

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومي

ماجستير التخطيط والتنمية

أثر استخدام نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية
منظومة دعم اتخاذ القرار في مؤسسات القيادة العليا
(دراسة حالة مقارنة بين مصر وإسرائيل)

«رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية»

إعداد

مسلم محمد عبدالموجود هنيدي

إشراف

أ.د/ محمد ماجد خشبة

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي - معهد التخطيط القومي

د/ هبة جمال الدين

أستاذ مساعد النظم السياسية والدراسات المستقبلية - معهد التخطيط القومي

2023م



إجازة رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية بعنوان:

أثر استخدام نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة دعم واتخاذ القرار في مؤسسات القيادة العليا
(دراسة حالة مقارنة بين مصر وإسرائيل)

**The Impact Of Using Strategic Intelligence Systems On The Effectiveness
Of The Decision Support Systems In Senior Leadership Institutions**

(A Comparative Case Study Between Egypt And Israel)

لجنة المناقشة والحكم:

(محكما ورئيسا)

أ.د/ مصطفى أحمد مصطفى

التوقيع:

أستاذ الاقتصاد الدولي المتفرغ بمركز العلاقات الاقتصادية الدولية

(مشرفا وعضوا)

أ.د/ محمد ماجد خشبة

التوقيع:

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بمعهد التخطيط القومي

(محكما وعضوا)

د/ طارق الحصرى

التوقيع:

استشاري التخطيط الاستراتيجي والخبير بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد

(مشرفا مشاركا وعضوا)

د/ هبة جمال الدين

التوقيع:

أستاذ مساعد النظم السياسية والدراسات المستقبلية بمعهد التخطيط القومي



تم إجازة الرسالة بتاريخ ٩/١٤/٢٠٢٣ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ.

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة النمل (الآية 19)

إهداء

إلى من أنار القلوب وهداها في الظلمات إلى بر الأمان، معلم
الناس الخير، قدوتي وفخري سيدى رسول الله (صلى الله عليه
وسلم).

إلى والدتي الغالية أمد الله وبارك في عمرها، وإلى والدى العزيز
عليه رحمة الله، فهما نبع القيم وأصلى في الحياة.
إلى إخوتي وأخواتي، عزوتي وسندي، وأشبالهم أملنا في الغد
لمواصلة المشوار.

إلى زوجتي الحبيبة، رفيقة الدرب وشريكة الكفاح.
إلى حبة القلب وجنة الدنيا، أبنائى محمد وزينب، فهما الحلم
والعمر والغاية فى رضا الله.

إلى أساتذتي الكرام، فمن فيض جودهم نهلت العلم
وتعلمت مكارم الأخلاق.

إلى الزملاء والأصدقاء، الذين لم يدّخروا جهداً في دعمي
حتى نهاية المضمّار.

إلى كل المرابطين والصامدين في ميادين العلم والعمل،
الباحثين عن المعرفة بتجرد وإخلاص.

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع راجياً من العلى القدير
أن ينفع به، ويتقبله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينير به دروب
السالكين لرفعة هذا الوطن كل طريق.

شكر وعرفان

لله الحمد والمنة والثناء الحسن أن تفضل وأنعم على سبحانه وأكرمني بإتمام هذا العمل، راجياً أن يتقبله خالصاً مني لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يسعى لصالح الدنيا والدين. وأصلى وأسلم على هادي الثقلين المبعوث رحمة للعالمين، خير من تعلم العلم وعلمه، وخير من تواضع لربه فرفعه الله إلى عليين، وعلى آله وصحبه وتابعيهم من أهل العلم والتقى بإحسانٍ إلى يوم الدين.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ محمد ماجد خشبة أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي بمعهد التخطيط القومي على قبوله الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد وما أسداه لي من نصح وتوجيه، لولاه ما خرج هذا العمل إلى النور، كما أتوجه بالشكر للدكتورة/ هبة جمال الدين الأستاذ المساعد في النظم السياسية والدراسات المستقبلية بمعهد التخطيط القومي، التي تفضلت بالمشاركة في الإشراف المعاون والمتابعة الحثيثة لإنجاز هذا العمل، وأرجوهما أن يغفرا لي التي لطالما أثقلتها بها طيلة المشوار. والشكر والإمتنان موصولان أيضاً للأستاذ الدكتور/ مصطفى أحمد مصطفى أستاذ الاقتصاد الدولي المتفرغ بمركز العلاقات الاقتصادية الدولية بمعهد التخطيط القومي، والدكتور/ طارق الحصري إستشاري التخطيط الاستراتيجي، ومستشار وزير التخطيط الأسبق والخير بالأكاديمية الوطنية لمكافحة الفساد، على تفضلهما بقبول الإشتراك في مناقشة هذا العمل وإثرائه بملاحظاتهما القيمة. كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى كل الخبراء والمتخصصين الذين تواصلت معهم، وكان لأفكارهم عظيم الأثر في إستكمال الجزء التطبيقي من هذه الرسالة بالشكل المطلوب.

كما لا يفوتني أن أسجل عميق شكري وعرفاني إلى جميع أساتذتي الذين تعلمت على أيديهم، وأدعو الله عز وجل أن يبارك في عمرهم وأعمالهم، وأن يتغمد الراحلين منهم في رحمته ومغفرته، وأخص بالذكر الطيب من معهد التخطيط المغفور لهم كلاً من الأستاذين المتفرغين الدكتور محرم الحداد أستاذ الأساليب التخطيطية، والأستاذ الدكتور محمد الكفراوي أستاذ الرياضيات والبرمجة العصبية، والأستاذ الدكتور محمد سمير مصطفى، أستاذ الاقتصاد بمركز التنمية البيئية. راجياً من العلي القدير أن يجعله علمٌ ينتفع به ويتقبله في ميزان حسناتهم إلى يوم الدين، وأن يرفع به درجاتهم في جنات النعيم.

المستخلص

عنوان الرسالة	أثر استخدام نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة دعم اتخاذ القرار في مؤسسات القيادة العليا (دراسة حالة مقارنة بين مصر وإسرائيل).
الباحث	مسلم محمد عبدالموجود هنيدي
المشرف	الأستاذ الدكتور محمد ماجد خشبة، الدكتورة هبة جمال الدين
الدرجة العلمية	ماجستير التخطيط والتنمية
الجامعة	معهد التخطيط القومي
السنة	2023
استهدفت الدراسة بحث أثر استخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة دعم اتخاذ القرار في مؤسسات القيادة العليا، بالتطبيق المقارن على منظومة التخطيط القومي كواحدة من مؤسسات صنع القرار الاستراتيجي على المستوى القيادي في مصر وإسرائيل. والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا المجال لدى الجانب المصري، من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين في جهات دعم القرار بتلك المؤسسات. وفي سبيل الوصول لتلك الأهداف انقسمت الدراسة إلى جزأين أحدهما نظري؛ تم في سياقه استعراض الأهمية المعرفية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، والإشارة إلى ما يتصل به من جوانب وتفصيلات. والآخر تطبيقي تم من خلاله إجراء عدد من المقابلات الشخصية المقننة مع مجموعة من الخبراء المتخصصين في الشأنين المصري والإسرائيلي، وذلك للتعرف من خلال آرائهم على مدى اعتماد العاملين بتلك المنظومة على عناصر الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة مخرجات القرار الاستراتيجي في مصر وإسرائيل، وذلك من خلال رصد وتحليل مدى اعتماد العاملين بتلك المنظومة على عناصر الذكاء الاستراتيجي عند إعدادهم وصياغتهم للرؤية الاستراتيجية 2030 محل التقييم لدى الطرفين. بالإضافة إلى تحليل دور مراكز الفكر . كواحدة من الدوائر الغير مباشرة لدعم القرار في مصر وإسرائيل . في دعم القيادة العليا بمخرجات بحثية وأفكار متقدمة لصنع السياسات، وذلك من خلال المقارنة بين دور كلاً من مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية ومعهد دراسات الأمن القومي في إسرائيل، باعتبارهم أفضل مراكز الفكر في مصر وإسرائيل وفق	

التقرير الأخير رقم 18 للمؤشر العالمى لمراكز الفكر التابع لجامعة بنسلفانيا الصادر فى 2021. وقد اعتمدت الدراسة على: المنهج الوصفى؛ وتم من خلاله تناول الجزء النظري الخاص باستعراض مفهوم الذكاء الاستراتيجي وجوانبه المختلفة. والمنهج المقارن؛ وتم من خلاله مقارنة وتتبع الأداء المتباين لمؤسسات دعم القرار لدى نظام الحكم القائم لكل طرف. كما تم اللجوء إلى منهج تحليل المضمون؛ لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال تحليل مضمون ما تم جمعه من مجموعة الخبراء من آراء ومعلومات لتحديد أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية وكفاءة منظومة دعم القرار بالمستوى الاستراتيجي في مصر وإسرائيل. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها؛ وجود دور واعتماد غير مباشر ذي قوة تأثير إيجابي لعناصر الذكاء الاستراتيجي ساهم في تعظيم أداء المؤسسات لدى الجانب الإسرائيلي تفوق ذات التأثير لدى الجانب المصري. ومن ثم أوصت الدراسة الأجهزة المصرية المعنية بدعم القيادة العليا للدولة على المستوى القيادي في مختلف المؤسسات؛ بأن تعيد النظر في منظومة الأداء وأسلوب ومنهجيات الرصد والتحليل ومنطلقات التخطيط، لا بأن تلجأ إلى الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسى فقط، ولكن عليها أن تسعى لاستحداث دائرة مؤسسية جديدة لتطوير الأداء على المستوى القومي بأفكار إبداعية واستشرافية متقدمة، لتتولى مسئولية البحث والتطوير وإعادة صياغة منظومات وأكواد العمل والبحث والتفكير في كل القطاعات وعلى مختلف المستويات، وفق أحدث الأدوات والمنهجيات والأليات المتقدمة المتاحة والمبتكرة فى الرصد والتحليل والمعالجة.

الكلمات الدالة: الذكاء الاستراتيجي - منظومة صنع القرار - مؤسسات القيادة العليا - رفع كفاءة أداء صناع القرار - التفكير الاستراتيجي - التخطيط الاستراتيجي - الإدارة الإستراتيجية - مصر - إسرائيل - رئاسة الجمهورية - مجلس الوزراء - رؤية مصر 2030 - استراتيجية الأمن القومى لإسرائيل 2030 - مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية - معهد دراسات الأمن القومى.

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة تحليل أثر استخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي كأحد المنهجيات المتقدمة للتفكير الاستراتيجي، والتي تضم وفق نموذج «مايكل ماكوبي» (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية)، على فعالية منظومة دعم اتخاذ القرار في مؤسسات القيادة العليا بالتطبيق المقارن على واحدة من مؤسسات صنع القرار الاستراتيجي على المستوى القيادي في مصر وإسرائيل (منظومة التخطيط القومي المسؤولة عن إعداد الرؤية الاستراتيجية 2030 لدى مصر وإسرائيل)؛ والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا المجال لدى الجانب المصري، من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين في جهات دعم القرار، والذي سيساهم بدوره في تقديم معلومات وصناعة قرارات متميزة يمكن للقيادة العليا أن تعتمد عليها بدرجة كبيرة من الكفاية والثقة. وفي سبيل الوصول لتلك الأهداف انقسمت الدراسة إلى جزئين الأول نظري؛ تم في سياقه استعراض الأهمية المعرفية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، من خلال تقديم تناول وافٍ لعناصره ومكوناته بالشرح والتحليل، ومن ثم رصد وتفصيل ما يتعلق به من جوانب وتفصيلات.

والثاني تطبيقي تضمن التعرف على أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على مخرجات القرار الاستراتيجي في مصر وإسرائيل، وذلك بالتطبيق على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم قدرات العاملين بمنظومة التخطيط القومي في مصر وإسرائيل، في صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات الصلة، وبالإضافة إلى تحليل السياق الفكري والسياسي والاقتصادي والثقافي والدستوري لعمل تلك المنظومة، وذلك من خلال الإجابة على دليل مقابلة شخصية شبه مقننة لأخذ الرأي الأكاديمي لعدد من المتخصصين والخبراء في الشأنين المصري والإسرائيلي، بما يمثله ذلك من أهمية

تحليلية لدى المصريين المهتمين بالشأن الإسرائيلي على المستويين الرسمي وغير الرسمي. ولتحديد الوزن النسبي لمستوى تأثير أي من عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) على منظومة صنع واتخاذ القرار لدى الطرفين، وتحديد دور وفعالية كل منها في رسم معالم تحركات كل طرف في المستقبل. وذلك في إطار ما تمثله منظومة صناعة القرار من مكونات ذات ثقل استراتيجي في الهيكل المؤسسي للسلطة التنفيذية ضمن المكونات الرسمية وغير الرسمية لنظام الحكم في الدولتين.

وقد اعتمدت الدراسة على: **المنهج الوصفي**؛ وتم من خلاله تناول الجزء النظري الخاص برصد وتحليل التطور المتعاقب في متغيرات الدراسة، سواء ما يتعلق باستعراض مفهوم الذكاء الاستراتيجي وجوانبه المختلفة، أو ما يتعلق بتحليل تطور دور منظومة دعم القرار بمصر وإسرائيل في صناعة القرارات الاستراتيجية ووضع السياسات العامة للدولة. بالإضافة إلى **المنهج المقارن**؛ حيث تم من خلاله مقارنة وتتبع الأداء المتباين لمؤسسات دعم القرار لدى نظام الحكم القائم لكل طرف عبر المحطات والمراحل المتعاقبة على مستوى الآليات والأدوات، وكذلك المقارنة بين الوضع السابق والحالي لمنظومة صنع القرار الاستراتيجي داخل مؤسسة الحكم في كل دولة، كما تم الاعتماد عليه بشكل مباشر في المقارنة بين المنهجية والكيفية التي تم من خلالها إعداد الاستراتيجية محل التقييم لدى الطرفين. كما تم اللجوء إلى **منهج تحليل المضمون**؛ والذي تم من خلاله معالجة الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم في سياقه تحليل دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الأداء لمنظومة دعم القرار لدى الطرفين، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأثر الذكاء الاستراتيجي على فعالية وكفاءة منظومة دعم القرار بالمستوى الاستراتيجي في مصر وإسرائيل، عبر الإجابة

عن مجموعة من الأسئلة التي صممت خصيصًا لهذا الغرض. والتي تم استيفؤها من خلال أخذ الرأي العلمي المقنن لعدد 30 مشاركًا من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في متابعة ما يتعلق بالملفات والقضايا الاستراتيجية في مصر وإسرائيل.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول مسبقة بمقدمة الدراسة، حيث جاء (الفصل الأول) بعنوان الذكاء الاستراتيجي: المفاهيم والمبادئ والتطبيقات، ليأصل نظريًا ومفاهيميًا لجوانب الذكاء الاستراتيجي. ثم تطرق إلى استعراض تطور مفهوم القرار الاستراتيجي وعلاقته بالذكاء الاستراتيجي، واختتم بالإشارة إلى توضيح المقصود بمنظومة دعم وصناعة القرار سواء ما يتعلق بالماهية أو المكونات، وكذلك الإشارة إلى المقصود بفعالية أداء المؤسسات، وإختتم بالإشارة إلى المقصود بمفهوم مؤسسات القيادة العليا في إدارة الدول والمؤسسات.

أما (الفصل الثاني) فقد تناول تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل؛ وذلك من خلال استعراض الوضع الحالي لمؤسسات دعم وصناعة القرار الاستراتيجي في كلٍّ من مصر وإسرائيل، تلك المؤسسات التي تولت مسؤولية وضع الاستراتيجية القومية الحالية محل الدراسة للطرفين، سواء ما يتعلق برؤية مصر 2030 أو استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030. كذلك تطرق التحليل إلى تحديد حجم وحدود العلاقة القائمة بين المكونات الحالية لمنظومة دعم واتخاذ القرار داخل النظام السياسي المصري، كما تم بذات الأسلوب استعراض الوضع الحالي لمنظومة دعم واتخاذ القرار بشكل مقارنة في إسرائيل.

وقد تتطرق (الفصل الثالث) إلى الجانب التطبيقي من الدراسة والخاص بتحليل أثر الإعتماد على نظم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز أداء منظومة صناعة القرار في مصر وإسرائيل (دراسة تطبيقية)؛ حيث تطرق بشكل مختصر إلى تسليط الضوء على واقع منظومة التخطيط على المستوى القومي في مصر وإسرائيل، ثم إنتقل

إلى إلقاء الضوء على تاريخ الخطط الاستراتيجية لدى الطرفين، وصولاً إلى استعراض أبرز محاور الخطة الاستراتيجية الحالية في مصر وإسرائيل، كما تضمن وصفاً للإجراءات التي تمت لتصميم أداة الدراسة وتقنياتها، ثم تناول تحليل أثر مدى التطبيق المباشر أو الضمني لنظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة دعم واتخاذ القرار في المستويات الاستراتيجية العليا في مصر وإسرائيل. وذلك من خلال تحليل أثر تطبيق عناصره على فعالية منظومة التخطيط ودعم القرار الاستراتيجي عند صياغتها وتنفيذها لمحاور الخطة الاستراتيجية محل التقييم لدى الدولتين.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة منها:

للميلاد وظهور مفهوم الذكاء الاستراتيجي في العصر الحديث أمريكياً مع نهايات الحرب العالمية الثانية كأحد المنهجيات التي تم استخدامها في الحقل الاستراتيجي المرتبط بمجال عمل أجهزة الاستخبارات وصنع السياسات العسكرية في وزارة الدفاع، ثم انتقل من الجانب العسكري إلى المجال التجاري ومنهما إلى خارج الولايات المتحدة في أوروبا وفي غيرها حول العالم على فترات متعاقبة ببعض البلدان.

للميلاد بينما توجد بعض الإسهامات الأكاديمية والممارسات التطبيقية للذكاء الاستراتيجي في عدد من الدول العربية والإفريقية في المجال التجاري والقطاع الخاص؛ لا توجد أي أطروحات أو استخدامات مصرية مباشرة حول المفهوم (في حدود ما تم من بحث واطلاع)، سواء ما يتعلق بالجانب الأكاديمي أو التطبيقي ناهيك عن غياب الاستخدام المصري المباشر له في الحقلين المؤسسي والتجاري على حد سواء. وإن كان هذا لا يمنع وجود قدر من التناول الأكاديمي والتطبيقي لبعض جوانب الذكاء الاستراتيجي بشكل منفصل في بعض الكتابات والممارسات، كذلك

التي تتحدث عن الأهمية الأكاديمية والتطبيقية لمفهوم الإستشراف أو الرؤية المستقبلية، أو تلك التي تتعلق بالحديث عن أهمية منهج تفكير النظم أو مفهومي الدافعية والشاركة في تعزيز أداء المؤسسات والأفراد، تلك الإضافات التي توجد في عدد غير قليل من المساهمات والاستخدامات الأكاديمية والتطبيقية على حدٍ سواء. ^{١٤} عدم إقرار أي ممن تم التواصل معهم من الخبراء بمعلومة تؤكد حقيقة امتلاك العاملين بالمنظومة الحالية للتخطيط القومي على مستوى الدولة المصرية لنظام عمل قائم على توظيف الذكاء الاستراتيجي بشكل مؤسسي مباشر ومتخصص، وإنما يرجع مجمل ما تم ويتم من توظيف جزئي لعناصر الذكاء بشكل غير مباشر إلى الاجتهادات الفردية في التناول والرصد والتحليل، سواء ما يتعلق بمحاولات مراعاة الاعتماد على عناصر الذكاء الاستراتيجي بشكل غير مباشر قدر الإمكان، أو حتى على مستوى دور أجهزة الرصد والتحليل، حيث تسعى إلى الاستفادة مما هو متاح ومتعارف عليه من أدوات التحليل والقياس دون التعمق في البحث عن المنهجيات المتقدمة في هذا السياق، ناهيك عن عدم إقرارها بالوجود الفعلي لمنهجية القياس محل الدراسة داخل المؤسسات حتى الآن.

^{١٥} تميز البنية المؤسسية والتنظيمية للعمل في الدولة المصرية بإطار دستوري وقانوني راسخ ومحكم ساهم في دعم صانع القرار بالمزيد من الثبات والثقة والاستقرار، إلا أنه ورغم ذلك؛ ما زالت تعاني بعض مؤسسات الدولة من الترهل الإداري والبيروقراطية التفاعلية بين المكونات والأشخاص، كما ينقصها الكثير فيما يتعلق بمواكبة التطور التنظيمي والتناغم التنسيقي القائم على توحيد الجهود والتحركات لصالح إنجاز ما يوكل إلى القطاعات من مهام وتكليفات.

^{١٦} تميز الأداء التنفيذي والهيكل الإداري في إسرائيل على مدار السنوات الماضية بالمرونة والتطوير والتفاعلية والتنسيق بين أغلب المكونات، ومردُّ ذلك إلى أسباب

كثيرة لعل في مقدمتها الاعتماد على المنهجيات والتكنولوجيات المستحدثة ومواكبة وابتكار كل جديد فيما يتعلق بإدارة المؤسسات والأفراد، وهو ما عزز من كفاءة وقدرة صانع القرار الإسرائيلي في الماضي على إنجاز المهام وتوظيف ما يتاح من موارد وإمكانيات لتحقيق أعلى معدلات الأداء.

مع مرور الوقت بدأت تظهر الآثار المباشرة لما يشوب الإطار القانوني والتنظيمي السياسي وغير السياسي لإسرائيل من تشتت ومشاكل وتجاذبات على مجمل تحركات الأفراد وتناغم المؤسسات، وهو ما بدأت تنعكس تبعاته السلبية على حالة التنسيق التنفيذي لأجهزة الدولة المختلفة في الفترة الحالية، في ظل إصرار رئيس الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتنياهو على تمرير مجموعة من التعديلات والسياسات التي ستعيد رسم وهيكلة الإطار التفاعلي بين مكونات النظام، وعلى رأسها ما يتعلق بإعادة هيكلة وتحجيم صلاحيات المحكمة العليا في الرقابة على مستوى الأداء التنفيذي للحكومة الإسرائيلية وما يتصل بها من مؤسسات وقرارات.

بينما انطلق المخطط المصري عند إعداد لاستراتيجية مصر 2030 من منظور تنموي يسعى لتحقيق أقصى معدلات التنمية الشاملة في مختلف قطاعات الدولة من منظور وطني مستدام، وهي الفلسفة التنموية التي تم في سياقها صياغة مختلف أهداف ومحاور الاستراتيجية. فقد انطلق المخطط الإسرائيلي من منظور أمني مغاير عند صياغته لمحاور استراتيجية الأمن القومي الخاصة بدولة إسرائيل على المدى البعيد 2030. وهو ما يعكس التحديات الأمنية والتوجسات الوجودية التي تشغل ذهنية صانع القرار الإسرائيلي باستمرار، فهي دولة احتلال بالمقام الأول لا يشغلها أو يحرك مسئوليتها سوى الهاجس الأمني والعسكري بالأساس.

وجود دور ذي قوة تأثير إيجابي لتوظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي بشكل غير مباشر، لكنه ساهم في تعظيم أداء المؤسسات لدى الجانب الإسرائيلي تفوق ذات التأثير لدى الجانب المصري، ناتج عن اعتماد العاملين بمنظومة التخطيط

الإسرائيلي على نظم الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة واتخاذ القرار بالمستويات الاستراتيجية العليا لإدارة الدولة في ظل سيطرة الجانب العسكري والاستخباراتي على مجمل التحركات، كما يعود ذلك التفوق الإسرائيلي إلى مجموعة من العوامل المتنوعة لعل في مقدمتها التفوق العلمي والتكنولوجي والتقدم الملحوظ في الإمكانيات والقدرات العلمية والفنية التي يعتمد عليها العاملون في دوائر صنع القرار الإسرائيلي لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام وتكليفات.

لـ تبين حجم التأثير الإيجابي لعناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي في المستويات القيادية العليا لنظام الحكم القائم في مصر بالمقارنة مع إسرائيل. وذلك بالقدر الذي يصعب معه تحديد حجم التأثير الفردي لعناصر الذكاء الخمسة وفق النموذج بشكل حاسم أو ثابت حتى يمكن في سياقه تعميم النتائج.

لـ ما يساهم في تميز كل من دوائر صنع القرار في مصر وإسرائيل في الاستشراف في جانب يعظم كذلك من أهمية الدافعية أو الشراكة في جانب آخر. وما يدفع إسرائيل للمقدمة فيما يتعلق بفعالية تفكير النظم في بعض الملفات يضاعف من أهمية الرؤية المستقبلية لدى الجانب المصري في بعض الأحيان.

لـ بينما تأتي الرغبة الفردية كدافع للإنجاز في صدارة المؤشر على الجانب المصري بشكل محدود، تبدو الصورة غير ذلك في عدد غير قليل من الشواهد والتحركات في إسرائيل. ومن ثم لا يمكن القطع بحجم التأثير الأقوى لأي من مكونات النموذج دون التطبيق المباشر لمؤشر القياس على العاملين في الجهات والمؤسسات، حتى نصل إلى نتائج فعلية تعكس حقيقة الأداء على أرض الواقع بشكل فاعل وجاد.

لـ تعطي إسرائيل أهمية بالغة للبحث العلمي ولمراكز الفكر منذ التحركات الأولى لإقامة الدولة، ولطالما ارتبطت الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة بعلاقات وثيقة مع تلك المراكز من خلال التنسيق مع المسؤولين وصناع القرار الإسرائيلي على المستويين الرسمي وغير الرسمي، كما تضاعف عدد تلك المراكز في إسرائيل مع

بداية التسعينات من القرن الماضي، حتى احتلت المرتبة الثانية في عدد المراكز لسنة 2021 على مستوى الشرق الأوسط بعدد (78).

لرغم مستوى الأداء المشهود وتقدم تصنيف مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية وفق مؤشر جامعة بنسلفانيا، يظل بعيداً عن التطبيق المباشر لمنهجية الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج "مايكل ماكوبي" في مباشرة مهامه المتنوعة. بموازاة ذلك؛ تظهر مؤشرات الاعتماد غير المباشر على بعض عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنتجات والتفاعلات المتنوعة التي يباشرها العاملون بالمركز بصورة واضحة.

لرغم تشيير مخرجات معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي إلى اعتماد باحثيه على منهجية الذكاء الاستراتيجي في مباشرة مهامه المتنوعة بشكل كبير، حيث يواكب في مخرجاته وتفاعلاته البحثية ما هو متاح من منهجيات التحليل المتقدم، ويساهم باحثو المعهد من خلال التفكير الإبداعي والمبتكر في وضع وصياغة سياسات الأمن القومي، من خلال مشاركة الأفكار وتعلم بعضهم من البعض مع الاحتفاظ بإيمانهم بقيمة أفكارهم الخاصة.

كما خلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات والتوصيات، من أهمها ما يلي:

- من الضروري أن تقوم الأجهزة المعنية بدعم القيادة العليا للدولة على المستوى القيادي، أو الجهات الأخرى المسؤولة عن جمع المعلومات ومعاونة القيادات المتنوعة الأخرى في مختلف المستويات والمؤسسات؛ أن تعيد النظر في منظومة الأداء وأسلوب ومنهجيات الرصد والتحليل ومنطلقات التخطيط، لا بأن تلجأ إلى الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) بشكل أساسي فقط، ولكن عليها أن تسعى لإحداث ثورة تطويرية طال انتظارها، في مختلف المسارات والأدوات المنهجية والتحليلية والتنفيذية بشكل جاد، ومن منطلق ضرورة التحرك الناجز لتجاوز ما يعيق ويعرقل مسار تطور الأداء التنموي للدولة في كل القطاعات من مشاكل

وعقبات بيروقراطية وغير بيروقراطية على حد سواء، وذلك من خلال استحداث دائرة تطوير جديدة على المستوى القومي بأفكار إبداعية واستشرافية متقدمة، لتتولى مسئولية البحث والتطوير وإعادة صياغة منظومات وأكواد العمل والبحث والتفكير في كل القطاعات وعلى مختلف المستويات.

■ على الدولة المصرية أن تعيد النظر في الطرق والأساليب المتبعة في منظومة التعليم والبحث العلمي على المستوى القومي من منظور كلي حداثي ومتقدم، لتجاوز معضلات الأداء التقليدي العاجز عن مواكبة المتطلبات التنموية المستحدثة في سوق العمل، إلى امتلاك آليات ومنهجيات مبتكرة ومتقدمة في كل مسارات التعليم الجامعي وما قبله وما يعقبه من محطات، للنهوض الجاد بالمجتمع والدخول في مسارات حقيقية من امتلاك المعارف والأدوات المتقدمة في البحث والتطوير، حتى يواكب خريجو هذه المنظومة متطلبات العصر القادم بكل ما تحمله من تحديات ومحفزات، لتجد لنفسها ولهذا الوطن مكانًا آمنًا يليق بمصر الدولة، ولتستطيع من خلاله التغلب على ما يحمله المستقبل لهذا العالم من تحديات ومفاجآت.

■ مع عدم التقليل من أهمية الذكاء الاستراتيجي في مدى قدرته الإبداعية على تعزيز وتعظيم الكفاءة والارتقاء بالأداء على كل الصُّعد وفي مختلف المستويات؛ كمنهجية متقدمة تمتلك محفزات الإبداع والتكامل في التفكير والتخطيط والتنفيذ على كل المسارات، سواء على مستوى الدولة والمؤسسات أو على المستوى الشخصي للأفراد، ولكن يبدو الأمر أكبر من ذلك، وما الذكاء الاستراتيجي وغيره من الأدوات المنهجية المتقدمة الأخرى إلا مقدمات ضرورية وحتمية باتت مطلوبة بشكل ضاغط في مختلف تحركات وترتيبات المؤسسات والأفراد على حد سواء.

■ تقتضي درجة التطابق الواضح بين ما تقدمه مراكز الفكر الإسرائيلية من توصيات ومقترحات وما تنفذه الحكومة الإسرائيلية من سياسات وتحركات في

أغلب القضايا والملفات، ضرورة اهتمام جهات صنع القرار ومراكز الفكر في مصر والبلاد العربية الأخرى بالمتابعة الدقيقة لمخرجات تلك المؤسسات، لا سيّما تلك المراكز الإسرائيلية التي تصدر التصنيف الدولي، أو التي تتخصص في موضوعات تُعنى بمتابعة تطورات الصراع العربي الإسرائيلي، أو تلك التي تهتم بمتابعة تطورات المشهد العربي والفلسطيني عن كثب، كما هو الحال في الدراسات التي يقدمها معهد الأمن القومي الإسرائيلي، ومركز بيجين السادات للدراسات الاستراتيجية، ومركز موشيه ديان لدراسات الشرق الأوسط وإفريقيا، والمعهد الدولي لمقاومة الإرهاب. حيث يمكن من خلال المتابعة الدقيقة لمخرجات هذه المراكز أن يتم تحديد مجمل ما يدور في العقل الإسرائيلي من أفكار ومخططات بشكل دقيق.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت . ض ض	الإطار العام للدراسة
1	الفصل الأول الذكاء الاستراتيجي: المفاهيم والمبادئ والتطبيقات
2	مقدمة
3	المبحث الأول . مفاهيم وجوانب الذكاء الاستراتيجي
3	أولاً. معنى وتاريخ ومفهوم الذكاء الاستراتيجي
10	ثانياً. أنواع الذكاء لدى الإنسان
15	ثالثاً. أهمية ومبادئ الذكاء الاستراتيجي
21	رابعاً. عناصر الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج مايكل ماكوبي
24	خامساً. مداخل تطبيق الذكاء الاستراتيجي ونماذج قياسه في المؤسسات
32	المبحث الثاني . علاقة الذكاء الاستراتيجي بدعم القرار
32	أولاً. مفهوم وماهية القرار الاستراتيجي
36	ثانياً. مفهوم دعم القرار
39	ثالثاً. محددات ومؤسسات صنع القرار في الدولة
43	رابعاً. دور الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار وتحسين الأداء
54	الفصل الثاني تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل
55	مقدمة
56	المبحث الأول . مؤسسات صنع القرار الاستراتيجي في مصر
56	أولاً. ملامح التطور التاريخي لعملية صنع القرار في مصر

60	ثانيًا. المحددات الحاكمة لبيئة صنع القرار في مصر
63	ثالثًا. الإطار الفكري والدستوري لمنظومة صنع القرار في مصر
70	رابعًا. الجهات والمؤسسات الراهنة المسؤولة عن صنع القرار في مصر
80	المبحث الثاني . مؤسسات صنع القرار الاستراتيجي في إسرائيل
80	أولًا. ملامح التطور التاريخي لعملية صنع القرار في إسرائيل
84	ثانيًا. المحددات الحاكمة لبيئة صنع القرار في إسرائيل
92	ثالثًا. الإطار الفكري وشبه الدستوري لمنظومة صنع القرار في إسرائيل
104	رابعًا. الجهات والمؤسسات الراهنة المسؤولة عن صنع القرار في إسرائيل
115	الفصل الثالث أثر نظم الذكاء الاستراتيجي على أداء منظومة صناعة القرار في مصر وإسرائيل (دراسة تطبيقية)
116	مقدمة
117	المبحث الأول . منظومة التخطيط القومي في مصر وإسرائيل
118	أولًا. غايات ومستهدفات الخطط الاستراتيجية لمصر وإسرائيل
124	ثانيًا. مراحل وجهات إعداد الخطة الحالية في مصر وإسرائيل
127	ثالثًا. محاور الأمن القومي والسياسة الخارجية والتنمية المستدامة لدى الطرفين
134	رابعًا. منهجية وأساليب الدراسة التطبيقية
137	المبحث الثاني . أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة التخطيط في مصر
137	أولًا. دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتنفيذ رؤية مصر 2030
156	ثانيًا. دور مراكز الفكر المصرية في صياغة ومتابعة تنفيذ رؤية مصر

	2030
175	المبحث الثالث . أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة التخطيط في إسرائيل
175	أولاً. دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجية إسرائيل 2030
190	ثانياً. دور مراكز الفكر الإسرائيلية في صياغة ومتابعة تنفيذ استراتيجية 2030
213	▪ نتائج الدراسة:
221	▪ توصيات الدراسة:
226	▪ المصادر والمراجع:
249	▪ الملاحق:
	▪ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية:
	▪ مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية:

فهرس (الجداول، الأشكال)

أولاً. الجداول:

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
9	أبرز مفاهيم الذكاء الاستراتيجي	(1-1)
11	أنواع الذكاء المختلفة	(2-1)
13	المزيد من الأنواع المستحدثة للذكاء	(3-1)
19	مداخل تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات	(4-1)
57	أهم سمات تطور عملية صنع القرار في مصر	(1-2)
82	أبرز ملامح تطور صناعة القرار في إسرائيل	(2-2)
110	أهم مراكز الفكر والأبحاث في إسرائيل	(3-2)

ثانيًا. الأشكال:

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
(1-1)	علاقة الذكاء الاستراتيجي بالأنواع الأخرى للذكاء	14
(2-1)	أهمية الذكاء الاستراتيجي	16
(3-1)	مبادئ الذكاء الاستراتيجي	18
(4-1)	عناصر الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج مايكل ماكوبي	17
(5-1)	دوائر صنع القرار	48
(1-2)	محددات صنع القرار في مصر	60
(2-2)	الأطر الحاكمة لمنظومة صنع القرار في مصر	64
(3-2)	المكونات المؤسسية لسلطات الدولة في مصر	67
(4-2)	العلاقة بين المؤسسات المسؤولة عن إدارة الدولة في مصر	71
(5-2)	محددات صنع القرار في إسرائيل	85
(6-2)	الأطر الحاكمة لمنظومة صنع القرار في إسرائيل	93
(7-2)	المكونات المؤسسية لسلطات الدولة في إسرائيل	96
(8-2)	العلاقة بين المؤسسات المسؤولة عن إدارة الدولة في إسرائيل	105

الإطار العام للدراسة

أولاً. مقدمة الدراسة:

لطالما يشهد العالم والإنسانية من حين لآخر مزيداً من التطور والحدثة والابتكار في مختلف مناحى ومجالات الحياة، ولم تكن العلوم الاجتماعية والإدارية بمنأى عن هذا الاتجاه الحاكم لمسار تطور وتعاقب الأجيال والأمم بل والحضارات على مر العصور والأزمان. فى هذا الإطار، وفى إطار ما ينبثق عن العلوم الإدارية من فروع وتصنيفات؛ يكاد يجمع غالبية رجال الفكر الإداري المعاصر المهتمين والمتخصصين فى الإدارة الاستراتيجية والمعنيين بالفكر الاستراتيجي على أهمية الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence). كفرع حديث نسبياً ناتج عنهما ومصاحب لهما فى ذات السياق . فى تطوير وتحسين كفاءة أداء منظومة دعم اتخاذ القرار فى إدارة الدول والمؤسسات، لما يتميز به من آليات متقدمة تعين المديرين ومعاونيهم على حسن إدارة ومعالجة المعلومات، وتمكنهم من رصد وتتبع حركة المتغيرات والمستجدات المحيطة ببيئة القرار بكل كفاءة واقتدار⁽¹⁾.

ولذا تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي لأجهزة دعم القرار ذات الصلة، وفي مقدمتها على المستوى الحكومي مراكز ومؤسسات دعم وصناعة القرار فى المستويات القيادية العليا للدولة، كالوزارات وأجهزة المعلومات والاستخبارات ومجالس الأمن القومي وبيوت الخبرة ومراكز الفكر ذات الاختصاص، وذلك مع تزايد التحديات والمؤثرات المحيطة ببيئة عمل تلك الأجهزة والحكومات داخلياً وخارجياً هذه الأيام⁽²⁾.

(¹) Abdurrahman Ali Farraj Al-Asmari,(30 Jan, 2022), The impact of strategic intelligence on crisis management in light of the spread of the Corona pandemic by applying it to the Saudi banking sector in the Asir region, **Journal of Economic Administrative and Legal Sciences**, Volume (6), Issue (3) : P: 102 – 125. it is available at:

<https://journals.ajsrp.com/index>.Entry and viewing date:1October 2022.

(²) Martin Devenish, Mbe And Others, (July, 2022), "Intelligent Business 2022 Strategic Intelligence Report", **S-Rm's Guide To Strategic Intelligence**, Usa, P 4. It Available At: <https://www.s->

ومن ثم باتت تدرك أجهزة المعلومات ومؤسسات دعم اتخاذ القرار الحكومية وغير الحكومية أهمية الذكاء الاستراتيجي كمنهجية متقدمة للتفكير والتدبير، وصارت تُكَيّف حاجاتها في الاعتماد عليه، مع سعيها لتحقيق التوأمة بين مكوناته وبين أنماط الذكاء الأخرى ك(الاصطناعي، والشعوري، والعاطفي، والاقتصادي، والتنافسي، والأعمال... إلخ)؛ ومن ثم اهتمت بتدريب قياداتها على تطبيق نظمه ومرعاة عناصره في التفكير والتعاون والتخطيط⁽³⁾.

ومن هنا كان لتعدد استخدامات ذلك النمط من الذكاء (تعدد الجهات التي اعتمدت عليه من الدول والمؤسسات والشركات والأفراد...) الأساس في رسم معالم هذا الموضوع، والذي جاء لبحث في دور الذكاء الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء العاملين بأجهزة صنع القرار على المستوى الاستراتيجي في مصر وإسرائيل، بهدف رصد مستويات تطبيقه لدى الجانبين، ونقصد هنا على وجه التحديد تحليل دوره في دعم أداء تلك المنظومة بشكل مقارن فيما يتعلق بإعداد الخطة الاستراتيجية للدولة وصناعة القرارات والسياسات التنفيذية المعنية بقضايا التنمية والسياسة الخارجية والأمن القومي في جمهورية مصر العربية، وكذلك تأثيره على أداء الأجهزة المماثلة ذات الصلة في إسرائيل، (بما تشمله تلك المنظومة من نظم معلومات ومؤسسات وأفراد). بهدف تقديم الدراسة كنموذج يمكن من خلاله الإحاطة بأهمية نظم الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم قدرات العاملين على صناعة القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المستقبلية على مستوى الدول والمؤسسات.

وذلك من منطلق أن أبرز ما يميز الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على تهيئة المؤسسات التي تعتمد عليه للتغلب على تحديات ومخاطر بيئتها الداخلية والخارجية على حدٍ سواء، بل والاستجابة لتلك المتغيرات والتفاعل معها تأثيرًا وتأثرًا؛ ومن ثم

Rminform.Com/Strategic-Intelligence-Report/Entry And Viewing Date: 1 October 2022.

(3) مدحت محمد أبوالنصر، (2015) ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، ص 84.

تستطيع الكيانات التي تعتمد عليه عالمية كانت أو محلية، دولية أو وطنية، النفاذ إلى رسالتها وغاياتها المستقبلية، من خلال دقة وكفاءة صناعة وتحقيق رؤيتها وطموحاتها المستقبلية، بالرغم مما يتحوطها من تحديات وتهديدات⁽⁴⁾.

وقد برزت أهمية الفكرة الرئيسية لاختيار هذا الموضوع في عدة نقاط، لعل في مقدمتها محاولة الإحاطة بما يتضمنه هذا الحقل الاستراتيجي الهام من أفكار ومعلومات، وكذلك الاستفادة من تطبيقه على هذا النحو بما يساهم في تقديم محاولة تحليلية لنموذج عملي، فيما يتعلق برصد تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي على كفاءة أداء تلك المنظومة عند هذا المستوى بمصر وإسرائيل، نظرًا لما يمثله ذلك من أهمية واضحة على المستوى القومي، حيث تمتاز أجهزة المعلومات المصرية بالتفوق والتقدم المستمر في جمع وتحليل المعلومات، ولطالما يعتمد عليها صانع القرار في مباشرة المهام الاستراتيجية بكل كفاءة واقتدار.

ثانيًا. مشكلة الدراسة:

لقد استلزمت الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمؤسسات صنع القرار على المستوى القومي للدولة، وجود قادة ومفكرين ومديرين ومعاونين أذكياء، ممن يتمتعون بقدرات فكرية ومهارات غير تقليدية، تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها، وتستطيع تكوين التصورات والرؤى والسيناريوهات ذات العلاقة بتحليل وصناعة المستقبل، وسبل مواجهة متطلبات الحاضر، التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة؛ مما زاد من أهمية متابعتها وتحليلها

(4) شريف محمد محمد يوسف، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة 6 أكتوبر، ص 654 – 655. متاح على الرابط: <https://jsec.journals.ekb.eg> تاريخ الدخول والمشاهدة 5 أكتوبر 2022.

باستمرار، للبحث في إمكانية احتوائها وتجاوزها، ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها وضمان النجاح والتفوق والبقاء الدائم عند مستوى القمة⁽⁵⁾.

في هذا الإطار؛ ستحاول الدراسة تحليل وتتبع أثر الاعتماد على نظم الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة توجه وتمكن العاملين بجهات صنع القرار الاستراتيجي على المستوى السيادي في مصر وإسرائيل من تحقيق أقصى معدلات الأداء المطلوبة والممكنة من عدمه، وذلك من خلال رصد مستوى الاستعانة بتوظيف هذه النظم داخل مؤسسات صنع القرار لدى مصر وإسرائيل، وكذلك تحليل دورها في دعم قدرات العاملين بجهات صنع القرار داخل المؤسسات المعنية لدى الطرفين، من حيث رسم وتحديد وتنفيذ ومتابعة تحقيق أهداف الدولة الاستراتيجية، فيما يتعلق بقضايا التنمية وملفات السياسة الخارجية والأمن القومي على المدى القصير والبعيد والمتوسط، كملفات استراتيجية مهمة موجودة ضمن الرؤية الاستراتيجية محل التقييم للطرفين.

لا سيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين وما تلاه حتى تاريخه من تطور وزيادة بالغة في أنواع ومستلزمات الذكاء وإمكاناته⁽⁶⁾. وبعد أن تعايشت الدول والحكومات وتعيش الآن مع تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت على العاملين بها ضرورة العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والتهديد لمواجهة قبل وقوعها، بحيث يتحول نشاط تلك المؤسسات إلى التوجه الاستباقي

(⁵) تامر حمدان عبدالقادر، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، ص2. متاح على الرابط: <http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile>. تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 سبتمبر 2019.

(⁶) Martin Devenish, Mbe And Others, (2022), "Intelligent Business 2022 Strategic Intelligence Report", Op.Cit., P 7.

. انظر أيضًا: فاتن عبدالله صالح، (2009)، أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 2. 6. متاح على الرابط: <https://meu.edu.jo/libraryThesesf> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 سبتمبر 2019.

على الدور الحيوى والمهم للجهاز في دعم وتعزيز حماية الأمن القومي لدولة إسرائيل، بإعتباره أحد أهم الضمانات التي تعزز بقاء الوجود الإسرائيلي في الإقليم⁽⁹⁾.

وعليه، فقد جاءت فكرة اختيار إسرائيل للوقوف على مدى التقدم المحقق لدى أجهزتها في هذا الاتجاه من عدمه، كما جاءت لتقدم تحليلاً وتقييماً عملياً لأسلوب عمل أجهزة المعلومات ودعم القرار هناك، حتى يمكن النظر من خلالها عن قرب لأساليب عمل ومنهجيات التفكير لدى العاملين بتلك الجهات في إسرائيل. كما جاءت لتثبت من صحة التفوق العلمى والعملى والمعلوماتى لدى إسرائيل في هذا المجال. ومن ثم سوف يتم تطبيق نموذج القياس على ما يتصل بتلك الملفات في استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030 من قرارات وسياسات بشكل مقارن، وذلك للوقوف على دور عناصر الذكاء الاستراتيجى في تعزيز أداء منظومة دعم القرار بإسرائيل عند تناولها لتلك الملفات، وصياغة العاملين هناك لما يتعلق بها من قرارات.

وعليه؛ يمكن حصر نطاق المشكلة البحثية في تساؤل رئيسي مفاده: ما هو دور عناصر الذكاء الاستراتيجى في رفع كفاءة أداء منظومة دعم اتخاذ القرار بمستويات القيادة العليا في مصر وإسرائيل، وذلك من خلال التركيز على تحليل مدى مراعاة العاملين بتلك المنظومة لكلٍ من (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) عند صياغتهم وتنفيذهم للأهداف والقرارات والسياسات الموجودة في الخطة الاستراتيجية 2030 لكل طرف؟.

⁽⁹⁾ i24news, (24 sept, 2015), "Israel's Mossad celebrates 65th anniversary", it is available at: <https://www.i24news.tv/en/news/israel/diplomacy>. Entry and viewing date: 6 may 2023.

ثالثًا. أهداف الدراسة:

❖ **الهدف الرئيسي:** التعرف على أثر استخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي على عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمستويات العليا للدولة، بالتركيز على أداء منظومة التخطيط القومي في مصر وإسرائيل، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا المجال لدى الجانب المصري، من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين في جهات دعم القرار، والذي سيساهم بدوره في تقديم معلومات وصناعة قرارات متميزة يمكن للقيادة العليا للدولة أن تعتمد عليها بدرجة كبيرة من الكفاية والثقة.

❖ الأهداف الفرعية:

- استعراض الأهمية المعرفية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، من خلال تقديم تناول وافٍ لعناصره ومكوناته بالشرح والتحليل، ومن ثم رصد وتحليل أهم ما يتعلق به من جوانب وتفصيلات.
- رصد وتحديد أثر استخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي على رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، من خلال تسليط الضوء على دورها في دعم وتعزيز كفاءة العاملين بمؤسسات دعم القرار، ومن ثم تحديد تأثيرات ذلك على معالجة المشكلات ومواجهة التحديات التي تعرقل مستويات التقدم والإنجاز.
- التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على مخرجات القرار الاستراتيجي في إسرائيل، ومدى اعتماد الجانب الإسرائيلي على عناصره في عملية صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات الصلة، بما يمثله ذلك من أهمية تحليلية لدى المصريين المهتمين بالشأن الإسرائيلي على المستويين الرسمي وغير الرسمي.
- تحديد الوزن النسبي لمستوى تأثير أي من عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على منظومة صنع واتخاذ القرار لدى الطرفين، وتحديد دور وفعالية كل منها في رسم معالم تحركات كل طرف في المستقبل.

رابعًا. أهمية الدراسة:

برزت فكرة الدراسة وتبلورت أهميتها في عدد من النقاط العلمية والعملية، يمكن تفصيلها فيما يلي:

❖ على المستوى النظري:

○ في إطار قلة الدراسات المصرية التي تناولت الذكاء الاستراتيجي بالرصد والتحليل؛ تسعى الدراسة الحالية إلى الإحاطة بتفاصيل وجوانب هذا النوع من الذكاء، لتزويد المكتبة العربية بدراسة حديثة في هذا الصدد، لتمد المهتمين والمعنيين بالممارسات الاستراتيجية، بما يعينهم ويمكنهم من حسن الاضطلاع ومباشرة المهام البحثية والمعرفية ذات الصلة.

○ في ظل قلة الدراسات الحديثة التي تناولت تحليل أسلوب عمل مؤسسات دعم القرار سواء في مصر أو إسرائيل؛ جاءت فكرة الدراسة لتحاول تسليط الضوء من الناحية النظرية على مراحل تطور عملية صناعة القرار في مصر وإسرائيل، كما ستحاول تحليل الوضع القائم لهذه المنظومة بمؤسسات الحكم لدى الطرفين. بهدف الوقوف على المكونات والعناصر والآليات والمنهجيات التي تدار وتُصنع في سياقها القرارات الاستراتيجية لدى الجانبين.

❖ على المستوى العملي:

○ لطالما تناولت الدراسات العلمية الموجودة فيما يتعلق بتحليل عملية صناعة القرار في مصر وإسرائيل الأمر من منظور جزئي سواء سياسي أو قانوني أو مؤسسي؛ ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة بشكل متعمق لتحاول تقديم ذلك في إطار يرصد آليات صنع القرار الاستراتيجي بشكل جمعي لدى الطرفين، بهدف التحديد الدقيق لانعكاسات ذلك على رصد وتحليل المنهجيات والقواعد الفكرية والذهنية والأطر المؤسسية التي تمارس من خلالها العناصر البشرية المعاونة للقيادة العليا للطرفين مجمل ما يوكل إليها من مهام.

○ ستحاول الدراسة تحديد تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي على عملية صنع القرار الرسمي من داخل أو خارج المؤسسات، وكذلك استشراف تأثيرها على استقلالية

صناعة القرار الاستراتيجي داخل نظام الحكم بحيث يساعد ذلك المهتمين والمعنيين بالشأن الإسرائيلي عملياً (سواء على الساحة المصرية أو العربية)، على حسن الاضطلاع بمهامهم التفاعلية والتنفيذية ذات الصلة بصورة أكثر دقة وفعالية.

خامساً. فروض وتساؤلات الدراسة:

تزداد فعالية منظومة دعم واتخاذ القرار حال الاعتماد على نظم الذكاء الاستراتيجي في تحديد ومعالجة ووضع الحلول والبدائل الممكنة للمشاكل المطروحة على جدول أعمال مختلف الجهات المعنية بالمستوى الاستراتيجي، ذات الصلة بالجانب القيادي على اختلاف غاياتها وتوجهاتها بصورة دائمة. ومن خلال تطبيق نموذج Maccoby ذي العناصر الخمسة على هذه الدراسة، ولكي تحقق الدراسة أهدافها المحددة؛ فقد وضعت فرضية أساسية مفادها:

■ في إطار ما يقدمه الذكاء الاستراتيجي من مهارات تزيد من فعالية أداء منظومة دعم اتخاذ القرار في المستويات الاستراتيجية بشكل عام، وفي مؤسسات إدارة الدولة داخل النظام السياسي بشكل خاص؛ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة تحليلية ناتج عن الاعتماد على نظم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فعالية عملية صناعة واتخاذ القرار في منظومة دعم القرار بالمستويات الاستراتيجية العليا لإدارة الدولة بكلٍ من مصر وإسرائيل. وسوف يتم التثبت من مدى صحة هذه الفرضية من خلال الإجابة على عدد من التساؤلات الفرعية الأخرى. والتي يمكن التعبير عنها تفصيلاً على النحو التالي:

- ما هو المقصود بالذكاء الاستراتيجي، وما هي عناصره ونماذج قياسه، وما هو الفرق والعلاقة بينه وبين أنواع الذكاء الأخرى؟.
- ما هو المقصود بالقرار الاستراتيجي، وما هو دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز كفاءة العاملين بمنظومة دعم واتخاذ القرار في مؤسسات القيادة العليا؟.
- ما هو المقصود بمنظومة دعم وصناعة القرار، وما هو المقصود بفعالية أداء المؤسسات، وما هو المقصود بمؤسسات القيادة العليا في إدارة الدول والحكومات؟

وكيف تطورت عملية صناعة القرار الاستراتيجي في مصر وإسرائيل عبر مراحل ونظم الحكم المتعاقبة؟

○ ما هو الوضع الحالي لمنظومة دعم اتخاذ القرار في كلٍّ من مصر وإسرائيل، وما هو حجم وحدود العلاقة القائمة بين المكونات الحالية لها داخل النظام السياسي لكلا الطرفين؟

○ ما هو حجم التأثير الإيجابي لتطبيق نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي في المستويات الاستراتيجية العليا لنظام الحكم القائم في مصر؟

○ ما هو حجم التأثير الإيجابي لتطبيق نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة صناعة واتخاذ القرار في المستويات الاستراتيجية العليا لنظام الحكم في إسرائيل؟
سادسًا. منهجية الدراسة:

في سبيل السعي لمعالجة مشكلة الدراسة من منظور قائم على البحث والرصد والتحليل طبقًا لقواعد وأسس المنهج العلمي، تم الاعتماد على:

○ **المنهج الوصفي التحليلي:** والذي تم من خلاله تناول الجزء النظري الخاص برصد وتحليل التطور المتعاقب في متغيرات الدراسة، سواء ما يتعلق باستعراض مفهوم الذكاء الاستراتيجي وجوانبه المختلفة، أو ما يتعلق بتحليل تطور دور منظومة دعم القرار بمصر وإسرائيل في صناعة القرارات الاستراتيجية ووضع السياسات العامة للدولة، والتي تبدو مطلوبة للإلمام بالمشكلة من كل جوانبها الزمنية والمرحلية المتعاقبة، كخطوة ضرورية للوقوف على الوضع القائم لمنظومة دعم القرار على المستوى القيادي للطرفين، تمهيدًا لبحث وتحليل مستوى تأثير نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية ومؤسسية تلك المنظومة لدى كل طرف من عدمه.

○ **المنهج المقارن:** وقد تم من خلاله المقارنة بين الأداء المتباين لمؤسسات دعم القرار لدى نظام الحكم القائم لكل طرف عبر المحطات والمراحل المتعاقبة على مستوى الآليات والأدوات، والمقارنة بين الوضع السابق والحالي لمنظومة صنع القرار الاستراتيجي داخل مؤسسة الحكم في كل دولة، سواء ما يتعلق بتطور

المكونات والأدوار والصلاحيات، أو ما يتعلق بمدى فعاليتها في معالجة الملفات، أو ما يعيق كفاءة أدائها من تحديات وعقبات. كما تم رصد نقاط التقارب والاختلاف فيما يتعلق بمستوى تفاعل صانع القرار في القاهرة وتل أبيب مع ما تقدمه تلك المنظومة من بدائل للقرار، فيما يتعلق بالملفات الاستراتيجية ذات الصلة.

○ **منهج تحليل المضمون:** حيث تم في سياقه تحليل دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الأداء لمنظومة دعم القرار لدى الطرفين، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأثر الذكاء الاستراتيجي على فعالية وكفاءة منظومة دعم القرار بالمستوى الاستراتيجي في مصر وإسرائيل، عبر استيفاء دليل مقابلة شخصية مقننة صمم خصيصًا لهذا الغرض. والتي تم استيفائها من خلال أخذ الرأي العلمي المقنن لعدد 30 مشارك من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في متابعة ما يتعلق بالملفات والقضايا الاستراتيجية في مصر وإسرائيل.

سابعًا. حدود الدراسة:

❖ **الحدود المكانية:** التزمت الدراسة، في سبيل تحليلها لأثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة دعم اتخاذ القرار في مؤسسات القيادة العليا، بسياق مكاني يركز على دور منظومة دعم اتخاذ القرار كجزء من نظام الحكم القائم على إدارة الدولة المصرية، كما تناولت الدراسة الوضع فيما يتعلق بمنظومة إدارة الدولة بإسرائيل.

❖ **الحدود الزمانية:** انطلقت الدراسة فيما يخص الدولة المصرية من إطار زمني تالي لما بعد ثورتى 25 يناير 2011 و30 يونيو 2013 وحتى تاريخه، بما تضمنته تلك الفترة من مراحل إعداد وتنفيذ لرؤية مصر 2030 وما تلاها من قرارات وسياسات. كما التزمت الدراسة فيما يخص إسرائيل بالفترة منذ عام 2011، وذلك في إطار تحليلي لما تضمنته مرحلة إعداد وتنفيذ استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030 من ترتيبات وتفاعلات.

ثامناً. الدراسات السابقة:

في ظل غياب دراسات عربية أو أجنبية تتناول - في حدود إطلاع الباحث - موضوع الدراسة بشكل مباشر أو مشابه من قريب أو بعيد؛ سوف يتم تناول ما يتصل ببعض جوانب الدراسة بشكل جزئي من الأدبيات من خلال ثلاثة محاور متتالية. بحيث يتطرق المحور الأول إلى الإشارة إلى الدراسات التي تتعلق بجوانب الذكاء الاستراتيجي وتحليل أثره على تعزيز مستوى الأداء في المؤسسات. في حين يتناول المحور الثاني الدراسات التي ترتبط بتحليل أسس وسياقات دعم صناعة القرار داخل المؤسسات وما يتصل بها من جوانب وترتيبات. على أن يستعرض المحور الثالث الدراسات التي تتصل بتحليل التوجهات العليا في تحليل ومعالجة الملفات الاستراتيجية ذات الصلة بالقيادة العليا في مصر وإسرائيل، وذلك فيما يلي:

❖ المحور الأول: دراسات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي وتحليل أثره على تعزيز مستوى الأداء:

رغم غياب الدراسات التي تتعرض بشكل مباشر لتحليل دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في التأثير على كفاءة أداء مؤسسات دعم القرار داخل الدول والحكومات؛ فقد تعددت الدراسات التي تناولت تحليل أثر تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي على منظمات الأعمال، وما يتعلق بها من قضايا وصعوبات، وناقشت في أغلبها السبل الكفيلة للتغلب على تلك المعوقات والتحديات بصورة فاعلة. ورغم ابتعاد أغلب تلك الدراسات في الجانب التطبيقي عن موضوع الدراسة الحالية، إلا أنها سلطت الضوء من الناحية النظرية على مجمل ما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي من جوانب وتعريفات، وهو ما يشكل أحد المقدمات النظرية المطلوبة لهذه الدراسة على وجه التحديد، ومن ثم سوف يتم استعراض ذلك تفصيلاً فيما يلي:

1. دراسة Michael Maccoby (2016) بعنوان⁽¹⁰⁾:

“The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence”.

تطرق «مايكل ماكوبي» في هذه الدراسة إلى الأدوات التي يباشر من خلالها المختصون في مجال الإدارة الاستراتيجية المهام المتعلقة بمناقشة القضايا المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وقدرتها على التعامل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بأنشطتها، ومن أبرز ما يساعد في معالجة هذه القضايا أو المفاهيم هو الذكاء الاستراتيجي كونه أحد وأهم الأشكال الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في توصيل أفكارها وطبيعة الأنشطة والمهام التي تمارسها تجاه مواردها البشرية والمستفيدين، والذي يشكل أحد المعايير التي تتفاوت فيما بينها المؤسسات على أساسه.

ومن هنا أكد على أهمية التماسك الاجتماعي في المؤسسات المعاصرة لدوره الكبير في مساعدتها على تحقيق أهدافها من جهة، ونتيجة للتنوع العرقي واللغوي والديني والثقافي بين الموارد البشرية العاملة في المؤسسات من جهة أخرى، والتي أصبحت تشكل أبرز التحديات في الوقت الحاضر. ولهذا استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر اعتماد الإدارة العليا على عناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز تماسك الجماعة داخل المؤسسة. وذلك بعد أن قدم شرحاً مبسطاً لعناصر الذكاء الخمسة وهي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية).

⁽¹⁰⁾ Michael Maccoby, (2016), The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, *Research-Technology Management*, 44:3,p 58-60. it is available at: <https://doi.org/10.1080/08956308>. Entry and viewing date:1ctober 2019.

2. دراسة Mehmet Emin Erendor (2021) بعنوان⁽¹¹⁾:

- "The Role Of Intelligence And State Policies In International Security".

تطرقت هذه الدراسة بالإشارة إلى ما تطور في آليات عمل أجهزة الاستخبارات من أدوات ومنهجيات لجمع وتحليل المعلومات، وذلك كرد فعل لما تغير في مفهوم الأمن القومي للدول منذ نهاية الحرب الباردة وحتى اليوم. حيث تحتاج الدول إلى الاعتماد على تكتيكات استخباراتية جديدة لتحسين أوراقها التفاوضية وسياساتها الأمنية، بالإضافة إلى ضرورة تنسيق السياسات الأمنية الجديدة وتكتيكات الاستخبارات مع التهديدات أو المخاطر الجديدة حول العالم باستمرار.

من هذا المنطلق تطرقت الدراسة بالإشارة إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي على اعتباره واحدًا من أهم المنهجيات التي كانت تستخدم في الأنشطة الاستخباراتية منذ أربعينيات القرن الماضي، والذي ربما اقتصر في حينه على تحليل القضايا من منظورها الأمني والعسكري، في حين ظهرت اليوم مجالات وتهديدات أمنية مختلفة مثل الأمن الغذائي والأمن المائي وأمن الطاقة والأمن البيولوجي، وغيرها. والتي باتت تفرض على العاملين بهذا المجال ضرورة البحث عن أدوات وديناميات عمل مختلفة. وقد انتهت الدراسة إلى التأكيد على أهمية الذكاء الاستراتيجي في رفع كفاءة المخرجات التحليلية التي تعتمد عليه كأداة في جمع وتحليل البيانات والمعلومات، كما أشارت إلى ضرورة التوسع في محاولات البحث والتطوير لمزيد من أدوات هذا الذكاء ليتواءم باستمرار مع ما يستجد في عالم جمع وتحليل المعلومات من تطورات ومستجدات.

⁽¹¹⁾ Mehmet Emin Erendor, (2021), The Role Of Intelligence And State Policies In International Security , **Cambridge Scholars Publishing**, Lady Stephenson Library, Newcastle Upon Tyne, NE6 2PA, UK. It Is Available At: <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs> Entry And Viewing Date: 5 October 2022.

3. «محرم الحداد» وآخرون (2016)، بعنوان: «تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي على المستوى المؤسسي والقومي بمصر»⁽¹²⁾:

استهدفت هذه الدراسة رصد التطور في مستوى تقديم الخدمات الحكومية وغير الحكومية إلكترونياً في مصر، والتي اعتمدت على التطور التكنولوجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، واعتمدت على التطبيقات والبرامج الذكية، وذلك في إطار التغيرات المتسارعة التي شهدتها الساحة المحلية والدولية في العقود الأخيرة في بيئة الأعمال من خلال (العولمة + إبداعات التطور في نظم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات + التحول في قيم وتوجهات العملاء وإزدياد قوتهم ونفوذهم)، والتي أدت إلى تزايد حدة وكثافة المنافسة بين منظمات الأعمال. ولذا فقد أوصت الدراسة الحكومة ومنظمات الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بضرورة الاعتماد على عناصر الذكاء الاقتصادي المتاحة بالإضافة إلى ما هو متاح من عناصر الذكاء الأخرى للقيام بمراقبة ومتابعة نشاط المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال والمجالات ذات العلاقة، مع ضرورة القيام بالتشخيص والتقييم المستمرين لهذه البيئة المتغيرة بل والمشاركة في عملية التغيير المستندة على الذكاء الاقتصادي، حتى تتعرف على الفرص والتهديدات الناجمة عن هذه البيئة المحيطة.

⁽¹²⁾ محرم الحداد وآخرون، (2016)، تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي على المستوى المؤسسي والقومي بمصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، القاهرة، العدد ٢٧٢، أغسطس.

4. دراسة «ندى عمر عبدالله أبو عيادة» (2016)، بعنوان «الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات . دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة»⁽¹³⁾:

حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية، والتي تكونت من عدد من المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال نجاح المنظمات من قبل أفراد عينة الدراسة.

5. دراسة Michael Maccoby (2011) بعنوان⁽¹⁴⁾:

“Strategic Intelligence: A Conceptual System Of Leadership For Change”.

سعى «ماكوبي» من خلال هذه الدراسة إلى التفرقة بين متطلبات تعزيز مهارة المدير والقائد في ممارسة كلٍ منهم لعدد مختلف من الأدوار والمهام، وذلك لتحديد مدى قدرة كلٍ منهم على الاستفادة من توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في تطوير

⁽¹³⁾ ندى عمر عبدالله أبو عيادة، (2016) ، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين. متاح على الرابط:

<http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlu> تاريخ الدخول والمشاهدة: 3 أكتوبر 2019.

⁽¹⁴⁾ Michael Maccoby, (2011) “Strategic Intelligence: A Conceptual System Of Leadership For Change”, This Is A Preprint Of An Article Acceptea For Publication In 2011, Issue Of Performance Lmprovement Copyright International Society For Performance Improvement, It Is Available At: <http://Www.Maccoby.Com/Pdfs/Strategic-Intelligence-A-Conceptual> Entry and viewing date: 3October 2019.

مهارة الأداء المتميز في التواصل والتفاعل مع مختلف المرءوسين. حيث تعتمد القيادة الاستراتيجية الفعالة على الفهم الشامل للنظام القائم على مجموعة المهارات التي تتطلب من القادة سرعة التكيف مع متطلبات السياق المحيط بمؤسساتهم سواء، فيما يتعلق بتعقيدات الداخل المشتعبة أو تطورات وتحديات وتهديدات الخارج، حيث المنافسة الشرسة في بيئة التفاعل والنشاط. ومن ثم فقد أكد «ماكوبي» على أهمية الذكاء الاستراتيجي في مساعدة القادة المستقبليين للسيطرة على بيئة المؤسسة، وكذا مواكبة كل متطلبات تحسين سياق التفاعلات والتكتيكات الرئيسية، والسيطرة على التحديات التي تواجه القادة ومؤسساتهم مهما كان.

6. دراسة «عناد صايل الطعاني» (2017)، بعنوان «كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية»⁽¹⁵⁾:

استهدفت هذه الدراسة قياس المخرجات الناتجة عن التطبيق الفعلي للعناصر الرئيسية للذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية، ومدى تأثيرها على جودة صياغة واتخاذ القرار الاستراتيجي في الدائرة وتطور أدائها، وكذلك اهتمام الدائرة بهذه العناصر وإدراك موظفيها وخاصة العاملين بمسار التخطيط والتطوير المؤسسي لمحاور التخطيط الاستراتيجي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو التأكد من وجود علاقة إيجابية وتطور في بيئة العمل في ظل استخدام دائرة الجمارك لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الإستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الاستراتيجية، التفكير النظامي). كذلك تم التوصل لنتيجة مهمة وهي أن الدائرة تقوم ضمناً باستخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي في ممارسة أعمالها بشكل وثيق.

⁽¹⁵⁾ عناد صايل الطعاني، (2017)، "كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، الأردن، العدد العاشر، المجلد الأول. متاح على الرابط: <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM> تاريخ الدخول والملاحظة: 4 أكتوبر 2019.

7. دراسة "Manuel Antonio Fernández-Villacañas Marín" (2022)
بعنوان⁽¹⁶⁾ :

**"Strategic Intelligence Management And Decision Process:
An Integrated Approach In An Exponential Digital Change
Environment".**

جاءت هذه الدراسة المنقحة لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي وعمليات صنع القرار، ضمن كتاب القيادة والإدارة وتقنيات التنبؤ لإبتكار الخدمات الرقمية، والتي تقدم نهجًا تكميليًا في مجال المنهجيات والأدوات الرقمية، وتقترح مناهج جديدة للتعامل مع البيئة المضطربة في المجال الاستراتيجي للدول والمؤسسات، وقد تضمنت الورقة أربعة أجزاء. حيث تطرق الجزء الأول بالإشارة إلى مفاهيم الذكاء الاستراتيجي. فيما تم في الجزء الثاني مراجعة السلوك التنظيمي كمصادر لعقيدة مهمة لتوجيه الاستجابة التنظيمية للتغيير الأسي والرقمي للبيئة المحيطة بصانع القرار. أما الجزء الثالث فقد ركز على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع، بينما سعى الجزء الرابع من الدراسة إلى تحليل القرار الاستراتيجي والعمليات الإدارية المطبقة عليه من منظور الاعتماد على أدوات الذكاء الاستراتيجي في تحليل القرار.

⁽¹⁶⁾ Manuel Antonio Fernández– Villacañas Marín, (2020), Strategic Intelligence Management and Decision Process: An Integrated Approach in an Exponential Digital Change Environment, Leadership, in **Management, and Adoption Techniques for Digital Service Innovation**, Technical University of Madrid, Spain. P 65-85. it is available at: https://www.researchgate.net/publication/338667230_Strategic_Intelligence Entry and viewing date:15 October 2022.

8. دراسة Avner Barneai (2018) بعنوان⁽¹⁷⁾:

“National Strategic Intelligence And Competitive Intelligence: How Acomparative View And Mutual Learning”.

حاولت هذه الدراسة تقديم مقارنة عملية بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي كحقلين مختلفين في مجال الإدارة الاستراتيجية، رغم اعتمادهما على عدد من الأدوات والأدوار المتشابهة في دراسة وتوقع المستقبل، من خلال جمع وتحليل المعلومات حول المتغيرات المحيطة بالظاهرة، سواء على مستوى منظمات الأعمال أو على مستوى الدول والحكومات. وذلك انطلاقاً مما يقدمه كل من الذكاء الاستراتيجي والتنافسي من قدرات ومزايا استراتيجية لمتخذي القرار في المستويات القيادية العليا. حيث أكدت الدراسة على دوره في دعم القيادة للاستفادة من هذين الحقلين بصورة واضحة، من خلال تضمين نتائج تحليلاتهما كمدخلات في عملية صنع ودعم القرار.

وذلك من خلال إمكانية استخدام الخبرة المتراكمة في مجال التجارب السابقة لدى العاملين، لتحسين ممارسة تحليل المعلومات والاستخبارات في سياقات الأمن القومي وإدارة شئون الدول. وذلك انطلاقاً من قدرة الذكاء الاستراتيجي على توقع العواقب البعيدة المدى للمفاجأة الاستراتيجية في المجال الأمني وغير الأمني بصورة صائبة. من خلال الاعتماد إلى حد كبير على قدرات الإنذار المبكر وتوقع التهديدات والفرص مقدماً والاستعداد بحسن الاحتياط لها.

(¹⁷) Avner Barneai, (2018), “National Strategic Intelligence And Competitive Intelligence: How A Comparative View And Mutual Learning”, *I School Of Business*, Netanya Academic College, National Security Studies Center, University Of Haifa, Israel. It Is Available At:

https://www.academia.edu/36212696/National_Strategic_Intelligence

Entry and viewing date: 5 October 2019.

❖ **المحور الثاني:** دراسات تتعلق بتحليل أسس وسياقات دعم القرار داخل المؤسسات:

1. دراسة mahmood nooraie (2016) بعنوان⁽¹⁸⁾:

“Factors influencing strategic decision- making processes”.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على عمليات صنع القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه، كما أشارت إلى بعض المتغيرات والتحديات التي تحيط ببيئة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تجعل منها عملية إدارية وتنظيمية معقدة، حيث يواجه أولئك المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية مهمة بالغة التعقيد والغموض؛ ما يتطلب توفير كل ما يعين ويُمكن المديرين والقيادات العليا من الفهم الكامل لملاسات المواقف المختلفة، حتى يتمكنوا من ممارسة مهامهم القيادية بكفاءة وفعالية. ومن ثم تستند هذه الورقة إلى الدراسات النظرية والتجريبية ذات الصلة بتحديد مدى تأثير العوامل المحيطة ببيئة المؤسسة على عمليات صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث سعت لتحديد تأثير كل من الحجم التنظيمي، وطبيعة أداء المؤسسة، ومدى الديناميكية التنظيمية، والعداء التافسي وعدم التجانس المعرفي، والتنوع المهاري والقيادي، والصراع المعرفي، وحاجة المدير لتحقيق ذاته من خلال الانفراد بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وغيرها على جودة وكفاءة القرار. ولهذه الأسباب سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور البحوث التي أجريت على مدار العقود الماضية، والتي حاولت بناء نماذج لمساعدة المديرين التنفيذيين والقيادات العليا في اتخاذ قرارات أفضل، في ظل ما يحيط ببيئة العمل المعقدة وغير المؤكدة للغاية.

⁽¹⁸⁾ mahmood nooraie, (2016), “factors influencing strategic decision-making processes”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 7, July, usa. It Is Available At: <https://silo.tips/download/factors-influencing-strategic-decision-making-processes>. Entry and viewing date: 5 October 2019.

2. دراسة Nichodemus Kind Ejimabo (2015) بعنوان⁽¹⁹⁾:

“The Influence Of Decision Making In Organizational Leadership And Management Activities”.

تستكشف هذه الدراسة مدى تأثير كفاءة عملية صنع القرار في مستويات القيادة والإدارة التنظيمية على التميز والإبداع والنمو والفعالية والنجاح، وقد تركز الغرض من هذه الدراسة النوعية على تحديد العوامل التي تؤثر على النجاح في عملية صنع القرار بين قادة المؤسسات والمديرين في ممارسات المنظمات. وذلك من أجل الحصول على معرفة متعمقة وفهم القضايا والتحديات التي تؤثر على الفعالية والنجاح بين القيادة التنظيمية والإدارات في الممارسات التجارية. بهدف اكتشاف النمط القيادي الفاعل من خلال الخبرة، والتفكير المنهجي، والتقييم، والتحليل الإبداعي. كما ركزت الدراسة على اكتشاف العوامل الرئيسية بدلاً من المتغيرات المحددة والنتائج المؤثرة في اتخاذ القرار. وأشارت النتائج التي ظهرت من البيانات إلى وجود حاجة كبيرة للتغيير والتحسين في عملية صنع القرار بين المديرين التنفيذيين، فيما يتعلق بمدى استيعاب تأثيرات التكنولوجيا، والتنوع، والعولمة، والسياسة، والعمل الجماعي.

3. دراسة «أحمد السيد السكري» (2017)، بعنوان «ماهية وأهمية نظم دعم القرار»⁽²⁰⁾:

استعرضت هذه الدراسة دور التطور الهائل في نظم المعلومات والتقنيات المستخدمة، والذي دعت الإدارة العليا إلى ضرورة استخدامها في إدارة المؤسسات؛ للمساعدة على سرعة اتخاذ القرارات ودعم العمليات التنظيمية بشكل عام، في ظل ما

⁽¹⁹⁾ nichodemus kind ejimabo, (2015), “the influence of decision making in organizational leadership and management activities”, *journal of entrepreneurship & organization management*, usa,. it is available at: <https://www.omicsonline.org/open-access/the-influence> Entry and viewing date: 5 October 2019.

⁽²⁰⁾ أحمد السيد السكري، (2017)، «ماهية وأهمية نظم دعم القرار»، الموقع الإلكتروني لشبكة

الألوكة الثقافية، العراق. متاح على الرابط:

<https://www.alukah.net/culture/0/119440/> تاريخ الدخول والمشاهدة: 7 أكتوبر 2019.

تمثله المعلومات من عنصر هام ومورد استراتيجي تعتمد عليه المؤسسات في المواجهة التنافسية العصرية، وذلك بالاعتماد على نظام معلوماتي يساعد متخذ القرار فيها على اتخاذ قراره بالسرعة والدقة المطلوبين مما يمنحها مزايا تنافسية.

كما أكدت الدراسة على عدد من العوامل التي تتوقف عليها فاعلية هذه النظم، من أهمها مقدار الدعم السياسي من الإدارة العليا والتمويل، إضافة إلى توافر التكنولوجيا والآليات، والإدارة الواعية للنظام، والكوادر البشرية المتخصصة والمكونة في بحوث العمليات والتحليل الإحصائي والاقتصادي، كما أبرزت الدراسة عدة معوقات وإشكاليات تعيق عملية تطبيق هذه النظم، من أهمها ضعف بيئة القرار ومقاومة التغيير وغياب فكر التخطيط الاستراتيجي.

4. دراسة «جمال علي زهران» (2007)، بعنوان «الإطار النظري لصنع القرار السياسي: رؤية استراتيجية لصنع القرار التنموي في مصر»⁽²¹⁾:

حاول الكاتب في هذه الدراسة تقديم تأصيل نظري وتحليل عملي للأطر والسياقات الحاكمة لعملية صنع القرار السياسي عمومًا، مع تقديم رؤية استراتيجية لإعادة هيكلة وتأهيل منظومة صناعة القرار في مصر ودول العالم الثالث على وجه التحديد، في ظل الاهتمام الأكاديمي بعملية صنع القرار السياسي كواحد من جوانب اهتمام الدراسات السياسية بمجالاتها المختلفة وفروعها المتباينة. وقد خلصت الدراسات إلى نتيجة هامة مفادها؛ كلما اتسعت دائرة المشاركين في صنع القرار السياسي من حيث عدد الأفراد، ومن حيث أدوار المؤسسات الدستورية الفعلية، كشف ذلك عن مدى التطور الحقيقي في أداء النظام السياسي نحو الديمقراطية، وبالتالي يصبح احتمال النجاح أكبر من احتمالات الفشل في إصدار القرارات

(21) جمال علي زهران، (2007)، الإطار النظري لصنع القرار السياسي: رؤية استراتيجية لصنع القرار التنموي في مصر، السياسة الخارجية لمصر بين 1970 . 1981، مكتبة مدبولي، القاهرة. متاح على الرابط:

<http://www.pidegypt.org/download/Decision-conf> تاريخ الدخول والملاحظة: 10 أكتوبر

السياسية الصائبة. ومن ثم دعا الكاتب النخب الحاكمة بأن تسعى لوضع منظور استراتيجي حاكم لعملية صناعة واتخاذ القرار السياسي من منطلق وطني ديمقراطي مؤسسي، يتلافى سلبيات الاعتماد على الفرد الواحد، كما يتلافى سلبيات اللجوء والالتكاء دائماً على أهل الثقة.

5. دراسة «نصر الدين ديب سعيد خلف» (2012)، بعنوان: دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي الخارجي: (السلطة الفلسطينية ولبنان من 2000 الى 2009 نموذجاً)⁽²²⁾:

سعت هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة وحجم الدور الفعلي للمؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي الخارجي في إسرائيل، كواحدة من الدراسات التي تهتم بشأن العلاقة بين المستويين السياسي والعسكري في إدارة شؤون الدولة، وما مدى التداخل بين المدني والعسكري في صناعة القرار السياسي داخلياً وخارجياً. وهي كظاهرة اجتماعية مركبة، ومتطورة، لها جذور تاريخية، وثقافية في التراث اليهودي، أدت إلى عسكرة المجتمع الإسرائيلي منذ قيام الدولة.

ولذا تقدم هذه الدراسة تحليلاً وتفسيراً أكاديمياً واضحاً للدوافع والأسباب والعوامل التي أدت لتنامي دور المؤسسة العسكرية وتغولها على صناعة القرار السياسي في إسرائيل، كما وضحت طبيعة البيئة الداخلية والخارجية، والسمات الشخصية والقيادية لصناع القرار السياسي في إسرائيل، وكيفية صناعة القرار السياسي الخارجي. وانتهت الدراسة إلى نتيجة مفادها انتشار وتدخل المؤسسة العسكرية وأذرعها الأمنية في النظام والمجتمع الإسرائيلي بشكل موسع في كل مجالات الأمن، والاقتصاد، والتعليم، والإعلام، والاستيطان، والحكم وغيرها.

⁽²²⁾ نصر الدين ديب سعيد خلف، (2012)، دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي الخارجي: (السلطة الفلسطينية ولبنان من 2000 الى 2009 نموذجاً)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر بقطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين. متاح على

الرابط: <https://www.politics-dz.com/community>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 10 أكتوبر 2019.

6. دراسة Sherif Kamel (2008) بعنوان⁽²³⁾:

“DSS Experience In Africa – Cases From Egypt”.

تستعرض هذه الدراسة تجربة تطبيق نظم دعم القرار في مصر كواحدة من التجارب الرائدة في أفريقيا بنهاية العقد الأول من الألفية الحالية. والتي تشير إلى تميز بيئة اتخاذ القرار على مستوى مجلس الوزراء في مصر بكونها غنية بالبيانات؛ ولكنها كانت في البداية ما قبل إنشاء مركز المعلومات ذات مستوى ضعيف من التحليل للمعلومات، بسبب ضعف الاعتماد على البيانات وعزل خبراء المعلومات عن صانعي القرار واستخدام أنظمة الكمبيوتر كأغراض بدلاً من استخدامها كأدوات داعمة لصانع القرار. ولذا تم إنشاء مركز المعلومات بهدف توفير المعلومات ودعم اتخاذ القرار في مجلس الوزراء لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتحسين البنية التحتية الإدارية والتكنولوجية في ذلك الوقت من خلال تعزيز عملية صنع القرار وتطوير نظم المعلومات ودعم القرار لكبار صانعي السياسات.

7. دراسة Sherif Kamel (2009) بعنوان⁽²⁴⁾:

“Transforming The Decision-Making Process In Egypt”.

قُدمت هذه الدراسة ضمن وقائع المؤتمر الخامس عشر للأمريكتين حول دور نظم المعلومات (AMCIS) وأهميتها في دعم اتخاذ القرار، بهدف استعراض تجربة مصر في تأسيس مركز دعم واتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، والذي تم إنشاؤه كاستجابة وإدراك حقيقي لمدى التطور في أنظمة دعم القرار (DSS) منذ سبعينيات القرن الماضي.

⁽²³⁾ sherif kame, (2008), “dss experience in africa – cases from egypt”, academia.edu, usa. it is available at: <https://www.academia.edu/7838> Entry and viewing date: 10 October 2019.

⁽²⁴⁾ sherif kamel, (2009), “transforming the decision-making process in Egypt”, proceedings of the 15th americas conference on information systems (amcis) on the gate to the future of iss, academia.edu, usa. it is available at: <https://www.academia.edu/784005> Entry and viewing date: 10 October 2019.

ومن ثم تستعرض هذه الدراسة تجربة الحكومة المصرية في نشر الوعي بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها في إدارة التنمية الاجتماعية والاقتصادية منذ منتصف الثمانينيات، من خلال بناء منصات DSS متعددة لدعم اتخاذ القرارات الحكومية، مع تقديم مجموعة متنوعة من الدروس المستفادة في تصميم وتنفيذ DSS في ظل الظروف المعقدة المشتركة بين الدول النامية. كما ركزت الورقة على استخدام DSS لأغراض التنمية من خلال تجربة مؤسسة فكرية حكومية، مركز دعم المعلومات ودعم اتخاذ القرار (IDSC)، مع توضيح تنفيذ وإضفاء الطابع المؤسسي على منصة دعم القرار على مستوى الإدارة المحلية للتفويض والتمكين وتخطيط التنمية.

❖ المحور الثالث: دراسات تتعلق بتحليل التوجهات العليا في معالجة الملفات الاستراتيجية لإدارة الدولة بمصر وإسرائيل:

1. دراسة «إياد سعدو الضعيفي»، (2021) بعنوان: «دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي في حكم بنيامين نتنياهو 2009/2020»⁽²⁵⁾.

هدفت الدراسة للتعرف على دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صنع القرار السياسي خلال الفترة (2009-2020)، وفي ضوء ذلك؛ عملت الدراسة على تتبع التطور التاريخي للمؤسسة العسكرية الإسرائيلية، والذي بدأ فعلياً قبل إقامة الدولة وفق المفهوم الإسرائيلي، وكذلك تطرقت الدراسة إلى البنية الهيكلية للنظام السياسي الإسرائيلي، والقوى المؤثرة فيه، وشكل العلاقة القائمة بين المؤسسة العسكرية، والمؤسسة السياسية، والنماذج المفسرة لهذه العلاقة، كما أشارت الدراسة إلى العوامل المؤثرة للتداخل ما بين العسكري والسياسي في إسرائيل، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها: وجود دور كبير للمؤسسة العسكرية الإسرائيلية في إقامة دولة إسرائيل، كما

⁽²⁵⁾ إياد سعدو الضعيفي، (2021)، دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي في حكم بنيامين نتنياهو 2009/2020، رسالة ماجستير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، فلسطين. متاح على الرابط: <https://scholar.alaqsa.edu.ps/7597> تاريخ الدخول والمشاهدة: 17 أكتوبر 2022.

أنها تُعدُّ من أبرز القوى الفاعلة التي حقَّقت الهدف المركزي للمنظمة الصهيونية بإنشاء وطنٍ قومي لليهود، والعمل على تهويد فلسطين، وحماية المهاجرين. بالإضافة إلى التأثير الكبير للمؤسسة العسكرية وعقيدتها على المجتمع الإسرائيلي، حيث أظهرت القواعد الأساسية التي تحكم مسار المؤسسة العسكرية واتجاهاتها: التربية العسكرية، وزرع روح القتال والعنف عبر عسكرة المجتمع، وزرع فكرة تطهير الأراضي من الأعداء العرب بقوة السلاح، وعرقلة مساعي السلام في مراحل متقدمة من حالة الصراع العربي الإسرائيلي، والسعي لامتلاك النفوذ النوعي المطلق من أجل تحقيق النصر النهائي، وأخيرًا العمل وفق خطط جديدة لتطوير الجيش الإسرائيلي عبر تحديث العقيدة الإسرائيلية.

2. دراسة the reut institute (2013) بعنوان⁽²⁶⁾:

“A new national security vision for Israel's 75th Year”.

تطرقت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية إسرائيلية جديدة من منظور استشرافي لملاحم ومتطلبات تطوير مفهوم الأمن القومي لدولة إسرائيل ما بعد 75 سنة من إعلانها، حيث تطالب بثورة فكرية وإطارية لواقع ومحددات الوضع الحالي، بالعودة والاسترشاد بأفكار المؤسس الأول للدولة «ديفيد بن جوريون»، والذي يعتبر أول من سطر وصاغ ملاحم ومحددات الأمن القومي للدولة اليهودية، التي تمت إقامتها في الشرق الأوسط لجمع شتات الشعب اليهودي من كل بقاع الأرض، للتجمع في كنف الدولة الوليدة.

كما تضمنت الدراسة استعراض مفهوم الأمن القومي الإسرائيلي الذي يأتي في مقدمته أن دولة إسرائيل هي دولة يهودية تمارس حق الشعب اليهودي وتقدم نفسها كملاد آمن لليهود الشتات حول العالم، كما تتوقع الدعم السياسي والمالي من يهود العالم أجمع، وتحرص على ضمان أن تكون أغلبية سكانها يهودًا كشرط ضروري لوجود إسرائيل واستمرار بقائها في المستقبل، في ظل تمسكها بالقواعد والآليات

⁽²⁶⁾ The Reut institute, (2013) “A new national security vision for Israel's 75th Year”, Israel. it is available at: <http://reut.institute.org/Data/Upf> Entry and viewing date: 17 October 2019.

الديمقراطية في الحكم والممارسة، وحتى تتمكن القيادة الحالية والقادمة لدولة إسرائيل من ضمان تحقيق ذلك عليها أن تقوم بثورة استراتيجية في شؤون الأمن القومي (RNSA)، لأن التغييرات الجذرية القائمة والقادمة في إسرائيل تتطلب استراتيجية أمنية تتحدى الافتراضات الأساسية والتقليدية لأمنها القومي حتى تتواكب مع مجمل التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية في المستقبل القريب.

3. قراءة في التقرير الاستراتيجي لمعهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي 2021⁽²⁷⁾:

يصدر معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي التابع لجامعة تل أبيب تقريره الاستراتيجي بشكل سنوي مطلع كل عام ميلادي، إلا أنه ومنذ أن بدأ المعهد إصدار تقريره الاستراتيجي، يعد التقرير الذي بين أيدينا هو التقرير الثاني خلال عام واحد للمرة الأولى. وقد أوضح المعهد أن هذا التقرير يخص النصف الثاني من عام 2021، وأنه صدر بشكل استثنائي نتيجة متغيرات دولية ومحلية حدثت خلال النصف الأول من العام، أهمها وجود إدارة أمريكية جديدة وقرارها بإعادة إيران إلى الاتفاق النووي، وتولي حكومة إسرائيلية جديدة، وتصاعد حالة التوتر داخل المجتمع الإسرائيلي بما في ذلك الاشتباكات بين العرب وإسرائيل داخل المدن الإسرائيلية. ومن الملاحظات التي يمكن الإشارة إليها حول هذا التقرير: اتسام بعض توصيات التقرير بالعمومية دون وضع تصورات لمعالجة التحديات المذكورة، تاركة لمتخذي القرار البحث عن آليات لتنفيذ هذه التوصيات.

(27) معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي، (2021)، التقرير الاستراتيجي الثاني للعام 2021.

متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/he/publication> / تاريخ الدخول والمشاهدة: 20 أكتوبر 2022.

4. دراسة Shabtai, Shoal (2018) بعنوان⁽²⁸⁾:

"Israel's National Security Strategy for 2030"

والتي تسلط الضوء على التصور الاستراتيجي للأمن القومي لعام 2030 الذي وضعته الحكومة الإسرائيلية في عام 2018. وتقوم هذه الاستراتيجية على صوغ السيناريوهات المستقبلية المتعلقة بتحولات الموقف الأمريكي لمصلحة إسرائيل، في ظلّ حكم الرئيس الأمريكي السابق "دونالد ترامب"، حيث تشير إلى تراجع مكانة الولايات المتحدة بصفتها قوة عظمى في منطقة الشرق الأوسط وأوروبا، مقابل تعزيز مكانة روسيا بصفتها قوة عظمى في منطقة الشرق الأوسط بشكل خاص، وكذلك على المستوى العالمي، والعودة إلى ساحة عالمية ثنائية القطب. كما تعرض لسيناريوهات كشف إيران (الذي سيكون بشكلٍ مفاجئٍ نسبياً) عن قدراتها النووية، ولسيناريوهات التسوية مع السلطة الفلسطينية في مرحلة ما بعد أبو مازن، والتسوية الضمنية المؤقتة مع حركة حماس.

5. دراسة Ministry of Environmental Protection (2019) بعنوان⁽²⁹⁾: "Policy papers Israel 2050".

تم إطلاق برنامج إسرائيل 2050 رسمياً في مارس 2019، وعقد المؤتمر الأول الذي ركز عليه بعد ثلاثة أشهر، في 17 يونيو من نفس العام. والذي يأتي نتاج تعاون بين وزارات حماية البيئة والطاقة والنقل والاقتصاد، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمعهد الإسرائيلي للديمقراطية وإدارة التخطيط وممثلي الحكومة المحلية وخبراء من إسرائيل والخارج. في خطوة غير معتادة، ناقش المديرون العامون للوزارات المختلفة خلالها التحديات الاستراتيجية لصياغة وتنفيذ مثل هذه الخطة، وناقش أصحاب المصلحة رؤية البرنامج وأهدافه فيما يتعلق بالقضايا الأربع الرئيسية التي سيركز

⁽²⁸⁾ Shoval Shabtai, (2018), Israel's National Security Strategy for 2030, the International Institute for Counter-Terrorism (ICT), Israel. It Is Available At: <https://www-israeldefense-co-il.translate.goog/en/node> Entry And Viewing Date: 20 October 2022.

⁽³²⁾ Ministry of Environmental Protection, (2019), Policy papers Israel 2050, Israel. It Is Available At: <https://www.gov.il/en/departments/0> Entry And Viewing Date: 20 October 2021.

عليها. وتشير رؤية إسرائيل 2050 إلى تغيير جوهري في كيفية تخطيط إسرائيل للبنية التحتية والمباني، وكيفية تعاملها مع التكامل بين هيئات التخطيط المختلفة. وسيشمل ذلك تحسين طريقة استخدام الدولة للطاقة والموارد الأخرى، وتقليل التلوث والأضرار البيئية الناجمة عن إنتاج الطاقة، وتقليل (أو إنهاء) إنتاج النفايات، والتوقف والتخطيط الشامل للاقتصاد الإسرائيلي.

6. دراسة «حسين سليمان»، (2018)، بعنوان «رؤية مصر 2030... مؤشرات إيجابية»⁽³⁰⁾:

تشير الورقة إلى ما يميز «استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030»، من إيجابيات، والتي تعد بمثابة النسخة المصرية من أهداف التنمية المستدامة التي أطلقتها الأمم المتحدة في عام 2015، والتي أقرت عددًا من الأهداف التنموية في عدة مجالات، وحددت العام 2030 لتحقيقها على المستوى الدولي. فقد تضمنت تحديد أهداف كمية لأغلب المؤشرات الواردة في الأبعاد والمحاور المنصوص عليها في الاستراتيجية، كما حددت مرحلتين زمنيتين لتحقيق هذه الأهداف بصورة تدريجية، هما عامي 2020 و2030. ويسهل ذلك من عملية التقييم خلال سنوات تطبيق الاستراتيجية، ويساعد على مراجعة الآليات وجهود التنمية المبذولة من جهة، أو مراجعة الأهداف ذاتها، من جهة أخرى. كما حددت الاستراتيجية مؤشرات واضحة لقياس مدى التقدم في الأهداف السابقة. وقد شهد عدد من هذه المؤشرات تطورات تتماشى بالفعل مع ما تهدف إليه الاستراتيجية، خاصة بعد إطلاق برنامج الإصلاح الاقتصادي بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، في النصف الثاني من عام 2016، بعد أشهر من إطلاق استراتيجية التنمية وأهدافها. وخلال العامين الماضيين، ووفقًا لبيانات صندوق النقد الدولي، فقد تراجع معدل البطالة من 12.7% وقت إطلاق الاستراتيجية،

⁽³⁰⁾ حسين سليمان، (2018)، رؤية مصر 2030... مؤشرات إيجابية، مركز الأهرام للدراسات

السياسة الاستراتيجية، القاهرة. متاح على الرابط: <https://acpss.ahram.org.eg/Newsx>

تاريخ الدخول والملاحظة: 25 نوفمبر 2022.

إلى 10.9% في العام الحالي 2018، وذلك في وقت كانت تضع فيه الاستراتيجية هدف الوصول بهذا المعدل إلى 10% بحلول عام 2020.

7. دراسة (2016) Muhammad AlAraby بعنوان⁽³¹⁾:

“Securing the future an egyptian national security strategy”.

طالبت هذه الدراسة أجهزة الأمن القومي المصري بضرورة وضع استراتيجية أمنية متماسكة وشاملة تعتمد على نهج متوازن. يحفاظ على جهد فاعل لمكافحة الإرهاب وحماية الأمن القومي ويضمن حماية حقوق الإنسان أيضًا، بحيث يساهم في تحقيق أمن مؤسسات الدولة وسلامة الناس وازدهارهم، ويحافظ على سلامة الأراضي وأمن البيئة المحيطة، ويضمن تلبية احتياجات الوضع الاستثنائي الذي تمر به الدولة المصرية في تلك اللحظة الراهنة.

كذلك تتطلب تلك الاستراتيجية لحماية الأمن القومي المصري في المستقبل نهجًا جديدًا لفهم طبيعة التهديدات والمخاطر التي يتعرض لها أمن الوطن، حيث تتغير هذه التهديدات وتتشابك انعكاساتها. في ظل ما تشهده المنطقة من تصدعات بنيوية لعدد من الدول، كما في العراق وسوريا واليمن وليبيا، كذلك أدى تصاعد النزاعات الطائفية والجيوسياسية بين القوى الإقليمية في الشرق الأوسط إلى تقلص أي احتمال للتعايش المشترك في المستقبل المنظور بين شعوب تلك الدول. ومن ثم تتطلب الاستراتيجية تبني رؤية محكمة لتفصل مصر نفسها عن التعرض لعدوى تلك التحولات الشائكة في المستقبل، كما تمكنها من لعب دور إقليمي مطلوب لمحاولة لملمة شتات دول الجوار العربي والإفريقي بصورة فاعلة.

⁽³¹⁾ Muhammad alaraby, (2016), “securing the future an egyptian national security strategy”, **academia**, edu. It is available at: <https://www.academia.edu/30446634/securingstrate> Entry And Viewing Date: 22 October 2019.

8. دراسة Eman Ragab (2018) بعنوان⁽³²⁾:

“The national security components of Egyptian foreign policy”.

حاولت هذه الدراسة استجلاء طبيعة التغيرات التي طرأت على العلاقة التي كانت قائمة بين أجهزة الأمن القومي وسياسة مصر الخارجية في السنوات التي سبقت وتلت ثورتى 25 يناير و30 من يونيو، حيث كانت هناك فكرة سائدة في دوائر صنع السياسة الخارجية في مصر تفيد بوجود علاقة مباشرة بين السياسة الخارجية والأمن القومي ما قبل الثورة. والتي لطالما تُركت في سياقها بعض قضايا السياسة الخارجية لتعالجها جهات الأمن القومي، ومن بين تلك القضايا كانت القضية الفلسطينية ومياه النيل، اللتين كانت تعالجهما المخابرات العامة. ولكن ما بعد الثورة لعبت التغيرات التي مرت بها مصر دورًا في إعادة الاستكشاف الأكاديمي والسياسي لهذه العلاقة، وأصبحت هذه الموضوعات موضع نقاش أكثر حرية.

ومن هنا تحلل الدراسة ثلاثة أبعاد لدور المكون الأمني لسياسة مصر الخارجية، والتي نشأت جميعًا نتيجة لإضفاء الطابع المؤسسي على عمليات صنع القرار في السياسة الخارجية بشكل ملحوظ ما بعد الثورة. كما تستعرض دور كل من مجلس الدفاع الوطني، ومجلس الأمن القومي، ومجلس مكافحة الإرهاب والتطرف، والأهمية المتزايدة للقوة العسكرية باعتبارها إحدى الأدوات لتنفيذ سياسة مصر الخارجية خلال تلك الفترة، وكيف أثر ذلك على علاقة مصر بالمجتمع الدولي. كما حاولت استكشاف كيف أصبحت قضايا الإرهاب والتطرف ذات أولوية قصوى في عمل مصر في المنتديات الإقليمية والدولية.

⁽³²⁾ eman ragab, (2018), “the national security components of egyptian foreign policy”, *al-ahram centre for political and strategic studies*, this article was first published in al-ahram weekly ahram. it is available at: <http://english.ahram.org.eg/news/292544.aspx>

وإجمالاً، يقودنا الاستعراض السابق لبعض الدراسات إلى مجموعة من الملاحظات والاستنتاجات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. رغم وجود عدد من الكتابات والدراسات باللغة العربية فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرار وتشريح منظومة صناعة القرار وإدارة الدولة في مصر وإسرائيل، إلا أنه لم توجد -على حد إطلاع الباحث- أية دراسات تتناول رصد وتحليل العلاقة بين نظم الذكاء الاستراتيجي وجودة صناعة القرار في مصر وإسرائيل في المكتبة العربية بصورة مباشرة، ناهيك عن ندرة الكتابات المصرية التي تناولت الذكاء الاستراتيجي بشكل مباشر من الأساس أصلاً، سواء على مستوى التأصيل النظري أو التطبيق في الحياة العملية.

2. تناولت أغلب تلك الكتابات الموضوع من جوانب محددة وزوايا متباينة. في المقابل؛ توجد تغطيه وتناول لا بأس به لكل من الذكاء الاستراتيجي ودعم اتخاذ القرار في عدد من الكتابات الغربية، سواء على مستوى التأصيل النظري أو المجالات التطبيقية، وهو ما ساهم في إمداد الدراسة الحالية بالكثير من المعارف والمعلومات، كما ساهم في تحديد موضوعها بشكل دقيق، حتى يمثل إضافة علمية ومعرفية يمكن الاستفادة منها في هذا السياق.

3. من خلال استعراض تلك الدراسات التي تتفق في بعض جوانبها مع الموضوع المقترح، كما تختلف معه في جوانب أخرى، فقد ساهمت جولة الإطلاع عليها في تحديد مسار الدراسة الحالية بصورة دقيقة، كما ساعدت في صياغة الأهداف والأدوات والأساليب التي سيتم استخدامها في مسار البحث والتحليل للدراسة الحالية، وأكسبت سعة الإطلاع عليها الباحث بما يمكنه من ثبر أغوار مختلف جوانب موضوع الدراسة الحالية بصورة ممكنة.

تاسعًا. خطة الدراسة:

تضمنت الدراسة فضلًا عن الإطار العام والخاتمة ثلاثة فصول؛ بحيث يقدم الفصل الأول خلفيات مفاهيمية حول الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بدعم القرار، ويتكون من مبحثين يستعرض أحدهما مفاهيم وجوانب الذكاء الاستراتيجي، فيما تطرق المبحث الآخر إلى استعراض ما يتعلق بتطور مفهوم دعم وصناعة القرار وعلاقته بالذكاء الاستراتيجي. أما الفصل الثاني فعنوانه الوضع الحالي لمنظومة دعم وصناعة القرار في مصر وإسرائيل، ويشتمل على مبحثين؛ حيث تناول الأول الواقع الحالي لمنظومة صناعة القرار في مصر، في حين يشير الثاني بشكل مقارن إلى الواقع الحالي لمنظومة صناعة القرار في إسرائيل.

ليغطي الفصل الثالث الجانب التطبيقي من الدراسة وعنوانه أثر نظم الذكاء الاستراتيجي على صناعة القرار في مصر وإسرائيل؛ وتضمن ثلاثة مباحث تناول الأول منها ما يتصل باستعراض الواقع الحالي لمنظومة التخطيط على المستوى القومي لدى الطرفين، ثم تناول المبحث الثاني تحليل أثر تطبيق نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة التخطيط القومي في مصر. كما تناول المبحث الثالث بشكل مقارن الجانب التحليلي لأثر تطبيق نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة التخطيط القومي في إسرائيل.

الفصل الأول

الذكاء الاستراتيجى: المفاهيم والمبادئ
والتطبيقات

مقدمة:

يعتبر ظهور وتطور مفهوم «الذكاء الاستراتيجي» واحداً من النتائج الطبيعية لثورة المعرفة التي يشهدها العصر الحالي بكل ما فيه من تقدم في كافة العلوم والميادين على مستوى الدول والمؤسسات والأفراد. حيث ساهم هذا التقدم في تطور العلوم الإدارية ذات البعد الاستراتيجي تفكيراً وتخطيطاً وتطبيقاً على مدار العقود الماضية وحتى اليوم، والتي كان لها مردودات وانعكاسات إيجابية على تطوير أداء الدول والمؤسسات والأفراد في مختلف المجالات، والتي يعتبر الذكاء الاستراتيجي واحداً منها بما يميزه من قدرة على تحليل ومعالجة القضايا والملفات التخطيطية والتحليلية الهامة في إدارة شئون الدول والمؤسسات، كونه يُعتبر أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون ومعاونوهم، والذي يُوفر لهم مهارات الحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها لحسن صناعة واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية بكل كفاءة واقتدار⁽³³⁾.

في هذا الإطار؛ سوف يؤصل المبحث الأول من هذا الفصل لمفاهيم وجوانب الذكاء الاستراتيجي، مع تبيان أبعاد تطور المفهوم نظرياً وتطبيقياً، وتحديد مدى علاقته والفرق بينه وبين أنواع الذكاء الأخرى. ثم يتطرق المبحث الثاني إلى استعراض مفهوم القرار الاستراتيجي وعلاقته بالذكاء الاستراتيجي، ليختتم بالتطرق بشكل تمهيدي إلى توضيح المقصود بمنظومة دعم وصناعة القرار سواء ما يتعلق بالماهية أو المكونات، وكذلك الإشارة إلى المقصود بفعالية أداء المؤسسات، ثم تحديد المقصود بمفهوم مؤسسات القيادة العليا في إدارة الدول والمؤسسات.

(33) سوزان بنت محمد القرشي - ساره بنت مستور ناجم الزهراني، أثر نظم دعم القرار على إدارة المدن الذكية: دراسة ميدانية على عينة من قيادات أمانة محافظة جدة، *المجلة العربية للإدارة*، المملكة العربية السعودية، مجلد 43، العدد 4 يناير 2023، ص 107. متاح على الرابط: https://aja.journals.ekb.eg/article_169951.html تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 أكتوبر 2022.

المبحث الأول

مفاهيم وجوانب الذكاء الاستراتيجي

يسعى هذا المبحث إلى استجلاء أبرز ما يتعلق بمفهوم الذكاء الاستراتيجي ومكوناته وفق نموذج (Michael Maccboy)، والذي سوف تلتزم الدراسة من خلاله برصد وتحليل أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة على فعالية منظومة دعم اتخاذ القرار في حالتي البحث؛ (على اعتباره واحدًا من النماذج التي تناولت ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي ومدى أهميته في تعزيز كفاءة الأداء لدى المؤسسات والأفراد)، ثم يشير إلى الفرق بين الذكاء الاستراتيجي وبين أنواع الذكاء الأخرى وحدود العلاقة بينهما، كما يسعى لتبيان دوره في رفع كفاءة أداء المؤسسات والأفراد، فيما يختتم بالتطرق إلى تفصيل سبل تفعيل عناصر الذكاء الاستراتيجي ونماذج قياسه داخل الكيانات والمؤسسات، وذلك من خلال إعادة قراءة وتسليط الضوء على ما كتب تاريخيًا وتطبيقيًا حول تلك الأجزاء.

أولاً. معنى وتاريخ ومفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء من أبرز المظاهر العقلية التي تميّز بها الإنسان عن غيره من الكائنات، ولذا فهو واحد من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس وغيرهم من الباحثين في شتى الاختصاصات. وبالرغم من الجهود التي بذلت في ميدان الذكاء لسنوات طويلة، إلا أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء حول معنى واحد للذكاء حتى الآن، نتيجة لاختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه⁽³⁴⁾. ولذا سوف يتم في هذا الإطار الإشارة إلى عدة نقاط:

(34) تامر حمدان عبد القادر مسلم، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، ص 11. متاح على الرابط: <http://www.alazhar.edu.ps/librarye> تاريخ الدخول والمشاهدة 15 أبريل 2020.

1. المدلول اللفظي للذكاء الاستراتيجي:

لقد ورد تعريف ومعنى كلمة «ذكاء» في معجم المعاني الجامع كاسم مصدر لدى الإنسان، معناه القدرة على الفهم والاستنتاج والتحليل والتركيب والتمييز والاختيار بقوة فطرته وذكاء خاطره في مختلف ما يتعرض له من أقوال وأفعال، بما يضمن له حسن التصرف والقدرة على التكيف إزاء المواقف المختلفة. حيث يرجع أصل الكلمة في المعجم إلى علم النفس كمال للتخصص والاهتمام، بما تعنيه من خصيصة عقلية لدى الإنسان تضمن له القدرة على التحليل، والتركيب، والتمييز، والاختيار، والتكيف إزاء المواقف المختلفة أيضًا⁽³⁵⁾.

أما كلمة «استراتيجي» فقد تمت ترجمتها في معجم المعاني الجامع من اللغة الإنجليزية كاسم منسوب ومشتق من مصطلح «الاستراتيجية» بالمعنى العسكري الذي يعد من المصطلحات القديمة، المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني إدارة الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب من خلال التخطيط وتحديد الوسائل والتكتيكات، التي يجب الأخذ بها في إدارة العمل العسكري لتحقيق الأهداف المختلفة المرسومة مسبقًا، وكذلك أشار قاموس المعجم الوسيط إلى ذات المعنى. ثم تلا ذلك تطور استخدام الكلمة في الخطاب السياسي والإداري حتى صارت لفظة متداولة في جميع الاتجاهات، لتشير إلى علم وفن وضع الخطة الشاملة في أي مجال من المجالات التي تستهدف التنفيذ المستقبلي والنهوض بالاقتصاد القومي للدولة، وما يرتبط بها وينبثق عنها من جوانب واتجاهات⁽³⁶⁾.

(35) موقع المعاني، تعريف ومعنى كلمة ذكاء في معجم المعاني الجامع. متاح على الرابط:

<https://www.almaany.com/ar/dict> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 أبريل 2020. انظر

أيضًا: سوزان بنت محمد القرشي - ساره بنت مستور ناجم الزهراني، مرجع سبق ذكره ص 107.

(36) موقع المعاني، تعريف ومعنى كلمة استراتيجي في معجم المعاني الجامع. متاح على الرابط:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-en/strategic> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 أبريل 2020.

2. تاريخ الذكاء الاستراتيجي:

يشير الذكاء إجمالاً في أغلب معانيه إلى تلك العملية التي تتضمن توظيف المجموع الكلي للمهارات المكتسبة والمعارف المختلفة وتفعيل القدرات الذهنية التي تتوافر لدى الفرد، كالاستدلال واستخدام الذاكرة والقدرة على التحليل والحكم على الأشياء واستخدام المعلومات، في التعلم والتعامل مع المواقف بالطريقة التي تجعله يفكر منطقياً، ويتعامل مع البيئة بشكل فاعل لمواجهة المواقف والمشكلات والتحديات المختلفة. كما يشير المدلول اللفظي لكلمة استراتيجي إلى كل ما يتعلق بوضع خطط سير العمل وإنهائه بأشكال مختلفة، بحيث تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من خلال خطة متكاملة تحدد الرؤية المستقبلية، وتبين الأهداف والسياسات والخطط اللازمة لتحقيق ذلك، وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تتسق مع الغايات والأهداف العليا للدول أو المؤسسات أو الشركات والأفراد⁽³⁷⁾.

ومن ثم ظهر وتطور مفهوم «الذكاء الاستراتيجي» انطلاقاً من ذلك؛ كنتيجة لثورة المعرفة والتقدم والتراكم العلمي في العلوم الإدارية ذات البعد الاستراتيجي تفكيراً وتخطيطاً وتطبيقاً منذ سنوات، وهو ما انعكس مردوده الإيجابي على تطوير أداء الأفراد والكيانات في مختلف المجالات. بعد أن أصبحت المعلومة ذات بعد استراتيجي مؤثر بشكل دقيق في اتخاذ القرار. وصار من يُجيد الحصول عليها ويُحسن استغلالها. بما يمتلكه من إمكانيات وقدرات الأكثر قوة وتميزاً وتأثيراً في الوسط والمجال المحيط أينما كان، وبالتالي أصبح الوصول إليها والاستفادة منها تحدياً يواجه الأفراد

(37) Mehmet Emin Erendor, op.cit, p 11.

انظر أيضاً: أحمد دياب أحمد - بشرى خريط جاسم، (2019)، أهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والإحصاء في المؤسسات الحكومية، دراسة منشورة ضمن أعمال المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص 64. متاح على الرابط: <https://www.researchgate.net/publication> تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 أغسطس

والمؤسسات على حدٍ سواء؛ ولذا يتميز الذكاء الاستراتيجي بدوره الفاعل في دعم جهود الأفراد والمؤسسات في الحصول على المعلومات، وحسن إدارتها وتحليلها وتوظيفها بشكل دقيق وناجز بحسب الزمان والمكان وطبيعة الأحوال⁽³⁸⁾.

في هذا الإطار؛ ترجع الاستخدامات الأولى للذكاء الاستراتيجي إلى القرن الرابع قبل الميلاد في المجال الحربي والعمليات العسكرية، وكان يستخدم بشكل تقليدي بغرض تطبيق وتحقيق الأهداف المرسومة في الخطط الحربية، أما حديثاً؛ فقد استخدمته وطورته وكالة الاستخبارات الأمريكية CIA إبان فترة الحرب العالمية الثانية وما بعدها، وفي سياقها استطاعت فرق التفاوض الأمريكية الوصول إلى عقد اتفاقيات ومعاهدات لضمان تقليل موجة التسلح حول العالم ما بعد انتهاء الحرب، حيث استطاعت الوكالة من خلاله الحصول على المعلومات المطلوبة حول الاتفاقيات وتحليلها وتقييمها وتقديمها لمتخذي القرار من السياسيين والمفاوضين لصناعة واتخاذ القرارات الحاسمة في التوقيت المناسب. وكان أبرز من انضم للوكالة في هذا المجال (Sherman Kent) في عام 1941، وألّف كتابه الشهير بعنوان «دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة السياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية»⁽³⁹⁾. ثم تلا ذلك تطور استخدامات الذكاء على يد رواد الإدارة الاستراتيجية في مختلف المجالات عبر العالم، حيث انتقل خلال القرن الحادي والعشرين من مجال العسكرية والاستخبارات وإدارة الدول إلى المجالات الربحية والتجارية في الشركات العالمية والمؤسسات الدولية، وفيما لا زلت تعتمد عليه المؤسسات الأمريكية المعنية بإدارة شؤون الدولة في جمع وتحليل المعلومات إلى الحد الذي وضعت في سياقه ما يسمى بالاستراتيجية الوطنية

(38) Itai Shapira, (2020), The Main Challenges Facing Strategic Intelligence, *Strategic Assessment*, volume 23, No.1, January. Pp 4-6. It Is Available At: <https://strategicassessment.inss.org.il/wp-content>. Entry And Viewing Date 5 August 2022.

(39) Mehmet Emin Erendor, *op.cit*, pp 4,5.

للذكاء الاستراتيجي والمعنية بالتطوير المستمر لآليات عمل أجهزة المعلومات والاستخبارات في الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁴⁰⁾.

كما يوجد لدى الولايات المتحدة الأمريكية ما يسمى بمجلس المخابرات الوطني الأمريكي (NIC)، والذي تأسس عام 1979 ويتبع مدير المخابرات الوطنية CIA، حيث يعمل من خلال منهجيات متعددة من ضمنها الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي في جمع وتحليل المعلومات التي تستخدم في دعم متخذ القرار بكل ما يحتاجه من بدائل قرار وسياسات، كما يصدر عن المجلس تقريراً يسمى «الاتجاهات العالمية». ويستند في إعداده إلى معلومات استخباراتية من مجموعة واسعة من المصادر التي تضم آراء خبراء ووثائق وتقارير أخرى بهدف تزويد صانعي السياسة الأمريكية في وقت مبكر من كل إدارة جديدة بأفضل المعلومات المتاحة والتحليلات والتقديرات المعمقة للاتجاهات الرئيسية التي ستشكل البيئة الاستراتيجية للولايات المتحدة خلال العقد المقبلين على الأقل⁽⁴¹⁾.

ويتميز التقرير بجمعه بين تحديات الأمن القومي التقليدية والتحديات الأخرى مثل التحديات الاجتماعية التي لها تداعيات أمنية واضحة. وقد استهل تقرير الاتجاهات العالمية لمجلس الاستخبارات الوطنية لهذا، وهو الإصدار السابع، بجملة معبرة لشيرمان كينث، مؤسس مكتب التقديرات الوطنية الأمريكي: «المخابرات لا تدعي عصمة استشرافاتها عن الخطأ، لكنها تعتبر أن الإجابات التي تقدمها هي التقديرات

⁽⁴⁰⁾ Coats Daniel R., (2019), (The Director Of National Intelligence), "The National Intelligence Strategy Of The United States Of America", Cia, Usa, P 5. It Is Available At: <https://www.dni.gov/files/ODNI/Documents> Entry And Viewing Date: 1 October 2022. **see also:** Mehmet Emin Erendor , **op.cit**, p 13.

⁽⁴¹⁾ National Intelligence Council, (2021), "NIC Global Trends 2040: A More Contested World". It Is Available At: <https://www.dni.gov/index.php/who-we-are> Entry And Viewing Date: 8 October 2022.

الأكثر عمقًا وموضوعية فقط»⁽⁴²⁾. ويعمل التقرير على تقييم الدوافع والسيناريوهات الحاسمة للاتجاهات العالمية بأفق زمني تقريبي يبلغ خمسة عشر عامًا وذلك للمساهمة في رسم السياسة الاستراتيجية البعيدة المدى للبيت الأبيض ومجتمع الاستخبارات الأمريكي، ولقد صدر أول تقرير في عام 1997، وصدر أحدث تقرير في مارس 2021 تحت عنوان «الاتجاهات العالمية 2040: عالم أكثر إثارة للجدل». أما عالميًا؛ فقد وصل وضع الذكاء الاستراتيجي إلى انتشار ما يعرف الآن «بفروق ومجموعات الذكاء الاستراتيجي» حول العالم، والتي تعتبر مجموعات عمل متخصصة في جمع وتحليل المعلومات لتساهم في صياغة السياسات والسيناريوهات المتقدمة في مختلف المجالات، وتعتمد عليها العديد من الدول والمؤسسات والشركات في أغلب دول العالم⁽⁴³⁾. وبناءً على ما سبق، فقد وُلد وتبلور المفهوم عسكريًا في الولايات المتحدة الأمريكية منذ خمسينيات القرن الماضي، ثم تطورت استخداماته وتوظيفاته في مختلف الجوانب العسكرية والتجارية وغيرها من التخصصات والمجالات سواء داخل الولايات المتحدة أو خارجها في أغلب الشركات والمؤسسات.

3. أبرز مفاهيم الذكاء الاستراتيجي:

ظهر الذكاء الاستراتيجي وتطور وتشكلت ملامحه الفكرية والتطبيقية عبر عقود على يد عدد غير قليل من المتخصصين والمهتمين في مختلف المجالات، وهو ما انعكس على تعريفاته ومكوناته وتطبيقاته بشكل موسع، حيث صار كل من دارسيه يتناولونه ويطبقونه بالشكل الذي يمكنه من تحقيق مستهدفات توظيفه، لرفع كفاءة الفكر والتخطيط والتحليل والتطبيق الاستراتيجي في مختلف المجالات⁽⁴⁴⁾. وعليه سوف يتم

⁽⁴²⁾ وائل صالح، (2021)، كيف يرى مجلس المخابرات الوطني الأمريكي العالم عام 2040، مركز تريندز للبحوث والاستشارات، الإمارات العربية المتحدة. متاح على الرابط:

<https://trendsresearch.org/ar/insight/9> تاريخ الدخول والملاحظة: 10 أكتوبر 2022.

⁽⁴³⁾ تامر حمدان عبد القادر مسلم، مرجع سبق ذكره ص 14.

⁽⁴⁴⁾ شريف محمد محمد يوسف، مرجع سبق ذكره ص 653.

استعراض أبرز المحطات التي طورت من المفهوم وصولاً إلى الشكل الذي بين أيدينا الآن، فيما يلي:

جدول رقم (1-1) أبرز مفاهيم الذكاء الاستراتيجي^(*)

مفهوم الذكاء الاستراتيجي	معيّار التصنيف
ومن أبرز من تطرق إلى هذا الاتجاه (Mcgonagle, Vella,1999) حيث اعتبرا الذكاء الاستراتيجي نظاماً يوفر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة حول بيئة الأعمال ومختلف جوانب النشاط، لتكون قادرة على توقع وصياغة التغييرات الاستراتيجية المناسبة، التي من شأنها خلق قيمة مضافة لرفع كفاءة الأداء وزيادة النمو وتحقيق الأهداف. ومن ثم فهو وسيلة لتوفير وتقديم أعلى مستويات الدعم للإدارة العليا بالمعلومات والتحليلات، عن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة حالياً، ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرار الاستراتيجية في المستقبل المنظور بشكل دقيق.	القدرة على دعم الإدارة العليا
ومن أبرز من تطرق إلى هذا الاتجاه (Johnson, 2000)؛ فقد أشار إليه باعتباره عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد صناع القرار في الحصول على المعرفة التي تمكنهم من وضع بدائل متعددة للقرارات، من خلال مسح البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل متكامل ودقيق، ومن ثم تحليل المعلومات، والقدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبهذا فهو عبارة عن وظيفة تختص بتحليل المنافسين، وفهم كل ما يقف خلف تحركاتهم من أهداف واستراتيجيات وقدرات.	القدرة على تحليل أداء المنافسين
ومن أبرز من تطرق إلى هذا الاتجاه (Tham&Kion, 2002) فقد اعتبره نظاماً لجمع المعلومات تحتاجه المؤسسة لتتعرف من خلاله على كل ما يتعلق ببيئة عملها، ولتصنع من خلاله قراراً إزاء أعمالها الراهنة وتوقع سياقات تطورها في المستقبل، وتعميم الاستراتيجيات الملائمة لتكوين القيمة المضافة بين المنافسين وتحسين الربحية بالأسواق الحالية والجديدة.	القدرة على دعم جهود جمع المعلومات
ومن أبرز من تطرق إلى هذا الاتجاه (Jean,2010) حيث رأي فيه القدرة على إمداد المؤسسة بالمعرفة التي تحتاجها عن بيئة أعمالها، والتي تمكنها من إدارة أعمالها الحالية وتوقع التغيرات المستقبلية، ومن ثم تصميم الاستراتيجيات التي تساهم في تقديم قيمة مضافة للمؤسسة وتزيد من كفاءة أدائها في المستقبل.	النفاذية والدقة في تحديد نوع وحجم المعلومات

(*) من إعداد الباحث بتدبير من: ندى عمر عبدالله أبو عيادة، (2016)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في نجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على مجموعة المديرين في شركات الاتصالات بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين. متاح على الرابط: <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Hive0> تاريخ الدخول والملاحظة 20 أبريل 2020.

في ضوء ما تقدم، يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي بما يتوافق مع متطلبات الدراسة الحالية؛ باعتباره «مجموعة من الخواص الإدارية والقدرات العقلية التي يتميز بها قادة المؤسسات ومعاونوهم، على النحو الذي يمكنهم من جذب الأفراد في سياق تعاوني، فاعل وداعم لمتطلبات تحليل الواقع واستبصار وتخطيط المستقبل، في إطار منظومي متكامل ودقيق. فهو ينشر روح الحماس والتنافس البناء رغم اختلاف ميولهم وتوجهاتهم، ويغرس فيهم السلوك الريادي والعزيمة والإصرار، وهو بمثابة نظام معلوماتي متكامل وشامل، يوفر المعلومات ويحلها في كافة الجوانب، وذلك من أجل استعمالها لتعزيز موقف المؤسسة في بيئة عملها، في الوقت الحالي وفي المستقبل البعيد والقريب».

ثانيًا. أنواع الذكاء لدى الإنسان:

لا يوجد شخص غبي وشخص ذكي بشكل مطلق، وإنما يوجد أشخاص أذكى بطبيعتهم في تخصصات ومجالات معينة، وأشخاص أذكى في مجالات أخرى. من هذا المنطلق تمايزت نظريات التكوين العقلي التي حاولت تفسير الذكاء تمايزًا يعكس وجهة نظر رواد هذه النظريات في رؤيتهم للتكوين العقلي لدى الإنسان، ويشير إلى التطورات التي لحقت بأساليب القياس والتقويم والأساليب الإحصائية المستخدمة فيه أيضًا، حيث اتخذ علماء النفس أساليب متنوعة في فهم طبيعته ومكوناته. وقد عرض عالم النفس «هاوارد جاردنر» في كتابه (أطر العقل) 1983 نظرية الذكاءات المتعددة فرفض فكرة الذكاء الواحد، وقال بوجود ما يزيد عن 20 نوع من أنواع الذكاء لدى الإنسان، وقد قام بعرض 9 منها وترك الباب مفتوحًا لكل من يحاول

ويجد أنواع الذكاء الباقية⁽⁴⁵⁾. وبحسب هذه النظرية تنقسم أنواع الذكاء إلى تسعة أنواع، هي:

جدول رقم (1-2) أنواع الذكاء المختلفة(*)

نوع الذكاء	التعريف
1 الذكاء الرياضي المنطقي Logical Mathematical Intelligence	هو الذكاء الذي يجعل الشخص متمكن من خلق روابط عقلية لحل المسائل الرياضية والحياتية التي تواجهه، والبحث واستنتاج الحلول المنطقية، وهو بذاته لا يحتاج إلى الذكاء اللغوي فيمكن للشخص القيام بالعمليات الحسابية والبحثية في عقله بدون الحاجة للتعبير عنها لفظاً.
2 الذكاء اللغوي Linguistic intelligence	يوجد في المخ في كل نصف من نصفيه منطقة تسمى «باحة بروكة» وهذه الباحة هي المسؤولة عن المهارات اللغوية للإنسان من ترتيب المفردات وصياغة علاقة بينها وتشكيل جمل وأحاديث مفهومة، وإصابتها بأي ضرر قد يترك الشخص غير قادر على صياغة الجمل. والشخص المتميز في الذكاء اللغوي هو القادر على صياغة العبارات وتأليفها بحيث تصبح ذات تأثير قوي فيمن حوله.
3 الذكاء الإنساني Human intelligence	يمكن تسميته بالذكاء الوجداني، وهو قدرة الشخص على فهم نفسه وأفكاره وفهم الآخرين، وطرح الأسئلة الهامة حول وجوده والهدف من ذلك، وبحثه عن الغاية والرسالة التي يجب أن يوصلها خلال رحلته في الحياة.
4 الذكاء الاجتماعي Social Intelligence	يمتاز به الشخص ذو الكاريزما العالية والحضور المتميز الخاص الذي لا يشبه أي حضور لأي شخص آخر، فهو القادر على التواصل مع مجتمعه بشكل فعال يميزه بينهم، والقادر على التعامل مع مختلف الشخصيات مهما كانت مثالية أو سيئة.

(45) عبد القادر فتحي عبد الحميد وآخرون، (2007)، البناء العاملي للذكاء في ضوء تصنيف جاردنر وعلاقته بكل من فعالية الذات وحل المشكلات والتحصيل الدراسي لدى طلاب الجامعة، دار المنظومة، جمهورية مصر العربية، ص 170 . 172. متاحة على الرابط:

<http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/lbndf> تاريخ الدخول والملاحظة 25 أبريل 2020.

الفصل الأول: الذكاء الاستراتيجي.. المفاهيم والمبادئ والتطبيقات

5	الذكاء العاطفي Emotional Smartness	وهو تمتع الشخص بحب ذاته وتقديرها حتى يتمكن من حمايتها من التعرض للصدمات العاطفية والوقوع في حالات من الاكتئاب أو كره الذات، وتجنب كل ما يمكن أن يسبب الأذى النفسي لها من الآخرين.
6	الذكاء البصري Visual Intelligence	يتميز أصحاب هذا الذكاء بالقدرة على رسم الصور في المخيلة والاحتفاظ بها، ويدعون في رسمها وتصويرها ونحتها بحس عالٍ وذوق رفيع.
7	الذكاء السمعي Auditory intelligence	هو نوع من الذكاء يتعلق بالقدرة على فرز وانتقاء الأصوات، وفهم ما وراءها من مقاصد ومدلولات غير لفظية.
8	الذكاء الجسدي Physical intelligence	هو قدرة الشخص على التحكم في عضلات جسمه وخلق حركات متوازنة متناسقة فيما بينها، بدون بذل أي جهد يذكر في ذلك، وكل شخص عليه أن يؤدي بذكاء مجموعة من الحركات الدقيقة التي تتفق مع طبيعة عمله.
9	الذكاء الفراغي Spatial intelligence	هو ذكاء يميز أصحابه بقدرتهم على حفظ الأماكن في الطريق، بالإضافة إلى رسم الخرائط في الذهن، وفهم كيفية توزيع الاتجاهات والمساحات والأشياء في الأماكن بشكل منطقي.

(*) من إعداد الباحث بتدبير من: عبدالقادر فتحي عبدالحميد وآخرين، (2007)، البناء العاملي للذكاء في ضوء تصنيف جاردنر وعلاقته بكل من فعالية الذات وحل المشكلات والتحصيل الدراسي لدى طلاب الجامعة، دار المنظومة، جمهورية مصر العربية، ص 170 . 172. متاحة على الرابط: http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/lbn_lmly.pdf تاريخ الدخول والمشاهدة 25 أبريل 2020.

وقد أشار «هاوارد جاردن» في كتابه إلى تعدد أنواع الذكاء ورجح وقت وضع نظريته احتمالية ظهور أنواع أخرى من الذكاء في المستقبل، وهو ما حدث فعلاً بعد عدد من السنوات، وذلك في ظل تنامي الاهتمام بمجالات الذكاء المتنوعة، وتمشيًا مع الثورة المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العصر الحالي.

الفصل الأول: الذكاء الاستراتيجي.. المفاهيم والمبادئ والتطبيقات

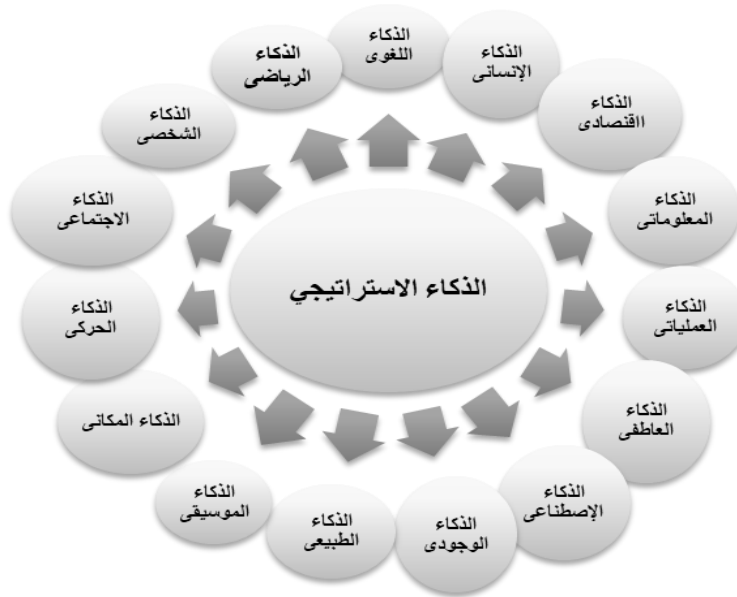
من هذا المنطلق ظهرت أنواع أخرى للذكاء منها:

جدول رقم (1-3) بعض أنواع الذكاء المستحدثة(*)

تعريفه	نوع الذكاء	
هو أحد فروع علم الحاسوب، يطلق هذا كصفة على البرامج ذات الصفات والسلوكيات التي تمنحها القدرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية، وجميع أشكال وأنماط عملها، ومنها: إمكانية التعلم والقدرة على الاستنتاج، وخلق رد فعل على أوضاع غير مبرمجة عليها.	الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence	1
هو الذكاء الداخلي الذي يجعل الشخص قادراً على استيعاب قدراته والسيطرة على مشاعره وتقدير أفكاره؛ فيكون نتاج ذلك تنظيم أمور وشئون حياته بنجاح.	الذكاء الشخصي Personal intelligence	2
هو البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها بهدف معرفة الفرص واقتنائها والتهديدات وتجنبها لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في تحقيق الجوانب ذات الأهداف الاقتصادية والربحية بكشل هادف ومنافس ودقيق.	الذكاء الاقتصادي Economic intelligence	3
يعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة فردية وشخصية، وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهّداً لبناء ثقافة معلوماتية جيدة.	الذكاء المعلوماتي Informational intelligence	4
يقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملية من تصميم المنتج أو الخدمة، في إطار المحيط التنافسي، وتخص هذه المعلومات كافة حلقات سلاسل الإنتاج، انطلاقاً من تصميم المنتج أو الخدمة، مروراً بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية والتسويق، ويعتبر هذا النوع الأكثر تكيفاً مع متطلبات المؤسسات الربحية الصغيرة والمتوسطة على المستويين المحلي والإقليمي.	الذكاء العملي Operational Intelligence	5

(*) من إعداد الباحث بتدبر من: السيد أبو هاشم، (2008)، قائمة الذكاءات المتعددة، دراسة منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط: <http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/qyf> تاريخ الدخول والملاحظة 25 أبريل 2020.

من خلال الاستعراض السابق لمعاني الذكاءات المتعددة يمكننا القول إجمالاً؛ بأن لكل فرد - وفقاً لنظرية «هاوارد جاردن» للذكاءات المتعددة - عددًا غير قليل من الذكاءات وهي: (اللغوي، والرياضي المنطقي، والشخصي، والاجتماعي، والجسمي الحركي، والمكاني أو البصري، والموسيقي، والطبيعي، والوجودي)، وغيرها الكثير. وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: السيد أبو هاشم، (2008)، قائمة الذكاءات المتعددة، دراسة منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط:

<http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/qyf> تاريخ الدخول والملاحظة 25 أبريل 2020.

شكل رقم (1-1) علاقة الذكاء الاستراتيجي بالأنواع الأخرى للذكاء

في حين تعمل هذه الذكاءات بشكل مستقل، وتتفاوت مستوياتها داخل الفرد الواحد، يختص كل فرد بمزيج أو توليفة من الذكاءات المتنوعة، ويستطيع كل فرد التعبير عن كل ذكاء من ذكاءاته المتعددة بأكثر من وسيلة؛ إلا أنه يظل الذكاء الاستراتيجي بما يحويه من عناصر ومكونات العنصر الفاعل والمحرك الرئيسي لكل هذه الأنواع داخل الفرد الواحد، أو عبر التفاعل الثنائي أو الجمعي بين عدد من الأفراد، فهو يمتلك القدرة

على تفعيل مجموعة القدرات العقلية والذهنية لدى الأشخاص، لأنه يمتاز بالقوة والطاقة الفاعلة في جعل الذهن يفكر بأسلوب مرتب ومرتز في مختلف المجالات والمواقف. ومن هذا المنطلق يعتبر الذكاء الاستراتيجي المحرك الرئيسي للأنواع التخصصية الأخرى من الذكاء. وإذ يعبر كل ذكاء من تلك الأنواع عن قدرة العقل على التفكير في مجال محدد بعينه من مجالات الحياة؛ يمتاز الذكاء الاستراتيجي عليها بدوره في تعزيز القدرات والقوى العقلية في استبصار ما يحيط بكل تلك الجوانب بشكل شامل ودقيق.

ثالثاً. أهمية ومبادئ الذكاء الاستراتيجي:

يُعد الاعتماد على عناصر الذكاء الاستراتيجي من أهم الأدوات الناجزة التي تدعم القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي في الوقت الحالي، كونه يُعتبر أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون ومعاونوهم، والذي يوفر لهم المهارات المنهجية للحصول على المعلومات اللازمة وتوظيفها لحسن صناعة واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية باستمرار. والتي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة ومواجهة حالات عدم التأكد ونُدرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهمًا واسعًا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانيات التي توفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز من خلال ضمان التفوق على غيرها من المنافسين في معالجة هذه المواضيع⁽⁴⁶⁾.

1. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تتجلى أهمية الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي لدوره المتميز في تدعيم قدرات العاملين بالمؤسسات والمنظمات، كما يتم من خلاله الارتقاء بمستوى الأداء إلى المزيد من التميز والابتكار، ومن ثم يمكن استعراض أهمية الاعتماد عليه داخل المؤسسات في عدد من النقاط:

⁽⁴⁶⁾ Manuel Antonio Fernández – Villacañas Marín, op.cit p 68.



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: عناد صايل الطعاني، (2017)، «كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية»، دراسة ميدانية منشورة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية الأردن، العدد العاشر، المجلد الأول، ص ٥٩. متاح على الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/857933> تاريخ الدخول والملاحظة: 30 أبريل 2020.

شكل رقم (1-2) أهمية الذكاء الاستراتيجي

أ. يعد الذكاء الاستراتيجي واحداً من أهم مكونات العقل الاستراتيجي: والذي يتفاعل بدوره مع الإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وتبرز أهميته في رفع كفاءة وقدرات الأفراد والمؤسسات، ولاسيما الجهات المعنية منها بجمع وتحليل ومعالجة المعلومات، حيث يساعد صانعي القرار على التركيز في بحوثهم وتحليلهم لحاجات المستفيدين في شتى المجالات، ويقوم بتحليل وتفسير المعلومات وتقديمها إلى متخذي القرار، ويساهم

في بناء مركز استراتيجي للمؤسسات، ولا سيما القيادي منها بشكل يضمن تحقيق الصدارة والتميز بين المنافسين والشركاء⁽⁴⁷⁾.

ب . يساهم في تدعيم قدرات الإدارة العليا: في صياغة الاستراتيجيات الثابتة والمتغيرة، في ظل تسارع حركة المتغيرات، وتبدل السياقات، وتعقد التفاعلات، وتعاضم التحديات، وتشابك التهديدات، حيث يحقق ذلك من خلال عملية تفاعلية بشكل منهجي ومستمر، يتم من خلالها جمع وتدارك وفهم المعلومات من قبل معاوني وصانعي القرار، لتقديم وصياغة عدد من بدائل القرار بشكل رشيد في الوقت المناسب، كما يساهم في رصد التغيرات المفاجئة والطويلة الأمد وتحليلها واستنباط التغيرات المستقبلية⁽⁴⁸⁾.

ج . يقود إلى التميز: من خلال توفر المقدرة على وضع وصياغة الحلول الاستراتيجية للمشاكل المعقدة، كما يساعد واضعي السياسات على استشراف التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، في سياق من التفاعل الدائم والاستبصار المستمر بشكل مراقب لحركة الأحداث.

د. يساهم في رفع قدرات الفرق المعاونة: من خلال تدعيم وتوحيد الرؤى وتشابك الجهود وتعاضدها لإنجاح المؤسسة، وتدعيم مراكز القيادة للرؤساء والسيطرة على معاونين والمدراء، والوصول الحاسم بهم ومن خلالهم بالمؤسسة لبر الأمان⁽⁴⁹⁾.
ويبرز دور الذكاء الاستراتيجي في إمدادهم بالرؤى المستقبلية والقدرات التشاركية والتفاعلية والإبداعية حول ما يتعلق بواقع دولهم ومؤسساتهم من تفاعلات وتحركات، مما يمكنهم من تحفيز العاملين والمعاونين على تقوية وضع مؤسساتهم، والاندفاع

(47) شريف محمد محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 654.

(48) عناد صايل الطعاني، مرجع سبق ذكره ص ٥٩.

(49) شهد عادل فاضل، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، رسالة ماجستير منشورة، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد ٨، العدد ٢، ص ١٧٨.

الإيجابي لعقد شراكات وتحالفات تعاونية مع غيرهم من المؤسسات الأخرى والهيئات، في إطار السعى الاستباقي لمواجهة ما تتعرض له المؤسسة أو الدولة من تحديات، فضلاً عن دوره الهام في توفير المعلومات لصناع القرار، والمساعدة في صياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط والسياسات الهادفة، والمعاونة في تنفيذها مستقبلاً بشكل فاعل وبناءً (50).

2. مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تتعدد مبادئ الذكاء الاستراتيجي وتبرز أهمية مراعاتها عند التطبيق والممارسة، ومن ثم يمكن استعراضها كما يلي:



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: ندى عمر عبدالله أبوعيادة، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في نجاح المنظمات، مرجع سبق ذكره.

شكل رقم (1-3) مبادئ الذكاء الاستراتيجي

(50) ندى عمر عبدالله أبوعيادة، مرجع سبق ذكره، ص 33. 35.

أ. **توظيف وتنمية القدرات غير التقليدية:** يعبر الذكاء الاستراتيجي عن الحالة الفكرية المستمرة لدى العقل الإنساني التي يعالج من خلالها. مهما كان موقعه . القضايا والمشكلات التي تعترض مسار حياته وعمله، ويعمل على حلها في زمن قياسي، من خلال ما يتمتع به من قدرات ومهارات استراتيجية، حيث يستخدم مخزونه الفكري من المعلومات والتجارب والأحداث السابقة والجارية، للوصول إلى تفسيرات وتوقعات وحلول صائبة، لما سيكون عليه واقع المشكلة أو الظاهرة في المستقبل⁽⁵¹⁾.

ب . **الأسلوب الابتكاري في الرصد والتحليل:** يعمل الذكاء الاستراتيجي على معالجة الأحداث الجارية وتفسيرها من منظور غير تقليدي، لكي يتمكن من توقع واستشراف التطورات المستقبلية، مع القدرة على وضع سيناريوهات للتعامل المبكر معها، كما يعمل على دراسة الاحتمالات والأحداث والعوامل التي من شأنها ربط الزمان بالمكان، والتمكن الفاعل من استبصار طبيعة التفاعلات بشكل منظومي في المستقبل.

ج . **تنوع التخصصات:** يجب أن تحرص إدارة الذكاء الاستراتيجي داخل أي مؤسسة على تنوع المهارات الشخصية والتحليلية والتخصصية للفرق المعاونه، حتى تسهل مهمة توجيه تلك العناصر إلى التعامل المناسب مع الموارد المعلوماتية المتاحة، وحسن تحليلها وتبويبها، لتكون معاونة ومفيدة لصانع القرار في الوقت المناسب، لاتخاذ ما يلزم من قرارات. فضلاً عن دورها المعاونه في وضع استراتيجية المؤسسة أو الدولة، ومراقبة تنفيذها بشكل دوري، وراصد بكل دقة لمتطلبات التصويب والمراجعة باستمرار⁽⁵²⁾.

⁽⁵¹⁾ سوزان بنت محمد القرشي، مرجع سبق ذكره ص 108.

(52) Hasan Ali Al-Zu'bi, (2016), Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 6, No. 4, it is available at: <https://www.researchgate.net/publication> , Entry and viewing date April 27, 2020.

د. المشاركة الفاعلة والتنسيق البناء: تعتمد ممارسة الذكاء الاستراتيجي بفاعلية على ضرورة تنوع المصادر الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات، ومن ثم ينظم الذكاء الاستراتيجي العمليات وينسقها بين مختلف الأقسام المعلوماتية المعاونة لصانع القرار داخل المؤسسة، والتي تشترك في صياغة الخطط والسياسات بما يحقق التوافق بين القيم العليا والمصالح المختلفة.

هـ . الموضوعية وتجنب الأهواء: يساعد الذكاء الاستراتيجي على صياغة الخطة الاستراتيجية للدولة بصورة واقعية وأكثر موضوعية، لاعتماده على التحليل الدقيق للمتغيرات عن طريق تحليل التغيرات عبر التقييم والتحليل التكنولوجي المستمر لتفاعلات الظاهرة، كما يعمل على التطوير المستمر للأنظمة البحثية والتحليلية المعاونة.

و. العمل بروح الفريق ونبذ الخلافات: حيث يسهل في ظل الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي عملية نقل المخاطبات وعقد المناقشات، وتتجح في إطاره جلسات الحوار والعصف الذهني في تقديم أفكار جديدة عن طبيعة وسبل معالجة المشكلة محل البحث، كما يساهم في تذليل العقبات، وتقليل الصراعات والنزاعات، التي عادة ما تحدث بين الأطقم والعناصر المعاونة، وذلك من خلال إبراز المعلومات الحقيقية بالأسلوب الوسطي في الطرح والتفاعل، بعيدًا عن الغلو والتعالي والفوقية التي تعاني منها بعض الوحدات والأفراد. وهي الحالة المثلى التي تسعى في سياقها كل العناصر للتعاون والتكاتف وسرعة الوصول لفهم الوضع الحقيقي للمشكلة، بما يفرض على الجميع ضرورة تجاوز الخلافات والوصول السريع لصيغ مشتركة من التفاهات الموضوعية من قبل كل الأطراف المتصارعة، بحيث يتم التوصل إلى حل وسط تُجمع عليه كل الأطراف، ويستهدف تحقيق الأهداف المرسومة في زمن قياسي بشكل فاعل وبناء.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نوعًا متميزًا من الموارد غير الملموسة، ومصدرًا من مصادر القوة الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسات والمنظمات، ولذا له دور مؤثر في

إعانة القائد على فهم السياقات أو الظروف التي يعمل فيها داخل وخارج مؤسسته، حتى يتمكن من أداء مهامه بطريقة فعالة واستباقية. وذلك باعتباره واحدًا من أحدث وأدق أنظمة ومناهج التفكير التي تكفل لمن يعتمد عليها التميز والحفاظ على مكانة متقدمة بين المنافسين على مستوى الدول والحكومات والمنظمات والأفراد.

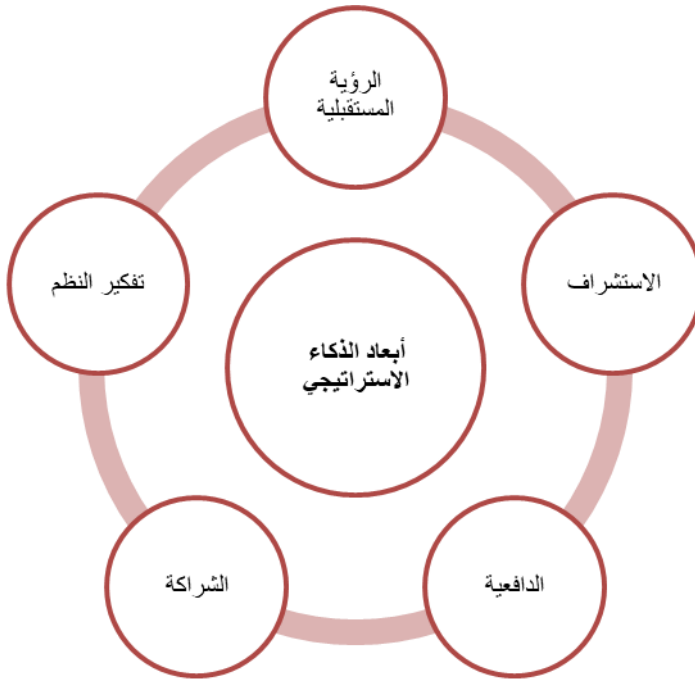
حيث يوفر هذا الذكاء المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار التحولات المعرفية التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات والأفراد، إلى الحد الذي باتت تعتمد عليه الدول والحكومات والجامعات ومختلف المؤسسات والمنظمات في دعم جهود صناعة القرار، وفي مقدمتها التعامل مع القرارات التي تعاني من ندرة في المعلومات، أو تلك التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، حيث يساعدها على اختيار البديل المناسب في بيئة اللاتيقن، مع دعمه للقرارات الاستباقية، فضلاً عن دوره في صناعة القرارات الاستراتيجية والمستقبلية الهامة، لا سيما ما يتعلق بقرارات التعاون والاندماج أو الشراكة بين مؤسسته مع الكيانات الأخرى.

كونه يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في تبادل المعلومات، ويُسمح في إطاره للعاملين في الإسهام بأفكارهم وتصوراتهم إزاء المستقبل، من خلال إشراكهم في صناعة القرارات، ووضع التصورات المستقبلية الخاصة بمؤسساتهم بشكل جماعي فاعل ومرن. كما يساعد الذكاء الاستراتيجي القادة ومعاونوهم على فهم التفاعلات والمتطلبات المعقدة للنظام العام، ومن ثم يساعدهم على تقديم دعم تحليلي مساند لجهود التخطيط ووضع مختلف السياسات. ومن ثم تتعدد فوائده وتتعاظم أدواره في تطوير ورفع كفاءة أداء المؤسسات والأفراد (53).

رابعاً. عناصر الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج مايكل ماكوبي:

يتضمن نموذج «ماكوبي» خمسة عناصر أساسية هي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية)، وسيتم التطرق إلى تعريفات كل منها بشكل منفصل، فيما يلي:

(53) خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص 150 . 151.



* المصدر من إعداد الباحث بتدبر من:

Michael Maccoby, (2011), "Strategic Intelligence: A Conceptual System Of Leadership For Change", International Society For Performance Improvement., It Is Available At: <http://www.maccoby.com/pdfs/strategic-intelligencef>. Entry And Viewing Date April 20, 2020.

شكل رقم (1-4) عناصر الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج مايكل ماکوبي

1. **الاستشراف Foresight:** يعرف على أنه قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير منظورة وغير ملموسة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل بصورة فاعلة، كما يعني قدرة الفرد على التفكير في صورة غير مرئية، وإسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، وتميز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه، كما يشير إلى بصيرة الفرد في توقع عواقب الأمور، أو التطلعات للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر؛ ولهذا فهو يعد نوعاً من التفكير الاستراتيجي لما سيكون عليه

الحال في المستقبل، بما يتطلبه من اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للوصول إلى تحقيق أعلى مراتب النجاح في الأهداف المحددة والغايات المرجوة عبر الزمن⁽⁵⁴⁾.

2. الرؤية المستقبلية Future visioning: تعرف الرؤية اصطلاحًا على أنها «القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة»، فهي تشير إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل البعيد. ويمكن وصفها بالرؤية الاستراتيجية التي تعكس طموحات ومصالح المؤسسة ومعرفة إلى أين تذهب في المستقبل، كما تجسد هوية المؤسسة وتحدد مركزها التفاعلي والتنافسي بين الأقران والمنافسين والشركاء⁽⁵⁵⁾.

3. تفكير النظم Systems thinking: هو منهج يستخدم للتكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة. حيث يشير إلى القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة. وباعتباره أسلوبًا معاصرًا للتأقلم مع الحياة، يعين المؤسسات على التكيف مع بيئتها في ظل التغيرات المتسارعة، وبه تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل، وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام⁽⁵⁶⁾.

4. الشراكة Partnership: تعد من المقومات الرئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، كما تساهم في تعزيز سرعة نمو المؤسسات التي تعمل تحت مبادئها، من خلال استفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال التشاركية، كما يستهدف من العمل في إطارها تقليل التجاذبات ومنع النزاعات، والحد من الصراعات، وتحسين الأداء من

(54) Michael Maccoby, Strategic Intelligence, Op.Cet. P.5. Also See: Michael J Keegan. (2016), **Perspective On Strategic Intelligence: Conceptual Tools For Leading Change**, With Dr. Michael Maccoby, P 76-77. It Is Available At: <http://Www.Businessofgovernment.Org/Sites/Default>. Entry And Viewing Date April 22, 2020.

(55) Michael Maccoby, Strategic Intelligence, Op.Cet. P.6.

(56) Michael J Keegan,. (2016), **Perspective On Strategic Intelligence: Conceptual Tools For Leading Change**, With Dr. Michael Maccoby, P 76-77. It Is Available At: <http://Www.Businessofgovernment.Org> Entry And Viewing Date April 22, 2020.

خلال تضافر الجهود وتشابكها، بحيث تكون جميع الأطراف على نفس مبدأ المشاركة، من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة، مع اختلاف المصالح وتحسين الاتصالات بين الطرفين، رغم ما بينهما من تباينات أو تجاذبات⁽⁵⁷⁾.

5. الدافعية Motivation: وتعني القدرة على دفع الأفراد وتحفيزهم لتبني تنفيذ أهداف محددة، من خلال الإيمان بأن ما يجمعهم هدف واحد، من منطلق الرؤى التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ. وهو أمر يتطلب معرفة كيفية تحريك وتحفيز دافعية الأفراد، إذ إن القدرة على تحفيز العاملين وشحن قواهم تجاه هدف محدد وغاية موحدة، تعني الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن. ولهذا تبرز فاعلية الارتقاء بهذا العنصر من ضرورة تقديم الحوافز للعاملين بوصفها مثيرات تدفع وتحفز للعمل والاجتهاد، من أجل هدف يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية⁽⁵⁸⁾.

خامساً. مداخل تطبيق الذكاء الاستراتيجي ونماذج قياسه في المؤسسات:

يعبر الذكاء الاستراتيجي وفقاً لنموذج Macooby عن منظومة متكاملة مكونة من عدة عناصر (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) تساعد القادة على فهم وتشكيل المستقبل بصورة دقيقة وواضحة، وذلك من خلال توظيفه في دعم جهود القادة والمديرين للارتقاء بمجمل مجالات عمل مؤسساتهم بصورة يسيرة ومحفزة على الإبداع والتطور. وحيث تعددت الجهات والمؤسسات التي اعتمدت على الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة من توظيفه. ولذا سوف يتم تسليط الضوء في هذا الجزء على مداخل تطبيق الذكاء الاستراتيجي وتناول أبرز نماذج قياسه كما يلي:

(58) Michael Maccoby, (2016), Strategic Intelligence, Op.Cet. P.7. Also See: Keegan Michael J., **Perspective On Strategic Intelligence: Conceptual Tools For Leading Change**, With Dr. Michael Maccoby, P, 76- 77. It Is Available At: <http://Www.Businessofgovernment.Org/Sites> . Entry And Viewing Date April 22, 2020.

(59) Michael J Keegan, **Op.Cet. P.5. 80.**

1. مداخل تطبيق الذكاء الاستراتيجي:

تنوعت سبل وطرق ومن ثم مداخل تطبيقه بحسب كل حالة وطبيعة عمل وحجم وإمكانيات كل منظمة أو مؤسسة، في هذا الإطار يمكن الإشارة إلى أهم تلك المداخل فيما يلي:

جدول رقم (1-4) مداخل تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات(*)

الشرح	مداخل تطبيق الذكاء الاستراتيجي	
وفيه حدد (McDowell, 2009) عدد من الخطوات المرحلية التي يتم من خلالها تطبيق الذكاء الاستراتيجي، بحيث تشمل على تحديد العملية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها، يليها مرحلة تطوير المفهوم، ثم يتم بعد ذلك التحديد الدقيق للمشكلة، ومن ثم يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتقوم الإدارة المختصة بوضع خطة عمل للمشروع، ويتم التطبيق والبدء في جمع البيانات، ومن ثم تقييم وتحليل ودمج البيانات، يلي ذلك مرحلة استنباط الفرضيات، ثم مراجعة التقدم المحقق، من خلال إعداد تقرير للتقييم الاستراتيجي، ثم تتم المراجعة النهائية في ضوء الصلاحيات المتوقعة، ويتم توزيع التقرير على المديرين، ليتم في النهاية تحديد مدى كفاءة أداء النظام وفعالية مخرجاته.	المدخل المرحلي The Patch Approach	1
وفيه تتم عملية التطبيق على خمس مراحل تتضمن؛ مرحلة صياغة الاستراتيجية، ثم تخطيط المشروع الاستراتيجي الرئيسي، ثم تنفيذ الاستراتيجية، ثم المراقبة، ثم التقييم والتطوير وإعادة الصياغة مرة أخرى، وهكذا.	المدخل الخماسي The Petro Approach	2
وفيه يُوظف الذكاء الاستراتيجي لجمع وتحليل المعلومات الواردة من كل المسارات والأنظمة والقنوات الرسمية واللا رسمية، كما يتم جمع المعلومات التاريخية، وكذلك المعلومات الخاصة بالمستقبل، حيث تتطلب عمليات صناعة القرارات التخطيط والتحليل بعيد المدى، فضلاً عن التقديرات الاحتمالية للظروف المستقبلية، في حين لا تحتاج القرارات الروتينية والقصيرة المدى إلى وفرة في	المدخل الموسع The Extended Approach	3

4	المدخل الوظيفي The Functional Approach	المعلومات. وفيه تُقسم المؤسسات إلى إدارات، بحيث يقوم كل قسم بجمع البيانات الداخلية الخاصة به بعيدًا عن تأثيرات البيئة الخارجية أو تفاعلات الأقسام الأخرى، التي تستخدم في الغالب لاتخاذ القرارات من قبل الوحدات الفرعية للمؤسسة ذات الصلة. ولذا تعاني هذه الطريقة من بعض المعوقات التي تحول دون الاستفادة القصوى من الذكاء الاستراتيجي، ومنها صعوبة تبادل المعلومات بين مكونات المؤسسة، حيث يقتصر جمع المعلومات على أقسام محددة، ولا يوجد تحليل موسع للمعلومات على مستوى كل الأقسام.
5	مدخل العملية The Process Approach	يتضمن السياق التشغيلي له عدد من المبادئ، لعل في مقدمتها ضرورة تبادل معلومات ومخرجات الذكاء الاستراتيجي داخل جميع مكونات المؤسسة، حيث تشجع هذه اللامركزية على تنوع وجهات النظر بشأن المستقبل. كما لا تقتصر ضرورة الإلمام بالمعرفة التنظيمية والمعلوماتية أو صناعة القرارات على عاتق الإدارة العليا، بل ينبغي أن يستخدم الذكاء الاستراتيجي لتلبية احتياجات وحدات الأعمال والمديرين الآخرين أيضًا.

(*) المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: نادية طيبي، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، رسالة دكتوراة منشورة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، الجزائر، ص 28. 41.

2. أبرز نماذج قياس تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات:

تعددت النماذج التي صممت لقياس الذكاء الاستراتيجي من قبل المختصين والخبراء، وبالرغم من ذلك هناك ندرة وصعوبة في الحصول على هذه النماذج لقياس هذا النمط من الذكاء، نظرًا لخصوصيتها طبقًا للحالات التي وظفت لقياسها، ويمكن إستعراض بعضًا منها فيما يلي:

- أ. نموذج (Georghiou, 2006): ويتضمن التحليل والقياس فيه محاولة تحديد مدى مراعاة أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال عدد من العناصر منها:
 - التقييم القبلي: ويستهدف تحليل الأداء السابق في المؤسسة لتحديد مدى تخصيص الموارد والسياسات من عدمه عند التشغيل.

- **الاستشراف:** ويستخدم لاستكشاف المستقبل وفق الأهداف المخططة، باستخدام أساليب كمية تعتمد على قراءة أرقام الحاضر والماضي، أو أساليب كيفية تستنتج أدلتها من الآراء الشخصية القارئة لمجرى الأحداث.
- **التقييم التكنولوجي:** ويستهدف توقع الآثار وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والاجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع، في إشارة إلى اعتبار التكنولوجيا في المنظمة ميزة تنافسية⁽⁵⁹⁾.
- ب . نموذج (Zimerman& Tregor):** لقياس الذكاء الاستراتيجي، والذي يتكون من مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى القائد وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عليها بنعم أو لا، وكلما زاد عدد الأسئلة التي تمت الإجابة عليها بكلمة لا كلما كانت استراتيجية المؤسسة غير سليمة، وكان هذا دليل على انخفاض مستوى الذكاء الاستراتيجي، وهذا يعني انخفاض وتواضع مستويات الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة، والعكس صحيح، وقد تضمن هذا النموذج عددًا من الأسئلة المحددة، منها:
 - هل حددت الإدارة العليا في مؤسستك بوعي وإدراك ماذا تريد في السنوات القليلة القادمة؟ وهل تعرف خصائص استراتيجية مؤسستك؟
 - هل يرغب كل من المديرين الرئيسيين المشاركة في نفس النظرة إلى الاتجاه الاستراتيجي لمؤسستك؟
 - هل استراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والعاملين معك الموافقة على أداء المؤسسة التي تعمل فيها؟
 - هل يراجع الأداء الكلي لمؤسستك في ضوء مستوى الأداء الاستراتيجي أو النتائج العملية أو كليهما⁽⁶⁰⁾؟.

(59) تامر حمدان عبد القادر مسلم، مرجع سبق ذكره ص40.

(60) سعاد حرب قاسم، (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على المديرين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية

ج. نموذج (Michael Maccoby, 2001 - 2004): ويشتمل على خمسة عناصر تم الإشارة إلى معانيها بالتفصيل من قبل وهي: (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية). ولتحديد مدى مراعاة الإلتزام بتلك العناصر في المؤسسات يتم تصميم إستمارة إستبيان تتضمن أسئلة خاصة بكل عنصر من هؤلاء، بحيث يمكن من خلال تحليل النتائج النهائية قياس وتحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية أو منظمات الأعمال، وفي المنظمات الهادفة أو غير الهادفة للربح (خدمية كانت أو إنتاجية). وقد تم تصميم هذه المقاييس لتشكّل في مجملها مقياساً للذكاء الاستراتيجي، يمكن للقائد أو لمتخذ القرار في أي موقع أن يقيس من خلاله مستوى ذكاء العاملين معه في منظومة دعم القرار. وحيث تم إعطاء كل مقياس فرعي وزناً نسبياً للإشارة إلى مدى أهمية المقياس، كما تم إعطاء الإستشراف والرؤية المستقبلية وزناً نسبياً أعلى من باقي المكونات، وذلك نظراً لكونهما المكونين الاستراتيجيين الرئيسيين والمتفق عليهما في معظم الأدبيات والمقاييس الأخرى. وهو ما يمكن الإشارة إليه فيما يلي:

○ مقياس الاستشراف (الوزن النسبي ٣٣):

ويتضمن مجموعة من العبارات يتم قراءتها بتمعن وتحديد وجهة النظر فيها، وذلك بتقييم العبارة بوضع درجة تقييمية من ١ إلى 4، بحيث يمثل ١ أقل درجة و4 أكبر درجة، ثم تجميع درجات العبارات الخمسة ويتم كتابتها في خانة الدرجة الإجمالية للإستشراف، حيث تشمل الأسئلة الآتي:

لـ أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير الخطط في الأمد البعيد.
لـ أتوقع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية، وأعيد التفكير في إنعكاساتها على عملية اتخاذ القرار.

لـ لدى القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية التي قد تواجه عملية اتخاذ القرار.

لـ أشخص وأحدد الفرص بشكل يمكنني من إستثمارها لتحقيق الأهداف.
لـ لدى القدرة على الإستفادة من الخبرة والإمكانات الشخصية في التعاطي الأحداث المستقبلية.

○ مقياس الرؤية المستقبلية (الوزن النسبي ٣٣):

ويتضمن مجموعة من العبارات يتم قراءتها بتمعن وتحديد وجهة النظر فيها، وذلك بتقييم العبارة بوضع درجة تقييمية من ١ إلى 4، بحيث يمثل ١ أقل درجة و4 أكبر درجة، ثم تجميع درجات العبارات الخمسة ويتم كتابتها في خانة الدرجة الإجمالية الرؤية المستقبلية، حيث تشمل الأسئلة الآتي:

- لـ أتخذ رؤيتي في توحيد جهود فريقتي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - لـ أعتمد على رؤيتي الخاصة في اتخاذ قرارات استراتيجية.
 - لـ أمتلك القدرة على التنبؤ بالتطورات وأتعامل معها بكفاءة.
 - لـ أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع يمكن تطبيقه.
 - لـ أمتلك القدرة على إقناع الآخرين وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الاستراتيجية.
- مقياس التفكير بالنظم (الوزن النسبي ١٨):

ويتضمن مجموعة من العبارات يتم قراءتها بتمعن وتحديد وجهة النظر فيها، وذلك بتقييم العبارة بوضع درجة تقييمية من ١ إلى 4، بحيث يمثل ١ أقل درجة و4 أكبر درجة، ثم تجميع درجات العبارات الخمسة ويتم كتابتها في خانة الدرجة الإجمالية للتفكير بالنظم، حيث تشمل الأسئلة الآتي:

لـ أعمد إلى دراسة حيثيات القرار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى وتقييمها على المدى البعيد.

- لـ أحلل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.
- لـ أرى الأحداث المحيطة على أنها سلسلة من الحلقات المكملة لبعضها.
- لـ أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة وتحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بها الأحداث.

لأنشئ سيناريوهات بديلة للمستقبل بناء على المعلومات المتوفرة من البيئة الخارجية.

○ مقياس الشراكة (الوزن النسبي 18%):

ويتضمن مجموعة من العبارات يتم قراءتها بتمعن وتحديد وجهة النظر فيها، وذلك بتقييم العبارة بوضع درجة تقييمية من 1 إلى 4، بحيث يمثل 1 أقل درجة و4 أكبر درجة، ثم تجميع درجات العبارات الخمسة ويتم كتابتها في خانة الدرجة الإجمالية للشراكة، حيث تشمل الأسئلة الآتي:

لأنسعى لتحقيق شبكة شراكات تقطع الطريق على الخطط المستقبلية للمنافسين.
لأنتزداد قوة القرار عندما ينتج من عدة أطراف متحالفة.
لأنسعى لإقامة شراكة استراتيجية مع القوى المناظرة محلياً وإقليمياً.
لأنسعى دائماً لإقامة تحالفات مع الأطراف الأخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية،
والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل.
لأنأرى في الشراكة الأطراف الأخرى الشبيهة حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي نواجهها⁽⁶¹⁾.

○ مقياس الدافعية (الوزن النسبي للدافعية 18%):

ويتضمن مجموعة من العبارات يتم قراءتها بتمعن وتحديد وجهة النظر فيها، وذلك بتقييم العبارة بوضع درجة تقييمية من 1 إلى 4، بحيث يمثل 1 أقل درجة و4 أكبر درجة، ثم تجميع درجات العبارات الخمسة ويتم كتابتها في خانة الدرجة الإجمالية للدافعية، حيث تشمل الأسئلة الآتي:

(61) المرجع السابق نفسه، ص 50، 188، 192. انظر أيضاً:

- Michael Maccoby, (2011), **The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence**, *Research-Technology Management*, 44:3, 58-60,

DOI: 10.1080/08956308.11671431. To link to this article:

<https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671431>

لدى القدرة على توجيه التابعين لتنفيذ الرؤية.

أثير التنافس بين التابعين لتقديم المزيد من الإنجازات.

أشجع التفاعل بين التابعين وتكوين فرق العمل من أجل حل المشاكل.

أحث التابعين على المشاركة في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤولية.

أحفز التابعين للتصرف بانسجام ومرونة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

فى سياق ما تقدم، ورغم تنوع المقاييس التى تم توظيفها لقياس مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجى فى مختلف المؤسسات والإدارات، وذلك بمقدار تنوع المجالات والإهتمامات التى تعتمد فيها الإدارة العليا على توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجى لتحسين كفاءة الأداء؛ تفرض الموائمة التنظيمية على جهات الإدارة العليا فى مختلف المؤسسات والإدارات، بأن تتبنى مداخل مرنة لقياس مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجى داخل القطاعات المختلفة، بالقدر الذى يراعى مضمون ما هو متاح من مؤشرات القياس الحالية، كما يتوافق مع ظروف ومستجدات وسياقات الرصد والتقييم فى مختلف الجهات والمؤسسات، بحيث يتم المزج بين القوالب الثابتة فى القياس وبين إبتكار وتصميم ما يتناسب مع ظروف كل مؤسسة من قواعد ومؤشرات، حتى تعكس عملية القياس المستوى الفعلى لمدى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجى بشكل فاعل داخل المؤسسة من عدمه، وهو ما سيساهم فى تجاوز النمطية والقولبة فى تقييم الأداء إلى الخروج بنتائج وخلاصات أكثر واقعية، يمكن فى سياقها الإرتقاء بمستوى جودة أداء أجهزة الرصد والتقييم بشكل عام فيما هو قادم من مهام وعمليات.

المبحث الثاني

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بدعم القرار

يعتبر القرار الاستراتيجي إحدى الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، فعملية صناعة القرار مسألة أساسية في كل دولة، إذ يعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط السياسي أو الاقتصادي أو العسكري، ولذا ترتبط عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالقيادة العليا، بحيث يلعب القادة والمدراء دوراً رئيسياً في هذه العملية من جهة، ومساهمة القرارات المتخذة في تحقيق مهام القيادة السياسية والعسكرية والإدارية نحو إنجاز أهدافها المحددة من جهة أخرى، حيث تستهدف النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن الدولة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، وتأسيساً على ذلك يسعى هذا المبحث إلى استعراض ماهية ومفهوم دعم القرار وعلاقته بالذكاء الاستراتيجي، مع التركيز على تسليط الضوء على مفهوم القرار الاستراتيجي، ثم يناقش بشكل تمهيدى المقصود بمنظومة دعم وصناعة القرار على مستوى الدولة، وكذلك الإشارة إلى المقصود بفعالية أداء المؤسسات، ثم تحديد المقصود بمفهوم مؤسسات القيادة العليا في إدارة الدول والمؤسسات.

أولاً. مفهوم وماهية القرار الاستراتيجي:

يعتبر القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً، وقد تكون القرارات بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني، أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها. وبهذا يعبر القرار عن العملية العقلية التي يمارسها الإنسان للإختيار من بين عدة بدائل أو مسارات متنوعة بهدف القيام أو الإمتناع عن فعل معين أو قول معين تجاه أمر ما، مع مراعاة الأهداف المنشودة أو الآراء المناسبة لشخصية متخذ القرار

التي تحدد الهدف من اتخاذه⁽⁶²⁾. من هذا المنطق سوف يتم تسليط الضوء على المقصود بالقرار الاستراتيجي فيما يلي:

1. مفهوم القرار:

يعرف القرار بأنه عملية تتضمن إختيار أفضل بديل للعمل من بين عدد من البدائل المطروحة أمام القيادة، أو تلك التي طورتها بعد فحص كل بديل بدقة وعناية، وذلك في ظل ما هو متاح من وسائل تقنية ونظم تكنولوجية ومجموعات عمل معاونة تساعد على اتخاذ القرارات المختلفة⁽⁶³⁾. وحيث يعبر القرار في علم الإدارة المعاصرة عن مجموعة الأوامر والتعليمات التي تعطيها السلطات العليا إلى السلطات الدنيا، وتقوم هذه الأخيرة بتنفيذها والإلتزام بها طبقاً لما هو متاح لها من إمكانيات وما تضطلع به من مهام تجاه معالجة أمر ما. ليكون بذلك القرار بمثابة همزة وصل بين الإدارة العليا وما يدونها من مستويات، بما يتضمنه من إفصاح الإدارة عن سلطتها العامة بقصد إحداث أثر لتحقيق مصلحة ما⁽⁶⁴⁾.

(62) عبدالعزيز محمد طارقجي، (2010)، "الاستراتيجيات الخمس في إتخاذ القرار وحل

المشكلات"، دراسة منشورة، الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان، فلسطين، الطبعة الثانية، ص 8.

متاح على الرابط: <http://www.a-tarakji.com/images/newspostf> تاريخ الدخول

والمشاهدة، 20 أكتوبر 2020.

(63) Manuel Antonio Fernández - Villacañas Marín, op.cit p 73.

(64) عبدالعزيز محمد طارقجي، مرجع سبق ذكره، ص 9. انظر أيضاً:

_ Amir Mohammad Shahsavarani - Esfandiar Azad Marz Abad , (2015), The Bases, Principles, And Methods Of Decision-Making: A Review Of Literature, *International Journal Of Medical Reviews*, Volume 2, Issue 1, Winter, P 215. it is available at: <http://www.ijmedrev.com/articlef>. Entry and viewing date 20 October 2020.

2. ماهية القرار الاستراتيجي:

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي بإهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب إختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيها⁽⁶⁵⁾. ويمكن تعريف القرار الاستراتيجي على أنه عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة، وتصنعها مستويات الإدارة العليا وتؤثر بعمق في قدر ومستقبل المؤسسة أو الدولة، من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة المحيطة، كما تتصف بالإستثنائية وعدم التكرار، وتحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية⁽⁶⁶⁾.

وتأسيساً على ما سبق، يعبر القرار الاستراتيجي عن الإختيار المرجح لدى متخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة عليه، وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وهي هنا قرارات رئيسية تتعلق بالمصلحة العليا للدولة وتستهدف تحقيق غاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر المحيطة⁽⁶⁷⁾.

(65) موقع المعانى، تعريف ومعنى كلمة استراتيجي في معجم المعاني الجامع. متاح على الرابط:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar8> تاريخ الدخول والمشاهدة: 22 أكتوبر 2020.

(66) إياد عباس رشيد أحمد، (2020)، مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد 60، ص 270-271. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/pdf/4ebe07da89f83ecd> تاريخ الدخول والمشاهدة:

23 أكتوبر 2020.

(67) بهاء الدين مكاي، (2017)، "القرار السياسي: ماهيته - صناعته - اتخاذه - تحدياته"،

معهد البحرين للتنمية السياسية، سلسلة كتيبات برلمانية، البحرين. متاح على الرابط:

<https://www.bipd.org/publicationsp> تاريخ الدخول والمشاهدة: 24 أكتوبر 2020. إنظر

أيضاً:

ومن ثم، يلعب القرار الاستراتيجي دورًا كبيرًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التي يسعى صناع القرار الاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، والمتوسطة، والبعيدة، ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها الدولة، ومن ثم يشكل القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي الشامل التي تقوم بها المؤسسات المعنية، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي المتخذ أفضلها من وجهة نظر القيادة، ويتم إنتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية، لتحقيق ما تصبوا إليه قيادة الدولة العليا من أهداف، حيث من المفترض أن يؤدي بدوره إلى انتقال الدولة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن⁽⁶⁸⁾.

وبهذا يعبر القرار الاستراتيجي عن عملية مفاضلة دقيقة بين بدلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة أو متشابهة، وهو بذلك يتضمن إما عمل شيء، أو الإمتناع عن عمل شيء، أو التخطيط لفعل شيء ما في المستقبل، ويتطلب تنفيذه أو تفعيله تضافر وتكامل جهود عدد من القطاعات والمؤسسات ذات الصلة والمعنية بالمهام التنفيذية والتنسيقية العليا للدولة⁽⁶⁹⁾.

– Mahmood Nooraie, (2012), "Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes", *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, Vol. 2, No. 7. P. 406. It Is Available At: <https://www.researchgate.net/publications>. Entry And Viewing Date 24 October 2020.

(68) سعيد محمد، (2017)، صنع القرار الاستراتيجي.. العوامل المؤثرة والنتائج، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، ص 131.

(69) نعيمة الزاكي وآخرون، مرجع سبق ذكره.

ثانياً. مفهوم دعم القرار:

مع تنوع مجالات واستخدامات أنظمة دعم القرار بحسب المكان والزمان؛ فقد اختلف تعريف دعم اتخاذ القرار باختلاف القطاع الوظيفي، والرؤية الفلسفية للهدف والغاية من نظم دعم اتخاذ القرار، فبينما يركز العديد من المفاهيم على المكونات المادية والبرامج اللازمة لتكوين البنية الداعمة لأنظمة دعم القرار⁽⁷⁰⁾، يركز عددًا آخر إلى فلسفة دعم القرار بتعريف الجانب الوظيفي القائم على سد فجوة الطلب من قبل صانع القرار على البيانات والإحصاءات والمؤشرات الضرورية، لتصميم وبناء السياسات وصياغة القرارات المختلفة⁽⁷¹⁾. في هذا الإطار يمكن توضيح مفهوم دعم القرار من خلال ما يلي:

1. أهمية دعم القرار:

يعرف صنع القرار بأنه عملية، في حين يعرف القرار بأنه نتيجة هذه العملية⁽⁷²⁾، وبالتالي لطالما يقام بينهم علاقه طردية، بحيث كلما كانت عملية صنع القرار أفضل، كلما كانت القرارات الناشئة عنها تؤدي إلى إلتزام فعال بموارد تنظيمية

(70) سعيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(71) سيد على محمد سيد على حمزة، (2020)، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 21. متاح على الرابط: <http://thesis.mandumah.com/Record/218169> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 أكتوبر 2020.

(72) مازن جهاد إسماعيل الشوبكى، (2019)، دور نظم دعم القرار في تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، ص 66. متاح على الرابط: <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/484?show=full> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 أكتوبر 2020. إنظر أيضاً: 4- 2، p. cit., op. JAMES NWOYE OBI

أقوى وأفضل⁽⁷³⁾. وبالتالي من المفترض أن تساعد مرحلة صنع القرار في تحديد الهدف، بحيث يقدم . في سياقها . كل قرار من قرارات الإدارة الرئيسية أو الثانوية، بعض المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المتفق عليها سلفاً داخل المؤسسة⁽⁷⁴⁾. وفي حالة خلاف ذلك، تعتبر مرحلة صنع القرار مجرد عملية معرقة لمسار تطوير الأداء، إذ تنطوي فقط على إهدار للوقت والطاقة وجهود المديرين، والموارد التنظيمية الثمينة للدول والمؤسسات⁽⁷⁵⁾.

وبالرغم من ذلك، من المفترض أن تساهم مرحلة صنع القرار في إنتشار وتنفيذ الخطط والأهداف، حيث تشتمل على ثلاثة أبعاد لإنتشار القرار وهي: أن يتم إعتبار عملية صنع القرار كمبدأ متأصل في جميع وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وأن يتم اتخاذ القرارات في جميع المجالات الوظيفية للإدارة كالبحث والتحليل والقيادة والتقدير والتقرير، وأن تحرص على إتباع التسلسل الهرمي للإدارة القرارات، فيما يتعلق بمجالات العمل⁽⁷⁶⁾. ولذا تعتبر عملية صنع القرار نوع من الممارسة الفكرية المطلوبة في بيئة الأعمال، حيث تنطوي على تفاعلات تدعو إلى الإبداع والخيال، وتتطلب وجود قدر من التفكير النقدي لدى القادة والمديرين، حتى يصلوا من خلالها إلى إيجاد بدائل خلاقة للقرار، وتطوير أفضل للأهداف، وإملاك رغبة أعلى لتحقيق تلك الأهداف⁽⁷⁷⁾.

(73) سوزان بنت محمد القرشي - سارة بنت مستور ناجم الزهراني، (2021)، أثر نظم دعم القرار على إدارة المدن الذكية: دراسة ميدانية على عينة من قيادات أمانة محافظة جدة، *المجلة العربية للإدارة*، المملكة العربية السعودية، العدد 4، ص 37. 38. متاح على الرابط: <https://aja.journals.ekb.eg/articlef> تاريخ الدخول والمشاهدة: 9 أكتوبر 2022.

(74) سيد على محمد سيد على حمزة، مرجع سبق ذكره ص 23.

(75) مازن جهاد إسماعيل الشويكي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

(76) سيد على محمد سيد على حمزة، مرجع سبق ذكره ص 24 . 26.

(77) عبدالعزيز محمد طارقجي، *الاستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشكلات*، مرجع سبق ذكره، ص 8 . 11.

2. الفرق بين صنع القرار واتخاذ:

يستخدم مصطلح صنع القرار **Decision Process** للدلالة على عملية إعداد القرار واتخاذ معاً، حيث تبين الأدبيات أنها عملية واحدة ذات مراحل وخطوات فرعية متكاملة تنتهي باتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه. ويفرق البعض بين عمليتي صنع القرار واتخاذ، على النحو التالي:

- **عملية صنع القرار:** تحتوي عملية صنع القرار على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، وإنما هي عملية تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار من تحديد المشكلة إلى حلها ومعالجتها، فعملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، وذلك للوصول إلى معلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة⁽⁷⁸⁾.
- **عملية اتخاذ القرار:** تعتبر عملية اتخاذ القرار الجزء العام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية، وليست معنى بديلاً لصنع القرار. ومرحلة اتخاذ القرار يعبر عنها بأنها خلاصة ما يتوصل إليه صانعي القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة، والطريقة التي يمكن بها حل المشكلة ومعالجتها. أما عملية صنع القرارات فهي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار. وفي كل مرحلة يكون هناك اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من مجموعة البدائل المقترحة⁽⁷⁹⁾. وعليه تتطلب

(78) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2014)، «الفرق بين مفهومي اتخاذ القرار

وصنعه»، الكويت. متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr86082.html> تاريخ الدخول والملاحظة: 26 أكتوبر 2020.

(79) المرجع السابق نفسه. إنظر أيضاً:

_ Mohsen Ghaffarzadeh, (2016), "Decision Making Based On Management Information System And Decision Support System", *International Journal*

عملية صنع القرار قدرًا كبيرًا من التصور والمبادأة، حتى يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة⁽⁸⁰⁾. واتخاذ القرار عملية اختيار بين عدد من البدائل والإحتمالات لتحقيق أهداف معينة. في حين أن صنع القرار عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة لها وتقييمها لإختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم إختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة⁽⁸¹⁾.

ثالثًا. محددات ومؤسسات صنع القرار في الدولة:

بالقدر الذي ترتبط به عملية صنع القرار بالأمن القومي والمجال الاستراتيجي للدولة، فإنها ترتبط كذلك بطبيعة العملية السياسية وحالة المناخ الديمقراطي التي تعيشها الدولة، حيث يعود الإطار الأساسي في عملية صنع القرار واتخاذها إلى طبيعة النظام السياسي وسلطة الدولة التي حدد لها المشرع إختصاصًا فعليًا وفق مواد قانونية لإتخاذ القرار وتفعيل آليات تنفيذه بشكل مقنن⁽⁸²⁾. من هذا المنطلق سوف يتم الإشارة إلى ما يتعلق بعملية صنع القرار في الدولة من خلال ما يلي:

Of Economics, Commerce And Management, United Kingdom Vol. III, Issue 4, P 8-9. It Is Available At:
<https://www.researchgate.net/publicationm>. Entry And Viewing Date 26 October 2020.

(80) سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(81) جمال على زهران، (2006)، «الإطار النظري لصنع القرار السياسي: رؤية استراتيجية لصنع القرار التنموي في مصر»، (نشرت ضمن كتاب السياسة الخارجية لمصر بين 1970 . 1981)، مكتبة مدبولي، ص 5047. متاح على الرابط:

<http://www.pidegypt.org/download/Decisionf> تاريخ الدخول والمشاهدة 27 أكتوبر

2020.

1. محددات صنع القرار في الدولة:

بحسب طبيعة وديمقراطية النظام السياسي، عادة ما يكون لرئيس الجمهورية دورًا بارزًا في صناعة القرار السياسي في الدولة ذات النظام الرئاسي، حيث يجمع الرئيس بين رئاسة الحكومة والجمهورية، أما في الدول ذات النظام البرلماني والتي لها رئيس جمهورية أو ملك، فبالإضافة إلى رئيس الحكومة، يكون لرئيس الجمهورية أو الملك دورًا مراسيميًا فقط يتمثل باستقبال السفراء وتمثيل الدولة في المناسبات القومية والدولية، أما صنع القرارات فيترك لرئيس الحكومة مع وزرائه⁽⁸³⁾.

إلا أنه - وعلى وجه العموم - يجب ألا تتم عملية صنع القرار على مستوى الدولة بصورة فجائية أو طارئة أو بصورة عبثية، بل لابد وأن تتم في إطار منظم ومدرّوس ومحكم، لأنها بالضرورة تحتاج إلى تراكم خبرة ودراية وجهد مماثلين من الدراسة المعمقة لجملة من الأوضاع التي تدفع الجهة المعنية باتخاذ القرار نحو ما تصبو إليه، حيث تشكل القرارات التي تعمل على أساسها الدول بشكل عام، الرؤية الحركية والتفاعلية التي تنظم من خلالها مسيرة الحياة في الداخل، كما تترتب عليها ومن خلالها تفاعلات وتحركات الدولة مع العالم الخارجي. وبهذا يكون القرار عبارة عن إختيار مبني على توجهات مُحدّدة وفقًا لطبيعة الترتيبات والإجراءات المزمع تنفيذها تحقيقًا لهدف مقصود ومحدد.

وإجمالًا يكمن الفرق بين صنع القرار واتخاذها بأن اتخاذ القرار هو آخر مراحل صنع القرار، حيث يؤول الأمر بعد التسلسل غالبًا في خطوات صنع القرار إلى اتخاذ وتنفيذه على أرض الواقع، وتعتبران عمليتين مكملتين لبعضهما البعض؛ بحيث لا يمكن الفصل بينهما، فطالما بدأت عملية صنع القرار فمن المؤكد أن الأمر سينتهي إلى اتخاذها ثم تنفيذه⁽⁸⁴⁾.

(82) المرجع السابق نفسه، ص 52.

(83) المرجع السابق نفسه، ص 54.

(84) بهاء الدين مكاي، مرجع سبق ذكره، ص 10 . 18.

2. مفهوم مؤسسات القيادة العليا:

تعرف القيادة كمفهوم إداري . في العموم . على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر تجاه مرؤسيه، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، ومن ثم فهي تتضمن عملية إلهام للأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، بحيث تقوم بتوجيه الأفراد للتحرك في الإتجاه السليم، والحصول على إلتزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المهمة. أما لفظ "القيادة العليا" كمفهوم إداري أو سياسي فهو ينسحب على رأس السلطة في أي تنظيم مؤسسى سواء أكان ذلك التنظيم فردي أو عنقودي أو غيره⁽⁸⁵⁾.

وعليه يقصد بها هنا رأس السلطة التنفيذية في الدولة، حيث تختص . بحسب طبيعة النظام السياسي ونظام الحكم . بوضع الخطط وصياغة السياسات، بالإضافة لصلاحيات تشكيل الحكومات وأخذ قرارات تعيين المسؤولين في الدولة، وكذلك يُنَاط بها مسؤولية إعتداد وإيفاد هيئات التمثيل الدبلوماسي للدولة خارج وداخل أراضيها، ولذلك تحظى السلطة التنفيذية بمكانة رفيعة تجاور فيها السلطتين التشريعية والقضائية، حيث تعتبر جزءاً لا يتجزأ من سلطات الدولة وأركان إدارتها⁽⁸⁶⁾.

وفي هذا الإطار، سوف ينسحب استخدام لفظة «مؤسسات القيادة العليا» في هذه الدراسة على المؤسسة التي يمارس من خلالها شخص رئيس السلطة السياسية في كل دولة محل البحث مهام عمله الدستورية والتنفيذية، وهي الجهة التي تتولى مسؤولية إعداد الخطط والقرارات الاستراتيجية للدولة، وعبرها يستعرض ويمرر رأس السلطة التنفيذية كل ما يتعلق بإدارة شؤون الحكم التخطيطية والتنفيذية من قرارات وسياسات،

(85) Anshika S. (n.d.), (2017), Functions of Leadership: 14 Major Functions of Leadership, **EconomicsDiscussion**. it is available at:

<https://www.economicsdiscussion.net/management>. Entry and viewing date: 18 november 2020.

(86) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (2018)، مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القيادة،

لندن. متاح على الرابط: <https://abahe.uk/encyclopedia-of-leadership/>

وذلك بحسب طبيعة النظام السياسي القائم في مصر وإسرائيل، وبالشكل الذي تتضح في طبيعة العلاقة الهرمية لتوزيع السلطة بين مكونات ووحدات النظام السياسي، وتتحدد وتتضح فيه المهام والصلاحيات الموكلة لرأس السلطة في كل دولة.

ومن ثم، سوف ينحصر التحليل في الدراسة فيما يخص الدولة المصرية على تحليل دور المؤسسة التي تدعم رئيس الدولة بما يحتاجه من معلومات وخطط وقرارات؛ وما يتصل بها من دوائر ومؤسسات معنية بصياغة البدائل والقرارات الاستراتيجية للدولة في كل الملفات، ويُقصد بها على وجه التحديد تقييم دور وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري . على اعتبارها الجهة المسؤولة عن التخطيط في الدولة بشكل أصيل . في وضع وصياغة رؤية مصر 2030، من خلال تحليل دور الوزارة في صياغة وتطوير كل ما يتعلق بالخطة الاستراتيجية للدولة من تطورات، ومتابعة تنفيذ وتقييم كل ما يتصل بها من قرارات وسياسات⁽⁸⁷⁾.

في حين تستهدف الدراسة على الجانب الآخر؛ الجهة التي تدعم رئيس الوزراء في دولة إسرائيل بما يحتاجه من معلومات وقرارات، وما يتصل بها من دوائر ومؤسسات معنية بصياغة الخطط والقرارات الاستراتيجية للدولة في كل الملفات، ونقصد على وجه التحديد تقييم أداء مديرية التخطيط الإسرائيلية وقسم التخطيط وصياغة الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد . على اعتبار أنهما يمثلان الجهة المسؤولة بشكل مباشر عن التخطيط في الدولة . كما أنهما المسؤولان مع عدد من الدوائر والجهات

⁽⁸⁷⁾ مهام وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية في مصر، الموقع الرسمي للوزارة. متاح على الرابط:

<https://mped.gov.eg/MinistryVision> تاريخ الدخول والملاحظة: 15 أكتوبر 2022.

إنظر أيضاً: <http://publicprojects.mop.gov.eg> ،

<https://www.elbalad.news/5299526>

التخطيطية الأخرى التي كان لها دور في صياغة استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030⁽⁸⁸⁾.

بحيث سيتم تقييم دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في مدى تعزيز دور العاملين بمنظومة التخطيط الاستراتيجي على المستوى القومي في كل دولة من عدمه، فيما يخص صياغة ومتابعة وتطوير كل ما يتعلق بالخطوة الاستراتيجية القائمة حالياً من تطورات، ومتابعة تنفيذ وتقييم كل ما يتصل بها من قرارات وسياسات. فهما المؤسستين اللتين يمارس من خلالهما رئيس الجمهورية في مصر أو رئيس الوزراء في إسرائيل مهام عمله التنفيذية والسيادية كرأس للسلطة العليا لدى كل طرف.

رابعاً. دور الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار وتحسين الأداء:

تعتبر القدرة على اتخاذ القرارات واحدة من أهم المهارات التي يتميز بها القادة على جميع المستويات، وبالتالي الوصول إلى الحل الصائب وتحديد البديل المناسب في التوقيت الصحيح⁽⁸⁹⁾.

ضمن هذا السياق تعد القيادة من أهم العوامل الفعالة الحاسمة لنجاح المؤسسات والشركات التي تتفق أموالاً طائلة للبحث على المواهب وتدريب المديرين على القيادة لتحقيق الميزة التنافسية، ولذا تزداد الحاجة إلى القيادة كلما زادت درجات نمو المؤسسة، وكلما تعقدت وتشابكت أمور التسيير والسيطرة جراء تعقد المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات والدول والشركات⁽⁹⁰⁾. في هذا السياق تبرز أهمية وفعالية الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي في عدة نقاط:

⁽⁸⁸⁾ قسم الاستراتيجية وتخطيط السياسة في إسرائيل، الموقع الرسمي لوزارة الاقتصاد. متاح على

الرابط: https://www.gov.il/ar/departments/units/strategy_and_policy_planning

إنظر أيضاً: <https://www.gov.il/ar/departments/iplan>

⁽⁸⁹⁾ Manuel Antonio Fernández - Villacañas Marín, op.cit p 77.

⁽⁹⁰⁾ القفل يسمينه، (2016)، إشكالية القيادة الإدارية ومشكلة اتخاذ القرار، المنهل. متاح على

الرابط: <https://platform.almanhal.com/Files/2/113458> تاريخ الدخول والمشاهدة:

28 أكتوبر 2020.

1. دور الذكاء الاستراتيجي في إمداد القيادة بالمعلومات:

أصبح نجاح المؤسسات اليوم مرهون بقدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة في التوقيت الصحيح، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاعتماد والاستعانة بمنظومة احترافية معاونة لدعم جهود القيادة على اتخاذ القرار، بحيث تضطلع هذه المجموعة المعاونة ببحث طبيعة المشكلة ودراستها من كل الجوانب، ومن ثم تحديد ودراسة البدائل الممكنة والمتاحة لمعالجة المشكلة، حتى تتمكن القيادة من اختيار البديل المناسب نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم لمعطيات الواقع محل القرار. وهو الأمر الذي يركز على حجم المعلومات التي يتحصل عليها القائد عن البدائل المتوفرة وتكاليف إتخاذ القرار الفعال، الذي يُعد وينفذ في إطار نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، ومن هنا يستطيع القائد أن يوازن بين المخاطر التي قد يسببها والمزايا التي قد يحققها القرار المتخذ للمؤسسة على المدى القريب والبعيد⁽⁹¹⁾.

وفي حين تختلف سمات وملامح وآليات ومعايير العصر الحالي بشكل جذري عن كل ما سبقه من مبتكرات واختراعات، وبالتالي أصبحت تفرض تطوراتها على كل من يعاصره من أفراد ودول ومؤسسات ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الإبداعية والاستراتيجية المستحدثة لمعالجة القضايا والمشكلات في شتى المجالات؛ فقد دخلت في ذات السياق، عملية صناعة القرار ضمن العمليات الإدارية والتشغيلية المهمة في مؤسسات العصر الحالي على كل المستويات، وبات كل قرار يتطلب نوعاً وكماً من المعلومات مختلفاً عن غيره من العمليات والترتيبات، وهو الأمر الذي يتطلب الاعتماد

(91) أسماء عيسى، (2016)، دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، ص 35 . 38. متاح على الرابط: <http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/mastersf> تاريخ الدخول والمشاهدة: 28 أكتوبر 2020. إنظر أيضاً:

— Michael Maccoby, **Strategic Intelligence: A Conceptual System Of Leadership For Change**, op.cit.

على منظومات عمل وتحليل متقدمة، بحيث تتميز بالمرونة والتكاملية والقدرة على التشبيك والإستعانة بمختلف التخصصات⁽⁹²⁾.

من هذا المنطلق؛ تحتاج المؤسسات المعاصرة حكومية كانت أم خاصة، محلية أو دولية، إلى المعلومات الدقيقة، كي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لصياغة وتحقيق ومتابعة تنفيذ ما تسعى إليه من أهداف، وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة داخليًا وخارجيًا بسهولة ونجاح. وحيث تعلو قيمة المعلومات لدى القائمين على إدارة المؤسسات في كل مكان؛ كلما كانت فائدتها أكبر ولها دور مؤثر وفاعل في صناعة وإتخاذ القرارات. وحتى تكون المعلومة ذات قيمة ومفيدة يجب أن تتلائم عند الجمع والتحليل مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، وأن تكون ذات دقة عالية، كما تكون بالقدر المناسب و في التوقيت المطلوب⁽⁹³⁾.

وإذ تشكل المعلومات المادة الخام لصناعة واتخاذ القرار، كما تتطلب كل حلقة من السلسلة المذكورة أعلاه قدرًا من المعلومات حتى تصبح عملية اتخاذ القرار ذات مردود إيجابي وفعال. من هذا المنطلق يعد الذكاء الاستراتيجي واحدًا من أجدر وأنجع الأدوات المستحدثة في جمع ومعالجة المعلومات التي تمد صناع القرارات بالمعرفة المطلوبة، والتي تدعمهم في صناعته لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، كما يستطيعوا من خلاله تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي، وكذا التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بسهولة ونجاح⁽⁹⁴⁾.

2. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم القرار:

(92) المرجع السابق نفسه ص 35.

(93) Saad Al- Suaadi - Basma Awqatee (2011) "Information Role In Decision Making Process Of Foreign Policy", **Journal Of International Studies**, Volume , Issue 50, Pages 113-146. it is available at: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=60833> . Entry and viewing date 28 October 2020.

(94) عناد صايل الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 54.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نوعاً متميزاً من الموارد غير الملموسة، ومصدرًا من مصادر القوة الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسات والمنظمات، ولذا له دور مؤثر في إعانة القائد على فهم السياقات أو الظروف التي يعمل فيها داخل وخارج مؤسسته، حتى يتمكن من أداء مهامه بطريقة فعالة وإستباقية. وذلك بإعتباره واحدًا من أحدث وأدق الأنظمة التي تكفل لمن يعتمد عليها التميز والحفاظ على مكانة متقدمة بين المنافسين على مستوى الدول والحكومات والمنظمات والأفراد⁽⁹⁵⁾.

ولكن في بعض الأحيان يكون القائد فعالاً في ظروف دون أخرى، وللتغلب على ذلك؛ يساعده الذكاء الاستراتيجي على تجاوز ما يعترضه من عقبات، حيث تعمل مكوناته بشكل متناغم وتتفاعل بشكل منسجم مع مجمل ما يدور في عقل القائد من أفكار ومهام استراتيجية⁽⁹⁶⁾. بحيث يوفر هذا الذكاء المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار التحولات المعرفية التي تشهدها بيئة عمل المؤسسات والأفراد، الى الحد الذي باتت تعتمد عليه الدول والحكومات والجامعات ومختلف المؤسسات والمنظمات في دعم جهود صناعة القرار، وفي مقدمتها التعامل مع القرارات التي تعاني من ندرة في المعلومات، أو تلك التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، حيث يساعدها على اختيار البديل المناسب في بيئة اللايقين، مع دعمه للقرارات الإستباقية، فضلاً عن دوره في صناعة القرارات الاستراتيجية والمستقبلية الهامة، لاسيما ما يتعلق بقرارات التعاون والاندماج أو الشراكة بين مؤسسته مع الكيانات الأخرى⁽⁹⁷⁾.

فهو يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في تبادل المعلومات، ويُسمح في إطاره للعاملين في الإسهام بأفكارهم وتصوراتهم إزاء المستقبل، من خلال إشراكهم في صناعة القرارات، ووضع التصورات المستقبلية الخاصة بمؤسساتهم بشكل جماعي فاعل

(95) المرجع السابق ص 59.

(96) Manuel Antonio Fernández - Villacañas Marín, op.cit, p79.

(97) سعاد حرب قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 28 . 29.

ومرن. كما يساعد الذكاء الاستراتيجي القادة ومعاونوهم على فهم التفاعلات والمتطلبات المعقدة للنظام العام، ومن ثم يساعدهم على تقديم دعم تحليلي مساند لجهود التخطيط ووضع مختلف السياسات. ومن ثم تتعدد فوائده ووتتعاظم أدوره في تطوير ورفع كفاءة أداء المؤسسات والأفراد⁽⁹⁸⁾.

3. منظومة دعم القرار في المؤسسات:

دعا التطور المضطرد في حجم ونوعية وأهمية المعلومات، ومن ثم التقدم الهائل في التقنيات المستخدمة في جمعها وتحليلها، إلى ضرورة استخدامها من قبل الإدارة العليا في المنظمات والمؤسسات. وحيث تمثل المعلومات عنصراً هاماً ومورداً استراتيجياً تعتمد عليه الدول والمؤسسات في مواجهة مجمل ما تتعرض له من مشاكل وتحديات وتهديدات؛ فقد فرض ذلك على الحكومات ضرورة الإعتماد على منظومة من الدوائر المؤسسية المتكاملة للقيام المستدام بجملة تلك المهام⁽⁹⁹⁾. بحيث تشتمل كلاً منها على نظام معلوماتي ومكونات تكنولوجية وقواعد تفاعلية وروابط تنظيمية وعناصر بشرية فنية متخصصة في شتى الجوانب والمجالات، لتساعد القيادة على اتخاذ القرار محل البحث بالسرعة والدقة المطلوبين، مما يمنحها مزايا تنافسية وقدرات تفاعلية متقدمة و متميزة بشكل حاسم ودقيق في إدارة الدول والمؤسسات⁽¹⁰⁰⁾.

من هذا المنطلق تعبر منظومة دعم القرار عن جملة القواعد والتفاعلات والمكونات المؤسسية المادية والبشرية والتكنولوجية التي تتكون منها الدوائر المعنية بصنع القرار في أي دولة، والتي تشتمل على جميع العناصر التي تستعين بها القيادة العليا للوصول

(98) خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص 150 . 151.

(99) Manuel Antonio Fernández - Villacañas Marín, op.cit, p81.

(100) عادل بومجان، (2019)، أهمية ومكانة نظام المعلومات الاستراتيجي في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص ٨-١١. متاح على الرابط:
<https://www.researchgate.net/publication/336848250>. تاريخ الدخول والمشاهدة: 5 نوفمبر 2020.

إلى القرارات الحاسمة، وتعتمد عليها في صياغة ووضع الاستراتيجيات العامة والقطاعية للدولة في شتى المجالات، وصولاً إلى تحديد السياسات المرتبطة بتنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال الأجهزة والوزارات ذات الصلة، وعبر الحقب والمدايات الزمنية المختلفة. وهو ما يمكن الإشارة إلى مكوناتها على النحو التالي:



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: سمير فرج، (2017)، "دوائر صنع القرار"، الأهرام، 13 يوليو، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط: http://www.samirfarag.com/sf_article/security/ تاريخ الدخول والملاحظة: 6 نوفمبر 2020.

شكل رقم (1-5) دوائر صنع القرار

لـ **الدوائر المباشرة**: والتي تتولى إعداد وإصدار القرارات النهائية، اعتماداً على ما تقدمه الدوائر المساعدة من بيانات ومعلومات. حيث يسمح للدوائر المساعدة بتقديم مقترحاتها إلى الدوائر المباشرة، في شكل توصيات، بشأن القرار المطلوب اتخاذه، بهدف الإسراع من عملية اتخاذ القرار. وغالباً ما تتكون الدوائر المباشرة من مجموعات الرئاسة أو الدائرة المحيطة بالرئيس، سواء أطقم المساعدين أو

المستشارين، الذين يبدأ من عندهم تكليف باقى المجموعات، وتتسلسل المهام، ويتم تحديد الخطة الزمنية، والتنسيق بين كل الدوائر، حتى لحظة اتخاذ القرار (101).
يلى ذلك المجموعة الثانية، والتي عادة ما تكون ذات طبيعة تخصصية سواء كانت عسكرية أو أمنية

أو غيرها، مثل المجلس الأعلى للقوات المسلحة أو المجلس الأعلى للشرطة، وتكون ذات أهمية قصوى في حالة ما إذا كان القرار المطلوب اتخاذه، يمس بشكل مباشر أو غير مباشر، دور القوات المسلحة في البلاد، أو يمس أمن وسلامة الوطن. كما يوجد إلى جانب ذلك عدد من الدوائر المعلوماتية الأخرى مثل مركز دعم واتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، أو مركز الأزمات بوزارة الخارجية، أو غير ذلك من دوائر صنع القرار التابعة لمختلف الجهات والوزارات، حيث يعمل كل منها في محيط اختصاصه، ووفقاً للموضوعات المطروحة عليه لإتخاذ قرارات بشأنها (102).

الدوائر المساعدة: والتي تتكون من مجموعات متعددة منها الأساسي، ومنها التخصصي، وفقاً لطبيعة الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه. فالمجموعات الأساسية التي ظهرت أخيراً في العالم، والمعروفة باسم Think Tanks، قد تتبع مؤسسة الرئاسة مباشرة، أو قد تنشأ تابعة للوزارات السيادية في الدول مثل الخارجية والدفاع، أو قد تعود تبعيتها لبعض المؤسسات الإعلامية بالدولة ... أو قد تُؤسس هذه المجموعات بتبعية خاصة لجهة ما، وربما تعتمد في تمويلها على القطاع الخاص، أو مؤسسات المجتمع المدني، للبحث في موضوعات ذات صلة بمجال الأعمال والأبحاث الخاصة. وتضطلع في النهاية بجملة من المهام البحثية والمعلوماتية التخصصية ذات الصلة بمجال أو قطاع محدد (103).

(101) سمير فرج، (2017)، "دوائر صنع القرار"، الأهرام، 13 يوليو. متاح على الرابط:

http://www.samirfarag.com/sf_article/ تاريخ الدخول والمشاهدة: 6 نوفمبر 2020.

(102) Shaidul Kazi, op cit, p. 2-4.

(103) سمير فرج، مرجع سبق ذكره.

كما تشتمل تلك الدوائر أيضًا في بعض الأوقات على أجهزة الأمن القومي وأجهزة الأمن الداخلي، إضافة إلى مجموعات الوزارات السيادية كالخارجية والدفاع والإعلام ورئاسة الوزراء، التي يطلق عليها البعض اسم مركز إدارة الأزمات. وقد لا يستلزم شرط الإستدامة في الدوائر المساعدة، فالبعض منها قد يُشكل، بصفة مؤقتة، لفترة محددة، ولمهمة بعينها، في مجال أو موضوع محدد، كمجموعات العمل الخاصة بملفات محددة كالمياه، أو الزراعة، أو البترول، أو الموضوعات ذات الصلة القانونية، وغيرها من الموضوعات.

4. معايير قياس وتقييم فعالية أداء المؤسسات:

تعدد وتتداخل المعايير والقواعد التي يُحكم من خلالها على جودة أداء المؤسسات والأفراد هذه الأيام، وذلك من خلال تصميم عدد غير قليل من المقاييس والمؤشرات لتقييم الأداء، لذا يأتي معيارى الفعالية والكفاءة في صدارة أدوات التقييم والحكم على مدى الجودة والرشادة الإدارية والتنظيمية والتشغيلية لمؤسسات العصر الحالى. حيث يعد مفهوم الفعالية من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تحقيق المؤسسة أو المنظمة أو الدولة، لأهدافها بالإنسجام أو التكيف مع البيئة التي تعمل بها، فيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة⁽¹⁰⁴⁾.

كما يتفاوت مفهوم الفعالية بمختلف وجهات النظر الفكرية حيث ورد عليها العديد من التعريفات ومنها ما يشير إلى (مدى قدرة المنظمة أو المؤسسة على البقاء، والنمو، والتكيف، دون النظر إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث تتفاعل

(104) عبدالمليك مزهوده، (2011)، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة

محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد الأول، ص 85. متاح على

الرابط: <https://iefpedia.com/arab/?p=18168> تاريخ الدخول والمشاهدة: 12 نوفمبر 2020.

المنظمة ضمن إطار الوصول إلى أهدافها في أوساط بيئية غير مستقرة، كما أنها تجعل من خلق التوازن المتحرك مع التكيف البيئي أحد مستلزمات وجودها⁽¹⁰⁵⁾.

و في حين تعبر جودة الأداء في أبسط معانيها عن أداء الأعمال الصحيحة بالصورة الصحيحة، وتعبر الكفاءة في أبسط معانيها عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تعبر الفعالية عن أداء الأعمال الصحيحة؛ من ثم يمكننا الحكم على مدى جودة الأداء من عدمه من خلال إعتبار الأداء دالة تجمع بين التغير في الكفاءة والفعالية بالسلب أو الإيجاب، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة.

وبذلك يعطى مفهوم الفعالية بعداً أشمل وأوسع، من حيث تحقيق الأهداف المرجوة في بيئة العمل، إذ يستمد ذلك المفهوم منطق قبوله من خلال واقع المؤسسة بوصفها نظام مفتوح، يتعامل مع بيئة متغيرة تتضمن العديد من النواحي المتغيرة والغير مؤكدة داخلياً وخارجياً⁽¹⁰⁶⁾. من هذا المنطلق يمكننا القول بأن المؤسسة تكون كفؤة إذا تم تحقيق النتائج المرجوة من خلال الإستعمال العقلاني الرشيد للوسائل المتاحة، وأن الحل الكفؤ هو الذي يستعمل أقل الوسائل أو بعبارة الأقل تكلفة. ولذلك من السهل أن يكون المدير أو القائد فعالاً في تحقيق الأهداف، ولكن غير كفؤ في استعماله المفرط للوسائل والموارد المتاحة مقارنة بالمعايير المقدرة، كما يمكن أن يكون القائد كفؤاً أيضاً، ولكن غير فعال (حيث يستعمل الوسائل بشكل يوافق المعايير المقدرة، ولكن دون تحقيق النتائج المصاغة)، كما يمكن أن يكون فعالاً وكفؤاً في نفس الوقت، وهو ما يمكن أن نسميه هنا بالأداء الجيد⁽¹⁰⁷⁾.

(105) خديجة أحمد محمد بامخرمه، (2016)، "أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات"، مجلة

المنال، الجزائر. متاح على الرابط: <https://almanalmagazine.com/%D8%B> تاريخ

الدخول والملاحظة: 12 نوفمبر 2020.

(106) عبدالمليك مزهوده، مرجع سبق ذكره.

(107) Diana Marieta Mihaiu, (2010), Effectiveness and Performance of the Public Sector, *Journal of Economic Forecasting*, Romanian, pp 130- 135.

it is available at: <https://www.researchgate.net/publication/r>. Entry and viewing date:15 november 2020.

وعليه تتوقف فعالية مؤسسات ودوائر صنع القرار على عدة عوامل، منها ما يتعلق بمقدار الدعم السياسي من الإدارة العليا، ومدى مؤسسية تلك الدوائر، وحجم التمويل، إضافة إلى مدى توفر التكنولوجيا والآليات المستخدمة، والإدارة الواعية للنظام، والكوادر البشرية المتخصصة، في حين تبرز على الجانب الآخر عدة معوقات وإشكاليات تعيق عملية تطبيق هذه العوامل، أهمها ضعف بيئة القرار، ومقاومة التغيير، وغياب فكر التخطيط الاستراتيجي، وهشاشة البناء الدستوري والقانوني للنظام (108).

وختامًا؛ فقد تم في هذا الفصل إستعراض الجوانب النظرية من الدراسة بما تشتمل عليه من مفاهيم وتفصيلات، حيث تطرق بالإشارة إلى مفاهيم وجوانب الذكاء الاستراتيجي، وتحديد مدى علاقته والفرق بينه وبين أنواع الذكاء الأخرى. مع التركيز على استجلاء أبرز ما يتعلق بمفهوم الذكاء الاستراتيجي ومكوناته وفق نموذج (Michael MacCboy)؛ (على اعتباره واحدًا من النماذج التي تناولت الذكاء الاستراتيجي ومدى أهميته في تعزيز كفاءة الأداء لدى المؤسسات والأفراد)، كما تطرق بالإشارة إلى إستعراض الفرق بين الذكاء الاستراتيجي وبين أنواع الذكاء الأخرى وحدود العلاقة بينهما، كما سعى لتبيان دوره في رفع كفاءة أداء المؤسسات والأفراد، وتطرق كذلك إلى تفصيل سبل تفعيل عناصر الذكاء الاستراتيجي ونماذج قياسه داخل الكيانات والمؤسسات، وذلك من خلال إعادة قراءة وتبسيط الضوء على ما كتب تاريخيًا وتطبيقيًا حول تلك الأجزاء.

أيضاً تناول المبحث الثاني استعراض مفهوم القرار الاستراتيجي وعلاقته بالذكاء الاستراتيجي، والذي يعتبر إحدى الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية، فعملية صناعة القرار مسألة أساسية في كل دولة، إذ يعد القرار عنصر حتمي في كافة صور ومراحل النشاط السياسي أو الاقتصادي أو العسكري، ولذا ترتبط عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالقيادة العليا، بحيث يلعب القادة والمدراء دوراً رئيسياً في هذه العملية من جهة، ومساهمة القرارات المتخذة في تحقيق

مهام القيادة السياسية والعسكرية والإدارية نحو إنجاز أهدافها المحددة من جهة أخرى، حيث تستهدف النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن الدولة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، وتأسيسًا على ذلك استعراض هذا المبحث ماهية ومفهوم دعم القرار وعلاقته بالذكاء الاستراتيجي، مع التركيز على تسليط الضوء على مفهوم القرار الاستراتيجي، ثم ناقش بشكل تمهيدي المقصود بمنظومة دعم وصناعة القرار على مستوى الدولة، وكذلك الإشارة إلى المقصود بفعالية أداء المؤسسات، ثم تحديد المقصود بمفهوم مؤسسات القيادة العليا في إدارة الدول والمؤسسات.

الفصل الثاني
تحليل منظومة دعم القرار
في
مصر وإسرائيل

مقدمة:

سعى هذا الفصل إلى استعراض الوضع الحالي لمؤسسات دعم وصناعة القرار الاستراتيجي في كل من مصر وإسرائيل، تلك المؤسسات التي تتولى مسئولية إدارة شؤون الدولة التخطيطية والتنفيذية عبر إطار مؤسسي محكوم بعدد من القواعد والقوانين، والتي تم في سياقها وضع الاستراتيجية القومية الحالية محل الدراسة للطرفين، سواء ما يتعلق برؤية مصر 2030 أو استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030، حتى يتم من خلال التحليل وضع تصور متكامل للحالة المؤسسية لنظام الحكم القائم في كل دولة، والتي تبدو مطلوبة لتحديد طبيعة الأدوار والعلاقات والتفاعلات التي تدار من خلالها الدولة، والتي يتم في سياقها وضع وتنفيذ القرارات والسياسات.

كما تناول تحليل المحددات المختلفة المؤثرة على بيئة صنع واتخاذ القرار وصناعة السياسات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية في مصر وإسرائيل، بالإضافة الى تحليل السياقات والمرجعيات الفكرية والسياسية والاقتصادية المؤثرة في هوية المجتمع في الدولتين، والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على عملية صنع واتخاذ القرار في كل منهما. حيث تطرق المبحث الأول إلى تحديد حجم وحدود العلاقة القائمة بين المكونات الحالية لمنظومة دعم واتخاذ القرار داخل النظام السياسي المصري، ثم سعى لرصد ظهور وتطور دور الأجهزة ذات الصلة، وتحديد موقعها في الهيكل الحالي لنظام الحكم القائم في مصر.

ثم تطرق المبحث الثاني إلى استعراض الوضع الحالي لمنظومة دعم واتخاذ القرار في إسرائيل من خلال تحديد حجم وحدود العلاقة القائمة بين المكونات الحالية لمنظومة دعم واتخاذ القرار داخل النظام السياسي الإسرائيلي، ثم يسعى لرصد ظهور وتطور دور الأجهزة ذات الصلة، وتحديد موقعها في هيكل نظام الحكم القائم في إسرائيل، وذلك لتحديد حجم الاختصاصات والصلاحيات الموكلة إليها في سياق التفاعلات المشتركة بين جملة الكيانات المؤسسية والمعلوماتية والإدارية والتنفيذية الرسمية وغير الرسمية في الدولة.

المبحث الأول

مؤسسات صنع القرار الاستراتيجي في مصر

يسعى هذا المبحث إلى استعراض واقع منظومة دعم وصناعة القرار في مصر، حيث تناول التطور التاريخي الذي مرت به عملية صناعة واتخاذ القرار داخل النظام السياسي في مصر منذ ثورة 23 يوليو 1952 وحتى تاريخه، ثم انتقل إلى استعراض محددات الوضع الحالي لبيئة صنع القرار في مصر على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ثم تحديد السياق الفكري والثقافي الحاكم لهوية المجتمع، والذي يشكل جانباً من الإطار المرجعي الحاكم لمنظومة الأفكار والقيم التي تؤثر على مؤسسات صنع القرار، كما تعرض كذلك إلى البنية المؤسسية والدستورية المكونة لمنظومة الحكم في الدولة، ثم اختتم بحصر الجهات والمؤسسات الحالية المسؤولة عن دعم القيادة العليا في صناعة القرار، من خلال تحديد حجم وموقع تلك المكونات في هيكل نظام الحكم القائم في مصر، وذلك لتحديد حجم الاختصاصات والصلاحيات الموكلة إليها، ضمن سياق التفاعلات المشتركة بين جملة الكيانات المؤسسية والمعلوماتية والإدارية والتنفيذية الرسمية وغير الرسمية في الدولة.

أولاً- ملامح التطور التاريخي لعملية صنع القرار في مصر:

عاشت مصر منذ إعلان الجمهورية والحصول على الاستقلال مرحلة من التحولات العميقة، التي مرت بها الدولة منذ ثورة 23 يوليو 1952م وما تلاها حتى تاريخه من تبعات. تلك التحولات التي ألقت بظلالها على أجواء تشكيل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي لمصر منذ ثورة يوليو وحتى الآن، حيث كان لها عظيم الأثر في تأطير وترسيخ دعائم ودوائر صناعة القرار القيادي للدولة في الداخل والخارج على يد النظام القائم حينها، وما تلى تلك المرحلة من محطات⁽¹⁰⁹⁾. بدايةً من تشكيل مجلس قيادة الثورة، وإنشاء عدد من المجالس القومية المتخصصة، وتدشين

(109) محمد عبد الفتاح أبو الفضل، (1994)، تأملات في ثورات مصر 23 يوليو 1952، جزء

أول، الهيئة المصرية للكتاب، جمهورية مصر العربية، ص 22.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

الاتحاد الاشتراكي، ثم إنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، بكل ما نتج في سياقها من قرارات (110).

في إطار ما سبق؛ سوف يتم استعراض أبرز ملامح وسمات منظومة التخطيط على المستوى القومي لهذه المرحلة من خلال التركيز على الدور الرئيسي للقيادة العليا في وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية لإدارة شؤون البلاد، وذلك من خلال استعراض أبرز الملامح والسمات العامة للمراحل المتعاقبة التي يمكن في سياقها إستشفاف دور القيادات العليا المسؤولة عن إدارة شؤون الدولة في صنع واتخاذ بعض القرارات، ويلقى الجدول التالي الضوء على تلك المحطات والسمات التي ميزت كل مرحلة منها:

جدول رقم (1-2) أهم سمات تطور عملية صنع القرار في مصر(*)

المرحلة	أبرز سمات المرحلة
مرحلة القيادة الكارزمية	- والتي لعب فيها الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" دوراً رئيسياً في عملية صنع القرار في تلك الفترة، بحكم طبيعته شخصيته القيادية وبحكم طبيعة المرحلة آنذاك؛ وليس أدل على ذلك من اتخاذه لقرار 1956م بتأميم قناة السويس، تلاه توقيع اتفاق الوحدة بين مصر وسوريا وإعلان الجمهورية العربية المتحدة 1958م، ثم الدخول في حرب اليمن 1962م... وغيرها. - أكسبت القرارات الجريئة شخصية الرئيس "عبد الناصر" سمة الكاريزمية وجعلت منه بطلاً قومياً على مستوى الوطن العربي، ما مكنه من الاستمرار في لعب الدور الأكبر في صناعة وتمير الكثير من القرارات الاستراتيجية التي كان لها عميق الأثر في تشكيل وترسيخ قواعد إدارة الدولة بشكل عام.
مرحلة التحول والانفتاح	- فرضت الأوضاع التي رافقت تولي الرئيس الراحل "محمد أنور السادات" مسئولية إدارة شؤون البلاد نفسها على مجريات الأمور؛ حيث بدأ بالتخلص من مراكز القوى إدراكاً منه بأنها كانت سبباً مباشراً من أسباب هزيمة 1967م. - أصدر الدستور الدائم في سبتمبر 1971م، والذي تشكل من خلاله الإطار الدستوري الناظم

(110) نبذة عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. متاح على الرابط:

<https://www.idsc.gov.eg/IDSC/StaticContent/View.aspx1> تاريخ الدخول

والمشاهدة: 5 يناير 2021.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

لأطر الحكم وعملية صنع القرار، التي تركزت في قمة السلطة التنفيذية متمثلة في شخص رئيس الدولة. • من منظور فوقى كانت تتم عملية صناعة القرارات التي يتخذها الرئيس "السادات" دائماً على صعيد المستوى الأعلى، أما وظيفة المؤسسات فقد كانت مقتصرة دائماً على التأييد والتمهيد لتلك القرارات. • شهدت في هذا الإطار فترة حكم الرئيس السادات أخطر قرار في تاريخ مصر الحديث، وهو قرار حرب أكتوبر 1973، والذي ترتب عليه قرار يوازى في خطورته قرار الحرب ألا وهو توقيع إتفاق السلام مع إسرائيل (معاهدة كامب ديفيد)، ثم قرار الإنفتاح الاقتصادى والتحول الجذرى من الإشتراكية الى اقتصاد السوق.	
• استطاع الرئيس الراحل "محمد حسنى مبارك" من منصبه كنائب لرئيس الجمهورية في 1975م أن يستوعب طبيعة التفاعلات السياسية في الحياة المدنية، كونه أصبح قريباً من عملية صنع القرار السياسى والمشاركة فيها. • لم يقتصر دوره على متابعة ما يتعلق بتطور الشؤون الداخلية للبلاد، بل امتد خارجياً، ليكون مسؤولاً عن عدة ملفات على مستوى السياسة الخارجية، وقد كان ملف الصراع العربى الإسرائيلى أهم تلك الملفات، فقد كان أحد المنسقين للتمهيد لاتفاقية السلام مع إسرائيل. • تركزت المحددات الرئيسة لعملية صنع القرار لدى الرئيس "مبارك" في التآني والصبر في اتخاذ القرارات، والإصرار على عدم التراجع فيها ما بعد اتخاذ. • توسيع درجة المشورة في عملية صنع القرار، واتساع مساحة حرية الحركة لأجهزة صنع القرار التنفيذية، والبعد عن أسلوب المفاجأة في إعلان القرار. كما اتسمت مسيرة السياسة الخارجية خلال فترة حكمه بالنمط العقلاني المتوازن، كما اتسمت بالمرونة والثبات.	التوازن وترسيخ دور المؤسسات
• مع تطور الوقائع والأحداث خلال العقد الأخير من فترة حكم الرئيس "مبارك"، وتعاقب الأشخاص على إدارة المؤسسات والملفات، برزت تأثيرات صعود رجال الأعمال إلى السلطة على قواعد إدارة الدولة من فترة حكم الرئيس، وشكلت دائرة رجال الأعمال إحدى القنوات المؤثرة في صنع القرار، وذلك عبر القنوات المؤسسية الرسمية وغير الرسمية. • مع تزايد دور رجال الأعمال في إدارة شئون الدولة بقيادة "جمال مبارك" عن طريق رئاسته للجنة السياسات بالحزب الوطنى الحاكم آنذاك؛ انتقل رجال الأعمال من مرحلة الوصول غير المباشر إلى المؤسسات السياسية عن طريق وسطاء، إلى مرحلة الوصول المباشر من خلال الحزب الحاكم أو المؤسسات التشريعية وغيرها، على أساس أن هذا الوضع يتيح لهم دوراً مباشراً في عملية صنع القرار، وهو ما سمخ لهم بالدور الأبرز فى هندسة القرارات ووضع السياسات التى تمهد الطريق إلى المزيد من السيطرة والإستحواذ.	بروز دور رجال الأعمال

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

مرحلة إعادة التأسيس والانتقال	• دفعت الأجواء التي تلت انتخابات مجلس الشعب 2010م البلاد إلى مرحلة من الاحتقان الجمعي، الذي أفضى إلى قيام ثورتي 25 من يناير و 30 من يونيو، لتتشكل على إثر تلك الثورة مرحلة جديدة من تاريخ مصر المعاصر بكل ما فيها من نجاحات وإخفاقات. • دخلت البلاد في مرحلة انتقالية كظرف استثنائي، مرت مؤسسات الدولة من خلاله بمحطات متعاقبة من التغيير وإعادة الهندسة والبناء الدستوري المنظم للصلاحيات والعلاقات. • طرأت على الوضع القائم جملة من التفاعلات والترتيبات التي انتهت على إثرها المرحلة الانتقالية بإصدار دستور 2014م، وبناء المؤسسات التنفيذية والتشريعية، لتعاود الدولة ممارسة مهامها الدستورية تشريعياً وتنفيذياً وقضائياً من منظور مغاير لما كانت عليه الأوضاع ما قبل ثورتي التغيير.
---	--

(*) المصدر من إعداد الباحث بتدبر من: سامي شرف، (2019)، صنع القرار في تجربة عبد

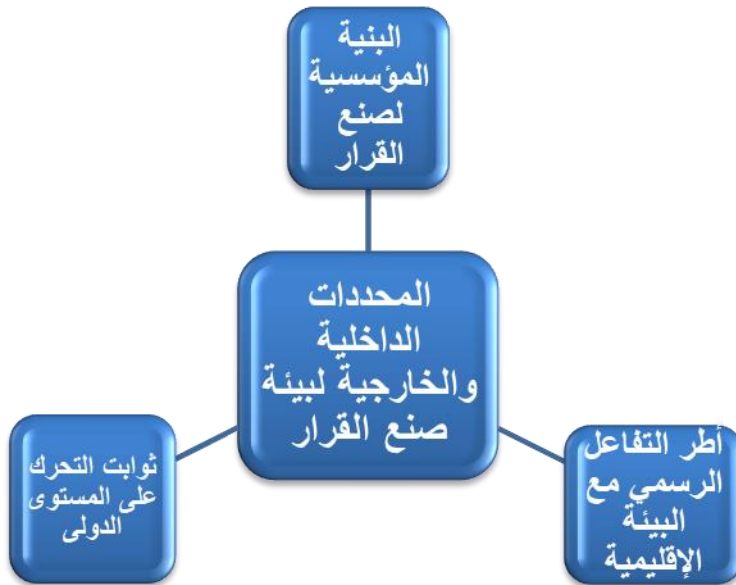
الناصر، مجلة الوعي العربي. متاح على الرابط:

<https://elw3yalarabi.org/elw3y/2019/9>. تاريخ الدخول والملاحظة: 5 يناير 2021.

وفى إطار ما تقدم؛ تُعتبر عملية صنع القرار المصري، مسألة متشابكة وشديدة التعقيد؛ إذ إنه من الصعب الجزم بوضوح حول حقيقة التفاعلات ومساحة التأثير والتأثر التي تفصل ما بين دور شخص رئيس الدولة من جهة، والأطراف الأخرى الداخلة في عملية الصياغة والتمهيد الرسمي وغير الرسمي لأي قرار، على غرار دور النخبة والمثقفين والإعلاميين وطبقة رجال الأعمال وكبار مسؤولي الدولة، وطبيعة الدور الذي يلعبه كل من مراكز الفكر ووسائل الإعلام في المشهد المصري من جهة أخرى. كما أنه لا يُمكن في الوقت نفسه إغفال الضغوطات الغربية والتجاذبات الإقليمية، التي لطالما تحاول التأثير على الطريقة التي تدار بها أغلب الملفات، والتي تمحورت جميعها حول إدارته للبلاد بصورة وطنية تنطوي على الكثير من الاستقلالية والابتعاد عن الارتهان الخارجي للقرار.

ثانيًا. المحددات الحاكمة لبيئة صنع القرار في مصر:

قبل الاسترسال حول شرح ما تيسر من أجوبة عن تساؤلات على غرار، كيف تدير القيادة العليا للدولة شئون البلاد؟ أو بمعنى آخر، كيف يتم صناعة وصياغة القرار المصري عبر الأشخاص والمؤسسات؟... من المهم التطرق إلى استعراض عدد من الثوابت الداعمة لنظام الحكم في مصر، والتي تعد من المحددات الأساسية التي يتفاعل معها صانع القرار تأثيرًا وتأثرًا بدرجات متفاوتة بحسب الظروف والأحوال، وهي:



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: أحمد أبو الحسن زرد، (2016)، النظام السياسي المصري وتحولاته في خمس سنوات (2011-2016)، الهيئة العامة للاستعلامات، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط: <https://www.sis.gov.eg/section/999/7371?lang=ar> تاريخ الدخول والمشاهدة: 16 يناير 2021.

شكل رقم (1-2) محدّدات صنع القرار في مصر

1. البنية المؤسسية لصنع القرار:

ويندرج تحتها طبيعة العلاقات والتفاعلات القائمة بين المستوى الرئاسي وعدد من الكيانات الرسمية الأخرى التابعة للدولة والمعاونة لها في مسائل رئيسية من الحكم، على غرار رئاسة مجلس الوزراء ومختلف الوزارات الأخرى على المستوى التنفيذي، ومجلسي النواب والشيوخ على المستوى التشريعي، وأجهزة المعلومات على المستوى الاستخباراتي، والمحكمة الدستورية العليا على المستوى الدستوري والفصل بين السلطات⁽¹¹¹⁾.

بالإضافة إلى جملة الكيانات التي تتصل وتتشعب عن كل تلك الجهات، حيث تتعاون وتتغام جميعها بشكل محكم ومتزن من التفاعل وتبادل الأدوار، وهو الأمر الذي يتم ممارسته من خلال إطار دستوري وقانوني حاكم ومنظم لمجمل تلك التفاعلات، تمت صياغت بعض منه عبر الحقب والمراحل الماضية، حتى تم تأطير قواعده بشكل محكم ودقيق في دستور 2014. يضاف إلى ذلك، الواقع الحزبي ومؤسسات المجتمع المدني وعدد من المجالس والمعاهد القومية الأخرى المتخصصة بشكل دقيق ومتنوع في مختلف الملفات، والتي تؤثر بدورها بشكل مباشر وغير مباشر في صناعة القرار⁽¹¹²⁾.

2. أطر التفاعل الرسمي مع البيئة الإقليمية:

مصر دولة محورية في بنية هذا النظام، كونها ذات ثقل تاريخي وحضاري وجيوستراتيجي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، كما أنها دولة رشيدة على المستوى الدولي؛ حيث تحترم معايير النظام العالمي وتحقق قدرًا جيدًا من الاندماج في محيطها الإقليمي على مستوى المنظمات والتكتلات. ورغم ذلك؛ لا زال يمثل الصراع العربي الإسرائيلي القضية المحورية لدى صانع القرار المصري على المستويين العربي

(111) أحمد أبو الحسن زرد، مرجع سبق ذكره.

(112) Sarah El-Sheikh, op cit.

وغير العربي، كونه يشكل أحد أهم مسببات عدم الاستقرار السياسي وغير السياسي في المنطقة⁽¹¹³⁾.

من هذا المنطلق، تتحرك الدولة المصرية في محيط إقليمي تُحدد أطر تفاعلاته البينية عدد من القواعد والوحدات الدولية الإقليمية وغير الإقليمية، يأتي على رأسها الدور البارز للقوى الإقليمية المؤثرة في تفاعلات المشهد الإقليمي كإسرائيل وإيران وتركيا، والتي لا يختلف دورها الفاعل في التأثير على تفاعلات المشهد الإقليمي على الجانبين العربي وغير العربي. كما لا يغيب عن صانع القرار المصري، ذلك الدور الملحوظ لتلك الأطراف في أغلب التفاعلات والملفات. يضاف إليها تأثير البعد العربي والإفريقي على سياق التفاعلات الثنائية والجماعية لمصر مع الدول العربية والإفريقية فيما يتصل أو لا يتصل بين الطرفين من قضايا وملفات، سواء من خلال عضوية مصر في عدد من المنظمات والكيانات الإقليمية عربياً وإفريقياً، أو من خلال مساهمتها في معالجة بعض الملفات على المستوى الفردي والجماعي عبر التحالفات والتكتلات. من هذا المنطلق تُحدد أطر صياغة القرار الخارجي على المستوى الإقليمي لدى صانع القرار وفق عدد من القواعد التي تراعي المصالح الوطنية العليا للبلاد، كما لا تتجاوز الثوابت الوطنية والقومية فيما يتصل بملفات المنطقة من تجاذبات وتفاعلات، والتي يأتي في مقدمتها عدم التدخل في شؤون الدول⁽¹¹⁴⁾.

3. ثوابت التحرك على المستوى الدولي:

تتفاعل القيادة المصرية بنشاط مع أطراف عدة من محيطها الدولي، ولكن بشكل سيادي يراعي الخصوصيات الداخلية لكل دولة، كما يُعلي من قيمة الاستقلال الوطني ويرفض بشكل حاد وقاطع المحاولات المتتالية للتدخل الخارجي في شؤون البلاد. إلا أن هذا الاحترام والاستقلال لا يحد من قدرتها على الامتثال لمتطلبات

(113) سمر نصر، مرجع سبق ذكره.

(114) الهيئة العامة للاستعلامات، سياسة مصر الخارجية في عهد الرئيس السيسي، جمهورية

مصر العربية، مرجع سبق ذكره.

ومعايير هذا النظام الدولي السائد على الجميع، حال تعارض مطالبه مع رغبات ومصالح الداخل المصري في بعض الملفات.

وذلك من منطلق ثقة القيادة المصرية التي تجسد الموازنة بين إمكانات الدولة، وتحركاتها السياسية الداخلية والخارجية، لتلعب دوراً مهماً في صقل السياسة الخارجية إلى جانب الحفاظ على الأمن والاستقرار العربي والشرق أوسطي، بالإضافة إلى محافظتها على مكتسبات الوطن⁽¹¹⁵⁾.

وإجمالاً؛ لا يتحرك صانع القرار المصري في فراغ، فالبيئة التي يعمل في إطارها تسهم في تحديد الأهداف التي يحاول تحقيقها، كذلك تساهم في تحديد ما يستطيع وما لا يستطيع تنفيذه في سبيل سعيه إلى تحقيق هذه الأهداف. وفضلاً عن تأثر صانع القرار بهذه البيئة فهو يؤثر فيها؛ وعلى هذا تتكون البيئة التي يتأثر بها صانع القرار المصري من ثلاث دوائر: الأولى داخلية، وتعنى بالتفاعلات التي تتم على المستوى المحلي الرسمي وغير الرسمي للبلاد، وأما الثانية فخارجية على المستوى الإقليمي عربياً وإفريقياً وعلى امتداد الساحة الشرق أوسطية، فيما تهتم الدائرة الثالثة بتفاعلات الدولة على المستوى العالمي دولياً وتنظيماً. وكذلك تتفاعل الدوائر الثلاث مع بعضها، وذلك في إطار ما يتعلق بصناعة فئات من القرارات المتباعدة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. وهو ما سيتم استعراض أبرز ملامحه على الساحة المصرية الحالية فيما هو قادم من تحليلات.

ثالثاً. الإطار الفكري والدستوري لمنظومة صنع القرار في مصر:

لقد تركت الطبيعة التي عاشها المصري القديم على ضفتي النيل بصماتها على شخصيته على مر العصور والأزمان، في صورة يميل فيها المصري إلى الوطنية والمروءة والشجاعة والمثابرة والإخلاص والوداعة والطمأنينة والهدوء والدعابة والمرح والتفاؤل والوسطية وحب الحياة، كل هذه السمات وغيرها لا يمكن إدراكها بوضوح إلا إذا تمت مقارنتها بسمات من يعيشون في بيئات أخرى مليئة بالعواصف والنوآت على

(115) سمر نصر، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

سواحل البحار والمحيطات، أو ممن يعيشون في بيئة صحراوية أو جبلية شديدة القسوة والفقر والجفاف، أو في غيرها بما تحمله من طبائع أخرى وصفات. فالشخصية المصرية مثل الطبيعة المصرية لا تتغير بسهولة، بل تميل إلى الاستقرار والوداعة والمهادنة وتثبيت الوضع القائم كلما أمكن والتصادق معه وقبوله⁽¹¹⁶⁾. وهو ما يمكن تناول أبرز ملامحه فيما يلي:



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: ميلاد حنا، (1999)، الأعمدة السبعة للشخصية المصرية، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، القاهرة، ص 18. 30. متاح على الرابط: <https://www.noor-book.com/%D9%83%D8%AA%D8%A> تاريخ الدخول والملاحظة: 20 يناير 2021.

شكل رقم (2-2) الأطر الحاكمة لمنظومة صنع القرار في مصر

(116) Alia Abdou (2018), Here Are 10 Common Egyptian Personality Traits We All Love, **scoopempire**. it is available at: <https://scoopempire.com/here-are-10-common-egyptian-personality>. Entry and viewing date: 20 January 2021.

1. السياق الثقافي والفكري الناظم لهوية المجتمع:

يمكن إرجاع الكثير من العوامل السابقة إلى تعاقب الحضارات والأديان والتغيرات السياسية والاجتماعية الناتجة عن التحول من حضارة لأخرى، والتي مرت بها مصر على مر العصور. ويمكن تفسير انتماء الشخصية المصرية لعدة حضارات أخرى بحكم تاريخ توحيدها مع هذه الحضارات وبحكم موقعها الجغرافي الذي جعلها جزءاً من حضارات أخرى؛ حيث تأثرت الهوية المصرية من الناحية التاريخية بالدورات المتتالية للحضارات التي عاصرتها مصر الدولة، والتي تمثلت في الحقبة الفرعونية بمراحلها المختلفة وما تلاها من الحقبة اليونانية والرومانية وهي متداخلة في المرحلة القبطية ثم الحقبة الإسلامية بمراحلها المختلفة⁽¹¹⁷⁾.

كما انتمت مصر من الناحية الجغرافية إلى مجموعة شعوب دول حوض البحر المتوسط، وهو ما انعكس على كافة صور الحضارة وعلى التركيبة النفسية للإنسان المصري، فوجد في نفسه تشابهاً مع كثير من شعوب هذا الحوض، وهناك أيضاً انتماء مصر الجغرافي لإفريقيا وتأثرها بشعوب هذه القارة وارتباطها بالدول المشتركة معها في وجود النيل. ومن ثم فقد تميزت الشخصية المصرية في أغلب الفترات التاريخية بسمات أقرب إلى الثبات والأصالة، أو يمكن أن نطلق عليها السمات الأصلية التقليدية⁽¹¹⁸⁾.

وقد انعكس كل ذلك جلياً على مسار ومراحل تطور الدولة الحديثة منذ منتصف القرن الماضي وحتى الآن. حيث شكلت تلك التمايزات التاريخية والحضارية المختلفة ملامح هوية الدولة وشخصية مواطنيها في مختلف الميادين والمحطات. الأمر الذي تمت ترجمته بشكل حاسم ودقيق في مجمل تحركات قيادات الدولة الحديثة منذ ثورة 23 يوليو 1952 وحتى الآن، كما تم إجماله بشكل واضح في الدستور الحالي للبلاد الصادر في 2014. ومن ثم فهي تعتر بعنصرية موقعها وتاريخها، كونها

(117) ميلاد حنا، مرجع سبق ذكره، ص 35.

(118) المرجع السابق نفسه.

ملتقى حضارات العالم ومنبع ثقافته، ومفترق طرق مواصلاته واتصالاته، وهي رأس إفريقيا المطل على المتوسط، ومصب أعظم أنهارها، وقلب العروبة وصمام أمان الوطن العربي من المحيط إلى الخليج، وعند حدوده تتشابك دوائر أمنهما القومي في كل الجبهات والاتجاهات⁽¹¹⁹⁾.

2. الإطار الدستوري والمؤسسي:

في هذا الإطار الفكري الراسخ لهوية المجتمع تُهندس وتُحرس الدولة حاضرها ومستقبلها، ومن منطلق تلك المبادئ والأفكار تُخطط وتُصنع وتُنفذ القرارات المصيرية والحياتية للدولة عبر القيادات والمؤسسات المختلفة، من منطلق وطني دستوري قائم على التناغم والتنسيق بين مختلف الدوائر والمؤسسات. وحيث يقصد بميكانيكية عمل النظام السياسي الطريقة التي يتم بها إدارة شئون دولة ما، من حيث العلاقة بين سلطات الدولة الثلاث (التنفيذية، التشريعية، القضائية)، من هذا المنطلق تم بناء نظام الحكم في دستور 2014 وتعديلاته على أساس التناغم والتنسيق بين كل الدوائر والمؤسسات، وذلك فيما يتعلق بإدارة شئون الدولة على مستوى التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة على مجمل تحركات وقرارات النظام، هذا ويقوم النظام السياسي في مصر على أساس التعددية السياسية والحزبية، والتداول السلمي للسلطة، والتوازن والفصل بين السلطات، واحترام حقوق الإنسان وحياته⁽¹²⁰⁾.

في هذا السياق يمكن استعراض الملامح الدستورية العامة الحاكمة لحدود العلاقات والاختصاصات الوظيفية لمؤسسات النظام، وذلك للوقوف على طبيعة التفاعلات والصلاحيات واتجاه الحركة القائمة بين المكونات المؤسسية فيما يتعلق بإدارة كل الملفات، حيث:

(119) دستور جمهورية مصر العربية 2014، مرجع سبق ذكره.

(120) مادة رقم (5)، الدستور المصري 2014، مرجع سبق ذكره.



* المصدر من إعداد الباحث بتصريف من: الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية.

شكل رقم (2-3) المكونات المؤسسية لسلطات الدولة في مصر

1. السلطة التنفيذية:

يأتى رئيس الجمهورية على رأس السلطة التنفيذية؛ وله أن يُكلف رئيسًا لمجلس الوزراء، ليقوم بتشكيل الحكومة التي تعد الهيئة التنفيذية والإدارية العليا للدولة، ولرئيس الجمهورية الحق في إعفاء الحكومة من أداء أعمالها، بشرط موافقة أغلبية أعضاء مجلس النواب، وله حق إجراء تعديل وزارى بعد التشاور مع رئيس الوزراء وموافقة مجلس النواب بالأغلبية المطلقة للحاضرين، بما لا يقل عن ثلث أعضاء المجلس⁽¹²¹⁾. كما يضع بالاشتراك مع رئيس مجلس الوزراء، السياسة العامة للدولة، ويشرفان على تنفيذها، ويمثل رئيس الجمهورية الدولة في علاقاتها الخارجية، ورغم أن رئيس الجمهورية هو القائد الأعلى للقوات المسلحة، فلا يمكنه إعلان الحرب أو إرسال

(121) المادة (146)، الدستور المصري 2014.

أي قوات في مهمة قتالية خارج حدود الدولة؛ إلا بعد أخذ رأي مجلس الدفاع الوطني، وموافقة البرلمان بأغلبية الثلثين⁽¹²²⁾.

أما فيما يتعلق بالحكومة؛ يشترك رئيس مجلس الوزراء مع رئيس الجمهورية في وضع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذها، كذلك له حق إعداد مشروعات القوانين، وإصدار القرارات الإدارية وفقًا للقانون ومتابعة تنفيذها، وإعداد مشروع الخطة والموازنة العامة للدولة، وعقد القروض، ومنحها وفقًا لأحكام الدستور، وإصدار اللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين، وإصدار القرارات اللازمة لإنشاء المرافق والمصالح العامة وتنظيمها⁽¹²³⁾.

وفيما يتعلق بوحدة الإدارة المحلية؛ فقد انفراد دستور 2014 بتناول الإدارة المحلية في فصل مستقل، ونص على أن تقسم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، منها المحافظات، والمدن، والقرى، وتكفل الدولة دعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، وفي إطار ذلك قد تباشر الوحدات والقيادات المحلية على المستوى المحلي في المحافظات والمراكز اختصاصاتها في إدارة شؤون الحكم المحلي، بالتنسيق والتشاور مع الجهات والمؤسسات التنفيذية على المستوى المركزي في بعض القضايا والملفات⁽¹²⁴⁾.

2. السلطة التشريعية:

مجلس النواب؛ يتولى سلطة التشريع وإقرار السياسة العامة للدولة، ويمارس الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية، كما يجوز انعقاد المجلس في اجتماع غير عادي للنظر في أمر عاجل، بناء على دعوة من رئيس الجمهورية، أو طلب موقع من 10 أعضاء على الأقل. كما لا يعد انعقاد المجلس صحيحًا، ولا تُتخذ قراراته، إلا بحضور

(122) المواد رقم (147، 148، 149، 150) من الدستور.

(123) المواد من (163) حتى (166) من الدستور.

(124) المواد من (175) حتى (183)، الدستور.

أغلبية أعضائه، وتتم الموافقة على القوانين بالأغلبية المطلقة للحاضرين، وبما لا يقل عن ثلث عدد الأعضاء⁽¹²⁵⁾.

مجلس الشيوخ؛ يساهم المجلس وفقاً للمادة 248 و249 من الدستور المصري، بدوره في توسيد دعائم الديمقراطية والمقومات الأساسية للمجتمع وترسيخ النظام الديمقراطي بما هو متفق عليه. كما يختص بدراسة واقتراح ما يراه كفيلاً بما يؤدي إلى تقوية دعائم الديمقراطية، وأخصها الانتخابات والأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني، وإعلاء قيم التنافسية السياسية والقبول المشترك، وتمكين المرأة والشباب. كما يدعم المقومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.

3. السلطة القضائية: هي سلطة مستقلة، تتولاها المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها، ويقوم على شئون القضاء في مصر عدد من الجهات والهيئات، هي:

لـ القضاء العادى ويتكون من: النائب العام؛ والذى يمثل رأس الهرم في جهاز النيابة العامة. والمحاكم الابتدائية؛ وتختص بنظر جميع الدعاوى المدنية والتجارية، ما عدا الدعاوى التي أدخلها القانون في اختصاص محاكم أخرى. والمحاكم الجزئية؛ وتختص بنظر الدعاوى المدنية والجنائية بالمدينة. والمحاكم الاقتصادية؛ وتختص بالجرائم الاقتصادية. ومحاكم الاستئناف؛ ويلجأ إليها الأطراف في قضية ما لعدم قبولهم بحكم قضت به المحاكم الابتدائية، حيث يطعنون في الحكم أمام محاكم الاستئناف، سواء أكان الحكم صادراً لصالحهم أو ضدهم. ومحكمة النقض؛ ومهمتها مراقبة تطبيق الأحكام التي صدرت من المحاكم الأخرى مع مدى اتفاقها مع القانون⁽¹²⁶⁾.

لـ القضاء الإدارى ويتكون من: النيابة الإدارية؛ والتي تتولى التحقيق في المخالفات الإدارية والمالية، كما تتولى تحريك ومباشرة الدعاوى والطعون التأديبية أمام محاكم مجلس الدولة، ويحدد القانون اختصاصاتها الأخرى. **ومجلس الدولة؛** يختص

(125) المواد من (119) حتى (124) من الدستور.

(126) المواد من (184) حتى (187)، من الدستور.

دون غيره بالفصل في المنازعات الإدارية، ومنازعات التنفيذ المتعلقة بجميع أحكامه، ويتولى وحده الإفتاء في المسائل القانونية للجهات التي يحددها القانون، ثم يختص بمراجعة وصياغة مشروعات القوانين والقرارات ذات الصلة التشريعية، ومراجعة مشروعات العقود التي تكون الدولة، أو إحدى الهيئات العامة طرفاً فيها، ويحدد القانون اختصاصاته الأخرى. أما هيئة قضايا الدولة؛ فتتوب عن الدولة فيما يُرفع منها أو عليها من دعاوى، وفي اقتراح تسويتها ودياً في أي مرحلة من مراحل التقاضي، وتقوم بصياغة مشروعات العقود التي تحال إليها من الجهات الإدارية وتكون الدولة طرفاً فيها.

٤٤ القضاء العسكري: ويتكون من المحكمة العسكرية العليا والمحكمة العسكرية المركزية، وهو يختص بالجرائم التي تقع في المعسكرات أو الثكنات أو المؤسسات أو المصانع أو السفن أو الطائرات أو المركبات أو الأماكن أو المحلات التي يشغلها العسكريون لصالح القوات المسلحة أينما وجدت، وبالجرائم التي تقع على معدات ومهمات وأسلحة وذخائر ووثائق وأسرار للقوات المسلحة وكافة متعلقاتها.

٤٥ المحكمة الدستورية العليا: هي جهة قضائية مستقلة، قائمة بذاتها تتولى دون غيرها الرقابة القضائية على دستورية القوانين واللوائح، وتفسير النصوص التشريعية التي تصدر عن جهات الاختصاص⁽¹²⁷⁾.

رابعاً. الجهات والمؤسسات الراهنة المسؤولية عن صنع القرار في مصر:

يُعد ويتخذ ويُنفذ فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية لمصر على المستوى التنفيذي للمؤسسات العليا القائمة على إدارة شؤون الدولة في الوقت الحالي بقيادة رئيس الجمهورية ومسئولية رئيس مجلس الوزراء، عدد آخر غير قليل من الجهات والأجهزة التخصصية الأخرى والهيئات ذات الصلة والاختصاص، المسؤولة بشكل مباشر وغير مباشر عن دعم القيادة العليا في صناعة وتنفيذ أي قرار، والتي تعمل مع بعضها بشكل مؤسسي هرمي قائم على التنسيق المشترك والتفاعل

(127) المواد من (188) حتى (199) من الدستور.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

العنقودي التخصصي لتبادل المعلومات وإنجاز المهام، في كل ما يتعلق بإدارة شؤون الدولة من قضايا وملفات، بحيث تتحكم في تنظيم العلاقات التشغيلية على المستوى الفردي أو الجمعي لتلك الكيانات مجموعة من القواعد والأطر القانونية والتنظيمية، التي تمكنها من التواصل والتفاعل الجاد لمعالجة مجمل ما تتناوله بشكل دائم من ترتيبات وقرارات، وهو الأمر الذي يمكن استعراضه بهدف حصر المكونات وتحديد الاختصاصات وتوضيح الصلاحيات بشكل تفصيلي فيما يلي:



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: شبكة قوانين الشرق، بشأن تنظيم رئاسة الجمهورية. متاح على الرابط:

<http://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/ArticlesTDDetails?MasterID=11356&related> تاريخ الدخول والمشاركة: 25 يناير 2021.

شكل رقم (2-4) العلاقة بين المؤسسات المسؤولة عن إدارة الدولة

1. رئاسة الجمهورية والأجهزة التابعة لها:

تعتبر مؤسسة الرئاسة الجهة القيادية الإدارية والتنظيمية العليا في الدولة، وذلك لأنها الدائرة المباشرة الأولى التي يمارس بمعاونتها ومن خلالها رئيس الدولة مختلف ما يتعلق بإدارة شئون عمله من مهام، وفي إداراتها المتنوعة تُعد أغلب القرارات، ومن خلال أجهزتها المختلفة يُصدر الرئيس لمختلف أجهزة وجهات الدولة الأخرى الأوامر والمهام والتكليفات، وعبر قنواتها تمر كل الاتصالات والمتابعات الرئاسية الصادرة من وإلى رئيس الجمهورية، وذلك بالتنسيق مع عدد من الجهات الأخرى ذات الصلة.

في هذا الإطار تتعدد الإدارات والجهات التي تتولى تسيير شئون الدولة في مختلف الملفات والاتجاهات. ويأتي على رأس تلك الجهات المسؤولة عن معاونته الرئيس في صناعة وتقديم بدائل القرارات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية في مختلف الملفات الهامة ما يلي:

أ. **مجلس الأمن القومي:** حيث تَشكّل المجلس على هيئته الحالية بموجب قانون رقم 123 لسنة 2015، بشأن تعديل بعض أحكام قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم 19 لسنة 2014 بخصوص إنشاء مجلس الأمن القومي. برئاسة رئيس الجمهورية، وعضوية كل من: رئيس مجلس الوزراء، ورئيس مجلس النواب، ووزير الدفاع، ووزير الداخلية، ووزير الخارجية، ووزير المالية، ووزير العدل، ووزير الصحة، ووزير الاتصالات، ووزير التعليم، ورئيس المخابرات العامة، ورئيس لجنة الدفاع والأمن القومي بمجلس النواب⁽¹²⁸⁾.

ويختص مجلس الأمن القومي بشكل أصيل بإقرار استراتيجيات تحقيق أمن البلاد بعد إعدادها بالاتفاق مع الجهات المعنية بالدولة، وإقرار الأهداف السياسية التخصصية في كافة المجالات لوزارات الدولة المختلفة، وإقرار خطط تنمية وتطوير

(128) منشورات قانونية، (٢٠١٤)، قانون إنشاء مجلس الأمن القومي رقم 19 لسنة 2014،

الجريدة الرسمية_ العدد ٨ مكرر (ب) في ٢٤ فبراير. متاح على الرابط:

<https://manshurat.org/node/6561> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 يناير 2021.

مقدرات وإمكانيات القوى الشاملة للدولة المقدمة من الحكومة، واتخاذ القرارات التي تهدف إلى حماية هوية الدولة وسيادتها واستقلالها ومكانتها الإقليمية والدولية، واستعراض تقارير الوزراء والمختصين بالدولة الخاصة بتحديد مصادر العدائيات والمخاطر والتهديدات، ومواجهة العدائيات الداخلية وحالات الكوارث والأزمات القومية بشتى أنواعها، واتخاذ ما يلزم لاحتوائها وإزالة آثارها، وتوجيه السياسات الخارجية والتعاون الدولي في دوائر اهتمام الأمن القومي المصري، وأي موضوعات أخرى يرى رئيس الجمهورية عرضها على المجلس⁽¹²⁹⁾.

ب . مجلس الدفاع الوطني:

تم إنشاؤه لأول مرة في إطار تنفيذ قرار رئيس الجمهورية الصادر بقانون رقم 187 لسنة 1957م، كما تم تشكيله ما بعد إقرار دستور 2014 بموجب القانون رقم 21 لسنة 2014، بشأن إنشاء مجلس الدفاع الوطني؛ والذي يُشكل برئاسة رئيس الجمهورية، وعضوية كل من: رئيس مجلس الوزراء، ورئيس مجلس النواب، وزير الدفاع، ووزير الخارجية، ووزير المالية، ووزير الداخلية، ورئيس المخابرات العامة، ورئيس أركان حرب القوات المسلحة، وقائد القوات البحرية، وقائد القوات الجوية، وقائد قوات الدفاع الجوي، ورئيس هيئة عمليات القوات المسلحة، ومدير إدارة المخابرات الحربية والاستطلاع. كما لرئيس الجمهورية أن يدعو من يرى من المختصين والخبراء لحضور اجتماع المجلس دون أن يكون لهم صوت معدود⁽¹³⁰⁾.

(129) المرجع السابق نفسه.

(130) شبكة قوانين الشرق، قانون رقم 21 لسنة 2014 بتاريخ 25 / 2 / 2014، بشأن إنشاء مجلس الدفاع الوطني. متاح على الرابط:

<http://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/Articled> تاريخ الدخول والمشاهدة:

25 يناير 2021.

ويختص المجلس بالنظر في الشؤون الخاصة بوسائل تأمين البلاد وسلامتها. وتحديد الهدف السياسي العسكري. وإقرار وثيقة السياسة العسكرية وتنسيقها مع كافة السياسات التخصصية خاصة الخارجية. وإصدار التوجيه السياسي العسكري. ودراسة مسائل الدفاع عن الدولة وحالة الاستعداد القتالي للقوات المسلحة بما يحقق الأهداف السياسية للدولة. وتنسيق جهود كافة الأجهزة الحكومية والسياسية لصالح الدفاع عن الدولة. ودراسة آليات توفير الموارد من المواد الخام والأغذية للامداد المستمر للقوات المسلحة. وتحديد شكل الحماية المدنية وتكوينها ودراسة إجراءات إعداد الدولة والشعب للدفاع ضد العدوان. ودراسة وإعداد مشروعات المعاهدات والاتفاقيات المتعلقة بالشؤون العسكرية والأمن القومي، وكذا التدابير المتعلقة بتقوية التعاون العسكري بين الدول العربية. ومناقشة موازنة القوات المسلحة. ويجب أخذ رأي المجلس في مشروعات القوانين المتعلقة بالقوات المسلحة، كما يجب أخذ رأيه في إعلان الحرب أو إرسال القوات المسلحة في مهمة قتالية إلى خارج حدود الدولة. وإذا كان مجلس النواب غير قائم، يجب موافقة مجلس الدفاع الوطني على إعلان الحرب أو إرسال القوات المسلحة في مهمة قتالية إلى خارج حدود الدولة⁽¹³¹⁾.

ج . المجلس الأعلى لمواجهة الإرهاب والتطرف:

تم إنشاؤه بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم 355 لسنة 2017، ويشكل برئاسة رئيس الجمهورية، وعضوية كل من: رئيس مجلس النواب، ورئيس مجلس الوزراء، وشيخ الأزهر الشريف، وبابا الإسكندرية بطريرك الكرازة المرقسية، والقائد العام للقوات المسلحة وزير الدفاع والإنتاج الحربي، ووزير الأوقاف، والوزير المختص بشؤون الشباب والرياضة، والوزير المختص بشؤون التضامن الاجتماعي، ووزير الخارجية، ووزير الداخلية، والوزير المختص بشؤون الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ووزير

(131) شبكة قوانين الشرق، قانون رقم 86 لسنة 1968 بتاريخ 18 / 12 / 1968 بشأن

اختصاصات مجلس الدفاع الوطني. متاح على الرابط:

<http://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home/Articlesd>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 28 يناير 2021.

العدل، والوزير المختص بشئون الثقافة، والوزير المختص بشئون التربية والتعليم، والوزير المختص بشئون التعليم العالي والبحث العلمي، ورئيس جهاز المخابرات العامة، ورئيس هيئة الرقابة الإدارية⁽¹³²⁾. ويختص بإقرار الاستراتيجية الوطنية الشاملة لمواجهة الإرهاب والتطرف داخلياً وخارجياً لمدة لا تزيد على خمس سنوات، كما يختص بوضع وإقرار سياسات وخطط وبرامج لمواجهة الإرهاب والتطرف لجميع أجهزة الدولة المعنية بما يحدد دورها التنسيق مع باقي الجهات وفقاً لجداول زمنية محددة⁽¹³³⁾.

د. المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة:

أنشئ هذا المجلس برئاسة رئيس الجمهورية وعضوية كل من رئيس مجلس الوزراء، ومحافظ البنك المركزي، والوزراء المعنيين بشئون التخطيط والتعاون الدولي والمالية، وخمسة وزراء يتم ترشيحهم من قبل رئيس مجلس الوزراء، وأربعة أعضاء من ذوى الخبرة يرشحهم الوزير، بموجب إصدار قانون التخطيط العام للدولة رقم ١٨ لسنة 2022. والذي تم بموجبه إعادة صياغة وتطوير صلاحيات واختصاصات هذا المجلس ومنها: رسم أهداف وسياسات التنمية المستدامة على المستوى القومي والإقليمي والمحلي والقطاعي. ومناقشة مقترح الخطة القومية للتنمية المستدامة والموافقة عليه⁽¹³⁴⁾.

(132) شبكة قوانين الشرق، (٢٠١٧)، إنشاء المجلس القومي لمواجهة الإرهاب والتطرف برئاسة رئيس الجمهورية، الجريدة الرسمية- العدد ٢٩ مكرر (ط) في ٢٦ يوليو سنة 2017. متاح على الرابط: <https://www.google.com/url?sate> تاريخ الدخول والمشاهدة: 28 يناير 2021.

(133) سامح لاشين، (2018)، نص قانون المجلس الأعلى لمواجهة الإرهاب بعد موافقة البرلمان، الأهرام، جمهورية مصر العربية، 2 أبريل. متاح على الرابط:

<https://gate.ahram.org.eg/News/1859947.aspx> تاريخ الدخول والمشاهدة: 28 يناير 2021.

(134) الجريدة الرسمية، قانون التخطيط العام للدولة رقم 18 لسنة 2022، العدد 14 (مكرر)، في 9 أبريل سنة 2022. متاح على الرابط: <https://www.cc.gov.eg/i/l/419731.pdf> تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 مايو 2022.

هـ. جهاز المخابرات العامة المصرية:

أنشئ الجهاز لأول مرة بعد ثورة يوليو 1952 بموجب قرار أصدره الرئيس "جمال عبد الناصر" في عام 1954، بحيث يكون جهاز مخابرات قوي لديه القدرة على حماية الأمن القومي المصري. ثم أعيد تطويره وتعميق صلاحياته طبقاً لقانون المخابرات العامة رقم 100 لسنة 1971، كهيئة مستقلة تتبع رئيس الجمهورية. على أن تختص بالمحافظة على سلامة وأمن الدولة وحفظ كيان نظامها السياسي وذلك بوضع السياسة العامة للأمن وجمع الأخبار وفحصها وتوزيع المعلومات المتعلقة بسلامة الدولة، ومد رئيس الجمهورية ومجلس الدفاع الوطني وهيئة المخابرات بجميع احتياجاتها وتقديم المشورة والتوصيات اللازمة لها، وتختص كذلك بأي عمل إضافي يعهد به إليها رئيس الجمهورية أو مجلس الدفاع الوطني ويكون متعلقاً بسلامة البلاد. كما تضع المخابرات العامة السياسة العامة لتوجيه نشاط مصالح وإدارات هيئة المخابرات العامة التي يصدر بتحديدتها قرار من رئيس الجمهورية وتعتبر هذه السياسة ملزمة لهذه المصالح والإدارات⁽¹³⁵⁾.

و. المجالس القومية المتخصصة:

في إطار قرار رئيس الجمهورية برقم 60 لسنة 2015، تم إنشاء عدد من المجالس التخصصية الأخرى، التي تتبع رئيس الجمهورية مباشرة، وتتولى المعاونة في رسم السياسة العامة للدولة؛ كالمجلس القومي للتنمية المجتمع، والمجلس القومي للتنمية الاقتصادية، والمجلس القومي للتعليم والبحث العلمي⁽¹³⁶⁾.

(135) الجريدة الرسمية، القانون رقم ١٠٠ لسنة ١٩٧١ الصادر بشأن تعديل بعض أحكام قانون

المخابرات العامة، المنشور بتاريخ 11 نوفمبر 1971. متاح على الرابط:

https://www.cc.gov.eg/legislation_single?id0 تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 مايو

2022.

(136) الهيئة العامة للاستعلامات، (2015)، المجالس التخصصية التابعة للرئاسة، 31 أغسطس.

متاح على الرابط: <https://www.sis.gov.eg/section/10206/7002?lang=ar> تاريخ الدخول

والمشاهدة: 28 يناير 2021.

بالإضافة إلى ذلك؛ توجد في كل وزارة أو ديوان عام المحافظات والجهات الإدارية المختلفة سواء على المستوى المحلي أو المركزي إدارة أو جهة أو مركز معلومات مسئول عن جمع وتحليل المعلومات في نطاق اختصاصه، بحيث يساهم في تقديم عدد من المهام المتنوعة فيما يتعلق بدعم ومعاونة القيادات التنفيذية في نطاق الجهة أو المحافظة التي يتبعها، وقد تم تشكيل هذه المراكز تنفيذًا لقرار رئيس الجمهورية رقم 627 لسنة 1981 بشأن إنشاء مراكز المعلومات والتوثيق في الأجهزة الإدارية للدولة والهيئات العامة والمحافظات⁽¹³⁷⁾.

2. المؤسسات والجهات الأخرى:

ويقصد بها بعض الجهات والمؤسسات ذات الطبيعة الخاصة، والتي تتولى بحسب اختصاص كل منها طبقًا للقانون مسئوليات دقيقة ومحددة؛ فمنها ما يختص بالجوانب الإحصائية وما يتعلق بجمع وتحليل البيانات على المستوى القومي⁽¹³⁸⁾، ومنها ما يتولى مهام محاسبية تتعلق بإدارة ومتابعة كل ما يتعلق بالجوانب المحاسبية لبند ومخصصات الإنفاق العام⁽¹³⁹⁾، ومنها ما له مهام رقابية على مجمل ما يصدر عن العاملين بمختلف أجهزة ومؤسسات الدولة من قرارات وتصرفات⁽¹⁴⁰⁾، ومنها ما يتولى مسئولية كل ما يتعلق بالجوانب المالية والنقدية من إجراءات وسياسات⁽¹⁴¹⁾.

(137) عبدالحميد رزق، (2017)، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة الأزهر، 4 مايو. متاح على الرابط: <http://www.azhar.edu.eg> تاريخ الدخول والمشاهدة: 30 يناير 2021.

انظر أيضًا: <https://www.svu.edu.eg/ar/cichome> <http://info.helwan.edu.eg/?p=61>

(138) الموقع الرسمي لجهاز التعبئة العامة والإحصاء. متاح على الرابط:

<https://www.capmas.gov.eg> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 أكتوبر 2022.

(139) الموقع الرسمي للجهاز المركزي للمحاسبات، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:

<https://asa.gov.eg> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 أكتوبر 2022.

(140) الموقع الرسمي لهيئة الرقابة الإدارية، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:

<https://aca.gov.eg/News/1621.aspx> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 أكتوبر 2022.

(141) الموقع الرسمي للبنك المركزي، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:

<https://www.cbe.org.eg> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 أكتوبر 2022.

3. مراكز الفكر والمؤسسات البحثية:

باتت تسهم مراكز الفكر والدراسات المصرية بشكل مباشر أو غير مباشر في إمداد صانع القرار المصري بالمعلومات والدراسات والأبحاث التي تسعى لدعم وتحقيق الأهداف العليا للدولة، لكونها مؤسسات تقوم بإعداد بعض الدراسات الاستراتيجية المتنوعة التي ترتبط بالدرجة الأولى بكيفية حماية مصالح الدولة، والتنبيه لما يمكن أن تتعرض له تلك المصالح في المستقبل -على اتساعها- من تحديات وتهديدات؛ حيث تقوم هذه المراكز بإعداد دراسات تتعلق بالمجالات المختلفة، السياسية، الاقتصادية، الثقافية، العسكرية، التكنولوجية، وغيرها من الدراسات التي من شأنها أن تولد بديلاً مناسباً لصاحب القرار لاتخاذ. في هذا الإطار؛ تتنوع المراكز والمعاهد العلمية والبحثية التي تمتلكها مصر وتتعدد تخصصاتها في عدد من المجالات⁽¹⁴²⁾. وهو ما يمكن الإشارة إليه فيما يلي:

أ. **المراكز البحثية الحكومية:** والتي ترتبط بالدولة إدارياً ومالياً وتطور مجالات عملها حول متطلبات الحكومة وسياساتها، حيث تقوم هذه المراكز بدعم الحكومة بالمعلومات الجديدة الموثوقة والتحليل العلمي الرصين. ومنها ما يقع مقره في عدد من الهيئات الحكومية كما في مؤسسة الرئاسة أو مجلس الوزراء أو داخل الأجهزة المعلوماتية أو يتبع بعض الوزارات، ويأتي على رأس تلك الفئة مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ومعهد التخطيط القومي. ومنها ما يكون ذا طبيعة بحثية متخصصة كمركز الأهرم للدراسات السياسية والاستراتيجية، وغيرها الكثير⁽¹⁴³⁾.

(142) هبة جمال الدين، (2016)، إعادة بناء العلاقة بين مراكز الفكر ودوائر صنع السياسات في

مصر، المركز الديمقراطي العربي، 26 يوليو. متاح على الرابط:

<https://democraticac.de/?p=34606> تاريخ الدخول والمشاهدة: 30 يناير 2021.

(143) أسماء مصطفى، (2020)، دور مراكز الفكر في صنع القرار وتحقيق الأمن القومي في

مصر، المركز العربي للبحوث والدراسات، 22 نوفمبر. متاح على الرابط:

<http://www.acrseg.org/41777> تاريخ الدخول والمشاهدة 30 يناير 2021.

ب . **المراكز البحثية شبه الحكومية:** وتمتاز تلك المراكز بأنها غير ربحية، وربما تجمع بين أكثر من مصدر تمويل، منها ما هو حكومي، وبعضها الآخر غير ذلك، كالمانحين الوطنيين أو الأجانب كالمركز القومي لدراسات الشرق الأوسط⁽¹⁴⁴⁾.

ج . **المراكز الأكاديمية:** وتنتشر في عدد من الجامعات والمعاهد التعليمية المصرية، وتمتاز بتوفر الكفاءات والخبرات العلمية والأكاديمية المتنوعة. ويأتي تمويل هذه المراكز إما من ميزانية الجامعة، أو من مؤسسات دولية داعمة للبحث العلمي، أو من شركات كبرى أو من رجال أعمال. وتتركز اهتماماتها حول توفير التحليل المعمق للقضايا الساخنة والسياسات الأكاديمية والعامة، وتقديم الدراسات الاستشارية بعيدة المدى، وبعض هذه المراكز يمارس العملية التعليمية ويمنح درجات أكاديمية عليا. كمعهد الدراسات العليا بجامعة القاهرة، ومركز الدراسات والاستشارات العلمية بجامعة عين شمس، ومركز الدراسات والبحوث التجارية بكلية التجارة جامعة الزقازيق⁽¹⁴⁵⁾.

د. **المراكز البحثية الخاصة:** تتبع هذه الفئة في ملكيتها بعض مؤسسات المجتمع المدني غير الربحية، وتمتاز بعدم الارتباط المالي أو الإداري للدولة، وتتصف باستقلالها في إعداد أبحاثها واهتمامها البحثي وبرامجها، وتتجه تلك الاهتمامات نحو قضايا المجتمع والدولة، وتستمد مصادر تمويلها من مشاريعها البحثية التي تتعاقد فيها مع منظمات مانحة أو رجال أعمال أو هيئات داعمة للبحث العلمي أو الموقف المالي، وتنتشر هذه الأبحاث في مصر وتتزايد أعدادها عامًا بعد عام، ولعل من أشهرها المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية، والمركز المصري للدراسات الاقتصادية⁽¹⁴⁶⁾.

(144) رحمة أحمد سيد، (2020)، دور مراكز الفكر الاستراتيجية في صنع السياسات العامة

المصرية، المركز العربي للبحوث والدراسات، 21 نوفمبر. متاح على الرابط:

<http://acrseg.org/41762> تاريخ الدخول والمشاهدة: 30 يناير 2021.

(145) أسماء مصطفى، مرجع سبق ذكره.

(146) هبة جمال الدين، إعادة بناء العلاقة بين مراكز الفكر ودوائر صنع السياسات في مصر،

مرجع سبق ذكره. انظر أيضًا: <https://ecss.com.eg>

المبحث الثاني

مؤسسات صنع القرار الاستراتيجي في إسرائيل

يسعى هذا المبحث إلى استعراض واقع منظومة دعم وصناعة القرار في إسرائيل، حيث يرصد في البداية التطور التاريخي لدور القيادة العليا في عملية صناعة واتخاذ القرار داخل النظام السياسي لإسرائيل منذ قيامها في العام 1948 وحتى اليوم، ثم يتناول محددات الوضع الحالي لبيئة صنع القرار في إسرائيل على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ثم ينتقل لتحديد الإطار الفكري والثقافي الحاكم لهوية الدولة والمجتمع الإسرائيلي، والذي يشكل بدوره أحد السياقات الهامة التي ينعكس تأثيرها على عقلية صانع ومنتخذ القرار، كما يستعرض كذلك البنية المؤسسية وشبه الدستورية المكونة لمنظومة نظام الحكم في الدولة، على أن يختتم برصد الجهات والمؤسسات الحالية المسؤولة عن دعم القيادة العليا في صناعة القرار هناك، من خلال تحديد حجم وموقع تلك المكونات في الهيكل البنيوي لنظام الحكم القائم حاليًا في الدولة، وذلك لتحديد حجم الاختصاصات والصلاحيات الموكلة إليها، ضمن سياق التفاعلات المشتركة بين جملة الكيانات المؤسسية والمعلوماتية والإدارية والتنفيذية الرسمية وغير الرسمية في الدولة.

أولاً. ملامح التطور التاريخي لعملية صنع القرار في إسرائيل:

مرت إسرائيل منذ العام 1948 بعدد من الترتيبات التي أطلقتها الحركة الصهيونية العالمية المعدة بشكل دقيق ومسبق، حتى صار الواقع الاحتلالي للأراضي العربية وكأنه أمر معتمد ومقبول من المجتمع الدولي، وهو الأمر الذي يؤكد على أن فكرة إنشاء هذا الكيان المزعوم لليهود على أرض فلسطين العربية لم تكن محض صدفة، وإنما جاءت حصيلة جهود بذلها اليهود في جميع أنحاء العالم من منطلقات صهيونية وعقائدية مزعومة، وبمعاونة ومباركة القوى الاستعمارية بصورة مباشرة وغير

مباشرة⁽¹⁴⁷⁾. فقد أورد "ثيودور هيرتسل" تفاصيل تلك المخططات في كتابه الذي صدر بالألمانية في فبراير 1896 تحت عنوان: "دولة اليهود"، حيث تحدث هيرتسل عن المصاعب التي يواجهها اليهود في أوروبا، وأن الحل الوحيد لـ "المسألة اليهودية" هو إنشاء دولة خاصة بهم، في أرض فلسطين حتى تكون الدولة اليهودية المنشودة جزءاً من المشروع الاستعماري الأوروبي في الشرق الأوسط، إذ كتب ما نصه: "وبالنسبة لأوروبا، فإننا سنشكّل هناك حاجزاً يفصلها عن آسيا وموقعاً أمامياً للحضارة الغربية ضد الوجود البربري في الشرق الأوسط"⁽¹⁴⁸⁾.

في ذات السياق، مرت عملية صنع القرار الإسرائيلي بعدد من المراحل الرئيسية التي برز خلالها دور القيادات الإسرائيلية العليا التي تعاقبت على تنفيذ المخطط وإدارة شؤون الدولة منذ البدايات وحتى الآن⁽¹⁴⁹⁾، وعليه يمكن الإشارة إلى الملامح العامة لصياغة وإعداد القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتنفيذ هذا المخطط بشكل مختصر، من خلال التركيز على الدور الرئيسي للقيادات الإسرائيلية العليا المتعاقبة في وضع القرارات وتنفيذ السياسات المتواترة لإدارة شؤون الدولة خلال تلك المحطات، وذلك فيما يلي:

(147) مؤسسة الدراسات الفلسطينية، (2020)، نبذة عن المؤتمر الصهيوني الأول وحيثيات انعقاده، متاح على الرابط: <https://oldwebsite.palestine-studies.org/ar/resources/special6-> تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 فبراير 2021. انظر أيضاً: عبد الوهاب المسيري، (1999)، *موسوعة اليهود واليهودية والصهيونية*، دار الشروق، جمهورية مصر العربية، مجلد 6، ص 98.

(148) المرجع السابق نفسه.

(149) يحيى سليم حسن أبوعودة، (2011)، *جدلية العلاقة بين الدين والسياسة في إسرائيل وأثرها على اتجاهات التسوية*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، فلسطين، ص ٢. متاح على الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/543032> تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 فبراير 2021.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

جدول رقم (2-2) أبرز ملامح تطور صناعة القرار في إسرائيل(*)

المرحلة	أبرز سمات المرحلة
مرحلة سيطرة معسكر اليسار	• سادت هذه المرحلة النظام الإسرائيلي منذ إعلان الدولة في 1948 وحتى سنة 1977، وفيها ساهم وجود معسكر اليسار المتمثل (حزب مباي ولاحقًا حزب العمل) على ضمان الاستقرار النسبي للنظام، وقد ساهم ذلك في تصاعد الرغبة القيادية لشخصية رئيس الوزراء، خصوصًا في ظل وجود قيادة تاريخية أو كارزمية، وقد كان "ديفيد بن جوريون" (1948 - 1963) أفضل من لعب هذا الدور خلال تلك المرحلة، تلاه في ذلك "ليفي أشكول" (1963 - 1969) و"جولدا مائير" (1969 - 1974). • عزز ذلك من سيطرة رئيس الوزراء والمجموعة المحيطة به على منظومة وعملية صنع القرار ومن ثم تنفيذه أو تعديله بالشكل الذي ضاعف من سلطة شخص القيادة على مجريات الأمور، وكان لـ"ديفيد بن جوريون" الصدارة في هذه الفترة، وقد استمرت من عام 1948 حتى عام 1963.
مرحلة التنافس بين اليسار واليمين	• سادت هذه المرحلة عقدي الثمانينيات والتسعينيات، وفيها ارتكز النظام السياسي الإسرائيلي على وجود حزبين في السلطة، يتبادلان الحكم، وأحيانًا يشكلان معًا حكومة وحدة وطنية. ثم تآكلت قوة الأحزاب الكبيرة وازداد تأثير الأحزاب الصغيرة على مجريات الأمور، وذلك من خلال تزايد تمثيلها في الحكومات الائتلافية المتعاقبة. • استمر تأثير هذا التفتت على صناعة القرار حتى ما بعد عودة الأحزاب الكبيرة كما حدث في انتخابات 2019، والتشديد على فكرة الكتل والمعسكرات السياسية، في عملية تأليف الحكومة من طرف كل من الحزبين الكبيرين، وقد كان لهذا التفتت تأثير ملحوظ أدى إلى تراجع الدور الفردي لرئيس الوزراء لصالح تغليب رأي الكتل المختلفة في صناعة القرار، وقد كان من أبرز قادة تلك الحقبة "إسحاق رابين" (1974 - 1977) و"مناحم بيجن" (1977 - 1983) و"شمعون بيريز" (13 سبتمبر 1984 - 20 أكتوبر 1986)، 4 نوفمبر 1995 - 18 يونيو 1996).
الحكومات الإئتلافية وصعود الأحزاب الصغيرة	• شهدت إسرائيل مع بداية التسعينيات عدة تغييرات بنيوية، اقتصادية واجتماعية وسياسية متزامنة، عززت من العلاقة بين اتخاذ القرار السياسي وبين الدور الذي تلعبه دوائر الضغط والتأثير، ومن أهم هذه التغييرات التحول المطرد من دولة الاقتصاد الموجه (على الأقل من حيث النزعة حتى نهاية الثمانينيات)، إلى دولة رأسمالية تتبنى الاقتصاد الليبرالي. • رافق هذا التحول الاقتصادي في قطاعات وعلاقات الدولة، عودة الأحزاب الكبرى والتحول باتجاه حلبة سياسية متعددة المراكز، بالإضافة إلى مجموعة من الأحزاب الصغيرة التي تدور غالبية في فلك واحد من الحزبين الكبيرين. • مع اتباع أسلوب الانتخابات المفتوحة، والذي منح "حق التصويت" لكل منتسب عابر للحزب، انتقل وزن القرار

الأهم من أيدي المؤسسات إلى قواعد ليست ثابتة، ما أضعف المكانة الحزبية التي كانت معتادة، ومن ثم أثر على قدرة رئيس الوزراء في الممارسة الحقيقية لسلطاته السابقة، وقد تعاقب على رئاسة الوزارة في إسرائيل خلال تلك الفترة عدد من الشخصيات، وهم: "إسحاق شامير" (1986 - 1992)، "إسحاق رابين" (1992-1995)، "شمعون بيريز" (1995. 1996)، "أريئيل شارون" (2001 - 2006)، "بنيامين نتنياهو" (1996-1999) (1999-2009) (2021).

(*) المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: مهدي مصطفى، (2015)، "الانتخابات البرلمانية الإسرائيلية (الكنيست) ٢٠١٥: نحو تبلور النظام الحزبي المهيمن"، *سياسات عربية*، العدد ١٤، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، مايو، ص 35، 36. متاح على الرابط: <https://search.emarefa.net/ar/deta> تاريخ الدخول والمشاهدة: 7 فبراير 2021. انظر أيضًا: عزمي بشار، (2005)، "من يهودية الدولة حتى شارون: دراسة في تناقض الديمقراطية الإسرائيلية"، دار الشروق، جمهورية مصر العربية، ط1.

وهكذا، فقد تجلّى دور الجنرالات في ترسيم حدود السياسة في الدولة منذ البداية، لا سيما وأن المنظومتين العسكرية والسياسية كانتا على الدوام "متشابكتين" ببعضهما، بحيث يبدو معقولاً أن من يقر الاستراتيجيات ويحدد سُلّم أولويات الأمن القومي الإسرائيلي، باعتبارهما موضوعاً يقف في صلب الإجماع الوطني، ليس هيئات تتولاها تعيينات سياسية، بل أشخاص ذوو خلفيات عسكرية بامتياز، وهو ما جعل من المؤسسة العسكرية ما يمثل "الحكومة الدائمة" والمجلس الأعلى للقيادة والسيطرة في إدارة شؤون الكيان⁽¹⁵⁰⁾. ومن هنا، جعل العسكريون لمسألة الأمن دوراً مركزياً في مصير الدولة، ليتسللون منها إلى مواقع متقدمة في السيطرة على مجريات الأمور والأحداث، كما نجحوا في خلق إجماع حول نظريتهم الأمنية، بحيث لم تعد الحكومة والكنيست تتدخل في سياساتهم وقراراتهم إلا في بعض الحالات⁽¹⁵¹⁾.

(150) أشرف صوافطة، (2016)، أثر البحث العلمي على صناعة القرار السياسي: إسرائيل نموذجاً، المركز الديمقراطي العربي، 13 يناير. متاح على الرابط

<https://democraticac.de/?p=25826> تاريخ الدخول والمشاهدة: 5 فبراير 2021.

(151) يهودا بن مائير، (1998)، *العلاقات المدنية - العسكرية في إسرائيل*، منشورات منظمة التحرير الفلسطينية، فلسطين. انظر أيضًا: خضر محمود عباس، (2011)، *إسرائيل ومفهوم*

ثانيًا. المحددات الحاكمة لبيئة صنع القرار في إسرائيل:

لقد مر النظام السياسي في إسرائيل بعدة مراحل متتالية كان لكل منها انعكاسات مباشرة على دائرة صنع القرار في كل مرحلة، وهو الأمر الذي أدى إلى تحقيق الاستقرار النسبي للنظام السياسي بشكل ساهم في تشكيل وتنفيذ القرار الرسمي للدولة بصورة مؤثرة وحاسمة عبر الحقب والمُدد الزمنية المتعاقبة⁽¹⁵²⁾. وذلك رغم الطبيعة الفسيفسائية للكتل والأحزاب السياسية المكونة لبيئة النظام على المستوى الحزبي وغير الحزبي في تلك الفترة⁽¹⁵³⁾.

وإذ يُعد النظام السياسي الإسرائيلي من الناحية الإجرائية نظامًا ديمقراطيًا، كما أنها دولة "ديمقراطية ليبرالية" بحسب المقاييس المتبعة لتعريف النظام الديمقراطي في المنظور الغربي. ورغم ذلك، ظل يشوبها نقاط ضعف كثيرة، مثل؛ مكانة الدين في الدولة، والاحتلال الإسرائيلي لأرض فلسطين، والتمييز ضد المواطنين العرب، وسيطرة الثقافة غير الديمقراطية على القنوات الخلفية لمنظومة صنع القرار، ولذا يمكن اعتبارها كيانًا احتلاليًا ذا طبيعة خاصة في الحكم، وصاحب نموذج خاص من الديمقراطيات يُطلق عليها "الديمقراطية الإثنية"⁽¹⁵⁴⁾. ومن ثم؛ سوف يتم في هذه الجزء استعراض أبرز المحددات الحاكمة لمنظومة صنع القرار في إسرائيل، فيما يلي:

توازن القوى والأمن الجماعي في العلاقات الدولية، مركز الوعي للدراسات والتدريب، غزة -

فلسطين. متاح على الرابط: <http://drabbass.wordpress.com/2011/5> تاريخ الدخول والمشاهدة:

5 فبراير 2021.

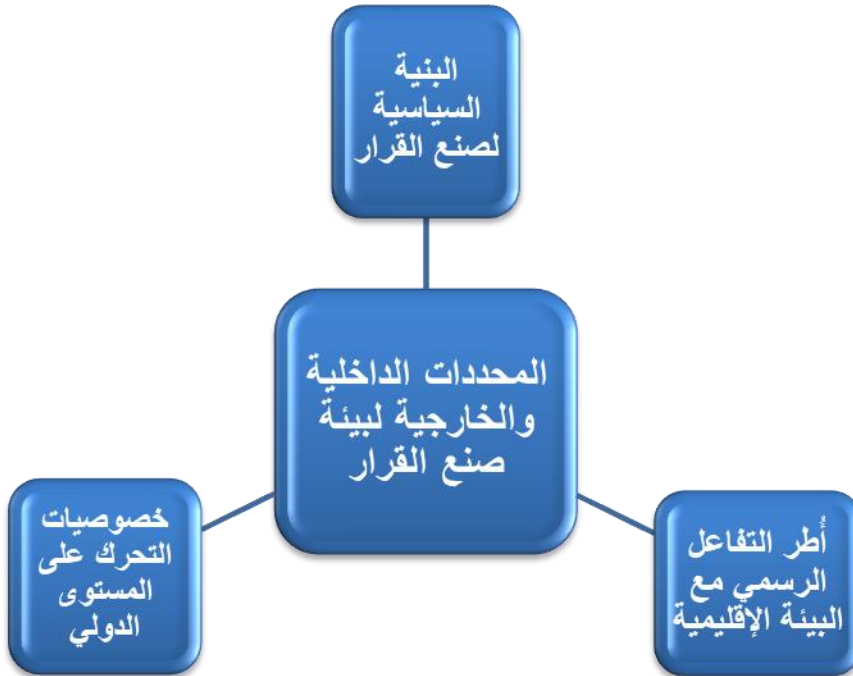
(152) حامد ربيع، (1978)، إطار الحركة الصهيونية في المجتمع الإسرائيلي، دار الفكر العربي،

جمهورية مصر العربية، ص ٣٥.

(153) Paul de Boer & Marco Missaglia, (2005), Economic consequences of intifada, *Dipartimento di Economia Pubblica e Territoriale*, Università degli Studi di Pavia, Corso, Strada Nuova 65, Italy, August. it is available at: <https://personal.eur.nl/pmdeboer/research> Entry and viewing date: 5 February 2021.

(154) سامي سموحا، (2000)، "نظام دولة إسرائيل: ديمقراطية مدنية، لا ديمقراطية، أو ديمقراطية

إثنية"، *سوسيولوجيا إسرائيليت*، العدد 2، ص 565 - 630.



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: عزمي بشارة، (٢٠٠٥)، من يهودية الدولة حتى شارون: دراسة في تناقض الديمقراطية الإسرائيلية، دار الشروق، جمهورية مصر العربية، ص ٣١.

شكل رقم (2-5) محددات صنع القرار في إسرائيل

1. البنية السياسية لصنع القرار:

ينطلق النظام الديمقراطي الإثني من هيمنة مجموعة إثنية على كل ما يتعلق بالأفكار، والرموز، والعلم، والنشيد القومي، والثقافة، والموارد السياسية والاقتصادية، وفي الوقت نفسه يمنح الأقليات نوعًا من المساواة، لكن يبقى تعريف الدولة والسيطرة عليها للمجموعة المهيمنة، وفي حالة الدولة الإثنية لا تكون الدولة محايدة، وإنما هي منحازة إلى المجموعة المسيطرة. وقد يتوافق هذا مع السياق الاستعماري الذي أقيمت على أساسه دولة الاحتلال، حيث برزت في السنوات الأخيرة المنطلقات الصهيونية التي قامت على أساسها إسرائيل كنظام استعماري استيطاني ذي أهداف توسعية (155)، وهو ما يمكن ملاحظته فيما يلي:

(155) عزمي بشارة، (٢٠٠٥)، من يهودية الدولة حتى شارون: دراسة في تناقض الديمقراطية الإسرائيلية، دار الشروق، جمهورية مصر العربية، ص ٣١.

لـ يتجه النظام السياسي الإسرائيلي نحو تشكيل ما يمكن تسميته كتلة مهيمنة من اليمين الإسرائيلي، تتميز بتشابه توجهاتها الأيديولوجية وتتنوع ما بين اليمين القومي والديني، بما في ذلك القواعد الاجتماعية للأحزاب الدينية المتمتعة التي تتبنى توجهات سياسية يمينية لا فيما يتعلق بالصراع مع الفلسطينيين فحسب، بل فيما يتعلق بالقضايا الداخلية أيضًا، مثل معاداة الجهاز القضائي، والنخب الأشكنازية العلمانية، وقدرة الكتلة المسيطرة على تأليف حكومة من دون الحاجة إلى ضم أحزاب من خارج اليمين (156).

لـ تنطلق فكرة الكتلة المسيطرة من ادعاء وجود كتلة قوية تهيمن على المشهد السياسي الإسرائيلي، إذ لم يُشكل في إسرائيل منذ سبعينيات القرن الماضي حزب مهيمن، وإنما هناك حزب مهيمن داخل الكتلة المسيطرة، وليس في النظام السياسي. ويتمثل مفهوم اليمين في هذه الكتلة لا في تبني مواقف أيديولوجية تُميز قوائم اليمين في إسرائيل فقط، بل أيضًا في الاعتراف من الحزب المسيطر في هذه الكتلة بتعريف قائمة معينة بأنها قائمة يمين (157).

لـ تتميز الكتلة المسيطرة من الناحية النظرية، في سيطرة المعسكر الديني والقومي خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2001 وحتى الآن، مما يعكس تشابه مزاج الرأي العام الإسرائيلي في ظل ضعف المعارضة وانحياز الحراك الانتخابي داخل هذه القواعد في إطار قوائم الكتلة المسيطرة، الأمر الذي ساهم في زيادة تماسكها الداخلي ككتلة مهيمنة، ورفض الحكم لأي قائمة خارج هذه الكتلة (158).

(156) المرجع السابق نفسه ص 65.

(157) Dani Filc, (2020), Israel's Radical Right Populism, transform Europe, 7 Apr.

it is available at: <https://www.transform-network.net/blog/article> Entry and viewing date: 10 February 2021.

(158) Natan Sachs, (2019), Israel's right-wing majority, *Brookings*, 11 April. it is available at: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/imagei> Entry and viewing date: 10 February 2021.

لـ الحكومات الائتلافية ونسبة الحسم في الانتخابات، حيث يعتقد ساسة إسرائيل أن مشكلة عدم استقرار الحكم خلال 75 عامًا التي مرة على قيام دولتهم، إنما ترتبط بشكل نظام الحكم وطريقة الانتخاب التي أدت بنظرهم إلى تفكك الخارطة السياسية، وكثرة الأحزاب الصغيرة التي تمثل قطاعات وتنوعات مختلفة في المجتمع داخل إسرائيل⁽¹⁵⁹⁾. ولذا يبتعد الساسة في إسرائيل، بوعي كامل، عن جذور مشكلة عدم استقرار الحكم المرتبطة بعاملين أساسيين، هما: الأزمة السياسية والعسكرية التي فرضتها إسرائيل على نفسها وعلى المنطقة منذ قيامها وحتى اليوم، وطبيعة المجتمع في إسرائيل وتنوعاته، لما يتضمنه من تناقضات وصراعات على أساس قومي وإثني وطائفي وثقافي⁽¹⁶⁰⁾.

لـ تصاعد الهوة الاقتصادية بين الطبقات وبروز دور رجال الأعمال، ويشار بها إلى سيطرة رجال الأعمال في إسرائيل والتي تتضمن مجموعة كبار الأثرياء الذين تضخمت ثرواتهم بوتائر عالية في العقدين الماضيين داخل إسرائيل، بسبب اتساع سياسة الخصخصة والتحول إلى سياسات الاقتصاد النيو. ليبرالي، بما في ذلك خصخصة اقتصاد اتحاد النقابات الإسرائيلية "الهستروت" الذي كان يسيطر حتى الثمانينيات على 30% من الاقتصاد الإسرائيلي⁽¹⁶¹⁾. وما ساعدهم على هذا هو تغلغلهم في أروقة الحكم، من خلال تمويل الأحزاب والسياسيين، ما ساعد على أن

(159) عزمي بشارة، من يهودية الدولة حتى شارون: دراسة في تناقض الديمقراطية الإسرائيلية، مرجع سبق ذكره ص 162.

(160) محمد السهلي، (2020)، في النظام السياسي الإسرائيلي.. هيمنة السلطة التنفيذية

وخطاب "الديمقراطية اليهودية"، وكالة قدس نت للأنباء، فلسطين، 4 ديسمبر. متاح على الرابط:

<https://qudsnet.com/post/501675/%D9%> تاريخ الدخول والمشاهدة: 12 فبراير 2021.

(161) Jean Shaoul, (2010), Oligarchy and inequality in Israel, *World socialist web site*, 10 November. it is available at:

<https://www.wsws.org/en/articles/2010>. Entry and viewing date: 12 February 2021.

يكونوا جهة الضغط المركزية على سدة الحكم في السنوات الأخيرة، على وجه الخصوص⁽¹⁶²⁾.

تساعد دور المجتمع المدني، وهي الجمعيات التي بدأت تظهر بكثافة في إسرائيل، ومنها الجمعيات الحقوقية التي تلعب دوراً في واضحاً في تسليط الأضواء على قضايا السياسة الخارجية في إسرائيل، ولكنها ذات تأثير محدود في الملف الحقوقي فيما يتعلق بالسياسات الحكومية في إسرائيل، وإذا حققت مثل هذه الجمعيات أيّاً من الإنجازات، فقد كان هذا في الغالب من خلال جهاز القضاء⁽¹⁶³⁾.

ومع تراجع الهيستدروت، تنبّه اليمين الإسرائيلي المتطرف إلى ظاهرة المجتمع المدني، فأقام حركات على شكل "جمعيات" مهمتها الأساسية تطبيق أجندة اليمين على الأرض، من خلال تجنيد المؤسسة الحكومية لها، ولسيطرة اليمين واليمين المتشدد على الحكم في السنوات الأخيرة، فقد زاد وزن هذه الجمعيات وتأثيرها على نهج الحكومة، وأيضاً في تجنيد الرأي العام لصالح سياسة الحكومة⁽¹⁶⁴⁾.

2. أطر التفاعل الرسمي مع البيئة الإقليمية:

تقع إسرائيل منذ تأسيسها وحتى الآن في إطار بيئة إقليمية محكومة بعدد من السياقات والدوائر التفاعلية التي شكلت - ولا تزال - جزءاً كبيراً من خلفية وذهنية صانع القرار الإسرائيلي بشكل واضح ومؤثر عبر الزمن، فبينما تعيش في إطار دائرة

(162) مركز الخليج العربي للبحوث والدراسات، (2019)، إمبراطورية اليهود الخفية ومخطط

السيطرة على العالم، 30 يناير. متاح على الرابط: <https://www.csrgulf.com/2019/01/30/D9>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 12 فبراير 2021.

(163) ياعيل ياشي، (2012)، المجتمع المدني في إسرائيل: حوافز وعوائق، سلسلة قضايا

استراتيجية، المركز الوطني الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية، فلسطين. متاح على الرابط:

<https://www.international-alert.org/sites> تاريخ الدخول والمشاهدة: 13 فبراير 2021.

(164) Amal Jamal, (2018), Human rights organizations are locked in an existential struggle with the rise in the presence of "bad civil society" in Israel, fanack, 31 March . it is available at: <https://fanack.com/opinion-en/bad-civil-socie> Entry and viewing date: 13 February 2021.

عداء عربي ذات تشابكات وهواجس عسكرية مباشرة مع دول الجوار، تمتد هذه الدائرة لتشتمل على امتداد عربي آخر معادٍ أو حذر في إفريقيا والخليج. كيف لا، ولا تزال الصورة التضامنية للدول العربية التي تبلورت في حرب أكتوبر 1973 ماثلة في أذهان من يخطط لهذا الكيان في تل أبيب، حتى وإن تبدلت الظروف والتحالفات⁽¹⁶⁵⁾. فقد أصبح الشرق الأوسط أكثر تعقيداً بسبب زيادة الحضور الإيراني، والنشاط التركي في المنطقة، وزيادة العمليات الإرهابية والجماعات المتشددة، والصراع على الطاقة، أو في إطار تحسب الجانب الإسرائيلي لتحركات مصر الاستراتيجية على الساحة العربية أو الإفريقية، وذلك بالتزامن مع وجود بيئة أمنية بالغة الصعوبة في الشرق الأوسط⁽¹⁶⁶⁾.

ولذا تدرك القيادة الإسرائيلية جيداً مدى تعقد مشهد الأحداث والمتغيرات السياسية والأمنية وغيرها بالمنطقة، إضافة إلى أن جيشها في ظل هذه الظروف بات عاجزاً بكل قوته وسلاحه ومعداته عن حسم أي مواجهة قادمة لصالحه، وهو ما اتضح في السنوات الأخيرة؛ حيث تضرر عامل الدفاع في الاستراتيجية العسكرية تضرراً بالغاً، لا سيما وأن الجيش لم يعد قادراً على الدفاع عن مجتمعه وأن المشكلة الأساسية باتت اليوم تكمن في نوعية الردع. هذه هي الحقيقة التي تؤكد للحكومة الإسرائيلية ولقياداتها على مختلف الأصعدة بأن جل التهديدات الخارجية المحيطة بالدولة ما زالت قائمة، حتى وإن تمكنت القيادة الإسرائيلية من تحقيق نجاح أو اختراق تطبيعي مضطرب مع بعض الأطراف العربية أو غير العربية لبعض الوقت هنا أو هناك⁽¹⁶⁷⁾.

(165) حمدي عبدالرحمن، (2017)، المواقف الإفريقية من القضية الفلسطينية.. الدوافع

والمسارات، *أفاق إفريقية*، لندن، 14 ديسمبر. متاح على الرابط:

<https://www.qiraatafrican.com/home> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 فبراير 2021.

(166) بيري كاماك - ميشيل دنّ، (2019)، "إشعال الصراعات في الشرق الأوسط أو إخماد

النيران"، *مركز كارنيجي*، 12 يناير. متاح على الرابط: <https://carnegie-mec.org/2019/01/218>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 فبراير 2021.

(167) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "الحروب التي خاضها الجيش الإسرائيلي". متاح على

الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=7996 تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 فبراير 2021.

فإذا ما تم إضافة المخاوف النووية من إيران لهذا المناخ، تكشف حجم الهواجس التي تترك صانع القرار في تل أبيب؛ ففي إطار محاولاتها إقناع الغرب بضرورة عدم التوصل إلى اتفاق مع إيران؛ أثارت إسرائيل مخاوف من أن الاتفاق الذي يضبط المشروع النووي الإيراني وبقائه سوف يقود إلى سباق تسلح نووي في المنطقة⁽¹⁶⁸⁾.

وهي ترى أن دولاً مثل السعودية ومصر والأردن وتركيا سوف تسعى من الآن فصاعداً لامتلاك قدرات نووية بغرض إحداث توازن نووي مع إيران. يضاف إلى ذلك، ما تخشاه القيادة الإسرائيلية في ظل تزايد الوجود الإيراني، وانخفاض قوة الولايات المتحدة في المنطقة، وما يشهده العالم العربي من اضطرابات، وبقاء الرئيس السوري "بشار الأسد" في السلطة، وتزايد دور حزب الله في لبنان، وعلاقة حركة حماس بإيران، من تأسيس ما يسمى "الهلال الشيعي"، والذي من شأنه تعزيز النفوذ الإيراني في الشرق الأوسط، وشرق البحر المتوسط⁽¹⁶⁹⁾.

3. خصوصيات التحرك على المستوى الدولي:

دون غيرها؛ تحظى دولة الاحتلال الإسرائيلي منذ البدايات وحتى إشعار آخر باستثنائية وتفرد في المحابة على المستوى الدولي، لم تحظ به أي دولة غيرها في العصر الحديث، بالشكل الذي مكنها من تجاهل تطبيق القرارات الدولية والاستخفاف بقواعد القانون الدولي، ولا زال يعزز من هذه الاستثنائية تواطؤ المجتمع الدولي

(168) Martin B. Malin Ehud Eiran, (2013), The Sum of all Fears: Israel's Perception of a Nuclear-Armed Iran", *Washington Quarterly*, Summer. it is available at: <https://www.belfercenter.org/publication> Entry and viewing date:15 February 2021.

(169) بييري كاماك، ميشيل دنّ، مرجع سبق ذكره.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

وازدواجية معاييرها، خاصة من قبل القوى الغربية الكبرى، كما يدعم هذه الاستثنائية الخلل في ميزان القوى لصالح إسرائيل⁽¹⁷⁰⁾.

فبالإضافة إلى نجاح اللوبي اليهودي في الخارج في استثمار الاضطهاد النازي لليهود خلال الحرب العالمية الثانية إلى حد جعل من تاريخ هذه الفترة المتعلق باليهود محوراً أساسياً من محاور العمل الإعلامي والسياسي للحصول على دعم القوى الكبرى تجاه إسرائيل، حيث لا تزال الصهيونية وإسرائيل يستثمران هذه المقولة في دعم إسرائيل مادياً وإعلامياً باستمرار. فقد نجحت كذلك دولة الاحتلال في أن تجعل لنفسها مكانة خاصة على الساحة الدولية تمكنها من الالتفاف على كل ما من شأنه أن يعرقل أو يكبل تحركاتها الحديثة لتنفيذ مشروعها الصهيوني على أرض فلسطين.

وبين الازدواجية والالتفاف، تتحرك القيادة الإسرائيلية على الساحة الدولية من منطلق استثنائي تتمتع فيه برصيد من الدعم والمساندة الدائمة لها من القوى الكبرى في كل ما يضمن لها التفوق على الدول العربية، ويكرس من حق سلطة الاحتلال في إقامة الدولة اليهودية على أرض فلسطين⁽¹⁷¹⁾.

في إطار ما تلا عرضه تتبلور ملامح الحالة الخاصة التي تتمتع بها إسرائيل في علاقتها على الساحة العالمية، سواء ما يميز علاقاتها الثنائية مع القوى الكبرى وفي مقدمتها، العلاقات الخاصة بالولايات المتحدة وروسيا ودول الاتحاد الأوروبي، أو ما يتعلق بتحركاتها داخل الأروقة الأممية والمنظمات الأخرى هنا وهناك، حيث سمح

(170) محمد زاهد جول، (2017)، "ازدواجية المعايير في معالجة قضايا الشرق الأوسط"، مجموعة

التفكير الاستراتيجي، مركز أمية للبحوث والدراسات الاستراتيجية، سوريا، 6 مارس. متاح على

الرابط: <https://stgcenter.org/%D9%85%D-> تاريخ الدخول والمشاهدة: 20 فبراير 2021.

(171) المركز الفلسطيني لمصادر حقوق المواطنة واللاجئين، (2003)، "المعايير المزدوجة

للإدارتين الأمريكية والبريطانية لقضايا الشرق الأوسط: عدم تنفيذ قرارات مجلس الأمن الدولي - في

حالة الحرب"، 20 مارس. متاح على الرابط: [https://www.badil.org/ar/publications-ar/press-](https://www.badil.org/ar/publications-ar/press-release)

[release](https://www.badil.org/ar/publications-ar/press-release) تاريخ الدخول والمشاهدة: 20 فبراير 2021.

ذلك للقيادة الإسرائيلية بدرجة عالية من المرونة في اتخاذ وتنفيذ ما يحلو لها من قرارات وتحركات وهي تعلم أنها خارج سياق المساءلة والقانون والعقوبات (172).

وخير مثال على ذلك، ما تتلقاه إسرائيل من مساعدات عسكرية كبيرة، خصوصًا من الولايات المتحدة وألمانيا الملتزمتين بالحفاظ على تفوقها العسكري. بل ليس من المستبعد في أن تقبل في النهاية عروضًا أمريكية بمنحها مظلة نووية لحمايتها في إطار تبديد مخاوفها المرضية التي لا علاج لها فيما يتعلق بالملف النووي لإيران (173).

ثالثًا. الإطار الفكري والقانوني لمنظومة صنع القرار في إسرائيل:

خلال السبعين عامًا الماضية، ورغم المحاولات الفكرية المتنوعة التي كثيرًا ما كانت تطرح من قبل النخب الحاكمة في إسرائيل لخلق قومية يهودية جديدة مبنية على نموذج اليهودي الغربي، تظل المشكلة الأساسية في إسرائيل نابعة في الدرجة الأولى من غياب إجماع على هوية اليهودي أو في الوصول إلى جواب متفق عليه بين كل التيارات الدينية والسياسية على سؤال - من هو اليهودي - وليس في الخلاف حول من هو الإسرائيلي (174).

ورغم المحاولات السابقة لوضع دستور مكتوب لإسرائيل، فلا يوجد دستور مكتوب حتى الآن، ومن المعروف أن الأساس القانوني لقيام (دولة إسرائيل) كان في 29 نوفمبر 1947 حيث قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة وجوب إقامة دولتين

(172) محمد زاهد جول، مرجع سبق ذكره.

(173) سهير الشربيني، (2018)، "نفوذ اللوبي الصهيوني في الولايات المتحدة وانعكاسه على السياسة الأمريكية تجاه الصراع الفلسطيني الإسرائيلي"، المركز العربي للبحوث والدراسات، جمهورية مصر العربية، 19 أكتوبر. متاح على الرابط: <http://www.acrseg.org/40970> تاريخ الدخول والملاحظة: 20 فبراير 2021.

(174) مركز باحث للدراسات السياسية والاستراتيجية، (2016)، "أزمة الهوية إسرائيل ومواطنوها العرب"، فلسطين. 24 مارس. متاح على الرابط: <https://www.bahethcenter.net/essaydet1> تاريخ الدخول والملاحظة: 18 فبراير 2021.

على أرض فلسطين: دولة يهودية ودولة عربية، على أن يكون ذلك قبل أكتوبر 1948. انطلاقًا من هذا الإطار؛ سوف يتناول هذا الجزء استعراض مكونات البنيان السياسي والأطر الفكرية والثقافية المؤطرة لقواعد عمل نظام الحكم في إسرائيل كما يلي:



* المصدر من إعداد الباحث بتدبر من: مركز باحث للدراسات السياسية والاستراتيجية، (2016)، "أزمة الهوية إسرائيل ومواطنوها العرب"، فلسطين. 24 مارس. متاح على الرابط: <https://www.bahethcenter.net/essaydetails1> تاريخ الدخول والمشاهدة: 18 فبراير 2021.

شكل رقم (2-6) الأطر الحاكمة لمنظومة صنع القرار في إسرائيل

1. السياق الثقافي والفكري الناظم لهوية المجتمع الإسرائيلي:

تُعرف إسرائيل نفسها وفقًا لقانون القومية الصادر في 2019 بدولة الشعب اليهودي، لكنها لم تحل حتى اللحظة معضلة من هو اليهودي، وتظل محاولة خلق هوية جماعية جديدة قصرًا لهذا المجتمع المشتت المهاجر القائم على العنصرية والاستيطان هي التي تحكم مسار تفاعلات وتحركات مسؤولي الدولة في كل ما يتعلق بإدارة شئون هذا الكيان من ترتيبات وتجاذبات. وحيث يستمد النظام السياسي

الإسرائيلي شرعيته من الاستيطان، ومن ثم يتم توظيف كافة المؤسسات والهيئات والأحزاب لصالح هذا الاستيطان، وتكتسب المؤسسات الأمنية أهميتها القصوى في ذلك⁽¹⁷⁵⁾

وهو الأمر الذي تمت ترجمته بصورة فكرية وفعلية على يد القيادات الإسرائيلية التي تعاقبت على تولي إدارة شؤون الدولة، سواء فيما يتعلق بالتشريع أو التنفيذ أو التقاضي، منذ البدايات وحتى اليوم، حيث سنت إسرائيل القوانين اللازمة لتحقيق أهدافها الاستيطانية والاحتلالية والعنصرية على أرض فلسطين، فكان قانون العودة 1950، وقانون أملاك الغائبين لسنة 1950، وقانون أملاك الدولة لسنة 1951، وقانون الجنسية لسنة 1952، وقانون استملاك الأراضي لعام 1953⁽¹⁷⁶⁾. كما سنّ الكنيست في 6 فبراير 2017 قانون شرعنة الاستيطان (باسمه الرسمي: قانون تنظيم الإستيطان في يهودا والسامرة - 2017)، والذي يهدف فعليًا إلى مصادرة أراضي الفلسطينيين الخاصة التي بُنيت عليها مستوطنات في مناطق الضفة الغربية، وتخصيصها للمستوطنين الإسرائيليين⁽¹⁷⁷⁾.

2. الفراغ الدستوري والإطار المؤسسي:

قامت إسرائيل الناشئة في عام 1949 بانتخاب "مجلس تأسيسي" تم تفويضه بوضع دستور البلاد، ونظرًا للخلافات والتناقضات المتعذرة على الحل بين الأحزاب المختلفة (العمل، والدينية، والقومية)، لم يستطع المجلس التأسيسي التوصل حينها إلى

(175) Yaacov Yadgar, (2020), "Israel's Jewish Identity Crisis: State and Politics in the Middle East", **Cambridge University Press**, January. it is available at: <https://www.cambridge.org/core/books/israels> Entry and viewing date: 15 February 2021.

(176) مركز باحث للدراسات السياسية والاستراتيجية، "أزمة الهوية إسرائيل ومواطنوها العرب"، مرجع سبق ذكره.

(177) كمال قبعة، (2012)، "اثنان وسبعون عامًا على قرار التقسيم قراءة في المضمون القانوني"،

مركز باحث للدراسات السياسية والاستراتيجية، فلسطين، 27 نوفمبر. متاح على الرابط:

<https://www.bahethcenter.net/essaydetails.ph24> تاريخ الدخول والمشاهدة: 18 فبراير 2021.

إجماع على مبادئ ونص دستوري محدد، ومن ثم تحول هذا المجلس إلى برلمان أو كنيسة. وقامت هذه الهيئة بعد ذلك بإصدار ما أصبح يعرف بـ "القانون الأساس" الذي يرسى الخطوط العامة الرئيسية لتشكيل الحكومة وأداء مهامها. ويتضمن هذا القانون المبادئ والمواد الخاصة بالكنيسة والرئيس ورئيس الوزراء ومجلس الوزراء، ويحدد لكل منهم صلاحياته والعلاقة فيما بينهم، وقد خضع لتعديلات عدة⁽¹⁷⁸⁾.

في هذا الإطار، يتكون النظام السياسي الإسرائيلي من ثلاث سلطات أساسية هي السلطة التشريعية (الكنيسة)، والسلطة التنفيذية (الحكومة)، والسلطة القضائية (المحاكم)، ويتفرع من هذه السلطات عدد من الأجهزة البيروقراطية والتنظيمية الواسعة. وعلى الرغم من أن القانون يؤكد الفصل بين هذه السلطات، فإنها عملياً سلطات متقاطعة مع بعضها، على المستوى الرسمي - القانوني، وعلى المستوى العملي⁽¹⁷⁹⁾.

فعلى سبيل المثال، يُعد تحضير مشاريع القوانين إحدى وظائف الحكومة من الناحية العملية، بينما يجب أن يكون هذا محصوراً في السلطة التشريعية. كما تشهد إسرائيل في السنوات الأخيرة، جدلاً في شأن مكانة السلطة القضائية، ودورها في إلغاء بعض القوانين التي شرعها الكنيسة، إذ تجري محاولات حثيثة من اليمين والمتدينين لسن قوانين تعمل على تقييد هذا الإجراء من المحكمة العليا الإسرائيلية، ولا سيما بعد أن قامت هذه المحكمة بإلغاء قوانين، أو المطالبة بتعديل قوانين كانت مهمة لليمين، مثل قانون المهاجرين من إفريقيا، أو قانون تجنيد المتدينين وغيرهما من القوانين ذات

(178) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، (2018)، "قوانين الأساس بعد عام 1948". متاح

على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=4898 تاريخ الدخول والمشاهدة: 20 فبراير

2021.

(179) Israel ministry of foreign affairs, Israeli Democracy-How does it work. it is available at: <https://mfa.gov.il/mfa/aboutisrael/statex> Entry and viewing date: 22 February 2021.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

الطابع الاقتصادي⁽¹⁸⁰⁾. من هذا المنطلق يمكن استعراض مكونات البنيان السياسي للحكم وإدارة الدولة في إسرائيل كما يلي:



* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: أنطوان شلحت، (2018)، "قضية طرد اللاجئين وطالبي العمل الأفارقة وعلاقتها باحتمال تكبير الانتخابات الإسرائيلية"، *المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية "مدار"*، فلسطين، 12 أبريل. متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D8%AA%D9%-> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 فبراير 2021.

شكل رقم (2-7) المكونات المؤسسية لسلطات الدولة في إسرائيل

(180) أنطوان شلحت، (2018)، "قضية طرد اللاجئين وطالبي العمل الأفارقة وعلاقتها باحتمال تكبير الانتخابات الإسرائيلية"، *المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية "مدار"*، فلسطين، 12 أبريل. متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D8%AA%D9%-> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 فبراير 2021.

3. الأطراف والأدوار الرئيسية:

أ. رئيس الدولة:

يُعتبر نظام الحكم في إسرائيل نظامًا برلمانيًا، يشكل فيه رئيس الحكومة رأس السلطة التنفيذية، إلا أن النظام الإسرائيلي ابتكر مؤسسة رئاسة الدولة التي تمنح صاحب هذا المنصب صلاحيات رمزية. ينص بموجبها قانون أساس رئيس الدولة: على أن يقف الرئيس في أعلى مناصب الدولة، ولا ينتمي إلى السلطات الثلاث فيها، حتى تبقى وظيفته ومكانته فوق الجدل السياسي، وخلال الفترة 1947 حتى 1996، وبعد انتخابات الكنيست أو بعد حل الحكومة، كان الرئيس يقوم بطلب تشكيل حكومة من رئيس الحزب الفائز ثم تتم الموافقة عليها من الكنيست⁽¹⁸¹⁾، ولكن في عام 1996م تم تعديل هذا القانون، حيث يجري الآن انتخاب رئيس الوزراء من قبل الشعب مباشرة⁽¹⁸²⁾. ويمتنع رئيس الدولة من خلال وظيفته ومكانته الرفيعة المستوى من الخوض في الأمور السياسية، والحديث في الأمور التي قد تؤدي إلى التجاذب بين قطاعات المجتمع، بل عليه أن يدافع عن الأطر الرسمية ووحدة الشعب. لكن في الواقع فقد تدخل رؤساء في الجدل السياسي في إسرائيل، ولا سيما فيما يختص بقضايا تتعلق بالنظام السياسي وصفته الديمقراطية، فمثلاً، عبّر الرئيس الحالي رءوفين ريبلين عن نقده في عدة مناسبات بشأن هجوم نتنياهو على السلطة القضائية⁽¹⁸³⁾.

(181) Israel ministry of foreign affairs, Basic Law: The President of the State (1964). it is available at:

https://www.knesset.gov.il/laws/special/eng/basic12_eng.htm. Entry and viewing date: 25 February 2021.

(182) Israel ministry of foreign affairs, Basic Law: The President of the State (1964), **Idem**.

(183) دائرة شؤون المغتربين، (2015)، "ترجمات الصحافة الإسرائيلية 6 كانون ثانٍ 2015"،

منظمة التحرير الفلسطينية، فلسطين، 6 يناير. متاح على الرابط: <http://www.pead.ps/7> تاريخ الدخول والمشاهدة: 26 فبراير 2021.

ب . السلطة التشريعية:

ينص قانون الأساس لدولة إسرائيل على اعتبار الكنيست الهيئة السياسية والتشريعية العليا في الدولة، وبإمكانه إصدار أي قانون يراه لائقاً، ولا توجد صلاحية لاستخدام حق النقض (الفيتو) ضد تشريعاته، حتى ولا من قبل الرئيس أو رئيس الوزراء أو المحكمة العليا. ولا يوجد قيد دستوري أو قانوني لصلاحيات أو سلطة الكنيست، بل يستمد رئيس الوزراء صلاحياته وسلطته من صلاحيات الكنيست وسلطته. ويستطيع أعضاء الكنيست مساءلة الوزراء وباقي المسؤولين الحكوميين في اللجان وفي اجتماعات الكنيست الحافلة⁽¹⁸⁴⁾.

وللكنيست أربع وظائف رئيسية فهو صاحب الاختصاص الحصري للتشريع، وهو المسئول الأول عن مراقبة عمل الحكومة، والجهة المعنية بانتخاب رئيس الدولة ومراقبها، كما يختص بمناقشة شئون الدولة بواسطة لجانه المختلفة. وتعتبر لجنة الشئون الخارجية والأمن من أهم لجان الكنيست؛ كونها هي التي تعالج القضايا الرئيسية المتعلقة بالدفاع والأمن والشأن الدولي، بما فيها عملية السلام وكان أعضاء الكنيست العرب حتى عام 1999 يستبعدون من عضوية هذه اللجنة، غير أن الحظر رفع بعد انتخاب "إيهود باراك" رئيساً للوزراء⁽¹⁸⁵⁾. ويُعتبر الكنيست برلمان إسرائيل، وقد جاء في قانون أساس الكنيست: أنه "مجلس نواب الدولة"؛ ويضم 120 عضواً يتم انتخابهم كل أربع سنوات (إلا إذا حل الكنيست نفسه قبل ذلك بحسب ما ينص القانون)، وفقاً للطريقة النسبية⁽¹⁸⁶⁾.

(184) Israel ministry of foreign affairs, " Basic Law: The Knesset – 1958". it is available at: <https://www.knesset.gov.il/laws/special/engm> Entry and viewing date: 2 Abril 2021.

(185) مهند مصطفى، (2020)، " نظام الحكم في إسرائيل"، مؤسسة الدراسات الفلسطينية،

فلسطين، 15 يوليو. متاح على الرابط: <https://www.palestine-studies.org/ar/node/1650189>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 2 أبريل 2021.

(186) عكا للشئون الإسرائيلية، (2017)، "وظائف الكنيست الإسرائيلي"، فلسطين، 16 يناير. متاح

على الرابط: <https://akka.ps/post/6210> تاريخ الدخول والمشاهدة: 2 أبريل 2021.

ويضم الكنيست الإسرائيلي في الغالب 18 لجنة برلمانية في مختلف المجالات، وتكون عضوية لجان الكنيست في بعضها متماثلة مع نسبة تمثيل الكتلة البرلمانية من حيث عدد أعضائها، وتتفاوت النسبة بين لجنة وأخرى. فمثلاً في لجنة الخارجية والأمن يحق لكل كتلة يصل عدد أعضائها إلى خمسة على الأقل في تمثيل عضو واحد في اللجنة، وفي لجان أخرى يكون المعدل أقل من ذلك⁽¹⁸⁷⁾.

ج . السلطة التنفيذية:

ينص القانون الأساس للحكومة، الذي سنه الكنيست في العام ١٩٦٨، على اعتبار الحكومة الإسرائيلية هي السلطة التنفيذية العليا في الدولة، وتقوم بمهامها بعد حصولها على ثقة الكنيست، وهي مسؤولة أمامه مسؤولية جماعية، وتتألف من رئيس الحكومة ووزراء آخرين. وتمتلك الحكومة الإسرائيلية الصلاحيات في معظم مناحي الحياة الرسمية والعامة كما أنها تمثل دولة إسرائيل خارجياً. ومنذ عام 1968 تم تحديد كيفية انتخاب الحكومة وفترة ولايتها عبر اعتماد القانون الأساسي للحكومة. وقد تولت الحكم في إسرائيل حتى الآن 32 حكومة (بما فيهم الحكومة الحالية)⁽¹⁸⁸⁾. وفي هذا الإطار تتوزع النهام والصلاحيات التنفيذية بين مكونات الحكومة كما يلي:

لـ رئيس الوزراء: يعتبر رئيس الوزراء هو الرئيس الأعلى للسلطة التنفيذية حسب النظام السياسي الإسرائيلي، ومن ثم فهو يمتلك معظم الصلاحيات السلطوية والتنفيذية⁽¹⁸⁹⁾. ولا يحدد القانون الأساسي صلاحيات رئيس الوزراء، وإنما تصدر عن السلطة العليا للكنيست، وحيث لا يفرض قانون الأساس قيوداً على صلاحيات الكنيست، مما يخوله سن أي قانون يراه ضرورياً. ونتيجة لهذه الصلاحية غير

(187) المرجع السابق نفسه.

(188) موقع وزارة الخارجية الإسرائيلية، (2010)، "الدولة - السلطة التنفيذية: الحكومة"، 30

ديسمبر. متاح على الرابط: <https://mfa.gov.il/MFAAR/InformationaboutIsrael> تاريخ الدخول

والمشاهدة: 8 أبريل 2021.

(189) Israel ministry of foreign affairs, Basic Law: The Government (2001). it is available at: <https://www.knesset.gov.il/laws/specialm> Entry and viewing date: 7 April 2021.

المقيدة دستوريًا والتي يتمتع بها الكنيست، يتمتع رئيس الوزراء من الناحية العملية بصلاحيات غير محدودة، مادام هو وحزبه (أو إئتلافه الحزبي) يملك الأغلبية في الكنيست، ويستطيع نظريًا بأغلبيته في الكنيست سن أي قوانين يريدها. أما على المستوى العملي فيجب عليه أن يوازن بين الفصائل والأحزاب والمصالح والجماعات؛ الأمر الذي يقيد سلطته على نحو فعال⁽¹⁹⁰⁾.

من جهة أخرى يعد رئيس الوزراء السلطة العليا التي تضع السياسات وتنفذها، وهو مخول بهذه الصلاحيات بفضل توليه مجلس الوزراء ورئاسة الحكومة، لكن عليه أيضًا أن يتفاوض مع مختلف جماعات المصالح والمجموعات القومية والمحلية، وهذا يعني أن سلطته مقيدة. وإذا أراد رئيس الوزراء الاحتفاظ بكثير من الصلاحيات في يده فإنه يلجأ في بعض الأحيان إلى تعيين نفسه وزيرًا للدفاع أو وزيرًا للخارجية أو وزيرًا للمالية، أو قد يجمع بين أكثر من واحدة من هذه الوزارات. والهدف من ذلك إبقاء هذه الوزارات القوية خارج سيطرة الآخرين، وحتى خارج سيطرة أتباعه، وبذلك يضمن لنفسه السيطرة المباشرة على وظائفها واختصاصاتها. وقد تعاقب على كرسي رئاسة الحكومة 12 رئيسًا للوزراء منذ إعلان الدولة وحتى اليوم⁽¹⁹¹⁾.

🔹 **الوزارات والوزراء:** يشكل الوزراء والوزارات الحكومية الأساس الثاني في السلطة التنفيذية، ويُعتبر الوزراء أعضاء في الحكومة الإسرائيلية التي تجتمع مرة واحدة في الأسبوع، يكون عادة يوم الأحد، إلا إذا استدعى الأمر اجتماعًا خاصًا خلال أيام الأسبوع. ويتم التفريق بين أعضاء الحكومة، والمجلس الوزاري المصغر، وهو يتكون من رئيس الحكومة وبعض الوزراء المهمين مثل: وزير الدفاع، والمالية،

(190) موقع عربي 48، (2021)، "الحكومة الإسرائيلية تمنح بنيامين نتنياهو صلاحيات غير مسبقة في اتخاذ القرارات"، فلسطين، 12 أغسطس. متاح على الرابط: <https://www.arab48.com/%D8%A5%D8%B3%D8%B1%8> تاريخ الدخول والمشاهدة: 7 أبريل 2021.

(191) مهند مصطفى، "نظام الحكم في إسرائيل"، مرجع سبق ذكره.

والداخلية، والخارجية⁽¹⁹²⁾. ويتحدد توزيع الوزارات بين أعضاء الحكومة والكتل الائتلافية بحسب حجم كل كتلة ائتلافية، وبحسب عدد الوزارات المتوفرة، أو التي يتم ابتكارها لإرضاء الأطراف المشاركة في الحكومة. أمّا الوزراء الذين ينتمون إلى الأحزاب الائتلافية الأخرى، فإن تحديد هويتهم يرجع إلى مؤسسات الحزب المشارك لا إلى رئيس الحكومة⁽¹⁹³⁾.

الحكم المحلي: يُعتبر الحكم المحلي الإسرائيلي من الأجهزة المهمة في الدولة، كونه الجهاز السياسي والتنظيمي الذي يعالج قضايا الناس اليومية ويتابعها. ومنذ قيام الدولة اتخذت قرارات وإجراءات عملية سريعة لتطوير السلطات الحكومية، وأصبحت مركز الثقل في الحكم المركزي، وتم تهميش الحكم المحلي الذي كان فاعلاً في التجمع اليهودي قبل قيام الدولة⁽¹⁹⁴⁾.

وتقسم السلطة المحلية في إسرائيل إلى ثلاثة أنواع، حيث تقوم المجالس البلدية بإدارة المدن، في حين تتولى المجالس المحلية إدارة المناطق المأهولة الأصغر حجمًا. وتختص المجالس الإقليمية بإدارة السلطة المحلية لعدة مستوطنات (في المناطق الريفية عادة). وتتوحد هذه المجالس في اتحاد السلطات المحلية في إسرائيل. وبحسب الاتحاد، كان في إسرائيل 253 سلطة محلية في مايو عام 2007 وهي تتوزع على 72 مجلسًا بلديًا، و128 مجلسًا محليًا، و53 مجلسًا إقليميًّا⁽¹⁹⁵⁾.

(192) مركز المعلومات الوطنى الفلسطينى، "تشكيلة الحكومات فى إسرائيل". متاح على الرابط:

https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=4867 تاريخ الدخول والمشاهدة: 10 أبريل 2021.

(193) المرجع السابق نفسه.

(194) Israel Ministry Of Foreign Affairs, "The State: Local Government". It Is Available At: <https://Www.Mfa.Gov.il/Mfa> Entry And Viewing Date: 12 Abril 2021.

(195) Danial J.Elazar, "State-Local Relations In Israel", *Jerusalem Center Of Public Affairs* . it is available at: <http://www.jcpa.org/dje> Entry and viewing date: 12 Abril 2021.

للمراقبة الدولة: تم سن قانون مراقب الدولة سنة 1949، وبمقتضاه تم إنشاء مكتب مراقب الدولة الذي كان إحدى أولى المؤسسات التي أقيمت. ومنذ سنة 1971 يعمل مراقب الدولة كقائم على شكاوى الجمهور أيضاً، وهو عنوان لكل شخص لحقه الأذى من مؤسسة رسمية جماهيرية تخضع لمراقبة الدولة، ويمكنه تقديم شكوى ضدها. ويمنح القانون في إسرائيل مراقب الدولة صلاحيات واسعة، إن كان ذلك من ناحية نوع المؤسسات التي تخضع للرقابة، أو من ناحية حجم وعمق الرقابة على تلك المؤسسات⁽¹⁹⁶⁾.

د. السلطة القضائية:

يضمن القانون الإسرائيلي إستقلالية الجهاز القضائي، ويعين رئيس الدولة جميع القضاة وفقاً لتوصيات لجنة التعيينات المؤلفة من قضاة المحكمة العليا وأعضاء عن نقابة المحامين وشخصيات عامة. والتعيين دائم مع تحديد سن التقاعد الإلزامي على 70 سنة⁽¹⁹⁷⁾. وفي هذا الإطار؛ يتكون الجهاز القضائي في إسرائيل من المحكمة العليا: وهي أعلى سلطة قضائية في إسرائيل، وتشمل عدداً محدوداً من القضاة. يُعينوا تعييناً دائماً حتى سن السبعين. وقد أقيمت المحكمة عام 1948، ولها أربعة صلاحيات أساسية هي:

- البت في الإلتماسات المقدمة من أي شخص (وفي بعض الأحيان من قبل جمعيات متخصصة باسم جمهور معين أو باسم مصلحة الجمهور بشكل عام، وفي حالات نادرة من سلطة رسمية ضد سلطة رسمية أخرى) ضد سلطة رسمية في دولة إسرائيل⁽¹⁹⁸⁾.
- هيئة إستئناف على قرارات الحكم الصادرة عن محكمة مركزية.

(196) Israel ministry of foreign affairs, "Basic Law: The State Comptroller". it is available at: <https://www.knesset.gov.il/laws/special> Entry and viewing date: 12 April 2021.

(197) Israel ministry of foreign affairs, "Basic Law: The Judiciary", it is available at: https://www.knesset.gov.il/laws/special/eng/basic8_eng.htm Entry and viewing date: 12 April 2021.

(198) مهند مصطفى، "نظام الحكم في إسرائيل"، مرجع سبق ذكره.

• إعادة النظر في القرارات التي أصدرتها المحكمة العليا نفسها، ويتم ذلك في

حالات نادرة، بوجود إشكالية قضائية معقدة أو جديدة نسبيًا.

• تختص بطلب إعادة المحاكمة في قضية جزائية ويكون ذلك على أساس

وجود أدلة جديدة في قضية معينة تتعارض مع أدلة قائمة أو في حالة إيجاد

متهم آخر بإرتكاب نفس التهمة.

وبحسب قانون أساس القضاء: فإن قرارات المحكمة العليا ملزمة لكل هيئة قضائية

دونها. بينما هي غير ملزمة للمحكمة العليا ذاتها⁽¹⁹⁹⁾. كما يوجد إلى جوار تلك

المحكمة العليا محاكم إقليمية وتخصصية (5 محاكم إقليمية مركزية + 30 محكمة

صلح + محاكم الشباب + محاكم الصلح الخاصة بوسائل النقل محاكم العمل، محاكم

الإيجارات). بالإضافة إلى ذلك فهناك المحاكم الدينية وجهاز القضاء العسكري

والمحاكم الانضباطية لمستخدمي الدولة⁽²⁰⁰⁾.

ويهمنا هنا النظر إلى علاقة السلطة التنفيذية وفي القلب منها الحكومة بالسلطة

القضائية، حيث أنها علاقة متشابكة ومعقدة رغم الإستقلال، وذلك لأنها تتم عبر ثلاثة

خطوط منفصلة لكل دور ومهمة في التواصل والرقابة في نفس الوقت، حيث:

. المستشار القضائي للحكومة: ووظيفته المسؤولية عن التشريع من قبل الحكومة وكذا

عن الإستشارات القانونية للحكومة وأجهزتها ومؤسساتها، كما أنه من الممكن أن

يشارك في الإجراءات الهامة المصحوبة بالفتاوى القانونية، مثلما حدث في مفاوضات

السلام المصرية الإسرائيلية، والإسرائيلية الفلسطينية، والإسرائيلية الأردنية⁽²⁰¹⁾.

(199) Israel ministry of foreign affairs, "Basic Law: The Judiciary", **op.cit.**

(200) مركز المعلومات الوطنى الفلسطينى، "جهاز المحاكم في إسرائيل". متاح على الرابط:

https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=48 تاريخ الدخول والمشاهدة: 14 أبريل 2021.

(201) أمين إسكندر، (2001)، "الأساس القانوني والسلطة القضائية في إسرائيل"، موقع البيان

الإماراتى، الإمارات العربية المتحدة، 14 فبراير. متاح على الرابط:

<https://www.albayan.ae/opinions/2001-02-14-1.1177262> تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 أبريل

2021.

. **محكمة العدل العليا:** وهي المنوط بها الحفاظ على حقوق المواطنين أمام السلطة، كما أنها تمتلك حق التدخل في القضايا السياسية مثل قرارها بعدم قانونية الإستيطان في مكان ما وإجبار الحكومة على عدم البث التلفزيوني يوم السبت، كما أنها ألغت قانون الكنيست الخاص بتمويل الأحزاب لعام 1969.

. **لجان التحقيق القضائية:** وهي مؤسسة قضائية يتم تعيينها من قبل الحكومة لفحص قضية محددة مثل لجنة أجزانات ولجنة كاهانا. وهكذا عبر الخطوط الثلاثة تلك يتم نسج علاقة الندية والاستقلال بين السلطة التنفيذية والقضائية(202).

رابعًا. الجهات والمؤسسات الحالية المسؤولة عن صنع القرار في إسرائيل:

يأتى مجلس الوزراء الإسرائيلي . بحكم طبيعة النظام البرلماني . على قمة هرم السلطة المؤسسية التي تتولى إدارة شؤون الحكم على المستوى التنفيذى في دولة الإحتلال، ومن ثم فهو يتولى عملية صناعة وتنفيذ القرارات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية على المستوى التنفيذى بقيادة رئيس مجلس الوزراء ومعاونة عدد آخر غير قليل من الجهات والأجهزة التخصصية والهيئات، المسؤولة بشكل مباشر وغير مباشر عن دعم القيادة العليا في تل أبيب لصناعة وتنفيذ أي قرار(203). وهو الأمر الذي يمكن إستعراضه بهدف حصر المكونات وتحديد الإختصاصات وتوضيح الصلاحيات بشكل تفصيلي فيما يلي:

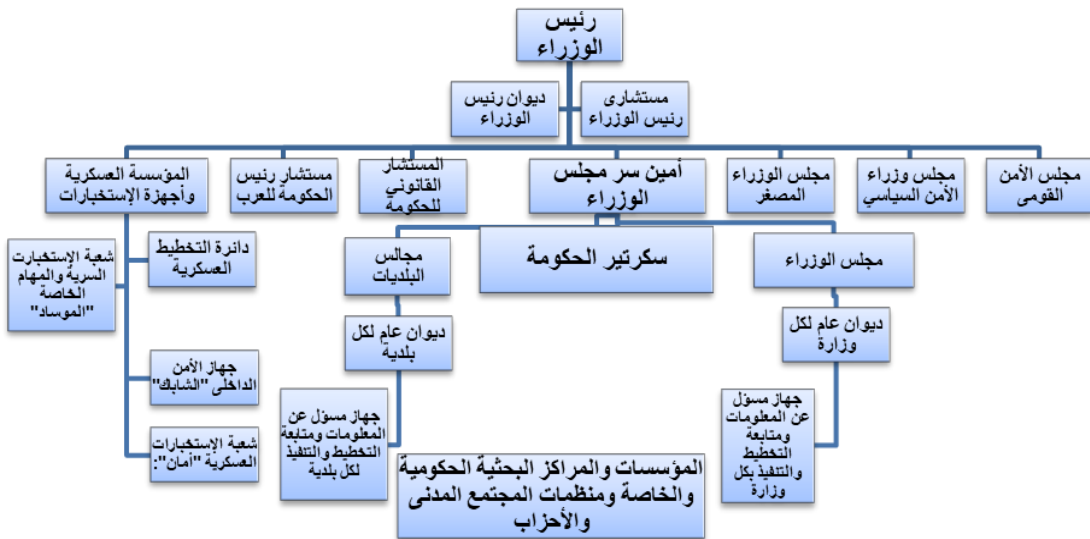
(202) مهند مصطفى، " نظام الحكم فى إسرائيل"، مرجع سبق ذكره.

(203) خالد أيمن العقاد، (2017)، "دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية فى صناعة القرار السياسي (الحرب على قطاع غزة ٢٠١٤)"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر بقطاع غزة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، فلسطين، ص ٦٢-٦٦. متاح على الرابط:

[file:///C:/Users/toshiba/Downloads/%C3%A3%C3%87%C3%8C%C3%93%C3%8A%C30\(1\).pd](file:///C:/Users/toshiba/Downloads/%C3%A3%C3%87%C3%8C%C3%93%C3%8A%C30(1).pd)

f تاريخ الدخول والمشاهدة: 17 أبريل 2021.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل



* المصدر من إعداد الباحث بتدبر من: خالد أيمن العقاد، (2017)، "دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي (الحرب على قطاع غزة ٢٠١٤)"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر بقطاع غزة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، فلسطين، ص ٦٢-٦٦. متاح على الرابط: <file:///C:/Users/toshiba/Downloads/%C3%A3%C3%87%C> تاريخ الدخول والملاحظة: 17 أبريل 2021.

شكل رقم (2-8) العلاقة بين المؤسسات المسؤولة عن إدارة الدولة في إسرائيل
أ. مجلس الوزراء والأجهزة التابعة:

طبقاً لقانون أساس الحكومة: الذي أقره الكنيست في مارس 2001 (بعد تجربة قانون الانتخابات المباشرة) على اعتبار أن الحكومة هي السلطة التنفيذية العليا في الدولة. وتتكون من ثلاثة مستويات هي: رئيس الحكومة وحكومته، كل الوزراء ووزارتهم، الجهاز البيروقراطي والإداري والمهني للدولة⁽²⁰⁴⁾.

(204) Knesset, (2001), Basic Law: The Government. it is available at: <https://knesset.gov.il/laws/special/eng> Entry and viewing date: 17 April 2021.

ويشمل مجلس الوزراء الإسرائيلي كل الوزراء في الحكومة يترأسهم رئيس الوزراء. وجرت العادة أن يكون الوزراء من أعضاء الكنيست، ولكن القانون يسمح بأن يكون وزير في الحكومة من خارج الكنيست، ويمكن لوزير ما أن يتولى عدة حقائب وزارية في الوقت نفسه، وذلك من منطلق التوفير على ميزانية الحكومة⁽²⁰⁵⁾. ويجري في كل إجتماع لمجلس الوزراء طرح مواضيع متنوعة للنقاش من قبل رئيس الوزراء ووزرائه⁽²⁰⁶⁾. ويشارك عدد من أصحاب المناصب والوظائف العليا في إجتماعات مجلس الوزراء، منهم: رئيس هيئة الأركان العامة للجيش الإسرائيلي، والمستشار القضائي للحكومة، وسكرتير الحكومة، ومدير مكتب رئيس الوزراء، وعدد من رجال الإختصاص إذا دعت الحاجة إلى ذلك. وتكون جلسات مجلس الوزراء مغلقة أمام الجمهور إلا إذا سمح المجلس بغير ذلك⁽²⁰⁷⁾. كذلك لدى رئيس الحكومة جملة من المستشارين تغلب عليهم الصفة الأمنية، وجميعهم أجسام وهيئات فاعلة ونافذة لها دور كبير على توجهات المستوى السياسي وصناعة القرار داخل منظومة الحكم⁽²⁰⁸⁾. بالإضافة إلى ذلك ينبثق عن مجلس الوزراء ويتبعه ويعاونه في إدارة القضايا والملفات عدد آخر غير قليل من الكيانات والجهات، والتي تتولى مهام تخصصية تتعلق بالتنسيق والدعم والتشاور مع رئيس الوزراء في إعداد ومعالجة القرارات والموضوعات⁽²⁰⁹⁾، وهي:

(205) Idem.

(206) مركز المعلومات الوطنى الفلسطينى، "تشكيلة الحكومات في إسرائيل". متاح على الرابط:

https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=4867 تاريخ الدخول والمشاهدة: 17 أبريل 2021.

(207) المركز الفلسطينى للدراسات الإسرائيلية "مدار"، "مجلس الوزراء الاسرائيلي". متاح على

الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D9%85%D9%88%D8%B39-> تاريخ الدخول والمشاهدة:

18 أبريل 2021.

(208) مركز المعلومات الوطنى الفلسطينى، "تشكيلة الحكومات في إسرائيل". مرجع سبق ذكره.

(209) Cabinet Secretariat, "Prime Minister's Office". it is available at:

<https://www.gov.il/en/departments/secretary> Entry and viewing date: 18

April 2021.

لـ **مجلس وزراء الأمن السياسي**: هو منتدى محدود لمجلس الوزراء الداخلي داخل الحكومة الإسرائيلية برئاسة رئيس الوزراء، وذلك بهدف وضع الخطوط العريضة لسياسات الخارجية والدفاع وتنفيذها.

لـ **مجلس الأمن القومي (NSC)**: هو الهيئة المركزية الإسرائيلية الخاصة بتنسيق ودمج وتحليل ومراقبة الأمن القومي للدولة، وهو ملتقى المسؤولين عن الأمن القومي الإسرائيلي، والذي يضم رئيس الوزراء الإسرائيلي والحكومة. وقد أصدرت الحكومة الإسرائيلية قرارها بإقامة هذا المجلس في مارس العام 1999 في ظل حكومة نتنياهو (الليكود). ومما جاء في القرار إعتبار المجلس هيئة إستشارية لرئيس الحكومة والحكومة في القضايا والشؤون الأمنية، وخاصة ما يتعلق بالأمن القومي العام لإسرائيل، وأيضًا يطرح تصورات مستقبلية للأمن القومي (210).

لـ **مستشار رئيس الحكومة للعرب**: موظف كبير في مكتب رئيس الحكومة الإسرائيلية، ومن بين أهم وأبرز وظائفه القيام بالتنسيق بين وزارات الحكومة المختلفة بشأن تقديم الخدمات اللازمة والضرورية للعرب في إسرائيل، وواجه السكان العرب هذه الوظيفة بريبة كبيرة لكونها مرتبطة بالأجهزة الأمنية بصورة غير مباشرة. إضافة إلى أنها تركز على عدم المساواة داخل إسرائيل التي تدعي المساواة والديمقراطية لجميع مواطنيها، إذ أنه يتوجب على رئيس سلطة محلية عربية أن يتوجه أولاً إلى المستشار للشؤون العربية، ثم هذا بدوره ينقل مطالب رئيس السلطة إلى الدوائر الحكومية المختصة، ما كان يؤدي إلى تأخير في تقديم الخدمات (211).

2. الجهات والمؤسسات الأخرى:

أ. **المؤسسة العسكرية**: والتي تمتلك سيطرة تامة على المعلومات الإستخباراتية، كما تسيطر على عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال دائرة التخطيط والسياسة التابعة

(210) Israel Executive Branch: National Security Council. it is available at: <https://www.nsc.gov.il/English/Pages/default.aspx> Entry and viewing date: 20 April 2021.

(211) مهند مصطفى، "نظام الحكم في إسرائيل"، مرجع سبق ذكره.

لها، حيث تعد تلك الدائرة ذراع القيادة العسكرية لبسط النفوذ على الحكومة وداخل الدوائر السياسية التي تشارك في صناعة القرار، وعلى ضوء عدم خضوع المؤسسة العسكرية للحكومة المدنية تغيرت العلاقة بين الجيش ووزارة الدفاع، وبدلاً من أن يصبح الجيش خاضعاً للوزارة أصبح طرفاً يكمل عمل وزارة الدفاع⁽²¹²⁾.

ب . **شعبة الإستخبارات العسكرية "أمان"**: وتعتبر أحد الأجهزة الأمنية الأكثر أهمية وسرية في إسرائيل، ومن أبرز مسؤولياتها: جمع معلومات ومواد إستخبارية بواسطة إستخدام عملاء مختصين يُدربون لهذه الغاية على يد أخصائيين. وتطوير وتحسين طرق الإستخبارات وكيفية الوصول، بأسرع وقت ممكن وأفضل الطرق، إلى المواد الإستخبارية والمعلومات المزمع القيام بتجميعها. وتنسيق واسع وشامل مع هيئات استخبارية عاملة داخل البلاد ولكنها تابعة لأجهزة أخرى غير الجيش⁽²¹³⁾.

ج . **هيئة الإستخبارات السرية والمهام الخاصة "الموساد"**: ومجال عملها خارج حدود إسرائيل، وتقوم بجمع معلومات حول المواضيع السياسية والعسكرية والأمنية المهمة للدولة. كما تقوم بتنفيذ عمليات خاصة في قطاع الإستخبارات، بالإضافة إلى إجراء بحوث وتقييمات لإستخلاص النتائج وتقديم التوصيات إلى الجهات السياسية والأمنية في إسرائيل⁽²¹⁴⁾.

د. **جهاز الأمن العام الإسرائيلي "الشاباك"**: هو جهاز المخابرات الداخلية في إسرائيل، ويخضع مباشرة لرئيس الحكومة، ويتخصص في محاربة الحركات والمنظمات الفلسطينية والسعي لإحباط عملياتها ضد إسرائيل، كما يعمل على جمع المعلومات

(212) خالد أيمن العقاد، مرجع سبق ذكره ص 68. 70.

(213) المركز الفلسطيني للإعلام، "أجهزة الاستخبارات.. أذرع "إسرائيل" للقتل والتجسس"، فلسطين، 10 ديسمبر 2020. متاح على الرابط: <https://www.palinfo.com/284725> تاريخ الدخول والملاحظة: 25 أبريل 2021.

(214) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "الأجهزة الأمنية الإسرائيلية". متاح على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=8024 تاريخ الدخول والملاحظة: 25 أبريل 2021.

حول الأشخاص المرشحين للمناصب والوظائف الحساسة⁽²¹⁵⁾. وعلى الرغم من صغر حجمه التنظيمي والمؤسسي؛ يعدُّ من أكثر الأجهزة الأمنية تأثيرًا على عملية صنع القرار السياسي العسكري في إسرائيل⁽²¹⁶⁾.

3. مراكز الفكر والبحوث والدراسات:

نظرًا لدورها الهام في إمداد صانع القرار الرسمي في الدولة بكل ما يحتاجه من رؤى وسياسات؛ يظهر إهتمام الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة بمراكز الفكر في عدة مؤشرات مختلفة، يأتي في مقدمتها نسبة الإنفاق القومي على الأبحاث والتنمية المعرفية والثقافية⁽²¹⁷⁾. ولقد انعكس هذا الإهتمام الذي خصصته حكومات الإحتلال المتعاقبة لمراكز الفكر على التخطيط المستقبلي وصناعة القرار للدولة، ووضع سيناريوهات تحرك مسؤولي الحكومة على كافة المستويات من أجل تحقيق المصالح العليا والحفاظ على بقاء هذا الكيان⁽²¹⁸⁾. ومن ثم يوجد في إسرائيل عدد غير قليل من المركز والمعاهد البحثية يقومون بمعالجة الأزمات الأمنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويقدمون مقاربات وتوصيات لصانع القرار في إسرائيل لكيفية معالجة هذه الأزمات. ولكثرة التخصصات والمراكز التي تتناولها، قد يجد المرء صعوبة في تصنيف مراكز الأبحاث في إسرائيل بناءً على إهتماماتها، وذلك بسبب تعدد التخصصات التي تبحث فيها من جهة، وتداخل جهات التمويل والتبعية من جهة

(215) The American-Israeli Cooperative Enterprise (AICE), "Israel Intelligence & Security: Directors of the General Security Service (Shabak)". it is available at: <https://www.jewishvirtuallibrary.org/jsourc>
Entry and viewing date: 25 April 2021.

(216) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "الأجهزة الأمنية الإسرائيلية". مرجع سبق ذكره.

(217) هبه جمال الدين محمد العزب، (٢٠١٥)، "دور مراكز الفكر في صنع السياسة العامة:

دراسة حالة إسرائيل"، *مركز دراسات الوحدة العربية*، لبنان، سبتمبر، ص ٨ - ١٢.

(218) رزايقية حنان، دور مراكز الفكر في صنع السياسة الخارجية الأمريكية: الحرب على العراق نموذجًا، *المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الأول، 2017*. متاح على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/61758> تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 مايو 2021.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

أخرى⁽²¹⁹⁾. ومن ثم يمكن إستعراض أهمها في التأثير على صناعة القرار سريعاً من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-3) أهم مراكز الفكر والأبحاث في إسرائيل^(*)

إسم المركز	النشاط والإهتمامات الرئيسية
1 معهد أبحاث الأمن القومي (INSS)	تأسس عام 1977 وتتركز أبرز مهامه في إجراء أبحاث في مجالات الأمن القومي لإسرائيل والشرق الأوسط والمنظومة الدولية، والمساهمة في النقاش العام حول المواضيع التي تتصدر أجندة إسرائيل الأمنية، بالإضافة إلى القضايا التقليدية، كالدفاع وعقيدة الأمن والسياسات.
2 معهد السياسة والاستراتيجية	تأسس عام 2000م، من أجل المساهمة في وضع سياسة وطنية لإسرائيل، ورفع مستوى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يهتم بالأمن القومي والاستراتيجي، ومن أهم نشاطاته عقد مؤتمر هرتسليا السنوي.
3 مركز بيجن - السادات للدراسات	يركز جهوده البحثية على التطورات السياسية والاجتماعية في الدول العربية، وخصوصاً مصر، كما ينشط المركز في الدراسات التي تتعلق بالقضية الفلسطينية وقضايا اللاجئين الفلسطينيين على وجهه التحديد، ويقدم تصورات ومقاربات أصبحت جزءاً من السياسة الإسرائيلية والأمريكية فيما يتعلق بالقضية الفلسطينية.
4 المعهد الدولي لمكافحة الإرهاب	تأسس عام 1996م، كمركز متخصص في قضايا الإرهاب وسبل مكافحته على مستوى الدولة، وإدارة المخاطر والتحليلات الإستخباراتية والأمن القومي. ويعتبر المركز منتدى مشتركاً لصانعي السياسات والباحثين لتبادل المعلومات والخبرات من خلال الأوراق البحثية، وتقارير الحالة، والمنشورات الأكاديمية.
5 معهد السياسة الخارجية الإقليمية	تأسس عام 2011م، بهدف إعادة تشكيل علاقات إسرائيل في الشرق الأوسط وأوروبا من خلال تطوير نماذج جديدة لسياسات إسرائيل الخارجية، والبحر الأبيض المتوسط، وتعزيز إنتماء إسرائيل في المنطقة، وتشجيع السلام العربي الإسرائيلي.

(219) منصور أبوكريم، (2019)، "مراكز الأبحاث في إسرائيل: القدرة والدور في التأثير في صناعة القرار"، *مجلة آراء حول الخليج*، العدد ١٣٩، مركز الخليج للأبحاث، المملكة العربية السعودية، ٨ يوليو. متاح على الرابط:

https://araa.sa/index.php?option=com_content&view=article&id172 تاريخ الدخول

والمشاهدة: 1 مايو 2021.

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

6	معهد موشي ديان للدراسات	تأسس عام 1959م، ويختص المركز بالدراسات التاريخية والإنسانية الخاصة بالشرق الأوسط وإفريقيا بشكل بحثي وأكاديمي.
7	معهد هاري ترومان	تأسس عام 1965م، بهدف دفع عملية السلام، ويُعتبر المعهد الأول من نوعه في الشرق الأوسط. عبر إتباع منهجية تعدد التخصصات (التاريخي والثقافي والنفسي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي).
8	المعهد الإسرائيلي للديمقراطية	تأسس عام 1991م، ويعمل على صياغة الأفكار والترتيبات المتعلقة بالعلاقة بين الدين والدولة لإدراك الإلتزام بالتعريف بأن إسرائيل "دولة يهودية ديمقراطية"، من أجل تهدئة التوترات الاجتماعية الداخلية، ويلعب دورًا مركزيًا في النقاش حول الدستور والقانون وحقوق الإنسان.
9	مركز القدس للشؤون العامة	أنشأ عام 1976م، وتداول على إدارته وعضويته شخصيات عرفت داخل إسرائيل بصناعة السياسات العامة لدولة الإحتلال، حتى أنه بات يشكل واحدًا من أبرز المراكز البحثية الصهيونية رسمًا لقرارات قادة الإحتلال.
10	المركز الإسرائيلي - الفلسطيني للأبحاث والمعلومات	تأسس عام 1988م، بهدف بناء جسور التواصل والتعاون بين المجتمع المدني الإسرائيلي والفلسطيني، ويُعتبر المركز مخزن التفكير الوحيد المشترك (إسرائيلي . فلسطيني) في العالم. ويهتم المركز بتطوير حلول عملية للصراع الإسرائيلي - الفلسطيني على أساس "دولتين لشعبين"، فهو يعترف بحق "الشعب اليهودي" والشعب الفلسطيني في تقرير المصير.
11	معهد مراقبة وسائل الإعلام الفلسطينية	تأسس عام 1996م، بهدف دراسة أيديولوجية السلطة الفلسطينية، وتقديم مقترحات للتغلب على الفجوة بين تصرفاتها وبياناتها على مستوى الإعلام العالمي، بشأن موقفها تجاه إسرائيل والصراع الإسرائيلي الفلسطيني وعملية السلام.
12	مركز تامي شتاينميس	تأسس عام 1992 ويعتمد منهجية تعدد المجالات من أجل تطوير الأبحاث والتفكير المنهجي في المواضيع المتعلقة بعملية صنع السلام وفض النزاعات، ويعقد مؤتمرات وورش عمل، بالإضافة إلى نشر أبحاث تتعلق بهذا الشأن.
13	معهد ميتفيم	أنشئ عام 2011 ليهتم بالعلاقات الخارجية على المستوى الإقليمي، ويساهم في إعادة تشكيل العلاقات الإسرائيلية بالشرق الأوسط وأوروبا، ويهدف إلى تعزيز التكامل والسلام بين إسرائيل ودول الإقليم.
14	معهد يروشليم	تأسس عام 1978 لدراسة المجتمع الحريدي والصراع الإسرائيلي الفلسطيني، وتمت الإستعانة بدراسات المعهد في مفاوضات كامب ديفيد عام 2000، ويُصدر المعهد

الفصل الثاني: تحليل منظومة دعم القرار في مصر وإسرائيل

		إحصائية سنوية حول مدينة القدس.
15	المركز اليروشليمي	تأسس عام 1976، ويهتم بالقضايا الاستراتيجية ووضع سياسات عامة لصانعي القرار في دولة الاحتلال، وتهتم منشوراته بإثبات حقوق الاحتلال المزعومة حسب القانون الدولي، وبموضوع الإرهاب العالمي والسلاح النووي الإيراني.

* المصدر من إعداد الباحث بتدبير من: هبه جمال الدين محمد العزب، (٢٠١٥)، "دور مراكز الفكر في صنع السياسة العامة: دراسة حالة إسرائيل"، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، سبتمبر، ص ٨ - ١٢.

يضاف إلى هذه المراكز سالفه الذكر مجموعة أخرى من مراكز الأبحاث التي تتبع بعض المؤسسات الحكومية الإسرائيلية، وغيرها من مراكز الفكر الأخرى التي تقدم خدماتها بشكل مباشر وغير مباشر للأجهزة الحكومية الإسرائيلية⁽²²⁰⁾.

(220) مركز الحكمة للبحوث والدراسات والاستشارات، (2020)، "عقل العدو... دور مراكز الفكر في صناعة قرار الاحتلال الاسرائيلي"، 22 سبتمبر. متاح على الرابط: <https://www.alhekmh.com.kw/?p=2079> تاريخ الدخول والمشاهدة: 10 مايو 2021.

وختاماً؛ فقد سعى هذا الفصل إلى استعراض واقع منظومة دعم وصناعة القرار في مصر، حيث تناول التطور التاريخي الذي مرت به عملية صناعة واتخاذ القرار داخل النظام السياسي في مصر منذ ثورة 23 يوليو 1952 وحتى تاريخه، ثم انتقل إلى استعراض محددات الوضع الحالي لبيئة صنع القرار في مصر على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، من خلال تحديد السياق الفكري والثقافي الحاكم لهوية المجتمع، والذي يشكل جانباً من الإطار المرجعي الحاكم لمنظومة الأفكار والقيم التي تؤثر على مؤسسات صنع القرار، كما تعرض كذلك إلى البنية المؤسسية والدستورية المكونة لمنظومة الحكم في الدولة، ثم اختتم فيما يخص استعراض واقع الدولة المصرية بحصر الجهات والمؤسسات الحالية المسؤولة عن دعم القيادة العليا في صناعة القرار، من خلال تحديد حجم وموقع تلك المكونات في هيكل نظام الحكم القائم في مصر، وذلك لتحديد حجم الاختصاصات والصلاحيات الموكلة إليها، ضمن سياق التفاعلات المشتركة بين جملة الكيانات المؤسسية والمعلوماتية والإدارية والتنفيذية الرسمية وغير الرسمية في الدولة.

كما تم في نفس السياق استعراض واقع منظومة دعم وصناعة القرار في إسرائيل، حيث تم إلقاء الضوء على المسار التاريخي لدور القيادة العليا في عملية صناعة واتخاذ القرار داخل النظام السياسي لإسرائيل منذ قيامها في العام 1948 وحتى اليوم، ثم تناول محددات الوضع الحالي لبيئة صنع القرار في إسرائيل على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، ثم إنتقل لتحديد الإطار الفكري والثقافي الحاكم لهوية الدولة والمجتمع الإسرائيلي، والذي يشكل بدوره أحد السياقات الهامة التي ينعكس تأثيرها على عقلية صانع ومتخذ القرار، كما استعرض البنية المؤسسية وشبه الدستورية المكونة لمنظومة نظام الحكم في الدولة، ثم اختتم برصد الجهات والمؤسسات الحالية المسؤولة عن دعم القيادة العليا في صناعة القرار هناك، من خلال تحديد حجم وموقع تلك المكونات في الهيكل البنيوي لنظام الحكم القائم حالياً في الدولة.

الفصل الثالث

أثر نظم الذكاء الاستراتيجي
على أداء منظومة صناعة القرار
في مصر وإسرائيل
(دراسة تطبيقية)

مقدمة:

استهدف هذا الفصل إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي تم عن طريقه الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء تحليل مضمون لمجموع رأي الخبراء الذين تم أخذ رأيهم فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين بمنظومة التخطيط في مصر وإسرائيل، ومن ثم التوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بالموضوع محل البحث، مع الإشارة إلى ما يتصل بها من دلائل تطبيقية تعزز من قوة التحليل على أرض الواقع، وبالتالي تحقق الأهداف البحثية التي يستهدفها التحليل في هذا الجزء.

وعليه تناول المبحث الأول من هذا الفصل تسليط الضوء على واقع منظومة التخطيط على المستوى القومي في مصر وإسرائيل، سواء ما يتعلق بالإشارة إلى تاريخ ومضامين الخطط والغايات الاستراتيجية لدى الطرفين، وصولاً إلى استعراض أبرز محاور الخطة الاستراتيجية الحالية في مصر وإسرائيل، وكيف تم إعدادها، وما هي الجهات والأطراف التي شاركت فيها، ثم الإشارة إلى أبرز ما تحتويه محاور الأمن القومي والسياسة الخارجية والتنمية المستدامة في كل خطة من مضامين وسياسات. فيما تناول المبحث الثاني تحليل أثر مدى التطبيق المباشر أو الضمني لنظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة دعم واتخاذ القرار في المستويات الاستراتيجية العليا في مصر. وذلك من خلال تحليل أثر تطبيق عناصره على فعالية منظومة التخطيط القومي ودعم القرار الاستراتيجي عند صياغتها وتنفيذها لمحاور الخطة الاستراتيجية للدولة المصرية. بالإضافة إلى تحليل دور مراكز الفكر المصرية في دعم جهود الدولة في إعداد ومتابعة تنفيذ ما تضمنته الخطة من سياسات.

كما تناول المبحث الثالث بنفس الأسلوب تحليل أثر مدى التطبيق المباشر أو الضمني لنظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة دعم واتخاذ القرار في المستويات الاستراتيجية العليا في دولة إسرائيل. بالإضافة إلى تحليل دور مراكز الفكر الإسرائيلية في دعم جهود الدولة في إعداد ومتابعة تنفيذ ما تضمنته الخطة من سياسات.

المبحث الأول

منظومة التخطيط القومي في مصر وإسرائيل

في إطار سعي الدراسة لتجاوز معضلة التواصل المباشر مع العاملين في الدوائر العليا المباشرة المسؤولة عن دعم القيادة العليا فيما يتعلق بصناعة القرار الاستراتيجي في مصر وإسرائيل (ونقصد هنا على وجه التحديد؛ مؤسسة الرئاسة في مصر ورئاسة مجلس الوزراء في إسرائيل)، لعدد غير قليل من الأسباب اللوجستية والأمنية؛ تم اللجوء إلى تقييم أداء منظومة التخطيط القومي كواحدة من الدوائر الهامة المسؤولة عن دعم القيادة العليا في الوصول إلى القرار الاستراتيجي المناسب في مصر وإسرائيل، والتي كان لها الدور الأكبر في إعداد ومتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية 2030 لدى الطرفين. والتي يمثلها في مصر وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وما يتبعها ويتصل بها من جهات أخرى ذات صلة⁽²²¹⁾، فيما تشتمل في إسرائيل على قسم الاستراتيجية وتخطيط السياسات في وزارة الاقتصاد وما يتصل به من جهات أخرى ومؤسسات⁽²²²⁾.

ولذا تطرق هذا المبحث بالإشارة إلى إستعراض أبرز مضامين الخطط الاستراتيجية السابقة لمصر وإسرائيل حتى وثيقة ٢٠٣٠، كما أشار إلى مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية في مصر وإسرائيل والجهات المشاركة في إعدادها، كما تضمن عرضًا موجزًا لأبرز ما تضمنته محاور الأمن القومي والسياسة الخارجية والتنمية المستدامة لدى الطرفين من قرارات وسياسات.

⁽²²¹⁾ الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://mped.gov.eg/MinistryVision#Ministry%20Mission> تاريخ الدخول
والمشاهدة: 1 أكتوبر 2022.

⁽²²²⁾ الموقع الرسمي لوزارة الاقتصاد في إسرائيل. متاح على الرابط:
<https://www.gov.il/ar/Departments> تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 أكتوبر 2022.

أولاً. غايات ومستهدفات الخطط الاستراتيجية لمصر وإسرائيل:

مرت الدولة المصرية منذ ثورة 23 يوليو 1952 ودولة الاحتلال الإسرائيلي منذ إعلانها في عام 1948 بعدد من المحطات التاريخية الفاصلة، التي جاءت في معظمها انعكاساً لتباين وتبدل السياقات والأنظمة والأفراد والأفكار محلياً وإقليمياً وعالمياً آنذاك. وفي حين تمسكت القيادة المصرية بمجموعة من القيم والثوابت الوطنية والقومية العليا للدولة، والتي تبلورت في مبادئ ثورة 23 يوليو، وما رافقها ونتج عنها من قرارات وسياسيات. في المقابل؛ سعت إسرائيل منذ قيامها لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن لها وجوداً آمناً ومقبولاً وسط محيط عربي مُعادٍ ورافض لهذا الوجود. بين هذا وذاك يمكن الإشارة إلى عدد من النقاط الهامة التي يمكن من خلالها تتبع مسار تطور منظومة التخطيط القومي على مستوى الأفكار والخطط أو على مستوى المؤسسات:

1. أبرز ملامح تطور مسار التخطيط على المستوى القومي في مصر:

تعتبر تجربة مصر في التخطيط للتنمية في الستينيات من القرن الماضي نموذجاً لما يمكن أن يحققه التخطيط التنموي الشامل من نهضة اقتصادية واجتماعية في كل المجالات. فهي التجربة التي غيرت النظرة القاصرة للتخطيط بوصفه مجرد استهداف لعدد من الإصلاحات المستقلة في القطاعات، وهو المفهوم الذي ثبتت فعاليته من خلال النتائج التي حققتها تجربة التنمية المصرية في الستينيات، فقد نجحت في تحقيق جزء كبير من خطة التصنيع الأولى، ومستهدفات الخطة الخمسية الأولى 1960-1965، والتي سعت بصفة أساسية إلى مضاعفة الدخل القومي خلال عشر سنوات، ولم يمنع تحقيق هذا الهدف سوى العدوان الإسرائيلي في 5 يونيو 1967⁽²²³⁾. وفي هذا السياق يمكن ملاحظة ما يلي:

(223) علاء زهران، (2019)، من الخطط الخمسية إلى الاستراتيجيات التنموية: خبارت وآفاق في رحاب تجربة التخطيط والتنمية المصرية، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، معهد التخطيط

- تحركت القيادة المصرية ما بعد ثورة 23 يوليو 1952 في الاتجاه القومي الساعى إلى التخلص من الظلم والاستبداد والقضاء على الاستعمار والإقطاع وعلى سيطرة رأس المال على الحكم، وإقامة حياة ديمقراطية سليمة، وإقامة جيش وطني قوي، وإقامة عدالة اجتماعية، وتحقيق تنمية اقتصادية حقيقية تراعي أبعاد العدالة الاجتماعية على أرض الواقع في كل المجالات(224).
- تحرك المخطط المصري عند صياغته للأهداف والقرارات الاستراتيجية في إطار تدبير احتياجات اقتصاد الحرب، أو التخطيط من منطلق دولة تخوض حرباً لتحرير الأرض المحتلة، والعمل على تعزيز الاستقلال الوطني والقومي، والتخلص من هيمنة قوى الاستعمار على السياسة والاقتصاد(225).
- تخندق صانع القرار المصري مع الجانب المستضعف من دول العالم التي تسعى للتخلص من الهيمنة الغربية والاستعمارية في السياسة والاقتصاد، وتبنّى موقف الحياد الإيجابي ولم ينحرف إلى الدخول في الأحلاف، وسعى لتعزيز التوجه القومي والإفريقي والعمل على تعزيز العمل العربي الإفريقي المشترك(226).

https://inp.journals.ekb.eg/?_actionA تاريخ الدخول والملاحظة: 5 أكتوبر 2022.

دراسات الوحدة العربية، بيروت، أغسطس. متاح على الرابط:

أكتوبر 2022.

.273 -

28 سبتمبر. متاح على الرابط: <https://masr360.net/%D9%88%D8%AC%D7> تاريخ الدخول والملاحظة: 5 أكتوبر 2022.

- أدى الانتكاس في المسار التخطيطي القائم على صياغة الخطط الخمسية وتراجع المنظور الناصري في التنمية والاقتصاد، جراء الآثار المدمرة لعدون 1967، بل وانشغال صانع القرار والدولة بحرب الاستنزاف والاستعداد لحرب 1973 وتراجع النزعة الاشتراكية لصالح التحرر الاقتصادي والانفتاح؛ إلى تراجعات في الدور التخطيطي بعيد المدى على مستوى الخطط والمؤسسات، وهيمن التوجه الشخصي للرئيس أنور السادات على منظومة صنع القرار (227).
- مع بداية حكم الرئيس "مبارك" تبنى البرلمان الخطة الخمسية الأولى (٨٢-١٩٨٧)، التي استهدفت تحقيق معدل نمو اقتصادي سنوي يصل إلى 8%، ومعدل للاستثمار يرتفع من 24% من الناتج المحلي إلى 27% وأن نسبة الادخار ستزيد من 15% إلى 24% من الناتج المحلي (ومن ثم يتراجع العجز الخارجي من 9% إلى 3% من الناتج المحلي)، وكذلك زيادة الاستثمارات الخاصة من 8% من إجمالي الاستثمار في منتصف السبعينيات، إلى 15% في 82/ 1983، و 24% في 86/ 1987. وتواصل بعد ذلك إقرار البرلمان بغرفتيه لخطط خمسية متتابعة حتى الخطة الخمسية السادسة (٠٦ / 2007 - 11 / 2012). ولكن تلك الأخيرة لم تكتمل نتيجة أحداث يناير 2011. وظهرت بعد ذلك خطة السنوات الأربع (2014- 2018) التي انبثقت منها استراتيجية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ على يد وزارة التخطيط (228).

(227) عثمان محمد عثمان، (2019)، مائة عام من التخطيط : هل تحققت التنمية، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، المجلد 27، العدد 31، مارس، ص21. متاح على الرابط: https://inp.journals.ekb.eg/article_164719f تاريخ الدخول والمشاهدة: 5 أكتوبر 2022.

(228) عثمان محمد عثمان، مرجع سبق ذكره ص 23.

2. أبرز ملامح تطور مسار التخطيط على المستوى القومي في إسرائيل:

منذ البدايات الأولى لتنفيذ مخطط إقامة الدولة المحتلة على أرض فلسطين؛ تحركت قوى الاستعمار والعصابات الإسرائيلية في الاتجاه الساعي لترسيخ دعائم احتلال الأراضي العربية (229). ومن ثم حرصت القيادة الإسرائيلية على مواصلة مسارها التخطيطي للمستقبل من منطلق تقييم منظورها الأمني للمخاطر والتهديدات الإقليمية، والذي يتأثر إلى حد كبير برؤية إسرائيل الذاتية لماضي اليهود، ونشأة الدولة وتطورها، بالإضافة إلى تطلّعاتها المستقبلية ونواياها بالمنطقة (230). وقد لوحظ في ذات السياق ما يلي:

○ انطلق المخطط الإسرائيلي من منظور توسعي قائم على الفكر الصهيوني الذي يسعى لصناعة الحروب، ويستهدف من إشعالها تحقيق المزيد من المكاسب الجغرافية والسياسية على أرض فلسطين، والتزم في سبيله لتحقيق ذلك بما صاغته قيادات الحركة الصهيونية في الغرب من مبادئ وأفكار (231).

(229) محمد محسن وتد، (2019)، وثيقة يهودية تكشف عن الخطة الصهيونية لتطهير فلسطين من العرب، *الجزيرة نت*، 12 يوليو 2019. متاح على الرابط: <https://1->

a1072.azureedge.net/news/politics/201 تاريخ الدخول والملاحظة: 3 أكتوبر 2022.

إنظر أيضاً: هبه جمال الدين، (2021)، الرؤية الصهيونية للقومية العربية: بين الفكر والمخطط، *معهد التخطيط القومي*، جمهورية مصر العربية، ص 136-140. متاح على الرابط:

<https://esalexu.journals.ekb.eg/articlef> تاريخ الدخول والملاحظة: 3 أكتوبر 2022.

(230) حسين خلف موسى، (2014)، محددات سياسة الأمن القومي الإسرائيلي في ضوء ومرحلة ما بعد الثورات العربية، *المركز الديمقراطي العربي*، 17 أبريل. متاح على الرابط:

<https://democraticac.de/?p=219> تاريخ الدخول والملاحظة: 9 أكتوبر 2022.

(231) محمد محسن وتد، وثيقة يهودية تكشف عن الخطة الصهيونية لتطهير فلسطين من العرب، مرجع سبق ذكره.

- تحركت القيادة الإسرائيلية في الاتجاه المعادي لأصحاب الأرض، والذي لطالما استعان بالقوى الاستعمارية في تعزيز سلطات الهيمنة والاحتلال وشرعنة العدوان وتدمير وتفتيت الدول العربية وعرقلة جهود تلك المؤسسات⁽²³²⁾.
- ضاغف الجانب الإسرائيلي من تكريس الالتزام بمسار التخطيط، وطوّر من مخططاته، وعمّق من دور منظومات التخطيط المختلفة على المستوى الرسمي، وضاعف جهود الاهتمام بالبحث العلمي وعظم من دور مراكز الفكر والأبحاث في صياغة الأفكار والاستراتيجيات⁽²³³⁾.
- تحكمت التعددية الكبيرة لأنواع المخاطر وأشكالها، والتهديدات الإقليمية التي تستشعر إسرائيل في إطارها مساسًا بأمنها القومي في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وصعوبة الفصل أحيانًا بين ما يُمكن اعتباره مخاطر وتهديدات من وجهة نظر إسرائيل، وبين واقع كونه نوايا إسرائيلية مضادة لدول المنطقة⁽²³⁴⁾.
- لم يقتصر الاهتمام من جانب إسرائيل على نوعية المخاطر والتهديدات الخارجية التي يُمكن أن يتعرض لها أمنها القومي فحسب، بل تعدّى ذلك إلى التحسّب من نوعية المخاطر والتهديدات الداخلية (التطرف الإسرائيلي بمختلف أشكاله، وتباين

⁽²³²⁾ جلال حسين، (1979)، الصراع الدولي حول إستغلال قناة السويس 1869-1882، الهيئة المصرية العامة للكتاب، جمهورية مصر العربية، ص3.

⁽²³³⁾ هبه جمال الدين، دور مراكز الفكر في صنع السياسة العامة في إسرائيل، مرجع سبق ذكره، ص 22- 26.

⁽²³⁴⁾ محمد عبدالمقصود، (2020)، نظرية الأمن الإسرائيلية الجديدة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، جمهورية مصر العربية، 22 نوفمبر. متاح على الرابط: <https://idsc.gov.eg> تاريخ الدخول والملاحظة: 9 أكتوبر 2022.

- تركيبه المجتمع ما بين يهود وعرب إسرائيل، والافتقار إلى الموارد الطبيعية، والنزوح العكسي، والأوضاع الاقتصادية⁽²³⁵⁾.
- ساهم احتكار المؤسسة العسكرية الإسرائيلية بصورة شبه كاملة في تحديد البدائل الممكنة لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأمن القومي؛ مما جعلها تسيطر على غالبية توجّهات متخذي القرار، وفي الوقت نفسه تتفرد تقريبًا بعملية صياغة المخاطر والتهديدات، وكذلك أساليب المواجهة، والتي غالبًا ما تركز فيها على إجراءات عسكرية ووسائل أمنية؛ مما يؤثر مباشرة على خطوات الفعل ورد الفعل الإسرائيلي، ويجعلها إلى حد كبير ذات صبغة عسكرية⁽²³⁶⁾.
- لم تتخلَّ إسرائيل عن العديد من مفاهيمها الأمنية الخاصة، ووجهات نظرها المتعلقة بالسياق ذاته⁽²³⁷⁾. رغم اختلاف الظروف والتوقيت والبيئة الإقليمية المحيطة في أعقاب ثورات الربيع العربي، والضغط الأمريكي لتطبيع العلاقات بين الدول العربية وإسرائيل، دون تقديم تنازلات جوهرية في عملية السلام⁽²³⁸⁾.

(235) حسين خلف موسى، محددات سياسة الأمن القومي الإسرائيلي في ضوء ومرحلة ما بعد الثورات العربية، مرجع سبق ذكره.

(236) محمد عبدالمقصود، مرجع سبق ذكره.

(237) أحمد عواد نويران الفاعوري، (2012)، التحولات الإقليمية العربية وأثرها على نظرية الأمن الاسرائيلي في الفترة من (2006: 2012)، رسالة ماجستير منشورة، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، ص 127. متاح على الرابط: <https://meu.edu.jo/libraryThesesf> تاريخ الدخول والمشاهدة: 10 أكتوبر 2022.

(238) حسين خلف موسى، محددات سياسة الأمن القومي الإسرائيلي في ضوء ومرحلة ما بعد الثورات العربية، مرجع سبق ذكره.

ثانيًا. مراحل وجهات إعداد الخطة الحالية في مصر وإسرائيل:

في إطار سعي المخطط المصري والإسرائيلي لمواكبة التطور في مسار التخطيط والتنمية، وتعزيز الجهود المبذولة لمواجهة التحديات والمشكلات التي تواجه دولته في المستقبل المنظور، فقد سعى كل منهما خلال العقد المنصرم عبر مساره الخاص لتطوير وصياغة وثيقة استراتيجية تحكم مسار العمل على المستوى القومي للدولة حتى العام 2030. وهو ما يمكن إلقاء الضوء عليه فيما يلي:

1. مسار إعداد رؤية مصر 2030:

قادت وزارة التخطيط المصرية جهود إعداد استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030 منذ يناير 2014 والتي تستهدف تطوير وصياغة رؤية لتنمية مصر الجديدة حتى عام 2030، لتكون بمثابة خارطة طريق تعظم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وترفع من ميزة مصر التنافسية وتعمل على إعادة إحياء دورها التاريخي في قيادة الإقليم وعلى توفير حياة كريمة للمواطنين⁽²³⁹⁾. وقد تم الاعتماد في إعداد هذه الاستراتيجية على:

- النهج التشاركي مع ممثلي منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والوزارات والخبراء والأكاديميين. وتم عقد العديد من ورش العمل مع الوكالات الدولية ومن بينها منظمة العمل الدولية، وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والبنك الدولي.
- في إطار الإعداد لهذه الاستراتيجية، تمت الاستفادة من الاستراتيجيات والمبادرات التي أعدتها جهات ومؤسسات حكومية وخاصة ومجتمع مدني. وقد شملت الاستراتيجيات والخطط التي تمت مراجعتها والبناء عليها "رؤية مصر 2030" التي أعدها مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، و"المخطط

⁽²³⁹⁾ الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية، رؤية مصر 2030، جمهورية مصر العربية. متاح على

الرابط: <https://www.presidency.eg/ar/%D9%85%D8%B5%D8> تاريخ الدخول

والمشاهدة: 10 أكتوبر 2022.

الاستراتيجي والعمراني 2052" الذي أعدته الهيئة العامة للتخطيط العمراني بوزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية⁽²⁴⁰⁾.

○ جاءت هذه الاستراتيجية كإطار جامع لهذه الجهود السابقة من خلال وضع إطار عام متكامل يركز على محاور رئيسية محددة تتطرق للمشكلات الأساسية التي تواجه المجتمع المصري، وتأخذ في الاعتبار احتمالات المخاطر التي يمكن أن تشهدها البيئة العالمية خلال السنوات القادمة. كما تم الأخذ في الاعتبار عند إعداد الاستراتيجية ضرورة ربط أهداف الاستراتيجية بمؤشرات أداء محددة وقابلة للقياس يتحمل مسئولية تنفيذها جهات محددة، وواقعية ومرتبطة بمدى زمني محدد SMART وتتناسب وترتبط بدرجة كبيرة بأهداف التنمية المستدامة لما بعد 2015 التي أطلقتها منظمة الأمم المتحدة في سبتمبر 2015⁽²⁴¹⁾.

2. مسار إعداد استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030:

تشكل نظرية الأمن الإسرائيلي التي تنتهجها إسرائيل لضمان حماية أمنها القومي من مجموعة القواعد التي يتم في إطارها تحديد المخاطر التي تتعرض لها الدولة في المستقبل، مع الوضع في الاعتبار الاستغلال الأمثل لمعطيات القوة الإسرائيلية، في مقابل تحجيم ما تتعرض له من تهديدات. وفي حين يعتبر "دافيد بن جوريون" أول من صاغ مفهوم الأمن القومي للدولة في الستينيات، فقد خرجت الوثيقة الاستراتيجية الثانية للأمن القومي الإسرائيلي للنور في العام 2018 على يد رئيس الوزراء "بنيامين نتنياهو"، والتي صاغها بعد التشاور مع كبار مسؤولي الدفاع والأمن

⁽²⁴⁰⁾ الموقع الرسمي لرؤية مصر 2030، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:

<http://sdsegypt2030.com/%d8%b1a7> تاريخ الدخول والمشاهدة: 12 أكتوبر 2022.

⁽²⁴¹⁾ الهيئة العامة للإستعلامات، استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر 2030)،

جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط: <https://sis.gov.eg/Story/18> تاريخ الدخول والمشاهدة: 12 أكتوبر 2022.

الحاليين والسابقين، تحت عنوان "المفهوم الأمني 2030"⁽²⁴²⁾. والتي يجب عند تناولها بالبحث والتحليل مراعاة ما يلي:

○ عند التحدّث عن استراتيجية إسرائيل علينا أن ندرك حقيقة الحديث عن استراتيجية الحركة الصهيونية للمرحلة القادمة محلياً وإقليمياً ودولياً، لأنّ الحركة الصهيونية لا ترى في "إسرائيل مجرد دولة تعكس حياة شعب ككلّ الشعوب"، إنما تعكس واقع ومستقبل مشروع استيطاني متعدد الأبعاد، له مستهدفات محلية وإقليمية ودولية، وهو مختلف عن كلّ المشاريع الاستيطانية في العالم بأنه لم يحقق حالة الاستقرار بعد، إنما لا يزال في حالة تبلور غير مكتملة، كما أنّه يقوم بدور وظيفي استعماري عالمي⁽²⁴³⁾.

○ يطالب قياديو هذا المشروع بأن يتحرك الغرب الاستعماري لنجدتهم في كلّ مرحلة تاريخية، وفق مصالحهم الخاصة، وهم يرون أنّ قوى الاستعمار الغربي ملزمة بذلك، لما يقوم به هذا الكيان من دور حاسم في الاستراتيجية الاستعمارية الغربية في مواجهة أيّ نهوض حضاري عربي إسلامي محتمل⁽²⁴⁴⁾. كما لا تقتصر المؤتمرات أو الحلقات النقاشية التي تعقدها تباعاً مراكز الأبحاث الاستراتيجية المختلفة في إسرائيل، كما هو معروف، بل تشارك في ذلك مئات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والإعلامية

⁽²⁴²⁾ موقع الأزمنة، (2019)، نتناهو يعدّ مفهوماً جديداً للأمن القومي هو الثاني بعد وثيقة بن جوريون، الجمهورية العربية السورية، 14 أبريل. متاح على الرابط:

https://alazmenah.com/index.php?page=show_de تاريخ الدخول والملاحظة: 15

أكتوبر 2022.

⁽²⁴³⁾ خالد شبيب، (٢٠١٩)، المشروع الصهيوني: قرن جديد من الصراع، مركز دراسات الوحدة

العربية، لبنان، أغسطس. متاح على الرابط: <https://caus.org.lb/ar/the-zionist-project>

تاريخ الدخول والملاحظة: 15 أكتوبر 2022.

⁽²⁴⁴⁾ المرجع السابق نفسه.

وغيرها على كلّ المستويات القطرية والمحلية، ويضع كلّ منها تصوراته المستقبلية، إما ترجمة تفصيلية للاستراتيجية الصهيونية العليا، وإما مساهمة من هذه المؤسسات في صياغة الاستراتيجية الصهيونية العليا، وكثيراً ما يكون الأمر دمجاً بين الاتجاهين⁽²⁴⁵⁾.

○ في إطار ما تقدم، ورغم إعلان مكتب رئيس الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتنياهوو آنذاك عن صياغته لوثيقة الأمن القومي الإسرائيلي 2030، إلا أن الشواهد تؤكد وجود دور أكبر في الوصول إلى ما بها من أفكار لعدد غير قليل من مراكز الفكر الإسرائيلية وعلى رأسها معهد أبحاث الأمن القومي ومعهد السياسة والاستراتيجية، ناهيك عن دور باقى الجهات الأخرى⁽²⁴⁶⁾.

ثالثاً. محاور الأمن القومي والسياسة الخارجية والتنمية المستدامة فى استراتيجية

مصر وإسرائيل:

بينما انطلق المخطط المصري عند إعدادة لاستراتيجية مصر 2030 من منظور تنموى يسعى لتحقيق أقصى معدلات التنمية الشاملة في مختلف قطاعات الدولة من منظور وطني مستدام، وهي الفلسفة التنموية التي تم في سياقها صياغة مختلف أهداف ومحاور الاستراتيجية. فقد انطلق المخطط الإسرائيلي من منظور أمني مغاير عند صياغته لمحاور استراتيجية الأمن القومي الخاصة بدولة إسرائيل على المدى البعيد 2030. وهو ما يعكس التحديات الأمنية والتوجسات الوجودية التي تشغل ذهنية صانع القرار الإسرائيلي باستمرار، فهي دولة احتلال بالمقام الأول لا يشغلها أو يحرك مسئوليتها سوى الهاجس الأمني والعسكري بالأساس. ورغم أن هذا المنطلق قد انعكس على مجمل جوانب إعداد وصياغة الوثيقة لدى الطرفين؛ إلا أنه لم يؤثر

⁽²⁴⁵⁾ هبه جمال الدين، الرؤية الصهيونية للقومية العربية: بين الفكر والمخطط، مرجع سبق ذكره، ص 143 - 150.

⁽²⁴⁶⁾ موقع الأزمنة، نتيناهو يعدّ مفهوماً جديداً للأمن القومي هو الثاني بعد وثيقة بن جوريون، مرجع سبق ذكره.

بالسلب على تناول الجوانب الأخرى. من هذا المنطلق سوف يتم في هذا السياق تسليط الضوء على جوانب ومضامين قطاعات التنمية المستدامة والأمن القومي والسياسية الخارجية عند كل طرف فيما يلي:

1. مستهدفات التنمية المستدامة والسياسة الخارجية والأمن القومي في رؤية مصر 2030:

تركز رؤية مصر ٢٠٣٠ على الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته في مختلف نواحي الحياة وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي ومشاركة كافة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية. يأتي ذلك جنباً إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احتوائي ومستدام وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات.

كما تعطي رؤية مصر ٢٠٣٠ أهمية لمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية من خلال وجود نظام بيئي متكامل ومستدام يعزز المرونة والقدرة على مواجهة المخاطر الطبيعية. كما تركز الرؤية على حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية. وتأتي كل هذه الأهداف المرجوة في إطار ضمان السلام والأمن المصري وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً⁽²⁴⁷⁾. في هذا الإطار تسعى الرؤية لتحقيق مجموعة من الأهداف التنموية والأمنية على الساحتين المحلية والدولية، يمكن الإشارة إليها بشكل مختصر فيما يلي:

(247) الهيئة العامة للإستعلامات، استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر 2030)، مرجع سبق ذكره.

- الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته بالحد من الفقر بجميع أشكاله، والقضاء على الجوع، وتوفير منظومة متكاملة للحماية الاجتماعية.
- العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والفرص، وتوفير الموارد في كل المناطق الجغرافية، في الريف والحضر على حد سواء.
- اقتصاد تنافسي متنوع قائم على المعرفة كما تعمل على تحقيق التحول الرقمي.
- نظام بيئي متكامل ومستدام من خلال الاستخدام الرشيد للموارد بما يحفظ حقوق الأجيال القادمة في مستقبل أكثر أمناً وكفاية⁽²⁴⁸⁾.
- تعزيز الريادة المصرية، حيث حرصت الأجندة الوطنية على ارتباط أهدافها التنموية بالأهداف الدولية من جهة، وبالأجندة الإقليمية من جهة أخرى، لا سيما أجندة أفريقيا ٢٠٦٣ فبعد النجاح في استعادة الاستقرار أصبح هدف تعزيز مكانة مصر وريادتها على المستويين الإقليمي والدولي ضرورة لدفع عجلة التنمية الشاملة ويتحقق ذلك من خلال العديد من الآليات من ضمنها دعم تعزيز الشراكات إقليمياً ودولياً.
- تعزيز السلام والأمن القومي المصري بمفهومه الشامل على المستويين الوطني والإقليمي كضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ عليها ويتضمن ذلك ضمان الأمن الغذائي والمائي وأمن الطاقة المستدام والاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي والأمن المعلوماتي (السيبراني) وتأمين الحدود المصرية ومكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة⁽²⁴⁹⁾.

⁽²⁴⁸⁾ الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية، رؤية مصر 2030، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁴⁹⁾ هند عثمان أبو الغيط، (2022)، رؤية مصر 2030 - دراسة تحليلية، المركز الديمقراطي

العربي، 8 يونيو. متاح على الرابط: <https://democraticac.de/?p=82538> تاريخ الدخول والملاحظة: 20 أكتوبر 2022.

2. مضامين الأمن القومي والسياسة الخارجية والتنمية المستدامة في استراتيجية إسرائيل 2030:

تستند الرؤية الاستراتيجية للأمن القومي الإسرائيلي إلى بناء سيناريوهات مستقبلية للتحويلات في الدعم الأمريكي لإسرائيل في ظل تراجع مكانة القوة العظمى للولايات المتحدة في الشرق الأوسط وأوروبا مقابل تقدم موقع روسيا في المنطقة نفسها وعلى الصعيد العالمي، والعودة إلى عالم ثنائي القطب. كما تدرس السيناريوهات التي قد تكشف فيها إيران بشكل مفاجئ عن قدراتها النووية، والتي قد تصل فيها إلى تسوية مع سلطة فلسطينية ما بعد رحيل الرئيس الفلسطيني "محمود عباس"، وتسوية مؤقتة مع حماس، وأخيرًا، سيناريوهات لمتابرة الأنظمة العربية الحاكمة التي تتعامل حاليًا مع إسرائيل. سواء علنًا أو سرًا⁽²⁵⁰⁾. وفي ذات السياق يمكن طرح أبرز محاور الخطة فيما يلي:

○ تمثل الخطة تغييرًا جذريًا في مفهوم الأمن القومي لإسرائيل، ذلك المفهوم الذي كان قد بلورة رئيس أول حكومة إسرائيلية ووزير الدفاع "ديفيد بن جوريون" لأول مرة بعد سنوات قليلة من تأسيس الدولة في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي. والذي كان يتضمن التأكيد على وجود عدم تناسب بين دولة إسرائيل والعالم العربي والإسلامي المحيط بها في حينه، سواء ما يتعلق بالجوانب الجغرافية، أو الديمغرافية أو حجم الموارد الاقتصادية. وكان في صلب المفهوم الأمني إياه افتراض مفاده أن إسرائيل لن تستطيع التغلب على تراجعها العددي مقابل الدول العربية، وأن العامل الذي سيحسم نتيجة أي نزاع متواصل هو القوة الكامنة التي تمتلكها الأطراف المتنازعة، وليس قوتها المتوافرة في لحظة

(250) Amos Yadlin And Assaf Orion, (2022), Israel's New Strategy: Why A Post-American Middle East Means A Greater Role In Regional Security, *Foreign Affairs*, 18 February. It Is Available At: <https://www.foreignaffairs.com/articles/middle-east/2022-02-yadlin-orion> Entry And Viewing Date: 20 October 2022.

معينية على وجه التحديد. وقد جرى لاحقًا في السنوات القليلة الماضية تعديل هذا المفهوم وملاءمته للأوضاع الأمنية المستجدة، ضمن ما عرف باستراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030؛ والتي تعتبر انعكاسًا كاملاً للسياسة الدولية، وخاصة الأمريكية تجاه تل أبيب، كما أنها عكست تغييرًا جذريًا في السياسة الإسرائيلية إزاء الفلسطينيين، إذ تجاهلت مفهوم حل الدولتين، ومبدأ الأرض مقابل السلام⁽²⁵¹⁾.

○ زيادة الإنفاق العسكري؛ حيث تبنت الوثيقة ربط ميزانية الدفاع بالنتائج القومي لإسرائيل لتصل إلى ما نسبته 6% على الأقل. وهو ما يعكس احتوائها على تصور واضح لبناء القوة، حيث تعترم استثمار أموال إضافية في الإنترنت، وتحويل إسرائيل إلى "قوة عظمى" في المنطقة. كما تضمنت مجالات الاستثمار الإضافية بالوثيقة، الاستثمار في أنظمة اعتراض الصواريخ المتعددة الطبقات، واقتناء عدد كبير من صواريخ الاعتراض، وحماية الجبهة الداخلية من الهجمات الصاروخية أو الزلازل، وذخيرة القوات الجوية المتطورة، والصواريخ على نطاق واسع⁽²⁵²⁾.

○ مواجهة عدائيات دول الجوار لإسرائيل؛ حيث ترتبط نظرية الأمن الإسرائيلي الحالية، بعاملين يلقيان بظلالهما على تلك النظرية هما؛ الهاجس النووي، والآخر هو توجهات إسرائيل نحو السلام الشامل، ولذا تقوم نظرية الأمن القومي الإسرائيلي، على مفهوم رسم خريطة استراتيجية للدول العربية، مقسمة إلى خمسة دوائر استراتيجية هي: دائرة وادي النيل، وعلى رأسها مصر. ودائرة

⁽²⁵¹⁾ حسين خلف موسى، محددات سياسة الأمن القومي الإسرائيلي في ضوء ومرحلة ما بعد الثورات العربية، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁵²⁾ toi staff, (2018), israel to boost security budget by hundreds of millions of dollars, *the times of israel*, 16 august. it is available at: <https://translate.google.com/translate?hl=ar&se> entry and viewing date: 20 october 2022.

الشام، ويتنافس على قيادتها كل من العراق وسوريا. ودائرة الخليج، وتشكل المملكة العربية السعودية الدولة المركزية فيها. والدائرة الإسلامية النشطة، خاصة إيران وباكستان ودول آسيا الوسطى. والدائرة الإفريقية: وهي دائرة دول منابع النيل (شرق ووسط إفريقيا) وكذلك الدول المشرفة أو ذات التأثير على البحر الأحمر⁽²⁵³⁾.

○ تقوم الاستراتيجية الجديدة بالنسبة للأمن، على عدة أسس، أهمها: منع التقارب والتنسيق ما بين الدول، التي تقود هذه الدوائر، وخاصة دائرتي وادي النيل والشام. وتشجيع عمليات الانشقاق داخل كل دائرة، خاصة دائرة الشام. وفيما يتعلق بالدائرة الإسلامية، تسعى الاستراتيجية لمنع أو عرقلة حدوث أي تماس أو تنسيق، بين الدائرة الإسلامية ودائرة الخليج⁽²⁵⁴⁾.

○ بالنسبة للدائرة الإفريقية، تعمل إسرائيل على إقامة علاقات وثيقة مع دول منابع النيل الإفريقية، وكذلك الدول المشرفة على جنوب البحر الأحمر، بالقدر الذي يمكنها من ممارسة الضغوط على كل من مصر والسودان، بالنسبة لمسألة المياه، بالإضافة لضمان حرية الملاحة في البحر الأحمر⁽²⁵⁵⁾.

○ بملاحظة الدوائر الخمس وما طرأ عليها وخاصة بعد أحداث ما أطلق عليه "الربيع العربي"، وبملاحظة استراتيجية إسرائيل تجاه هذه الدوائر، فقد أنجزت الاستراتيجية في معظمها، حيث اتضح محاولات ومخططات التقسيم المستمرة

⁽²⁵³⁾ حسين خلف موسى، (٢٠٢٠)، نظرية المجال الحيوي الإسرائيلي، مركز القدس للدراسات،

فلسطين، يوليو. متاح على الرابط: <https://alqudscenter.info/articles/%D9%86%A>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 22 أكتوبر 2022.

⁽²⁵⁴⁾ المرجع السابق نفسه.

⁽²⁵⁵⁾ حسام سويلم، (2004)، الأهداف القومية الإسرائيلية وإستراتيجيات تنفيذها، الجزيرة نت،

الدوحة، 3 أكتوبر. متاح على الرابط: <https://1->

تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 أكتوبر 2022. a1072.azureedge.net/opinions/20047

داخل العراق وسوريا ولبنان، وتصعيد الاستقطاب ووصله لمراحل حادة بين دول الخليج وإيران، وكذلك الحيلولة وزرع الخلافات بين القوى الإسلامية، ناهيك عما يحدث من اختراقات صهيونية للقارة الأفريقية بعد غياب المظلة العربية وكذلك التقارب والتودد من بعض الدول العربية وخاصة السعودية والإمارات الواضح إلى إسرائيل⁽²⁵⁶⁾.

إذاً يكمن سر التغييرات الجذرية التي أدخلت مفهوم الأمن الإسرائيلي مرحلة جديدة لإعادة الصياغة، في تغير العوامل التي قام عليها المفهوم التقليدي عبر الزمن، وبالأحرى قد أنجزت مهام كبيرة مثل التخلص من التنسيق العربي . العربي، والعربي . الإسلامي، وكذلك لم تعد هناك حاجة للسلام في ظل انتقاء هذه التهديدات، وخاصة أن مصادر التهديد المفترضة هي من يقوم أغلبها بالمساعدة على تصفية القضية والحفاظ على أمن إسرائيل!. وفي ذات السياق تدور مستهدفات الجانب التنموي على المستوى المحلي، حيث تسعى القيادة الإسرائيلية إلى تعزيز واقع الاقتصاد الإسرائيلي وتعزيز تنافسيته وفتح أسواق جديدة بالإضافة إلى الحرص الحثيث على الإرتقاء بمستوى معيشة المواطن الإسرائيلي، وهو ما تم تضمينه بشكل مفصل في إستراتيجية إسرائيل 2050، والتي تتضمن الإشارة إلى الغايات والمستهدفات التنموية بشكل أكثر عمقاً وتفصيلاً⁽²⁵⁷⁾.

⁽²⁵⁶⁾ حسين خلف موسى، نظرية المجال الحيوي الإسرائيلي، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁵⁷⁾ حسام سويلم، الأهداف القومية الإسرائيلية وإستراتيجيات تنفيذها، مرجع سبق ذكره.

رابعاً. منهجية الدراسة التطبيقية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمد هذا الجزء التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم من خلاله الإشارة إلى الخطوات المحددة التي تتعلق بتحديد أسلوب الدراسة ونوعية مصادر المعلومات، وتحديد مجتمع وعينة وأداة الدراسة، كما تضمن صياغة استمارة المقابلة المقننة واعتمادها بصورة نهائية، ما بعد مراعاة وتدارك الملاحظات والتعديلات.

1. مجتمع الدراسة التطبيقية الميدانية:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات الظاهرة التي ستتم درستها عن المشكلة محل البحث، والتي تمثل هنا عدد العاملين في دوائر صنع القرار الاستراتيجي بالمستوى القيادي عند كل طرف، بالإضافة إلى الخبراء والأكاديميين المتخصصين في دراسة ومتابعة تطورات الشائين المصري والإسرائيلي على المستوى الاستراتيجي للدولة. وحيث يصعب الوصول إلى حصر شامل للعاملين بتلك الجهات في مصر لأبعاد أمنية وتنظيمية، كذلك يستحيل التواصل مع العاملين على الجانب الآخر في دولة الاحتلال، لعدد غير قليل من الأسباب الأمنية وغير الأمنية.

ولتجاوز هذه المعضلة تمت الاستعاضة عن أخذ الرأي المباشر للعاملين في تلك الجهات في مصر إسرائيل باللجوء المنضبط إلى جمع المعلومات المطلوبة عن أسلوب أداء العاملين بتلك الجهات من خلال أخذ الرأي العلمي لعدد مناسب من الخبراء والأكاديميين المختصين في الشائين المصري والإسرائيلي، والمعنيين بتحليل ومتابعة تطورات المجال الاستراتيجي لكل طرف بصورة دقيقة ومحددة.

2. عينة الدراسة التطبيقية الميدانية:

تم استخدام طريقة الحصر الجزئي لأخذ الرأي العلمي المقنن لعدد من الخبراء والباحثين المتخصصين، ممن يتمتعون بقدر كافٍ ومتواتر من المعلومات الاستراتيجية عن واقع الدولتين، ولهم علاقة وثيقة بمجال الدراسة على مستوى الممارسة والتخصص والتطبيق، حيث تم إجراء عدد من المقابلات مع عينة استطلاعية تجاوز حجمها 10

مشاركين لاختبار الاتساق الداخلي وثبات والتأكد من عدم تباين المفاهيم لدى مختلف الخبراء. وبعد التأكد من صدق وسلامة محتوى ومضمون تساؤلات المقابلة للعرض والاستيفاء، تم إجراء عدد من المقابلات بهدف التحصل على 20 مقابلة ناجحة من مجتمع الدراسة، وقد استغرقت مرحلة الاستقصاء وجمع المعلومات ما يتجاوز الثلاثة شهور، ليصبح المجموع النهائي للمقابلات والاستمارات 30 مقابلة مقسمة مناصفة على الدولتين، كعدد كافٍ بدرجة مناسبة لجمع ورصد ما تقتضيه الدراسة من معلومات مطلوبة لإجراء التحليل للعلاقة القائمة بين متغيراتها بشكل منضبط قدر الإمكان.

3. متغيرات الدراسة التطبيقية:

يمكن حصر متغيرات الدراسة من الناحية التطبيقية فيما يلي:

لـ المتغير المستقل: ويتمثل في مدى التطبيق المباشر أو الضمني لعناصر الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج "مايكل ماكوبي" من قبل العاملين في مؤسسات دعم القيادة العليا في كل دولة، وتحديداً في منظومة دعم القرار للقيادة العليا بكل من مصر وإسرائيل.

لـ المتغير التابع: على ضوء مراعاة العاملين بتلك الجهات لتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في دعم وصناعة القرارات ذات الصلة، من المتوقع أن ينعكس ذلك على فعالية منظومة صناعة واتخاذ القرارات في المستويات الاستراتيجية العليا كمتغير تابع لدى كل طرف.

4. أداة الدراسة التطبيقية - دليل المقابلة المقننة(ملحق رقم 1):

تم في هذا الجزء تصميم أداة الدراسة لمعرفة "أثر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة اتخاذ القرارات كدراسة مقارنة بالتطبيق على مستويات القيادة العليا في مصر وإسرائيل، من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء وصياغة فقرات دليل المقابلة الشخصية المقننة. حيث تم تحديد المجالات الرئيسية التي ستشملها الاستمارة، وكذلك تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال. بحيث تم تقسيمها إلى جزأين، هما:

للقسم الأول: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيب (الجنسية والجنس والعمر

والخبرة والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية).

للقسم الثاني: وقد اشتمل على عناصر الذكاء الاستراتيجي ومدى تأثيرها على فعالية منظومة دعم واتخاذ القرارات في مصر وإسرائيل، والتي تكونت من خمسة مجالات محددة هي:

- المجال الأول: الاستشراف، ويتضمن ثلاثة تساؤلات.
- المجال الثالث: الرؤية المستقبلية، ويتضمن ثلاثة تساؤلات.
- المجال الثاني: تفكير النظم، ويتضمن ثلاثة تساؤلات.
- المجال الخامس: الشراكة، ويتضمن ثلاثة تساؤلات.
- المجال الرابع: الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، ويتضمن ثلاثة تساؤلات.

المبحث الثاني

أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة التخطيط في مصر

تناول هذا المبحث تحليل أثر تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة التخطيط القومي ودعم القرار الاستراتيجي فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ محاور الخطة الاستراتيجية محل التقييم لدى الدولة المصرية، وذلك من خلال تحليل مضمون ما تم الحصول عليه من معلومات وأراء متنوعة للعينة المنتقاة من الخبراء والمتخصصين. حيث تم استخدام طريقة الحصر الجزئي لأخذ الرأي العلمي المقنن لمجموعة من الخبراء بلغت 15 مقابلة، كعدد كافٍ بدرجة مناسبة لرصد واستشفاف ما تقتضيه الدراسة من معلومات لإجراء التحليل المطلوب، والوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين مكونات الموضوع بشكل محكم ومنضبط قدر الإمكان.

وعليه سوف ينقسم هذا الجزء إلى تحليل مضمون مستوى توظيف كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي الخمسة في صياغة وتنفيذ الرؤية المصرية محل التقييم، بالإضافة إلى رصد وتحليل دور مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية كأحد مراكز الفكر المصرية التي ساهمت في دعم جهود الدولة للوصول إلى تلك الرؤية، سواء ما يتعلق بتحليل الجهد المبذول في مرحلة الإعداد أو ما يتعلق برصد وتقييم ما تم تنفيذه على أرض الواقع من سياسات.

أولاً. دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتنفيذ محاور رؤية مصر 2030:

تم الاعتماد فيما يخص تحليل الأوضاع في مصر على رأي مجموعة من الخبراء والأكاديميين المتخصصين وثيقي الصلة والاتصال بالمستويات والمؤسسات الاستراتيجية العليا للدولة، وكذلك تم التواصل مع بعض من يعملون داخل تلك المؤسسات؛ سواء ما يتعلق بأجهزة المعلومات أو التخطيط أو الأجهزة المعاونة في مؤسسة الرئاسة ومجلس الوزراء، بالإضافة إلى التواصل مع مجموعة من الخبراء والباحثين في بعض المراكز الحكومية والخاصة للفكر والدراسات والأبحاث. ومن أبرز

ما يميز المجموعة التي أجرت المقابلة وقدمت معلومات، ما كان لها من دور مباشر أو غير مباشر في النقاش والتباحث الذي تم إبّان المشاورات التمهيدية للوصول إلى الملامح الأولية لرؤية مصر 2030، أو ممن ساهموا في صياغتها النهائية، ومنهم من تولى مسؤولية متابعة تنفيذ الخطة وتتقيحها خلال السنوات القليلة الماضية، كما يحمل جميعهم دراسات أكاديمية متخصصة انحصرت في حدها الأدنى بالحصول على الماجستير، فيما يحمل أغلبهم درجة الدكتوراة وما بعدها، كما تراوحت أعمارهم ما بين 40 إلى 70 سنة، ولمعظمهم رصيد خبرة من العمل التنفيذي العام لا تقل في حدها الأدنى عن 10 سنوات، فيما تتجاوز الخبرات العملية لأغلبهم في الوظائف التنفيذية والقيادية 30 سنة. وقد تباينت آراؤهم وأفكارهم فيما يتعلق بجوانب الموضوع بشكلٍ ساهم في إثراء المعلومات والأفكار بصورة أكثر تفاعلية، فيما أكد جميعهم على أهمية الدراسة وتحمل المسؤولية في الإجابة على التساؤلات، والإخلاص والتجرد العلمي والوطني بشكل أصيل.

1. تحليل أثر الاستشراف:

أُجريت المقابلات مع مجموعة الخبراء فيما يتعلق بالاستشراف في سياق مفهوم محدد يشير إلى القدرة على التفكير في القوى والمتغيرات غير المنظورة التي يمكن أن تساهم في تشكيل المستقبل بصورة فاعلة، بما يعظم من قدرة الدولة ومؤسساتها الرئيسية على التفكير الاستباقي وفرز العوامل الدافعة التي يمكن استغلالها، وكذلك المهددات التي يجب العمل على تحييدها وتجنبها أو السيطرة عليها، بما يتطلبه ذلك من اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للوصول إلى تحقيق أعلى مراتب النجاح في صياغة وتحقيق الأهداف والغايات التنموية المرجوة عبر الأجل الطويل. وقد دارت المناقشات في هذا الإطار حول الإجابة على ثلاثة تساؤلات رئيسية، ومن أبرز ما تضمنته الإجابات والآراء حول مصر ما يلي:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي كان الهدف منه الوقوف على مستوى الاستشراف الذي تم من خلال المشاركين في صياغة استراتيجية 2030 حول مستقبل الدولة،

ومدى تأثيره على وضع قرارات وسياسات ثابتة ليتم تطبيقها في الأمد البعيد من عدمه. ورغم تباين الآراء فقد أشارت في مجملها إلى ما يلي:

○ امتلاك الدولة المصرية لأدوات وآليات متعددة للاستشراف داخل مراكز صنع القرار على المستوى الاستراتيجي، وقد تم الاعتماد عليها فيما يتعلق بوضع ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية، ومن أبرز ما قامت به تلك المؤسسات في مرحلة الإعداد هو مطابقة الأهداف المقترحة مع الخطط المتاحة والواقع الحالي في سياقه المستقبلي، أو ما يطلق عليه نقاط الأساس وتحديد مستهدفات قياس التقدم في برامج التنمية للوقوف على مدى التوافق، وقد وُجدت درجة من التوافق والملائمة بين أهداف التنمية المستدامة وخطط الحكومة المصرية. لكن في المقابل؛ لم تصل تلك الملائمة إلى حد التطابق حيث لمجالات التنمية المستدامة مؤشرات ذات طبيعة تنموية، وإن كان لهذه المطابقة أهمية في تحديد ما يتلاءم مع مصر فعلاً، بما يتطلب وضع مستهدفات قابلة للتطبيق وليس مجرد الالتزام بما تقره أو تفرضه المنظمات الدولية دون ملاءمة للواقع المصري في بعض الملفات، فربما لا يمكن تحقيق تلك المستهدفات جميعها في نفس الوقت، أو ربما لا تتوفر الإمكانيات الملائمة التي تتناسب مع متطلبات واحتياجات المواطن بصفته المستهدف الرئيسي من تحقيق التنمية المستدامة في تلك الفترة أو في المستقبل القريب.

○ تمت الاستعانة بفرق عمل استشارية متخصصة أثناء إعداد رؤية مصر 2030 لدراسة الوضع الراهن والتجارب الدولية المماثلة، كما تضمنت مجموعات العمل المختلفة عدداً من الخبراء والمختصين في مختلف المجالات، وتم إعداد نموذج قياسي لاستشراف التطور المستقبلي في أهم المؤشرات الاقتصادية، كما تضمنت مجموعات العمل ممثلي الوزارات الذين شاركوا في تحديد البرامج المطلوب تنفيذها. ورغم ذلك؛ جاءت الاستراتيجية طموحة أكثر مما ينبغي، ولم تتمكن الحكومة من تدشين آليات جادة لتنفيذها على أرض الواقع بنفس القدر من الطموح، حيث لم ينعكس ما جاء بها على عمل كل الوزارات ومختلف الجهات بشكل فاعل، ومن ثم

لم تستطع تحقيق الكثير من مستهدفاتها على أرض الواقع حتى تاريخه. وذلك برغم ما تحقق من نجاحات ملحوظة في قطاعات البنية التحتية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

○ كان لتعزيز مظلة الحماية الاجتماعية في استراتيجية 2030 مثل برنامج تكافل وكرامة الدور الأبرز في تقليص الكلفة الاجتماعية لعمليات الإصلاح الاقتصادي، كما كان لرؤية الدولة للتحويل نحو الاقتصاد الأخضر انعكاساتها الإيجابية في استيعاب الاستثمارات الدولية في هذا الصدد، وهو ما أتي ثماره خلال مؤتمر الأمم المتحدة للمناخ في شرم الشيخ، ويرجع ذلك إلى التركيز على إجراء عملية الاستشراف في ضوء احتياجات ومتطلبات التنمية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، فيما جاءت بدرجة أقل على المستوى السياسي على وجه التحديد، كما على صعيد السياسة الداخلية مثلاً (وإن كان تم تدارك هذا الأمر مؤخراً عبر دعوات الحوار الوطني). بالإضافة إلى ذلك؛ فقد فرضت التطورات العالمية والإقليمية تبعاتها الاقتصادية والصحية بشكل قاسٍ على المواطنين، وهو ما يقتضي إعادة النظر في تدشين مزيد من البرامج والمشروعات الحمائية لتقادي الانعكاسات السلبية لمجمل تلك التطورات على الوضع الاقتصادي القاسي على أغلب المواطنين.

○ برغم ما تم من استشراف لمستقبل تطورات المجال المحيط بالدولة عند إعداد الاستراتيجية، فقد أدى حدوث العديد من التطورات المحلية والإقليمية والعالمية التي لم تكن في الحسبان إلى انفصال مستهدفات الاستراتيجية عن الواقع الفعلي للدولة في ظل التطورات، مما أثر على فعالية السياسات التي تضمنتها الاستراتيجية. وذلك باستثناء ما تم من استشرافٍ تالٍ باتجاه وضع قرارات وسياسات لحماية الأمن القومي للدولة من التحديات والتهديدات القائمة والمحتملة في المجال المحيط على المدى البعيد، تلك التحركات التي ساهمت في إعادة بناء القدرات العسكرية والتسليح بشكل مؤثر ومتقدم، ما ساهم في استخدام تلك القدرات كرادع قوي في

دعم القرار السياسي وحماية المصالح العليا للدولة على المستوى الإقليمي والدولي في أغلب الملفات.

ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي كان يستهدف الوقوف على مستوى المتابعة من قبل العاملين بمنظومة التخطيط لما يطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للدولة من تغيرات مستقبلية، وتحديد انعكاسات ذلك على صناعة واتخاذ القرار. وكان من أبرز ما تضمنته الآراء الإشارة إلى ما يلي:

○ لدى وزارة التخطيط وكل الأجهزة المعنية ذات الصلة العديد من مجموعات العمل المتخصصة في متابعة مجمل تطورات الشأن المحلي والإقليمي والدولي في كل القضايا والملفات، حيث تتم المتابعات بشكل يومي ولحظي أحياناً، ولا تخلو قطاعات التخطيط من خبراء رفيعي المستوى على تعاون واتصال مع النظم الحادث حول العالم في كل المجالات. وهناك متابعة دورية من كافة أجهزة الدولة للمؤشرات الداخلية والخارجية وتأثيراتها على القطاعات الاقتصادية والمواطنين، وبالطبع هناك استجابة لهذه المؤثرات وإعادة لتوجيه المسار المستقبلي، وإن كانت الاستجابات بطيئة في بعض القطاعات.

○ توفر الدولة بشكل مستمر للفريق البحثي من موظفي مجلس الوزراء ووزارة التخطيط وباقي الوزارات فرصاً للاضطلاع والتعاون والاستفادة من قواعد البيانات والزيارات المتبادلة والتدريبات التي تتقل قدراتهم في هذا المجال. ولكن في ظل تزايد وتتابع التطور في المتغيرات العالمية المتنوعة، يصبح من الضروري التركيز على نقاط التلاقي والنقاط مع المصالح الوطنية للدولة، والاستجابة لما يخص مصر فقط، وكذلك دراسة تأثيراتها المتوقعة وكيفية التعامل معها بشكل فاعل عبر مختلف المحطات.

○ قد يكون من الصعوبة بمكانٍ على فرق العمل أن تتمكن من توقع كل شيء، ولذلك أوجدت الدولة أليات داخل المؤسسات للقيام بدور الاختيار والتحديد لأولويات العمل بتلك القضايا. ففي مرحلة الرصد يتم رصد كل شيء ثم من خلال

الخبراء وغرف العمليات والنقاش الداخلي يتم تحديد أجندة الأولويات طبقاً لتوقع تأثيرها على مصر ومدى فائدتها لها أيضاً. ولذا يمكن القول إن المتابعة جيدة في بعض القضايا الخاصة بالسياسة الخارجية والداخلية، واتضح ذلك من خلال عملية التخطيط للسياسة الخارجية، والتي شهدت مراجعات لبعض القرارات المتعلقة بعلاقات مصر الخارجية ببعض الدول التي شهدت تحسناً في مؤشراتها وعودة العلاقات مرة أخرى في ضوء التحولات الحادثة على المستوى الإقليمي والدولي وأبرز مثال انفراج الأزمة الخليجية التي أعقبها تحسُّن تدريجي لمستوى العلاقات مع كل من قطر وتركيا. إلا أنه لا تزال هناك قضايا أخرى تحتاج للمزيد من المتابعة والعمل عليها مثل متابعة الأداء الاقتصادي للقطاع الخاص والعام وارتفاع الأسعار، لا سيما بعد أزمتي كورونا والحرب الأوكرانية، حيث انعكست الآثار السلبية لتلك الأزمات بشكل كبير وقاسٍ على الحياة اليومية للمواطن المصري، وهو ما يتطلب وضع خطة عمل سريعة لمعالجة ما نتج من آثار سلبية عن تلك الأزمات، وتطوير برامج وسيناريوهات مستقبلية والاستعداد لأسوء الاحتمالات.

ج. فيما يخص التساؤل الثالث: والذي استهدف البحث عن دور الاستشراف في دعم تحركات الدولة لمواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية بشكل استباقي، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة صنع القرار، وقد تضمنت الردود والمناقشات ما يلي:

○ ساهم الاستشراف إلى حد كبير خلال الفترة الماضية في خلق آليات للتدخل المبكر والسريع والعمل على الفعل وليس رد الفعل، وهناك العديد من الملفات الوطنية الخاصة التي تبنتها الدولة بسياسات استباقية في الرصد والمعالجة، وقد قامت الأجهزة المعنية بإعادة فتح ملفات ظلت مغلقة لسنوات، ولم يجرؤ المسؤولون السابقون على اتخاذ قرار بشأنها؛ سواء ما يتعلق بإعادة النظر في علاقات مصر الخارجية كترسيم الحدود أو تطوير العلاقات مع الدائرة الأفريقية، أو ما يتعلق بالتقريب عن الثروات، وتعزيز العلاقات مع دول بعينها، أو حتى التحديات الداخلية الخاصة بالسكان واحتياجاتهم ومحاربة الإرهاب ومواجهة تنظيم الإخوان

المسلمين أو إعادة توسيع الرقعة الزراعية، أو حتى فيما يتعلق بالمعالجة الناجزة لبعض الأمراض والعمليات الحرجة.

○ كان لذلك الرصد الاستباقي انعكاساته المستقبلية على كفاءة صنع القرار في عدد من الملفات، حيث ساهم بشكل كبير في معالجة عدد من الأزمات وتجنب حدوثها، مثل الاستعداد الاستباقي لاحتمالية حدوث أزمة نقص في المياه، في ظل ما يتردد عن التأثيرات السلبية المحتملة لسد النهضة في إثيوبيا، حيث لجأت الدولة للتوسع في إنشاء محطات لتحلية ومعالجة المياه وتقليل الفواقد، وكذلك فيما يتعلق بمخزون الدولة الاستراتيجي من القمح، حيث توسعت الدولة في تشييد صوامع للغلال، والحرص على وجود احتياطي استراتيجي منه قبل ارتفاع الأسعار عالمياً، وكذلك ما يتعلق بتدبير احتياجات الدولة من الكهرباء والغاز الطبيعي وفق معدلات مستقبلية متزايدة، حيث قامت بإنشاء عدد من المحطات العملاقة لتوليد الكهرباء، كما قامت بالتوسع في إنشاء خزانات استراتيجية للنفط، والتي ساهمت في التقليل من حدة التعقيدات التي خلفتها الأزمة الأوكرانية وغيرها.

○ ساهم المستوى الحالي من الاستشراف في تجنب عدد من الأزمات والاختناقات، كما دعم قدرات الدولة في حسم بعض القضايا والملفات، إلا أن تواتر الأزمات العالمية غير المتوقعة وتأثيراتها قد أدى إلى بعض التخبط في عملية صنع القرار، حيث تعتمد الوزارة في الاستشراف على رصد المؤشرات في الأجل القصير في حدود الاختصاص، ومن ثم ينقصها التنسيق والتكامل مع كافة الجهات ذات الصلة على كل المستويات، ومن ثم تقتضي التحديات الماثلة في الأفق ضرورة الاستمرار في تلك التحركات المتعلقة بجمع المعلومات عن المستقبل، وتقدير المكاسب والخسائر التي ستعود على الدولة من التعامل والاستعداد الاستباقي لأي احتمالات، والتي تتطلب كفاءات بشرية وإمكانيات تكنولوجية متقدمة ومتنوعة في مختلف القضايا والتخصصات.

2. تحليل أثر الرؤية المستقبلية:

تشير الرؤية المستقبلية في أبسط معانيها إلى تصور للحالة الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون عليها الدولة في الأجل الطويل. بحيث تعكس طموحاتها ومصالحها التنموية في المستقبل، كما تجسد هويتها الوطنية، وتحدد مركزها التفاعلي والتنافسي بين الدول الأقران في الإقليم والعالم على المدى البعيد. وللوقوف على هذا المعنى فيما يخص الدولة المصرية فقد دارت المناقشات مع مجموعة الخبراء للإجابة على ثلاث تساؤلات رئيسية تضمنت ما يلي:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي استهدف الوقوف على مدى امتلاك الدولة لرؤية استراتيجية تنموية قابلة للتطبيق بشكل يتوافق مع ما لديها من موارد وإمكانات، وبحث جهود العاملين بمنظومة التخطيط في التنبؤ بالتطورات التي ستؤثر على مجريات تنفيذها في المستقبل، وقد أضافت التعقيبات ما يلي:

- لدى الدولة رؤية تنموية لخصتها في استراتيجية 2030، ولكنها تبدو طموحة أكثر من اللازم في ظل الإمكانيات والمستجدات، فبرغم جهود العاملين بمنظومة التخطيط في التنبؤ بالتطورات، هناك تغييرات عالمية متنوعة دائماً ما يصعب التنبؤ بها، كما يختلف الأداء حسب قدرات كل فريق عمل وإمكاناته، ولذا ثمة قصور نسبي في التنبؤ بالآزمات الدولية المؤثرة على التنمية في الدولة، فلم يكن هناك أي تنبؤ بأزمة كورونا، وكذلك الأزمة الأوكرانية، ولذا يجب تدشين مجموعات عمل معنية بتوقع الآزمات في المستقبل بشكل احترافي متقدم.
- عكست رؤية 2030 تصوراً مستقبلياً ارتبط بالتحرك لمجابهة التحديات الهيكلية التي تعانيها مصر في الأجل القصير داخلياً، ويمكن القول إن هناك تنبؤاً بالتطورات المؤثرة على مجريات التنمية خارجياً، والدليل التوجه نحو أفريقيا وإعادة صياغة علاقاتها الاستراتيجية مع دائرة حوض البحر المتوسط، حيث تتحرك الدولة مثلاً فيما يخص العلاقات مع دول القارة الأفريقية في إطار استراتيجية أوسع تختص برؤية أفريقيا 2063، ورغم ذلك يوجد تخطيط وتباين في إدارة بعض

الملفات كالتعليم والتصنيع والكثافة السكانية المضطربة، حيث لا توجد آليات ربط جيدة بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، ومن ثم ليس هناك تغذية مرتدة جيدة تساهم في تطوير الرؤية. وهو ما يستلزم إعادة النظر في طريقة عمل منظومات الرصد والتنسيق بين القطاعات المختلفة لتدارك واستيعاب ما يُستجد من تطورات وتحديات في المستقبل، وترجمة ذلك التوقع من خلال سياسات استباقية لمواجهة المستجدات.

ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي كان الهدف منه رصد التحركات المبذولة من قبل العاملين بمنظومة التخطيط لتوحيد جهود الفرق المعاونة في مؤسسات دعم القرار الأخرى على مستوى الدولة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التنموية المصوغة في المستقبل، وقد أشارت الآراء إلى ما يلي:

- يوجد تحرك نسبي بين مختلف القطاعات لتوحيد الجهود المبذولة لتنفيذ مضامين الخطة في أغلب الملفات على المستوى المركزي، كما يوجد درجة من التنسيق بين مختلف الوحدات المعنية على المستوى المحلي في الأقاليم والمحافظات، ولكن هناك أهدافاً خاصة بكل جهة وملفات عمل موكلة لكل قطاع، وحيث لا تتساوى الجهود المبذولة في بعض الملفات مع حجم المستهدف والمخطط لمواجهة ما يخصها من تحديات، يظل هناك تذبذب في مستوى الأداء الفعلي على أرض الواقع، بل قد يصل إلى حد التراجع وتصادد الأزمات في بعض الأحيان.
- تتكون منظومة التخطيط على المستوى القومي من العاملين بمختلف إدارات التخطيط في كل القطاعات، وحيث لا تتمتع كل الجهات بنفس القدر من الموارد والصلاحيات والثقافة والكفاءات، كما يفقد اختيار العاملين في بعض الإدارات إلى الجدارات والمهارات التخطيطية المطلوبة في معالجة الملفات، ومن ثم فإن توحيد الجهود يتم عادة على المستويات التخطيطية العليا ولا يتم بالشكل المنشود على المستوى الأدنى، كما في القطاعات الفرعية والمحليات، ما يؤثر بالسلب على تنفيذ الرؤية الاستراتيجية للدولة بالشكل المرغوب، ولذا يجب وضع اشتراطات وإجراء

اختبارات مستمرة لرفع كفاء العاملين في منظومة التخطيط بالدولة، والارتقاء بقدرتهم على تحقيق الأهداف المستقبلية وتطوير أدائهم ومهاراتهم بالقدر المطلوب. ج. فيما يخص التساؤل الثالث: والذي استهدف الإشارة إلى دور القيادة العليا للدولة في إقناع المسؤولين بالرؤية الاستراتيجية المصوغة، وتحفيزهم على الإيمان بتحويلها إلى واقع عملي من خلال تنفيذ البرامج والمشروعات المخططة في مختلف القطاعات، وقد أكد المشاركون على ما يلي:

○ بصفة عامة مجرد تبني القيادة العليا للاستراتيجية شكلاً في حد ذاته دافع لسعي الجميع لتنفيذها في كل المستويات. كما ساهم ذلك الدور في تقليل التجاذبات بين المعارضين على بعض السياسات قدر الإمكان، بل أدى إلى خلق تعاون والتزام بتحقيق معدلات إنجاز ملحوظ في عدد غير قليل من المشروعات. ورغم ذلك فالقضية ليست مجرد إقناع المسؤولين بالاستراتيجية من عدمه، فهذا ليس قراراً فردياً محل تأييد أو اعتراض، إنما ينبغي ارتباط الأمر بإطار مؤسسي وسياق تنموي ملزم للجميع، ومحدد بأدوار تفصيلية لكل مؤسسة وداخل كل القطاعات، وقد نجح بعض المؤسسات في تنفيذ المهام المطلوبة منها بشكل كبير، وبعضهم حاول لكن لم يتمكن من ذلك وبعضهم ما زال يحاول.

○ هناك محاولات مستمرة من القيادة العليا لتحويل الرؤية إلى واقع عملي وتحفيز الوزارات المختلفة لتحويل الأفكار المصوغة إلى إنجاز ملموس في أغلب الملفات، مع سرعة الإنجاز في تلك المشروعات مما أدى إلى إقناع الجميع، مسؤولين ومواطنين، بأهمية وجدوى مثل هذه المشروعات التنموية. وبالفعل معظم المسؤولين استجابوا لما جرى من عمليات تحفيز للإيمان بتلك الرؤية، إلا أن بعض الموجودين في واجهة المشهد ويحتلون مواقع المسؤولية لا يعملون بالشكل الكافي لتنفيذ أهداف القيادة، والدليل على ذلك فشل جهود الإعلام في تسويق الإنجازات والرد على ما يثار ضد الاستراتيجية من انتقادات. لكنه واقع لا يعكس حال الأداء في كل المؤسسات، فما زال كثير من المؤسسات تعمل بشكل نمطي ومقيد غير

قادر وغير قابل للتطوير؛ ولذا على العاملين بالدولة في مختلف المجالات الاقتداء بالقيادة العليا في تنفيذ الرؤية وسرعة العمل والعزم لتحقيق أهداف الدولة الاستراتيجية في كل الملفات.

3. تحليل أثر تفكير النظم:

تمحورت المقابلات والمناقشات مع مجموعة الخبراء فيما يخص مدى مراعاة العاملين بمنظومة التخطيط على المستوى القومي لمنهج تحليل النظم من عدمه في إطار مفهوم محدد يشير إلى استخدامه كأداة للتكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة بالمؤسسات، بحيث يتم من خلاله دراسة علاقة الأجزاء بالكل، وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام على المستوى القومي، سواء ما يرتبط بتقييم القدرة على تركيب وتكامل العناصر والمتغيرات المؤثرة على التنمية مثلاً، أو دوره في دعم القدرات التحليلية لفهم كيفية تشابك وتفاعل المتغيرات والأجزاء المتعلقة بمصالح الدولة العليا على المستوى الخارجي مع بعضها البعض للوصول إلى تحقيق الأهداف الوطنية، في إطار النظام السياسي القائم على إدارة شئون الدولة. وقد تبلورت الإضافات والتعقيبات في هذا السياق في عددٍ من النقاط التي يمكن استعراضها فيما يلي:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي كان يستهدف الوقوف على حدود وملامح التنسيق والتعاون الموجود بين مؤسسات الدولة المختلفة بالتطبيق على مرحلة صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، كما حاول الإشارة إلى انعكاسات ذلك التنسيق على مستوى الأداء التنفيذي بالدولة. وقد أشارت الردود والمناقشات إلى ما يلي:

○ كان هناك قدرٌ من التنسيق تم على أكثر من مستوى وقت إعداد الاستراتيجية فيما بين المؤسسات ذات الاختصاص، بحيث كان لكل مؤسسة دور محدد مكنها من مباشرة مهامها كجزء من منظومة العمل، سواء أكان دورًا تخطيطيًا أو تنفيذيًا أو دورًا حتى للمتابعة فيما بعد، ولكن تم ذلك في ظل قدرات متفاوتة في طرح وتقديم المعلومات لمتخذ القرار، حيث اختلف ذلك من جهة لأخرى بقدر ما أُتيح لها من إمكانيات وصلاحيات، وفي حدود ما يتوفر لها من معلومات، وهو ما ساهم في

وجود قدر محدود من توزيع وتبادل الأدوار، كما أدى في بعض جوانبه إلى وجود تنافس بين بعض الأطراف، ولكن كان الأمر يقتضي توزيع الأدوار بشكل محدد لكل طرف حتى يلتزم به، ويصبح هدف الجميع العمل على تنفيذ دوره دون مناقشات.

○ هناك تنسيق وترابط بين مؤسسات الدولة بشكل جيد فيما يخص تنفيذ بنود الاستراتيجية في بعض القطاعات، حيث يوجد تناغم في العمل وربط معلوماتي وتدفق سلس للبيانات مثلما تم في منظومة التأمينات والتمويل بالربط بالمواليد والوفيات وقواعد البيانات الأخرى، إلا أن معظم القطاعات الأخرى تفتقر إلى ثقافة التنسيق والترابط، وهو ما يؤدي إلى التكرار أو التخبط في الأعمال والتحركات، ومن ثم يترتب على ذلك إهدار للجهد والموارد، ولذا يجب العمل على تكثيف التنسيق لتجنب صدور أي قرارات متناقضة بين مؤسسات الدولة، حيث يؤثر التناقض سلبيًا على الأداء الاقتصادي والتنموي لا سيما فيما يخص السياسات الاقتصادية، لما له من انعكاسات سلبية تؤدي إلى انخفاض الأداء وارتفاع التكلفة، ويؤثر على فعالية عملية صنع القرار.

ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي حاول الوقوف على حجم التحركات التي تسعى من خلالها منظومة التخطيط في الدولة إلى إقامة تحالفات مع الأطراف الأخرى، للاستفادة مما لديهم من خبرات، بالإضافة إلى رصد انعكاسات ذلك على تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات. وقد تناولت التعقيبات الأمر في إطار ما يلي:

○ تتولى منظومة التخطيط على المستوى القومي مسئولية وضع ومتابعة تنفيذ الخطة العامة للدولة، ومن ثم فهي مترابطة مع كافة القطاعات في الدولة، كما تسعى إلى الاستفادة من الخبرات العربية والأجنبية في ذات المجال، ومن ثم تكتسب القدرة على التكيف والمرونة المحدودة في وضع الأهداف والاستجابة للتطورات.

○ هناك محاولات للتشبيك بين مؤسسات الدولة وبعضها البعض وبين المؤسسات الدولية ذات الخبرات؛ الأمر الذي انعكس بشكل جيد في معالجة عدد من الملفات.

لكن يظل هناك قدر محدود من التنسيق بين منظومة التخطيط ممثلة في الوزارة وبعض الجهات في بعض الملفات التنموية العالقة، فقد أدى التنسيق المحدود بين المؤسسات في بعض الملفات إلى تضارب بعض القرارات على مستويات مختلفة خاصة في القطاع الإنتاجي، مما أدى إلى تدهور الموقف وتوقف بعض المشروعات والصناعات، كما تسبب في استياء العاملين في كثير من المصالح والقطاعات. وعلى الصعيد الخارجي هناك حلقة محدودة في معالجة الملفات العالقة في دول الجوار نتيجة التنسيق المحدود بين بعض الأطراف، كما في الملف الليبي والأوضاع في السودان وفلسطين.

ج. فيما يخص التساؤل الثالث: والذي سعى إلى رصد جهود العاملين بمنظومة التخطيط في متابعة المتغيرات المؤثرة على مصالح الدولة الاستراتيجية، وفحص آليات التفاعل بين تلك المتغيرات وتداعياتها المحتملة على مستوى الأداء الكلي للدولة. وقد أشار المشاركون إلى ما يلي:

○ تمتلك وزارة التخطيط كوادر بشرية متنوعة ما بين كوادر إدارية وفنية ولديها وحدات بحثية مختلفة ومتعددة، ويوجد تراكم خبرات وعملية تعلم مستمرة عبر الوقت، وهناك كفاءات مشهود لها تعمل على قيادة مختلف الجهات. الأمر الذي ساهم في رصد المتغيرات في البيئة الاستراتيجية الداخلية والإقليمية والدولية، وقد انعكست هذه القدرة في رصد المتغيرات الحادثة إثر الأزمة الأوكرانية، بما جنب الدولة تكلفة الانحياز لطرف دون الآخر نظرًا لمصالحها المشتركة مع طرفي الأزمة.

○ في المقابل يوجد تفاوت في القدرات من جهة لأخرى، ويفتقر جزء من العاملين بمنظومة التخطيط للمهارات والجدارات اللازمة لمتابعة التطورات المعقدة داخليًا وخارجيًا، ولا يمتلكون القدرة على رصد المتغيرات المؤثرة والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه الخطط المختلفة أو استخدام آليات التكامل والتنسيق بين القطاعات المختلفة، وهو ما يؤثر سلبًا على كفاءة تنفيذ الخطط الموضوعية ولا

يتيح المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المختلفة في المستقبل. ومن ثم تقتضي
الضرورة الارتقاء بمستواهم الوظيفي والمهني في مختلف المجالات، ومحاولة
الاعتماد على الكفاءات والخبرات المتميزة في مختلف القطاعات، حتى يساهم ذلك
في الارتقاء بمستوى العمل بشكل عام، ويعظم من كفاءة وفعالية منظومة الأداء،
ويقلل من التخطي ويساهم في تعزيز معدلات الإنجاز في المستقبل.

4. تحليل أثر الشراكة:

دارت المناقشات في هذا الجزء من منطلق البحث عن حجم الشراكة الموجودة
بين المؤسسات على اعتبارها تستهدف العمل وفق أطر جماعية تعاونية فعالة بهدف
الارتقاء بكفاءة الأداء وتحديد واحتواء ما يُستجد من تناقضات وخلافات بصورة
إيجابية، بما يعمل على تعظيم الإنجاز المتحقق وتعزيز الأثر المنشود من العمل
الجماعي والارتقاء بالأداء. وقد تم تناولها عبر عدد من اللقاءات والحوارات المتعمقة
مع مجموعة الخبراء للإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية تضمنت ما يلي:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي استهدف الوقوف على حجم التعاون والتنسيق
القائم بين مؤسسات الدولة المختلفة فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بصورة
جماعية من عدمه، وكذلك رصد الجهود المبذولة من قبل القيادة العليا بمنظومة
التخطيط لتعميق دور مختلف الأطراف في تطوير الاستراتيجية وتنفيذ ما ينتج عنها
من قرارات وسياسات. وقد أكد المشاركون على ما يلي:

○ كان هناك قدر من التنسيق والنقاشات المتعددة حول الوصول للنسخة الأولى من
الاستراتيجية بصورة موسعة، سواء على مستوى وزارة التخطيط أو مجلس الوزراء
أو على مستوى ما تم من تواصل مع مختلف الشركاء المحليين والدوليين، كما
قامت الوزارة بتحديث الاستراتيجية في مطلع عام ٢٠١٨ بمشاركة كافة أصحاب
المصلحة من شركاء التنمية، وذلك لمواكبة التغيرات التي طرأت على السياق
المحلي والإقليمي والعالمي. واهتم الإصدار الثاني لرؤية مصر ٢٠٣٠ بأن تصبح
رؤية ملهمة تشرح كيف ستخدم المساهمة المصرية في تفعيل الأجندة الأممية،

وكيف سيتواكب تنفيذ ما بها من أفكار وسياسات متطلبات ومقتضيات التنمية في السياق العالمي. ولذا تؤكد الرؤية المُحدثة على تناول وتداخل كل القضايا من منظور الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئي والاقتصادي والاجتماعي، فهي رؤية شاملة ومتسقة تتكون من استراتيجيات قطاعية للجهات الحكومية المختلفة.

○ تلعب القيادة العليا لوزارة التخطيط الدور المحوري في عملية التخطيط بشكل مركزي مع تفويض الصلاحيات لباقي المؤسسات بشكل لا مركزي في عمليات التنفيذ، كما تؤمن القيادة العليا بالعلاقة الطردية بين قوة القرار وزيادة عدد الأطراف المتحالفة في الوصول إليه، وعلى عكس ما يشاع أنه لا تجري دراسات، تستعين الوزارة بعدد غير مسبوق من الاستشاريين والخبراء المحليين والدوليين للمعاونة في دعم القرارات المختلفة، ولكن هناك مسار عام للدولة وجميع من يعمل بها يسعى لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك هناك تنسيق ودعم متواصل من الحلفاء والشركاء الدوليين المعنيين بقضايا التنمية، إلا أن البيروقراطية وتضارب الاختصاصات يحول دون اكتمال الصورة الجماعية التشاركية بالقدر المأمول.

ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي يبحث في حجم الاستفادة التي تحصل عليها العاملون بمنظومة التخطيط من الخبرات المختلفة للحلفاء والشركاء في دعم قدراتهم لصياغة وتطوير الاستراتيجية الحالية، وإلى أي مدى ساهم ذلك الجهد المبذول في الوصول إلى ما ينفذ على أرض الواقع من قرارات. وقد أشارت الإضافات إلى ما يلي:

○ في إطار أهمية سرعة تداول البيانات والمعلومات على المستوى المركزي بين الوزارات والمؤسسات استطاعت منظومة التخطيط الاستفادة من الخبرات المختلفة وخاصة العربية والدولية في صياغة وتطوير الاستراتيجية، ولكن هناك أيضًا مجالات ما زالت بحاجة لإصلاح في الهياكل والتشريعات لتعزيز الاستفادة من دور كل الأطراف في تصويب وتعزيز أداء منظومة العمل العامة بالدولة، فهناك إجراءات تحتاج إلى تبسيط وموارد تحتاج إلى تدبير وتشريعات تحتاج إلى تعديل لتكتمل عملية إصلاح المنظومة، من أجل الوصول إلى الاستفادة الكاملة مما لدى

مختلف الأطراف من قدرات وخبرات، خاصة على صعيد الجهات غير الحكومية مثل الأحزاب ومنظمات المجتمع المدني.

○ رغم سعي القيادة العليا ورغبتها في الارتقاء بمستوى التنسيق والأداء بين العاملين في المنظومة للوصول إلى أفضل النتائج، ما زالت هناك بعض العقبات الإدارية والمهارية التي تنتج انعكاساً سلبياً على عملية صناعة واتخاذ القرار، وهو ما يتطلب تعزيز العمل داخل منظومة التخطيط لتفعيل الاستفادة من دور الشركاء في مختلف المجالات التي تساهم في معالجة تلك السلبيات، عبر ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل داخل كل القطاعات، كأن يتم تعظيم الاستفادة من برامج التدريب المختلفة بالأكاديمية الوطنية للتدريب وأكاديمية ناصر العسكرية ومعهد التخطيط ومعهد التنمية المستدامة في رفع قدرات العاملين على مستوى المنظومة مركزياً أو في الوحدات المحلية في المحافظات.

ج. فيما يخص التساؤل الثالث: والذي استهدف الوقوف على حجم الشراكات والتحالفات القائمة بين منظومة التخطيط والقوى والجهات المناظرة محلياً وإقليمياً، ودور ذلك في دعم جهود القيادة العليا للدولة برؤى وأفكار متجددة لبناء شراكات محلية وخارجية بصورة أكثر فعالية. وقد أكد المشاركون على الآتي:

○ لدى القيادة العليا في منظومة التخطيط توجه واضح للاستفادة من الخبرات الدولية والإقليمية في المجالات، وهناك تنسيق قائم بالفعل مع الشركاء في المنطقة، حيث بدأت الدولة في الاتجاه نحو تفعيل النهج التشاركي بالتعاون بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني من أجل مواجهة التحديات التنموية في أغلب القطاعات، بالإضافة إلى اتجاهها لتعزيز شراكاتها على المستوى الدولي مع الخبرات والمؤسسات الدولية الرائدة على غرار اتفاقياتها المتنوعة مع المؤسسات والشركات اليابانية والصينية والروسية والإسبانية والألمانية في نقل خبراتها لتطوير بعض القطاعات كالنقل والمواصلات، والكهرباء والطاقة، والغزل والنسيج، والأدوية

والمبيدات، والتتقيب عن الغاز والبترو، واستغلال الثروات التعدينية والمحاجر في
الصعيد وسيناء، وغيرها الكثير.

○ تؤثر الشراكات والخبرات المكتسبة من منظومة التعاون في العلاقات الخارجية
دولياً وإقليمياً على تعزيز ورفع كفاءة الأداء التنفيذي على المستوى القومي للدولة
في مجمل الملفات بشكل كبير، خاصة في ضوء الشراكات الاستراتيجية مع القوى
والجهات المناظرة على الصعيدين المحلي والدولي، ولذا هناك سعي متزايد من
القيادة العليا بالدولة للاستعانة بالتجارب العربية والدولية لتعميق هذا التعاون، حيث
تسعى الدولة بكافة قطاعاتها إلى الانفتاح على الخبرات والتجارب مع نظرائها في
الدول النامية والمتقدمة على حدٍ سواء، وهو ما ساهم في تطوير منظومة عمل
كثير من الجهات، واستحدث آليات جديدة للدعم والتحفيز، الأمر الذي يتطلب بذل
مزيد من الجهود لتوسيع وتعميق تلك الشراكة في كل المجالات المستهدفة بالتنمية
والتطوير.

5. تحليل أثر الدافعية:

تمت مناقشة هذا العنصر مع مجموعة الخبراء لرصد الجهود التي بذلتها
القيادة العليا في منظومة التخطيط لشحذ الهمم وتحفيز المسؤولين في كافة مؤسسات
الدولة لتبني تنفيذ الأهداف التنموية المنشودة في إطار الرؤية القومية للدولة، مع غرس
السلوكيات التنموية والإبداعية وتحمل المسؤولية والرغبة في الإنجاز. وهو ما يتطلب
ضرورة ترسيخ السمات القيادية والنهوض بالقيادات العليا في كل القطاعات، والارتقاء
كذلك بأداء العاملين والمعاونين والشركاء في كل المؤسسات. وقد تلخصت أهم الآراء
المطروحة حول تلك الجزئية في عددٍ من النقاط التالية:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي استهدف رصد جهود منظومة التخطيط في بث
روح التفاف والإبداع بين المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق المزيد من الإنجاز،
والى أي مدى ساهم ذلك في معالجة القضايا والملفات المعنية بسلاسة واقتدار. وقد
أكد المشاركون على ما يلي:

- في إطار جهود القيادة العليا وتوجيهاتها وحرصها على الوصول إلى النموذج المثالي المناسب في تعظيم الأداء؛ هناك عدد من الآليات التي تم استحداثها لبث روح التنافس بين العاملين في الحكومة مثل جائزة مصر للتميز الحكومي، كما ساهم اهتمام الدولة باختيار القيادات ورفع كفاءتهم بشكل مستمر في خلق كوادر قادرة على معالجة القضايا والملفات بسلاسة واقتدار، ولكن ليس في كل القطاعات. كما قد لا تتناسب بعض الحلول المبتكرة دائماً في معالجة بعض الإشكاليات، ولذا من الأنسب توطين تلك الحلول وملاءمتها للواقع المحلي وتنفيذها بتكلفة معقولة حتى تتناسب مع ظروف واحتياجات المستخدمين في كل مكان.
- بصفة عامة هناك نجاح في التعامل مع بعض الملفات المعنية فيما ما زالت هناك أيضاً ملفات أخرى كثيرة محل انتظار. فبينما يوجد قدر من المرونة والانفتاح في البحث عن أفكار إبداعية جديدة للارتقاء بمعدلات الإنجاز، كتلك التي تتصل بقضايا خدمات المواطنين والميكنة والمياه والكهرباء والجمعيات الأهلية وذوي الإعاقة والمشروعات الصحة والقضاء على قوائم الانتظار، والقضاء على فيروس سي، والشمول المالي والتحول الرقمي، والطرق والبنية الأساسية والسياحة ومعدلات الإنجاز في مشروعات التنمية بصعيد مصر، فتلك قضايا تمت معالجتها من منطلق تنافسي إبداعي محمود.
- في المقابل انعكست بعض التصرفات البيروقراطية والنمطية في الأداء بشكل صارخ على تردي مستوى الأداء وعمقت من حالات عدم الرضا العام في معالجة بعض الملفات. ولذا على المسؤولين عن منظومة التخطيط على المستوى القومي البحث عن أطر جديدة لبث روح التنافس والإبداع بين المسؤولين بمختلف الجهات للتغلب على تلك الترهلات، كأن تستهدف الحوافز والمزايا الممنوحة للمتميزين بث روح التنافس والإبداع بين شركاء التنفيذ في كل المجالات.
- ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي استهدف الوقوف على حجم اعتماد القيادة العليا للدولة على منظومة التخطيط في عملية صنع القرارات وتحمل ما يخصها من

مسئوليات، وكذلك رصد حالة التناغم بين فرق العمل من أجل حل المشاكل ومواجهة التحديات محل المعالجة دون صراعات. وقد أوضح المشاركون ما يلي:

○ تلعب القيادة العليا دورًا محوريًا في عملية التخطيط بشكل مركزي لذلك تعتمد على منظومة التخطيط، وتعطي من قيمة المنهج العلمي في الإدارة، خاصة ما يتعلق بتوفير معلومات كافية وحلول بديلة للمشكلات والملفات المختلفة. وهو ما ساعد في التزام المؤسسات بتنفيذ هذه الخطط بشكل متناغم وبدرجة محدودة من الصراع، ولذا تلعب منظومة التخطيط دورًا كبيرًا في عملية صنع القرار داخل الدولة، ليس فقط من خلال إعداد الخطط الاستثمارية ومتابعة تنفيذها، ولكن أيضًا من خلال الاضطلاع بدور تنسيقي لمتابعة العديد من المشروعات القومية التنموية مثل حياة كريمة وغيرها من الملفات، فهي تقوم بدور رقابي تتموي أيضًا بجانب الدور التخطيطي.

○ في المقابل قد يكون هناك قصور في تنفيذ بعض الخطط بسبب ضعف التناغم والتنسيق من أجل مواجهة ما يستجد من مشكلات، ولذا تقتضي الضرورة أخذ الرأي من جهات أخرى أو البحث عن معلومات إضافية لتمكين القيادة من اتخاذ القرار المناسب في التوقيت الصحيح. كذلك يعتمد التناغم بين فرق العمل على طبيعة كل مشروع، ومدى قدرة القيادات على إدارة تلك العلاقات، ولذا يوجد قصور في تنفيذ بعض السياسات بسبب ضعف التناغم والتنسيق من أجل مواجهة المشكلات، وللأسف توجد بعض التجاذبات بين الجهات على الاختصاصات نتيجة تداخل الهياكل والمهام بين الوزارات، لكنها لا ترقى إلى حد الصراع والتناطح بين مكونات النظام.

ج. فيما يخص التساؤل الثالث: والذي يبحث في دور منظومة التخطيط في تحفيز باقي مؤسسات الدولة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية على كافة المستويات، أشار المشاركون إلى ما يلي:

○ نجحت منظومة التخطيط بشكل جيد في تحفيز مؤسسات الدولة ودعم الجهات بكل الوسائل الممكنة من خلال بناء قدرات العاملين وتكريم المتميزين وتعزيز المتابعة عبر رصد مؤشرات التنمية المستدامة والتدريبات المتكررة والإدخال الإلكتروني للخطة، وتقديم الدعم المستمر لمؤسسات الدولة في إعداد وتنفيذ خططها، والعمل على توحيد الكثير من المفاهيم الخاصة بالتخطيط واتخاذ القرار من خلال البرامج التدريبية، ولكن ما زالت جهود متابعة التنفيذ والتقييم النهائي بحاجة لمزيد من الجهد كما أنها في حاجة للمزيد من السياسات التحفيزية في مختلف المجالات.

○ نجحت الجهات القيادية في تحفيز باقي المؤسسات في أداء عملها من خلال الالتزام الصارم بموعد إنجاز المشروعات ومحاربة الفساد. ورغم ذلك لا تمتلك الوزارة سلطة للضغط الكافي لإلزام باقي مؤسسات الدولة بتنفيذ القرارات الاستراتيجية، بسبب وجود رؤى متعددة منبعها من يتولى مسئولية تلك المؤسسات في أغلب الأحيان.

ثانياً. دور مراكز الفكر في دعم جهود الدولة وصياغة ومتابعة تنفيذ رؤية مصر 2030:

تلعب مراكز الفكر والأبحاث دوراً ريادياً في توجيه عالم اليوم؛ بحكم دورها المرتبط بإنتاج العديد من الأفكار والمشاريع البحثية الحيوية التي تتصل بإدارة شؤون الدولة والفرد والمجتمع، كما تعكس اهتمام الشعوب بالعلم والمعرفة والتقدم الحضاري واستشراف آفاق المستقبل. وبرغم ما تعانيه مراكز الفكر المصرية من عقبات وتحديات تتعلق بنقص الموارد المالية، وانخفاض مستوى الكفاءة البشرية، والبيروقراطية، وضعف مستوى التواصل والتنسيق مع متخذ القرار، ونقص الاستفادة من مجتمع المعرفة ودراسات المستقبل، وعدم القدرة على التفاعل البناء مع غيرها من المؤسسات والأجهزة

الأخرى، مما حال دون تبوؤها المكانة المستحقة كواحدة من أهم الدوائر المساعدة لدعم القرار على مستوى الدولة، مثلما هو الحال في مختلف البلدان المتقدمة⁽²⁵⁸⁾.
إلا أنها ما تزال تلعب دورًا ملحوظًا على اختلاف توجهاتها وتخصصاتها المتنوعة، كواحدة من أهم أدوات القوى الناعمة المصرية، من خلال ما بات يعرف بدبلوماسية المسار الثاني (Second Track)، في تقديم الرأي وصياغة التوصيات والبدائل اللازمة لدوائر صنع القرار في مختلف القضايا والمشكلات التي تتعرض لها الدولة، على أمل أن تساهم هذه الأفكار في دعم جهود القائمين على إدارة شئون الدولة داخليًا وخارجيًا في معالجة مختلف القضايا ذات الصلة، في إطار التطورات التي تشهدها الساحة الإقليمية والدولية⁽²⁵⁹⁾.

وحيث يأتي مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية في المرتبة الأولى مصريًا والثالثة عربيًا و74 على مستوى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفق التقرير رقم 18 الصادر في 2021 لمؤشر مراكز الفكر والمجتمعات المدنية (TTCSP) التابع لجامعة بنسلفانيا برئاسة James McGann لتصنيف مراكز الفكر عالميًا، باعتباره أفضل وأقدم مركز بحثي تم إنشاؤه في مصر وأفريقيا⁽²⁶⁰⁾. لذا سوف يتم تناول دوره في دعم القيادة العليا للدولة بالأفكار وبدائل القرارات فيما يخص إدارة الملفات

(258) إيمان رجب، مراكز الفكر: فاعل صاعد مؤثر في عملية صنع السياسات في الشرق الأوسط، الأكاديمية العربية، ٢٠٢٠. متاح على الرابط: [https://academia-](https://academia-arabia.com/Files/2/80857)

arabia.com/Files/2/80857 تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 مارس 2023.

(259) المجلس المصري للشئون الخارجية، دور مراكز الفكر وأهميتها في ضوء التطورات العالمية، جمهورية مصر العربية. ١ مارس ٢٠١٨. متاح على الرابط:

<https://acpss.ahram.org.eg/News/16554.aspx> تاريخ الدخول والمشاهدة: 1 مارس 2023.

(260) James g. McGann, (2021), **global go to think tank index report**, think tanks and civil societies program (ttcsp), university of pennsylvania, usa, p 129. It is available at: https://repository.upenn.edu/think_tanks/ entry and viewing date: 1 march 2023.

الاستراتيجية ذات الصلة، مع التركيز على تحليل دوره في صياغة ومتابعة تنفيذ رؤية مصر 2030، بالإضافة إلى رصد مدى اعتماده على عناصر الذكاء الاستراتيجي في البحث والتحليل من عدمه. وهو ما يمكن استعراضه من خلال العناصر التالية:

١. حدود وملامح العلاقة بين المركز ومتخذ القرار:

رغم تبعية مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية إلى جريدة الأهرام مالياً وإدارياً منذ تأسيسه عام 1968 بغرض دراسة المجتمع الإسرائيلي والصهيونية والقضية الفلسطينية، إلا أنه ومنذ البدايات تمتع بدرجة من الاستقلالية العلمية، والمرونة التفاعلية في التواصل مع مختلف مؤسسات الدولة المصرية عبر الزمن، وقد تطور أداء المركز عبر العقود الماضية سواء في تنظيمه أو مهامه أو أنشطته العلمية والبحثية، وأصبح يهتم بدراسة القضايا السياسية والاستراتيجية التي تتصل بكل ما يخص مصالح الدولة المصرية محلياً وعالمياً⁽²⁶¹⁾. وفي ذات السياق يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- يتمتع المركز بمرونة في إدارة نشاطه العلمي، ويبني بحوثه على منهج نقدي لا يقف عند سرد المعلومات وتحليلها، وإنما يهتم ببلورة رأيه في المشكلات المطروحة، ويتيح لباحثيه وخبرائه حرية كبيرة في التعبير عن آرائهم واجتهاداتهم في حدود قواعد الموضوعية وتقاليده البحث العلمي، ويعتبر البرنامج العلمي للمركز محصلة جهود جماعية متناسقة وفقاً لنموذج متكامل في التخطيط العلمي.
- ساهم ابتعاد المركز عن الدائرة المباشرة لصنع القرار مؤسسياً وتنفيذياً في تقديم أفكار ومقاربات جادة، يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى بدائل تنفيذية مناسبة، تنوعت بين التركيز على قضايا التطور في النظام الدولي، وأنماط التفاعل بين الدول العربية وبين النظام العالمي، أو بين مصر وإطارها المحيط، فضلاً عن

(261) الموقع الرسمي لمركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية. متاح على الرابط:

<https://acpss.ahram.org.eg/ui/front/AboutUs.aspx> تاريخ الدخول والملاحظة: 2

- اهتمام المركز بتخصيص حيز كبير من نشاطه العلمي لدراسة المجتمع المصري من مختلف الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية⁽²⁶²⁾.
- ساهم ذلك التناول المتنوع في بروز الدور البحثي للمركز في الماضي بحكم خلو الساحة من مؤسسات مماثلة، خصوصًا في ظل تعاظم احتياجات القيادة السياسية ومن يدعمها في الدوائر المباشرة لصنع القرار إلى تحليلات وكتابات متعمقة، يمكن من خلالها بلورة رؤى وسياسات تنفيذية، كما يمكن توظيفها في معالجة بعض القضايا والملفات العالقة. ومن ثم تبلورت الصورة الذهنية للمركز لدى صانع القرار، وتميزت مخرجاته فيما يخص الساحة المصرية بالتكاملية والاحترافية والمرونة والثقل.
 - بمرور الوقت تطورت علاقة المركز بصانع القرار بصورة غير مباشرة عبر المحطات والحقب الزمنية المتعاقبة، كمركز فكر متخصص يقدم دراسات وتحليلات رصينة لمجمل ما يتعلق بتطورات الشأن المصري، ومن ثم بات ما يقدمه المركز محط أنظار ومتابعة العاملين بالدوائر المباشرة لصنع القرار، ثم تطور مستوى التعاون بين خبراء المركز والعاملين في تلك الدوائر، عبر المساهمة في دعم جهودهم للوصول إلى تحليلات ومقترحات تتعلق بمعالجة بعض القضايا والملفات الشائكة عبر الزمن⁽²⁶³⁾.
 - مع تطور وضع الدولة وواقعها السياسي والاستراتيجي عبر المراحل الممتدة، تنامت مهارات وقدرات العاملين بالمركز وتعاقبت أجياله وتعاضمت خبراتها، واكتسبت مزيدًا من المهنية والإلمام بمجمل تطورات الشأن المحلي والإقليمي والدولي، كما رافق ذلك تشعب في علاقات المركز وتكاملت أدواره ونشاطاته

⁽²⁶²⁾ المرجع السابق نفسه.

⁽²⁶³⁾ وكالة أنباء الشرق الأوسط، دراسة عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، جمهورية مصر العربية، 12 ديسمبر 2022. متاح على الرابط: <https://www.mena.org.eg/news/dbcall4> تاريخ الدخول والمشاهدة: 2 مارس 2023.

المتنوعة، وتقاطعت مع ما يعظم مكتسبات الدولة المعرفية والتخطيطية في مختلف القضايا والملفات ذات الصلة، وهو الأمر الذي تنوعت مخرجاته وتناغمت مع صانع القرار على المستوى القيادي من مسارات عدة.

○ تمثلت بعض تلك المسارات في دخول المركز في تعاونيات بحثية مع عدد من المؤسسات والجهات البحثية والتنفيذية محلياً وإقليمياً، كما ساهم الدور التدريبي الذي يقدمه المركز بشكل متواتر في تنمية مهارات الخريجين وتأهيلهم للالتحاق بالوظائف المتقدمة، والذي ساعد في إمداد مؤسسات الدولة المختلفة بعدد غير قليل من الباحثين والمتخصصين في مختلف القضايا والملفات المتنوعة، تلك الأجيال التي ساهمت من مواقعها المختلفة في الارتقاء بمستوى الأداء داخل كل المؤسسات التي التحقوا بها، يضاف إلى ذلك عدوى المحاكاة والانتشار التي ساهم المركز في نثر بذورها عربياً وأفريقياً من خلال ظهوره وتميزه، فضلاً عن مساهمة خبرائه في تأسيس عدد غير قليل من المؤسسات والمراكز البحثية في بعض الجهات التنفيذية والمعلوماتية محلياً وإقليمياً⁽²⁶⁴⁾.

○ يضاف إلى كل ما سبق؛ تحرك قيادات الدولة العليا في بعض مؤسسات دعم القرار باتجاه انتقاء واختيار عدد غير قليل من الخبراء المتميزين بالمركز للعمل بشكل مباشر في جهات صنع القرار على المستوى القيادي للدولة. ولذا فقد ساهمت كل تلك الأدوار والتقاطعات المتناثرة للمركز في التأكيد على أهميته وتميزه وتفرده وتفوقه على ما دونه من المراكز البحثية الأخرى لسنوات ممتدة، رغم ما يعانيه من مشاكل وتحديات باتت تشكل عبئاً كئوداً تستوجب الحسم السريع

⁽²⁶⁴⁾ محمد عبد العاطي، معلومات الوزراء والأهرام للدراسات السياسية يوقعان بروتوكولاً للتعاون المشترك، المصري اليوم، جمهورية مصر العربية، 23 يناير 2020. متاح على الرابط:

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/146438> تاريخ الدخول والمشاهدة:

2 مارس 2023. أنظر أيضاً:

<https://www.egymoe.com/330672/%D8%A7%D9%84%>

https://www.masrawy.com/news/news_egypt/detail53

والمعالجة الناجزة، حتى يصل المركز إلى المكانة التي يستحقها على الساحة العربية والعالمية⁽²⁶⁵⁾.

٢. دور المركز في إعداد رؤية مصر ٢٠٣٠:

في إطار المشاورات واللقاءات التي أجرتها وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية مع مختلف الشركاء المحليين والدوليين للوصول إلى أفضل تصور مقترح لرؤية مصر 2030، نظم مركز الأهرام بالتعاون مع الوزارة ومشروع التخطيط الفعال والخدمات عددًا من اللقاءات والورش التشاورية لمناقشة الملامح العامة والمحاور المقترحة للاستراتيجية في الفترة من 31 أغسطس وحتى 10 سبتمبر 2015⁽²⁶⁶⁾، ومن أبرز ما تميزت به تلك المشاورات ما يلي:

○ تطرّق المركز لمناقشة محوري "الطاقة والتنمية العمرانية"، وبمشاركة عدد من الخبراء والفئات المستهدفة، واقتراح المشاركون خلال تلك الجلسة ضرورة الاضطلاع والاستفادة من التراكم المعرفي الموجود في الاستراتيجيات التي وُضعت في الفترات الماضية، من أجل التوصل إلى استراتيجية متكاملة وتلافي الأخطاء التي وقعت فيها الاستراتيجيات السابقة، والحرص على مشاركة كل الوزارات في إعداد الاستراتيجية. كما طالب المشاركون بمراعاة التوازن في الاستثمارات بين

⁽²⁶⁵⁾ الهيئة العامة للاستعلامات، قرار جمهوري بتعيين الكاتب الصحفي ضياء رشوان رئيسًا للهيئة العامة للاستعلامات، جمهورية مصر العربية، 6 يونيو 2017. متاح على الرابط: <https://www.sis.gov.eg/Story/142282?lang=ar> تاريخ الدخول والمشاهدة: 2 مارس 2023.

⁽²⁶⁶⁾ وكالة أنباء الشرق الأوسط، وزارة التخطيط تناقش استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، المصري اليوم، جمهورية مصر العربية، 15 سبتمبر 2015. متاح على الرابط: <https://www.almasryalyoum.com/news/detail1> تاريخ الدخول والمشاهدة: 2 مارس 2023.

كافة القطاعات، فضلاً عن التداخل والترابط والتكامل بينها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات الأخرى محل الاعتبار⁽²⁶⁷⁾.

○ ناقش المركز في ورشة أخرى محوري الصحة والعدالة الاجتماعية، في وجود مندوبي وزارة التخطيط وبمشاركة مندوبي بعض الوزارات وممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الخاص، بالإضافة إلى حضور مجموعة من المتخصصين في مجال الصحة والعدالة الاجتماعية، حيث تطرّق اللقاء إلى استعراض الاستراتيجية وأهدافها وأبعادها والمحاور الأساسية والمناهج المستخدمة والخطة الزمنية ومؤشرات قياس الأداء والتحديات. كما تناولت مجموعة من الورش الأخرى مناقشة محاور الثقافة والشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية والسياسة الداخلية والسياسة الخارجية والأمن القومي⁽²⁶⁸⁾.

○ استعرض مندوبو الوزارة خلال تلك الورشة المنهج التشاركي في وضع الاستراتيجية، بالتعاون بين مختلف القطاعات الرسمية الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ومنها مؤسسة المورد الثقافي، ومؤسسة تروس، ومؤسسة رمال، والمجلس القومي للمرأة، والمجلس الوطني المصري للتنافسية، والمركز المصري للدراسات الاقتصادية، والجمعية المصرية لشباب الأعمال. بالإضافة إلى شركاء التنمية: ومنهم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والتعاون الإنمائي الألماني، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومنظمة الصحة العالمية، ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي، وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية. وأخيراً الخبراء ومراكز الفكر الأكاديمي.

⁽²⁶⁷⁾ الموقع الرسمي لرؤية مصر 2030، الأهرام للدراسات يناقش استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، البعد الاجتماعي، 3 سبتمبر 2015. متاح على الرابط:

<http://sdsegypt2030.com/%D8%A7%D9%84%D8%> تاريخ الدخول والمشاهدة: 2

مارس 2023.

⁽²⁶⁸⁾ المرجع السابق نفسه.

○ شارك المركز في حضور عدد من الورش واللقاءات والمناقشات الأخرى التي تمت حول الاستراتيجية في أكثر من مكان، ومنها مجموعة الورش التي عُقدت بمركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، والتي ناقشت محاور التعليم والتدريب والمعرفة والابتكار والبحث العلمي والصحة والتنمية الاقتصادية، وذلك يوم الأحد 6 سبتمبر، والأربعاء 9 سبتمبر 2015⁽²⁶⁹⁾.

○ يضاف إلى ذلك الجهد الجمعي الذي بذله المركز على المستوى التشاوري حول الاستراتيجية مع وزارة التخطيط، وجلسات التنسيق والتشاور التي نظمها حول الاستراتيجية مع مختلف الأطراف الأخرى، كالأحزاب ومنظمات المجتمع المدني ومراكز الأبحاث، وغيرهم من الخبراء والمتخصصين في المعاهد والجامعات؛ كما تناول خبراء المركز التعقيب على الاستراتيجية بشكل فردي من خلال تقديم مجموعة من الكتابات والأبحاث حول تحليل وتشريح تحديات الوضع القائم للدولة آنذاك، كما تقدموا من خلال تلك الكتابات بمجموعة متنوعة من الأفكار والرؤى التي تناسب التعامل مع تطورات وضع الدولة في المستقبل، في ظل ما كان يلوح في الأفق من تحديات وضغوطات في أغلب القضايا والملفات⁽²⁷⁰⁾.

٣. مدى ارتباط مخرجات المركز بأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠:

⁽²⁶⁹⁾ وكالة أنباء الشرق الأوسط، وزارة التخطيط تناقش استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، المصري اليوم، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁷⁰⁾ الموقع الرسمي لمركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية. متاح على الرابط:
<https://acpss.ahram.org.eg/ui/front/Search.aspx?Text=%-> تاريخ الدخول

والمشاهدة: 2 مارس 2023.

تتنوع نشاطات المركز وتتعدد إصداراته وتتكامل في تناولها لمجمل ما يخص تطورات الشأن المصري منذ تأسيسه وحتى اليوم، كما تتقاطع مجالات اختصاص وحدات المركز المختلفة مع ما تتضمنه رؤية الدولة من تحركات لتحقيق أهداف التنمية الشاملة في كل القطاعات، حيث تختص كل وحدة من وحدات المركز بمتابعة عدد من الملفات والقضايا الاستراتيجية المتنوعة التي تهم صانع القرار، يضاف إلى ذلك تدشين المركز لعدد من البرامج البحثية والفعاليات التعاونية لتبادل الخبرات والمعلومات محلياً ودولياً مع مختلف الشركاء، ومن ثم يقدم المركز من خلال برامجه ووحداته المختلفة مجموعة متواترة من الكتابات والإصدارات المتخصصة في كل الملفات، والتي تهتم وتتواكب في تناولها لمجمل ما يخص تطورات الشأن المصري محلياً وعالمياً مع ما تضمنته رؤية الدولة للتنمية منذ تدشينها في 2016 من أهداف وسياسات. ويمكن الإشارة إلى ذلك فيما يلي:

- يتكون المركز من ست وحدات رئيسية متخصصة؛ هي وحدة الدراسات المصرية، ووحدة الدراسات الدولية، ووحدة الدراسات العربية والإقليمية، ووحدة الدراسات الاقتصادية، ووحدة دراسات الرأي العام والإعلام، ووحدة الدراسات العسكرية والأمنية. وتختص كل وحدة بمتابعة ما يندرج تحت لوائها من قضايا وملفات متنوعة، وتقدم مخرجاتها البحثية والتفاعلية في سياق متابعة ما يستجد من تطورات وأحداث، كما قد تتشابك مع غيرها من الوحدات الأخرى في إنتاج مخرجات بحثية، ولكن بالقدر الذي تقتضيه الضرورة التخصصية والتكامل المنهجي⁽²⁷¹⁾.
- تتعدد البرامج البحثية للمركز وتساهم جميعها في إمداد الدوائر المعنية المتنوعة لصنع القرار في الدولة بما يلزمها من تحليلات ومقترحات، حيث يتم تصميم تلك البرامج بهدف تغطية ما يستجد من أحداث وتطورات في بعض الملفات المتنوعة،

(271) الموقع الرسمي للمركز، متاح على الرابط:

<https://acpss.ahram.org.eg/ui/front/AboutUs.aspx> تاريخ الدخول والمشاهدة: 2

مارس 2023.

والتي قد لا تكون مدرجة في السابق ضمن مجالات الاهتمام الفردي للوحدات المتخصصة، ولكنها تبدو مهمة وتتطلب مزيداً من الرصد والمتابعة، ومن ثم يتم تصميم تلك البرامج بشكل متواتر بالقدر الذي تفرضه أهمية القضية المستجدة، ومنها برنامج دراسات المجتمع الرقمي، وبرنامج دراسات الإرهاب والتطرف، وبرنامج دراسات الطاقة⁽²⁷²⁾.

○ تتنوع مخرجات المركز وتتكامل إصداراته المطبوعة أو المنشورة إلكترونياً في تقديم صورة بانورامية عن مجمل ما يخص الشأن المصري من ملفات وقضايا متواترة محلياً وإقليمياً وعالمياً، والتي تصدر إما بشكل شهري أو فصلي أو سنوي، ومن تلك الإصدارات دورية كراسات استراتيجية، ودورية أحوال مصرية، ودورية بدائل، ودورية الملف المصري، ومجلة المشهد العالمي، ورؤى مصرية، والتقارير الاستراتيجية العربي، وتقارير الاتجاهات الاقتصادية الاستراتيجية، ودورية شؤون تركية، ودورية قضايا برلمانية، ودورية مختارات إسرائيلية، ودورية مختارات إيرانية. بالإضافة إلى تقديم معالجات متعمقة لبعض القضايا المهمة، من خلال إصدار كتاب متخصص بشكل تفصيلي بالقدر الذي تتطلبه الضرورة البحثية⁽²⁷³⁾.

٤. دور المركز في متابعة تنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠:

تابع مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية على مدار السنوات القليلة الماضية بشكل غير مباشر الجهود التي تبذلها الدولة لتنفيذ رؤية مصر 2030، والتي جاءت في أغلبها في سياق الأجندة البحثية والأنشطة التفاعلية التي يقوم بها المركز كجزء أساسي من نشاطه المتصل، وقد تنوعت تلك المتابعات ما بين كتابات وإصدارات وفعاليات ناقشت متابعة تنفيذ الاستراتيجية بشكل كلي متخصص، وأخرى تناولت دراسة وتحليل ما تم إنجازه من مستهدفات الخطة في بعض القطاعات المتنوعة

⁽²⁷²⁾ المرجع السابق نفسه.

⁽²⁷³⁾ الموقع الرسمي للمركز، متاح على الرابط: <https://acpss.ahram.org.eg/Esdaratx>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 2 مارس 2023.

داخليًا وخارجيًا، كما تطرقت في مجملها إلى تحليل انعكاس التحركات التنفيذية في القطاعات المختلفة على تحقيق مستهدفات التنمية، ومدى الارتقاء بالمستوى الاقتصادي للفرد والمجتمع، وتقدمت جميعها لمتخذ القرار بمقترحات لتعزيز الأداء في الملفات الناجزة، وبدائل سياسات لتصويب المسار في بعض الملفات والقضايا المتعثرة. ولتنوع تلك المساهمات وتعاقبها سوف يتم تسليط الضوء على بعض منها فيما يلي:

○ نشر المركز في الأول من يناير 2018 دراسة عن مؤشرات تقييم الاستراتيجية التي شهدت تطورات تتماشى مع ما تهدف إليه ما بعد عامين من التنفيذ، خاصة بعد إطلاق برنامج الإصلاح الاقتصادي بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، في النصف الثاني من عام 2016، كما أشارت المقالة إلى النتائج المغايرة التي حملتها الإجراءات الاقتصادية المطبقة كجزء من برنامج الإصلاح على عدد من المؤشرات والمحاور الأخرى الواردة كذلك في الاستراتيجية. فقد شهد عدد من المؤشرات الاجتماعية تراجعًا بالتزامن مع تحسن المؤشرات الكلية، وهو ما يشكل التحدي الأبرز أمام استمرار نجاح برنامج الإصلاح، وكذلك استراتيجية التنمية بمداهها الأبعد⁽²⁷⁴⁾.

○ أكدت الدراسة على تركيز منجزات الاستراتيجية منذ إطلاقها في عام 2016، في دائرة الأهداف الكلية بالأساس، والتي شهدت تطورات في أغلبها فاقت بالفعل ما تهدف الاستراتيجية لتحقيقه بعد عامين من التنفيذ، ولكن على جانب آخر، تتركز التحديات في المحاور الاجتماعية، والتي شهد بعضها تراجعًا واضحًا، تفسره بدورها إجراءات الإصلاح أيضًا، وذلك بالإضافة إلى التحديات المؤسسية، التي قد

⁽²⁷⁴⁾ حسين سليمان، رؤية مصر 2030 ... مؤشرات إيجابية، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 1 يناير 2018. متاح على الرابط: <https://acpss.ahram.org.eg/News/16753.aspx> تاريخ الدخول والمشاهدة: تاريخ الدخول والمشاهدة: 3 مارس 2023.

تكون الأكثر صعوبة في معالجتها، والتي سيتطلب تخطيها في الأغلب وقتًا أطول من غيرها، ولتجنب تأثير التحديات الاجتماعية على المنجزات الكلية سيتعين مراجعة الإجراءات والأهداف الاجتماعية في برنامج الإصلاح واستراتيجية التنمية، وذلك لضمان تحقيق التوازن بين الأهداف الكلية والأخرى الاجتماعية الواردة في الاستراتيجية، لتصب جميعها في نهاية المطاف، في تحقيق التنمية المستدامة المأمولة.

○ نظم المركز يومي (14- 15) أبريل 2019 بالتعاون مع مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بجامعة أسيوط مؤتمراً حول "السياسات العامة في مصر: بين الثبات والتغير"، وتطرق المؤتمر إلى تسليط الضوء على الجهود والتحركات التي تبذلها الدولة لتنفيذ رؤية مصر 2030، وذلك من خلال مناقشة محاوره للإطار المفاهيمي الخاص بالسياسات العامة، ومحددات السياسات العامة في مصر ودوافع التغيير فيها على مدار السنوات الماضية، كما استعرض المشاركون أطر السياسات العامة في القطاعات الحيوية في مصر ودورها في الارتقاء بواقع الفرد والمجتمع. ودور المشروعات القومية الكبرى في تفعيل رؤية الدولة للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى مناقشة ربط السياسات العامة لمصر بسياق واقع السياسات العامة في الخبرة الدولية⁽²⁷⁵⁾.

○ عقد المركز في 7 ديسمبر 2021 مؤتمراً تحت عنوان "الاستراتيجية الوطنية لمواجهة التغيرات المناخية 2050 وتحول الطاقة في مصر: من جلاسجو إلى شرم الشيخ"، بالتعاون مع مؤسسة "فريدريش إيبيرت" الألمانية في القاهرة. وقد جاء المؤتمر تنويجاً لمشروع بحثي نفذه المركز خلال النصف الثاني من هذا العام حول الإطار المؤسسي والقانوني والتنفيذي لعملية تحول الطاقة في مصر في

⁽²⁷⁵⁾ الموقع الرسمي لمركز الأهرام للدراسات السياسية الاستراتيجية. متاح على الرابط:

<https://acpss.ahram.org.eg/News/16818.aspx> تاريخ الدخول والمشاهدة: 3 مارس

ضوء التجارب الدولية والإقليمية الرائدة في مجال تحول الطاقة. واستعرض المشاركون تصوراتهم المقترحة حول الاستراتيجية الوطنية لمواجهة التغيرات المناخية 2050، وقضية تحول الطاقة في مصر، بناء على ما أسفرت عنه مناقشات ومداولات ثمان مجموعات عمل تم تكوينها في المجالات ذات الصلة. وضمت هذه المجموعات خبراء وأكاديميين في التنمية المستدامة، والطاقة المتجددة، والغاز الطبيعي والهيدروجين، والتمويل، والمدن الذكية والمستدامة، والمجتمع المدني، والتعاون الدولي، والموارد المائية والمناطق الساحلية والنقل النظيف⁽²⁷⁶⁾.

○ أوصى المشاركون في المؤتمر الحكومة المصرية بأهمية تطوير استراتيجية الطاقة المستدامة المتكاملة في مصر حتى عام 2035، وذلك بعد تقييم منجزاتها ورصد مكان القوة والضعف في الاستراتيجية الحالية، وأكد المشاركون على ضرورة مواكبة "ثورة الهيدروجين" في العالم، وتعظيم الاستفادة من الثروة الغازية التي اكتشفتها مصر في السنوات الأخيرة، وإعطاء الأولوية في مشروعات توليد الكهرباء مستقبلاً لمصادر الطاقة المتجددة، وتبني خطة وطنية لكفاءة الطاقة من خلال إنشاء وحدات قطاعية لتعزيز كفاءة الطاقة في أهم القطاعات المستخدمة للطاقة، وتشجيع البحوث والتطوير والابتكار المرتبط بتحول الطاقة في مصر⁽²⁷⁷⁾.

○ نظم المركز في الأول من نوفمبر 2022 مؤتمره السنوي تحت عنوان "نحو مزيد من العدالة الاجتماعية والشمول الاقتصادي في منطقة المتوسط"، بالتعاون مع شبكة اليورومسكو للأبحاث والدراسات وبمشاركة وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، واستعرض المشاركون خلال المؤتمر أهم المبادرات الناجحة التي

⁽²⁷⁶⁾ الموقع الرسمي للمركز . متاح على الرابط:

<https://acpss.ahram.org.eg/News/17350.aspx> تاريخ الدخول والمشاهدة: 3 مارس

2023.

⁽²⁷⁷⁾ المرجع السابق نفسه.

- اتخذتها الوزارة في مجال الحماية الاجتماعية الشاملة للمرأة والشباب، والإطار العام المحدد لعمل الدولة المصرية في تعزيز الحماية الاجتماعية للجميع وضمان الوصول إلى الموارد بشكل عادل ولائق ومستدام، ودور ذلك في تحقيق مستهدفات استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، بالإضافة إلى أهمية الاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان كتعبير عن أولوية بناء الإنسان في رؤية الدولة المصرية باعتباره محور عملية التنمية، والتأكيد على ضمان الحقوق الأساسية للمواطن في خطط وبرامج الإصلاح، وعلي رأسها الحق في التنمية⁽²⁷⁸⁾.
- استعرض المشاركون في المؤتمر تقرير التنمية البشرية لجمهورية مصر العربية 2021 كوثيقة أممية صادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تستعرض أهم جهود الإصلاح التي قامت بها الحكومة المصرية خلال العقد الممتد بين عامي 2010 و2021، والمجالات التي تحتاج إلى المزيد من العمل من قبل الحكومة. بالإضافة إلى مناقشة أهم المبادرات في مجال التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر، ودور مبادرة حياة كريمة في ضمان حقوق الإنسان المصري وتحقيق وتوطين أهداف التنمية المستدامة، كما تطرّق الحديث إلى مبادرة حياة كريمة لأفريقيا مستدامة في مواجهة تغير المناخ، والتي تم الإعلان عنها خلال مؤتمر الأمم المتحدة لتغير المناخ (COP27) في شرم الشيخ.
- تطرّق المشاركون إلى استعراض برامج بناء القدرات الموجهة التي تستهدف الشباب وذلك لخلق جيل واعٍ بأبرز القضايا التي تمكن الشباب من خلق فرص عمل مثل "مبادرة كن سفيراً للتنمية المستدامة" والمبادرات الفرعية المنبثقة عنها مثل مبادرة سفراء المناخ والعقول الخضراء الموجهة لأطفال المدارس، بالإضافة إلى مشروع "روداد 2030" الذي يهدف إلى نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الشباب، بالإضافة

(278) محمد شاکر المرسي، وزارة التخطيط تشارك في المؤتمر السنوي لمركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، موقع أخبار مصر، 2 نوفمبر 2022. متاح على الرابط: <https://www.anbaalyoumeg.com/568892> تاريخ الدخول والمشاهدة: 3 مارس 2023.

إلى البرامج الموجهة للمرأة لتمكينها في بيئة العمل الحكومي مثل برنامج "القيادات النسائية التنفيذية" و"هي لمستقبل رقمي". علاوة على توضيح المجهودات الموجهة للمرأة في مجال الحماية الاجتماعية في كلٍّ من مبادرة حياة كريمة والمبادرة الوطنية لتنمية المرأة المصرية، علاوة على استحداث فئة للمرأة في جائزة مصر للتميز الحكومي، وفئة مشروعات المرأة في المبادرة الوطنية للمشروعات الخضراء الذكية التي تم تكريم الفائزين بها في مؤتمر المناخ (COP27) في شرم الشيخ⁽²⁷⁹⁾.

5. مدى اعتماد المركز على عناصر الذكاء الاستراتيجي:

في إطار ما تلا عرضه من معلومات وتحليلات متاحة عن المركز، ورغم مستوى الأداء المشهود وتقدم التصنيف وفق مؤشر جامعة بنسلفانيا، يظل مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية بعيداً عن التطبيق المباشر لمنهجية الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج "مايكل ماكوبي" في مباشرة مهامه المتنوعة، في حين يواكب في مخرجاته وتفاعلاته البحث عن كل ما هو متاح من منهجيات التحليل المتقدم، ولكن بالقدر الذي يمكن في سياقه الإلمام أو الاحتياج لتلك المنهجيات بصورة مباشرة، وفي حدود ما يبذله الخبراء والباحثون من جهد وإطلاع على ما يستجد من أساليب متطورة في البحث العلمي. في المقابل؛ تظهر مؤشرات الاعتماد غير المباشر على عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنتجات والتفاعلات المتنوعة التي يباشرها العاملون بالمركز بصورة واضحة، ولكن في إطار ما يمتلكه الخبراء والباحثون من إمكانيات مادية ومعرفية، وفي حدود ما تقتضيه الضرورة البحثية من متطلبات تستوجب التكامل في التواصل والرصد والمعالجة، وهو ما يمكن تسليط الضوء على بعض مظاهره فيما يلي:

(279) المرجع السابق نفسه.

○ فيما يخص الاستشراف: يلتزم القائمون على إدارة المهام المتنوعة للمركز بمراعاة البعد المستقبلي في منتجاته البحثية والأنشطة التفاعلية المتنوعة، بالقدر الذي يسعى الخبراء من خلاله لربط الماضي بالحاضر حتى يتمكنوا من نسج تحليلات وسيناريوهات تفسر تطورات الواقع الحالي وتسمح بمعالجة تجاذباته في المستقبل، حيث تراعي كل المخرجات البحثية البعد المستقبلي لتطور الظاهرة محل البحث في سياقها المحيط محليًا وعالميًا، من خلال التفكير في القوى والمتغيرات المنظورة وغير المنظورة التي يمكن أن تساهم في تشكيل مستقبل تطور الأحداث بصورة فاعلة، وذلك بهدف صياغة رؤى وتحليلات يمكن من خلالها تعظيم قدرة صانع القرار على التفكير الاستباقي وفرز العوامل الدافعة التي يمكن استغلالها، وكذلك حصر المهددات التي يجب العمل على تحييدها وتجنبها أو السيطرة عليها. وقد بدا ذلك السلوك واضحًا بدرجة كبيرة من النقاشات والمقترحات التي قدمها خبراء المركز في المشاورات التمهيدية التي شارك فيها لإعداد رؤية مصر 2030، كما يتضح الأمر بصورة أكبر في مجمل ما يصدر عن المركز من دراسات وتحليلات متنوعة، حيث تراعي جميعها الرصد والتحليل في إطار السياق المستقبلي العام للقضية محل البحث، ومن ثم تنتج وتقدم تحليلات لا تنفصل عن المستقبل بل تضع مقترحات مدروسة للتعامل مع تطوراتها، لكنها لا تصل إلى مستوى الدراسات المستقبلية بالمستوى المتقدم.

○ فيما يخص الرؤية المستقبلية: يرتبط ما يخص مدى مراعاة العاملين بالمركز لعنصر الرؤية المستقبلية في تناول الأحداث وتطوراتها، مع ما تقدم من سياقات تتعلق بالاستشراف وتحليل النظم؛ فبهم ومن خلالهم يمكن أن تكون هناك درجة لا بأس بها من التصور الاستراتيجي لتطورات الظاهرة محل البحث في الأجل البعيد، ولا يمكن للباحث أن يضع رؤية مستقبلية ثاقبة ما لم يمتلك القدرة على الرصد الجمعي لما يخص واقع الدولة في سياقه المستقبلي غير المنظور، وبكلا الخطوتين يمتلك العاملون بالمركز مهارة التوقع والاستبصار المستقبلي للقضايا

والأحداث بشكل متزن، ما يمكنهم من صياغة أطر وسيناريوهات مستقبلية، تتحرك في حدود تفاعلات الظاهرة صعودًا وهبوطًا في المدى القريب والبعيد، فالمركز يراعي في أسلوبه اتباع المنهج التكاملي لمعالجة وتحليل الأحداث، والذي يحتوي من ضمن مكوناته على أساسيات التحليل المستقبلي والتركيز على احتمالات التطور في قضايا النظام الدولي، وانعكاساته على أنماط التفاعل الذي تعيش في ظلّه الدولة المصرية، أو ما يجب أن يعبر عن هويتها وإرادتها في السياق الإقليمي المحيط بها. ولذا تشير مجمل تحركات وتفاعلات المركز فيما يخص المساهمة في صياغة أو متابعة تنفيذ رؤية مصر 2030 إلى امتلاكه تصورًا للحالة الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون عليها الدولة في الأجل الطويل. بحيث دائمًا ما يعكس في تحركاته وتحليلاته ما يجب أن تكون عليه طموحاتها ومصالحها التنموية في المستقبل، كما يجسد في أطروحاته هويتها الوطنية، ويقدر مركزها التفاعلي والتنافسي بين الدول الأقران في الإقليم والعالم على المدى البعيد.

○ **فيما يخص تحليل النظم:** يراعي العاملون بالمركز في تحليلاتهم وتقييماتهم الاستراتيجية البعد الشمولي في الرصد والمعالجة، والذي يستطيعون من خلاله دراسة وتحليل الظاهرة في سياق جمعي يساعد على التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة بالإشكالية البحثية من كل جوانبها المختلفة قدر الإمكان، بحيث يتم في سياقه دراسة علاقة ما يرتبط من أجزاء المشكلة بجوانبها الكلية، وتحديد اتصال أو تأثير الوزن النسبي لتلك الأجزاء المتناثرة للظاهرة على مستوى التقييم، وهو ما يعبر عن امتلاك مستوى متقدم من مهارات وقدرات البحث والتحليل، التي يمكن من خلالها فهم كيفية تشابك وتفاعل المتغيرات والأجزاء المتعلقة بمصالح الدولة العليا على المستوى الخارجي مع بعضها البعض، للوصول إلى تحقيق الأهداف الوطنية، في إطار النظام السياسي القائم على إدارة شؤون الدولة، الذي تبحث في سياقه الظاهرة أو القضية. وتبدو ملامح ذلك الرصد الجمعي واضحة من خلال ما أضافه المركز من مقترحات وملاحظات كانت تستوجب المعالجة عند صياغة

رؤية مصر 2030، كما يظهر بصورة أوضح في بعض الكتابات والتحليلات التي تسلط الضوء على الارتدادات السلبية غير المرصودة في السياسات التنفيذية للدولة، كتلك التي ترتبط بمقترحات إعادة هيكلة المناخ العام سياسيًا واقتصاديًا في ظل تطورات الواقع المحلي والدولي، والتي تشكل خصمًا من رصيد النظام السياسي لدى المواطنين. كما تقلل من قيمة العوائد المحققة أو المستهدفة للأداء، بالقدر الذي تؤثر به سلبيًا على تشابكات الظاهرة في المجال المحيط.

○ **فيما يخص الشراكة:** لا يمكن أن ينفصل ما تقدم عن المركز فيما يخص مستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي عن الجهود التي يبذلها الخبراء للارتقاء بمستوى التناغم والتعاون بين كل الأطراف سواء على مستوى العاملين بالمركز، أو تلك التي ترتبط بتعظيم مستويات التنسيق والتواصل مع المتعاونين والشركاء في كل المؤسسات. تلك الشراكة التي تفرضها ضروريات تطور وتشابك المهام والأحداث، وهو ما يستوجب التواصل مع كل الأطراف ذوي الصلة بالقضية أو الإشكالية محل البحث والتحليل، فللمركز دائرة اتصال موسعة بكل مؤسسات الدولة، ويتواصل من خلالها الخبراء والباحثون بكل الأطراف المعنية حال الاحتياج، ويتدرج التنسيق في هذا السياق من مجرد عرض الأمر وأخذ الرأي أو المعلومة ليصل في بعض الملفات إلى عقد بروتوكولات للتنسيق والتعاون محليًا وعالميًا بهدف تعظيم العوائد وتحقيق المستهدفات، وخير دليل على ذلك ما يتصل بتحركات المركز فيما يخص إعداد رؤية مصر 2030 مع كل الأطراف على المستوى الرسمي، أو من خلال التنسيق مع الخبراء الأكاديميين ومنظمات المجتمع المدني والسياسيين والأحزاب. فدائمًا ما يسعى المركز من خلال خبرائه للشراكة والتنسيق مع المؤسسات المختلفة على اعتبارها تستهدف العمل وفق أطر جماعية تعاونية فعالة، بهدف الارتقاء بكفاءة الأداء وتحديد واحتواء ما يستجد من تناقضات وخلافات بصورة إيجابية، ويعمل على تعظيم الإنجاز المتحقق وتعزيز الأثر المنشود من العمل الجماعي والارتقاء بمستوى الأداء الجمعي لكل الأطراف.

○ فيما يخص الدافعية: في إطار تلك الرؤية الوطنية التي يمتاز بها المركز فيما يخص رصد وتحليل الأحداث الخاصة بتشابكات واقع الدولة المصرية ومستقبلها المنظور على المدى البعيد، يسعى الخبراء والباحثين الموجودين بالمركز إلى إنجاز مختلف المهام التي توكل إليهم من دوائر صنع القرار، أو تلك التي يقدمونها تعبيراً عن تحمّلهم للمسؤولية الوطنية فيما يخص متابعة واستبصار ما يخص قضايا الشأن الوطني العام، من منطلق التضحية بالوقت والجهد تعبيراً عن مستوى متقدم من الرغبة في الإنجاز، رغم ما يواجهونه من عقبات وتحديات، ورغم ما يعاينه المركز من مشاكل وتحديات، يأتي في مقدمتها تخارج أغلب الخبراء والباحثين من المركز للعمل في عدد من المراكز والمؤسسات البحثية والأكاديمية في عدد من الدول العربية والخليجية، دائماً ما يسعى الخبراء والباحثون الموجودين حالياً في المركز لشحذ الهمم وتحفيز المسؤولين في كافة مؤسسات الدولة لتبني تنفيذ الأهداف التنموية المنشودة في إطار الرؤية القومية للدولة، مع غرس السلوكيات التنموية والإبداعية وتحمل المسؤولية والرغبة في الإنجاز لدى كل الشركاء والأعضاء. كما يبدو ذلك واضحاً من خلال ما يغرسه القائمون على إدارة المركز من قيم وطنية وبحثية تساهم في بلورة السمات القيادية والنهوض بالقدرات البحثية والمهارية للأجيال المتواترة من الباحثين، أو ما ينقله المركز للمتفاعلين معه خارجياً في كل المؤسسات والقطاعات.

المبحث الثالث

أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة التخطيط في إسرائيل

تناول هذا المبحث تحليل أثر تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة العمل التخطيطي ودعم القرار الاستراتيجي فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ محاور الخطة الاستراتيجية محل التقييم لدى دولة إسرائيل، وذلك من خلال تحليل مضمون ما تم التحصل عليه من معلومات وآراء متنوعة للعينة المنتقاة من الخبراء والمتخصصين في الشأن الإسرائيلي. والتي تضمنت إجراء 15 مقابلة كعدد كاف بدرجة مناسبة لرصد واستشفاف ما تقتضيه الدراسة من معلومات لإجراء التحليل المطلوب، والوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين مكونات الموضوع بشكل محكم ومنضبط قدر الإمكان. وعليه سوف ينقسم هذا الجزء إلى تحليل مضمون مستوى توظيف كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي الخمسة في صياغة وتنفيذ استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030، بالإضافة إلى رصد وتحليل دور معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي كأحد أهم مراكز الفكر الإسرائيلية التي ساهمت في دعم جهود الدولة للوصول إلى تلك الرؤية، سواء ما يتعلق بتحليل الجهد المبذول في مرحلة الإعداد أو ما يتعلق برصد وتقييم ما تم تنفيذه على أرض الواقع من سياسات.

أولاً. دور عناصر الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجية إسرائيل 2030:

تم الاعتماد فيما يخص تحليل الأوضاع في إسرائيل على آراء مجموعة من الخبراء والأكاديميين والدبلوماسيين والعسكريين المصريين والعرب وثيقي الصلة والتخصص في الشأن الإسرائيلي بصورة متعمقة، فمنهم من يعمل بأجهزة الدولة المصرية ويُعنى بمتابعة تطورات الشأن الإسرائيلي عن كثب، ومنهم من يعمل في الجامعات والمراكز الحكومية والخاصة للفكر والدراسات، بالإضافة إلى التواصل مع مجموعة من الخبراء والباحثين المتخصصين في الشؤون الإسرائيلية من داخل فلسطين والأردن. وتمتاز هذه المجموعة بالإلمام المتواتر بمجمل تطورات الأوضاع الإسرائيلية

في الأراضي المحتلة، ومنهم من ساهم في ترجمة الاستراتيجية الإسرائيلية محل التقييم إلى اللغة العربية، وله مؤلفات في تحليلها، ومنهم من لديه عدد غير قليل من الدراسات والأبحاث المتعمقة المنشورة عن إسرائيل محليًا ودوليًا، كما يحمل جميعهم دراسات أكاديمية متخصصة انحصرت في حدها الأدنى بالحصول على الماجستير، فيما يحمل أغلبهم درجة الدكتوراه وما بعدها في العلوم السياسية والعسكرية، كما تراوحت أعمارهم ما بين 40 إلى 70 سنة، ولمعظمهم رصيد خبرة فيما يخص متابعة تطورات شؤون دولة الاحتلال يصل لدى أغلبهم إلى 30 سنة من الرصد والمتابعة، فيما تتجاوز الخبرات العملية لأغلبهم في الوظائف التنفيذية والقيادية 30 سنة، في عدد من الجهات المدنية والعسكرية والمعلوماتية والدبلوماسية وغيرها. وقد ساهمت آراؤهم والمعلومات التي أدلوا بها في إثراء الجزء التحليلي المعنى بتقييم الأوضاع داخل دولة إسرائيل بصورة متميزة.

1. تحليل أثر الاستشراف:

تم الالتزام بإجراء المقابلات والنقاشات حول إسرائيل في ذات السياق الذي تمت في إطاره المقابلات المتعلقة بتحليل الأوضاع في مصر، حيث دارت النقاشات مع مجموعة الخبراء فيما يتعلق برصد دور الاستشراف في توقع المتغيرات التي ستؤثر على مستقبل الدولة على اعتباره مفهوم يشير إلى القدرة على التفكير في القوى والمتغيرات غير المنظورة والتي تم في سياقها رسم ملامح الاستراتيجية الإسرائيلية في المستقبل، بما يعظم من قدرة الدولة ومؤسساتها الرئيسية على التفكير الاستباقي، ويساهم في فرز العوامل التي يمكن استغلالها لتطوير الأداء، وكذلك توقع المهددات التي يجب العمل على تجنبها أو السيطرة عليها، والإشارة إلى انعكاس ذلك على تحديد الإجراءات التي اتخذتها إسرائيل للوصول إلى قدر متقدم من النجاح في صياغة وتحقيق الأهداف المخططة في الأجل الطويل. وقد دارت المناقشات في هذا الإطار حول ثلاث تساؤلات رئيسية، ومن أبرز ما تضمنته الإجابات والآراء ما يلي:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي كان الهدف منه الوقوف على مستوى الاستشراف الذي تم من خلال المشاركين في صياغة الاستراتيجية، ودوره في وضع قرارات وسياسات استباقية حول مستقبل إسرائيل في الأمد البعيد من عدمه. وقد أكد المشاركون على ما يلي:

○ لدى الحكومة الإسرائيلية آليات استشراف متعددة، وتمتلك العديد من مراكز صنع القرار الإمكانيات والقدرات البشرية والفنية المتقدمة في ذلك، والتي تقوم بوضع استراتيجيات وخطط مستقبلية اجتماعية واقتصادية وسياسية وعسكرية وتنموية بالمعنى الكامل على أعلى مستوى. ويمتاز صانع القرار الإسرائيلي بالاعتماد المكثف على البحث العلمي بشكل قوي في جمع وتحليل المعلومات، كما يعظم من جهود القيادة في إدارة الملفات وتحقيق التقدم على كافة المستويات، ودائمًا ما تركز عملية الاستشراف الإسرائيلي بشكل رئيسي على البعد الأمني ودوره في تدعيم معادلة الاستقرار والتنمية، من خلال تصفير الأزمات وتصديرها للقوى المناوئة، من أجل تحقيق معدلات نمو مرتفعة على المستوى الاقتصادي والعسكري.

○ استطاع المشاركون في صياغة الاستراتيجية الإسرائيلية استشراف مستقبل الدولة وما يحيطه من تحديات وتهديدات بشكل دقيق، وبالتالي تمكنت إسرائيل من مواجهة تداعيات الربيع العربي والاستفادة منه في تحقيق مكاسب عديدة في السياسة الدولية، وخاصة ما يتعلق بتفجير الأوضاع في الدول العربية كسوريا والعراق ولبنان، ونشر الفتن وتأجيج الصراعات في بعض الأقطار، ثم استغلت إسرائيل التطورات في إضعاف وتقويت الصف العربي، ثم أخذت تطبع علاقاتها مع بعض الدول العربية في شمال إفريقيا والخليج. وكان لتوقيع الاتفاقيات الإبراهيمية أثره في كسر حالة العزلة المفروضه عليها عربياً وإفريقيًا، ما عزز من مساحة حركتها وسمح لها بفتح أسواق جديدة للاستثمار، وتحقيق اختراق جزئي للوصول إلى الهدف المنشود نحو تصفير أزماتها في مجالها الحيوي بشكل كبير.

ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي حاول الوقوف على دور العاملين بمنظومة التخطيط الإسرائيلية في متابعة ما يطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للدولة من تطورات مستقبلية، وتحديد انعكاسات ذلك على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الدولة. وكان من أبرز ما تضمنته الإضافات الإشارة إلى ما يلي:

○ تمتلك منظومة التخطيط الإسرائيلية آليات تكنولوجية متقدمة في الرصد والمتابعة المتعمقة لكل التطورات، حيث يرصد العاملون من خلالها أي تغيرات تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للدولة بشكل استباقي، مما يساعدهم على دراسة انعكاسات ذلك على عملية صنع القرار، كما يساهم في تصويب المسار، وتحديد ما يمكن تنفيذه أو تجنبه في المستقبل، فمثلاً كثيراً ما تواجه إسرائيل تغيرات ومشاكل مع الإدارات الأمريكية المتعاقبة حيال عملية السلام والتوسع في بناء المستوطنات في الضفة الغربية والقدس وغيرها، إلا أنها دائماً ما تتكيف مع الواقع وتتحايل على تجاذباته، وتعيد هندسة التحالفات لصالحها في إدارة الأحداث والتفاعلات باستمرار.

○ يتابع العاملون في منظومة التخطيط في إسرائيل ما يطرأ على البيئة الخارجية والداخلية من تطورات باستمرار، ودائماً ما تتعرض الحكومة الإسرائيلية لضغوط داخلية وخارجية في بعض الموضوعات، ولكن غالباً ما يتم احتواؤها إما بالتأجيل أو الاستمرار في التنفيذ حسب حجم الضغوط وقوة التحركات. فبرغم كل ما يتعلق بملف الاستيطان من محاذير عربية وأممية، تنفذ الحكومة الإسرائيلية في الفترة الراهنة المخطط الاستيطاني من خلال التوسع في بناء وتدشين ما تم تخطيطه منذ سنوات، مثل إقامة مدن أو بلدات في الشمال الإسرائيلي وكذلك في الجنوب، وإن كان على مراحل بحسب مدى توافق الإدارتين، الإسرائيلية والأمريكية، فضلاً عن ردود الفعل الأوروبية والدولية.

ج. فيما يخص التساؤل الثالث: وكان الهدف منه تحديد دور الاستشراف في دعم تحركات الحكومة الإسرائيلية لمواجهة التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على مجريات

الأحداث، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة صنع القرار في المستقبل، وقد تضمنت الردود والمناقشات ما يلي:

- يمكن الإشارة إلى ملف البناء في المستوطنات أو تدشين بلدات جديدة كأحد النماذج التي يمكن القياس عليها في ذلك، حيث أدرك المسؤولون الإسرائيليون بمرور الوقت أن هناك زيادة في عدد السكان من قبل الحريديم أو المتدينين في البلاد، وهو ما حدا بهم إلى وضع خطط مستقبلية لبناء بلدات في الجنوب والشمال خاصة بهم تستوعب عشرات الآلاف منهم، وتم رصد ميزانيات لبنائها من قبل وزارة المالية فعلياً. كذلك ما يخص التعامل مع التهديدات الأمنية في الداخل والخارج، مثل التعامل مع الجماعات الفلسطينية وحزب الله والبرنامج النووي الإيراني، فدائماً ما تتحرك إسرائيل بشكل سريع لمجابهة هذه التهديدات.
- ساهم الاستشراف في مواجهة بعض التحديات في العلاقات والتحالفات الاستراتيجية بشكل استباقي ملحوظ، مثال لذلك حالة التوازن الاستراتيجي في العلاقات مع روسيا وأوكرانيا، كذلك ما يتعلق بإعادة هندسة تحالفاتها في الوسط المحيط، كتلك التحركات التي اتخذتها مع بعض الدول العربية كخطوة التفاعلية لضمان وقوفهم معها تمهيداً لاستبعاد حل الدولتين. وما يتعلق برؤيتها حول تراجع الدور الأمريكي في المنطقة والعالم، ما دفعها لتطوير وتعميق علاقاتها مع الصين وروسيا كقوى صاعدة عالمياً، وسيكون لها دور مؤثر في منطقة الشرق الأوسط على وجه التحديد، وقد حدث ذلك رغم علاقتها الاستراتيجية مع الولايات المتحدة والغرب، وبالتالي كانت القرارات إيجابية بشكل ملحوظ في هذا الاتجاه.

2. تحليل أثر الرؤية المستقبلية:

دارت المناقشات مع مجموعة الخبراء فيما يخص تحليل الأوضاع في إسرائيل على اعتبار الرؤية المستقبلية تصور للحالة الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون عليها الأوضاع الإسرائيلية في الأجل الطويل. بحيث يمكن من خلال تلك الرؤية تحديد طموحات ومصالح الدولة الاستراتيجية في المستقبل، فهي بالضرورة تعد تعبيراً عن

الهوية اليهودية، التي يتضح في سياقها مركز إسرائيل التفاعلي والتنافسي بين الدول الأقران في الإقليم والعالم على المدى البعيد. وللوقوف على هذا المعنى استهدفت الحوارات الإجابة على ثلاث تساؤلات رئيسية تضمنت ما يلي:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي استهدف الوقوف على ملامح الرؤية الاستراتيجية لدولة الاحتلال، وكذلك الإشارة إلى مدى قابليتها للتطبيق بشكل يتوافق مع ما لديها من خطط وموارد وإمكانات، وقد أضافت التعقيبات ما يلي:

○ لدى دولة إسرائيل رؤية استراتيجية قائمة على أساس صهيوني يعطي الحق لليهود في بناء دولتهم المزعومة على أرض فلسطين عبر الإقصاء والاحتلال، وقد حرصت الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة على تنفيذ هذه الرؤية عبر العقود الماضية من خلال عدد من المخططات والترتيبات، وقد جاءت استراتيجية الأمن القومي الحالية امتدادًا لتلك الطموحات الاستراتيجية على أساس مستقبلي، بهدف دعم جهود الحكومة في تنفيذ ما هو مصاغ من مخططات، ولكن في سياق يتوافق مع ما يستجد على الساحة الإقليمية والدولية من تحديات، ومن ثم يحاول المسؤولون بمنظومة التخطيط الإسرائيلية وضع سيناريوهات للتنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل من تطورات، والتي ربما تعرقل من تنفيذ هذه الخطط بعض الشيء.

○ تمتلك الحكومة في إسرائيل استراتيجية تنموية شاملة طبقًا لمخطط إسرائيل 2030 وإسرائيل 2070 أساسها التنمية الصناعية والتكنولوجية، والحرص على فتح أسواق جديدة في ظل فرض سياسية التطبيع مع دول الجوار، مما دفع بها للتطبيع مع بعض الأطراف العربية في الإقليم، كما شجع مستثمرين عربيًا وخاصة إماراتيين على الاستثمار في إسرائيل في الصناعات التكنولوجية وغيرها، في المقابل تعكس استراتيجية إسرائيل تصورًا مستقبليًا للتحديات التي يمكن أن تواجهها الدولة في المستقبل، ومنها ما يتعلق باحتمالية التكاتف والتنسيق العربي والإسلامي، وندرة الموارد وخاصة المائية، وهو ما تحاول مجابهته، حيث يحرص العاملون بمنظومة

التخطيط على منع التقارب والتنسيق ما بين الدول العربية والإسلامية، والسيطرة على دائرتي وادي النيل والشام.

ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي كان الهدف منه رصد التحركات المبذولة من قبل العاملين بمنظومة التخطيط لتوحيد جهود الفرق المعاونة في مؤسسات دعم القرار الأخرى على مستوى الدولة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المصاغة في المستقبل، وقد أشارت الآراء إلى ما يلي:

○ تسعى منظومة التخطيط إلى تشبيك الجهود بين الوزارات لرفعها إلى متخذي القرار في الدولة، وخير دليل على ذلك التحركات الحكومية في ملف نقص المياه، والحلول التي تضعها الحكومة لتفادي أي نقص للمياه في المستقبل وإيجاد الحلول والبدائل وضمانها. في المقابل تتحرك الحكومة الإسرائيلية في مساحة كبيرة من المهام والأولويات التي تعمل على إنجازها، وتنفيذ اتفاقات الشراكة داخل مكوناتها الانتلافي، وهو ما برز أخيراً في إعادة الحديث عن الأولويات في ملف الاستيطان، وإعادة هيكلة أجهزة الأمن، والانتقال سريعاً لفرض استراتيجية الأمر الواقع، والتعجيل بتنفيذ مخطط 2050، وهو الأخطر في إطار ما سيجري من توافقات حقيقية ومهام كبرى تعمل عليها الحكومة الإسرائيلية في الفترة المقبلة استثماراً لما يجري فلسطينياً وعربياً، وكرسالة سياسية لكل الأطراف.

○ رغم التخوف الإسرائيلي الممتد من تقييمات أجهزة الأمن الداخلي وبخاصة "الشاباك" إلى رؤية قيادات المؤسسة العسكرية وبعض الوزراء في "الليكود"، من أن استمرار المشهد الراهن من دون عودة التنسيق الأمني مع السلطة الفلسطينية وتجديد مهام لجان الارتباط، التي أسست طوال سنوات ما بعد أوسلو، سيجعل ظهر إسرائيل مكشوفاً، وقد تتجدد العمليات بصورة دورية ولافتة وقد تخرج الحكومة الإسرائيلية أمام شعبها، الأمر الذي سيدفع إلى مزيد من حال عدم الاستقرار، ويعطي من توجه التشدد، ولعل هذا ما يفسره رئيس الوزراء الإسرائيلي نتنياهو شخصياً بأن المواجهة قادمة ومستمرة ولن تتوقف، كما أنه لن يخضع للمخربين

على حد قوله، ومن ثم سيمضي في مساره من دون مراجعة أو توقف على رغم ما يجري.

ج. فيما يخص التساؤل الثالث: والذي استهدف الإشارة إلى دور القيادة العليا لدولة إسرائيل في إقناع المسؤولين بالرؤية الاستراتيجية المصاغة، وتحفيزهم على الإيمان بتحويلها إلى واقع عملي من خلال تنفيذ البرامج والمشروعات المخططة داخليًا وخارجيًا، وقد أكد المشاركون على ما يلي:

○ لدى القيادة الإسرائيلية إيمان قوي بضرورة إنجاز الملفات المطروحة ضمن الاستراتيجية طويلة أو قصيرة الأمد على أرض الواقع، تلك الروح التوسعية التي لطالما حرصت كل القيادات العليا في الدولة على تعميقها باستمرار لدى كل المسؤولين، والتي تترجمها السياسات والتحركات العدوانية المتوالية تجاه قطاع غزة، أو تلك التي تحرص عليها الحكومة الإسرائيلية في ملف التوطين والبناء والتهويد والبقاء على الأراضي الفلسطينية المحتلة. وغالبًا ما تتجسّد القيادات الإسرائيلية في تحقيق هذه الأمور، أو الملفات، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تعيق تنفيذ هذه المخططات، مثل تصاعد أعمال المقاومة في قطاع غزة والضفة الغربية واندلاع انتفاضات أو مواجهات مباشرة بين الجيش الإسرائيلي والمقاومين الفلسطينيين، وبالتالي يتم تأجيل تنفيذ بعض هذه التحركات إلى حين مواجهة مشاكل أو أزمات آنية.

○ تمكنت إسرائيل من تحويل رؤيتها إلى واقع عملي في أغلب الملفات، ومنها ما يتعلق بكسر العزلة المفروضة عليها عربيًا وإفريقيًا، حيث استطاعت التطبيع مع بعض الأقطار العربية، وقد انعكس ذلك من خلال الاتفاقيات الإبراهيمية، كما سمح ذلك بتعظيم المكاسب في الجانب الاقتصادي، حيث مكّنها من زيادة التصدير وفتح أسواق جديدة في إفريقيا وآسيا، كما تعمل إسرائيل على إقامة علاقات وثيقة مع دول منابع النيل، وكذلك الدول المشرفة على جنوب البحر الأحمر، بالقدر الذي يمكنها من ممارسة الضغوط على كل من مصر والسودان،

بالنسبة لمسألة المياه، بالإضافة لضمان حرية الملاحة في البحر الأحمر. أيضًا لاطالما حرصت القيادة الإسرائيلية على تنفيذ مخططاتها الساعي لتفتيت وحدة العالم الإسلامي، من خلال عرقلة حدوث أي تماس أو تنسيق بين الدائرة السنية والشيعية أو الدائرة العربية والإفريقية أو الآسيوية.

4. تحليل أثر الشراكة:

دارت المناقشات في هذا الجزء حول الأوضاع في دولة الإحتلال من منطلق البحث عن حجم الشراكة الحقيقية القائمة بين المؤسسات الإسرائيلية أو تلك التي ترتبط بالتحالفات الاستراتيجية مع شركاء إسرائيل في الخارج، والإشارة إلى حجم التوافق والتناقض بين مختلف الأطراف، ورصد انعكاسات ذلك على معدلات الإنجاز الجماعي لمؤسسات الدولة. وقد تم التطرق إليها من خلال مجموعة من الحوارات المتعمقة مع الخبراء تضمنت الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية كما يلي:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي استهدف الوقوف على حجم التعاون والتنسيق القائم بين مؤسسات الدولة المختلفة، فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بصورة جماعية من عدمه، وكذلك رصد الجهود المبذولة من قبل القيادة العليا في الدولة لتعميق دور الشركاء في تطوير الاستراتيجية، ودعم جهود تنفيذ ما ينتج عنها من قرارات وسياسات. وقد أكد المشاركون على ما يلي:

○ لدى إسرائيل لامركزية في التخطيط والتنفيذ، ورغم توجهها اليميني ووجود وزارات تسعى لتنفيذ مخططات تهويد متطرفة، هناك اتساع في آليات أو عمليات توزيع الأدوار في الحكومة الحالية لبنيامين نتنياهو، صحيح ربما تختلف آليات التنفيذ في بعض الملفات، لكن يظل الهدف واحد متمثل في ترسيخ أركان الكيان الإسرائيلي على الأراضي الفلسطينية المحتلة، وأبرز مثال لذلك ما يتعلق بإدارة ملف فيروس كورونا، حيث استجابت الحكومة لتطورات الأوضاع في حينه، وصدقت سريعًا على قرار الاعتماد على جهاز الأمن الإسرائيلي العام "الشاباك" في مهام مواجهة الفيروس، للاستفادة بما يمتلكه من قدرات تكنولوجية متقدمة في رصد وتتبع الأفراد

المصابين. في المقابل يظل هناك قدر من التماسك في ظل ما تتعرض له الحكومة الحالية من اعتراض وتظاهرات احتجاجاً على تغول السلطة التنفيذية على سلطة القضاء ومحاولة تسييسه، ويقف ورائها تحفظات على الأداء الحكومي واتفاقيات الشراكة بين مكونات الائتلاف، وربما يستطيع ننتيا هو إدارة تلك التباينات حتى يخرج القرار الإسرائيلي موحداً نحو تحقيق الأهداف، حيث تؤمن القيادة العليا في إسرائيل بوجود علاقة قوية بين قوة القرار أو البديل المطروح وازدياد عدد الأطراف التي ساهمت في الوصول إليه، سواء ما يتعلق بتنوع التخصصات، أو ما يتعلق بتنوع التوجهات، أو حتى ما يتعلق بدعم الحلفاء الاستراتيجيين من خارج المؤسسات.

○ تعتمد القيادة الإسرائيلية بشكل كبير على شراكاتها الاستراتيجية مع الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي لسد احتياجاتها السياسية ونقل المعلومات والخبرات الفنية والتكنولوجية في المجالات المختلفة، والاستفادة من الدعم والامتيازات التحالفية التي تتمتع بها في تنسيق وإدارة أغلب الملفات. في هذا الإطار؛ تقوم إسرائيل وبدعم من الصهيونية العالمية بالتعاون مع الدول المتقدمة كالولايات المتحدة لتضمن استمرار التفوق النوعي الاستراتيجي على الدول الإقليمية بصورة دائمة ومستمرة، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية الشريك الرئيسي لإسرائيل في المجال السياسي والعسكري والتقني، فقد تجاوزت المساعدات الأمريكية لإسرائيل 30 مليار دولار بين عامي 2008م - 2017. بالإضافة إلى ذلك تسعى إلى تطوير شراكات فاعلة على المستوى الإقليمي والدولي لتبادل الخبرات ونقلها، والمثال الأبرز شراكاتها مع دول الاتفاقيات الإبراهيمية في العديد من المجالات، مثل الشراكات المتوالية مع الإمارات والمغرب والسودان وإثيوبيا مثلاً، خاصة في مجال الطاقة والكهرباء والمياه والزراعة والتصنيع وغيرها، وهي شراكات تستفيد منها إسرائيل بشكل مستقبلي، وتأتي جميعها في إطار تنفيذ ما هو معد سلفاً من مخططات واستراتيجيات.

ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي يبحث في حجم الاستفادة من مستوى التنسيق القائم بين مؤسسات صنع القرار، في دعم تحركات الحكومة الإسرائيلية لتطوير الاستراتيجية الحالية، وإلى أى مدى يشير ذلك الجهد المبذول إلى ملامح ما سينفذ على أرض الواقع في المستقبل من قرارات. وقد أشارت الإضافات إلى ما يلي:

○ ترجع الرغبة الإسرائيلية في صياغة تلك الاستراتيجية إلى دخول مفهوم الأمن القومي لدولة إسرائيل مرحلة جديدة تتطلب إعادة ترتيب أوراقها في الإقليم، خصوصاً في ظل التغيرات التي تشهدها الساحة الإقليمية والعالمية، وبعد تحقيق أغلب المستهدفات التي قام عليها المفهوم التقليدي لدولة إسرائيل في الماضي، وبالأحرى قد أنجزت مهام كبيرة مثل التخلص من التنسيق العربي . العربي، والعربي . الإسلامي، وكذلك لم تعد هناك حاجة للسلام في ظل انتفاء هذه التهديدات، وخاصة بعد أن باتت أغلب مصادر التهديد المفترضة تحت السيطرة ولا تمثل خطر داهم كما في السابق على إسرائيل. في هذا الإطار بنت منظومة التخطيط الإسرائيلية إستراتيجيتها المستقبلية لإدارة الدولة على أساس التحليل العميق والواقعي للعناصر السياسية والاقتصادية والعسكرية، وعلى اعتبار أن السيطرة على العرب هي الطريق الوحيد لتفنيذ مطامعها الاقتصادية واستمرار سياستها التوسعية لبناء الدولة المزعومة من النيل إلى الفرات.

○ انطلاقاً من ذلك، فقد بدأت الحكومة الإسرائيلية فعلياً في تكثيف جهودها لتنفيذ مراحل "الخطة 2050" لتهويد القدس وإنهاء الوجود الفلسطيني فيها بالكامل، وهذه الخطة الاستراتيجية ليست مجرد مشروعات سياحية أو تنمية، بل هي خطة كبيرة تستهدف إجراء عمليات تهويد و"ترانسفير" لعشرات من التجمعات الفلسطينية خارج القدس إلى مناطق أخرى، وتغيير الملامح الديموغرافية بالكامل، والعمل على إعادة توطين آلاف المستوطنين، وهو ما يفسر سبب دعم الحكومة الإسرائيلية مسار ما يجري، والسماح للمستوطنين بالتمركز بجوار "الأقصى" مع الاستمرار في مخططات التنقيب والبحث عن "الهيكل" تحته. فيما يستهدف المخطط الإسرائيلي

البدا في عمليات التعاون الإقليمي من دون انتظار استكمال التسوية على المسارات الثنائية مع الفلسطينيين، وبحجة أن التعاون الإقليمي سيساعد على تحقيق الاستقرار السياسي، من خلال مواجهة المشكلات التي تهدد استقرار النظم والحكومات في الشرق الأوسط، وبالتالي تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التحول الديمقراطي باعتباره خير ضمان للسلام والتعاون الإقليمي.

ج. فيما يخص التساؤل الثالث: والذي استهدف الوقوف على حجم الشراكات والتحالفات القائمة بين منظومة التخطيط والقوى والجهات المناظرة محلياً وإقليمياً، ودور ذلك في دعم جهود القيادة العليا للدولة برؤى وأفكار متجددة لبناء شراكات محلية وخارجية بصورة أكثر فعالية. وقد أكد المشاركون على الآتي:

○ منذ المؤتمر الأول للحركة الصهيونية، وضع المشاركون الأسس المستقبلية لقيام دولة إسرائيل، ولدى أجهزة الأمن والاستخبارات الإسرائيلية قدرات وشراكات متقدمة في قراءة الأحداث والتطورات، بل واستغلالها لصالح إسرائيل في صناعة فرص لإدارة كل الملفات. في هذا الإطار؛ لطالما تدار إسرائيل من وراء الستار من خلال المؤسسة (الدينية) بكل رموزها الكبيرة، والمؤسسة (العسكرية) التي أقامت الدولة (جيش له دولة). وفي هذا السياق تتعدد مستويات ومؤسسات التخطيط في إسرائيل؛ ولا يقتصر التنسيق بين منظومة التخطيط الإسرائيلية مع شركاء الداخل على المؤتمرات أو الحلقات النقاشية التي تُعقد تباغاً مع مراكز الأبحاث الاستراتيجية المختلفة في إسرائيل، بل تشارك في اقتراح وتطوير السياسات مئات المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والإعلامية وغيرها على كل المستويات المحلية والدولية، ويضع كل منها تصورات المستقبلية، إما ترجمة تفصيلية للاستراتيجية الصهيونية العليا، وإما مساهمة من هذه المؤسسات في تطوير الاستراتيجيات المتعاقبة باستمرار، وكثيراً ما يكون الأمر دمجاً بين الاتجاهين.

○ في إطار ما تقدم، ورغم إعلان مكتب رئيس الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتنياهو آنذاك عن صياغته لوثيقة الأمن القومي الإسرائيلي 2030، إلا أن الشواهد تؤكد وجود دور أكبر في الوصول إلى ما بها من أفكار لعدد غير قليل من مراكز الفكر الإسرائيلية وعلى رأسها معهد أبحاث الأمن القومي ومعهد السياسة والاستراتيجية، ناهيك عن دور الإعلام واللوبي اليهودي في الخارج ولجان التخطيط والاستراتيجية في وزارة الدفاع والاقتصاد والكنيست ومجلس الأمن القومي والأحزاب والجمعيات اليهودية في الداخل. كما يتابع العاملون في منظومة التخطيط الإسرائيلية التغيرات التي تطرأ على بيئة الأحداث بشكل استباقي، وأبرز مثال على ذلك، ربما تسعى حكومة نتنياهو ما بعد استهداف المحكمة العليا إلى إعداد تشريعات لتقييد الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي وتشكيل الأحزاب واتحاد العمال ومجتمع رجال المال والأعمال ومراجعة برنامج الخصخصة وعقود الغاز.

5. تحليل أثر الدافعية:

تمت مناقشة هذا العنصر مع مجموعة الخبراء حول إسرائيل بهدف رصد الجهود التي بذلتها القيادة العليا في منظومة التخطيط الإسرائيلية لتحفيز المسؤولين في كافة مؤسسات الدولة لتبني تنفيذ الأهداف المصاغة في الرؤية القومية للدولة، وكذلك رصد القدرات والسلوكيات الإبداعية التي تساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الإنجاز. وقد تم استيفاء أهم الآراء المطروحة حول تلك الجزئية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

أ. فيما يخص التساؤل الأول: والذي استهدف رصد جهود منظومة التخطيط الإسرائيلية في بث روح التنافس والإبداع بين المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق ما هو مصاغ من أهداف، وإلى أى مدى ساهم ذلك في معالجة القضايا والملفات المعنية بشكل يتوافق مع ما هو مخطط. وقد أكد المشاركون على ما يلي:

○ لا يحتاج المسؤولون في إسرائيل لجهود تحفيزية لتعزيز الأداء والإبداع، فالأمر يتعلق بعقيدة إيمانية ورغبة توسعية تتلخص في ترسيخ الوجود الإسرائيلي على

أرض فلسطين، يبدو ذلك واضحًا من خلال ما يبذل من جهود لتعميق الاستيطان والاستمرار في عمليات البناء وتوطين اليهود على ما تبقى من الأراضي في مختلف البلدات، كما يجري داخل منطقة القدس المحتلة، في المقابل تقوم الحكومة بسن قوانين تعمل على ترسيخ فكرة يهودية الدولة والتمييز ضد المواطنين الفلسطينيين في الحقوق والمكتسبات، حيث تسن قوانين تمنع لم الشمل الفلسطيني في الداخل والخارج، كتلك التي تفرق بين العائلات المقسمة بين الضفة الغربية ومدينة القدس والقطاع، أو تلك التي تمنع عودة الفلسطينيين من الخارج، أو تلك التي تميز ضد المواطنين غير اليهود في العيش بسلام.

○ تشكل التهديدات الأمنية المستمرة في إسرائيل عاملاً محفزاً بالقدر الكافي لتعاون المسؤولين لمجابهة التهديدات الوجودية المرتبطة ببقاءهم ككيان، ومن ثم يفسر كم العنف والعنصرية المصاحب لتنفيذ تلك السياسات لدى أعضاء الحكومة الإسرائيلية مدى تشبعهم بالفكر الصهيوني، الذي يجعلهم دائماً في حالة من التنافس والرغبة العدوانية لبناء الدولة اليهودية وإثبات شرعيتهم في الاعتداء الإسرائيلي المتواصل على الأراضي المحتلة. تلك العقيدة التي يعتمد عليها كل المسؤولين في الدولة لتنفيذ ما يحقق غايتهم المزعومة من مخططات، وهي الروح العنصرية المتغلغلة التي تدعمها وتعززها أغلب التحركات والقرارات التي تتخذها القيادة الإسرائيلية باستمرار لتعظيم الجهود المختلفة في الوصول لتحقيق الأهداف والغايات.

ب. فيما يخص التساؤل الثاني: والذي استهدف الوقوف على حجم اعتماد القيادة العليا لدولة إسرائيل على منظومة التخطيط في عملية صنع القرارات، وكذلك رصد دورها في تقديم بدائل مناسبة لحل المشاكل ومواجهة التحديات دون صراعات. وقد أوضح المشاركون ما يلي:

○ بالتأكيد تعتمد القيادة العليا في إسرائيل على التخطيط المسبق نتيجة طبيعية لتوافر المعلومات واستشراف مستقبل الدولة في كل السياقات، وهناك تناغم بين فرق العمل أو الوزارات والهيئات في إسرائيل لتنفيذ ما هو مضاعف ضمن بنود

الاستراتيجية من أهداف، مثل تلك الجهود التي تبذلها الوزارات المختلفة لتهجير الفلسطينيين خارج القرى والبلدات الإسرائيلية، ومنها ما يتعلق بتهجير الفلسطينيين من أصحاب الديانة المسيحية مثلاً، فعددهم كان في العام 1948 حوالي 11 % من التعداد العام للسكان في فلسطين التاريخية، واليوم أصبح عددهم حوالي 2 % فقط.

○ تعتمد القيادة العليا لإسرائيل على دور منظومة التخطيط بشكل كبير في عملية صنع القرارات وخاصة على المستوى الأمني، وهو ما يتضح من خلال دور المجالس الأمنية المصغرة المعنية بهذا الأمر، ويتولد التناغم بين القائمين على هذه المجالس ارتباطاً بطبيعة المسألة محل النقاش، إلا أن الصراع يظل قائم إذا ما تباينت الرؤى حول المعالجة، ويبرز ذلك بشكل واضح خلال خطط التعامل الأمني والتصعيد تجاه قطاع غزة في بعض الأحيان.

ج. فيما يخص التساؤل الثالث: والذي يبحث في دور منظومة التخطيط الإسرائيلية في تحفيز باقي مؤسسات الدولة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية على كافة المستويات، وأشار المشاركون إلى ما يلي:

○ نجحت منظومة التخطيط والاستخبارات الإسرائيلية في تحفيز بقية المؤسسات لتنفيذ ما هو مصاغ ضمن بنود الاستراتيجية من سياسات عدوانية تجاه الفلسطينيين والعرب في الداخل والخارج بامتياز، نتيجة للتكامل فيما بينها أو لتوحد الرؤى ودقة المخططات، فالكل يعرف دوره تجاه الآخر الفلسطيني في الداخل، وتجاه كل ما هو عربي في الوسط المحيط. ولكن فيما يخص قضايا الداخل الإسرائيلي تظل هناك خلافات وتجادبات، وتباين الآراء والتحركات تجاه المعالجة التشريعية والتنفيذية لبعض الملفات، كتلك التي تتعلق بتحديد من هو اليهودي مثلاً، أو تلك التي تتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها تهويد ودمج القادمين من الشتات، وهي قضايا ستظل محل خلاف بحكم الطبيعة الفسيفسائية لهذا المجتمع متعدد الثقافات والعرقيات والجنسيات.

○ مع دخول مفهوم الأمن القومي لدولة إسرائيل مرحلة جديدة تتطلب إعادة تموضعها في الإقليم، خصوصًا في ظل التغيرات التي تشهدها الساحة الإقليمية والعالمية، وبعد تحقيق أغلب المستهدفات التي قام عليها المفهوم التقليدي لدولة إسرائيل في الماضي، وبعد أن باتت أغلب مصادر التهديد المفترضة تحت السيطرة ولا تمثل خطر داهم كما في السابق على إسرائيل. حرصت منظومة التخطيط على تحفيز باقي مؤسسات الدولة لتحقيق أهداف الاستراتيجية الجديدة تجاه دول الربيع العربي، وقد نجحت في تحقيق أهدافها بشكل كبير، حيث توالى المحاولات الدؤوبة لتعميق الصراع داخل العراق وسوريا ولبنان، وتصعيد الإستقطاب ووصوله لمراحل حادة بين دول العالم الإسلامي والحيلولة دون الوصول لأي تكاتف أو توافق بين القوى المختلفة، ناهيك عما يحدث من اختراقات إسرائيلية متتالية للقارة الإفريقية، كتحرك استراتيجي يستهدف تطويق الدول العربية من الخلف، بجانب البحث عن أسواق لتصريف المنتجات الإسرائيلية هناك.

ثانيًا. دور مراكز الفكر في صياغة ومتابعة تنفيذ استراتيجية الأمن القومي لإسرائيل 2030:

انطلاقًا من تعاضم دور مراكز الفكر الذي باتت تشكل في إطاره خيارًا استراتيجيًا لا بديل عنه للدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، إذ يساهم الاعتماد عليها في تدعيم جهود الدولة لتحقيق التنمية ونهضة المجتمعات، خاصة تلك التي تكون على صلة واتصال مباشر بدوائر صنع القرار، والتي تهتم بالقضايا الاستراتيجية على المستوى القومي للدولة، في شتى المجالات السياسية والأمنية والعسكرية والمجتمعية؛ لذا فقد أعطت إسرائيل أهمية بالغة للبحث العلمي ولمراكز الفكر منذ التحركات الأولى لإقامة الدولة، ولطالما إرتبطت الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة بعلاقات وثيقة مع تلك المراكز من خلال التنسيق مع المسؤولين وصناع القرار الإسرائيلي على المستويين الرسمي وغير الرسمي، فقد تضاعف عدد تلك المراكز في إسرائيل مع بداية التسعينات من القرن الماضي، حتى احتلت المرتبة الثانية في عدد

المراكز لسنة 2021 على مستوى الشرق الأوسط بعدد (78)، بعد إيران التي جاءت في المرتبة الأولى بعدد (87) مراكز⁽²⁸⁰⁾.

وإذ تتعدد مجالات إهتمام تلك المراكز على مستوى العالم وتتنوع تخصصاتها، يأتي مجال الأمن والاستراتيجية في صدارة إهتمام تلك المراكز في إسرائيل، نظرًا لحساسية البعد الأمني والاستراتيجي للدولة في كل الملفات، ويأتي معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي في مقدمة تلك المراكز التي تهتم بهذا المجال، كما يأتي في المرتبة الأولى في إسرائيل وعلى مستوى الشرق الأوسط، وفق التقرير رقم 18 الصادر في 2021 لمؤشر مراكز الفكر والمجتمعات المدنية (TTCSP) التابع لجامعة بنسلفانيا، باعتباره أفضل مركز فكر في إسرائيل والشرق الأوسط وشمال إفريقيا⁽²⁸¹⁾. ولذا سوف يتم تناول دوره في دعم القيادة العليا للدولة بالأفكار وبدائل السياسات، فيما يخص إدارة الملفات الاستراتيجية ذات الصلة، مع التركيز على تحليل دوره في صياغة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية الإسرائيلية محل التقييم، بالإضافة إلى رصد مدى اعتماده على عناصر الذكاء الاستراتيجي من عدمه في البحث والتحليل. وهو ما يمكن استعراضه من خلال العناصر التالية:

١. حدود وملامح العلاقة بين المعهد ومتخذ القرار:

كرد فعل للهزيمة التي تعرضت لها دولة الاحتلال الإسرائيلي في حرب أكتوبر عام 1973، قررت جامعة تل أبيب إنشاء مركز فكر للدراسات الأمنية يتولى مسئولية إجراء وتقديم دراسات وتحليلات استراتيجية من خارج السياق المؤسسي الرسمي للدولة في تلك الفترة، وعلى هذا الأساس تم إطلاق مركز الدراسات الاستراتيجية في أوائل عام 1978 ليتولى القيام بمجموعة من المهام البحثية المتعلقة بمجالات الأمن القومي الإسرائيلي، كتلك التي تهتم بإعادة تطوير الجيش ومتابعة الشؤون الاستراتيجية

⁽²⁸⁰⁾ James g. McGann,(2021), **global go to think tank index report**, op.cit, p. 44- 47.

⁽²⁸¹⁾ Ibid., p. 57.

والصراعات والتوازنات العسكرية في الشرق الأوسط، إضافة إلى التطور في مجال الحرب الإلكترونية، وقد جرت العادة على أن يتولى رئاسة المركز شخصية ذات ماضي عسكري مؤثر، وعلى علاقة قوية بدوائر الاستخبارات وصنع السياسات الاستراتيجية في إسرائيل⁽²⁸²⁾. وانطلاقاً من ذلك؛ يمكن الإشارة إلى عدد من النقاط التي تكشف عن طبيعة العلاقة بين المعهد وصانع القرار الاستراتيجي في إسرائيل فيما يلي:

○ مر المركز منذ إنشائه بمحطات ومحاولات متعاقبة من إعادة الهيكلة والتطوير، إلى أن تحول في عام 2006 إلى معهد خارجي يتمتع بقدر أكبر من الاستقلال المالي والإداري عن جامعة تل أبيب، وتم إعادة تأسيسه باسم معهد دراسات الأمن القومي (INSS)، وانطلق المعهد في مرحلة جديدة من البحث المتعمق في كل ما يخص الأمن القومي لدولة إسرائيل من قضايا وملفات، مما أكسبه شهرة مهنية واحترافية أدت إلى صعوده وتميزه على الساحة البحثية عالمياً وإقليمياً ومحلياً بشكل سريع، حيث يشارك المعهد في تقديم أبحاث مبتكرة وذات صلة وعالية الجودة، لتصوغ الخطاب العام للقضايا المدرجة على أجندة الأمن القومي الإسرائيلي في الداخل والخارج، ويوفر تحليل للسياسات ويقدم توصيات لصانعي القرار والقادة العاملين بالمستويات المختلفة، ودائماً ما يسعى المعهد لتشجيع البحث عن الطرق الجديدة للتفكير وتوسيع المعالم التقليدية لتحليل وتعظيم دور المؤسسات⁽²⁸³⁾.

○ ساهم الأداء المتواصل للمعهد عبر الزمن في الاعتراف الحكومي الجاد بدوره المتميز في إمداد صانع القرار ببدايل سياسات صائبة في عدد غير قليل من الملفات، واكتسب المعهد من خلال ذلك ثقة صانع القرار في دراساته الرائدة للأمن

⁽²⁸²⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/history/> تاريخ الدخول والمشاهدة: 10 مارس 2023.

⁽²⁸³⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/information-center> تاريخ الدخول والمشاهدة: 10 مارس 2023.

القومي الإسرائيلي، وأصبح يُنظر إليه من قبل مختلف أذرع المؤسسات الإسرائيلية بشكل متزايد من الحياد والنزاهة البحثية. وصارت مخرجات المعهد فيما يتعلق بتناول الأحداث الجارية والتطورات الإقليمية محل اهتمام المفكرين الاستراتيجيين وصناع السياسات الإسرائيلية، مما ساهم في تعظيم دور المعهد ليساهم بشكل مباشر كشريك أساسي فيما يُعقد من مناقشات جادة بين صانعي السياسات الهامة في المنتديات والدوائر الاستراتيجية المغلقة⁽²⁸⁴⁾.

○ نظرًا لما يمتلكه المعهد من خبراء وباحثين وثقيي الصلة بالأجهزة والمؤسسات القيادية في الدولة، ورصيد خبرات ومعارف ومعلومات دقيقة ومتخصصة في أغلب الملفات المعنية بالأمن القومي، يؤدي المعهد دورًا كبيرًا في صنع السياسة العامة للدولة من خلال الأنشطة العلمية المتنوعة التي يقدمها، والتي تساهم في مضاعفة مستوى الوعي لدى صانع القرار والمؤسسات والأفراد، كما تساعد العاملين بالأجهزة على الربط بين الوقائع الميدانية وإطارها النظري، فمن ضمن العاملين الحاليين بالمعهد من كانوا وزراء أو مسؤولين سابقين في الأجهزة الأمنية. فكان مدير معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي السابق "أموس يادلين" Amos Yadlin، جنرالًا في الجيش الإسرائيلي، ورئيسًا لشعبة الاستخبارات العسكرية (أمان Aman)، وكذلك نائبه في المركز "عودي ديكل" Udi Dekel، أما الرئيس الحالي فهو "مانويل تراجتنبيرج" Manuel Trajtenberg، الذي عمل رئيسًا لعدد من الهيئات الاقتصادية الحكومية إلى جانب رئاسته للجنة التخطيط في مجلس التعليم العالي⁽²⁸⁵⁾. كما كان ديفيد كيمحي David Kimche نائبًا لرئيس الموساد Mossad سابقًا، واحتل عددًا من المناصب العليا في الدولة خصوصًا في وزارة الخارجية. كما أن دانيال أيلون Daniel Ayalon كان نائبًا لوزير الخارجية،

⁽²⁸⁴⁾ بولهام أميره، بوزاعة نهاد، صنع السياسة العامة في إسرائيل ودور مراكز الفكر فيها، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁸⁵⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/history>

وكلاهما عمل في المجلس الإسرائيلي للعلاقات الخارجية⁽²⁸⁶⁾. كما يعتمد المعهد على منهجيات متقدمة في تحديد المشكلة وتتبع أحداثها وآثارها، من خلال الدراسات والأبحاث المدروسة بعناية حول القضايا التي تواجه إسرائيل داخليًا وخارجيًا، والتي تؤدي إلى تحسين عملية صناعة السياسة العامة ودعمها، وتساهم من خلال استشرافها لمستقبل الأوضاع في العالم والمنطقة، في توعية صانعي القرار والرأي ووسائل الإعلام بصورة استباقية ثاقبة بمجمل التطورات.

○ يساهم المعهد بشكل مباشر من خلال مخرجاته في تدعيم جهود تنفيذ السياسة الخارجية والداخلية للدولة من خلال الترويج لأفكار الحكومة ودعمها في الوسط المحلي والدولي باستمرار، كذلك يساهم المعهد في تقديم النصح والمشورة لأجهزة الدولة، وتزويدها بالخبراء والمختصين حيث يعد مركزًا لتدريب الخبراء المتنوعة، ودائمًا ما يعمل القادة السياسيون بعد خروجهم من الحكومة في المعهد، أو يحدث العكس وينتقل الخبراء من المعهد إلى الحكومة، حيث يقومون في النهاية بتقديم الرؤى والخطط المتعلقة بضمان أمن وحماية إسرائيل في المستقبل، بل ينحدر معظم باحثي وخبراء المعهد من خلفيات مرتبطة بالشئون الخارجية والأمن والعلاقات الدولية وصنع السياسة، ومنهم من شغل مناصب رفيعة المستوى في مؤسسات عامة مختلفة مثل الجيش الإسرائيلي ومكتب رئيس الوزراء ووزارة الخارجية ولجنة الطاقة الذرية في إسرائيل، أو هم باحثون في مؤسسات أكاديمية بارزة في الولايات المتحدة وأوروبا وإسرائيل، فمن ضمن فريق الباحثين والعاملين الحاليين في المعهد كلاً من "تسيبي ليفني" Tzipi Livni وزيرة الخارجية السابقة، و"دوريت بينليتش" Dorit Beinisch رئيسة المحكمة العليا سابقًا، و"مائير بنشابات" Meir Ben-Shabbat، والذي عمل مستشارًا للأمن القومي في رئاسة

⁽²⁸⁶⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/board-of-directors>

الحكومة، كما أنه من الذين أسهموا في ترتيب اتفاق أبراهام Abraham Accords، ومارك ريجيف Mark Regev، والذي عمل مستشاراً أيضاً في رئاسة الوزراء لشئون الإعلام الدولي، وقبلها سفيراً في لندن، وهاجي إتكس Haggay Etkes، الذي كان ممثلاً لـ"إسرائيل" في صندوق النقد الدولي⁽²⁸⁷⁾.

٢. دور المعهد في إعداد استراتيجية ٢٠٣٠ للأمن القومي:

في إطار سعي المعهد لإعداد دراسات وأبحاث لصانع القرار الإسرائيلي في مختلف مجالات الأمن القومي، والتي تتضمن تقديم توجيهات أو سيناريوهات مستقبلية في قضايا معينة، يمكن أن تساعد أصحاب القرارات في توجيه أو إعادة رسم سياساتهم بناء على ما تتضمنه تلك المقترحات من أفكار؛ أجرى المعهد منذ تأسيسه بحثاً مكثفاً في المجالات المرتبطة تقليدياً بالأمن القومي الإسرائيلي: كتلك التي تهتم بمنطقة الشرق الأوسط، وتطوير وتعميق عقيدة إسرائيل الأمنية، وسبل التكيف مع مستجدات الصراع الإسرائيلي الفلسطيني، وتطورات العالم العربي، والحد من التسلح والأمن الإقليمي، ومواجهة الإرهاب والصراع منخفض الحدة، وتطوير العلاقات الأمريكية الإسرائيلية، وتوسع المعهد في التركيز على متابعة مستجدات ما وراء المناطق التقليدية المباشرة، ليشتمل اهتمامه على دراسة الصين وروسيا وأوروبا ومجالات جديدة ذات صلة، مثل المرونة المجتمعية، والاقتصاد، والحرب القانونية، والإنترنت، والطاقة، وتغير المناخ، وغيرها⁽²⁸⁸⁾. وكان من نتائج تلك المتابعات ما يلي:

⁽²⁸⁷⁾ بولهام أميره، بوزاعة نهاد، صنع السياسة العامة في إسرائيل ودور مراكز الفكر فيها، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الجزائر، 2018. متاح على الرابط: <http://www.acrseg.org/41767> تاريخ الدخول والمشاهدة: 12 مارس 2023.

⁽²⁸⁸⁾ سعيد عكاشة، تقرير لمعهد دراسات الأمن القومي بجامعة تل أبيب.. إنعكاسات التطورات الإقليمية والدولية على الأمن الإسرائيلي، الأهرام، القاهرة، 26 أغسطس 2015. متاح على الرابط: [https://gate.ahram.org.eg/daily%](https://gate.ahram.org.eg/daily%20) تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 مارس 2023.

○ شكلت كل تلك الموضوعات مجتمعةً كثيرًا مما تضمنته استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي 2030 من رؤى وأفكار ومقترحات. بل منها ما جاء بنصه ضمن أهداف الاستراتيجية في عدد غير قليل من الملفات، كتلك التي تتعلق بمقترحات التعامل مع تطورات الداخل الفلسطيني، أو تلك التي تدعو إلى تدعيم علاقات إسرائيل بالقوى الدولية الصاعدة في الإقليم، أو تلك التي أشارت إلى احتمالية تراجع الدور الأمريكي في المنطقة، وما يتطلبه ذلك من تحركات استباقية لسرعة التكيف الإسرائيلي مع تبدل السياقات والتحالفات في العالم والمنطقة، يضاف إلى ذلك دور المعهد في دعم تحركات الحكومة الإسرائيلية وأجهزة الاستخبارات في التعامل مع تطورات البرنامج النووي لإيران، والتي لطالما حرص المعهد من خلالها على إمداد صانع القرار الإسرائيلي بسيناريو تنفيذ الخيار الأحادي في التعامل مع إيران، في ظل المراوغات التي تمارسها طهران مع الوكالة الدولية للطاقة الذرية ومجموعة المفاوضين⁽²⁸⁹⁾.

لطالما شكلت الرؤى والأفكار التي يطرحها المعهد في دراساته بشكل متواصل الأسس المنهجية والمنطقية التي بُنيت عليها مجمل التحركات الإسرائيلية تجاه التعامل مع القضايا الاستراتيجية في الداخل والخارج، حيث ساهم المعهد من خلال دراساته المتعاقبة في ترسيخ فكرة الحق التاريخي لإسرائيل في الإعتداء على أرض فلسطين، وكثيرًا ما سخر الباحثين إمكانياتهم لإثبات نظرية أرض بلا شعب لشعب بلا أرض، وصاغوا تاريخهم الجديد المبني على قاعدة كبيرة من الأكاذيب والافتراءات، التي قامت على ربط المشروع الصهيوني تاريخيًا بأرض فلسطين، وتقدم المعهد بالمبررات المقنعة

⁽²⁸⁹⁾ جودة آري غروس، معهد دراسات الأمن القومي يقدم خطة جديدة للانفصال الإسرائيلي عن الفلسطينيين، the times of israel، إسرائيل، ٢٣ أكتوبر ٢٠١٨. متاح على الرابط:

<https://ar.timesofisrael.com/%D9%85>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 15 مارس 2023.

للإهود في مواصلة العودة إلى أرض الميعاد⁽²⁹⁰⁾. فبعد عامين من البحث والتشاور مع شخصيات في جميع أنحاء الشرق الأوسط، وبمشاركة عدد غير قليل من الخبراء والباحثين والمسؤولين السابقين في إسرائيل، والذين كان من بينهم رئيس أركان الجيش الإسرائيلي السابق بني جانتس، وجابي أشكنازي، ووزير الدفاع السابق موشيه يعلون، ومستشار الأمن القومي السابق جيورا إيلاند، والوزير السابق دان مريدور، والسفير الأمريكي السابق في إسرائيل دان شابيرو؛ تقدم معهد دراسات الأمن القومي في العام 2017 بخطة جديدة للانفصال الإسرائيلي عن الفلسطينيين من خلال وثيقة مكونة من 121 صفحة أسماها "الإطار الاستراتيجي للحلبة الإسرائيلية الفلسطينية"⁽²⁹¹⁾. والتي تضمنت نهجاً أحادي الجانب للتصدي للصراع، وتبحث فقط عن مصالح إسرائيل الفضلى ولا تقترح سوى الخطوات التي يمكن لإسرائيل اتخاذها - بغض النظر عن تعاون الفلسطينيين. حيث يطالب المعهد من خلال الخطة الحكومة الإسرائيلية باتخاذ إجراءات مستقلة للحفاظ على بقاء الدولة "يهودية، ديمقراطية، آمنة وأخلاقية" دون مراعاة أي حقوق للشعب الفلسطيني في الحق في العيش بسلام. وكان أحد المؤلفين الرئيسيين للخطة، الميجور جنرال عاموس يادلين الذي عمل سابقاً كرئيس للمخابرات العسكرية وتم اختياره ليكون وزير دفاع الاتحاد الصهيوني في عام 2015 لو فاز حزب يسار الوسط بالانتخابات؛ والعميد السابق في الجيش الإسرائيلي عودي ديكيل، والذي كان كبير المفاوضين في مؤتمر السلام في مؤتمر أنابوليس عام 2007، تحت رئاسة رئيس الوزراء آنذاك إيهود أولمرت⁽²⁹²⁾.

⁽²⁹⁰⁾ سعيد عكاشة، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁹¹⁾ Judah Ari Gross, Proposal Would Split Israel From Palestinians – But Don't Call It A Peace Plan, The Time Of Israel, 8 October 2018. It Is Available At: <https://www.timesofisrael.com/proposal-would-split-israel/> Entry And Viewing Date: 10 May 2023.

⁽²⁹²⁾ Idem.

كثيرًا ما تقدم المعهد بأفكار ومخططات لإضعاف الدول العربية وتفكيك بنيتها الداخلية، من خلال دعم الصراعات وإثارة الفتن والنزاعات الداخلية بين الشعوب، كما ساهمت دراساته في تغذية مسببات الصدام بين الشعوب العربية وحكوماتها القطرية، أو بين الحكومات العربية وبعضها البعض. وكثيرًا ما تقدم المعهد بدراسات ورؤى تعظم من جهود الأجهزة الإسرائيلية في شق الصف العربي وزعزعة الاستقرار في الداخل القطري لدول الجوار⁽²⁹³⁾. فقد خصّص معهد دراسات الأمن القومي مكانًا بارزًا في تقديره الإستراتيجي السنوي للعام 2014، للحرب الدائرة في سورية وسيناريواتها المحتملة، مع توصيات لصنّاع القرار الإسرائيلي، بماهية السياسات الواجب اتباعها تجاه كل سيناريو؛ وكان من أهم ما جاء في تلك التوصيات العمل على إطالة الحرب لأنها كلّما طالّت ستؤدي إلى ضعف الدولة السورية، كما ستضعف بالتبعية قدرتها على مواجهة إسرائيل في أي حرب تقليدية بين جيشين⁽²⁹⁴⁾. كذلك كان من بين تلك الأفكار ما قدمه الرئيس السابق للمعهد عاموس يدلين في دراسة عن البيئة الإستراتيجية لإسرائيل في السنوات التي تلت الأزمة السورية (2011) وصولًا إلى عام 2015. والتي استشرّف فيها الوضع الإقليمي للدولة حتى 2020، وأشار بوضوح إلى ضعف الدول العربية، وإلى اضمحلال دور دول المواجهة، وقَدّم نوعًا من الاستشراف المستقبلي الذي دعا فيه صانع القرار الإسرائيلي إلى الاستفادة من الوضع الحالي في سوريا ولبنان لمحاصرة الوجود الإيراني ودعم التحركات الإقليمية والدولية التي تدعو إلى تقسيم سوريا لتجاوز

⁽²⁹³⁾ مأمون كيوان، مراكز الأبحاث الإسرائيلية وتقسيم سورية .. التوقعات والتصورات والأهداف، مركز حرمون للدراسات المعاصرة، سوريا، 21 أكتوبر 2022. متاح على الرابط: <https://www.harmoon.org/reports/%D9%851> تاريخ الدخول والمشاهدة: 10 مايو 2023.

⁽²⁹⁴⁾ عبدالرحمن جاسم، الرؤية الإسرائيلية لصراعات المنطقة: تقسيم سوريا، جريدة الأخبار، لبنان، 30 سبتمبر 2017. متاح على الرابط: <https://al-akhbar.com/Kalimat/238445> تاريخ الدخول والمشاهدة: 12 مايو 2023.

واقع ما بعد الثورة، وتفتتت الدولة السورية إلى عدد من الدويلات الهشة ليسهل التعامل معها والسيطرة عليها في المستقبل القريب. أي تقسيم الدولة إلى دول صغيرة: علوية في الساحل باتجاه دمشق، وسنية في الشمال مع قسم من الجنوب والشرق، وكردية في الشمال الشرقي؛ ثالثاً، انتصار النظام⁽²⁹⁵⁾. كما شكلت تقديرات المعهد في ذات السياق؛ الأساس المنطقي الذي يسيطر على صانع القرار، فيما يتعلق بمستقبل التسوية السياسية مع الجانب الفلسطيني، وغيرها من القضايا الحساسة، التي تؤثر مباشرة على الواقع السياسي الداخلي للدولة وموازن القوى الحزبية والأيدولوجية⁽²⁹⁶⁾.

٣. مدى ارتباط مخرجات المعهد بأهداف استراتيجية ٢٠٣٠:

تتنوع نشاطات المعهد وتتعدد مخرجاته وتتكامل في تناولها لمجمل ما يخص تطورات الأمن القومي لإسرائيل منذ تأسيسه وحتى اليوم، كما تتقاطع مجالات اهتمام وحدات وبرامج المعهد المختلفة مع ما تتضمنه تحركات الدولة لتحقيق أهداف الرؤية الاستراتيجية في أغلب الملفات، حيث تختص كل وحدة من وحداته بمتابعة عدد من الملفات والقضايا الاستراتيجية المتنوعة التي تهم صانع القرار، يضاف إلى ذلك تدشين المركز لعدد من البرامج البحثية والفعاليات التعاونية لتبادل الخبرات والمعلومات محلياً ودولياً مع مختلف الشركاء، ومن ثم يقدم المعهد من خلال برامجه ووحداته المختلفة مجموعة متواترة من الكتابات والأبحاث المتخصصة في ملفات الأمن القومي الإسرائيلي، والتي تهتم وتتواكب في تناولها لمجمل ما يخص تطورات الشأن الإسرائيلي محلياً وعالمياً مع ما تضمنته الاستراتيجية محل التقييم منذ تدشينها في 2018 من أهداف وسياسات⁽²⁹⁷⁾. ويمكن الإشارة إلى ذلك فيما يلي:

⁽²⁹⁵⁾ مأمون كيوان، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁹⁶⁾ جودة آري غروس، مرجع سبق ذكره.

⁽²⁹⁷⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/information-center/>

تاريخ الدخول والملاحظة: 17 مارس 2023.

- من خلال أبحاثه الموجهة سياسيًا، يهدف المعهد إلى إعلام صناع القرار في إسرائيل والتأثير في عملية صنع القرار المبنية على المعرفة والتقدير وسبل جديدة من التفكير. وتتضمن نشاطات المعهد إصدار المنشورات وعقد المؤتمرات وإجراء الندوات وتنظيم الحوارات الإستراتيجية ومحاكاة الحروب، إضافة إلى تقديم مقالات سياسية وعسكرية والنشاط الاستشاري. كما يُعد المعهد مصدرًا أساسيًا للمنظمات والأفراد المعنيين بالتعامل مع الإستراتيجية الأمنية لإسرائيل. كما تم توسيع المشروعات البحثية للمعهد بما يراعى الإلمام بكل ما يخص الأمن القومي للدولة من تطورات ومستجدات في كل الملفات، والتي تشكل متابعتها أهمية استراتيجية مباشرة لدى صانع القرار في كل المستويات. كذلك وسع المعهد من فهمه لـ "الأمن القومي" على الساحة المحلية، ليشتمل اهتمامه على كل الجوانب التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بهذا المجال، مثل التغيرات المجتمعية، والتحديات القانونية، ومجالات الإنترنت، وقضايا الطاقة وغير ذلك، كما انخرط المعهد بشكل كبير في الاهتمام بمتابعة نشاط وسائل التواصل الاجتماعي، والتواصل مع الجماهير من خلال قنوات ومنصات ومنديات مختلفة⁽²⁹⁸⁾.
- أطلق المعهد مجموعة من البرامج الجديدة المتخصصة التي تهتم بدراسة ومتابعة مستجدات الدوائر الخارجية للدولة، كتلك التي تهتم بدراسة تفاعلات وتحركات وتحالفات القوى الصاعدة في العالم والإقليم. ومن أهمها برنامج التحكم بالأسلحة والأمن الإقليمي. وبرنامج معني بالعلاقات الإسرائيلية- الفلسطينية. وبرنامج حول السياسة الأمريكية في الشرق الأوسط. وبرنامج حول القانون والأمن القومي. وبرنامج نويبوير بشأن الحرب السيبرية. وبرنامج عن الجيش الإسرائيلي والمجتمع الإسرائيلي والرأي العام. وبرنامج حول الإرهاب والصراع منخفض التوتر. وبرنامج

⁽²⁹⁸⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/research> تاريخ الدخول والمشاهدة: 17 مارس 2023.

حول الأمن الداخلي. وبرنامج حول الشؤون العسكرية والإستراتيجية، الذي يدرس المبادئ المهمة في تطوير قوة الجيش الإسرائيلي وانتشاره وتأثيرها على قدرة الجيش في تقديم الرد المناسب لمروحة من التهديدات التي تواجهه البلاد⁽²⁹⁹⁾.

○ تتنوع مخرجات المركز وتتكامل إصدارته المطبوعة أو المنشورة إلكترونياً في تغطية أغلب ما يخص الأمن القومي لإسرائيل من ملفات وقضايا متواترة محلياً وإقليمياً وعالمياً، والتي تصدر إما بشكل شهري أو فصلي أو سنوي، ومن تلك الإصدارات؛ تقرير المسح الإستراتيجي لإسرائيل: ويصدر في صورة كتاب سنوي يتطرق إلى التطورات الأساسية التي تؤثر على البيئة الإستراتيجية لإسرائيل، ويقترح كيفية اجتياز إسرائيل لتحديات الأمن القومي الحالية والمحتملة. والنشرة الاستراتيجية: وتتضمن دراسات تحليلية بحثية مطولة عن القضايا والإنعكاسات ذات الصلة بالسياسات الأمنية والدفاعية في إسرائيل. وكذلك التقدير الإستراتيجي، ويصدر في صورة مجلة رباعية تنشر مقالات عن الأحداث الأخيرة والتوجهات المستمرة المرتبطة بالوضع الإستراتيجي لإسرائيل، بالإضافة إلى مجلة الشؤون العسكرية والإستراتيجية: والتي تصدر ثلاث مرات في السنة حول التحديات العسكرية لإسرائيل، والتقارير الأسبوعي: والذي يصدر مرة أو مرتين في الأسبوع كنشرة متخصصة تقدم رداً سريعاً على مجمل ما يستجد من أحداث⁽³⁰⁰⁾.

٤. دور المعهد في متابعة تنفيذ استراتيجية إسرائيل ٢٠٣٠:

على مدار السنوات الخمس التي تلت إعلان رئيس الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتنياهو عن استراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي في 2018 وحتى تاريخه، تقدمت مراكز الفكر الإسرائيلية وعلى رأسها معهد دراسات الأمن القومي بمجموعة متواترة ومتنوعة من البحوث والدراسات والمؤتمرات التي تواكبت في مضمون مخرجاتها مع

⁽²⁹⁹⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/publications>

تاريخ الدخول والمشاهدة: 20 مارس 2023.

⁽³⁰⁰⁾ المرجع السابق نفسه.

مستهدفات الاستراتيجية المعلنة بشكل كبير، كما تقاطعت تلك الأفكار والدراسات مع تحركات الحكومة الإسرائيلية في تنفيذ الاستراتيجية، وتباينت في بعض أطروحاتها لحد ما في بعض الملفات، ولتنوع تلك المساهمات وتعاقبها سوف يتم تسليط الضوء على بعضًا مما تعكسه فيما يلي:

○ ظلت القضايا الكلية التي عبرت عنها الاستراتيجية المعلنة هي الإطار العام الذي إنعكست جوانبه في أغلب ما صدر عن المعهد من تقارير ودراسات ومؤتمرات على مدار تلك الفترة، حيث مثل الملف النووي الإيراني صدارة التهديدات التي تواجه إسرائيل في الخارج، وكثيرًا ما أصدر المعهد توصياته بضرورة بناء خيار عسكري موثوق لمنع إيران من إمتلاك سلاح نووي مهما كان⁽³⁰¹⁾. فيما جاء الاستقطاب المتزايد بين المجموعات اليهودية المختلفة والتحريض المتبادل بين الفرقاء السياسيين، كأبرز التهديدات الأمنية في الداخل الإسرائيلي، حيث يشكل ذلك (من وجهة النظر الإسرائيلية) تهديدًا حقيقيًا على المرونة الاجتماعية والأمن القومي للدولة، كما شكلت الساحة الفلسطينية تحديًا خطيرًا للغاية لرؤية إسرائيل كدولة يهودية وديمقراطية آمنة في المستقبل، خاصة بسبب الانجراف نحو واقع الدولة الواحدة، في ظل تصاعد تحديات حسم المواجهة الإسرائيلية مع الفصائل الفلسطينية المسلحة كأقوى التهديدات الداخلية للكيان⁽³⁰²⁾. يضاف إلى ذلك ما يتعلق بتحديات إعادة هيكلة العلاقات الإسرائيلية مع واشنطن في ظل تراجع الدور

⁽³⁰¹⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: https://www.inss.org.il/strategic_assessment تاريخ الدخول والمشاهدة: 20 مارس 2023.

⁽³⁰²⁾ عماد أبو عواد، قراءة في التقدير الاستراتيجي لمعهد دراسات الأمن القومي - الساحة الفلسطينية وإيران، مركز القدس للدراسات، فلسطين، 19 فبراير 2022. متاح على الرابط: <https://alqudscenter.info/articles/%D> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 مارس 2023.

الأمريكي في المنطقة، وكذلك المطالبات المتنوعة بتعزيز علاقات تل أبيب الاستراتيجية مع القوى الصاعدة في العالم والإقليم⁽³⁰³⁾.

○ جانب آخر من هذه المساهمات التي تناولت قضايا وتهديدات الأمن القومي للدولة خلال تلك الفترة بالبحث والتحليل، تلك الدراسات والأفكار التي يطرحها بعضاً من خبراء المعهد ممن كانوا وثقى الصلة بالدوائر التنفيذية، لكنها تأتى في الإتجاه المعكاس أو المناكف للسياسات الحكومية، وتحمل طابعاً أكثر تشدداً يدفع في المسار الداعم ليهودية الدولة في كل شىء⁽³⁰⁴⁾. ومن تلك الدراسات ما ن في ضمناً وجود إستراتيجية واضحة للأمن القومي في إسرائيل منذ بداية القرن الجاري، ومنهم من أقر بحاجة الإستراتيجية القائمة إلى تحديث وإعادة صياغة، ومن ثم طالب هؤلاء بإجراء مراجعات دستورية وتقديموا بمنطلقات فكرية لإعادة هيكلة ومأسسة إستراتيجية الأمن القومي للدولة، وذلك على ضوء نتائج تحليل الواقع الجيوستراتيجي للدولة، وما يتضمنه هذا الواقع من نقاط للقوة والضعف والفرص والتهديدات في المستقبل⁽³⁰⁵⁾، ولعل من أبرز تلك الإتجاهات؛ الكتاب الذي نشره رئيس هيئة الأركان الإسرائيلي السابق غادي آيزنكوت في 2019، عندما كان

⁽³⁰³⁾ سنية الحسيني، قراءة في وقائع مؤتمر معهد أبحاث الأمن القومي الإسرائيلي، ميدل إيست أون لاين، لندن، 31 مارس 2023. متاح على الرابط: <https://middle-east-online.com/%D9%82A> تاريخ الدخول والمشاهدة، 2 أبريل 2023. إنظر أيضاً: هبة شكري، معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي: مسارات العلاقة بين واشنطن وتل أبيب خلال حكومة نتنياهو المتشددة، مركز أضواء للبحوث والدراسات، العراق، 22 يناير 2023. متاح على الرابط: <https://adhwaa.net/%d9%85a> تاريخ الدخول والمشاهدة، 2 أبريل 2023.

⁽³⁰⁴⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/strategic-23> تاريخ الدخول والمشاهدة: 20 مارس 2023.

⁽³⁰⁵⁾ مهند مصطفى، غادي آيزنكوت وتصوره الشامل للأمن القومي الإسرائيلي: المضامين النظرية والأبعاد السياسية، مركز الإمارات للسياسات، أبوظبي، 28 مارس 2022. متاح على الرابط: <https://epc.ae/ar/details/featured> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 مارس 2023.

يشغل منصب باحث زميل في معهد دراسات الأمن القومي. حيث قدم من خلاله تصوّره لنظرية الأمن القومي الإسرائيلي كأول محاولة جادة لصوغ مفهوم استراتيجي للأمن القومي الإسرائيلي منذ أن وضع رئيس الحكومة الأول، دافيد بن جوريون، إطاراً للأمن القومي في خمسينيات القرن الماضي، لا يزال يؤثر حتى اليوم في الاستراتيجية الإسرائيلية الأمنية عمومًا، وفي المجال العسكري خصوصًا. ويعتقد آيزنكوت أنه لا يوجد لإسرائيل نظرية أمن قومي، مُنطلقًا من أن التهديد المركزي لإسرائيل اليوم ليس خارجيًا، وإنما التصدعات في المجتمع الإسرائيلي. ويعتقد آيزنكوت أن الفشل المركزي لإسرائيل هو غياب تصور واضح واستراتيجي للأمن القومي الإسرائيلي، يأخذ بعين الاعتبار المركبات الأمنية، والعسكرية، والاجتماعية والاقتصادية ويضعها في رؤية واحدة⁽³⁰⁶⁾. الأمر الذي يمكن الإستدلال من خلاله على إعتراض بعض العاملين بالمعهد على الاستراتيجية محل التقييم، كما يعبر ذلك الإتجاه عن وجود قطاع رافض للسياسات الحكومية داخل الأوساط الحزبية والأمنية والاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والأكاديمية والسياسية في الدولة بشكل ملحوظ⁽³⁰⁷⁾.

○ ما بين كلا الإتجاهين السابقين جاء المسار الثالث من إسهامات المعهد ليتناول تغطية وتحليل إنعكاسات القضايا والأحداث المستحدثة على حالة الأمن القومي للدولة، تلك القضايا التي لم تكن محل بحث أو دراسة إبان الإعلان عن الاستراتيجية في 2018، إما لأنها لم تكن قد ظهرت للعلن آنذاك، أو لأنها لم تكن

⁽³⁰⁶⁾ Gadi Eisenkot, Gabi Siboni, Guidelines for Israel's National Security Strategy, the Washington institute for near east policy, 2 Oct 2019. it is available at: <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis> Entry and viewing date: 10 may 2023.

⁽³⁰⁷⁾ أحمد عيسى، توجيهات أساسية لاستراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي، أمد للبحوث والدراسات، فلسطين، 10 نوفمبر 2019. متاح على الرابط: <https://www.amad.ps/ar/post/322465> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 مارس 2023.

ذات تأثير مباشر على الأمن القومي للدولة في ذلك التوقيت. إلا أنها ومع تصاعد الأحداث وتبلور التأثير؛ إحتلت جزءًا لا بأس به من إهتمام مراكز الفكر الإسرائيلية وعلى رأسها معهد دراسات الأمن القومي، الذي تقدم بمجموعة من الكتابات والدراسات والفعاليات التي ناقشت تلك التطورات بشكل مستفيض، وتقدم الخبراء من خلال تلك الإسهامات مجموعة متنوعة من الأفكار والسياسات المقترحة لصانع القرار، وكان من أبرز تلك الموضوعات ما يتعلق بتحليل أثر فيروس كورونا على حالة الأمن والاستقرار في إسرائيل، ومدى تأثيره على الوضع الاقتصادي والسياسي للدولة⁽³⁰⁸⁾. وكذلك إنعكاسات الحرب الروسية الأوكرانية على حالة الأمن والسلم الدولي وتحليل مدى تأثيراتها على الأمن الإقليمي في الشرق الأوسط وإسرائيل⁽³⁰⁹⁾. وتوسيع اتفاقيات إبراهيم، وكذلك تعميق العلاقات مع الأردن ومصر، بهدف التعاون الإقليمي في مجموعة من المجالات، بما في ذلك الاستخبارات والدفاعات الجوية والطاقة والزراعة والمياه والرعاية الصحية، بالإضافة إلى ذلك المطالبة بتوسيع اتصالات إسرائيل الاقتصادية مع دول شرق البحر المتوسط، وتخفيف التوترات مع تركيا⁽³¹⁰⁾.

⁽³⁰⁸⁾ على عامر، تأثير كورونا في الأمن القومي الإسرائيلي.. عرض عام لأبرز النقاشات والاستنتاجات، المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية، فلسطين، 7 أبريل 2020. متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org%> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 مارس 2023. إنظر أيضاً: عاموس يدلين، ترجمة فاتن أيوب، إدارة الأزمات الصحية كجزء من الأمن القومي الإسرائيلي، مركز أطلس للدراسات والبحوث، فلسطين، ٢ ديسمبر ٢٠٢١. متاح على الرابط: <https://atls.ps/post/17752> تاريخ الدخول والمشاهدة: 25 مارس 2023.

⁽³⁰⁹⁾ الموقع الرسمي للمعهد، متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/publicatio>

⁽³¹⁰⁾ داوود عودة، التقرير الاستراتيجي لإسرائيل 2022.. 3 تحديات و 10 توصيات، العين الإخبارية، أبوظبي، 24 يناير 2022. متاح على الرابط: <https://al->

5. مدى إعتداد المعهد على عناصر الذكاء الاستراتيجي:

في إطار ما تقدم من معلومات وتحليلات، تؤثر مخرجات المعهد إلى إعتداد باحثيه على منهجية الذكاء الاستراتيجي في مباشرة مهامه المتنوعة بشكل كبير، حيث يواكب في مخرجاته وتفاعلاته البحثية ما هو متاح من منهجيات التحليل المتقدم، ويساهم باحثوا المعهد من خلال التفكير الإبداعي والمبتكر في وضع وصياغة سياسات الأمن القومي، من خلال مشاركة الأفكار والتعلم من بعضهم البعض مع الإحتفاظ بإيمانهم بقيمة أفكارهم الخاصة. ويأخذ التطبيق العملي لإعداد البحوث شكل التفكير "خارج الصندوق" وتصميم بدائل السياسات لصانعي القرار في الحكومة، والمؤسسة الدفاعية، والمجتمع الاستراتيجي، والقطاع الخاص، وتُجرى البحوث والدراسات عبر مزيج متخصص من الأكاديميين والاستراتيجيين والممارسين من الحكومة والجيش والسلك الدبلوماسي والمجالات الأخرى ذات الصلة. كما تظهر مؤشرات الأداء الإعتداد المباشر على عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنتجات والتفاعلات المتنوعة التي يباشرها العاملون بالمعهد بصورة واضحة، وهو ما يمكن تسليط الضوء على بعض مظاهره فيما يلي:

○ فيما يخص الاستشراف: يحرص القائمين على إدارة المهام المتنوعة للمعهد على مراعاة البعد المستقبلي في كل المنتجات البحثية والأنشطة التفاعلية المتنوعة، بالقدر الذي يستهدف الخبراء من خلاله إجراء دراسات ووضع سيناريوهات ترسم ملامح صناعة ومتابعة تطورات الواقع الحالي للدولة، كما تقدم رؤى وتصورات لما يستتبعه الوضع المأمول للدولة في المستقبل البعيد والقريب من تحركات وسياسات، حيث يحرص الباحثين على تناول تحليل تحديات الأمن القومي للدولة من خلال التفكير في القوى والمتغيرات التي يمكن أن تساهم في تشكيل مستقبل

تطور الأحداث بصورة فاعلة عبر الزمن، ويتضح ذلك بدرجة كبيرة مما قدمه المعهد من كتابات ومقترحات شكلت في مضمونها قدر كبير مما تضمنته الاستراتيجية محل التقييم من سياسات وقرارات، كما يتضح الأمر بصورة أكبر في إطار ما يناقشه المؤتمر السنوي للمعهد من موضوعات وتحليلات متنوعة، حيث تراعى جميعها الرصد والتحليل في إطار السياق المستقبلي العام للموضوعات محل الإهتمام، ومن ثم تضع مقترحات ومخرجات مدروسة للتعامل مع التطورات المستقبلية للدولة بشكل إحترافي في أغلب الأحيان. إلا أن من أبرز ما تميزت به الرؤية الاستشرافية للمعهد فيما يتعلق برصد التطورات المستقبلية المحتملة لواقع الدولة المحيط؛ هو الإنطلاق من سياقات توسعية وعدوانية يحكمها التصورات الذهنية للعقل الإسرائيلي المرتبط بالصهيونية العالمية، والمتناغم مع العقل الغربي الذي تحكمه الروح النفعية والمادية الإستعمارية في كل شيء، فهي دولة إحتلال في المقام الأول، ولن يخرج عقلها الاستراتيجي خارج السياق الساعي لتكريس العدوان على المقدرات العربية في كل المحطات.

- فيما يخص الرؤية المستقبلية: يرتبط ما يخص مدى مراعاة خبراء المعهد لعنصر الرؤية المستقبلية في تحليل أحداث وتطورات الواقع الإسرائيلي بما يحكم العقل الإسرائيلي من أفكار وتصورات ورؤى صهيونية وتوسعية مزعومة تركز كل جهودها لشرعنة الإحتلال والعدوان على أرض ومقدرات شعب فلسطين، و في هذا السياق لا تزال نخبة المجتمع الإسرائيلي تائهة بين عقيدة الحرب لتأمين الوجود وتوسيع المجال، وبين عقيدة إدعاء السلام كرؤية لضمان الإستمرار والتعايش إلى حين. من هذا المنطلق يحرص العاملون بالمعهد على توقع وإستبصار مستقبل القضايا والأحداث بشكل يعظم من تحركات صانع القرار لتحقيق تلك المستهدفات المزعومة في كل القضايا والملفات، فالمعهد يراعى في أسلوبه اتباع المنهج التكاملي لمعالجة وتحليل الأحداث، كما يحرص على أساسيات التحليل المستقبلي

والتركيز على احتمالات التطور في قضايا النظام الدولي، وانعكاساته على أنماط التفاعل الذي تعيش في ظله الدولة، أو ما يجب أن يعبر عن هويتها وإرادتها في السياق الإقليمي المحيط. ولذا تشير مجمل تحركات وتفاعلات الخبراء الاستراتيجيين في معهد دراسات الأمن القومي فيما يخص المساهمة في صياغة أو متابعة تنفيذ الاستراتيجية محل التقييم إلى إيمانهم بتصور استراتيجي محدد ينبغي أن تكون عليه الدولة في الأجل الطويل، بحيث تصل في سياقه عبر الزمن إلى ما تستهدف تحقيقه من رؤية توسعية وطموحات دينية في المستقبل البعيد.

○ **فيما يخص تحليل النظم:** يراعى العاملين بالمعهد في تحليلاتهم وتقييماتهم الاستراتيجية للواقع الإسرائيلي البعد الشامل في الرصد والمعالجة والتخطيط، حيث يتم من خلاله دراسة وتحليل التطورات والتصورات في سياق كلى يساهم في التكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة بالقضايا محل الإهتمام من كل الجوانب المختلفة، بحيث تتم دراسة علاقة ما يرتبط من أجزاء المشكلة بجوانب الأمن القومي للدولة في كل شيء. وتبدو ملامح ذلك الأسلوب الجمعي واضحة من خلال ما أضافه المعهد من مقترحات وأفكار شكلت في معظمها أغلب ما تضمنته الاستراتيجية محل التقييم من رؤية وسياسات، كما يظهر ذلك بشكل أعمق في بعض الكتابات والتحليلات المتعاقبة التي سلطت الضوء على الإرتدادات السلبية الغير مرصودة في السياسات التنفيذية للدولة في بعض الملفات، كذلك الدراسات التي تطالب بإعادة هيكلة المشهد العام أمنياً واجتماعياً في ظل تطورات الواقع المحلى والدولى لإسرائيل، والتي تشكل خطراً على مستقبل تماسك الدولة، وتؤثر بالسلب على ترابط المجتمع الإسرائيلي ككيان يستطيع النمو والبقاء والتطور في المستقبل القريب. ومن ثم يمكن للعقل العربي أن يصل من خلال تفسير تلك المنطقات الفكرية للعقل الإسرائيلي إلى تصور جمعى لمجمل ما يجول ويحكم العقل الاستراتيجي لصانع القرار الإسرائيلي من أفكار ومخططات في المستقبل المنظور.

○ **فيما يخص الشراكة:** يرتبط تعظيم مؤشرات ما تقدم عن المعهد فيما يخص مستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي بالجهود التي يبذلها الخبراء لتعميق الشراكة والتعاون مع كل الأطراف سواء على مستوى العاملين بالمعهد، أو من خلال تلك التحركات التي ترتبط بتعظيم مستويات التنسيق والتواصل مع المتعاونين والشركاء الآخرين في كل المؤسسات. تلك الشراكة التي تفرضها وتقتضيها ضرورات متابعة الأحداث وصياغة المخططات والأفكار، حيث يحرص المعهد على التواصل مع كل الأطراف التي تؤمن بالقضية ويمكنها أن تساهم في تقديم أفكار وأطروحات تدعم جهود المسؤولين في معالجة ما تتعرض له الدولة من مشاكل وتحديات، فللمعهد دائرة اتصال مفتوحة على كل المؤسسات، كما يتواصل الخبراء والباحثين بكل الأطراف وثيقة الصلة حال الإحتياج، ويتدرج التنسيق في هذا السياق من مجرد التعاون والتفاعل الجزئي بين بعض خبراء وباحثي المعهد في التباحث حول قضية ما، ليصل في بعض الملفات إلى عقد برتوكولات للتنسيق والتعاون المحلي والدولي بهدف تعميق التعاون ومناقشة الموضوعات. يضاف إلى ذلك دور المعهد في التنسيق مع الخبراء الأكاديميين ومنظمات المجتمع المدني والسياسيين والأحزاب؛ فدائماً ما يسعى المعهد من خلال خبراءه للشراكة والتنسيق مع المؤسسات المختلفة على إعتبارها تسهتف العمل وفق أطر جماعية تعاونية فعالة، بهدف الإرتقاء بكفاءة الأداء وتحديد وإحتواء ما يُستجد من تناقضات وخلافات.

○ **فيما يخص الدافعية:** في إطار تلك الرؤية الإسرائيلية المزعومة التي يؤمن بها خبراء المعهد كما يؤمن بها كل المسؤولين؛ يقوم هؤلاء برصد وتحليل الأحداث الخاصة بتشابكات الواقع الإسرائيلي ومستقبل الدولة المنظور على المدى البعيد، من منطلق التعبير القومي عن تحمل المسؤولية الوطنية والحرص الدائم لبناء ورفعة وضمأن تقدم كيانهم المزعوم، فطالما سعى الخبراء والباحثين لشحذ الهمم وتحفيز المسؤولين في كافة مؤسسات الدولة لتبني تنفيذ الأهداف التنموية المنشودة

في إطار الرؤية القومية للدولة، مع الحرص على غرس وتعميق السلوكيات التوسعية والإستعلائية وبث روح التضحية وتحمل مسئولية بناء الوطن القومي لليهود لدى كل الشركاء والأعضاء. كما يبدو ذلك واضحًا من خلال ما يغرسه القائمين على إدارة المعهد من أفكار ومخططات تساهم في بلورة السمات القيادية والنهوض بالقدرات والمستهدفات الإسرائيلية عبر الأجيال المتعاقبة من الخبراء والباحثين، أو من خلال ما يقدمه المعهد للشركاء والأصدقاء المتفاعلين معه خارجيًا في كل المؤسسات والقطاعات من أفكار ومنطلقات إسرائيلية في البحث والتفكير.

وختاماً، فقد تم في هذا الفصل معالجة الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم اللجوء إلى تقييم أداء منظومة التخطيط على المستوى القومي في مصر وإسرائيل كواحدة من الدوائر الهامة المسؤولة عن دعم القيادة العليا في الوصول إلى القرار الاستراتيجي المناسب في البلدين، والتي كان لها الدور الأكبر في إعداد ومتابعة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية 2030 لدى الطرفين. والتي يمثلها في مصر وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وما يتبعها ويتصل بها من جهات أخرى ذات صلة، فيما تشمل في إسرائيل على قسم الاستراتيجية وتخطيط السياسات في وزارة الاقتصاد وما يتصل به من جهات أخرى ومؤسسات.

ولذا تم الإشارة إلى إستعراض أبرز مضامين الخطط الاستراتيجية السابقة لمصر وإسرائيل حتى وثيقة ٢٠٣٠، كما تم الإشارة إلى مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية في مصر وإسرائيل والجهات المشاركة في إعدادها، وتضمن عرضًا موجزًا لأبرز ما تضمنته محاور الأمن القومي والسياسة الخارجية والتنمية المستدامة لدى الطرفين من قرارات وسياسات، بالإضافة إلى استعراض المنهج المتبع ومجتمع الدراسة التطبيقية، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها.

ومن ثم فقد تم تحليل تحليل أثر تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة التخطيط القومي ودعم القرار الاستراتيجي فيما يتعلق بصياغة وتنفيذ محاور

الخطة الاستراتيجية محل التقييم لدى الطرفين، وذلك من خلال تحليل مضمون ما تم الحصول عليه من معلومات وآراء متنوعة للعينة المنتقاة من الخبراء والمتخصصين. حيث تم استخدام طريقة الحصر الجزئي لأخذ الرأي العلمي المقنن لمجموعة من الخبراء بلغت 15 مقابلة لكل دولة، كعدد كافٍ بدرجة مناسبة لرصد واستشفاف ما تقتضيه الدراسة من معلومات لإجراء التحليل المطلوب، والوقف على طبيعة العلاقة القائمة بين مكونات الموضوع بشكل محكم ومنضبط قدر الإمكان. حيث تم تحليل مضمون مستوى توظيف كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي الخمسة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية محل التقييم لدى الطرفين.

كما تم بالإضافة إلى ذلك رصد وتحليل دور مراكز الفكر في مصر وإسرائيل، كواحدة من الدوائر الغير مباشرة التي تدعم القيادة العليا للدولة بالأفكار وبدائل السياسات؛ من خلال إستعراض دور مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية كأحد مراكز الفكر المصرية التي ساهمت في دعم جهود الدولة للوصول إلى تلك الرؤية، سواء ما يتعلق بتحليل الجهد المبذول في مرحلة الإعداد أو ما يتعلق برصد وتقييم ما تم تنفيذه على أرض الواقع من سياسات. وعلى الجانب الآخر؛ تم رصد وتحليل دور معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي، كأحد أهم مراكز الفكر الإسرائيلية التي ساهمت في دعم جهود الدولة للوصول إلى تلك الاستراتيجية، سواء ما يتعلق بتحليل الجهد المبذول في مرحلة الإعداد أو ما يتعلق برصد وتقييم ما تم تنفيذه على أرض الواقع من سياسات.

النتائج والتوصيات

أولاً. النتائج:

لقد انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها محاولة التأكد من الدور الإيجابي البارز لعناصر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فعالية منظومة دعم اتخاذ القرار في المستويات الاستراتيجية بشكل عام، وفي مؤسسات إدارة الدولة على المستوى القيادي داخل النظام السياسي في مصر وإسرائيل بشكل خاص؛ وقد انتهت المحاولة البحثية للتحقق من صحة الفرضية، وتأكد مدى الدور الإيجابي لعناصر الذكاء على فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسات بوجه عام، ناهيك عن دوره الملحوظ ضمناً في تعظيم الاستفادة من المخرجات التخطيطية والتنفيذية للأجهزة والمؤسسات لدى الطرفين على حدٍ سواء. وإنطلاقاً من ذلك توصلت الدراسة لعدد من النتائج يمكن استعراضها فيما يلي:

لقد توصلت الدراسة إلى خلاصة تحليلية مفادها ميلاد وظهور مفهوم الذكاء الاستراتيجي في العصر الحديث أمريكياً مع نهايات الحرب العالمية الثانية كأحد المنهجيات التي تم استخدامها في الحقل الاستراتيجي المرتبط بمجال الاستخبارات وصنع السياسات العسكرية في وزارة الدفاع، ثم انتقل من الجانب العسكري إلى المجال التجاري ومنهما إلى خارج الولايات المتحدة في أوروبا وفي غيرها حول العالم على فترات متعاقبة ببعض البلدان.

لقد بينما توجد بعض الإسهامات الأكاديمية والممارسات التطبيقية للذكاء الاستراتيجي في عدد من الدول العربية والإفريقية في المجال التجاري والقطاع الخاص؛ لا توجد أي أطروحات أو استخدامات مصرية مباشرة حول المفهوم (في حدود ما تم من بحث واطلاع)، سواء ما يتعلق بالجانب الأكاديمي أو التطبيقي ناهيك عن غياب الاستخدام المباشر له في الحقلين المؤسسي والتجاري على حدٍ سواء.

لقد انتهت الدراسة تطبيقياً؛ إلى عدم إقرار أي ممن تم التواصل معهم من الخبراء بمعلومة تؤكد حقيقة امتلاك العاملين بالمنظومة الحالية للتخطيط القومي على مستوى الدولة المصرية لنظام عمل قائم على توظيف الذكاء الاستراتيجي بشكل مؤسسي مباشر ومتخصص، وإنما يرجع مجمل ما تم ويتم من توظيف جزئي

لعناصر الذكاء بشكل غير مباشر إلى الاجتهادات الفردية في التناول والرصد والتحليل، سواء ما يتعلق بمحاولات مراعاة الاعتماد على عناصر الذكاء الاستراتيجي بشكل غير مباشر قدر الإمكان، أو حتى على مستوى دور أجهزة الرصد والتحليل، حيث تسعى إلى الاستفادة مما هو متاح ومتعارف عليه من أدوات التحليل والقياس دون التعمق في البحث عن المنهجيات المتقدمة في هذا السياق، ناهيك عن عدم إقرارها بالوجود الفعلي لمنهجية القياس محل الدراسة داخل المؤسسات حتى الآن.

توصلت الدراسة من خلال السياق التحليلي إلى تميز البنية المؤسسية والتنظيمية للعمل في الدولة المصرية بإطار دستوري وقانوني راسخ ساهم في دعم صانع القرار بالمزيد من الثبات والثقة والاستقرار، إلا أنه ورغم ذلك؛ ما زالت تعاني بعض مؤسسات الدولة من الترهل الإداري والبيروقراطية التفاعلية بين المكونات والأشخاص، كما ينقصها الكثير فيما يتعلق بمواكبة التطور التنظيمي والتناغم التنسيقي القائم على توحيد الجهود والتحركات لصالح إنجاز ما يوكل إلى القطاعات من مهام وتكليفات.

في المقابل تميز الأداء التنفيذي والهيكل الإداري في إسرائيل على مدار السنوات الماضية بالمرونة والتطوير والتفاعلية والتنسيق بين أغلب المكونات، ومرد ذلك إلى أسباب كثيرة لعل في مقدمتها الاعتماد على المنهجيات والتكنولوجيات المستحدثة ومواكبة وابتكار كل جديد فيما يتعلق بإدارة المؤسسات والأفراد، وهو ما عزز من كفاءة وقدرة صانع القرار الإسرائيلي في الماضي على إنجاز المهام وتوظيف ما يتاح من موارد وإمكانيات لتحقيق أعلى معدلات الأداء.

مع مرور الوقت بدأت تظهر الآثار المباشرة لما يشوب الإطار القانوني والتنظيمي السياسي وغير السياسي لدولة إسرائيل من تشبُّت وتجاذبات على مجمل تحركات الأفراد وتناغم المؤسسات، وهو ما بدأت تنعكس تبعاته السلبية على حالة التنسيق التنفيذي لأجهزة الدولة المختلفة في الفترة الحالية، في ظل إصرار رئيس الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتنياهو على تمرير مجموعة من التعديلات والسياسات التي

ستعيد رسم وهيكلة الإطار التفاعلي بين مكونات النظام، وعلى رأسها ما يتعلق بإعادة هيكلة وتحجيم صلاحيات المحكمة العليا في الرقابة على مستوى الأداء التنفيذي للحكومة الإسرائيلية وما يتصل بها من مؤسسات وقرارات.

لـ انتهت الدراسة إلى خلاصة تطبيقية تشير إلى اتكاء صانع القرار المصري على رصيد حضاري وثقافي وطني ضخم يمتد إلى آلاف السنين، كسياق وامتداد تاريخي يستمد منه الخبرات والأفكار والرؤى ويسعى في إطاره لإعادة إحياء الطموحات والأمجاد، حيث ظل صانع القرار الاستراتيجي يحافظ في سياقه على المقدرات الوطنية للدولة المصرية عبر المحطات الزمنية المتعاقبة من عمر الدولة منذ ثورة 23 يوليو 1952 وحتى تاريخه، رغم تبدل الأشخاص والسياسات والسياقات.

لـ في المقابل يتكئ صانع القرار الإسرائيلي على مجموعة من المزايم الثقافية والمخططات التوسعية الهشة المرتبطة تاريخياً بالاستعمار الغربي في العصر الحديث، والتي يسعى مسئولو الدولة لفرضها بالاحتلال والعدوان على حساب الحقوق العربية التاريخية في أرض فلسطين. تلك الأوهام التي يصيغ في سياقها صانع القرار الاستراتيجي في إسرائيل الأهداف والسياسات التنفيذية للدولة عبر الزمن، ويسعى جاهداً لتحقيقها بمستوياتها ومدياتها المختلفة عبر المحطات، رغم ما يعترى البنية المؤسسية والديموغرافية للدولة من عقبات وتحديات.

لـ أشارت الدراسة إلى الوضع الحالي لمنظومة دعم اتخاذ القرار في كلٍ من مصر وإسرائيل، وحددت حجم وحدود العلاقة القائمة بين المكونات الحالية لها داخل النظام السياسي لكلا الطرفين. حيث يُعد ويتخذ ويُنفذ فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية وغير الاستراتيجية لمصر على المستوى التنفيذي للمؤسسات العليا القائمة على إدارة شؤون الدولة في الوقت الحالي بقيادة رئيس الجمهورية ومسئولية رئيس مجلس الوزراء، عدد آخر غير قليل من الجهات والأجهزة التخصصية الأخرى والهيئات ذات الصلة والاختصاص، المسئولة بشكل مباشر وغير مباشر عن دعم القيادة العليا في صناعة وتنفيذ أي قرار، والتي تعمل مع بعضها بشكل

مؤسسي هرمي قائم على التنسيق المشترك والتفاعل العنقودي التخصصي لتبادل المعلومات وإنجاز المهام، في كل ما يتعلق بإدارة شئون الدولة من قضايا وملفات، بحيث تتحكم في تنظيم العلاقات التشغيلية على المستوى الفردي أو الجمعي لتلك الكيانات مجموعة من القواعد والأطر القانونية والتنظيمية، التي تمكنها من التواصل والتفاعل الجاد لمعالجة مجمل ما تتناوله بشكل دائم من ترتيبات وقرارات. ^{١٤} في المقابل يتجه النظام السياسي الإسرائيلي نحو تشكيل ما يمكن تسميته كتلة مسيطرة من اليمين الإسرائيلي، تتميز بتشابه قواعدها الاجتماعية والأيدولوجية والسياسية، بما في ذلك القواعد الاجتماعية للأحزاب الدينية المتزمتة التي تتبنى توجهات سياسية يمينية لا فيما يتعلق بالصراع مع الفلسطينيين فحسب، بل فيما يتعلق بالقضايا الداخلية أيضًا، مثل معاداة الجهاز القضائي، والنخب الأشكنازية العلمانية، وقدرة الكتلة المسيطرة على تأليف حكومة من دون الحاجة إلى ضم أحزاب من خارج اليمين، وهو ما لا يتوافر لكتل المعارضة جميعًا، والتحفظ لديها من إسقاط حكومة يمينية، وإجماعها على ننتياهو كرئيس حكومة لمعسكر اليمين والمتدينين.

^{١٥} تولي منظومة دعم القرار في إسرائيل اهتمامًا مميزًا لعملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية التي تصب في مصلحة الدولة في كل شيء، لذلك يحتل التخطيط الاستراتيجي ومهاراته ومنهجيته المتقدمة مكانة بارزة في مدرجات صانعي القرار ومتخذيهِ في كل المستويات في إسرائيل، وعلى هذا الأساس تبدو العلاقة القوية بين نجاح المخطط الإسرائيلي في مباشرة مهامه التخطيطية وبين ما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتاح له من إمكانيات وصلاحيات تبدو مطلوبة لمباشرة المهام والتكليفات. ولذلك كان نتيجة هذا الربط نشوء علاقة طردية قوية ما بين قدرة المنظومة على صناعة القرارات الاستراتيجية وبين حرص القيادة العليا على دعمها باستمرار، ومن ثم الاستفادة منها والاعتماد عليها في إدارة الملفات. ^{١٦} في المقابل تعتبر تجربة مصر في التخطيط للتنمية منذ الستينيات من القرن الماضي وحتى تاريخه نموذجًا لما يمكن أن يحققه التخطيط التنموي الشامل من

نهضة اقتصادية واجتماعية في كل المجالات. ولكن لا تزال تعاني من محدودية الفعالية والتأثير، في ظل ما يعرقل دور دوائر صنع القرار الاستراتيجي للدولة من تحديات وعقبات تحول دون الوصول إلى مستوى التطوير والتخطيط الاستراتيجي المأمول.

لـ بينما انطلق المخطط المصري عند إعداده لاستراتيجية مصر 2030 من منظور تنموي يسعى لتحقيق أقصى معدلات التنمية الشاملة في مختلف قطاعات الدولة من منظور وطني مستدام، وهي الفلسفة التنموية التي تم في سياقها صياغة مختلف أهداف ومحاور الاستراتيجية. فقد انطلق المخطط الإسرائيلي من منظور أمني مغاير عند صياغته لمحاور استراتيجية الأمن القومي الخاصة بدولة إسرائيل على المدى البعيد 2030. وهو ما يعكس التحديات الأمنية والتوجسات الوجودية التي تشغل ذهنية صانع القرار الإسرائيلي باستمرار، فهي دولة احتلال بالمقام الأول لا يشغلها أو يحرك مسؤوليها سوى الهاجس الأمني والعسكري بالأساس. ورغم أن هذا المنطلق قد انعكس على مجمل جوانب إعداد وصياغة الوثيقة لدى الطرفين؛ إلا أنه لم يؤثر بالسلب على تناول الجوانب الأخرى.

لـ انتهت الدراسة إلى وجود دور ذي قوة تأثير إيجابي لعناصر الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعظيم أداء المؤسسات لدى الجانب الإسرائيلي تفوق ذات التأثير لدى الجانب المصري، ناتج عن اعتماد العاملين بمنظومة التخطيط الإسرائيلي على نظم الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة واتخاذ القرار بالمستويات الاستراتيجية العليا لإدارة الدولة في ظل سيطرة الجانب العسكري والاستخباراتي على مجمل التحركات، كما يعود ذلك التفوق الإسرائيلي إلى مجموعة من العوامل المتنوعة لعل في مقدمتها التفوق العلمي والتكنولوجي والتقدم الملحوظ في الإمكانيات والقدرات العلمية والفنية التي يعتمد عليها العاملون في دوائر صنع القرار الإسرائيلي لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام وتكليفات.

لـ انتهت الدراسة إلى تباين حجم التأثير الإيجابي لعناصر الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي في المستويات القيادية العليا

لنظام الحكم القائم في مصر بالمقارنة مع إسرائيل. وذلك بالقدر الذي يصعب معه تحديد حجم التأثير الفردي لعناصر الذكاء الخمسة وفق النموذج بشكل حاسم أو ثابت حتى يمكن في سياقه تعميم النتائج.

لـ انتهت الدراسة إلى أن ما يساهم في تميز كل من دوائر صنع القرار في مصر وإسرائيل في الاستشراف في جانب يعظم كذلك من أهمية الدافعية أو الشراكة في جانب آخر. وما يدفع إسرائيل للمقدمة فيما يتعلق بفعالية تفكير النظم في بعض الملفات يضاعف من أهمية الرؤية المستقبلية لدى الجانب المصري في بعض الأحيان. فبينما تأتي الرغبة الفردية كدافع للإنجاز في صدارة المؤشر على الجانب المصري بشكل محدود، تبدو الصورة غير ذلك في عدد غير قليل من الشواهد والتحركات في إسرائيل. ومن ثم لا يمكن القطع بحجم التأثير الأقوى لأي من مكونات النموذج دون التطبيق المباشر لمؤشر القياس على العاملين في الجهات والمؤسسات، حتى نصل إلى نتائج فعلية تعكس حقيقة الأداء على أرض الواقع بشكل فاعل وجاد.

لـ بينما تعاني مراكز الفكر والأبحاث المصرية من عقبات وتحديات تتعلق بنقص الموارد المالية، وانخفاض مستوى الكفاءة البشرية، والبيروقراطية، وضعف مستوى التواصل والتنسيق والدعم من متخذ القرار، ونقص الاستفادة من مجتمع المعرفة ودراسات المستقبل، وعدم القدرة على التفاعل البناء مع غيرها من المؤسسات والأجهزة الأخرى، مما حال دون تبوئها المكانة المستحقة كواحدة من أهم الدوائر المساعدة لدعم القرار على مستوى الدولة، مثلما هو الحال في مختلف البلدان المتقدمة. إلا أنها ما تزال تلعب دورًا ملحوظًا على اختلاف توجهاتها وتخصصاتها المتنوعة، كواحدة من أهم أدوات القوى الناعمة المصرية، من خلال ما بات يعرف بدبلوماسية المسار الثاني (Second Track)، في تقديم الرأي وصياغة التوصيات والبدائل اللازمة لدوائر صنع القرار في مختلف القضايا والمشكلات التي تتعرض لها الدولة، على أمل أن تساهم هذه الأفكار في دعم جهود القائمين

على إدارة شؤون الدولة داخليًا وخارجيًا في معالجة مختلف القضايا ذات الصلة، في إطار التطورات التي تشهدها الساحة الإقليمية والدولية. في المقابل تعطي إسرائيل أهمية بالغة للبحث العلمي ولمراكز الفكر منذ التحركات الأولى لإقامة الدولة، ولطالما ارتبطت الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة بعلاقات وثيقة مع تلك المراكز من خلال التنسيق مع المسؤولين وصناع القرار الإسرائيلي على المستويين الرسمي وغير الرسمي، كما تضاعف عدد تلك المراكز في إسرائيل مع بداية التسعينيات من القرن الماضي، حتى احتلت المرتبة الثانية في عدد المراكز لسنة 2021 على مستوى الشرق الأوسط بعدد (78)، وإذ تتعدد مجالات اهتمام تلك المراكز على مستوى العالم وتتنوع تخصصاتها، يأتي مجال الأمن والاستراتيجية في صدارة اهتمام تلك المراكز في إسرائيل، نظرًا لحساسية البعد الأمني والاستراتيجي للدولة في كل الملفات، ويأتي معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي في مقدمة تلك المراكز التي تهتم بهذا المجال.

رغم تبعية مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية إلى جريدة الأهرام ماليًا وإداريًا منذ تأسيسه عام 1968 بغرض دراسة المجتمع الإسرائيلي والصهيونية والقضية الفلسطينية، إلا أنه ومنذ البدايات حاول الإلتزام بالأداء المنهجي والإستقلالية العلمية قدر الإمكان، كما إلتزم بالمرونة التفاعلية في التواصل مع مختلف مؤسسات الدولة المصرية عبر الزمن، فقد تطور أداء المركز عبر العقود الماضية سواء في تنظيمه أو مهامه أو أنشطته العلمية والبحثية، وأصبح يهتم بدراسة القضايا السياسية والاستراتيجية التي تتصل بكل ما يخص مصالح الدولة المصرية محليًا وعالميًا.

رغم مستوى الأداء المشهود وتقدم تصنيف المركز وفق مؤشر جامعة بنسلفانيا، يظل المركز بعيدًا عن التطبيق المباشر لمنهجية الذكاء الاستراتيجي وفق نموذج "مايكل ماكوبي" في مباشرة مهامه المتنوعة. بموازاة ذلك؛ تظهر مؤشرات الاعتماد غير المباشر على عناصر الذكاء الاستراتيجي في المنتجات والتفاعلات المتنوعة التي يباشرها العاملون بالمركز بصورة واضحة، ولكن في إطار ما يمتلكه الخبراء

والباحثون من إمكانيات مادية ومعرفية، وفي حدود ما تقتضيه الضرورة البحثية من متطلبات تستوجب التكامل في التواصل والرصد والمعالجة.

لـ في المقابل تؤشر مخرجات معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي إلى اعتماد باحثيه على منهجية الذكاء الاستراتيجي في مباشرة مهامه المتنوعة بشكل كبير، حيث يواكب في مخرجاته وتفاعلاته البحثية ما هو متاح من منهجيات التحليل المتقدم، ويساهم باحثو المعهد من خلال التفكير الإبداعي والمبتكر في وضع وصياغة سياسات الأمن القومي، من خلال مشاركة الأفكار والتعلم من بعضهم البعض مع الاحتفاظ بإيمانهم بقيمة أفكارهم الخاصة. ويأخذ التطبيق العملي لإعداد البحوث شكل التفكير "خارج الصندوق" وتصميم بدائل السياسات لصانعي القرار في الحكومة، والمؤسسة الدفاعية، والمجتمع الاستراتيجي، والقطاع الخاص، وتُجرى البحوث والدراسات عبر مزيج متخصص من الأكاديميين والاستراتيجيين والممارسين من الحكومة والجيش والسلوك الدبلوماسي والمجالات الأخرى ذات الصلة. كما تظهر مؤشرات الأداء الاعتماد المباشر على عناصر الذكاء الاستراتيجي في بعض المنتجات والتفاعلات المتنوعة التي يباشرها العاملون بالمعهد بصورة واضحة.

ثانياً. أهم التوصيات:

□ الحاجة إلى قيام الأجهزة المعنية بدعم القيادة العليا للدولة على المستوى القيادي، أو الجهات الأخرى المسؤولة عن جمع المعلومات ومعاونة القيادات المتنوعة الأخرى في مختلف المستويات والمؤسسات؛ بإعادة النظر في منظومة الأداء وأسلوب ومنهجيات الرصد والتحليل ومنطلقات التخطيط، من خلال:

- الاعتماد على أبعاد وأدوات الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية والتحفيز).
- تبني رؤية شاملة لتطوير مختلف المسارات والأدوات المنهجية التحليلية والتنفيذية، لإزالة معوقات تحديث الأداء التنموي للدولة في كل القطاعات من مشاكل وعقبات بيروقراطية وغير بيروقراطية على حدٍ سواء.
- استحداث وحدة مؤسسية أو إدارة تنظيمية تسعى إلى تطوير الأداء الإداري على المستوى القومي للدولة بأفكار إبداعية واستشرافية متقدمة، لتتولى مسؤولية البحث وإعادة صياغة منظومات وأكواد العمل والبحث والتفكير في كل القطاعات وعلى مختلف المستويات، وتطوير آليات الإبداع الحداثي في البحث والتطوير.

□ قيام الدولة المصرية بإعادة النظر في الطرق والأساليب المتبعة في منظومة التعليم والبحث العلمي على المستوى القومي من خلال المسارات التالية:

- تبني منظور كلي حداثي متقدم لتجاوز معضلات الأداء التقليدي غير القادر على مسايرة متطلبات الواقع الحالي لسوق العمل، إلى امتلاك آليات ومنهجيات مبتكرة ومتقدمة في كل مسارات التعليم الجامعي وما قبله وما يعقبه من محطات، للنهوض الجمعي بحالة الوضع المجتمعي، وامتلاك المعارف والمهارات والتقنيات المستحدثة لسوق العمل في المستقبل.
- الدخول في مسارات حقيقية من امتلاك المعارف والأدوات المتقدمة في البحث والتطوير، حتى يواكب خريجو هذه المنظومة متطلبات العصر القادم والثورة الصناعية الرابعة بكل ما تحمله من تحديات ومحفزات، لتجد الأجيال القادمة

لنفسها ولهذا الوطن مكان آمن يليق بمصر الدولة، ولتستطيع من خلاله التغلب على ما يحمله المستقبل لهذا العالم من تحديات ومفاجآت.

□ الاستعداد الاستباقي الجاد للتعامل مع المتغيرات المستقبلية الضاغطة على أمن وسلامة الدولة والفرد والمجتمع، من خلال:

- توسيع تطبيق أدوات التخطيط والذكاء الاستراتيجي بهدف التحسين والارتقاء بالأداء على مستوى كافة المؤسسات والأجهزة في الدولة.
- تحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار والبحوث والتطوير، على مستوى كافة الأجهزة والمؤسسات بما فيها المؤسسات البحثية ومراكز الفكر.
- متابعة التطورات العلمية في العالم، واستشراف انعكاساتها على الأوضاع والقطاعات الرئيسية للتنمية في مصر، وعلى مستوى المعيشة وجودة الحياة للمواطنين. والاستعداد الحرج لتحديات المستقبل بخطط وسياسات استباقية متقدمة وعاجلة دون تراخٍ أو تأخير، فالقادم من قريب يحمل تحديات لن يُجدي معها المستوى التقليدي من الأداء أو هذا الأسلوب الفاتر من الإبداع والتفكير.
- العمل على وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى بشكل إبداعي واستشرافي متقدم ليتم في سياقها وضع خطط مرحلية على المدى القصير والمتوسط، من خلال سياسات تنفيذية تتفاعل مع متطلبات الواقع المتغير باستمرار، كما تتواكب في مسaire ما يتعرض له العالم والدولة من تحديات ومتغيرات شديدة الحساسية والتعقيد، فما يحمله المستقبل البعيد من تحديات وتهديدات تبدو بسيطة لمن يمتلك مستحدثات العلم والمعرفة المتقدمة في مختلف المسارات، لكنها ستكون شديدة القسوة والتأثر على كل من يؤجل أو يتغافل عن متطلبات التحديث والتطوير والإبداع الاستباقي في كل المجالات.

□ تعاني إسرائيل من اختلالات هيكلية وتحديات بنيوية في التماسك المجتمعي، ولكنها استطاعت التعايش معها أو تجاوزها من خلال توافر مقومات علمية وتكنولوجية متطورة، وهو الأمر الذي يفرض على صانع القرار المصري والعربي:

- ضرورة مراجعة وتطوير مقومات القوة والإبداع الشامل على المستوى القومي للدولة، واستنهاض ونشر الخبرات والتجارب والنماذج التاريخية الملهمة في مصر في الماضي والحاضر لتحفيز القدرات والطاقات لبناء مستقبل أفضل للأجيال الحالية والقادمة.

- ضرورة العمل على تعزيز القدرات العلمية والتكنولوجية الوطنية وفق منظور استراتيجي يتضمن الحفاظ على أبعاد الأمن القومي في الأجل القصير والطويل والمتوسط.

- حان الوقت لتعظيم الاستفادة من القدرات العقلية والمكونات المعرفية للدولة المصرية، ومضاعفة قواها الشاملة والتسلح بما يمتلكه هذا الكيان من أدوات وآليات علمية ممكنة، حتى تتمكن مؤسسات القيادة العليا من حسم النتائج في أي مواجهة قائمة أو قادمة على مختلف التفاعلات والجبهات بشكل استباقي متقدم.

□ من الضروري الحرص على تعزيز وتعظيم أدوار مراكز الفكر الوطنية والعربية في دعم التفكير والذكاء الاستراتيجي لصناع القرار في مصر والوطن العربي، من خلال:

- استشراف واستباق مخاطر التنمية والأمن القومي الوطني والعربي، وإتاحة بدائل لمتخذ القرار وصناع السياسات للتعامل معها، من منطلقات علمية وبحثية وطنية متقدمة.

- تقديم بدائل سياسات لدعم التحركات الاستراتيجية الساعية لتعزيز التنمية المستدامة الشاملة على المستوى القومي للدولة، والتعامل مع العديد من المخاطر المستجدة المؤثرة على التنمية وعلى الأخص ما يتعلق بتغير المناخ، وانتشار الأوبئة، وغيرها.

▪ تعظيم الخبرات العلمية والتدريبية في الإدارة الاستباقية للمخاطر والأزمات على المستوى القومي، لتعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة في الحفاظ على المقدرات والموارد المؤسسية والتكنولوجية والبشرية التي تمتلكها الدولة بشكل متميز.

□ تقتضي درجة التطابق الواضح بين توصيات مراكز الدراسات الإسرائيلية وما

تنفذه الحكومة الإسرائيلية من سياسات تنفيذية على الأرض، ضرورة ما يلي:

▪ إيلاء عناية خاصة من جهات صنع القرار ومراكز الفكر في مصر والبلاد العربية الأخرى لما تنتجه تلك المراكز من أفكار ودراسات، لا سيما تلك المراكز التي تصدر التصنيف الدولي من ناحية، والأخرى التي تتخصص في موضوعات تُعنى بمتابعة تطورات الصراع العربي الإسرائيلي أو تلك التي تهتم بمتابعة تطورات المشهد العربي والفلسطيني عن كثب.

▪ الاهتمام المتواتر على مستوى أجهزة المعلومات بما يقدمه معهد دراسات معهد الأمن القومي الإسرائيلي، ومركز بيجين السادات للدراسات الاستراتيجية، ومركز موشيه ديان لدراسات الشرق الأوسط وإفريقيا، والمعهد الدولي لمقاومة الإرهاب من دراسات وتحركات. حيث يمكن من خلال المتابعة الدقيقة لمخرجات هذه المراكز أن تقدم صورة استباقية لمجمل ما يدور في العقل الإسرائيلي من أفكار ومخططات بشكل دقيق.

المراجع والمصادر

أولاً. المراجع العربية:

(1) الكتب:

- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، (2018)، مفهوم القيادة الإدارية وأنواع القيادة، لندن. متاح على الرابط: <https://abahe.uk/encyclopedia-of-leadership>
- القفل يسمينه، (2016)، إشكالية القيادة الإدارية ومشكلة إتخاذ القرار، المنهل. متاح على الرابط: <https://platform.almanhal.com/Files>
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2014)، الفرق بين مفهومي اتخاذ القرار وصنعه، الكويت. متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr86082>
- حامد ربيع، (1978)، إطار الحركة الصهيونية في المجتمع الإسرائيلي، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية.
- جلال حسين، (1979)، الصراع الدولي حول استغلال قناة السويس 1869-1882، الهيئة المصرية العامة للكتاب، جمهورية مصر العربية.
- جمال على زهران، (2007)، "الإطار النظري لصنع القرار السياسي: رؤية استراتيجية لصنع القرار التتموي في مصر"، السياسة الخارجية لمصر بين 1970 . 1981، مكتبة مدبولي، القاهرة. متاح على الرابط: <http://www.pidegypt.org/download/Decision-conf>
- سعيد محمد، (2017)، صنع القرار الاستراتيجي.. العوامل المؤثرة والنتائج، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- عبدالعزيز محمد طارقجي، (2010)، الاستراتيجيات الخمس في اتخاذ القرار وحل المشكلات، الجمعية الفلسطينية لحقوق الإنسان، فلسطين، الطبعة الثانية. متاح على الرابط: <http://www.a-tarakji.com/images>
- عبدالقادر فتحي عبدالحميد وآخرون، (2007)، البناء العالمي للكفاء في ضوء تصنيف جاردنر وعلاقته بكل من فعالية الذات وحل المشكلات والتحصيل الدراسي لدى طلاب الجامعة، دار المنظومة، جمهورية مصر العربية، متاح على الرابط: <http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/fil>
- عبدالوهاب المسيري، (1999)، موسوعة اليهود واليهودية والصهيونية، دار الشروق، جمهورية مصر العربية، مجلد رقم 2.
- عزمي بشارة، (٢٠٠٥)، من يهودية الدولة حتى شارون: دراسة في تناقض الديمقراطية الإسرائيلية، دار الشروق، جمهورية مصر العربية، ط1.

- محمد عبدالغنى حسن هلال، (2008)، *مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة. متاح على الرابط: <https://arabpsychology.com/kb>*
- محمد عبد الفتاح أبو الفضل، (1994)، *تأملات في ثورات مصر 23 يوليو 1952، جزء أول، الهيئة المصرية للكتاب، جمهورية مصر العربية.*
- محمد ماجد خشبة، (1995)، *نظم دعم القرار، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.*
- مدحت محمد أبوالنصر، (2015)، *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، ص 84.*
- ميلاد حنا، (1999)، *الأعمدة السبعة للشخصية المصرية، دار نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، القاهرة، ص 18. 30. متاح على الرابط: <https://www.noor-book.com>*
- هبه جمال الدين محمد العزب، (٢٠١٥)، "دور مراكز الفكر في صنع السياسة العامة: دراسة حالة إسرائيل"، *مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، سبتمبر، ص ٨ - ١٢.*
- الهيئة العامة للاستعلامات، (2013)، "محمد حسني مبارك (أكتوبر 1981 - فبراير 2011)"، *موسوعة حكام مصر.*
- يهودا بن مائير، (1998)، *العلاقات المدنية - العسكرية في إسرائيل، منشورات منظمة التحرير الفلسطينية، فلسطين.*
- (2) **الدوريات والمقالات العلمية:**
 - أحمد دياب أحمد. بشرى خريط جاسم، (2019)، *أهمية استعمال تكنولوجيا المعلومات والإحصاء في المؤسسات الحكومية، دراسة منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص 64. متاح على الرابط: <https://www.researchgate.net/publication>*
 - أحمد عيسى، *توجيهات أساسية لاستراتيجية الأمن القومي الإسرائيلي، أمد للبحوث والدراسات، فلسطين، 10 نوفمبر 2019. متاح على الرابط: <https://www.amad.ps/ar/post>*
 - أسماء مصطفى، (2020)، *دور مراكز الفكر في صنع القرار وتحقيق الأمن القومي في مصر، المركز العربي للبحوث والدراسات. متاح على الرابط: <http://www.acrseg.org/4177>*
 - أشرف صوافطة، (2016)، *أثر البحث العلمي على صناعة القرار السياسي: إسرائيل نموذجًا، المركز الديمقراطي العربي، 13 يناير. متاح على الرابط <https://democraticac.de/?p=25>*

- السيد أبو هاشم، (2008)، قائمة الذكاءات المتعددة، دراسة منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط:
<http://fac.ksu.edu.sa/sites/default>
- العساس للدراسات والبحوث، (2019)، "معهد أبحاث الأمن القومي: ميزان الموقف الإسرائيلي"، فلسطين، 16 فبراير. متاح على الرابط: <https://alassas.net/3392>
- المجلس المصري للشئون الخارجية، (2010)، السياسة الخارجية المصرية بين جمال عبد الناصر وأنور السادات ومحمد حسني مبارك، سلسلة أوراق رقم 11، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط: <https://sites.google.com/site/misraffairs>
- المجلس المصري للشئون الخارجية، دور مراكز الفكر وأهميتها في ضوء التطورات العالمية، جمهورية مصر العربية. 1 مارس 2018. متاح على الرابط: <https://acpss.ahram.org.eg/News>
- المركز الفلسطيني للإعلام، (2020)، "أجهزة الاستخبارات.. أذرع إسرائيل للقتل والتجسس"، فلسطين، 10 ديسمبر. متاح على الرابط: <https://www.palinfo.com/28472>
- المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية "مدار"، (2022)، "لجان التحقيق البرلمانية في إسرائيل"، فلسطين. متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D9%8D>
- المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية "مدار"، "مجلس الوزراء الإسرائيلي". متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D9%5%D9%>
- المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية "مدار"، "المطبخ السياسي/ مطبخ جولدا". متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D9%85%D9%8>
- المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية "مدار"، "مجلس الأمن القومي". متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D9%85%D9%88>
- المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية "مدار"، "المستشار القانوني للحكومة". متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D9%85%D9%88>
- المركز الفلسطيني لمصادر حقوق المواطنة واللاجئين، (2003)، "المعايير المزدوجة للإدارتين الأمريكية والبريطانية لقضايا الشرق الأوسط: عدم تنفيذ قرارات مجلس الأمن الدولي - في حالة الحرب"، فلسطين، 20 مارس. متاح على الرابط: <https://www.badil.org/ar/publications-ar/p>
- أماني الطويل، (2020)، جمال عبد الناصر وإفريقيا.. ذكرى وتاريخ، مصر 360، القاهرة، 28 سبتمبر. متاح على الرابط: <https://masr360.net/%D9%88%D8%A>

- أنطوان شلحت، (2018)، "قضية طرد اللاجئين وطالبي العمل الأفارقة وعلاقتها باحتمال تبكير الانتخابات الإسرائيلية"، *المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية "مدار"*، فلسطين، 12 أبريل. متاح على الرابط: <https://www.madarcenter.org/%D8%AA%D9D8>
- إياد عباس رشيد أحمد، (2020)، مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد 60، ص 270 - 271. متاح على الرابط: <https://www.iasj.net/iasj>
- إيمان رجب، مراكز الفكر: فاعل صاعد مؤثر في عملية صنع السياسات في الشرق الأوسط، أكاديمية العربية، ٢٠٢٠. متاح على الرابط: <https://academia-arabia.com/File>
- بولهام أميره، بوزاعة نهاد، صنع السياسة العامة في إسرائيل ودور مراكز الفكر فيها، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الجزائر، 2018. متاح على الرابط: <http://www.acrseg.org>
- بهاء الدين مكاي، (2017)، القرار السياسي: ماهيته - صناعته - اتخاذه - تحدياته، *معهد البحرين للتنمية السياسية*، سلسلة كتيبات برلمانية، البحرين. متاح على الرابط: <https://www.bipd.org/publications>
- بيرري كاماك - ميشيل دنّ، (2019)، "إشعال الصراعات في الشرق الأوسط أو إخماد النيران"، *مركز كارنيجي*، 12 يناير. متاح على الرابط: <https://carnegie-mec.org/2019/01/21>
- حسين خلف موسى، (2014)، محددات سياسة الأمن القومي الإسرائيلي في ضوء ومرحل ما بعد الثورات العربية، *المركز الديمقراطي العربي*، 17 أبريل. متاح على الرابط: <https://democraticac.de>
- حسين خلف موسى، (٢٠٢٠)، نظرية المجال الحيوي الإسرائيلي، *مركز القدس للدراسات*، فلسطين، يوليو. متاح على الرابط: <https://alqudscenter.info/articles/%D>
- حسين سليمان، (2018)، رؤية مصر 2030... مؤشرات إيجابية، مركز الأهرام للدراسات السياسية الاستراتيجية، القاهرة. متاح على الرابط: <https://acpss.ahram.org.eg/News>
- حمدي عبدالرحمن، (2017)، المواقف الإفريقية من القضية الفلسطينية.. الدوافع والمسارات، *أفاق إفريقية*، لندن، 14 ديسمبر. متاح على الرابط: <https://www.giraatafrican.com>

- خالد شبيب، (٢٠١٩)، المشروع الصهيوني: قرن جديد من الصراع، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، أغسطس. متاح على الرابط: <https://caus.org.lb/ar/the-zionist-project>
- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، (2016)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، دراسة منشورة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، المجلد الثاني، العدد 5، ص 149. متاح على الرابط: <https://dspace.qou.edu/xmlui/handle>
- خديجة أحمد محمد بامخرمه، (2016)، "أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات"، مجلة المنال، الجزائر. متاح على الرابط: <https://almanalmagazine.com/%D8%A8%D8%A>
- خضر محمود عباس، (2011)، إسرائيل ومفهوم توازن القوى والأمن الجماعي في العلاقات الدولية، مركز الوعي للدراسات والتدريب، غزة- فلسطين. متاح على الرابط: <http://drabbass.wordpress.com/2011/04/24>
- جهاد جمال عبد العليم أحمد على، (2016)، "العلاقة بين المجالس المحلية والدولة المركزية في إسرائيل"، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، 28 أبريل. متاح على الرابط: <https://democraticac.de>
- رحمة أحمد سيد، (2020)، دور مراكز الفكر الاستراتيجية في صنع السياسات العامة المصرية، المركز العربي للبحوث والدراسات. متاح على الرابط: <http://acrseg.org/417>
- سامي سموحا، (2000)، "نظام دولة إسرائيل: ديمقراطية مدنية، لا ديمقراطية، أو ديمقراطية إثنية"، سوسيولوجيا إسرائيليت، إسرائيل، العدد 2، ص 565 - 630.
- سامي شرف، (2019)، صنع القرار في تجربة عبد الناصر، مجلة الوعي العربي. متاح على الرابط: <https://elw3yalarabi.org/elw3y/2019/03/07>
- سفيان العيسة، (2007)، الاقتصاد السياسي للإصلاح في مصر: مقارنة لفهم دور المؤسسات، سلسلة أوراق الشرق الأوسط، مركز كارنيجي للشرق الأوسط، الدوحة، العدد 5، ص 5.7. متاح على الرابط: <https://carnegieendowment.org/files>
- سهير الشربيني، (2018)، "نفوذ اللوبي الصهيوني في الولايات المتحدة وانعكاسه على السياسة الأمريكية تجاه الصراع الفلسطيني الإسرائيلي"، المركز العربي للبحوث والدراسات، جمهورية مصر العربية، 19 أكتوبر. متاح على الرابط: <http://www.acrseg.org/40>

- سوزان بنت محمد القرشي – ساره بنت مستور ناجم الزهراني، (تحت النشر)، أثر نظم دعم القرار على إدارة المدن الذكية: دراسة ميدانية على عينة من قيادات أمانة محافظة جدة، *المجلة العربية للإدارة*، المملكة العربية السعودية، مجلد 43، العدد 4 يناير 2023، ص 107. متاح على الرابط: <https://aja.journals.ekb.eg/article>
- شريف محمد محمد يوسف، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، القاهرة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة 6 أكتوبر، ص 654 – 655. متاح على الرابط: <https://jsec.journals.ekb.eg/article>
- شهد عادل فاضل، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي وإسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية. دراسة إستطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، *مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العراق، العدد 2 المجلد 8. متاح على الرابط: <https://search.mandumah.com/Record>
- ظفر ناصر حسين، (2017)، "أنواع القرارات"، دراسة منشورة، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، جامعة بابل، العراق. متاح على الرابط: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges>
- عاموس يديلين، ترجمة فاتن أيوب، إدارة الأزمات الصحية كجزء من الأمن القومي الإسرائيلي، مركز أطلس للدراسات والبحوث، فلسطين، 2 ديسمبر 2021. متاح على الرابط: <https://atls.ps/post/177>
- عبدالحميد رزق، (2017)، مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، جامعة الأزهر، 4 مايو. متاح على الرابط: <http://www.azhar.edu.eg>
- عبدالمليك مزهوده، (2011)، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد الأول، ص 85. متاح على الرابط: <https://iefpedia.com/arab>
- عثمان محمد عثمان، (2019)، مائة عام من التخطيط: هل تحققت التنمية، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، المجلد 27، العدد 31، مارس، ص 21. متاح على الرابط: https://inp.journals.ekb.eg/article_164719
- علاء زهران، (2019)، من الخطط الخمسية إلى الاستراتيجيات التنموية: خبارت وآفاق في رحاب تجربة التخطيط والتنمية المصرية، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط*، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، مارس، ص 49. متاح على الرابط: https://inp.journals.ekb.eg/?_action=article

- 232

- محمد محسن وتد، (2019)، وثيقة يهودية تكشف عن الخطة الصهيونية لتطهير فلسطين من العرب، *الجزيرة نت*، 12 يوليو 2019. متاح على الرابط: <https://1-a1072.azureedge.net/news>
- مركز الحكمة للبحوث والدراسات والاستشارات، (2020)، "عقل العدو... دور مراكز الفكر في صناعة قرار الإحتلال الاسرائيلي"، 22 سبتمبر. متاح على الرابط: <https://www.alhekmh.com.kw>
- مركز الخليج العربي للبحوث والدراسات، (2019)، إمبراطورية اليهود الخفية ومخطط السيطرة على العالم، البحرين، 30 يناير. متاح على الرابط: <https://www.csrgulf.com/2019/01/30>
- مركز باحث للدراسات السياسية والاستراتيجية، (2016)، "أزمة الهوية إسرائيل ومواطنوها العرب"، فلسطين، 24 مارس. متاح على الرابط: <https://www.bahethcenter.net/essaydetail>
- مركز القدس للدراسات السياسية، (2004)، "خلافة الرئيس حسني مبارك"، فلسطين. متاح على الرابط: <https://www.alqudscenter.org/index.php?l=ar&pg>
- مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، (2021)، "صراع يميني - يميني: الدلالات الأساسية لنتائج انتخابات الكنيست الـ 24 في إسرائيل"، أبوظبي، 27 مارس. متاح على الرابط: <https://futureuae.com/arAE/Activit>
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، (2018)، "قوانين الأساس بعد عام 1948". متاح على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=489
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "لمحة عامة عن صلاحيات منصب رئيس الدولة في إسرائيل"، فلسطين. متاح على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "تشكيلة الحكومات في إسرائيل". متاح على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "جهاز المحاكم في إسرائيل". متاح على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.asp
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "تشكيلة الحكومات في إسرائيل". متاح على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.as
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "الأجهزة الأمنية الإسرائيلية". متاح على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id

- معن بشور، (٢٠١٤)، مبادئ ثورة ٢٣ يوليو: خارطة طريق لمصر والأمة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، أغسطس. متاح على الرابط:
<https://caus.org.lb/ar/%D9%85%D8%A8%>
- معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي، (2021)، قراءة في التقرير الاستراتيجي الثاني للعام 2021، إسرائيل. متاح على الرابط: <https://www.inss.org.il/he/publication>
- منصور أبوكريم، (2019)، "مراكز الأبحاث في إسرائيل: القدرة والدور في التأثير في صناعة القرار"، مجلة آراء حول الخليج، العدد ١٣٩، مركز الخليج للأبحاث، المملكة العربية السعودية، ٨ يوليو. متاح على الرابط:
https://araa.sa/index.php?option=com_content&vi
- مهند مصطفى، (2015)، "الانتخابات البرلمانية الإسرائيلية (الكنيست) ٢٠١٥: نحو تبلور النظام الحزبي المهيمن"، سياسات عربية، العدد ١٤، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، ص 35، 36. متاح على الرابط:
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM->
- مهند مصطفى، (2020)، "دليل إسرائيل العام 2020"، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، 15 يوليو. متاح على الرابط: <https://www.palestine-studies.org/ar/node/1>
- مهند مصطفى، (2020)، "نظام الحكم في إسرائيل"، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، فلسطين، 15 يوليو. متاح على الرابط: <https://www.palestine-studies.org/ar/>
- مهند مصطفى، غادي آيزنكوت وتصوّره الشامل للأمن القومي الإسرائيلي: المضامين النظرية والأبعاد السياسية، مركز الإمارات للسياسات، أبوظبي، 28 مارس 2022. متاح على الرابط:
<https://epc.ae/ar/details/featur>
- هبه جمال الدين محمد العزب، (٢٠١٥)، "دور مراكز الفكر في صنع السياسة العامة: دراسة حالة إسرائيل"، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، سبتمبر، ص ٨ - ١٢.
- هبه جمال الدين محمد العزب، (2016)، إعادة بناء العلاقة بين مراكز الفكر ودوائر صنع السياسات في مصر، المركز الديمقراطي العربي. متاح على الرابط:
<https://democraticac.de/?p=34606>
- هبه جمال الدين، (2021)، الرؤية الصهيونية للقومية العربية: بين الفكر والمخطط، معهد التخطيط القومي، جمهورية مصر العربية، ص 136 - 140. متاح على الرابط:
<https://esalexu.journals.ekb.eg/articl>

- هبه شكري، معهد دراسات الأمن القومي الإسرائيلي: مسارات العلاقة بين واشنطن وتل أبيب خلال حكومة نتنياهو المتشددة، مركز أضواء للبحوث والدراسات، العراق، 22 يناير 2023. متاح على الرابط: <https://adhwaa.net/%d9%8>
- هند عثمان أبو الغيط، (2022)، رؤية مصر 2030 - دراسة تحليلية، *المركز الديمقراطي العربي*، 8 يونيو. متاح على الرابط: <https://democraticac.de/?p=82538>
- وائل صالح، (2021)، كيف يرى مجلس المخابرات الوطني الأمريكي العالم عام 2040، *مركز تريندز للبحوث والاستشارات*، الإمارات العربية المتحدة. متاح على الرابط: <https://trendsresearch.org/ar/insight/%D9%>
- وكالة أنباء الشرق الأوسط، دراسة عن مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، جمهورية مصر العربية، 12 ديسمبر 2022. متاح على الرابط: <https://www.mena.org.eg/news/dbcall/table>
- ياعيل ياشي، (2012)، المجتمع المدني في إسرائيل: حوافز وعوائق، *سلسلة قضايا إستراتيجية*، المركز الوطني الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية، فلسطين. متاح على الرابط: <https://www.international-alert.org>
- (3) الرسائل العلمية:
- الماجستير:
- أحمد عواد نويران الفاعوري، (2012)، التحولات الإقليمية العربية وأثرها على نظرية الأمن الإسرائيلي في الفترة من (2006: 2012)، رسالة ماجستير منشورة، كلية الآداب والعلوم، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين، ص 127. متاح على الرابط: <https://meu.edu.jo/libraryTheses>
- أسماء عيسى، (2016)، دور نظم دعم القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، ص 35. 38. متاح على الرابط: <http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/maste>
- إسمهان خلفي، (2009)، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمبصرات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 18، 19. متاح على الرابط: <http://theses.univ-batna.dz/index.php/theses-en-ligne>

- إياد سعدو الضعيفي، (2021)، دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي في حكم بنيامين نتنياهو 2009/2020، رسالة ماجستير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، فلسطين. متاح على الرابط:
<https://scholar.alaqsa.edu.ps/759>
- تامر حمدان عبد القادر مسلم، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، ص 11. متاح على الرابط:
<http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile>
- خالد أيمن العقاد، (2017)، "دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي (الحرب على قطاع غزة ٢٠١٤)"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر بقطاع غزة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، فلسطين، ص ٦٢-٦٦. متاح على الرابط:
<file:///C:/Users/toshiba/Downloads/%C3%A3%C3>
- سعاد حرب قاسم، (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، ص 49، 194. متاح على الرابط:
<https://www.mobt3ath.com/uplode>
- سيد على محمد سيد على حمزة، (2020)، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 21. متاح على الرابط:
<http://thesis.mandumah.com>
- زينة المنصور، (2015)، الذكاء وعلاقته بمهارة إتخاذ القرار: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا، ص 74 . 79. متاح على الرابط:
<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID>
- فاتن عبدالله صالح، (2009)، أثر تطبيق الذكاء الإصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 2 . 6. متاح على الرابط:
<https://meu.edu.jo/libraryTheses/585e2f5>
- عادل بومجان، (2019)، أهمية ومكانة نظام المعلومات الاستراتيجي في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

- التسيير، الجزائر، ص ٨-١١. متاح على الرابط:
<https://www.researchgate.net/publication/336848250>
- ندى عمر عبدالله أبوعيادة، (2016)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين. متاح على الرابط:
<http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/hand>
 - نصرالدين ديب سعيد خلف، (2012)، دور المؤسسة العسكرية الإسرائيلية في صناعة القرار السياسي الخارجي: (السلطة الفلسطينية ولبنان من 2000 الى 2009 نموذجاً)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر بقطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين. متاح على الرابط:
<https://www.politics-dz.com/community/threads>
 - يحيى سليم حسن أبوعودة، (2011)، جدلية العلاقة بين الدين والسياسة في إسرائيل وأثرها على اتجاهات التسوية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، فلسطين، ص ٢. متاح على الرابط:
<http://search.mandumah.com/Record/543032>
 - الدكتوراه:
 - أحمد النحاس عباس، (2018)، مؤسسية صنع سياسات الأمن القومي . دراسة مقارنة لمجالس الأمن القومي وملائمتها للحالة المصرية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة.
 - أمنية محمد أحمد محمد سالم، (2008)، دور مجالس الأمن القومي في إدارة أزمات السياسة الخارجية: دراسة حالة مجلس الأمن القومي الأمريكي والإسرائيلي والإيراني في الفترة من 2000 حتى 2012، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
 - بوريش أحمد، (2019)، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص: دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، ص 18. متاح على الرابط: <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream>
 - مازن جهاد إسماعيل الشوبكى، (2019)، دور نظم دعم القرار في تطبيق إعادة الهندسة للنظم الأكاديمية والإدارية في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع

- غزة، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، ص 66. متاح على الرابط: <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle>
- نادية طيبي، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، رسالة دكتوراه منشورة، *مجلة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير*، الجزائر، ص 28. 41.
- (4) المقالات والمواقع الإلكترونية:
- أحمد أبو الحسن زرد، (2016)، *النظام السياسي المصري وتحولاته في خمس سنوات (2011-2016)*، الهيئة العامة للإستعلامات، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط: <https://www.sis.gov.eg/section/999>
 - أحمد السيد السكري، (2017)، "ماهية وأهمية نظم دعم القرار"، *الموقع الإلكتروني لشبكة الألوكة الثقافية*، العراق. متاح على الرابط: <https://www.alukah.net/culture/0/1194>
 - موقع الأزمنة، (2019)، نتناهو يعدّ مفهومًا جديدًا للأمن القومي هو الثاني بعد وثيقة بن جوريون، الجمهورية العربية السورية، 14 أبريل. متاح على الرابط: <https://alazmenah.com/index.php>
 - أمين إسكندر، (2001)، "الأساس القانوني والسلطة القضائية في إسرائيل"، *موقع البيان الإماراتي*، الإمارات العربية المتحدة، 14 فبراير. متاح على الرابط: <https://www.albayan.ae/opinions>
 - إيناس خليل، (2019)، ثورة 25 يناير وأسبابها ونتائجها، *موقع ملزمتي*. متاح على الرابط: <https://www.mlzamy.com/search-25th-januar>
 - حسام سويلم، (2004)، الأهداف القومية الإسرائيلية وإستراتيجيات تنفيذها، *الجزيرة نت*، الدوحة، 3 أكتوبر. متاح على الرابط: <https://1-a1072.azureedge.net/opinions/2004/10>
 - جودة آري غروس، معهد دراسات الأمن القومي يقدم خطة جديدة للانفصال الإسرائيلي عن الفلسطينيين، the times of israel، إسرائيل، ٢٣ أكتوبر ٢٠١٨. متاح على الرابط: <https://ar.timesofisrael.com/%D9%85%D>
 - داوود عودة، (2020)، "محاولة بائسة.. نتناهو يدعو عرب إسرائيل للتصويت لحزبه"، *العين الإخبارية*، أبوظبي، 20 فبراير. متاح على الرابط: <https://al-ain.com/article/netanyahu>

- داوود عودة، التقرير الاستراتيجي لإسرائيل 2022.. 3 تحديات و 10 توصيات، العين الإخبارية، أبوظبي، 24 يناير 2022. متاح على الرابط: <https://al-ain.com/article/israel-strategic-a>
- دائرة شؤون المغتربين، (2015)، "ترجمات الصحافة الإسرائيلية 6 يناير 2015"، منظمة التحرير الفلسطينية، فلسطين، 6 يناير. متاح على الرابط: http://www.pead.ps/ar_print.php?id=1436c7y132474
- سامح لاشين، (2018)، نص قانون المجلس الأعلى لمواجهة الإرهاب بعد موافقة البرلمان، الأهرام، جمهورية مصر العربية، 2 أبريل. متاح على الرابط: <https://gate.ahram.org.eg/News/185994>
- سعيد عكاشة، تقرير لمعهد دراسات الأمن القومي بجامعة تل أبيب.. إنعكاسات التطورات الإقليمية والدولية على الأمن الإسرائيلي، الأهرام، القاهرة، 26 أغسطس 2015. متاح على الرابط: <https://gate.ahram.org.eg>
- سمر نصر، (2020)، السياسة الخارجية لمصر بعد 30 يونيو.. إستقلال وندية وشراكة متوازنة، الأهرام، جمهورية مصر العربية، 16 يونيو 2020. متاح على الرابط: <https://gate.ahram.org.eg/News/242848>
- سمير فرج، (2017)، "دوائر صنع القرار"، الأهرام، 13 يوليو. متاح على الرابط: http://www.samirfarag.com/sf_article/security
- سنية الحسيني، قراءة في وقائع مؤتمر معهد أبحاث الأمن القومي الإسرائيلي، ميدل إيست أون لاين، لندن، 31 مارس 2023. متاح على الرابط: <https://middle-east-online.com/%D9%82%D>
- شبكة قوانين الشرق، بشأن تنظيم رئاسة الجمهورية. متاح على الرابط: <http://site.eastlaws.com/Genera>
- شبكة قوانين الشرق، قانون رقم 21 لسنة 2014 بتاريخ 25 / 2 / 2014، بشأن إنشاء مجلس الدفاع الوطني. متاح على الرابط: <http://site.eastlaws.com/GeneralS>
- شبكة قوانين الشرق، قرار رئيس الجمهورية رقم 233 لسنة 2014 بتاريخ 2 / 8 / 2014، بشأن تنظيم الأمانة العامة لمجلس الدفاع الوطني. متاح على الرابط: <http://site.eastlaws.com/GeneralSearch>
- شبكة قوانين الشرق، قرار رئيس الجمهورية رقم 216 لسنة 2014 بتاريخ 17 / 7 / 2014 بشأن تنظيم الأمانة العامة لمجلس الأمن القومي. متاح على الرابط: <http://siteeastlaws.com/GeneralSearch>

- شبكة قوانين الشرق، قانون رقم 86 لسنة 1968 بتاريخ 18 / 12 / 1968 بشأن إختصاصات مجلس الدفاع الوطني. متاح على الرابط:
<http://site.eastlaws.com/GeneralSearch/Home>
- شبكة قوانين الشرق، (٢٠١٧)، إنشاء المجلس القومي لمواجهة الإرهاب والتطرف برئاسة رئيس الجمهورية، الجريدة الرسمية- العدد ٢٩ مكرر (ط) في ٢٦ يوليو سنة 2017. متاح على الرابط: <https://www.google.com/url?sa=t&source>
- قناة الحرة، مجلس النواب المصري يمنح الثقة للحكومة 25 يوليو 2018. متاح على الرابط: <https://www.alhurra.com/egypt/2018/07/25/%D9>
- عبدالجليل زيد المرهون، (2006)، مصر وقضية الأمن في الخليج، جريدة الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 13724. متاح على الرابط:
<https://www.alriyadh.com/124156>
- محمد السهلي، (2020)، في النظام السياسي الإسرائيلي.. هيمنة السلطة التنفيذية وخطاب "الديمقراطية اليهودية"، وكالة قدس نت للأنباء، فلسطين، 4 ديسمبر. متاح على الرابط:
<https://qudsnet.com/post/501675/>
- محمد الليثي، (2019)، "بالأرقام.. نتتياهو صاحب أطول فترة حكم رغم فشله في تشكيل حكومة جديدة"، الوطن، جمهورية مصر العربية، 3 أكتوبر. متاح على الرابط:
<https://www.elwatannews.com/news>
- محمد عبد العاطي، معلومات الوزراء والأهرام للدراسات السياسية يوقعان بروتوكول للتعاون المشترك، المصري اليوم، جمهورية مصر العربية، 23 يناير 2020. متاح على الرابط:
<https://www.almasryalyoum.com>
- مركز المعلومات الوطنى الفلسطينى، "الحروب التي خاضها الجيش الإسرائيلي". متاح على الرابط: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id
- منشورات قانونية، تعيين رئيس ديوان رئيس الجمهورية وإعفاءه من منصبه. متاح على الرابط:
<https://manshurat.org/node/27319>
- منشورات قانونية، (٢٠١٤)، قانون إنشاء مجلس الأمن القومي رقم 19 لسنة 2014، الجريدة الرسمية- العدد ٨ مكرر (ب) في ٢٤ فبراير. متاح على الرابط:
<https://manshurat.org/node>
- مؤسسة الدراسات الفلسطينية، (2020)، نبذة عن المؤتمر الصهيونى الأول وحيثيات إنعقاده. متاح على الرابط: <https://oldwebsite.palestine-studies.org/ar/resources>
- موقع المعانى، تعريف ومعنى كلمة ذكاء في معجم المعاني الجامع. متاح على الرابط:

- <https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8>
- موقع المعانى، تعريف ومعنى كلمة استراتيجي في معجم المعاني الجامع. متاح على الرابط:
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-en/strategic>
- موقع عربي 48، (2021)، "الحكومة الإسرائيلية تمنح بنيامين نتنياهو صلاحيات غير مسبوقة في اتخاذ القرارات"، فلسطين، 12 أغسطس. متاح على الرابط:
<https://www.arab48.com/%D8%A5%D8%B>
- الهيئة العامة للإستعلامات، (2015)، المجالس التخصصية التابعة للرئاسة، 31 أغسطس. متاح على الرابط:
<https://www.sis.gov.eg/section/10206/7002?lang=ar>
- الهيئة العامة للإستعلامات، (2018)، "سياسة مصر الخارجية في عهد الرئيس السيسي"، جمهورية مصر العربية، 10 أكتوبر. متاح على الرابط:
<https://www.sis.gov.eg/Story/176948/%D8%B3>
- الهيئة العامة للإستعلامات، (2018)، الرئيس السيسي يؤدي اليمين الدستورية رئيسًا للجمهورية، 2 يونيو. متاح على الرابط:
<https://www.sis.gov.eg/Story/167767>
- الهيئة العامة للإستعلامات، (2019)، ثورة 30 يونيو.. ثورة شعب وبناء الدولة الحديثة، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://www.sis.gov.eg/Story/19>
- الهيئة العامة للإستعلامات، استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر 2030)، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://sis.gov.eg/Story/118142/%D8%A>
- الهيئة العامة للإستعلامات، قرار جمهوري بتعيين الكاتب الصحفي ضياء رشوان رئيسا للهيئة العامة للإستعلامات، جمهورية مصر العربية، 6 يونيو 2017. متاح على الرابط:
<https://www.sis.gov.eg>
- ناهد الكاشف، "بعد 40 عامًا على زيارة السادات للقدس: أسرار مبادرة السلام وحقيقة موقف العرب منها"، الأهرام، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://gate.ahram.org.eg/daily/News/62>
- نبيل شرف الدين، (2004)، "جمال مبارك يعلن عن تغييرات سياسية"، إيلاف، المملكة العربية السعودية. متاح على الرابط:
<https://elaph.com/Politics/2004>

(1) Books:

- James Nwoye Obi, Ph.D, (2015), "Decision-Making Strategies" . In C.P. Maduabum (Ed.) Contemporary Issues On Management In Organizations: A Book Of Readings (Chapter 6, P.93). Published By: Ibadan: Spectrum Books Limited, It Is Available At: [Http://Eprints.Covenantuniversity.Edu.Ng/10021/1/Decision-Making](http://Eprints.Covenantuniversity.Edu.Ng/10021/1/Decision-Making)
- Yaacov Yadgar, (2020), "Israel's Jewish Identity Crisis: State And Politics In The Middle East", **Cambridge University Press**, January. It Is Available At: <https://Www.Cambridge.Org/Core/Books/Israels-Jewish-Identity>

(2) Scientific Periodicals:

- Abdurrahman Ali Farraj Al-Asmari,(2022), The Impact Of Strategic Intelligence On Crisis Management In Light Of The Spread Of The Corona Pandemic By Applying It To The Saudi Banking Sector In The Asir Region, **Journal Of Economic Administrative And Legal Sciences**, Volume (6), Issue (3) P 102 – 125. It Is Available At: <https://Journals.Ajsrp.Com/Index.Php/Jeals/Article>
- Alia Abdou (2018), Here Are 10 Common Egyptian Personality Traits We All Love, Scoopempire. It Is Available At: <https://Scoopempire.Com/Here-Are>
- Amal Jamal, (2018), Human Rights Organizations Are Locked In An Existential Struggle With The Rise In The Presence Of "Bad Civil Society" In Israel, Fanack, Israel, 31 March . It Is Available At: <https://Fanack.Com/Opinion-En/Bad-Civil-Society>
- Amos Yadlin And Assaf Orion, (2022), Israel's New Strategy: Why A Post-American Middle East Means A Greater Role In Regional Security, **Foreign Affairs**, 18 February. It Is Available At: <https://Www.Foreignaffairs.Com/Articles/Middle-East>
- The American-Israeli Cooperative Enterprise (AICE), "Israel Intelligence & Security: Directors Of The General Security Service (Shabak)".It Is Available At: <https://Www.Jewishvirtuallibrary.Org/Jsource>
- Amir Mohammad Shahsavarani - Esfandiar Azad Marz Abad , (2015),The Bases, Principles, And Methods Of Decision-Making: A Review Of Literature, **International Journal Of Medical Reviews**, Volume 2, Issue 1, Winter, P 215. It Is Available At: http://Www.Ijmedrev.Com/Article_68259_Bec2d0c8319895
- Anshika S. (N.D.), (2017), Functions Of Leadership: 14 Major Functions Of Leadership, Economicsdiscussion. It Is Available At: <https://Www.Economicsdiscussion>

- Avner Barneai, (2018), "National Strategic Intelligence And Competitive Intelligence: How A Comparative View And Mutual Learning", *I School Of Business*, Netanya Academic College, National Security Studies Center, University Of Haifa, Israel. It Is Available At: <https://Www.Academia.Edu/36212696/National>
- Dani Filc, (2020), Israel's Radical Right Populism, *Transform Europe*, 7 Apr. It Is Available At: <https://Www.Transform-Network.Net/Blog/Article/Israels>
- Danial J.Elazar, "State-Local Relations In Israel", *Jerusalem Center Of Public Affairs* . It Is Available At: <http://Www.Jcpa.Org/Dje/Articles2/Statelocal>
- Diana Marieta Mihaiu, (2010), Effectiveness And Performance Of The Public Sector, *Journal Of Economic Forecasting*, Romanian, Pp 130-135. It Is Available At: https://Www.Researchgate.Net/Publication/227489762_Efficiency
- Hasan Ali Al-Zu'bi, (2016), Aspects Of Strategic Intelligence And Its Role In Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation, *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, Vol. 6, No. 4, It Is Available At: https://Www.Researchgate.Net/Publication/301788410_Aspects
- Itai Shapira, (2020), The Main Challenges Facing Strategic Intelligence, *Strategic Assessment*, Volume 23, No.1, January. Pp 4-6. It Is Available At: <https://Strategicassessment.Inss.Org/Il/Wp-Content/Uploads>
- Jean Shaoul, (2010), Oligarchy And Inequality In Israel, *World Socialist Web Site*, 10 November. It Is Available At: <https://Www.Wsws.Org/En/Articles>
- Knesset, (2001), Basic Law: The Government. It Is Available At: https://Knesset.Gov/Il/Laws/Special/Eng/Basic14_Eng
- Laura Camilla, (2011), The Role Of Strategic Intelligence Services In Corporate Decision Making, *School Of Economics*, Aalto Universit , Finlanda. It Is Available At: http://Epub.Lib.Aalto.Fi/En/Ethesis/Pdf/12600/Hse_Ethesis
- Mahmood Nooraie, (2016), "Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes", *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, Vol. 2, No. 7, July, Usa. It Is Available At: <https://Silo.Tips/Download/Factors-Influencing>
- Martin B. Malin Ehud Eiran, (2013), The Sum Of All Fears: Israel's Perception Of A Nuclear-Armed Iran", *Washington Quarterly*, Summer. It Is Available At: <https://Www.Belfercenter.Org/Publication/Sum-All>
- Manuel Antonio Fernández– Villacañas Marín, (2020), Strategic Intelligence Management And Decision Process: An Integrated

- Approach In An Exponential Digital Change Environment, *Leadership In Management And Adoption Techniques For Digital Service Innovation*, Technical University Of Madrid, Spain. P 65-85. It Is Available At: <https://www.researchgate.net/publication>
- Mehmet Emin Erendor, (2021), The Role Of Intelligence And State Policies In International Security , *Cambridge Scholars Publishing*, Lady Stephenson Library, Newcastle Upon Tyne, NE6 2PA, UK. It Is Available At: <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs>
 - Mohsen Ghaffarzadeh, (2016), "Decision Making Based On Management Information System And Decision Support System", *International Journal Of Economics*, Commerce And Management, United Kingdom Vol. III, Issue 4, P 8-9. It Is Available At: https://www.researchgate.net/publication/277358986_Decision_Making
 - Muhammad Alaraby, (2016), “Securing The Future An Egyptian National Security Strategy”, *Academia*, Edu. It Is Available At: <https://www.academia.edu/30446634/Securin>
 - Michael Maccoby, (2011) “Strategic Intelligence: A Conceptual System Of Leadership For Change”, This Is A Preprint Of An Article Acceptea For Publication In 2011, *Issue Of Performance Lmpovement Copyright International Society For Performance Improvement*, It Is Available At: <http://www.maccoby.com/pdfs/strategic-intelligence>
 - Michael Maccoby, (2011), The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, *Research-Technology Management*, 44:3, 58-60, DOI: 10.1080/08956308.11671431. To Link To This Article: <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671431>
 - Michael Maccoby, (2016), The Human Side: Successful Leaders Employ Strategic Intelligence, *Research-Technology Management*, 44:3,P 58-60. It Is Available At: <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671431>
 - Michael J Keegan. (2016), Perspective On Strategic Intelligence: Conceptual Tools For Leading Change, With Dr. Michael Maccoby, P 76- 77. It Is Available At: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files>
 - Ministry Of Environmental Protection, (2019), Policy Papers Israel 2050, Israel. It Is Available At: <https://www.gov.il/en/departments/policies/israel>
 - Natan Sachs, (2019), Israel’s Right-Wing Majority, *Brookings*, 11 April. It Is Available At: <https://czasopisma.marszalek.com.pl/images/pliki/ppsy>

- Nichodemus Kind Ejimabo, (2015), "The Influence Of Decision Making In Organizational Leadership And Management Activities", *Journal Of Entrepreneurship & Organization Management*, Usa,. It Is Available At: <https://www.omicsonline.org/open-access/the-influence>
- Paul De Boer & Marco Missaglia, (2005), Economic Consequences Of Intifada, *Dipartimento Di Economia Pubblica Eterritoriale*, Università Degli Studi Di Pavia, Corso, Strada Nuova 65, Italy, August. It Is Available At: <https://personal.eur.nl/pmdeboer/research/economic>
- The Reut Institute, (2013) "A New National Security Vision For Israel's 75th Year", Israel. It Is Available At: <http://reut.institute.org/data/uploads>
- Saad Al- Suaadi - Basma Awqatee (2011) "Information Role In Decision Making Process Of Foreign Policy", *Journal Of International Studies*, Volume , Issue 50, Pages 113-146. It Is Available At: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=60833>
- Shaidul Kazi, (2009), "Managerial Decision-Making Style: India, Bangladesh, And Finland. Cultural Side Of The Game", *Tampere University Of Applied Sciences* , FINLAND, P. 2-4. It Is Available At: <https://core.ac.uk/download/pdf/39955388>
- Sherif Kame, (2008), "Dss Experience In Africa – Cases From Egypt", *Academia.Edu*, Usa. It Is Available At: https://www.academia.edu/7838450/DSS_Experience
- Sherif Kamel, (2009), "Transforming The Decision-Making Process In Egypt", Proceedings Of The 15th Americas Conference On Information Systems (Amcis) On The Gate To The Future Of Iss, *Academia.Edu*, Usa. It Is Available At: https://www.academia.edu/7840054/Transforming_The_Decision-Making
- Shoval Shabtai, (2018), Israel's National Security Strategy For 2030, The International Institute For Counter-Terrorism (ICT), Israel. It Is Available At: <https://www-israeldefense-co.il.translate.goog/en>
- Toi Staff, (2018), Israel To Boost Security Budget By Hundreds Of Millions Of Dollars, *The Times Of Israel*, 16 August. It Is Available At: <https://translate.google.com/translate?hl=ar&sl=en&u=https>
- Yoram Peri, (2002), "The Israeli Military And Israel's Palestinian Policy From Oslo To The Al Aqsa Intifada", *United States Institute Of Peace* , Peaceworks No. 47, November. It Is Available At: <https://www.tau.ac.il/institutes/herzog>

(3) Reports:

- Coats Daniel R., (2019), (The Director Of National Intelligence), "The National Intelligence Strategy Of The United States Of America", Cia, Usa, P 5. It Is Available At: <https://www.dni.gov/files/ODNI/Documents/National>
- James g. McGann,(2021), **global go to think tank index report**, think tanks and civil societies program (ttcsp), university of pennsylvania, usa, p 129. It is available at: https://repository.upenn.edu/think_tanks
- Martin Devenish, Mbe And Others, (2022), "Intelligent Business 2022 Strategic Intelligence Report", *S-Rm's Guide To Strategic Intelligence*, Usa, P 4. It Available At: <https://www.s-rminform.com/Strategic-Intelligence>
- National Intelligence Council, (2021), "NIC Global Trends 2040: A More Contested World". It Is Available At: <https://www.dni.gov/index.php/who-we-are/org>

(4) Articles And Websites:

- Cabinet Secretariat, "Prime Minister's Office". It Is Available At: <https://www.gov.il/en/departments/secretar>
- Eman Ragab, (2018), "The National Security Components Of Egyptian Foreign Policy", *Al-Ahram Centre For Political And Strategic Studies*, This Article Was First Published In Al-Ahram Weekly Ahram. It Is Available At: <http://english.ahram.org.eg/news/292544.aspx>
- Sarah El-Sheikh, (2020), Egypt's Political Parties See Internal Disputes Over Parliament Elections, *Daily News*, 17 September. It Is Available At: <https://dailynewsegypt.com/2020/09/17/egypts-political>
- Israel Executive Branch: National Security Council. It Is Available At: <https://www.nsc.gov.il/english/pages/default.aspx>
- Israel Ministry Of Foreign Affairs, Israeli Democracy-How Does It Work. It Is Available At: <https://mfa.gov.il/mfa/aboutisrael/state/democracy>
- Israel Ministry Of Foreign Affairs, Basic Law: The President Of The State (1964). It Is Available At: <https://www.knesset.gov.il/laws/special/eng>
- Israel Ministry Of Foreign Affairs, " Basic Law: The Knesset – 1958". It Is Available At: <https://www.knesset.gov.il/laws/special/eng>
- Israel Ministry Of Foreign Affairs, Basic Law: The Government (2001). It Is Available At: <https://www.knesset.gov.il/laws/special/eng>
- Israel Ministry Of Foreign Affairs, " The State: Local Government". It Is Available At: <https://www.mfa.gov.il/mfa/facts+about+israel>
- Israel Ministry Of Foreign Affairs, " Basic Law: The State Comptroller". It Is Available At: <https://www.knesset.gov.il/laws/special/eng>

ثالثًا. المواقع الإلكترونية:

- الجريدة الرسمية، (1971)، القانون رقم ١٠٠ لسنة ١٩٧١ الصادر بشأن تعديل بعض أحكام قانون المخابرات العامة، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://www.cc.gov.eg/legislation>
- الجريدة الرسمية، (2022)، قانون التخطيط العام للدولة رقم 18 لسنة 2022، العدد 14 (مكرر)، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://www.cc.gov.eg/i/l/419731>
- الموقع الرسمي للبنك المركزي، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://www.cbe.org.eg>
- الموقع الرسمي لجهاز التعبئة العامة والإحصاء. متاح على الرابط:
<https://www.capmas.gov.eg>
- الموقع الرسمي للجهاز المركزي للمحاسبات، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://asa.gov.eg>
- الموقع الرسمي لرئاسة الجمهورية، رؤية مصر 2030، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://www.presidency.eg/ar/%D9%85%D8>
- الموقع الرسمي لرؤية مصر 2030، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<http://sdsegypt2030.com/%d8%b1%d8%ad>
- الموقع الرسمي لمركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية. متاح على الرابط:
<https://acpss.ahram.org.eg/ui/front/AboutUs.aspx>
- الموقع الرسمي لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، نبذة عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. متاح على الرابط:
<https://www.idsc.gov.eg/IDSC/StaticContent>
- الموقع الرسمي لمعهد الأمن القومي الإسرائيلي، متاح على الرابط:
<https://www.inss.org.il/newsletter>
- الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، جمهورية مصر العربية. متاح على الرابط:
<https://mped.gov.eg/MinistryVision#Ministry>
- الموقع الرسمي لوزارة الاقتصاد الإسرائيلية، قسم الاستراتيجية وتخطيط السياسة في إسرائيل. متاح على الرابط:
<https://www.gov.il/ar/departments/units/strategy>
- الموقع الرسمي لوزارة الخارجية الإسرائيلية. متاح على الرابط:
<https://mfa.gov.il/MFAAR/Informationabo>

الملاحق

ملحق رقم (1)

دليل المقابلة الشخصية المقننة

(رسالة ماجستير أكاديمية في التخطيط والتنمية .. معهد التخطيط القومي)

**"أثر استخدام نظم الذكاء الاستراتيجي على فعالية منظومة دعم
واتخاذ القرار في مؤسسات القيادة العليا - دراسة حالة مقارنة بين
مصر وإسرائيل"**

تهدف المقابلات الشخصية المقننة وفق هذا النموذج إلى تقييم مدى اعتماد أو مراعاة العاملين بمنظومة دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي في مستويات القيادة العليا، وبالتحديد في مؤسسات إدارة الدولة في مصر وإسرائيل عند وضع أو تطبيق الاستراتيجية القومية للدولة (سواء ما يتعلق برؤية مصر 2030، أو استراتيجية الأمن القومي لإسرائيل 2030 كنموذج للتطبيق)، على نظم الذكاء الاستراتيجي من خلال تحليل مدى مراعاتهم لخمس محاور رئيسة تشمل: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة)، والتي تستخدم كعناصر أساسية وفق نموذج (Michael Maccoby) لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي على فعالية وكفاءة الأداء في المؤسسات.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

1	العمر	أقل من 40	40:50	فوق 60
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
3	الدرجة الوظيفية وجهة العمل	الأولى	الثانية	الثالثة
4	سنوات الخبرة	أقل من 10	10:20	أكثر من 20

الجزء الثاني . أدناه مجموعة فقرات، يرجى قراءتها بتمعن وتحديد وجهة نظرك فيها،

من خلال التعبير عن رأيك بشكل دقيق في حدود المفهوم الموضح قرين كل عنصر:

1. **الاستشراف Foresight**: يقصد به القدرة على التفكير في القوى والمتغيرات غير المنظورة التي يمكن أن تساهم في تشكيل المستقبل بصورة فاعلة، بما يعظم من قدرة الدولة ومؤسساتها الرئيسية على التفكير الاستباقي وفرز العوامل الدافعة التي يمكن استغلالها، وكذلك المهددات التي يجب العمل على تحييدها وتجنبها أو السيطرة عليها، بما يتطلبه ذلك من اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للوصول إلى تحقيق أعلى مراتب النجاح في صياغة وتحقيق الأهداف والغايات التنموية المرجوة عبر الأجل الطويل.

م	الفقرات	التعقيب
1	إلى أي مدى استشراف المشاركون في صياغة استراتيجية الدولة 2030 المستقبل باتجاه وضع قرارات وسياسات يمكن تطبيقها بشكل جيد في الأمد البعيد رغم التطورات. وما هي الدلائل الإيجابية لذلك على أرض الواقع؟	
2	إلى أي مدى يتابع العاملون بمنظومة التخطيط ما يطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للدولة من تغيرات مستقبلية، ثم يعيدون التفكير في انعكاساتها على عملية صناعة واتخاذ القرار؟	
3	كيف ساهم الاستشراف في دعم تحركات الدولة لمواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية بشكل استباقي، وكيف انعكس ذلك على كفاءة صنع القرار؟	

للملاحظات إضافية:

2. الرؤية المستقبلية Future visioning: تشير إلى الصورة الاستراتيجية التي ينبغي أن تكون عليها الدولة، أو المؤسسات التنموية الرئيسة في الأجل الطويل. ويمكن وصفها بالرؤية الاستراتيجية التي تعكس طموحات ومصالح الدولة التنموية في المستقبل، كما تجسد هويتها الوطنية، وتحدد مركزها التفاعلي والتنافسي بين الدول الأقران في الإقليم والعالم.

م	الفقرات	التعقيب
1	إلى أي مدى تمتلك الدولة رؤية استراتيجية تنموية للمستقبل، وهل يسعى العاملون بمنظومة التخطيط إلى التنبؤ بالتطورات المؤثرة على مجريات التنمية؟	
2	إلى أي مدى يسعى العاملون بمنظومة التخطيط لتوحيد جهود الفرق المعاونة في مؤسسات دعم القرار الأخرى نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنموية للدولة في المستقبل؟	
3	إلى أي مدى استطاعت القيادة العليا للدولة تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع عملي، وكيف تم إقناع المسؤولين وتحفيزهم على الإيمان بتلك الرؤية دون تجاذبات؟	

لم ملاحظات إضافية:

3. تفكير النظم Systems thinking: هو منهج يستخدم للتكيف والتأقلم مع البيئة المحيطة بالمؤسسات، ويتم من خلاله دراسة علاقة الأجزاء بالكل، ويستخدم المنهج على المستوى القومي لتقييم القدرة على تركيب وتكامل العناصر والمتغيرات المؤثرة على التنمية، وفهم كيفية تفاعلها بعضها مع البعض للوصول إلى تحقيق الأهداف الوطنية في إطار النظام السياسي القائم على إدارة شؤون الدولة.

م	الفقرات	التعقيب
1	إلى أي مدى تعمل مؤسسات الدولة المختلفة بصورة جيدة من التنسيق والترابط في سياق منظومي، وما هي انعكاسات ذلك على مستوى الأداء التنموي؟	
2	إلى أي مدى تسعى منظومة التخطيط في الدولة إلى إقامة تحالفات مع الأطراف الأخرى، للاستفادة مما لديهم من خبرات، وما هي انعكاسات ذلك على تحقيق ما هو مصوغ من أهداف؟	
3	إلى أي مدى يمتلك العاملون بمنظومة التخطيط القدرة على رصد المتغيرات المؤثرة على مصالح الدولة الاستراتيجية، وفهم آليات التفاعل بين تلك المتغيرات وتداعياتها المحتملة؟	

لملاحظات إضافية:

4. الشراكة Partnership: ويقصد بها العمل وفق أطر جماعية تشاركية تعاونية فعالة بهدف الارتقاء بكفاءة الأداء وتحبيد واحتواء ما يُستجد من تناقضات وخلافات بصورة إيجابية، بما يعمل على تعظيم الانجاز المتحقق وتعزيز الأثر المنشود من العمل الجماعي والارتقاء بالأداء.

م	الفقرات	التعقيب
1	إلى أي مدى تعمل مؤسسات الدولة المختلفة بصورة جماعية تشاركية جيدة، وهل تؤمن القيادة العليا بمنظومة التخطيط بوجود علاقة طردية بين قوة القرار وازدياد عدد الأطراف المشاركة فيه؟	
2	إلى أي مدى استطاع العاملون بمنظومة التخطيط الاستفادة من خبرات مختلف الشركاء في دعم قدراتهم على صياغة الاستراتيجية الحالية، وما انعكاسات ذلك على عملية صناعة واتخاذ القرار؟	
3	إلى أي مدى تسعى منظومة التخطيط إلى إقامة شراكات استراتيجية مع القوى والجهات المناظرة محليًا وإقليميًا، وكيف ساهم ذلك في إمداد القيادة العليا للدولة برؤى وأفكار متجددة لبناء شراكات فعالة محلية وخارجية؟	

لملاحظات إضافية:

5- الدافعية Motivation: تعني القدرة على دفع الأفراد وتحفيزهم في كافة مؤسسات الدولة لتبني تنفيذ الأهداف التنموية المنشودة في إطار الرؤية القومية للدولة، مع غرس السلوكيات التنموية والإبداعية وتحمل المسؤولية والرغبة في الإنجاز. وهو ما يتطلب ضرورة ترسيخ السمات القيادية والنهوض بالقيادة العليا، والارتقاء كذلك بأداء العاملين والمعاونين والشركاء.

م	الفقرات	التعقيب
1	إلى أي مدى تعمل منظومة التخطيط على بث روح التنافس والإبداع بين المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية لتحقيق المزيد من الإنجاز، وكيف ساهم ذلك في معالجة القضايا والملفات المعنية بسلاسة واقتدار؟	
2	إلى أي مدى تعتمد القيادة العليا للدولة على دور منظومة التخطيط في عملية صنع القرارات وتحمل ما يخصها من مسؤوليات، وهل يوجد تناغم بين فرق العمل من أجل حل المشاكل ومواجهة التحديات دون صراعات؟	
3	إلى أي مدى استطاعت منظومة التخطيط دعم وتحفيز باقي مؤسسات الدولة لتنفيذ القرارات الاستراتيجية على كافة المستويات؟	

لملاحظات إضافية:

(انتهت؛ ونشكركم لحسن تعاونكم!)

Summry

those who acquire advanced knowledge in myriads of fields will easily address future challenges and threats. Whereas, there will be a high impact upon those who disregard modernization requirements and proactive creativity.

- ❖ The clear alignment between the Israeli thinktanks' recommendations and suggestions on the one hand and the policies and measures implemented by the Israeli government in the majority of issues, on the other, should be considered by the Egyptian and Arab decision makers and thinktanks. This will happen by monitoring the outputs of such high-ranking institutions, in Israel in particular, or those institutions that closely focus on the Arab Israeli Conflict or the developments the Palestinian and Arab cause. Like the studies of Israel's National Security Institution, Begin-Sadat Center for Strategic Studies, Moshe Dayan Center for Middle Eastern and African Studies (MDC), and International Institute for Counter-Terrorism. Through careful follow-up of the outputs of these centres, all ideas and plans in Israel's mind can be accurately identified.

through the creation of a new development service at the national level with innovative and forward-looking ideas to be responsible for research and development, reformulation of work systems and codes, and research and thinking in all sectors and at different levels.

- ❖ The Egyptian state should reconsider the methods used in the system of education and scientific research at the national level from a modern and advanced perspective to overcome the dilemmas of traditional performance that is unable to keep pace with the development requirements of the labor market. This should take place to obtain innovative and advanced mechanisms and methodologies in all paths of university education and its predecessors and subsequent phases to advance the community and enter into real paths of possessing advanced knowledge and tools in research and development. This is for the graduates of this system to keep up with the requirements of the next era with all its challenges and motivations, and to overcome the future challenges.
- ❖ In addition to not underestimating the significance of strategic intelligence with its creative aspect in promoting and enhancing efficiency, as well as improving performance at all levels. It can be used as an advanced methodology that promotes creative and integrative thinking, planning and implementation in all arenas, both at the state and institutional level or at the individual level. However, strategic intelligence and other advanced methodological tools are essential and are inevitably required for various arrangements of institutions and individuals alike. In addition, necessary preparation for future challenges has become crucial and cannot be delayed or neglected. Such a traditional performance or such a way of thinking and innovation cannot keep up with future challenges. Thus,

- ❖ Despite its impressive level of performance, the progress of the Al-Ahram Center for Political and Strategic Studies according to the University of Pennsylvania index remains far from directly applying the strategic intelligence methodology according to the "Michael Maccoby" model in carrying out its various tasks. In parallel, the indicators of indirect reliance on strategic intelligence elements in the various outcomes and interactions by the Center's employees are evident.
- ❖ The outputs of Israel's Institute for National Security Studies indicate its researchers' reliance on strategic intelligence methodology in carrying out their highly diverse tasks. Its output and research interactions follow the available methodologies of advanced analysis. The Institute's researchers contribute through creative and innovative thinking to the formulation of national security policies by sharing ideas and learning from each other while maintaining their faith in the value of their own ideas.

The study's recommendations:

- ❖ It is essential for relevant institutions to support the state's senior leadership, or other bodies responsible for gathering information and assisting other diverse leaders at different levels and institutions. Besides, reevaluating the performance system, monitoring and analysis methodologies and planning platforms, rather than fundamentally and only relying on strategic intelligence dimensions (foresight, visioning, systems thinking, partnering, motivating). They must pursue a long-awaited development revolution, in the various analytical and operational methodological paths and tools in a serious manner, and in view of the need to act effectively to overcome the problems and obstacles to the development of the state's development performance in all sectors, both bureaucratic and non-bureaucratic. This should happen

maximizing the importance of motivating or partnering on the other hand. This drives Israel to the leading position regarding the effectiveness of the thinking of the systems in some files and doubles the importance of the future vision of the Egyptian side at times.

- ❖ The individual desire for achievement comes at the top of the index on the Egyptian side in a limited way, unlikely in Israel where there are many evidence and movements. Hence, the magnitude of the stronger impact of any of the components of the model cannot be determined without the direct application of the measurement index to workers in the entities and institutions, until we reach actual results that reflect the reality of performance on the ground in an effective and serious manner.
- ❖ Egyptian think tanks find obstacles and challenges related to lack of financial resources low level of human efficiency, bureaucracy and poor level of communication, coordination, and support from decision makers. The lack of access to the knowledge society and future studies, and the inability to interact constructively with other institutions and agencies, prevents the think tanks from assuming their rightful place as one of the most important assistance services of decision support at the state level, as in the case of various developed countries.
- ❖ Israel has attached great importance to scientific research and think tanks since establishing the State. Successive Israeli Governments have, for long, had close relations with these think tanks through coordination with Israeli officials and decision makers at the formal and non-formal levels. The number of such think tanks in Israel also doubled by the beginning of the 1990s. It ranked the second in 2021 in the Middle East with reaching no. 78.

- ❖ In preparing Egypt's 2030 Strategy, the Egyptian blueprint was launched from a development perspective that seeks to maximize overall development rates in various sectors of the state from a sustainable national perspective, namely, the development philosophy within which the various objectives and axes of the strategy were formulated. The Israeli blueprint proceeded from a different security perspective when formulating the axes of the state of Israel's long-term national security strategy 2030. This reflects the security challenges and existential anxieties that constantly preoccupy the mind of the Israeli decision maker. Israel is, in the first place, an occupying force that is driven, as well as its officials, only by security and military concerns.
- ❖ The strategic intelligence elements has a positive impact that contributes to maximizing the performance of institutions in Israel, which exceeds the Egyptian side. This is a result of the reliance of Israeli planning system personnel on strategic intelligence systems in the process of making and taking decisions at the higher strategic levels of state administration while the military and intelligence control all movements. Israel's excellence is also due to a variety of factors, including scientific and technological superiority and significant progress in the scientific and technical capabilities on which Israeli decision-makers rely to fulfil their missions and tasks.
- ❖ The positive impact of strategic intelligence on the effectiveness of the strategic industry and decision-making system varies at the senior levels of leadership of Egypt's existing governance system compared to Israel. So, it is difficult to decisively, quantify the individual impact of the five intelligence elements according to the model so that results can be generalized.
- ❖ This contributes to the significance of decision-making circles in Egypt and Israel in foresight on the one hand and

- ❖ The institutional and organizational structure of labor in Egypt has a well-established constitutional and legal framework, which has helped to support decision makers with greater stability, and confidence. Some state institutions continue to suffer from overstaffing and interactive bureaucracy between components and individuals. They also lack much to keep up with organizational development and coordinated harmony based on the consolidation of efforts and moves in favor of achieving the tasks and mandates assigned to the sectors.
- ❖ Israel's executive performance and management structure over the past years is characterized by flexibility, development, interaction, and coordination among most components. This is due to many reasons, first is relying on the developed methodologies and technologies, and keeping pace with and innovating all new with regard to the management of institutions and individuals. This has enhanced the Israeli decision maker's efficiency and capacity in the past to accomplish the tasks and employ the resources and possibilities available to achieve the highest performance rates.
- ❖ Over time, the direct effects of Israel's fragmentation of the legal, regulatory, political and non-political framework on the overall movement of individuals and the harmony of institutions begun to emerge. This has begun to have a negative impact on the executive coordination of the various state bodies in the current period, as Israeli Prime Minister Benjamin Netanyahu's insists on passing a set of amendments and policies that will reformulate and restructure the framework of interaction between the components of the system, topped by the restructuring and limitation of the Supreme Court's powers to oversee the level of executive performance of the Israeli Government and related institutions and decisions.

formulating and implementing the strategic plan's development axes.

The most important outcomes of the study are:

- ❖ The concept of strategic intelligence in the modern era that emerged in the USA by the end of the second World War as one of the methodologies used in the strategic field of intelligence and military policymaking in the ministry of defense. Later it was moved from the military to the commercial field, and spread from the USA to Europe and the world on successive periods of time to some countries.
- ❖ There are some academic contributions and applied strategic intelligence practices in a number of Arab and African countries in business and private sectors. There are no direct Egyptian studies or uses of the concept (within the limits of research and briefing), whether in terms of academia or application, let alone the absence of direct use of the concept in both the institutional and commercial fields.
- ❖ None of the contacted experts acknowledged information confirming the fact that employees in the current national planning system in Egypt have a working system based on the employment of strategic intelligence in a direct and specialized institutional manner. So, the partial employment of intelligence elements is, overall, indirectly attributable to individual efforts of addressing, monitoring, and analyzing, whether by the indirect reliance on strategic elements as much as possible, or on the role of monitoring and analytical institutions. Besides seeking to make use of available and recognized tools of analysis and measurement without in-depth research of advanced methodologies in this context, let alone the non-recognition of the actual existence of the measurement methodology examined in this study within institutions to date.

The third chapter discusses the applied aspect of the impact of strategic intelligence system on enhancing the performance of decision making in Egypt and Israel (Empirical study). The methodology and procedures are key focus through which the applied part of the study has been accomplished. Accordingly, the first section of this chapter briefly highlights the planning system on the national level in both Egypt and Israel, with reference to the development of the situation of institutions and planning officials, and then highlights the history of the two countries' strategic plans. Finally, it presents the key the main lines of the current strategic plan in Egypt and Israel, their preparation, and the participating entities and parties. Then it points out the main features of national security, foreign policy, and sustainable development in each plan. The section also includes a description of the procedures done to design and legalize the study tool. This section finalizes by presenting the relied-on means used in data analysis and drawing out conclusions.

The second section analyzes the impact of the direct or implicit application of the strategic intelligence systems on the effectiveness of decision-making and support system on the senior strategic levels in Egypt. This is done by analyzing the impact of the application of its components on the effectiveness of the planning system and support of the strategic decision when formulating and implementing the strategic plan's development axes.

The third section analyzes the impact of the direct or implicit application of the strategic intelligence systems on the effectiveness of decision- making and support system on the senior strategic levels in Israel. This is done by analyzing the impact of the application of its components on the effectiveness of the planning system and support of the strategic decision when

framework governed by a number of rules and laws. In the context of decision-support system the current national strategy that is under study was put for Egypt and Israel, whether Egypt's Vision 2030 or Israel's national security strategy. The analysis also developed an integrated vision of the institutional status of each state's existing system of governance, which appears to be necessary to determine the nature of the roles, relationships and interactions through which the State is managed and within its context, the decisions and policies are formulated and implemented.

The analysis also determines the limits of the relationship between the current components of the decision-making and support system within the Egyptian political system. Then seeks to monitor the emergence and development of the role of the relevant organs, and to locate them in the current structure of Egypt's existing system of governance. This takes place in order to determine the extent of the competencies and powers entrusted to it in the context of interactions between the state's various institutional, information, administrative and operational entities, whether formal or informal.

Also, the current status of the decision-making and support system in Israel is presented by determining the limits of the relationship between the current components of the support and decision-making system within the Israeli political system. Then sought to monitor the emergence and development of the role of the relevant organs, and locate them in the current structure of Israeli existing system of governance. This is discussed to determine the extent of the competencies and powers entrusted to it in the context of interactions between the state's various institutional, information, administrative, and operational entities, whether formal or informal.

This study is divided into three chapters, preceded by an introduction. The first chapter Entitled Strategic Intelligence: Concepts, Principles and Applications, to establish theoretical and conceptual aspects of strategic intelligence. Then he reviewed the development of the concept of strategic decision and its relationship to strategic intelligence, and concluded by referring to the clarification of what is meant by the support and decision-making system, whether it is related to its essence or components, as well as referring to what is meant by the effectiveness of the performance of institutions, and concluded by referring to what is meant by the concept of higher leadership institutions in the management of states and institutions.

Later, the chapter discusses the development of decision-making and support system and its relation to strategic intelligence, by introducing the concept of decision-making, the stages of its making and adoption, the role of strategic intelligence elements in enhancing the efficiency of the stages of problem identification, the search for and evaluation of alternatives, and the selection of the best alternative. In addition to the implementation, following-up, and monitoring the application of decision-making. Lastly, the chapter discusses the clarification of what was meant by decision-making and support system in terms of both nature and components, as well as what is meant by the effectiveness of organizations' performance, and then the definition of what is meant by the concept of senior leadership institutions in the management of states and institutions.

The second chapter discusses **the analysis of decision support system in Egypt and Israel**, by presenting the current status of decision- making and support institutions in Egypt and Israel. These institutions are responsible for managing the planning and executive affairs of the state through an institutional

determining the relative weight of the level of impact of any element of strategic intelligence (foresight, visioning, systems thinking, partnering, motivating) on the decision-making and decision-taking system for both Egypt and Israel, as well as determining the role and effectiveness of each in shaping their movements in the future. This comes within the framework of decision-making system's strategic strength in the institutional structure of the executive branch within the formal and informal components of governance system in the two states.

This study is based on the **descriptive approach** that addresses the theoretical part, which deals with monitoring and analyzing the successive development of the study's variables. It also addresses analyzing the role of decision support system in Egypt and Israel in making strategic decisions and formulating general policies of the state. In addition, the **comparative approach** through which the differentiated performance of decision support institutions in each party's existing system of governance is compared and tracked across successive stages at the level of mechanisms and tools. Added to this, comparing the previous and current status of the strategic decision-making system within each state's governance institution. The **content approach** is used to address the applied part of the study, where the role of strategic intelligence in enhancing the performance efficiency of the decision support system on both sides was analyzed by collecting information related to the impact of strategic intelligence on the effectiveness and efficiency of the strategic decision support system in Egypt and Israel. This is applied by answering a group of questions designed for this purpose. That has been collected by taking the legalized scientific opinion of 30 participants from experts and academics specialized in following up on strategic issues in Egypt and Israel.

Summary

The study aims at analyzing the impact of using the elements of the strategic intelligence as one of the strategic thinking methodologies on the effectiveness of the decision support system in senior leadership institutions, with comparative application on one of the strategic decision-making institutions at the leadership level in Egypt and Israel. (National planning system that is responsible for the preparation of strategic vision 2030 for Egypt and Israel). One of the strategic thinking methodologies includes the model of "Michael Maccoby" (foresight, visioning, systems thinking, partnering, motivating). The study also aims to come up with recommendations and suggestions that would help in increasing the Egyptian interest in this area, in order to improve the performance of those working in decision support bodies, which in turn will contribute to excellent provision of information and decision-making on which the senior leadership can rely on with great efficiency and confidence. In order to reach those goals, the study is divided into two parts, one of which is theoretical; where the cognitive significance of the concept of strategic intelligence is reviewed including its elements and components through explanation and analysis, then monitoring and detailing all its aspects.

The applied part of the study includes conducting personal interviews to take the academic opinion of specialists and experts in the Egyptian and Israeli affairs. The opinions are for identifying the impact of strategic intelligence on the outputs of the strategic decision in Egypt and Israel, and finding the extent of reliance of workers in decision-making institutions in Egypt and Israel on strategic intelligence elements in the process of making relevant strategic decisions. This is analytically important for those Egyptians who are interested in Israeli affairs at the formal and informal levels. The opinions are also taken for

circles of decision support in Egypt and Israel - in supporting the senior leadership with research outputs and advanced ideas for policy-making, by comparing the role of each of the Al-Ahram Center for Political and Strategic Studies and the Institute for National Security Studies in Israel, as they are The best think tanks in Egypt and Israel, according to the latest report No. 18 of the global think tank index of the University of Pennsylvania, issued in 2021.

The study is based on **descriptive approach**; through which the theoretical part of the review of the concept of strategic intelligence and its various aspects were addressed, or to analyze the development of the role of Egypt and Israel's decision-support system in strategic decision-making and the formulation of state policies.

In addition, **comparative approach**, through which the differentiated performance of decision-support institutions in each party's existing system of governance is compared and tracked across successive time stages at the level of mechanisms and tools. Also, comparing the previous and current status of the strategic decision-making system within each State's governance institution. **Content analysis** approach is also used, through which the applied aspect of the study was addressed, by analyzing the content of the opinions and information collected from the group of experts to determine the impact of strategic intelligence elements on the effectiveness and efficiency of the decision support system at the strategic level in Egypt and Israel. This was applied by answering a standardized personal interview guide with several questions formulated for this purpose. That has been fulfilled by taking the legalized scientific opinion of 30 participants from experts and academics specializing in following up on strategic issues in Egypt and Israel.

Keywords: Strategic Intelligence - Decision-Making System - Senior Leadership Institutions - Enhancing the Performance of Decision Makers - Strategic Thinking - Strategic Planning - Strategic Management - Strategic Thinking - Strategic Planning - Strategic Management - Egypt - Israel - Presidency of the Republic - Council of Ministers - Egypt's Vision 2030 - Israel's National Security Strategy 2030 - Al-Ahram Center for Political Studies and Strategy - Institute for National Security Studies.

Abstract

Title of the study	The impact of the use of strategic intelligence systems on the effectiveness of decision support system in senior leadership institution
Name of the candidate	Mosllam Mohamed Abdel-mawgoud Hinedy
Supervisors	Prof. Mohamed Maged Khashaba and Prof. Heba Gamaledin
Academic Degree	Master Degree of Planning and Development
Year	2023

This study aims to examine the impact of the use of strategic intelligence systems as a strategic thinking methodology on the effectiveness of the decision support system in senior leadership institutions, by comparative application to one of the strategic decision-making institutions at the leadership level in Egypt and Israel. It also aims to come up with recommendations to increase Egypt's interest in this field, in order to improve the performance of those working in decision-support bodies, which in turn will contribute to providing excellent information and decision-making on which the senior leadership can rely on with great sufficiency and confidence. To reach those goals, the study is divided into two parts, one of which is theoretical. The theoretical part reviews the cognitive importance of the concept of strategic intelligence and refers to its elements and components by explanation and analysis. This part also refers to analyzing the development of the role of decision support system in Egypt and Israel in strategic decision-making and the development of the State's public policies.

Concerning the applied part of the study, a group of personal interviews was conducted to take the academic opinion of specialists and experts in the Egyptian and Israeli affairs. The opinions are for identifying the impact of strategic intelligence on the outputs of the strategic decision in Egypt and Israel, and finding the extent of reliance of workers in decision-making institutions in Egypt and Israel on strategic intelligence elements in the process of making relevant strategic decisions.

In addition to analyzing the role of think tanks - as one of the indirect

Arab Republic of Egypt



Institute of National Planning

Master of Planning and Development

The Impact of the Use of Strategic Intelligence Systems on the Effectiveness of Decision Support System in Senior Leadership Institutions

(A comparative case study of Egypt and Israel)

"The study is submitted in fulfillment of requirements of the master's degree in planning and development"

Submitted by:

Mosllam Mohamed Abdel-Mawgoud Hinedy

Supervisors:

Prof. Mohamed Maged Khashaba

Professor of Strategic Administration and Planning- Institute of National Planning

Prof. Heba Gamaledin

Assistant Professor of Political Systems and Future Studies at the Center for Planning Methods - Institute of National Planning

2023