المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

الشهيد زدور محمد قاسم
قسم: علاقات دولية

صناعة القرار السياسي والعسكري في الحرب

(دراسة حالة حرب إسرائيل وغزة 2023)

مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

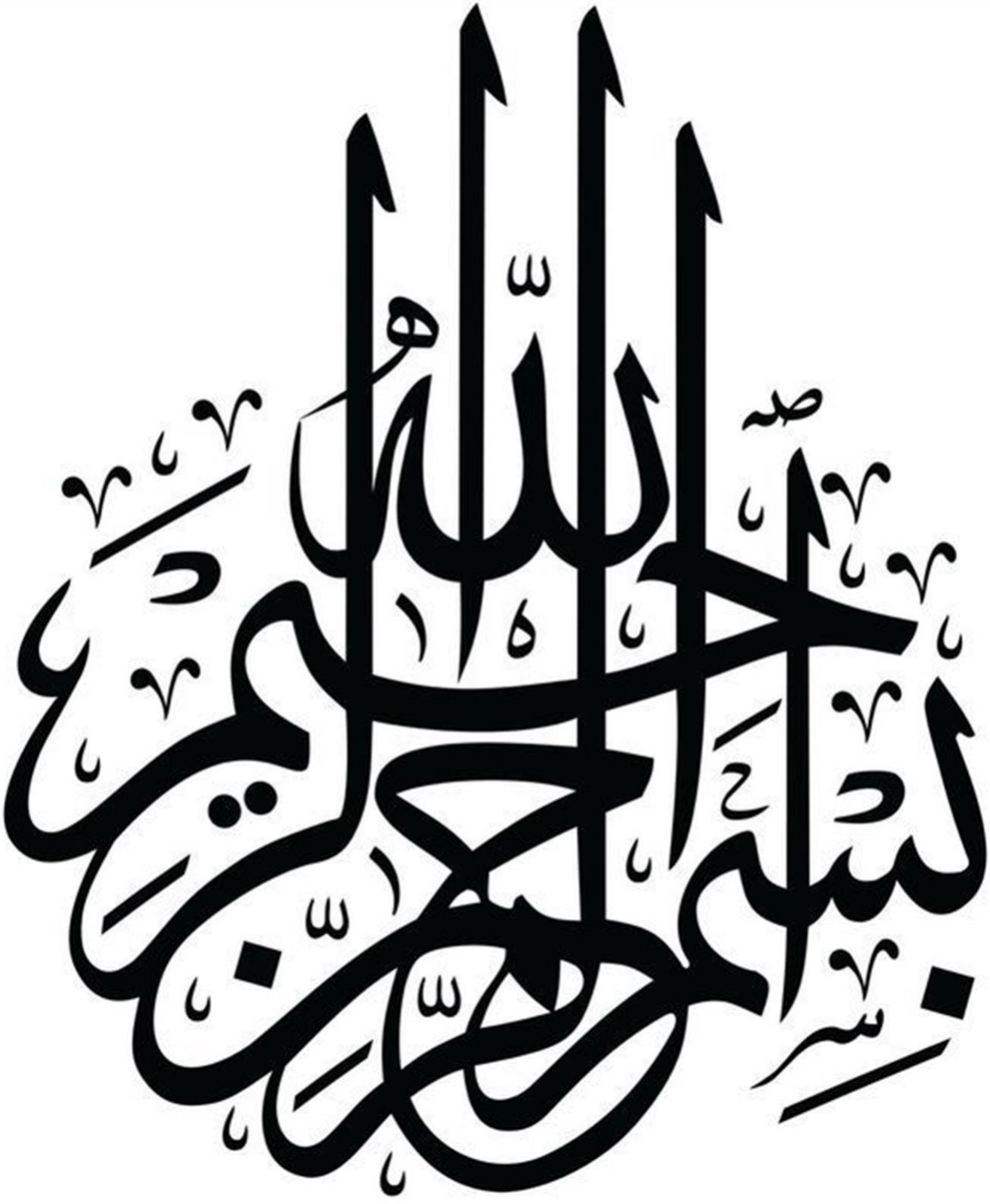
تخصص علاقات دولية

من اعداد:
عبشيش منار

تحت اشراف:
د. فتحي بولعراس

لجنة المناقشة	
الأستاذ (ة)	الصفة
د. حسام حمزة	رئيسا
د. فتحي بولعراس	مشرفا مقررا
د. إيمان بلقرشي	ممتحنا

السنة الدراسية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي جعل العلم رفعةً للعقول، ونوراً تهتدي به الأرواح في دروب السعي والمعرفة، والذي وفقنا لإتمام هذا العمل بعد رحلةٍ طويلة من الاجتهاد والتأمل والصبر.

أتقدم بخالص عبارات التقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف فتحي بولعراس، لما أحاطني به من توجيه علمي رصين، ومتابعة دقيقة، ورؤية أكاديمية أسهمت في صقل هذا البحث وإخراجه في صورته الحالية.

كما أتشرف بتقديم أسمى عبارات الاحترام إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم تقييم هذا العمل، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية تثريه وتمنحه قيمةً أكاديمية أعمق.

ويمتد الشكر كذلك إلى كافة الأساتذة الأفاضل الذين كان لهم أثرٌ في مسيرتي العلمية والفكرية، وإلى كل من منحني دعماً صادقاً أو كلمةً نبيلة كانت عوناً في لحظات التعب والسعي.

أما الامتنان الأعمق، فيبقى لعائلتي الكريمة، التي كانت على الدوام السند الثابت والطمأنينة الصامتة خلف كل خطوة، والتي لولا دعمها وإيمانها لما كان لهذا الجهد أن يكتمل.

إهداء

إلى الذين أدركوا أن للعلم هيبة، وأن للسعي قيمة لا يدركها إلا أصحاب الطموح الهادئ.

إلى عائلتي الكريمة، التي كانت الملاذ الآمن في كل مراحل الطريق، والسند الذي منحني القدرة على الاستمرار بثبات مهما اشتدت الصعوبات.

إلى والديّ الكريمين، اللذين غرسا في نفسي معنى الاجتهاد، وعلّماني أن الكرامة الحقيقية تكمن في العلم، والصبر، وسموّ النفس.

إلى كل من ترك أثراً نبيلاً في رحلتي، وإلى أولئك الذين منحوني أملاً خفياً في لحظات الإرهاق والصمت.

أهدي هذا العمل، لا بوصفه نهاية طريق، بل بدايةً لطموحٍ أكبر، وإيمانٍ أعمق بأن المعرفة تبقى أرقى ما يخلّده الإنسان.

ملخص الدراسة

تتناول المذكرة إشكالية صناعة القرار السياسي والعسكري الإسرائيلي خلال الحرب على غزة بعد السابع من أكتوبر 2023، من خلال تحليل طبيعة القرارات التي اتخذتها القيادة السياسية والعسكرية الإسرائيلية في ظل بيئة اتسمت بالغموض، والصدمة الأمنية، وضغط الوقت، والتعقيد الاستخباراتي والعسكري. وتهدف الدراسة إلى فهم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار زمن الحرب، والكشف عن حدود التفسير العقلاني للقرار السياسي والعسكري في البيئات الصراعية الحادة.

واعتمدت الدراسة على نماذج التحليل التي قدمها كل من غراهام آليسون وروبير جيرفيس ، خاصة نموذج الفاعل العقلاني، ونموذج العمليات التنظيمية، ونموذج السياسة البيروقراطية، إضافة إلى مقاربة الإدراك وسوء الإدراك، وذلك من أجل تفسير كيفية تفاعل المؤسسات السياسية والعسكرية والاستخباراتية الإسرائيلية مع أحداث السابع من أكتوبر، وكيف أثرت التصورات المسبقة والاختلالات التنظيمية والضغوط السياسية والعسكرية في طبيعة القرارات المتخذة.

كما ارتكزت الدراسة على المنهج التحليلي، إلى جانب توظيف مقاربة دراسة الحالة، بهدف تفكيك ديناميات صنع القرار داخل المنظومة الإسرائيلية خلال الحرب، وتحليل العلاقة بين القيادة السياسية والمؤسسة العسكرية والأجهزة الاستخباراتية في إدارة الأزمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والعسكرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرار الإسرائيلي خلال الحرب لم تخضع لمنطق عقلاني صرف، بل تأثرت بصورة واضحة بعوامل بيروقراطية وتنظيمية وإدراكية ونفسية، ساهمت في حدوث إخفاقات في التقدير والاستجابة، خاصة في المراحل الأولى من الحرب. كما أظهرت الدراسة أن نماذج أليسون وجيرفيس توفر إطاراً تفسيرياً مهماً لفهم سلوك صانع القرار في أوقات الأزمات والحروب، من خلال إبراز تأثير التنافس البيروقراطي، والروتين التنظيمي، وسوء الإدراك الاستراتيجي، في توجيه القرارات السياسية والعسكرية.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار السياسي، صنع القرار العسكري، الحرب على غزة 2023، الإدراك وسوء الادراك، الإخفاق الاستخباراتي، الأزمات الدولية.

Abstract

This study examines the dynamics of Israeli political and military decision-making during the war in Gaza following October 7, 2023, by analyzing the decisions of the Israeli political and military leadership in an environment characterized by uncertainty, security shocks, time pressure, and complex intelligence and military challenges. The study aims to understand the factors influencing the decision-making process during wartime and to reveal the limits of rational explanations for political and military decisions in acute conflict environments.

The study drew on analytical models proposed by Graham Allison and Robert Jervis, particularly the rational actor model, the organizational processes model, and the bureaucratic politics model, in addition to the perception and misperception approach, in order to explain how Israeli political, military, and intelligence institutions interacted with the events of October 7, and how preconceptions, organizational dysfunctions, and political and military pressures influenced the nature of the decisions made.

The study also relied on an analytical methodology, alongside the use of a case study approach, with the aim of deconstructing the dynamics of decision-making within the Israeli system during the war and analyzing the relationship between the political leadership, the military establishment, and the intelligence agencies in crisis management and strategic and military decision-making.

The study concluded that Israeli decision-making during the war was not guided solely by rational logic but was clearly influenced by bureaucratic, organizational, cognitive, and psychological factors, which contributed to failures in assessment and response, particularly in the early stages of the war. The study also demonstrated that the models of Allison and Jervis provide an important interpretive framework for understanding decision-maker behavior in times of crisis and war, by highlighting the influence of bureaucratic rivalry, organizational routines, and strategic misperceptions in shaping political and military decisions.

Keywords: political decision-making, military decision-making, the 2023 Gaza War, perception and misperception, intelligence failure, international crises.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الأطر النظرية لتحليل عملية صنع القرار في السياسة الخارجية

- المبحث الأول: نماذج صنع القرار عند غراهام أليسون

المطلب الأول: نموذج الفاعل العقلاني في صنع القرار في السياسة الخارجية

المطلب الثاني: نموذج العمليات التنظيمية في صنع القرار في السياسة الخارجية

المطلب الثالث: نموذج السياسة البيروقراطية في صنع القرار في السياسة الخارجية

- المبحث الثاني: المقاربة الإدراكية في تفسير القرار في السياسة الخارجية

المطلب الأول: الإدراك كمتغير حاسم في العلاقات الدولية: كيف يُدرك صانع القرار الواقع؟

المطلب الثاني: الإدراك الخاطئ والانحيازات المعرفية في صنع القرار

المطلب الثالث: تأثير البيئة الداخلية والخارجية على تشكّل الإدراك

- المبحث الثالث: نحو نموذج تفسيري مركّب لفشل القرار في السياسة الخارجية

المطلب الأول: حدود النماذج الكلاسيكية في تفسير القرار

المطلب الثاني: نحو بناء نموذج تفسيري تكاملي

المطلب الثالث: آليات إنتاج فشل القرار في السياسة الخارجية

الفصل الثاني: بنية صنع القرار السياسي–العسكري في إسرائيل

- المبحث الأول: الفاعل السياسي ومنطق اتخاذ القرار

المطلب الأول: رئيس الوزراء كفاعل مركزي في عملية صنع القرار

المطلب الثاني: الكابينيت (Cabinet) كفضاء مؤسساتي لصنع القرار

المطلب الثالث: أثر الائتلافات السياسية على القرار الأمني

- المبحث الثاني: الفاعل العسكري–الاستخباراتي في منظومة صنع القرار

المطلب الأول: الجيش الإسرائيلي (IDF) وهيئة الأركان

المطلب الثاني: الاستخبارات العسكرية (li(AMAN

المطلب الثالث: الموساد والشاباك

- المبحث الثالث: ديناميات التفاعل بين الفاعلين في منظومة القرار الإسرائيلي

المطلب الأول: العلاقة المدنية–العسكرية: التعاون والتوتر

المطلب الثاني: التنافس البيروقراطي: السيطرة على المعلومة وتأثيرها على القرار

المطلب الثالث: تأثير البيئة الداخلية والخارجية على ديناميات التفاعل

الفصل الثالث: تفسير فشل القرار في أحداث 7 أكتوبر

- المبحث الأول: مرحلة ما قبل الهجوم

المطلب الأول: الروتين التنظيمي وفشل التوقع

المطلب الثاني: الإدراك الخاطئ للتهديد

المطلب الثالث: أثر التنافس البيروقراطي على تقييم المخاطر

- المبحث الثاني: مرحلة أثناء الهجوم

المطلب الأول: صدمة المفاجأة وانهيار النماذج الذهنية

المطلب الثاني: اتخاذ القرار تحت ضغط الوقت والفوضى

المطلب الثالث: تفاعل الفاعلين في لحظة الأزمة

- المبحث الثالث: مرحلة ما بعد الهجوم

المطلب الأول: إعادة تنظيم مراكز القرار

المطلب الثاني: إدارة المعلومات أثناء الحرب

المطلب الثالث: معايير تقييم الفشل وإعادة تفسير القرار

الخاتمة

مقدمة

مقدمة

تُعدّ عملية صنع القرار في أوقات الحرب من أكثر المسائل تعقيدًا وعمقًا في حقل العلوم السياسية والدراسات الاستراتيجية، إذ تتشابك فيها عوامل متعددة ومتداخلة تجمع بين الأبعاد السياسية والعسكرية والاستخباراتية والنفسية، وتُختبر في ظروف بالغة الضغط تفرضها طبيعة المواجهات المسلحة وما تُفرزه من حالات عدم اليقين وتسارع في وتيرة الأحداث. وقد ظلّت هذه العملية محلّ اهتمام متصاعد من لدن الباحثين والمنظّرين في العلوم السياسية والعلاقات الدولية والدراسات الأمنية، الذين سعوا إلى فهم الآليات التي تتشكّل من خلالها القرارات الاستراتيجية الكبرى، لا سيما في لحظات الأزمات الحادة التي تضع صانع القرار في مواجهة مباشرة مع ضغوط الوقت ومحدودية المعلومات وثقل التبعات وهول المسؤولية.

وقد تطوّر الاهتمام الأكاديمي بهذا الموضوع تطوّرًا ملحوظًا عبر العقود الماضية، منتقلًا من التصوّرات الكلاسيكية التي كانت تنظر إلى صانع القرار باعتباره فاعلًا رشيدًا يسعى إلى تعظيم مصالحه وفق حسابات دقيقة ومنطق براغماتي صارم، إلى مقاربات أكثر واقعية ودقة تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وقصور المعلومات المتاحة وتأثير البنى المؤسسية والضغوط البيروقراطية على مخرجات القرار. وفي هذا الإطار، برزت إسهامات نظرية رائدة أعادت تشكيل فهمنا لطبيعة القرار الاستراتيجي وآليات إنتاجه في سياقات الأزمات والحروب.

ولعلّ من أبرز هذه الإسهامات ما قدّمه غراهام أليسون من خلال نماذجه الثلاثة الشهيرة في كتابه الرائد "جوهر القرار"، التي كشف فيها أن القرار لا يصدر عن عقل واحد رشيد يعمل في فراغ، بل هو محصّلة تفاعل معقّد ومتشعّب بين المؤسسات والفاعلين والإجراءات البيروقراطية والمصالح التنظيمية المتنافسة، مما يجعل مفهوم "القرار" في حدّ ذاته أكثر تركيبًا مما تبدو عليه في الظاهر. وفي السياق ذاته، أسهم روبرت جيرفيس إسهامًا بالغ الأثر في تعميق فهمنا للأبعاد النفسية والإدراكية في صنع القرار، إذ أبرز من خلال أعماله الكبرى، ولا سيما كتابيه "الإدراك والإدراك الخاطئ في السياسة الدولية" و"المنطق والعدوان"، الدورَ المحوري الذي تؤديه المعتقدات المسبقة والتصوّرات الذهنية والتحيّزات الإدراكية في تشكيل تقدير التهديدات وتفسير المعطيات الاستخباراتية وبناء الصورة الذهنية عن الخصم، مما يجعل الإخفاق في القرار أحيانًا نتيجة حتمية لإخفاق سابق في الإدراك والتقدير.

وتكتسب هذه المقاربات النظرية أهميةً استثنائية وراهنية لافتة حين تُوظَّف لتحليل ما شهده السابع من أكتوبر 2023، الذي مثّل منعطفًا استراتيجيًا حادًا وصدمةً غير مسبوقة في تاريخ المنطقة وفي مسيرة الدولة الإسرائيلية. فقد أسفرت عملية طوفان الأقصى التي نفّذتها حركة حماس عن كشف ثغرات عميقة وجوهرية في منظومة صنع القرار الإسرائيلي على المستويين السياسي والعسكري في آنٍ معًا، وأعادت طرح التساؤلات الجوهرية حول العلاقة الجدلية بين الإدراك والقرار، وبين المؤسسة العسكرية والقيادة السياسية، وبين الحسابات الاستراتيجية بعيدة المدى ومتطلبات الفعل الآني في مواجهة الأزمات المفاجئة. كما كشفت هذه الأحداث عن مدى تأثير التحيّزات الإدراكية والقصور في تدفق المعلومات والتجاذبات البيروقراطية على جودة القرار الأمني وفاعليته في لحظات الاختبار الحقيقي.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الطبيعة المعقدة لمنظومة صنع القرار الأمني الإسرائيلي، باعتبارها إحدى أكثر المنظومات تأثيرًا في تفاعلات البيئة الإقليمية والأمنية في الشرق الأوسط، نظرًا لما تتميز به من تشابك بين الأبعاد السياسية والعسكرية والاستخباراتية. كما تنبع أهمية الموضوع من كون القرارات الأمنية لا تُصاغ في إطار عقلاني مجرد، وإنما تتأثر ببنية المؤسسات، وطبيعة التفاعلات بين الفاعلين، والقيود التنظيمية والإدراكية التي تحكم عملية التقدير وصناعة القرار أثناء الأزمات. وتزداد أهمية دراسة هذا الموضوع في ظل التحولات الأمنية والاستراتيجية الراهنة، وما أفرزته من نقاشات أكاديمية وسياسية حول حدود الكفاءة المؤسسية لمنظومة صنع القرار الإسرائيلي، خاصة في حالات الإخفاق الاستخباراتي والفشل في التقدير الاستراتيجي، الأمر الذي يجعل من دراسة هذه المحددات ضرورة علمية لفهم ديناميات السلوك الأمني الإسرائيلي وتفسير آليات الاستجابة للأزمات المعقدة.

الاهمية العلمية :

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بصنع القرار في السياسة الخارجية والأمنية، وذلك من خلال اختبار نماذج ألسيون الثلاثة ـــ التي طُوِّرت أصلاً في سياق الأزمات الكبرى كأزمة الصواريخ الكوبية ـــ على سياق مختلف يتعلق بهجوم غير نظامي في بيئة استراتيجية شرق أوسطية. كما تُقدّم مساهمة في اتجاه بناء نماذج تكاملية تتجاوز القصور التفسيري للنماذج المنفردة، وهو اتجاه متنامٍ في حقل تحليل السياسة الخارجية. ويُضاف إلى ذلك أن تطبيق المقاربة الإدراكية لجيرفيس بالتوازي مع نماذج ألسيون يُفتح أمام أدوات تحليلية جديدة تجمع بين المستوى المؤسسي والمستوى الإدراكي في دراسة إخفاقات القرار.

الاهمية العملية :

تكتسب الدراسة راهنيتها من كونها تتناول حدثاً لا يزال يُشكّل الجدول الزمني السياسي والأمني الإقليمي حتى اليوم، مما يجعل فهمه ضرورة تحليلية لا مجرد قيمة أكاديمية. كما أن تحليل فشل القرار الإسرائيلي بصورة منهجية يُقدّم دروساً ذات قيمة لمنظومات صنع القرار في دول المنطقة التي تواجه تحديات أمنية مشابهة في طبيعتها المعقدة ومتعددة المستويات. علاوة على ذلك، تُوظّف الدراسة مفهوم "فجوة التنفيذ" بين النصوص المؤسسية الرسمية والممارسة الفعلية لصنع القرار، وهو مفهوم تحليلي ذو قيمة مضافة في دراسة العلاقات المدنية–العسكرية في الأنظمة الديمقراطية.

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ديناميات صنع القرار السياسي والعسكري الإسرائيلي خلال حرب غزة 2023، من خلال توظيف نماذج غراهام أليسون الثلاثة والمقاربة الإدراكية لروبرت جيرفيس، بهدف فهم العوامل التنظيمية والإدراكية والبيروقراطية المؤثرة في إنتاج القرار أثناء الأزمات والحروب. كما تسعى الدراسة إلى تحليل البنية المؤسسية لمنظومة صنع القرار الأمني في إسرائيل، والكشف عن طبيعة التفاعل بين المؤسسات السياسية والعسكرية والاستخباراتية، وتفسير الإخفاقات التي رافقت هجوم السابع من أكتوبر وإدارة الحرب في مراحله المختلفة. وتهدف كذلك إلى تقييم القدرة التفسيرية للنماذج النظرية التقليدية، والسعي إلى بناء مقاربة تكاملية أكثر قدرة على تفسير الفشل الاستراتيجي وصنع القرار في البيئات الأمنية المعقدة، مع استخلاص مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتحليلية القابلة للتعميم حول حدود صنع القرار في الأنظمة الأمنية الحديثة عند مواجهة التهديدات غير التقليدية والمفاجئة.

أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار هذا الموضوع استنادًا إلى مجموعة من الاعتبارات الذاتية والموضوعية التي منحت الدراسة أهميتها العلمية والتحليلية، وأسهمت في توجيه الاهتمام نحو بحث إشكالية صنع القرار الأمني الإسرائيلي وحدود كفاءته أثناء الأزمات المعقدة.

- **الأسباب الذاتية:**

يرتبط اختيار هذا الموضوع بالاهتمام العلمي بمجال الدراسات الأمنية والاستراتيجية، ولاسيما ما يتعلق بتحليل آليات صنع القرار السياسي والعسكري في حالات الأزمات والصراعات، باعتبارها من أكثر القضايا تعقيدًا في حقل العلاقات الدولية والدراسات الاستراتيجية، لما تتضمنه من تداخل بين الأبعاد السياسية والعسكرية والاستخباراتية والإدراكية. كما يعود اختيار الموضوع إلى الرغبة في التعمق في دراسة الحالة الإسرائيلية بوصفها نموذجًا غنيًا للتحليل في دراسات الأمن القومي، نظرًا لما تتميز به منظومة صنع القرار فيها من تشابك مؤسساتي وتعدد للفاعلين، وما تثيره حالات الإخفاق الأمني والاستخباراتي من إشكالات نظرية ومنهجية تستحق الدراسة والتحليل.

- **الأسباب الموضوعية:**

تنبع الأسباب الموضوعية لاختيار هذا الموضوع من الأهمية المتزايدة التي أصبحت تحتلها قضية فشل صنع القرار الأمني في الأدبيات الاستراتيجية المعاصرة، خاصة بعد التطورات الأمنية المرتبطة بحرب غزة سنة 2023، وما كشفته من اختلالات في التقدير الاستخباراتي وآليات الاستجابة وإدارة الأزمات داخل المنظومة الأمنية الإسرائيلية. كما يرتبط اختيار الموضوع بوجود حاجة أكاديمية إلى دراسات

تفسيرية تتجاوز المقاربات الاختزالية التقليدية، من خلال تبني مقاربة تحليلية مركبة تجمع بين العوامل العقلانية والتنظيمية والإدراكية، بما يسمح بفهم أعمق للكيفية التي يُنتج بها الفشل الاستراتيجي داخل منظومات صنع القرار في الأنظمة الديمقراطية المعقدة.

الدراسات السابقة:

يرتبط موضوع هذه الدراسة بمنظومة أدبيات أكاديمية راسخة يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المؤسِّسة في نظرية صنع القرار

الدراسة الأولى:

Allison, Graham T., and Philip Zelikow. Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. 2nd ed. New York: Longman, 1999.

تُمثّل هذه الدراسة المرجع التأسيسي المحوري لهذا البحث، إذ طوّر ألسيون نماذجه الثلاثة — الفاعل العقلاني والعمليات التنظيمية والسياسة البيروقراطية — من خلال تطبيقها على أزمة الصواريخ الكوبية 1962، وأثبت أن نموذج الفاعل العقلاني وحده لا يكفي لتفسير القرار الفعلي. وتُسهم هذه الدراسة في البناء النظري من هذه المذكرة، وتُشكّل معيار المقارنة الذي يُقيَّم في ضوئه أداء كل نموذج على الحالة الإسرائيلية. غير أن الفارق الجوهري بين الدراستين يتمثل في أن ألسيون طبّق نماذجه على أزمة بين دولتين نظاميتين في سياق الحرب الباردة، في حين تُطبّق هذه الدراسة النماذج ذاتها على هجوم شنّه فاعل غير نظامي في سياق استراتيجي مختلف كيفياً.

الدراسة الثانية :

Jervis, Robert. Perception and Misperception in International Politics. Princeton: Princeton University Press, 1976.

تُؤسّس هذه الدراسة للمقاربة الإدراكية التي تُشكّل المستوى الثالث من النموذج التكاملي المقترح في هذه المذكرة. يُحلّل جيرفيس فيها كيف تُؤثّر الصور المسبقة والانحيازات الإدراكية في كيفية إدراك صانعي القرار لنوايا الخصوم وتفسير إشاراتهم، ويُرسي مفاهيم التحيز التأكيدي وسوء الإدراك المتبادل وفجوة الإشارات التي تُوظّفها هذه الدراسة أدواتٍ تحليلية في الفصلين الثاني والثالث. وتتميز هذه المذكرة عن استخدامات جيرفيس المباشرة في أنها تُدمج مقاربته الإدراكية مع النماذج التنظيمية والبيروقراطية في إطار تكاملي واحد، لا توظّفها مستقلة كما فعل جيرفيس نفسه.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإخفاق الاستخباراتي الإسرائيلي

الدراسة الثالثة :

Uri Bar-Joseph, The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur and Its Sources (Albany: State University of New York Press, 2005).

تُوفّر هذه الدراسة الأساس المقارن الأكثر صلة بموضوع هذه المذكرة، إذ تحلّل الإخفاق الاستخباراتي الإسرائيلي عشية حرب أكتوبر 1973 بالتركيز على دور "المفهوم" التحليلي السائد في تصفية المؤشرات التحذيرية. يُثبت بار جوزيف أن المعلومات اللازمة لتوقع الهجوم كانت متوفرة لكن الإطار التحليلي الهيمني حال دون استيعابها بصورة صحيحة، وهو بالضبط النمط الذي تُلاحظه هذه الدراسة في إخفاق 7 أكتوبر. ويُشكّل هذا التوازي بين الحالتين مادة مقارنة ثمينة تُتيح الاستدلال على مدى انتظامية هذا النمط المؤسسي في التاريخ الاستخباراتي الإسرائيلي. بيد أن دراسة بار جوزيف تقتصر على الجانب الاستخباراتي دون أن تُعالج التفاعل مع المستويين التنظيمي والبيروقراطي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكمله.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بمنظومة صنع القرار الإسرائيلي

الدراسة الرابعة:

Charles D. Freilich, Zion's Dilemmas: How Israel Makes National Security Policy (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2012).

تُقدّم هذه الدراسة أشمل تحليل أكاديمي متاح لمنظومة صنع القرار الأمني الإسرائيلي في أبعادها المؤسسية والإجرائية والسياسية. يُحلّل فريليش فيها القيود البنيوية التي تُعيق جودة القرار الأمني الإسرائيلي، بما فيها افتقار المنظومة إلى آليات تخطيط استراتيجي منهجي وهيمنة الحسابات السياسية قصيرة الأمد على حساب التفكير الاستراتيجي المديد. وتُشكّل هذه الدراسة مرجعاً أساسياً في الفصل الثاني من هذه المذكرة المتعلق ببنية صنع القرار الإسرائيلي، وإن كانت قد صدرت قبل حرب غزة 2023 مما يجعل استكمالها بتحليل الحالة الراهنة ضرورة منهجية.

الدراسة الخامسة:

Yoram Peri, Generals in the Cabinet Room: How the Military Shapes Israeli Policy (Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2006).

تتناول هذه الدراسة العلاقة المدنية–العسكرية في إسرائيل بوصفها محوراً مركزياً في فهم كيفية تأثير المؤسسة العسكرية في صياغة السياسة الأمنية، وتُحلل الطريقة التي يتجاوز بها الثقل المؤسسي للجيش الإسرائيلي نطاق الصلاحيات الرسمية ليُشكّل القرار السياسي بصورة غير مباشرة. وتتقاطع هذه الدراسة مع ما يصفه نموذج السياسة البيروقراطية من هيمنة المنطق المؤسسي على صانع القرار الفردي، وتُوفّر خلفية

تحليلية ضرورية لفهم ديناميكيات التفاعل بين القيادة السياسية وهيئة الأركان التي تُحللها هذه المذكرة في فصلها الثاني والثالث.

موقع هذه الدراسة من الأدبيات السابقة :

تنطلق هذه الدراسة من الأدبيات السابقة لتُضيف إليها في ثلاثة اتجاهات:

أولها تطبيق نماذج ألسيون ومقاربة جيرفيس بصورة متزامنة لا متتالية على حالة واحدة، بما يكشف عن التفاعل بين المستويات لا عن أداء كل مستوى منعزلاً .

وثانيها اختبار هذه النماذج على حالة تتمايز كيفياً عن الحالات الأصلية التي طُوِّرت فيها، إذ يواجه النظام هنا فاعلاً غير نظامي في بيئة استراتيجية معقدة .

وثالثها بناء نموذج تكاملي مركّب يُعالج العلاقات الدائرية بين المستويات الثلاثة كإطار تحليلي مقترح يمتلك قيمة تفسيرية تتجاوز مجموع أجزائه.

المشكلة البحثية:

شكّل هجوم السابع من أكتوبر 2023 نقطة تحول كبرى في البيئة الأمنية الإسرائيلية، بعدما تمكنت حركة حماس من تنفيذ عملية عسكرية واسعة ومعقدة اخترقت من خلالها المنظومة الأمنية والعسكرية الإسرائيلية في أكثر من محور، الأمر الذي أثار تساؤلات عميقة حول طبيعة صناعة القرار السياسي والعسكري داخل إسرائيل، وحدود كفاءة المنظومة الاستخباراتية والأمنية في التعامل مع التهديدات غير التقليدية.

فقد أعاد هذا الحدث طرح إشكالية العلاقة بين المعلومات الاستخباراتية، والإدراك الاستراتيجي، والبنية التنظيمية، وآليات التفاعل بين المؤسسات السياسية والعسكرية والأمنية في إنتاج القرار خلال الأزمات والحروب. كما كشف أن فهم الإخفاق الإسرائيلي لا يمكن اختزاله في عامل واحد، سواء تعلق الأمر بفشل استخباراتي، أو قصور تنظيمي، أو سوء تقدير سياسي وعسكري، بل يتطلب مقاربة تحليلية متعددة المستويات تستوعب تعقيد عملية صنع القرار في البيئات الصراعية.

وانطلاقاً من ذلك، تعتمد الدراسة على نماذج غراهام أليسون الثلاثة، إلى جانب المقاربة الإدراكية لروبرت جيرفيس، بهدف تحليل الكيفية التي تشكلت بها القرارات السياسية والعسكرية الإسرائيلية خلال حرب غزة 2023، وفهم مدى قدرة هذه النماذج على تفسير الإخفاقات التي رافقت إدارة الحرب والاستجابة لهجوم السابع من أكتوبر.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

إلى أي مدى تسهم نماذج غراهام أليسون الثلاثة والمقاربة الإدراكية لروبرت جيرفيس في تفسير طبيعة صناعة القرار السياسي والعسكري الإسرائيلي خلال حرب غزة 2023، وما حدود القدرة التفسيرية لكل مقاربة في فهم الإخفاقات السياسية والعسكرية والاستخباراتية المرتبطة بهجوم السابع من أكتوبر؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما الأسس النظرية والمفاهيمية التي تقوم عليها نماذج غراهام أليسون الثلاثة والمقاربة الإدراكية لروبرت جيرفيس، وكيف تفسر عملية صنع القرار السياسي والعسكري في أوقات الأزمات والحروب؟
2. كيف تُبنى منظومة صنع القرار السياسي والعسكري داخل إسرائيل، وما طبيعة العلاقة بين المستويات السياسية والعسكرية والاستخباراتية في إدارة الأزمات الأمنية؟
3. إلى أي مدى يمكن تفسير الإخفاق الإسرائيلي في السابع من أكتوبر من خلال نموذج العمليات التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بالروتين المؤسسي وآليات معالجة المعلومات والاستجابة للتهديدات؟
4. كيف تسهم المقاربة الإدراكية لروبرت جيرفيس في تفسير أنماط الإدراك وسوء الإدراك التي أثرت في تقدير التهديد واتخاذ القرار داخل المنظومة الإسرائيلية؟
5. ما أثر التفاعلات البيروقراطية والتنافس المؤسسي بين الفاعلين السياسيين والعسكريين والاستخباراتيين في طبيعة القرارات التي اتخذتها إسرائيل خلال الحرب؟
6. هل تكفي المقاربات التفسيرية الكلاسيكية منفردة لفهم صناعة القرار الإسرائيلي خلال الحرب، أم أن طبيعة الأزمة تفرض الحاجة إلى مقاربة تكاملية تجمع بين الأبعاد العقلانية والتنظيمية والبيروقراطية والإدراكية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

تؤثر العوامل الإدراكية والتنظيمية والبيروقراطية مجتمعة في طبيعة القرار السياسي والعسكري الإسرائيلي خلال حرب غزة 2023، بما يجعل المقاربة التكاملية أكثر قدرة على تفسير إخفاقات القرار مقارنة بالنماذج التفسيرية المنفردة.

المتغير المستقل: العوامل الإدراكية والتنظيمية والبيروقراطية.
المتغير التابع: طبيعة القرار السياسي والعسكري الإسرائيلي وإخفاقاته خلال حرب غزة 2023.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر البنية المؤسسية لمنظومة صنع القرار الأمني في إسرائيل في مستوى التنسيق بين الفاعلين السياسيين والعسكريين والاستخباراتيين، بما ينعكس على جودة القرار السياسي والعسكري.

المتغير المستقل: البنية المؤسسية لمنظومة صنع القرار الأمني.
المتغير التابع: مستوى التنسيق وجودة القرار السياسي والعسكري.

الفرضية الفرعية الثانية:

يسهم التحيز الإدراكي وآليات سوء الإدراك في ضعف تقدير التهديدات الأمنية داخل المنظومة الإسرائيلية، مما يؤدي إلى إخفاقات في تحليل المعلومات الاستخباراتية والاستجابة المبكرة للأزمات.

المتغير المستقل: التحيز الإدراكي وآليات سوء الإدراك.
المتغير التابع: مستوى تقدير التهديد والاستجابة الاستخباراتية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يؤدي التنافس البيروقراطي وضعف التنسيق التنظيمي بين المؤسسات السياسية والعسكرية والاستخباراتية إلى إبطاء عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات والحروب.

المتغير المستقل: التنافس البيروقراطي وضعف التنسيق التنظيمي.
المتغير التابع: سرعة وفعالية عملية اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الرابعة:

ترتفع القدرة التفسيرية لتحليل فشل القرار السياسي والعسكري الإسرائيلي كلما تم اعتماد مقاربة تكاملية تجمع بين الأبعاد الإدراكية والتنظيمية والبيروقراطية.

المتغير المستقل: المقاربة التكاملية متعددة الأبعاد.
المتغير التابع: القدرة التفسيرية لفهم فشل القرار السياسي والعسكري الإسرائيلي.

مجالات الدراسة:

المجال الزمني: ينصبّ المجال الزمني للدراسة على الفترة الممتدة من مطلع سنة 2023 إلى نهاية سنة 2024، باعتبارها مرحلة مفصلية في مسار التفاعلات الأمنية والعسكرية المرتبطة بحرب غزة. وتشمل هذه الفترة مرحلة ما قبل هجوم السابع من أكتوبر وما ارتبط بها من مؤشرات وإخفاقات في التقدير الاستخباراتي، ثم مرحلة الهجوم ذاته وما رافقها من ارتباك في عملية صنع القرار وإدارة الأزمة، إضافة

إلى مرحلة إدارة الحرب وتداعياتها السياسية والعسكرية اللاحقة، بما يسمح بتحليل ديناميات فشل القرار الإسرائيلي عبر مختلف مراحل الأزمة.

المجال المكاني: تتمحور هذه الدراسة حول منظومة صنع القرار السياسي–العسكري في دولة إسرائيل، باعتبارها الإطار المؤسسي المسؤول عن إنتاج القرار الأمني وإدارة الأزمات الاستراتيجية. كما تمتد الدراسة لتشمل السياق الإقليمي المرتبط بقطاع غزة، بوصفه المجال المباشر لتفاعل التهديدات الأمنية محل الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الفاعلين الإقليميين والدوليين الذين يسهمون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تشكيل البيئة الاستراتيجية المحيطة بعملية صنع القرار الإسرائيلي.

المناهج :

تقتضي طبيعة الدراسة وإشكاليتها اعتماد مقاربة منهجية متعددة المستويات، تجمع بين المناهج التفسيرية والتحليلية والتطبيقية، بما يسمح بدراسة مختلف العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الأمني الإسرائيلي، وتحليل آليات إنتاج الفشل السياسي والعسكري خلال حرب غزة سنة 2023. وفي هذا الإطار، تستند الدراسة إلى المناهج الآتية:

1 ـ المنهج المقارن

يُعدّ المنهج المقارن المنهج الرئيسي في هذه الدراسة، إذ يُوظَّف على مستويين مترابطين. يتمثل المستوى الأول في المقارنة بين النماذج التفسيرية المعتمدة في الدراسة، وهي نموذج الفاعل العقلاني، ونموذج العمليات التنظيمية، ونموذج السياسة البيروقراطية، والمقاربة الإدراكية، وذلك من حيث مفاهيمها الأساسية، وآليات تفسيرها للسلوك السياسي والأمني، وحدودها التحليلية في تفسير حالات الفشل الاستراتيجي.

أما المستوى الثاني، فيتعلق بالمقارنة بين المراحل المختلفة للحالة المدروسة، وتشمل مرحلة ما قبل هجوم السابع من أكتوبر، ومرحلة إدارة الهجوم، ومرحلة إدارة الحرب وتداعياتها اللاحقة، بهدف قياس القدرة التفسيرية لكل نموذج في تفسير التحولات التي شهدتها عملية صنع القرار عبر هذه المراحل.

2 ـ منهج دراسة الحالة

تعتمد الدراسة على منهج دراسة الحالة باعتباره المنهج التطبيقي الأنسب لتحليل الظواهر السياسية والأمنية المعقدة في سياقها الواقعي، حيث تُشكّل حالة إسرائيل خلال حرب غزة سنة 2023 نموذجًا ملائمًا لاختبار النماذج النظرية المرتبطة بصنع القرار السياسي والعسكري.

ويتيح هذا المنهج دراسة التفاعلات القائمة بين المؤسسات السياسية والعسكرية والاستخباراتية ضمن إطار زمني محدد، مع تتبع تطور عملية صنع القرار خلال الأزمة. كما يُدعَّم هذا المنهج بالاستفادة من بعض الحالات المرجعية، وفي مقدمتها إخفاق حرب أكتوبر 1973، بهدف تعزيز المقارنة النظرية وتوسيع القدرة التفسيرية للتحليل.

3 ـ المنهج التحليلي المؤسسي

يُستخدم المنهج التحليلي المؤسسي لدراسة البنية التنظيمية والمؤسساتية لمنظومة صنع القرار في إسرائيل، من خلال تحليل توزيع الصلاحيات القانونية والرسمية بين الفاعلين الرئيسيين، وآليات التنسيق والتفاعل القائمة بينهم، إضافة إلى دراسة القيود البنيوية والتنظيمية التي تؤثر في عملية إنتاج القرار الأمني.

كما يمتد التحليل إلى دراسة الأبعاد غير الرسمية المؤثرة في عملية صنع القرار، بما في ذلك أنماط التفاعل غير المؤسسي، والتوازنات السياسية، وطبيعة العلاقات بين المستويات السياسية والعسكرية والاستخباراتية، وهو ما يقتضي الاستناد إلى الأدبيات التحليلية والتقارير المتخصصة والتحقيقات ذات الصلة.

4 ـ المنهج التاريخي

يُوظَّف المنهج التاريخي في تتبع تطور منظومة صنع القرار الأمني الإسرائيلي، من خلال دراسة تطور العقائد الأمنية والعسكرية، والإجراءات التشغيلية المعتمدة، وأنماط التقدير الاستراتيجي التي تشكلت عبر المراحل التاريخية السابقة.

ويهدف هذا المنهج إلى تفسير الخلفيات التاريخية والمؤسساتية التي أسهمت في تشكيل آليات الاستجابة الأمنية الإسرائيلية خلال حرب غزة سنة 2023، بما يسمح بفهم العوامل المتراكمة التي أثرت في بنية القرار وطبيعة التعامل مع الأزمة.

الاقترابات النظرية

1 ــ اقتراب تحليل السياسة الخارجية:

تستند الدراسة إلى اقتراب تحليل السياسة الخارجية بوصفه الإطار الأشمل الذي يُتيح التحليل المتعدد المستويات لصنع القرار، إذ يُميّز هذا الاقتراب بين المستوى الفردي لصانع القرار والمستوى الجماعي للجهاز البيروقراطي والمستوى النظامي لبيئة الدولة، وهو تمييز يتوافق مع البنية التحليلية الثلاثية التي تُبنى عليها هذه الدراسة.

2 ــ اقتراب علم النفس السياسي:

يُوظَّف اقتراب علم النفس السياسي استناداً إلى أعمال جيرفيس، لا سيما في تحليل آليات التحيز التأكيدي والانحيازات الإدراكية والثقة المفرطة وسوء تفسير نوايا الخصم، وهي كلها ظواهر نفسية معرفية ذات طابع مؤسسي تجلّت بوضوح في مراحل الإخفاق الإسرائيلي المُحللة.

3 ـــ اقتراب نظرية التنظيم:

يُستحضر اقتراب نظرية التنظيم لفهم كيف تعمل المنظومات البيروقراطية الكبيرة في ظروف الأزمات، وكيف تُؤثّر الإجراءات التشغيلية القياسية في تصفية المعلومات وإنتاج الخيارات وتحديد الاستجابات. ويتقاطع هذا الاقتراب مع نموذج العمليات التنظيمية لألسيون في مفاهيمه الجوهرية لكنه يُضيف إليه بُعد التعلم المؤسسي وإشكاليات التكيّف مع البيئات المتحولة.

ادوات جمع البيانات :

تعتمد هذه الدراسة في جمع بياناتها على منظومة متكاملة من الأدوات المتنوعة التي تتكامل فيما بينها لبناء صورة تحليلية شاملة عن موضوع الدراسة.

أولاً: المصادر الأولية

1 ـــ الوثائق الرسمية والتشريعية:

تستند الدراسة إلى مجموعة من الوثائق الرسمية الإسرائيلية المتاحة، تشمل قانون الحكومة الإسرائيلي ولوائح تنظيم الكابينيت الأمني المصغر، وقرارات الكنيست المتعلقة بتشكيل لجان التحقيق في إخفاق السابع من أكتوبر، والإعلانات الرسمية المتعلقة بتشكيل الكابينيت الحربي وصلاحياته، فضلاً عن البيانات الرسمية للحكومة الإسرائيلية وهيئة الأركان في المراحل المختلفة من الحرب. وتُشكّل هذه الوثائق المادة الأساسية لتحليل البنية الرسمية لمنظومة صنع القرار في الفصل الثاني.

2 ـــ تقارير لجان التحقيق والتقييم :

تُشكّل تقارير التحقيق مصدراً أولياً بالغ الأهمية لفهم ما جرى فعلاً خلف الأبواب المؤسسية المغلقة. وتتضمن هذه المصادر نتائج لجان التحقيق البرلمانية الإسرائيلية في الإخفاق الاستخباراتي، وتقارير المفتش العام للجيش الإسرائيلي، والبيانات الرسمية لأجهزة الاستخبارات العسكرية في ما أُفرج عنه منها، إضافة إلى تقارير وسيط الدولة الإسرائيلية المتعلقة بأداء المنظومة قبيل الهجوم وأثناءه.

3 ـــ التصريحات والمقابلات الموثّقة:

تعتمد الدراسة على التصريحات الموثّقة لصانعي القرار الرئيسيين، شاملةً تصريحات رئيس الوزراء نتنياهو ووزير الدفاع غالانت ورئيس الأركان هليفي في الجلسات البرلمانية والمؤتمرات الصحفية، وكذلك مقابلات المسؤولين الاستخباراتيين في ما أُجري منها لاحقاً، والإفادات المقدمة أمام لجان الكنيست المتعلقة بإخفاق 7 أكتوبر.

ثانياً: المصادر الثانوية

1 ـــ الكتب والدراسات الأكاديمية :

تُشكّل الأدبيات الأكاديمية في حقول تحليل السياسة الخارجية وعلم النفس السياسي ونظرية التنظيم ودراسات الاستخبارات المصدر الثانوي الرئيسي للدراسة. وتشمل أعمال ألسيون وجيرفيس وفريليش وبيري وبار-يوسف المُستعرَضة في قسم الدراسات السابقة، إلى جانب أدبيات أوسع في نظرية الإخفاق الاستخباراتي ونظرية العلاقات المدنية–العسكرية.

2 ـــ الدوريات والمجلات المحكّمة :

توظّف الدراسة مقالات محكمة في مجلات متخصصة في العلاقات الدولية والدراسات الأمنية وتحليل السياسة الخارجية وعلم النفس السياسي، مع الاهتمام بالأدبيات النقدية التي تناولت أداء المنظومة الأمنية الإسرائيلية في أعقاب السابع من أكتوبر.

3 ـــ التحقيقات الصحفية الموثوقة:

في ظل حداثة الحدث المدروس وعدم اكتمال التوثيق الأكاديمي بعد، تحتل التحقيقات الصحفية المعمّقة والموثّقة مكانة استثنائية في منهجية هذه الدراسة. وتشمل تقارير صحف هآرتس وميدل إيست آي ونيويورك تايمز وواشنطن بوست التي تناولت بتفصيل وتوثيق جزئيات الإخفاق الاستخباراتي وشلل القرار في الساعات الأولى من الهجوم والمناقشات الداخلية في الكابينيت الحربي.

4 ـــ تقارير مراكز الأبحاث:

تعتمد الدراسة على تقارير مراكز بحثية متخصصة تشمل معهد الدراسات الأمنية الإسرائيلي (INSS)، ومعهد واشنطن لسياسة الشرق الأدنى، ومركز بيلفر للعلوم والشؤون الدولية، ومؤسسة كارنيغي للشرق الأوسط، وذلك للاستفادة من تحليلاتها المتخصصة في الشأن الأمني الإسرائيلي وتطورات الحرب في غزة.

هيكلة البحث

بناءً على الإشكالية المطروحة، وسعيًا إلى الإحاطة بمختلف أبعاد موضوع فشل صنع القرار في السياسة الخارجية، خاصة في سياق أحداث السابع من أكتوبر 2023، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول مترابطة، تجمع بين التأصيل النظري والتحليل البنيوي والتطبيق العملي، وذلك من خلال توظيف مقاربات تحليل القرار في العلاقات الدولية وربطها ببنية منظومة صنع القرار السياسي–العسكري في إسرائيل.

تناول الفصل الأول الأطر النظرية المفسّرة لصنع القرار في السياسة الخارجية، من خلال عرض نماذج غراهام أليسون الثلاثة والمتمثلة في نموذج الفاعل العقلاني، ونموذج العمليات التنظيمية، ونموذج السياسة البيروقراطية، باعتبارها من أهم النماذج المفسّرة لسلوك الدولة في الأزمات. كما تطرّق الفصل إلى المقاربة الإدراكية عبر تحليل دور الإدراك والانحيازات المعرفية في تشكيل القرار السياسي، إضافة إلى دراسة أثر البيئة الداخلية والخارجية على عملية الإدراك. ويختتم هذا الفصل بمحاولة بناء نموذج تفسيري مركب يجمع بين العوامل التنظيمية والإدراكية والبنيوية لفهم آليات إنتاج الفشل في القرار في السياسة الخارجية.

أما الفصل الثاني فينتقل من المستوى النظري إلى المستوى البنيوي–المؤسساتي، حيث يدرس بنية صنع القرار السياسي–العسكري في إسرائيل، من خلال تحليل دور الفاعل السياسي ممثلًا في رئيس الوزراء والكابينيت والائتلافات السياسية، إلى جانب دراسة دور المؤسسة العسكرية والأجهزة الاستخباراتية، خاصة الجيش الإسرائيلي وهيئة الاستخبارات العسكرية (AMAN) والموساد والشاباك. كما يعالج الفصل طبيعة التفاعل بين مختلف الفاعلين داخل منظومة القرار الإسرائيلي، سواء من خلال العلاقة المدنية–العسكرية أو عبر مظاهر التنافس البيروقراطي والصراع حول المعلومة والتأثير في القرار، مع إبراز أثر البيئة الداخلية والخارجية على هذه الديناميات.

في حين يخصص الفصل الثالث لتفسير فشل القرار الإسرائيلي في أحداث السابع من أكتوبر 2023، وذلك عبر تحليل مراحل الأزمة الثلاث. إذ يتناول أولًا مرحلة ما قبل الهجوم باعتبارها مرحلة لإنتاج الخطأ البنيوي، من خلال دراسة الروتين التنظيمي، والإدراك الخاطئ للتهديد، وأثر التنافس البيروقراطي في تعطيل التقدير السليم للمخاطر. ثم ينتقل إلى مرحلة أثناء الهجوم التي اتسمت بشلل عملية اتخاذ القرار تحت ضغط المفاجأة والفوضى وضيق الوقت، مع تحليل طبيعة التفاعل بين الفاعلين السياسيين والعسكريين خلال الأزمة. أما المرحلة الأخيرة فتتناول ما بعد الهجوم بوصفها مرحلة لإعادة بناء القرار، عبر دراسة إعادة تنظيم مراكز القرار، وإدارة المعلومات أثناء الحرب، إضافة إلى تقييم الفشل ومعايير الحكم على أداء المنظومة السياسية–العسكرية الإسرائيلية.

وفي الختام، تُختتم الدراسة بعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الإشكالية والفرضيات المعتمدة، مع محاولة تقديم قراءة تفسيرية شاملة لفشل القرار في السياسة الخارجية، وفتح المجال أمام دراسات لاحقة تُعنى بتحليل أزمات القرار في البيئات الأمنية المعقدة.

الفصل الأول:
الاطر النظرية لتحليل عملية صنع القرار في السياسة الخارجية

تمهيد :

يعد تحليل عملية صنع القرار السياسي والعسكري في سياقات الأزمات من أبرز الإشكاليات في حقل العلاقات الدولية. فالبيئة التي تُتخذ فيها هذه القرارات تتسم بتعقيد شديد، يتمثل في ارتفاع مستوى اللايقين الذي يحيط بالمعلومات المتاحة، وضغط الزمن الذي يحد من فرص التقييم الدقيق، إلى جانب تعدد الفاعلين الذين يتداخلون في عملية التشاور والتنفيذ. هذه العناصر مجتمعة تخلق ديناميكية معقدة تجعل التنبؤ بالنتائج أمراً صعباً، وتزيد من احتمالية الخطأ أو الفشل.

في هذا السياق، يصعب تفسير القرارات الاستراتيجية – وخاصة تلك التي تنتهي بفشل – من خلال مقاربة تحليلية أحادية الجانب. فالاعتماد على نموذج واحد يغفل التفاعلات المعقدة بين العوامل التنظيمية داخل الجهاز الحكومي أو العسكري، والعوامل السياسية المتعلقة بالصراعات الداخلية والضغوط الخارجية، والعوامل الإدراكية التي تشكل تصورات صانعي القرار للواقع. لذلك، يبرز الحاجة إلى توظيف نماذج تحليلية متعددة، قادرة على دمج هذه الأبعاد وكشف كيفية تأثيرها المتبادل.

يعتمد هذا الفصل إطاراً نظرياً تفسيرياً مركباً، يجمع بين نماذج صنع القرار التي طورها غراهام أليسون – والتي تركز على المنظورات التنظيمية والحكومية واللعبة السياسية – وبين المقاربة الإدراكية لروبرت جارفيس، التي تدرس كيفية تشويه الإدراكات البشرية للمعلومات في ظروف الضغط. يهدف هذا الدمج إلى بناء نموذج تحليلي متكامل، يوفر تفسيرا شاملا لفشل عملية صنع القرار في سياقات الأزمات، مع التركيز على التفاعلات بين هذه العناصر.

المبحث الأول: نماذج صنع القرار عند غراهام أليسون

المطلب الاول: نموذج الفاعل العقلاني في صنع القرار بالسياسة الخارجية

أولاً: المنطلق النظري وموقع النموذج في الأدبيات

نموذج الفاعل العقلاني هو الإطار التحليلي الأكثر انتشاراً في دراسة السياسة الخارجية. لكن لم يخترعه أليسون، بل وجده افتراضاً ضمنياً يحكم غالبية التحليلات الاستراتيجية، فعمل على صياغته منهجياً ليُقارنه بالنموذجين الثاني والثالث[1].

فكرته الجوهرية بسيطة: الدولة فاعل واحد يتصرف بعقلانية في مواجهة الموقف الدولي. وما يجعله نقطة انطلاق ضرورية أنه يُمثّل الطريقة التي تُبنى عليها النظريات الكبرى كالواقعية والردع النووي ونظرية الألعاب، فنقده ليس نقداً فردياً بل نقداً لافتراض بنيوي يُشكّل أدوات حقل العلاقات الدولية.[2].

ثانياً: الافتراضات الاساسية للنموذج

يقوم النموذج الأول على مجموعة افتراضات مترابطة، وفهم كل افتراض منها ضروري لتقييم النموذج بصورة صحيحة.

- الافتراض الأول: الدولة فاعل موحد

يتعامل النموذج مع الدولة كوحدة تحليلية واحدة ذات إرادة متماسكة. بمعنى أن ما تفعله الحكومة يُعبّر عن موقف واحد وليس عن تجمع مواقف متعارضة. هذا الافتراض يُقصي من التحليل كل ما يجري داخل الجهاز الحكومي من خلافات وتفاوض وصراع. والدولة في هذا النموذج كالشخص الواحد: لها أهداف واضحة وقدرة على الاختيار بينها[3]. الا ان الدول ليست أشخاصاً. فالقرار الذي يصدر باسم الدولة هو في الحقيقة محصلة عمل مؤسسات وأفراد متعددين. لكن النموذج يتجاوز هذه العقبة بافتراض أن التوحيد الظاهري للقرار يعكس وحدة فعلية في الإرادة، وهو افتراض يُبسّط الواقع لكنه يجعل التحليل ممكناً.

- الافتراض الثاني: وجود أهداف محددة وقابلة للترتيب

الفاعل العقلاني لا يتصرف عشوائياً بل يسعى إلى تحقيق أهداف محددة يمكن ترتيبها حسب الأولوية. ففي السياسة الخارجية، تُحدد هذه الأهداف عادة بمفهوم المصلحة الوطنية التي تشمل الأمن

---

[1] Miriam Steiner, "The Elusive Essence of Decision: A Critical Comparison of Allison's and Snyder's Decision-Making Approaches," *International Studies Quarterly* 21, no. 2 (1977): 389–391.

[2] Allison, Graham T., and Philip Zelikow. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2nd ed. (New York: Longman), 1999,54.

[3] Ibid.,62–67.

الإقليمي، والبقاء السياسي للنظام، والرفاه الاقتصادي، والمكانة الدولية. هذه الأهداف ليست ثابتة في كل الأوقات، لكنها في أي موقف محدد تكون واضحة بما يكفي لتوجيه عملية الاختيار[1].

- الافتراض الثالث: الإحاطة بالبدائل المتاحة

يمتلك الفاعل العقلاني القدرة على تحديد البدائل المتاحة لمواجهة الموقف. هذه البدائل لا تكون لا نهائية لكنها تكون كافية لأن يتم الاختيار من بينها بصورة مدروسة. كل بديل يحمل تكاليف وعوائد يستطيع الفاعل تقديرها[2].

- الافتراض الرابع: الاختيار الأمثل

من بين البدائل المتاحة، يختار الفاعل العقلاني البديل الذي يُعظّم تحقيق أهدافه أو يُقلل من الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن. وهذا هو معيار العقلانية في النموذج: الاختيار الذي يتسق مع الأهداف بصورة مثلى في ضوء المعلومات المتاحة[3].

ثالثاً: منطق التفسير في النموذج ـــ كيف يُحلَّل سلوك الدول؟

النموذج الأول لا يُقدم فقط وصفاً لكيفية صنع القرار، بل يُقدم أيضاً منطقاً لتفسير سلوك الدول وتوقعه. هذا المنطق التفسيري يسير في اتجاهين:

- التفسير بالأهداف(Purposive Explanation)

حين نواجه سلوكاً صادراً عن دولة ما، يدفعنا النموذج إلى السؤال: ما الهدف الذي كان هذا السلوك يسعى إلى تحقيقه؟ هذا السؤال يفترض مسبقاً أن السلوك كان مقصوداً وموجهاً نحو غاية، وأن فهم الغاية يكفي لفهم السلوك. التفسير إذن يسير من الوراء إلى الأمام: نبدأ من الفعل المُلاحَظ ونستنتج الغاية التي يُفسّره[4].

- التوقع بالعقلانية(Rational Prediction)

في الاتجاه المعاكس، يُمكّن النموذج من توقع سلوك الدول بالانطلاق من أهدافها. إذا عرفنا أهداف دولة ما وعرفنا البدائل المتاحة لها، فبإمكاننا توقع ما ستختار. هذا هو المنطق الذي تقوم عليه نظرية الردع النووي: الدولة العقلانية لن تُشن هجوماً نووياً إذا كانت ستتعرض لضربة انتقامية مدمرة، لأن التكاليف تفوق العوائد بصورة واضحة[5].

---

[1] Ibid.,69–73.

[2] Ibid.,77–81.

[3] Ibid.,87–93.

[4] Steiner, op. cit., 389–394.

[5] Ibid.,395–396.

رابعاً: مفهوم المصلحة الوطنية كمحور للنموذج

تتمحور المصلحة الوطنية حول البقاء والأمن.[1] الدولة فاعل يسعى قبل أي شيء آخر إلى الحفاظ على وجودها وضمان أمنها في بيئة دولية فوضوية تغيب عنها سلطة مركزية عليا. هذا الهدف الوجودي يُشكّل الإطار الذي تُفهم ضمنه كل الأهداف الأخرى. لكن المصلحة الوطنية مفهوم أكثر تعقيداً مما تُقدمه الصياغة الواقعية البسيطة. في الواقع العملي، المصلحة الوطنية تشمل أيضاً:

تُحدد الاعتبارات الاقتصادية مدى قدرة الدولة على تمويل قدراتها الأمنية وتأمين رفاه مواطنيها. والاعتبارات الأيديولوجية التي تدفع بعض الدول إلى سلوكيات لا تُفسَّر بالمصلحة المادية المجردة. الاعتبارات المتعلقة بالمكانة الدولية والسمعة التي تؤثر في مصداقية الدولة ومدى قدرتها على التأثير في الآخرين. الاعتبارات المتعلقة بالتحالفات والالتزامات الدولية التي تُقيّد حرية الحركة وتُولّد التزامات بالغة التعقيد[2].

يطرح هذا التعدد في مكونات المصلحة الوطنية إشكالاً حقيقياً: كيف يُرجَّح بين هذه المكونات حين تتعارض؟ النموذج الأول يفترض أن الفاعل يمتلك ترتيباً واضحاً للأولويات يسمح بهذا الترجيح، لكنه لا يُقدم آلية محددة لكيفية بناء هذا الترتيب، مما يجعل المفهوم قابلاً للتطبيق على مجموعة واسعة من التفسيرات المتعارضة.

خامساً: علاقة النموذج بالنظريات الكبرى في العلاقات الدولية

النموذج الأول ليس منفصلاً عن النظريات الكبرى في العلاقات الدولية بل هو الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه معظمها.

- **الواقعية الكلاسيكية :** مورغنثاو وغيره من الواقعيين الكلاسيكيين يبنون تحليلهم على افتراض أن الدول تسعى إلى القوة وتتصرف بما يخدم مصالحها في بيئة فوضوية. هذا هو النموذج الأول في جوهره: فاعل موحد يسعى إلى هدف محدد باختيار عقلاني.
- **الواقعية البنيوية :** يرى والتز أن بنية النظام الدولي تُجبر الدول على التصرف بعقلانية بصرف النظر عن طبيعة أنظمتها الداخلية. الدول التي لا تتصرف بعقلانية تُعاقب بالنظام الدولي ذاته. هذا يعني أن النموذج الأول ليس فقط وصفاً بل توقع بنيوي: الدول ستتصرف كفاعلين عقلانيين لأن البيئة الدولية تفرض ذلك على المدى البعيد.

---

[1] Snyder, Richard C., H. W. Bruck, and Burton Sapin. *Foreign Policy Decision-Making: An Approach to the Study of International Politics.* (New York: Free Press, 1962),213-214.

[2] Hudson, Valerie M. *Foreign Policy Analysis: Classic and Contemporary Theory*. 2nd ed. (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2014),49-51.

- **نظرية الردع :** تقوم بالكامل على افتراض أن الفاعل حاسب تكاليف وعوائد الهجوم النووي ووجد أن التكاليف تفوق العوائد. إذا لم يكن الفاعل عقلانياً بهذا المعنى، فإن منطق الردع ينهار بالكامل، ومعه ينهار أحد أهم مبادئ الاستراتيجية النووية.
- **نظرية الالعاب :** تُقدم أدوات رياضية لتحليل التفاعل الاستراتيجي بين فاعلين عقلانيين. توازن ناش، ومفهوم السيادة الاستراتيجية، وألعاب الصفر واللاصفر — كلها تفترض فاعلين عقلانيين يسعون إلى تعظيم عوائدهم. النموذج الأول هو الركيزة الافتراضية لكل هذه الأدوات.

سادساً: القدرة التفسيرية للنموذج

ما يستطيع النموذج تفسيره :

- القرارات الكبرى ذات الرهانات العالية في أوقات الأزمات الواضحة تكون أقرب إلى ما يفترضه النموذج. حين تواجه دولة تهديداً وجودياً واضحاً، يميل القرار إلى الاقتراب من المنطق العقلاني لأن القيادة تتدخل مباشرة، وتُقلَّص عوامل التشتت البيروقراطي، وتتركز الإرادة السياسية[1].

- السلوك طويل المدى للدول في بيئات مستقرة يكون أيضاً قابلاً للتفسير العقلاني بصورة معقولة. سياسات التسليح، والتحالفات الاستراتيجية، وقرارات الانسحاب من أو الانضمام إلى معاهدات دولية — هذه القرارات تستغرق وقتاً طويلاً وتخضع لتداول أوسع، مما يجعل المحصلة النهائية أقرب إلى ما يتوقعه النموذج العقلاني[2].

- المقارنة بين خيارات بديلة واضحة التكاليف والعوائد يُجيد النموذج تفسيرها. حين تكون البدائل محددة وتكاليف كل منها قابلة للتقدير، يُقدم النموذج الأول توقعاً منطقياً لما ستختاره الدولة[3].

ما يعجز النموذج عن تفسيره:

- القرارات التي تبدو من الخارج غير متسقة مع المصلحة الوطنية المُعرَّفة مسبقاً تُشكّل تحدياً حقيقياً للنموذج. حين تُقدم دولة على خيار يبدو غير أمثل من منظور تعظيم أهدافها، يُضطر النموذج إلى إعادة تعريف الأهداف بصورة تُفسّر السلوك، مما يُحوّل النموذج إلى إطار توفيقي يُفسّر كل شيء بأثر رجعي دون أن يتوقع شيئاً[4].

---

[1] Bendor, Jonathan, and Thomas H. Hammond. "Rethinking Allison's Models." *American Political Science Review* .86, no. 2 (1992),301-304.

[2] Ibid.,305-307.

[3] Ibid.310.

[4] Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations.* 4th ed. New York: Free Press, 1997.

- التفاصيل التنفيذية للقرارات لا يستطيع النموذج تفسيرها، مثلا : لماذا نُفِّذ الحصار بهذه الطريقة بالذات وليس بطريقة أخرى؟ لماذا تأخر إبلاغ الرئيس بمعلومة استخباراتية بعينها؟ لماذا اختلف التنفيذ الميداني عن القرار الأصلي؟ ـــ هذه الأسئلة خارج نطاق ما يستطيع النموذج الأول الإجابة عنه[1].

- الفروقات بين قرارات دول تمتلك مصالح متشابهة في مواقف متشابهة لا تجد تفسيراً وافياً في النموذج. إذا كانت الدولتان " أ وب" تواجهان موقفاً مشابهاً وتمتلكان مصالح مشابهة، فلماذا استجابت كل منهما بصورة مختلفة؟[2]

لهذا النموذج الأول يعجز عن الإجابة لأنه يتجاهل الاختلافات في البنى الداخلية والعوامل التنظيمية.

ثامناً: النقد الجوهري الذي يوجهه أليسون للنموذج

نقد أليسون للنموذج الأول لا يهدف إلى رفضه بالكامل بل إلى تحديد حدوده والكشف عن الافتراضات التي يقوم عليها.

- **النقد الأول: الوحدة الافتراضية للدولة**

الدولة ليست فاعلاً واحداً في الواقع. ما يصدر باسمها هو محصلة عمل مؤسسات وأفراد متعددين. افتراض الوحدة يُسقط من الحساب كل ما يجري داخل الجهاز الحكومي من خلاف وتفاوض وإكراه متبادل. في حالات كثيرة، هذه الديناميكيات الداخلية هي ما يُفسّر الشكل النهائي للقرار أكثر من أي تحليل للمصلحة الوطنية.[3]

- **النقد الثاني: الأهداف ليست دائماً واضحة أو متسقة**

يفترض النموذج أن للدولة أهدافاً واضحة وقابلة للترتيب. لكن في الواقع، أهداف الدولة في أي موقف تكون محل جدل داخلي. ما يعدّه طرف مصلحة وطنية يعدّه طرف آخر خطأ في التقدير أو انحيازاً لمصالح فئوية. مفهوم المصلحة الوطنية لا يُحدد الأهداف بصورة موضوعية، بل هو مفهوم يحمله فاعلون مختلفون بمحتويات مختلفة.[4]

- **النقد الثالث: مشكلة المعلومات**

يستلزم النموذج أن يكون الفاعل على علم بالبدائل المتاحة وبتكاليف وعوائد كل منها. لكن عملية الحصول على هذه المعلومات وتنظيمها وتفسيرها تجري داخل منظومة بيروقراطية تُصفّيها وتُشوّهها. ما

---

[1] Ibid.,105.

[2] Ibid.,109.

[3] Allison and Zelikow, op. cit., 94-99.

[4] Ibid.,103-109.

يصل إلى القيادة من معلومات ليس مرآة للواقع بل انعكاس جزئي ومتحيز له. هذا يعني أن "العقلانية" تتشكل بناءً على صورة منقوصة عن الواقع، وليس عن الواقع ذاته[1].

- **النقد الرابع: غياب آلية التفسير**

يُبين النموذج أن الدولة ستختار البديل الأمثل، لكنه لا يُخبرنا بالآلية التي تُنتج هذا الاختيار. الجهاز الداخلي الذي يُحدد ما هو "أمثل" وكيف يُحسم التوصل إليه — هذا ما يتجاهله النموذج الأول ويتناوله النموذجان الثاني والثالث. [2]

المطلب الثاني : نموذج العمليات التنظيمية في صنع القرار بالسياسة الخارجية

أولاً: الإطار الفكري والمنطلقات النظرية

يُشكّل النموذج الثاني تحولاً جوهرياً عن النموذج الأول، إذ يطعن في افتراض الفاعل العقلاني الموحد على مستوى بنيوي. ادعاؤه المركزي هو أن الدولة ليست وحدة متماسكة بل تجمّع من المنظمات البيروقراطية شبه المستقلة، وأن ما يُوصف بـ"القرار السياسي" هو في حقيقته ناتج تنظيمي (Organizational Output)، أي محصلة عمليات تنظيمية متداخلة لا اختياراً عقلانياً حراً. هذا التحول ينقل مستوى التحليل من السلوك الخارجي للدولة إلى الديناميكيات التنظيمية الداخلية، ويتقاطع مع نظرية الرشادة المحدودة لهيربرت سيمون، غير أن أليسون يربط التقييد بالبنى التنظيمية لا بمحدودية الإدراك الفردي فحسب.[3]

هذا التحول في وحدة التحليل — من الفاعل العقلاني إلى المنظمات البيروقراطية — يعني أن فهم السياسة الخارجية يستلزم الولوج إلى البنى الداخلية للدولة، ودراسة آليات عمل أجهزتها، والكيفية التي تُنتج بها هذه الأجهزة استجاباتها لمثيرات البيئة الدولية. وبهذا يتحول مستوى التحليل من السلوك الدولي الخارجي إلى الديناميكيات التنظيمية الداخلية[4].

ما يجعل هذا النموذج ذا أهمية استثنائية في الدراسات الأكاديمية هو أنه لا يكتفي بانتقاد النموذج العقلاني، بل يقدم بديلاً تفسيرياً منهجياً قائماً على مفاهيم قابلة للاختبار التجريبي، مثل الإجراءات التشغيلية القياسية(SOPs) ، والنواتج التنظيمية، والقيود البنيوية. وهذا ما يمنحه قدرة تفسيرية فعلية تتجاوز الطرح النظري المجرد[5].

---

[1] Ibid.,113–117.

[2] Ibid.,121–125.

[3] Allison and Zelikow, op. cit., 131–139.

[4] March, James G., and Herbert A. Simon. *Organizations*. 2nd ed. (Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1993),49.

[5] Ibid.,51.

ثانياً: مفهوم الناتج التنظيمي وإعادة تعريف "القرار"

يعتبر القرار فعل إرادي واعٍ يصدر عن فاعل مُحيط بالبدائل. أما في النموذج الثاني فالقرار يَنبثق من داخل منظومة بيروقراطية تُحدد مسبقاً ما هو مُدرَك وما هو مطروح للاختيار. مساحة الاختيار الفعلية تتقلص بفعل العمليات التنظيمية قبل أن يصل أي قرار إلى مستوى القيادة، فصانع القرار لا يختار من مجموعة مفتوحة من الخيارات بل من مجموعة مُغلقة أنتجتها الأجهزة البيروقراطية مسبقاً. هذا المفهوم يتقاطع مع ما طرحه هيربرت سيمون من خلال نظرية الرشادة المحدودة(Bounded Rationality) ، إذ كلاهما يتفق على أن صانع القرار لا يُحيط بجميع البدائل ولا يمتلك معلومات كاملة. حيث ان أليسون يربط هذا التقييد ليس فقط بمحدودية الإدراك البشري، بل بالبنى التنظيمية التي تُصفّي المعلومات وتُنتج الخيارات وتُشكّل الاستجابات بصرف النظر عن قصد الفرد" .

ثالثاً: الإجراءات التشغيلية القياسية – الروتين المؤسسي كمحدد هيكلي

تُعدّ الإجراءات التشغيلية القياسية (SOPs) الركيزة التحليلية الأولى للنموذج. وهي أساليب إجرائية مُتعارَف عليها داخل المنظمة لمعالجة فئات محددة من المشكلات، تنشأ بمرور الوقت عبر التعلم التنظيمي وتتحول إلى روتين ثابت[1]. لها ثلاثة آثار رئيسية:

- **الأثر الأول للإجراءات التشغيلية القياسية** وهو تقليص مساحة البحث عن الحلول. حين تواجه منظمة بيروقراطية موقفاً جديداً، فإن استجابتها الأولى لا تكون البحث عن حل مبتكر، بل الرجوع إلى الروتين الأقرب لهذا الموقف من بين الإجراءات المتاحة[2].

- **تأطير المشكلة وفق منطق المنظمة:** كل منظمة تُدرك المشكلة من زاوية اختصاصها؛ فالقوات الجوية ترى أي تهديد بوصفه مسألة جوية، والقوة البرية ترى الأمر ذاته بمنظور الإسناد البري.[3]

- **الاستمرار في الأزمات:** الروتين المؤسسي يظل فاعلاً حتى في الظروف الاستثنائية لأن ضيق الوقت لا يُتيح الابتكار الإجرائي، فيصبح الروتين أداةً للتعامل مع الأزمة وعائقاً أمام التعامل الأمثل معها في آنٍ واحد.[4]

رابعاً: القيود البنيوية كمحددات هيكلية لعقلانية الدولة

تُشكّل القيود البنيوية المحور التحليلي الثاني في النموذج، وهي تُحيل إلى مجموع العوامل الهيكلية الكامنة في طبيعة البيروقراطيات التي تُحدّ بصورة منهجية من قدرة الدولة على الاستجابة المثلى.

---

[1] Simon, op. cit., 181–182.

[2] Allison and Zelikow, op. cit., 212.

[3] Ibid.,215–217.

[4] Ibid.,221–223.

أ) التجزئة التنظيمية وتوزيع الاختصاص

المنظمات المتعددة تُعالج المشكلات من زوايا اختصاصها الضيقة، فما يصل إلى صانع القرار مزيج من التقييمات المنفصلة لا تحليلاً متكاملاً، وهذا التجزؤ يمتد إلى مرحلة التنفيذ فيُنتج تناقضاً في الأنماط وغياباً للتنسيق.

ب) قنوات الاتصال وتشوه المعلومات

تنتقل المعلومات عبر قنوات هرمية تُصفّيها وتُعيد صياغتها في كل مستوى، فما يصل إلى القيادة نسخة منقحة لا الواقع الخام. وهذه الظاهرة تُعرف بـ"التحيز المعلوماتي(Information Bias) "، وتعني أن المنظمات تُميل إلى الترشيح الانتقائي للمعلومات بما يخدم استمرار برامجها وأولوياتها. المعلومات التي قد تُشير إلى حاجة لتعديل المسار أو مراجعة الإجراءات تكون أقل ظهوراً في مسارات الاتصال الرسمية مقارنة بالمعلومات التي تُعزز التوجهات القائمة[1].

ج) التدرج الهرمي وبطء الاستجابة

كلما ارتفع القرار في السلم الهرمي طال وقته، مما يمنح المستويات الوسطى والدنيا قدراً من السلطة الفعلية في رسم ملامح الاستجابة الميدانية في أوقات الأزمات.[2].

د) المصلحة المؤسسية وصون الاختصاص

تُقاوم المنظمات القرارات التي تمسّ صلاحياتها، لكن المقاومة نادراً ما تكون صريحة؛ تأخذ شكل البطء في التنفيذ أو التفسير الموسّع للتوجيهات أو تقديم معلومات انتقائية.[3].

خامساً: مراحل صنع القرار في نموذج العمليات التنظيمية

يسير القرار في النموذج الثاني عبر مسار منظم من المراحل التنظيمية المتعاقبة، وكل مرحلة تُضيف طبقة إضافية من القيود والتشويهات على القرار النهائي.

- **المرحلة الأولى: إدراك المشكلة(Problem Recognition)**

لا تُدرَك المشكلات بموضوعية بل عبر المرشّحات الإدراكية للمنظمة التي ترصدها أولاً. فالحدث الواحد يُصنَّف استخباراتياً تهديداً استراتيجياً أو دبلوماسياً أزمةً تفاوضية بحسب المنظمة المُستقبِلة.

---

[1] Richard K. Betts, "Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable," *World Politics* 31, no. 1 (1978): 61-73

[2] Ibid.,75

[3] Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd ed.(Boston: Houghton Mifflin, 1982),71-73.

- **المرحلة الثانية: معالجة المعلومات(Information Processing)**

تُنتج صورة جزئية تعكس ما هو قابل للرصد وما يندرج ضمن الفئات المعتمدة في المنظمة. فالمعلومات الغامضة أو الشاذة تضيع في المسارات الروتينية، وهو ما يُفسّر جزئياً ظاهرة فشل الاستخبارات[1].

- **المرحلة الثالثة: توليد البدائل(Alternative Generation)**

البدائل المعروضة على صانع القرار هي قائمة مُعدَّة سلفاً بما تستطيع المنظمات تنفيذه، لا قائمة تأملية مفتوحة. البدائل المبتكرة نادرة لأن تكاليف الابتكار مرتفعة في ظل ضغط الأزمة[2].

- **المرحلة الرابعة: الاختيار(Selection)**

يجري وفق منطق الرضا (Satisficing) لا التحسين المطلق؛ صانع القرار يبحث عن الحل "المقبول" لا "الأفضل"، والاختيار كثيراً ما يكون شكلياً بين خيارات محددة تنظيمياً مسبقاً[3].

- **المرحلة الخامسة: التنفيذ(Implementation)**

تُفسّر كل منظمة التوجيهات وفق إجراءاتها، مما ينتج فجوة بين القرار كما صِيغ وبين ما نُفِّذ فعلياً. هذه الفجوة ليست تجاوزاً مقصوداً بل نتيجة طبيعية لأن التفصيل الإجرائي تُنجزه المنظمة وفق منطقها الداخلي[4].

- **المرحلة السادسة: التغذية الاسترجاعية (Feedback)**

تخضع هي الأخرى لقيود تنظيمية؛ المنظمات تُقيّم أداءها بمعايير الكفاءة الإجرائية لا الفاعلية الاستراتيجية، والتعلم التنظيمي يسير ببطء لأن المنظمات تميل إلى تفسير النتائج بما يُلائم إجراءاتها القائمة.[5]

---

[1] Allison and Zelikow, op. cit., 194

[2] Ibid.,213.

[3] Ibid.,221.

[4] Ibid.,225.

[5] Betts, op. cit., 119–132.

سادساً: التقييم النقدي للنموذج

-اولاً: الحتمية التنظيمية المُفرطة

أبرز نقد وُجّه للنموذج هو أنه قد يتجه نحو حتمية تنظيمية (Organizational Determinism)، أي أنه يُعطي البيروقراطيات دوراً تحديدياً شبه مطلق في صنع القرار، مما قد يُهمّش دور الإرادة السياسية للقيادة. الا أن النموذج لا يدّعي أن البيروقراطية تُحدد القرار بصورة نهائية ومطلقة، بل إنها تُحدد الإطار الذي تُنتج داخله الخيارات وتُنفَّذ.

-ثانياً: تجاهل البيئة الدولية

يوجد انتقاد مشروع يتعلق بنزوع النموذج نحو التفسير الداخلي على حساب عوامل البيئة الدولية. السياسة الخارجية ليست تفاعلاً داخلياً فحسب، بل استجابة لمثيرات خارجية لها طبيعتها وخصائصها. الأنظمة التفسيرية التي تُركز حصرياً على الداخل تُفقد جزءاً من قدرتها التفسيرية عند التعامل مع سياقات تكون فيها البيئة الدولية هي المُحدد الرئيسي للقرار.

-ثالثاً: إشكالية التعميم

طُوّر النموذج أساساً استناداً إلى تجربة الحكومة الأمريكية، وهي نظام سياسي يتسم بتشتت السلطة ومحورية البيروقراطيات. قد لا ينطبق النموذج بالقدر ذاته على أنظمة سياسية مركزية شديدة التعلق بزعامات فردية قوية تُحكم السيطرة على الجهاز البيروقراطي.

المطلب الثالث: نموذج السياسة البيروقراطية في صنع القرار بالسياسة الخارجية

أولاً: المنطلق النظري وسبب الحاجة إلى النموذج الثالث

يُفسّر النموذج الثاني لماذا تكون الخيارات محدودة بالقدرات التنظيمية، لكنه لا يُفسّر كيف يُحسم الاختيار حين تتعارض هذه الخيارات بين منظمات مختلفة. النموذج الثالث يبني على هذه الثغرة تحديداً، إذ مسلّمته الجوهرية أن القرار في السياسة الخارجية ليس ناتج فاعل عقلاني ولا ناتج منظمة بيروقراطية، بل هو محصّلة صراع سياسي داخلي بين مسؤولين يشغلون مناصب مختلفة ويمتلكون موارد تأثير مختلفة ويسعون إلى أهداف متعارضة في أحيان كثيرة.[1].

الانتقال المفاهيمي الحاسم هو تحويل وحدة التحليل من "المنظمة" إلى "الفاعل الفردي" داخل الجهاز الحكومي. الوزير ومستشار الأمن القومي وقائد الأركان ورئيس الاستخبارات ليسوا أدوات محايدة لتنفيذ

[1] Halperin, Morton H., and Priscilla A. Clapp. *Bureaucratic Politics and Foreign Policy*. 2nd ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2006.p44.

سياسة الدولة، بل لاعبون سياسيون يتفاوضون ويتنافسون ويتحالفون لفرض قراراتهم على المخرجات النهائية.[1].

ثانياً: الافتراض الأساسي — أين تقع السلطة الحقيقية؟

السلطة الرسمية والسلطة الفعلية في صنع القرار ليستا متطابقتين بالضرورة. النموذج يطرح أن السلطة موزّعة بين مسؤولين متعددين، وكل منهم يمتلك موارد نفوذ مختلفة تشمل: السيطرة على المعلومات، والوصول إلى صانع القرار الأعلى، والشرعية المستمدة من الخبرة، والقدرة على تعطيل القرارات أو إبطاء تنفيذها[2].

الفكرة الجوهرية التي تُشكّل عمود النموذج هي القاعدة الشهيرة: " Where you stand depends on where you sit" — موقف المسؤول من أي قضية يتحدد بالمنصب الذي يشغله لا بتقييمه المحايد[3].

يميل وزير الدفاع إلى الحلول العسكرية ووزير الخارجية إلى الحلول الدبلوماسية، ليس لأن أياً منهما غير عقلاني، بل لأن كلاً منهما يرى الموقف من نافذة مؤسسته. التعارض في المواقف داخل الجهاز الحكومي إذن ليس شذوذاً بل نتيجة حتمية لبنية الجهاز ذاتها[4].

ثالثاً: الفاعلون — من هم اللاعبون في اللعبة؟

يُقدّم أليسون الجهاز الحكومي على أنه "لعبة(Game) "، وهي مجموعة من الفاعلين يسعى كل منهم إلى تحقيق غايات محددة باستخدام موارد ومنافذ نفوذ متاحة ضمن قواعد معينة[5].

الفاعلون في هذه اللعبة لا يتساوون في أثرهم على القرار النهائي. ثمة فاعلون مركزيون يشغلون مناصب رئيسية في شبكة صنع القرار، وثمة فاعلون هامشيون يمتلكون تأثيراً محدوداً. ما يُحدد مستوى تأثير الفاعل ليس المنصب الرسمي وحده، بل مجموع موارده السياسية التي تشمل:

1- **القرب من صانع القرار الأعلى**: المسؤول الذي يتمتع بوصول مباشر ومنتظم إلى الرئيس أو رئيس الوزراء يمتلك ميزة استراتيجية على من يصلهم عبر وسطاء. هذا القرب يمنحه فرصة تأطير القضايا وتقديم المعلومات بالكيفية التي تخدم موقفه قبل أن يُسمع منافسوه.

---

[1] Allison and Zelikow, op. cit., 315.

[2] Ibid., 97.

[3] Ibid., 321.

[4] Ibid., 343.

[5] Mintz, Alex, and Karl DeRouen Jr. *Understanding Foreign Policy Decision Making*. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2023.p83.

2- **السيطرة على المعلومات**: المسؤول الذي يُسيطر على مسارات المعلومات يتحكم جزئياً في ما يصل إلى القيادة وكيف يُقدَّم. السيطرة على الاستخبارات أو الخبرة الفنية تمنح هذا النوع من النفوذ تأثيراً غير متناسب مع الرتبة الرسمية للمسؤول.

3- **الشرعية المستمدة من الخبرة**: في القضايا التقنية المعقدة، يكتسب المسؤول ذو الخبرة المتخصصة نفوذاً غير رسمي يفوق أحياناً نفوذ من هو أعلى منه رسمياً.

4- **القدرة على التنفيذ أو التعطيل**: المسؤول الذي تمر عبره آليات تنفيذ القرار يمتلك قدرة على التأثير في القرار حتى بعد اتخاذه، سواء بتسريع التنفيذ أو إبطائه أو تعديل تفاصيله.

5- **الائتلافات**: الفاعلون الذين يُحسنون بناء ائتلافات مع فاعلين آخرين يُضاعفون وزنهم التفاوضي بصورة ملحوظة.

رابعاً: الصراع بين الفاعلين ـــ طبيعته وأشكاله

الصراع في النموذج الثالث هو تعارض في المصالح والأولويات والرؤى يجعل صانعي القرار في مواقع متنافسة على مخرجات السياسة.

يمكن تصنيف مصادر الصراع إلى ثلاثة مستويات متداخلة:

-المستوى الأول: تعارض المصالح المؤسسية

كل مسؤول يمثّل مؤسسة لها مصلحة في الحفاظ على موازنتها وصلاحياتها واستقلاليتها التشغيلية. حين يُطرح قرار يمس هذه المصالح، فإن موقف المسؤول منه يتشكل جزئياً بما يخدم مؤسسته.

-المستوى الثاني: تعارض الرؤى الاستراتيجية

يتعارض مسؤولون أحياناً ليس فقط بسبب مصالحهم المؤسسية، بل بسبب اختلاف حقيقي في تقييم الموقف وما يستدعيه. مستشار الأمن القومي الذي يرى في الخصم تهديداً وجودياً يختلف جذرياً مع وزير الخارجية الذي يرى في الأزمة ذاتها فرصة تفاوضية. هذا النوع من الصراع يتجاوز تعارض المصالح نحو تعارض حقيقي في تشخيص الموقف وتقدير عواقبه[1].

[1] Ibid., 81–85.

-المستوى الثالث: التنافس على النفوذ والوصول

داخل البيئة البيروقراطية، ثمة منافسة دائمة على المكانة والنفوذ والقرب من مراكز القرار. هذه المنافسة ليست دائماً مرتبطة بقضية سياسية محددة، لكنها تُشكّل السياق الذي تجري فيه كل عملية صنع قرار.[1]

خامساً: القرار كحصيلة تفاوض

الادعاء الأكثر أهمية في النموذج الثالث هو أن القرار المُتخذ ليس بالضرورة القرار الأفضل، ولا القرار الذي يُعبّر عن إرادة القيادة العليا بصورة نقية، بل هو المحصّلة التي أنتجها التفاوض البيروقراطي في لحظة معينة بموازين قوى معينة.

هذه المحصّلة تتشكل عبر آليات متعددة:

1- **الية الإقناع المباشر**: يسعى كل فاعل إلى إقناع الفاعلين الآخرين وصانع القرار الأعلى بأن موقفه هو الأصح. أدوات الإقناع هنا تشمل تقديم المعلومات الداعمة لموقفه، واستحضار السوابق التاريخية المؤيدة لرؤيته، واستخدام شرعية خبرته الوظيفية لتعزيز مصداقية تقييمه[2].

2- **آلية التحالفات** : حين يدرك الفاعل أن موارده الفردية غير كافية لفرض موقفه، فإنه يسعى إلى بناء تحالف مع فاعلين آخرين يتقاطعون معه في القضية المطروحة. هذه التحالفات مؤقتة وظرفية في الغالب، إذ قد يكون حليف اليوم خصماً في قضية مختلفة. بناء الائتلافات يستلزم تقديم تنازلات متبادلة وتسويات جزئية، مما يُعني أن القرار النهائي يحمل آثار التسوية لا آثار الاختيار المثالي[3].

3- **آلية السيطرة على جدول الأعمال**: من يتحكم في صياغة القضية وتأطيرها وتحديد توقيت طرحها على مائدة النقاش يمتلك ميزة استراتيجية بالغة. صياغة القضية بكيفية معينة تُحدد مسبقاً النطاق المقبول للحلول. مسؤول يُقدم أزمة معينة على أنها "تهديد أمني" يدفع النقاش نحو الخيارات الأمنية، في حين أن مسؤولاً آخر قد يُقدم الأزمة ذاتها على أنها "فشل دبلوماسي" مما يُجهّز الأرضية لحلول دبلوماسية[4].

4- **الية التسويات والصفقات الجانبية**: كثيراً ما يُحسم الخلاف بين الفاعلين عبر تسوية تجمع بين عناصر من المواقف المتعارضة. هذه التسوية لا تعكس منطقاً استراتيجياً متكاملاً، بل تعكس

---

[1] Ibid.,89-93.

[2] Allison and Zelikow, op. cit., 389-391.

[3] Ibid., 393-397.

[4] Ibid., 399-401.

موازين القوى في لحظة التفاوض. والقرار الناتج عن هذه التسوية يحمل في داخله التعارض الأصلي بين المواقف، مما يُفسّر أحياناً ما يبدو من الخارج تناقضاً في السياسة الخارجية[1].

سادساً: القنوات الفعلية للنفوذ في العملية التفاوضية

يُميّز النموذج الثالث بين القنوات الرسمية وغير الرسمية لممارسة النفوذ في عملية صنع القرار، ويُبيّن أن القنوات غير الرسمية أحياناً أكثر أثراً من الرسمية.

أ) القنوات الرسمية : تشمل الاجتماعات المُدرجة على جدول الأعمال، واللجان المتخصصة، وآليات التنسيق بين الأجهزة. هذه القنوات تُوثّق الخلافات وتُتيح للفاعلين تسجيل مواقفهم بصورة رسمية، لكنها تخضع لقواعد إجرائية تُحدد من يتكلم ومتى وكيف، مما يمنح من يُسيطر على إدارة هذه الاجتماعات ميزة إجرائية[2].

ب) القنوات غير الرسمية : تشمل المحادثات الثنائية، والوصول الشخصي إلى صانع القرار خارج الاجتماعات الرسمية، والتسريبات للإعلام كأداة ضغط، والشبكات الشخصية المبنية على علاقات سابقة للمنصب الحالي. هذه القنوات صعبة التوثيق لكنها شديدة الأثر في تشكيل القرار النهائي[3].

سابعاً: مراحل صنع القرار في النموذج الثالث

على خلاف النموذج الثاني الذي يتتبع مسار القرار عبر مراحل تنظيمية متعاقبة، يُقدّم النموذج الثالث صنع القرار بوصفه عملية تفاوضية موازية تجري في آن واحد على مستويات متعددة.

1- مرحلة تأطير القضية

لا تدخل القضية مائدة النقاش بصورة محايدة، بل تُقدَّم بتأطير معين يُحدد طبيعتها وأبعادها. من يُؤطّر القضية يُشكّل ضمنياً النطاق المقبول للحلول. تأطير القضية ذاتها هو موضع صراع: هل ما يجري هو "أزمة أمنية" أم "خلاف دبلوماسي" أم "مشكلة اقتصادية"؟ كل تأطير يُعطي تفوقاً لنوع معين من الخبرة ولنوع معين من الفاعلين[4].

---

[1] Janis, op. cit., 112.

[2] Simon, op. cit., 241–243.

[3] Ibid., 247–249.

[4] Allison and Zelikow, op.cit., 453.

2- مرحلة تشكيل الائتلافات

بمجرد تأطير القضية، يبدأ الفاعلون في تحديد مواقفهم وبناء تحالفاتهم. في هذه المرحلة يُجري كل فاعل حساباً للموارد المتاحة له والمواقف التي يحتاج إلى كسبها لتمرير ما يريد. بناء الائتلافات يستلزم أحياناً تخفيف موقف الفاعل أو تقديم تنازلات في قضايا أخرى لضمان دعم حليف في هذه القضية[1].

3- مرحلة التفاوض وتبادل الحجج

تجري هذه المرحلة في الاجتماعات الرسمية وخارجها. الفاعلون يُقدمون حججهم ومعلوماتهم وتقييماتهم، لكن هذا التقديم ليس موضوعياً بالكامل. يُركّز كل فاعل على المعلومات التي تدعم موقفه، ويُقلّل من أهمية المعلومات التي تُضعفه. والمستمع إليه بشكل أكبر ليس دائماً من يقدم الحجة الأقوى منطقياً، بل من يمتلك مصداقية أكبر بحكم خبرته أو من يمتلك وصولاً أوسع إلى صانع القرار[2].

4- مرحلة التسوية أو الحسم

في نهاية المطاف، يصدر قرار ما. وهذا الإصدار يأخذ إحدى صيغتين: إما تسوية تجمع بين عناصر من المواقف المتعارضة، وإما حسم من القيادة العليا لصالح موقف على حساب آخر. في الحالة الأولى، يحمل القرار بنية هجينة تعكس موازين القوى التفاوضية. في الحالة الثانية، يُعبّر القرار عن إرادة القيادة، لكن القيادة ذاتها تشكّلت من خلال عملية تأثير ومناورة سابقة[3].

5- مرحلة ما بعد القرار

لا تنتهي اللعبة بصدور القرار. فالتنفيذ يُفتح نافذة جديدة للصراع، والفاعلون الذين خسروا في مرحلة صنع القرار يحاولون التأثير في مرحلة التنفيذ. علاوة على ذلك، فإن القرارات تُولّد تداعيات تُصبح قضايا جديدة تبدأ معها دورة تفاوض جديدة. هذا يعني أن عملية صنع القرار ليست سلسلة متقطعة من الأحداث المنفصلة، بل هي عملية متواصلة تتراكم فيها المواقف والتسويات[4].

ثامناً: ما يُضيفه النموذج الثالث على النموذج الثاني

لفهم الفارق التحليلي الفعلي بين النموذجين، يجب تحديد ما يعجز عنه النموذج الثاني وما يستطيع النموذج الثالث تفسيره.

- يُفسّر النموذج الثاني لماذا تكون الخيارات المطروحة محدودة ومشروطة بالقدرات التنظيمية القائمة. لكنه يفترض ضمنياً أن المنظمات تعمل بصورة شبه آلية وفق إجراءاتها دون أن يُحسب لتنافس الفاعلين الأفراد داخلها وبينها حساب كافٍ.

---

[1] Ibid., 461.

[2] Ibid., 463.

[3] Ibid., 466.

[4] Ibid., 469.

- النموذج الثالث يُضيف بُعداً مختلفاً: حتى داخل الإطار التنظيمي الذي يُحدد ما هو ممكن، ثمة صراع حقيقي بين فاعلين على تحديد ما سيُختار. بمعنى آخر: النموذج الثاني يُحدد المساحة التي يجري فيها الاختيار، والنموذج الثالث يُفسّر كيف يُحسم الاختيار داخل هذه المساحة[1].
- الفاعل في النموذج الثاني هو المنظمة كوحدة، في حين أن الفاعل في النموذج الثالث هو الفرد المسؤول داخل المنظمة وبينها. هذا التمييز حاسم لأنه يكشف أن المنظمات ليست كتلاً متجانسة، بل هي مجاميع من الأفراد ذوي مواقف متباينة يُفاوضون داخلها وخارجها[2].

تاسعاً: التقييم النقدي للنموذج الثالث

أ) مشكلة المبالغة في عقلانية الفاعلين

ينطوي النموذج الثالث على افتراض ضمني مفاده أن الفاعلين يتصرفون باستراتيجية واضحة وحسابات مصلحية محددة. لكن الواقع أكثر تعقيداً: الفاعلون أحياناً يتصرفون بدوافع إيديولوجية أو معتقدات راسخة أو ضغوط نفسية لا ترتد إلى حساب مصالح مؤسسية واضح.

ب) صعوبة التحقق التجريبي

المعضلة المنهجية الكبرى في النموذج الثالث هي أنه يتطلب بيانات داخلية عن ما جرى في غرف الاجتماعات المغلقة وعبر المحادثات غير الرسمية. هذا النوع من البيانات نادر، ويصبح أكثر ندرة كلما كانت القرارات ذات طابع استراتيجي حساس. يُفضي ذلك إلى اعتماد مفرط على شهادات المشاركين التي تحمل تحيزات واضحة، أو على وثائق رُفعت عنها السرية لاحقاً قد لا تعكس الديناميكية الكاملة لما جرى[3].

ج) قصور التفسير في سياق القيادات المركزية

طور النموذج بالدرجة الأولى استناداً إلى الحالة الأمريكية، وهو نظام يتسم بتوزع السلطة وتعدد مراكز النفوذ. لكنه يواجه صعوبة واضحة في تطبيقه على سياقات تتمركز فيها السلطة في يد قيادة فردية قوية تُحكم السيطرة على الجهاز البيروقراطي وتُقيّد بصورة فعلية قدرة البيروقراطيين على الاستقلالية والتفاوض. الأنظمة الاستبدادية شديدة المركزية تُشكّل تحدياً حقيقياً لنطاق تطبيق النموذج[4].

---

[1] Art, Robert J. "Bureaucratic Politics and American Foreign Policy: A Critique." *Policy Sciences* 4, no. 4 (1973): 467-471.

[2] Ibid.,477-482.

[3] Rosati, Jerel A. "Developing a Systematic Decision-Making Framework: Bureaucratic Politics in Perspective." *World Politics* 33, no. 2 (1981): 234-237.

[4] Ibid.,239-241.

د) خلط السببية بالارتباط

يوجد خطر منهجي في النموذج الثالث يتمثل في الاستنتاج بأن القرار تشكّل بالتفاوض البيروقراطي لمجرد أن ثمة خلافاً بين المسؤولين. الخلاف ظاهرة طبيعية في أي جهاز حكومي، لكن وجوده لا يعني بالضرورة أن القرار النهائي جاء محصّلةً لهذا الخلاف بالمعنى الذي يقترحه النموذج. التمييز بين الارتباط والسببية هنا يستلزم دليلاً إجرائياً دقيقاً[1].

ه) إشكالية التنبؤ

يمتلك النموذج الثالث قدرة تفسيرية عالية — يستطيع تفسير ما حدث بعد وقوعه — لكنه يمتلك قدرة تنبؤية قبلية محدودة. القدرة على التنبؤ بمآلات التفاوض البيروقراطي تستلزم معرفة دقيقة بموازين القوى الراهنة بين الفاعلين وبالتحالفات القائمة، وهذه معطيات تتغير باستمرار وتصعب الإحاطة بها من خارج الجهاز[2].

وبهذا فان القيمة الفعلية للنموذج الثالث لا تكمن في ادعاء أنه يُقدم تفسيراً شاملاً لكل قرار في السياسة الخارجية، بل في أنه يُبيّن بصورة منهجية أن ما يبدو من الخارج قراراً موحداً صادراً عن دولة ذات إرادة متماسكة هو في أحيان كثيرة محصّلة عملية سياسية داخلية معقدة.

الاستنتاجات :

خلص تحليل النماذج الثلاثة لأليسون إلى جملة من الاستنتاجات التي تُشكّل الأساس النظري لما يليها من فصول :

أولاً، النماذج الثلاثة ليست نظريات متنافسة يختار الباحث أحدها بل هي مستويات تحليلية متكاملة تُضيء جوانب مختلفة من ظاهرة واحدة. النموذج الأول يُحدد الأهداف والمصالح الكبرى، والنموذج الثاني يُحدد ما هو ممكن تنظيمياً، والنموذج الثالث يُحدد كيف يُحسم الاختيار بين الممكنات عبر التفاوض البيروقراطي.

ثانياً، كل نموذج يحمل قدرة تفسيرية حقيقية في نطاق محدد وقصوراً حقيقياً خارج هذا النطاق. النموذج الأول يُبرع في تفسير التوجهات الاستراتيجية الكبرى لكنه يعجز عن تفسير التفاصيل التنفيذية والانحرافات عن المنطق الاستراتيجي. النموذج الثاني يُبرع في تفسير لماذا تكون الخيارات محدودة مسبقاً لكنه لا يُفسّر كيف يُحسم الاختيار بين هذه الخيارات المحدودة. النموذج الثالث يُبرع في تفسير ديناميكيات التفاوض البيروقراطي لكنه يفترض أن الفاعلين يعرفون ما يريدون وهو افتراض قابل للطعن.

---

[1] Krasner, Stephen D. "Are Bureaucracies Important? Or Allison Wonderland." *Foreign Policy* 7 (1972): 159-161.

[2] Welch, David A. "The Organizational Process and Bureaucratic Politics Paradigms: Retrospect and Prospect." *International Security* 17, no. 2 (1992): 112-117.

ثالثاً، الفشل في صنع القرار لا يُفسَّر بنموذج واحد منفرد لأن الفشل الفعلي ينشأ في منطقة التقاطع بين المستويات. الروتين التنظيمي يُقيّد الخيارات، والتنافس البيروقراطي يُحدد أيها يصل إلى القيادة، والقيادة تختار من بين ما وصلها لا من بين ما هو متاح نظرياً. هذه السلسلة التراكمية هي ما يجعل الفشل في القرار منهجياً لا عشوائياً.

المبحث الثاني: المقاربة الإدراكية في تفسير القرار في السياسة الخارجية

المطلب الأول: الإدراك كمتغير حاسم في العلاقات الدولية

أولاً: المنطلق الاساسي عند جيرفيس

روبرت جيرفيس في كتابه Perception and Misperception in International Politics (1976) يبني ادعاءً مركزياً واحداً: صانع القرار لا يتعامل مع الواقع الدولي كما هو، بل مع صورته الذهنية عنه، وهذه الصورة — لا الواقع ذاته — هي التي تُحدد قراراته. تداعيات هذا الادعاء جذرية: تفسير قرار ما يستلزم إعادة بناء الصورة الذهنية لصانعه وقت اتخاذه لا تقييمه بما نعرفه اليوم.

نقد جيرفيس للنموذج العقلاني ليس أن صانعي القرار غير عقلانيين، بل أنهم يتصرفون بعقلانية كاملة وفق إدراكهم للموقف، لكن هذا الإدراك يحمل تشوهات منهجية يمكن تحديدها والتنبؤ بها — وهذا ما يجعل المقاربة الإدراكية نظريةً لا مجرد ملاحظات حالة بحالة.[1].

ثانياً: الإدراك كعملية بناء نشطة

يستند جيرفيس إلى علم النفس الإدراكي لإثبات أن الإدراك ليس تسجيلاً سلبياً للمعطيات الواردة. حيث ان العقل البشري يستقبل المعلومات ويُنظّمها ويُفسّرها ويملأ فجواتها وفق أنماط مُتعلَّمة مسبقاً. هذه الأنماط تُسمى الأطر المرجعية أو الخرائط الإدراكية، وهي تُشكّل العدسة التي يرى من خلالها صانع القرار الموقف الدولي[2].

وحين تكون المعلومات غامضة أو ناقصة — وهو الحال في غالبية المواقف الدولية — يملأ الإطار المرجعي الفجوات بما يتوقعه صانع القرار وليس بما هو موجود فعلاً.

هذا يعني أن الصورة الذهنية الكاملة التي يعمل بناءً عليها صانع القرار تتضمن دائماً عناصر مُضافة من الإطار المرجعي القائم، لا من المعلومات الواردة وحدها[3].

والنتيجة هي أن شخصين يمتلكان المعلومات الذاتية قد يُدركان الموقف الدولي بصورة مختلفة جذرياً إذا كانا يحملان أطراً مرجعية مختلفة. وهذا بالضبط ما يُفسّر كيف يمكن لدولتين تمتلكان استخبارات متشابهة أن تصلا إلى تقييمات مختلفة لتهديد واحد.

---

[1] Jervis, Robert. *Perception and Misperception in International Politics.* Princeton: Princeton University Press, 1976.p43-46.

[2] Jervis, Robert. *The Logic of Images in International Relations.* Princeton: Princeton University Press, 1970.p67.

[3] Ibid., 81.

ثالثاً: مصادر تشكّل الأطر المرجعية

يُحدد جيرفيس مصدرين رئيسيين لتشكّل الأطر المرجعية لدى صانع القرار.

- **المصدر الأول** هو التجربة التاريخية الشخصية والجماعية فالاحداث التي يمرّ بها صانع القرار في مرحلة تشكّل وعيه السياسي تُخلّف أثراً إدراكياً أعمق من الأحداث اللاحقة. جيرفيس يُسمي هذا "أثر الجيل :(Generational Effect) "كل جيل من صانعي القرار يحمل بصمة الأحداث الكبرى التي شكّلت تجربته، ويميل إلى تفسير المواقف الجديدة في ضوء هذه البصمة. الجيل الذي عاش تجربة حرب معينة يميل إلى رؤية التهديدات بعدسة هذه الحرب، والجيل الذي عاش تجربة فشل دبلوماسي معين يميل إلى تحاشي المسارات التي تُذكّره بهذا الفشل[1].
- **المصدر الثاني** هو الدروس المستخلصة من الأحداث التاريخية حتى تلك التي لم يعشها صانع القرار مباشرة. جيرفيس يُبيّن أن هذه الدروس لا تُستخلص بصورة محايدة بل تتشكّل وفق الإطار الإدراكي القائم أصلاً. ما يُستخلص من حدث تاريخي يعتمد جزئياً على ما يبحث عنه المستخلِص. وهكذا يُصبح التاريخ أداة لتعزيز الأطر القائمة لا أداة لتصحيحها في الغالب[2].

رابعاً: محددات الإطار المرجعي

الأثر الأكثر أهمية للإطار المرجعي هو تحديد ما يُلاحَظ وما يُهمَل من المعطيات الواردة. فالمعلومات التي تتوافق مع الإطار المرجعي القائم تُلاحَظ وتُحتفَظ بها وتُعطى وزناً كافياً في التحليل. المعلومات التي تتعارض مع هذا الإطار تميل إلى الحذف أو التأويل بما يُقلّل من دلالتها أو تصنيفها باعتبارها شاذة لا تعكس النمط العام[3].

المطلب الثاني: الإدراك الخاطئ والانحيازات المعرفية

أولاً: الثقة المفرطة(Overconfidence)

الثقة المفرطة هي ميل صانع القرار إلى تقدير يقينه في صحة تقييماته بأعلى مما تستحقه المعلومات المتاحة. جيرفيس يُميّز بين مستويين: الثقة المفرطة في دقة المعلومات ذاتها، والثقة المفرطة في صحة التفسير حتى حين يُدرك صانع القرار أن المعلومات ناقصة[4].

---

[1] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, 81.

[2] Ibid., 89.

[3] Robert Jervis. *System Effects: Complexity in Political and Social Life.* Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.p88-103.

[4] Jervis, *The Logic of Images*, 71-83.

والسياسة الخارجية بيئةً خصبة لهذا الانحياز وذلك لثلاثة عوامل بنيوية: غياب التغذية الراجعة السريعة التي تُصحّح الأحكام الخاطئة، وسهولة إيجاد تفسير خارجي يُبرر النتيجة السلبية دون الاعتراف بالخطأ، وميل المعاونين في المناصب الرفيعة إلى تأييد تقديرات قياداتهم لا تحديها.[1] .

- **أثر الثقة المفرطة على القرار**

تُفضي الثقة المفرطة إلى ثلاثة أنماط سلوكية في السياسة الخارجية يُحللها جيرفيس.

- أولها الاستهانة بقدرة الخصم على المقاومة أو الاستجابة المضادة. صانع القرار الذي يثق بصورة مفرطة في تقييمه يميل إلى افتراض أن خصمه سيتصرف وفق توقعاته وأن الفجوات في تقديره ستكون لصالحه[2] .
- ثانيها التقليل من تكاليف العمل العسكري أو الدبلوماسي المُخطَّط له. الثقة المفرطة تُولّد ميلاً إلى تقدير التكاليف بأدنى مستوياتها المحتملة وتقدير العوائد بأعلى مستوياتها. [3]
- ثالثها المقاومة لتحديث التقديرات حين تبدأ الأحداث بالسير خلاف المتوقع. صانع القرار الذي يثق ثقة مفرطة في تقييمه الأصلي يميل إلى تفسير المؤشرات السلبية المبكرة باعتبارها استثناءات مؤقتة لا تستدعي مراجعة التقييم الكلي[4].

ثانياً: الانحياز التأكيدي(Confirmation Bias)

أ- تعريف الظاهرة عند جيرفيس

الانحياز التأكيدي هو الميل المنهجي إلى تفسير المعلومات الجديدة بما يتوافق مع المعتقدات القائمة ويُعزّزها، وإلى تجاهل المعلومات التي تتعارض معها أو تأويلها بصورة تُقلّل من دلالتها التعارضية[5].

الآلية التي يشرحها جيرفيس هي أن المعتقدات القائمة تُشكّل عدسة تُفسر من خلالها المعلومات الجديدة المعلومة الغامضة لا تحمل دلالتها في ذاتها بل تكتسبها من السياق التفسيري الذي تُوضع فيه. وهذا السياق يُحدده الإطار المرجعي القائم. لذلك تميل المعلومة الغامضة إلى الدعم الظاهري للمعتقدات القائمة لا لأنها تدعمها فعلاً بل لأنها تُفسَّر في ضوئها.

---

[1] Ibid., 85-91

[2] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, 112.

[3] Ibid., 113.

[4] Ibid., 116.

[5] Robert Jervis, "Intelligence, Counterintelligence, Perception, and Deception," in *Vaults, Mirrors, and Masks*, eds. Jennifer Sims and Burton Gerber (Washington, DC: Georgetown University Press, 2009), 79.

ب- الفرق بين الانحياز التأكيدي والتعصب

يُنبّه جيرفيس إلى فارق مهم هو ان الانحياز التأكيدي ليس تعصباً واعياً، فصانع القرار لا يرفض المعلومات المتعارضة عن سابق قصد، بل يميل إلى عدم إعطائها الوزن الكافي دون أن يُدرك هذا الميل. الفارق عملياً كبير: التعصب يمكن تجاوزه بإقناع صانع القرار بتغيير موقفه، أما الانحياز التأكيدي فهو عملية إدراكية لا تُصحَّح بالإقناع المباشر لأن صانع القرار لا يُدرك وجودها[1].

يُحدد جيرفيس ثلاث آليات تشغيل للانحياز التأكيدي في سياق السياسة الخارجية :

- **الآلية الأولى هي الانتباه الانتقائي**: يُعطي صانع القرار انتباهاً أكبر للمعلومات التي تتوافق مع تصوره القائم وانتباهاً أقل للمعلومات التي تتعارض معه، ليس لأنه يرفضها بوعي بل لأنها ببساطة تحتل مساحة أصغر في معالجته الذهنية للمعطيات[2].
- **الآلية الثانية هي التأويل التوفيقي**: حين تصل معلومة تتعارض مع التصور القائم ولا يمكن تجاهلها، يميل صانع القرار إلى إيجاد تأويل يُقلّل من دلالتها التعارضية ويُصنّفها باعتبارها حالة شاذة، أو يُشكك في مصدرها، أو يُقدّم تفسيراً بديلاً يجعلها متوافقة مع التصور القائم[3].
- **الآلية الثالثة هي ثبات التقييم أمام الأدلة المتراكمة**: لا يحدث التعديل بصورة تدريجية متناسبة مع تراكم الأدلة التعارضية، بل يحدث بصورة متقطعة. يحتفظ صانع القرار بتقييمه القديم مدة طويلة رغم تراكم الأدلة ضده، ثم فجأة — حين يصبح وزن الأدلة المتعارضة ثقيلاً للغاية — يُعيد التقييم بصورة جذرية[4].

ج-الانحياز التأكيدي وتقدير نوايا الخصم

حين يحمل صانع القرار تصوراً مسبقاً عن نوايا طرف آخر — سواء كانت عدوانية أو سلمية — فإنه يميل إلى تفسير أفعال هذا الطرف بما يُؤكد التصور القائم[5].

فالطرف الذي يُصنَّف خصماً عدوانياً تُفسَّر أفعاله السلمية باعتبارها تكتيكاً مؤقتاً أو محاولة للتضليل أو استجابة للضغط لا تغييراً حقيقياً في التوجه. في المقابل، الطرف الذي يُصنَّف شريكاً محتملاً تُفسَّر أفعاله الاستفزازية باعتبارها ردة فعل على ضغوط داخلية أو استجابة للاستفزاز الخارجي لا تعبيراً عن نوايا

---

[1] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, 143.

[2] Ibid., 149

[3] Ibid., 157

[4] Ibid., 161.

[5] Jervis, "Intelligence, Counterintelligence", 143.

عدوانية حقيقية. في كلتا الحالتين، الانحياز التأكيدي يجعل التصور القائم مستديماً بصورة تتجاوز ما يُبرره الدليل الفعلي[1].

ثالثاً: سوء الإدراك — (Misperception) الأنواع والآليات

أ- تعريف سوء الادراك عند جيرفيس

هو ليس مجرد الخطأ في المعلومات بل هو الخطأ في تفسير الموقف وتقدير نوايا الآخرين وتقييم عواقب الأفعال[2] .والفارق هو : خطأ المعلومات يُصحَّح بمعلومات أدق، أما سوء الإدراك فلا يُصحَّح بالمعلومات وحدها لأنه يكمن في الإطار الذي تُفسَّر به المعلومات. كما أن سوء الإدراك ليس ظاهرة عشوائية بل هو منهجي: يتكرر بأنماط يمكن التنبؤ بها[3] .

وعليه إذا كانت الأخطاء الإدراكية عشوائية فلا يمكن نمذجتها، أما إذا كانت منهجية فيمكن بناء نظرية حولها وتطبيقها. وقسم جيرفيس سوء الادراك الى انواع :

النوع الأول: اعتقاد التنسيق المركزي

يُحدد جيرفيس نمطاً متكرراً يُسميه "اعتقاد التنسيق المركزي (Belief in Central Coordination) الميل إلى افتراض أن سلوك الطرف الآخر يعكس إرادة مركزية منسّقة ومقصودة أكثر مما هو عليه فعلاً. وعندما يُقدم طرف ما على خطوة معينة، يميل المراقب إلى تفسيرها باعتبارها جزء من خطة شاملة ومتعمّدة، في حين أنها قد تكون نتيجة ديناميكيات داخلية أو روتين بيروقراطي أو استجابة آنية لضغوط محلية لا علاقة لها بأي توجه استراتيجي مركزي[4].

النوع الثاني: سوء إدراك الرسائل والإشارات

يُعطي جيرفيس اهتماماً كبيراً لمشكلة الإشارات (Signals) وكيف تُفسَّر. حيث ان الدولة التي تُرسل إشارة معينة تفترض أن الطرف المستقبِل سيُدركها كما أُرسلت. لكن الإشارة تمر عبر الإطار المرجعي للمستقبِل فتكتسب معنىً مختلفاً[5].

النوع الثالث: نموذج الحلزون(Spiral Model)

أكثر أشكال سوء الإدراك التي يُحللها جيرفيس خطورة هو ما يُسميه "نموذج الحلزون": دوامة التوتر الناجمة عن سوء الإدراك المتبادل. الآلية تعمل على النحو التالي:

---

[1] Jervis, *System Effects*, 166.

[2] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, 189.

[3] Ibid., 201 – 204.

[4] Ibid., 208– 211.

[5] Jervis, *System Effects*, 179.

الدولة **أ** تتخذ خطوة دفاعية استجابةً لما تُدركه كتهديد من الدولة **ب**. لكن الدولة **ب** تُفسّر هذه الخطوة الدفاعية باعتبارها تهديداً هجومياً، فتستجيب باتخاذ إجراء دفاعي بدورها. الدولة أ تُفسّر هذا الإجراء باعتباره تأكيداً لمخاوفها الأصلية، فتصعّد من إجراءاتها. وهكذا تتصاعد دوامة التوتر دون أن يكون أيٌّ من الطرفين يسعى فعلياً إلى المواجهة[1].

النوع الرابع: سوء إدراك الذات

يُنبّه جيرفيس إلى أن سوء الإدراك لا يقتصر على كيفية رؤية الآخر، بل يشمل أيضاً كيفية رؤية الفاعل لنفسه ولأفعاله. الدول تميل بصورة منهجية إلى إدراك أفعالها باعتبارها دفاعية وبرّاغماتية وردود فعل مبررة على سلوك الآخر، في حين أن الطرف الآخر يُدرك الأفعال ذاتها باعتبارها استفزازية أو هجومية أو غير متناسبة مع الموقف[2].

هذا التباين بين الإدراك الذاتي للفعل وإدراك الآخر له يُفسّر جزءاً كبيراً من الفجوة بين الرسالة التي تريد الدولة إيصالها وبين الرسالة التي يتلقاها الطرف الآخر. الدولة ترى نفسها مدافعة عن مصالحها المشروعة في حين يراها الطرف الآخر معتدية أو متجاوزة للحدود المقبولة.

المطلب الثالث: أثر البيئة الداخلية والخارجية على الإدراك

أولاً: الانقسام الداخلي وأثره على الإدراك

- **كيف يُشوّه الانقسام الداخلي الإدراك الجمعي :**

جيرفيس يُبيّن أن الإدراك في السياسة الخارجية ليس إدراكاً فردياً خالصاً بل هو إدراك يتشكّل داخل سياق مؤسسي واجتماعي. الانقسام الداخلي — سواء كان سياسياً أو أيديولوجياً أو مؤسسياً — يُؤثّر بصورة مباشرة في كيفية إدراك التهديدات الخارجية وتقييم الاستجابات المناسبة لها[3].

حين يكون الجهاز الحكومي منقسماً حول مسألة سياسية داخلية، فإن هذا الانقسام ينعكس على كيفية إدراك الأحداث الخارجية. الفصائل المختلفة داخل الجهاز تميل إلى انتقاء المعلومات الخارجية التي تدعم مواقفها الداخلية وتُعطيها وزناً أكبر، في حين تميل إلى تهميش المعلومات التي تُقوّي موقف الفصيل المنافس[4].

---

[1] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics,* 291.

[2] Ibid., 267.

[3] Robert Jervis. "Hypotheses on Misperception." *World Politics* 20, no. 3 (1968): 454-461.

[4] Ibid., 467.

- **التقييمات الاستخباراتية والانقسام الداخلي :**

جيرفيس يُحلّل كيف أن التقييمات الاستخباراتية — التي يُفترض أنها موضوعية وحيادية — تتأثر بالانقسامات الداخلية القائمة. فالأجهزة الاستخباراتية المختلفة تميل إلى إنتاج تقييمات تتوافق مع الأولويات المؤسسية لكل جهاز. الجهاز العسكري يميل إلى تقييمات تُبرز الطابع التهديدي للمعطيات الخارجية لأن ذلك يُعزز قيمة دوره المؤسسي. الجهاز الدبلوماسي يميل إلى تقييمات تُبرز الفرص التفاوضية لأن ذلك يُعزز محوريته.

النتيجة هي أن صانع القرار الأعلى يتلقى تقييمات متعارضة تعكس جزئياً الانقسامات المؤسسية الداخلية لا الواقع الخارجي وحده. واختياره بين هذه التقييمات يتأثر بدوره بالإطار المرجعي الذي يحمله وبموازين التأثير داخل الجهاز[1].

- **ظاهرة التفكير الجمعي (Groupthink) عند جيرفيس :**

وهو الميل داخل مجموعات القرار المتماسكة إلى تحاشي الخلاف وتوليد إجماع ظاهري يُقلّص نطاق الخيارات المدروسة ويُضخّم الثقة في التقييم الجمعي.

لكن في حالة الانقسام الداخلي، يحدث العكس: التقييمات تتضخّم في الاتجاهات المتعارضة لأن كل فصيل يسعى إلى تمييز موقفه عن الفصيل المنافس. هذا يعني أن الانقسام الداخلي الحاد يُنتج في الغالب إدراكاً مُشوَّهاً في الاتجاهين: التضخيم المفرط في التهديد أو الاستهانة المفرطة به، بحسب الفصيل الذي يُهيمن على عملية التقييم[2].

- **الانقسام الداخلي وتأطير التهديد الخارجي :**

جيرفيس يُبيّن أن الانقسام الداخلي يُؤثّر أيضاً في كيفية تأطير التهديد الخارجي أمام الرأي العام. الفصيل السياسي الذي يُريد تصعيد الاستجابة يميل إلى تأطير التهديد بوصفه وجودياً وعاجلاً وغير قابل للتهاون. الفصيل الذي يُريد التهدئة يميل إلى تأطيره بوصفه قابلاً للإدارة وغير ملحّ ويستدعي تعاملاً دبلوماسياً.

هذا التأطير المختلف للتهديد الذاتي ينعكس على كيفية تشكّل الإدراك الشعبي والنخبوي معاً، وهو ما يُؤثّر في نهاية المطاف على هامش المناورة المتاح لصانع القرار[3].

---

[1] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, 399-404.

[2] Jervis, *The Logic of Images,* 289- 295.

[3] Robert Jervis. *How Statesmen Think: The Psychology of International Politics.* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017), 43.

- **الانقسام الداخلي وتقدير تكاليف القرار :**

الانقسام الداخلي يُؤثّر في تقدير تكاليف القرارحيث أن صانع القرار الذي يواجه معارضة داخلية قوية يميل إلى اختيار الخيار الذي يُعظّم الدعم الداخلي حتى لو لم يكن الأمثل من منظور الموقف الخارجي. هذا يعني أن الإدراك الاستراتيجي يتلوّث بحسابات البقاء السياسي الداخلي، وأن ما يُقدَّم بوصفه استجابة للتهديد الخارجي يكون في الواقع محدداً جزئياً بمتطلبات التوازن السياسي الداخلي[1].

ثانياً: البيئة الإقليمية وأثرها على الإدراك

أ- تُشكّل البيئة الإقليمية الإطار المرجعي

جيرفيس يُبيّن أن الإطار المرجعي لصانع القرار لا يتشكّل فقط من التجارب الشخصية والتاريخية الكبرى، بل يتشكّل أيضاً من طبيعة البيئة الإقليمية التي تعمل فيها الدولة. الدولة التي تعيش في محيط إقليمي مستقر نسبياً تُطوّر إطاراً إدراكياً مختلفاً عن الدولة التي تعيش في محيط إقليمي مضطرب ومتعدد التهديدات[2].

في البيئة الإقليمية المضطربة، يميل إطار صانع القرار إلى إعطاء وزن أكبر للتهديد في تأويل الغموض، وإلى رؤية الأحداث بعيون أكثر استعداداً للخطر. الدولة المحاطة بخصوم متعددين وتهديدات متعاقبة تُطوّر ما يمكن تسميته "حساسية إدراكية" مرتفعة: استعداد دائم لرؤية التهديد حتى في التصرفات التي قد تُدرِكها دولة في بيئة أهدأ بوصفها عادية أو محايدة[3].

ب- أثر التجارب الإقليمية المتراكمة

البيئة الإقليمية لا تُؤثّر في الإدراك فقط من خلال الواقع الراهن بل من خلال التجارب المتراكمة. الدولة التي عاشت تجارب إقليمية متعددة من العداء والحروب والتسويات المنقوضة تُطوّر ذاكرة إقليمية تُحدد كيف تُقيّم التصرفات الجديدة[4].

يُبيّن جيرفيس أن هذه الذاكرة الإقليمية المتراكمة تعمل كإطار مرجعي قوي لأنها مبنية على تجربة مباشرة لا على معرفة تاريخية مجردة. التعامل المتكرر مع طرف معين في السياق الإقليمي يُولّد توقعات راسخة حول سلوكه تصعب مراجعتها حتى حين تتوفر أدلة على تغيير فعلي في هذا السلوك.

---

[1] Ibid., 57.

[2] Jervis, *System Effects,* 242.

[3] Ibid., 249.

[4] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, 476.

ج- البيئة الإقليمية وتقدير نوايا الجيران

في السياقات الإقليمية المشحونة، يُبيّن جيرفيس أن الدول تميل إلى ثلاثة أنماط إدراكية في تقييم نوايا جيرانها.

- **النمط الأول هو افتراض الاستمرارية:** نوايا الطرف الآخر تُقيَّم استناداً إلى سلوكه التاريخي لا إلى مؤشرات الوضع الراهن. الطرف الذي كان عدائياً في الماضي يُدرَك باعتباره عدائياً في الحاضر حتى في غياب دليل واضح على استمرار العداء. التغيير في سلوكه يُفسَّر باعتباره تكتيكاً مؤقتاً لا تحولاً حقيقياً[1].
- **النمط الثاني هو الحساسية غير المتناسبة:** الدولة في البيئة الإقليمية المضطربة تستجيب لمؤشرات التهديد بصورة غير متناسبة مع حجمها الموضوعي. ما يُعدّ في بيئات أخرى تحركاً روتينياً يُدرَك في البيئة الإقليمية المشحونة باعتباره مؤشراً على تصعيد وشيك[2].
- **النمط الثالث هو التعميم الإقليمي:** ما يحدث في جزء من البيئة الإقليمية يُقرأ باعتباره ذا دلالة على الوضع الكلي. أي تحول في موازين القوى في أي نقطة من النقاط الإقليمية يُدرَك باعتباره مؤثراً في الموقف الكلي للدولة، مما يُولّد ميلاً دائماً إلى التدخل حتى في الأحداث التي قد تبدو هامشية من الخارج[3].

د- البيئة الإقليمية ومعضلة الأمن

يُحلّل جيرفيس بشكل مُعمّق ما يُسميه "معضلة الأمن (Security Dilemma) "في سياق البيئات الإقليمية المضطربة. هذه المعضلة تنشأ حين تُقدم دولة على خطوات تُعدّها دفاعية لكنها تُدرَك من جيرانها باعتبارها تهديدية، مما يدفعهم إلى اتخاذ خطوات مضادة هي بدورها دفاعية من منظورهم لكن تُدرَك كتهديد من منظور الدولة الأولى[4].

ه- البيئة الإقليمية والتدخل الخارجي

يُبيّن جيرفيس أن البيئة الإقليمية لا تُؤثّر في إدراك الدول ذات الشأن المباشر فحسب بل أيضاً في كيفية إدراك القوى الخارجية للأحداث الإقليمية. القوة الخارجية التي تُحلّل أزمة إقليمية من بعد تميل إلى تبسيط الديناميكيات الإقليمية وإسقاط أطرها المرجعية الخاصة على الموقف.[5].

---

[1] Jervis, *The Logic of Images,* 191.

[2] Ibid., 210.

[3] Ibid., 227.

[4] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics,* 433–447.

[5] Alexander L. George, *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice* (Boulder, CO: Westview Press, 1980), 219.

هذا يُولّد فجوة إدراكية بين ما تقترحه القوى الخارجية كحلول وما يُدركه الأطراف الإقليميون بوصفه ممكناً أو مقبولاً. الحل الذي يبدو من الخارج عقلانياً ومتوازناً قد يُدرَك من الداخل الإقليمي باعتباره تجاهلاً لمخاوف وجودية أو إعادة إنتاج لمعادلات سبق أن أثبتت فشلها.

الانحيازات الثلاثة التي يُحللها جيرفيس — الثقة المفرطة والانحياز التأكيدي وسوء الإدراك — ليست مستقلة بل مترابطة: فالثقة المفرطة تُعزز الانحياز التأكيدي لأن صانع القرار الواثق بصورة مفرطة في تقييمه لا يميل إلى البحث عن معلومات تُعارضه. والانحياز التأكيدي بدوره يُغذّي سوء الإدراك لأنه يُوجد صورة مشوّهة عن الآخر تُراكم الأخطاء التفسيرية. والانقسام الداخلي والبيئة الإقليمية يُعملان كعوامل مُضخّمة لهذه الانحيازات لا كعوامل مستقلة.

الاستنتاجات :

خلص تحليل المقاربة الإدراكية لجيرفيس إلى جملة من الاستنتاجات التي تُكمل ما قدّمته نماذج أليسون وتُضيف إليها بُعداً تحليلياً مختلفاً.

أولاً، الإدراك ليس مجرد مرحلة سابقة للقرار بل هو متغير مستقل يُشكّل القرار بصورة جوهرية. ما يُدركه صانع القرار عن الموقف ليس انعكاساً محايداً للواقع بل هو بناء ذهني نشط تُشكّله الأطر المرجعية والتجارب السابقة والتوقعات المسبقة. هذا يعني أن خطأ القرار قد يبدأ قبل أي عملية تنظيمية أو تفاوضية، في اللحظة التي يُدرَك فيها الموقف بصورة خاطئة.

ثانياً، الانحيازات الإدراكية التي حددها جيرفيس — الثقة المفرطة والتحيز التأكيدي وسوء الإدراك — ليست أخطاء فردية عشوائية بل أنماط منهجية متكررة يمكن التنبؤ بها. هذا الطابع المنهجي هو ما يمنح المقاربة الإدراكية قيمتها التفسيرية: إذا كانت الأخطاء عشوائية فلا يمكن نمذجتها، أما إذا كانت منهجية فيمكن بناء نظرية حولها وتطبيقها تحليلياً.

ثالثاً، التحيز التأكيدي في السياقات الأمنية يكتسب خطورة مضاعفة حين يعمل على المستوى المؤسسي لا الفردي فحسب. المنظومة التي تحمل إطاراً تحليلياً سائداً لا تُصفّي المعلومات المتعارضة معه بصورة فردية بل بصورة بنيوية عبر آليات التصنيف وبروتوكولات التصعيد وثقافة الإجماع المؤسسي. التحيز الفردي قابل للتصحيح بالإقناع، أما التحيز المؤسسي فيُقاوم التصحيح لأن البنية ذاتها تُعيد إنتاجه.

رابعاً، نموذج الحلزون الذي يصفه جيرفيس — دوامة التتر الناجمة عن سوء الإدراك المتبادل — يكشف أن التصعيد في العلاقات الدولية لا ينشأ دائماً عن نوايا عدوانية بل ينشأ أحياناً عن استجابات دفاعية تُدرَك من الطرف الآخر بوصفها هجومية. هذا يجعل إدارة الأزمات أكثر تعقيداً مما تفترضه نظريات الردع الكلاسيكية القائمة على افتراض الإدراك السليم للإشارات المُرسَلة.

خامساً، المقاربة الإدراكية تُكمل نماذج أليسون لكنها لا تُغني عنها. جيرفيس يُفسّر كيف يُدرَك الموقف وأين يُخطئ الإدراك، لكنه لا يُفسّر كيف تُعالج المنظومة التنظيمية هذا الإدراك ولا كيف يُحسم التفاوض البيروقراطي على أساسه.

المبحث الثالث: نحو نموذج تفسيري مركب لفشل القرار في السياسة الخارجية

المطلب الأول: حدود النماذج الكلاسيكية منفردة

أ) حدود نموذج العمليات التنظيمية (النموذج الثاني)

نموذج العمليات التنظيمية يُقدم إضافة تحليلية حقيقية حين يكشف أن القرار في السياسة الخارجية لا يُنتَج في فراغ بل داخل منظومة بيروقراطية تُحدد مسبقاً ما هو ممكن وما هو مطروح للاختيار. لكن هذا النموذج يقف عند حد معين لا يستطيع تجاوزه.

- الحد الأول هو أن النموذج يفترض أن المشكلة في صنع القرار ذات طابع إجرائي في جوهرها: الروتين المؤسسي يُقيّد الخيارات، والإجراءات القياسية تُحدد الاستجابات، والقيود البنيوية تُضيّق نطاق الممكن. لكن هذا التشخيص لا يُفسّر ما يحدث حين يتجاوز فشل القرار نطاق القيود الإجرائية. حين لا تكون المشكلة في الروتين بل في تقييم الموقف ذاته، يصبح النموذج الثاني غير كافٍ. فالإجراءات التشغيلية القياسية مثالية لا تُنتج قراراً صحيحاً إذا كانت المعلومات التي تُغذّيها تحمل تشوهات إدراكية.

- الحد الثاني هو أن النموذج يُعامل المنظمات كوحدات شبه آلية تعمل وفق روتينها دون أن يُحسب حساب كافٍ للطريقة التي يُدرك بها الأفراد داخل هذه المنظمات الموقف الذي يستجيبون له. الإجراء التشغيلي القياسي يُطبَّق لأن المنظمة صنّفت الموقف ضمن فئة معينة، لكن عملية التصنيف ذاتها هي عملية إدراكية تحمل انحيازاتها. ما يُحدد أي إجراء قياسي سيُطبَّق هو كيف يُدرَك الموقف ويُصنَّف، وهذا بالضبط ما لا يُعالجه النموذج الثاني.

- الحد الثالث هو أن النموذج لا يُقدم أدوات تحليلية لفهم لماذا تُخطئ المنظمات في تشخيص المشكلات التي تواجهها أصلاً. النموذج يشرح كيف تستجيب المنظمة لما تُدركه مشكلة، لكنه لا يشرح كيف يتشكّل هذا الإدراك وأين يُمكن أن يُخطئ. هذه الثغرة جوهرية لأن كثيراً من حالات فشل القرار لا تنشأ في مرحلة الاستجابة بل في مرحلة التشخيص.

- الحد الرابع هو أن النموذج يُركّز على آليات إنتاج القرار لكنه يهمل السياق الذي يُفسَّر فيه هذا القرار من قِبَل الأطراف الأخرى. قرار تُنتجه المنظمة وفق إجراءاتها القياسية يُرسَل إشارةً إلى طرف آخر يُفسّرها وفق إطاره المرجعي. ما يبدو استجابةً معقولة من داخل المنظمة قد يُدرَك من الخارج بصورة مختلفة جذرياً، وهذا التباين هو مصدر التصعيد غير المقصود في كثير من الأزمات.

ب) حدود نموذج السياسة البيروقراطية (النموذج الثالث)

نموذج السياسة البيروقراطية يُضيف بُعداً لا يستطيع النموذج الثاني تناوله: حتى داخل الإطار التنظيمي الذي يُحدد ما هو ممكن إجرائياً، ثمة صراع حقيقي بين فاعلين يتنافسون على تحديد ما سيُختار. لكن هذا النموذج بدوره يقف عند حد لا يستطيع تجاوزه.

- الحد الأول هو أنه يفترض أن الفاعلين يعرفون ما يريدون وأنهم يتصرفون باستراتيجية واضحة نحو أهداف محددة. لكن هذا الافتراض يتجاهل إمكانية أن يكون الفاعلون أنفسهم يُدركون الموقف بصورة خاطئة وأن مواقفهم التفاوضية مبنية على تقييمات إدراكية معيبة. التفاوض البيروقراطي بين فاعلين يحملون إدراكاً خاطئاً للموقف لا يُنتج قراراً صحيحاً حتى لو سارت العملية التفاوضية بصورة سليمة.

- الحد الثاني هو أن النموذج يُركّز على من يكسب التفاوض البيروقراطي لكنه لا يسأل عن جودة الإدراك الذي يحمله كل فاعل. الفاعل الأكثر نفوذاً في العملية التفاوضية قد يفوز بفرض موقفه حتى لو كان هذا الموقف مبنياً على إدراك خاطئ للموقف الخارجي. والفاعل الأقل نفوذاً قد يحمل تقييماً أدق لكنه يخسر تفاوضياً. النتيجة هي أن التفاوض البيروقراطي لا يُصفّي الأخطاء الإدراكية بل قد يُكرّسها إذا كان الفاعل المهيمن يحمل الإدراك الأكثر خطأً.

- الحد الثالث هو أن النموذج يصف ديناميكية الصراع الداخلي لكنه لا يُقدم أدوات لتفسير لماذا يُدرك الفاعلون الموقف الخارجي بصور متباينة أصلاً. التباين في المواقف التفاوضية يُفسَّر في النموذج الثالث بالمصالح المؤسسية المتعارضة، لكن جزءاً من هذا التباين ينشأ عن تباين إدراكي حقيقي لا عن تعارض مصالح فحسب. التمييز بين الحالتين مهم لأنه يُحدد ما إذا كانت التسوية التفاوضية ستُنتج قراراً أفضل أم أسوأ.

- الحد الرابع هو أن النموذج يعجز عن تفسير حالات فشل القرار التي تنشأ ليس عن تعارض بين فاعلين بل عن إجماع خاطئ. حين يتفق جميع الفاعلين على تقييم معين وكانوا جميعاً مخطئين في إدراكهم للموقف، لا يُقدم نموذج السياسة البيروقراطية أي أداة لتفسير هذا الفشل لأن الفشل هنا ليس ناجماً عن الصراع بل عن الإجماع الإدراكي الخاطئ.

ثانياً: حدود المقاربة الإدراكية

المقاربة الإدراكية تُقدم ما يعجز عنه نموذجا أليسون: تفسير كيف يُدرك صانع القرار الموقف وأين يُمكن أن يُخطئ في هذا الإدراك. لكنها بدورها تحمل حدوداً تحليلية حين تُستخدم منفردة.

- الحد الأول هو أن المقاربة الإدراكية تميل إلى التركيز على الفرد صانع القرار بوصفه وحدة التحليل الرئيسية، مما قد يُضخّم دور العوامل النفسية الفردية ويُقلّل من أثر العوامل البنيوية. صانع القرار لا يعمل في فراغ بل داخل منظومة مؤسسية تُشكّل المعلومات التي يتلقاها وتُحدد الخيارات التي تُعرض عليه. تشخيص الفشل بالانحيازات الإدراكية الفردية دون الأخذ بعين الاعتبار الآليات المؤسسية التي تُنتج هذه المعلومات وتُقدّمها يُنتج تفسيراً جزئياً.

- الحد الثاني هو أن المقاربة الإدراكية تُبرع في تشخيص أخطاء الإدراك بعدياً أي بعد معرفة نتائجها لكنها أقل قدرة على التنبؤ القبلي. تحديد أن صانع قرار معين كان يحمل انحيازاً تأكيدياً يكون أسهل بعد معرفة ما حدث مما هو قبله. هذا يُضعف قيمتها التوجيهية لصانعي القرار الراهنين الذين يحتاجون إلى أدوات تمنعهم من الوقوع في أخطاء إدراكية قبل أن تنكشف نتائجها.

- الحد الثالث هو أن المقاربة الإدراكية لا تُقدم تفسيراً وافياً للحالات التي يكون فيها الإدراك سليماً نسبياً لكن القرار يفشل بسبب عوامل تنظيمية أو تفاوضية. الفجوة بين التقييم الصحيح للموقف والقرار الصائب ليست صفرية: يمكن أن يُدرك صانع القرار الموقف بدقة معقولة لكن المنظومة البيروقراطية التي تُترجم هذا الإدراك إلى سياسة تُشوّه القرار عبر آلياتها الخاصة

المطلب الثاني: بناء نموذج تفسيري تكاملي

أولاً: مبرر التكامل بين النماذج

الثغرات التي يحملها كل نموذج منفرداً لا تعني أن كلاً منها غير صالح، بل تعني أن كلاً منها يُفسّر جزءاً من الظاهرة ويُخفق في تفسير أجزاء أخرى، والنموذج الثاني يُفسّر القيود البنيوية على إنتاج الخيارات. أما النموذج الثالث يُفسّر كيف يُحسم الاختيار بين الخيارات المتاحة. والمقاربة الإدراكية تُفسّر كيف يُدرَك الموقف الذي يستدعي هذه الخيارات.

هذه المستويات الثلاثة لا تتعارض بل تتقاطع في إنتاج القرار. عملية صنع القرار في السياسة الخارجية تمر في آنٍ واحد عبر المستويات الثلاثة: الموقف يُدرَك (المستوى الإدراكي)، والاستجابة تُنتَج داخل منظومة بيروقراطية (المستوى التنظيمي)، ويُحسم الاختيار النهائي عبر تفاوض بين فاعلين (المستوى البيروقراطي-السياسي).والفشل يمكن أن ينشأ في أي من هذه المستويات أو في تفاعلها[1].

النموذج التكاملي المقترح إذن ليس مجرد جمع للنماذج الثلاثة بل هو تحليل للعلاقة بينها: كيف يُؤثّر كل مستوى في المستويات الأخرى وكيف تتراكم الأخطاء عبر المستويات لتُنتج في النهاية قراراً فاشلاً.

ثانياً: العلاقة بين التنظيم والصراع والإدراك

أ) أثر التنظيم في الإدراك

العلاقة بين النموذج الثاني والمقاربة الإدراكية ليست تعاقبية بل تفاعلية. الهياكل التنظيمية لا تقتصر على تقييد الخيارات المطروحة، بل تُؤثّر أيضاً في كيفية إدراك الموقف منذ البداية.

المنظمة البيروقراطية تُصفّي المعلومات وتُعيد صياغتها قبل أن تصل إلى صانع القرار. هذه العملية ليست محايدة: الأجهزة البيروقراطية تميل إلى إبراز المعلومات التي تتوافق مع أُطرها التنظيمية وأولوياتها المؤسسية وتُهمّش ما يخرج عن هذه الأُطر. النتيجة هي أن الإطار الإدراكي لصانع القرار يتشكّل جزئياً بفعل هذه الصياغة التنظيمية للمعلومات، وأن انحيازاته الإدراكية تتلقى دعماً بنيوياً من المنظومة التنظيمية التي تحيط به.

يعني ان المنظمة لا تُنتج الانحياز الإدراكي من الصفر لكنها تُعززه وتُديمه. صانع القرار الذي يحمل توقعاً مسبقاً بأن تهديداً معيناً منخفض الاحتمال يتلقى من أجهزته البيروقراطية معلومات تميل إلى

[1] Snyder, Bruck, and Sapin, op. cit., 70.

تأكيد هذا التوقع لأن الأجهزة نفسها تميل إلى إنتاج ما يتوقعه. هذا يُنشئ دوامة تعزيز ذاتية(Self-reinforcing Loop) بين الإدراك الفردي والتصفية التنظيمية للمعلومات[1].

الأثر المعاكس أيضاً قائم على الأطر الإدراكية لصانع القرار تُؤثّر في الطريقة التي يستخدم بها الهياكل التنظيمية. القرارات المتعلقة بما يجب الاستفسار عنه، وأي الأجهزة يُستشار، وأي التقارير تُقرأ بعناية وأيها يُهمَل — كل هذا يتشكّل جزئياً بالإطار الإدراكي القائم. وهكذا يُعيد الإدراك تشكيل استخدام التنظيم الذي بدوره يُعيد تشكيل الإدراك.

ب) أثر الصراع البيروقراطي على الإدراك

العلاقة بين النموذج الثالث والمقاربة الإدراكية أيضاً تفاعلية، فالصراع بين الفاعلين البيروقراطيين لا يجري فقط على الخيارات بل يجري أيضاً على تأطير الموقف وتحديد معنى المعلومات المتاحة.

يسعى كل فاعل في العملية التفاوضية إلى فرض تأطيره للموقف لأن التأطير الذي يُهيمن على مائدة النقاش يُحدد مسبقاً النطاق المقبول للحلول. الجهاز الذي ينجح في فرض تأطير الأزمة بوصفها تهديداً أمنياً يُمهّد للحلول العسكرية. الجهاز الذي ينجح في فرض تأطيرها بوصفها فشلاً دبلوماسياً يُمهّد للحلول التفاوضية. التأطير الغالب هو ما يُشكّل الإدراك الجمعي للقيادة[2].

هذا يعني أن الإدراك الجمعي لصانعي القرار في المستوى الأعلى ليس مجرد مجموع إدراكاتهم الفردية ولا نتاج تحليل موضوعي مشترك، بل هو محصّلة صراع على تأطير الموقف يجري في المستويات الوسطى والدنيا من الجهاز البيروقراطي قبل أن تصل التقييمات إلى القيادة. من يُسيطر على كيفية صياغة التقييمات يُؤثّر بصورة مباشرة في كيفية إدراك القيادة للموقف.

الأثر المعاكس أيضاً قائم على الانحيازات الإدراكية للفاعلين التي تُحدد جزئياً مواقفهم التفاوضية .

الفاعل الذي يُدرك تهديداً وجودياً سيتمسك بموقف أكثر تشدداً في العملية التفاوضية بصرف النظر عن المصلحة المؤسسية، في حين أن الفاعل الذي يُدرك الأزمة ذاتها فرصةً دبلوماسية سيدفع نحو خيارات أكثر مرونة. التمييز بين ما هو صراع مصالح وما هو تباين إدراكي في العملية التفاوضية ضروري لأن آليات حلّ كلٍّ منهما مختلفة.

ج) أثر الإدراك في التنظيم والصراع

الإدراك ليس متغيراً مستقلاً معزولاً بل يتسرب إلى مستويي التنظيم والصراع ويُؤثّر فيهما.

---

[1] Ibid., 81-88.

[2] Jeffrey W. Legro, "Culture and Preferences in the International Cooperation Two-Step," *International Organization* 50, no. 1 (1996): 109-122.

-على مستوى التنظيم: يُفضي الإدراك الخاطئ إلى تفعيل إجراءات تشغيلية غير ملائمة للموقف الفعلي. حين تُصنَّف المشكلة في فئة خاطئة تُطبَّق عليها الإجراءات المعتمدة لهذه الفئة بصرف النظر عن مدى ملاءمتها للموقف الحقيقي. الروتين المؤسسي يعمل بكفاءة لكنه يعمل على الموقف المُدرَك لا على الموقف الفعلي[1].

-على مستوى الصراع: يُحدد الإدراك الخاطئ الرهانات التي يُقدّرها كل فاعل في العملية التفاوضية. فاعل يُدرك التهديد بصورة مبالَغ فيها سيُقيّم تكاليف عدم التصعيد بأكثر مما تستوجبه الحقيقة ولن يُقدّم تنازلات تفاوضية تستلزم تراجعاً. العملية التفاوضية تجري إذن بين فاعلين يُبالغون أو يُقلّلون في تقدير الرهانات، مما يُنتج تسويات لا تتناسب مع متطلبات الموقف الفعلي[2].

ثالثاً: بنية النموذج التكاملي

النموذج التكاملي يقوم على ثلاثة مستويات تحليلية متداخلة تعمل في آنٍ واحد لا بصورة تعاقبية.

المستوى الأول ـــ الإدراك : يُحدد كيف يُقيَّم الموقف أصلاً وما هي الأُطر المرجعية التي تُشكّل هذا التقييم. يشمل هذا المستوى الانحيازات الإدراكية الفردية والجماعية وأثر التجارب التاريخية وتأثير البيئة الداخلية والإقليمية في تشكيل الصورة الذهنية للموقف.

المستوى الثاني ـــ التنظيم : يُحدد ما هو ممكن إجرائياً في الاستجابة لما أُدرك في المستوى الأول. يشمل هذا المستوى الإجراءات التشغيلية القياسية وقنوات المعلومات والقيود البنيوية وآليات تصفية المعلومات وإعادة صياغتها.

المستوى الثالث ـــ الصراع : يُحدد كيف يُحسم الاختيار بين ما هو ممكن تنظيمياً عبر عملية تفاوضية بين فاعلين يمتلكون موارد نفوذ مختلفة وأطراً إدراكية مختلفة.

العلاقة بين المستويات الثلاثة ليست خطية (من الإدراك إلى التنظيم إلى الصراع) بل دائرية: نتائج مستوى الصراع تُعيد تشكيل التنظيم، والتنظيم يُعيد تشكيل الإدراك، والإدراك المُعاد تشكيله يُؤثّر في الصراع اللاحق. هذا ما يجعل آليات إنتاج الفشل في القرار مركّبة ومتراكمة لا بسيطة وفورية.

---

[1] Lindblom, op. cit., 82.

[2] Ibid., 91.

المطلب الثالث: آليات إنتاج الفشل في القرار

أولاً: تجاهل الإشارات

أ- تعريف الظاهرة وآلية عملها :

تجاهل الإشارات هو فشل في المرحلة الأولى من عملية صنع القرار: مرحلة إدراك المشكلة وتقييمها. الإشارة التحذيرية تكون موجودة في البيئة لكنها لا تُدرَك أو لا تُعطى الوزن الكافي بسبب العمل المتزامن للعوامل الإدراكية والتنظيمية والبيروقراطية[1].

النموذج التكاملي يُبيّن أن تجاهل الإشارات لا يحدث لسبب واحد بل هو نتاج تقاطع عوامل من المستويات الثلاثة.

- **على المستوى الإدراكي،** تُجاهَل الإشارة لأنها تتعارض مع الإطار المرجعي القائم. الإطار المرجعي يُحدد ما هو "منطقي" وما هو "محتمل"، وأي إشارة تقع خارج نطاق المنطقي والمحتمل تميل إلى التصفية الإدراكية. الإشارة الشاذة التي لا تتوافق مع التوقعات لا تُعالَج كمعلومة ذات أهمية بل تُصنَّف باعتبارها ضجيجاً (Noise) لا إشارة[2].(Signal)
- **على المستوى التنظيمي،** تُجاهَل الإشارة لأن قنوات المعلومات وآليات معالجتها لم تُصمَّم للتعامل مع هذا النوع من المعطيات. الإجراءات التشغيلية القياسية تحدد ما تبحث عنه المنظمة وكيف تُصنّفه. الإشارة التي لا تندرج في فئة معروفة تضيع في مسارات المعالجة الروتينية دون أن تصل إلى مستوى القرار[3].
- **على مستوى الصراع البيروقراطي،** قد يتم تجاهَل الإشارة لأن الجهاز الذي يرصدها لا يمتلك الوزن التفاوضي الكافي لفرض اهتمام الجهاز الحكومي بها. المعلومة التي تأتي من جهاز هامشي تحظى باهتمام أقل من المعلومة التي تأتي من جهاز مركزي، بصرف النظر عن دلالتها الموضوعية[4].

ب- التفاعل بين المستويات في إنتاج التجاهل

ما يجعل تجاهل الإشارات ظاهرة منهجية لا استثنائية هو أن المستويات الثلاثة لا تعمل بصورة مستقلة في إنتاجه بل تتعزز بعضها. الإطار المرجعي القائم يُولّد توقعات تتوافق مع الروتين التنظيمي المعتمد، مما يجعل الإشارات الشاذة غير مرئية على كلا المستويين. وفي الوقت ذاته، الفاعل الذي يُدرك

---

[1] Richard Ned Lebow, *Between Peace and War: The Nature of International Crisis* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1981), 191.

[2] Jervis, *Perception and Misperception in International Politics,* 412–419.

[3] Allison and Zelikow, op. cit., 388.

[4] Bendor and Hammond, "Rethinking Allison's Models," 99–112.

الإشارة ويريد إيصالها يجد نفسه في موقع ضعيف تفاوضياً لأن موقفه يتعارض مع الإجماع الإدراكي السائد ومع التوقعات التنظيمية المعتمدة.

يُفسّر هذا التعزيز المتبادل ظاهرة واسعة الانتشار في حالات الفشل الاستراتيجي: وجود أفراد داخل الجهاز الحكومي أدركوا الإشارة التحذيرية مبكراً لكنهم لم ينجحوا في تحويلها إلى معلومة ذات وزن في العملية التقريرية. الفشل لم يكن في غياب الإدراك الفردي بل في عجز هذا الإدراك عن اختراق العوائق التنظيمية والبيروقراطية.

ج- أثر الثقة المفرطة في تعزيز تجاهل الإشارات

تُعزز الثقة المفرطة تجاهل الإشارات بصورة مباشرة: صانع القرار الواثق بصورة مبالَغ فيها في تقييمه الأصلي لا يُعطي انتباهاً كافياً للإشارات التي تُشير إلى احتمالية خطأ هذا التقييم. الثقة المفرطة تُقلّل من "حساسية الرصد" أي الاستعداد لأخذ الإشارات الشاذة بجدية كافية. وهكذا يُصبح المزيد من الثقة في التقييم مرادفاً لمزيد من العمى عن الإشارات التحذيرية[1].

ثانياً: سوء التفسير

أ- تعريف الظاهرة وتمييزها عن تجاهل الإشارات

تختلف ظاهرة سوء التفسيرعن تجاهل الإشارات: الإشارة هنا لا تُجاهَل بل تُلاحَظ وتُعالَج، لكن تفسيرها يكون خاطئاً بصورة تُفضي إلى استجابة غير ملائمة. والفارق يتمثل في أن تجاهل الإشارات يعني أن المشكلة لا تُدرَك أصلاً، أما سوء التفسير فيعني أن المشكلة تُدرَك لكن تُدرَك بصورة خاطئة[2].

ينشأ سوء التفسير من تفاعل العوامل الثلاثة أيضاً. على المستوى الإدراكي، الإطار المرجعي القائم يوجّه تفسير الإشارة نحو المعنى الذي يتوافق مع التوقعات السائدة. الإشارة الغامضة — وهي الأكثر شيوعاً — تُفسَّر وفق ما يتوقعه المُفسِّر لا وفق دلالتها الموضوعية. وهذا بالضبط ما يُسميه التحليل الإدراكي الانحياز التأكيدي[3].

ب- سوء تفسير نوايا الخصم

أكثر أشكال سوء التفسير أثراً في السياسة الخارجية هو سوء تفسير نوايا الطرف الآخر. هذا النوع من سوء التفسير ينجم عن تقاطع العوامل الثلاثة بصورة خاصة على:

---

[1] Jervis, *The Logic of Images,* 317.

[2] Yaacov Y. I. Vertzberger, *The World in Their Minds: Information Processing, Cognition, and Perception in Foreign Policy Decisionmaking* (Stanford University Press, 1990).p63-65.

[3] Ibid., 68-80.

- **المستوى الإدراكي،** الصور المسبقة عن الطرف الآخر توجّه تفسير أفعاله: الطرف الذي يُصنَّف عدواً تُفسَّر أفعاله باعتبارها جزءاً من توجه عدائي مستمر حتى حين تكون برّاغماتية. الطرف الذي يُصنَّف شريكاً تُفسَّر أفعاله الاستفزازية باعتبارها ردة فعل مؤقتة أو رسالة تفاوضية لا توجهاً هجومياً[1].
- **المستوى التنظيمي،** آليات تقييم نوايا الطرف الآخر داخل الأجهزة البيروقراطية تميل إلى التخصص: يرى الجهاز العسكري التهديد، ويرى الجهاز الدبلوماسي الفرصة التفاوضية، ولا توجد آلية تكاملية كافية تجمع هذه التقييمات في صورة متسقة. كل جهاز يُفسّر السلوك الخارجي الذاتي وفق تخصصه وأولوياته[2].
- **المستوى الصراع،** التفسير الذي يفوز في المحصلة ليس التفسير الأدق بل التفسير الذي يُقدّمه الجهاز الأقوى نفوذاً في اللحظة التفاوضية. هذا يعني أن "التفسير الرسمي" للموقف الذي يُوجّه الاستجابة السياسية يعكس موازين القوى البيروقراطية لا جودة التقييم الموضوعي[3].

ج- سوء التفسير وإشكالية اعتقاد التنسيق المركزي

يُبيّن النموذج التكاملي نمط متكرر من سوء التفسير وهو ميل صانعي القرار إلى تفسير سلوك الطرف الآخر باعتباره جزءاً من خطة مركزية منسّقة أكثر مما هو عليه فعلاً. هذا الميل يتلقى دعماً تنظيمياً لأن الأجهزة البيروقراطية تميل في تقاريرها إلى تقديم صورة مُتماسِكة للخصم لأن الصورة المتماسكة أسهل في المعالجة والتخطيط من الصورة الفوضوية.

يكون سلوك الطرف الآخر في الواقع نتاج ديناميكياته البيروقراطية الداخلية ولا يعكس توجهاً استراتيجياً مركزياً، فإن الاستجابة المبنية على افتراض التنسيق المركزي تكون غير متناسبة وقد تُفاقم الموقف بدلاً من معالجته.

د- سوء التفسير وفجوة الإشارات

يُبيّن النموذج التكاملي فجوة منهجية بين الإشارة المُرسَلة والإشارة المُستقبَلة. الدولة التي تُرسل إشارة معينة تفترض أن الطرف المستقبِل سيُدركها كما أُرسلت. لكن الإشارة تمر عبر الإطار المرجعي للمستقبِل فتكتسب معنىً مختلفاً، ثم تمر عبر قنوات المعالجة التنظيمية التي قد تُعيد صياغتها، ثم تُوضع في سياق الجدل التفسيري بين الفاعلين البيروقراطيين الذين يتنافسون على تحديد معناها.والنتيجة هي أن فجوة التفسير بين المُرسِل والمستقبِل قد تكون واسعة حتى حين تكون الإشارة واضحة نسبياً. وهذه الفجوة تُنتج استجابات لا تتوافق مع ما أراد المُرسِل إيصاله، مما يُولّد بدوره إشارات جديدة تُفسَّر بصورة خاطئة في دوامة سوء الإدراك المتبادل.

---

[1] Jervis, *System Effects*, 211-213.

[2] Krasner, op. cit., 141- 144.

[3] Ibid., 193-201.

ثالثاً: شلل القرار

أ- تعريف الظاهرة

شلل القرار هو الحالة التي يعجز فيها الجهاز الحكومي عن إنتاج قرار فعلي في الوقت المناسب رغم وجود موقف يستدعي استجابة واضحة. هذا الشلل لا يعني غياب الرغبة في القرار بل يعني عجز آليات صنع القرار عن إنتاجه نتيجة تقاطع العوامل الثلاثة[1].

شلل القرار أقل وضوحاً من تجاهل الإشارات أو سوء التفسير لأنه لا يُنتج خطأً واضحاً بل يُنتج غياب استجابة أو تأخيرها إلى ما بعد انتهاء النافذة الزمنية المناسبة. وهو لذلك قد يكون أكثر تكلفة من الخطأ الصريح لأنه لا يترك مجالاً للتصحيح.

ب- آلية إنتاج شلل القرار عبر المستويات الثلاثة

- **على المستوى الإدراكي،** ينشأ شلل القرار حين يكون الغموض الإدراكي مرتفعاً جداً بحيث لا يستطيع صانع القرار أن يبني على أي تفسير بثقة كافية تدفعه إلى الفعل. الموقف الغامض الذي يحتمل تفسيرات متعارضة ومتكافئة الوجاهة يُفضي إلى شلل القرار لأن الاختيار بين التفسيرات يستلزم تحمّل مسؤولية الخطأ[2].

تتناقض الثقة المفرطة ظاهرياً مع شلل القرار لكن العلاقة أكثر تعقيداً. صانع القرار قد يكون واثقاً بصورة مفرطة في تقييمه الأصلي لدرجة أنه يرفض المعلومات المتعارضة بدلاً من تعديل تقييمه، وهذا الرفض يُفضي إلى شلل حين تتراكم المعلومات المتعارضة إلى الحد الذي يتعذر رفضها دون أن تُتاح له أطر بديلة للتفسير والفعل[3].

- **على المستوى التنظيمي،** شلل القرار ينشأ حين تكون الإجراءات التشغيلية القياسية غير ملائمة للموقف الجديد ولا تتوفر إجراءات بديلة. المنظمة تُدرك الحاجة إلى استجابة لكنها لا تمتلك روتيناً للتعامل مع هذا النوع من المواقف فتقع في شلل إجرائي: لا تفعل شيئاً لأن ما تستطيع فعله لا يبدو مناسباً وما يبدو مناسباً لا تمتلك إجراءات لفعله[4].
- **على مستوى الصراع البيروقراطي،** ينشأ شلل القرار حين يكون التعارض بين الفاعلين حاداً لدرجة تمنع التوصل إلى تسوية. الفاعلون الذين يمتلكون مواقف متعارضة جذرياً وموارد نفوذ متقاربة يمكن

---

[1] Jervis, "*Intelligence, Counterintelligence, Perception, and Deception,*" 201–205.

[2] Ibid., 209–221.

[3] Ibid., 225–230.

[4] Ole R. Holsti, "The Belief System and National Images: A Case Study," *Journal of Conflict Resolution* 6, no. 3 (1962): 99–107..

لأيٍّ منهم تعطيل قرار الفاعل الآخر دون أن يستطيع أيٌّ منهم فرض قراره. النتيجة هي إجماع سلبي على عدم الاختيار بدلاً من اختيار متفق عليه[1].

ج- التفاعل بين المستويات في إنتاج الشلل

ينشأ الشلل الأشد خطورة حين تتقاطع عوامل الشلل من المستويات الثلاثة في آنٍ واحد. الغموض الإدراكي يُقلّل من استعداد صانع القرار للفعل. الإجراءات التنظيمية غير الملائمة تُقلّل من قدرة الجهاز على إنتاج خيارات قابلة للتطبيق. والصراع البيروقراطي يمنع التوصل إلى تسوية بين الخيارات المتاحة.

حين تتقاطع هذه العوامل الثلاثة، لا يكفي تصحيح أي منها منفرداً لكسر الشلل. تقديم معلومات إضافية لصانع القرار لا يُحل المشكلة إذا كانت القيود التنظيمية تمنع إنتاج خيارات ملائمة. وإزالة القيود التنظيمية لا تُحل المشكلة إذا كان الصراع البيروقراطي يمنع التوصل إلى قرار. وإجبار الفاعلين على التوصل إلى تسوية لا يُحل المشكلة إذا كانت هذه التسوية مبنية على إدراك مشترك خاطئ للموقف

د- الشلل والضغط الزمني

يكشف النموذج التكاملي عن علاقة معقدة بين الشلل والضغط الزمني. من المتوقع أن الضغط الزمني يكسر الشلل بإجبار صانع القرار على الاختيار. لكن الواقع أكثر تعقيداً: الضغط الزمني يُضيّق نطاق الخيارات المطروحة إلى ما هو متاح إجرائياً في اللحظة ذاتها، مما يُفضي في الغالب إلى اختيار الخيار الأكثر إلفة لا الأكثر ملاءمة. وهذا الاختيار تحت ضغط الوقت قد يُنتج فعلاً غير ملائم أسوأ من الشلل[2].

الاستنتاجات :

النموذج التكاملي المقترح يُقدم قيمة تحليلية تتجاوز مجموع أجزائه. لا هو نموذج أليسون الثاني وحده ولا نموذجه الثالث وحده ولا المقاربة الإدراكية وحدها، بل هو إطار يُبيّن كيف تتفاعل هذه المستويات الثلاثة في إنتاج فشل القرار.

- القيمة الأولى هي أنه يُفسّر لماذا يكون فشل القرار في السياسة الخارجية منهجياً لا عشوائياً: الأنماط المتكررة لتجاهل الإشارات وسوء التفسير وشلل القرار ليست صدفاً بل هي نتاج حتمي لتفاعل العوامل الثلاثة التي تُبيّنها المستويات التحليلية الثلاثة.
- القيمة الثانية هي أنه يُحدد نقاط التدخل الممكنة: تحسين الإدراك وحده لا يكفي إذا كانت البنى التنظيمية تُعيد إنتاج التشوهات. وإصلاح البنى التنظيمية لا يكفي إذا كان الصراع البيروقراطي يمنع توليد خيارات سليمة. تصحيح الصراع البيروقراطي لا يكفي إذا كان الإدراك الجمعي الخاطئ يُوجّه العملية التفاوضية.

---

[1] Krasner, op. cit., 194–197.

[2] Levy, “Misperception and the Causes of War,” 149.

- القيمة الثالثة هي أنه يُنبّه إلى أن فشل القرار يتراكم عبر الوقت لا يحدث في لحظة واحدة: الإطار المرجعي الخاطئ يُولّد صياغة تنظيمية معيبة للمعلومات تُولّد بدورها صراعاً بيروقراطياً يُنتج تسوية مشوّهة تُغذّي إطاراً إدراكياً أكثر خطأً. هذه الدوامة التراكمية هي ما يُفسّر لماذا تكون حالات الفشل الاستراتيجي الكبرى في الغالب نتاج عملية طويلة لا قراراً واحداً خاطئاً.

الفصل الثاني:
بنية صنع القرار السياسي– العسكري في إسرائيل

تمهيد :

السؤال الذي يُنظّم هذا الفصل ليس ما هي مؤسسات صنع القرار في إسرائيل، بل كيف تُنتج هذه المؤسسات القرار فعلياً. الفارق بين السؤالين جوهري: الأول يستدعي وصفاً للهياكل، والثاني يستدعي تحليلاً للديناميكيات التي تجعل هذه الهياكل تعمل بطريقة بعينها لا بطريقة أخرى. فالبنية السياسية–العسكرية الإسرائيلية لا تُنتج القرار بصورة خطية من القيادة السياسية إلى المؤسسة العسكرية. بل هي منظومة من العلاقات المتشابكة بين فاعلين يمتلكون موارد نفوذ متباينة ويعملون ضمن قيود بنيوية محددة وتحت ضغوط سياسية داخلية متواصلة. فهم كيف تعمل هذه المنظومة يستلزم تحليل كل مكوناتها والعلاقات فيما بينها

المبحث الأول: الفاعل السياسي ومنطق القرار

المطلب الأول: رئيس الوزراء كفاعل مركزي

أولاً: تركيز السلطة ـــ البنية الرسمية وما تتيحه فعلياً

أ) الموقع الدستوري والقانوني

يحتل رئيس الوزراء في النظام الإسرائيلي موقعاً مركزياً في منظومة صنع القرار الأمني–العسكري يتجاوز ما تنص عليه الصلاحيات الرسمية. قانون الحكومة الإسرائيلي يمنح رئيس الوزراء صلاحية توجيه السياسة الأمنية وترأس الكابينيت الأمني المصغر والإشراف على الأجهزة الاستخباراتية الرئيسية بما فيها الموساد وجهاز الأمن الداخلي (شاباك). هذا التركيز الرسمي للصلاحيات يمنحه نقطة انطلاق متقدمة في أي عملية قرار[1].

لكن الأهم من الصلاحيات الرسمية هو ما تُتيحه هذه الصلاحيات فعلياً من إمكانيات التأثير. رئيس الوزراء يتحكم في جدول أعمال الكابينيت الأمني: ما يُطرح وما لا يُطرح، وكيف تُصاغ القضايا قبل وصولها إلى مائدة النقاش، وما هو التسلسل الزمني الذي تُعرض فيه. هذه السيطرة على جدول الأعمال تمنحه قدرة هائلة على تأطير القرارات قبل أن يُشارك الآخرون في مناقشتها[2].

ب) السيطرة على تدفق المعلومات

البُعد الأكثر أهمية في مركزية سلطة رئيس الوزراء هو سيطرته على تدفق المعلومات الاستخباراتية والأمنية داخل الجهاز الحكومي. رئيس الوزراء يتلقى التقديرات الاستخباراتية مباشرة من رؤساء الأجهزة وله صلاحية تحديد ما يُحال منها إلى الكابينيت وما يبقى في نطاق ضيق. هذه السيطرة تعني أن أعضاء الكابينيت الآخرين يعملون في الغالب بمعلومات منقوصة مقارنة بما يمتلكه رئيس الوزراء، مما يُقلّص قدرتهم على تحدي تقييماته[3].

هذا لا يعني بالضرورة توظيفاً متعمداً لهذه الميزة المعلوماتية، لكنه يعني أن البنية ذاتها تُنشئ عدم تماثل في المعلومات يصبّ في مصلحة رئيس الوزراء في أي نقاش حول الشأن الأمني. حتى حين يسعى رئيس الوزراء إلى شفافية كاملة مع الكابينيت، فإن التفاوت في مستوى الإلمام بالتفاصيل التقنية والاستخباراتية يبقى قائماً[4].

---

[1] Segev, Tom. A *State at Any Cost: The Life of David Ben-Gurion.* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2019), 84-85

[2] Ibid,. 91- 93

[3] Chuck Freilich, "Decision-Making in Israel's Security Establishment," *Israel Studies* 18, no. 3 (2013), 114.

[4] Ibid,. 121.

ج) العلاقة مع رئاسة الأركان والمؤسسة العسكرية

العلاقة بين رئيس الوزراء والمؤسسة العسكرية في إسرائيل لها طابع خاص يُميّزها عن أنظمة سياسية أخرى. الجيش الإسرائيلي تاريخياً يمتلك ثقلاً مؤسسياً وهيبة اجتماعية تمنح قادته قدراً من الاستقلالية غير الرسمية في إبداء المواقف. رئيس الأركان ليس مجرد منفّذ للتوجيهات السياسية بل هو فاعل ذو ثقل في العملية التقريرية[1].

هذا يعني أن العلاقة بين رئيس الوزراء والمؤسسة العسكرية ليست علاقة رأسية خالصة بل تنطوي على قدر من التفاوض غير الرسمي. رئيس الوزراء يحتاج إلى دعم المؤسسة العسكرية لإضفاء المصداقية على قراراته الأمنية، والمؤسسة العسكرية تحتاج إلى الغطاء السياسي لتنفيذ عملياتها. هذا التبادل في الاحتياجات يُنشئ علاقة تأثير متبادل تُعقّد صورة التسلسل الهرمي الرسمي[2].

ثانياً: تأثير الحسابات السياسية على القرار الأمني

أ) المعادلة الأساسية: البقاء السياسي والقرار الأمني

النقطة الأكثر أهمية في فهم دور رئيس الوزراء الإسرائيلي في صنع القرار الأمني هي أن القرار الأمني لا يُصنع في معزل عن الحسابات السياسية الداخلية. رئيس الوزراء هو في آنٍ واحد صانع قرار أمني ورجل سياسة يحتاج إلى الحفاظ على ائتلافه وقاعدته الانتخابية وصورته أمام الرأي العام[3].

هذا التداخل بين الوظيفتين ليس ضعفاً شخصياً بل هو خاصية بنيوية في النظام السياسي الديمقراطي عموماً وفي النظام الإسرائيلي خصوصاً. لكن في الحالة الإسرائيلية، الهشاشة الائتلافية الدائمة وتكرار الأزمات الحكومية تجعل الضغط السياسي على القرار الأمني أكثر حدة وأكثر استمرارية مما هو عليه في أنظمة ذات أغلبيات برلمانية مستقرة[4].

والنتيجة هي أن رئيس الوزراء حين يواجه قراراً أمنياً يُحلّل الموقف من خلال عدستين في آنٍ واحد: عدسة التقدير الاستراتيجي للموقف الأمني، وعدسة التكلفة السياسية الداخلية لكل خيار. القرار الناتج هو محصّلة هاتين العدستين لا أيٍّ منهما منفردة.

ب) آليات تأثير الحسابات السياسية في القرار الأمني

الحسابات السياسية تُؤثّر في القرار الأمني عبر آليات متعددة يمكن تحديدها :

---

[1] Enderlin, Charles. *Le Grand Aveuglement: Israël et l'irrésistible ascension de l'islam radical*. (Paris: Albin Michel, 2009),153.

[2] Ibid,. 157.

[3] Barak, Oren, and Chanan Cohen. "Coalition Politics and Security Decision-Making in Israel: The Netanyahu Governments." *Middle East Journal* 75, no. 1 (2021), 27-35.

[4] Ibid,. 31.

-الآلية الأولى هي تأثير الحسابات في التوقيت. قرار شنّ عملية عسكرية أو الامتناع عنها أو وقفها يتأثر بالتوقيت السياسي الداخلي: اقتراب موعد انتخابات، أو أزمة ائتلافية وشيكة، أو انخفاض في استطلاعات الرأي يُعدّل من الحسابات الاستراتيجية الخالصة. التوقيت الذي يبدو من الخارج استراتيجياً قد يكون في جوهره مدفوعاً جزئياً بمتطلبات التوازن السياسي الداخلي[1].

-الآلية الثانية هي تأثير الحسابات في حجم الاستجابة ونطاقها. رئيس الوزراء الذي يواجه ضغطاً من شركاء ائتلافيين يطالبون بردٍّ حاسم قد يختار عملية أوسع مما تستدعيه التقديرات الاستراتيجية الخالصة. والعكس صحيح: رئيس الوزراء الذي يخشى أن تُفضي عملية عسكرية واسعة إلى خسائر تُضعف موقفه الداخلي قد يختار عملية محدودة حتى حين تدفع التقديرات الاستراتيجية نحو عمل أوسع[2].

-الآلية الثالثة هي تأثير الحسابات في تأطير القرار أمام الرأي العام. فالكيفية التي يُقدَّم بها القرار الأمني داخلياً — سواء بوصفه ضرورة حتمية لا خيار فيها، أو استجابة متناسبة، أو نصراً استراتيجياً — تتشكّل جزئياً بمتطلبات الخطاب السياسي الداخلي لا فقط بالتقييم الموضوعي للموقف[3].

ج) إشكالية الفصل بين منطقين متعارضين

النظام السياسي الإسرائيلي لا يمتلك آليات واضحة تُفرز بدقة بين القرارات الأمنية التي تُتخذ وفق منطق استراتيجي خالص وتلك التي تنطوي على حسابات سياسية داخلية. الكابينيت الأمني المصغر يجمع في اجتماع واحد منطقَي القرار الاستراتيجي والتوازن السياسي، وهذا الخلط البنيوي يجعل الفصل بينهما تحليلياً صعباً ويجعل فصلهما فعلياً في العملية التقريرية شبه مستحيل[4].

من منظور نموذج السياسة البيروقراطية، هذا الخلط ليس شاذاً بل هو الحالة الطبيعية: يمتلك صانع القرار مصالح متعددة ومتداخلة يسعى إلى تحقيقها في آنٍ واحد. ما يُميّز الحالة الإسرائيلية هو حدة الضغوط السياسية الداخلية وتواترها مما يُعطيها وزناً غير عادي في معادلة القرار الأمني.

---

[1] Inbar, Efraim. *Rabin and Israel's National Security.* (Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press, 1999),94

[2] Ibid ., 98.

[3] Efraim Inbar and Eitan Shamir, "Netanyahu's Strategic Decision-Making: Patterns and Pathologies," *Israel Affairs* 28, no. 2 (2022),201-213

[4] Ibid,. 116.

المطلب الثاني: الكابينيت كفضاء قرار

أولاً: البنية والصلاحيات الرسمية

الكابينيت الأمني المصغر (Cabinet) في إسرائيل هو الهيئة الرسمية التي تُتخذ فيها القرارات الأمنية–العسكرية الكبرى. يضم في تركيبه الوزراء ذوي الصلاحيات المتعلقة بالشأن الأمني — وزير الدفاع ووزير الخارجية بصورة رئيسية — إضافة إلى وزراء آخرين يحددهم رئيس الوزراء[1].

لكن البنية الرسمية لا تُخبرنا كثيراً عن كيفية عمل الكابينيت فعلياً. الكابينيت في النظام الإسرائيلي ليس مجلس إدارة يتخذ قرارات بعد تداول موضوعي حر، بل هو فضاء تفاوضي تتقاطع فيه تقييمات استراتيجية ومصالح حزبية وحسابات ائتلافية ومواقف شخصية. القرار الذي يصدر عنه هو محصّلة هذا التقاطع لا نتاج تحليل استراتيجي خالص.

ثانياً: التفاوض داخل الكابينيت

أ) طبيعة العملية التفاوضية

التفاوض داخل الكابينيت الإسرائيلي يأخذ أشكالاً متعددة يمكن تحديدها في :

الشكل الأول :

هو التفاوض على التأطير: قبل أن يُناقَش أي خيار بعينه، يجري صراع حول كيفية تأطير الموقف ذاته. الوزير الذي ينجح في فرض تأطير الموقف بوصفه تهديداً وجودياً يُمهّد لخيارات أكثر تشدداً. الوزير الذي ينجح في فرض تأطيره بوصفه أزمة قابلة للإدارة يُمهّد لخيارات أكثر مرونة. هذا التفاوض على التأطير يسبق التفاوض على الخيارات ويُحدد نطاق ما يبدو مقبولاً في المرحلة التالية[2].

الشكل الثاني :

هو التفاوض على المعلومات: الوزراء يمتلكون مستويات مختلفة من الإلمام بالتفاصيل الاستخباراتية والعسكرية، والفجوة في المعلومات بين المشاركين في النقاش تُؤثّر في موازين التأثير. وزير الدفاع الذي يُقدّم تقييماً استخباراتياً تقنياً مفصّلاً يمتلك ميزة واضحة على وزير لا يملك الخلفية التقنية اللازمة لتحدي هذا التقييم[3].

---

[1] Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep : The Surprise of Yom Kippur and Its Sources* (Albany : State University of New York Press, 2005), 65 .

[2] Yehezkel Dror, *Crazy States : A Counterconventional Strategic Problem* (Lexington, MA : Lexington Books, 1971), 204.

[3] Bar-Joseph, op. cit., 89.

الشكل الثالث :

التفاوض على التسوية :عندما تتعارض المواقف بصورة حادة، يسعى المشاركون إلى صياغة تسوية تجمع بين عناصر من المواقف المتعارضة. هذه التسوية في الغالب لا تعكس منطقاً استراتيجياً متكاملاً بل تعكس موازين القوى التفاوضية في لحظة النقاش. القرار الناتج يحمل في داخله آثار التسوية: هو أكثر من الخيار المحدود الذي أراده طرف وأقل من الخيار الحاسم الذي أراده طرف آخر، وهذا التوسط قد لا يُحقق أياً من الأهداف بصورة كافية[1].

ب) غياب التداول الحر وآثاره

التداول داخل الكابينيت الإسرائيلي في أغلب الأحيان ليس تداولاً حراً يبدأ من مساحة مفتوحة. بحلول الوقت الذي يجتمع فيه الكابينيت لمناقشة قرار أمني كبير، تكون مواقف الوزراء الرئيسيين قد تشكّلت مسبقاً عبر مسارات موازية: مشاورات ثنائية بين رئيس الوزراء وكل وزير على حدة، ولقاءات غير رسمية بين الوزراء أنفسهم، وتواصل مع القيادات الحزبية خارج الكابينيت[2].

هذا يعني أن اجتماع الكابينيت في حالات كثيرة يُصادق على تسوية تم التفاوض عليها مسبقاً لا يُنتجها من الصفر. الديناميكية الحقيقية للقرار تجري في الفضاءات غير الرسمية قبل الاجتماع وخلاله وبعده، وما يحدث في الاجتماع الرسمي هو في الغالب تسجيل رسمي لما تم التفاوض عليه بالفعل[3].

ج) دور الخبراء العسكريين والاستخباراتيين

يحضر رئيس الأركان ورئيس جهاز الاستخبارات العسكرية اجتماعات الكابينيت الأمني بصفة مستشارين لا أعضاء ذوي حق التصويت. لكن دورهم الفعلي يتجاوز الاستشارة التقنية بكثير. تقييماتهم تُشكّل الإطار الذي يجري داخله النقاش السياسي، وصياغتهم للخيارات تُحدد مسبقاً ما يُعرض على الكابينيت[4].

من منظور نموذج العمليات التنظيمية، هذا يعني أن القيود التنظيمية للمؤسسة العسكرية والاستخباراتية تدخل إلى قلب العملية التقريرية السياسية عبر هؤلاء الخبراء. الخيارات التي يعرضونها على الكابينيت هي تلك التي تمتلك مؤسساتهم قدرة على تنفيذها وفق إجراءاتها القائمة، وليست بالضرورة مجموع الخيارات الممكنة نظرياً.

ثالثاً: التوازنات داخل الكابينيت

أ) توازن المصالح المؤسسية

---

[1] Ibid., 90.91.

[2] Michael Brecher, *Decisions in Israel's Foreign Policy* (New Haven : Yale University Press, 1974) :p 139

[3] Ibid,. 144.

[4] Dror, op.cit, 73.

يمثّل كل وزير في الكابينيت مصالح مؤسسية تتجاوز مواقفه الشخصية. وزير الدفاع يميل إلى حماية صلاحيات وزارته وتعزيز دور الأجهزة التي تقع تحت سلطته. وزير الخارجية يُدافع عن المسار الدبلوماسي ومصلحة وزارته في إبقاء السياسة الخارجية ضمن نطاق صلاحياتها. هذه التوازنات المؤسسية تُؤثّر في مواقف الوزراء بصورة مستقلة عن تقييماتهم الاستراتيجية الخالصة[1].

و هذا يُفسّر لماذا يتبنى وزراء من خلفيات حزبية وأيديولوجية مختلفة مواقف متشابهة حين يشغلون المنصب ذاته، ولماذا يتبدّل موقف الشخص نفسه بتبدّل منصبه. منطق المؤسسة يُشكّل موقف شاغلها بصورة أعمق مما تُشكّله قناعاته الشخصية في كثير من الأحيان.

ب) توازن المعلومات والخبرة

التوازن داخل الكابينيت لا يتحدد فقط بالمناصب الرسمية بل أيضاً بالتوزيع الفعلي للمعلومات والخبرة. الوزير الذي يمتلك خبرة عسكرية أو استخباراتية سابقة يمتلك قدرة على تحدي التقييمات المقدَّمة إليه بصورة أكثر فعالية من الوزير الذي لا يمتلك هذه الخلفية[2].

في السياق الإسرائيلي حيث كثير من الوزراء ينتمون إلى خلفيات عسكرية، هذا التوازن له طابع خاص: مناقشة الخيارات العملياتية قد تتسم بعمق تقني حقيقي لكنها تتسم أيضاً بميل مؤسسي مشترك نحو الحلول ذات الطابع الأمني–العسكري على حساب الحلول السياسية–الدبلوماسية.

ج) التوازنات الحزبية وأثرها في بنية الكابينيت

التوازن الأكثر تأثيراً في بنية الكابينيت الإسرائيلي هو التوازن الحزبي. الكابينيت في الغالب يعكس الائتلاف الحاكم: أعضاؤه يمثّلون أحزاباً مختلفة مع مصالح ورؤى مختلفة. هذا يعني أن التفاوض داخل الكابينيت يحمل دائماً بُعداً حزبياً: الوزير لا يُعبّر فقط عن تقييمه الشخصي بل يمثّل موقف حزبه وقاعدته الانتخابية[3].

حين تختلف الأحزاب المؤتلفة في رؤيتها للشأن الأمني — وهو ما يحدث بانتظام في السياسة الإسرائيلية — يصبح الكابينيت ساحة لتفاوض سياسي حزبي بقدر ما هو ساحة لتداول استراتيجي. والقرار الصادر عنه يعكس ما يمكن التوافق عليه حزبياً لا فقط ما تستدعيه التقديرات الاستراتيجية.

المطلب الثالث: أثر الائتلاف السياسي على القرار الأمني

أولاً: الضغط الداخلي

أ) البنية الائتلافية كقيد بنيوي

---

[1] Ibid,. 77.

[2] Brecher, op. cit., 144.

[3] Dror, op. cit., 82.

يُنتج النظام الانتخابي الإسرائيلي القائم على التمثيل النسبي الكامل برلمانات مُجزَّأة لا تستطيع أي حزب منها تشكيل حكومة منفردة. النتيجة البنيوية هي حكومات ائتلافية تضم أحزاباً متعددة تمتلك قواعد انتخابية مختلفة ومطالب مختلفة. هذه الهشاشة الائتلافية الدائمة تُشكّل قيداً بنيوياً على قدرة رئيس الوزراء في صنع القرار الأمني[1].

القيد لا يعمل بصورة مباشرة — شركاء الائتلاف لا يحضرون اجتماعات الكابينيت الأمني المصغر في الغالب — بل يعمل عبر آليات غير مباشرة أكثر تأثيراً. رئيس الوزراء يُقيّم كل قرار أمني ليس فقط من منظور نتيجته الاستراتيجية بل أيضاً من منظور أثره على تماسك الائتلاف وبقائه.

ب) آليات الضغط الائتلافي على القرار الأمني

- **الآلية الأولى هي التهديد بالانسحاب من الائتلاف**

يرى اي شريك ائتلافي أن قراراً أمنياً معيناً يتعارض مع خطوطه الحمراء قد يُهدد بسحب وزرائه من الحكومة. هذا التهديد — حتى حين لا يُنفَّذ — يُؤثّر في حسابات رئيس الوزراء ويدفعه نحو خيارات تُبقي الائتلاف متماسكاً على حساب الخيار الاستراتيجي المفضّل[2].

- **الآلية الثانية هي الضغط الداخلي المستمر**

يمتلك شركاء الائتلاف قنوات غير رسمية للتأثير في القرار الأمني: لقاءات ثنائية مع رئيس الوزراء، واتصالات مع وزير الدفاع، وتصريحات علنية تُضيّق هامش مناورة القيادة. هذا الضغط المستمر يُشكّل البيئة السياسية التي يتخذ فيها رئيس الوزراء قراراته[3].

- **الآلية الثالثة هي التأثير في التعيينات**

تحصل الأحزاب الائتلافية بصورة عامة على حقائب وزارية مقابل مشاركتها في الحكومة، وهذا يعني أن تركيب الكابينيت ذاته — من يجلس على مائدة القرار — يعكس التوازنات الائتلافية لا فقط الكفاءات الاستراتيجية. وزير دفاع معيّن لأسباب ائتلافية قد يحمل رؤية للشأن الأمني مختلفة عما كان سيختاره رئيس الوزراء بحرية كاملة[4].

ج) الائتلافات الدينية واليمينية وأثرها

---

[1] Reuven Y. Hazan, *Reforming Parliamentary Committees : Israel in Comparative Perspective* (Columbus : Ohio State University Press, 2001), 203.

[2] Shlomo Avineri, "The Israeli Political System : Crisis of Governability," *Foreign Affairs* 77, no. 1 (1998) : p 76.

[3] Hazan, op. cit., 221.

[4] Abraham Diskin, *The Last Days in Israel : Understanding the New Israeli Democracy* (London : Frank Cass, 2002). 65.

يُضيف السياق الإسرائيلي الراهن بُعداً خاصاً لم يكن بالحدة ذاتها في حقب سابقة: الأحزاب الدينية والقومية اليمينية المتطرفة باتت شريكاً ائتلافياً ثابتاً في الحكومات الأخيرة. هذه الأحزاب تمتلك خطاباً أيديولوجياً في الشأن الأمني يختلف جوهرياً عن الحسابات الاستراتيجية التقليدية: مواقفها تستند إلى مرجعيات دينية وقومية لا تُحكم بمبدأ التناسب أو الجدوى الاستراتيجية[1].

يعمل تأثير هذه الأحزاب في القرار الأمني عبر آليتين: مباشرة عبر وزراء يشغلون حقائب أمنية أو قانونية مؤثرة، وغير مباشرة عبر الضغط على رئيس الوزراء لتبني خطاب أكثر تشدداً أو اختيار خيارات أكثر تصعيداً مما تدفع إليه التقديرات الاستراتيجية التقنية.

ثانياً: تسييس القرار الأمني

أ) مفهوم تسييس القرار الأمني وكيف يحدث

تسييس القرار الأمني لا يعني أن السياسيين يتدخلون في شأن يجب أن يبقى حكراً على العسكريين — فالرقابة المدنية على القرار العسكري مبدأ ديمقراطي راسخ — بل يعني تحديداً أن الحسابات السياسية الحزبية والانتخابية الداخلية تُحدد خيارات أمنية بصورة تتجاوز ما تفرضه الضرورة الاستراتيجية.

التمييز دقيق لكنه جوهري لان الديمقراطية تستلزم أن يتخذ المنتخَبون قرارات أمنية خاضعة للمساءلة الشعبية، لكن منطق المساءلة الشعبية مختلف عن منطق تعظيم المصلحة الانتخابية. الأول يستلزم قراراً قابلاً للتبرير أمام الرأي العام، والثاني يستلزم قراراً يُعظّم الرأسمال السياسي لصانعه. الخط الفاصل بينهما في الحالة الإسرائيلية كثيراً ما يكون غير واضح.

ب) مظاهر تسييس القرار الأمني في البنية الإسرائيلية

- **المظهر الأول هو التأثير في توقيت العمليات :**

قرارات البدء في عملية عسكرية أو إيقافها أو تصعيدها لا تُتخذ في فراغ سياسي. المسافة من موعد انتخابات، ومستوى شعبية الحكومة في استطلاعات الرأي، وحدة الأزمة الداخلية التي تواجهها الحكومة — كل هذه المتغيرات تدخل في حسابات التوقيت حتى حين لا يُصرَّح بذلك[2].

- **المظهر الثاني هو التأثير في الخطاب الرسمي المرافق للقرار :**

القرار الأمني لا يُتخذ فقط بل يُؤطَّر رسمياً أمام الرأي العام الداخلي والدولي. هذا التأطير يحمل منطقاً سياسياً داخلياً: يسعى إلى تعظيم الدعم الداخلي وتقليص المعارضة. وهذا المنطق يُؤثّر أحياناً في القرار ذاته لا فقط في طريقة تقديمه [3].

---

[1] Ibid,.71.

[2] Avineri, op. cit., 111.

[3] Ibid., 112-113.

➢ **المظهر الثالث هو التأثير في معايير تقييم النجاح :**

القرار الأمني الإسرائيلي في الغالب يُقيَّم داخلياً بمعيارين متوازيين: المعيار الاستراتيجي (هل تحقق الهدف العسكري؟) والمعيار السياسي (هل عزز موقف الحكومة داخلياً؟). حين يتعارض المعياران تنشأ توترات في تقييم أداء الحكومة وفي قراراتها اللاحقة[1].

ج) الائتلاف والأجهزة الأمنية: توتر بنيوي

يوجد توتر بنيوي في النظام الإسرائيلي بين الأجهزة الأمنية — الجيش والاستخبارات — التي تعمل وفق منطق استراتيجي مؤسسي، وبين القيادة السياسية الائتلافية التي تعمل وفق منطق سياسي يشمل متغيرات لا تعترف بها الحسابات الاستراتيجية الخالصة[2].

يظهر هذا التوتر بصورة خاصة حين تُقدّم الأجهزة الأمنية تقييمات تتعارض مع ما تريده القيادة السياسية سماعه. الضغط على الأجهزة لتعديل تقييماتها أو على الأقل لتقديمها بصياغة تتوافق مع الخطاب السياسي السائد — هذا الضغط لا يلغي استقلالية الأجهزة لكنه يُنشئ احتكاكاً مؤسسياً مستمراً يُؤثّر في جودة المعلومات التي تُغذّي عملية القرار[3].

د) تسييس القرار الأمني والمسؤولية المؤسسية

يُنتج التسييس إشكالية المسؤولية المؤسسية: حين تُتخذ قرارات أمنية بتأثير ائتلافي واضح وتُسفر عن نتائج سلبية، تتشتت المسؤولية بين الفاعلين السياسيين الذين أثّروا في القرار والمؤسسة العسكرية التي نفّذته. هذا التشتت في المسؤولية يُقلّل من إمكانية المحاسبة ومن قدرة المنظومة على التعلم من أخطائها[4].

في الحالة الإسرائيلية، الضغوط الائتلافية التي تُشكّل القرار الأمني نادراً ما تُوثَّق رسمياً. القرار يصدر باسم الكابينيت وبصياغة تستند إلى التقييمات الاستراتيجية، لكن المفاوضات الائتلافية التي شكّلت القرار الفعلي تبقى خارج السجل الرسمي. هذا يجعل إعادة بناء منطق القرار الفعلي لاحقاً عملية ناقصة، وهو ما يُعيق التعلم المؤسسي من التجارب.

الاستنتاجات :

تحليل الفاعل السياسي ومنطق القرار في البنية الإسرائيلية يُبيّن أن ما تُنتجه هذه البنية ليس القرار الاستراتيجي المثالي ولا القرار الائتلافي الخالص بل محصّلة دائمة التذبذب بين المنطقين.

القرار الأمني الإسرائيلي يتشكّل عبر ثلاث طبقات متداخلة. الطبقة الأولى هي الضرورة الاستراتيجية كما تُعرّفها الأجهزة الأمنية والعسكرية. الطبقة الثانية هي تأطير رئيس الوزراء لهذه الضرورة

---

[1] Ibid.,114 .

[2] Hazan, op. cit., 240.

[3] Diskin, op. cit., 119.

[4] Ibid ,. 120– 121.

الاستراتيجية وفق حساباته السياسية الخاصة. الطبقة الثالثة هي القيود الائتلافية التي تُحدد نطاق ما هو سياسياً ممكن.

القرار الناتج يحمل آثار الطبقات الثلاث: هو أمني بما يكفي ليكون مبرراً استراتيجياً، وسياسي بما يكفي للحفاظ على الائتلاف، وائتلافي بما يكفي لتجنب الانهيار الحكومي. لكنه في أغلب الأحيان ليس الأمثل في أي من هذه المعايير منفردة.

هذا ما يُفسّر التناقضات الظاهرة أحياناً في السياسة الأمنية الإسرائيلية: تصعيد يتوقف عند حدود تبدو مفاجئة، أو خيارات تبدو أقل مما كانت تفرضه التقديرات الاستراتيجية أو أكثر مما كانت تستدعيه الضرورة الميدانية. هذه التناقضات ليست نتيجة خطأ في التقدير في الغالب بل هي نتيجة حتمية لبنية صنع القرار التي تحمل في داخلها التعارض بين منطق استراتيجي ومنطق سياسي ومنطق ائتلافي في آنٍ واحد.

المبحث الثاني: الفاعل العسكري–الاستخباراتي في منظومة صنع القرار الإسرائيلي

التحليل الذي يقتصر على الفاعل السياسي في دراسة صنع القرار الإسرائيلي يبقى ناقصاً، لأن البنية الإسرائيلية لا تفصل بصورة حادة بين المستوى السياسي والمستوى العسكري–الاستخباراتي في صنع القرار. الفاعل العسكري–الاستخباراتي في إسرائيل ليس مجرد أداة تنفيذية تستقبل التوجيهات السياسية وتطبّقها، بل هو فاعل مؤسسي يُشكل الإطار الذي تصنع فيه القرارات من خلال ما يُنتجه من تقديرات وما يحمله من عقائد وما يفرضه من قيود تنظيمية.

المطلب الأول: الجيش الإسرائيلي وهيئة الأركان(IDF)

أولاً: العقيدة العسكرية كمحدد للقرار

أ) تعريف العقيدة العسكرية :

العقيدة العسكرية هي منظومة المفاهيم والمبادئ التي تحكم كيفية تصوّر المؤسسة العسكرية للحرب وللاستخدام الأمثل للقوة. هي ليست مجرد دليل تكتيكي بل هي إطار تفسيري يحدد كيف تُقرأ التهديدات وما أنواع الاستجابات التي تبدو مناسبة وما تلك التي تبدو خارج نطاق الممكن[1].

أهمية العقيدة في تحليل صنع القرار هي أنها تعمل كمتغير بنيوي: قبل أن يصنع أي قائد القرار، تكون العقيدة قد حددت مسبقا الإطار الذي سيرى من خلاله الموقف ويقيم الخيارات المتاحة[2].

وعليه فان العقيدة بهذا المعنى تعمل كما يعمل الإطار المرجعي في المقاربة الإدراكية: تحدد ما يرى وما لا يُرى، وما يبدو ممكناً وما يبدو خارج النطاق.

ب) المحاور الرئيسية للعقيدة العسكرية الإسرائيلية

تقوم العقيدة العسكرية الإسرائيلية على محاور متعددة طورت عبر عقود من التجربة القتالية والتكيّف مع المتغيرات الاستراتيجية[3].

- **محور الحسم السريع**: تقوم العقيدة الإسرائيلية تاريخياً على مبدأ الحسم العسكري السريع. هذا المبدأ لم ينشأ اعتباطاً بل استجابة لمحددات موضوعية: محدودية العمق الجغرافي، وصغر حجم السكان نسبيا مما يجعل الاستنزاف البشري مكلفاً، والاعتماد على جيش احتياطي يتعذر إبقاؤه في حالة تعبئة طويلة الأمد

---

[1] Gabriel Sheffer and Oren Barak, Military and Militarism in Israeli Society (Albany : State University of New York Press, 2010), 58.

[2] Ibid,. 60.

[3] Martin van Creveld, *The Sword and the Olive : A Critical History of the Israeli Defense Force* (New York : PublicAffairs, 1998),90 .

دون تكاليف اقتصادية ضخمة. هذه المحددات الموضوعية فرضت على العقيدة ميلاً نحو العمليات الهجومية الحاسمة على حساب استراتيجيات الاستنزاف الطويل[1].

أثر هذا المحور على صنع القرار هو أنه يُضيّق مسبقاً نطاق الخيارات المطروحة. فحين تواجه المؤسسة العسكرية موقفاً يستدعي استجابة، فإن العقيدة تدفع نحو الخيارات ذات الطابع الهجومي الحاسم وتُهمّش خيارات الاحتواء الطويل أو الاستجابة المحدودة التدريجية. وهذا يعني أن ما يُعرض على القيادة السياسية من خيارات يحمل مسبقاً هذا التحيز العقائدي.

- **محور نقل المعركة إلى أرض الخصم:** مبدأ راسخ في العقيدة الإسرائيلية يقضي بعدم السماح بأن تدور المعركة على الأرض الإسرائيلية. هذا المبدأ يُولّد ميلاً بنيوياً نحو الضربات الاستباقية والعمليات خارج الحدود. من منظور صنع القرار، هذا يعني أن الخيار الاستباقي يحظى دائماً بمسوّغ عقائدي جاهز يجعله أسهل قبولاً داخل المؤسسة العسكرية من الخيارات الدفاعية الانتظارية[2].
- **محور الردع :** الردع في العقيدة الإسرائيلية لا يعني فقط امتلاك القدرة على الانتقام بل يعني إثبات الاستعداد لاستخدام هذه القدرة. هذا يُنتج ميلاً نحو الاستجابة العسكرية على كل تحدٍّ بصرف النظر عن حجمه، لأن عدم الاستجابة يُفسَّر عقائدياً كإضعاف للردع. الأثر التحليلي هو أن الخيار العسكري يمتلك دائماً مسوّغاً عقائدياً إضافياً يتجاوز الجدوى التكتيكية الآنية[3].

ج) مواقع تعارض العقيدة مع تعقيدات الواقع

طُوِّرت العقيدة العسكرية الإسرائيلية في سياق حروب نظامية مع جيوش دول. لكن البيئة الأمنية تغيّرت بصورة جوهرية: التهديدات باتت في جزء كبير منها غير نظامية، وتعمل في بيئات حضرية كثيفة، وتستخدم أساليب تجعل الحسم السريع التقليدي أصعب تحقيقاً. هذا التعارض بين عقيدة مصمَّمة لبيئة استراتيجية وبيئة استراتيجية متحوّلة هو أحد أعمق التوترات في منظومة صنع القرار الإسرائيلي[4].

وهذا التعارض هو ما يُسميه النموذج التنظيمي "الفجوة بين الإجراء القياسي والموقف الفعلي": المؤسسة العسكرية تميل إلى تطبيق أدواتها المعتادة حتى حين تكون البيئة قد تغيّرت بما يجعل هذه الأدوات أقل فعالية. تعديل العقيدة يستلزم مراجعة مؤسسية عميقة مكلفة وبطيئة، مما يعني أن فجوة التكيّف بين العقيدة والواقع تبقى قائمة لفترات طويلة.

---

[1] Ibid,. 93.

[2] Meir Finkel, On Flexibility : *Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield* (Stanford : Stanford University Press, 2011), 79.

[3] Ibid., 82–83.

[4] Eyal Pascovich, “Military Intelligence and Controversial Political Issues : The Unique Case of the Israeli Military Intelligence,” *Intelligence and National Security* 29, no. 2 (2014), 227–230.

ثانياً: الروتين المؤسسي وأثره في إنتاج القرار

أ) الروتين كمحدد للاستجابة

الروتين المؤسسي في الجيش الإسرائيلي — كما في أي مؤسسة عسكرية كبرى — هو مجموع الإجراءات التشغيلية القياسية التي تحكم كيفية التعامل مع الأحداث والمواقف. هذا الروتين ضروري لتحقيق الكفاءة التنظيمية: الجيش لا يستطيع أن يُعيد اختراع استجاباته من الصفر في كل موقف. لكن الروتين في الوقت ذاته يحمل تحيزاته التنظيمية التي تُشكّل ما يُعرض من خيارات على القيادة السياسية[1].

في السياق الإسرائيلي، يُنتج الروتين العملياتي لهيئة الأركان خيارات تنحو نحو ما تمتلك المؤسسة العسكرية قدرة تنظيمية لتنفيذه. الخيارات التي تستلزم قدرات غير متوفرة أو إجراءات غير مألوفة تميل إلى غياب من قائمة ما يُعرض. هذا يعني أن القيادة السياسية لا تختار من بين مجموع الخيارات الممكنة نظرياً بل من بين ما تستطيع المؤسسة العسكرية تنفيذه وفق روتينها القائم.

ب) الروتين والأزمات: إشكالية التكيّف

تختبر الأزمات الروتين المؤسسي بصورة حادة. في ظروف الأزمات — التي تتسم بضيق الوقت وغموض المعلومات وارتفاع الرهانات — يزداد الاعتماد على الروتين القائم لأنه يوفر استجابة سريعة دون الحاجة إلى تداول مطوّل. لكن هذا الاعتماد المتزايد على الروتين يحدث بالضبط في اللحظات التي يكون فيها الموقف أكثر احتمالاً لأن يكون مختلفاً عما صُمِّم الروتين للتعامل معه[2].

الحالة النموذجية هي حين يتطور الموقف الميداني بصورة تتجاوز ما تنصّ عليه الخطط الأصلية. حيث ان الضغط الزمني يدفع الوحدات الميدانية إلى تطبيق الإجراءات المتاحة بدلاً من انتظار توجيهات جديدة، وهذا يعني أن القرار الفعلي على أرض الميدان يتشكّل جزئياً بالروتين التنظيمي لا فقط بالتوجيهات السياسية الصادرة من القيادة[3].

ج) هيئة الأركان بين التوجيه السياسي والمنطق المؤسسي

تعمل هيئة الأركان الإسرائيلية في منطقة توتر دائم بين التوجيهات السياسية التي تصدر من الكابينيت ورئيس الوزراء والمنطق المؤسسي الداخلي للمؤسسة العسكرية. هذا التوتر ليس خاصاً بإسرائيل بل هو سمة عامة في العلاقات المدنية–العسكرية، لكنه في الحالة الإسرائيلية يأخذ طابعاً خاصاً بسبب الثقل المؤسسي والاجتماعي الكبير للمؤسسة العسكرية[4].

---

[1] Ibid., 252.

[2] Ibid., 253–255.

[3] Bar–Joseph, op. cit., 128.

[4] Yagil Levy, "Control and Violence : The Israeli Military in the Second Intifada," *Security Dialogue* 35, no. 3 (2004), 323–339.

يمتلك رئيس الأركان في النظام الإسرائيلي قدراً من الاستقلالية في التفسير العملياتي للتوجيهات السياسية. التوجيه السياسي يُحدد الهدف العام لكن الكيفية التي تُنفَّذ بها تبقى في نطاق صلاحية المؤسسة العسكرية. هذا الهامش التفسيري هو حيث يتحوّل المنطق المؤسسي إلى قرار فعلي قد يختلف في تفاصيله عما تصوّره صانع القرار السياسي[1].

المطلب الثاني: الاستخبارات العسكرية — (AMAN)

أولاً: الموقع المؤسسي لـ AMAN في منظومة صنع القرار

يحتل جهاز الاستخبارات العسكرية (أمان) موقعاً استثنائياً في المنظومة الاستخباراتية الإسرائيلية: هو الجهاز الوحيد المُكلّف بإنتاج "التقدير الاستخباراتي القومي (Hashmat) "أي التقييم الشامل للتهديدات التي تواجهها إسرائيل. هذه المسؤولية الحصرية تمنحه نفوذاً مؤسسياً بالغاً في عملية صنع القرار: القيادة السياسية تعتمد في تقييمها للموقف الاستراتيجي على ما يُنتجه هذا الجهاز[2].

هذا الترتيب المؤسسي — تركيز مسؤولية التقدير القومي في جهاز واحد — له آثار تحليلية مهمة. من جهة، يُوفّر اتساقاً في التقييم ويمنع التشتت الناجم عن تعدد التقييمات المتعارضة. من جهة أخرى، يُنشئ خطر الاعتماد المفرط على منظور مؤسسي واحد يحمل انحيازاته وقيوده التفسيرية الخاصة[3].

ثانياً: أنماط التحليل فيAMAN

أ) منهجية التقدير الاستخباراتي

لا يجري التحليل الاستخباراتي في أمان في فراغ منهجي بل يتبع أنماطاً تحليلية مؤسسية راسخة. هذه الأنماط تشمل: كيفية جمع المعلومات الخام وتصنيفها، وكيفية ترجيح المصادر المختلفة وتقييم موثوقيتها، وكيفية الانتقال من المعلومة الخام إلى التقدير التحليلي، وكيفية صياغة هذا التقدير وتقديمه للقيادة[4].

تحمل كل مرحلة من هذه المراحل إمكانية إدخال تشوهات في الصورة النهائية. اختيار المصادر يعكس أولويات مؤسسية. ترجيح المعلومات يتأثر بالأطر التفسيرية القائمة. صياغة التقدير تنطوي على اختيارات في التأكيد والتهميش. تقديمه للقيادة يستلزم تبسيطاً قد يُفقد التعقيد والتحفظات الضرورية.

ب) نمط التأهيل المسبق للتهديد

---

[1] Asa Kasher and Amos Yadlin, “Military Ethics of Fighting Terror : An Israeli Perspective,” *Journal of Military Ethics* 4, no. 1 (2005),19–22

[2] Pascovich, op. cit., 263

[3] Ibid., 242–250.

[4] Dan Raviv and Yossi Melman, *Spies Against Armageddon : Inside Israel’s Secret Wars* (New York : Levant Books, 2012), 202.

أحد الأنماط التحليلية الأكثر أهمية في الجهاز هو ما يمكن تسميته "التأهيل المسبق للتهديد": تصنيف التهديدات وفق معايير محددة تحدد ما يُعدّ تهديداً حقيقياً وما يُعدّ مجرد مؤشر غير حاسم.

هذا التأهيل المسبق ضروري من الناحية التنظيمية: الجهاز يستقبل كميات هائلة من المعلومات يومياً ولا يستطيع معالجتها جميعاً بالقدر ذاته من الاهتمام. معايير الفلترة والتصنيف تُمكّن من الإدارة الفعّالة لهذا الحجم. لكن هذه المعايير ذاتها تُنشئ إمكانية تجاهل المعلومات التي لا تنتمي إلى الأنماط المعروفة أو التي تتعارض مع التقدير القائم[1]

ج) إشكالية "المفهوم" في التحليل الاستخباراتي الإسرائيلي

الحالة الأكثر توثيقاً لأثر الأنماط التحليلية في إنتاج إخفاق استخباراتي في السياق الإسرائيلي هي "المفهوم (HaKontzeptsia) "في حرب أكتوبر 1973.

"المفهوم" هو التقدير السائد الذي كان يقول إن مصر لن تشنّ حرباً ما لم تمتلك قدرة على مهاجمة العمق الإسرائيلي بالطيران، وأن سوريا لن تحارب منفردة دون مصر. هذا التقدير — الذي أثبتت الأحداث خطأه — لم يكن مجرد رأي فردي بل كان إطاراً تحليلياً مؤسسياً هيمن على كيفية قراءة المعلومات الواردة. المعلومات التي أشارت إلى نوايا هجومية مصرية جرى تفسيرها في ضوء "المفهوم" بما يُقلّل من دلالتها التحذيرية[2].

تُجسّد هذه الحالة بدقة ما تُحلّله المقاربة الإدراكية تحت مسمى التحيز التأكيدي على المستوى المؤسسي: الإطار التحليلي القائم يُوجّه تفسير المعلومات الجديدة بما يُعزّزه ويمتص المعلومات المتعارضة معه. الأثر المؤسسي لهذه الظاهرة هو أن الإخفاق الاستخباراتي في هذه الحالة لم يكن ناجماً عن غياب المعلومات بل عن عجز الإطار التحليلي عن معالجتها بصورة صحيحة.

ثالثاً: قيود التفسير فيAMAN

أ) القيود البنيوية للتحليل الاستخباراتي

يخضع التفسير الاستخباراتي لقيود بنيوية لا يستطيع تجاوزها بصرف النظر عن كفاءة العاملين فيه.

[1] Ori Wertman and Christian Kaunert, “Intelligence and Securitization : AMAN 2023’s Failed Conception,” *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* (2024), 633–648.

[2] Ibid., 123.

أولا : المعلومات الاستخباراتية دائماً ناقصة وغامضة: يسعى الخصم إلى إخفاء نواياه وقدراته، مما يعني أن التحليل يعمل دائماً في ظل غياب المعلومات الكاملة. الفجوات في المعلومات يُملأها بالتفسير، والتفسير يتأثر بالإطار التحليلي القائم[1].

ثانيا: الجهاز يواجه ما يُسمى ب"مشكلة إشارة الضجيج :(Signal-to-Noise Problem) " في خضم كميات هائلة من المعلومات، تحديد الإشارات ذات الدلالة من الضجيج غير ذي الصلة يستلزم معايير تصفية تحمل بدورها تحيزاتها[2].

ثالثها أن المحللين يخضعون لضغوط مؤسسية تُؤثّر في تقديراتهم: الضغط نحو الإجماع داخل الجهاز، والضغط نحو تقديم تقديرات تتوافق مع ما تريد القيادة سماعه، والضغط نحو الاتساق مع التقديرات السابقة لتجنّب التناقض المؤسسي[3].

ب) إشكالية الانحياز نحو الوضع الراهن

يُلاحَظ قيد تفسيري خاص في التحليل الاستخباراتي عموماً وهو الميل نحو توقع استمرار الوضع الراهن. التغيير المفاجئ في سلوك الخصم — وهو ما يُمثّل عادةً اللحظة الأكثر أهمية استخباراتياً — هو أيضاً الأصعب تحليلياً لأنه يتعارض مع الأنماط المستقرة التي بُنيت عليها التقديرات السابقة[4].

في السياق الإسرائيلي، يعني هذا أن التغيير في استراتيجية الخصم أو في نواياه — حتى حين تتوفر مؤشرات عليه — يتأخر في الظهور في التقديرات الرسمية لأن المحللين يميلون إلى تفسيره في ضوء الأنماط المعروفة بدلاً من الاعتراف بالتحوّل. هذا التأخير في التكيّف التحليلي هو بالضبط ما يُتيح للمفاجأة الاستراتيجية أن تحدث حتى حين تكون الإشارات متوفرة.

ج) قيود التفسير والعلاقة مع صانع القرار السياسي

تحمل العلاقة بين التحليل الاستخباراتي وصانع القرار السياسي توتراً بنيوياً: المحلل الاستخباراتي يسعى إلى تقديم تقييم موضوعي، لكنه يعمل في سياق يعلم فيه أن تقييمه سيُستخدم لدعم قرارات سياسية تحمل تداعياتها الخاصة. هذا الوعي — حتى حين يكون ضمنياً لا صريحاً — قد يُؤثّر في كيفية صياغة التقييم وفي الجوانب التي تُبرز وتلك التي تُهمَّش[5].

---

[1] Ian Black and Benny Morris, *Israel's Secret Wars : A History of Israel's Intelligence Services* (New York : Grove Press, 1991), 118.

[2] Ibid., 120.

[3] Ibid,. 125.

[4] Institute for National Security Studies (INSS). "Intelligence Supervision."01, 2024.

[5] Michael Bar-Zohar and Nissim Mishal, *Mossad : The Greatest Missions of the Israeli Secret Service* (New York : HarperCollins, 2012),193.

في المقابل، يتلقى صانع القرار السياسي التقديرات الاستخباراتية بأطره المرجعية وحساباته السياسية الخاصة. التقدير الذي لا يتوافق مع ما يتوقعه أو يريده يتعرض لمقاومة إدراكية. وهذا يُنشئ ضغطاً غير رسمي على الجهاز الاستخباراتي نحو إنتاج تقديرات تكون "مقبولة" سياسياً دون أن يكون هذا الضغط صريحاً في الغالب.

المطلب الثالث: الموساد والشاباك ـــ تعدد مراكز المعلومات ومشكلة التنسيق

أولاً: تعدد مراكز المعلومات كخاصية بنيوية

أ) البنية المتعددة الأجهزة

تضم المنظومة الاستخباراتية الإسرائيلية ثلاثة أجهزة رئيسية تعمل بصورة متوازية: الاستخبارات العسكرية (أمان) التي تختص بالتقدير العسكري–الاستراتيجي، والموساد الذي يعمل في مجال الاستخبارات الخارجية، وجهاز الأمن الداخلي (شاباك) الذي يختص بالأمن الداخلي ومنطقة الأراضي المحتلة. كل جهاز يمتلك جهاز جمع ومعالجة معلومات مستقلاً وثقافة تنظيمية خاصة ومنهجية تحليلية مميزة[1].

يدل هذا التعدد على تنوع زوايا النظر حيث يُفترض أن يُنتج صورة أكثر اكتمالاً من الاعتماد على جهاز واحد. التنافس بين الأجهزة على إنتاج المعلومات يُفترض أن يرفع جودة التحليل. وجود مصادر متعددة يُفترض أن يُقلّص إمكانية وقوع إخفاق شامل.

لكن ما يُظهره التحليل المؤسسي هو أن تعدد الأجهزة لا يُنتج تلقائياً هذه المزايا النظرية بل يُنتج في الوقت ذاته مشكلات بنيوية خاصة يجب تحليلها بصورة مستقلة.

ب) كيف يُنتج التعدد تضارباً في التقديرات؟

لا تُنتج الأجهزة المتعددة تقديرات متكاملة تلقائياً بل تُنتج أحياناً تقديرات متعارضة. أمان قد يُقدّر أن تهديداً معيناً ذو طابع عسكري–نظامي بينما يُقدّر الموساد أنه ذو طابع مختلف. الشاباك قد يُقدّر الديناميكيات الداخلية لجهة معينة بصورة تختلف عما يُقدّره أمان من الزاوية الاستراتيجية[2].

يضع هذا التعارض في التقديرات صانع القرار السياسي في موقف إشكالي: أي الأجهزة يُصدّق؟ وكيف يُرجَّح بين تقديرات متعارضة؟ في غياب آلية تنسيق فعّالة، الترجيح يميل إلى أن يحدث وفق معايير سياسية ـــ أي الأجهزة تقدير يتوافق أكثر مع ما يريده صانع القرار ـــ لا وفق معايير موضوعية لجودة التحليل.

ج) مشكلة التنسيق كمشكلة بنيوية

---

[1] Victor Ostrovsky and Claire Hoy, *By Way of Deception : The Making and Unmaking of a Mossad Officer* (New York : St. Martin's Press, 1990),93.

[2] Ibid., 97.

مشكلة التنسيق بين أجهزة الاستخبارات الإسرائيلية ليست مجرد مشكلة إجرائية يمكن حلّها بتحسين آليات التواصل. هي مشكلة بنيوية تنشأ من حقيقة أن كل جهاز يمتلك مصلحة مؤسسية في الحفاظ على استقلاليته واختصاصه ونفوذه[1].

مشاركة المعلومات بصورة كاملة مع الأجهزة الأخرى تعني تقليص الميزة التنافسية التي تمنح كل جهاز أهميته المؤسسية. الجهاز الذي يمتلك معلومة حصرية يمتلك نفوذاً، والجهاز الذي يُشارك كل معلوماته يُخاطر بأن يُصبح أقل لا غنى عنه. هذا الحافز المؤسسي نحو الاحتفاظ بالمعلومات يعمل ضد التنسيق حتى حين تتوفر الرغبة الرسمية فيه.

ثانياً: الموساد ـــ الخصائص المؤسسية وأثرها في صنع القرار

أ) التخصص الوظيفي وأثره في الإدراك

يمتلك الموساد تخصصاً وظيفياً في الاستخبارات الخارجية بعيداً عن الجبهات المتاخمة المباشرة لإسرائيل. هذا التخصص يمنحه قدرات تحليلية في سياقات جيوسياسية أوسع، لكنه في الوقت ذاته يُنشئ إطاراً إدراكياً مختلفاً عن إطار أمان الذي يُركّز على التهديدات العسكرية المباشرة[2].

الأثر التحليلي هو أن المعلومة الواحدة قد تُفسَّر بصورة مختلفة حين تأتي من الموساد عنها حين تأتي من أمان[3]. السياق التحليلي الذي ينتمي إليه كل جهاز يُشكّل كيف يُقرأ الدليل وما الخلاصات التي تُستخلص منه.

ب) الموساد وصانع القرار: قناة مباشرة وأثرها

يمتلك رئيس الموساد وصولاً مباشراً إلى رئيس الوزراء، وهذه القناة المباشرة تمنحه نفوذاً استثنائياً في العملية التقريرية. المعلومة التي يُقدّمها رئيس الموساد مباشرة لرئيس الوزراء تصل دون أن تمر بمراحل التصفية والإعادة صياغة التي تمر بها المعلومات عبر القنوات الرسمية الأخرى[4].

يُنتج هذا الوصول المباشر تأثيراً مزدوجاً: إيجابياً بإيصال معلومات حساسة دون خطر التسريب أو التشويه في المراحل الوسيطة، وسلبياً بإدخال تقدير جهاز واحد إلى دائرة القرار دون مقارنته بتقديرات

---

[1] Ephraim Kahana, "Reorganizing Israel's Intelligence Community," *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 15, no. 3 (2002), 415–420.

[2] Ibid., 425.

[3] Ibid,. 429.

[4] Pascovich, op. cit., 243.

الأجهزة الأخرى. صانع القرار الذي يتلقى معلومة مباشرة من رئيس الموساد قد يمنحها وزناً أكبر مما تستحقه في سياق التقديرات الأوسع[1].

ثالثاً: الشاباك

أ) طبيعة الاختصاص وأثره في الإدراك

يختص الشاباك بالأمن الداخلي ويمتلك حضوراً ميدانياً مكثفاً في الأراضي الفلسطينية المحتلة. هذا الحضور الميداني يمنحه معلومات تفصيلية ودقيقة عن الديناميكيات الداخلية الفلسطينية يعجز الأجهزة الأخرى عن الحصول عليها بالقدر ذاته من التفصيل[2].

لكن يحمل التفصيل الميداني قيوده التحليلية الخاصة. الجهاز الذي يعمل بصورة مكثفة في مستوى محلي دقيق قد يُبالغ في أهمية المعطيات المحلية ويُقلّل من الأبعاد الأشمل للموقف. النظرة من الداخل الميداني تُنتج صورة مختلفة عن النظرة الاستراتيجية الأبعد، وكلتاهما جزئية وناقصة حين تعمل منفردة.

ب) الشاباك وإشكالية الاختصاص في مواقف الأزمات

في مواقف الأزمات التي تتشابك فيها أبعاد أمنية داخلية وأبعاد استراتيجية خارجية، يظهر توتر بين تقديرات الشاباك المبنية على منطق الأمن الداخلي وتقديرات أمان المبنية على المنطق الاستراتيجي العسكري. هذا التوتر لا يُحسم دائماً بصورة منهجية بل يُحسم في الغالب بحسب الجهاز الذي يمتلك في اللحظة المعينة الوصول الأكبر إلى صانع القرار[3].

رابعاً: مشكلة التنسيق ـــ التحليل والآثار

أ) التنسيق كعملية تفاوضية لا تقنية

ما تُبيّنه دراسة منظومة الاستخبارات الإسرائيلية هو أن التنسيق بين الأجهزة ليس عملية تقنية يمكن حلّها بإنشاء آليات رسمية بل هو عملية تفاوضية تعكس موازين القوى المؤسسية بين الأجهزة[4].

تُتيح آليات التنسيق الرسمية القائمة ـــ كمجلس رؤساء الأجهزة الاستخباراتية ـــتبادل المعلومات لكنها لا تحل المشكلة البنيوية: كل جهاز يدخل إلى هذا التنسيق حاملاً مصالحه المؤسسية وتقديراته التي بنت عليها توقعاته. التنسيق يُنتج في الغالب تسوية بين المواقف المؤسسية لا تركيباً موضوعياً للمعلومات.

---

[1] Ronen Bergman, "The Silent Strike : The Mossad and Israel's Covert Operations," *Foreign Affairs* 97, no. 4 (2018), 24–36.

[2] Ibid ; 41–49.

[3] Raviv and Melman, op. cit., 214.

[4] Uri Bar-Joseph, "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator : The Case of Israel," *Armed Forces & Society* 36, no. 3 (2010),505–513.

ب) فجوة المعلومات كمشكلة بنيوية مستمرة

تُبيّن الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالإخفاقات الاستخباراتية بصورة متكررة أن المعلومات اللازمة لتجنب المفاجأة الاستراتيجية كانت في الغالب موجودة لكنها كانت موزّعة بين أجهزة مختلفة لم تُجمَع في صورة متكاملة. كل جهاز امتلك قطعة من الصورة لكن الصورة الكاملة لم تتشكّل لأن التنسيق لم يكن فعّالاً بما يكفي[1].

في السياق الإسرائيلي، تُمثّل هذه الفجوة المعلوماتية بين الأجهزة واحدة من أعمق الإشكاليات البنيوية في منظومة صنع القرار. حلّها يستلزم تغييراً في الحوافز المؤسسية لا فقط في الإجراءات الرسمية، وهذا التغيير يواجه مقاومة مؤسسية عميقة لأنه يمسّ استقلالية كل جهاز ونفوذه.

ج) مشكلة التنسيق وإنتاج الفشل في القرار

حين تصل المعلومات إلى صانع القرار عبر مسارات متعددة غير منسقة، تنشأ إشكاليتان متزامنتان. الأولى هي أن صانع القرار يتلقى صوراً متعارضة للموقف يصعب التوفيق بينها دون امتلاك أدوات منهجية للترجيح. الثانية هي أن المعلومات الأكثر تأثيراً في قراره قد لا تكون الأكثر دقة بل الأكثر وصولاً إليه عبر القناة التي يُولي نتائجها الثقة الأكبر[2].

النتيجة هي أن صانع القرار يعمل فعلياً بصورة متكاملة للموقف أقل اكتمالاً مما يوحي به وجود منظومة استخباراتية متعددة وضخمة. التعدد في الأجهزة لا يضمن الاكتمال في الصورة حين يكون التنسيق بينها قاصراً.

نستنتج أن الفاعل العسكري–الاستخباراتي لا يعمل كأداة محايدة في يد صانع القرار السياسي بل هو فاعل مؤسسي يُشكّل القرار من خلال ثلاث آليات متداخلة :

- **الآلية الأولى هي التحديد المسبق للخيارات**: العقيدة العسكرية والروتين المؤسسي يُحددان ما يُعرض على القيادة السياسية من خيارات. الخيارات التي تتوافق مع العقيدة القائمة والروتين المتاح تُطرح، وتلك التي تتعارض معهما تغيب أو تُطرح بصورة أقل وضوحاً[3].
- **الآلية الثانية هي تأطير الموقف**: التقديرات الاستخباراتية التي تُنتجها الأجهزة لا تُقدّم معلومات خاماً بل تقديرات حول معنى هذه المعلومات. هذا التأطير التحليلي يُحدد كيف يُرى الموقف ويُؤثّر مباشرة في نطاق الاستجابات التي تبدو مناسبة[4].

---

[1] Leidd. "Qu'est-ce que le Shin Bet?"

[2] Uri Bar-Joseph, "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator",520.

[3] Black and Morris, op. cit., 174.

[4] Ibid., 179.

- **الآلية الثالثة هي التشويه الناجم عن تعدد مراكز المعلومات وضعف التنسيق**: يعمل صانع القرار على أساس صورة منقوصة وأحياناً متعارضة للموقف، والفجوات في الصورة تُملأ بالتفسير الذي يتأثر بالأطر المرجعية القائمة لدى كل جهة[1].

تعمل هذه الآليات الثلاث في آنٍ واحد لتُنتج قراراً لا يعكس فقط الإرادة السياسية ولا فقط التقدير الاستراتيجي الخالص بل محصّلة تفاعل معقد بين المستويين تتوسط فيه المؤسسة العسكرية–الاستخباراتية بقيودها وعقائدها ومنطقها المؤسسي الخاص.

الاستنتاجات :

كشف تحليل الفاعل العسكري–الاستخباراتي في المنظومة الإسرائيلية أن هذا الفاعل لا يعمل بوصفه أداة تنفيذية محايدة تستقبل التوجيهات السياسية وتطبقها، بل هو فاعل مؤسسي يُشكّل القرار من خلال ثلاث آليات متداخلة: العقيدة التي تُحدد ما يبدو ممكناً واستراتيجياً، والروتين الذي يُحدد ما يُنتَج فعلياً من خيارات واستجابات، والتنافس بين الأجهزة الذي يُحدد أي التقديرات يصل إلى صانع القرار وبأي وزن.

على مستوى المؤسسة العسكرية، أنتجت العقيدة القائمة على الحسم السريع ونقل المعركة إلى أرض الخصم إطاراً يميل بنيوياً نحو الخيارات الهجومية ويُضيّق مسبقاً نطاق ما يُعرض على القيادة السياسية. والروتين المؤسسي المبني على تجارب جولات سابقة أنتج إجراءات غير مُصمَّمة لاستيعاب السيناريوهات التي تخرج عن الأنماط المعروفة.

على مستوى الاستخبارات، يحمل تركيز مسؤولية التقدير القومي في جهاز واحد ميزة الاتساق لكنه يُنتج في الوقت ذاته خطر الاعتماد المفرط على منظور مؤسسي واحد يحمل انحيازاته الخاصة. وتعدد الأجهزة — أمان والموساد والشاباك — لا يُنتج تلقائياً صورة متكاملة بل يُنتج تنافساً على السيطرة على المعلومة بوصفها مورد نفوذ، مما يجعل مشكلة التنسيق مشكلة بنيوية لا إجرائية.

وفق النموذج التكاملي الذي بنت عليه الدراسة تحليلها، هذه الآليات الثلاث لا تعمل بصورة مستقلة بل تتفاعل: العقيدة تُوجّه ما تبحث عنه آليات الرصد، والروتين يُعيد إنتاج الإطار الإدراكي الذي أنتجته العقيدة، والتنافس البيروقراطي يُحدد أي التقديرات تُهيمن في النهاية. هذا التفاعل هو ما يجعل إصلاح الفاعل العسكري–الاستخباراتي أصعب مما توحي به الإصلاحات الإجرائية المعتادة.

[1] Ibid., 184.

المبحث الثالث: ديناميات التفاعل بين الفاعلين في منظومة صنع القرار الإسرائيلي

المطلب الأول: العلاقة المدنية–العسكرية

أولاً: الإطار التحليلي للعلاقة المدنية–العسكرية

العلاقة بين السلطة المدنية والمؤسسة العسكرية في أي نظام ديمقراطي تحكمها مبادئ نظرية واضحة: السلطة المدنية المنتخبة تمتلك الصلاحية النهائية في صنع القرار الأمني، والمؤسسة العسكرية تُنفّذ هذا القرار وتُقدّم مشورتها التقنية. لكن هذا التوصيف النظري يبتعد كثيراً عن الواقع المؤسسي الفعلي في معظم الأنظمة بما فيها النظام الإسرائيلي.[1]

ما تُبيّنه الدراسات المؤسسية هو أن العلاقة المدنية–العسكرية ليست علاقة ثنائية بسيطة بين طرف يأمر وطرف يُنفّذ، بل هي علاقة تفاوضية مستمرة تتشكّل وفق متغيرات متعددة: شخصية القيادة السياسية وخلفيتها، وقوة المؤسسة العسكرية ومكانتها الاجتماعية، وطبيعة الموقف الأمني القائم، والتوازنات الائتلافية الداخلية. في الحالة الإسرائيلية، هذه المتغيرات تأخذ أشكالاً خاصة تميّزها عن حالات مقارنة أخرى.[2]

ثانياً: التعاون بين المستوى السياسي والعسكري

أ) شروط التعاون الفعّال

التعاون بين المستوى السياسي والمستوى العسكري في النظام الإسرائيلي لا يحدث تلقائياً بل يتشكّل حين تتوفر شروط محددة يمكن تحديدها تحليلياً.

- **الشرط الأول هو وضوح الهدف السياسي:** حين تُحدد القيادة السياسية هدفاً استراتيجياً واضحاً وقابلاً للترجمة إلى مهمة عسكرية، يتقلص هامش التفسير الذي قد تستغله المؤسسة العسكرية لفرض أجندتها. القيادة السياسية التي لا تُحدد أهدافها بدقة تمنح المؤسسة العسكرية هامشاً أوسع لملء هذا الفراغ بمنطقها المؤسسي الخاص.[3]
- **الشرط الثاني هو التوافق بين الأهداف السياسية والقدرات العملياتية :** حين تتوافق ما تريده القيادة السياسية مع ما تستطيع المؤسسة العسكرية تنفيذه، يتقلص مصدر التوتر الرئيسي. التوتر يتفاقم حين تطلب القيادة السياسية شيئاً تعتقد المؤسسة العسكرية أنه غير قابل للتحقيق بالأدوات المتاحة.[4]
- **الشرط الثالث هو الثقة الشخصية بين القائد السياسي ورئيس الأركان :** في النظام الإسرائيلي الذي يمنح قدراً من الاستقلالية للقيادة العسكرية، علاقة الثقة الشخصية بين رئيس الوزراء ورئيس الأركان

---

[1] Kasher and Yadlin, op. cit., 243.

[2] Raviv and Melman, op. cit., 109.

[3] Bar-Joseph, "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator",p121-123

[4] Levy, "Control and Violence," 89.

تُؤثّر بصورة مباشرة في جودة التنسيق. غياب هذه الثقة يُفضي إلى إحجام كل طرف عن مشاركة تقييماته الكاملة مع الآخر، مما يُضعف جودة القرار المشترك.[1]

ب) آليات التعاون الفعلية

التعاون بين المستوى السياسي والعسكري يجري عبر آليات رسمية وغير رسمية.

- **الآليات الرسمية** تشمل اجتماعات الكابينيت الأمني والإحاطات الاستخباراتية الدورية والجلسات المشتركة لمناقشة الخيارات العملياتية. غير الرسمية — وهي الأكثر أثراً في الغالب — تشمل الاتصالات المباشرة بين رئيس الوزراء ورئيس الأركان خارج الإطار الرسمي، والمشاورات الثنائية بين وزير الدفاع وكبار الضباط.[2]
- **الآليات غير الرسمية** مهمة لأنها تكشف أن القرار الفعلي كثيراً ما يتشكّل قبل الجلسات الرسمية. الإجماع أو الخلاف الذي يظهر في الكابينيت الأمني كثيراً ما يكون نتاج مشاورات سابقة لا وليد اللحظة. هذا يعني أن دراسة محاضر الاجتماعات الرسمية وحدها تُقدّم صورة ناقصة عن كيفية تشكّل القرار.[3]

ثالثاً: التوتر

أ) مصادر التوتر البنيوية

التوتر بين المستوى المدني والعسكري في النظام الإسرائيلي ليس ظاهرة استثنائية بل هو حالة قائمة بصورة مستمرة تتفاوت في حدتها. مصادر هذا التوتر يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مستويات :

- المستوى الأول هو التوتر المعلوماتي: تمتلك المؤسسة العسكرية معلومات تقنية وعملياتية تفصيلية لا يمتلكها صانع القرار السياسي. هذا التفاوت في المعلومات يُنشئ عدم تماثل في القدرة على تقييم الخيارات. صانع القرار السياسي يعتمد على المؤسسة العسكرية في التفاصيل التقنية بينما يُريد الاحتفاظ بسلطة القرار الاستراتيجي، والمؤسسة العسكرية تميل إلى استخدام تفوقها المعلوماتي للتأثير في الاتجاه الاستراتيجي للقرار.[4]

---

[1] Wertman and Kaunert, op. cit., 97–103.

[2] Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep,* 88–91.

[3] Ibid., 116–129.

[4] Wertman and Kaunert, op. cit., 101–105.

-المستوى الثاني هو التوتر المؤسسي: تمتلك كل مؤسسة منطقها الداخلي وأولوياتها. المؤسسة العسكرية تُقيّم الموقف بمعيار الفاعلية العملياتية، والقيادة السياسية تُقيّمه بمعيار التكلفة السياسية والائتلافية. حين يتعارض المعياران — وهو ما يحدث بانتظام — تنشأ توترات حول أي المعيارين يجب أن يُهيمن.[1]

-المستوى الثالث هو التوتر المتعلق بتعريف الهدف: تُريد القيادة السياسية أهدافاً سياسية ذات صياغة غامضة تُتيح لها هامش المناورة ("توجيه رسالة"، "إعادة رسم القواعد"، "استعادة الردع"). المؤسسة العسكرية تحتاج إلى أهداف عملياتية واضحة وقابلة للقياس. هذه الفجوة في طبيعة الأهداف تُنشئ توتراً حول كيفية ترجمة الهدف السياسي الغامض إلى مهمة عسكرية محددة.[2]

ب) أشكال التوتر وكيف يُؤثّر في القرار

يأخذ التوتر بين المستوى المدني والعسكري أشكالاً متعددة في الممارسة الإسرائيلية.

- **الشكل الأول هو خلاف الرأي العلني أو شبه العلني:** أبدت قيادات عسكرية خلافاتها مع السياسة الحكومية في مناسبات متعددة عبر التسريبات أو التصريحات المقتضبة أو الشهادات أمام لجان البرلمان. هذا النوع من التوتر له تداعيات مزدوجة: يُقيّد هامش مناورة القيادة السياسية ويُضعف مصداقية قرارها أمام الرأي العام، لكنه في الوقت ذاته يُتيح نقاشاً أوسع حول الخيارات.[3]
- **الشكل الثاني هو المقاومة الهادئة في التنفيذ :** حين تختلف المؤسسة العسكرية مع توجيه سياسي لا تُعلن رفضه صراحة بل تُطبّقه بصورة تُحوّله نحو ما تراه أنسب. التفسير العملياتي للتوجيه السياسي يمنح القيادة العسكرية هامشاً لإعادة توجيه القرار دون مواجهة رسمية.[4]
- **الشكل الثالث هو الخلاف حول توقيت العمليات :** تدفع المؤسسة العسكرية أحياناً نحو عملية أسرع مما تريده القيادة السياسية الحاذرة من التداعيات الدبلوماسية، وأحياناً تتحفظ على تسرع سياسي في إصدار الأوامر. هذا الخلاف على التوقيت يعكس في جوهره خلافاً حول أي الاعتبارات يجب أن تُهيمن: العملياتية أم السياسية.[5]

ج) التوتر والمساءلة المؤسسية

التوتر المدني–العسكري ليس سلبياً بالضرورة من منظور صنع القرار الجيد. قدر من التوتر ضروري لمنع هيمنة منطق واحد على العملية التقريرية. المؤسسة العسكرية التي تتحدى تقديرات القيادة السياسية تُسهم في منع الأخطاء الإدراكية الناجمة عن الإجماع غير المنتقَد. والقيادة السياسية التي تطرح

---

[1] Ibid., 112–116.

[2] Ibid., 125–128.

[3] Raviv and Melman, op. cit., 180–186.

[4] Ibid., 191–198.

[5] Ibid., 203–207.

أسئلة صعبة على المؤسسة العسكرية تحول دون هيمنة المنطق العملياتي الضيق على الحسابات الاستراتيجية الأشمل.[1]

تنشأ المشكلة حين يتحول التوتر إلى ثنائية وظيفية تُعيق التنسيق، أو حين يُحسم التوتر بصورة تُسكت صوتاً مؤسسياً ضرورياً دون أن تُعالج المخاوف الجوهرية التي يُعبّر عنها.

المطلب الثاني: أثر التنافس البيروقراطي

أولاً: المعلومة كمورد قوة

أ) لماذا المعلومة مورد قوة؟

في منظومة صنع القرار الأمني، المعلومة ليست مجرد أداة تقنية بل هي مورد قوة يمنح من يمتلكها قدرة على التأثير في القرار. الجهاز الذي يمتلك المعلومة الحصرية يمتلك قدرة على تأطير الموقف وتحديد الخيارات المطروحة. الجهاز الذي يتحكم في تدفق المعلومات نحو صانع القرار يتحكم جزئياً في الصورة التي يعمل على أساسها.[2]

هذا يعني أن التنافس بين الأجهزة البيروقراطية ليس فقط تنافساً على الصلاحيات والموارد بل هو تنافس على السيطرة على المعلومة باعتبارها المدخل الأساسي للتأثير في القرار.[3]

ب) أنماط السيطرة على المعلومة في المنظومة الإسرائيلية

في المنظومة الإسرائيلية، تتوزع السيطرة على المعلومة بصورة غير متساوية بين الفاعلين وفق عوامل متعددة.

- **العامل الأول هو الاختصاص الوظيفي:** يمتلك كل جهاز احتكاراً نسبياً على نوع معين من المعلومات. أمان يمتلك المعلومات الاستراتيجية–العسكرية، والموساد يمتلك المعلومات الخارجية، والشاباك يمتلك المعلومات الميدانية الداخلية. هذا التوزع الوظيفي يعني أن لا جهة واحدة تمتلك الصورة الكاملة، وأن التحكم في أي جزء من الصورة يمنح قدراً من النفوذ.
- **العامل الثاني هو القرب من صانع القرار:** الجهاز الذي يمتلك قناة وصول مباشرة وسريعة إلى صانع القرار يمتلك ميزة تنافسية لأن معلوماته تصل قبل أن تُصفّيها وتُعيد صياغتها المراحل الوسيطة. هذا

[1] Black and Morris, op. cit., 77.

[2] Simon, op. cit., 272–276.

[3] Krasner, op. cit., 89–93.

يُفسّر لماذا يُعدّ الوصول المباشر لرئيس أي جهاز استخباراتي إلى رئيس الوزراء ميزة مؤسسية ذات أهمية.1

- **العامل الثالث هو السيطرة على توقيت تقديم المعلومة:** الجهاز الذي يختار متى يُقدّم معلومة بعينها يُمسك بزمام المبادرة في تأطير القرار. المعلومة المُقدَّمة في لحظة أزمة تُعالَج بصورة مختلفة عن المعلومة ذاتها حين تُقدَّم في لحظة هدوء. التحكم في توقيت الإفصاح هو شكل من أشكال السيطرة على مسار العملية التقريرية.

ثانياً: آليات التأثير في القرار

أ) التأثير عبر تأطير الخيارات

أكثر أشكال التأثير البيروقراطي عمقاً هو التأثير في تأطير الخيارات المطروحة على صانع القرار. الجهاز الذي يُعدّ ورقة الخيارات يُحدد مسبقاً ما يُدرَج وما يُهمَل. الخيار الذي لا يظهر في ورقة الخيارات لا يُناقَش ولا يُختار، بصرف النظر عن مزاياه النظرية.

في السياق الإسرائيلي، هيئة الأركان والاستخبارات العسكرية تُعدّان في الغالب الخيارات العملياتية التي تُعرض على الكابينيت. هذا يمنحهما تأثيراً مسبقاً على نطاق الاختيار قبل أن يبدأ النقاش السياسي. الكابينيت يختار من بين ما يُعرض عليه، وما يُعرض عليه يعكس جزئياً المنطق المؤسسي للجهاز الذي أعدّ الخيارات.2

ب) التأثير عبر صياغة التقديرات

التقدير الاستخباراتي لا يُقدّم حقائق موضوعية خاماً بل يُقدّم تفسيراً للحقائق. هذا التفسير يتضمن حكماً على احتمالية سيناريوهات مختلفة وعلى المخاطر المرتبطة بكل خيار. هذه الأحكام — رغم صياغتها بلغة تقنية محايدة — هي في جوهرها حكم ذو طابع سياسي حول ما ينبغي فعله.

الجهاز الاستخباراتي الذي يقدر مثلا أن خيار الانتظار يحمل مخاطر أعلى من خيار الفعل الفوري يُمارس بصورة فعلية تأثيراً في القرار حتى دون أن يُعلن توصية صريحة. التقدير الاستخباراتي يُشكّل الإطار الذي يرى من خلاله صانع القرار تكاليف وعوائد كل خيار.

---

[1] Sheffer and Barak, op. cit., 79.

[2] Pascovich, op. cit., 55.

ج) التأثير عبر التسريبات

التسريبات الاستراتيجية للإعلام هي أداة تأثير يستخدمها الفاعلون البيروقراطيون لتوسيع ساحة النقاش خارج دوائر القرار المغلقة. حين يُسرَّب موقف عسكري معين إلى الإعلام فإن ذلك يُنشئ ضغطاً عاماً على القيادة السياسية يصعب تجاهله.[1]

التسريبات تعمل في الاتجاهين: الجهات العسكرية تُسرَّب لتأكيد ضرورة الفعل أو لتقييد الخيارات الدبلوماسية، والجهات السياسية تُسرَّب لإعادة تأطير الموقف أمام الرأي العام أو لتقييد استقلالية المؤسسة العسكرية. هذا التبادل في التسريبات يعكس في جوهره التنافس البيروقراطي المستمر حول من يُسيطر على السردية التي تُحيط بالقرار.[2]

د) التأثير عبر التحالفات المؤسسية

الفاعلون البيروقراطيون لا يعملون بصورة منفردة بل يبنون تحالفات مع فاعلين آخرين لتعزيز تأثيرهم. رئيس الأركان قد يتحالف مع وزير الدفاع لمواجهة توجه سياسي لا يتوافق مع التقييم العسكري. جهاز استخباراتي قد يُنسّق مع جهاز آخر لتقديم تقدير مشترك يمنحه ثقلاً مؤسسياً أكبر.[3]

هذه التحالفات مؤقتة وظرفية: الجهازان اللذان يتحالفان في قضية قد يتنافسان في قضية أخرى. لكنها تُؤثّر في موازين التأثير داخل العملية التقريرية: الموقف الذي يحظى بدعم تحالف بيروقراطي واسع يصعب على القيادة السياسية تجاوزه حتى حين لا تتوافق معه كلياً.[4]

ثالثاً: موازين النفوذ

أ) محددات النفوذ الفعلي

النفوذ الفعلي في عملية صنع القرار الإسرائيلي لا يتحدد بالمنصب الرسمي وحده بل بمجموعة متغيرات تتفاعل في سياقات مختلفة.

- **المتغير الأول هو طبيعة القضية**: القرارات ذات الطابع العملياتي التكتيكي تميل إلى أن يهيمن عليها المنطق العسكري، أما القرارات ذات الطابع الاستراتيجي السياسي فتميل إلى أن يكون للقيادة السياسية فيها ثقل أكبر. الفصل بين النوعين نادراً ما يكون واضحاً، وهذا الغموض ذاته هو مجال التنافس.[5]

---

[1] Levy, "Control and Violence," 67–69.

[2] Finkel, op. cit., 119.

[3] B Bar-Joseph, "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator," 141.

[4] Finkel, op. cit., 114–119.

[5] Wertman and Kaunert, op. cit., 422–426.

- **المتغير الثاني هو مستوى الأزمة:** في مراحل الهدوء النسبي تميل المؤسسة العسكرية إلى التأثير أكثر لأن القرارات الأمنية الروتينية تجري إلى حد بعيد ضمن منطقها. في مراحل الأزمة الحادة تميل القيادة السياسية إلى استعادة قدر أكبر من السيطرة لأن الرهانات السياسية ترتفع وتستدعي حضوراً سياسياً مباشراً.[1]

- **المتغير الثالث هو الاعتبارات الشخصية والعلاقاتية:** الثقة الشخصية بين رئيس الوزراء ورئيس الأركان، والتاريخ المشترك بين الشخصيات، والشبكات الاجتماعية والمهنية التي تربطهم — كل هذه العوامل غير الرسمية تُؤثّر في كيفية توزع النفوذ في قضايا محددة.[2]

ب) محدودية النفوذ البيروقراطي

رغم كل ما سبق، النفوذ البيروقراطي يمتلك حدوداً واضحة. القيادة السياسية تمتلك في نهاية المطاف صلاحية تجاوز التوصيات العسكرية إذا كانت مستعدة لتحمّل التكلفة السياسية لذلك. الحالات التي قررت فيها قيادات سياسية إسرائيلية خلافاً لما أوصى به الجهاز العسكري ليست نادرة.

ما تُبيّنه هذه الحالات هو أن النفوذ البيروقراطي ليس مطلقاً بل هو مشروط: يُؤثّر في القرار بصورة فعّالة حين تكون القيادة السياسية غير متأكدة أو منقسمة أو لا تمتلك تقييماً بديلاً واضحاً. حين تمتلك القيادة السياسية رأياً راسخاً مدعوماً بتقديرات بديلة، يتقلص هامش التأثير البيروقراطي.[3]

المطلب الثالث: أثر البيئة الداخلية والخارجية على ديناميات التفاعل

أولاً: الانقسام الداخلي وأثره في ديناميات التفاعل

أ) كيف يُعيد الانقسام الداخلي رسم خرائط النفوذ؟

الانقسام الداخلي — سواء كان سياسياً أو ائتلافياً أو مجتمعياً — لا يبقى في نطاقه الداخلي بل يُعيد تشكيل ديناميات التفاعل بين الفاعلين في منظومة صنع القرار.

- **الآلية الأولى** هي أن الانقسام يُتيح للفاعلين البيروقراطيين فرصاً للتأثير لا تكون متاحة في ظروف الإجماع. حين تكون القيادة السياسية منقسمة حول قرار ما، فإن الجهاز العسكري أو الاستخباراتي الذي يُقدّم تقييماً داعماً لأحد الأطراف قد يُرجّح الكفة. الانقسام السياسي الداخلي إذن يُعطي الفاعلين البيروقراطيين نفوذاً أكبر مما يمتلكونه في ظروف الإجماع.[4]

---

[1] Ibid., 430–433

[2] Ibid., 438–442.

[3] Simon, op. cit., 331.

[4] Allison and Zelikow, op. cit., 378–381.

- **الآلية الثانية** هي أن الانقسام يُحوّل التقديرات الاستخباراتية من أدوات تقنية إلى أسلحة في النقاش السياسي. الطرف السياسي الذي يُريد تصعيداً يستند إلى التقديرات التي تُبرز التهديد، والطرف الذي يُريد تهدئة يستند إلى التقديرات التي تُقلّل منه. هذا يُحوّل الأجهزة الاستخباراتية إلى طرف في النقاش السياسي رغم أن دورها المفترض هو أن تبقى خارجه.1
- **الآلية الثالثة** هي أن الانقسام الداخلي يُضعف قدرة صانع القرار على مقاومة الضغوط البيروقراطية. رئيس الوزراء المحاصَر بأزمة ائتلافية يكون أكثر اعتماداً على دعم المؤسسة الأمنية لإضفاء المصداقية على قراراته، وهذا الاعتماد يُمنح المؤسسة نفوذاً إضافياً.2

ب) الانقسام الداخلي وإنتاج الغموض في القرار

يُنتج الانقسام الداخلي الحاد نمطاً خاصاً من القرار يُمكن تسميته "قرار الغموض الوظيفي": القرار يُصاغ بعبارات مبهمة بما يكفي لأن يُفسّره كل طرف بما يتوافق مع موقفه. هذا الغموض المتعمد يُتيح للائتلاف الاستمرار لكنه يُفضي إلى تنفيذ متضارب لأن كل جهة تُفسّر القرار بصورة مختلفة.[3]

في السياق العسكري–الأمني، قرار الغموض الوظيفي خطير بصورة خاصة: القائد الميداني الذي يتلقى توجيهاً غامضاً يتصرف وفق تفسيره الخاص، وهذا التفسير يتشكّل بالمنطق العملياتي العسكري الذي يميل بطبيعته نحو الفعل الحاسم. النتيجة هي أن الغموض السياسي ينتهي في الغالب بتطبيق أكثر حزماً مما قصده صانع القرار السياسي.

ج) تأثير المجتمع المدني والرأي العام

لا يقتصر الانقسام الداخلي على النخب السياسية والعسكرية بل يمتد إلى المجتمع الأوسع. الرأي العام الإسرائيلي في مراحل الصراع يُشكّل ضغطاً على جميع الفاعلين: القيادة السياسية تُراقب استطلاعات الرأي وتُحسب لأثر قراراتها على شعبيتها، والمؤسسة العسكرية تُراقب المزاج الشعبي لأن الدعم الشعبي يُؤثّر في قدرتها على تنفيذ العمليات وتجنيد الاحتياطيين.[4]

يُعيد انقسام الرأي العام حول قضية أمنية رسم البيئة التي يعمل فيها الفاعلون: الخيارات التي تحظى بدعم شعبي واسع تُصبح أكثر قابلية للتبني سياسياً، والخيارات التي تواجه رفضاً شعبياً تحمل تكاليف سياسية إضافية تدخل في حسابات صانع القرار.[5]

---

[1] Ibid., 410–415.

[2] Ibid., 241–258.

[3] Jervis, *System Effects*,227–229.

[4] Ibid., 331–333.

[5] Stephen M. Walt, "Alliance Formation and the Balance of World Power," *International Security* 9, no. 4 (1985),33.

ثانياً: البيئة الإقليمية وأثرها في ديناميات التفاعل

أ) أثر تُغيّر التحولات الإقليمية في موازين النفوذ الداخلي

لا تؤثر التحولات في البيئة الإقليمية فقط في الاستراتيجية الخارجية بل تُعيد تشكيل ديناميات التفاعل الداخلية بين الفاعلين.

حين تتصاعد التهديدات الإقليمية ويرتفع مستوى عدم اليقين الأمني، يميل التوازن الداخلي نحو المؤسسة العسكرية والاستخباراتية. القيادة السياسية تصبح أكثر اعتماداً على التقييمات الأمنية المتخصصة وأقل ميلاً لتحدي التوصيات العسكرية. اللحظات الأكثر خطورة أمنياً هي إذن اللحظات التي تكون فيها المؤسسة العسكرية الأكثر نفوذاً، وهو ما يطرح تساؤلات جدية حول التوازن بين الرقابة المدنية والكفاءة الأمنية.

في المقابل، تُتيح مراحل الهدوء الإقليمي النسبي للقيادة السياسية استعادة قدر أكبر من السيطرة على أجندة القرار الأمني. هذه المراحل هي عادةً مراحل المبادرات الدبلوماسية والتسويات التفاوضية التي تستلزم منطقاً مختلفاً عن المنطق العسكري–العملياتي.

ب) تعدد التهديدات وأثره في التنافس البيروقراطي

تتسم البيئة الإقليمية الإسرائيلية بتعدد التهديدات من جهات مختلفة ذات طبيعة مختلفة. هذا التعدد يُنشئ تنافساً داخلياً بين الأجهزة حول أيّ التهديدات يجب أن يحتل الأولوية في تخصيص الموارد والاهتمام.[1]

يميل كل جهاز طبيعياً إلى تضخيم التهديد الذي يقع ضمن اختصاصه لأن ذلك يُعزز أهميته المؤسسية. الجهاز الذي يُختص بملف معين لديه حافز مؤسسي لتقديم هذا الملف باعتباره الأكثر إلحاحاً والأكثر خطورة. هذا التضخيم ليس بالضرورة متعمداً بل هو في الغالب نتاج التحيز المعرفي الذي يجعل ما يرصده المرء باستمرار يبدو أكثر أهمية وأكثر إلحاحاً.[2]

النتيجة هي أن أولويات التهديد كما تظهر في القرار السياسي لا تعكس فقط التقييم الموضوعي لأهمية كل تهديد بل تعكس أيضاً موازين النفوذ البيروقراطي بين الأجهزة المعنية بكل ملف.

ج) الضغوط الدولية والتوازن الداخلي

لا تشمل البيئة الإقليمية فقط التهديدات المباشرة بل أيضاً الضغوط الدولية والإقليمية التي تُقيّد هامش مناورة المنظومة الإسرائيلية. الضغوط الأمريكية مثلاً تُؤثّر في التوازن الداخلي: حين يُمارس الحليف

[1] Pascovich, op. cit., 99.

[2] Ibid., 191–195.

الأمريكي ضغطاً نحو تهدئة أو نحو ضبط النفس، يُصبح هذا الضغط ورقة في يد الطرف الداخلي الذي يدعو إلى التهدئة.[1]

هذا يعني أن الفاعلين الداخليين يُراقبون البيئة الدولية ليس فقط من منظور تقييم التهديدات بل من منظور كيفية توظيف المواقف الدولية في دعم مواقفهم البيروقراطية الداخلية. الضغط الدولي يصبح في هذا الإطار متغيراً في التنافس البيروقراطي الداخلي لا فقط قيداً خارجياً على السياسة الإسرائيلية.[2]

د) البيئة الإقليمية وإنتاج حالات الطوارئ المستمرة

الخاصية الأكثر تأثيراً في البيئة الإقليمية على ديناميات التفاعل الداخلية الإسرائيلية هي ما يمكن تسميته "الطوارئ الدائمة". الشعور بالتهديد المستمر والمتجدد يُنتج حالة من الطوارئ شبه الدائمة تُعيد تشكيل التوازنات الداخلية بصورة ثابتة لا ظرفية.[3]

يتمدد في حالة الطوارئ الدائمة، نفوذ المؤسسة الأمنية بصورة منهجية على حساب المؤسسات المدنية. القرارات التي كانت ستخضع في بيئة أكثر هدوءاً لتداول سياسي أوسع تُتخذ بصورة أسرع وبمشاركة مدنية أضيق. الإجراءات التي صُمِّمت للطوارئ تُصبح روتينية. وهذا التمدد التدريجي للمنطق الأمني في مساحات القرار لا يُلغي الرقابة المدنية لكنه يُضيّق نطاقها الفعلي.[4]

الاستنتاجات :

يتبيّن لنا أن القرار في المنظومة الإسرائيلية لا يُنتَج في نقطة واحدة — لا في مكتب رئيس الوزراء ولا في غرفة العمليات ولا في تقرير الاستخبارات — بل يُنتَج عبر ثلاثة مسارات متوازية تتقاطع في لحظة القرار النهائي.

- المسار الأول هو مسار التفاوض المدني–العسكري الذي يُحدد ما هو ممكن عملياتياً وما هو مقبول سياسياً.
- المسار الثاني هو مسار التنافس البيروقراطي على المعلومة والتأثير الذي يُحدد ما تُرى من الواقع وكيف يُؤطَّر.
- المسار الثالث هو مسار الضغوط البيئية الداخلية والخارجية الذي يُحدد هامش المناورة المتاح وكيف يتوزع النفوذ بين الفاعلين.

---

[1] George, op. cit., 184–188.

[2] Holsti, op. cit., 71–81.

[3] Hudson, op. cit., 49.

[4] Jack S. Levy, "Misperception and the Causes of War: Theoretical Linkages and Analytical Problems," *World Politics* 36, no. 1 (1983),121–123.

القرار الذي ينتج عن تقاطع هذه المسارات الثلاثة هو في أحيان كثيرة ليس النتيجة المثلى من منظور أو معيار منفرد أي ليس الأفضل استراتيجياً بالضرورة ولا الأكثر ملاءمة سياسياً ولا الأيسر تنفيذاً، بل هو المحصّلة الممكنة في ظل القيود المتعددة التي تفرضها هذه الديناميات في لحظة معينة وبموازين قوى معينة.

الفصل الثالث:
تفسير فشل القرار في أحداث 07 أكتوبر

تمهيد :

تُبرز أحداث 7 أكتوبر 2023 حالة نموذجية لفشل القرار في البيئات الأمنية عالية التعقيد، حيث لا يمكن اختزال هذا الفشل في لحظة واحدة أو عامل منفرد، بل في مسار تراكمي تتداخل فيه البُنى التنظيمية مع المحددات الإدراكية وديناميات التفاعل بين الفاعلين داخل منظومة القرار. وفي هذا الإطار، يكشف تحليل هذه الحالة عن كيفية تشكّل الاختلالات داخل الجهاز الأمني عبر مستويات متعددة، تبدأ من البنية اليومية للعمل المؤسسي ولا تنتهي عند لحظة الأزمة، بل تمتد إلى ما بعدها عبر عمليات إعادة التفسير وإعادة البناء.

فعلى مستوى ما قبل الهجوم، تتضح أهمية الروتينات التنظيمية بوصفها آليات تُنتج الاستقرار والكفاءة، لكنها في الوقت ذاته قد تتحول إلى مصدر للقصور في التوقع، حين تُعيد المؤسسات إنتاج أنماط استجابة مألوفة في مواجهة تهديدات متغيرة. ويتقاطع ذلك مع إشكاليات الإدراك الخاطئ لطبيعة التهديد، حيث تُعاد صياغة الواقع الأمني داخل أطر ذهنية مسبقة قد تؤدي إلى تقليل تقدير المخاطر أو إساءة تفسير الإشارات التحذيرية. كما يزداد هذا التعقيد بفعل التنافس البيروقراطي بين الأجهزة المختلفة، وهو ما قد ينعكس على عملية جمع المعلومات وتقييمها، ويؤثر في درجة الاتساق داخل منظومة القرار.

اما في لحظة الهجوم، فإن عنصر المفاجأة لا يؤدي فقط إلى خلل معلوماتي، بل يخلق حالة من الصدمة التنظيمية التي تُضعف قدرة النماذج الذهنية القائمة على تفسير الواقع والتعامل معه. وفي ظل ضغط الزمن وتسارع الأحداث، يصبح اتخاذ القرار محكوماً بقيود الفوضى وتشتت المعلومات، مما يعيد تشكيل أنماط الاستجابة بشكل ارتجالي ومتداخل بين مستويات متعددة من الفاعلين. وفي هذه اللحظة تحديداً، تتكشف طبيعة التفاعل بين مختلف الجهات داخل منظومة القرار، حيث تتقاطع الصلاحيات وتتداخل الاستجابات في سياق أزمة شديد الاضطراب.

وبعد انقضاء المرحلة العملياتية المباشرة، تدخل المنظومة في مرحلة إعادة التشكّل، حيث يُعاد تنظيم مراكز القرار وتوزيع الصلاحيات بشكل يعكس محاولة استعادة السيطرة. وفي الوقت نفسه، تصبح إدارة المعلومات خلال استمرار العمليات العسكرية عاملاً حاسماً في إعادة ضبط الصورة الكلية للمشهد. كما تُطرح لاحقاً إشكالية تقييم الفشل وإعادة تفسير مجرياته، بما يشمل إعادة بناء السرديات التفسيرية وتحديد مكامن الخلل داخل منظومة القرار، سواء على المستوى البنيوي أو الإدراكي أو التنظيمي.

وبذلك، يتضح أن فهم هذه الحالة لا يقتصر على لحظة الانهيار، بل يستدعي تتبع مسار الفشل عبر مراحله المتعاقبة، من التراكم البنيوي قبل الأزمة، إلى الاضطراب أثناءها، وصولاً إلى عمليات إعادة البناء بعد وقوعها، بما يسمح بتكوين قراءة شمولية لطبيعة اختلال القرار في السياقات المعقدة.

المبحث الأول: مرحلة ماقبل الهجوم

المطلب الأول: الروتين التنظيمي وفشل التوقع

أولاً: الروتين كمحدد للاستجابة المسبقة

يُقرّر نموذج العمليات التنظيمية أن المنظومات البيروقراطية الكبيرة لا تستجيب للمواقف كما هي، بل تستجيب لها من خلال الإجراءات التشغيلية القياسية التي طوّرتها استجابةً للأنماط المتكررة السابقة. هذه الإجراءات تُوفّر الكفاءة في الأوضاع الاعتيادية لكنها تُنتج عمىً منهجياً حيال السيناريوهات التي تخرج عن نطاقها .[1]

طوّرت المنظومة الأمنية الإسرائيلية في إدارتها للتهديد الغزاوي منذ سيطرة حماس على غزة عام 2007 روتيناً مؤسسياً راسخاً قائماً على نمط متكرر: تصعيد محدود تُقابله عملية عسكرية محدودة أو ضربات انتقائية، ثم وساطة، ثم تهدئة. هذا النمط تكرّر في جولات 2008 و2012 و2014 و2021 وأنتج إجراءات تشغيلية قياسية مبنية على أساس التصعيد المحدود حصراً .

الأثر التنظيمي لهذا التكيّف المؤسسي هو أن آليات الرصد والتقييم والتصعيد كانت مُبرمجة وفق مؤشرات محددة: تحركات صاروخية تدريجية، وحشد ميليشياوي محدود، وإشارات استعداد تكتيكية معروفة. ما لم تكن هذه الإجراءات مُصمَّمة لرصده هو سيناريو هجوم بري متزامن ومتعدد المحاور يستهدف اختراق الحاجز بعشرات النقاط في آنٍ واحد. بمعنى آخر، المنظومة كانت تبحث عمّا تعرفه وتُهيَّأ للاستجابة له، وليس عمّا لا تعرفه.

1- تجاهل المؤشرات: الآلية التنظيمية

ما هو موثّق في الأدبيات والتقارير المتاحة أن مؤشرات سبقت 7 أكتوبر وصلت إلى أجزاء من المنظومة. من بينها، ضابطة في وحدة رصد تابعة للاستخبارات العسكرية رفعت تقارير تُشير إلى أن تدريبات حماس تحاكي اختراق الحاجز واحتجاز رهائن، وأن هذا النمط التدريبي يختلف نوعياً عما سبقه. كذلك وردت تحذيرات من جهات استخباراتية خارجية تُشير إلى تخطيط لعملية واسعة. وتقارير وحدات الرصد الحدودية أشارت إلى حركة غير معتادة في محيط الحاجز .

الإشكالية ليست لماذا غابت هذه المعلومات بل لماذا لم تُنتج تغييراً في مستوى التأهب. والإجابة وفق نموذج العمليات التنظيمية تكمن في ثلاث آليات متداخلة:

الآلية الأولى هي التصنيف في الفئة الخاطئة: الإجراءات التشغيلية القياسية تمتلك فئات محددة للمؤشرات، ما يندرج ضمن "التصعيد المحدود المعتاد" وما يندرج ضمن "التهديد الاستراتيجي الشامل". المؤشرات الواردة صُنِّفت في الفئة الأولى لأن إطار التصنيف القائم لم يكن يتضمن فئة للسيناريو الوسيط

[1] Allison and Zelikow, op. cit., 143.

الجديد غياب الفئة المناسبة يعني أن المؤشر يُدرَج في أقرب فئة معروفة، وهذا الإدراج يُفقده دلالته التحذيرية الفعلية.[1]

الآلية الثانية هي عتبة التصعيد المرتفعة : الإشعار بتهديد استراتيجي شامل يستلزم تعبئة الاحتياطيين ورفع مستوى الاستنفار، وهو قرار يحمل تكاليف اقتصادية وسياسية مرتفعة. في المنظومة الإسرائيلية التي شهدت إنذارات كاذبة سابقة، باتت عتبة الإشعار مرتفعة تستلزم يقيناً أعلى من الذي توفّره المؤشرات الغامضة.[2]

المحلل الذي يرفع تقريراً يُطالب بتغيير مستوى التأهب يتحمل مسؤولية هذا القرار إذا توضح لاحقاً أنه مبالغ فيه. هذا الحافز المعكوس يعمل دائماً ضد الإشعار المبكر[3].

الآلية الثالثة هي بروتوكول التصعيد الهرمي: المعلومة التي لا تستوفي معايير الرفع إلى المستوى الأعلى لا تصل إليه. فالضابطة التي أعدّت تقارير تحذيرية واجهت رفضاً في المستوى المباشر فوقها، وهذا الرفض المؤسسي أوقف صعود المعلومة. هذا ليس فشلاً فردياً بل هو آلية بنيوية .[4] لأن البروتوكولات الهرمية مُصمَّمة لمنع "ضجيج المعلومات" من الوصول إلى القيادة، وهي في الغالب تعمل بكفاءة، لكنها في هذه الحالة صنّفت المعلومة ذات الصلة باعتبارها ضجيجاً.

2- تفسير المؤشرات وفق قوالب جاهزة

المفهوم التحليلي السائد — ما يُعرف في الأدبيات الإسرائيلية بـ**"الكونتسبتسيا"** — كان يتضمن ثلاثة افتراضات عملية مترابطة:

أ) أن حماس فاعل رشيد يحسب عواقب مغامرة تُهدد وجودها كسلطة حاكمة في غزة.

ب) أن الحاجز الأمني بمنظومته التكنولوجية المتقدمة لا يمكن اختراقه بالحجم الكافي لتشكيل تهديد استراتيجي.

ج) أن الهدوء النسبي السائد في الفترة السابقة يعكس نجاح استراتيجية الإدارة القائمة لا تراكماً هادئاً لقدرات جديدة.

---

[1] Allison and Zelikow, op. cit., p.172.

[2] Yoram Peri, Generals in the Cabinet Room: How IsraeliMilitary Leaders Influence Israeli Policy (Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2006), 88.

[3] Ibid., 91.

[4] Uri Bar-Joseph, op. cit., p.156.

لم تكن هذه الافتراضات مجردة بل كانت تُوجّه فعلياً كيفية معالجة المؤشرات الواردة. وفق ما يصفه جيرفيس في آلية التحيز التأكيدي المؤسسي، المعلومات الجديدة لا تُعالَج بمعزل عن الإطار التحليلي القائم بل تمر عبره.[1]

فُسِّرت تقارير تدريبات حماس التي تحاكي اختراق الحاجز داخل الإطار القائم على النحو التالي: "هذه تدريبات تكتيكية لتحسين القدرات لا مؤشر على خطة فعلية"، أو "حماس تُدرك أن تنفيذ عملية بهذا الحجم يعني نهايتها كسلطة". المؤشر الذي قد يُغيّر الإطار التحليلي إذا أُخذ باستقلالية يُستوعَب فيه ويُعاد تأويله بما يُبقيه متوافقاً مع التقدير السائد.

هذا ما يُميّز الإخفاق في 7 أكتوبر عن مجرد نقص في المعلومات: المعلومات كانت موجودة جزئياً لكن إطار تفسيرها حوّلها من إشارات تحذيرية إلى معلومات يمكن الاستغناء عنها .

المطلب الثاني: الإدراك الخاطئ للتهديد

أولاً: التقليل من حماس: مصادره البنيوية

التقليل من تهديد حماس لم يكن موقفاً شخصياً لأفراد بعينهم بل كان نتاج بنية إدراكية مؤسسية قابلة للتحليل. بل كان له مصادر :

- **المصدر الأول** : هو سوء قراءة منطق الخصم، فالمنظومة الإسرائيلية كانت تُقيّم حماس وفق نموذج **الفاعل العقلاني الكلاسيكي**: خصم يحسب تكاليف وعوائد أفعاله بمنطق استراتيجي مألوف [2].هذا النموذج صحيح في سياقات معينة لكنه يُخطئ حين يُطبَّق على فاعل يُعرّف النجاح والخسارة بمعايير مختلفة. ما أظهرته الوثائق اللاحقة وتصريحات قيادة حماس هو أن اختراق منظومة الردع الإسرائيلي كان هدفاً استراتيجياً بحد ذاته يُساوي في تقديرها قبول تكاليف باهظة. والخطأ الإدراكي لم يكن في عدم معرفة ما تريد حماس بل في افتراض أنها تريد ما سيريده أي فاعل عقلاني كلاسيكي في موضعها، وهو الإبقاء على سلطتها بأدنى تكلفة .[3]
- **المصدر الثاني** :هو التقليل من التطور النوعي في القدرات. تقييمات قدرات حماس كانت تعتمد بصورة رئيسية على معطيات الجولات السابقة وعلى رصد التطور الكمي التدريجي. ما لم يُرصد بكفاءة هو التحول النوعي الذي أحدثته حماس في قدراتها: التنسيق الميداني بين عشرات نقاط

[1] Jervis, *Perception and Misperception,* 143.

[2] Allison and Zelikow, op. cit., 124.

[3] Beverley Milton-Edwards and Stephen Farrell, *Hamas : The Islamic Resistance Movement,* (Cambridge : Polity Press, 2010), 118.

الاختراق المتزامنة، والقدرة على تعطيل منظومة الاتصالات، واستخدام الطائرات المسيّرة لضرب أبراج المراقبة قبل الهجوم البري .[1]

هذا التحول النوعي لم يُرصد بالكفاءة الكافية لأن آليات الرصد كانت مُوجَّهة نحو ما هو متوقع وفق النمط المعروف .[2]

- **المصدر الثالث** : هو أثر الإلفة المؤسسية. التعامل المستمر مع خصم واحد على مدى سنوات طويلة يُولّد شعوراً مؤسسياً بالإلمام يصعب التمييز فيه بين ما هو معروف فعلاً وما يُفترض أنه معروف. جيرفيس يُحدد هذا النمط في تحليله لـ"صور الخصم": الصورة المتشكّلة عبر التفاعل المتكرر تُصبح مستقرة وذاتية الاستمرار .[3]

المعلومات المتوافقة مع الصورة القائمة تُعزّزها، والمعلومات المتعارضة معها تُفسَّر بما يُقلّل من دلالتها لا بما يدفع نحو مراجعته[4].

ثانياً: الثقة المفرطة: كيف أعاقت الإدراك؟

جيرفيس يُحدد الثقة المفرطة بوصفها انحيازاً إدراكياً منهجياً لا خللاً فردياً في السياق الإسرائيلي قبل 7 أكتوبر، الثقة المفرطة كانت لها مصادر موضوعية وقابلة للفهم.[5]

- **المصدر الأول** هو تراكم النجاحات الأمنية الموثّقة على مدى عقود في إحباط عمليات معقدة واغتيال قيادات ورصد تهديدات .[6]هذه النجاحات بنت ثقة مؤسسية لها ما يُسوّغها تاريخياً، وهذا بالضبط ما يجعلها خطرة إدراكياً: الثقة المبنية على نجاحات حقيقية أصعب مراجعةً من الثقة المبنية على وهم.
- **المصدر الثاني** هو الثقة التكنولوجية في منظومة الحاجز الذكي. الاستثمار الضخم في كاميرات وأجهزة استشعار وأنظمة إنذار مبكر أنتج ثقة واسعة بأن أي اختراق كبير سيُرصد مسبقا . ما لم يُؤخذ بالحسبان هو أن حماس طوّرت بصورة مقصودة وهادئة أسلوب تعطيل هذه المنظومة: استهداف أبراج المراقبة بطائرات مسيّرة في الدقائق الأولى من الهجوم قبل انطلاق الاختراق البري .[7]الثقة في المنظومة التكنولوجية أضعفت الحافز نحو البحث عن طرق يمكن من خلالها تعطيلها.

---

[1] Michael Milshtein, “Hamas and Israel : Strategic Surprise in Gaza”, INSS Insight, No.1777, Tel Aviv : *Institute for National Security Studies,* 2023, p.5.

[2] Kobi Michael and Yoel Guzansky, *The Arab World on the Road to State Failure*, (Tel Aviv : INSS, 2016), 165.

[3] Jervis, *Perception and Misperception.*236.

[4] Ibid., 248.

[5] Ibid., 253.

[6] Peri, op. cit., 78.

[7] Assaf Orion, “Israel’s Intelligence Failure and the October Surprise”, *The Washington Institute Policy Analysis,* No.3785, 2023, 33.

- **المصدر الثالث** هو تفسير الهدوء النسبي السابق. الفترة التي سبقت 7 أكتوبر شهدت هدوءاً نسبياً على الجبهة الغزاوية. هذا الهدوء فُسِّر كمؤشر على نجاح استراتيجية الإدارة القائمة، في حين كان يمكن تفسيره على النحو المعاكس. التحيز التأكيدي هنا واضح: الهدوء المحتمل أن يعكس تحضيراً هادئاً فُسِّر كتأكيد للردع الناجح .

على المستوى الوظيفي، الثقة المفرطة أنتجت ثلاث نتائج ملموسة:

- الأولى رفع عتبة قبول التحذيرات المتعارضة مع التقدير السائد.
- والثانية إضعاف الحافز نحو البحث عن سيناريوهات بديلة لأن المنظومة الواثقة بتقديرها لا تبحث بنشاط عن أسباب لتشكيكها في هذا التقدير.
- والثالثة تقليص قيمة التحدي الداخلي: المحلل الذي يُقدّم تقييماً مغايراً يواجه ثقل الإجماع المؤسسي من جهة وعبء إثبات ادعائه من جهة أخرى، مما يجعل الموقف المغاير أصعب في اختراق الإجماع السائد .

المطلب الثالث: أثر التنافس البيروقراطي

أولاً: تضارب التقديرات

نموذج السياسة البيروقراطية يُقرّر أن الأجهزة المتعددة لا تُنتج تلقائياً صورة متكاملة للموقف بل تُنتج تقديرات تعكس منطق كل جهاز واختصاصه ومصلحته المؤسسية . [1]ي المنظومة الاستخباراتية الإسرائيلية، التضارب بين أمان والموساد والشاباك ليس استثناءً بل خاصية بنيوية.

قبل 7 أكتوبر، كان ثمة تضارب داخلي في التقديرات حول مستوى التهديد. بعض التقييمات داخل المنظومة ـ ولا سيما تلك الصادرة عن وحدات الرصد الميداني التابعة للشاباك ـ كانت تُشير إلى نشاط غير معتاد. في المقابل، التقدير القومي الرسمي الصادر عن أمان ـ وهو الجهاز المخوّل بإنتاجه ـ كان يُحافظ على تقييم أن حماس لن تُغامر بهجوم شامل

الإشكالية هنا ليست أيُّ التقديرين كان أصح بل كيف يُحسم التضارب بين تقديرات متعارضة.

وفق نموذج السياسة البيروقراطية، الحسم لا يجري وفق معيار موضوعي لجودة التحليل بل وفق موازين النفوذ المؤسسي.

كما تمتلك الصلاحية الرسمية لإنتاج التقدير القومي المعتمد، مما يمنح تقديرها وزناً مؤسسياً يتجاوز وزن التقييمات المغايرة التقدير المغاير يتحمل عبء الإثبات المضاعف اي ان عليه أن يُثبت ليس فقط صحة

[1] Allison and Zelikow, op. cit., 255.

مؤشراته بل أيضاً خطأ الإطار التحليلي الكلي الذي يُنتج التقدير السائد، وهو عبء يصعب تحمُّله في بيئة تعطي أولوية للاتساق المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، التنافس بين الأجهزة على السيطرة على المعلومة كمورد نفوذ عرقل عملية تجميع الصورة الكاملة، كما أن كل جهاز يحتفظ بمعلوماته الحصرية كأداة لتعزيز مكانته في العملية التقريرية .[1]

والمعلومات الواردة من مصادر الشاباك الميدانية لم تُدمج بصورة كافية مع التحليل الاستراتيجي لأمان لأن الدمج يستلزم مشاركة تُقلّص الميزة التنافسية لكل جهاز.

كما تُظهرالدراسات المعاصرة لفشل التنسيق الاستخباراتي أن التنافس المؤسسي لا يقتصر على تضارب الرؤى التحليلية، بل يمتد إلى الصراع على الصلاحيات والشرعية المهنية، بحيث يتحول احتكار المعلومة إلى أداة نفوذ داخل بنية صنع القرار .[2]

ثانياً: غياب القرار الحاسم- لماذا لم تنتج المعلومات المتوفرة تغييرا على مستوى التأهب

غياب القرار الحاسم برفع مستوى التأهب رغم توفر مؤشرات تستدعي المراجعة هو المظهر الأكثر كلفة للتنافس البيروقراطي. هذا الغياب لا يُفسَّر بالإهمال بل بآليات بنيوية محددة:

- **الآلية الأولى** هي التوازن السلبي بين الأجهزة. حين تتضارب تقديرات الأجهزة المختلفة دون آلية ترجيح فعّالة، يميل صانع القرار نحو الإبقاء على الوضع القائم بدلاً من الاختيار بين التقديرات المتعارضة الوضع القائم يحمل ميزة الاتساق مع التقدير السائد .[3] في حين أن أي تغيير يستلزم اختيار أحد التقديرين مع تحمّل مسؤولية هذا الاختيار.
- **الآلية الثانية** هي تكلفة القرار الاحترازي. رفع مستوى التأهب يحمل تكاليف مرتفعة سواء اقتصادية من خلال تعبئة الاحتياطيين، أو سياسية من خلال التأثير في المشهد الداخلي المضطرب أصلاً بأزمة الإصلاح القضائي.[4] في بيئة سياسية مشحونة كالبيئة الإسرائيلية في الأشهر التي سبقت 7 أكتوبر، هذه التكاليف تدخل في معادلة القرار.

---

[1] Amy B. Zegart, *Spying Blind : The CIA, the FBI, and the Origins of 9/11,* (Princeton : Princeton University Press, 2007), 33.

[2] Joshua Rovner, "Intelligence and Strategic Surprise", *Journal of Strategic Studies,* Vol.36, No.1, 2013,10.

[3] Allison and Zelikow, op. cit., p.310.

[4] Shalom Lipner, Israel's Political Crisis and National Security Implications, Washington : Atlantic Council, 2023, p.17.

- **الآلية الثالثة** هي الانقسام الداخلي السياسي وأثره على تماسك المنظومة. الأزمة السياسية الحادة حول الإصلاح القضائي التي كانت إسرائيل تعيشها في الأشهر التي سبقت 7 أكتوبر أنتجت توتراً غير مسبوق داخل المؤسسة العسكرية ذاتها.[1]

أعلن ضباط رفض الخدمة في بعض الوحدات احتجاجاً على الإصلاح القضائي، والثقة بين القيادة السياسية والقيادة العسكرية كانت متوترة .

هذا التوتر الداخلي لم يُلغِ عمل المنظومة لكنه أضعف التماسك المؤسسي الذي يُشكّل شرطاً للقرار الحاسم في المواقف الحرجة.

- **الآلية الرابعة** هي إشكالية تعريف المشكلة. قبل اتخاذ أي قرار يجب أن يكون ثمة إجماع على تعريف المشكلة في هاته الحالة، التعريف ذاته كان موضع خلاف ضمني: هل ما تُظهره المؤشرات يستدعي مراجعة التقدير القائم أم مجرد متابعة معززة ضمن الإطار القائم؟ غياب الإجماع على تعريف المشكلة أعاق التوصل إلى قرار بشأنها.

ويمكن أن نستنتج مما سبق كيف تتقاطع المستويات الثلاثة في إنتاج الخطأ:

- **على المستوى التنظيمي،** الروتين المؤسسي صنع منظومة تعتمد على سيناريوهات التصعيد المحدود وغير قادرة هيكلياً على رصد السيناريو الجديد والاستجابة له .
- **وعلى المستوى الإدراكي،** المفهوم التحليلي السائد والثقة المفرطة أنتجا إطاراً يُحوّل المؤشرات المتعارضة إلى ما يتوافق مع التقدير القائم بدلاً من تحديه .[2]
- **وعلى المستوى البيروقراطي–السياسي،** التنافس على التقديرات وتكاليف القرار الاحترازي والانقسام الداخلي أنتجت بيئة تقريرية تميل بنيوياً نحو الإبقاء على الوضع القائم .[3]

التقاطع بين المستويات الثلاثة هو ما يجعل الفشل شاملاً لا جزئياً، فلو كان الإخفاق في مستوى واحد فقط لأمكن لآليات التصحيح في المستويين الآخرين الحدّ من تداعياته. لكن حين يعمل الروتين التنظيمي ضد رصد المؤشرات، والإطار الإدراكي ضد تفسيرها الصحيح، والبنية البيروقراطية ضد اتخاذ القرار المناسب بناءً عليها ـــ في الوقت ذاته ـــ تُغلق الدائرة ولا تبقى ثغرة كافية لاختراق الفشل قبل وقوعه [4].

---

[1] Assaf Orion, "The Judicial Crisis and Israel's National Security", The *Washington Institute for Near East Policy*, Policy Note No.129, 2023, 04.

[2] Jervis, *Perception and Misperception,* 309.

[3] Joshua Rovner, *Fixing the Facts: National Security and the Politics of Intelligence* (Ithaca: Cornell University Press, 2011), 122.

[4] Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep*, 267.

هذا لا يعني أن الفشل كان حتمياً بل كان من الممكن كسر هذه الدائرة بواحد من ثلاثة: إما بمراجعة منهجية للمفهوم التحليلي السائد تُخفض عتبة قبول التحذيرات المغايرة، وإما بآلية تنسيق أفضل بين الأجهزة تُنتج صورة متكاملة لا صور متضاربة، وإما بتوافر تقدير بديل يمتلك ثقلاً مؤسسياً كافياً لاختراق الإجماع السائد.[1]

الاستنتاجات :

خلص تحليل مرحلة ما قبل الهجوم إلى استنتاج واحد يتفرع عنه استنتاجات فرعية متعددة وهو أن فشل التوقع في 7 أكتوبر لم يكن إخفاقاً في جمع المعلومات بل إخفاقاً في معالجتها وتفسيرها والقرار بناءً عليها، وهو ما يجعله إخفاقاً بنيوياً لا ظرفياً.

أولاً، الروتين المؤسسي لم يكن محايداً بل كان فاعلاً في إنتاج الخطأ. الإجراءات التشغيلية المُعايَرة على جولات التصعيد المتكررة أنتجت منظومة تصنيف لا تمتلك فئة مناسبة للسيناريو الجديد، مما جعل المؤشرات التحذيرية تُدرَج في أقرب فئة معروفة وتفقد دلالتها التحذيرية الفعلية. هذا لم يكن إهمالاً بل كان النتيجة الحتمية لمنظومة تعمل بكفاءة داخل نطاق تصميمها وتُخفق حين يخرج الواقع عن هذا النطاق.

ثانياً، المفهوم التحليلي السائد القائم على افتراض عقلانية حماس الرادعة عمل كإطار مغلق يستوعب المعلومات المتعارضة بدلاً من أن يُتحدى بها. تفسير الهدوء السابق كتأكيد للردع الناجح، والثقة المفرطة المبنية على نجاحات حقيقية متراكمة، وسوء قراءة منطق الخصم — هذه العوامل مجتمعة أنتجت عتبة مرتفعة لقبول التحذيرات تتجاوز ما تُوفره المؤشرات الاستخباراتية الأولية بطبيعتها الغامضة وغير القاطعة.

ثالثاً، التنافس البيروقراطي بين الأجهزة لم يُنتج تنوعاً تحليلياً مفيداً بل أنتج توازناً سلبياً دفع نحو الإبقاء على التقدير السائد. التقديرات المغايرة لم تستطع اختراق الإجماع المؤسسي لأنها كانت تحمل عبء الإثبات المضاعف، وتكاليف القرار الاحترازي المرتفعة سياسياً في ظل أزمة داخلية حادة جعلت غياب القرار يبدو أكثر أماناً مما هو عليه فعلاً.

رابعاً، المستويات الثلاثة لم تعمل بصورة مستقلة بل بصورة تعزيزية دائرية. الروتين أنتج معلومات تُعزز المفهوم الإدراكي، والمفهوم الإدراكي وجّه الروتين نحو ما يتوافق معه، والتنافس البيروقراطي أبقى الدائرة مغلقة بمنع أي تقدير مغاير من اختراق الإجماع. هذا التعزيز المتبادل هو ما يجعل الفشل شاملاً لا جزئياً ومنهجياً لا عشوائياً، وهو ما يُفسّر لماذا لم تكفِ آليات التصحيح الداخلية الموجودة في المنظومة للحيلولة دون وقوعه.

[1] Freilich, op. cit., 223.

المبحث الثاني: مرحلة أثناء الهجوم

المطلب الأول: صدمة المفاجأة وانهيار النماذج الذهنية

أولاً: الفرق بين المفاجأة التكتيكية والمفاجأة الإدراكية

في الساعة 6:29 من صباح السبت 7 أكتوبر 2023، أطلقت حماس ما يزيد على 2200 صاروخ في موجة أولى باتجاه المجتمعات الإسرائيلية المحيطة بغزة، وفي الوقت ذاته بدأت عمليات اختراق الحاجز في أكثر من عشرين نقطة متزامنة. خلال دقائق، كانت عناصر مسلحة تابعة لحماس داخل أراضٍ إسرائيلية في كيبوتسات وبلدات عدة .

المفاجأة هنا لها مستويان يجب التمييز بينهما:

- **المستوى الأول هو المفاجأة التكتيكية** وهي عدم التوقع بالهجوم في هذا التوقيت وبهذا الحجم.
- **والمستوى الثاني هو المفاجأة الإدراكية**: أن ما وقع لم يكن فقط غير متوقع بل كان خارج نطاق السيناريوهات التي بنت المنظومة إجراءاتها الذهنية والتشغيلية على أساسها .[1]

هذا التمييز يعكس الاستجابة للمفاجأة التكتيكية تستلزم تفعيل خطط جاهزة، في حين أن الاستجابة للمفاجأة الإدراكية تستلزم أولاً إعادة بناء فهم جديد للموقف قبل أي شيء آخر .[2]

ثانياً: كيف يعمل النموذج الذهني ولماذا ينهار؟

النموذج الذهني في سياق صنع القرار الأمني هو المنظومة المتكاملة من الافتراضات والتوقعات والأطر التفسيرية التي يستخدمها صانع القرار لفهم البيئة التي تعمل فيها والتنبؤ بما يجري.

في الأوضاع الاعتيادية يؤدي وظيفتين: يُصفّي ما يستحق الانتباه ويُفسّر ما يُلاحظ .[3]

هاتان الوظيفتان ترفعان الكفاءة المعرفية بصورة كبيرة لكنهما تُصبحان عائقاً حين يواجه النموذج حدثاً يخرج عن نطاقه.

النموذج الذهني الذي كانت المنظومة الإسرائيلية تعمل به في إدارة التهديد الغزاوي كان يتضمن افتراضات راسخة عن طبيعة التصعيد المحتمل ونطاقه وآليات إدارته.

---

[1] Jervis, *Perception and Misperception,* 158.

[2] Richard K. Betts, Surprise Attack: Lessons for DefensePlanning (Washington, DC: Brookings Institution Press, 1982), 63

[3] Ibid., 70.

في الدقائق الأولى من 7 أكتوبر، المعطيات الواردة كانت تتعارض مع هذا النموذج بصورة جذرية من حيث: حجم الاختراق البري، وتزامن نقاطه، واستهداف المجتمعات المدنية، وتعطيل منظومة الاتصالات — كل هذا لم يكن موجوداً في النموذج القائم .[1]

ما يصفه جيرفيس في هذه اللحظة بالذات هو ما أسماه **"مقاومة الإدراك للتعديل"**: النموذج لا ينهار فورياً أمام المعطيات المتعارضة بل يحاول أولاً استيعابها ضمن أطره القائمة [2]في الدقائق الأولى من الهجوم، جزء من المنظومة حاول تفسير ما يجري باعتباره تصعيداً من النوع المعروف. هذه المقاومة الإدراكية لا تعكس سوء نية بل هي الطريقة الطبيعية التي يعمل بها النظام المعرفي.

ثالثاً: التقارير المتاحة عن اللحظات الأولى

وفق ما نُشر في التحقيقات الصحفية والتقارير البرلمانية الإسرائيلية اللاحقة، كانت غرف العمليات في مراكز القيادة تتلقى في الوقت ذاته تقارير عن هجوم صاروخي واسع واختراقات ميدانية متعددة وانقطاع في الاتصالات مع وحدات حدودية. التحدي الإدراكي الفوري لم يكن **"ماذا نفعل؟"** بل كان **"ما الذي يحدث فعلاً؟"**

عملت منظومة القبة الحديدية جزئياً لكن حجم الصواريخ المُطلقة فاق قدرتها على التعامل الكامل معه، وهذا وحده كان مؤشراً على أن الهجوم يختلف نوعياً عما سبقه. في الوقت ذاته، وحدات الحدود كانت تُبلّغ عن اختراقات متزامنة في نقاط متعددة، وهو سيناريو لم تُعدّ الإجراءات التشغيلية لمثله.[3]

رابعاً: انهيار النموذج الذهني: المراحل الثلاث

انهيار النموذج الذهني في الساعات الأولى من 7 أكتوبر يمكن تحليله بثلاث مراحل :

- **المرحلة الأولى هي محاولة الاستيعاب**: تحاول المنظومة إدراج المعطيات في الإطار القائم. هذه المرحلة استغرقت الدقائق الأولى وأنتجت تقديرات أولية مبنية على افتراض أن ما يجري تصعيد كبير من نوع معروف .[4]
- **المرحلة الثانية هي الإدراك المتصاعد للتعارض**: مع تراكم المعطيات المتعارضة بصورة لا يمكن إدراجها في الإطار القائم، تبدأ المنظومة بالإقرار بأن الموقف مختلف جوهرياً. هذه المرحلة استغرقت ما بين ثلاثين دقيقة وساعة، وهي الفترة الأكثر تكلفة ميدانياً[5].

---

[1] Bar-Joseph, The Watchman Fell Asleep, 178.

[2] Ibid., 291.

[3] Raphael Cohen et al., The October 7 Attack and Israel's Security Failure (Santa Monica: RAND Corporation, 2024), 22.

[4] Jervis, *Perception and Misperception,* 244.

[5] Ibid., 298.

- **المرحلة الثالثة هي إعادة التأطير**: تبدأ المنظومة ببناء فهم جديد للموقف كهجوم استراتيجي شامل يستلزم استجابة مختلفة كلياً. لكن هذه المرحلة تجري تحت ضغط زمني هائل وبمعلومات ناقصة ومتضاربة .[1]

التكلفة الكبرى لانهيار النموذج الذهني هي أن المنظومة كانت في الواقع تُدير الأزمة بأدوات مُصمَّمة لسيناريو مختلف خلال الوقت الذي كانت تعيد فيه بناء فهمها للسيناريو الفعلي.

المطلب الثاني: القرار تحت ضغط الوقت والفوضى

أولاً: ضيق الوقت كمتغير مؤسسي

ضيق الوقت في سياق الأزمات لا يعمل فقط على المستوى الفردي كضغط نفسي بل يعمل على المستوى المؤسسي كمتغير يُعيد توزيع السلطة الفعلية داخل المنظومة الهرمية وهذا ما يُضيفه نموذج العمليات التنظيمية على المستوى الفردي البحت.[2]

في الأوضاع الاعتيادية، تسير القرارات عبر مسارات هرمية محددة: تصعيد المعلومة، ومشاورة الجهات ذات الصلاحية، وانتظار التوجيه، وتنفيذه. لكن في ظروف ضيق الوقت الحاد، انتظار هذا المسار الهرمي يعني خسارة ميدانية فورية، وبالتالي النتيجة البنيوية هي أن القرارات تنزل إلى المستويات الأدنى التي تمتلك الصلاحيات الميدانية الفعلية .

في 7 أكتوبر، هذا ما جرى على نطاق واسع: ضباط ومسؤولون أمنيون في مستويات وسطى اتخذوا قرارات كانت تستلزم عادةً تفويضاً من مستويات أعلى لأن انتظار هذا التفويض في ظل الاختراقات المتزامنة كان مستحيلاً. ورئيس الوزراء نتنياهو اجتمع مع وزير الدفاع يوآف غالانت ورئيس الأركان هرتسي هليفي قرب الساعة الثامنة صباحاً، أي بعد نحو تسعين دقيقة من بداية الهجوم.[3]

في هذه التسعين دقيقة، المواجهات الميدانية كانت تجري وفق ما تستطيع الوحدات فعله حسب إجراءاتها الخاصة دون توجيه استراتيجي متكامل من القمة.

يظهر نموذج العمليات التنظيمية هنا أن هذه الإجراءات الخاصة بالوحدات الميدانية كانت مُصمَّمة للتعامل مع تسلل محدود أو هجوم تكتيكي لا مع اختراق استراتيجي متعدد المحاور.[4]

طبّقت الوحدات ما لديها من إجراءات لكن الإجراءات لم تكن ملائمة لحجم الموقف.

---

[1] Ibid., 316.

[2] Allison and Zelikow, op. cit., 378.

[3] Lipner, op. cit., 21.

[4] Ibid., 152.

ثانياً: الفوضى كمتغير تنظيمي

الفوضى في 7 أكتوبر ليست مجرد وصف للحالة العامة بل هي متغير تحليلي يُشير إلى انهيار الشروط التنظيمية الضرورية لصنع القرار الفعّال. يمكن تحديدها في ما يلي:

أ- تفكك وحدة الصورة الميدانية: في الأوضاع الاعتيادية، تُنتج الغرف العملياتية صورة موحدة للوضع الميداني تُشكّل الأساس الذي يُبنى عليه القرار. في 7 أكتوبر، أبراج المراقبة في قسم كبير من الحاجز أُسكتت بطائرات مسيّرة في الدقائق الأولى، مما أفقد المراكز القيادية جزءاً كبيراً من قدرة الرصد الآني. الصورة الميدانية التي كانت تصل إلى غرف العمليات كانت ناقصة وجزئية، والقرارات المبنية على صورة ناقصة تحمل خطأً محتملاً حتى حين يكون المنطق التحليلي سليماً.

ب- تفكك قنوات الاتصال المنتظمة: نفّذت حماس بصورة مقصودة تشويشاً على اتصالات الوحدات الإسرائيلية الحدودية في المراحل الأولى. هذا لم يكن عشوائياً بل كان جزءاً من خطة أثبتت المعلومات اللاحقة أنها كانت مُعدَّة بدقة لكسر التنسيق المبكر. الوحدات التي لم تستطع التواصل مع مراكز القيادة اتخذت قرارات بمعزل وفق ما لديها من معلومات محلية.

ج- تفكّك أولوية الاستجابة: في الأوضاع الاعتيادية تكون الأولويات محددة مسبقاً وفق خطط الطوارئ. في 7 أكتوبر، الطابع المتزامن للهجوم على جبهات متعددة - اختراقات حدودية في العشرات من النقاط، وقصف صاروخي على مناطق واسعة، وعمليات خطف - جعل تحديد الأولوية شبه مستحيل في الوقت الفوري. أيُ الجبهات تحظى بالموارد أولاً؟ أيُ التهديدات تُعالَج فوراً؟ هذه الأسئلة لم تكن لها إجابات جاهزة لأن الخطط لم تتضمن هذا السيناريو بهذا الشكل.

ثالثاً: مفارقة قرار الأزمة في 7 أكتوبر

تجلّى ما يسمى في الأدب الأكاديمي **"مفارقة قرار الأزمة"** بوضوح في 7 أكتوبر: الاستجابة الفعّالة تستلزم قراراً سريعاً، لكن القرار السريع يستلزم معلومات كاملة، والمعلومات الكاملة تستلزم وقتاً، والوقت غير متاح.

القيادة الإسرائيلية في الساعتين الأوليين واجهت هذه المفارقة بأحد الشكلين: إما اتخاذ قرارات على أساس معلومات ناقصة وإما تأجيل بعض القرارات الكبرى حتى تتضح الصورة وهو ما أدى إلى تأخر في بعض الاستجابات. وكلا الخيارين محمول بتكاليف لا يمكن تجنبها في ظل طبيعة الأزمة.

الإعلان الرسمي لإسرائيل عن حالة الحرب جاء بعد نحو ست ساعات من بداية الهجوم. وهذا التأخير يعكس المسار الإجرائي الذي يستلزمه إعلان الحرب في أي نظام ديمقراطي: اجتماع الكابينيت الأمني، والتشاور، وإصدار القرار الرسمي. هذا المسار يستغرق وقتاً حتى في أشد الظروف إلحاحاً. لكن

الفجوة بين بداية الهجوم والإعلان الرسمي كانت فجوة غاب فيها الإطار القانوني والتفويض الرسمي اللذان تستلزمهما بعض القرارات الكبرى[1].

المطلب الثالث : التفاعل بين الفاعلين

أولا : الارتباك السياسي–العسكري

يتمثل الارتباك السياسي–العسكري في 7 أكتوبر في عدم تطابق الصور الذهنية للموقف بين المستوى السياسي والمستوى العسكري، وعدم الاتفاق الضمني على توزيع الأدوار في سيناريو لم يُخطَّط له بصورة كافية.

يُحدد نموذج السياسة البيروقراطية أن كل فاعل في منظومة صنع القرار يُدرك الموقف من منظور مؤسسته واختصاصه. رئيس الوزراء نتنياهو كان يُدرك الموقف في بُعده السياسي الداخلي والدولي. وزير الدفاع غالانت كان يُدرك البُعد العملياتي العسكري. رئيس الأركان هليفي كان يُدرك البُعد الميداني التكتيكي. هذه الزوايا المختلفة للإدراك تُنتج بطبيعتها أولويات مختلفة وأسئلة مختلفة في اللحظة ذاتها[2].

في الاجتماع الأول الذي جمع القيادة السياسية والعسكرية في الساعات الأولى، كان على المستوى السياسي تحديد ما إذا كان ما يجري يُشكّل "حرباً" بالمعنى الرسمي الذي يستلزم تفعيل إجراءات قانونية محددة، في حين كان المستوى العسكري يحتاج توجيها عملياتياً فورياً بصرف النظر عن التصنيف القانوني. هذا التوتر بين الحاجة إلى التصنيف الرسمي والحاجة إلى الفعل الفوري هو أحد مصادر الارتباك البنيوي.

بالاضافة إلى ذلك، فالانقسام السياسي الداخلي الحاد الذي سبق 7 أكتوبر — وتحديداً الأزمة حول الإصلاح القضائي والانقسام داخل المؤسسة العسكرية — أوجد هشاشة في قنوات التواصل غير الرسمية بين المستويين، فالثقة غير الرسمية بين القيادة السياسية والعسكرية كانت في أدنى مستوياتها، والقنوات غير الرسمية للتنسيق — التي تُشكّل في الأوضاع الاعتيادية الجزء الأكثر فعالية من التواصل — كانت ضعيفة بسبب هذا التوتر السابق. وما جرى هو أن التنسيق اعتمد بصورة أكبر على القنوات الرسمية التي هي بطبيعتها أبطأ وأقل مرونة[3].

ثانيا: حالة الانقسام الحكومي وأثرها الفوري

---

[1] Associated Press. "Hamas Mounts Unprecedented Surprise Attack on Israel, Sending Fighters and Rockets Into the Country." October 7,

[2] Allison and Zelikow, op. cit., 230.

[3] Orion, Assaf. The Judicial Crisis and Israel's National Security. Policy Note no. 129. Washington: The Washington Institute for Near East Policy, 2023.

أضاف وجود حكومة ائتلافية ذات تركيب سياسي خاص طبقة إضافية إلى الارتباك. الكابينيت الأمني كان يضم وزراء من أحزاب مختلفة ذات توجهات متباينة، وإجراء تشاور هذا الكابينيت في ظروف الأزمة الحادة يستلزم وقتاً وجهداً تنسيقياً.

وثقت التقارير اللاحقة ان بعض وزراء الكابينيت لم يُبلَّغوا بمستجدات الهجوم بصورة منتظمة في الساعات الأولى. وهذا ما يعكس آلية مألوفة في نموذج السياسة البيروقراطية: في لحظات الأزمة الحادة، المعلومات تتمركز حول دائرة ضيقة من صانعي القرار الأساسيين بدلاً من أن تتدفق عبر القنوات الرسمية لجميع الأعضاء. هذا التمركز يُسرّع القرار لكنه يُنتج إقصاءً مؤسسياً يُولّد لاحقاً توترات حول شرعية القرار وإجراءاته[1].

وزير الأمن القومي إيتمار بن غفير ووزير المالية بتسلئيل سموتريش — وكلاهما من الأحزاب الدينية القومية التي تُشكّل جزءاً أساسياً من الائتلاف — لم يُدرجا في الدائرة الضيقة للقرار الفوري. هذا الإقصاء — رغم أنه يمكن تبريره بضرورة سرعة القرار — أوجد توتراً ائتلافياً سرعان ما بات عبئاً إضافياً على عملية صنع القرار في الأيام التالية.

ثالثا: تأخر الاستجابة

تأخر الاستجابة في 7 أكتوبر ليس ظاهرة واحدة بل هو مجموع تأخيرات مختلفة المصادر والأثر والتي تتمثل في:

1- **تأخر التعرف على حجم الموقف** : الفجوة الزمنية بين بداية الهجوم وبين توصل المنظومة إلى فهم مشترك بأنها أمام هجوم استراتيجي شامل وليس تصعيداً كبيراً من نوع معروف. هذا التأخر — الذي استغرق تقديرياً ما بين ثلاثين دقيقة وساعة — كان له ثمن ميداني مباشر في مجتمعات مثل كيبوتس بئيري وكيبوتس كفار عزة والنوفا حيث كانت المواجهات تجري دون استجابة كافية من القوات الأمنية[2].

2- **تأخر تعبئة الاحتياطيين**: قرار استدعاء الاحتياطيين كان قد تم اصداره ولكن الأثر الميداني الفعلي لهذا القرار لم يظهر فورياً. فالجيش الإسرائيلي يعتمد اعتماداً كبيراً على وحدات الاحتياطيين — التي تُشكّل القسم الأكبر من قوته البشرية — وهذه الوحدات تحتاج وقتاً للتجمع والتنظيم والتوجيه. وفي الأيام الأولى ظهرت فيها فجوة واضحة بين الحاجة الميدانية وتوافر القوات. هذه الفجوة البنيوية ليست نتيجة خطأ في القرار بل نتيجة طبيعية لنموذج الجيش الاحتياطي الذي يستلزم وقتاً للتفعيل[3].

---

[1] Ynet News. "Article on October 7 Events and Israeli Response." November 02, 2025.

[2] Uri Bar-Joseph, "The 2023 Hamas Attack on Israel: An Intelligence Failure of Historic Proportions," *Intelligence and National Security* 39, no. 2 (2024).p24.

[3] Ibid., 31.

3- **تأخر التنسيق بين الأجهزة** : تنسيق الاستجابة بين الجيش والشاباك والشرطة وأجهزة الإنقاذ في موقف متعدد الأبعاد كان يستلزم آليات تنسيق فعّالة لم تكن مُجهَّزة لهذا النوع من المواقف. ووفق ما وثّقته التحقيقات اللاحقة، حدثت فجوات في التنسيق بين الوحدات العسكرية وقوات الشرطة في المناطق التي وصل إليها المسلحون. هذه الفجوات ليست نتيجة غياب الإرادة بل نتيجة غياب بروتوكولات تنسيق مُجهَّزة لسيناريو اختراق بري متعدد النقاط في منطقة تقع تحت اختصاص مزدوج[1].

4- **تأخر التفويض القانوني**: بعض الاستجابات الكبرى كانت تستلزم تفويضاً رسمياً من مستويات محددة. إعلان حالة الحرب الرسمية صدر بعد ست ساعات. قرار العملية البرية في غزة جاء لاحقاً بعد أسابيع. هذه التأخيرات لها مسوّغاتها الإجرائية لكنها كانت تُبطّئ تفعيل بعض الاستجابات التي كانت تستلزم قرارات على أعلى مستوى[2].

رابعا: التراكم التأخيري وأثره في تضخيم الفشل

ما يجعل مجموع هذه التأخيرات أكثر تكلفة مما يوحي به حجمها الزمني الظاهر هو طابعها التراكمي. تأخر التعرف على حجم الموقف يُضخّم تأخر اتخاذ القرار لأن القرار المناسب يستلزم فهماً دقيقاً للموقف. وتأخر اتخاذ القرار يُضخّم تأخر التنفيذ لأن التنفيذ يستلزم وقتاً بعد صدور القرار. وتأخر التنسيق بين الأجهزة يتضاعف حين تجري الأنواع الأخرى من التأخر في الوقت ذاته.

في الوقت الذي كانت فيه هذه التأخيرات تتراكم، كان الموقف الميداني يتطور بصورة تجعل القرارات المتخذة بناءً على صورة الموقف في لحظة سابقة غير ملائمة للوضع الراهن. هذا ما يُسمى "دوامة التأخر": كل تأخر يُنتج موقفاً أكثر تعقيداً يستلزم استجابة أصعب تكون بدورها أكثر عرضة للتأخير .

الاستنتاجات :

المبحث ككل يُبيّن أن شلل القرار في 7 أكتوبر لم يكن حادثة عشوائية ناجمة عن فشل فردي أو قصور في النوايا. كان نتاجاً متوقعاً — وإن لم يكن حتمياً — لتقاطع ثلاثة عوامل بنيوية في آنٍ واحد.

- العامل الأول وفق نموذج العمليات التنظيمية هو أن المنظومة كانت تمتلك روتيناً مؤسسياً مُصمَّماً لسيناريوهات مختلفة ولم تكن تمتلك إجراءات تشغيلية ملائمة للسيناريو الذي واجهته. حين يخرج الموقف عن نطاق الإجراءات القائمة لا تتوقف المنظومة بل تُطبّق ما لديها وهو ما يُنتج استجابة غير ملائمة.

---

[1] Avner Barnea, "Israeli Intelligence Was Caught Off Guard: The Hamas Attack on 7 October 2023," *Intelligence and National Security* (2024),12.

[2] Chuck Freilich, *Zion's Dilemmas: How Israel Makes National Security Decisions* (Ithaca: Cornell University Press, 2012), 88.

- العامل الثاني وفق المقاربة الإدراكية لجيرفيس هو أن انهيار النموذج الذهني القائم استغرق وقتاً أطول مما أتاحته طبيعة الأزمة. المقاومة الإدراكية لتعديل النموذج في ظروف المعطيات المتعارضة أنتجت فجوة زمنية بين وقوع الهجوم ووقت الفهم الكامل لحجمه وطبيعته.
- العامل الثالث وفق نموذج السياسة البيروقراطية هو أن التفاعل بين الفاعلين في ظروف الأزمة الحادة لم يكن منسجماً بما يكفي لإنتاج استجابة موحدة وسريعة. الارتباك السياسي–العسكري وتراكم التأخيرات كانا نتاج بنية تفاعلية لم تُصمَّم للعمل بكفاءة في سيناريو بهذا المستوى من الاختراق .

وبالتالي، المنظومات البيروقراطية الكبيرة — مهما بلغت كفاءتها في الأوضاع الاعتيادية — تحمل حدوداً بنيوية في استيعاب المواقف التي تتجاوز نطاق تصميمها. هذه الحدود لا تظهر في الأوضاع الاعتيادية لأن الموقف يبقى ضمن النطاق الذي صُمِّمت المنظومة له. وحين تنكشف هذه الحدود — كما حدث في 7 أكتوبر — فإن تكاليفها تكون باهظة بصورة غير متناسبة مع الوقت الذي استغرق ظهورها

المبحث الثالث: مرحلة ما بعد الهجوم

يُشكّل ما بعد الهجوم المباشر مرحلة مستقلة لا تقل أهمية عما سبقها. حين تنتهي المفاجأة الأولى وتبدأ المنظومة باستعادة قدرتها على العمل، تظهر ديناميكيات مختلفة: كيف تُعاد هيكلة مراكز القرار في ظروف الحرب؟ وكيف تُدار المعلومات حين تكون الحرب جارية والرأي العام داخلياً وخارجياً متابعاً؟

المطلب الاول: إعادة تنظيم مراكز القرار

أولا: من الفوضى إلى المركزية

يقرّر نموذج العمليات التنظيمية أن المنظومات البيروقراطية تميل في ظروف الأزمات إلى تبسيط هياكلها: تقليص عدد الفاعلين المشاركين في القرار وتركيز السلطة في دائرة ضيقة. هذا النمط ليس حادثة عشوائية بل هو استجابة وظيفية لمتطلبات الأزمة: سرعة القرار، وضرورة التنسيق، والحاجة إلى خطاب موحد. لكن المركزية تحمل في الوقت ذاته تكاليفها الخاصة التي يكشفها نموذج السياسة البيروقراطية[1].

في الحالة الإسرائيلية بعد 7 أكتوبر، المركزية أخذت شكلاً محدداً وسريعاً نسبياً مقارنة بالارتباك الذي ساد في الساعات الأولى.

ثانيا: الكابينيت الحربي: بنيته وما تُنتجه هذه البنية

في 11 أكتوبر 2023، أي بعد أربعة أيام من الهجوم، أعلنت إسرائيل تشكيل "كابينيت حرب " (War Cabinet)مُصغَّر ضم ثلاثة أعضاء أساسيين: رئيس الوزراء بنيامين نتنياهو، ووزير الدفاع يوآف غالانت، والوزير بيني غانتس الذي انضم من المعارضة في إطار حكومة طوارئ وطنية[2].

يُجسّد هذا التشكيل بصورة تطبيقية مباشرة ما يصفه نموذج السياسة البيروقراطية من أن بنية القرار تعكس موازين القوى والتوافقات السياسية لا فقط الحاجة الوظيفية. إدراج غانتس — رئيس الأركان السابق وزعيم المعارضة الرئيسية — لم يكن قراراً استراتيجياً بحتاً بل كان استجابة للضغط السياسي الداخلي الذي كان يتصاعد حول شرعية حكومة نتنياهو في إدارة حرب بعد فشل أمني بهذا الحجم. المركزية في هذه الحالة لم تكن تركيزاً خالصاً للكفاءة بل كانت تركيزاً يعكس الحاجة السياسية إلى إضفاء الشرعية على قيادة الحرب بإدراج ممثل من خارج الائتلاف.

أنتجت البنية الثلاثية للكابينيت الحربي ديناميكية تفاوضية داخلية يمكن تحليلها وفق نموذج السياسة البيروقراطية. غانتس دخل الكابينيت بأجندة مختلفة جزئياً عن أجندة نتنياهو: فالأول كان يُمثّل ضغطاً نحو هدف عسكري واضح وخطة خروج من الحرب، في حين كان الثاني يُدير حسابات سياسية داخلية أعقد

---

[1] Krasner, op. cit.,159–166.

[2]The Guardian. "Netanyahu Sets Up Emergency Israeli Unity Government and War Cabinet." October 11,

تتعلق بشركائه الائتلافيين اليمينيين الذين كانوا خارج الكابينيت الحربي لكنهم يمتلكون قدرة على إسقاط الحكومة.

هذا التوتر الداخلي داخل الكابينيت الحربي نفسه هو ما يُفسّر جزءاً من التذبذب في قرارات الحرب، ففي لحظات تبدو فيها الاستراتيجية واضحة تعقبها لحظات غموض أو تأخر، لا لأن التقديرات العسكرية تغيّرت بل لأن الحسابات السياسية التفاوضية داخل الكابينيت كانت تُؤثّر في صياغة القرار وتوقيته.

ثالثا: دلالات خروج غانتس من الكابينيت

في جوان 2024، أعلن بيني غانتس انسحابه من الكابينيت الحربي، معللاً ذلك بغياب استراتيجية واضحة لما بعد الحرب في غزة. هذه الخطوة ليست مجرد حدث سياسي بل هي لحظة كاشفة من منظور نموذج السياسة البيروقراطية[1].

يُبيّن خروج غانتس أن التوتر البنيوي داخل الكابينيت بين منطق إدارة الحرب العسكري ومنطق البقاء السياسي الائتلافي لم يُحسم بل استمر حتى أفضى إلى تفكك البنية التي أُنشئت للتغلب عليه. والكابينيت الحربي الذي صُمِّم ليكون أداة تركيز القرار وتوحيده أصبح ساحة للصراع البيروقراطي ذاتها التي أُريد تجاوزها.

يعكس خروج غانتس من منظور جيرفيس، أيضاً إشكالية إدراكية: الطرفان كانا يدركان "نهاية الحرب" بصورة مختلفة. غانتس كان يرى النصر بمعايير استراتيجية تستلزم تحديد هدف سياسي واضح لما بعد غزة. أما نتنياهو كان يرى النصر بمعايير تستجيب لضغوط شركائه الائتلافيين الذين رفضوا أي صيغة لم تشمل الإبقاء على السيطرة الإسرائيلية على غزة. هذا الاختلاف في تعريف الهدف — وليس فقط في الأسلوب — هو ما جعل التعايش داخل الكابينيت الحربي غير مستدام.

رابعا: مركزية القرار وأثره في إقصاء الأصوات الداخلية

المركزية التي أنتجها الكابينيت الحربي كان لها أثر تنظيمي يتمثل في إقصاء شركاء الائتلاف الرئيسيين — وتحديداً بن غفير وسموتريش — من دائرة القرار العملياتي وهذا ما أنتج توتراً ائتلافياً مستمراً. هذان الوزيران كانا يمتلكان حقائب وزارية ذات صلة بالأمن (الأمن القومي والمالية) لكنهما كانا مَقصيَين من الكابينيت الحربي.

هذا الإقصاء أنتج ضغطاً دائماً من داخل الائتلاف على قرارات الحرب، حيث أن بن غفير وسموتريش كانا يُطالبان علناً بتوسيع العمليات وباستراتيجيات أكثر شمولاً من تلك التي يتبناها الكابينيت الحربي. هذا الضغط — وفق نموذج السياسة البيروقراطية — لم يكن ضغطاً خارجياً بل كان ضغطاً داخلياً يُؤثّر في قرارات الكابينيت عبر آلية واضحة، والمتمثلة في أن نتنياهو كان بحاجة إلى الإبقاء على دعم هذين

[1] France 24 عربي، "الوزير بيني غانتس يستقيل من حكومة الحرب الإسرائيلية التي شكلها نتانياهو"، الرابط الإلكتروني.

الشريكين لاستمرار الائتلاف، مما جعل قراراته تحمل دائماً بُعداً ائتلافياً يتفاوت ثقله مع تطور مسار الحرب.

لم تكن "مركزية القرار" في الكابينيت الحربي عزلاً للقرار العسكري عن الضغوط السياسية بل كانت تجميعاً لمنتجي الضغط في دائرة أضيق مع بقاء الضغط الخارجي من شركاء الائتلاف قائماً ومؤثراً.

خامسا: القيادة العسكرية بين الاستقلالية والتبعية

تكشف العلاقة بين الكابينيت الحربي وهيئة الأركان خلال أشهر الحرب توتراً بنيوياً يعكس العلاقة المدنية–العسكرية في النظام الإسرائيلي.

حيث نرى أن رئيس الأركان هرتسي هليفي وهيئة الأركان كانوا يمتلكون تقديراً عملياتياً للحرب قد يتعارض أحياناً مع ما تفرضه الحسابات السياسية على الكابينيت. والأبرز في هذا السياق هو ملف توقيت العملية البرية في غزة التي بدأت في أواخر أكتوبر 2023، حيث أن القرار بتأخير العملية لأسابيع بعد 7 أكتوبر جاء رغم ضغط عملياتي عسكري نحو البدء المبكر، وذلك لاعتبارات دبلوماسية متعلقة بالتنسيق مع الولايات المتحدة وبالتأهب اللوجستي[1]. هذا التأخير يعكس بدقة ما يصفه نموذج السياسة البيروقراطية من أن القرار العسكري ليس نتاج الحساب العملياتي وحده بل محصلة تفاوض بين منطق عسكري ومنطق سياسي–دبلوماسي[2].

كما أن هليفي طلب في مناسبات عدة من الكابينيت الحربي تحديد هدف سياسي واضح للحرب — ما الذي يجب أن تبدو عليه غزة بعد انتهاء العمليات؟ — لكن هذا الطلب لم يُقابَل بإجابة محددة. وهذا الغموض في الهدف السياسي — وهو ظاهرة يُحددها نموذج العمليات التنظيمية كأحد أبرز مشكلات صنع القرار في ظروف الحرب — أوجد فراغاً يملأه الجيش بتعريفاته العملياتية الخاصة، مما يعني أن التوجيه العملياتي كان يسبق في الواقع التوجيه السياسي.

المطلب الثاني: إدارة المعلومات أثناء الحرب

أولا : المعلومة كسلاح استراتيجي

تتجاوز إدارة المعلومات في ظروف الحرب التقنية البحتة لتصبح جزءاً أساسياً من الاستراتيجية الكلية. المعلومة في هذا السياق تعمل على ثلاثة مستويات في آنٍ واحد: الداخل الإسرائيلي الذي يحتاج إلى خطاب يُوحّد ويُشرعن ويُحافظ على الدعم الشعبي، والبيئة الإقليمية والدولية التي تُشكّل الضغوط السياسية والدبلوماسية على مسار الحرب، والخصم الذي تُوجَّه إليه رسائل الردع والتهديد[3].

---

[1] Atlantic Council. "Israel's Ground War in Gaza Has Started: How Will It End? . October 28, 2023;

[2] Bendor and Hammond, op. cit., 191.

[3] Jervis, “Intelligence, Counterintelligence”, 219–225.

يُبيّن جيرفيس في تحليله للإشارات والصور أن السيطرة على كيفية إدراك طرف لفعل طرف آخر هي سلطة حقيقية. الدولة التي تستطيع تأطير أفعالها بصورة تجعلها تبدو مبررة ومتناسبة وضرورية تمتلك ميزة استراتيجية حقيقية على المستوى الدولي. هذا ما يجعل السيطرة على السردية جزءاً من إدارة الحرب لا مجرد علاقات عامة[1].

ثانيا: السيطرة على السردية

- **على المستوى الداخلي**: المنظومة الإسرائيلية واجهت تحدياً سردياً فريداً: كيف تُبرر فشلاً أمنياً بهذا الحجم وتُحافظ في الوقت ذاته على التماسك المجتمعي والدعم للحرب؟ الحل السردي الذي تبنّته القيادة السياسية كان تأطير الأحداث بوصفها "هجوماً وجودياً غير مسبوق" يستدعي استجابة عسكرية شاملة بصرف النظر عن الأخطاء التي سبقته[2].

هذا التأطير أدى وظيفتين متوازيتين :

1- أسقط من الخطاب العام — مؤقتاً على الأقل — مسألة المسؤولية عن الفشل الأمني وأحلّ محلها مسألة الاستجابة للتهديد الراهن[3] .

2- أنتج شرعية للعملية العسكرية في غزة بتقديمها كضرورة دفاعية لا خيار استراتيجياً.

لكن هذا التأطير نفسه حمل تناقضاً داخلياً والمتمثل في التأكيد على الطابع الوجودي للهجوم الذي كان يُضخّم ضمنياً حجم الفشل الأمني الذي أتاح هذا الهجوم. المنظومة كانت أمام خيارين كلاهما مُكلف: إما التقليل من حجم الهجوم — وهو ما يتعارض مع الرغبة في تبرير استجابة عسكرية شاملة — وإما الاعتراف بحجمه الحقيقي — وهو ما يُعمّق الأسئلة حول كيف نجح مثل هذا الهجوم في المرور دون توقع. اختارت القيادة الخيار الثاني على المستوى الرسمي وأجّلت مسألة الأسئلة الصعبة إلى ما بعد الحرب.

- **على المستوى الدولي**: في الأسابيع الأولى، السردية الإسرائيلية نجحت بصورة واسعة في تأطير الحرب كاستجابة دفاعية مشروعة لهجوم إرهابي، كما ان الدعم الغربي — ولا سيما الأمريكي — في المراحل الأولى كان لافتاً في شموليته. لكن مع استمرار الحرب وتصاعد الخسائر المدنية في غزة، بدأ هذا التأطير يواجه تحديات متزايدة أضعفت قدرة المنظومة الإسرائيلية على السيطرة على السردية الدولية.

يُفسّر جيرفيس في هذا السياق السيطرة على السردية الدولية تتوقف على مدى توافق الأفعال الفعلية مع الرسالة المُرسَلة، وحين تتسع الفجوة بين التأطير اللفظي — "استجابة دفاعية متناسبة" — وبين الأثر

---

[1] Ibid., 244.

[2] Muh Rizky Hikmatullah Idrus, Chandra Purnama, and Yulius Purwadi Hermawan, “Securitization of Netanyahu’s Rhetoric Post 7 October 2023 Attacks,” Dinamika Global: Jurnal Ilmu Hubungan Internasional 10, no. 1 (2025):114–119.

[3] Ibid., 123.

الميداني الملحوظ دولياً، يضعف التأطير ويُصبح الطرف الآخر — في هذه الحالة حماس والسلطة الفلسطينية والداعمون لهما — قادراً على منافسة السردية بصورة أكثر فعالية.

ثالثا: الرقابة العسكرية على الإعلام

تمتلك المنظومة الإسرائيلية جهازاً راسخاً للرقابة العسكرية على الإعلام (الرقيب العسكري) يمتلك صلاحية منع نشر المعلومات التي تعدّ ذات حساسية أمنية، وفي ظروف الحرب، هذه الصلاحية اتّسع نطاق تفعيلها بصورة ملحوظة.

وفق نموذج العمليات التنظيمية، الرقابة العسكرية على الإعلام هي إجراء تشغيلي قياسي مُصمَّم لمنع تسرب معلومات عملياتية حساسة. لكن في سياق حرب ذات أبعاد سياسية وإنسانية واسعة، الرقابة تتجاوز الوظيفة التقنية الأمنية وتُصبح أداة في إدارة السردية، وتحديد ما يمكن نشره وما لا يمكن يُشكّل الصورة التي يتلقاها الرأي العام الداخلي والدولي عن مسار الحرب وتكاليفها[1] .

التوتر بين الحاجة إلى شفافية تُعزز الشرعية الديمقراطية الداخلية وبين الحاجة إلى سرية تحمي العمليات وتُدير السردية هو توتر دائم في الديمقراطيات التي تخوض حروباً. وفي الحالة الإسرائيلية، هذا التوتر تجلّى في مناسبات عدة: الإفراج المتأخر عن معلومات حول سقوط رهائن جراء نيران إسرائيلية، وإدارة الأخبار المتعلقة بالخسائر في صفوف الجيش، وتأطير نتائج العمليات في رفح وغيرها.

رابعا: تدفق المعلومات في ظروف الحرب

تدفق المعلومات في ظروف الحرب يواجه إشكاليات بنيوية تُؤثّر في جودة القرار بصورة مستمرة لا في لحظة الأزمة الأولى وحدها.

الإشكالية الأولى - تشويه قنوات المعلومات الصاعدة : في ظروف الحرب، المعلومات الصاعدة من المستويات الميدانية إلى مستوى القرار تتعرض لضغوط خاصة. القائد الميداني الذي يُقدّم تقريراً عن صعوبات عملياتية أو عن تكاليف مرتفعة يتعرض لضغط مؤسسي نحو تقديم صورة أكثر إيجابية أو على الأقل تأطيرها بما لا يُضعف معنويات القيادة أو يُؤثّر في قراراتها السياسية.

هذا الضغط أنتج في الحالة الإسرائيلية، ما يُمكن تسميته "تحيز التفاؤل في التقارير الصاعدة"، حيث أن التقييمات العملياتية تكون في مراحل معينة أكثر تفاؤلاً مما كان يُبرره الواقع الميداني، وهذا أوجد فجوة بين ما تُدركه القيادة السياسية والعسكرية وبين ما كان يجري فعلياً على الأرض[2].

الإشكالية الثانية - تعدد مصادر المعلومات وغياب التصفية الفعّالة: في ظروف الحرب الحديثة، القيادة تتلقى معلومات من مصادر متعددة ومتزامنة تتمثل في تقارير ميدانية، وتقييمات استخباراتية،

[1] Steiner, op. cit., 181.

[2] Bar-Joseph, "The 2023 Hamas Attack on Israel," 18.

وتغطيات إعلامية، ومعلومات من حلفاء، وصور أقمار اصطناعية، وتقارير منظمات دولية. تنسيق هذه المصادر وبناء صورة متكاملة منها يستلزم آليات معالجة فعّالة[1].

في الحالة الإسرائيلية، هذا التعدد في مصادر المعلومات كان يُنتج أحياناً صوراً متعارضة: التقارير الميدانية كانت تُشير إلى تقدم، في حين كانت التقارير الاستخباراتية تُشير إلى استمرار قدرة حماس العملياتية. هذا التعارض لم يُحسم دائماً بصورة منهجية بل كان يُحسم في الغالب بحسب المصدر الذي يمتلك نفوذاً أكبر في اللحظة المحددة، وهو ما يُجسّد بدقة آلية التنافس البيروقراطي على تعريف الواقع التي يصفها نموذج السياسة البيروقراطية.

الإشكالية الثالثة - المعلومة الدولية كمتغير في القرار الداخلي : الحرب في غزة اتسمت بمستوى غير مسبوق من الرصد الدولي، وذلك يظهر في حجم تقارير المنظمات الإنسانية الدولية، وقرارات مجلس الأمن، وتقارير المحكمة الجنائية الدولية، وضغوط الإدارة الأمريكية. كل هذه مصادر معلوماتية لكنها ليست محايدة، لان كل منها يحمل إطاره التحليلي الخاص ويُقدّم صورة جزئية عن الواقع[2].

والقيادة الإسرائيلية كانت تتعامل مع هذا التدفق المعلوماتي الدولي كمتغير في معادلة قراراتها، فالتقرير الأممي الذي يُثير قلقاً دولياً يستلزم استجابة تُقلّل من الضغط الدبلوماسي، وموقف الإدارة الأمريكية من عملية بعينها يُؤثّر في توقيتها ونطاقها، كما أن قرار المحكمة الجنائية الدولية يُضيف بُعداً قانونياً إلى المعادلة، وهذه المتغيرات المعلوماتية الدولية كانت تدخل في عملية القرار العسكري وتُعقّده.

خامسا: إدارة المعلومات في قضية الرهائن

تُقدّم قضية الرهائن المحتجزين في غزة نموذجاً خاصاً لكيفية تأثير إدارة المعلومات في القرار، حيث أن 240 رهينة تقريباً احتُجزوا في غزة في 7 أكتوبر، وهم يمثّلون متغيراً معلوماتياً واستراتيجياً وإنسانياً في آنٍ واحد. المعلومات المتعلقة بهم — أحياؤهم، ومكان احتجازهم، وظروفهم — كانت شحيحة ومتضاربة. هذه الشُّح في المعلومات أنتج ضغطاً اجتماعياً داخلياً هائلاً من أسر الرهائن وتنظيماتهم التي أصبحت فاعلاً سياسياً ذا ثقل حقيقي في المشهد الإسرائيلي[3].

من منظور نموذج السياسة البيروقراطية، أسر الرهائن ومنظماتهم تحوّلوا إلى فاعل بيروقراطي جديد في معادلة القرار، لأنهم باتوا يمتلكون مصالح محددة (إطلاق سراح ذويهم) ويمتلكون موارد نفوذ حقيقية (الضغط الإعلامي والشعبي الداخلي وكذلك الدولي). هذا الفاعل الجديد اصبح يُمارس ضغطاً نحو إعطاء قضية الرهائن أولوية قد تتعارض مع الأهداف العملياتية العسكرية الأخرى.

---

[1] Ibid., 23.

[2] Steven A. Cook, "The United States, Israel, and the Gaza War: Strategic Commitments and Regional Risks," *Council on Foreign Relations Special Report* (2024): 9.

[3] Danielle Gilbert, "Why the Gaza Hostage Crisis Is Different," *Center for Strategic and International Studies* (CSIS), October 17, 2023, 7–9.

وجدت الحكومة الإسرائيلية نفسها في موقف حرج وهو التفاوض على إطلاق سراح الرهائن، مما يستلزم وقف إطلاق النار مؤقت أو تقديم تنازلات، وكلاهما يتعارض مع الأهداف المُعلنة للحرب. في الوقت ذاته، عدم إعطاء قضية الرهائن أولوية كافية كان يُعرّض الحكومة لضغط داخلي يُهدد تماسكها. هذا التوتر تجلّى في قرار وقف إطلاق النار في نوفمبر 2023 الذي أفرز تقاطعاً مؤقتاً بين المنطق الإنساني لقضية الرهائن والمنطق العملياتي العسكري.

سادسا: السردية وتحديات البيئة الرقمية

ما يُضيفه السياق المعاصر على الأطر النظرية التي طُوِّرت في حقب سابقة هو أن إدارة المعلومات في هاته الحرب جرت في بيئة رقمية لا تُتيح السيطرة الكاملة على السردية لأي طرف.

منصات التواصل الاجتماعي أتاحت لحماس والفلسطينيين في غزة نشر صور ومقاطع وروايات وصلت إلى جماهير واسعة دولياً بصورة مباشرة لم يكن بمقدور المنظومة الإسرائيلية تصفيتها أو تقييدها. هذا لم يكن مجرد تحدٍّ للعلاقات العامة بل كان تحدياً لمنطق نموذج "الحرب على المعلومات" الذي بنت عليه المنظومة الإسرائيلية جزءاً من استراتيجيتها[1].

التأطير الذي سعت القيادة الإسرائيلية إلى فرضه دولياً — وهو أن العمليات في غزة استجابة دفاعية ضرورية ومتناسبة — واجه منافسة سردية قوية من التوثيق المباشر للخسائر المدنية. وهذا يعني أن التنافس السردي في بيئة رقمية لا يُحسم لصالح أي طرف بصورة نهائية.

من منظور جيرفيس، أنتجت هذه البيئة الرقمية ما يُمكن تسميته **"تعدد سوء الإدراك"**، حيث أن كل طرف — الجانب الإسرائيلي والجانب الفلسطيني والمجتمع الدولي — كان يعمل على صورة جزئية ومتأثرة بإطاره المرجعي الخاص. القيادة الإسرائيلية كانت تُدرك ردود الفعل الدولية من خلال مصالحها وتقييماتها الخاصة؛ المجتمع الدولي كان يُدرك العمليات العسكرية من خلال المعلومات المتوفرة لديه، وكل هذا أنتج تشابكاً في الإدراكات يصعب فصله وتحليله بصورة خطية[2].

سابعا: قرار عملية رفح

يُجسّد قرار اقتحام رفح في ماي 2024 بصورة واضحة كيف تتقاطع إدارة المعلومات مع عملية صنع القرار في ظروف الحرب[3].

---

[1] Sara Nasereddin, "Impact of Social Media Platforms on International Public Opinion During the Israel War on Gaza," *Global Change, Peace & Security* 35, no. 1 (2024): 12.

[2] Jervis, *The Logic of Images*, 211.

[3] Fadhli Muhaimin Ishaq, "Forced Displacement and Blockade Reviewed From International Humanitarian Law: A Case Study of the Humanitarian Attacks in Rafah," *Uti Possidetis: Journal of International Law* 5, no. 3 (2024): 420–429.

القرار جاء في سياق معلوماتي متضارب وهو تقديرات عسكرية تُشير إلى وجود قيادة حماس وأنفاق رئيسية في رفح وضرورة العملية عسكرياً، في مقابل تحذيرات دولية — بما فيها أمريكية صريحة — من الكوارث الإنسانية لاقتحام منطقة تضم مئات الآلاف من النازحين. والإدارة الأمريكية علّقت مؤقتاً شحنة أسلحة كإشارة ضغط[1].

يُمثّل ما جرى تجسيداً حياً لنموذج السياسة البيروقراطية، حيث أن القرار لم يصدر عن تقدير عسكري–استراتيجي خالص بل كان محصلة تفاوض بين المنطق العسكري (ضرورة العملية) والمنطق الدبلوماسي (إدارة العلاقة مع واشنطن) والمنطق الائتلافي الداخلي (ضغط الشركاء اليمينيين الرافضين لأي تأجيل). القرار النهائي — اقتحام رفح بصورة تدريجية مع محاولة التمييز بين "المنطقة الإنسانية" و"منطقة العمليات" — كان يعكس هذا التوازن بين المتطلبات المتعارضة.

المطلب الثالث : تقييم منظومة القرار في ضوء النموذج التفسيري التكاملي

أولاً: تحديد مستويات الفشل في المنظومة

الفشل الأول: فشل التصنيف

الخطأ التحليلي الشائع في تفسير إخفاقات استخباراتية كبرى هو اختزالها في **"غياب المعلومات".** في حالة 7 أكتوبر، هذا التفسير غير دقيق، فالمعلومات لم تكن غائبة بالكامل — تقارير تدريبات حماس على اختراق الحاجز، والتحذير المصري، وتقارير وحدات الرصد الحدودي — بل كانت حاضرة لكنها لم تُصنَّف بصورة تُوجب الاستجابة الكافية.

الفشل إذن كان في مستوى أعمق من مجرد جمع المعلومات، بل في منظومة التصنيف ذاتها. وفق نموذج العمليات التنظيمية، الأجهزة البيروقراطية لا تُعالج المعلومات الخام مباشرة بل تُدرجها في فئات مُعدَّة مسبقاً [2]وهي الفئات الموجودة في المنظومة الإسرائيلية كانت:

- **فئة "التصعيد المحدود":** هجمات صاروخية وعمليات تكتيكية محدودة تستدعي استجابة معتادة.
- **فئة "التهديد الاستراتيجي الشامل":** حرب نظامية مع دولة أو تهديد وجودي مباشر.

السيناريو الذي جرى في 7 أكتوبر — هجوم بري واسع تنفّذه منظمة غير نظامية يستهدف تغيير قواعد الاشتباك الاستراتيجية — لم يكن له فئة في منظومة التصنيف القائمة، والمعلومات التي أشارت إليه أُدرجت في الفئة الأقرب إليها وهي فئة "التصعيد المحدود"، وهذا الإدراج الخاطئ هو أصل الفشل[3] .

---

[1] Ibid., 432.

[2] Allison and Zelikow, op. cit., 337–349.

[3] Ibid., 412–428.

السؤال هنا هو لماذا لم تُعدَّل فئات التصنيف؟، والجواب يعيدنا إلى آلية التحيز التأكيدي المؤسسي التي يصفها جيرفيس: فئات التصنيف لا تُراجَع بصورة دورية مستقلة عن التقدير السائد، بل تُعكس التقدير السائد وتُعيد إنتاجه. المفهوم القائم على افتراض عقلانية حماس الرادعة لا يحتاج إلى فئة لسيناريو يتعارض مع هذا الافتراض[1].

الفشل الثاني: فشل التصعيد الهرمي

حتى حين يُدرك فرد أو وحدة داخل المنظومة مؤشراً ذا دلالة، تصعيد هذا الإدراك إلى المستوى الذي يمتلك صلاحية الفعل يخضع لإجراءات محددة وعتبات معينة، وفي الحالة المحددة، الضابطة التي أعدّت التقارير التحذيرية واجهت رفضاً في المستوى المباشر فوقها، وهذا الرفض لم يكن قراراً تعسفياً بل كان تطبيقاً لمنطق تنظيمي مفهوم: المعلومة التي لا تتوافق مع التقدير السائد تحتاج إلى يقين أعلى لتُصعَّد، في حين أن المعلومة المتوافقة مع التقدير السائد تُصعَّد بيقين أقل.

وهذا ما يُسمى **"عدم تماثل عتبات التصعيد (Asymmetric Escalation Thresholds)"** وهو المعلومات التي تُعزز التقدير القائم تجد طريقها للقيادة بسهولة، أما تلك التي تتحداه فتصطدم بعوائق مؤسسية في كل مستوى هرمي. النتيجة هي أن القيادة تتلقى صورة منحازة ليس لأن أحداً يُخفي معلومات عمداً بل لأن البنية الهرمية ذاتها تُصفّي المعلومات تصفية انتقائية.

الفشل الثالث: فشل التنسيق بين الأجهزة

المنظومة الاستخباراتية الإسرائيلية بأجهزتها الثلاثة الرئيسية — أمان والموساد والشاباك — تمتلك نظرياً آليات تنسيق تُتيح بناء صورة متكاملة.[2] لكن ما جرى قبل 7 أكتوبر يُبين أن هذا التنسيق كان قاصراً .

- الشاباك — بحكم اختصاصه الميداني في منطقة غزة والأراضي المحتلة — كان يمتلك معطيات ميدانية تُشير إلى تغيير في نشاط حماس.
- أمان — بحكم اختصاصها بالتقدير القومي — كانت تُنتج تقديراً يتجاوز المعطيات الميدانية الجزئية نحو صورة كلية تُهيمن عليها الافتراضات القائمة. الفجوة بين المعطى الميداني والتقدير الكلي لم تُعالَج بصورة كافية.

وفق نموذج السياسة البيروقراطية، هذا القصور في التنسيق ليس مجرد خلل إجرائي بل هو نتيجة حتمية لبنية تنافسية حيث أن كل جهاز يمتلك مصلحة في الحفاظ على استقلالية تقديره ومكانته المؤسسية، وهذه المصلحة تعمل ضد التنسيق الحقيقي الذي يستلزم مشاركة المعلومات الحصرية ومراجعة التقديرات المستقلة[3].

---

[1] Jervis, *Perception and Misperception*, 291.

[2] Bar-Joseph, "The 2023 Hamas Attack on Israel," 87.

[3] Allison and Zelikow, op. cit., 291–298.

الفشل الرابع: عجز منظومة القرار عن انتاج البدائل

من المعايير التي يرسمها نموذج العمليات التنظيمية أن المنظومة الصحية ينبغي أن تُنتج بدائل متعددة لا خياراً واحداً، والبدائل التي طُرحت على القيادة السياسية في مرحلة ما قبل الهجوم كانت محدودة النطاق لأن الإبقاء على مستوى التأهب القائم أو رفعه قليلاً. خيار المراجعة الجذرية للمفهوم التحليلي السائد وما يستتبعه من تعديل استراتيجي لم يُطرح كبديل حقيقي لأن المنظومة لم تُنتج.

هذا الإخفاق في إنتاج البدائل له تفسيران متكاملان :

- **أولهما تنظيمي:** إنتاج بديل يتعارض مع التقدير السائد يستلزم جهداً مؤسسياً كبيراً وتجاوز عقبات هرمية عديدة.
- **ثانيهما إدراكي:** المنظومة التي تثق بتقديرها لا تُنتج بدائل تتحداه لأنها لا تُدرك الحاجة إلى ذلك[1].

ثانيا: تفاعل الإدراك والتنظيم والسياسة وأثره في انتاج الفشل

المستوى الأول: دور الادراك في تشكيل التنظيم

ان التفاعل بين الإدراك والتنظيم في حالة 7 أكتوبر لم يكن أحادي الاتجاه ـــ ليس مجرد تنظيم يُنتج إدراكاً أو إدراك يُوجِه تنظيماً ـــ بل كان دائرياً وتعزيزياً.

المفهوم السائد القائم على افتراض عقلانية حماس الرادعة أنتج آليات رصد مُوجهة نحو مؤشرات التصعيد التكتيكي المحدود. هذه الآليات بدورها أنتجت تقارير تُغذّي المفهوم ذاته لأنها كانت تبحث عما قد يتوافق معه وتهمش ما يتعارض معه. وهذا المفهوم الذي تغذيه التقارير يزداد رسوخاً مما يُقلّل من الحوافز نحو مراجعة الآليات. هذه الحلقة الدائرية تُنتج ثباتاً مؤسسياً قوياً يصعب كسره من الداخل[2] .

الأثر الملموس لهذا التفاعل هو ما يُمكن تسميته "التقارب الإجرائي–الإدراكي"، حيث : الإجراءات التشغيلية والإطار الإدراكي يتقاربان تدريجياً حتى يُصبح كل منهما دعماً للآخر. المنظومة لا تُنتج فقط إجراءات تتوافق مع الإدراك السائد بل تُنتج أيضاً إدراكاً يُبرر إجراءاتها القائمة[3].

في حالة 7 أكتوبر، هذا التقارب أوجد بنية مُغلقة، لأن الإجراءات القائمة لا تُنتج الإشارات التي قد تتحدى المفهوم، والمفهوم لا يُولّد الحاجة إلى إجراءات جديدة، وكسر هذه البنية كان يستلزم تدخلاً خارجياً ـــ معلومة بالغة الوضوح لا يمكن استيعابها في الإطار القائم، أو قيادة سياسية تطرح أسئلة تتحدى الإجماع المؤسسي ـــ ولم يتوفر أيٌّ منهما بالقدر الكافي.

المستوى الثاني: أثر التنظيم في تشكيل السياسة

---

[1] Jervis, *Perception and Misperception,* 332–341.

[2] Ibid., 412–417.

[3] Ibid., 369–371.

التأثير التنظيمي على صنع القرار السياسي في حالة 7 أكتوبر يعمل عبر آلية محددة وتتمثل في أن القيادة السياسية تتلقى خيارات يُنتجها الجهاز البيروقراطي ولا تُنتجها هي كقيادة مستقلة، وهاته الخيارات التي تُنتجها البيروقراطية تعكس قيودها الإجرائية وأولوياتها المؤسسية، وهكذا فإن ما يبدو "قراراً سياسياً" هو في الغالب اختيار من بين ما أتاحه التنظيم[1].

في مرحلة ما قبل الهجوم، الكابينيت السياسي لم يكن يُراجع المفهوم التحليلي للاستخبارات استقلالياً بل كان يتلقاه ويُصادق عليه. هذا ليس قصوراً فردياً في القيادة بل هو نتيجة بنيوية لنظام يُفوّض التقييم الاستخباراتي إلى الجهاز المتخصص. المشكلة تظهر حين يحمل هذا الجهاز انحيازاً منهجياً في تقييمه: القيادة السياسية تثق بالجهاز وتبني عليه، والجهاز يُنتج تقييماً معيباً بنيوياً دون أن يُدرك ذلك[2].

في مرحلة ما بعد الهجوم، التأثير التنظيمي على السياسة أخذ شكلاً مختلفاً. هيئة الأركان كانت تُطالب بهدف سياسي واضح يُترجَم إلى مهمة عملياتية محددة، لكن القيادة السياسية كانت تتجنب تحديد هذا الهدف بدقة لأن تحديده يُعرّضها لتبعات ائتلافية داخلية. الغموض السياسي المتعمد في تعريف الهدف أنتج غموضاً عملياتياً يُعيق التخطيط الاستراتيجي للجيش ويُبقيه في حالة من التكيّف المستمر مع معطيات متغيرة دون إطار استراتيجي ثابت[34].

المستوى الثالث: أثر السياسة في تشكيل الادراك والتنظيم

التأثير السياسي — بمعناه الائتلافي والانتخابي — لم يكن مجرد ضغط خارجي على القرار الأمني بل دخل في تشكيل الإدراك ذاته وفي اشتغال التنظيم.

- على مستوى الإدراك، الانشغال السياسي بأزمة الإصلاح القضائي الحادة التي سبقت 7 أكتوبر لم يُلغ الاهتمام بالملف الأمني لكنه أضعف قدرة القيادة السياسية على الانخراط النقدي مع التقديرات الأمنية بصورة مستقلة، فالقيادة التي تواجه أزمة داخلية حادة تميل إلى الاعتماد على الجهاز الأمني بصورة أكبر وإلى طرح أسئلة تتحدى تقديراته بصورة أقل. كما ان الثقة المفرطة بالمنظومة الأمنية التي أنتجها هذا الانشغال ليست ثقة خالصة بل هي في جزء منها تفريغا لوظيفة مراجعة القيادة السياسية[5] .
- على مستوى التنظيم، الضغط السياسي الداخلي المرتبط بأزمة الإصلاح القضائي أفرز هشاشة في التماسك المؤسسي للجيش، حيث ان كثيرا من الضباط أعلنوا رفض الخدمة، والعلاقة بين الجيش والحكومة كانت متوترة. هذا التوتر لم يُوقف عمل المنظومة لكنه أضعف قنوات التواصل غير

---

[1] Bar-Joseph, "The 2023 Hamas Attack on Israel," 112.

[2] Bendor and Hammond, "Rethinking Allison's Models," 108–115.

[3] Jervis, *The Logic of Images,* 114–119.

[4] Ibid., 147–149.

[5] Jervis, *Perception and Misperception,* 81–84.

الرسمية التي تُشكّل في الأوضاع الاعتيادية العمود الفقري للتنسيق الفعلي بين القيادتين السياسية والعسكرية[1].

ثالثا : الفشل الكلي كظاهرة ناشئة

أ- لماذا الفشل كان أكبر من مجموع أجزائه؟

الفشل في 7 أكتوبر لا يُفسَر بجمع الإخفاقات الثلاثة — الإدراكي والتنظيمي والسياسي — بل يتجاوز هذا الجمع ليُشكّل ظاهرة ناشئة (*Emergent Phenomenon*) وهو كيف أن فشل الكل أكبر وأشد مما ينتجه فشل كل جزء منفرداً.

هذا الطابع الناشئ للفشل الكلي ينجم عن التعزيز المتبادل بين المستويات الثلاثة :

- الإدراك الخاطئ يُعطي شرعية للتنظيم القائم ويُبطل الحاجة إلى مراجعته[2].
- التنظيم القائم يُعيد إنتاج الإدراك الخاطئ بتغذيته بمعلومات تتوافق معه[3].
- السياسة تُعزز كلا المستويين بالإبقاء على المنظومة القائمة وعدم فرض مراجعة خارجية عليها.

في الوقت ذاته، آليات التصحيح الذاتي الموجودة في المنظومة — وحدات التحديّ الاستخباراتية، وهيئات المراجعة الداخلية، والتدقيق البرلماني — لم تكن كافية لكسر هذه الحلقة التعزيزية، لأن وحدات التحدي تعمل داخل البنية التي تتحداها مما يُحدد مسبقاً نطاق ما يمكنها تحقيقه، والتدقيق البرلماني يتلقى المعلومات من الجهاز الذي يُراقبه مما يُقيّد استقلاليته، أما المراجعات الداخلية فتُقيَم وفق معايير الكفاءة الإجرائية لا وفق معايير الفاعلية الاستراتيجية[4].

ب- الفجوة بين الكفاءة الإجرائية والفاعلية الاستراتيجية

أحد أبرز ما يكشفه تطبيق النموذج التفسيري على حالة 7 أكتوبر هو الفجوة بين الكفاءة الإجرائية والفاعلية الاستراتيجية. المنظومة الإسرائيلية كانت تعمل بكفاءة إجرائية عالية، حيث الإجراءات تُطبَّق، والتقارير تُرفع، والاجتماعات تُعقد، والتقييمات تُنتَج. لكن هذه الكفاءة الإجرائية كانت تعمل في خدمة إطار استراتيجي خاطئ مما جعلت مخرجاتها تعمق الخطأ ولا تُصححه.

وهذه الفجوة هي ما يُفسّر واحدة من أكثر الملاحظات إثارة للاهتمام في محاولة فهم فشل القرار، وهي أن المنظومات التي تتعرض للإخفاق الكبير غالباً لا تكون منظومات مُهملة أو ضعيفة التمويل أو غير

---

[1] Bar-Joseph, "The 2023 Hamas Attack on Israel," p 93.

[2] Jervis, *Perception and Misperception,* 67-71.

[3] Ibid., 159-169.

[4] Ibid., 111-124.

محترفة، بل هي في الغالب منظومات كفؤة تنظيمياً لكنها وقعت في خطأ عميق، لأن الكفاءة التنظيمية دون مراجعة إطارية دورية تُصبح أداة لتعميق الخطأ لا تصحيحه[1].

ج- تفاعل الإدراك والتنظيم والسياسة

استناداً لما سبق يمكن رسم نموذج تفسيري موحد لكيفية تفاعل المستويات الثلاثة في إنتاج فشل القرار في 7 أكتوبر.

في المرحلة الأولى- ما قبل الهجوم :

المفهوم الإدراكي القائم:

- حدّد ما تبحث عنه المنظومة التنظيمية من مؤشرات
- الذي أنتج معلومات تُعزز المفهوم وتُهمّش ما يتعارض معه
- مما أبقى الخيارات المطروحة على القيادة السياسية ضمن نطاق التصعيد المحدود
- والقيادة السياسية المنشغلة بأزمتها الداخلية قبلت هذه الخيارات وأضفت عليها شرعية
- مما عزز المفهوم وأبقى التنظيم على حاله.

في المرحلة الثانية - أثناء الهجوم

أولا انهيار المفهوم الإدراكي في الدقائق الأولى

- مما أفقد المنظومة التنظيمية الإطار الذي تُفسّر من خلاله المعلومات الواردة
- وأنتج شلل القرار لأن الإجراءات القياسية لم تكن ملائمة للسيناريو الجديد
- مما دفع القرار إلى المستويات الميدانية الدنيا التي تصرّفت بمعزل
- وأنتج تضارباً بين الفاعلين في المستوى السياسي–العسكري العلوي الذي استغرق استيعاب الموقف وقتاً أطول مما كان ينبغي.

في المرحلة الثالثة (ما بعد الهجوم)

الحاجة إلى استعادة الشرعية أنتجت مركزية سياسية جديدة (الكابينيت الحربي)

- لكن هذه المركزية حملت في داخلها توترات ائتلافية بيروقراطية لم تُحسم
- مما أنتج غموضاً في الهدف السياسي للحرب

[1] Steiner, op. cit., 141.

- أضعف قدرة التنظيم العسكري على بناء استراتيجية متكاملة
- وأبقى المنظومة في دوامة التكيّف مع معطيات متغيرة دون إطار استراتيجي ثابت.

رابعا: مقارنة مع الإطار النظري

1- تؤكد هذه الحالة في نموذج أليسون:

حالة 7 أكتوبر تُؤكد بصورة واضحة المسلّمات الجوهرية لنموذجَي أليسون:

تأكد نموذج العمليات التنظيمية في ثلاثة أوجه:

- أولاً في إثبات أن المنظومات تُنتج استجابات وفق إجراءاتها القائمة حتى حين تكون هذه الإجراءات غير ملائمة للموقف[1] .
- ثانياً في إثبات أن التصعيد الهرمي للمعلومات يتم انتقائياً بما يتوافق مع التقدير السائد[2] .
- ثالثاً في إثبات أن إنتاج البدائل محدود بما تمتلك المنظومة القدرة على تنفيذه ضمن إجراءاتها .

وتُؤكد أيضا نموذج السياسة البيروقراطية في وجهين:

- أولاً في إثبات أن التنسيق بين الأجهزة المتعددة يُنتج تضارباً لا يُحسم بمعيار الجودة التحليلية بل بمعيار النفوذ المؤسسي[3].
- ثانياً في إثبات أن القرار في ظروف الأزمة الحادة يعكس موازين القوى الائتلافية لا فقط الضرورة الاستراتيجية[4].

2- تؤكد المقاربة الإدراكية لجيرفيس مبدأين :

- الأول هو أن التحيز التأكيدي في السياقات الأمنية لا يعمل فقط على مستوى الأفراد بل يُنتج آثاراً مضاعفة حين يعمل على المستوى المؤسسي ويجد دعماً بنيوياً في الإجراءات التنظيمية. التحيز التأكيدي الفردي قابل للتصحيح، أما التحيز التأكيدي المؤسسي الذي يُعزّزه التنظيم فهو يُقاوم التصحيح بصورة أشد.
- الثاني هو أن إصلاحات ما بعد إخفاق 1973 — التي صُمِّمت للحد من تأثير المفهوم التحليلي السائد — لم تكن كافية للحيلولة دون تكرار النمط ذاته في 2023. هذا يُشير إلى أن الإصلاحات الإجرائية وحدها — إنشاء وحدات تحديّ، وتعدد مصادر التقييم — لا تُعالج الإشكالية البنيوية

[1] Allison and Zelikow, op. cit., 312.

[2] Ibid., 129.

[3] Bendor and Hammond, op. cit., 77.

[4] Allison and Zelikow, op. cit., 367.

الجذرية: ما دامت هذه الوحدات تعمل داخل الإطار المفاهيمي ذاته الذي تفترض تحديه، فإن قدرتها على كسر الإجماع المؤسسي محدودة.

3- حدود النموذج التفسيري

التقييم المنهجي يستلزم الاعتراف بما لا تستطيع النماذج النظرية تفسيره بالقدر ذاته.

النماذج تُبرع في تفسير الأنماط المنهجية والعوامل البنيوية. لكنها تبقى أقل قدرة على تفسير التوقيت المحدد للهجوم ولماذا 7 أكتوبر 2023 بالذات. كذلك لا تستطيع تفسير ما إذا كان قرار مختلف في مرحلة ما قبل الهجوم كان سيُفضي حتماً إلى منع الهجوم أو كان سيُؤجله فقط. وتبقى النماذج أقل دقة في تفسير القرارات الفردية لأشخاص بعينهم وما إذا كانت لديهم معلومات إضافية لم تُوثَّق بعد. هذه الحدود لا تُضعف النماذج بل تُحدد نطاق استخدامها لأنها هي أدوات لتفسير الأنماط البنيوية لا أدوات لاستنساخ الواقع بكل تعقيداته.

الاستنتاجات :

ما ينتهي إليه هذا التقييم هو أن القرارات التي أفضت إلى إخفاق 7 أكتوبر — أو بالأحرى غياب القرارات الضرورية — لم تكن اختيارات حرة من بين بدائل واضحة، بل كانت محصّلة لتقاطع ثلاثة مستويات تقريرية عملت في آنٍ واحد ضد إنتاج الاستجابة الملائمة.

وهذا التمييز بين القرار كاختيار والقرار كمحصّلة هو ما يُضيفه النموذج التفسيري المُركَّب على التحليلات التقليدية. حين يُفهم القرار كاختيار، فالإخفاق يُفسَّر بخطأ في الاختيار ويُحلّ بتحسين جودة الاختيار في المستقبل. لكن حين يُفهم القرار كمحصّلة لتفاعل بنيوي معقد، الإصلاح يستلزم إعادة بناء البنية ذاتها لا فقط تحسين أداء الفاعلين داخلها.

هذا ما يُشير إليه المنطق النظري لأليسون وجيرفيس في آنٍ واحد: القرار في المنظومات المعقدة لا يُفهم بتحليل الفاعلين بمعزل عن البنية التي تحكم تفاعلهم، ولا تُفهم البنية بمعزل عن الإدراك الذي يُشكّل كيف يرى الفاعلون المواقف التي يستجيبون لها. الثلاثة معاً — الإدراك والتنظيم والسياسة — هم ما يُنتج القرار، وفهم فشله يستلزم فهم كيف تفاعلت في إنتاجه.

خاتمة

خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة صناعة القرار السياسي والعسكري الإسرائيلي خلال حرب غزة 2023، من خلال توظيف نماذج غراهام أليسون الثلاثة والمقاربة الإدراكية لروبرت جيرفيس، بهدف فهم العوامل التي قادت إلى الإخفاق الأمني والسياسي المرتبط بهجوم السابع من أكتوبر. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذا الإخفاق لم يكن نتيجة عامل منفرد أو خطأ ظرفي معزول، بل كان نتاج تفاعل مركب بين عوامل إدراكية وتنظيمية وبيروقراطية تشكلت داخل بنية صنع القرار الإسرائيلي قبل الهجوم وأثناءه وبعده.

فعلى المستوى الإدراكي، بيّن التحليل أن المنظومة الإسرائيلية وقعت في فخ التحيز التأكيدي والثقة المفرطة الناتجة عن تراكم النجاحات الأمنية السابقة، الأمر الذي جعل المؤشرات التحذيرية تُفسَّر ضمن الأطر الذهنية السائدة التي افترضت استمرار فعالية الردع التقليدي. أما على المستوى التنظيمي، فقد كشفت الدراسة أن الإجراءات التشغيلية والروتين المؤسسي القائم كانا مهيأين للتعامل مع سيناريوهات تصعيد مألوفة، دون امتلاك قدرة حقيقية على استيعاب تهديد غير تقليدي بهذا الحجم والتعقيد، وهو ما انعكس في بطء الاستجابة وضعف التنسيق أثناء الأزمة. وعلى المستوى البيروقراطي، أظهر التحليل أن التنافس بين المؤسسات السياسية والعسكرية والاستخباراتية، إلى جانب تأثير الحسابات الائتلافية والانقسامات الداخلية، ساهم في إضعاف فعالية القرار وتعقيد إدارة الأزمة.

كما أظهرت الدراسة أن النماذج التفسيرية التقليدية لصنع القرار، رغم أهميتها التحليلية، تبقى محدودة إذا استُخدمت بصورة منفردة، لأن كل نموذج يفسر جانباً معيناً من الظاهرة دون أن يستطيع استيعاب التفاعل بين مختلف مستويات الفشل. ومن هنا برزت أهمية المقاربة التكاملية التي تجمع بين الأبعاد العقلانية والتنظيمية والإدراكية والبيروقراطية، باعتبارها أكثر قدرة على تفسير ديناميات الإخفاق في صنع القرار خلال الأزمات والحروب المعقدة.

وتكشف هذه النتائج أن فشل القرار في الأزمات الاستراتيجية الكبرى لا يرتبط غالباً بغياب المعلومات بقدر ما يرتبط بطريقة إدراكها وتصنيفها ومعالجتها داخل البنى المؤسسية. كما تؤكد أن المنظومات الأمنية المتطورة قد تعمل بكفاءة عالية داخل السيناريوهات المألوفة، لكنها تصبح أكثر عرضة للإخفاق حين تواجه تهديدات غير تقليدية تتجاوز أنماطها الإدراكية والتنظيمية المعتادة. وعليه، فإن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على تفسير الحالة الإسرائيلية فحسب، بل تمتد إلى تقديم إطار تحليلي يمكن توظيفه لفهم أزمات مشابهة داخل الأنظمة البيروقراطية المعقدة، خاصة في البيئات الأمنية التي تتسم بالغموض والتغير السريع وطبيعة التهديدات غير التقليدية.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

تُقرّر الفرضية الرئيسية أن لا يكفي أيٌّ من النماذج التفسيرية الكلاسيكية منفرداً لتفسير فشل القرار الإسرائيلي، وأن التفسير الكافي يستلزم نموذجاً تكاملياً يكشف عن التفاعل الدائري بين المستويات الثلاثة. وقد أثبت التحليل صحة هذه الفرضية بصورة كاملة. نموذج الفاعل العقلاني وحده يُفسّر المنطق

الاستراتيجي العام لكنه يعجز عن تفسير لماذا لم تُنتج المعلومات المتوفرة استجابة مناسبة. نموذج العمليات التنظيمية وحده يُفسّر قصور الإجراءات لكنه لا يُفسّر لماذا لم تُعدَّل رغم المؤشرات. نموذج السياسة البيروقراطية وحده يُفسّر التنافس على التقديرات لكنه لا يُفسّر لماذا كان الفاعلون جميعهم يُدركون الموقف بصورة خاطئة في الوقت ذاته. والمقاربة الإدراكية وحدها تُفسّر التحيزات لكنها لا تُفسّر لماذا لم تُصحّحها البنى المؤسسية. النموذج التكاملي وحده يستطيع تفسير كيف عزّز كل مستوى الآخر في إنتاج فشل شامل. وهذا فان الفرضية الرئيسية متحققة.

الفرضية الفرعية الأولى:

تُقرّر أن البنية المؤسسية لصنع القرار الأمني في إسرائيل تتسم بازدواجية بنيوية بين مركزية رسمية في يد رئيس الوزراء وتعددية فعلية تُنتجها الأجهزة المختلفة، وأن هذه الازدواجية هي المولّد الأساسي للتوترات التي تُشوّه جودة القرار. ما أثبته التحليل هو أن نتنياهو يمتلك رسمياً السلطة المركزية لكنه عملياً كان يتفاوض مع ائتلاف هش ومؤسسة عسكرية تحمل منطقها الخاص وأجهزة استخباراتية تتنافس على تعريف الواقع. الازدواجية لم تكن مجرد وصف هيكلي بل كانت المولّد الفعلي للتوترات التي أضعفت جودة القرار قبل الهجوم وأثناءه وبعده. وعليه الفرضية الفرعية الأولى متحققة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تُقرّر أن الإخفاق الاستخباراتي لم يكن ناجماً عن غياب المعلومات بل عن فشل في تصنيفها ضمن فئات تحليلية ملائمة، وأن هذا الفشل يعكس آلية التحيز التأكيدي المؤسسي التي وصفها جيرفيس. أثبت التحليل صحة هذه الفرضية بصورة كاملة. المؤشرات كانت موجودة جزئياً لكنها صُنِّفت ضمن فئة "التصعيد المحدود المعتاد" لأن الإطار التحليلي القائم لم يمتلك فئة مناسبة للسيناريو الجديد، وهو بالضبط ما يصفه جيرفيس في آلية التحيز التأكيدي المؤسسي. وبهذا الفرضية الفرعية الثانية متحققة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تُقرّر أن شلل القرار أثناء الهجوم كان نتاج تقاطع متزامن لثلاثة عوامل بنيوية: انهيار النموذج الذهني القائم، وغياب إجراءات تشغيلية ملائمة، والتنافس البيروقراطي الذي عطّل التنسيق. أثبت التحليل صحة هذه الفرضية مع إضافة تدقيقية: العوامل الثلاثة لم تتقاطع فحسب بل كانت تتعزز بصورة تجعل مجموعها أكبر من مجموع أجزائها. وبهذا الفرضية الفرعية الثالثة متحققة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

تُقرّر أن النموذج التكاملي يمتلك قدرة تفسيرية أعلى من أي نموذج منفرد في استيعاب مسار فشل القرار الإسرائيلي قبل الهجوم وأثناءه وبعده. أثبت التحليل صحة هذه الفرضية مع تحفظ منهجي واحد: النموذج التكاملي يمتلك قدرة تفسيرية بعدية عالية لكنه يمتلك قدرة تنبؤية قبلية أضعف لأنه يستلزم معرفة دقيقة

بموازين القوى الداخلية وبطبيعة الأطر الإدراكية السائدة وهي معطيات يصعب الحصول عليها قبل وقوع الأزمة. وبهذا الفرضية الفرعية الرابعة متحققة مع هذا التحفظ.

نتائج الدراسة

- النماذج التفسيرية الكلاسيكية لصنع القرار — نماذج أليسون الثلاثة والمقاربة الإدراكية لجيرفيس — ليست نظريات متنافسة يختار الباحث أحدها بل هي مستويات تحليلية متكاملة تُضيء جوانب مختلفة من ظاهرة واحدة، وتوظيفها منفردةً يُنتج تفسيراً جزئياً لا يستطيع استيعاب تعقيد القرار في ظروف الحرب.
- نموذج الفاعل العقلاني يمتلك قيمة تبسيطية في تفسير التوجهات الاستراتيجية الكبرى لكنه يعجز عن تفسير كيف تُشوّه البنى الداخلية للدولة هذه التوجهات قبل أن تتحول إلى قرارات فعلية، مما يجعله نقطة انطلاق لا إطاراً تفسيرياً كافياً.
- نموذج العمليات التنظيمية يكشف أن القرار لا يُنتَج في فراغ بل داخل منظومة إجرائية تُحدد مسبقاً ما يُرصد وما يُصنَّف وما يُرفع، وهذه المنظومة تعمل بكفاءة عالية داخل نطاق السيناريوهات التي صُمِّمت لها وتُخفق بصورة منهجية حين يخرج الواقع عن هذا النطاق.
- نموذج السياسة البيروقراطية يُثبت أن ما يصدر باسم قرار الدولة هو في حقيقته محصّلة تفاوض بين فاعلين يمتلكون مصالح مؤسسية متباينة وموارد نفوذ مختلفة، وأن الفاعل الأكثر نفوذاً لا يكون دائماً صاحب التقدير الأدق.
- المقاربة الإدراكية لجيرفيس تُثبت أن الخطأ في القرار لا يبدأ في مرحلة الاختيار بين البدائل بل في مرحلة أعمق تتعلق بكيفية إدراك الموقف أصلاً، وأن الانحيازات الإدراكية تُنتج أنماطاً منهجية متكررة من الخطأ يمكن تحديدها وتفسيرها مسبقاً.
- التحيز التأكيدي في السياقات الأمنية يكتسب خطورة مضاعفة حين يعمل على المستوى المؤسسي لا الفردي، لأن البنية التنظيمية ذاتها تُعيد إنتاجه وتُديمه بصرف النظر عن وجود وحدات تحديّ رسمية مُصمَّمة للحدّ منه.
- الفشل في صنع القرار في الأزمات الاستراتيجية الكبرى ينشأ في الغالب في منطقة التقاطع بين المستويات الثلاثة لا داخل أيٍّ منها منفرداً، وهذا الطابع التقاطعي هو ما يجعله شاملاً لا جزئياً ومنهجياً لا عشوائياً.
- البنية المؤسسية لصنع القرار الأمني في إسرائيل تتسم بازدواجية بنيوية هيكلية تجمع بين مركزية رسمية في يد رئيس الوزراء وتعددية فعلية تُنتجها الأجهزة الاستخباراتية والعسكرية والائتلافية، وهذه الازدواجية هي المولّد الأساسي للتوترات التي تُشوّه جودة القرار بصورة مستمرة.

- نتنياهو بوصفه فاعلاً مركزياً في منظومة القرار يُجسّد بصورة استثنائية كيف يتداخل البُعد الاستراتيجي مع البُعد الائتلافي في إنتاج القرار الأمني، إذ كان كل قرار يحمل في الوقت ذاته منطقاً أمنياً ومنطق بقاء سياسي لا يمكن الفصل بينهما.
- تسييس القرار الأمني في الأنظمة الديمقراطية الائتلافية ليس استثناءً بل خاصية بنيوية، والمشكلة لا تكمن في وجوده بل في غياب آليات تُبقيه ضمن حدود لا تُشوّه جودة التقييم الاستراتيجي وتُفقده موضوعيته.
- العلاقة المدنية–العسكرية في النظام الإسرائيلي ليست علاقة تسلسل هرمي خالص بل علاقة تفاوض مستمر، والتوتر الذي أنتجته أزمة الإصلاح القضائي قبيل 7 أكتوبر أضعف قنوات التواصل غير الرسمية التي تُشكّل في الأوضاع الاعتيادية العمود الفقري للتنسيق الفعلي.
- التنافس البيروقراطي بين أجهزة الاستخبارات لا يُنتج تلقائياً تنوعاً تحليلياً مفيداً بل يُنتج توازناً سلبياً يميل نحو الإبقاء على التقدير السائد، لأن كل جهاز يمتلك مصلحة في الحفاظ على استقلالية تقديره ومكانته المؤسسية على حساب التنسيق الحقيقي.
- الإخفاق الاستخباراتي الذي سبق 7 أكتوبر لم يكن ناجماً عن غياب المعلومات بل عن فشل في تصنيفها ضمن فئات تحليلية ملائمة، إذ كانت المنظومة تمتلك إجراءات لفئات التصعيد المعروفة دون أن تمتلك فئة للسيناريو النوعي الجديد الذي جرى.
- المفهوم التحليلي السائد القائم على افتراض عقلانية حماس الرادعة أنتج إطاراً مغلقاً يستوعب المعلومات المتعارضة ويُبطل دلالتها بدلاً من أن يُتحدى بها، مما حوّل المؤشرات التحذيرية إلى ضجيج يمكن تجاهله بدلاً من إشارات تستوجب الاستجابة.
- الثقة المفرطة المبنية على نجاحات حقيقية متراكمة هي من أخطر أشكال الثقة المفرطة لأنها تمتلك مسوّغاً موضوعياً يجعل مراجعتها أصعب بكثير من الثقة المبنية على وهم، وهذا ما جعل عتبة قبول التحذيرات في المنظومة الإسرائيلية مرتفعة بصورة غير متناسبة مع الغموض الفعلي للموقف.
- غياب القرار الحاسم برفع مستوى التأهب قبل الهجوم لم يكن إهمالاً بل كان نتاج بنية تقريرية تُعاقب على الإشعار المبكر وتُكافئ الاتساق مع الإجماع السائد، مما أنتج حافزاً مؤسسياً معكوساً يعمل ضد الإنذار المبكر.
- مفارقة قرار الأزمة — الحاجة إلى استجابة سريعة في ظل معلومات ناقصة — لا حلّ لها داخل المنظومة التقليدية لصنع القرار، وتكاليفها تتضاعف حين يُضاف إليها انهيار النموذج الذهني القائم في اللحظة ذاتها.
- شلل القرار أثناء الهجوم كان نتاج تقاطع متزامن لثلاثة عوامل بنيوية: انهيار النموذج الذهني القائم، وغياب إجراءات تشغيلية ملائمة للسيناريو الجديد، والتنافس البيروقراطي الذي عطّل التنسيق السريع، وأن أياً من هذه العوامل منفرداً لا يُنتج الفشل بالحجم ذاته الذي يُنتجه تقاطعها.

- ضيق الوقت في الأزمات لا يعمل فقط كضغط نفسي على الأفراد بل كمتغير مؤسسي يُعيد توزيع السلطة الفعلية داخل المنظومة الهرمية بمنح المستويات الدنيا سلطة تتجاوز صلاحياتها الرسمية، مما يُنتج تشتتاً في القرار لا مركزيةً فيه.

- الارتباك السياسي–العسكري أثناء الهجوم لم يكن ناجماً عن غياب التواصل بل عن عدم تطابق الصور الذهنية للموقف بين المستوى السياسي والمستوى العسكري في لحظة كانت كلتا المنظومتين تُعيد فيها بناء فهمها لما يجري.

- الكابينيت الحربي الذي شُكّل في أعقاب الهجوم مثّل نموذجاً صارخاً على كيف تعكس بنية القرار موازين القوى السياسية لا الحاجة الوظيفية الخالصة، إذ كان إدراج غانتس استجابةً لحاجة شرعية سياسية أكثر منه استجابةً لمتطلب استراتيجي.

- انسحاب غانتس من الكابينيت الحربي كشف أن التوتر البنيوي بين منطق إدارة الحرب الاستراتيجي ومنطق البقاء السياسي الائتلافي لا يُحسم بمجرد تشكيل هيئة موسّعة بل يستمر في العمل داخلها حتى يُفضي إلى تفككها.

- إدارة المعلومات في ظروف الحرب ليست مجرد عملية تقنية بل جزء أساسي من الاستراتيجية الكلية، والسيطرة على السردية في بيئة رقمية لا تُتيح الهيمنة الكاملة لأي طرف مما يجعل التنافس السردي متغيراً دائماً في معادلة القرار.

- الغموض المتعمد في تعريف الهدف السياسي للحرب — وهو ما تجلّى في الحالة الإسرائيلية بصورة واضحة — لا يُؤخر التخطيط العملياتي فحسب بل يُفضي إلى ملء هذا الفراغ بمنطق مؤسسي عسكري قد لا يتوافق مع الأهداف السياسية الفعلية.

- قضية الرهائن كشفت أن الأزمات الكبرى تُنتج فاعلين بيروقراطيين جدداً — كمنظمات أسر الرهائن — يمتلكون موارد نفوذ حقيقية تُؤثّر في مسار القرار بصورة لا تنعكس في الهياكل الرسمية لصنع القرار.

- الفجوة بين الكفاءة الإجرائية والفاعلية الاستراتيجية هي من أخطر الفجوات في المنظومات الأمنية المتطورة، إذ تستطيع هذه المنظومات تطبيق إجراءاتها بكفاءة عالية في خدمة إطار استراتيجي خاطئ دون أن تُدرك ذلك.

- الإصلاحات المؤسسية التي تُجريها المنظومات بعد الإخفاقات الكبرى تميل إلى معالجة الأعراض الإجرائية لا الأسباب البنيوية العميقة المتعلقة ببنية الحوافز، وهذا ما يُفسّر تكرار أنماط الفشل في المنظومة الإسرائيلية رغم الإصلاحات الواسعة التي أعقبت إخفاق 1973.

- النموذج التكاملي المركّب القائم على المستويات الثلاثة يمتلك قدرة تفسيرية بعدية عالية لكنه يمتلك قدرة تنبؤية قبلية أضعف، مما يعني أن قيمته الأكاديمية تكمن في الفهم لا في التنبؤ، وهذا يدفع نحو الاستثمار في الإصلاح البنيوي لا في توقع الأزمة.
- الحالة الإسرائيلية في 7 أكتوبر ليست استثناءً تاريخياً بل تُجسّد نمطاً عاماً يطال المنظومات البيروقراطية الكبيرة في مختلف السياقات، وهو ما يجعل النتائج التي توصّلت إليها الدراسة قابلة للتعميم على حالات مقارنة في سياقات سياسية وأمنية متنوعة.
- فهم القرار في الحرب يستلزم تجاوز التحليل الخارجي لسلوك الدول نحو الغوص في البنى الداخلية للمنظومات التي تُنتج هذا القرار، لأن ما يبدو من الخارج اختياراً استراتيجياً هو في الغالب محصّلة لتفاعل بنيوي معقد بين ما تُدركه المنظومة وما تستطيع إنتاجه وما يُحسم من خلال التفاوض البيروقراطي بين فاعليها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

الصحف

1. France 24 Arabic. " الوزير بيني غانتس يستقيل من حكومة الحرب الإسرائيلية التي شكلها نتانياهو. June 9, 2024." بيني غانتس يستقيل.

المواقع الإلكترونية

2. Madar Center. " الموساد .

المراجع باللغات الأجنبية

الكتب

4. Allison, Graham T., and Philip Zelikow. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2nd ed. New York: Longman, 1999.
5. Bar-Zohar, Michael, and Nissim Mishal. *Mossad: The Greatest Missions of the Israeli Secret Service*. New York: HarperCollins, 2012.
6. Betts, Richard K. *Surprise Attack: Lessons for Defense Planning*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1982.
7. Black, Ian, and Benny Morris. *Israel's Secret Wars: A History of Israel's Intelligence Services*. New York: Grove Press, 1991.
8. Brecher, Michael. *Decisions in Israel's Foreign Policy*. New Haven: Yale University Press, 1974.
9. Cook, Steven A. *The United States, Israel, and the Gaza War: Strategic Commitments and Regional Risks*. New York: Council on Foreign Relations, 2024.
10. Creveld, Martin van. *The Sword and the Olive: A Critical History of the Israeli Defense Force*. New York: PublicAffairs, 1998.
11. Diskin, Abraham. *The Last Days in Israel: Understanding the New Israeli Democracy*. London: Frank Cass, 2002.
12. Dror, Yehezkel. *Crazy States: A Counterconventional Strategic Problem*. Lexington, MA: Lexington Books, 1971.

13. Enderlin, Charles. *Le Grand Aveuglement: Israël et l'irrésistible ascension de l'islam radical*. Paris: Albin Michel, 2009.

14. Finkel, Meir. *On Flexibility: Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*. Stanford: Stanford University Press, 2011.

15. Freilich, Charles D. *Israeli National Security: A New Strategy for an Era of Change*. New York: Oxford University Press, 2018.

16. Freilich, Chuck. *Zion's Dilemmas: How Israel Makes National Security Policy*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2012.

17. George, Alexander L. *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice*. Boulder, CO: Westview Press, 1980.

18. Hazan, Reuven Y. *Reforming Parliamentary Committees: Israel in Comparative Perspective*. Columbus: Ohio State University Press, 2001.

19. Hudson, Valerie M. *Foreign Policy Analysis: Classic and Contemporary Theory*. 2nd ed. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2014.

20. Inbar, Efraim. *Rabin and Israel's National Security*. Washington, DC: Woodrow Wilson Center Press, 1999.

21. Janis, Irving L. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1982.

22. Jervis, Robert. *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton: Princeton University Press, 1976.

23. Jervis, Robert. *System Effects: Complexity in Political and Social Life*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.

24. Jervis, Robert. *The Logic of Images in International Relations*. Princeton: Princeton University Press, 1970.

25. March, James G., and Herbert A. Simon. *Organizations*. 2nd ed. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1993.

26. Milton-Edwards, Beverley, and Stephen Farrell. *Hamas: The Islamic Resistance Movement*. Cambridge: Polity Press, 2010.

27. Ostrovsky, Victor, and Claire Hoy. *By Way of Deception: The Making and Unmaking of a Mossad Officer*. New York: St. Martin's Press, 1990.

28. Raviv, Dan, and Yossi Melman. *Spies Against Armageddon: Inside Israel's Secret Wars*. New York: Levant Books, 2012.

29. Sheffer, Gabriel, and Oren Barak. *Military and Militarism in Israeli Society*. Albany: State University of New York Press, 2010.

30. Simon, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York: Free Press, 1997.

31. Uri Bar-Joseph. *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur and Its Sources*. Albany: State University of New York Press, 2005.

32. Vertzberger, Yaacov Y. I. *The World in Their Minds: Information Processing, Cognition, and Perception in Foreign Policy Decisionmaking*. Stanford: Stanford University Press, 1990.

33. Zegart, Amy B. Spying Blind: The CIA, the FBI, and the Origins of 9/11. Princeton: Princeton University Press, 2007.

الدوريات

39. Avineri, Shlomo. "The Israeli Political System: Crisis of Governability." *Foreign Affairs* 77, no. 1 (1998).

40. Bar-Joseph, Uri. "The 2023 Hamas Attack on Israel: An Intelligence Failure of Historic Proportions." *Intelligence and National Security* 39, no. 2 (2024).

41. Barnea, Avner. "Israeli Intelligence Was Caught Off Guard: The Hamas Attack on 7 October 2023—A Preliminary Analysis." *Intelligence and National Security* (2024).

42. Bendor, Jonathan, and Thomas H. Hammond. "Rethinking Allison's Models: Reply to the Critics." *American Political Science Review* 86, no. 4 (1992).

43. Bergman, Ronen. "The Silent Strike: The Mossad and Israel's Covert Operations." *Foreign Affairs* 97, no. 4 (2018).

44. Betts, Richard K. "Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable." *World Politics* 31, no. 1 (1978).

45. Cohen, Stuart A. "The Israel Defense Forces (IDF): From a 'People's Army' to a 'Professional Military'—Causes and Implications." *Armed Forces & Society* 21, no. 2 (1995).

46. Holsti, Ole R. "The Belief System and National Images: A Case Study." *Journal of Conflict Resolution* 6, no. 3 (1962).

47. Idrus, Muh Rizky Hikmatullah, Chandra Purnama, and Yulius Purwadi Hermawan. "Securitization of Netanyahu's Rhetoric Post 7 October 2023 Attacks." *Dinamika Global: Jurnal Ilmu Hubungan Internasional* 10, no. 1 (2025).

48. Inbar, Efraim, and Eitan Shamir. "Netanyahu's Strategic Decision-Making: Patterns and Pathologies." *Israel Affairs* 28, no. 2 (2022).

49. Ishaq, Fadhli Muhaimin. "Forced Displacement and Blockade Reviewed From International Humanitarian Law: A Case Study of the Humanitarian Attacks in Rafah." *Uti Possidetis: Journal of International Law* 5, no. 3 (2024).

50. Kahana, Ephraim. "Reorganizing Israel's Intelligence Community." *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 15, no. 3 (2002).

51. Krasner, Stephen D. "Are Bureaucracies Important? Or Allison Wonderland." *Foreign Policy* 7 (1972).

52. Levy, Jack S. "Misperception and the Causes of War: Theoretical Linkages and Analytical Problems." *World Politics* 36, no. 1 (1983).

53. Levy Yagil, “Control and Violence : The Israeli Military in the Second Intifada,” Security Dialogue 35, no. 3 (2004).

54. Nasereddin, Sara. "Impact of Social Media Platforms on International Public Opinion During the Israel War on Gaza." *Global Change, Peace & Security* 35, no. 1 (2024).

55. Pascovich, Eyal. "Military Intelligence and Controversial Political Issues: The Unique Case of the Israeli Military Intelligence." *Intelligence and National Security* 29, no. 2 (2014).

56. Steiner, Miriam. "The Elusive Essence of Decision: A Critical Comparison of Allison's and Snyder's Decision-Making Approaches." *International Studies Quarterly* 21, no. 2 (1977).

57. Walt, Stephen M. "Alliance Formation and the Balance of World Power." *International Security* 9, no. 4 (1985).

58. Wertman, Ori, and Christian Kaunert. "Intelligence and Securitization: AMAN 2023's Failed Conception." *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* (2024).

التقارير

62. Cohen, Raphael, et al. *The October 7 Attack and Israel's Security Failure*. Santa Monica: RAND Corporation, 2024.

63. Gilbert, Danielle. *Why the Gaza Hostage Crisis Is Different*. Washington, DC: Center for Strategic and International Studies (CSIS), October 17, 2023.

64. Lipner, Shalom. *Israel's Political Crisis and National Security Implications*. Washington, DC: Atlantic Council, 2023.

65. Michael, Kobi, and Yoel Guzansky. *The Arab World on the Road to State Failure*. Tel Aviv: Institute for National Security Studies (INSS), 2016.

66. Milshtein, Michael. "Hamas and Israel: Strategic Surprise in Gaza." *INSS Insight*, no. 1777. Tel Aviv: Institute for National Security Studies, 2023.

67. Orion, Assaf. "Israel's Intelligence Failure and the October Surprise." *The Washington Institute Policy Analysis*, no. 3785, 2023.

68. Orion, Assaf. *The Judicial Crisis and Israel's National Security*. Policy Note no. 129. Washington: The Washington Institute for Near East Policy, 2023.

الصحف

69. Associated Press. "Hamas Mounts Unprecedented Surprise Attack on Israel, Sending Fighters and Rockets Into the Country." October 7, 2023. https://kesq.com/news/ap-national-news/2023/10/07/hamas-mounts-unprecedented-surprise-attack-on-israel-sending-fighters-and-rockets-into-the-country

70. The Guardian. "Netanyahu Sets Up Emergency Israeli Unity Government and War Cabinet." October 11, 2023. https://www.theguardian.com/world/2023/oct/11/netanyahu-sets-up-emergency-israeli-unity-government-and-war-cabinet

71. Ynet News. "Article on October 7 Events and Israeli Response." November 02, 2025. https://www.ynetnews.com/article/b1uoosdtkx

المواقع الإلكترونية

72. Atlantic Council. "Israel's Ground War in Gaza Has Started: How Will It End?" https://www.atlanticcouncil.org/content-series/fastthinking/israels-ground-war-in-gaza-has-started-how-will-it-end

73. Historia. "Le Mossad: 75 ans d'opérations spéciales." https://www.historia.fr/histoire-du-monde/moyen-orient/le-mossad-75-ans-doperations-speciales-2071854

74. Institute for National Security Studies (INSS). "Intelligence Supervision." https://www.inss.org.il/strategic_assessment/intelligence-supervision

75. Leidd. "Qu'est-ce que le Shin Bet?" https://www.leidd.fr/International/quest-ce-que-le-shin-bet-156313

فهرس المحتويات

الفهرس:

شكر وعرفان..... I
اهداء..... II
ملخص الدراسة..... III
خطة الدراسة..... V
مقدمة..... أ
أهمية الدراسة: ..... ت
اهداف الدراسة: ..... ث
أسباب اختيار الموضوع..... ث
الدراسات السابقة: ..... ج
إشكالية الدراسة: ..... ر
التساؤلات الفرعية: ..... ر
فرضيات الدراسة: ..... ز
مجالات الدراسة: ..... ذ
المناهج ..... ر
الاقترابات النظرية..... ز
ادوات جمع البيانات : ..... س
هيكلة البحث..... ش
الفصل الأول: الأطر النظرية لتحليل عملية صنع القرار في السياسة الخارجية..... 15
المبحث الأول: نماذج صنع القرار عند غراهام أليسون..... 16
المطلب الاول : نموذج الفاعل العقلاني في صنع القرار بالسياسة الخارجية 17
المطلب الثاني : نموذج العمليات التنظيمية في صنع القرار بالسياسة الخارجية..... 22
المطلب الثالث: نموذج السياسة البيروقراطية في صنع القرار بالسياسة الخارجية..... 26
المبحث الثاني: المقاربة الإدراكية في تفسير القرار في السياسة الخارجية 35
المطلب الأول: الإدراك كمتغير حاسم في العلاقات الدولية..... 35
المطلب الثاني: الإدراك الخاطئ والانحيازات المعرفية..... 36
المطلب الثالث: أثر البيئة الداخلية والخارجية على الإدراك 40
المبحث الثالث: نحو نموذج تفسيري مركب لفشل القرار في السياسة الخارجية 45

المطلب الأول: حدود النماذج الكلاسيكية منفردة 56
المطلب الثاني: بناء نموذج تفسيري تكاملي..... 47
المطلب الثالث: آليات إنتاج الفشل في القرار..... 50
الفصل الثاني: بنية صنع القرار السياسي–العسكري في إسرائيل..... 56
المبحث الأول: الفاعل السياسي ومنطق القرار..... 57
المطلب الأول: رئيس الوزراء كفاعل مركزي 58
المطلب الثاني: الكابينيت كفضاء قرار 61
المطلب الثالث: أثر الائتلاف السياسي على القرار الأمني..... 63
المبحث الثاني: الفاعل العسكري–الاستخباراتي في منظومة صنع القرار الإسرائيلي..... 68
المطلب الأول: الجيش الإسرائيلي وهيئة الأركان(IDF) 68
المطلب الثاني: الاستخبارات العسكرية— (AMAN) 71
المطلب الثالث: الموساد والشاباك..... 74
المبحث الثالث: ديناميات التفاعل بين الفاعلين في منظومة صنع القرار الإسرائيلي 79
المطلب الأول: العلاقة المدنية–العسكرية 79
المطلب الثاني: أثرالتنافس البيروقراطي 82
المطلب الثالث: أثر البيئة الداخلية والخارجية على ديناميات التفاعل..... 85
الفصل الثالث: تفسير فشل القرار في أحداث 07 أكتوبر..... 90
المبحث الأول: مرحلة ما قبل الهجوم 92
المطلب الأول: الروتين التنظيمي وفشل التوقع..... 92
المطلب الثاني: الإدراك الخاطئ للتهديد 94
المطلب الثالث: أثر التنافس البيروقراطي 96
المبحث الثاني:مرحلة أثناء الهجوم..... 101
المطلب الأول: صدمة المفاجأة وانهيار النماذج الذهنية..... 101
المطلب الثاني: القرار تحت ضغط الوقت والفوضى..... 103
المطلب الثالث : التفاعل بين الفاعلين..... 105
المبحث الثالث: مرحلة ما بعد الهجوم 109
المطلب الاول: إعادة تنظيم مراكز القرار..... 109
المطلب الثاني: إدارة المعلومات أثناء الحرب 111
المطلب الثالث : تقييم منظومة القرار في ضوء النموذج التفسيري التكاملي..... 116
خاتمة 124

قائمة المراجع 131
فهرس المحتويات..... 138
الفهرس:..... 139