

جوقة حول الرئيس

الحاشية والقرار والمصير

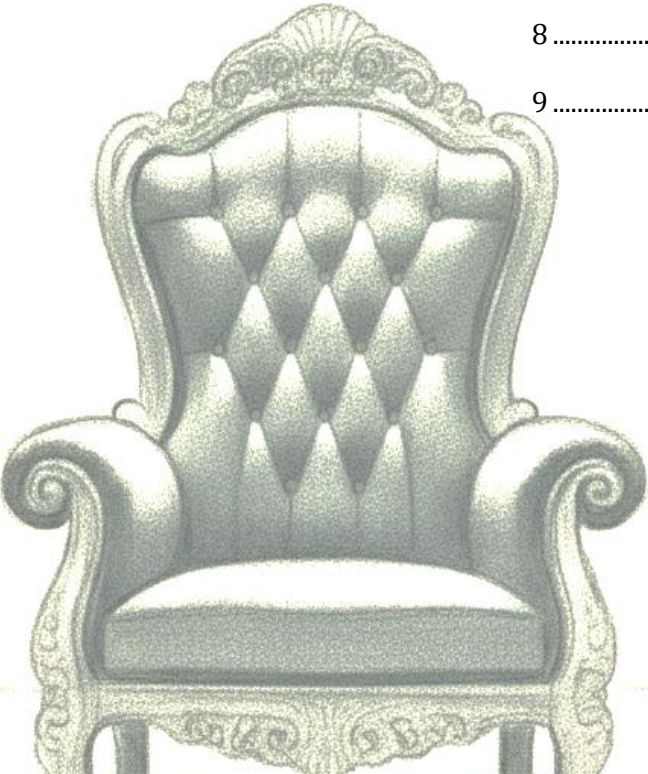
دراسة نقدية في هندسة القرب من السلطة
وآليات حماية القرار من وباء الانتهازية



إعداد تحليلي استشاري

الفهرس

1	المخلص التنفيذي
1	خريطة الدراسة في لمحة واحدة
1	التمهيد
2	أطروحة الدراسة
2	تعريف الجوقة والحاشية والحلقة الأقرب
2	تشريح الحاشية
3	أبرز أمراض الحاشية
3	الجدور النفسية لظاهرة الحواشي
4	الجدور المؤسسية
5	أمثلة وشواهد
5	لغة الأرقام والمؤشرات
5	الوصفة العلاجية
6	نموذج الحلقة الصحية
6	بروتوكول حماية القرار
7	الخاتمة
7	مؤشرات الإنذار المبكر
8	مصنوفة العلاج العملي
8	ميثاق الحلقة القريية
9	ثبت المراجع المتبقاة



الملخص التنفيذي

1. هذه الدراسة تفحص الحلقة القريبة من القادة بوصفها جهازًا غير مرئي لصناعة الانطباع والقرار والمصير العام.
2. الحاشية تصبح خطرًا عندما تتحول من أداة إسناد إلى آلة ترشيح للواقع، ومن مرآة للرئيس إلى جوقة حوله.
3. أخطر انحرافاتهما يتجسد في احتكار الوصول، وتجميل الوقائع، وقمع الرأي المخالف، وتقديم الولاء فوق الكفاءة.
4. يبدأ العلاج ببروتوكول حكم يفرض تعدد مصادر المعلومة، وفريق اعتراض مؤسسي، ومذكرات بدائل، وسجل تعارض مصالح، ومراجعة قرارات كبرى قبل التنفيذ وبعده.
5. الحلقة القريبة الصالحة تقصر الطريق إلى الحقيقة، أما الحلقة الرديئة فتقصر الطريق إلى الكارثة.

خريطة الدراسة في لمحة واحدة

السؤال	الخطر	الأداة	الأثر
من يختار الحقيقة	احتكار الوصول	بوابات متعددة	قرار أصدق
من يصيغ الانطباع	تصفية المعلومة	مصادر مستقلة	رؤية أوسع
من يملك الجراءة	كبت الاعتراض	فريق أحمر	مخاطر مكشوفة
من يقيس النتائج	مديح فارغ	سجل قرار	مسائلة حية

التمهيد

في كل سلطة، من رئاسة دولة إلى وزارة ومؤسسة وشركة وجامعة، توجد دائرة قريبة من الرئيس. هذه الدائرة قد تكون عقلاً مساعدًا يوسع الرؤية، وقد تتحول إلى قفص ذهبي يعزل الرئيس عن الحقيقة. الخطر يبدأ عندما يصدق الرئيس ما يسمعه من الحلقة قبل أن يختبره بالبيانات، وعندما يطمئن إلى التأييد والقبول أكثر من اطمئنانه إلى السؤال الصعب.

جوقة حول الرئيس هو تعبير عن لحظة تتفصل فيها القيادة عن الواقع عبر طبقة من: (المصفقين، والمبررين، وحراس البوابة، وصناع الانطباع الموهوم). قد يظهر هؤلاء في صورة: (مستشارين، ومديري مكاتب، ومقربين، ووسطاء، وحملة رسائل، وناقلين انتقائيين للمعلومات...). أثرهم يتجاوز المزاج الشخصي إلى (السياسات العامة، والحرب والسلام، والاقتصاد، والتعيينات، والتحالفات، ومصائر الشعوب... الخ)!

تسأل هذه الدراسة سؤالاً صادمًا: (متى يصبح القرب من الرئيس تهديدًا للرئيس نفسه، ومتى تتحول الحاشية من سند إلى عدوى، ومن حماية إلى عزل، ومن ولاء إلى خيانة معرفية؟!).

أطروحة الدراسة

تحتاج السلطة مستشارين، لكنها تهلك عندما يحل الانسجام الشعوري محل الحقيقة. الرئيس يحتاج ثقة، لكنه يخسر المستقبل عندما تُبنى الثقة على الخوف من إغضابه. الحاشية (الفاسدة أو الجاهلة أو المتملقة) تعيد تشكيل عقل الرئيس ببطء: (تختار ما يصل إليه، وتؤطر ما يراه، وتفسر له الخصوم، وتمنحه يقيناً مصطنعاً، وتدفعه إلى قرارات تبدو من الداخل منطقية ثم تظهر من الخارج كارثية).

جوهر المرض يتمثل في اختطاف المجال الإدراكي للرئيس. من يتحكم بالمعلومة يتحكم بالانطباع، ومن يتحكم بالانطباع يؤثر في القرار، ومن يؤثر في القرار يشارك في صناعة المصير.

تعريف الجوقة والحاشية والحلقة الأقرب

1. **الجوقة** هي جماعة قريبة تنتج صوتاً واحداً حول الرئيس. قد يكون صوت مدح، أو خوف، أو تبرير، أو انتقام من المختلفين، أو صناعة عدو دائم. **قوتها** في التكرار، و**خطرها** في أنها تجعل الرأي الواحد يبدو حقيقة جماعية.
2. **الحاشية** هي شبكة قرب تتوسط بين الرئيس والعالم. تضم رسميين وغير رسميين، أصحاب منصب وأصحاب نفوذ، خبراء ومرافقين وأمناء سر وأصدقاء ووسطاء. **قيمتها** عندما تنظم الوصول إلى القرار، و**خطرها** عندما تملك حق المنع والإدخال والتفسير.
3. **الحلقة الأقرب** هي الفضاء الضيق الذي يتشكل فيه المزاج الأولي للقرار. في هذه الحلقة تُصاغ صورة الأزمة قبل وصولها إلى المؤسسة. لذلك قد تبدأ الكارثة من: (جملة عابرة، أو إحاطة ناقصة، أو ابتسامة مدح في لحظة حاسمة).

تشرح الحاشية

تتكون الحاشية عادة من خمس طبقات: **طبقة البوابة** التي تتحكم بالوصول، و**طبقة التفسير** التي تشرح للرئيس معنى الوقائع، و**طبقة التبرير** التي تدافع عن قراره بعد صدوره، و**طبقة المصالح** التي تربط القرار بالأرباح والنفوذ، و**طبقة الإخراج** التي تصنع صورة الرئيس أمام الجمهور.

الخطر يظهر عندما تتحد هذه الطبقات في شبكة واحدة. عندئذ يصبح الوصول إلى الرئيس سلعة، وتصبح المعلومة مادة قابلة للتحرير، ويصبح النقد خيانة، ويصبح التمجيد والتلهيل والتصفيق شرطاً للبقاء.

أبرز أمراض الحاشية

1. مرض التصفية المعرفية/ يصل إلى الرئيس ما يرضيه أكثر مما يلزمه. تُحذف الوقائع الخشنة، وتُلطّف الأرقام، وتُعرض الأخطار بصياغة مهدئة. النتيجة رئيس يعرف كثيرًا من القصص وقليلًا من الحقيقة.
2. مرض اليقين المصطنع/ تتحول الاحتمالات إلى قطعيات، والشكوك إلى مواقف نهائية، والتبسيهات إلى تهويل. عندما تسقط كلمة ربما من قاموس الحلقة، يبدأ الانزلاق نحو المغامرة.
3. مرض العدو الضروري/ تحتاج الحاشية الفاسدة إلى عدو دائم كي تفسر الفشل وتحشد الولاء وتمنع المراجعة. كل اعتراض يصير مؤامرة، وكل نقد يصير استهدافًا، وكل نصيحة تصير طعنًا.
4. مرض التملق المهني/ يتحول الذكاء إلى موهبة في قراءة مزاج الرئيس، وتتحول المعرفة إلى فن صياغة ما يريد سماعه، ويصير المستشار مرآة جميلة بدل أن يكون حواساً حادة وعقلاً مُنتجاً.
5. مرض احتكار القرب/ كل طريق إلى الرئيس يمر عبر أشخاص محددين. بهذا تتحول الدولة إلى ممرات ضيقة، ويفقد الرئيس تماساً مباشراً مع الكفاءات والحقائق والناس.
6. مرض الذاكرة المنتقاة/ تستحضر الحاشية نجاحات قديمة لتبرير سياسات جديدة، وتخفي الإخفاقات بوصفها حوادث عابرة. الماضي يصبح مخدراً بدل أن يكون درساً.
7. مرض تحويل الولاء إلى معيار/ تُقاس النصيحة بمقدار قرب صاحبها من الحلقة، وتُقاس الكفاءة بمقدار الطاعة، وتُقاس الحقيقة بمقدار فائدتها السياسية.

الجذور النفسية لظاهرة الحواشي

تُظهر أدبيات (كاهنمان وتفرسكي) أن الإنسان يستعمل اختصارات ذهنية نافعة في السرعة ومكلفة في الدقة، مثل التوفر والتمثيل والارتكاز. الرئيس المعزول يصبح أكثر عرضة لهذه الاختصارات، لأن الحلقة تمده بأمثلة جاهزة وتثبتته على أرقام أولية وتدفعه إلى رؤية الخصوم من نمط واحد.

أما أبحاث التفكير الجماعي عند (جانيس) فأنها تشرح كيف تقود الجماعات المتماسكة تحت الضغط إلى وهم الحصانة، وكبت الاعتراض، وتبرير الأخطاء، وصورة نمطية للخصوم. هذه مشكلة نظام اجتماع مغلق حول قرار خطير، وتتجاوز أفراداً أغبياء.

أن الخوف من خسارة القرب يجعل المستشار أقل شجاعة. وحب الرئيس للصورة المريحة يجعل الحقيقة أقل جاذبية. وبين خوف الناصح وحب المديح تتسع مساحة القرار الرديء.

الجدور المؤسسية

تضعف الرئاسة عندما يغيب نظام إحاطة واضح، وسجل قرارات، ومعياري تضارب مصالح، وواجب اعتراض، وآلية فحص مستقل. عندئذ تتحول الحاشية إلى نظام بديل، وتنتقل الدولة من المؤسسات إلى المزاج والارتجال والإدارة بالانطباعات

تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الحكم الرشيد يقوم على القيادة والرؤية والتنسيق الحكومي وصناعة سياسة مستنيرة بالأدلة والمساءلة والشفافية. هذه المبادئ تتحول داخل مكتب الرئيس إلى سؤال بسيط: لمن يملك حق قول الحقيقة في الغرفة؟!.

كيف تؤثر الحاشية في الرؤية؟

تتشكل الرؤية القيادية من المعلومات ومن طريقة ترتيبها. الحاشية تختار: (العنوان، والصورة، والمقارنة، والعدو، والحليف، والخسارة، والفرصة). بهذه الأدوات تصنع إطاراً ذهنياً يسبق القرار.

قد يرى الرئيس البلد مزدهراً لأن الحلقة تعرض له افتتاحات ومؤتمرات وصوراً منتقاة. وقد يرى المعارضة خطراً وجودياً لأن الحلقة تحول النقد إلى مؤامرة. وقد يرى الاقتصاد مستقرًا لأن الأرقام المزعجة تصل متأخرة أو مشروحة بلغة مطمئنة.

كيف تؤثر في القرار؟

تمر قرارات القمة غالباً عبر خمس لحظات: (تعريف المشكلة، اختيار البدائل، تقدير الكلفة، تحديد المسؤول، ثم إعلان القرار). الحاشية تستطيع التأثير في كل لحظة: (تضخم مشكلة، وتصغر أخرى، وتخفي بديلاً، وتُجمل كلفة، وتُقصي مسؤولاً، وتدفع الرئيس إلى توقيت يخدمها ... الخ).

الخطر الأكبر أن يظن الرئيس أن القرار قراره الخالص، بينما تكون مقدماته مصنوعة مسبقاً داخل حلقة اختارت له ما يرى وما يستبعد.

كيف تصنع المصير؟

مصير الدول تصنعه القرارات الكبرى والسلاسل الصغيرة من الانطباعات الموجهة. إحاطة ناقصة تؤدي إلى تقدير خاطئ، تقدير خاطئ يقود إلى سياسة رديئة، سياسة رديئة تفتح أزمة، أزمة تبرر قبضاً أكبر للحلقة، ثم يعود الرئيس إلى الحلقة نفسها طلباً للطمأنة.

بهذه الدائرة يتحول الخطأ إلى نظام ذاتي التغذية. وهذا هو المعنى الحقيقي لجوقة حول الرئيس: لكل فشل يبرر تضخم الجوقة، وكل تضخم للجوقة يصنع فشلاً جديداً!.

أمثلة وشواهد

يرد خليج الخنازير في أدبيات التفكير الجماعي بوصفه مثالاً على ضغط الانسجام، وضعف اختبار البدائل، والإحاطة المحدودة للرئيس. الدرس المحوري أن المجموعة المتماسكة قد تنتج قراراً مرتباً من الداخل ومأساوياً عند الاصطدام بالواقع.

تقدم أزمة الصواريخ الكوبية درساً معاكساً: توسيع دائرة البدائل، وإدخال آراء مختلفة، ومنح الوقت للنقاش، جعلت القرار أكثر حذراً. المعنى أن قرب المستشارين ينفع عندما يصبح القرب طريقاً للنقد المنظم.

كارثة تشالنجر كشفت أثر الصمت المؤسسي وفشل الاتصال بين الخبراء والقيادة. تقرير لجنة روجرز بين أن الإشارات التحذيرية وجدت طريقاً ضعيفاً إلى مستوى القرار. الدرس أن الخبير الصامت خطر بقدر المستشار المضلل.

تقرير تشيلكوت حول حرب العراق أبرز (مشكلات التقدير، وتضخم الثقة، وضعف اختبار الفرضيات). الدرس أن القرار السيادي يحتاج خصوماً معرفيين داخل الغرفة قبل أن يجد خصوماً عسكريين في الميدان.

لغة الأرقام والمؤشرات

1. المؤشر الأول/ هو تنوع مصادر الإحاطة. كل قرار سيادي يجب أن يستند إلى ثلاث قنوات مستقلة على الأقل: المؤسسة المختصة، جهة فحص معارضة، ومصدر ميداني.
2. المؤشر الثاني/ هو زمن الاعتراض. كل قرار كبير يحتاج نافذة اعتراض رسمية قبل الاعتماد النهائي.
3. المؤشر الثالث هو نسبة المذكرات التي تعرض بديلين أو أكثر. القرار الذي يصل بخيار واحد غالباً يحمل قراراً مسبقاً.
4. المؤشر الرابع/ هو سجل التنبؤات. كل مستشار يقدم توقعاً يجب أن يُقاس لاحقاً. هكذا تُعرف العقول الدقيقة من الأصوات المرتفعة.
5. المؤشر الخامس/ هو خريطة تضارب المصالح. كل قريب من القرار يجب أن يعلن صلاته المالية والسياسية والمؤسسية ذات العلاقة بالملف

الوصفة العلاجية

1. العلاج الأول هو حق الاعتراض المؤسسي. يجب أن يصبح الاعتراض واجباً وظيفياً داخل مكتب الرئيس، ويتجاوز كونه شجاعة فردية استثنائية. كل ملف كبير يحتاج مذكرة اعتراض تشرح أسوأ احتمال، وأضعف فرضية، وأعلى كلفة.
2. العلاج الثاني هو الفريق الأحمر. توضع مجموعة مستقلة مهمتها مهاجمة الفرضيات وتجنب مهاجمة الأشخاص. وظيفتها كشف الثغرات، واختبار الرواية الرسمية، وفحص الخصم من داخل منطقة.

6 | جوقة حول الرئيس

3. العلاج الثالث هو بوابات الوصول العادلة. ينبغي منع احتكار شخص واحد لطريق الوصول إلى القائد. يجب وجود قنوات مؤسسية للمعلومة والخبرة والميدان.
4. العلاج الرابع هو سجل القرار. يسجل لماذا اتخذ القرار، ومن أوصى، وما البدائل، وما المخاطر، وما المؤشرات التي ستثبت النجاح أو الفشل.
5. العلاج الخامس هو مجلس مصارحة دوري. يجلس الرئيس مع خبراء من خارج الحلقة، من غير وسطاء، لعرض أرقام خام وتقديرات مخالفة.
6. العلاج السادس هو محاسبة التوقع. المستشار الذي يكرر توقعات خاطئة من دون مراجعة يفقد حق التأثير.

نموذج الحلقة الصحية

أن الحلقة الصحية حول الرئيس تقوم على خمسة أدوار متوازنة: {المستشار العارف، والناقد الأمين، وحارس القانون، ومترجم البيانات، وناقل الميدان}. إذا غاب الناقد، تحولت الحلقة إلى جوقة. إذا غاب حارس القانون، تحولت الحلقة إلى سوق. إذا غاب ناقل الميدان، تحولت الحلقة إلى مسرح.

الولاء الصحيح في الحلقة يتجاوز إرضاء الرئيس إلى حماية قراره من الخطأ. والمدح الصادق يتمثل في منعه من سقوط سيقع باسمه.

بروتوكول حماية القرار

كل قرار سيادي أو مالي أو أمني أو مؤسسي كبير يمر عبر سبع بوابات: {تعريف المشكلة، دليل مستقل، بدائل متعددة، تقدير مخاطر، فحص قانوني، اعتراض مؤسسي، مراجعة أثر بعد التنفيذ}.

تستعمل هذه البوابات في الرئاسة، والوزارات، والمحافظات، والشركات الكبرى، والمؤسسات الأمنية، والجامعات. فالحاشية مرض كل مركز مغلق حول شخص، وتتجاوز الحكم وحده.

الخاتمة

الرئيس الذي يسمع جوقة جميلة قد ينام مطمئنًا، لكنه يستيقظ يومًا على واقع قبيح. الرئيس العظيم يحتاج من يكشف الحقيقة ويحرس قراره من الوهم.

الحاشية قد تصنع مجدًا مؤقتًا حول الرئيس، لكنها تصنع مصيرًا قاسيًا للدولة عندما تستبدل الحقيقة بالانطباع. الدولة الرشيدة تهذب الحلقة القريبة، وتقيدها، وتفتح نوافذها، وتجعل النقد جزءًا من الوفاء.

أخطر خيانة للرئيس أعمق من معارضته، إنهاطمأنته عندما يكون الطريق نحو الهاوية. وأرقى خدمة للرئيس أن يجد حوله من يملك شجاعة القول: الصورة أجمل من الحقيقة، والقرار يحتاج مراجعة، والمصير أعظم من رضا اللحظة.

مؤشرات الإنذار المبكر

1. كل إحاطة تنتهي إلى توصية واحدة
2. اختفاء المذكرات المخالفة من الملفات الحساسة
3. ارتفاع عدد المادحين وانخفاض عدد الخبراء
4. تحول المدير إلى حاجب أكثر منه منظمًا
5. استعمال كلمة إجماع قبل انتهاء النقاش
6. تأخر وصول البيانات الخام إلى القائد
7. تعظيم إنجازات صغيرة وتحقير أخطار كبيرة
8. ظهور مستشارين بلا اختصاص واضح
9. استبدال التقرير المهني برسالة هاتفية أو وشاية
10. خوف الموظفين من نقل خبر سيئ

مصفوفة العلاج العملي

المرض	الإجراء العاجل	صاحب المسؤولية	المؤشر	زمن الفحص
تصفية المعلومة	ثلاث قنوات إحاطة	مكتب القائد	تنوع المصادر	شهري
كبت الرأي المخالف	مذكرة اعتراض إلزامية	الأمانة الفنية	عدد الاعتراضات	شهري
تضارب المصالح	سجل إفصاح	وحدة الامتثال	نسبة الإفصاح	فصلي
المديح الوظيفي	جلسة مصارحة	رئيس المؤسسة	قرارات مصححة	فصلي
توقعات خاطئة	سجل تنبؤات	مركز التقدير	دقة التوقع	نصف سنوي

ميثاق الحلقة القريية

1. أقصر طريق إلى الرئيس يجب أن يكون طريق الحقيقة
2. القرب من القرار يساوي واجب إفصاح أعلى
3. المستشار يملك حق التحذير وواجب التحذير
4. الرأي الواحد خطر عندما يسبق الفحص
5. كل قرار كبير يحتاج بديلاً ومخاطرة ومؤشراً
6. ولاء المستشار يقاس بقدرته على منع الخطأ
7. رضا الرئيس أدنى من سلامة الدولة

ثبت المراجع المنتقاة

1. جانيس، ضحايا التفكير الجماعي، 1972. مصدر تأسيسي حول ضغط الانسجام داخل دوائر القرار.
2. جانيس، التفكير الجماعي، 1982. دراسة موسعة في أعراض القرار الجماعي المغلق.
3. كاهنمان وتفرسكي، الحكم في ظل عدم اليقين، مجلة ساينس، 1974. مرجع تأسيسي في الانحيات والاستدلالات السريعة.
4. كاهنمان، التفكير السريع والبطيء، 2011. مرجع في نظامي التفكير والانحيات المعرفية.
5. أليسون وزليكو، جوهر القرار، 1999. مرجع في نماذج القرار الحكومي والسياسة البيروقراطية.
6. لجنة روجرز، تقرير حادث تشالنجر، 1986. مرجع رسمي في إخفاق الاتصال والإدارة داخل قرار عالي المخاطر.
7. تقرير لجنة تشيلكوت، 2016. مرجع رسمي في تقدير قرار الحرب وتقييم المعلومات والسياسات.
8. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إطار الحوكمة العامة الرشيدة، 2020. مرجع في القيادة، والأدلة، والتنسيق الحكومي، والتقويم.
9. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الحوكمة الاستباقية للابتكار، 2020. مرجع في الاستشراف وإدارة عدم اليقين.
10. مكتب مدير الاستخبارات الوطنية، تقنيات التحليل المنظم، 2009. مرجع عملي في فحص الفرضيات والبدائل والتحيزات.
11. سونستين وهاستي، أكثر حكمة، 2015. مرجع في تحسين قرارات المجموعات وكسر انحرافات الإجماع.
12. هاموند وكيني وريف، الفخاخ الخفية في صنع القرار، هارفارد، 1998. مرجع في فخاخ الارتكاز، والوضع القائم، والتأكيد، والثقة المفرطة.



رئيس مجلس التنمية العراقي

الدكتور عجيل محمود كريم الخزعلي

- دكتوراه في إدارة استراتيجية
- ماجستير تخطيط استراتيجي للأمن الوطني
- بكالوريوس قانون
- بكالوريوس طب وجراحة عامة

ملخص عن الاصدار

1. هذه الدراسة تفحص الحلقة القريبية من القادة بوصفها جهازاً غير مرئي لصناعة الانطباع والقرار والمصير العام.
2. الحاشية تصبح خطراً عندما تتحول من أداة إسناد إلى آلة ترشيح للواقع، ومن مرة للرئيس إلى جوقة حوله.
3. أخطر انحرافاتها يتجسد في احتكار الوصول، وتجميل الوقائع، وقمع الرأي المخالف، وتقديم الولاء فوق الكفاءة.
4. يبدأ العلاج بروتوكول حكم يفرض تعدد مصادر المعلومة، وفريق اعتراض مؤسسي، ومذكرات بدائل، وسجل تعارض مصالح، ومراجعة قرارات كبرى قبل التنفيذ وبعده.
5. الحلقة القريبية الصالحة تقصر الطريق إلى الحقيقة، أما الحلقة الرديئة فتقصر الطريق إلى الكارثة.