

## تصمیم‌گیری در سیاست خارجی

### و نقش دیپلماسی عمومی در فرآیند تصمیم‌سازی

دکتر کیومرث اشتریان\*

نادر جعفری هفتخوانی\*\*

**چکیده:** چنانچه سیاست خارجی را به مثابه یک «سیستم» در نظر بگیریم، فرآیند «تصمیم‌گیری» به عنوان «خرده‌سیستمی» مطرح می‌شود که مطالعه و بررسی آن می‌تواند آثار و نتایج مهمی را در نظام سیاست‌گذاری خارجی بر جای گذارد. مطالعات و پژوهش‌های متعددی با استفاده از چارچوب تجزیه و تحلیل سیستمی به بررسی و مطالعه پدیده‌های مختلف سیاسی از جمله فرآیندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری پرداخته‌اند (نظیر گسترش مفهوم سیستم در علوم سیاسی در کارهای دیوید ایستن (David Easton)). از سویی با وجود آنکه در نگرش سنتی به دیپلماسی آن را همچون «ابزاری برای اجرای سیاست خارجی» در نظر می‌گیرند، اما دیدگاه‌های جدیدتر با طرح مفهوم «دیپلماسی عمومی»، آن را «تأثیرگذاری بر نگرش‌های عمومی برای شکل‌دهی و اجرای سیاست‌های خارجی و شامل ابعادی از روابط بین‌المللی می‌دانند که فراتر از دیپلماسی سنتی عمل می‌کنند». پرسش اساسی این تحقیق آن است که آیا دیپلماسی عمومی - با تعریف یادشده - می‌تواند در فرآیند تصمیم‌سازی در سیاست خارجی مؤثر باشد؟ نویسنده می‌کوشد با ارائه تعریفی از مفهوم «دیپلماسی عمومی» و بازنگری نگرش‌های جدید به آن و با استفاده از «مدل چندبعدی از الگوی اقتضایی سیاست‌گذاری عمومی» به زمینه‌های تأثیرگذاری دیپلماسی عمومی بر فرآیند تصمیم‌سازی در سیاست خارجی و در نهایت، به ارائه الگویی برای نمایش چگونگی آن بپردازد.

**کلیدواژه:** تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی، سیاست خارجی، دیپلماسی عمومی، نگرش سیستمی، مدل‌های تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری، خط‌مشی عمومی.

\* استادیار دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی دکتری فرهنگ و ارتباطات و عضو هیئت علمی دانشکده معارف اسلامی و مدیریت

[Jafari@isu.ac.ir](mailto:Jafari@isu.ac.ir)

دانشگاه امام صادق (ع)

**مقدمه؛ تصمیم‌گیری در مدیریت**

هربرت سایمون (Herbert Simon) یکی از معروف‌ترین نظریه‌پردازان دانش مدیریت در اوایل دهه چهارم قرن بیستم به تصمیم‌گیری به عنوان بعد جدیدی از مدیریت توجه کرد. به نظر او تصمیم‌گیری، جوهر اصلی مدیریت و حتی مترادف با آن است. وی در مقاله معروف و تأثیرگذار خود با عنوان «مدیر به عنوان تصمیم‌گیرنده» که بعداً در قالب کتابی با عنوان «علم جدید تصمیم‌گیری در مدیریت» آن را انتشار داد، بر توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران تأکید کرد (حاضر، ۱۳۷۳، صص ۳-۱۸). اهمیت این کار در آن است که توجه داشته باشیم وظایف مدیریتی هر کدام بر نوعی تصمیم‌گیری استوار است؛ در واقع، امر تصمیم‌گیری در تمام اجزای وظایف مدیر، ریشه دارد (تسلیمی، ۱۳۷۸، ص ۳۹). امروزه نه تنها تصمیم‌گیری را جزء اصلی و جوهر تمامی فعالیت‌های مدیریت، که مترادف با آن می‌دانند (رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۱۳۴؛ الوانی، ۱۳۷۴، ص ۱۹۳).

**۱. طرح و بیان مفاهیم و تعریف واژه‌ها****۱-۱. تصمیم‌گیری**

تصمیم‌گیری فراگردی است که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می‌گردد (رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۱۳۸). یا انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف (الوانی، ۱۳۷۴، ص ۱۹۳) و یا به بیان ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب کردن یک راهکار از میان چند راهکار ممکن الحصول که هر یک، درصدی از عدم اطمینان را به همراه دارند (خوشوقت، ۱۳۷۵، ص ۸۵). از ارائه این تعریف بیش از پنجاه سال می‌گذرد و ایروین براس<sup>۱</sup> (Irvin Bros) نیز آن را در کتاب خود ذکر کرده است (هیگس و ری‌گولت، ۱۳۷۷، ص ۲۷).

آنچه در تصمیم‌گیری لازم است مورد توجه قرار گیرد، این است که تصمیم‌گیری به عنوان «یک فعالیت» و نه «یک فرآیند» عمدتاً بر اراده فردی دلالت دارد و در آن روح جمعی و مشورت، انعکاس چندانی ندارد. ضمن آنکه در فرهنگ ما عمدتاً با آنیت و در لحظه انجام شدن نیز همراه است. حکیمی‌پور (۱۳۷۷) در پژوهش خود ضمن تفکیک

این دو مفهوم، تأکید دارد که «تصمیم‌گیری - در مقابل تصمیم‌سازی - سیستم‌پذیر نیست». وی با طرح دو نمودار مجزا می‌کوشد نشان دهد آنچه به عنوان مراحل فرآیند تصمیم‌گیری معمولاً به نمایش درمی‌آید، در واقع کامل نیست و الگوی کامل‌تر را باید در فرآیند تصمیم‌سازی جستجو کرد (حکیمی‌پور، ۱۳۷۷، صص ۴۲، ۴۵، ۵۰-۵۱).

#### ۱-۲. تصمیم‌سازی (decision making)

تصمیم‌سازی نشانگر فرآیند هدفمندی است که با طی مراحل منطقی و نظام‌مند به نتیجه‌ای که همان تصمیم است، منجر می‌شود. چنانچه تصمیم‌گیری را در قالب یک فرآیند در نظر بگیریم، تصمیم‌سازی، مرحله پردازش روی ورودی‌ها خواهد بود. برخی صاحب‌نظران، تصمیم‌سازی را به طور مستقل، یک نظام لحاظ می‌کنند و ماهیت آن را در برگیرنده حسابگری، نقشه‌محوری و مهارتمندی و لازمه آن را یک فرآیند مستقل می‌دانند که سیستم‌پذیر است و می‌تواند همه ویژگی‌های یک سیستم را بپذیرد (حکیمی‌پور، ۱۳۷۷، ص ۴۴). وی الگوی کامل‌تر فرآیند تصمیم‌گیری را که شامل سه مرحله «تعریف مسئله (شکل)»، «تعیین راه حل‌های مختلف» و «ارزیابی و مقایسه راه حل‌ها» است، پیش از انتخاب گزینه مناسب تصمیم و تنها مختص فرآیند تصمیم‌سازی می‌داند. وی همچنین طرح‌ریزی اجرا شامل طراحی روش، اصلاح، ارزیابی و نظارت را نیز تنها مختص همین فرآیند در نظر می‌گیرد (حکیمی‌پور، ۱۳۷۷، ص ۵۱). البته آنچه مهم است این است که تصمیم‌گیری را در مجموع حاصل فرآیندی بدانیم که همه مراحل منطقی و عقلانی مورد اشاره و پشتیبان برای اخذ یک تصمیم بهینه را در بر گیرد؛ خواه آن مقدمات را جداگانه و با عنوان «تصمیم‌سازی» به عنوان فرآیندی مستقل و مقدماتی در نظر بگیریم و یا اینکه «تصمیم‌سازی» را بخشی از فرآیند کلی «تصمیم‌گیری» بدانیم. از همین روست که عموماً در کتب رشته مدیریت، این دو فرآیند را جدا از هم نمی‌دانند و فراگرد منطقی حل مسئله را شامل مراحل شناختی چون شناسایی وضعیت، راه‌حلیابی، ارزیابی و انتخاب، و اجرا و پیگیری در نظر می‌گیرند (رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۱۴۷؛ الوانی، ۱۳۷۴، ص ۱۹۵؛ کل، ۱۳۷۴، ص ۱۸۰).

از آنجا که تصمیم‌ها در زمینه‌های خاص از جمله سیاست خارجی، از سوی بخش‌های مختلف یک نظام سیاسی اتخاذ می‌شوند، در قلمرو «خط مشی عمومی» جای دارند. لذا برای ورود و بررسی موضوع، لازم است تعریفی از خط‌مشی عمومی و بیان ویژگی‌های آن انجام گیرد.

### ۱-۳. خط‌مشی عمومی (public policy)

تصمیم‌ها در طول خط‌مشی‌ها و مبتنی بر آن هستند و هر تصمیمی باید به وسیله خط‌مشی حمایت شود (تسلیمی، ۱۳۷۸، ص ۴). خط‌مشی به طور کلی عبارت است از خط سیر و راهی که انسان در پیش رو دارد. رضایان خط‌مشی را مشخص‌کننده محدوده‌ای می‌داند که تصمیم‌های آتی باید در داخل آن اتخاذ شوند. وی خط‌مشی را یک برنامه عمومی به شمار می‌آورد که به منزله راهنمای عمل، مدنظر سیاست‌گذاران قرار می‌گیرد و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می‌کند؛ ضمن آنکه وسیله مؤثری برای کنترل عملیات محسوب می‌شود (رضایان، ۱۳۸۰، ص ۲۱۰)؛ الوانی با طرح و بررسی هفده تعریف مختلف از اندیشمندان حوزه سیاست‌گذاری عمومی، خط‌مشی عمومی را چنین تعریف می‌کند: «خط‌مشی‌های عمومی، اصولی هستند که به وسیله مراجع ذیصلاح در کشور وضع شده‌اند و به عنوان یک الگو و راهنما، اقدامات و فعالیت‌های لازم را در جامعه راهبری می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۹ ص ۲۲). خط‌مشی‌گذاری از یک دیدگاه معادل تصمیم‌گیری است؛ یعنی می‌توان آن را نوعی تصمیم‌گیری دانست؛ زیرا هنگامی که خط‌مشی تعیین می‌شود، در همان جایگاه تصمیمی اتخاذ شده است. با این تفاوت که خط‌مشی نسبت به تصمیم‌های موردی و ثانویه، از سطحی بالاتر و اساسی‌تر برخوردار است؛ برای مثال، قانون اساسی نسبت به قوانین عادی جنبه خط‌مشی دارد (تسلیمی، ۱۳۷۸، ص ۱۱). بنابراین، خط‌مشی ترسیم می‌شود و سپس تصمیم‌ها با رعایت موازین پیش‌بینی شده در خط‌مشی اتخاذ می‌گردند. همین‌جا لازم است به تفکیک همپوشانی احتمالی مفهوم «خط‌مشی عمومی» با «راهبرد»<sup>۲</sup> (starategy) نیز اشاره شود که گرچه مشابهت فراوانی با یکدیگر دارند و حتی برخی صاحب‌نظران از جمله ایگور انساف (Igor Ansoff)، خط‌مشی‌گذاری

(policy formation) و تنظیم راهبرد (strategy formulation) را یکی می‌دانند، تفاوت واقعی این دو مفهوم در قلمروی کاربرد آنهاست؛ به گونه‌ای که قلمروی راهبرد، سازمان است، در حالی که خط‌مشی عمومی، جامعه را در بر می‌گیرد و روابط حکومت- ملت را شامل می‌شود و جامعیت بیشتری دارد. الوانی نقش‌های گوناگون زیر را در جامعه برای خط‌مشی عمومی برمی‌شمرد که عبارت‌اند از راهنمای عمل بودن، هماهنگ‌کنندگی، نماینده و بیانگر منافع و مصلحت عامه مردم بودن، عامل ارزیابی و کنترل برنامه‌ها و اقدامات بخش عمومی. وی برای درک بهتر مفهوم، ویژگی‌ها و خصوصیات زیر را برای خط‌مشی عمومی مطرح می‌کند که عبارت‌اند از: پایداری؛ آینده‌نگری و واقع‌بینی؛ هدف‌داری؛ عمومیت؛ گستردگی و نمایانگری (الوانی، ۱۳۷۹، صص ۲۳-۲۵). نمایانگری یعنی خط‌مشی عمومی باید ویژگی‌های نظام و سیستمی را داشته باشد که در آن شکل می‌گیرد. فرهنگ و ارزش‌ها، ایدئولوژی و جهان‌بینی، نگرش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، پیشرفت‌های فنی و فناوری، همه در خط‌مشی عمومی نمود دارند. در مجموع، رابطه میان تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری را می‌توان چنین ترسیم کرد که «خط‌مشی بیانگر بینش، و اتخاذ تصمیم فرآیندی کنشی و واکنشی بر پایه خط‌مشی است. به بیان دیگر، تصمیم در راستا و طول خط‌مشی ترسیم‌شده، اتخاذ می‌شود» (تسلیمی، ۱۳۷۸، ص ۶۵). از این رو، تصمیم‌گیری باید پشتیبان خط‌مشی، و خط‌مشی باید تاییدکننده تصمیم باشد.

#### ۱-۴. تحلیل سیاستی (policy analysis) در خط‌مشی‌گذاری عمومی

آنچه که با عنوان پژوهش یا تحلیل سیاستی در حوزه خط‌مشی‌گذاری و سیاست‌گذاری عمومی مطرح می‌شود نیز بر فرآیند روشمند تجزیه و تحلیل مسائل اجتماعی (از جمله در سیاست خارجی) تأکید دارد. پژوهش سیاست‌گذاری (policy Research) از دیدگاه مچرزاک (Majcherzak) عبارت است از «فرآیند انجام پژوهش یا تحلیل در باره یک مشکل اساسی جامعه که به سیاست‌گذاران، پیشنهاد‌های واقع‌گرایانه و عملی برای رفع یا کاهش مشکلات ارائه می‌دهد. مچرزاک تأکید دارد که پژوهش سیاستی چندوجهی

است و بر اساس یک شیوه تحلیل تجربی - استقرایی انجام می گیرد، و گذشته، آینده و ارزش‌ها را در بر می گیرد (مچرزاک، ۱۳۸۴، صص ۴ و ۱۲).

ویلیام دان (William Dunn) نیز پس از ذکر فرآیند منطقی سیاست‌گذاری شامل مراحل تهیه دستور کار سیاستی، تنظیم و تدوین سیاست‌ها، اقتباس سیاست، اجرا و ارزیابی سیاست، آن‌گاه تحلیل سیاست را اقدامی می‌داند که هدف آن ایجاد، برآورد دقیق و انتقال دانش پیرامونی و درونی فرآیند سیاست‌گذاری است (دان، ۱۳۸۴، صص ۷ و ۲۶).

#### ۱-۵. سیاست خارجی (foreign policy)

پلانو و التون (Plano & Olton) سیاست خارجی را یک رشته اعمال از پیش طرح‌ریزی شده توسط تصمیم‌گیران حکومتی می‌دانند که هدف آن، دستیابی به اهدافی مشخص در چارچوب منافع ملی و در محیط بین‌المللی است. در واقع، سیاست خارجی شامل تعیین (formulation) و اجرای (implementation) یک سلسله اهداف و منافع ملی است که در صحنه بین‌المللی توسط دولت‌ها انجام می‌گیرد (خوشوقت، ۱۳۷۵، ص ۱۴۵؛ مقتدر، ۱۳۷۰)؛ در حالی که روابط بین‌المللی را شامل روابط بین حکومت‌ها، گروه‌ها و افراد از کشورهای مختلف می‌داند، سیاست خارجی را فقط به آن دسته از روابط اطلاق می‌کند که ابتکار آن با حکومت‌هاست و از طرف آن‌ها تصدی شده باشد. البته کلمه سیاست در این مفهوم، علاوه بر خط مشی، اصول و هدف‌ها، راهکارهای اجرایی و اجرای اهداف را هم در بر می‌گیرد (مقتدر، ۱۳۷۰، ص ۱۰۴). و سرانجام در مطالعات بین‌المللی، «سیاست خارجی» عبارت است از تحلیل اقدامات یک دولت در قبال محیط خارجی و شرایط معمولاً داخلی مؤثر در تعیین اقدامات مزبور. «سیاست بین‌الملل» مطالعه آن اقدامات به منزله جنبه‌ای از الگوی اقدامات یک دولت و واکنش‌های دیگران. و «روابط بین‌الملل» مطالعه همه شکل‌های دولتی و غیردولتی واکنش متقابل اعضای جوامع مختلف است (هالستی، ۱۳۷۳، ص ۳۲؛ باربر، ۱۳۷۲، ص ۱۵).

### ۱-۶. دیپلماسی عمومی (public diplomacy)

مرکز مورو،<sup>۳</sup> دیپلماسی عمومی را تأثیرگذاری بر نگرش‌های عمومی برای شکل‌دهی و اجرای سیاست‌های خارجی و شامل ابعادی از روابط بین‌المللی می‌داند که فراتر از دیپلماسی سنتی عمل می‌کند و عواملی نظیر شکل‌دهی به افکار عمومی در سایر کشورها، تعامل میان منافع گروه‌های خصوصی یک کشور با منافع گروه‌های خصوصی در کشوری دیگر، برقراری ارتباط بین ارتباطات گران نظیر دیپلمات‌ها و فرستادگان به خارج، و سرانجام، فرایندهای ارتباطات میان‌فرهنگی از جمله عناصر این دیپلماسی هستند (آشنا، ۱۳۸۳، ص ۲۴۰). با بررسی دیدگاه‌های صاحب‌نظران آمریکایی در مورد دیپلماسی می‌توان گفت: دیپلماسی عمومی از منظر ابداع‌کنندگان آمریکایی آن، برنامه‌های طراحی شده توسط یک دولت به منظور اطلاع‌رسانی و تأثیرگذاری بر افکار عمومی در یک کشور دیگر تعریف شده است. مقایسه مؤلفه‌های اساسی این نوع دیپلماسی با دیپلماسی رسمی و سنتی بیانگر تفاوت‌ها در سه محور اساسی است: یک. دیپلماسی عمومی آشکار و علنی است در حالی که دیپلماسی رسمی و سنتی، پنهان و غیرعلنی است؛

دو. مخاطبان دیپلماسی عمومی، گروه‌های هدف خاص و یا عموم مردم جامعه در دل یک ملت دیگرند، در حالی که در دیپلماسی رسمی، مخاطبان دولت‌ها هستند؛ سه. موضوعات دیپلماسی عمومی به رفتار و تمایلات عموم مردم در دیگر کشورها مربوط می‌شود، در حالی که دیپلماسی سنتی با رفتار و سیاست‌های دولت‌ها سروکار دارد (جعفری، ۱۳۸۴، ص ۵۵).

چارلز کیگلی (Charles W. Kegly) دیپلماسی عمومی را معادلی مؤدبانه‌تر برای واژه تبلیغات و به معنای گسترش نظام‌مند اطلاعات به منظور تأثیرگذاری بر افکار عمومی تعریف می‌کند. دلانی (Delaney) دیپلماسی عمومی را از دیدگاه روابط عمومی بین‌المللی روش تأثیرگذاری مستقیم یا غیرمستقیم دولت، افراد و گروه‌های خصوصی بر نگرش‌ها و افکار عمومی مؤثر بر تصمیم‌سازی در سیاست خارجی کشور دیگر تعریف کرده است (آشنا، ۱۳۸۳، صص ۲۴۰-۲۴۱).

جین بیگلر (Gene E. Bigler) دیپلماسی عمومی، را تقریباً به معنای نفوذ تأثیر (influence) می‌داند و نه به معنای (صرفاً) ارتباطات. وی معتقد است که در دیپلماسی عمومی، آنچه مهم است این است که «چگونه بتوانیم از طریق جلب نظر مردم (یا بخشی از مردم) سایر کشورها برای اعمال فشار بر دولت‌های خود برای حمایت از اهداف آمریکا به اهداف دولت خود دست بیابیم» (Bigler, 2005).

## ۲. بسط مفاهیم و فرآیندها

### ۱-۲. خط‌مشی‌گذاری: فرآیند سیاسی و مبتنی بر قدرت

مطالعات و پژوهش‌های کاربردی به خوبی نشان داده‌اند که خط‌مشی‌گذاری در دنیای واقع، صرفاً یک تصمیم منطقی و یک انتخاب عقلایی نیست؛ زیرا عواملی چون ناتوانایی انسان در پیش‌بینی وضعیت آینده، نبود اطلاعات کامل در خصوص همه راه‌حل‌ها و سرانجام، تأثیر عوامل خارجی کنترل‌ناشدنی در فرآیند تصمیم‌گیری، عقلانیت صرف را از فرآیند تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری خارجی سلب می‌کند و با اکتفای به سطح محدودی از مطلوبیت (suboptimization)، تصمیم‌گیران را به عمل به اصل عقلانیت محدود (bounded rationality) وادار می‌سازند (خوشوقت، ۱۳۷۵، ص ۸۶).

نتیجه این تأثیر و تأثر آن است که خط‌مشی‌گذاری قبل از آنکه انتخابی کاملاً سنجیده و منطقی باشد، حاصل بازی‌های قدرت و دادوستدهای سیاسی شود و یک اقدام و عمل سیاسی به شمار آید. الوانی معتقد است فرآیند سیاسی در خط‌مشی‌گذاری عمومی، «فرآیند اصلی» است و نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. این فرآیند مجموعه‌ای از قدرت و نفوذ در جامعه است که در آن بازیگران بسیاری، با هدف‌ها و مقاصد گوناگون می‌کوشند تا از طریق نفوذ بر دیگران به اهداف معینی دست یابند (الوانی، ۱۳۷۹، صص ۸۷-۸۸). گروه‌های سیاسی و صاحبان قدرت در جامعه با استفاده از ابزارهای مختلفی در تعیین سیاست‌های عمومی اعمال نظر می‌کنند. اصولاً سیاست به عنوان علم و هنر هدایت و تحت نفوذ درآوردن عملکردها در جامعه با مسئله قدرت مرتبط است و از این رو، خط‌مشی‌های عمومی زاینده ائتلاف‌ها، متقاعدسازی‌ها، و بده‌بستان‌های



بیشماری است که انتخاب را از دایره عقلانیت محض خارج می‌سازد. آلیسن معتقد است «رهبران سیاسی، صاحبان قدرت و مقامات رهبری خط‌مشی، در دایره اولیه خط‌مشی‌گذاری عمومی، یعنی در مرکز آن، و مردم عادی در دایره‌های خارجی و دور از مرکز قرار می‌گیرند و فاصله این دو را مردم آگاه و نخبگان پر می‌کنند» (آلیسن، ۱۳۶۴، ص ۲۵۴). بنابراین تعامل قدرت بین صاحب‌نفوذان و نخبگان در جامعه به وضع خط‌مشی‌های عمومی می‌انجامد، اما آنجا که خط‌مشی‌گذاری متشکل از یک سلسله تصمیمات مرتبط با هم و تحت تأثیر افراد و گروه‌های با نفوذ اتخاذ می‌گردد، نقش «قدرت و نفوذ سیاسی و تعامل بین قدرت‌ها» نیز در آن اهمیت می‌یابد. در همین حوزه، طرح تعاریف مختلف از قدرت و نیز منابع قدرت (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۸۹؛ قلی‌پور، ۱۳۸۰، ص ۱۷۴)، از جمله قدرت مقام، قدرت اجبار (coercive power)، قدرت ترغیب (persuasive power)، قدرت ناشی از تخصص و آگاهی و نیز قدرت کاریزماتیک، قدرت ناشی از آداب و رسوم و سنت‌ها در جامعه - آن گونه که ماکس وبر (Max Weber) توصیف می‌کند- و یا قدرت گروه‌های مذهبی، قدرت برهنه، قدرت انقلابی، قدرت اقتصادی، قدرت باورها و قدرت ناشی از ایدئولوژی - آن گونه که برتراند راسل (Berteran Russell) مطرح می‌کند- مورد توجه قرار می‌گیرند. همچنین نظریه‌هایی چون نظریه «ماورای عقلایی مبتنی بر قدرت» درور (Yehezkel Dror)، نظریه «نخبگان قدرتمند» زیگلر (Zeigler)، مدل «نخبگان و توده‌ها» سی.رایت میلز (C.W.Mills)، نظریه «جامعه مرکب» بوچهولز (Buchholz) و نیز مفاهیمی چون گروه‌های ذی‌نفوذ (interest Groups) و گروه‌واره‌های صاحب‌نفوذ نظیر سازمان‌های خبری و رسانه‌های جمعی (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۹۳) همگی در همین حوزه قابل طرح و توجه هستند.

## ۲-۲. مدل‌های تصمیم‌گیری: نگرش تلفیقی

تصمیم‌گیری در سیاست خارجی فرآیندی است که توجه را هم معطوف به «فرد» می‌کند که در فرآیند سیاست خارجی مؤثر است و هم به «اجزای آن فرآیند» که همان انتخاب و گزینش از میان گزینه‌های مختلف است. مطالعه تصمیم‌گیری به این معناست

که تصمیم‌گیری از چه نوع فرآیندی است؟ چه عواملی در آن دخالت می‌کند؟ و چگونه تصمیم‌ها گرفته می‌شوند؟ با نگاهی گذرا به گونه‌های مختلف تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری عمومی، با توجه به دسته‌بندی پنجگانه درور، می‌توان مدل‌های زیر را بر شمرد (قوام، ۱۳۷۰، صص ۵۰-۶۹؛ تسلیمی، ۱۳۷۸، صص ۸۵-۸۸؛ الوانی، ۱۳۷۹، صص ۳۵-۸۴؛ خوشوقت، ۱۳۷۵، صص ۹۵-۱۳۱):

۲-۱-۲. **مدل عقلایی:** هربرت سایمون در کتاب خود «مدل‌های انسان: اجتماعی و عقلایی» (۱۹۵۷) و نیز در مقاله خود «طبیعت انسانی در سیاست» (۱۹۸۵) با تأکید بر اینکه بهترین تصمیم، عقلایی‌ترین آن‌هاست، به تبیین رابطه بین عقلانیت و اهداف پرداخت و در یک فرمول ساده، رفتار عقلانی را معادل رفتار هدفمند انگاشت و عقلانیت را، توانایی ربط دادن وسایل به اهداف تعریف کرد. یکی از صاحب‌نظران در خصوص مدل انتخاب عقلانی می‌نویسد: «این مدل‌ها بر این فرض استوارند که تصمیم‌گیرندگان گزینه‌ای را انتخاب می‌کنند که معتقدند منافع آن‌ها را به بهترین نحو تأمین می‌کند، ولی این بدان معنا نیست؛ آن‌ها واقعاً می‌دانند که منافع آن‌ها چیست» (راست، ۱۳۸۱، صص ۳۳۴ و ۳۳۶). بر همین اساس است که نظریه دوم مطرح می‌شود.

۲-۲-۲. **مدل رضایتبخش (satisfying Model):** چارلز لیندبلوم (Charles Lindblom) بر آن است که تصمیم‌گیرندگان به جای بیشینه‌سازی منافع و دستاوردها، به دنبال رضایتمندی هستند؛ یعنی تصمیم‌گیرنده به دنبال «انتخاب قابل پذیرش» است؛ انتخابی که دست‌کم مطلوبیت قابل انتظار او را تأمین کند. سایمون معتقد است که انسان‌ها تلاش می‌کنند عقلایی رفتار کنند، ولی این وجه عقلایی با توجه به توانایی‌های آن‌ها، محدود و محصور است (راست، ۱۳۸۱، ص ۳۴۱). بر همین اساس است که اهداف متنوع دیگری نیز در کنار بیشینه‌سازی مطلوبیت می‌یابند؛ نظیر کاهش زیان‌های تصمیم، افزایش بهره‌های احتمالی یا کاهش احتمالی ناکامی. در این مدل، تصمیم‌گیرنده به جای کامل‌ترین تصمیم، به تصمیم رضایتبخش قانع می‌شود و البته این امری نسبی است.

۲-۲-۳. **مدل فزاینده یا تدریجی (incremental Model):** واجد ویژگی‌های مدل عقلایی است؛ به علاوه اینکه تصمیم‌گیرنده در هنگام تنظیم اهداف و راه‌حل‌های قابل اجرا با عواملی مواجه می‌شود که باید آن‌ها را نیز در تصمیم خود دخالت دهد؛ زیرا در

سیاست‌گذاری دولتی، تصمیم‌ها همواره در معرض تغییرات افزایشی هستند. در این مدل ضمن افزایش آمادگی تصمیم‌گیرنده برای رویارویی با رخدادهای متغیرهای پیش‌بینی‌نشده، نقش وی نیز بیشتر واکنشی خواهد بود تا کنشی. و در واقع، تصمیم‌گیرنده بر مبنای تحقق مزیت نسبی یک بدیل نسبت به بدیل‌های دیگر، روند تصمیم‌گیری را ادامه می‌دهد.

۲-۲-۴. مدل مختلط که تصمیم‌های عمده و اساسی را از تصمیم‌های جزئی تفکیک می‌کند تا تصمیم‌گیرنده در خصوص تصمیم‌های اساسی و مهم با تمرکز بر بدیل‌های عمده بر حسب تابع مطلوبیت خویش، یکی را برگزیند، اما در مورد تصمیم‌های جزئی، روش فزاینده به اجرا درمی‌آید. این مدل تا حد زیادی نقایص مدل عقلانی محض و فزاینده را بر طرف می‌سازد.

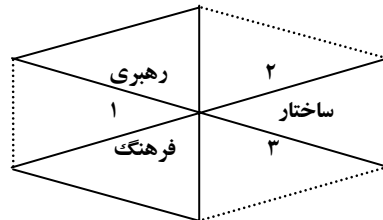
۲-۲-۵. مدل ینش فوق‌العاده یا فراعقلانی (extrarational model): گرچه برخی محققان اطلاق کلمه مدل را به این شیوه نادرست می‌دانند، به هر حال، این شیوه دلالت بر خصوصیات تفکری و تعقلی غنی‌تری دارد و در آن، تصمیم‌گیری بر اساس شهود، اشراق و الهام، نبوغ فردی و ویژگی‌های فوق‌العاده ذهنی تصمیم‌گیرنده انجام می‌پذیرد و بدون طی مراحل عقلایی تصمیم‌گیری، تصمیم‌های ارزشمندی اتخاذ می‌گردد. سیاستمداران پرآوازه معمولاً این شیوه را اجرا می‌کنند.

تسلیمی علاوه بر دسته‌بندی پنجگانه یادشده، مدل‌های دیگری نظیر مدل مشارکتی (participative model)، مدل تأثیر وافر (extra influential model)، مدل تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی‌شده (PDM)<sup>۴</sup>، مدل اجتماعی تصمیم‌گیری و نیز مدل تصمیم‌گیری و مدیریت بر مبنای هدف (MBO)<sup>۵</sup> را به آن می‌افزاید (تسلیمی، ۱۳۷۸، صص ۸۸-۹۲).

جمع‌بندی مدل‌های تصمیم‌گیری. تسلیمی الگوهای تصمیم‌گیری را بر اساس نوع مدیریت، فرهنگ، برنامه‌ریزی و منابع انسانی تقسیم‌پذیر و در نهایت، در تلفیق رویکردهای مختلف تصمیم‌گیری، تعامل میان سه عامل «رهبری، فرهنگ و ساختار» و نقش آن‌ها در سیاست‌گذاری را حائز اهمیت می‌داند (تسلیمی، ۱۳۷۸، صص ۹۶ و ۱۰۷).

وی این تعامل را در قالب مدل سه‌محوری زیر مطرح می‌کند:  
یک. تعامل رهبری و فرهنگ بر پایه ساختار؛

دو. تعامل رهبری و ساختار بر پایه فرهنگ؛  
سه. تعامل فرهنگ و ساختار بر پایه رهبری.



شکل ۱- تعامل سه محوری رویکردهای مختلف تصمیم گیری  
(ترسیم از نویسنده بر اساس تسلیمی، ۱۳۷۸، ص ۹۶)

در تعاملی که بر اساس تقدم یا مبنا قرار گرفتن هر یک از این عوامل سه گانه فوق صورت می گیرد، اهمیت و نوع عوامل فنی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و نیز قابلیت پذیرش خط مشی متفاوت است.

### ۲-۳. متغیرهای عمده تصمیم گیری در سیاست خارجی

تصمیمات و نظریه های تصمیم گیری در سیاست خارجی را می توان در پنج گروه از متغیرها بررسی کرد که بیانگر تفاوت میان تصمیمات سیاسی و غیرسیاسی هستند (خوشوقت، ۱۳۷۵، ص ۸۸). این متغیرها عبارت اند از یک. موقعیت تصمیم گیری؛ دو. مسئولان تصمیم گیری؛ سه. ساختار یا سازمان تصمیم گیری؛ چهار. فرآیند تصمیم گیری؛ پنج. نتیجه تصمیم گیری. از میان این متغیرها و با عنایت به هدف این نوشتار، بر متغیرهای یکم، دوم و چهارم بیشتر تأکید می شوند که شرح مختصری از آنها ارائه می گردد:

#### ۲-۳-۱. موقعیت تصمیم گیری

نظریه تصمیم گیری، توجه اصلی خود را بر موقعیت یا مسئله معطوف می دارد. این نظریه آنچه را بررسی می کند که واقعی نیست بلکه چیزی است که تصمیم گیرندگان آن را به عنوان «مسئله» درک و تصور کرده اند. بنابراین، بررسی اینکه تصمیم گیرندگان مسئله ای را که با آن مواجه می شوند، چگونه تعریف کرده و موقعیت را در رابطه با آن

مشخص می‌کنند، بسیار بااهمیت است. ویلیام دان، فرآیند تحلیل سیاست را شامل پنج مرحله و دومین آن را مرحله فرموله کردن یا سازماندهی مشکلات (problem structuring) می‌داند و در فصل پنجم کتاب خویش به تفصیل، به طرح روش‌های صورت‌بندی و سازماندهی مشکلات سیاستی می‌پردازد (دان، ۱۳۸۴، صص ۲۷-۳۰ و ۹۷).

### ۲-۳-۲. مسؤلان تصمیم‌گیری

انگیزه، شخصیت، تجارب و سوابق اجتماعی، ارزش و ترجیحات تصمیم‌گیرندگان، تأثیری قابل توجه بر تصمیم‌گیری دارد. برخی صاحب‌نظران مانند ریچارد اشنايدر (Richard schnyder)، مطالعه فرآیند تصمیم‌گیری را عمدتاً از راه تجزیه و تحلیل انگیزه تصمیم‌گیرندگان توصیه می‌کنند. وی همچنین انگیزه‌ها را به دو گروه انگیزه‌های آگاهانه و ناشی از عقلانیت ("in order to" Motives) و انگیزه‌هایی که منشأ روانی و شخصیتی ("because of" Motives) دارند و عمدتاً ناآگاهانه یا شبه‌آگاهانه‌اند، تقسیم می‌کند (خوشوقت، ۱۳۷۵، صص ۸۹-۹۰).

### ۲-۳-۳. فرآیند تصمیم‌گیری

بیانگر نحوه تبدیل داده‌های نظام سیاسی به باز داده‌هاست. صرف‌نظر از اینکه صاحب‌نظران مختلف، چه مراحل را برای هر فرآیند تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرند، باید دانست که این فرآیند در قالب مدل‌های گوناگونی ارائه و بررسی می‌شود که پیشتر در بحث از مدل‌های تصمیم‌گیری به آن‌ها اشاره شد. هارولد لاسول (Harold lasswell) در بحث از فرآیند تصمیم‌گیری، هفت مرحله کارکردی را مطرح می‌کند (خوشوقت، ۱۳۷۵، ص ۹۳) و برخی سیاست‌پژوهان دیگر نظیر رامش و هولت (Ramesh and Howlett) این روند را به پنج، هفت یا نه مرحله تقسیم کرده‌اند (اشتریان، ۱۳۸۱، ص ۱۷).

## ۲-۴. الگوی اقتضایی خط‌مشی‌گذاری عمومی

همه فرآیندهای مختلف خط‌مشی‌گذاری ادعای کلیت دارند، اما تجربیات علمی و مطالعات علمی نشان داده است که فرآیندهای ثابت و الگوهای با ساختار انعطاف‌ناپذیر، نمی‌توانند در شرایط و موقعیت‌های در حال تغییر و تحول، همساز و هماهنگی لازم را دارا باشند. از این رو، صاحب‌نظران سیاست‌گذاری معتقدند الگوی اقتضایی که برگرفته از نگرش سیستمی<sup>۶</sup> است در هر جامعه و فرهنگ و در هر شرایط و موقعیتی کارساز است؛ زیرا در فرآیند تصمیم‌گیری، شرایط و محیط‌های مختلف تأثیرگذار بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری را مدنظر قرار می‌دهد و سعی در حداکثرسازگاری با آن‌ها را دارد. این محیط‌ها عبارت‌اند از محیط فرهنگی-اجتماعی-ارزشی، محیط اقتصادی، محیط فنی، محیط اداری-سازمانی، محیط سیاسی-قانونی، و محیط اقلیمی-جغرافیایی (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۱).



شکل ۲. محیط‌های مؤثر بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۲)

صاحب‌نظران بر مبنای نگرش اقتضایی، به ارائه مدل‌هایی برای فرآیند خط‌مشی‌گذاری پرداخته‌اند که مدل اقماری، مدل چندبعدی، مدل بررسی تلفیقی (mixed Scanning model) و مدل جریان‌ها-دریچه‌ها (streams & Windows)

model) از آن جمله‌اند (الوانی، ۱۳۷۹، صص ۱۵۳-۱۶۱). همه این مدل‌ها به نحوی به نقش و تأثیر محیط‌های مؤثر بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری توجه کرده، ولی در عین حال، هر کدام، روال و نحوه تأثیرگذاری را به گونه‌ای مجزا ترسیم کرده‌اند. در این نوشتار، «مدل چندبعدی خط‌مشی‌گذاری عمومی» به عنوان چارچوب مفهومی و نظری طرح برای بررسی موضوع و پاسخ به سؤال اساسی تحقیق برگزیده شده است.

#### ۲-۴-۱. مدل چندبعدی خط‌مشی‌گذاری عمومی

برایان اسمیت (Brian smith) فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی را به صورت مجموعه‌ای از اثرات و عواملی مانند اعتقادات و ارزش‌های جامعه، دانش و فن، فشار و قدرت، حمایت و عدم حمایت، و قوانین و مقررات تصویر کرده و اعمال هر یک از این عوامل را توسط مراجع و گروه‌های رسمی در نظر گرفته است. شکل زیر بیانگر این مدل و عوامل مؤثر بر آن است (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۶).

یادآوری این نکته نیز لازم است که مطابق نگرش سیستمی، عوامل مؤثر بر فرآیند چندبعدی خط‌مشی‌گذاری آن گونه که در تصویر دیده می‌شود، از یکدیگر تفکیک شده و جدا نیستند بلکه ضمن تعامل با یکدیگر، بر هم تأثیر گذارده و از هم تأثیر می‌پذیرند. نکته دیگر آنکه این عوامل در جوامع و فرهنگ‌های مختلف و در زمان‌های گوناگون با وزن و توان تأثیرگذاری متفاوت ظاهر می‌شوند؛ یعنی گرچه سایر عوامل نیز حضور دارند و آثاری از خود بر فرآیند باقی می‌گذارند، اثر آنها تحت‌الشعاع عاملی است که اولویت یکم دارد. نکته سوم آنکه در این مدل، عامه مردم، حضوری مستقیم در فرآیند ندارند (برخلاف مدل‌هایی نظیر مدل اقماری) بلکه می‌توان تأثیرگذاری عامل «عامه مردم» را در قالب «حاملان اعتقادات و ارزش‌های جامعه» و یا «گروه‌های ذی‌نفوذ» دانست. البته این همان نکته‌ای است که به اعتقاد نویسنده موجب نقص مدل است و تلاش می‌شود در این تحقیق با ارائه شواهدی متعدد، مدل مبنا تکامل داده شود.



شکل ۳. مدل چندبعدی خط‌مشی‌گذاری عمومی (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۱۵۶)

۳. کارکرد مدل مبنا: حوزه‌های مداخله دیپلماسی عمومی بر تصمیم‌سازی با توجه به هدف این نوشتار و بر مبنای مدل ارائه‌شده برای بررسی، در ادامه به حوزه‌ها و زمینه‌هایی اشاره می‌شود که امکان مداخله در فرآیند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و یا به عبارت دیگر، تأثیرگذاری بر تصمیم‌سازی را فراهم می‌آورند. نگاهی به پیش‌زمینه‌های این مداخلات، ضروری به نظر می‌رسد:

### ۳-۱. بررسی عوامل مداخله‌گر در سیاست‌گذاری

یکی از زمینه‌های مهم تأثیرگذار بر تصمیم‌سازی‌ها، مداخلات است. مداخله، امری قهری و مبتنی بر قدرت سازمان‌ها و دولت‌هاست. مداخله می‌تواند بیرونی یا درونی و



منفی یا مثبت باشد و حد بالا و جسورانه آن را سلطه می‌نامند. مداخله معمولاً با هدف تغییر در سیستم هدف صورت می‌گرفته است. تغییر به وجود آمده در سیستم هدف توسط سیستم مداخله‌گر، تأثیر قدرت تلقی می‌شود. تجربیات تاریخی کشورها نشان داده که بهترین وسیله مداخله و سلطه مسالمت‌آمیز، مبادلات و تجارت و دادوستدهاست و این اصلی است که در مطالعات علمی حوزه اقتصاد سیاسی به دفعات اشاره و بررسی شده است. امروزه ارتباطات گسترده و متنوع اجتماعی بین‌المللی زمینه مساعدی را برای مداخله‌گری در جوامع گوناگون فراهم کرده که تحمیل و ترویج الگوی مصرف و عوارض آن از مصادیق بارز آن است. در نتیجه مداخله، سیستم هدف (مورد مداخله) که می‌تواند یک سازمان یا یک جامعه باشد، با یک سری دوگانگی‌ها روبه‌رو می‌شود.

از دیدگاه صاحب‌نظران عوامل مداخله به دو بخش تقسیم می‌شود:

یک. عوامل خارجی و بیرونی (عوامل محیطی)،

دو. عوامل و عناصر درونی و داخلی (مربوط به درون سیستم که می‌تواند خود با منشأ داخلی تغییر یا منشأ تأثیرپذیری از عوامل خارجی باشد).

در عوامل مداخله با چارچوب‌های ساختاری و چارچوب‌های ذهنی روبه‌رو هستیم؛ با وجود آنکه ساختارها در موقع مداخله‌پذیری دارای مقاومت‌ها و محدودیت‌هایی هستند اما چارچوب‌های ذهنی به گونه‌ای غیرعینی تأثیرپذیری دارند (تسلیمی، ۱۳۷۸، صص ۱۱۵-۱۱۷). تأکید می‌شود که امکان تأثیرگذاری روی چارچوب‌های ذهنی افرادی که در فرآیند تصمیم‌سازی مشارکت دارند و در نتیجه مداخله در تصمیم‌گیری، از اهدافی است که این نوشتار در پی دارد.

### ۲-۳. نقش ارزش‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی

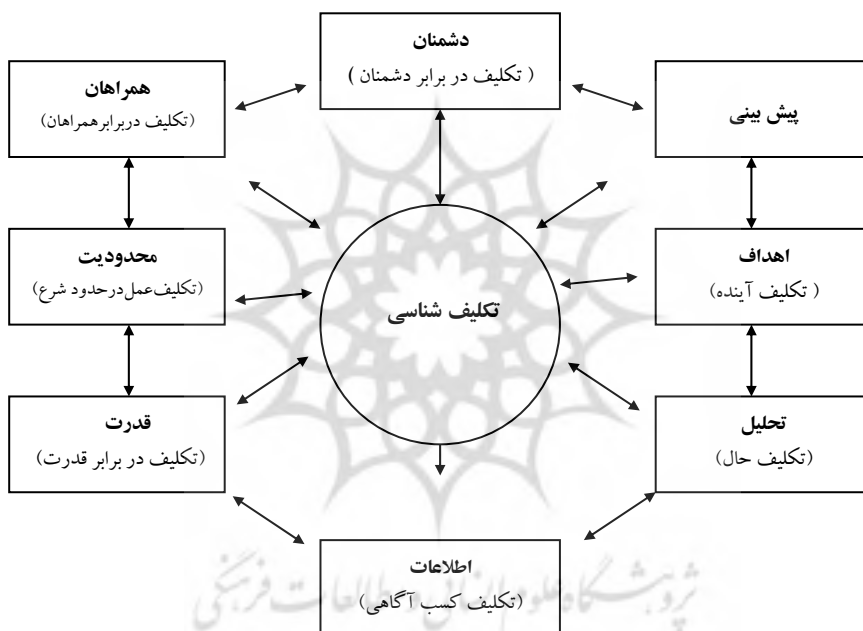
ارزش‌های نافذ در هر جامعه، نقش اساسی و جهت‌دهنده در نحوه تصمیم‌گیری خط‌مشی‌گذاران ایفا می‌کنند و بررسی فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری بدون توجه به ارزش‌های یادشده ناقص است. فرآیندهای مختلف خط‌مشی‌گذاری، همچون کالبدهایی هستند که انسان به عنوان مرکز و محور همه این فرآیندها، به آن‌ها روح می‌بخشد و

فعالشان می‌سازد؛ به گونه‌ای که تابع اعتقادات، باورها، تلقی‌ها و ارزش‌های محرک وی و شکل‌دهنده اندیشه و رفتار او باشند. ارزش‌های فرد، واقعیت‌های ملموس و قابل اثبات هستند؛ زیرا اثرات و پیامدهای آن‌ها را می‌توان به سادگی در رفتارهای فرد مشاهده کرد. مدیران و خط‌مشی‌گذاران هم در برداشت‌ها، انتخاب‌ها و ارزیابی‌های خود، ارزش‌هایشان را خودآگاه یا ناخودآگاه دخالت می‌دهند. ارزش‌ها از هر جهتی که طبقه‌بندی شوند، بر رفتار و عملکرد انسان‌ها اثر می‌گذارد و در جهت‌دهی به خط‌مشی‌ها مؤثر واقع می‌شوند. فرآیند خط‌مشی‌گذاری نیز که حاصل نظرها و اقدامات جمعی است، تابعی از ارزش‌ها و اعتقادات افراد درگیر و مؤثر در فرآیند است. بدیهی است چنانچه در یک مجموعه خط‌مشی‌گذار، ارزش‌های یکسانی حاکمیت داشته باشد، خط‌مشی‌گذاری با سهولت انجام می‌گیرد و زمانی که تضاد ارزشی بین اجزای یک مجموعه وجود داشته باشد، فرآیند دچار موانع و مشکلاتی می‌شود.

انسان‌ها ارزش‌های خود را از مذهب، خانواده، اجتماع، فرهنگ و محیطی که در آن زندگی می‌کنند، کسب می‌کنند. ارزش‌ها در طول زندگی شکل می‌گیرند و تغییر و تحول می‌یابند. لذا بسیاری از منابع ارزش‌ها از طریق آموزش‌های فرهنگی، قابلیت تأثیرپذیری، تغییر و احیاناً دستکاری را دارند. یکی از زمینه‌های تأثیرگذاری دیپلماسی عمومی - البته در چارچوب دیپلماسی فرهنگی - همین حوزه ارزش‌هاست. در همین راستا، هربرت شیلر (Herbert Schiller)<sup>۷</sup> اندیشمند انتقادنگر حوزه علوم ارتباطات در کتاب خود، «گرداندگان افکار»، چگونگی سوءاستفاده متخصصان نمایشگری‌های سیاسی، تبلیغات بازرگانی، ارتباطات جمعی و افکارسنجی ایالات متحده را در جلب عقاید عمومی بررسی و طرح می‌کند و در فصل‌های هشتم تا دهم کتاب خود، مباحثی چون دستکاری ذهنی و هشیاری بسته‌بندی شده، صنعت معرفت: عنصر دولتی، صنعت تفریح و سرگرمی، صنعت نظرسنجی: سنجش و ساخت عقاید، مدیریت افکار بین‌المللی، و فنون اقناع را ارائه می‌کند (معمدنژاد، ۱۳۷۷، ص ۱۸).

برزگر نیز در پژوهش خود در مورد رابطه و جایگاه تصمیم‌گیری بر اساس ابعاد وجودی انسان متناسب با نظر مکتب اسلام، رابطه تصمیم‌گیری با بینش‌ها یا اعتقادات از سویی، و گرایش‌ها یا اخلاقیات از سوی دیگر و فراتر از آن‌ها کنش‌ها و احکام

تصمیم‌گیری را مطالعه کرده است. وی سپس در چارچوب ارائه نظریه راه‌ها و با ایجاد رابطه با نظریه تکلیف، ارکان یک مدل تصمیم‌گیری سیاسی را بر اساس نگرش ارزشی و مذهبی بررسی می‌کند. وی در نهایت، ارکان هشت‌گانه تصمیم‌گیری و متغیرهای آن را در مقایسه با ارکان نظریه تکلیف در قالب نمودار زیر ارائه می‌کند (برزگر، ۱۳۷۳، صص ۳۳۳-۳۳۴). موضوع مهم در مطالعه برزگر، ابعاد مختلف فرآیند تصمیم‌گیری ارزشی و جنبه‌هایی است که باید به صورت تلفیقی بررسی شود.



شکل ۴- ارکان تصمیم‌گیری و ارتباط متقابل آن‌ها در یک مدل ارزش‌مدار (برزگر، ۱۳۷۳، ص ۳۳۴)

### ۳-۳. منابع توانمندی تصمیم‌ها و سیاست‌گذاری

یکی دیگر از زمینه‌های تأثیرگذاری دیپلماسی عمومی بر فرآیند تصمیم‌گیری از جهت عوامل پشتیبانی تصمیم‌هاست. در نگرش مدیریت دولتی، تصمیم‌های تعیین‌شده نیازمند پشتیبانی‌هایی به قرار زیرند:

۱) حمایت‌های بیرون سازمانی. توسط سازمان‌های دیگر به لحاظ ارتباطات متقابل خود.

۲) افکار عمومی جامعه. مخاطبان مستقیم و غیر مستقیم که همواره قضاوت‌هایی در باره نتایج و پیامدهای تصمیم‌ها دارند؛ بنابراین منابع تصمیم‌گیری باید از پیش به نقش افکار عمومی توجه داشته باشند.

۳) مراجع قانون‌گذاری. از جهت همراستایی با قوانین و قواعد کلان جامعه. آنچه مهم است اینکه تصمیم‌گیری‌ها از آنجا که تبعاتی در پی دارد، در قیاس با انتظارات مخاطبان، حمایت یا عدم حمایت آنان را در قالب پشتیبانی‌های بیرونی تصمیم در پی خواهد داشت که ویژگی‌های مثبت سازمان نظیر کارآمدی، پاسخگویی، جامعه‌گرایی و قانونمندی می‌تواند واکنش‌های مثبت مخاطبان را در پی داشته باشد (تسلیمی، ۱۳۷۸، صص ۱۳۸ و ۱۴۳).

#### ۳-۴. بررسی ریشه‌های درونی و بیرونی تصمیم‌های سازمان‌ها

شناخت مبانی بنیانی هر تصمیم، نیازمند بررسی‌های علمی و روان‌شناختی نظیر کنش‌ها و واکنش‌ها، هنجارهای بیولوژیک نظیر سازوکارهای عصبی، کنش‌های ارتباطی و عوامل موقعیتی نظیر موقعیت تصمیم‌گیرندگان در جامعه و سازمان و درجه آزاداندیشی و انواع وابستگی‌های اینان، انگیزه‌های فردی (درونی) و محیطی و نظایر آن است. از سویی هرچه دامنه پیامدها و بازتاب‌های تصمیم وسیع‌تر باشد، ریشه‌های قوی و بنیان‌های استوارتری را در تصمیم‌گیران می‌طلبد. موضوع تصمیم هرچه اساسی‌تر و حیاتی‌تر باشد، فشار بیشتری بر تصمیم‌گیرندگان وارد می‌آورد. به طور کلی ریشه‌های تصمیم در درون سازمان شامل زمینه‌های ابزاری و دگرگونی‌های اجرایی و عملیاتی است و ریشه‌های تصمیم در بیرون سازمان، در برگیرنده قانون‌گذاری‌ها و زمینه‌های اجتماعی- فرهنگی (تمایلات و تحولات جامعه یا افکار عمومی) است (تسلیمی، ۱۳۷۸، صص ۱۶۰).

### ۳-۵. ارتباط دوسویه مردم و نخبگان در نظام سیاسی

در یک نظام سیاسی، ورودی‌ها، تقاضاها و حمایت‌ها هستند و خروجی‌ها عبارت‌اند از تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها. سیاست‌گذاری عمومی در یک جامعه از عواملی نظیر نظام سیاسی متأثر است و در عین حال، بر شکل‌یابی تقاضاها و به همراه آن بر حمایت‌ها و پشتیبانی‌هایی که نظام سیاسی را به وجود می‌آورد، تأثیر محیطی دارد. به بیان دیگر، تقاضاها و حمایت‌های شناخته‌شده به موجب خط‌مشی‌ها شکل می‌گیرند؛ از این رو، در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری باید تقاضاها و حمایت‌های اجتماعی و عمومی، پیشاپیش مطالعه و سنجش شوند و پیش‌بینی‌های لازم در نظر گرفته شود. شکل زیر تأثیر متقابل سیاست‌گذاری عمومی و نظام سیاسی را نشان می‌دهد (خوشوقت، ۱۳۷۵، ص ۱۴۶).



شکل ۵- تأثیر متقابل خط‌مشی عمومی و نظام سیاسی (تسلیمی، ۱۳۷۸، ص ۱۶۹)

بازتاب، مقبولیت و پذیرش عمومی سیاست‌های کلان، دلالت بر مقدمات مشارکت مردم دارد. وجود نخبگان در نظام‌های سیاسی و به کارگیری توانایی‌های موجود برای پاسخ به تقاضاها، حمایت‌های محیطی از نظام سیاسی را به دنبال دارد. یک صاحب‌نظر، رویکرد مثبت در تصمیم‌گیری را مستلزم شش عامل زیر می‌داند که در ارتباط با فضای فرهنگی سازمان و جامعه هستند؛ این عوامل عبارت‌اند از جریان ارتباطات، مشارکت در تصمیم‌گیری، تأکید بر مردم، نفوذ بر بخش‌ها و واحدها، کفایت فناوری و انگیزش. عامل «تأکید بر مردم» دلالت بر فرآیند مردمی‌سازی تصمیم‌گیری دارد؛ به گونه‌ای که مدیران نباید هیچ‌گاه تصور کنند که عنصر مطلق تصمیم‌گیرنده خود آن‌ها هستند (تسلیمی، ۱۳۷۸، صص ۱۶۸-۱۶۹ و ۱۷۳).

### ۳-۶. نقش گروه‌های ذی‌نفوذ در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری

با وجود آنکه در گذشته، مطالعات مربوط به فرآیند تصمیم‌گیری در سیاست خارجی، نقش و اهمیت چندانی را برای این گروه‌ها قائل نبود، امروزه چنین نیست و این گروه‌ها تأثیر مهمی بر سیاست‌گذاری‌ها به ویژه در کشورهایمانند آمریکا دارند. لستر میلبریت (Milbraith, Lester) در مقاله‌ای با عنوان «گروه‌های ذی‌نفوذ و سیاست خارجی»، نتیجه‌گیری می‌کند که تأثیر گروه‌های ذی‌نفوذ در مسائل خارجی بسیار اندک است (باربر و اسمیت، ۱۳۷۲، ص ۱۹۰). در حالی که کگلی و ویتکف (Kagely and Vitkof) با دسته‌بندی گروه‌های ذی‌نفع به انواع مختلفی چون ذی‌نفع عمومی (نظیر جامعه‌رأی‌دهندگان زن)، ذی‌نفع تک‌موضوعی (نظیر حامیان محیط زیست)، ذی‌نفع ایدئولوژیک و ذی‌نفع قومی (نظیر کمیته امور عمومی آمریکا- اسرائیل در کنگره آمریکا یا AIPAC<sup>۱</sup>) آن‌ها را برخوردار از توان تأثیرگذاری شگرف بر سیاست‌گذاری عمومی به ویژه در مسائل خارجی می‌دانند. «در مورد کمیته AIPAC مشهور به لابی یهودی که با ۵۵ هزار عضو و بودجه‌ای بیش از ۱۲ میلیون دلار در سال ۱۹۹۱م. اغلب متهم به کنترل سیاست خاورمیانه‌ای آمریکاست؛ نمونه‌های پررنگ و شگفتی از نتایج اعمال نفوذ این لابی وجود دارد، به گونه‌ای که برخی مدعی‌اند این کمیته، اسرائیل را ایالت پنجاه و یکم آمریکا می‌داند» (کگلی و ویتکف، ۱۳۸۲، صص ۴۴۰-۴۴۳).

### ۳-۷. نقش افکار عمومی در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری

هرم افکار عمومی معمولاً از سه دسته مردم تشکیل می‌شود: دسته اول سیاست‌گذاران و نخبگان هستند که در بالای هرم قرار دارند و منتقدان سیاسی یا علاقمندانی که به سیاست‌گذاران دسترسی دارند، نیز از همین دسته‌اند؛ دسته دوم، مردم علاقه‌مند هستند که در باره سیاست خارجی مطلع‌اند ولی ضرورتاً به سیاست‌گذاران دسترسی ندارند و سرانجام، انبوه جمعیت که توده عام را تشکیل می‌دهند. این طبقات سه‌گانه روی هم رفته مفهوم «افکار عمومی» را شکل می‌دهند. درصد این طبقات در جوامع مختلف تقریباً یکسان است و برای مثال، در جامعه آمریکا، نخبگان کمتر از ۲ درصد، مردم

علاقه‌مند بین ۵ تا ۱۰ درصد و بقیه یعنی حدود ۹۰ درصد توده عوام هستند (کگلی و ویتکف، ۱۳۸۲، صص ۴۰۲-۴۰۳).

در مورد تأثیر افکار عمومی بر سیاست خارجی، این سؤال مطرح است که آیا افکار عمومی شاخصی روشن و قاطع برای سیاست‌گذاری است؟ از نظر کگلی و ویتکف پاسخ این سؤال، خیر است؛ زیرا «افکار عمومی گاهی مانعی در برابر نوآوری سیاست خارجی، و گاهی نیز محرکی برای نوآوری است. به هر حال، افکار عمومی منبعی است برای چانه‌زنی بین‌المللی» (کگلی و ویتکف، ۱۳۸۲، صص ۴۰۸-۴۱۳).

همان گونه که در بخش نخست این نوشتار مطرح گردید، مفهوم دیپلماسی عمومی به شدت به افکار عمومی توجه دارد و حتی می‌توان گفت بر آن متمرکز است. امروزه توجه لزوم تأثیرگذاری بر افکار عمومی کشورهای دیگر از طریق به کار گرفتن ابزارهای مختلف ارتباطی و رسانه‌ای توسط صاحب‌نظران سیاست‌گذاری خارجی با اصطلاحاتی چون «کشور حامی، کشور هدف و حمایت» به صراحت بیان می‌شود. مایکل مک‌کلن (Michael McClellan) مشاور دیپلماسی عمومی وزارت امور خارجه آمریکا، تعریف خود از دیپلماسی عمومی را چنین ارائه می‌دهد: «دیپلماسی عمومی، برنامه‌ریزی راهبردی و اجرای برنامه‌های آموزشی، فرهنگی و اطلاع‌رسانی توسط یک کشور حامی برای ایجاد محیط افکار عمومی در کشور(های) هدف است؛ به طوری که رهبران سیاسی کشور(های) هدف را قادر به تصمیم‌گیری حمایت‌گرانه و پشتیبانی از اهداف سیاست خارجی کشور حامی می‌سازد» (McClellan, 2004). بنابراین، می‌توان گفت دیپلماسی عمومی یک راهبرد ارتباطی ویژه و هدفمند است که در صدد ساخت یک تصویر مثبت از یک کشور نزد افکار عمومی خارجی است. مک‌کلن برای نمایش چگونگی فرآیند تأثیرگذاری از «هرم ارتباطات دیپلماسی عمومی» استفاده می‌کند.

«چنانچه دیپلماسی عمومی را از آغاز تا تأثیر، در قالب یک فرآیند بررسی کنیم، مراحل پنج‌گانه زیر مشاهده می‌شود: آگاهی (awareness)؛ منافع (interest)؛ دانش (knowledge)؛ طرفداری (advocacy) و اقدام (Action). شکل زیر این پنج مرحله را به صورت یک هرم نشان می‌دهد که هرم ارتباطات دیپلماسی عمومی نامیده می‌شود.



هرم ارتباطات دیپلماسی عمومی (McClellan, 2004)

توجه به این نکته ضروری است که هرچه به سوی پایین هرم برویم، میزان مخاطبان بیشتر می‌شود؛ در حالی که هرچه به سمت بالای هرم برویم، هزینه برقراری ارتباط با افراد مخاطب، نسبت به پایین هرم به طور فزاینده‌ای سنگین‌تر می‌شود. از این رو، کمترین سرانه هزینه، مربوط به پایین هرم و بیشترین آن، مربوط به نوک هرم است. به طور کلی، هر طبقه در این هرم، طبقه زیرین خود را می‌سازد و طبقه بالایی خود را حمایت می‌کند؛ برای مثال، یک فرد در ابتدا باید آگاهی کافی از زمینه‌های موردنیاز خود به دست آورد، آن گاه منافع را برای خود کسب کند، سپس نسبت به کشور حامی، دانش و شناخت لازم بیابد تا اینکه به یک حامی تبدیل شود و سرانجام، به اقدامی خاص در پشتیبانی از کشور حامی دست بزند. از جمله این اقدامات می‌توان به دادن رأی مثبت در سازمان‌های بین‌المللی، امضای توافقنامه‌های تجاری و قراردادهای دوطرفه، تصویب قوانین مطلوب، ورود در اتحادها و پیمان‌های نظامی اشاره کرد» (McClellan, 2004).

### ۳-۸. نقش رسانه‌ها در تصمیم‌گیری عمومی

طی دهه‌های اخیر ارتباطات و رسانه‌ها تحولات بنیادینی از لحاظ کمی و کیفی داشته‌اند. رسانه‌های جدید امکان دسترسی به اطلاعات را برای شهروندان، سیاستمداران و دیوان‌سالاران افزایش داده‌اند. رسانه‌های جدید جمع‌آوری، انباشت و توزیع اطلاعات را سرعت بخشیده و محدودیت‌های زمانی و مکانی را از بین برده‌اند و رسانه‌های جدید امکان قبض و بسط اطلاعات را برای فرستنده فراهم کرده‌اند. ضمن آنکه در



جوامع امروزی، مردم اساساً از طریق رسانه‌ها کسب اطلاعات می‌کنند و عقاید سیاسی خود را شکل می‌دهند. سیاست رسانه‌ای تمام دنیای سیاست نیست، اما امروزه تمام سیاست‌ها باید از طریق رسانه‌ها بر فرآیند تصمیم‌گیری اثر بگذارند (سلطانی‌فر، ۱۳۸۴، صص ۳۲-۳۳). اصطلاح «قدرت رسانه‌ها» گویای همین تأثیرگذاری و قابلیت و کارایی رسانه‌ها برای اهدافی معین است و تمایز سطوح تأثیر رسانه‌ها از جمله سطوح فرد، گروه یا سازمان، نهاد اجتماعی، جامعه کل و فرهنگ را می‌توان در همین راستا دانست (مک‌کوایل، ۱۳۸۲، ص ۳۶۰).

الیوت و گلدینگ (Eliot & Golding) در مقاله خود با نام «وسایل ارتباط جمعی و امور خارجی» اخبار را یک سازوکار فرهنگی کنترل و نفوذ می‌دانند که نه تنها توده‌های مردم را تحت پوشش قرار می‌دهد بلکه با اثرگذاری بر نخبگان جامعه و آفریدن تصورات، محیط را برای اقدام لازم آماده می‌سازند. تصویری که گزارش‌های خبری از جهان واقع ارائه می‌دهند، روشی برای تأثیرگذاری بر سیاست خارجی است (باربر و اسمیت، ۱۳۷۲، ص ۱۷۹). اصولاً از آنجا که رسانه‌های گروهی نفوذی غیرعادی و خارق‌العاده در تعیین طرز فکر عمومی دارند و با علم به این اصل که «آگاهی، قدرت است»، نقش تعیین‌کننده‌ای را باید برای رسانه‌ها در نظر گرفت؛ برای مثال، در آمریکا که ۹۸ درصد مردم دست‌کم یک دستگاه تلویزیون دارند و روزی ۷ ساعت به طور میانگین به تماشای آن می‌پردازند و بیش از ۱۵۰۰ روزنامه با شمار روزانه حدود ۶۰ میلیون نسخه منتشر می‌شود، این تشکیلات عظیم به راحتی توانایی آن را دارد که تعیین کند «چه چیزی خبر است؟». اهمیت و تأثیر رسانه‌ها به خصوص بر بخش پایینی هرم افکار عمومی یعنی توده عام - که در آمریکا حدود ۹۰ درصد جمعیت هستند - بسیار قابل ملاحظه است. رسانه‌ها نه فقط دستور کار (agenda setting) را تعیین می‌کنند بلکه به عنوان دروازه‌بان خبر با فیلتر کردن اخبار و شکل‌دهی به چگونگی گزارش آن، تأثیرگذارند. هر جا که محدودیت منابع پوشش خبری امور خارجی (دروازه‌بانان اصلی واردات و ساخت خبر) بیشتر باشد - از جمله در جامعه آمریکا - این تأثیر، فراوان‌تر است (کگلی و ویتکف، ۱۳۸۲، صص ۴۵۳-۴۵۵).

از سوی دیگر، از آنجا که امروزه پوشش تلویزیونی اخبار رویدادهای جهانی از ویژگی‌هایی نظیر پخش شبانه‌روزی، انتشار همزمان با وقوع رخداد آن هم به طور زنده، و قابلیت انتقال در سطح جهانی برخوردار است، توان تأثیرگذاری این نوع پوشش بر عموم مخاطبان از جمله سیاست‌گذاران افزایش یافته است. «گسترش شبکه‌های تلویزیونی جهانی کاملاً خبری نظیر CNN بین‌الملل و BBC در ده سال گذشته و به ویژه توانایی تأثیرگذاری آن‌ها بر سیاست‌های دفاعی و خارجی، کاربرد واژه‌هایی نظیر دموکراسی رسانه‌ای، رسانه‌سالاری و تله‌دموکراسی را در توصیف نظام سیاسی جدید تحت سلطه رسانه‌ها فزونی بخشیده است. راهیابی همین برداشت از رسانه‌ها به حوزه امور بین‌المللی موجب خلق نظریه‌ای چون «پدیده CNN» شده است. فرض اساسی در پشت همه این برداشتها آن است که «تصاویر رویدادهای جهانی به مراتب مهم‌تر از واقعیت آن رخدادهاست» و این همان چیزی است که رابرت مک‌نیل آن را «رقابت تصاویر» می‌نامد و هنری کیسینجر نیز اینچنین آن را تأیید می‌کند که «بیشتر مقاماتی که از من مشاوره می‌خواستند، عادت داشتند بپرسند: چه کنیم، اما همان‌ها امروزه می‌گویند: چه بگوییم؟» (گیلبوا، ۱۳۸۳، ص ۱۴۲). از این رو، باور به اصل وجود گزینش‌گری و تولید و پخش اخبار جهت‌دار و هدفمند از رسانه‌های جهانی و تأثیرگذاری آن‌ها بر گروه‌های مختلف جامعه از سطح عامه تا نخبگان و تصمیم‌گیران، دو اصل راهگشا در طرح موضوع نقش رسانه‌ها در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سیاست‌گذاری عمومی به ویژه در عرصه سیاست خارجی به شمار می‌آیند.

### نتیجه‌گیری

مدل چندبعدی از الگوی اقتضایی خط‌مشی‌گذاری عمومی، فرآیند خط‌مشی‌گذاری عمومی را به صورت مجموعه‌ای از عوامل مانند اعتقادات و ارزش‌های جامعه، دانش و فن، فشار و قدرت، حمایت و عدم حمایت، و قوانین و مقررات تصویر کرده و اعمال هر یک از این عوامل را توسط مراجع و گروه‌های رسمی در نظر گرفته است. در این مدل، عامه مردم، حضوری مستقیم در فرآیند ندارند (بر خلاف مدل‌هایی نظیر مدل اقماری) و ظاهراً تأثیرگذاری عامل «مردم» را تنها می‌توان در قالب «حامیان اعتقادات و

ارزش‌های جامعه» و یا «گروه‌های ذی‌نفوذ» دانست. این تحقیق در پاسخ به این پرسش که «آیا دیپلماسی عمومی می‌تواند در فرآیند تصمیم‌سازی در سیاست خارجی مؤثر باشد؟»، با ارائه تعاریفی از مفهوم «دیپلماسی عمومی» و بازنگری نگرش‌های جدید به آن تلاش کرد بر مبنای مدل یادشده به اهمیت نقش مردم در قالب افکار عمومی به عنوان یک متغیر مستقل از «حاملان ارزش‌ها یا گروه‌های ذی‌نفوذ» بپردازد و بر آن اساس، زمینه‌های تأثیرگذاری دیپلماسی عمومی بر فرآیند تصمیم‌سازی در سیاست خارجی را بررسی کند. همچنین کاستی عمده این مدل را در توجه به نقش مردم و افکار عمومی در فرآیند تصمیم‌سازی و خط‌مشی‌گذاری به نمایش بگذارد. از این رو، دستاورد اصلی این پژوهش می‌تواند افزودن عامل «افکار عمومی» به مدل چندبعدی خط‌مشی‌گذاری عمومی و ارائه مدلی تکمیلی برای تأکید بر نقش «مردم» به عنوان افکار عمومی بر فرآیند تصمیم‌سازی و خط‌مشی‌گذاری باشد.

#### یادداشت‌ها

1. Bross, Irvin (1953). **Design for Decision**. Newyork: McMillan
۲. راهبرد (استراتژی) عبارت است از برنامه جامع، منسجم و کاملی که برای تحقق اهداف اساسی سازمان تدوین می‌گردد و تعیین‌کننده نوع خدمات سازمان به جامعه و الگوی پاسخگویی سازمان به محیط است (رضاییان، ۱۳۸۰، ص ۲۰۹).
3. Edward R. Murrow center for public Diplomacy
4. Programmed Decision Making Model
5. Management By Objective
۶. علاقه‌مندان برای مطالعه بیشتر در مورد نگرش سیستمی در سیاست‌گذاری عمومی و سیاست خارجی می‌توانند به منابع زیر از فهرست منابع این مقاله مراجعه کنند: الوانی، ۱۳۷۹، صص ۱۴۹-۱۵۰ و خوشوقت، ۱۳۷۵، صص ۳۱-۳۸ و ۱۴۶-۱۴۸.
7. Schiller, Herbert I. (1973). **The Mind Managers: How the Master Puppetees of Policies, Advertising and Mass Communication Pull the Strings of Public Opinion**. Boston: Beacon Press.
8. American-Israel Public Affair Committee. (AIPAC)

### کتابنامه

- آشنا، حسام‌الدین (۱۳۸۳). «فرهنگ، ارتباطات و سیاست خارجی: ارائه مدلی برای دیپلماسی عمومی». فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق (ع). شماره ۲۱. بهار ۸۳، صص ۲۲۷-۲۶۲.
- آلیسن، گراهام تی. (۱۳۶۴). شیوه‌های تصمیم‌گیری در سیاست خارجی. ترجمه منوچهر شجاعی. تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۱). روش سیاست‌گذاری فرهنگی. تهران: کتاب آشنا.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۴). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، چاپ چهاردهم.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۹). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران: سمت، چاپ هشتم.
- باربر، جیمز و اسمیت، مایکل (۱۳۷۲). ماهیت سیاست‌گذاری خارجی در دنیای وابستگی متقابل کشورها. ترجمه حسین سیف‌زاده. تهران: قومس.
- برزگر، ابراهیم (۱۳۷۳). مبانی تصمیم‌گیری سیاسی از دیدگاه امام خمینی (ره). تهران: سازمان تبلیغات اسلامی.
- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۷۸). تحلیل فرآیندی خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری. تهران: سمت.
- جعفری هفتخوانی، نادر (۱۳۸۴). «از دیپلماسی عمومی تا دیپلماسی دیجیتال». ماهنامه ارتباطات فرهنگی. دوره جدید. بهمن ۸۴، شماره ۲۰، صص ۵۳-۶۴.
- حاضر، منوچهر (۱۳۷۳). تصمیم‌گیری در مدیریت. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- حکیمی‌پور، ابوالقاسم (۱۳۷۷). تصمیم‌گیری در مدیریت. جلد ۲. مشهد: آستان قدس.
- خوشوقت، محمدحسین (۱۳۷۵). تجزیه و تحلیل تصمیم‌گیری در سیاست خارجی. تهران: وزارت امور خارجه مؤسسه چاپ و انتشارات.
- دان، ویلیام (۱۳۸۴). درآمدی بر تجزیه و تحلیل سیاست‌گذاری عمومی. ترجمه کیومرث اشتریان. تهران: دانشگاه امام صادق (ع). (این ترجمه به صورت محدود تنها جهت ارائه به دانشجویان دوره دکتری فرهنگ و ارتباطات تکثیر شده است. مشخصات کتاب اصلی عبارت است از:
- Dunn, William (1994). Public Policy Analysis: An introduction. Prentice Hall.
- راست، بروس و استار، هاروی. (۱۳۸۱). سیاست جهانی: محدودیتها و فرصتهای انتخاب. ترجمه علی امیدی. تهران: وزارت امور خارجه، مرکز چاپ و انتشارات.

- سلطانی‌فر، محمد (۱۳۸۴). «نقش رسانه‌ها در کمک به امنیت جهانی». در: قدرت و نقش رسانه‌ها در کاهش تهدیدهای جهانی (مجموعه مقالات). تهران: اداره کل اطلاعات و مطبوعات وزارت امور خارجه. صص ۳۲-۴۷.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی سازمانها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
- قوام، عبدالعلی (۱۳۷۰). اصول سیاست خارجی و سیاست بین‌الملل. تهران: سمت.
- کل، جی. ای. (۱۳۷۴). تئوریه‌ها و فرآیند مدیریت. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کگلی، چارلز دبلیو و ویتکف، اوجین آر (۱۳۸۲). سیاست خارجی آمریکا (الگو و روند). ترجمه اصغر دستمالچی. تهران: وزارت امور خارجه، مرکز چاپ و انتشارات.
- گیلپوا، ایتان (۱۳۸۳). «تأثیر رسانه‌های جمعی بر سیاست خارجی و دفاعی آمریکا». ترجمه رحمان قهرمانپور. فصلنامه برداشت دوم. شماره ۴. سال اول، صص ۱۴۱-۱۷۱.
- مچرزاک، آن (۱۳۸۴). روشهای پژوهش سیاستی. ترجمه کیومرث اشتریان. تهران: دانشگاه امام صادق(ع). (این ترجمه به صورت محدود تنها جهت ارائه به دانشجویان دوره دکتری فرهنگ و ارتباطات، تکثیر شده است. مشخصات کتاب اصلی عبارت است از:  
- Majcherzak, Ann (1984). Methods for policy Research. London: sage.
- معتمدنژاد، کاظم (۱۳۷۷). «هربرت شیلر، پیشگام مطالعات انتقادی ارتباطات در آمریکا». ترجمه احمد میرعابدینی. مقدمه بر کتاب: شیلر، هربرت. وسایل ارتباط جمعی و امپراتوری آمریکا. تهران: سروش. صص ۱۳-۴۶.
- مقتدر، هوشنگ (۱۳۷۰). سیاست بین‌الملل و سیاست خارجی. تهران: مفهرس.
- مک‌کویل، دنیس (۱۳۸۲). درآمدی بر نظریه ارتباطات جمعی. ترجمه پرویز اجلالی. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها.
- هالستی، کی. جی. (۱۳۷۳). مبانی تحلیل سیاست بین‌الملل. ترجمه بهرام مستقیمی و مسعود طارم سری. تهران: وزارت امور خارجه، مؤسسه چاپ و انتشارات.
- هیکس، هربرت جی و ری گولت، سی. (۱۳۷۷). تئوریه‌های سازمان و مدیریت: عناصر و فرآیندها. ترجمه و نگارش گوئل کهن. جلد ۲. تهران: دوران.

- Bigler, Gene E. «Advancing public Diplomacy: one Advocate AT a time»,  
Delivered at the YPRO public Diplomacy Rowndtable. 28 july 2005,  
accessible at: [www. Public diplomacy. org](http://www.Publicdiplomacy.org)
- McClellan, Michael. «Public Diplomacy in the Context of Traditional  
Diplomacy». Presented 14 October 2004 in Vienna Diplomatic Academy.  
[McClellan is Counselor for Public Diplomacy in US Embassy, Dublin].  
Accessible at: <http://www.publicdiplomacy.org/45.htm#head09>
- [www. Publicdiplomacy. Org](http://www.Publicdiplomacy.Org)

