

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مطبوعة علمية بعنوان

# محاضرات في مقياس إدارة الأزمات الدولية

موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر علاقات دولية

من إعداد الدكتور:

• حمدان محمد الطيب

السنة الجامعية: 2024-2025

## مقدمة:

يهدف هذا المقياس إلى محاولة بناء إطار نظري وتطبيقي يمكن من خلاله تقديم تفسيرات حول كيفية إدارة الأزمة الدولية في السياسات الخارجية للدول و بالتالي تحليل يقترن بمستوى الفعل Action في إطار حدود الفعل Rection (رد فعل الدولة). ومعرفة هوية وطبيعة الفاعل صاحب السلوك الخارجي وفعالية وفاعلية التدخل.

**الإشكالية:** إن معظم إسهامات الجانب النظري في بعدها التفسيري مقرونة بمدى تعقيد المجال التصوري لإدارة الأزمة من جهة واستراتيجية الإطار النظري، وتطور الموقف الأزموي من جهة أخرى، لذلك سيتم التركيز في محتوى المطبوعة هو ضبط أهم المصطلحات المهمة وعرض أهم المقاربات النظرية لتحليل الأزمات الدولية.

- فحص مقاربات صنع القرار في السياسة الخارجية ذات العلاقة بإدارة الأزمة على المستوى الخارجي للدول.

- فهم تأثير الإدراك وسوء الإدراك على عملية إدارة الازمات.

- معرفة دور الطرف الثالث في عملية إدارة الازمات الدولية.

- معرفة طبيعة السلوك الأزماتي.

- التطرق لأهم الدراسات الحديثة لإدارة الأزمات الدولية.

يقع موضوع إدارة الأزمات في قلب دراسات العلاقات الدولية لذا سنسعى في دراستنا للأزمة الدولية الى تحليلها في مسعى لاستكشاف كل جوانبها قصد الحد من تكرارها فأقل ما نعلمه عن الأزمة هو جزئية الوقاية منها وتجنبها وعند التعامل مع إدارة الأزمة فإننا نجد أنفسنا أمام كم هائل من المصطلحات، وعليه سوف نعتمد على فك الالتباسات الناتجة عن تضارب المصطلحات والمعاني، كما أننا سنحاول توضيح حدود توظيف

القوة إلى جانب الدبلوماسية في إدارة الأزمات الدولية كأحد الجوانب التفسيرية لطبيعة  
أدوار الدول .

## فهرس المواضيع

الصفحات	مقدمة
	<b>المحور الأول : مفهوم ظاهرة الأزمة</b>
9--3	• تعريف الازمة
9--9	• خصائص الازمة
11--10	• الفرق بين الازمة والمصطلحات المشابهة لها
11--11	• تصنيفات الأزمة
12--12	• مناهج تشخيص الازمات
	<b>المحور الثاني : مفهوم الأزمة الدولية</b>
21--13	• تعريف الازمة الدولية
22--21	• تعريف الموقف الأزموي القراري
	<b>المحور الثالث : مفهوم إدارة الازمات الدولية</b>
29--23	• مفهوم الإدارة بالأزمة
29--29	• أهداف ادارة الازمات الدولية
30-29	• متطلبات إدارة الازمات الدولية
32--30	• أهمية إدارة الأزمات الدولية
33--33	• أبعاد الازمات الدولية التي يجب ادارتها
33--33	• فن إدارة الأزمات الدولية
39--34	• مبادئ ادارة الازمات الدولية
42--39	• أساليب ادارة الازمات الدولية
46--42	• عناصر نجاح ادارة الازمات الدولية
	<b>المحور الثالث: تأثير الإدراك وسوء الإدراك على عملية إدارة الأزمات الدولية</b>
52--47	• مفهوم الإدراك والعناصر المؤثرة عليه
53--52	• مراحل تأثير الإدراك أثناء إدارة الأزمات الدولية

53--53	• الإدراك الصحيح للقرار العقلاني من أجل إدارة الأزمات
57--53	• الإدراك وانعكاساته على مسار إدارة الأزمات الدولية
	<b>المحور الرابع مقاربات ونماذج تحليل السياسة الخارجية من منظور مستويات التحليل (علاقتها بإدارة الأزمات الدولية).</b>
63--58	• متغيرات البيئة الموضوعية
63--63	• متغيرات البيئة النفسية
65--63	• التحليل العقلاني لصانع القرار (نموذج الفاعل العقلاني)
70--67	• التحليل الإدراكي لصانع القرار نموذج الفاعل التأويلي
78--75	- السيكولوجيا الإدراكية
79--78	• نموذج ستانفورد للحافز والاستجابة
79--79	• التحليل على مستوى البيروقراطية الحكومية لصنع واتخاذ القرار
79--79	• صنع القرار في السياسة الخارجية المفهوم والنموذج
80--80	1- نماذج غراهام أليسون لصنع القرار
80--80	- نموذج الفاعل العقلاني <b>Rational Actor Model</b>
81--81	- نموذج العمليات التنظيمية
83--83	- نموذج السياسة الحكومية <b>Governmental Politics</b>
86--86	2- نموذج ريشارد سنايدر الصناعة القرار
87--87	3- نموذج روبرت بوتنام اللعبة الثنائية المستوى
	<b>المحور الخامس: السلوك الأزماتي</b>
90--88	• بنية وديناميكية الأزمات الدولية
	<b>المحور السادس: تطور دراسات الأزمات الدولية</b>
93--92	• مبادئ إدارة الأزمات الدولية الحديثة
94--93	• الافتراضات المرتبطة بإدارة الأزمة الدولية دون عنف
98--95	• تدخل الطرف الثالث في إدارة الأزمات الدولية
110--99	• آليات وأهداف إدارة الأزمات الدولية الحديثة

110--110	• ظروف السيطرة على الأزمة الدولية
111--110	المحور السابع: مراحل إدارة الأزمات
116--112	قائمة المراجع

## المحور الأول : مفهوم ظاهرة الأزمة :

### أولا / تعريف الأزمة :

إن الأزمة ليست بالضرورة جزء جديد من العلاقات الدولية حيث الميكانيزمات التي حكمت طبيعة وارتزان العالم في إطار دبلوماسية متعددة الأطراف، ماهي إلا أسسها البدائية وظل هذا المصطلح مقيدا بموجب مفاهيم تقليدية التي حكمت العلاقات بين الدول على اختلافها وتباين مستوياتها حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، كما لا يوجد اتفاق بين المحللين السياسيين والإستراتيجيين على تعريف واحد لمصطلح الأزمة ويرجع ذلك الاختلاف في جزء كبير منه إلى افتقاد العلوم الاجتماعية للنظرية التفسيرية عامة لظاهرة الأزمة الدولية، لذا نجد أن الغالبية العظمى من الدراسات والتحليلات الخاصة بالأزمة هي دراسة حالة مما لا يسمح بصياغة فكر تنظيري واحد يمكن تعميم نتائجه و استخدام قواعده في دراسة وتحليل حالات أخرى .

ولقد استخدم مصطلح الأزمة للتعبير عن معاني عديدة وعلى مستويات مختلفة منها المستوى الشخصي، المستوى الوطني، المستوى القومي، المستوى الإقليمي والمستوى الدولي<sup>1</sup>.

فمصطلح الأزمة مصطلح قديم يرجع في أصوله إلى الطب الإغريقي فهو يعني " نقطة تحول في حياة الإنسان لحظة قرارية حاسمة في حياة المريض " فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان فهذا التغيير قد يؤدي إلى شفاؤه أو موته كالأزمة القلبية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمانة المير، أسطورة الحياد استقلالية الإعلام اللبناني في الأزمات السياسية، بيروت: دار النهار للنشر، 2014، ص161.

<sup>2</sup> محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1983، ص5.

ثم انتقل المصطلح إلى مختلف فروع العلم الإنساني، وأصبح " مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر، فقد امتد المصطلح اليوم ليشمل كافة المواقف المضطربة والتي أصبحت تضاف إلى كلمة أزمة للتعبير عن ذلك الموقف (مثلا أزمة الهوية، أزمة سكانية، ...).<sup>1</sup>

كما يأتي مصطلح إدارة الأزمة محصورة في ميادين الاقتصاد والإدارة، وتطورت بعد ذلك بشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون الأخرى ويمكن من الحصول على الاهتمام الكبير من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله كصناعة القرار والتفاوض الدولي والعمل الدبلوماسي .

يعتبر بروز الخلافات والصراعات والمواجهات بين الدول تهديدا وتحديا يواجهه أصحاب القرار ويعد أمرا طبيعيا نظرا لتضارب المصالح في المجتمع الدولي.<sup>2</sup>

وتأتي إدارة الأزمات كوسيلة لدرء وتقادي المواجهة العسكرية التي لا يتوقعها أطراف الأزمة والحديث عن إدارة الأزمة يلزمنا في البداية التطرق إلى مفهوم الأزمة وتمييزها عن بعض المفاهيم الأخرى حيث يعود إلى الفكر اليوناني القديم وورد هذا المصطلح باللغة الصينية "Wetji" وأولهما تعبير عن الخطر من خلال تحويل وما تتطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية لاستثمار هذه الأزمة كفرضية لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موفق أسعد عسكر وآخرون، معجم الرافدين، بغداد، الدار الوطنية للتوزيع والإعلام، 1987، ص225.

<sup>2</sup> إدريس لكويني، "إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة النموذج الأمريكي في المنطقة العربية"، المستقبل العربي، عدد 247، جانفي، 2003، ص29.

<sup>3</sup> سامي الصمادي، إدارة الأزمات، عمان، معهد الإدارة العامة، 1997، ص1.

إن منهجية بحث الأزمات بالإشارة إلى دراسات الحروب والنزاع فالأنواع الأساسية للبحث في هذا الميدان والمحددة لمفهوم الأزمة هي: <sup>1</sup>

1- نظام بنيوي

2- سلوكي

و يشير " جيمس روبنسن " إلى أن النظر في مفهوم الأزمة و المصطلحات و المتقاربة يكون في إطار النظريات التي تعتبر الحجر الأساسي كما يمكن حصره و فتح نقاش نظري حوله. و قد اعتاد عدد من محلي الأزمات على تعريف هذه الأخيرة بدرجة تصادم في العلاقات أو بدرجة العنف في التعبير عن المطالب على صعيد دولي أو داخلي و هذا يؤدي إلى تجاهل أزمات التي تترجم توترات ثم إلى ممارسته للعنف لا تؤدي إلى أزمة لأنها لا تعطل عن أداء النظام أو التركيبة التي في داخله<sup>2</sup>.

أو من خلالها يمارس العنف لهذا السبب لا بد من تعريف الأزمة من زاوية بنيوية وظيفية حيث يتم التصعيد داخل إطار نظام ما يكون محليا أو عالميا لكن هذا التصعيد لا يؤدي بالضرورة إلى أزمة إذا كان كل نظام يتضمن درجة من تناقضات التي تولد الصراعات. ثمة تعريف للأزمة بأنها " حد تبلغه الصراعات تؤدي إلى تعطيل سير النظام أو تحول دون تأديته لوظيفته أو لإحدى وظائفه " مثلا : وظيفة توفير الأمن و الاستقرار وعدم قدرة النظام على توفيره<sup>3</sup> .

يعطي " دولت دايت " مفهوم الأزمة لما يسميه تأويل التهديد " فحسب تعريفه يمكن استخلاص ما يلي :

<sup>1</sup> James A ROBINSON, Crises :an appraisal of concepts and theories, in : Charles F. HERMANN ed ,international Cries : Insights From Behavioral research ,New york :the free press 1972 ,p27

<sup>2</sup> حسن الدزار، إدارة الأزمة بين نقطتي التحول والغليان، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع والنشر، 2001، ص13.

<sup>1</sup> مصطفى علوي، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي، بيروت، عدد 19، ص 159

1- إما وجود أو غياب تأويل التهديد ويقضي هذا غياب أو وجود أزمة .

2- يمكن لتأويل التهديد أن يأخذ أبعاد الملاحظة في المحيط العالمي والأزمات بدورها تختلف وتتباين تباينا كبيرا سواء من حيث نشأة الأزمة مصدرها والأطراف المشاركة فيها أو تلك التي يمكن أن تتأثر مصالحهم نتيجة اندلاعها أو درجة شدتها أو الوقت المتوقع لإمكانية السيطرة عليها وكذلك من حيث نوعية الموارد و الإمكانيات اللازمة لإدارتها أو تهديتها .

لذلك فإنه رغم قدم مفهوم الأزمة ورغم وجود سمات مشتركة بين الأزمات مثل: ضيق الوقت أو الدرجة العالية من التهديد للقيم والمصالح إلا أنه يضل لكل أزمة خصوصيتها المنفردة لذلك تغيب عن المجال نظرية تفسيرية عامة يمكن التعويل عليها في تحليل الأزمات المختلفة والاعتماد على نتائجها في تحليل الأزمات المختلفة لذلك لا يوجد تعريف موحد للأزمة<sup>1</sup>.

**ثانيا : خصائص الأزمة** تتميز الأزمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

- كونها نقطه تحول حاسم يربك النظام الدولي القائم فتأثيرها قد لا ينحصر في أطراف أزمته في ظل تشابك العلاقات الدولية بل يمتد ليشمل دول أخرى ولذلك تسمى دولية يصاحبها التوتر والارتباك والشك تتميز بارتفاع درجه الخطورة.
- أنها تحتاج تدخلا عاجلا نظرا لضيق الوقت والخوف من خروجها عن السيطرة
- مهمة لكن ليست متسعة مفهوم إدارة الأزمات الدولية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسن البراز ، مرجع سابق، ص15

<sup>2</sup> نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة - بحث مقدم إلى مؤتمر العلمي الدولي السابق، جامعة الزرقاء ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009، ص9-10.

**ثالثاً : الفرق بين الازمة و المصطلحات المشابهة لها** أهم مصطلحين ملتصقين بمفهوم الازمة هما الصراع و النزاع لهذا نتناول ضبط الفرق بينهما و بين الأزمة.

1- **الفرق بين الازمة و الصراع :** لا توجد حتى يومنا هذا نظرية متكاملة للصراع في مختلف فروع العلوم الإنسانية، إذ إن كل فرع منها يبحث في جانب من جوانب الصراع، ويسهم بقدر كبير في فهم هذا الجانب أو ذلك وتقييمه وفقاً لمعايير محددة وطريق بحث خاصة ويمكن كذلك القول بصفة عامة<sup>1</sup>.

2- **الفرق بين الأزمة و التنافس:** قد يقوم التنافس بين طرفين للحصول على موارد معينة ولكن دون أن يعمل أحدهما على منع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه إما لعدم إدراكه لهذا التنافس، أو لعدم مقدرته على تصرفات منافسه .

ولا يتحول التنافس إلى مرحلة الأزمة إلا عندما يتجه أحد الأطراف إلى تقوية مركزه ومنع الأطراف الأخرى من ذلك أي إخراجها من نطاق المنافسة، كما يختلف مفهوم الأزمة الدولية عن مفهوم التوتر الذي يتضمنه الشعور بالعداء أو الخوف أو الشك، إذ أن التوتر حالة نفسية تنتج عن إدراك لاختلاف المصالح بين طرفي أو أكثر .

3- **الفرق بين الازمة و التوتر :** الأزمة الدولية تتجاوز حالة التوتر في العلاقات بين الدول لأنها لتأخذ شكل معارضة صريحة وفعلية وبعبارة أخرى فإن التوتر يسبق الأزمة ويظل دائماً مصاحباً لها، وعادة ما يبقى محصوراً في نطاق الإدراك والوجدان ولكن ليس بالضرورة انعكاساً لأزمة أو مؤدياً إليها لأنه لا يتعارض دائماً مع التعاون، فمثلاً قد تمر العلاقات داخل تحالف معين بحالة من التوتر لإختلاف وجهات النظر بين أعضائه، ولكن هذا التوتر قد لا يتبلور حتماً في صورة الأزمة. وإذا ما بلغ التوتر درجة من الحدة فقد يكون عاملاً من عوامل حدوث الأزمة حيث أنه يؤثر على عملية إتخاذ القرار .

4- **الفرق بين الأزمة و النزاع :** يجب التمييز بين مفهوم الأزمة ومفهوم النزاع فلفظ النزاع هو لفظ تقليدي ارتبط بمفهوم قانوني يتعلق بحقوق و التزامات الدول.

<sup>1</sup> أمل محمود علي العبيدي، "استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، المستنصرية 2008، ص80.

أما مفهوم الأزمة فهو أوسع نطاقاً لأنه يتعلق بقوة أحد أطراف الأزمة وقدرته على فرض رأيه بصرف النظر عن التكيف القانوني لموضوع الخلاف فالفارق بين النزاع والأزمة هو الفارق نفسه بين الحق والقوة.

**رابعاً : تصنيفات الأزمة /** يتم تصنيف الأزمات على النحو التالي:

- 1- حسب معيار مرحلة تكوين الازمة: نجد أزمة في مرحلة الميلاد ازمة في مرحلة النمو  
مرحلة النضوج ازمة في مرحلة الانحسار ازمة في مرحلة الاختفاء .
- 2- حسب معيار معدل تكرار حدوث الازمة: أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث ازمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر .
- 3- حسب مستوى العمق: تميز الدراسات بين نوعين من الازمات ازمة سطحية هامشية التأثير وأزمة عميقة جوهرية بالغة التأثير.
- 4 - حسب درجة الشدة : أزمة عنيفة متفجرة ازمة هادئة
- 5- حسب الموضوع : توجد أزمة مادية ازمة معنوية وأزمة مختلطة
- 6- حسب الشمولية: نجد ازمة عامة ذات طابع شمولي ازمة خاصة ذات طابع جزئي.
- 7\_ حسب عدد الأطراف : نجد ازمة ثنائية و ازمة متعددة الأطراف
- 8 - حسب المستوى : نجد ازمة داخلية وطنية و ازمة خارجية دولية
- 9- حسب سبب الازمة : نجد ازمة سياسية ازمة امنية ازمة شرعية ازمة تنظيمية ازمة اقتصادية ازمة غذائية ازمة مالية ...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أديب خضور، الإعلام والأزمات ، الجزائر: الطبعة الأولى، دار الأيام، 1999، ص89.

## خامسا : مناهج تشخيص الأزمات:

- **المنهج الوصفي :** الذي يقوم على أساس تشخيص الازمة و توصيف ابعادها وخصائصها وذلك وفقا للمرحلة التي وصلت اليها وتحديد مظاهرها و ملامحها العامة و النتائج التي افرزتها.
- **المنهج التاريخي :** يقوم على أساس أن الازمة لا تنشأ فجأة و بالتالي فانها ليست وليدة اللحظة و لكنها نتاج تفاعل أسباب و عوامل نشأة قبل ظهور الازمة تاريخي .
- **منهج النظم :** يقوم على أساس النظرة الى الازمة على انها نظام متكامل مجموعة من الأجزاء والعناصر تعمل في توافق و تناسق<sup>1</sup>.
- **منهج دراسة الحالة:** بمعنى دراسة كل ازمة على حدى باعتبار ان الازمة حالة مستقلة لها طبيعتها الشديدة الخصوصية من حيث الحجم و الشدة والنوع و الأسباب و الأهداف.
- **منهج الدراسات المقارنة :** الذي يعتمد مقارنة الازمات الراهنة بالازمات السابقة منهجيا لتحديد أوجه التشابه ووجه الاختلاف
- **المنهج البيئي :** الذي يرى ان الازمة وليدة البيئة التي نشأت فيها و تفاعلت معها
- **منهج الدراسات المتكاملة :** وهو المنهج الذي يستفيد من جميع المناهج السابقة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل عرنوس سليمان ، الأزمة الدولية والنظام الدولي " دراسة في علاقة التأثير المتبادل بين إدارة الأزمات الاستراتيجية الدولية وهيكل النظام الدولي"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص11-12 ، [www.dohainstitute.org](http://www.dohainstitute.org)، زيارة الموقع: 2024/17/12.

<sup>2</sup> أديب خضور، مرجع سابق، ص12.

## المحور الثاني : تعريف الأزمة الدولية

عرفها معجم سلوك الأزمة الدولية " بأنها موقف ناجم عن تغير في البيئة الخارجية او الداخلية القرار السياسي يتسم بخصائص رئيسيه في تصور السلطة السياسية العليا ويتمثل في تهديد قيم المجتمع الأساسية أو يعقبه ترجيح للمواجهة العسكرية مع الإدراك الكامل بأنه يوجد توقيت محدد للرد على ذلك التهديد.<sup>1</sup>

ركز هذا التعريف على تلك التهديدات المتعلقة بالقيم الأساسية للمجتمع والتي وهي غير قابله للتنازل عنها او المساومة بشأنها وتستدعي المواجهة العسكرية إذا تم المساس بها والتي تكون نتيجتها الحرب لا محاله مع تحديد الوقت المناسب ويعرفها كورال بيل بأنها " المجال الزمني الذي تظهر فيه نزاعات ترتفع الى الحد الذي تهدد فيه بتغيير طبيعة العلاقات القائمة"، يركز هذا التعريف على تلك النزاعات التي تتعدى النطاق الدولي والتي قد تؤدي الى احداث تغيير في النسق او نظام الدولي.<sup>2</sup>

أما أوران يونك فيعرفها بأنها مجموعه أحداث تكشف عن نفسها بسرعه محدثه بذلك خلاا في توازن القوى القائمة في ظل النظام الدولي أو أيا من نظمهم الفرعية بصوره أساسيه وبدرجه تفوق في الدرجات الاعتبارية مع زياده احتمال تصعيد الموقف الى درجه العنف في داخله"<sup>3</sup>. فبحسب هذا التعريف فإن الأزمة الدولية ينجر عنها احداث تغيير في ميزان القوى سواء ما تعلق بالنظام الدولي أو أنساقه الفرعية والتي قد تؤدي الى الوصول الى العنف.

---

<sup>1</sup> حماد كمال، النزاعات الدولية: دراسة قانونية دولية في علم النزاعات، الدار الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع ش.م.م، 1998.

<sup>2</sup> ALLISON GrahamT ,**Essence of decision : Explaining the cuban missile Crisis**, Boston : Littele Brown and Company .

<sup>3</sup> Joseph FRANKEL, **international Relation in a Changing World** ,oxford university press ,1979,p122.

في حين يرى شارلز هرمان بأن الأزمة الدولية تتضمن العديد من العناصر على صناع القرار ان يدركها وتتمثل في التالي:

ادراك او تصور وجود تهديد

ادراك العواقب المهلكة لعدم الرد

توقعه من طرف الخصم

ادراك الوقت المحدد لصنع قرار او الرد عليه

يركز شارل هيرمان في تعريفه على العنصر الإدراكي بالنسبة لصانع القرار او متخذ القرار سواء ما تعلق بوجود التهديد او الاعمال التي يمكن حدوثها والوقت المناسب لاتخاذ القرار او الرد عليه مع الاخذ بعين الاعتبار تلك العواقب التي تنجر عن ذلك فيه من حالة عدم الرد<sup>1</sup>. في حين يركز ميخائيل بريشر على المستويات العليا لصنع القرار ولخصها فيما يلي:



<sup>1</sup> Michael NICHOSON. **Conflict Analysis**, the English Universities Press LTD, first published, 1970, p103

فبريشر يعطي أهمية للمستويات العليا لصانع القرار ولم يركز على العنصر الإدراكي حيث ركز على تلك المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على صانع القرار خاصة في ظل وجود تهديد للقيم الحيوية والتي قد تؤدي لاندلاع أعمال عنف مع إعطاء أهمية لعامل الوقت للتعامل مع هذه المستجدات والحالات الطارئة.

ويعرفها **كال هولستي** بأنها " تغيير مهم في كمية ونوعية وشده تفاعليه الأمم فالأزمة عنده الطريقة المفاجئة مما يؤدي الى زيادة حده التوتر والتهديد بين الطرفين يفرض على صانع القرار بديلين لا ثالث لهما اما الحرب او الاستسلام"<sup>1</sup>.

اما **كينيث بولدينج فيري** " أن الأزمة الدولية هي أزمات النظام السياسي و أن الازمة الدولية هي تلك الازمات المتعلقة بالشق السياسي والتي قد تؤدي الى زياده الصراعات والتي قد تؤدي بدورها الى عدم الاستقرار في العلاقات الدولية" يعتمد هذا التعريف على معيارين اساسيين في نشوء الازمه الدولية<sup>2</sup>:

المعيار الاول يتعلق بزيادة وكثافة الاتجاه نحو الصراع

المعيار الثاني بماذا تسبب تلك التغييرات في حدوث خلل في العلاقات او ممارسات ما بين الدول.

ويرى **روبرت ألفرس** " أن الأزمة تعبر عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل تؤدي الى إدكاء درجة التهديد والإكراه على اعتبار أن الأزمات غالبا ما تسبق الحروب ولكن لا تؤدي كلها الى الحروب" على غرار الحرب الباردة ما بين الولايات المتحدة الأمريكية من جهة والاتحاد السوفيتي سابقا من جهة ثانيه لقد ربط ألفرس بين الازمات والحروب حيث اعتبر ان الازمات

<sup>1</sup> عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993، ص23.

<sup>1</sup> Saxon , Great BritainInternational Crises and Crisis Management, FREI Daniel

house,1978 .p110

في الغالب تمهد او يتولد عنها الحروب لكن بعض الازمات يتم السيطرة عليها والاتجاه بها نحو الاحتواء والانفراج كما هو الحال بالنسبة للحرب الباردة فعلى الرغم من تأزم الوضع وطول وقت الازمة إلا انها لم تصل الى درجة الحرب وانتهت الازمات من دون الدخول في حرب مباشرة خلافا لما كان سائدا قبلها فكانت الازمات الكبرى تنتهي بحروب مباشرة كالحرب العالمية الأولى و الثانية والحروب بين الدول الأوروبية .

وعرفها جون سبانيير بأنها " وضع تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم" وهو الامر الذي تقاومه دول اخرى مما يخلق درجة عالية من الإدراك باحتمال اندلاع حرب دولية وفقا لهذا المعطى تعتبر نتيجة حيث ان هناك دولة ما تعمل على المطالبة بتغيير النظام الدولي القائم وتتصدم بوجود دولة أخرى تريد بقاء الوضع الحالي كما هو وفي ظل تصلب المواقف ما بين الدولتين قد تتجه الامور نحو التصعيد واحتمال وقوع الحرب وبالتالي الصراع هذا يكون من اجل تحقيق الريادة والتفوق والنفوذ<sup>1</sup>.

أما هافر بيتر فيعرفها على أنها " احتواء الأزمة والتلطيف من حدثها مما يستبعد معه حدوث اشتباكات عسكرية مباشرة على نطاق واسع" هذا التعريف يركز على اجراءات وتدابير التهدئة بدلا من التصعيد وبذلك تتجه الامور نحو التسوية والانفراج وإيجاد الحلول والمخارج السلمية للأزمة بوسائل و طرق دبلوماسية بدلا من الضغوط والتدابير العسكرية.

الأزمة الدولية حسب مدرسة النسق هي " نقطه تحول في تطور النظام الدولي سواء كان عاما ام فرعيا قد تنجم عنها احتمالية وقوع الحرب او احتماليه حصول تغيير في النظام الدولي ويعود ذلك الى مجموعه عوامل:

- فانعدام الاستقرار في النظام الدولي : قبل حدوث الازمة يزيد من احتمال حدوث التغيير في ذلك النظام متأثرا بالازمات التي تحدث داخله .

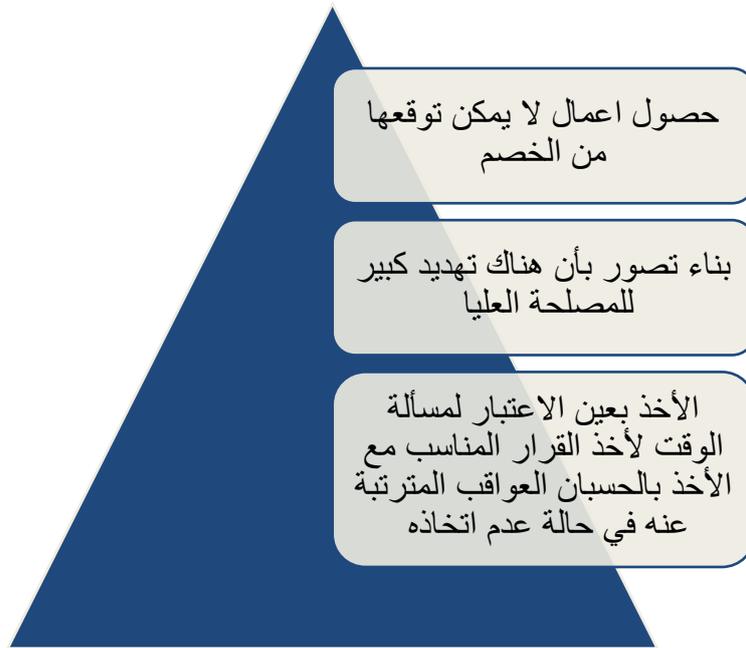
---

<sup>2</sup> BURTON john w,Global Conflict :the domestic Sources of international Crisis, wheatsheaf Books LTD,first-published ,1984 .p27

- أهمية متغيرات النظام الدولي التي تتأثر بالأزمة الدولية: فإذا كانت تلك متغيرات هامة وبارزة فإن ذلك سيؤدي الى تغيير في النظام الدولي في حد ذاته<sup>1</sup>.

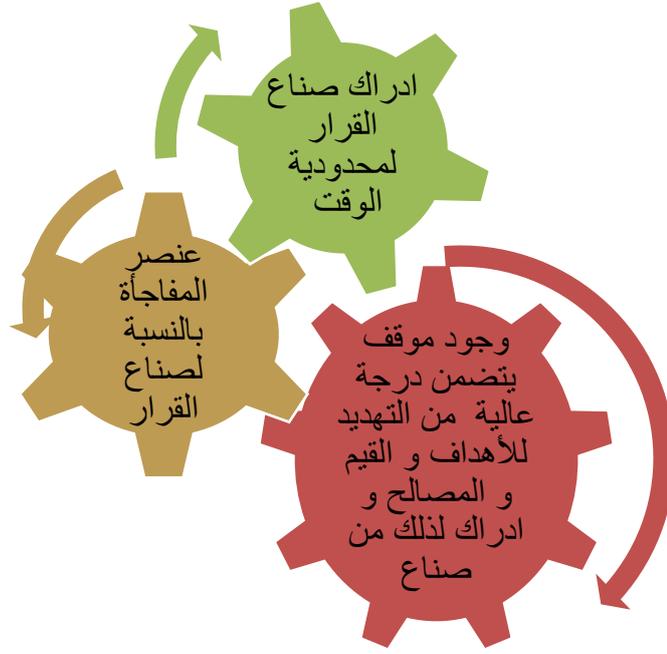
نستنتج مما سبق أن الأزمة الدولية تكون القوى الكبرى فيها أكثر تأثيرا في النظام الدولي من أزمات الدول الصغرى وامتلاك النظام الدولي أساليب فعالة لتسوية الازمات يجعله قادرا على التعامل معها لأن تأثير الازمه الدولية قد يتجه للتأثير على الأنظمة الإقليمية الفرعية والنظام الدولي بشكل عام<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لمدرسة **صناع القرار** فهم يركزون على تحليلات طريقة صنع القرار في الأزمة بذلك تشتمل على عدة عناصر تتطلب ادراكها في صنع القرار والتي تتمثل في :



ومن ثم فإن الازمة الدولية وفقا لمدرسه صنع القرار هي موقف بين دولتين وأكثر حيث يتسم موقف بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> العزمي غسان، " 11 أيلول 2001 والنظام الدولي: تغيرات مفهومية محتملة"، مجلة شؤون الأوسط، العدد 105، 2002.  
<sup>2</sup> حامد أحمد مرسي هاشم، نظريات المباريات ودورها في تحليل الصراعات الدولية مع التطبيق على : الصراع العربي الإسرائيلي، القاهرة: مكتبة مدبولي، ص 8.



فالأزمة الدولية بذلك تتضمن تهديدات خطيره وهو ما يستدعي من صانع القرار صنع القرارات السريعة ويتوقف ذلك على مدى إدراك صانع القرار لعامل الوقت من حيث أهميته ومحدوديته في إتخاذ القرار المناسب لا سيما وان الازمة تتسم بعنصر **المفاجأة** وهو ما يصعب من مأموريه صانع القرار أكثر<sup>1</sup>.

في حين أن المدرسة التوفيقية حاولت المزج ما بين مدرسة النسق ومدرسة صنع القرار بحسب هؤلاء فان الأزمة هي موقف ينشأ عند احتدام الصراع بين دولتين أو أكثر وذلك راجع إلى عمل أحد الأطراف على تغيير التوازن الاستراتيجي القائم لمصلحته والذي يشكل تهديدا كبيرا ومباشرا لقيم ومصالح وأهداف الخصم الآخر<sup>2</sup>.

ويتسم هذا الموقف بالمحدودية وتستمر الى وقت قصير مع احتمالية لجوء الأطراف لاستخدام القوة العسكرية، وتنتهي الأزمة في كثير من الأحيان إلى التوصل إلى إقرار نتائج هامة تؤثر في النظام الدولي العام أو أحد النظم الفرعية فيه.

<sup>1</sup> م.د غيث سفاح متعب الربيعي، م.م.قحطان حسين طاهر، ماهية الأزمة الدولية...دراسة في الإطار النظري، جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، العدد 42، 2022، ص4.

<sup>2</sup> عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات الدولية، الرياض: مكتبة فهد الوطنية للنشر، ص13.

فالأزمة الدولية تحدث نتيجة حدوث موقف صعب ينجر عنه حدوث الصراع وذلك بغرض تغيير موازين القوة ما يؤدي الى بروز تهديدات خطيره قد تكون مرفوقة باستخدام القوة العسكرية وهي معطيات من شأنها التأثير في النسق الدولي.

ويحتاج التعامل مع الأزمة الدولية الى توافر عدة عوامل أبرزها:

إعطاء الوقت اللازم لأطراف الأزمة لتبادل  
الإتصالات و تبرير المواقف و الإستجابة  
للمقترحات

لابد من احداث التوافق والتنسيق بين المساعي  
الدبلوماسية من جهة والتحركات العسكرية  
وفق استراتيجية وتخطيط المحكم

منح الطرف الآخر مجموعة من الخيارات والبدائل  
الدبلوماسية وغير الدبلوماسية لإمكانية الخروج من  
الازمه او مواجهتها و الخروج باقل قدر من الخسائر

فحل الأزمة يكون بحاجة لتفعيل دور الدبلوماسية بغرض التوصل إلى الحلول التوافقية ما بين أطراف المتنازعة و احداث التقارب في وجهات النظر مع الاخذ بعين الاعتبار عامل الوقت وذلك للمزاوجة ما بين الدور الذي تلعبه الدبلوماسية من جهة والدور العسكري من جهة ثانيه مع اعطاء الطرف الاخر فرصة للاختيار ما بينهما بغرض الخروج من الازمة<sup>1</sup>.

يعرف الأستاذان " غرين سنايدر " و " بول دايزيغ " أن الأزمة الدولية ماهي إلا سلسلة من التفاعلات المتبادلة بين حكومات دولتين أو أكثر ذات سيادة في صراع يقل عن مستوى الحرب الفعلية ولكنه في نفس الوقت يزداد معه احتمال انفجار الوضع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز القرار للاستشارات، 2002، ص52-53.

<sup>2</sup> Glenn H.SNYDER, crisis Bargaining, in Charles HERMANN ed, international crises : insights

فإدراك الأزمة هي نتيجة مترتبة على التفاعل بين الدول ذات السيادة وهي وفقا لذلك التعريف ليست مجرد موقف ولكنها سلسلة من الصراعات وهنا يتفق مع موضوع المساومة كما أن كلمة سلسلة تدل على امتداد الوقت وأيضا على وجود علاقة بين مراحل تفاعل مختلفة .

وهذا ما يفتقده مصطلح الموقف لذلك فإن كل الكتابات لا تعتبر ضيق الوقت القراري هو سمة مميزة، لموقف الأزمة رغم توافر عناصر الإلحاح التي ترتبط بالإحساس بالخطر والمخاطرة والذي يوجب تلطيف الموقف في أسرع وقت ممكن. إلا أن ضيق الوقت القراري غير وارد في ذلك التعريف غير أن العديد من الأزمات التاريخية استغرقت شهورا وسنيناً<sup>1</sup>.

حلل فارغسون ظاهرة الأزمة الدولية والظروف المرتبطة بها ونتائجها أنه بالنسبة له تبدأ الأزمة عندما تنتهج دولة ما سلوك تكلفته كبيرة للدولة الأخرى وفي الوقت نفسه تعتقد الدولة الأخرى أنه بإمكانها تقليل خسارتها بالقيام بفعل مضاد اتجاه دولة أخرى التي بدأت بالمبادرة بالفعل ومن ثم فإن الأزمة الدولية وفقا لفارغسون هي " موقف تحاول فيه دولتان أو مجموعة من الدول تحقيق أهدافها في نفس الوقت الذي يتضمن فيه قيم هاته الدول وأهدافها قدرا من التعارض ".

**شرح و مناقشة :** الأزمة وفقا لفارغسون لا تعني نشوب الحرب بل إنها تنتهي بتسوية سلميا والتخلي على فكرة الحرب المسلحة وبالتالي فإن حالة الحرب لا تدخل في نطاق الأزمة بل هي مرحلة مميزة عنها، وقد تكون نتيجة لها إذا ما تم اتخاذ قرار بذلك، ومن هنا فإن فارغسون بخلاف سنايدر و دايزينغ يقتطع موقف الأزمة عن باقي مسار التفاعلات المتبادلة بين الأطراف و لا يدخل الحرب ضمن نطاق موقف الأزمة لكن هذا التفسير يشوبه قصور في التحديد ذلك لأن الحرب هنا تعتبر أعلى مراحل تصعيد الأزمة بل إن الحرب تعتبر إحدى الأدوات المستخدمة في إدارة الأزمة و تليين إرادة الخصم للرضوخ للمطالب المبادر بها .

<sup>1</sup> وليد محمد سعيد الأعظمي، الأزمة الدولية، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العدد الثالث، تشرين الثاني، ص37.

في دراسة عن سلوك صناعات السياسة الخارجية خلال موقف الأزمة تناول **جيمس ريبينسون** و **تشارلز ومارغريت هيرمان** مفهوم الأزمة الدولية ووضعوا تعريفا عاما للأزمة بأنها "موقف أو حدث يشكل تهديدا لشيء موضع إهتمام شخص آخر بدرجة كبيرة" حيث اعتبروا الأزمة الدولية أحد مواقف القرار يتضمن ثلاث خصائص أساسية:

## ثانيا / خصائص الموقف القراري

**أولاً:** هل الموقف متوقع أم غير متوقع مثلا هجوم المقاومة الفلسطينية على غلاف غزة لم يكن متوقعا بالنسبة لصناعة القرار في الكيان الصهيوني و اكتشاف الصواريخ السوفيتية في كوبا كان غير متوقع بالنسبة لصناعة القرار الأمريكي في ذلك الوقت.

**ثانيا:** درجة التهديد التي تواجه وحدة صنع القرار، هذا التهديد يوجه نحو المصالح وأهداف صناعة القرار في الدولة مثال على ذلك غزو كوريا الشمالية لكوريا الجنوبية / دعم و م أ لتايوان يهدد الصين / دعم ايران لمحور المقاومة يهدد للمصالح الامريكية وحلفائها<sup>1</sup>.

**ثالثا:** بالنسبة للوقت المتاح للاستجابة **the time available for Responding** هو وقت محدود حسب الخاصية الثالثة يمكن ان نميز بين نوعين من الازمة<sup>2</sup> :

### الازمة الشديدة

- ويكون الفعل فيها مفاجئ و غير متوقع و يتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف و يتوجب على صناعة القرار الرد الفوري

### الازمة أقل شدة

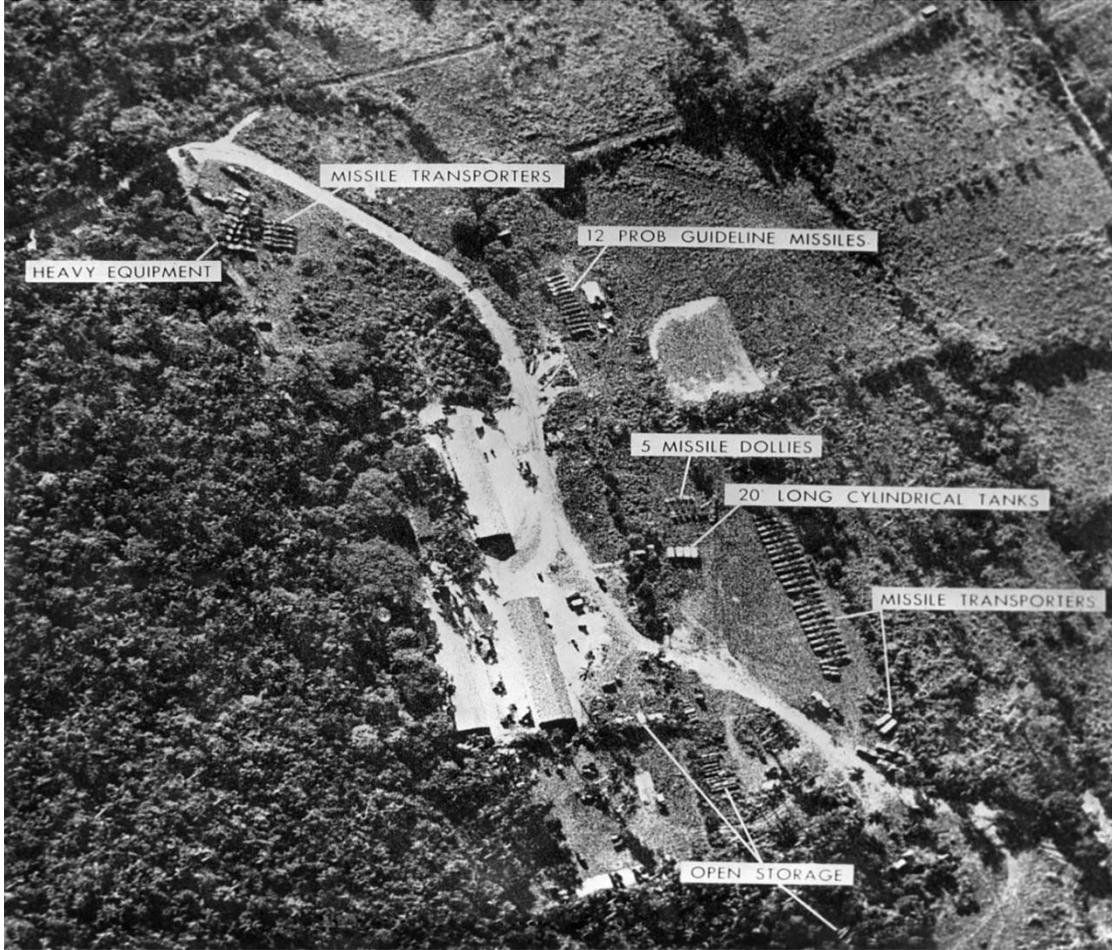
- وهي تشبه الموقف الروتيني حيث الفعل المتوقع من صناعة القرار و يتضمن درجة أقل من التهديد في إطار وقت قراري كافي

<sup>1</sup> فاضل زكي، الأزمة الدولية بين التصعيد والتعقيد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية القانون السياسية، جامعة بغداد، عدد خاص، 1984، ص273

<sup>2</sup> James A Robinson , Charles F. Hermann & Mergret G. Hermann. Search Under crisis in political Gaming and Simulation. In Dean G. Snyder (eds) Theory and research on the causes of War (N.J prentice- Hall INC.Englawood cliff 1989).p80.

## المحور الثالث : مفهوم إدارة الأزمات الدولية

كان اول استخدام لمصطلح إدارة الأزمة في مجال العلاقات الدولية سنة 1962 عندما انفجرت أزمة صواريخ السوفياتية في كوبا \* بسبب الخوف من احتمال المواجهة بين الدول العظمى ووصولها الى الحرب النووية عالميه فكانت هذه ازمه وراء نمط جديد من الاهتمام العلمي المكثف بإدارة الأزمات الدولية<sup>1</sup>.



يعرف **ويليام كوانت** إدارة الأزمات الدولية بأنها "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة حتى لا تؤدي بذلك لنشوب الحرب" إن الإدارة الناجحة للأزمة هي تلك القدرة على تحقيق التوازن الدقيق ما بين ممارسة الضغوط على الخصم بشكل مرن وحكيم، أو ترضيته بثمن بخس" واستخدام هاتين الوسيلتين معا حسب **هايز بيتر** و **نيو هولد** يعتبران

<sup>1</sup> محمد عب الباسط محمد العناني، موقف كندا من أزمة الصواريخ الكوبية (أكتوبر-نوفمبر 1962م)، مجلة المؤرخ العربي،

كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 31، المجلد الأول، 2023، ص487.

احتواء للأزمة والتلطيف من حدثها بشكل يستبعد معه حدوث اشتباكات عسكريه على نطاق واسع.

هناك من يركز في تحديد مفهوم إدارة الأزمة على البعد الإستباقي ويعرفها بكونها فن السيطرة على الموقف الطارئ من خلال التنبؤ بالأزمات واستشعار ورصد المتغيرات الداخلية او الخارجية، المولدة لها وتعبئة الموارد المتاحة ورفع كفاءة، وقدرة نظام صنع القرارات لمواجهتها والتقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى.<sup>1</sup>

أما من الناحية الإجرائية فإن إدارة الأزمة الدولية تعرف بكونها قدرة صانع القرار على السيطرة على الاحداث التي أدت الى الأزمة وعدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم من خلال ضبط استخدامه لأدوات ادارتها<sup>2</sup>.

**شرح :** اذا عملية إدارة الازمات الدولية هي إرادية واعية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على اسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الاطراف الفاعلة المؤثرة فيها وتوفير كل الامكانيات والوسائل المتاحة للوقاية وتجنب التهديدات.

**مفهوم الإدارة بالأزمة:** الإدارة بالأزمة وافتعالها وتدبيرها بنجاح كوسيله للتغطية والتمويه على الاهداف الاستراتيجية او المشاكل مقاربة قائمة بالفعل وهي تهدف كذلك للتخلص من أزمة اخرى عن طريق افتعال ازمة جديدة وهي تحتاج الى امكانيات وقدرات اقتصادية وتكنولوجية وعسكرية لتحقيق الاهداف المرجوة منها.

وهناك ارتباط وثيق بين افتعال الأزمة والمصلحة حيث تتحكم المصالح في هذا النوع من الأزمات ومن المهم التمييز هنا بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة الفرق بينهما قائم وكبير بين كل منهما فاذا كانت إدارة الازمة هي كيفية التغلب عليها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شموليه الازمة وامتدادها.

<sup>1</sup> Charles F.HERMANN, some issues in the study of international crisis , in :Hermann ed ,op.cit ,p6.

<sup>2</sup> مسعود شوية، إدارة الأزمات الدولية من منظور كمي (-فحص أداء الاتحاد الأوروبي كطرف ثالث-)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علاقات دولية، باتنة: جامعة محمد خيضر، 2017-2018. ص 103.

فإن الإدارة بالأزمة تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة أو لتجاوز أزمات أصعب وأخطر وأعقد عن الحل من الأزمة المفتعلة. تأتي الكثير من الأزمات في الخفاء لشغل الناس عما هو أخطر حيث يتم اختلاق الأزمات المسيطر عليها والمتحكم فيها من أجل تفادي الأزمات غير المسيطر عليها<sup>1</sup>.

حيث تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة وبسط النفوذ لتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه بها.

مثل اللجوء بعض الحكومات التي تواجه أزمة داخلية تهدد النظام إلى افتعال أزمة خارجية وإخراج الحكومة من مشكلة الضغط الداخلي التي تواجهها، كافتعال مشاكل حدودية مع دول الجوار من أجل الحصول على مكاسب داخلية كالشرعية الداخلية، أما عن آثار الأزمة الدولية نجد أنفسنا مضطرين لربطها بطبيعة النظام الدولي القائم يؤثر فيها ويتأثر بها<sup>2</sup>.

ونطلق صفة النظام الدولي على مجموع العلاقات المنتظمة حيث ترتبط الدول بعضها ببعض من خلال الاعتمادية المتبادلة ضمن إطار سياسي واقتصادي واستراتيجي ويمتاز النظام الدولي بالديناميكية والتفاعل الدائم بين وحداته السياسية المتنافسة في إطار من التعاون والصراع هذه الديناميكية تتولد عنها أزمات متكررة تتفاوت في خطورتها واتساعها وتعقيدها وأثرها على المجتمع الدولي.

يرى بعض الخبراء والمحللين في مجال العلاقات الدولية أن الربط بين الأزمة وتزايد احتمال نشوب الحروب، يعود أساساً إلى الربط بين الأزمة والصراع المستمر بين أطرافها ذلك أن النظام الدولي يقوم أساساً على التنافس وسعي كل طرف إلى تعظيم قوته والحفاظ عليها.

<sup>1</sup> د إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، إدارة الصراعات والأزمات الدولية (نظرة مقارنة لإدارة الصراع العربي الإسرائيلي في مراحله المختلفة)، ص 47.

<sup>2</sup> سامي إبراهيم الخزانة، إدارة الصراعات وفض المنازعات إطار نظري، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2014، ص 108.

فالتنافس الموجود قبل الأزمة قد يكون السبب وراء اتخاذ قرار الحرب لهروب الدول من أزماتها ويكتسب هذا الرأي أهمية كبرى عند تحليل الأزمة التي تكون القوى العظمى في النظام الدولي أطرافا مباشرة او غير مباشرة فيها في هذه الحالات مؤشرات عدم الاستقرار في النظام الدولي والتحركات الصراعية دالة على استعراض قوه المادية أو استخدامها بعنف وبشكل المفرط يمكن القول مما سبق ان هناك علاقة قوية بين هيكل النظام الدولي القائم وبين قدرته على حل الأزمات التي تنشأ في اطاره حيث تؤثر طبيعة النظام الدولي على طريقه تدبير وحل الازمات وادارتها فنظام القطبية الثنائية ليس هو نظام القطبية المتعددة او أحاديه القطبية كما ان درجه الجدية في مواجهه ازمات يبقى رهينا بالقوة الفاعلة في النظام الدولي ورغبتها الجدية في حل النزاعات.

وكما تؤثر طبيعة النظام الدولي الفوضوي في الازمات التي تنشأ في أحضانه تؤثر الأزمات الكبرى كذلك على طبيعة النظام الدولي وعلى استمراره<sup>1</sup>.

فكلما زادت قدرة النظام الدولي على اداء وظائفه وعلى مواجهه الازمات التي قد تفتك به استمر هيكل النظام كما هو وكلما ضعفت قدره النظام الدولي على اداء تلك الوظائف زادت فرص انهياره او تغير هيكله او تغير في قواه النافذة الرئيسية ذلك ان الفشل في ادارة الازمات التي تنشأ اقطاب النظام الكبرى ونشوب الحروب وبالتالي التغير في النظام الدولي<sup>2</sup>.

فالصراع الأوروبي الذي انتهى بنشوب الحرب العالمية الثانية سنة 1945 والذي كان من نتائجها انهيار النظام العالمي متعدد القطبية، وقيام نظام عالمي ثنائي القطبية بين المعسكرين الشرقي والغربي تغير نظام الدولي من القطبية المتعددة، إلى القطبية الثنائية عدة أزمات نتيجة الفوضى المؤقتة التي حدثت بسبب هذا التحول أهمها أزمة الصواريخ

<sup>1</sup> خليل عرنوس سليمان، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> خليل عرنوس سليمان، مرجع سابق، ص13.

الكوبية سنة 1962 لكن قدره القطبين المتنافسين على إدارة الأزمات الدولية أدى الى استمرار القطبية الثنائية إلى بداية التسعينات<sup>1</sup>.

والأكيد أن التغيير في النظام الدولي يأتي بعد حدوث أزمات كبرى ثم بعد انهيار النظام القائم تطفو على السطح أزمات أخرى إلى أن يحدث الاستقرار مجددا في النظام الدولي الجديد وإن كانت الأزمة الواحدة فإن أثرها على الدول الأخرى متعددة.

وتبقى الدول الضعيفة أكبر متأثر من الأزمات الدولية لكونها لا تملك الإمكانيات والموارد لمواجهة فاتورة أغلب الأزمات الدولية حتى تلك التي لا تكون طرفا فيها وداخل الدولة الضعيفة يكون التأثير الأكبر على الفئات الهشة التي تدفع فاتورة ما لم تستهلك من أزمات وهو الأمر الذي حصل مع العراق الذين عانى الحصار في نهاية التسعينيات والذي اسفر عن أكثر من مليون ونصف مليون طفل نتيجة نقص الغذاء لان الأزمات الكبرى يصنعها الكبار والاقوياء ويدفع ثمنها الصغار والضعفاء والابرياء فتأثيرات الأزمات تكون آثارها مباشرة عليهم<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لنوع الآثار التي تخلفها الأزمات الدولية فهي إما مادية أو معنوية أو هما معا وتتجلى الآثار المادية مثلا في ارتفاع نسبة البطالة والنقص في الغذاء وارتفاع نسبة الوفيات وانهيار المنظومة الصحية والتعليمية إلى غير ذلك وما يؤدي إلى الهجرة والنزوح هربا من آثارها المعنوية فتتجلى في تبعات نفسه للزمنه مثل فقدان الثقة في الحاضر والمستقبل والخوف المزمّن وارتفاع معدلات الانتحار والاحباط والاكتئاب وغيرها من النتائج المعنوية لبعض الأزمات الطارئة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص77.

<sup>2</sup> محمد صدام "فايق بن طريف"، الأزمة الدولية وطرائق إدارتها: دراسة تحليلية لأزمة العلاقات العراقية الأمريكية (1990-2003) دراسة حالة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2017، ص40.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد الغفار، فض النزاعات في الفكر والممارسة الغربية: دراسة نقدية وتحليلية، الكتاب الأول: الدبلوماسية الوقائية وصنع السلام، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ص262.

وتتفاوت الدول المتأثرة بالأزمة وتختلف في طرق ادارتها لها ذلك ان هناك دول تعتمد الحكامة وحسن ادارتها في مواجهة ازماتها بينما دول اخرى تعيش تخبطا وتعتمد حلولاً سهلة مع العلم ان كل حل سهل يكون مكافئاً في النهاية.

أما بالنسبة للدول التي تعيش التخبط والعشوائية ومن أجل تجنب التأثير الفوري والمباشر للأزمات، غالباً ما تلجأ حين يتأثر اقتصادها إلى سياسة الاقتراض مباشرة بعد الأزمة، حتى توجّل آثارها على الاقتصاد لكن بعد سنوات من الأزمة حين يحل أجل السداد، وهنا يأتي تأثير بعيد المدى والذي يشمل القروض وفوائدها والتي ستدفعها الدولة المقترضة وتصبح بذلك سيادتها المالية مرهونة لدى المؤسسات الدولية وكبار المانحين الدوليين.

الحكامة في مواجهه الأزمات فإنها كذلك تواجه الآثار السلبية للأزمة على المدى القصير لكن ليس بالحلول الترقيعية بل تعمل على ترميم الجدار الذي صدعته الأزمة.

حتى تنهض من جديد وتحقق النتائج الإيجابية على المدى البعيد وفي هذه الدول، تكون باتباع سياسات تنموية والانطلاق من أسس سليمة وصحيحة تؤدي لنتائج كبيرة وتحقيق النهضة الحضارية.

أصبحت الأزمات الدولية الصورة الأكثر انتشاراً والأشد كثافة وتعقيداً للصراعات التي تجري داخل النظام الدولي ووصولها لنقطة اللاعودة وهي إعلان الحرب والتي يترتب عليها آثار وخيمة تنعكس ليس على أطرافها فحسب بل يتضرر من جرائها العديد من أعضاء المجتمع الدولي ويستفيد منها أعضاء آخرون ينتهجونها كفرصة لتحقيق المكاسب وجني الأرباح والفوائد والمصالح<sup>1</sup>.

باختصار فإن لكل أزمة ضحايا يدفعون ثمنها والمستفيدون يستغلونها لتحقيق الأرباح الإقتصادية والسياسية اليوم أصبح عالماً مفتوحاً على كل الاحتمالات خاصة مع بروز ما يسمى بالأزمات العالمية، كالأزمات الصحية والبيئية، فالأزمات الصحية كأزمة كورونا ولدت معها أزمات أخرى اجتماعية واقتصادية عالمية، كذلك الأزمات السياسية فسقوط

<sup>2</sup> Charles F.Hermann,op,cit,pp38-39.

الاتحاد السوفييتي مثلا أدى فيما بعد إلى اضطراب النظام الدولي وبروز نظام الأحادية القطبية وهيمنة الولايات المتحدة الأمريكية على موازين القوى في العالم، أما أحداث 11 سبتمبر فغيرت العالم وأصبح مصطلح "الإرهاب" المصطلح الزئبقي الذي تستخدمه القوى الكبرى لتنفيذ سياساتها وأجنداتها<sup>1</sup>.

لقد أصبح النظام الدولي الحالي مع توالي الأزمات نظاما غير مستقر ومن المتوقع أن يعرف المزيد من الهزات التي تحمل الكثير من المفاجآت لذلك نجد من الحكمة عدم استبعاد حدوث أزمات أخطر في المستقبل، فبعد الذي رأيناه من رعب مستمر طيلة عام 2020 لم يعد أي شيء مستبعدا وأبعد الاحتمالات أصبحت أقربها، الكثيرون يرون في سنة 2020 سنة الأزمات لكن التخوف يكبر من أن تكون سنة 2024 بداية أزمات جديدة كبرى و أعقد فالحرب الأوكرانية و الصراع في الشرق الأوسط و خطر توسع الحرب في غزة لتصبح حربا إقليمية مفتوحة و تداعيات الحرب الاكرانية الروسية على الامن الدولي و الغذاء العالمي و الصراع بين أمريكا و الصين حول مناطق النفوذ كلها بوادر أزمات كبيرة و خطيرة<sup>2</sup>.

إن ما يشهده النظام الدولي من خلل الذي أصاب رأس هرمه والوحدات الفرعية الفاعلة فيه، فإرهاصات أثر هذا التأثير تشبه الخلل العقلي على الأقل للمستوى القريب وسينعكس ذلك على المستوى المعيشي لسكان العالم. وقدرتهم المعيشية وسيؤدي بالنتيجة الى توترات اجتماعية كبرى لا يدري أحد مآلاتها.

لذلك المجتمع الدولي يجب أن يتحمل مسؤولياته في مواجهه ما سيفرزه العالم اليوم من مفاجآت متوقعة وغير متوقعة في الصراع الموجود في الشرق الأوسط، و أزماته التي لا تتوقف عن التطور والتدريج.

<sup>1</sup> العزمي غسان، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> أسماء حداد، الاستراتيجية الروسية في إدارة الأزمة الأوكرانية، تحليل نموذج الحرب الهجينة، ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، جامعة الجزائر 3، ص 162.

فكل أزمة تدفع بأخرى فالأزمة الأوكرانية كما ذكرنا سابقا ستدفع وتدفع بالفعل إلى أزمة عالمية في الغذاء كذلك الصراع في الشرق الأوسط وانتشار شظاياها، إلى باقي الدول وإلى أن يصبح حربا مفتوحة إقليمية قد تهدد الصراع العالمي يجب على الدول الكبرى الفاعلة أن تدرك جيدا أن المضي قدما في دعم الغطرسة و الفوضى، سيؤدي لا محالة إلى خروج هذه الأزمات و التي هي نفسها من يفتعلها<sup>1</sup>.

### أهداف ادارة الازمات الدولية:

- 1-تحديد مراكز قيادة العمليات والاستعداد لمواجهة الأزمة والأجهزة المعنية بإدارتها.
- 2-وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة.
- 3-الاستغلال الجيد للموارد والإمكانيات المتاحة لمواجهة الأزمة وتكثيف الجهود لمواجهة الأزمة.
- 4-التقليل من الآثار السلبية للأزمة<sup>2</sup>.

### متطلبات إدارة الأزمات الدولية :

تحتاج عملية إدارة الأزمات الدولية مجموعة متطلبات أساسية لنجاحها منها:

• توفير المرونة بين جميع الأجهزة و التنظيمات التي تضطلع بمهمة إدارة الأزمة

الاول

• بناء شبكة من الإتصالات بغرض توفير المعلومات في الوقت المناسب.

الثاني

<sup>1</sup> أسماء حداد، مرجع سابق، ص165.

<sup>2</sup> حسن الدياز، مرجع سابق، ص 29-30.

## أهمية إدارة الأزمات الدولية :

تبرز أهمية عملية إدارة الأزمة الدولية من خلال تحقيق الهدف الأساسي منها وهو تجنب ما يعرف بالحرب العفوية والتي تقع بسبب الفشل الدبلوماسي مثال ذلك الحرب بين الكوريتين سنة 1950 والحرب غير المباشرة بين و م الأمريكية و الصين نتيجة حرب الكوريتين، وبالتالي فإن إدارة الأزمات تهدف بشكل أساسي للتحكم في الأزمة والحيلولة دون تفاقمها أو خروجها عن السيطرة وتلعب الدبلوماسية دورا كبيرا وفعالا ، من أجل التوصل إلى حلول سلمية للأزمة. ولقد برز ذلك واضحا خلال الحرب الباردة، حيث تم تجنب العالم حرب عالمية ثالثة خاصة في ظل توفر الأسلحة النووية الفتاكة، حيث وكما ذكرنا سابقا تعتبر أزمة الصواريخ الكوبية بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفييتي 1962 نقطة تحول جوهرية في إدارة الأزمات الدولية حيث يركز على أهمية عملية احتواء الأزمات<sup>1</sup>.

على النقيض من ذلك فإن علوم الصراع والأزمات تتجه نحو التصعيد وافتعالها وذلك عبر اساليب واستراتيجيات متنوعة فالتعامل مع الأزمات غالبا ما ينجم عنه نوع من التوتر والقلق لدى صانع القرار، على اعتبار أنه يتعامل مع الأوضاع المستجدة وواقع جديد ومربك يتطلب منه اتخاذ قرارات مناسبة مع الأزمة، وتجاوز الخسائر والتكاليف الناجمة عنها، وتحويلها إلى فرصة لاستثمارها بهدف بناء واقع جديد يتسم بالهدوء والاستقرار وخدمة المصالح. ما يتطلب من صانع القرار أن يكون على دراية تامة وإدراك واعي بكل جوانب الأزمة وتفاعلاتها وأطرافها وأبعادها، فالمعيار الحقيقي للنجاح وفعالية إدارة الأزمات الدولية بالأساس، هو العمل على منع نشوب الحرب.

وتتجلى أهمية إدارة الأزمات الدولية من خلال النظر إليها من زاويتين أساسيتين:

- الزاوية الأولى: وجود وتعدد الأزمات الدولية، يدل على الفوضى وعدم الإنسجام ما بين الدول والذي قد يتطور لتصل إلى حرب.

<sup>1</sup> محمد عبد الباسط محمد العناني، مرجع سابق، ص107.

- الزاوية الثانية: دور الدبلوماسية في احتواء الازمات وحلها بطرق سلمية قبل ان تتحول الى حرب فعلية<sup>1</sup>.

**شرح:** انطلاقا من هذا المعطى فقد ذهب بعض المختصين إلى مقولة مفادها أن الأزمة الدولية هي السياسة الدولية في عالم مصغر، ومن خلال كل هذا يمكننا أن نفهم ما تحدثه المتغيرات والسياقات في النظام الدولي، والتي تساهم في رسم السياسة الدولية والسياسة الخارجية للدول على نحو معين ما يجعله يؤثر فيه على منحه ومسار وسيرورة العلاقات الدولية. وقد يؤدي إلى بروز موضوعات تحظى بالأهمية والأولوية في السياسة الدولية على غرار المفاهيم المتعلقة بالقوة والقيم والسياسة والمصالح والاهداف والمخاطر ومواقف مراكز القوى وميزان القوى والتهديدات الأمنية المحتملة. وغيرها للعمل على السيطرة على الأزمة الدولية دون الوصول إلى حالات متطورة قد يصعب التعامل معها<sup>2</sup>.

وللتعامل مع الأزمة الدولية لابد من توفر ما يلي:

- إدراك صانع القرار، بأن مكاسب الطرف هي خسائر الطرف الآخر، بمعنى أن هناك معادلة صفرية.
  - تفعيل دبلوماسية الأزمات بالاعتماد على أسس ومعايير، تضمن التزام الأطراف بقواعد اللعبة مما يتطلب منهم أن يتمتعوا بقدر كبير من **المرونة والعقلانية**، من جهة **وحماية القيم والمصالح الوطنية من جهة أخرى**، ووجهة نظر الطرف الآخر حول أهدافه ومصالحه الوطنية.
  - تحقيق الاتصال عبر القنوات الرسمية وإحداث التقارب حتى يتمكن الاطراف من تجنب الصراع، أو خطأ في التقدير والقضاء على الشك وعدم اليقين<sup>3</sup>.
- شرح:** إذا أرادت الدول التحكم في الأزمات والسيطرة عليها، لابد من توظيف دبلوماسية الأزمات والتي تقوم على الرشادة والعقلانية في اتخاذ قرارات، دون التفریط في القيم و المصالح الوطنية، والرضا بالمكاسب النسبية دون المكاسب المطلقة وذلك عبر تحقيق

<sup>1</sup> عباس عبد البديع أحمد، "إدارة الأزمات الدولية ودبلوماسية القوة"، السياسة الدولية، العدد 111، يناير 1993، ص39.

<sup>2</sup> عبد الناصر جندلي، التنظير في العلاقات الدولية بين الاتجاهات التفسيرية والنظريات التكوينية، دار الخلدونية، ط2، 2007، ص13.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق، 266.

الاتصال الرسمي لتفادي أي قرار من أحد الأطراف قد تكون عواقبه وخيمة، على اعتبار أن الاتصال معطى ما من شأنه أن يزيل الشك و الريبة ويزيد من عوامل البناء والثقة وهي معطيات جد هامة لأطراف الأزمة محل النزاع. **الحصة 2<sup>2</sup>**

يرى سنايدر أن إدارة النزاع مبنية على ممارسة التحكم المفصل بواسطة الزعماء والحكام المنخرطين في أزمة ما وذلك بهدف تقليل فرص انفجار هذه الأزمة ووصولها إلى حالة الحرب، بمعنى آخر أن كل دولة ترغب في إدارة الأزمة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة قيمتها إلى أقصى حد، في النتيجة النهائية وحل القضية موضوع النزاع والصراع<sup>1</sup>.

تدفع الأزمة الدولية إلى تبني برامج سياسية مقصودة لتجنب الأفعال والنوايا المتعلقة بأعداء حقيقيين أو محتملين وذلك لردع هؤلاء الأعداء إذا فشل التوفيق أو التحكيم وحل مثل هذه الأزمة خشية أن يهدد أهدافا داخلية أو خارجية أخرى هامة وحيوية.

ويقول المفكر **جولتونغ** إن إدارة الأزمات الدولية توصف بأنها دراسات محافظة و متميزة بطبيعتها المنهجية تعترف للطرف الأقوى، إذا كان محور تخفيف حدة الأزمة أنه هو محور دراسات إدارة الأزمات، ستكون بظهور فرع مهتم بالظروف التي تكفل المحافظة على القوة والوضع القائم بمعنى آخر، إلهاء الطرف الأضعف لكي لا يحمل السلاح ضد الطرف الأقوى. على حد قوله إن مفهوم إدارة الأزمة الدولية، أصبحت تسيطر عليها إيديولوجية تعتقد أن النظام له قيمة تفوق قيمة تغيير الأزمة في الحقيقة شكل مصغر لأهداف المصالح الكبرى في النظام الدولي، وتصبح إدارة الأزمات الدولية بالتالي عاملا يدعم من الوضع القائم للنظام الدولي تقدم لصانع القرارات في الدول الكبرى المعلومات اللازمة لعملية الضبط والتحكم والاندماج داخل النظام الدولي.

<sup>1</sup> Glenn H , Charles Hermann ,op ,cit ,p29-30

## أبعاد الأزمات الدولية التي يجب إدارتها:

الأزمات التي يجب إدارتها يجب أن تتناول مصدر الأزمة وأسبابها والمشكلات السابقة التي تطورت إلى حد انفجارها كأزمة، أو هي تهديد خارجي، أو عوامل طبيعية، أو موقف طارئ، وكذلك ثقل الأزمة لتهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.

تعقد الأزمة يقاس بمدى ما هو متاح من خيارات، في مواجهتها وكثافة الأزمة ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة ، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة، كلما كانت الأزمة أكثر كثافة زمنياً. أي حدوث الأزمة من وقت قصير أو متوسط أو طويل ثم نطاق الأزمة، وهو الإطار المكاني الذي تشكله الأزمة وتشغله<sup>1</sup>.

## فن إدارة الأزمات الدولية:

يندرج مفهوم إدارة الأزمات الدولية في هذا الإطار، فلقد أصبحت تلك الإدارة أسلوباً في إدارة الصراعات الدولية ولها استراتيجيات محددة، تقوم على مجموعة من الأصول والمبادئ والمهام كما أنها أصبحت، فناً رفيعاً يمارسه قادة الأمم ورجال الدولة بشكل من المهارة والبراعة.

فإدارة الأزمة الدولية تعني التلاعب بالعناصر المكونة لها، والأطراف الداخلية منها، مع ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في مواجهة موقف طارئ، تحت ثلاثة ضغوط حادة هي: الوقت و التهديد باستخدام القوة، والعنف و المعلومات الكافية للتوصل إلى حل أو تسوية. فإدارة الأزمة الدولية يعني التلاعب بعناصر الموقف، بما في ذلك التلويح باستخدام القوة بشكل يضمن المصالح القومية دون التورط في صدام<sup>2</sup>.

إدارة الأزمات فيما يتصل بوضع المكانة داخل النظام الهرمي للقوة هو مظهر واحد فقط من الصراع الكلي لأن هناك نزاع أفقي آخر، يتمثل في صراع المواطنين للحصول على أفضل المراكز في المجتمع، هذا النزاع يصبح صراعاً على تلك المراكز وعموماً فإن إدارة

<sup>1</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> د.ناصر عبد الله عون، الأزمة الدولية وتفاعلاتها "دراسة نظرية"، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مدرسة العلوم الاستراتيجية والدولية، الأكاديمية الليبية فرع الخمس، ليبيا، تاريخ النشر: 2024/03/05، ص259.

الصراع الدولي تتأثر بمدى وجود الصراع الداخلي، على السلطة ومدى الاستقرار السياسي في الدول ومدى تمركز القوة والسلطة لدى القائم بإدارة هذه الأزمة.

فعلم وفن إدارة الأزمات الدولية، يشير إلى تداول مجموعة من الأساليب مثل التفاوض والدبلوماسية والإكراه وإنهاء الحروب والانفراج والتطبيع، بحيث تستخدم كلها ولكن بدرجات مختلفة.

إدارة الأزمات تتطور بالدرجة الأولى لمواجهة الأزمات التي تؤثر في الدول المنخرطة في موازين القوة النووية فإدارة الأزمات بين القوى النووية ليست مباراة وإنما هي صراع شامل وعنيف يعتمد ويستند إلى الوعي بوجود مصلحة مشتركة في تجنب الدمار الشامل إلى جانب وجود مصالح أخرى متعارضة نابعة من النظم والعقائد والمطامع وأن الهدف الأساسي من إدارة الأزمات والصراعات هو البحث عقلانيا عن وسائل يمكن بها إعداد بدائل تقلل من تهديد العدو وتزيد من تأكيد مطالبه بدون التورط في الحرب<sup>1</sup>.

إدارة الأزمات الدولية تعني مواقف الأزمات والصراع التي يتخذها طرف الصراع تجاه الآخر أو السياسات والاستراتيجيات والتكتيكات التي يتبناها طرف النزاع، والصراع بخصوص أزمة معينة وذلك بهدف الحيلولة دون اندلاع الحرب وتحقيق مكاسب الطرفين ما كان يمكن تحقيقها لو اتخذت الأزمة أو الصراع شكلا عنيفا باستخدام الحرب ضمان بسط نفوذها إن تنقلب عليها ولن تستطيع التحكم والسيطرة عليها لاحقا<sup>2</sup>.

### مبادئ إدارة الأزمات الدولية:

هناك العديد من المبادئ التي لا بد من معرفتها ودراستها، حتى يمكن إدارة النزاعات والأزمات الدولية إدارة سليمة لا بد من معرفتها ومراعاتها عند التصدي لأي أزمة دولية كانت وهي التالي:

<sup>1</sup> لعياضي الضاوية، إدارة الأزمات الدولية: الأزمة النووية الإيرانية -نموذجاً-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، شتمة، بسكرة، 2015-2016، ص 47.

<sup>2</sup> فاضل زكي، مرجع سابق، ص 155.

1- **محدودية الأهداف** : لابد لكل طرف من الاطراف عند إدارته لأزمة ما انه ليس بوسعه او بوسع الاطراف الاخرى ان يحقق اهدافه مره واحدة ومع ذلك فان هناك أهداف لا يجب التنازل عنها حتى لو تطلبت حمايتها الدخول في مواجهه عسكرية مسلحة مثل مصالح الحيوية الجوهرية لأي طرف من الأطراف فإذا ما تحقق كل من الخصمين من ذلك، وكان هدفهما المشترك هو تجنب الحرب فلسوف يسعى كل منهما إلى عقلنة مطالبه وعدم المغالطات فيها وبلورة هدف واضح ومحدد يساعد على ايجاد حل الأزمة وتسويتها، يؤدي السعي وراء تحقيق أهداف انتهازية إلى العمل على تصعيدها وزيادة من خطورتها<sup>1</sup>.

2- **عدم إخراج الخصم** : من الأصول المستقرة في إدارة الأزمات الدولية هو النظر إلى الخصوم باعتبارهم شريكا في إدارة الأزمة، إن الأزمات المعاصرة لم يعد من المجدي حلها باللجوء إلى ما يعرف باسم المباراة ذات الحصلة الصفرية، عندما يحاول أحد أطرافها تحقيق الانتصار الكامل بحساب الخسارة الكاملة للطرف الآخر، وإنما أصبح من المسلم به اللجوء<sup>2</sup>، إلى ما يسمى بمباراة التنازلات بين طرفي الأزمة ، حيث قد أصبح يجلسان في قارب واحد لا يطفو بأحدهما فقط من أجل هذا أصبح الأمر يتطلب من كل طرفي الأزمة أو أطرافها أن يحرص على عدم إراقة ماء وجه الطرف الاخر في الازمة، والحفاظ عليه و لا يتسبب في إحراجه بدرجة لا يجد فيها الطرف الآخر أمامه من مخرج إلا اللجوء إلى الحرب حفظا لماء وجهه.

3- **التصعيد التدريجي للردع أو الخيارات المرنة** : لابد من التمسك بمبدأ الإبقاء على كل الخيارات مفتوحة والأكثر ملائمة أن نجرب خيارا بعد آخر، فإن لم ينجح خيارا ما تلجأ إلى الخيار الأشد، فالتدرج في تصعيد الردع يفسح المجال أمام صانع القرار بديل آخر، وأقوى في حالة فشل البديل الذي اختاره ولا جدال في عدم جدوى اختيار بديل أضعف، عن البديل الأقوى في تطويع إرادة الخصم أو تليين مواقفه، كما أن استخدام أقوى

<sup>1</sup> حسن بكير أحمد، إدارة الأزمة الدولية: نحو بناء نموذج عربي في القرن الواحد والعشرين، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ، الأهرام ،مصر، 2005، ص171-172.

<sup>2</sup> جيمس دورتي وروبرت بالاستغراف، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة: وليد عبد الحي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الكويت 1985، ص 331.

للضغط في بداية إدارة الأزمة لا يدع أمام الذي يخسره إلا استخدام القوة تجنباً لخسارة لا يقبلها ولا يحتملها.

#### 4- إتاحة الوقت الضروري للخصم للتفكير : لابد من إتاحة حرية الحركة للخصم كأحد

المحاور الأساسية في الدراسات السياسية المعاصرة، فأهدار مبدأ حرية الحركة لا ينجم فقط عن اتخاذ إجراء ما ، قد يتسبب في قطع الطريق على اختيار بدائل أخرى، وإنما قد يترتب على ضغط عامل الوقت، الذي لا يسمح للخصم للتدقيق في اختيار البديل المناسب، سواء كان ذلك نتيجة لضيق الوقت نفسه، أم جاء ذلك بسبب الضغوط النفسية والتي يفرضها حرج الموقف، مما يحد من قدرة الخصم على إدراك أكثر البدائل المطروحة أمامه وأكثر ملائمة.

#### 5- توسيع نطاق المشاورات : هذا المبدأ لا تقتصر فائدته على إدارة الأزمات الدولية فقط

بل على صياغة السياسة الخارجية للدولة بأسرها، وذلك بما يتيح من مجال واسع لعرض الآراء الرصينة والحلول الخلاقة للمشاكل، هنالك يسهم تعدد المناظير والتوجهات في عدم ترك زاوية من زوايا المشكلة خارج مجال الرؤية والدراسة ولا سبيلاً من سبل حلها دون أن يطرق، ولا حساب من حسابات تكلفة القرار دون مراجعة دقيقة، فالمراجعات هامة جداً في إدارة الأزمة<sup>1</sup>.

#### 6- إحكام القيادة السياسية على القرار : فإحكام القيادة السياسية على إدارة الأزمة بنفسها

لا يدع سبيلاً لأحد بدفع الأمور إلى ابعدها أو بأسرع مما تعتبره القيادة السياسية ضرورياً، فسيطرة القيادة السياسية على ادارته يلزمه تجنب الجميع العواقب الوخيمة التي قد تترتب على أي تحرك عسكري ولضمان تسخير العمليات العسكرية لخدمته أهداف سياسية محددة بدقة وعدم تجاوز هذا الغرض واتساقاً مع هذا المبدأ تقرر القيادة السياسية عدم استخدام خطط الطوارئ بطريقه آلية أثناء الأزمات وإنما مراجعتها قبل التطبيق وتعديلها على ضوء الظروف المصاحبة للأزمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> م.د. غيث سفاح متعب الربيعي، م.م. قحطان حسين طاهر، مرجع سابق، ص 3-5.

<sup>2</sup> محمد بدر الدين زايد، المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2003، ص 11.

7- **توسيع قاعده الدعم اللازم للقرار** فاعلية قرار الأزمة تتوقف إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به من تأييد الحلفاء والأصدقاء له، و كذلك مدى توافر غطاء من الشرعية الدولية له، و إلى جانب الدعم الخارجي الذي ينبغي أن يتوافر لقرار الأزمة أو البديل الذي وقع عليه الاختيار، فإنه يجب توفير أكبر قدر من الدعم الداخلي له، إن لم يكن تحقيق إجماع قومي حوله، وليس معنى أن يطرح البديل لاستفتاء شعبي، إذ العكس هو الصحيح في حالة إدارة الأزمات والتي يجب أن تتخذ قراراتها بمعزل عن العلنية، وتأثير جماعات الضغط المختلفة وإنما المقصود من ذلك هو عدم وجود تعارض بين البديل المقترح وبين القيم الجوهرية للمجتمع.

8- **تحسين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية :** فسلامة قرار الأزمة يتوقف على القدرة على عزله عن المؤثرات الداخلية بقدر الإمكان، وبناء حساباته على أسس موضوعية خالصة تتعلق بمواجهه خطر إحدى القيم الجوهرية للدولة أو ما يعرف **بالمعطيات الذاتية للموقف** أو من خلال منظور محدود لطبيعة هذا الخطر<sup>1</sup>.

### 9- تعزيز نظام الاتصالات

تتطلب ادارة الازمات تعاون مشتركاً بين طرفيها لوقف تداعيات الموقف ولوقف انفجار الازمة الذي يشعل فتيل الحرب فان هناك ضرورة مسبقة لإبقاء قنوات الاتصال بينهما مفتوحة ومتعددة بقدر الإمكان، وفي مجال إدارة الازمات تتعدد قنوات الاتصال لتشمل الميادين التالية : بين مصادر جمع المعلومات ورئاستها وبين الرئاسة ووحدة معالجة المعلومات وبين أعضاء وحدة معالجة المعلومات لتفسيرها وتقويم البدائل وبين وحدة معالجة المعلومات ومجموعة القلب المنوط بها إتخاذ القرار وبين متخذ القرار، والدول الحليفة والصديقة للتشاور في امر القرار وبين متخذ القرار والأجهزة التنفيذية المكلفة بتنفيذه، وبين أطراف الأزمة تتم اتصالات عن طريق سفاراتها وفي حالة عدم وجود علاقات دبلوماسية بينهم تتم الاتصالات عن طريق المنظمات الدولية او عن طريق طرف ثالث يحظى بثقتهم جميعاً.

<sup>1</sup> مروة نظير، إدارة الأزمات السياسية الخارجية، مدخل نظري وتحليلي، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2010، ص 8-9.

كما يمكن أن تكون الاتصالات بواسطة الإشارات والإشارة هنا في الأزمة الدولية هي لغة التورية والتلميح بالقول والفعل التي يتقدم بها، أو التلميحات أو التهديدات التي يوجهها أحد أطراف الأزمة إلى طرفها الآخر أو أطرافها الآخرين، ولا تقتصر هذه الإشارات على المعاني الضمنية في التصريحات الرسمية أو الرسائل المحررة أو الشفهية وإنما قد يتم التعبير عنها باتخاذ إجراءات معينة مثل عسكرية أو تحريك بعض وحدات الأسطول البحري مثلا نحو مناطق معينة أو غيرها من الإجراءات التي تحمل إشارة معينة<sup>1</sup>.

## 10-المعلومات أو الإنذار المبكر

ويضيف البعض نظام المعلومات للإنذار المبكر كواحد من أهم مبادئ إدارة الأزمات وذلك من أجل تخفيض درجة المباغته التي تتطوي عليها الأزمة وهو أشبه بنزع الفتيل للقنبلة قبل انفجاره، ويوفر هذا النظام قدرا من المعلومات التي تساعد على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها ويقوم هذا النظام على ثلاثة عناصر أساسية هي:

**سجل الأزمات والتصور المستقبلي** أي السيناريو الخارجية وسيناريو الأزمات الداخلية، نظام متطور للمعلومات مهمته التحذير والتنبؤ بحدوث الأزمة. قبل وقوعها ويقوم على التنسيق بين عدد من الأجهزة الرئيسية في مقدمتها رئاسة الدولة وجهاز المخابرات ووزارة الخارجية ووزارة الدفاع ووزارة الداخلية إلى غير ذلك من المؤسسات، ويكون في كل جهة مكتب لمراقبة الأزمات تكون مهمته القراءة الدورية للمعلومات الواردة إليه من مناطق أو قطاعات الأزمات المحتملة<sup>2</sup>.

والطوارئ مجموعة من المؤشرات التحذيرية حيث يتم تقويم الموقف الأزموي ويتم فحص و اختيار المعلومات الواردة في مناطق الأحداث و الأزمات والاتجاهات غير العادية، و توفير تقويم مبدئي للأزمة قبل وقوعها فعليا، و تقييم التهديد حيث يتم تحديد نتائج موقف الأزمة ويتضمن تقديرا للخسائر السياسية والاقتصادية والعسكرية المحتملة أي أن الهدف

<sup>1</sup> محمد بدر الدين زايد، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> محمد صدام فايق بن طريف، مرجع سابق، ص30-31.

الرئيسي من وراء نظام الإنذار مبكر للآزمات هو استبعاد أحد أركان الأزمة الأساسية وهو  
**عنصر المفاجئة.**

## **استنتاج وشرح**

هذه جل المبادئ الأساسية لإدارة الآزمات التي تقضي بالحفاظ على السيطرة المدنية العليا على الخيارات العسكرية من حيث **الاختيار والتوقيت** تبدو هذه السيطرة على المناورات التكتيكية والعمليات التي قد تؤدي إلى صدام غير مرغوب فيه مع قوات الخصم، وكذلك اختلاق التوقعات التي تساعد على التأني في معدل العمليات العسكرية، حيث يكون من الضروري الإبطاء المتعمد من قوة الدفع في التحركات العسكرية.

وذلك بغرض توفير وقت كاف لكلا الطرفين لتبادل الإشارات الدبلوماسية والاتصالات، ولإعطاء كل طرف الوقت الكافي لتقدير الموقف واتخاذ القرار و الاستجابة للإقتراحات والعروض وكذا التنسيق بين التحركات الدبلوماسية والعسكرية في إطار استراتيجية متكاملة تستهدف إنهاء الأزمة بدون حرب، و تحديد التحركات العسكرية التي تشكل براهين واضحة على الحل المرغوب فيه، وتكون مناسبة للأهداف المحدودة من وراء تلك الأزمة، وتحاشي التحركات العسكرية التي تعطي الخصم الانطباع بأن أحد الأطراف على وشك اللجوء الى حرب واسعة النطاق، مما يجبره على القيام بتوجيه ضربة استباقية ضد الخصم، ولابد من اختيار الخيارات الدبلوماسية و العسكرية التي تترك للخصم مخرجا من الأزمة بما لا يتضارب مع مصالحه الحيوية .

ينطلق أغلب منظري الأزمات الدولية من مسلمات وقواعد رئيسية تفرضها طبيعة وتحول دراسة العلاقات الدولية من المنهج القانوني إلى المنهج العلمي، بفروعه السلوكي والكمي والتحليلي والإحصائي والوظيفي وغيرها من المناهج فعند النظر بعمق أكثر إلى أساليب إدارة الأزمات الدولية نرى أن الأساليب تكمل بعضها البعض ويكون التكامل بين الأساليب المختلفة من عناصر النجاح في إدارة الأزمات وهذه الأساليب نتناولها كالتالي<sup>1</sup>:

- **ميول طرفي الأزمة إلى مزيد من التشدد والبعد عن التنازلات:** في بداية الأزمة أي يكون هناك نوع من التطرف في المواقف، لأن الاعتدال أو التصالح قد ينظر إليها بين طرفي الأزمة على أنها ضعف شكل طرفين الإفصاح عن رغبته ونيته في تسوية، حتى لا تؤدي التنازلات إلى مزيد من التنازلات.
- قطع وسائل الاتصال بين الطرفين مؤقتاً من جانب أحد الأطراف ومحاولة إضفاء نوع من الغموض على الموقف وهذا في حد ذاته تكتيك مفيد بالنسبة له ويمثل أسلوباً في الضغط لإدارة الأزمة.
- أن يملك أطراف الأزمة القدرة على التحكم والضببط السياسي للاختيارات العسكرية وبالتالي فإن الاعتبارات السياسية يجب أن يكون لها الأولوية، على الاعتبارات العسكرية ضرورة تقادي أو تجنب الكارثة ويتضمن ذلك الاختيارات العسكرية التي تتحاشى وضع الخصم أو تحفيزه نحو تصعيد الموقف كذلك انطباع باللجوء إلى حرب واسعة وشاملة.
- ومن أجل تحقيقه هذا الأسلوب يلجأ طرف الأزمة إلى إبلاغ الخصم بتحقيق أهداف معينة وثمة منطقة متنازع عليها وتحديد الجوانب الأساسية والهامة في تعهد الخصم عن طريق الكشف عن حدود وضع الخصم وبالتالي يؤدي إلى مبادرة من أجل الحل الوسط ثم جس النبض وتخفيض بعض الجوانب غير أساسية في تعهد الخصم إلى تخفيض التداخل بين ارتباطات الطرفين.

<sup>1</sup> فؤاد نهر، "مفهوم الأزمة في النظام العالمي الجديد"، معلومات دولية، السنة السادسة، عدد 57، صيف 1998، ص 8.

- الارتباط بين العمل العسكري والعمل السياسي والدبلوماسي فعندما تواجه أي دولة تحدياً يهدد مصالحها يكون أمامها الخيار بين ثلاثة طرق إما القضاء على مصدر التهديد عن طريق استخدام القوة و إما معارضة أو مقاومة التهديد بقوة معادلة لمنع التهديد من خلال سياسة الردع، وإما تحييد التهديد عن طريق عملية تسوية مرضية يمكن التوصل إليها من خلال المفاوضات<sup>1</sup>.
  - إن صانع القرار في إدارة الأزمات لا يستبعد التخطيط لتدمير الكامل للعدو والتحقيق الكامل لأهدافه تتجه الأطراف إلى التفاوض ولكن بدوافع الثقة في النفس، والرغبة في الحل السلمي أن يكون هناك توقف معين في العمليات العسكرية لإظهار الرغبة في تسوية المشكلة سلمياً بين الطرفين.
  - أسلوب تزايد للضغط العسكري على الخصم مع ترك منفذ للخروج حتى يمكنه البدء في تسوية الأزمه بدلاً من تصعيد موقف الأزمه وإطالة موقف الأزمه او توسيعها للتشدد الذي ينتهي بتنازلات تحفظ ماء الوجه وهي تعتبر الطريقة للحلول الوسطى التنازلات يعني مبدا لا هزيمه ولا نصر<sup>2</sup>.
- وهناك من المفكرين من يعدد أساليب تناول ومعالجة الأزمات، وإدارتها لكل منها شكله مضمونه وقوة تأثيره وهي :

- 1- **الأسلوب القهري** : حيث يتم استخدام القوة المسلحة من أجل إكراه الخصم وإجباره على التراجع عن موقفه، وعدم التنازل للخصم مهما كان حجم التهديدات التي يشكلها، يعتمد هذا الأسلوب على قدرة الدولة، على تحمل الخسائر وإيقاع عقاب جسيم على الخصم.
- 2- **الأسلوب التساومي**: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمه ومعناه الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف المبدئية مقابل تنازل الخصم عن مطالبه، فهي إذا حلول وسطى أو عملية توفيقية، وهذا في الواقع أساس التفاوض حيث يبدأ المفاوضات

<sup>1</sup> Aomar BAGHZOUZ, **le partenariat de sécurité dans le cadre du processus de Barcelone : pour une zone de sécurité partagée en méditerranée occidentale**, in : mondialisation et sécurité : sécurité pour tous ou insécurité partagée , acte du colloque international d'Alger. Mai 2002, edition ANEP,2003,p290.

<sup>2</sup> Aomar BAGHZOUZ, op ,cit , p289

بموقف متشدد ثم يتنازل تدريجيا حتى يصل إلى أدنى الحدود التي لا يستطيع التنازل بعدها.

3- **الأسلوب التنازلي:** وهو قبول مطالب الخصم فوراً في سبيل إنهاء موقف الأزمة وتلجأ الدولة لهذا الأسلوب عندما تكون قدرتها على مواجهة الأزمة ضعيفة، أو عندما تخشى من تصاعد مطالب الخصوم إلى درجة أكثر خطورة من الموقف الحالي<sup>1</sup>.

وتلفت **كورال بيل** الانتباه إلى أن هناك أسلوباً ناجحاً في إدارة الأزمات الدولية هو تحويل ما نسميه **بأزمه الخصومة** إلى **أزمة تنافسية** محصورة على أساس أن هناك من يعلنون أن إدارة الأزمة يمكن وصفها بأنها إبراز الأساليب المباشرة بالأمل في إدارة شؤون الحكم الحديث أنهم يميلون إلى افتراض أن أية أزمة دولية يمكن معالجتها بوجه عام، كحالة طارئة غير مرغوب فيها فهم يميلون إلى تقديم الظاهرة بوصفها إحدى الظواهر التي يقابلها فجأة صانع القرار بلا توقع، و التي يجب أن يتصدى لها بقدر الإستطاعة ولذلك فإن تحويل الأزمة إلى مجرد تنافس بين الطرفين هو أحد أساليب إدارة الأزمات الدولية.

### **عناصر نجاح إدارة الأزمات الدولية**

هناك بعض العناصر التي قد يؤدي وجودها وتوفرها، إلى النجاح في إدارة الأزمات الدولية ومنها:

- **تبادل الرهائن:** يعتمد هذا العنصر أساساً على نظرية الردع ويؤدي إلى سرعة وسهولة إدارة الأزمة.
- **المراقبة:** تعني قدرة كل من القوى المسيطرة على الأزمة على مراقبة كل منهما الأخرى، القدرات العسكرية للدول الأخرى ونواياهما السياسية ومستوى الاستعداد المتوفر لديها وتكمن أهمية ذلك في تقديم وسائل الحصول على المعلومات.
- **التواطؤ:** أو محاولة التحالف بين أكبر القوى الممكنة على حساب الطرف أو الأطراف الأخرى أي إدارة ناجحة للأزمات لابد أن تجيب على التساؤل التالي كيف تتحالف مع خصم دون أن تخطئ إلى صديق أو حليف أساسي في تشابك معقد للعلاقات الدولية وتعدد التحالفات وكثرة المعاهدات حسب الظروف والمصالح.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق، ص 250-251.

- **تكتيكات المناورة والكتمان:** تؤدي أدوارا هامة في الإدارة المعاصرة للأزمات الدولية وأصبحت المفاوضات المتعددة الأطراف إحدى المحاولات الهامة من جانب أطراف الأزمة لإدارتها<sup>1</sup>.
  - **نظم التسليح والأمنية العسكرية:** إن الحديث عن إدارة الأزمات الدولية يتطلب النظر إلى قضية اختيار أنواع معينة من التسليح والأمنية العسكرية، لأن لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات لكونها أسلوبا للتحكم في الصراع.
  - **معرفة مستوى الخطر ونطاق الأزمة:** تلعب تلك المعرفة دورا مؤثرا في تشكيل فريق إدارة الأزمة المناسب لمعالجة تلك الأزمة، فهناك ثلاث مستويات من الخطر تمثله الأزمة وهي أزمة خطيرة وأزمة حادة وأزمة عادية، وتتسأ الأولى من توافر عناصر مباغته، والتهديد، وضيق الوقت، أما الثانية فهي الأزمة الحادة فتغيب عنها جزئيا المفاجئة. ويتمثل فيها التهديد وضيق الوقت أما الأزمة العادية فتوجد فقط مع توفر عنصر التهديد للمصالح الجوهرية للدولة<sup>2</sup>.
  - **تحديد نطاق الأزمة:** فقد يكون خارجيا وقد يكون داخليا وقد يكون مشتركا بينهما
  - **معرفة عوامل نجاح إدارة الأزمة:** وذلك بقيام كل طرف بتحديد أهدافه من وراء المواجهة أو تحديد الوسائل التي يستخدمها كل طرف في متابعتها، مع أن تحديد الأهداف والوسائل ليس كافيا في حد ذاته لإدارة الأزمة دون التورط في حرب فينبغي على كلا الطرفين تفهم متطلبات إدارة الأزمة وأن يكونوا مستعدين للعمل طبقا لها<sup>3</sup>.
- نستشف مما سبق أن نجاح إدارة الأزمات الدولية يتطلب توافر، عنصرين هامين :

<sup>1</sup> محمد بدر الدين زايد، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> ناصري سميرة، " الآليات الدبلوماسية الجديدة في إدارة النزاعات الدولية بع الحرب الباردة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص دراسة مغربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 33.

<sup>3</sup> لعياضي الضاوية، مرجع سابق، ص 43.



**شرح :** عند إدارة أي دولة للأزمات مع دولة أو دول أخرى فإنها لا تستخدم أسلوبا واحدا ولكنها تستخدم الكثير من الأساليب، في نفس الوقت مراعاة حسن التوقيت في استخدام الأسلوب، لأن ذلك يعتبر من العوامل الهامة لنجاح إدارة الأزمة وحسن التوقيت، تتعدد وتتنوع من توقيت استخدام تشددي والقصر وحسن التوقيت لانتهاج استراتيجيات التسوية و المرونة ...

إن إدارة الأزمات الدولية ما هي إلا تطويع للإرادات لتحقيق هدف معين، بشكل معين وتتأثر هذه الإدارة بشخصية القائم بإدارة الأزمة التي يستخدمها في إدارته للأزمة، وكذا الظروف وأحوال دولته، ثم نفس الأشياء تنطبق على الخصم أو الخصوم، ثم تتأثر بالمتغيرات الدولية التي تسيطر على جو العلاقات الدولية التي تتحكم في أي موقف من مواقف الأزمة.

ولإدارة الأزمات لابد من أن يتبنى كل طرف استراتيجيته الخاصة في إدارة الأزمة يصبح أحد المسالك إلى تهدئة المشكلة و الخلاف هو الاحتفاظ بالأطراف والاحتفاظ بالتعارض ، ولكن بدفع التفاوض في نفس الوقت بعيدا إلى خلفية جدول الأعمال السياسية، لأن السعي الدائب لتحقيق الأهداف توقف، فالصراع موجود ولم يحل وبذلك يصبح الصراع مؤجلا ويبقى ساكنا، فحل الأزمة والصراع والسلام كضرورتين مطلقتين تعني غياب العنف المباشر المدمر وغياب العنف البنائي ( السيطرة والتفاعل الاستغلالي) بين أطراف الأزمة.

والمقياس في نجاح إدارة الأزمات حالياً قد يتحدد على ضوء مصلحة المجتمع الدولي ككل فإدارة الأزمات الدولية، مضافاً إليها المفردات المجردة التالية: السلام الاستقرار، النظام، العدل... وذلك عندما تبدو أن النتيجة في صالح المصالح السياسية للدول الغربية. وعموماً فإن نماذج إدارة الأزمات في كل صراع ونزاع هي التي تتحكم في الموقف لأن لها بصماتها الواضحة على كل أزمة.

### المحور الثالث : تأثير الإدراك وسوء الإدراك على عملية إدارة الأزمات الدولية

تتميز إدارة الأزمات الدولية بالأساس على أنها عملية اتخاذ إجراءات وقرارات تتخذ تحت ضغوط مختلفة وتهدف إلى تحقيق مصالحها وأهداف الدولة أو الطرف الذي يدير الأزمة، بالقرارات التي يمكن أن تؤدي إلى تقاوم وضع الأزمة أو إلى تصعيد غير متوقع أو غير مرغوب فيه.

إن التهديد الشديد الذي تشكله الأزمات الدولية في النظام الدولي يؤدي إلى خلق حالة من التوتر وحالة من الضغوطات المادية والنفسية على صانع القرار أثناء الأزمات الدولية خاصة أن القرارات في إدارة الأزمات الدولية تستدعي الرد السريع والمباشر على التطورات الحاصلة، وبما يزيد من صعوبة اتخاذ القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية هو كون الأزمات الدولية تختص بالمفاجأة التي تؤدي غالباً إلى انعطاف، في مسار وتطور الأحداث في النظام الدولي<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن كل الأطراف المعنية بهذه الأزمة تسعى لاتخاذ قرارات مناسبة لتقليل خسائر وفي نفس الوقت الحفاظ على أكبر قدر من مصالحها في النظام الدولي. التهديد وتسارع الأحداث في وقت قصير وتداخل المتغيرات والفواعل أثناء الأزمات الدولية يقودنا للبحث عن العوامل، التي يمكن أن تؤثر على دائرة صنع القرار في هذه

<sup>1</sup> العزمي غسان، مرجع سابق، ص13.

المرحلة، ويمكن القول أن هذه العوامل تتغير بتغير شكل الأزمة وبالظروف السائدة حولها وبالأطراف المعنية بها<sup>1</sup>.

ولكن يبدو أن أكثر أهمية ما يتعلق بصانع القرار بحد ذاته خاصة أن قرارات إدارة الأزمات الدولية غالباً، ما تكون في إطار قرارات سياسات خارجية للدول فإن أهم ما يمكن أن يؤثر على عملية صنع قرار الأزمات الدولية بالإضافة إلى العوامل الموضوعية التي تؤثر على عملية صنع أي قرار هو رؤية صانع القرار للأزمة وللتهديد الذي تمثله وظروفها<sup>2</sup>.

ولكن ما يمكن أن يرتبط بها وما يزيد من أهمية إدراك صانع القرار للأزمة هو كونها تؤدي إلى زيادة في الإجهاد، والضغط النفسي على صانع القرار وهو ما ينعكس على صحة إدراكه لها.

وانطلاقاً مما سبق يمكن فهم ما هو دور إدراك صانع القرار، أثناء إدارته الأزمات الدولية وما أثر ذلك على نجاح عملية إدارة الأزمات الدولية الدراسات التي تهتم بالبيئة النفسية، وإدراكات صانع القرار في الظهور في العلاقات الدولية، منذ دخول المدرسة السلوكية للتحليل وفي إطارها ظهرت عدة تحليلات ومقاربات تركز على العامل النفسي وأثره بشكل عام في العلاقات الدولية وعلى صناعة القرار في السياسة الخارجية بمختلف مواقفها بما فيها الأزمات الدولية<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن نقطة التحول في هذه الدراسات كانت بدخول المقاربة المعرفية، لتحليل السياسة الخارجية التي تعطي الأولوية للمعتقدات والصور المعرفية والإدراكات التي يحملها صانع القرار حول مختلف القضايا الدولية.

هذا التحول من خلال عده كتابات أهمها كتاب المفكر روبرت جيفرز **Robert Jervis** عام 1976 وهو " الإدراك وسوء الإدراك في السياسة الدولية" بالإضافة إلى

<sup>1</sup> ثامر كامل محمد الخزرجي، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2009، ص 357.

<sup>2</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 22.

كتابات أخرى كانت تركز كلها على ضرورة تحديد المتغيرات الإدراكية اثناء صناعه القرار في الازمات بدلا من النظر فقط فيما يسمى بالحقيقة الموضوعية<sup>1</sup>.

### أولا : مفهوم الإدراك والعناصر المؤثرة عليه

أثناء إدارة الأزمات الدولية الإدراك هو تعبير عن وعي الفرد بالقضايا الموضوعية المرتبطة بموقف معين إذ أن الفرد يتلقى مجموعه ضخمة من المعلومات عن شتى الموضوعات ما يخلق لديه وعيا بها وكلما طرأ حافز خارجي يتعلق بتلك الموضوعات أثير هذا الوعي لدى الفرد.

الإدراك عملية نفسية وعقلية في نفس الوقت مرتبطة بنشوء حافز أو مثير يمكن أن يؤثر على الجانب النفسي كما يترك أثر على العقل الباطن لدى الفرد لأن الإدراك ينشأ من رؤية الفرد وتصوره لهذا الحافز وعلى أساسه تكون الاستجابة أو ردة الفعل أي السلوك الذي ينتهجه الفرد خلال الأزمات الدولية.

يمكن اعتبار التهديد الذي تسببه الأزمة حافزا لإدراك صانع القرار، أثناء إدارته للأزمة وهذه الوقائع التي تحدث أثناء انفجار الأزمة، هي التي تؤدي إلى خلق إدراك في ذهن صانع القرار الإجابة تكمن في الموقف الذي يتخذه صانع القرار بانتهاجه سياسة معينة أو اختياره الاستراتيجية دون أخرى من أجل إدارة هذه الأزمة<sup>2</sup>.

ومن هنا يمكن تفسير اختلاف المواقف أثناء انتقال سياسات إدارة الأزمات الدولية باختلاف الرؤى وتصورات والإدراكات لأن الإستجابة تختلف باختلاف الإدراك لدى صانع القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية هو العامل الأكثر تأثيرا في عقلانية القرار\* الأزموي.

<sup>1</sup> حسن البزاز، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> محمد شومان، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002، ص 22.

\* القرار العقلاني هو عملية منهجية متعددة الخطوات مصممه لحل المشاكل بدءا من تحديد المشكلة من خلال اتخاذ قرارات سليمة منطقيا القرار نموذجا جيدا لاتخاذ قرارات دقيقة وصائبة لأنه يعتمد على الطريقة العقلانية المستخدمة في حل المشكلات في ضبط عملية اتخاذ القرار من خلال سلسلة من الخطوات تبدأ بتحديد المشكلة أو الفرصة وتنتهي بإجراءات التي يجب اتخاذها عند اتخاذ القرار فالعقلانية هي عملية متعددة الخطوات للمفاضلة بين الخيارات من بين مجموعه من البدائل واتخاذ قرار عقلاني منطقي وموضوعي ويعتمد على التحليل، تتكون هذه العملية من مسار متسلسل من الأنشطة ويشمل صياغة الهدف القيام بالتحليل واتخاذ القرار النهائي وأخيرا تقييم القرارات المتخذة. فتفترض العقلانية عند صنع القرار أو القرار العقلاني ان متخذي القرار سوف يتخذون القرارات التي تحقق أقصى فأنده ومنفعة باقل تكلفه وفي اقل وقت، تتميز عملية الاختيار العقلاني بعده مميزات منها اتباع مساري المنظم لحل المشكلة وتسعى القرارات العقلانية لتسهيل أو تعظيم المنفعة كما سيكون حل الذي يتم اختياره متوافقا مع تفضيلات ومعتقدات صانع القرار بالإضافة الى عملية ان

إن الإدراك الحقيقي لأسباب الأزمة والعوامل المؤثرة فيها، هو الذي يؤدي إلى اختيار الخيار الأكثر عقلانية\* من بين البدائل المتاحة وعلى الرغم من أن الإدراك يرتبط بشكل مباشر بالبيئة النفسية لصانع القرار، ويتحدد غالبا من خلال عقائده وتصورات، إلا أن هناك عوامل خارجية، تلعب دورا مهما في التأثير على إدراك صانع القرار أثناء إدارة الأزمات يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

**ضيق الوقت القراري:** وهو أهم عنصر في الأزمة فأحداثها تتصاعد بشكل فجائي ويزداد فيها التهديد لمصالح أطراف الأزمة مما يؤدي إلى ضرورة اتخاذ القرار بسرعة، بسبب محدودية الوقت المتاح وهذا ما يرفع من شدة التوتر، والضغط والإجهاد النفسي لصانع القرار مما قد يؤدي إلى سوء إدراك المعطيات بسبب التلاحق السريع لأحداث الأزمة والضغط على صانع القرار<sup>1</sup>.

وبالتالي ضرورة تقليل عدد المشاركين التقليديين في عملية اتخاذ القرار ما يؤدي إلى انحصار دائرة صنع القرار على القائد أو الرئيس ما قد يدفع به إلى زيادة التركيز على عوامل محدودة أثناء إدارة الأزمة وإغفال باقي العوامل، التي قد تكون أكثر تأثيرا لإمكانية تجاوز الوقت المتاح، لإدارة الأزمة وبسبب ضغوط هذه الحالة من التوتر الشديد. عادة ما يميل العقل الإنساني إلى الاعتماد على الصور المعرفية الأكثر ألفة لسهولة استدعائها من الذاكرة، لأن الذاكرة بالإضافة إلى التوقع هما العاملين الأكثر تأثيرا على الإدراك خاصة، في حالات الانفعال المصحوبة بعدم اليقين التي تميز الأزمات الدولية هذا ما قد يؤدي إلى أن صانع القرار قد يكتفي بالخبرة السابقة كمصدر أساسي لفهم الموقف الحالي بسبب أن الوقت لم يكن متوفرا لفهم التطورات وبناء التصور المناسب عنها هذا ما قد يعقد الموقف الأزموي لأن الأزمات لا تتشابه، فهي حدثت في توقيت مختلف ومتغيرات مختلفة<sup>2</sup>.

الوقت يرفع من شدة الضغط على صانع القرار ما يؤدي به إلى اتخاذ القرارات لا تتطابق مع متطلبات الموقف الأزموي وتزداد وطأة ضيق الوقت أثناء إدارة الأزمات الدولية ليس فقط بهدف اتخاذ القرار المناسب وإنما لاتخاذها في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> حسن البزاز، مرجع سابق، 47.

أيضا لأن موقف الأزمة يتسارع في التغيير ويصبح في كل مرة موقفا جديدا، وبالتالي قد يصبح القرار المتخذ عديم الجدوى.

يؤثر عامل الوقت أيضا على صانع القرار أثناء اختياره للبدائل المتاحة من إنتاج الاستراتيجية الملائمة لإدارة الأزمة، سواء باختيار البدائل السلمية والدبلوماسية أو اختيار استراتيجية هجومية عسكرية، إذا كان صانع القرار يعتقد أن عنصر الزمن يعمل لصالحه وأن أهدافه ستتحقق فإنه سيكون أقرب إلى تأجيل المواجهة، أما إذا كان الوقت لصالح الطرف الآخر، فإنه سيكون أقرب إلى التعجيل بالواجهة وربما إلى اعتماد القوة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن، من المصالح وهذا ما قد يصعد من حالة الأزمة ويمكن أن يؤدي إلى إطالة أمدها<sup>1</sup>.

**المعلومات:** في الأوضاع الطبيعية تعتبر المعلومات ونوعيتها القاعدة المألوفة التي تصنع على أساسها القرارات عمليات صقل إدراك صانع القرار وفق المعلومات المتاحة لصياغة القرار ووفق الطريقة التي يكتسب من خلالها هذه المعلومات.

وهنا يجب التفريق بين الأخبار والمعلومات فالقرارات لا تصدر إلا بناء على معلومات مؤكدة توفرها وتدققها الأجهزة الموكلة بجمعها.

فأثناء الأزمات الدولية تتميز الأزمة إما بنقص شديد وغموض في المعلومات أو تدفق سريع للمعلومات التي غالبا ما تكون متضادة وبالتالي غير دقيقة.

هذا ما يجعل **إدراك صانع القرار** انعكاس لدقة ووفرة المعلومات، التي تحيط بعملية إدارة الأزمات الدولية من خلال عدة مواقف وعوامل تعرضه لسوء الإدراك، يمكن الإشارة لأهمها في الحالات التالية :

**نقص المعلومات:** قد تتطور الأزمة وتصل إلى ذروتها وترتفع شدة التهديد دون التوصل إلى معلومات كاملة يمكن الاعتماد عليها في التعرف بدقة على الأهداف والنوايا، التي يخفيها أطراف الأزمة لبعضهم البعض تحديد المتغيرات التي تحرك الأزمة والبدائل المتاحة من أجل تحديد موقف الأزمة هذا يرجع لعدة أسباب إما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>أمنة المير، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup>مسعود شوية، مرجع سابق، ص 181.

- لنقص الإتصال المباشر بين أطراف الأزمة إذا كانت بين دولتين أو أكثر ما يؤدي إلى سوء إدراك العديد من المعطيات خاصة المتعلقة بنية الطرف الآخر، وبقدراته العسكرية وبسبب أن المعلومات المطلوبة في تحديد الموقف تكون غير كاملة، أو قديمة أو غير متوفرة، أو لم يتم التأكد منها أو لم تستوعب في الوقت المناسب خاصة و أن الأزمة تحدث بصورة فجائية وبالتالي لا تتيح ما يكفي من الوقت لجمع المعلومات<sup>1</sup>.



**الوفرة الزائدة في المعلومات:** تزيد هذه الأخيرة من التشويش الفكري والضغط النفسي على صانع القرار بسبب التخوف من المعلومات المضللة السريعة والهائلة. كما أن كثرتها تفرز حالة من التناقض والتضارب بسبب تعدد المصادر، وبالتالي تفقد هذه المعلومات أهميتها ويصبح من الصعب التأكد من مصداقيتها من خلال عمليات الرصد والتجميع والتصنيف والتحليل من أجل اتخاذ القرار الصائب، الذي يعتمد على معلومات دقيقة ومؤكدة في التوقيت المناسب<sup>2</sup>. كما يصبح من الصعب على صانع القرار استيعاب معلومات جديدة وتنظيمها وفق إدراكات وتصورات متماسكة، من أجل إضافتها للمعتقدات القائمة والمؤيدة إلى انتقاء المعلومات التي تتفق مع تطلعاته وميولاته النفسية وتجاهل المعلومات، التي تخالف رغبته وتخالف الأهداف التي يريد تحقيقها من خلال إدارته للأزمة.

<sup>1</sup> ناصر عبد الله عون، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> ناصر عبد الله عون، مرجع سابق، ص 202.

• **النسق العقيدي لصانع القرار** : العقيدة هي حكم احتمالي ذاتي نص عليه صراحه او ضمنا في شكل تأكيد مقولة وحين تنتظم العقائد بشكل مترابط في ذهن الفرد فإنها تشكل نسقا عقديا، والعقائد هي التي توجه الفرد نحو سلوك معين، أي أن لها تأثير على نفسية صانع القرار، حيث أنها تؤثر في إدراكاته تجاه قضايا معينه، تدفع به للتغيير في سلوكه تجاه ادارة الازمة.

يلعب النسق العقيدي دورا مهما جدا إذ أنه يقوم بدور المتغير الوسيط في عملية صنع القرار بين **المعلومات المتوفرة** وشكل إدراكها لأن المعلومات يمكن أن تتوفر وقد تكون صحيحة أو كاملة ولكن قد لا يخلو إدراك صانع القرار لها من أثر نسقه العقيدي<sup>1</sup>. إن العقائد هي التي توجه الفرد نحو قبول معلومات معينة أو نحو تجاهل ورفض معلومات أخرى ، فاتباق تلك المعلومات مع العقائد القائمة، وكلما كان النسق العقيدي متماسكا زادت صعوبة **تغيير أي بعد من أبعاده** وبالتالي يزداد مستوى تأثيره على عملية الإدراك وأصبح من الصعب على صانع القرار التحرر منه وهو ما يجعله غير قادر على استيعاب موقف الأزمة، وعناصرها بشكل **موضوعي** والاختيار بين البدائل المتاحة بشكل عقلائي، فالنسق العقيدي لصانع القرار يؤثر على إدراك الموقف وذلك من خلال عقائده باعتبار أنه هو مصدر معلوماته.

حتى يتمكن صانع القرار من تحديد مجموعة **من البدائل يمكن الاختيار من بينها هناك معلومات** تتناقض وهذا النسق العقيدي يحاول أن يتجاوز هذا التناقض عن طريق التجاوب مع تلك المعلومات إما بتجاهلها، ويحاول إيجاد الذرائع لاستبعادها وتفسيرها تفسيراً يجعلها متوافقة مع النسق العقيدي.

أو التقليل من أهميتها يسمى هذا الموقف **بالإدراك الانتقائي** اي إدراك المعلومات المتسقة مع النسق العقيدي وتجاهل المعلومات المختلفة والمخالفة له.

**ثانيا : مراحل تأثير الإدراك أثناء إدارة الأزمات الدولية** : انطلاقا من العناصر التي تم سردها سابقا نجد أن الإدراك لديه تأثير ودور في مختلف مراحل إدارة الأزمات الدولية قد يختلف هذا الدور باختلاف نوع الأزمة، وشكلها ولكن بصفه عامة يزداد هذا الدور في

<sup>1</sup> محمد شومان، الإعلام و الأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2002،

المرحلتين التاليتين لعناصر الأزمة، يرتبط مفهوم الأزمة بإدراك صحيح لمختلف عناصرها **شدة التهديد، ضيق الوقت القراري، والمفاجأة**<sup>1</sup>.

ويحدث هذا الإدراك إما قبل انفجار الأزمة بقليل من خلال الإدراك الصحيح، لمؤشرات الأزمة إن وجدت حسب نوع الأزمة، إذ غالبا ما تتوفر المؤشرات في الأزمات المتوقعة وهنا تحدث قراءة صحيحة لمسار الأزمة ومن ثم التدخل لإدارتها في مراحلها الأولى وتقادي أي تصعيد غير مرغوب فيه.

إن الأزمة الدولية هي مجمل التغيرات التي تخلق إدراكا لتهديد القيم والأهداف الرئيسية، لدى صانع القرار وتزيد من إدراكه لمحدودية الوقت المتاح للاستجابة على ذلك التهديد، وهنا تجدر الإشارة إلى أن إدراك التهديد هو أهم عنصر في إدارة الأزمات الدولية، لأن التهديد يعتبر بمثابة الحافز بحيث أن صانع القرار لن تكون له أي رغبة في إدارة الأزمة إذا غاب عنه إدراكه لضرورة التدخل لإدارتها لأن عنصر التهديد تشتمل عليه كل الأزمات على اختلاف نوعها أو حدتها<sup>2</sup>.

**الإدراك الصحيح للقرار العقلاني من أجل إدارة الأزمات :** يتراوح الإدراك في هذه المرحلة على الصعيد النفسي بين المستويين ما يريد صانع القرار تحقيقه، أو القرار الذي يراه عقلانيا، **وبينما يمكن تحقيقه أو القرار الذي يراه عقلانيا وبينما يمكن تحقيقه** في ظل المتغيرات السائدة أو ما هو عقلاني فعلا أي بينما هو متوقع وما هو حقيقي.

إذا أراد صانع القرار الوصول إلى إدراك صحيح للقرار العقلاني، يجب أن يفرق بين ما يدركه تحت أثر النسق العقيدي أو الضغط والتوتر المصاحب للأزمة، وما تقتضيه الحقائق والقدرات والإمكانات والموارد في هذه المرحلة.

يزداد أثر الميول النفسية والانفعالات العاطفية على مدركات صنع القرار، وهو ما **ينعكس بشكل مباشر على خياراته وقراراته خاصة بازدياد حالة الخوف**، الذي غالبا ما **تدفع بصانع القرار إلى إنتاج استراتيجية هجومية**، بسبب وجود عدة عوامل تقوده إلى المبالغة

<sup>1</sup> أديب خضور، مرجع سابق، ص 9-10.

<sup>2</sup> Claude MICHEL, « Maitrise des crises par la Maitrise de l'information », revue l'armement , op.cit.pp111-112.

أثناء إدراك منافع المبادرة باستخدام القوة، أو في فكرة أن الهجوم أولاً يمكن أن يقلل من الخسائر<sup>1</sup>.

بالمقابل إذا أدرك صانع القرار أن الأزمة يمكن أن تراقب ومتحكم فيها، فسيكون أقل توتراً وبالتالي يمكن أن يتوجه إلى خيارات أخرى لا تقوم على استراتيجية غالب أو مغلوب، أو لعبة صفرية وإنما على استراتيجية لا غالب ولا مغلوب مثل ما تقوم عليه مبادئ إدارة الأزمات الحديثة والابتعاد قدر الإمكان على التوجه نحو استخدام القوة والعنف المفرط.

**الإدراك وانعكاساته على مسار إدارة الأزمات الدولية:** يؤدي جمود النسق العقيدي لصنع القرار

إلى فهمه للموقف بشكل يتعارض جذرياً مع الحقائق وهو ما يطلق عليه بظاهرة سوء الإدراك **Messperction**، ويقصد بها عجز صانع القرار عن فهم الحقائق الموضوعية للموقف نتيجة تأثير الخلفية المعرفية التي يمثلها نسقه العقيدي.

للأزمات الدولية واقعها الخاص الذي قد يكون مشحوناً بتدفق لمعلومات جديدة قد يعجز صانع القرار على استيعابها في الوقت المناسب لكونه لم يتحرر من أفكاره وانطباعاته المسبقة عن الموقف الأزموبي والصور النمطية، التي رسمها عليهم يجعله أسيراً لهذه الأفكار والانطباعات هذا ما يجعل في حالة من سوء الإدراك.

إن سوء الإدراك حالة متكررة أثناء عملية صنع القرار تدفع بصانع القرار إلى الدخول في حالة سوء إدراك والتقدير الخاطئ يمكن أن نذكر أكثرها تكراراً، فرط الثقة بالنفس، والابتعاد عن الواقع<sup>2</sup>.

● إن صانع القرار مقيد بالتصورات الموجودة في ذهنه، معتقداً أنها الأصح والأصلح لبناء القرار وهذا ما يؤدي به إلى الخلط بين أهدافه الشخصية والأهداف التي يجب تحقيقها في ظل موقف الأزمة.

● القلق والتوتر وغياب وضوح الرؤية بسبب عنصر المفاجأة الذي يحدثه انفجار أزمة ما ينتج عنه صدمة عند صانع القرار وما قد يؤدي إلى إفقاده القدرة على التفكير الصحيح، وهو ما يدفع به إلى العودة إلى نسقه العقيدي كخلفيه صلبة، أمام التشويش

<sup>1</sup> Claude MICHEL, op, cit, p112.

<sup>2</sup> Moises GOLDSZMIDT, ADNAN DARWICHE, and others, « Decision-Theory for crisis Management ». Rockwell science center, 1994. <http://www.au.af.mil/au/awcgate/decision/arpa-1-final.pdf> تمت زيارة الموقع: 2024/11/11

الذي يحدثه التغيير السريع في الأحداث ، خاصة في الأزمات المرتبطة بالقضايا الإنسانية أو بالأمن الوطني.

وقد ازداد دور هذا العامل بازدياد الدور المتصاعد للإعلام في صناعة الحدث والتأثير على مساره حيث أصبح الإعلام يلعب دورا في صناعة المدركات عند صانع القرار وذلك سواء بنقله اهتمامات الرأي العام والتأثير فيها والتي تؤثر هي الأخرى في إدراك صانع القرار.

- يمكن أن نضيف سبب آخر يمكن أن يؤدي إلى سوء إدراك أثناء إدارة الأزمات الدولية وهو غياب قنوات الاتصال بين أطراف الأزمة أو غموضها إذ تتنوع قنوات الاتصال أثناء إدارة الأزمات يمكن أن تكون مباشرة بين أطراف النزاع عن طريق طرف ثالث ( منظمة دولية شخصية دولية... ) أو بالإشارات في إدارة الأزمات الدولية هي لغة تلميحية أو الفعل كالعروض أو التهديدات و المناورات العسكرية التي قد يقوم بها أحد أطراف الأزمة وهذا ما قد يؤدي إلى سوء إدراك من قبل الطرف الآخر في الأزمة لهذه الإشارات بسبب أي سوء فهم أو تفسير أو بسبب القراءة الخاطئة لهذه التلميحات<sup>1</sup>.
- أشكال وسوء الإدراك حدوث سوء الإدراك أثناء إدارة الأزمات الدولية كلما ازدادت شدة الأزمة وكلما استمرت وتطورت وتعقدت وهو ما ينجم عنه أشكال مختلفة لسوء الإدراك .

- المبالغة أو الاستخفاف بقدرات الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى في الأزمة فمثلا : صانع القرار الأوروبي أساء إدراك قدرات الرئيس الصربي ميلوسوفيتش في أزمة البوسنة والهرسك في القرن الماضي من خلال المبالغة في تقدير صعوبة رده، بسبب غياب الرؤية الحقيقية حول ما يمتلكه من قدرات عسكرية، ما أدى إلى تطور الأزمة بشكل خطير ، وأخذها عدة أبعاد لم تعد الوسائل السلمية الدبلوماسية قادره على احتوائها وهو ما فتح الباب أمام الحلف الأطلسي للتدخل باستخدام القوة لإدارتها فيما بعد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Moises Goldszmidt, Adnan Darwiche, and others, op, cit, p121.

<sup>2</sup> مسعودي شوية، مرجع سابق، ص146.

يعد هذا الشكل من سوء الإدراك غالباً بسبب غياب معلومات صحيحة عن الطرف الآخر في الأزمة أو بسبب غياب الاتصال بين اطراف الازمه قد يسيء صانع القرار قدرات الطرف الاخر من خلال تقليلها أو الاستخفاف بها ما يدفع به إلى اتخاذ قرارات لا تأخذ بعين الاعتبار شدة التهديد، الذي يواجهه ما يؤدي إلى تطور الأزمة بشكل يصعب معه إدارتها بالوسائل السلمية الدبلوماسية، وما قد يحولها إلى حرب ويحدث هذا الشكل بسبب المبالغة في الثقة في النفس أو في القدرات الذاتية ما يؤدي به إلى تجاهل مؤشرات الأزمة وتجاهل قنوات الاتصال التي قد تكون متاحه أمامه مع أطراف الأزمة<sup>1</sup>.

- المبالغة في الاعتقاد أن عدوانية الطرف الآخر ثابتة في تكوينه الذاتي والتوجه إلى تفسير كل سلوكياته على أنها تهديد خطير هنا يصبح صانع القرار غير قادر على تقييم الخطر الفعلي الذي يواجهه وبالتالي يلجأ إلى استراتيجيات المبالغ فيها. تركز أغلبها على القوة ويقوم بإغلاق كل قنوات الاتصال بسبب اعتقاده بأن نوايا الطرف الآخر سيئة كمثال عن هذا الشكل: من سوء إدراك الأزمات التي سادت في العلاقات الدولية بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي، أثناء الحرب الباردة والتي يمكن أن تعود إلى سوء إدراك لدى الطرفين المرتبط بالاعتقاد ان الطرف الآخر هو عدواني بالضرورة بسبب الاختلاف الإيديولوجي وهو ما صعد من المواقف بين الطرفين في أزمة الصواريخ الكوبية التي كادت أن تؤدي إلى حرب نووية بين القوتين<sup>2</sup>.
- سوء إدراك الأهداف والأولويات التي يجب تحقيقها من خلال عمليات إدارة الأزمات بالنظر إلى أن ظروف الأزمة تغير في الأولويات هذا ما يستدعي أن تكون الأهداف محددة ومصنفة بشكل هرمي في أكثرها أهمية إلى أدناها أهمية أثناء الاختيار بين البدائل لأن ما يمكن تحقيقه في الحالات العادية لا يمكن اعتماده كأولوية في حالات الأزمة لأن الأولوية أثناء إدارة الأزمات الدولية هي وقف تطور الأزمة وليس تحقيق أكبر قدر من الأهداف كما هو الحال في البيئة المستقرة العادية.

<sup>1</sup> مسعودي شوية، مرجع سابق، ص 147.

<sup>2</sup> محمد عب الباسط محمد العناني، مرجع سابق، ص488.

- إدارة الأزمات الدولية هو قرار عادي، يتم صنعه في ظل ظروف استثنائية تؤثر سلبا على اختيار الأفضل من بين البدائل الاستثنائية. هي التي يمكن أن تخلق سوء إدراك بسبب ازدياد دور الفواعل المؤدية لذلك العوامل النفسية، القيم، الصور النمطية المسبقة، باعتبارها فواعل لا يمكن حسابها وهي الأكثر تشجيعا على الفعل هذا ما يؤدي الى تراجع في دور الفواعل الاخرى المؤثرة والحركات السببية في عملية صنع القرار في الحالات العادية (الاتجاهات السياسية والأجهزة البيروقراطية).
- هذا ما جعل هذا الطرح يتعرض للعديد من الانتقادات فيما يخص الاعتماد المطلق على إدراك صانع القرار وتحييد الفواعل الأخرى خاصة أن هذا التحليل يقلل من دور الإرادة الواعية لصانع القرار كما يتجاهل قدرته على التخلص من القيود التي تفرضها عقائده وتصوراتة.
- كما أنه في حالات عديدة يمكن أن نتجنب آثار إدراك، وسوء إدراك صانع القرار من خلال الاعتماد على فريق إدارة الأزمات الذي يتكون من النخب المتعددة، علماء خبراء دبلوماسيين عسكريين مستشارين، يساعد هذا الفريق في تقليل الإجهاد على صانع القرار وقطع الشكوك لديه بتكثيف قنوات الاتصال وخلق قنوات مشتركة قائمة على التشاور وبالتالي يمكن له أن يقلل من آثار مسببات سوء الإدراك لدى صانع القرار وإخراجه من ضغط البيئة النفسية<sup>1</sup>.
- **استنتاجات** وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن دراسة البيئة النفسية بشكل عام لسان صانع القرار، أثناء إدارة الأزمات الدولية هي مهمة لأن صانع القرار كجميع الناس ملتصقون في حياتهم اليومية بمختلف معتقداتهم التي تلقوها من الدروس، التي تعلموها من التاريخ والدين حسب روبرت جيرفس هناك فواعل أخرى تؤثر في عملية صنع هذا القرار، كالفواعل والظروف الدولية التي تعتبر هي الحافز من أجل استحضار المدركات مما يجعله غير متابعا لهذه الظروف وبالتالي هي من تصنعه وليس هو من يصنعها.

<sup>1</sup> محمد عب الباسط محمد العناني، مرجع سابق، ص489.

- ولعل ما يزيد من أهمية دراسة عملية صنع القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية هو أن أغلب الأزمات في العلاقات الدولية أدت إلى حروب بسبب قرارات إدارتها<sup>1</sup>. وبدافع حماية المصلحة الوطنية تلجأ الدول إلى استخدام القوة من أجل وقف تطور الأزمة وهو ما يزيد من خطورة تهديدها، واستخدام المفرط للقوة غالبا ما يقود إلى حروب، تعيد رسم ملامح النظام الدولي. وبالتالي فإن مخرجات قرارات موقف إدارة الأزمات الدولية يمكن أن تتحكم في استقرار النظام الدولي، وهو ما يدفع إلى إرساء نمط جديد من الاستراتيجيات لإدارة الأزمات الدولية بعيدا عن المدركات المعتقدة. إن استخدام القوة المجردة هو الأصلح للحفاظ على المصالح الوطنية، وإنما قد يكون من المجدي الاعتماد على التهديد باستخدامها لتجنب الحرب لأن استخدام القوة العسكرية أثناء الأزمة وفي الظروف غير العادية التي تخلقها الأزمة يقوم على تغذيتها والزيادة من شدة تطورها ومن هنا يمكن الحديث عن خلق مدركات جديدة من أجل صياغة استراتيجيات جديدة لإدارة الأزمات بشكل سلمي ودبلوماسي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سامي إبراهيم الخزانة، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> محمد عب الباسط محمد العناني، مرجع سابق، ص 490.

## المحور الرابع: مقاربات ونماذج تحليل السياسة الخارجية من منظور مستويات التحليل (علاقتها بإدارة الازمات الدولية).

للإلمام بعملية إدارة الازمات الدولية لا بد من التطرق للمقاربات و النماذج التحليلية لتحليل السياسة الخارجية والمتعلقة بعملية صنع القرار، والمحددات الذاتية والموضوعية، المؤثرة فيه لنفهم كيف يتصرف صانع القرار خلال تعامله مع البيئة الخارجية:

### 1-محددات السياسة الخارجية:

عند تحليل السياسة الخارجية نبحث عن تحليل وتفسير قرارات وسلوكيات السياسة الخارجية إن قرار وسلوك السياسة الخارجية لا بد أن يتضمن مصدرا للفعل؛ أي فاعلا مسؤولا (Agent الدولة) عن اتخاذ القرار، وبيئة Environment تتضمن الوسط أو المحيط المؤثر والمحدد في صنع ذلك القرار فما هي عناصر أو محددات هذه البيئة؟ إذا ما تساءلنا عن سبب اختلاف السياسات الخارجية للدول، أو سبب تغيرها من فترة لأخرى في الدولة الواحدة فإن الإجابة عن مثل هذا النوع من الأسئلة تجده أساسا في تمايز واختلاف طبيعة البيئة التي تصنع ضمنها تلك السياسات<sup>1</sup>. فالسياسات الخارجية للدول لا تتحدد بالصدفة أو بتلقائية الفعل ورد الفعل وإنما استنادا لمجموعة من المحددات البيئية التي تطلق عليها بلغة المنهجية متغيرات تفسيرية مستقلة Independent Variables التي تتفاعل بشكل أو بآخر استنادا للخصائص كل وحدة دولية، ويمكن تقسيم تلك المتغيرات إلى ثلاث فئات:

### 1-1- متغيرات البيئة الموضوعية Operational Environment

هي تلك المتغيرات الكامنة في بيئة عملية صنع السياسة الخارجية بشكل مستقل عن فهم وإدراك صناع القرار، إنه الواقع كما هو كائن فعلا، هذه المتغيرات حتى وإن لم يضع لها صناع القرار اعتبارا مباشرا -تجاهلا أو إساءة إدراك في قراراتهم، فإنها مع ذلك حاسمة بالضرورة بالنسبة لنتائج تلك القرارات بل ويمكن أن تخذل آمالهم. وتشمل هذه البيئة فرص وقيود النسق الداخلي والدولي إضافة إلى الخصائص القيادية.

<sup>1</sup> فؤاد نهرا، مرجع سابق، ص 10-11.

## أ- متغيرات البيئة الداخلية:

هي المتغيرات المرتبطة بالتكوين الذاتي البنيوي للدولة ولا تتشأ عن التفاعل مع الخارجي، وتشمل الخصائص القومية كالشخصية الوطنية والايولوجيا والتقاليد التاريخية والتكوين الاجتماعي. وكذا طبيعة النظام السياسي للدولة.

## ب- متغيرات البيئة الخارجية

هي تلك المتغيرات الكامنة في النسق الدولي؛ أي الآتية من خارج نطاق ممارسة الدولة وسلطاتها. وتشمل على سبيل المثال لا الحصر، التوزيع الدولي للقوى قطبية النظام التنظيم الدولي، التفاعلات الدولية الموقف الدولي، الفعل ورد الفعل.

## ج - المتغيرات القيادية:

تتعلق بالاستعدادات النفسية والفكرية المسبقة لصانع القرار بشكل مستقل تماما عن إدراكه لها، لذا فهي تنتج أثرها بشكل موضوعي لا تعبر عن عمليات إدراكية ذاتية يقوم بها صانع القرار) مباشر في السياسة الخارجية. وتتلخص أساسا في مجموع الدوافع الذاتية والخصائص الشخصية لصانع القرار<sup>1</sup>.

## 1-2- متغيرات البيئة النفسية Psychological Environment

وتتصرف إلى طبيعة فهم وإدراك أو وردة فعل صنع القرار تجاه بيئته الموضوعية، إنها بعبارة أخرى تعبير عن العملية التأويلية التي يقرأ بها صانع القرار الفرص والقيود التي تعرضها البيئة الموضوعية، إنه الواقع كما يتصوره صانع القرار. وبذلك، يمكن القول أن المتغيرات النفسية هي الوسيط الذي من خلاله تنتج المتغيرات الموضوعية آثارها في السياسة الخارجية.

## 1-3- العلاقة بين البيئة الموضوعية والبيئة النفسية

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق، ص 89-90.

قدم هارولد ومارغريت سبروت تمييزا واضحا بين البيئة النفسية والبيئة الموضوعية، فأما الأولى فهي البيئة كما هي مدركة من قبل صانع القرار، أما الثانية فهي البيئة كما هي مدركة من قبل أي ملاحظ موضوعي.

لذا وصفا البيئة النفسية بأنها تبين حدود القرارات الممكنة، بينما البيئة الموضوعية تبين حدود القرارات الناجحة الممكنة؛ إذ أنه بمجرد أن يتخذ صانع القرار، قرار السياسة الخارجية، فإن تنفيذه يستقل عن تصوراته الذاتية وتتحدد فرص نجاحه أو فشله بالنظر لطبيعة المتغيرات الموضوعية. ومن ثم فإن مدى التطابق أو التفاوت بين البيئتين الموضوعية والنفسية هو الذي يحدد فرص نجاح أو فشل السياسة الخارجية، فكلما زاد هذا التطابق زادت فرص نجاح السياسة الخارجية بينما تقل هذه الفرص إذا ما وجد هناك تفاوت ( قد تكون البيئة النفسية أوسع من البيئة الموضوعية، مثلا في حالة ما إذا اعتقد صانع القرار أن هناك فرص القرار / سلوك ناجح ولكنها في الحقيقة لا تتحقق واقعا وإنما فقط في تصوراته وبالمقابل، قد تكون البيئة النفسية أضيق من البيئة الموضوعية، حين يتجاهل صانع القرار فرصا واقعية لقرار سلوك ناجح.

#### 4-1 متغيرات وسيطة:

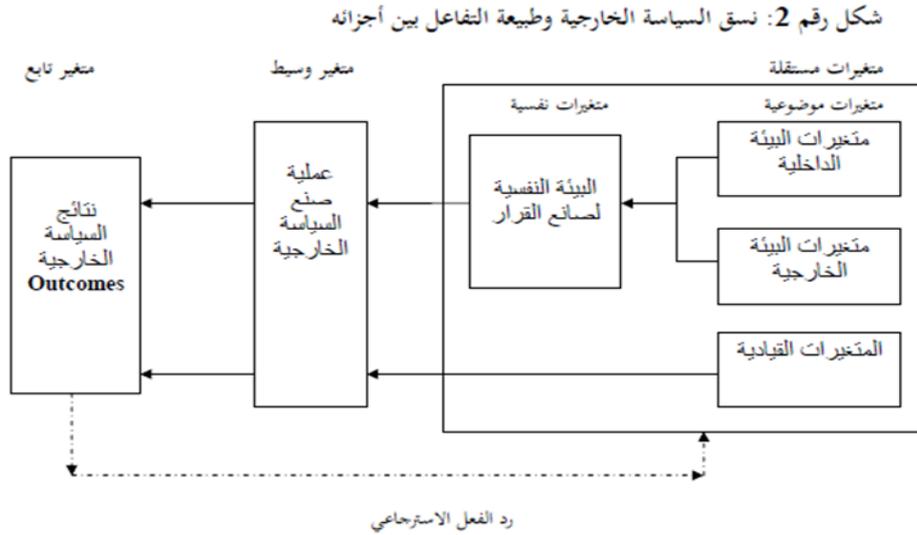
هي المتغيرات التي تتدخل في التأثير في شكل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع نتائج السياسة الخارجية، فإثر البيئة الموضوعية والنفسية في السياسة الخارجية يتحدد بعملية صنع السياسة الخارجية، وبهذا المعنى فإن هذه العملية تصبح بدورها محددا للسياسة الخارجية وتشمل المتغيرات الوسيطة المتغيرات المرتبطة بصنع السياسة الخارجية وتحديد عملية صنع واتخاذ القرار، أو ما يمكن أن نطلق عليه وصف "نموذج الفاعل ومنطق سلوك سياسته الخارجية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق، ص 90.

## 1-5 نسق السياسة الخارجية

تتفاعل المتغيرات الموضوعية والنفسية والوسيطية في تحديد الشكل النهائي للسياسة الخارجية، هذا التفاعل يمكن أن يوصف بأنه نسق السياسة الخارجية<sup>1</sup> Foreign Policy system

أنظر الشكل نسق السياسة الخارجية وطبيعة التفاعل بين أجزائه



المصدر: محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، الطبعة الثانية، (القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1997)، ص 142.

الفرص والقيود و الحوافز الآتية من البيئة الداخلية والخارجية تفرض على القادة على اختلاف شخصياتهم وعقائدهم -إتباع سياسات متشابهة كاستجابة موضوعية لها (مفهوم العقلانية). تفاعل الخصائص الذاتية للقادة صانعي السياسة الخارجية من شأنه إلغاء الأثر المحتمل للقائد السياسي الأعلى في هيكل صنع القرار. الدور الرسمي الذي يضطلع به القائد السياسي يفرض عليه إلغاء تأثيره الشخصي وإتباع سياسة تنبع من متطلبات هذا الدور؛ أي مجموع السلوكيات المتوقعة ارتباطا بوظيفته.

ومن جهة أخرى، يصر اتجاه ثان: من المحللين على أن طبيعة شخصيات و / أو معتقدات صانع القرار في السياسة الخارجية هي أساس تحليل نتائج القرار، وربما تفسره أفضل من أي عامل آخر بمفرده. والحجة الرئيسية التي تبرر هذا الموقف هي أن الدولة ليست إلا كيانا قانونيا مجردا، تقوم جماعة معينة باتخاذ القرارات باسمه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1997، ص 142.

<sup>2</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 143.

وعليه فإن القائد السياسي ليس مجرد حبيس المصالح وتصورات المؤسسات السياسية والاجتماعية لصنع القرار، وليس مقيدا مطلقا بمسؤولية الدور الذي يضطلع به، ولكنه أيضا فاعل نشيط في إعطاء معنى الحوافز والقيود بما يكسبها أبعاد محددة من خلال رؤية القائد السياسي لها<sup>1</sup>.

إن الشواهد الواقعية تؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن للقادة السياسيين تأثيرا واضحا على قرارات وسلوكيات السياسة الخارجية، حتى أن الكتابات في العلاقات الدولية تدرج على الإشارة للدول باسم قادتها. كما باسم عواصمها لذا فإن النقاش يجب أن ينصرف إلى تحديد المواقف أو العوامل التي تجعل من دور القائد السياسي بمثابة الدور الرئيس في صنع السياسة الخارجية ولقد حدد بعض متبني التحليل على المستوى الفردي هذه المواقف في:

- تزايد اهتمام صانع القرار بشؤون السياسة الخارجية، يزيد من احتمالية تأثيراته الشخصية على هذه السياسة.

- مركزية سلطة اتخاذ القرار التي تتاح للقائد تزيد من احتمالية تأثيراته الشخصية، على هذه السياسة الكاريزما.

- ارتفاع مستوى هيكل السياسة الخارجية يحد من القيود التنظيمية، بما يصعب من تحديد مسؤوليات المستويات العليا ويسمح للعوامل الشخصية بأن تؤدي دورا أكبر في اتخاذ قرار السياسة الخارجية.

تسمح مواقف السياسة الخارجية غير الروتينية مثل أوقات الأزمات بزيادة أثر العوامل الفردية؛ لأن عدد المشاركين في صنع القرار يقل بدرجة كبيرة<sup>2</sup>.

يرتبط تأثير العوامل الفردية بحالة المعلومات المتوفرة؛ ففي حالة الوفرة يصعب تصنيف المعلومات بما يؤدي إلى الاهتمام فقط بالمعلومات التي يفضلها صانع القرار، أما حالة الندرة فتدفع صانع القرار إلى الاعتماد على فهمه وإدراكاته الخاصة. إذن، يتفاوت تأثير العوامل الفردية على صنع السياسة الخارجية طبقا للظروف التي تصنع في إطارها تلك السياسة. لكن إذا افترضنا أن الظروف تسمح بمثل هذا التأثير، فإن محور النقاش لا بد أن يتحول إلى تحديد نوعية هذه العوامل وكيفية تأثيرها على السياسة الخارجية؟

<sup>1</sup> ناصري سميرة، مرجع، سابق، ص 46.

<sup>2</sup> محمد السيد سليم، مرجع، سابق، ص 144.

## ما هي العوامل الفردية؟

تتعلق العوامل الفردية بمجموع المتغيرات المرتبطة بالقائد السياسي صانع السياسة الخارجية، ويحينا فحس أدبيات التحليل الفردي للسياسة الخارجية نحو نوعين من المتغيرات القيادية، فهناك متغيرات قيادية موضوعية، وهي المرتبطة أساساً بالدوافع الذاتية والخصائص الشخصية للقائد السياسي، والتي تنتج أثراً في السياسة الخارجية بشكل مباشر ومستقل تماماً عن إدراك القائد لها. أما المتغيرات القيادية الذاتية، فهي ترتبط بطبيعة فهم وإدراك القائد السياسي لبيئته الموضوعية، فهي تتعلق أساساً ببيئته النفسية كالعقائد، التصورات، والإدراك، وقبل الحديث عن مكونات البيئة النفسية ومختلف الإسهامات التي قدمتها في نماذج نظرية، لا بد من تقديم التحليل العقلاني Rational للقائد السياسي صانع قرار السياسة الخارجية، فالتحليل الإدراكي Cognitive للبيئة النفسية لصانع القرار جاء في جزء مهم منه كرد فعل على التحليل الأول<sup>1</sup>.

### 2-1 التحليل العقلاني لصانع القرار (نموذج الفاعل العقلاني)

إن نموذج الفاعل العقلاني Rational Actor لدراسة دور القادة في السياسة الخارجية لا يتعلق جوهرياً بدراسة الأفراد صناع القرار، إنه نموذج مشتق مباشرة عن الرؤية الواقعية للدولة كفاعل موحد Unitary Actor تلك التي تعتقد بأنه في السياسة الدولية لا وجود لتمايز الوظائف السياسات الخارجية بين الدول إلا بقدر الموقع النسبي من القوة التي تمتلكه كل منها، وبالتالي فإن خصائص الأفراد أصحاب المراكز السياسية القيادية لا تملك الشيء الكثير لتقدمه المحلل السياسة الخارجية؛ فالقرارات المتخذة من قبل القادة ينظر لها على أنها قرارات دولهم. نجد مصدر هذا الفهم في تلك المسلمة الواقعية الثابتة حول القادة القائلة بأن جميع القادة يتصرفون بطريقة مماثلة ومستمرة قوامها الدفاع عن المصلحة الوطنية لدولهم؛ وبما أن المصلحة الوطنية لا تتغير فإن التغيير.

<sup>1</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 144.

على مستوى القيادة ليس له أي تأثير لقد كان هانس مورجنتو واضحا حين ربط بين القادة والمصلحة الوطنية عن طريق التفكير العقلاني، مقترحا نموذجا واقعا بسيطا لتحليل السياسة الخارجية هو نموذج الفاعل العقلاني، يقول:

"نعتقد إن رجل الدولة يفكر ويتصرف بلغة المصلحة الوطنية المعرفة بالقوة، هذا ما يجعلنا نفهم خطواته التي اتخذها في الماضي، يتخذها في الحاضر، وسوف يتخذها في المستقبل. إن تفكيره بهذه الطريقة العقلانية يمكننا كملاحظين موضوعيين أن نفهم أفكاره ربما أحسن منه بغض النظر عن الدوافع المختلفة للأفضليات والخصائص الذهنية والفكرية لرجل الدولة الناجح<sup>1</sup>".

وفي متابعة والدفاع عن المصلحة الوطنية، فإن القائد يتصرف كفاعل عقلاني، فما هي الخصائص المعرفة بهذا الفاعل؟

إن القائد السياسي العقلاني هو صانع القرار الذي يقوم ببحث شامل عن جميع البدائل المتصورة قبل اتخاذ قرار السياسة الخارجية، مع تحديد النتائج المحتمل ترتبها عن كل بديل السلوكيات الممكن تنفيذها، ردود الفعل الممكنة، وتوقعات النجاح والفشل. وكل هذا على ضوء المعلومات الموضوعية الآتية من البيئة الخارجية. وبعد عملية حساب تحليلي رشيد يقوم صانع القرار باختيار البديل الذي يحقق أعظم المكاسب بأقل التكاليف، بغض النظر عن أي اعتبار آخر.

إن منطق صانع القرار الواقعي هذا هو الذي نطلق عليه منطق الإنسان الاقتصادي - Homo economus حيث يقوم برسم صورة مبسطة للوضع التي ينوي اتخاذ موقف بشأنها وفقا لحسابات الربح والخسارة، وهو بذلك إما يسعى لتعظيم المكاسب أو إيجاد صيغة لتخفيض الخسائر، وعلى هذا الأساس يمكن وصف منطق تفكير صانع القرار بمنطق النتائجية Logic of Consequentiality ، بمعنى أن سلوك السياسة الخارجية تفرضه النتائج المتوقعة لهذا السلوك، فعندما يواجه الإنسان الاقتصادي عدة خيارات فإنه يعتمد إلى التساؤل:

- ما هي خياراتي؟

<sup>1</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص 149

- ما هي أهدافي ؟
- ما هي النتائج المحتملة لكل من أهدافي؟
- ما هو الخيار الأفضل في ضوء أهدافي؟

### خطوات صانع القرار العقلاني

إذا كانت العقلانية هي الاستمرار على نهج تعظيم المكاسب ضمن بيئة مقيدة (أليسون)، فإن صانع القرار العقلاني بالنتيجة، هو ذلك الفرد الذي يختار البديل الذي يحقق النتيجة المرغوب فيها أكثر، إن هذا هو ما كان قد افترضه بوينو دي موسكيتا (B. De Mesqueta) حين استخدم الباحث فرضيات الفاعل العقلاني ليقدم لنا نظرية للمنفعة المتوقعة خاصة بفهم قرار الحرب، كقرار سياسة خارجية مفترضا أن : صناع القرار يحاولون تعظيم المنفعة في اختياراتهم بين مجموعة من البدائل المحفوفة بالمخاطر؛ بحيث يزنون المنافع المشتركة عن كل نتيجة منفردة، وحسب احتمالية المكسب والخسارة، يختارون بعد ذلك النتيجة الأفضل من حيث المكسب.<sup>1</sup>

ولقد قدم بول ماك دونالد (Paul Mc Donald) توصيفا محكما للخيار العقلاني لصانع القرار من خلال افتراضه لثلاثة فرضيات رئيسية هي كما يلي:

- السلوك الهادف يفترض في صانع القرار التحفز نحو تحقيق هدف محدد من وراء كل قرار في السياسة الخارجية، فالقرار العقلاني ليس مجرد عادة أو نابعا من توقعات اجتماعية، بل الواجب أن يكون صانع القرار قادرا على تحديد هدف مسبق، وأن تكون كل تصرفاته وقراراته بنية تحقيق هذا الهدف.
- ثبات التفضيلات تظهر هذه الخاصية في قدرة صانع القرار على المفاضلة ما بين البدائل؛ لأن لكل بديل قيمة ثابتة معينة، بحيث يصبح بإمكان صانع القرار ترتيب تفضيلاته وفق سلم انتقالي. والانتقالية هنا تعني أنه إذا كانت النتيجة "أ" أفضل من "ب"، والنتيجة "ب" أفضل من "ج"، فلا بد أن تكون "أ" أفضل من "ج".

<sup>1</sup> إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، مرجع سابق، ص 70.

إن وجود مثل هذا الترتيب الانتقالي للتفضيلات يعني بالضرورة عدم وجود "تعارض" بينها في ضوء المعلومات المتضاربة التي قد تصل إلى صانع القرار، بمعنى أن صانع القرار العقلاني يجب أن يملك القدرة على ترتيب تفضيلاته بناءً على هدف مرجو تحقيقه<sup>1</sup>.

• تعظيم المكاسب: بمعنى أن صانع القرار سوف يختار البديل الذي يوفر أكبر المكاسب الممكنة بأقل التكاليف، فاتخاذ القرار هو تحليل للعلاقة وسائل-أهداف وتأسيساً على الفرضيات السابقة، يمكن تلخيص خطوات الفاعل العقلاني كما حددها غراغ كاشمان

فيما يلي G. Cashman

- 1- تعريف المشكلة.
- 2- تحديد وترتيب الأهداف.
- 3- جمع المعلومات هذه الخطوة قد تكون مستمرة
- 4- تحديد البدائل لبلوغ الأهداف.
- 5- تحليل البدائل أخذاً في الاعتبار المنفعة المتوقعة التكاليف والمكاسب وفعالية كل بديل واحتمالية نجاحه.
- 6- اختيار البديل الذي يعظم المكاسب.
- 7- تنفيذ القرار.
- 8- التقويم والمتابعة<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> عبد الغفار عفيفي الدويك، مرجع سابق، ص 20.

## 2- التحليل الإدراكي لصانع القرار نموذج الفاعل التأويلي (Interpretative Actor):

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية زاد تحفظ باحثي السياسة الخارجية من الجيل الأول من جهة حول اعتبار صناع القرار فواعل عقلانيين باحثين عن تعظيم المصلحة الوطنية كما تصور الواقعيون ذلك. ومن جهة ثانية، اعتبروا أن اقتصار دراسة صناع القرار على استعداداتهم النفسية وخصائصهم الشخصية هي إلى حد بعيد غير علمية لتواكب حقل تحليل السياسة الخارجية الناشئة. لذا اقترحوا أن التحليل على المستوى الفردي لا بد أن يكون أكثر صرامة منهجياً لينافس الاقتراب العقلاني الواقعي لصناع القرار<sup>1</sup>.

لقد شكلت بداية خمسينيات القرن الماضي الانتقال نحو دراسة أكثر علمية للتحليل الفردي في السياسة الخارجية؛ فالباحثون السلوكيون وعلماء النفس الاجتماعي اقترحوا دراسة البعد الإدراكي Cognitive في مقابل العقلانية معرفين الإدراك في معناه المعرفي الواسع بأنه العملية الذهنية أو القدرة المعرفية العقلية التي تتضمن جوانب الفهم awareness الإدراك perception التفكير reasoning ، الحكم ، "jugement والفرضية المفتاحية التي انطلقوا منها هي أن التفكير العقلاني هو تفكير موقفي؛ أي أن الأفراد لا يفكرون دوماً عقلاً بالضرورة، وبالتالي فاختلاف طريقة تفكيرهم لديها تأثير حاسم على طبيعة صناعة قرار وتنفيذ سلوك السياسة الخارجية. لقد برر روبرت جرفيس . Jervis الاهتمام بهذا البعد الإدراكي حين قال: " في تحديده كيف سيتصرف فإن صانع القرار عليه أن يتنبأ أولاً كيف سيتصرف الآخرون، وبالتالي سيتطور ابتداءاً تصوراً عن الآخرين وعن نواياهم ... إن صناع القرار ينظمون المعلومات التي تصلهم وفقاً لتصوراتهم ونظرياتهم المسبقة، وهذه الأخيرة هي التي تضطلع بالدور الأكبر في تحديد كيف سيتصرفون. "

لأجل ذلك يجادل جرفيس بضرورة إعادة التفكير في مفهوم العقلانية على ضوء طبيعة التصورات والعقائد المسبقة لصانع القرار، وليس على ضوء حساب التكاليف والمكاسب العقلاني؛ لأن هناك منطق نفسي Psycho-Logic ينظم العمليات الإدراكية لصانع القرار بدل منطق النتائجية الذي ينظم العمليات الحسابية للتكاليف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عباس رشدي العماري، مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> Joseph Frankel, op, cit, p39.

إذن، كبديل عن نموذج الفاعل العقلاني الذي يجسد الاقتراب الواقعي للقائد السياسي، فإن الاقتراب الإدراكي يقترح نموذج الفاعل التأويلي، حين يفترض وجود بعد نفسي معقد يحكم تفكير صانع القرار. إنه لا يتصور أن صناع القرار يتجاوبون موضوعياً (عقلانياً) مع البيئة الموضوعية، بل يفترض أنهم ينظرون إلى هذه البيئة وفق رؤاهم الذاتية، وبالتالي يتصرفون وفق بيئتهم النفسية.

### ما هي البيئة النفسية:

لقد شهد البحث العلمي في علم النفس الاجتماعي تطوراً جذرياً في فهم ودراسة السلوك الإنساني، منذ أن بدأ علماء هذا الحقل يتخلون عن المنظور الدارويني للعقل الإنساني كمجرد انعكاس ميكانيكي، لصالح منظور جديد يتبنى رؤية العقل الإنساني كخالق للعقائد التي تشكل قواعد السلوك لديه، كما عبر عن ذلك غاسترو في قوله: "العقل الإنساني هو عقل باحث عن العقيدة وليس باحثاً عن الحقيقة".

ينطلق باحثو علم النفس الاجتماعي من فرضية وجود تفاوت بين الواقع كما هو موجود، وبين الواقع كما يتصوره الفرد، ليصلوا إلى التسليم بأن سلوك الفرد هو نتاج للطريقة التي يدرك ويشخص بها الواقع، وليس نتاجاً للواقع ذاته. فبيئة التفاعل لدى الفرد شديدة التعقيد، ما يضطره إلى خلق أدوات ذاتية تساعده على فهم بيئته والتصرف تجاهها، مشكلاً بذلك بيئة جديدة غير البيئة الموضوعية هي "البيئة الذاتية" أو "البيئة النفسية"<sup>1</sup>.

لقد أطلق والتر ليبمان (W.Lipman) على تلك البيئة الذاتية وصف "الصورة في عقولنا"، وهي في نظره تشكل حلقة وصل بين الإنسان وبين البيئة في شكل شبه "بيئة"، وأن سلوك الإنسان هو نتيجة لشبه البيئة تلك، ولكن لأنه السلوك، فإن النتائج تظهر في شبه البيئة حيث ينشأ السلوك، وليس في البيئة الواقعية حيث ينتهي السلوك.

في حين أطلق تولمان (E.Tolman) تسمية "الخريطة الإدراكية" على البيئة الذاتية تلك، وهي نتاج توقعات الفرد للعلاقة بين المسالك والنتائج، وهي تتضمن عقائد واستعدادات إدراكية،

<sup>1</sup> Burton john w, Global Conflict ,op,cit,p35.

تشكل متغيرا وسيطا بين الحوافز البيئية وبين سلوكيات الإنسان<sup>1</sup>. أما جورج كيلي (G.Kelly) ، فيرى أن الفرد لا يكتفي بمجرد الرد على الحوافز الآتية من البيئة الخارجية، بل يعيد إنشاء تلك البيئة من خلال تكوين مجموعة من الفروض عنها، ومحاولة اختبار صدقيتها، ثم التوصل إلى بدائل سلوكية محددة تمكنه من ضبط فهمه للبيئة الموضوعية وتفسير سلوك الآخرين والتنبؤ به ومن ثمة، فسلوك الفرد مقيد أساسا بتفسيراته للبيئة الموضوعية.

لقد استفاد علم النفس السياسي من هكذا تحول في الدراسات النفسية ليصبح منذ خمسينيات القرن الماضي منظورا جديدا لدراسة العلاقات الدولية، السياسة الخارجية، وتحديدًا صنع القرار، ليعتد باحثوه مقتربا تحليليا موازيا للتحليل العقلاني هو التحليل الإدراكي للسياسة الخارجية Cognitive Foreign Policy Analysis-CFPA-

لا بد أن هناك تفاوتًا جليًا بين الواقع كما هو كائن وبين الواقع كما يتصوره صانع القرار، فالأخير يواجه بيئة شديدة التعقيد تضطره إلى خلق أدوات ذاتية تساعده على تفسير تلك البيئة الموضوعية والتصرف نحوها. هذه الأدوات هي مجموع العقائد Beliefs ، الإدراكات Perceptions، التصورات Images ، القيم Values ، والتي تعتبر بمثابة حواجز تعيق اتخاذ القرار العقلاني نحو اتخاذ قرارات غير عقلانية. Non Rational- هذه العناصر مجتمعة أو منفردة هي التي تشكل ما يسمى في تحليل السياسة الخارجية البيئية النفسية لصانع القرار<sup>2</sup>.

العقيدة مجموعة من التصورات المترابطة التي يحملها صانع القرار، والتي من خلالها يقدم حكما ذاتيا يصف أو يوصي أو يقيم من خلاله ظاهرة أو أسلوب عمل. الإدراك: تعبير عن وعي الفرد بالقضايا المرتبطة بموقف معين؛ أي القضايا التي تثار في ذهن الفرد حين يتأثر حافز خارجي فيدفع صانع القرار إلى إعطاء معنى لهذا القرار، ومن ثم الاستجابة له بشكل معين.

**التصور:** الانطباع الأولي العام لصانع القرار عن موضوع معين دون تعمق في تحليل ماهيته. القيم: هي تلك المفاهيم التي تعبر عن الوضعية المثالية أو المرغوبة بالنسبة لصانع القرار.

<sup>1</sup> عباس رشدي العماري، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> إدريس لكويني، مرجع سابق، ص 101.

إذن فإن تحليل التصورات يبدأ من تحديد انطباعات صانع القرار تجاه فرص وقيود (حوافر) البيئة الموضوعية، بينما يبدأ تحليل الإدراك من تحديد القضايا التي تثار في ذهن الفرد إذا أثرت هذه الحوافز، فيما بدأ تحليل العقائد من خلال الحكم الذي يصنعه صانع القرار عن هذه الحوافز.

مثال: قد يكون لصانع القرار الفلسطيني تصور أن الولايات المتحدة هي أكبر قوة عالمية بما يجعلها الوسيط الأول في مفاوضات السلام (تصور). فإذا ما أثير أمامه موضوع يتعلق بهذه القوة تذكر تعاطفها الواضح مع إسرائيل (إدراك). ولكنه حين يطلق حكما صريحا أو ضمنا واصفا السياسة الأمريكية بأنها انحيازية لإسرائيل فإنه بذلك يعبر عن ( عقيدة) . أما حين يعبر عما يأمله من حل للقضية الفلسطينية، كإقامة دولة فلسطينية بحدود 1967 فإنه يعبر عن (قيمة) مرغوبة بالنسبة إليه<sup>1</sup>.

## 2-2-1 النسق العقيدي Belief System نموذج أولي هولستي

تتسم البيئة الموضوعية لصانع قرار السياسة الخارجية بأنها شديدة الاتساع والتعقيد، من حيث أنها تقدم له كما هائلا من المعلومات من مصادر متعددة وغير موثوق من صحتها؛ لأجل ذلك يطور صانع القرار لنفسه مجموعة من الصور عن تلك البيئة، ويقوم بتبويب المعلومات الآتية منها في شكل فئات معرفية (عقائد) قصد تفسيرها، هذه الفئات المعرفية حين ترتبط بينها تشكل نسقا عقيديا . Belief System باختصار، من خلال هذه العملية العقيدية يرسم صانع القرار صورة تقريبية للبيئة بما يسمح له فهمها، تحديد موقعه منها وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معها<sup>2</sup>.

إذن فالعقيدة هي حكم ذاتي صريح أو ضمني ينم عن مجموعة من التصورات الذهنية المترابطة التي يحملها صانع القرار تجاه بيئته الموضوعية، هذا الحكم قد يصف يقيم أو يصف ظاهرة ما أو أسلوبا للعمل مثلا، وصف الظاهرة (كأن يعتقد صانع قرار عربي بأن الولايات المتحدة تعامل العالم العربي بخلفية حضارية / اقتصادية / إستراتيجية أو تقويمها كأن يعتقد بان الولايات المتحدة دولة عدوانية / محافظة / ليبرالية)، أو يوصي باتباع سلوك تجاهها ( كأن يعتقد أن

<sup>1</sup> حامد أحمد مرسي هاشم، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> Michael NICHOSON, op, cit, p119.

الممانعة بدل الموالاة أفضل أسلوب للتعامل معها). نموذج هولستي لأثر النسق العقدي يرى "أولي هولستي Ole Hosti أن تأثير النسق العقدي للقائد السياسي في السياسة الخارجية يظهر في بعدين رئيسيين: البعد المعرفي والبعد التفضيلي.

#### أ- البعد المعرفي:

هو الذي يحدد لصانع القرار نمط ادراكاته للموقف من خلال عقائده ما يخلق لديه منطقاً ذاتياً للموقف، وبالتالي يؤثر في نوعية القرار السلوك الذي سيتخذه، ويظهر ذلك حين يقبل أو يرفض أو يتجاهل صانع القرار معلومات ذلك الموقف بالنظر لمدى توافقها أو تناقضها مع عقائده؛ فصانع القرار يميل إلى إحداث "اتساق معرفي Cognitive Constancy" بين نسقه العقدي ونسق المعلومات المتوفرة لديه. فإذا ما تناقضت هذه المعلومات مع هذا النسق فإن ذلك يحدث اختلالاً معرفياً Cognitive Dissonance يحاول صانع القرار التعامل معه بأحد الأدوات التالية:

الطعن في مصدر المعلومات

البحث عن معلومات جديدة متوافقة ونسقه العقدي

إعادة تفسير المعلومات وفقاً لإستعداداته العقيدية

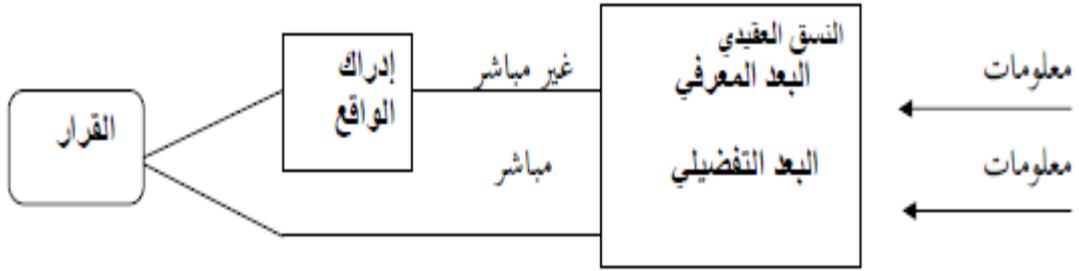
التقليل من أهمية المعلومات المتناقضة

إحداث تعديل محدود في نسقه العقدي بما يتوافق مع المعلومات المتناقضة الجديدة

## • ب البعد التفضيلي:

يقوم النسق العقيدي بوظيفة توجيهية في تحديد أهداف وأولويات القائد السياسي بما يؤدي إلى تفضيل مجموعة من البدائل على حساب الأخرى؛ فعقائد صانع القرار حول طبيعة النسق الدولي وطبيعة الأصدقاء والأعداء وحول أهداف السياسة الخارجية ووسائل تحقيقها، يشكل له معيارا لاتخاذ القرار حينما يواجه موقفا محددًا، فهو يختار البديل المناسب لا من خلال حساب عقلاني للنتائج وإنما من خلال مقارنة البدائل بسلم الأفضليات الكامن في نسقه العقدي (ترتيب أهمية العقائد و يوضح هولستي الأثر المباشر وغير المباشر لهذين البعدين في الشكل التالي<sup>1</sup>.

شكل رقم 3 الأثر المباشر وغير المباشر للنسق العقيدي



المصدر: محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، الطبعة الثانية، (القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1997)، ص 408.

محلي السياسة الخارجية يولون اهتمامهم الحصري لتحديد أي نوع من قرارات السياسة الخارجية يمكن توقعه من صناع القرار. ويبدو ثالثًا - الفرق الأكثر أهمية في أن علماء النفس من خلال تشخيصهم للأفراد يملكون إمكانية التحكم في موضوعهم، وعكس ذلك، فإن صناع القرار لا يرغبون في أن يكونوا موضوعًا للاختبار والتحقق. إن هذا هو ما يجبر محلي السياسة الخارجية على المستوى الفردي على إيجاد مناهج وأدوات غير مباشرة لفحص ادراكات صناع القرار موضوع بحثهم .

إذن فمحلو السياسة الخارجية الذين يهتمون بفحص الكيفية التي ينظر بها القائد السياسي إلى العالم، ما هي حوافزه؟ وكيف يصنع قراراته؟ ليس لديهم خيار غير ابتكار وسائل للقراءة ما بين السطور لإيجاد مؤشرات توجي بعقائد وادراكات القادة. إن بلوغ هذا المسعى ليس أمرًا

<sup>1</sup>محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 407-408

هينا، فهو يتوقف على إمكانية الوصول إلى المعلومات للتحقق من المضمون غير المعبر عنه. Unexpressed Content بهذا الصدد تم اقتراح العديد من الوسائل؛ فهناك من يعتمد على تحليل البيانات التي يصدرها صانع القرار، أو تفسير بعض سلوكياته، آخرون اقترحوا الاعتماد على خطابه الرسمية وتعليقاته في المقابلات والندوات الصحفية والتسجيلات الصوتية. ولعل أهم المناهج التي تم اقتراحها في هذا السياق هو ما تم تسميته بـ النهج الإجرائي<sup>1</sup>.

## مفهوم النهج الإجرائي<sup>2</sup>

عندما يستعمل القائد السياسي قياساً Analogy ، فإنه من الممكن بناء تنبؤ سليم حول نوع السلوك المحتمل إتباعه؛ فعندما يعرف هذا القائد قائد العدو على انه "هتلر" آخر، فإنه بإمكاننا التنبؤ بأن سياسته الخارجية تجاه هذه الدولة لن تكون تعاونية وأن رد فعله قد يكون عنيفاً، وحين يصرح بأن دولته لن تستسلم مثل تشكسلوفاكيا في الحرب العالمية الثانية، فإنه بإمكاننا التوقع أيضاً بأن القائد السياسي يثبت إرادته إذا ما تمكنا كمحللين من رصد العقائد الإدراكية لصانع القرار الذي ندرسه، والتي توضح رؤاه وتصورات بالذهاب بعيداً في هذا المسعى ولو منفرداً. حول البيئة الموضوعية،

فإنه بإمكاننا استعمال هذه الخارطة الإدراكية Cognitive Map لشرح لماذا اتخذت بعض القرارات وانتهجت بعض السلوكيات. إن هذه الخارطة التي يحملها صانع القرار تمثل النهج الاجرائي والذي يوفر أسلوباً للاختبار والتحقق من الاستعدادات القبلية للقائد تجاه الواقع السياسي، وكما يشرح سكوت غريشو " Scott Grichow " رغم انه يمكن أن يغير أو يعدل في حالات معينة، إلا أن النهج الإجرائي للقائد يظل محافظاً على جوهر استعداداته النفسية القبلية، وعليه فإنه من المتوقع أن نماذج الخيارات في خطابات القائد السياسي هي بالفعل تعبير دقيق عن استعداداته الأساسية حول رؤيته للعالم السياسي"

<sup>1</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص408.

<sup>2</sup> أديب خضور، مرجع سابق، ص100.

إن وباعتماده على مفاهيم علم النفس في دراسة القادة والذي يرتكز أساسا على منهج التحليل النفسي - فإن النهج الإجرائي من المحتمل أن يوفر لنا دلالات مفيدة حول سلوك السياسة الخارجية المحتمل إتباعه من قبل صانع القرار . كيف ذلك؟

إن النهج الإجرائي كمنهج يبحث عن وصف العقائد الأساسية الفلسفية والإجرائية للقائد السياسي، والتي تور لنا مؤشرات حول صناعة القرار، وبهذا فهو لا يفيدنا تحديدا بنوع القرار الذي سيختاره صانع القرار، وبدلا من ذلك فهو يوفر لنا استبصارا حول ادراكات صانع القرار وتقييمه للعالم السياسي حوله، ويقرر كيف يزن الفرص والقيود في بيئته بعبارة أخرى، النهج الإجرائي مصمم جعلنا قادرين على الولوج إلى عقل صناع القرار<sup>1</sup>.

لقد كان "الكسندر جورج Alexander George من أول الباحثين الذين حاولوا توظيف هذه الأداة في دراسة صناع قرار السياسة الخارجية في أواخر الستينيات، معرفا النهج الإجرائي بأنه " عقائد القائد السياسي حول طبيعة السياسة والصراع السياسي، رؤاه حول مدى إمكانية تشكيل تطورات التاريخ، وأفكاره الشخصية حول الاستراتيجيات الصحيحة<sup>2</sup>.

بعد ذلك طور "ستيفان والكر Stephan Walker "طريقة لتطبيق مفهوم الكسندر جورج السابق عمليا التعريف النسق العقيدي لصانع القرار عبر النهج الإجرائي، بحيث اقترح طرح مجموعة من الأسئلة تفضي الإجابة عنها إلى تحديد كل من العقائد الفلسفية والإجرائية (الأدواتية) للقائد السياسي<sup>3</sup> كما يلي:

### أ- الأسئلة الفلسفية:

1- ما هي الآمال والقيم السياسية الأساسية التي يسعى القائد لتحقيقها؟ وهل هو متشائم

أم متفائل بشأن تحقيقها؟

2- ما جوهر طبيعة الحياة السياسية؟ هل العالم السياسي تعاوني أم صراعي؟

<sup>1</sup> مصطفى علوي، مرجع سابق، ص161.

<sup>2</sup> FREI Daniel,op,cit ,p114.

<sup>3</sup>FREI Daniel ,op ,cit,p116.

3- هل المستقبل السياسي قابل للتنبؤ؟ كيف وإلى أي مدى؟

4- إلى أي مدى يمكن للقائد التحكم في تطور التاريخ؟ وما دوره في تشكيل التاريخ وفقا للاتجاه المرغوب؟

5- ما دور الحظ في شؤون البشر وتشكيل التاريخ؟

## ب- الأسئلة الإجرائية:

1- ما هو أفضل نهج لاختيار الأهداف؟

2- ما هو أفضل أسلوب يتبع لتحقيق الأهداف بفعالية (الاستراتيجية والتكتيك)؟

3- ما هو أفضل وقت للتحرك لتحقيق الأهداف Timing ؟

4- ما الأهمية النسبية لدور مختلف الوسائل قفي تحقيق الأهداف؟

5- كيف يدير ويراقب القائد الأزمات؟ وهل يغامر أم لا Risk Taking ؟

## 2-2 / الإدراك وسوء الإدراك

**الإدراك: Perception:** لقد سبق وأن قدمنا أن الإدراك هو احد مكونات البيئة النفسية للفاعل التأويلي، ويقصد به تعبير صانع القرار عن فهمه الموقف معين؛ أي القضايا التي تأثر في ذهن صانع القرار حين يأثر حافز خارجي، فتدفعه إلى إعطاء معنى لهذا الحافز، ومن ثم الاستجابة له بشكل معين. وعليه، فالإدراك هو تلك العملية الوسيطة بين الحافز والاستجابة، ولا شك أن الاستجابة تختلف تبعا لاختلاف أشخاص صانعي القرار واختلاف ادراكاتهم.

## السيكولوجيا الإدراكية:

في كتابه الموسوم "الإدراك وسوء الإدراك في السياسة الدولية"، يشرح روبرت جرفيس الطريقة التي يدرك بها صناع القرار أنفسهم، وبيئتهم والفاعلين الآخرين حولهم، وكيف يمكن أن يؤثر هذا الإدراك أو التمثل الإدراكي السيئ على خياراتهم، وبالتالي كيف تؤثر نتائج هذه القرارات على السياسة الدولية. وبتركيزه على الإدراك، لا يقدم لنا روبرت جرفيس نظرية شاملة، ولكنه يقدم تحليلات مفيدة حول دور آليات السيكولوجيا الإدراكية، ويقترح أن فهمها يمكن أن يؤدي إلى فهم أفضل القرارات الدول (السياسة الخارجية)، وبالتالي فهما أفضل للسياسة الدولية.

حسب روبرت جرفيس، فإن النظرية التي تتخذ مستوى تحليلي غير المستوى الفردي للتحليل، فإنها حين تحاول التعميم حول أثر بعض أبعاد البيئة الموضوعية متغيرات (مستقلة) على سلوك الفاعل (متغير تابع).

قد يكون هذا التعميم متعذرا؛ لأن أهمية بعض مستويات التحليل تتنوع بحسب طبيعة المسألة محل التحليل، ثم أن قيمة بعض متغيرات مستوى تحليلي ما قد تقترن بمتغيرات مستوى آخر وأكثر من ذلك، فإن مثل هذه النظرية تتجاهل عقائد ونوايا صانع القرار. لأجل ذلك، يجادل جرفيس، بما أن الظروف السياقية من المحتمل أن تحدد الموقف إجمالاً، فإن الاعتماد على إدراك صانع القرار كمتغير وسيط يساهم في تحديد الموقف بشكل جيد<sup>1</sup>.

### تعريف الإدراك:

حسب روبرت جرفيس، فإن هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تشكل الإدراك عقائد، تصورات، نوايا). فالإدراك هو عملية استدلال أو استنتاج من خلالها يطور صانع القرار فهمه (عقائد) حول بيئته، وتحديدًا حول الفاعلين الآخرين (تصور)، وكيف سيتعامل هؤلاء في لحظة معينة (نوايا). وأهم ما يميز هذا التعريف هو المفهوم الذي يضعه للنوايا، فجرفيس لا يوظف مفهوم النوايا بمعنى يعكس وسائل الآخرين لتحقيق أهداف معينة؛ أي ليست تلك الأهداف التي خططت لها الدول الأخرى وتأمل في تحقيقها، وإنما الأهداف التي يعتقد أو يتوقع صانع القرار من الدول الأخرى السعي لتحقيقها في لحظة معينة. لذا فإن تحديد نوايا الآخرين بالنسبة للمحل هو عملية من خطوتين:

أ- تحييد العوامل الخارجية للموقف عن العوامل الداخلية؛ أي إلى أي مد تحدد السلوك قيود الموقف ذاته.

ب- لا يكون التركيز على كيف تفكر الدولة "ب" وكيف ستتصرف، بل التركيز يكون على الطريقة التي تفكر بها "أ" أن الدولة "ب" تفكر وستتصرف.

### سوء الإدراك<sup>2</sup>:

إذا ما عجز القائد السياسي عن فهم الحقائق الموضوعية للموقف نتيجة تأثير عقائده وتصورات المسبقة، فإننا نكون أمام سوء الإدراك ومن أهم أشكاله:

<sup>1</sup> حسن اليزاز، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> سامي الصمادي، مرجع سابق، ص 56.

ميل القائد إلى المبالغة في إدراك أهمية دولته في النسق الدولي من ناحية قدرتها على التأثير، أو من ناحية كونها هدفا للعداء.

الميل إلى رؤية الأجنحة السياسية داخل الدولة على أنها وحدة متجانسة و بالتالي لا يمكن التفاهم معها.

الميل إلى تفسير كل الأحداث الدولية في ضوء سلوك العدو الرئيس

الميل إلى رؤية كل تصرفات العدو على أنها تهدف إلى تحقيق أهداف عدوانية بينما تصرفات الذات خيرة

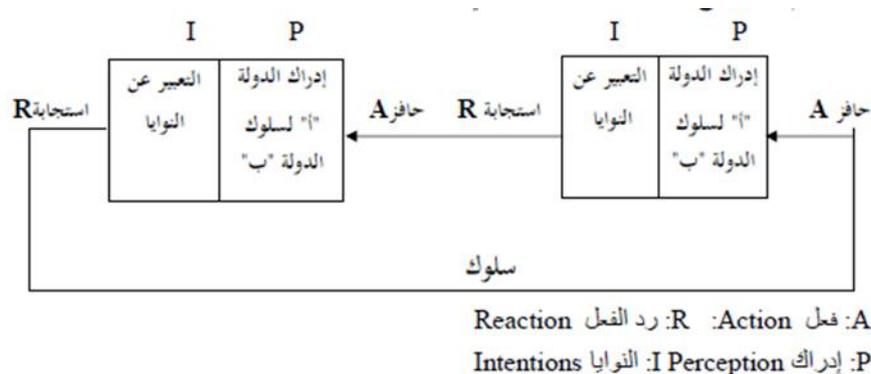
الميل إلى رؤية حلفاء العدو على أنهم اتباع آليون لهذا العدو

تفسير تصرفات العدو السيئة على أنها جزء أصيل من تركيبته بينما تفسير تصرفاته على أنها نتيجة ضغوطات خارجية بحثة

## نموذج ستانفورد للحافز والاستجابة<sup>1</sup>:

بعد النموذج الإدراكي الذي قدمته مجموعة البحث في جامعة ستانفورد الأمريكية تحت إشراف كل من الباحثين "هولستي" "نورث" و "برودي" أحد أشهر النماذج التي حاولت أن تفحص امبريقيا أثر العامل الادراكي على سلوك الفاعل الخارجي، ويمكن توضيح النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم 4 نموذج ستانفورد للتحليل الادراكي



المصدر: محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، الطبعة الثانية، (القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1997)، ص 414 جتصرف-

### نتائج الدراسة:

- 1- إثبات وجود علاقة قوية ومباشرة بين إدراك الدولة للموقف وتعبيرها عن نواياها العلاقة (P-I)
- 2- إثبات وجود علاقة قوية ومباشرة بين إدراك الدولة للموقف وردّها بسلوك تجاهه العلاقة (P-R).
- 3- عدم إثبات وجود علاقة مباشرة ما بين السلوك والسلوك الحافز والاستجابة؛ أي نموذج الفعل - رد الفعل دون الوسيط الإدراكي العلاقة (A-R).

### الاستنتاج:

لقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة جد وثيقة بين طبيعة الإدراك والتعبير عن النوايا وبين طبيعة الإدراك والاستجابة بسلوك. بينما لا يمكن غالبا - التنبؤ بالسلوك انطلاقا من الحافز وحده؛ أي بتحديد الوسيط الإدراكي.

<sup>1</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 413.

### 3- التحليل على مستوى البيروقراطية الحكومية لصنع واتخاذ القرار<sup>1</sup>:

تتأثر السياسة الخارجية بمختلف عوامل البيئة الموضوعية والنفسية الصانع القرار؛ فمختلف أنواع القيود والفرص التي تفرضها البيئتين على صانع القرار هي التي تؤثر على صياغة أهداف السياسة الخارجية، وعلى بلورة نظرة صانع القرار الإجمالية للعالم الخارجي. لكن حتى تتحقق أهداف السياسة الخارجية عمليا، فإنها لا بد وأن تصنع في إطار هيكل سياسي معين يؤثر بدوره عليها؛ فطريقة صنع القرار، نوعية المشاركين فيها وطبيعة متخذي القرار النهائي، ستترك أثرها حتما على نوعية الخيارات المتبناة إن هذا هو ما يبرر اقتراح مستوى تحليلي آخر يساعدنا في تفسير السياسة الخارجية للفاعل، هو الذي يتعلق بكيفية صنع واتخاذ القرار أو ما يعرف بمستوى البيروقراطية الحكومية Government Bureaucracy level أو المستوى الفرعي للدولي Sub-state level. ولرصد التأثير المحتمل المتغيرات هذا المستوى التحليلي على السياسة الخارجية، سوف نتعرض لدراستي غراهام أليسون عن نماذج صنع القرار وشارلز هيرمان عن وحدة اتخاذ القرار".

### 3-1 / صنع القرار في السياسة الخارجية المفهوم والنموذج<sup>2</sup>:

#### أ - مفهوم صنع القرار:

يتطلب فهم كيفية صنع القرار في السياسة الخارجية تحديد الهيكل الذي تصنع فيه تلك السياسة والعمليات التي تصنع من خلالها. ويقصد به هيكل صنع السياسة الخارجية نمط ترتيب العلاقات بين الأجهزة والمؤسسات العاملة في ميدان صنع تلك السياسة؛ أي الوزن النسبي لكل منهما في صياغة السياسة الخارجية. أما عملية صنع السياسة الخارجية، فهي تشمل نمط التفاعلات بين هذه الأجهزة والمؤسسات في تحديد الأهداف الرئيسية المبتغاة في المحال الخارجي وأدوات تحقيقها.

<sup>1</sup> محمد بدر الدين زايد، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 435.

## ب نماذج غراهام أليسون لصنع القرار:

في كتابه "جوهر القرار" شرح أليسون **أزمة الصواريخ الكوبية**، حيث قدم غراهام أليسون ثلاثة طرق مختلفة أو عدسات يمكن للمحللين من خلالها فهم الطريقة التي يصنع بها قرار السياسة الخارجية، ولقد جادل أليسون بأنه غالباً ما سيطرت النظرة العقلانية في دراسة العلاقات الدولية التي تنظر للدولة كفاعل موحد Unitary Actor وتتجاهل دور مختلف الوحدات الحكومية كفاعلين في العملية السياسية الداخلية<sup>1</sup>.

لذا وإضافة إلى نموذج الفاعل العقلاني، أضاف أليسون نموذجين آخرين يأخذان في الاعتبار دور مختلف الفواعل ضمن السياسة الداخلية هما نموذجي "العملية التنظيمية" و "العملية الحكومية"، واللذان حاول من خلالهما جلب اهتمام محلي السياسة الخارجية إلى تأثير بنية السياسة الداخلية على صنع قرار السياسة الخارجية بطريقة لا يدركها التصور العقلاني المبسط. ولتوضيح هذه النماذج طرح أليسون الأسئلة الثلاث التالية:

س 1 - لماذا قرر الاتحاد السوفييتي نصب صواريخ نووية في كوبا؟

س 2 - لماذا ردت الولايات المتحدة عن طريق الحصار؟

س 3- لماذا قرر الاتحاد السوفييتي سحب الصواريخ؟

## ب - 1 نموذج الفاعل العقلاني Ratural Actor Model

يعامل هذا النموذج الدول كعلب سوداء Black Box موحدة، عقلانية وتصنع قرارات السياسة الخارجية من خلال الحكومة التي ينظر إليها كما يلي: الحكومة هي الفاعل الرئيسي، هي وحدة التحليل، أي وحدة اتخاذ القرار.

الحكومة فاعل موحد؛ أي كيان متجانس يؤمن كل أفرادها بالأهداف ذاتها، كما أنهم يقيمون البدائل بالأسلوب ذاته؛ الحكومة كيان عقلاني، تقوم بحساب عقلاني دقيق للتكاليف والمكاسب " نموذج رجل الاقتصاد "

<sup>1</sup> خليل عرنوس سليمان، مرجع سابق، ص 234.

## قرار السياسة الخارجية قرار رشيد عقلائي - لأنه يتأسس على الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- السعي لتحقيق أهداف المصلحة الوطنية.
- جمع المعلومات المتعلقة بمشكلة معينة.
- حضر البدائل الممكنة لحل تلك المشكلة.
- تقييم كل بديل حسب معادلة التكاليف / المكاسب.
- اختيار البديل الأكثر تعظيماً للمنفعة.

كيف يجيب هذا النموذج على أسئلة أليسون الثالث؟

ج 1 - ليثبت الرئيس السوفييتي خروتشوف للولايات المتحدة بأن دولته لديها القدرات الكاملة للوصول إليها، بعد أن شكك الرئيس الأمريكي جون كينيدي في هذه الإمكانية.

ج 2- بعد تقييم صانع القرار الأمريكي لجميع البدائل، من بديل عدم الرد بأي سلوك إلى بديل غزو كوبا، تم الوقوع على بديل "الحصار البحري لكوبا كقرار عقلائي؛ لأنه لا يؤدي إلى حرب شاملة، كما أنه في نفس الوقت يجبر الاتحاد السوفييتي على الانسحاب من كوبا.

ج 3- لأن قدرة التدمير الثنائي المتبادل قد تؤدي إلى حرب نووية شاملة؛ فإنه لم يكن

للإتحاد السوفييتي خيار عقلائي آخر من غير الانسحاب. وكما تلاحظ، فإن القرارات الثلاث تعكس حسابات عقلانية دقيقة للتكاليف والمكاسب Organizational Process Model .

## 2- نموذج العمليات التنظيمية:

قرار السياسة الخارجية وفقاً لهذا النموذج هو مجرد نتيجة Output لطبيعة العملية التنظيمية بين مختلف الوحدات؛ أي أن سلوكية الدولة هي محصلة للإجراءات المحددة مسبقاً، والتي تقوم بها مختلف الوحدات سلفاً. إن نظام صناعة القرار في هذا النموذج ليس موحداً؛ فهو ينظر إلى الحكومة كمجموعة من الوحدات أو الإدارات، والتي وإن كانت مترابطة مركزياً من الأعلى، إلا أن لكل منها قدر من الاستقلالية والمصالح الخاصة؛ لأن لكل منها خبراء ومختصين ما يجعل لها أولويات مختلفة، وأكثر من ذلك لها طرقها الخاصة في التعامل مع المواقف أو ما يعرف بإجراءات العمل المعتادة (Standard).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 436.

<sup>2</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص 219.

إن المعلومات التي تصل إلى أعلى مستوى في صناعة القرار للاختيار على أساسها لوضع سياسة معينة تمر بالضرورة عبر عملية التأطير التي تقوم بها كل هذه الوحدات، فسلوكية الدولة حسب هذا النموذج لا تقوم على الاختيار الحر الموحد، بل هي نتاج ما تقوم به وحدات عديدة بوظائفها وأدوارها بطريقة روتينية صارمة حسب قواعد معينة ومنظمة (SOP)، هذه الإجراءات تشكل في الغالب الخيار الوحيد الممكن للحكومة في محاولاتها التعامل مع الموقف. إن الاختيار في هذا النموذج لا يتم وفق قاعدة حساب التكاليف والمكاسب، وإنما من خلال البرامج المحددة سلفاً والتي تحدد أسلوب العمل للاختيار إذا نشأ حافز معين فالوحدات الحكومية المختلفة تتعامل مع المواقف الجديدة بناء على برامج مخزنة محددة سلفاً (SOP)، ومن ثمة، فإن عملية الاختيار قوامها التركيز على مجموعة محددة من المتغيرات المتعلقة بالموقف، وتقييم محدود للمعلومات والبدائل بناء على إجراءات العمل المعتادة، وتتوقف عملية التقييم عند التوصل إلى أول بديل مقبول بشكل كاف **Satisfying** أو ملائم **Feasible**، حتى وإن لم يعظم المنافع، فصانع القرار غير مستعد لتحمل المخاطر ويتبنى البديل الذي يحقق الهدف العاجل. وعليه، فإن القرار الفاشل أو غير الملائم لا ينبع عن فشل في تقييم موضوعي للمكاسب والتكاليف المختلف البدائل، وإنما ينتج عن قصور ذاتي في إجراءات عمل الوحدات المختلفة<sup>1</sup>.

يمكن القول على أساس ما سبق، تعتبر سلوكية الدولة في هذا النموذج نتاجاً للتفاعل الذي يتم في إطار بنيتها التنظيمية، ويمكن تلخيص المقولات الرئيسية لهذا النموذج فيما يلي:

- البنية التنظيمية هي الفاعل الرئيسي هي وحدة التحليل؛ في سلوكها تتخذ هذه البنية التنظيمية مجموعة من "الإجراءات المحددة سلفاً".
- البدائل المطروحة تحددتها خيارات وقدرات البنية التنظيمية.
- عندما تواجه الحكومة قضية خارجية، فإنها لا تنظر إليها نظرة كلية، بل تقسمها وتعاملها بالنظر الوظائف مختلف الوحدات التنظيمية.
- لضيق الوقت ومحدودية الموارد، فإنه بدل تقييم جميع البدائل لتحديد أفضلها، يقع اختيار صانع القرار على البديل الأول الذي يناسب الموقف، والذي يسميه هيربرت سيمون "البديل المرضي". كيف يجيب هذا النموذج على أسئلة أليسون الثلاث؟

<sup>1</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 436.

ج 1 - قرار نصب الصواريخ هو نتيجة لإجراءات وزارة الدفاع السوفيتية دون أن تراعي جميع الظروف.

ج 2 - الولايات المتحدة كانت تريد عملية جراحية" تدرأ بها الخطر السوفيتي دون الدخول في حرب شاملة. هذا الهدف لم يكن بإمكان وحدة القوات الجوية تحقيقه، بينما كان بإمكان وحدة القوات البحرية تحقيقه؛ لأنها كانت تملك خطة مسبقة لتنفيذ حصار بحري.

ج 3 - لأن موسكو لم تملك خطة لإتباعها في حال إتباع واشنطن لأي رد فعل حاسم<sup>1</sup>.

### ب - 3 نموذج السياسة الحكومية<sup>2</sup>: Governmental Politics

الفرضية المركزية لهذا النموذج تلخصها مقولة "موقفك يتحدد بناء على مجلسك Where you Stand Depends On Where You Sit" تفهم بشكل أفضل من خلال النظر لمواقعهم والإدارات التي ينتمون إليها، وقرار السياسة الخارجية هو ببساطة نتيجة تحددتها خيارات وإدراكات هؤلاء الأفراد.

إذا كان النموذج الثاني يتعامل مع القيادة كصانع قرار موحد تصله المعلومات من شبكة الإدارات المختلفة بشكل هرمي، فإن هذا النموذج يحاول تفسير وشرح العلاقات القائمة في إطار هذه القيادة، حيث أن لكل فرد سلوكية مصالحة دور خاص به ووزن سياسي في لعبة تتسم بالتنافس بينهم. ففي هذا النموذج المعروف أيضا بالسياسة البيروقراطية"، لا يوجد فاعل واحد هو الدولة كما في النموذج الأول، ولا شبكة من الوحدات كما في النموذج الثاني، وإنما هناك عدة فاعلين في إطار القيادة، لكل منهم أهدافه الوطنية والشخصية وإدراكاته المختلف القضايا، وبالتالي لهم تصورات وأفضليات متميزة وأحيانا حتى متناقضة .

يفترض هذا النموذج أن لكل إدارة أو وحدة وظائف خاصة بها، خبرات ومصالح سياسية لقادتها المسؤولين عنها. إن هؤلاء الأفراد الذين يكونون في موقع القيادة أي الرؤساء Chiefs (الرئيس، مدير المخابرات الوزراء .. يعتمدون على معاونيهم البيروقراطيين العاملين ضمن وحداتهم Staffers للحصول على مختلف المعلومات، غير أن هؤلاء ليسوا بآلات يتبعون الأوامر ويقدمون المعلومات كما يفترض النموذج الثاني، بل هم أفراد بتطلعات شخصية ومصالح خاصة، وبالتالي قد يتحكمون كذلك في نوعية المعلومات التي تصل إلى قياداتهم

<sup>1</sup> محمد عبد الباسط محمد العناني، المرجع السابق، ص 489.

<sup>2</sup> حماد كمال، المرجع السابق، ص 45.

سواء بالمساعدة أو بإخفاء بعض المعلومات وعبر هذه العملية يتم اقتراح البدائل بالنسبة لمختلف الوحدات، وليس وفق إجراءات العمل المعتادة.

أخيرا فإن القرار وفق هذا النموذج هو محصلة عملية مساومة معقدة تعتمد مختلف أشكال التفاوض وتقديم التنازلات المتبادلة في مستويين مختلفين؛ أفقيا، بين القادة ومساعدتهم البيروقراطيين، وعموديا، بين القادة ونظرائهم في مختلف الوحدات، والذين يمثلون مصالح مختلفة ضمن القيادة أو الفئة العليا لصناعة القرار. و باختصار، فإن سلوك الدولة الخارجي هو نتاج للعبة التفاوض، وعلاقات التعاون أو التنافس التي تجري في إطار القيادة.

### كيف يجيب هذا النموذج على أسئلة أليسون الثلاث؟

ج 1- لأن الرئيس خروتشوف كان في تلك المرحلة تحت ضغط سياسي داخلي شديد، بسبب التراجع الاقتصادي والتفوق الأمريكي في بعض المسائل حينها، فقرار نشر الصواريخ السوفييتية جاء أساسا الخدمة مصلحة الرئيس في الدفاع عن مركزه السياسي وكرد فعل على انتقادات بعض العسكريين.

ج 2- قرار الرئيس كيندي بإتباع الحصار البحري بدل حلول دبلوماسية أخرى، يجد تفسيره في أن المسألة الكوبية أصبحت مسألة نقاش جوهرية قبيل انتخابات الكونغرس سنة 1962، وبالتالي فمثل هذا القرار يضيف نقاط تفوق للرئيس وحزبه الديمقراطي في مواجهة الجمهوريين.

ج 3- سحب الصواريخ جاء ليظهر خروتشوف في مظهر المنتصر من هذه الأزمة، حيث أن سحب الصواريخ السوفييتية من كوبا كان مقابل سحب صواريخ أمريكية كانت منصوبة في تركيا<sup>1</sup>.

ختاما، تجد دراسة غراهام أليسون أهميتها في أنها أثارت الانتباه حول إمكانية تأثير الطريقة التي يصنع بها قرار السياسة الخارجية على طبيعة هذا القرار في حد ذاته، بما يؤكد تأثير

<sup>1</sup> محمد عبد الباسط محمد العناني، المرجع السابق، ص 490.

بنية السياسة الداخلية على السياسة الخارجية، ويتجاوز الفرضية الواقعية المبسطة عن الفاعل العقلاني الموحد، ويوضح الشكل أدناه نماذج صنع القرار مختصرة والفوارق بينها.<sup>1</sup>

شكل رقم 5 نماذج صنع القرار عند غراهام أليسون

الخصائص	النموذج	الفاعل العقلاني	العملية التنظيمية	السياسة الحكومية
القرار معرف بأنه نتيجة لـ:	المصلحة الوطنية	الإجراءات المسبقة التي تقوم بها مختلف الوحدات	عملية التنافس بين مختلف الأفراد والوحدات	
الفواعل الرئيسية في صنع القرار	الحكومة تنصرف كما وأنها صانع قرار وحيد، موحد وعقلاني	الوحدات تنصرف على أساس إجراءات العمل المعتادة (SOP)	الأفراد موجهون بالدور والمصلحة الوطنية	
عملية صنع القرار تتم وفق:	1- تعريف المصلحة الوطنية. 2- تحديد وتقييم البدائل 3- الاختيار بناء على حساب التكاليف/المكاسب	1- خيارات وخيارات مختلف الوحدات تحدد البدائل. 2- تبني إجراءات العمل المعتادة. 3- الملائمة تحدد الخيارات	1- أفقياً: المصالح يحددها الجهاز البيروقراطي 2- عمودياً: المصالح يحددها ترتيب الوحدات في هرمية صنع القرار 3- المساومة تحدد القرار	

الجدول من اعداد الأستاذ

<sup>1</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 438.

## اتخاذ القرار في السياسة الخارجية<sup>1</sup>:

### 1- نموذج ريشارد سنايدر لصناعة القرار

بالتشديد على صناعة القرار كبؤرة تركيز محورية بالنسبة لتحليل السياسة الخارجية، فإن ذلك سيمكن المحلل من فحص المحددات المختلفة التي تقيد خيارات رجال الدولة من صانعي السياسة الخارجية، تلك هي الفرضية المركزية في نموذج سنايدر، والتي تجعله يستخدم متغيرات عبر - مستوياتية. ينطلق سنايدر من تفكيك مكونات الدولة بدل المقاربة لها ككتلة موحدة، وقد حدد هذه المكونات في أشخاص صانعي قراراتها من الرسميين الذين تمثل قراراتهم الناجمة عن موقعهم السلطوي قرارات الدولة، لذا فإن سلوك الدولة هو سلوك الذين يعملون باسمها، يقول سنايدر " لقد انخرطنا في مسعى بحثي يتعاطى مع الدولة بصفتها المستوى الأساسي للتحليل، غير أننا أهملنا هذه الدولة كتجريد ميتافيزيقي وبالتشديد على صناعة القرار كبؤرة تركيز، فإننا حصلنا على طريقة لتنظيم المحددات التي تقيد الرسميين الناشطين في إطار المجتمع السياسي"

ما هي هذه المحددات؟

يركز النموذج الذي قدمه سنايدر على دراسة مسار التفاعل بين الفعل الصادر عن الدولة ورد الفعل من المحيط الخارجي، في شكل شبكة من الروابط بين المتغيرات التي تدخل ضمن إحدى المجالات الأربعة :

أ - **المحيط الخارجي**: يتألف من المحيط المادي الجغرافي، ومن الدول والثقافات الأخرى، مستوى التطور التكنولوجي، شبكة الاتصالات العالمية، ودرجة الاندماج الاقتصادي.

ب - **المحيط الداخلي**: يشمل السياسات المحلية، الموقع الجغرافي، الثقافة الوطنية والتنظيم المجتمعي. البيئة الاجتماعية السلوكية وتشمل نظام القيم في المجتمع، كيفية تحديد الأدوار وتخصيصها في المجتمع، سمات التنظيمات الاجتماعية، صناعة وتكوين الرأي العام.

د - **عملية صنع القرار**: وتتألف من ثلاثة عناصر، نطاق الصلاحيات (مدى تشابك وتنازع الصلاحيات)، البعد الاتصالي مدى وفرة المعلومات لدى صانع القرار والطريقة التي تصله بها الحوافز الشخصية وتلك التي يحددها الدور في الحقيقة، لقد دعا سنايدر إلى دراسة أثر الخصائص الشخصية على صناعة القرار؛ لأن القرار الذي ينسب للدولة لا ينفصل عن دوافع

<sup>1</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص 66.

الأشخاص الذين يتحدثون باسمها، لذا نجده قد ميز بين نوعين من الدوافع: دوافع "من أجل" التي تعني أن صانع القرار قد اختار قراره بوعي منه، والدوافع "بسبب كذا" (وهي تعبير عن شكل من أشكال اللاوعي، وهي نابعة من الخبرة الحياتية لصانع القرار). إلا أنه مع ذلك، لم يهمل تأثير الجوانب الأخرى على صانع القرار، ويتجلى ذلك في دعوته الاعتماد على تحليل شامل يتضمن التداخل الثقافي، الحكومي والاجتماعي على صناعة القرار، بحيث يكون القرار هو النقطة التي تلقي عندها تقاطعات هذه العوامل؛ لأن سنايدر يعتبر في النهاية أن هدف نظرية صناعة القرار هو ليس الدخول في تحليلات نفسية لصانع القرار، بقدر ما هي معرفة النتائج المترتبة عن موقف معين.

ويجادل سنايدر بأنه لا يجب أن يكون النظر لهذه العوامل المحيطة بصانع القرار من موقع المراقب الموضوعي المحايد، ففهم واستيعاب الفعل الصادر من الدولة يتطلب النظر إلى محيط صناعة القرار من خلال إدراك صانع القرار لمحيطهم. إن هذا التصور هو أهم ما يعاب على هذا النموذج، فرغم أن المواضيع التي لا ترد في ذهن صانع القرار قد لا تؤثر في القرار فعلاً، إلا أن هذا لا ينفي أنها تؤثر في نتيجته، وهي التي تحدد ما الذي يستطيع صانع القرار فعله حقيقة؛ لأن القرار بعد صدوره ينفصل عن صانعه ويصبح محكوماً بالبيئة الموضوعية لا بالبيئة النفسية<sup>1</sup>.

## 2- نموذج روبرت بوتنام اللعبة الثنائية المستوى<sup>2</sup>:

قدم بوتنام نموذج اللعبة الثنائية Two-level Game كإطار لتفسير سلوك الحكومات في المفاوضات. وهو يفهم السياسة الخارجية كمسألة قيود وفرص توجد في كل من المستويين الداخلي والخارجي، دولياً، سياسات الحكومات تشكلها ديناميكيات الأحداث التطورات والتفاعلات الدولية، وكذا استراتيجيات وأفضليات المفاوضة لدى الحكومات الأخرى. أما داخلياً، فإن مجال المناورة لدى الحكومات تقيدته أفضليات ومصالح الفواعل السياسية التي تعتمد عليها الحكومات من أجل تحصيل الدعم السياسي. وبوجودها بين المستويين الدولي والوطني، تأخذ الحكومات هذه الفرص والقيود المترابطة في صناعة قرار سياستها الخارجية،

<sup>1</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> محمد السيد سليم، مرجع سابق، ص 441.

وتوازن بين التضارب الممكن بينها، وتحاول تقادي التعارض في خطابها تجاه البيئتين، ومن ثم تحاول تشكيل وتنفيذ سياسة خارجية ترضيهما معا.

### المحور الرابع : السلوك الأزماتي :

مدخل مهم :

أولاً : وفقاً لريموند ارون يتعذر على عالم السياسة أن يجد قوانين عامة يخضع لها السلوك السياسي لأطراف الازمة الدولية لأن حقل النظام الدولي بالغ التعقيد لا يمكن إرجاعه إلى عامل أساسي واحد.

ثانياً: يقدم كينيث والتز نموذج شكلي أكثر دقة فهو يعتقد أن النظام الدولي يخضع لقوانين خاصة به تختلف نوعياً عن تلك التي تتحكم بالمجتمعات القومية و هو ينتقد الاتجاهات الاختزالية و التي تستنتج قوانين النظام الدولي من التناقضات الداخلية للمجتمع الدولي وحده.<sup>1</sup>

ثالثاً : ما قدمه ميشال بريشر حيث قدم مشروعاً مماثلاً ووجد قواعد عامة للعبة الدولية حيث ادخل طبيعة النظام الدولي ( الداخلي ) في جدول فرضياته حول الازمة فهو يبين أنه كلما كانت الأنظمة الدولية مختلفة نوعاً بعضها عن بعض كلما ازداد احتمال تحول الخلاف السياسي إلى أزمة.

في حين أن والتز ينطلق من فرضية أن الدول هي في النظام الدولي، وحدات متماثلة لا تختلف باختلاف أنظمتها الداخلية بل باختلاف مواقعها في هذا النظام. ويأتي نموذج ميشال براشر في سياق نتائج القوة والاعتماد المتبادل بين الأنظمة الدولية حيث وجود عنصر التأثير للاعتماد المتبادل بواسطة التفاعلات بداخل جدول أو نظام عمل لسياسات الدول أن نظام التأثير Sensiviti وقابلية التأثير من شأنه جعل نظام العمل غير قابل للتغيير، مما يؤدي إلى خلافات سياسية يمكن اعتبارها بؤادر أزمة حقيقية و العكس أن تم الالتزام بشكل ما من القواعد الدولية.<sup>2</sup>

وحسب قروم فان المقاربة الوظيفية تبحث عن وضع نظام للعمل السلمي لخاصية المشاركة والتعاون لا للتسلط فمهمة المنهج الوظيفي، تكمن في تقليص حدة الأزمات و ذلك بدعم

<sup>1</sup> فاضل زكي، مرجع سابق، ص 234.

<sup>2</sup> ثامر كامل محمد الخرجي، مرجع سابق، ص 358.

التعاون و المشاركة من مجال إلى آخر فالعمل السلمي ينمو بواسطة الاعتماد على شبكة المتطلبات و الفوائد لا على نظام التهديد.<sup>1</sup>

ومع ذلك فليس هناك اتفاق بين محلي العلاقات الدولية على أدوات منهجية موحدة لتحليل ظاهرة الأزمة الدولية إذ ينقسم هؤلاء في هذا الأمر إلى فريقين:

**الأول:** ينظر للأزمة الدولية من خلال منظور تحليل النسق الذي يرى ان الازمة الدولية هي نقطة تحول في تطور النظام الدولي العام او احد نظمه الفرعية قد تؤثر فيه بالسلب أو بالإيجاب وانه تتزايد معها احتمالات نشوب الحرب و استخدام القوة العسكرية من قبل اطراف الازمة

**الثاني:** يتركز حول تحليلات مدرسة صنع القرار التي تقول ان الازمة الدولية هي موقف بين دولتين أو أكثر يتسم بخصائص ثلاث هي:

1- موقف يتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهرية للدول وبحيث يدرك فيه صناع القرار ذلك التهديد لمصالح دولهم.

2-موقف يدرك فيه صناع القرار ان الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذده هو وقت قصير ذلك ما يستلزم سرعة فائقة في عملية اتخاذ القرار والا فان موقفاً جديداً سوف ينشأ لا يجدي القرار المتأخر في معالجته

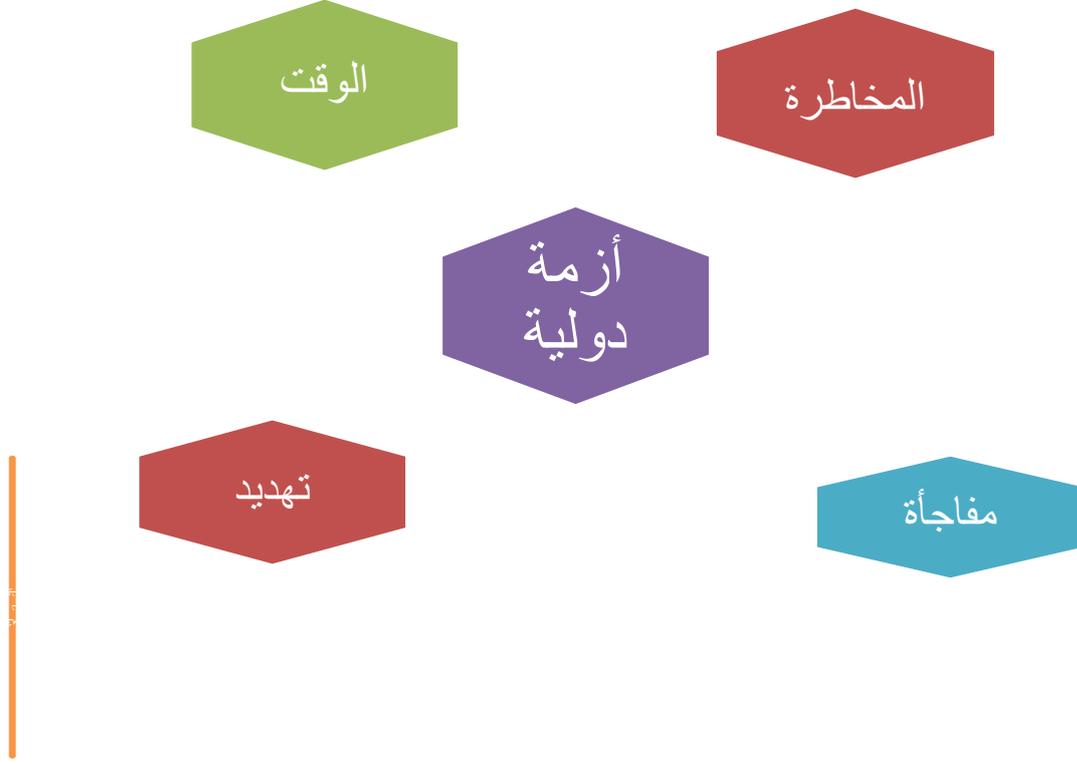
3- موقف مفاجئ حيث تقع الاحداث الخالقة للازمة على نحو يفاجئ صانع القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>موفق أسعد عسكر وآخرون، مرجع سابق، 260.

<sup>2</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص 344.

## بنية و ديناميكية الأزمة الدولية:

عناصر الأزمة :



**شرح مهم :** نستنتج من المخطط السابق ما يلي:

أولاً: أن الأزمة الدولية تفاجئ الدول وصانعي القرار وعليه فإنه لا يمكن اعتبار موقف دولي متوتر خال من المفاجأة فالمواقف الدولية المتوقعة تفتقر إلى عنصر المفاجأة

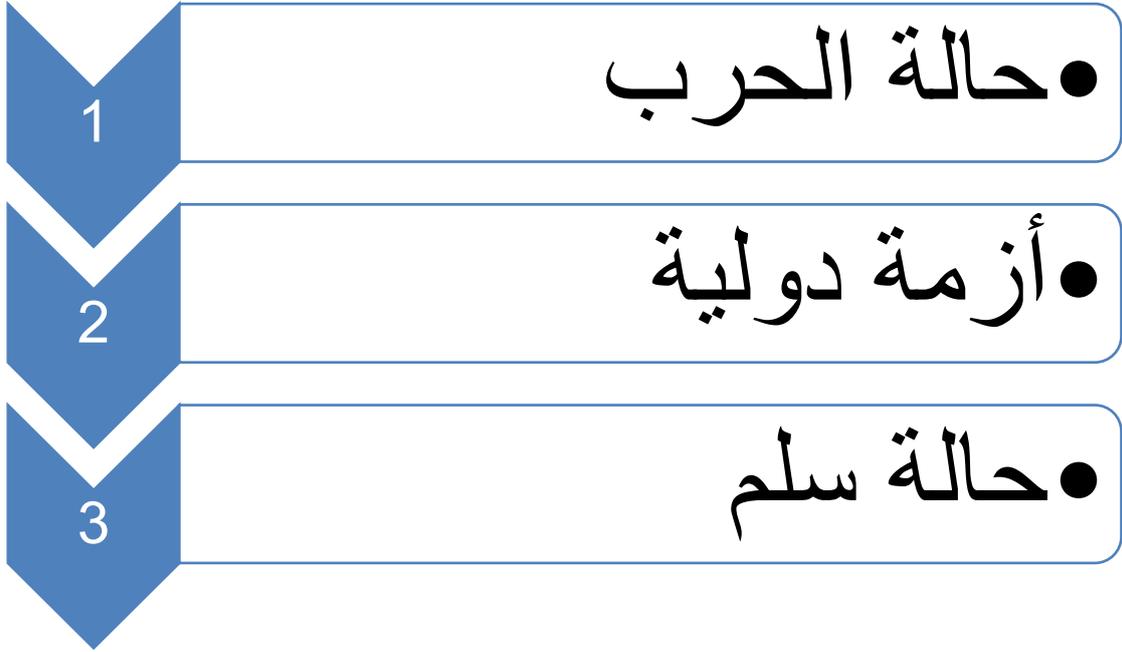
ثانياً: أن الأزمة الدولية تهدد بطبيعة الحال الأهداف العليا القيم الحيوية والأمن لكيان ما وعليه فالتهديد قد يكون في أقصى صورة له High Teat أو أدنى صورة له Low Threat

ثالثاً: تلاحق وتوالي الأحداث أثناء الأزمات الدولية لا يسمح لصانعي القرار باستعراض كافة البدائل المتاحة بقصد القيام بعملية المفاضلة العقلانية بين جميع البدائل.

رابعاً: إن الأزمة الدولية أقرب إلى حالة الحرب منها إلى السلم نظراً للتوتر الشديد في العلاقات بين أطراف الأزمة.

فالشكل يوضح أن الأزمة الدولية هي في واقع الحال أقرب إلى حالة الحرب منها إلى حالة السلم فعدم قدرة أطراف الأزمة الدولية على إدارة الأزمة Crisis Managemen وعدم أخذها في الاعتبار لخطورة الحروب المعاصرة قد يؤدي في نهاية المطاف إلى تحول الأزمة إلى حرب فعلية<sup>1</sup>.

طبيعة علاقة الازمات الدولية في حالتها الحرب و السلم في النظام الدولي:



<sup>1</sup> حسن البزاز، مرجع سابق، ص 220.

## المحور الخامس: تطور دراسات الأزمات الدولية :

يتفق أغلب الباحثين على أن بداية بحوث إدارة الأزمات ترتبط بنهاية الحرب العالمية الثانية، بل أن هناك من يرجع بهذه البدايات إلى العشرينات من القرن الماضي حيث نشأت بحوث الأزمات كموضوع رئيسي ضمن النشأة العلمية والتطور العام للعلاقات الدولية ويرى مصطفى علوي أن دراسة الأزمات الدولية مرت بمرحلتين تاريخيتين هما:

المرحلة الأولى: وتمتد زمانيا من نهاية القرن التاسع عشر وحتى نهاية الخمسينات.

المرحلة الثانية: وتبدأ مع عقد الستينات وتستمر إلى الوقت الراهن.

وخلال المرحلة الثانية بدأت تظهر الدراسات السياسية للأزمات الدولية مستخدمة في ذلك المناهج والأدوات التحليلية العلمية والبحثية الحديثة، التي برزت في إطار علم السياسة وقد كانت الإسهامات الأولى على يد الأستاذ شارلز مكلياند حيث نشر بحثه الشهير عن الأزمات الدولية الحادة في المجلة العلمية المعروفة السياسة العالمية سنة 1961 World Politics<sup>1</sup>. وقد كان لأزمة الصواريخ الكوبية 1962 الأثر في ظهور عدة مبادئ لإدارة الأزمات الحديثة و يلخص هانسبيتر أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

1-تحديد الأهداف limitation of objectives

2- التطبيق التدريجي وتحديد التموّج للقوة المسلحة Graduel application and location of armed force

3- حفظ ماء الوجه لكلا الطرفين face\*saving on bothe sides

4- الحفاظ على الاتصال مع العدو the maintenance of communication with the adversary

5- البحث عن قاعدة واسعة للدعم search for a broad plat forme of support

6-الآخذ بعين الاعتبار النتيجة المسبقة لسلوك الازمة.

وقد وضع شارلز هارمان افتراضات مرتبطة عمليا بإدارة الازمة الدولية دون عنف وهي كما يلي:

1- وجود قنوات الاتصال بين الأطراف المتنازعة.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> Charers,F .Herman,op,cit,p122.

- 2- المرور الى تجربة ميكانيزمات تسوية النزاع.
- 3- الفهم المتبادل لخطورة النتائج على كلا الطرفين.
- 4- الإيمان المتبادل بعقلانية الأطراف المتنازعة على قضايا أخرى.
- 5- قيمة الاعتماد المتبادل للأطراف المتنازعة على قضايا أخرى.
- 6- تجنب استعمال الأداة العسكرية واستبدالها بالآليات الدبلوماسية.
- 7- المساواة والتكافؤ في المصادر العسكرية قيد الاستعمال.
- 8- تجنب استعمال الأسلحة النووية.<sup>1</sup>

وقد تجنب كل من هيرمان واليسون تحديد مدى اعتماد منظور القوة في إدارة الأزمة الدولية أي عدم حصر مجال إدارة الازمة في نطاق إقرار حلول وبدائل تستندها القوة. ومن الحقائق الثابتة في علم العلاقات الدولية أن القوة أداة للدبلوماسية وبذلك فإن جزءا من إدارة آلية الأزمة هو بلورة وسائل سياسية وضغوط أخرى أمنية تجعل الذي يفكر في الاعتداء يتردد ويحج عنه وتبقى حالة استعمال القوة تقود إلى نتائج منها :

- 1- إن اللجوء للقوة في صراع الإرادات قد يشبه حالة الصراع بين إرادتين الممثل بحالة صراع الأذرع Armes Wrestling ، فقد تحسم الحالة بكسب طرف معين الرهان ضد الآخر.
  - 2- أن لا يكون المقصود هو اللجوء الفعلي لاستخدام القوة بل أن الغرض الرئيسي منها هو التلويح والضغط بها من أجل خلق حالة معينة أو تغييرها إلى وضع آخر
  - 3- أن الميل لدبلوماسية العنف يؤدي إلى حالة التصعيد وأن عملية التصعيد قد يقود إلى إيجاد حلول سريعة لتجنب المواجهة بعدما وصلت إلى أقصى حالات التوتر.
- السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو هل يمكن توظيف القوة إلى جانب الدبلوماسية في إدارة الأزمات الدولية ؟

**الإجابة :** إن هناك ضرورة للمزج بين سياسة الترغيب و المساومة و المفاوضات عن طريق تقديم العروض والتنازلات لحمل الخصم على وقف الاثارة من جانبه او لإرغامه على القبول

<sup>1</sup> Charers,F .Herman,op,cit,p123.

والاذعان للمطالب المرجوة من ناحية و الترهيب الذي يتم عبر استخدام القوة و الاعمال  
الزجرية غير العسكرية الأخرى او التهديد باستعمالها من ناحية ثانية<sup>1</sup> .

وبخاصة أن للقوة أهميتها أحيانا في الدفاع عن المصالح المهددة بأقل ما يمكن من الخسائر  
مع الاحتفاظ بقنوات الاتصال مفتوحة، وتجنب الارتجال في اتخاذ القرارات للحيلولة دون  
إقدام الطرف الآخر على القيام بعمل عسكري قد يفشل إدارة الأزمة تماما.

والجدير بالذكر أن فترة الحرب الباردة قد شهدت استثمارا للقوة في إدارة العديد من الأزمات  
الدولية عبر سياسة الردع. ويشير الباحثون إلى أن تحديد مبادئ إدارة الأزمات الدولية من  
منظور مدى استخدام القوة إنما يكون في سياق مستويات تحليل إدارة الأزمة<sup>2</sup>.

ومن هذا المنطلق ركزت الدراسات الخاصة بإدارة الأزمات على المقومات الشخصية  
لصانعي قرارات إدارة الأزمات فيما يعرف بالتحليل الجزئي Micro analysis ، وأهملت  
دراسات أخرى أهمها: العوامل المتعلقة بسلوك الدول، و محددات الصراع فيها، وهو ما  
يعرف بالتحليل الشمولي أو الكلي Macro analysés.

**ويصل المحللون من خلال المستويين السابقين للتحليل الى الأسس التالية:**

- 1- المحافظة على السيطرة المدنية العليا على الخيارات العسكرية.
- 2- افتعال توقعات تساعد على التآني في معدل الأعمال العسكرية، وذلك بغرض توفير وقت  
كافي للأطراف لتبادل الإشارات الدبلوماسية والاتصالات.
- 3- التنسيق بين التحركات الدبلوماسية والتحركات العسكرية، وذلك في استراتيجية متكاملة  
تهدف إلى إنهاء الأزمة دون حرب
- 4- تحديد الخيارات العسكرية والدبلوماسية التي تترك لأحد الأطراف مخرجا من الأزمة لا  
يتضارب مع مصالحه الأساسية.
- 5- ولعل من بين المسائل المتعلقة بحدود استعمال القوة في إدارة الأزمات تلك الخاصة بحالة  
تدخل الطرف الثالث Third Party Intervention وعليه أنه عن طريق اتخاذ إجراء

<sup>1</sup> أمل محمود علي العبيدي، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup> أديب خضور، مرجع سابق، ص 90.

معين قد يجد الطرف الثالث النافذ القوي نفسه قد انخرط في النزاع كطرف من أطرافه بشكل كبير<sup>1</sup>.

ويبين الشكل التالي كيف يمكن للطرف الثالث أن يقوم بدور الحكم سواء برضى أو بدون رضا أطراف النزاع أو أن يقوم بتسهيل عقد مفاوضات بين الأطراف أو التوسط بينهم باستخدام وسائل قهرية أو غير قهرية.

كما أن مصطلح القوة هنا يعتبر مبهما فمن ناحية هو يعني القدرة على القيادة والإلزام أو القهر أو استخدام القوة، ومن ناحية أخرى فهو يعني قوة التحفيز على التعاون وإضفاء الشرعية، أي قوة الإقناع أو استخدام القوة بلبين فاستخدام القوة بشدة ظل دائما أسلوبا، هاما في حالات النزاعات العنيفة

بينما تستخدم القوة بلبين خاصة في حالات النزاعات التي لا يستخدم فيها العنف.

**تدخل الطرف الثالث بصفة قهرية أو غير قهرية :**

ويطلق كنيث بولدينغ مصطلح قوة التهديد على النوع الأول من استخدام القوة بشدة كأن يقول الطرف المتدخل لأحد الأطراف أولهما:

- إفعلا ما أريد وإلا سأفعل ما لا تريدان.

**ثم يميز كنيث بين شكلين من استخدام القوة بلبين:**

**الأول :** قوة التبادل Exchange Power والمرتبطة بنهج الصفقات ، والمساواة كأن يقول المتدخل لأطراف النزاع افعلوا ما أريد وسأفعل ما تريدون. «

**الثاني :** هو القوة التكاملية integrative power وهي ذلك النوع المرتبط بالإقناع ونهج حل المشكلة لإحداث التحول على المدى الطويل كأن يقول المتدخل لأطراف النزاع : دعونا نعمل معا شيئا مفيدا لنا جميعا وبالتالي فان القائمين على حل النزاع يحاولون بقدر الإمكان عدم استخدام « قوة التهديد » ويستبدلونها باستخدام قوة التبادل و التكامل .

فللقوة أهمية كبيرة كمعيار ومحدد لسلوك الدول فمن يعتقد بأن قوته تزداد كما ونوعا أكثر من خصومه وأن خصمه يضعف قد يغفل مع الوقت عودة قوة خصمه وإذا شعر بضعف قدراته اتجاه خصومه لا بد من ترتيب سلام معهم وإذا شعر بالتفوق عليهم لا بد من شن الحرب

<sup>1</sup> مروة نظير، مرجع سابق، ص66.

عليهم فوراً إما إذا شعر بعدم القدرة على شن الهجوم لكن لك القدرة على الدفاع عن نفسك فلا بد من التزام الحياد<sup>1</sup>.

ويلجأ الطرف المتدخل في اختيار الملاءمة من منظور شكل استخدام القوة الذي يسميه قراهام أليسون بالعدسات الفكرية<sup>2</sup> conceptuel lenses وعموماً وحسب هذه الحالة فإن مفهوم القوة ينقسم إلى ثلاث عناصر<sup>3</sup>:



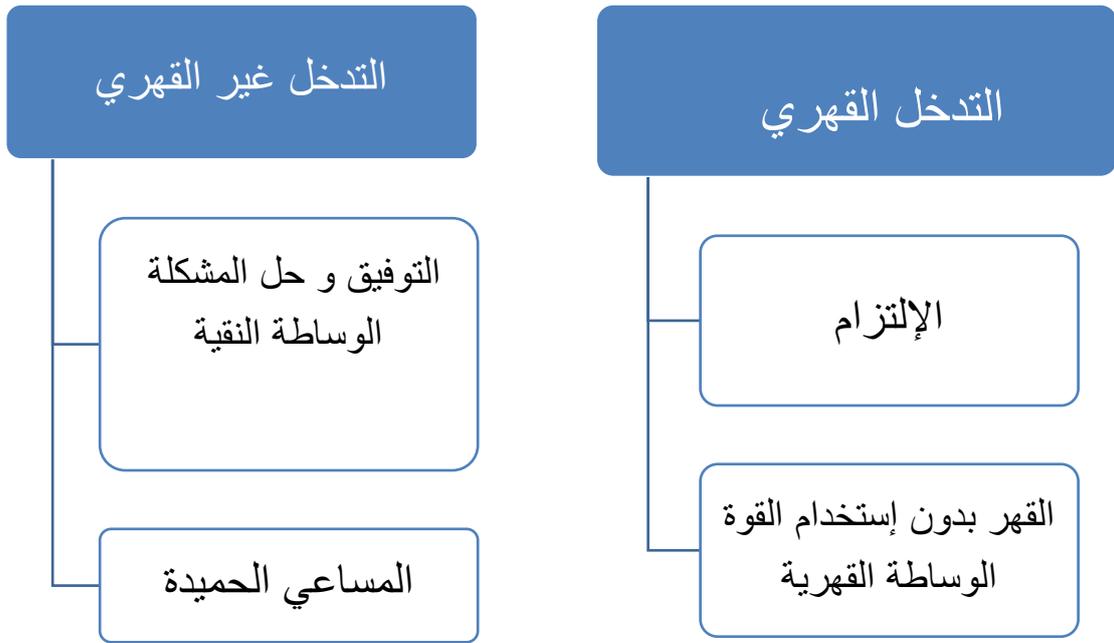
ويستخدم الطرف الثالث كل أشكال القوة التي ذكرناها وقد يكون مفيداً استخدام مفهوم تدخل الطرف الثالث للتمييز بين الوسطاء الأقوياء النافذين Powerful Médiators الذين يستخدمون ما لديهم من قوة الموارد التي يتمتعون بها والوسطاء الذين لا يملكون القوة powerless mediators والذين لا يتعدى دورهم في التدخل مجرد توفير قنوات الاتصال والتسهيلات ويمكن المقارنة بين التدخل القهري و غير القهري على النحو التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد احمد عبد الغفار، مرجع سابق، ص 75-76.

<sup>2</sup> عباس رشيد العماري، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> إدريس لكريني، مرجع سابق، ص 36-37.

<sup>4</sup> إدريس الكريني: مرجع سابق، ص 36-37.



فدبلوماسية المسار الأول الحكومية تعمل من خلال ممثلي الحكومات أو منظمات حكومية والذين قد يستخدمون المساعي الحميدة ( good offices ) والوساطة كما قد يستخدمون سياسة العصا و الجزرة للوصول الى النتيجة المرجوة او اجبار اطراف النزاع على الوصول اليها على التي تتضمن الصفقات ما بين الربح و الخسارة (win lose).<sup>1</sup>

أما دبلوماسية المسار الثاني غير الحكومية و التي يعرفها جون بيرتون « كتفاعل غير رسمي بين أطراف النزاع يهدف إلى تطوير استراتيجيات حسب أشكال تستطيع الأطراف المتنازعة من خلالها الوصول إلى حل<sup>2</sup> » ، وعليه فإن حفظ السلام هنا يشتمل على تدخل الطرف الثالث لإبعاد الأطراف المتنازعة عن الخطر والإبقاء على غياب العنف المباشر<sup>3</sup> ، فدبلوماسية المسار الثاني، تستخدم وسطاء غير رسميين لا يملكون لا الجزرة و لا العصا وإنما يعملون مع أطراف النزاع أو مع دوائر التي تقف خلفهم لتسهيل عملية الوصول إلى اتفاق

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> BAVLY Michael, «Second Track Diplomacy » . (<http://www.shalam.org/second%20track%20diplomacy.htm>.2024/11/23 تمت زيارة الموقع يوم:

<sup>3</sup> Ibid,p3

أو تشجيع أطراف النزاع للنظر إلى تبعية الخروج من وضع يخسر فيه الجميع **lose-lose** إلى وضع يربح فيه الجميع **win-win**.<sup>1</sup>

نتيجة أغلب الدراسات ركزت خلال تحديد النطاق المنهجي لإدارة الازمة على العوامل المحيطة بمتغيرات القوة في نطاق السبب والنتيجة:

أهم الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات المقارنة هي دراسة **دينيوز** الذي وضع برنامج عمل حدد فيه العلاقات بين مختلف المتغيرات الأربعة التالية وهي محددة حسب الفرضيات 12 التالية:

- 1- إن الدول خارج أي كتل تعتبر أكثر تهديدا من اية دولة أخرى داخل -الكتل
- 2- مستوى تهديد الدولة خارج التكتل أكبر
- 3- يوجد علاقة إيجابية بين إدراكات التهديد وإدراكات اللصداقة
- 4- إن الدول خارج التكتل تعتبر أكثر تهديدا من نظيرتها في التكتل.
- 5- هناك علاقة إيجابية بين تعبير أ للخوف ل ب و إدراك ب للاصداقة أ
- 6- هناك علاقة إيجابية بين تعبير أ للتهديد ل ب و ادراك ب لتهديد أ
- 7- هناك علاقة إيجابية بين ادراك التهديد و ادراك الخوف
- 8- هناك علاقة إيجابية بين ادراك اللصداقة و التعبير عن الخوف
- 9- هناك علاقة إيجابية بين تعبير أ للخوف ل ب و تعبير ب عن الخوف ل أ
- 10- هناك علاقة سلبية بين ادراك الخطر المهدد ودرجة التفاعل بين الأطراف
- 11- هناك علاقة سلبية بين ادراك اللصداقة ودرجة التفاعل بين الطرفين.
- 12- هناك علاقة سلبية بين خوف أ من ب و درجة تفاعل ب مع أ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الغفار، مرجع سابق، ص 78-79.

<sup>2</sup> Hermann Charles F, ed, International Crisis :Insights From Behavioral research, New york :the free press 1972.p168

## آليات و أهداف إدارة الازمات الدولية:

عند الحديث عن الازمة و ادارتها يمكن القول انها تلك اللحظة الحاسمة او الوقت الأكثر صعوبة في مواجهة حالة من الحالات الخارجة عن السلوك الاعتيادي المألوف أو بعبارة أخرى هو الوصول الى نقطة الغليان Boiling Point و من ثمة حالة او نقطة التحول Turning point التي لم يكن من السهولة بمكان التنبؤ باحتمالاتها و نتائجها و ما سيترتب عليها<sup>1</sup> ونتيجة لخاصيتي التعقيد و التشابك يحدد الباحثون الخطوات الاتية للتعامل مع الأزمة :

**تقدير الموقف الأزموي:** يتم في هذه المرحلة تقديم أجوبة عن الأسئلة التالية:

ماهي القوى وطبيعة القوى الصانعة للأزمة؟ وماهي عناصر القوة التي تركز عليها هذه الأطراف وماهي الأطراف المساعدة والمؤيدة؟ ولماذا وكيف صنعت الأزمة؟  
**التدخل لمعالجة الأزمة:** تبرز هنا مهمة تحديد المهام وسبل تحقيقها<sup>2</sup>.

فاستراتيجية إدارة الأزمة هي الخطة العامة لتحقيق الأهداف في مواجهة الخصوم والمنافسين و القوى المناوئة و الظروف المتغيرة<sup>3</sup>.

وحسب ألكسندر جورج فان هدف إدارة الازمة هو تجنب الحرب العنوية أي تجنب الأفعال التي بإمكانها ان تجر أطراف النزاع الى تكاليف غير مرغوب فيها

أما فيليب وليامز فيرى أن لإدارة الأزمة هدفان:

- 1- هدف تقليدي أو إيجابي وهو تأمين الأهداف القومية
- 2- هدف سلبي ويتعلق بقواعد مراقبة تصعيد الازمة كي لا تغلت الأمور من الايدي نتيجة الحسابات الخاطئة او بسبب طبيعة الاحداث التي تؤخذ بالمنطق الخاطئ و هنا يجب العمل على عدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة و تحوله الى مرحلة التصعيد التي تقود الى الحرب.

<sup>1</sup> حسن البزاز، مرجع سابق، ص 25-26.

<sup>2</sup> أديب خضور، مرجع سابق، ص12.

<sup>3</sup> السيد عليوة، مرجع سابق، ص 52.

ويشير سنايدر إلى أن الأزمة هي منطقة وسط بين الحرب والسلام فهي تجمع خصائص حالة الحرب وخصائص حالة السلم<sup>1</sup> فهي اما ان تسوي سلميا وتتقادي التورط في حرب وإما أن تتصاعد إلى مستوى الحرب وفقا للأداة الأكثر نجاحا في ادارتها.

يمكن تحليل أدوات إدارة الأزمات من خلال فعالية فريق إدارة الأزمة ومهام إدارة الأزمات كما يمكن تحديد مكونات فريق إدارة الأزمات بالأبعاد الستة الحاكمة في أي موقف إداري وهي:

- 1- **الناس:** مجموعة الخبراء المتخصصين في مختلف المجالات
- 2- **المكان:** غرفة عمليات مجهزة بمقر إدارة وزارة الخارجية او قيادة القوات المسلحة او رئاسة الجمهورية.
- 3- **الزمان:** من الساعة الصفر الى يوم حل او انفراج الازمة
- 4- **الأشياء:** أجهزة الاتصال وتخزين المعلومات
- 5- **الأفكار:** قاعدة البيانات ذاكرة المعلوماتية منهج للتحليل والتقويم
- 6- **التنظيم:** لجنة مؤقتة تلتقي في غرفة العمليات او مركز التنسيق او مقر القيادة ويلعب مستوى الخطر ونطاق الأزمة دورا مؤثرا في تشكيل فريق إدارة الازمة<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> مسعود سوية، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> السيد عليوة، مرجع سابق، ص 53.

ويركز الباحثون على مهام ومتطلبات إدارة الأزمة وذلك من خلال تحليل الازمات التي تفجرت منذ الحرب العالمية الثانية على أربعة محاور:

مشاكل توافر المعلومات في ظروف الازمة

المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار في ظروف الأزمة

وسائل التنسيق بين الإجراءات الدبلوماسية و العسكرية

أساليب الإتصال مع الخصم أثناء الأزمة وكيفية المحافظة عليها

فعوامل نجاح إدارة الأزمة أو تسهيل إدارة قيام كل طرف بتحديد أهدافه من وراء المواجهة أو تحديد الوسائل التي يستخدمها في متابعتها لكي ينبغي التحذير بأن تحديد الأهداف والوسائل ليس كافيا في حد ذاته لإدارة الأزمة دون تورط في الحرب، فعلى كلا الطرفين ان يفهما متطلبات إدارة الأزمات وان يكونا مستعدين للعمل طبقا لها<sup>1</sup>.

فنتائج الإدراك الاختياري والمنتقاة من طرف واحد خطيرة خاصة في حال وجود شخصيات متسلطة وعدم وجود خبراء ومختصين لهم الخبرة في تفسير المعطيات المعقدة لاتخاذ القرارات تجاه المواقف الغامضة<sup>2</sup>.

فإدارة الازمات الحديثة وحسب **نيهولد** يجب أن تعتمد على حنكة مديريها والذين يمكن الاعتماد عليهم خاصة في حالات تذكير أصحاب القرار بوجود أطراف يمكن اعتمادها لأجل إيجاد حل للأزمة<sup>3</sup>، ولأن أهم أهداف إدارة الأزمات وكما حددها هيرمان في شرحه لشروط تسهيل إدارة الأزمات دون عنف هي تقليص العنف، ومحاولة تجنب نشوب الحرب.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 54.

<sup>2</sup> Burton.john,op,cit, p 173.

<sup>3</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص 51.

ولقد قسم فقهاء القانون الدولي تسوية النزاعات الدولية الى نوعين :

## 1- تسويات ودية:

فهي تشمل المفاوضات المساعي الحميدة الوساطة التحقيق التوفيق وهي مجتمعة تمثل الطرق الدبلوماسية وفي حال إخفاق التسوية بهذه الطرق يتم اللجوء إلى الطرق غير الودية وعلى سبيل التقريب، الأعمال الانتقامية قطع العلاقات الدبلوماسية الحصار الحرب،<sup>1</sup> والواضح من خلال ما سبق هو أن المسألتين الجوهريتين لدى تحليل إدارة الأزمات الدولية هي التشخيص الصحيح للآزمة بما في ذلك تكييف القصد الحقيقي للخصم واختيار نمط رد الفعل فمدير الأزمة قد يلجأ إلى التهديد باستعمال القوة أو استخدامها فعلا إذا كان توازن القوة في صالحه، بحيث يجد نفسه مضطرا إلى اختيار الممكن من بين عدة بدائل قد تكون صعبة وسيئة بناء على منطق معادلة الربح و الخسارة.<sup>2</sup>

فأبرز ما يميز القرار السياسي في ظروف الأزمة هو الصعوبات الكبيرة التي تصادف صانعي القرار لدى قيامهم بتشخيص الأزمة وتكييف أهداف الخصم، وغالبية النصائح التي يسديها الباحثون بصدده تحسين أطر اتخاذ القرار في ظروف الأزمات تتصل بتقليل الآثار السلبية للعوامل المصاحبة للأزمة والتي تؤدي إلى تكوين إدراك مشوه وزائف عن الأزمة وأغراض الخصم وبهذا الصدد هناك تحليل قائم على جزئين هما :

<sup>1</sup> كمال حامد، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> ادريس كريني، مرجع سابق، ص 35.

الجزء الأول: تقدير مدى التحكم في الأزمة : ويعني بهذا درجة التأكد من ان تداعيات الأزمة لن تؤدي بالفاعلين الى اتخاذ خطوات لم تكن في خطتهم او تصوراتهم الأولية ولا تتفق مع المدى الحقيقي للخلاف او مع القياس العقلاني للمنافع والتكاليف و يمكن القول بأن مدى التحكم في الأزمة هو دالة في ثلاث متغيرات هي كالتالي :

1- عدد الفاعلين الرسميين

2- عدد الفاعلين غير الرسميين و حركتهم و قدرتهم على الضغط

3- مدى تمركز أهلية اتخاذ القرار لدى فاعل او عدد الأطراف التي تتعامل بصورة مستقلة مع الأزمة

الجزء الثاني: تقدير المخارج المحتملة نظرياً للأزمة: وتتوقف على ثلاث عوامل :

1- العامل الأول: هو الأهمية النسبية للقيمة الكامنة في موضوع أو موضوعات النزاع لكل طرف

2-العامل الثاني: هو مدى اتساع وعمق المصالح المتبادلة بين الطرفين المتنازعين

3-العامل الثالث : يتمثل في إمكانية المبادلة بين القيمة موضوع النزاع وقيم أخرى ذات أهمية مماثلة لأحد جانبي النزاع

ويمكن الجمع بين هذين الشقين للتحليل حتى نخرج باستنتاج أو حتى قياس دقيق إلى حد ما لاحتمال إيجاد مخرج من الأزمة، إما بالتراضي، أو من خلال المساومة، والتفاوض المعقد.<sup>1</sup> وفي إطار هذا التحليل يشير ستيفن شينفايلد أن النظرية السوفياتية تشرع الأخذ بالاعتبار عدم خطورة الحرب في حالة الازمة السياسية لكن إذا تم الوصول إلى حالة الأزمة فإن تجنب سيكون له أولوية كبيرة.<sup>2</sup>

ويكون هنا مدى التحكم في الأزمة غير مستند الى طبيعة فواعل إدارة الازمة او مدى اتساع وعمق المصالح المتبادلة وإنما يكون المرجح الأساسي هنا مبدئياً المفاضلة المقرون بنتائج الردع ان الحرب او عدمها من اهم القرارات التي يمكن من خلالها توضيح مدى نجاح التحكم في الازمة وادارتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السيد عليوة، مرجع سابق، ص 57-58.

<sup>2</sup> Stephen J.CIMBALA, « Nuclear crisis management and formation War far . 1999,P3  
« [http:// www .carlisle-www-army-mil /usewe/parameters/99summer/cimbala.htm](http://www.carlisle-www-army-mil/usewe/parameters/99summer/cimbala.htm) »

<sup>3</sup>Ibid,p5

متطلبات الازمة عند ألكسندر جورج حسبه تنقسم إلى قسمين:

الأول سياسي Political

الثاني عملياتي Opérationnel

هناك أداتين أساسيتين لإدارة الأزمات الدولية حسب ألكسندر جورج:

الأولى الأداة السلمية او التوفيقية

الثانية : الأداة الاكراهية او القسرية الضاغطة

الدبلوماسية القسرية القهرية الاكراهية حسب جورج تتضمن أربع متغيرات رئيسية<sup>1</sup>:

- 1- المطالب
- 2- الوسائل المستعملة لخلق الإحساس بالضرورة
- 3- العقوبة التهديدية لعدم الخضوع
- 4- الاستخدام الممكن للمحفزات

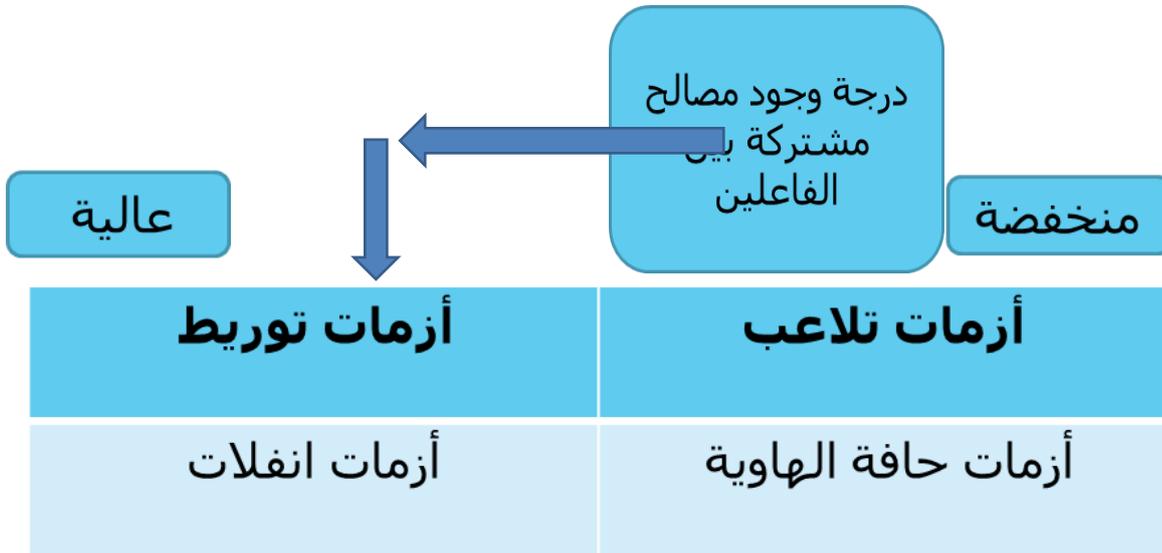
يقدم جورج حسب المتغيرات السابقة خمس أنواع للدبلوماسية القسرية:

<sup>1</sup> ALXANDER L.GEORGE. « The General Theory and logic of coercive Diplomacy » :  
[http:// www.colorado.edu/conflict/peac/example/ geor 7394. Htm](http://www.colorado.edu/conflict/peac/example/geor7394.Htm) »

- 1- الإنذار الشامل
- 2- منهج جرب ولاحظ
- 3- الدوران التدريجي للبرغي
- 4- مبدأ الجزرة والعصا

**ملاحظة هامة :** نجاح أو فشل الدبلوماسية القسرية يعتمد غالبا على ميزان التحفيز بين الأطراف فالتهديدات حسب جورج تلعب دورا أساسيا في الاستراتيجيات القسرية.

من ناحية قابلية الأزمة لحل وسط فهي عادة ما تتوقف على درجة وجود المصالح المشتركة سواء في سياق الأزمة ذاتها أو ما قبل حدوث الأزمة، حيث قد لا توجد مصالح مشتركة وتكون من نوع اللعب الصفرية، أي احتمالات إيجاد مخرج تصبح محدودة وبذلك يمكننا الوصول إلى تصنيف للأزمات الدولية في أربعة أنماط كما يظهر، في الشكل التالي<sup>1</sup> :



<sup>1</sup> السيد عليوة، مرجع سابق، ص 60.

## المتغيرات والعوامل المؤثرة في الأزمة الدولية وتشمل :

- 1- المتغيرات الإدراكية التي تتعلق أساسا بصانع القرار
- 2- متغيرات عملية صنع القرار
- 3- متغيرات متعلقة بالمعلومات
- 4- متغيرات النظام الدولي المصاحب للأزمة

## ظروف السيطرة على الأزمة الدولية<sup>1</sup> :

- 1- ان تلتزم الأطراف بشروط لعبة و بدون هذه المعرفة لا يستطيع الطرف الجاهل لها من كسبها و تبقى معرفتها شرطا ملزما و ضروريا.
- 2- محاولة تحقيق المكاسب الكبيرة يعرض صاحبه لاحتمال كبير من الخسارة أيضا.
- 3- فتح قنوات و استمرار الاتصالات شرطا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه.
- 4- عدم قطع خطوط الرجعة على الخصم.
- 5- يمكن الربط بين الأزمة في مكان ما وبين أحداث في أماكن أخرى ،وهو ما ينطبق على الأقاليم و يكون منظر جغرافيا من حيث الهدف و الوسيلة وتنطبق عليه النظرية السياسية في إدارة الأزمات التي يطلق عليها نظرية الشطرنج القائمة ،على أساس تحريك عناصر اللعبة بموجب التحركات القادمة من الطرف المقابل .
- 6- يجب عدم وضع الأزمة في زاوية تكون نتيجتها الفشل التام و تكون محصلتها صفر لأحد الأطراف بموجب حاصل جمع الأصفار Zero SUM
- 7- عدم البحث عن خلق حالات التوازن بخلق أزمة لتحقيق تلك الموازنة، حيث تتم السيطرة على الأزمة باعتماد فريقا مدنيا يقود العمليات العسكرية في معظم الأحيان.
- 8- الابتعاد قدر المستطاع عن الإجراءات والخيارات التي لا تترك بدائل للأطراف الأخرى فترك الخيارات للآخرين يسهل عملية الوصول الى حلول مرضية وسريعة وأكثر ضمانا
- 9- إصلاح النظام الدولي سيؤدي الى تحسين أساليب إدارة وحل الأزمات.

<sup>1</sup> حسن البزاز، مرجع سابق، ص 89-90.

بعيدا عن اعتبارات عوامل وأسباب قيام الأزمة فإن معظم الفواعل تسلم بالحقيقة القائمة، على أساس ان حالة إدارة الأزمة هي حقيقة حياتية وأن اختيار نظام إدارة الأزمة لا يمكن تجاهلها في بناء أطراف قادرة ومعالجة فعالة وإن كلفة سوء الإدارة يمكن أن تكون أعلى بكثير من غدارتها فتستمد عملية إدارة الازمة نجاعتها وفعاليتها من قوة الطرف الذي يدير الأزمة وتتأسق استراتيجيته من خلال التالي:

- 1- طرح الهدف ومحاولة السيطرة على الأفعال الصادرة عن الأطراف أو الطرف المعتدي وردود أفعال الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى
  - 2- مرونة القرار السياسي وملاءمته للأهداف البديلة المرسومة
  - 3- توفير البدائل والخيارات وتجنب العقبات المحتمل بروزها
  - 4- ترك هامش للتحركات السياسية تضمن حفظ ماء الوجه لدى الخصم ومن جهة أخرى يتطلب إنجاز هذه العملية دراسة في ضوء عناصرها الموضوعية و أسبابها الحقيقية<sup>1</sup> فهناك العديد من العوامل البنوية الثابتة والمحددة لطبيعة الازمة الدولية الا انها لا تكفي لتفسير نشأتها و تطورها
- وفي إطار هذا المحدد يقدم ميشال بريشر محاولة لتفسير ديناميكية الأزمة الدولية فوجد ان الآثار المستديمة لها تنتج غالبا عن المسيرة نفسها بحيث هي مسيرة محدودة و محددة في الزمان<sup>2</sup> و يتطلب ذلك نمودجا شكليا عاما لتفسير الازمة ينطبق على الجميع أنواع الازمات على اختلافها ففي كتاب له حول الازمات في السياسة الدولية Crises In World Politics يبين ضرورة ادخال المشاهدات الإمبريقية للازمات الدولية في نمودج نظري جامع.

<sup>1</sup> ادريس الكريني ، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> فؤاد نهرا، مرجع سابق، ص 9.

وتتوزع ديناميكية الازمة حسب بريشر على المراحل التالي :

1- مرحلة الاعداد للازمة **On Set Phase** والتي تتبلور في تطور علاقة التأثير المتبادل

بين الطرفين حيث تؤدي ممارسة كل طرف إلى أمرين هما :

- الإبتعاد المتبادل و غياب التوافق بين الممارستين **Distortion**

- وعي كل طرف بدرجة متزايدة من التهديد من جراء ممارسة الآخر انها 2- مرحلة ما قبل

الأزمة و التي لا تؤدي إلى الأزمة عندما يتجاوز الوعي درجة التهديد إلى حد ما و الذي تحدده طبيعة كل أزمة .

3- مرحلة التصعيد **Escalation phase** وهي مرحلة وي و ما قد ينجر عنها من نتائج

مخاطر في كل المستوياتالممارسة التناحرية او مرحلة الافتراق

مرحلة التأثير بالأزمة **Impact phase** والتي يصعب حصرها بفترة زمنية محددة فهي تلي

مرحلة زوال التصعيد في الدراسة الديناميكية للأزمة لكنها إنعكاس لآثار الأزمة على مرحلة ما بعد الأزمة و الآن أي أزمة تحوي مخاطر في كل المستويات وما قد ينجر عنها من نتائج سلبية.

حيث نجد ان أهمية وجود الكفاءة في الأخذ بيد الازمة شيء بالغ الأهمية و الحاجة فحسب توماس ولبيرن ان الحاجة للقوة او القدرة على التعامل مع الأزمات يجب ان يكون لا أخطائي يعرض ميلبورن بعض الأسئلة التي يحتاجها مدير الأزمة للإجابة عنها عند بدأ الأزمة فكل سؤال يتبع بفرضية او فرضيات متينة ثم تليها قواعد القرار وسوف نعلم هنا الى ذكر بعضها :

• **السؤال الأول:** ماهي طبيعة المشكلة ؟ ماهي الأطراف المتضمنة ؟ هل يجب توسيع مجالها ؟

ماهي القيم المهددة ؟ بأي تأكيد و كيف ؟

• فرضية أساسية هنا تجيب ان تعريف الأزمة تعريفا دقيقا ومحددا يسهل كشف حالات عدائية و تحديد طبيعة التهديدات

• قاعدة القرار انجاز يأخذ بعين الاعتبار طبيعة ونوع الأزمة

• **السؤال الثاني:** ماذا يحدث أيضا وماذا سيحدث عن قريب؟ هل الأزمة تساهم في تأجيل أحداث أخرى؟

- فرضية إذا كانت الأزمة حادة فانه سيكون هناك استهلاك واسع للطاقة للاهتمام والمصادر.  
- قاعدة قرار مواجهة أزمة بقدر المستطاع والقيام بالتحضير للمشاكل والقضايا التي بإمكانها الظهور خلال الأزمة كنتيجة لتأجيل قضايا أخرى

• **السؤال الثالث:** هل أصبحت قنوات الاتصال زائدة الحد المطلوب؟

- فرضية ان الازمات تضاعف الرغبة في إنقاص عدد قنوات الاتصال وحجم المعلومات المستعملة  
- قاعدة قرار: تجنب زيادة القنوات لكن في إطار إنقاص حدة الاتصالات وازدحامها مع القضايا غير الأزماتية.<sup>1</sup>

### خلاصة مهمة:

ان إدارة الازمات الدولية تتم وفقا لسياسة واقعية تستحضر عناصر الربح والخسارة وتتوخى اختيار الممكن من بين عدة بدائل وإذا كانت الضوابط القانونية الدولية هي آخر ما تفكر فيه الدول عند مباشرتها لإدارة الازمات فإنها تستحضر مجموعة من العوامل التي تأخذها بعين الاعتبار وتحدد نوع وفعالية هذه الإدارة تعسفية او موضوعية والتي يمكن إجمالها في مدى قوة او ضعف الطرف المستهدف في الأزمة.

<sup>1</sup> مسعود شوية، مرجع سابق، ص 61-60

## المحور السادس: مراحل إدارة الأزمات:

تمر الأزمات الدولية بعدة مراحل وهي كالتالي:

### المرحلة الأولى: اكتشاف بوادر الأزمة

وتبرز في هذه المرحلة القدرة على الرصد المبكر للمتغيرات التي تنشأ من بداية الأزمة والتي تتراكم وتتصاعد حتى تولد الأزمة والملاحظ هنا أن عملية الرصد والمتابعة في حد ذاتها لا تكفي بل يجب أن ترتبط بها وتتكامل معها قدرة فنية على التحليل والاستنتاج و مقدرة ديناميكية لسرعة ردة الفعل.

### المرحلة الثانية: الإجراءات الوقائية *Préventive Mesures* :

إن القاعدة الأساسية في إدارة الأزمات هي العمل على منع نشوب الأزمة بإتخاذ إجراءات وقائية مبكرة الهدف منها إيجاد آلية ملائمة للتعامل مع مقدمات الازمات و تلك الإجراءات يتم صياغتها في منظومة سيناريوهات الأزمة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة الاحتواء *containment*

وهي أصعب مرحلة من مراحل إدارة الازمات وأكثرها تعقيدا حيث انها تمثل المواجهة الحقيقية مع الازمة وتداعياتها.

### المرحلة الرابعة : إستعادة النشاط الطبيعي *Recovery*

فبعد العمل بجدية لعبور الأزمة و النظر إليها كمرحلة تاريخية تم تجاوزها تأتي إستعادة الرؤية المستقبلية والتحضير للتغلب على آثار الأزمة.

### المرحلة الخامسة: الدراسة والتحليل *Study And Analysis*

حيث يتم استخلاص الدروس المستفادة التي يسترشد بها في إقرار مبادئ عمل جديدة أو إتباع أساليب مختلفة او استخدام وسائل إضافية أو أكثر لسد الثغرات التي تولد من ثنايا الأزمات<sup>1</sup> فحسب هنسبيتر نيهولد ان إدارة الأزمات يجب أن تكون عملية تطبيق باستخلاص الدروس والعبر، من محاولات تكون من شأنها قد أثرت في مسارات لإدارة الأزمات الدولي.

<sup>1</sup> عبد الرزاق حسين، "إدارة الأزمات: علم التحديات"، مجلة العربي الوطني الكويتي، العدد 15 ديسمبر 2001. ص 24-

والواقع أنه في مجال معالجة الأزمات و إدارتها لا سبيل أفضل من الاعتماد على مجموعة من المناهج التي يتصدرها منهج القياس التاريخي ومن هنا تظل التجربة التاريخية هي المصدر الرئيسي و المعتمد لدراسة إدارة الازمات و في هذا الصدد تقول الكاتبة السياسية **كورال بيل** « اننا عندما نحاول دراسة الأزمة وإدارتها لا نجد أمامنا سوى أحد طريقتين لا ثالث لهما و هما إما الرجوع إلى تجربة يقينية تمت على الأرض الواقع لا تزال نعيش نتائجها واما افتعال افتراضات خيالية لا سند لها في الواقع و لم تختبر بعد وعند المفاضلة فلا جدال أن الخيار الأول هو الأولى بالاعتبار.<sup>1</sup> »

---

<sup>1</sup> عياش رشدي العماري، مرجع سابق، ص 8.

## قائمة المراجع :

### الكتب:

1. أديب خضور، الإعلام والأزمات ، الجزائر: الطبعة الأولى، دار الأيام، 1999.
2. أمنة المير، أسطورة الحياد استقلالية الإعلام اللبناني في الأزمات السياسية، بيروت: دار النهار للنشر، 2014.
3. ثامر كامل محمد الخزرجي، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2009.
4. جيمس دورتي وروبرت بالاستغراف، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة: وليد عبد الحي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الكويت 1985 .
5. حامد أحمد مرسي هاشم، نظريات المباريات ودورها في تحليل الصراعات الدولية مع التطبيق على : الصراع العربي الإسرائيلي، القاهرة: مكتبة مدبولي
6. حسن البزاز، إدارة الأزمة بين نقطتي التحول والغليان، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع والنشر، 2001.
7. حسن بكير أحمد، إدارة الأزمة الدولية: نحو بناء نموذج عربي في القرن الواحد والعشرين، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ، الأهرام ، مصر، 2005، ص171-172.
8. حماد كمال، النزاعات الدولية: دراسة قانونية دولية في علم النزاعات، الدار الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع ش.م.م، 1998.
9. إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، إدارة الصراعات والأزمات الدولية ( نظرة مقارنة لإدارة الصراع العربي الإسرائيلي في مراحل مختلفة).
10. سامي إبراهيم الخزانة، إدارة الصراعات وفض المنازعات إطار نظري، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2014 .
11. سامي الصمادي، إدارة الأزمات، عمان، معهد الإدارة العامة، 1997.
12. السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز القرار للاستشارات، 2002.

13. عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993.
14. عبد الرزاق حسين، "إدارة الأزمات: علم التحديات"، مجلة العربي الوطني الكويتي، العدد 15 ديسمبر 2001.
15. عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات الدولية، الرياض: مكتبة فهد الوطنية للنشر.
16. عبد الناصر جندلي، التنظير في العلاقات الدولية بين الاتجاهات التفسيرية والنظريات التكوينية، دار الخلدونية، ط2، 2007.
17. فاضل زكي، الأزمة الدولية بين التصعيد والتعقيد، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية القانون السياسية، جامعة بغداد، عدد خاص، 1984.
18. غيث سفاح متعب الربيعي، م.م. قحطان حسين طاهر، ماهية الأزمة الدولية...دراسة في الإطار النظري، جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، العدد 42، 2022.
19. محمد أحمد عبد الغفار، فض النزاعات في الفكر والممارسة الغربية: دراسة نقدية وتحليلية، الكتاب الأول: الدبلوماسية الوقائية وصنع السلام، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
20. محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1997.
21. محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1997.
22. محمد بدر الدين زايد، المفاوضات الدولية بين العلم والممارسة، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2003.
23. محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1983.
24. موفق أسعد عسكر وآخرون، معجم الرافدين، بغداد، الدار الوطنية للتوزيع والإعلام، 1987.
25. نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة - بحث مقدم إلى مؤتمر العلمي الدولي السابق، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009.

الدوريات والمجلات:

1. إدريس لكريني، "إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة النموذج الأمريكي في المنطقة العربية"، المستقبل العربي، عدد 247، جانفي، 2003.
2. أمل محمود علي العبيدي، "استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، المستنصرية 2008.
3. خليل عرنوس سليمان ، الأزمة الدولية والنظام الدولي " دراسة في علاقة التأثير المتبادل بين إدارة الأزمات الاستراتيجية الدولية وهيكل النظام الدولي"، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ص11-12 ، [www.dohainstitute.org](http://www.dohainstitute.org)، زيارة الموقع: 2024/17/12.
4. محمد عبد الباسط محمد العناني، موقف كندا من أزمة الصواريخ الكوبية (أكتوبر-نوفمبر 1962م)، مجلة المؤرخ العربي، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 31، المجلد الأول، 2023 .
5. ناصر عبد الله عون، الأزمة الدولية وتفاعلاتها "دراسة نظرية"، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مدرسة العلوم الاستراتيجية والدولية، الأكاديمية الليبية فرع الخمس، ليبيا، تاريخ النشر: 2024/03/05.
6. عباس عبد البديع أحمد، "إدارة الأزمات الدولية ودبلوماسية القوة"، السياسة الدولية، العدد 111، يناير 1993.
7. العزمي غسان، " 11 أيلول 2001 والنظام الدولي: تغيرات مفهومية محتملة"، مجلة شؤون الأوسط، العدد 105، 2002.
8. فؤاد نهرا، "مفهوم الأزمة في النظام العالمي الجديد"، معلومات دولية، السنة السادسة، عدد 57، صيف 1998.
9. مروة نظير، إدارة الأزمات السياسية الخارجية، مدخل نظري وتحليلي، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2010.
10. مصطفى علوي، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي، بيروت، عدد 19، ص 159
11. وليد محمد سعيد الأعظمي، الأزمة الدولية، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، العدد الثالث، تشرين الثاني.

## رسائل ومذكرات التخرج:

1. أسماء حداد، الاستراتيجية الروسية في إدارة الأزمة الأوكرانية، تحليل نموذج الحرب الهجينة، ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية)، الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، جامعة الجزائر 3.
2. لعياضي الضاوية، إدارة الأزمات الدولية: الأزمة النووية الإيرانية -نموذج-، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، شتمة، بسكرة، 2015-2016.
3. محمد صدام "فايق بن طريف"، الأزمة الدولية وطرائق إدارتها: دراسة تحليلية لأزمة العلاقات العراقية الأمريكية(1990-2003) دراسة حالة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني، 2017.
4. مسعود شوية، إدارة الأزمات الدولية من منظور كمي (-فحص أداء الاتحاد الأوروبي كطرف ثالث-)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علاقات دولية، باتنة: جامعة محمد خيضر، 2017-2018.
5. ناصري سميرة، " الآليات الدبلوماسية الجديدة في إدارة النزاعات الدولية بع الحرب الباردة"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص دراسة مغربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

## المراجع باللغة الأجنبية :

1. ALLISON GrahamT ,Essence of decision : Explaining the cuban missile Crisis, Boston : Littele Brown and Company.
2. ALXANDER L.GEORGE. « The General THEory and logic of coercive Diplomacy » : [http:// www.colorado.edu/conflict/peac/example/ geor 7394. Htm](http://www.colorado.edu/conflict/peac/example/geor7394.Htm)
3. ALXANDER L.GEORGE. « The General THEory and logic of coercive Diplomacy » : [http:// www.colorado.edu/conflict/peac/example/ geor 7394. Htm](http://www.colorado.edu/conflict/peac/example/geor7394.Htm)  
«
4. Aomar BAGHZOUZ, le partenariat de sécurité dans le cadre du processus de Barcelone : pour une zone de sécurité partagée en méditerranée occidentale, in : mondialisation et sécurité : sécurité pour tous ou insécurité partagée , acte du colloque international d'Alger. Mai 2002, edition ANEP,2003.
5. BAVLY Michael, «Second Track Diplomacy » . تمت زيارة الموقع يوم: [http://www.shalam.org/second%20 track%20diplomacy.htm](http://www.shalam.org/second%20track%20diplomacy.htm).2024/11/23

- .6 BURTON John W., *Global Conflict :the domestic Sources of international Crisis*, Wheatsheaf Books LTD, first-published ,1984 .
- .7 FREI Daniel , *International Crises and Crisis Management*, Great Britain :Saxon house,1978 .
- .8 Glenn H.SNYDER, *crisis Bargaining*, in Charles HERMANN ed, *international crises : insights*.
- .9 James A ROBINSON, *Crises :an appraisal of concepts and theories*, in :Charles F.HERMANN ed , *international Crises : Insights From Behavioral research* ,New York :the free press 1972.
- .10 James A Robinson , Charles F. Hermann & Margaret G. Hermann. *Search Under crisis in political Gaming and Simulation*. In Dean G. Snyder (eds) *Theory and research on the causes of War* (N.J prentice- Hall INC.Englewood cliff 1989).p80
- .11 Joseph FRANKEL, *international Relation in a Changing World* ,Oxford university press ,1979.
- .12 Michael NICHOLSON. *Conflict Analysis*, the English Universities Press LTD, first published,1970 .
- .13 Stephen J.CIMBALA, « Nuclear crisis management and formation War far . 1999,P3
- .14 Stephen J.CIMBALA, « Nuclear crisis management and formation War far . 1999,