

## إتخاذ القرار ودوره في إدارة الأزمات الدولية

م.م. هدى مهدي صالح

### المقدمة

من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات، بل ان الفرد والاسرة تتعرض لأزمات مستمرة، وكما يواجه الفرد أو الاسرة الأزمة فإن المجتمعات والدول تواجه أزمات كبرى سواء داخلية أو خارجية، أي في علاقاتها بالدول والمنظمات الدولية.

ان عملية إتخاذ القرارات ادت دوراً بارزاً في إدارة الأزمات بصورة عامة، وإدارة الأزمات الدولية بصفة خاصة، ولذلك فإن خطورة وأهمية صناعة وإتخاذ القرار تكون كبيرة لما قد يتسبب به من فوضى في حال لم يؤسس على قواعد علمية وعملية قوية وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة صحة القرار قبل إتخاذه بصورة نهائية لأنه يمثل حل للأزمة أو تفاقمها، لذا لا بد أن يدرك متخذ القرار كافة الأبعاد والنتائج التي سوف تترتب على إتخاذ القرار وذلك لأن عملية إتخاذه ليست بسيطة مهما كانت حدة الأزمة.

على الرغم من ان التاصيل النظري لإدارة الأزمات لم يبدأ كما يرى الكثير من الباحثين إلا بعد أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، إلا ان الممارسة العملية والفعلية قد سبقت ذلك بكثير، فقد أشارت كثير من الدراسات ان دراسة إدارة الأزمات كانت قبل الحرب العالمية الثانية.

أهمية البحث: تأتي أهمية الدراسة في تركيزها على مدى أهمية إتخاذ القرار ودوره في إدارة الأزمات الدولية وما له من الأثر البالغ على مستقبل الأزمة وهذا التوظيف لا يأتي إلا من خلال الإدارة الحكيمة للإزمة التي تستطيع من مواجهة اية أزمة دولية ممكن ان تتعرض لها، والتي تتناول الدراسة بحث علاقتها المباشرة بإتخاذ القرارات.

اشكالية البحث: تكمن اشكالية البحث في السؤال التالي : ماذا نعي بإتخاذ القرار وما هي أساليبه؟ وما المقصود بإدارة الأزمات وما هي مراحلها، وكيف اثر إتخاذ القرار في إدارة الأزمات، وكيف استطاعت الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الأزمة اللوكربية عام 1988.

فرضية البحث: ان نجاح عملية إتخاذ القرار مرتبطة بتنمية القيادة الإدارية على التفكير الشامل

والمتكامل، وكلما زاد وعيهم لإدارة الأزمات كلما كانت أستجابتهم إيجابية للمشاركة في عملية إتخاذ القرار وبالتالي إحتواء الأزمة وحلها ومنعها من الأنتشار.

منهجية البحث: تم إتباع المنهج الاستقرائي في جميع المعلومات ثم تم اعتماد المنهج التحليلي للوصول إلى صورة متكاملة عن عملية إتخاذ القرارات في إدارة الأزمات الدولية، ثم أستعمال المنهج التاريخي للوصول إلى نتائج أكثر صحة ودقة وموضوعية من خلال أخذ إنموذج الإدارة الأمريكية للأزمة اللوكربية 1988.

الهيكلية البحث:

في ضوء ما تقدم ارتأينا تقسيم البحث الى ثلاثة مباحث فضلاً على المقدمة والخاتمة. خصصنا المبحث الأول في ماهية إتخاذ القرار وأهميته في مواجهة الأزمات، اما المبحث الثاني توضيح مفهوم إدارة الأزمة ومراحلها، وإبراز علاقة إتخاذ القرار بإدارة الأزمات. في حين تناول المبحث الثالث إنموذج إتخاذ القرار في إدارة الأزمات الدولية (أزمة لوكربي) كإنموذج للإدارة الأمريكية.

في الخاتمة وضعنا أهم ما توصل إليه البحث في ضوء مضامين المباحث الثلاثة.

المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرار في إدارة الأزمات الدولية

ان عملية إتخاذ القرار في إدارة الأزمات تعد احدى المجالات العلمية للدراسة والبحث، وذلك نظرا لأهمية إتخاذ القرار وتأثير الأزمات التي تحدث على المستوى الأقليمي والدولي، فسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على عملية إتخاذ القرار ومعوقاته، وأساليب إتخاذه وأهم المراحل التي يمر بها في اوقات الأزمات الدولية.

المطلب الأول: مفهوم إتخاذ القرار ومعوقاته في إدارة الأزمات

لا شك أن إتخاذ القرار يشكل جزءاً أساسياً في تحديد طبيعة المرحلة التي تليه لذا لا بد من التعرف على عملية إتخاذ القرار، وتوضيح أبرز معوقاته.

## اولاً: مفهوم إتخاذ القرار

يعرف معجم المعاني الجامع: القرار ( **Decision** ) لغة بأنه مصدر من الفعل قَرَّ و القَرَّار: مستقرّ ثابت، أما ما لا قرار له: فهو غير ثابت، و يورد معجم اللغة العربية المعاصرة أن "قرار مفرد: جمع قرارات و هو أمر يصدر عن صاحب<sup>(1)</sup>.

تعني كلمة القرار أو إتخاذ القرار لغوياً الحكم بترجيح جانب على آخر وتعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل الى اقرار الشيء أو تبنيه أو أستعماله<sup>(2)</sup>.

أما اصطلاحاً فالقرار وإتخاذ القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل من أجل الوصول إلى هدف محدد أو حل لمشكلة ما وقد تناول العديد من الباحثين تعريف القرار بتعريفات جلها تدور حول نفس المضمون، وبالنسبة الى (ب لوفين) فإنه يعرف إتخاذ القرار كعمل مدروس قام صاحب القرار بإتخاذهُ بإتجاه مجموعة من الافعال لها خصوصيتها وهو عمل يؤخذ على ضوء خطة عمل يمكن تصنيف عناصره الرئيسة الى ناتج العمل وحصيلته المنتوج. ان الشيء الملفت للنظر في هذا التعريف هو ان (ب لوفين) عندما أكد على ان القرار هو عمل اقام علاقة بينه وبين كل مايحيط به، بمعنى آخر ان أي قرار من اجل ان يكون عقلاً لا بد ان يأخذ بعين الاعتبار المحيط الذي يوجد فيه القرار، ليس فقط في عملية تنفيذه، وانما في مرحلة اعداده، لأن هناك علاقة متبادلة بين القرار والمحيط، وهناك من يركز على ان القرار كعمل ويتجاهل دور المحيط وأهميته، ومن بين هؤلاء (فرانكل) الذي يعرف القرار على أساس انه عمل مقرر ومحدد من بين مجموعة من الاعمال تتبعها مجموعة من الأختيارات المدروسة<sup>(3)</sup>.

ان عملية إتخاذ القرار هي احدى العمليات السلوكية التي يمارسها الفرد بصفة دائمة في الحياة اليومية، وكثيراً ما يواجه الافراد والقادة مواقف تتطلب مواجهتها تحديد بدائل أو

1 - غادة إسماعيل حسن عبيد، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2015، ص14.

2 - د. ثامر كامل الخرزجي، العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 365.

3 - د. ثامر كامل الخرزجي، مصدر سبق ذكره، ص 366.

خيارات متعددة، كمقدمة للوصول الى اختيار أفضل البدائل لتنفيذ القرار وتحقيق الهدف في النهاية، بحيث يحقق أكبر فائدة بأقل جهد ممكن<sup>(4)</sup>.

يتمثل التعريف الموضوعي لإتخاذ القرار بأنه البديل الذي درس بتأن وروية على اساس عملية واعتبارات موضوعية من بين عدة بدائل، ووجد فيه انه من أفضل الخيارات والبدائل المطروحة لتحقيق الأهداف المرسومة ويمكن السيطرة على تنفيذه وآخراجه الى حيز الوجود بالوقت المناسب وبأقل التكاليف الممكنة من حيث الوقت والجهد والمال، ويتميز بسلامة الصياغة ووضوح المعنى، وله القدرة على التكيف مع الطرف الذي اتخذ فيه<sup>(5)</sup>.

يعرفه (د. اسماعيل صبري مقلد) بأنه "التوصل الى صيغة عمل مناسبة من بين عدة بدائل متنافسة، وكل القرارات ترمي الى تحقيق أهداف بعينها، أو تفادي حدوث نتائج غير مرغوب فيها"<sup>(6)</sup>.

ان اختيار القرار المناسب يرتبط في أساسه بوجود معايير عقلانية يمكن الاعتماد عليها عند اجراء عمليات التقييم والموازنة والترجيح والمفاضلة النهائية بين مختلف البدائل التي يطرحها الموقف، فالاستقرار على قرار بذاته هو خلاصة الاقتناع المنطقي بكل مايمثله مضمون هذا القرار ويرمز إليه، وكذلك يمكن ان يترتب على تنفيذه من مخاطر أو لما يمكن ان يحققه من نتائج. ومثل هذا الاقتناع يتبلور عادة في سياق المداولات الكثيرة التي تنصب على البحث في كل جوانب القرار قيد الدراسة<sup>(7)</sup>.

تتضمن عملية إتخاذ القرار الاخذ بالحساب للعوامل المؤثرة في اختيار البديل من بين البدائل المتاحة، والقيام بعملية الاختيار الفعلي للقرار المناسب في ضوء النتائج المتوقعة لكل

4 - سليم بطرس جلد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص101.

5 - د. ثامر كامل الخزرجي، مصدر سبق ذكره، ص 366.

6 - د. اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية دراسة في الأصول والنظريات، منشورات ذات السلاسل،

الكويت، ط5، 1987، ص373.

7 - د. اسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية دراسة تحليلية مقارنة، منشورات ذات السلاسل، الكويت،

ط2019، ص188.

بديل. وعلى هذا الأساس فإن عملية اختيار قرار محدد ما هي في النهاية سوى عملية إتخاذ قرار والبدء بتنفيذه<sup>(8)</sup>.

يعد إتخاذ القرار الوظيفة الاولى والأساسية التي تحدد مصير الأزمة الدولية ونهايتها، والتي يتم بواسطته تحقيق أهداف الدول المشاركة في الأزمة الدولية والتي تعمل على تحقيقها كل من وجهة نظره وحماية مصالحها من خلال اختيار البديل الأنسب لإنجاز تلك الأهداف من بين البدائل المتاحة امامه للمفاضلة بينها<sup>(9)</sup>.

يمكن تعريف قرارات إدارة الأزمة الدولية هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات الدولية بهدف إيقاف تداعياتها، ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة. وتتصف هذه القرارات بما يأتي<sup>(10)</sup>:

1- سرعة القرارات والاجراءات المتخذة

2- دقة القرارات والاجراءات المتخذة

3- مواجهة ظروف استثنائية.

يكون ضمن هذا التصور قرار الأزمة الدولية عبارة عن عملية مفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الأفضل الذي يميز الهدف وبأقل خسارة أو كلفة مقبولة، وعادة يخضع قرار الأزمة الدولية لمواصفات وشروط خاصة تتحكم في إتخاذه وهذا يتبع بدوره طبيعة الأزمة الدولية وسماقتها التي تتميز بها اذ لا يوجد قانون موحد لكل انواع القرارات لمواجهة الأزمات الدولية التي تنشب في عالمنا بين مرحلة وأخرى لأن لكل أزمة ظروفها الخاصة بها والتي لا تنطبق على أزمة أخرى<sup>(11)</sup>.

تتميز عملية إتخاذ قرار الأزمة الدولية في طبيعتها عن طبيعة بقية عمليات إتخاذ القرار السياسي الخارجي من حيث<sup>(12)</sup>:

8 - سليم بطرس جلدة، مصدر سبق ذكره، ص 102.

9 - د. ثامر كامل الخرجي، مصدر سبق ذكره، ص 368.

10 - سليم بطرس جلدة، مصدر سبق ذكره، ص 101.

11 - د. ثامر كامل الخرجي، مصدر سبق ذكره، ص 368.

12 - د. ثامر كامل الخرجي، مصدر سبق ذكره، ص 368.

- 1- ان موقف الأزمة يبين أهداف ونوايا الخصم بوضوح وهذا لا يتحقق بالأوقات الاعتيادية.
- 2- تصبح التفاعلات بين الامم في حالة الأزمة الدولية أكثر دينامية مما هي عليه في الاوقات الاعتيادية وذلك نتيجة للضغط المتزايد على صانع القرار بسبب التدفق السريع للمعلومات والحاجة الى إتخاذ قرار بسرعة أكبر، الامر الذي يضطره الى اختصار العديد من المراحل الاعتيادية في صنع القرار.

### ثانياً: معوقات إتخاذ القرار في اوقات الأزمات الدولية

إذا كان من المفروض في عملية إتخاذ القرارات ان تتم على اعلى مستوى ممكن من الموضوعية والعقلانية، نتيجة الحسابات والموازنات والمشاورات والدراسات والتحليلات الخ، إلا انه ليس شرطاً ان تاتي القرارات في كل مرة وهي متقيدة بهذا الإطار أو محققة لهذه النتيجة ، فقد تعاني تلك العملية من بعض الأخطاء أو العيوب لسبب أو أكثر<sup>(13)</sup>. فقد توجد مجموعة من المصاعب والمعوقات والمشكلات التي تقف في وجه العملية وتؤدي الى تعقيدها، فبعض الحالات التي يواجهها متخذ القرار تكون معقدة الى درجة كبيرة في حين يتسم بعضها بسهولة الفهم والإدارك، بينما يغلب على البعض الآخر التعقيد والغموض الشديد، فضلاً على ان بعض الأزمات والحالات تتطلب قراراً سريعاً في حين لا يمكن الاستفادة من عامل الزمن في التدقيق قبل إتخاذ القرار في حالات أخرى، كما ان نوعية المشكلة وطبيعتها تحدد طبيعة القرار المطلوب. فضلاً على ذلك فان على متخذ القرار ان ياخذ بالحسبان النواحي الآتية<sup>(14)</sup>:

- 1- القوى التي تؤثر في المشكلة سواء تلك التي تستطيع الدول ان تتحكم فيها أو لا تستطيع.
- 2- سياسات الدول الأخرى المعنية بالمشكلة.
- 3- قدرة الدولة على مواجهتها للمشكلة من خلال سياسات محددة.

13 - د. أماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية دراسة تحليلية مقارنة ، مصدر سبق ذكره، ص195.

14 - سليم بطرس جلدة، مصدر سبق ذكره، ص 102.

ثمة العديد من المعوقات التي تزيد من صعوبة التنبؤ في عملية إتخاذ القرارات لإدارة الأزمات الدولية، ومنها<sup>(15)</sup>:

- 1- وجود عدد كبير من الاطراف في المواقف التي تتناولها هذه القرارات مما يجعل من التعرف على ردود الفعل وانماط السلوك المختلفة امراً صعباً.
- 2- ان اطراف المواقف الخارجية تتنوع من حيث طبيعتها، وقواها النسبية وكذلك من حيث احتياجاتها وأهدافها، فضلاً على تباين النوايا والدوافع.
- 3- في بعض الاحوال لا تتوفر الحقائق والمعلومات التي تكفي لاغراض هذه التنبؤات والتوقعات، مما يرفع من احتمالات التخمين الخاطئ، ويؤثر بالسلب على امكانية التنفيذ اللاحق للقرار.
- 4- ان الضغوط العاطفية التي قد يتعرض لها جهاز إتخاذ القرارات الخارجية، ولاسيما في مواقف الأزمات أو في مواقف التهديد الخارجي، قد تقف حائلاً دون امعان النظر في بعض البدائل، كما أنها قد تؤثر في تقييمه لها بطريقة أو بأخرى، وقد تجعله يندفع في إتجاه واحد بغض النظر عن العواقب والمضاعفات.
- 5- ان النزاعات التي تنشأ بين واضعي القرارات بسبب عدم التجانس في ميولهم ومعتقداتهم، أو في تجاربهم وخبراتهم، أو في مداخلهم ومعالجاتهم للمسائل المطروحة للبحث والتحليل، قد تنتهي الى اختيار سياسات وقرارات خاطئة نتيجة هذا العيب الأساسي الذي يعاني منه تكوين جهاز إتخاذ القرارات الخارجية في الاصل<sup>(16)</sup>.
- 6- ضغوط الوقت الذي قد يدفع متخذ القرار الى إتخاذه لقرار غير سليم نتيجة للتسرع. يرتبط باحتمال الفشل الذي يسبب كارثة في اوقات الأزمات الدولية بسبب التغيير السريع لمواقف الاطراف المتورطة في الأزمة. وعدم القدرة على السيطرة على الأحداث بسبب ضيق الوقت وقصر المدة الكافية للحصول على المعلومات الاكيدة والموثوق فيها<sup>(17)</sup>.

15- د. أسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية دراسة تحليلية مقارنة، مصدر سبق ذكره، ص 189-190.

16- د. أسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية دراسة تحليلية مقارنة، مصدر سبق ذكره، ص 196.

17- سليم بطرس جلد، مصدر سبق ذكره، ص 103.

7- صعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق بنوعية ردود افعال الدول الأخرى وبالتالي تحديد النتائج المترتبة على الأنماط السلوكية التي في النية إتباعها<sup>(18)</sup>.

8- ان المشكلة الأساسية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمات الدولية هي القدرة على تحديد القوى التي تؤثر على مسار الأزمة، اذ أنها قوى يصعب حصرها، وقد تكون دولاً أو منظمات دولية<sup>(19)</sup>.

ان ما يمكن استخلاصه من جملة ما تقدم هو ان عملية إتخاذ قرار الأزمة الدولية تفرض على صانع القرار مراعاة ما يأتي<sup>(20)</sup>:

1- ان يتعامل مع أفضل ما يمكن الحصول عليه في ضوء المتغيرات المختلفة وليس على أفضل ما يتمناه، أي ان تكون نظرتة واقعية للموقف والأهداف التي يسعى إليها ولقدرته على المواجهة.

2- ان يتعلم كيف يمارس إتخاذ القرار في ظروف الغياب والشك والتخمين والتنبؤ.

3- ضرورة التوضيحية ببعض الأهداف أحياناً ليس لعدم أهميتها بل لأن تحقيقها قد يربط اضرار أكبر من المكاسب المتوقعة، وان التوضيحية ببعض الأهداف مرحلياً قد يؤدي إلى إيجاد ظروف أفضل لإنجاز أهداف أخرى أكثر أهمية.

4- التدرج في أستعمال الروادع والتدرج في إنجاز الأهداف.

المطلب الثاني: أساليب إتخاذ القرار في اوقات الأزمات الدولية ومراحلها

من خلال هذا المطلب سنتناول أساليب عملية إتخاذ القرار في اوقات الأزمات، والمراحل التي تمر بها.

اولاً: أساليب إتخاذ القرار في اوقات الأزمات الدولية

ثمة خمسة أساليب رئيسة تساعد في إتخاذ القرار اوقات الأزمات الدولية، يمكن تلخيصها فيما يأتي<sup>(21)</sup>:

18 - د. ثامر كامل الخرزجي، مصدر سبق ذكره، ص 375.

19 - سليم بطرس جلدة، مصدر سبق ذكره، ص 102.

20 - د. ثامر كامل الخرزجي، مصدر سبق ذكره، ص 378.

1- اليقظة والحذر: تمثل أسلوباً متكيفاً للغاية، اذ يقوم متخذ القرار بجمع المعلومات بموضوعية ووزنها والبحث عن خيارات أخرى ممكنة ثم إتخاذ قرار يستند الى المنطق السليم. وهذا الأسلوب يستعمل التوتر النفسي بصورة تكيفية بأقصى الحدود وذلك للاستجابة للآزمات على نحو يزيد من امكانية إتخاذ صانع القرار لقرار سليم مرتفع الجودة، اذ ان العملية التي قادته الى القرار كانت عملية ذات جودة عالية، فأدوات العمل الجيدة تؤدي الى نتائج جيدة اذا ما احسن أستعمالها.

بما ان القرارات التي يتم التوصل إليها من خلال اليقظة والأنتباه أكثر توجيهاً أو تركيزاً على التنفيذ، فأنها تكون القرارات التي يمكن لصانع أو متخذ القرار ان يضع فيها ثقته. ويمكن فهم أسلوب اليقظة والحذر أكثر من خلال التعرف على الأساليب الاربعة الأخرى.

2- الجمود غير المنطوي على الصراع: اذ يقرر متخذ القرار في هذه الحالة من سوء التكيف ان يتجاهل أية معلومات وكافة المعلومات المتصلة بالمخاطر المرتبطة بالأزمة القائمة، ويفضل بدلا من ذلك الاستمرار في اداء ما يفعله. ومتخذ القرار الذي يطبق هذا الأسلوب ليس جاهلاً، فهناك ادلة كافية على قدرته على إتخاذ قرارات سليمة، لكن لسبب ما فإنه يقرر تجاهل النصح والمخاطر ذات الصلة، ويتبع أسلوب (دعه يمر) الجامد غير الفاعل.

3- التغيير غير المنطوي على الصراع: في هذه الحالة يواجه متخذ القرار الأزمة على نحو سيء وذلك بإتباع آخر نصيحة سمعها، وهنا يسلك متخذ القرار ما يمكن ان يطبق عليه اسم سبيل المقاومة الاخيرة، فلا يقوم بوضع أية خطة طوارئ لمعالجة ما قد ينشا من عقبات وعوائق.

4- التحاشي الدفاعي: هذا الأسلوب يكون اكتشافه صعب، وذلك لأن الشخص الذي يستعمله يتحاشى إتخاذ القرار عن طريق تفادي الصراع وعن طريق المماطلة والتسويق، إلا انه يبدو في الواقع كما لو كان يتخذ قرارات فعلاً، اما الحقيقة فهي ان هذا الشخص يتحاشى تحمل مسؤولية إتخاذ القرار، ويسوق تبريرات واهية لبدائل غير موثوق فيها، ويسلك سبلاً من شأنها ان تؤدي به الى أقل درجات المقاومة واعلى درجات القبول، ولكنه في النهاية لا يجد هذا

ولا ذاك. ومن الممكن ان يلجأ متخذ القرار الى تشويه وتزييف الحقائق لكي تنسجم مع المبررات المنطقية التي يسوقها، والى تجاهل معلومات صحيحة معينة يمكن ان تبطل تأثير قرار خاطئ.

5- اليقظة المفرطة: وهذه الإستراتيجية ربما تكون الأسوأ، ووفقاً لهذا الأسلوب يكون متخذ القرار معرضاً لارتكاب أكبر الأخطاء، وأعظمها تكلفة، فاستشارة أستجابة التوتر النفسي تكون شديدة أكثر من اللازم، فيبحث متخذ القرار بشكل شغوف يشويه الذعر والهلوع عن أي بديل من الممكن ان يخرج من معضلته، لذا يقوم أحياناً بتجاهل عواقب القرارات البديلة والمخاطر المرتبطة بها بسبب الاثارة الأنفعالية أو التفكير المتكرر أو ما يطلق عليه (التقلص المعرفي) أي حدوث ضيق في القدرات الفكرية، ولكنه ما يلبث ان يتخلى عنه بسرعة مفضلاً عنه بديلاً آخر.

#### ثانياً: مراحل إتخاذ القرار في اوقات الأزمات الدولية

لا بد أن يدرك متخذ القرار كافة الأبعاد والنتائج التي سوف تترتب على إتخاذ القرار وذلك لأن عملية إتخاذ القرار ليست بسيطة، ويجب أن يكون قادراً على تحمل مسؤولية قراره، وتحمل نتائجه مهما كانت ويضع هذا الأمر في حساباته قبل إتخاذ القرار، و عليه أن يدرس جميع الخيارات المطروحة وانتقاء الأفضل بينها أو حتى الأقل سوءاً، وذلك بعد دراسة وافية للمشكلة.

تمر عملية إتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الاجراءات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وثمة تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات عملية إتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة. تمر عملية إتخاذ القرار في اوقات الأزمات الدولية بعدة مراحل :

أولاً: إدراك متخذ القرار للمشكلة: هي القدرة على المعرفة الدقيقة للمشكلة المواجهة من حيث طبيعتها ودرجة تعقيدها وأهميتها<sup>(22)</sup>. وتتم عملية الإدراك لدى متخذ القرار عن طريق المعلومات التي يحصل عليها من مصادرات جمع المعلومات المختلفة. وقد يدرك الموقف بصورة

خاطئة، نتيجة للمعلومات التي يعتمد عليها، بسبب عوامل كثيرة، منها نظامه العقيدى، وخصائصه الشخصية، أو بسبب مرور المعلومات بأكثر من مرحلة حتى تصل إليه. ولهذا يختلف إدارك متخذ القرار للموقف، عن حقيقة الموقف كما هو المهم انه بعد إداركه، واقتناعه بأنه يشكل تحدياً لهدفه ينتقل إلى المرحلة الثانية مرحلة تعريف الموقف.

ثانياً: مرحلة تعريف الموقف: يقصد بتعريف الموقف هو دراسة المشكلة وتحليلها من جميع أبعادها وتحديد مدى تأثيرها على مصالح الدولة، ويتم ذلك عن طريق تفسير المعلومات، التي ترد عنها، وهنا أيضاً تؤدي الخصائص الشخصية دوراً بارزاً، إذ يتم تفسير المعلومات عن طريق تصور متخذ القرار الذاتي للموقف، وإداركه له<sup>(23)</sup>.

ثالثاً: مرحلة تحديد البدائل وإتخاذ القرار: وهي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة للتطبيق العملي والذي يمكن فعلياً تطبيقه من الناحية العملية والمادية. وبعد تحديد بديلين أو أكثر من البدائل تتم مقارنة النتائج المترتبة على كل منها، ثم يتم اختيار ما يتصوره متخذ القرار، أفضلها، ويجب أن يؤخذ في عين الاعتبار أن هذه العملية بالغة الصعوبة والتعقيد، إذ يجب ملاحظة الأطراف الأخرى التي ستتأثر بشكل مباشر بنتائج القرار، فضلاً على احتمال النجاح والفشل بالنظر في القدرة على التنفيذ أم لا، وهنا يصعب تحديد النتائج الناجمة عن القرار، والتي لا تتضح إلا بعد تنفيذ القرار، وهذه هي المرحلة اللاحقة<sup>(24)</sup>.

رابعاً: مرحلة تنفيذ القرار: تعد هذه المرحلة عملية نقل القرار من حالته النظرية إلى حالته العملية، وبما يتم تحديد السلوك السياسي الخارجي لصانع القرار، ويتم تنفيذ القرار عن طريق وسائل عديدة منها الدبلوماسية، الأدوات الاقتصادية أو استخدام القوة العسكرية، أو الأدوات الدعائية<sup>(25)</sup>.

خامساً: التغذية الراجعة (رد الفعل الاسترجاعي): ويقصد بهذه المرحلة تدفق المعلومات لجهاز إتخاذ القرار، حول نتائج فعله الأول، إذ تستعملها في ترشيده أفعاله اللاحقة، أي رد

23 - أحمد عارف الكفارنة، العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار في السياسة الخارجية، مجلة دراسات دولية، العدد الثاني

واريون، 2009، مركز الدراسات الدولية والاستراتيجية، جامعة بغداد، ص 19.

24 - غادة إسماعيل حسن عبيد، مصدر سبق ذكره، ص 35.

25 - د. أسمايل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية دراسة في الأصول والنظريات، مصدر سبق ذكره، ص 362.

فعله اللاحق للفعل الأول، وقد يكون رد الفعل هذا إيجابياً، و قد يكون سلبياً. يكون إيجابياً عندما يكون تكرار للفعل الأصلي، ويكون سلبياً عندما يكون مختلفاً على الأقل بشكل ما عن الفعل الأصلي، وهذا يرجع إلى درجة نجاح الفعل الأصلي في تحقيق أهداف الدولة<sup>(26)</sup>. من خلال ماسبق نجد ان عملية إتخاذ القرار لها بالغ الأثر والأهمية سواءً على المدى القصير أو الطويل اذ تعتمد أية أزمة دولية مهما كانت درجة صعوبتها على نوعية القرارات المتخذة من قبل صناع القرار. وإتخاذ القرار هو عملية الوصول إلى الخيار الأكثر مناسبة من جميع الخيارات والإتجاهات من بين كافة البدائل المطروحة و ذلك للوصول للهدف المرجو من إتخاذ هذا القرار للإدارة السليمة في الأزمات الدولية.

#### المبحث الثاني: مفهوم إدارة الأزمات الدولية ومراحلها

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم الأنسانية التي ازدادت أهميتها في الإونة الاخيرة والذي شهد العديد من المتغيرات سواء على المستوى القومي والأقليمي والدولي. ولم تحظى إدارة الأزمات بالاهتمام الاكاديمي إلا في بداية الستينيات من القرن الماضي، ولكن وجدت في الممارسة من عصور قديمة وكانت مظهرها من مظاهر التعامل الأنساني ولكن لم تكن تعرف بطبيعة الحال بإسم إدارة الأزمات وانما تحت مسميات أخرى مثل الخنكة الدبلوماسية أو براعة القيادة<sup>(27)</sup>.

في هذا الموضوع سنبن المقصود بإدارة الأزمة الدولية واين تكمن أهميتها، وأهم أساليبها ومراحلها.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات الدولية وأهدافها

لقد اصبح موضوع إدارة الأزمة على راس الموضوعات الحيوية في العالم منذ العام 1962، وتكمن أهمية هذا الحدث في تصريح وزير الدفاع الأمريكي الاسبق (روبرت مكنامارا) بقوله " لن يدور الحديث بعد الان عن الإدارة الإستراتيجية وانما ينبغي ان نتحدث

26 - احمد عارف الكفارنة، مصدر سبق ذكره، ص18.

27 - قدرى علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص122.

عن إدارة الأزمات". إذ إن إدارة الأزمات تعني العمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل، بتكلفة مقبولة، لاتتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية<sup>(28)</sup>.

للحديث عن إدارة الأزمة يلزمنا في البداية التطرق لمفهوم الأزمة، ومن ثم تعريف إدارة الأزمة ومعرفة الفرق بينها وبين الإدارة بالأزمات.

### 1- مفهوم الأزمة

أن مفهوم الأزمة يعد من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال العقود الماضية حول مدلول الأزمة.

يعود اصطلاح الأزمة ((crisis)) الى الفكر اليوناني القديم الذي يقصد بها نقطة تحول في الامراض الخطيرة القاتلة والتي تؤدي عادة الى الموت المحقق أو الشفاء التام، كما تعني الأزمة في المعجم الوسيط: الشدة والقحط، اما في المنجد فان اصل الكلمة مشتق من: زأم زأماً زؤوما أي مات سريعاً، وهذا عن المعنى الاصطلاحي<sup>(29)</sup>.

اما من حيث دلالاتها الدولية، فثمة مجموعة من التعريفات التي وردت في هذا الشأن. فيعرفها (كورال بيل) بأنها "المجال الزمني الذي تظهر فيه نزاعات ترتفع الى الحد الذي تهدد فيه بتغيير طبيعة العلاقات القائمة"<sup>(30)</sup>.

يعرف قاموس ويستر الأزمة بأنها نقطة تحول يحدث عنها تغير إلى الأفضل أو الأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب. وكلمة أزمة باللغة العربية الدارجة تفهم عن حدث عصيب يهدد كيان وجود الفرد أو المنظمة أو الدولة. وبالتالي لا تدل على تغيير نحو الأفضل. اما مفهومها في اللغة الإنجليزية يشير إلى تغير نحو الأسوأ أو الأفضل فيما يدل معناها في اللغة الصينية على الفرصة والخطر<sup>(31)</sup>.

28 - د. غيث سفاح متعب الربيعي، قحطان حسين طاهر، ماهية الأزمة الدولية.. دراسة في الإطار النظري، مجلة العلوم السياسية، العدد (42)، 2011، جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، ص 4.

29 - نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 196.

30 - د. ثامر كامل الخرجي، مصدر سبق ذكره، ص 357.

31 - عبد الكريم احمد جميل، إدارة الأزمات والكوارث، الجندرية للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 13.

الأزمة هي مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الطارئة والواقعة والنكبة التي وقعت وحلت بهذه الدولة أو الحكومة والمنظمة أو المؤسسة الحكومية والهيئات الحكومية<sup>(32)</sup>.

يرى (هولستي) الأزمة بأنها موقف مفاجئ أو غير متوقع تكون فيه درجة التهديد كبيرة مع توافر وقت قصير لإتخاذ القرارات<sup>(33)</sup>.

في مجالات الأزمات الدولية عرفها (وليام كونت) بقوله (إن الأزمات بطبيعتها تطرح اقتراحات سائدة عن الواقع بطريقة خاصة وحادة وعندما يواجه صانعي القرار السياسي بهذا الواقع بطريقة مفاجئة تتسم بوجود خطر محقق وعدم يقين بما سيحدث)<sup>(34)</sup>.

يرى الاستاذان (جلين سنايدر) و(بول دايزنج) ان الأزمة الدولية هي "سلسلة من التفاعلات المتبادلة بين حكومات دولتين أو أكثر ذات سيادة في صراع متجههم يقل عن مستوى الحرب الفعلية، ولكن في نفس الوقت يزداد الإدراك باحتمال وقوع الحرب". فالأزمة هي نتيجة مترتبة على التفاعل بين الدول ذات السيادة، وهي وفقاً لذلك التعريف ليست مجرد مواقف ولكنها سلسلة من الصراعات والتفاعلات وهذا يتفق مع موضوع المساومة، كما ان كلمة سلسلة تدل على امتداد الوقت وأيضاً على وجود علاقة بين مراحل التفاعل المختلفة<sup>(35)</sup>.

يشير (روبرت نورث) "ان الأزمة الدولية هي عبارة عن تصعيد حاد للفعل ورد الفعل، أي عملية انشقاق تحدث تغيرات في مستوى الفاعلية بين الدول وتؤدي الى اذكاء درجة التهديد والاكراه"<sup>(36)</sup>.

32 - محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية واستراتيجيات القضاء على الأزمات السياسية الدولية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، 2012، ص 86.

33 - مالك محسن العيساوي، الحروب بالوكالة: إدارة الأزمة الدولية في الاستراتيجية الامريكية، العربي للنشر والتوزيع،

القاهرة، 2014، ص 29.

34 - علي بن هل هول الرويلي، إدارة الأزمات الإستراتيجية، حلقة علمية عقدت في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

كلية التدريب، الرياض، 2011، ص 3.

35 - امنية سالم، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2015، ص 16.

36 - رجب ضو خليفة المريض، إدارة الأزمات الدولية (أزمة لوكربي في الإطار العربي الافريقي)، دار زهران للنشر والتوزيع،

الاردن ، 2004، ص 23.

## 2- مفهوم إدارة الأزمة الدولية

يدور جدل ونقاش بين الباحثين والخبراء حول ماهية إدارة الأزمات وهل هي حقل معرفي جديد أو مجال مشترك يلتقي فيه باحثون من تخصصات وخبرات مختلفة ام انه احد مجالات علم الإدارة، وفي هذا السياق ظهرت اجتهادات ترى ان إدارة الأزمات والكوارث أصبحت علماً حديثاً لكن حتى الان تناقش فكرة علم إدارة الأزمات ومع مرور الوقت أصبحت إدارة الأزمة على حد وصف بعض الباحثين فناً أكثر من كونها علماً<sup>(37)</sup>.

ثمة جدلاً حول تسمية علم إدارة الأزمات اذ أطلق عليه البعض (معالجة الأزمات) و(التعامل مع الأزمات) وبالتالي جميعها تشير إلى نفس المفهوم وهو (إدارة الأزمات) وذلك من مفهوم الإدارة الدال على التحكم والسيطرة على تطورات الأزمة الذي يتم بالأدوات العلمية المختلفة<sup>(38)</sup>.

تعرف إدارة الأزمة بأنها فن إدارة السيطرة أي أنها تعني محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد فإبقاء الأحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الأزمة كما يمكن النظر إليها على أنها علم وفن أو أنها تعني امكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف ونشاط محور الأزمة<sup>(39)</sup>.

يعرف إدارة الأزمة الاستاذ (محسن الحصري) بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان السياسي الذي اصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة امام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة كيف يتخذ قراره في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة وأختلاط الاسباب بالنتائج وتداعي كل منها بشكل متلاحق يزيد من درجة المجهول عن تصورات ما قد تنتج مستقبلاً عن الأزمة"<sup>(40)</sup>.

37 - قدري علي عبد المجيد، مصدر سبق ذكره، ص135.

38 - حامد الحدراوي، أسباب نشوء الأزمات و إدارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، العدد (5)، 2010، جامعة الكوفة - كلية القانون، ص198.

39 - اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، إدارة الصراعات والأزمات الدولية نظرة مقارنة لإدارة الصراع العربي الاسرائيلي في مراحل المختلفة، دار العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص29.

40 - رجب ضو خليفة المبيض، مصدر سبق ذكره، ص38.

ان مصطلح إدارة الأزمات يشير الى كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية، والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها<sup>(41)</sup>.

يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدياً ذلك إلى نشوب خلاف كما أنها مجموعة من الخطط والأساليب والإستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات وإحتواءها والحفاظ على توازن المؤسسة أو المنظمة<sup>(42)</sup>. فهي التعامل الفاعل للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي والإيجابي عن طريق العمل من اجل تقليل المخاطرة، والخسارة المحتملة، وعن طريق أغتنام الفرص لتحقيق الربحية<sup>(43)</sup>.

مما تجدر الإشارة إليه ان التشكيل الإداري لإدارة الأزمة هو تشكيل مهم للغاية، ويتكون من مدير وحدة إدارة الأزمة ومساعديه، وقد يترأس هذه الوحدة متخذ القرار أو شخصية تنفيذية أخرى بشرط ان يتوافر لديها الولاء والألتناء لهذا الكيان الإداري<sup>(44)</sup>.

تأخذ الأزمة الدولية مساراً تطويرياً بعد نشأتها، فهي تتبلور اما بإتجاه التصاعد ووصول اطرافها الى حالة صراع مستحكم تنذر باندلاع العنف والحرب كما حصل في أزمة الولايات المتحدة الأمريكية مع العراق عام 1990 والمسماة ( أزمة الخليج الثانية) بسبب غزو العراق للكويت. أو تأخذ طريقاً آخر يتجه نحو تخفيف الأزمة وأمتصاصها وتخفيف شدتها وصولاً بها الى التلاشي والأنتهاء بارجاع الامور بين اطرافها الى ماكانت عليه قبل نشوء الأزمة، أو التوصل الى حل دبلوماسي أو سلمي للمشكلة التي أثرت في إدارة الأزمة الدولية (انتهاء أزمة الصواريخ الكوبية) وتتداخل مراحل الأزمة مع نشأتها وتتوقف احتمالات تبلور الأزمة الدولية على معرفة العوامل التي تؤثر في تطور الموقف، وترسم التوجهات أو المنحنيات التي تحدد تطور هذا الموقف بإحتمالاته المتعددة<sup>(45)</sup>.

41 - رواد غالب سليقه، إدارة الأزمات الدولية في ظل نظام الأمن الجماعي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2014.

ص 48.

42 - نعيم ابراهيم الظاهر، مصدر سبق ذكره، ص 131.

43 - عبد الكريم احمد جميل، مصدر سبق ذكره، ص 12.

44 - محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 62.

45 - مالك محسن العيساوي، مصدر سبق ذكره، ص 25.

## 3- الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

يخلط بعض متخذي القرار السياسي عن عمد أو غير عمد بين مفهوم إدارة الأزمات وبين أساليب الإدارة بالأزمات، بل يحاول البعض منهم جاهدا ان يتخذ من الإدارة طريقا لتكريس الأزمة، مدمرا كيان الدولة الذي يشرف عليه، أو تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات، والاسهام بفاعلية في ازدياد الضغط المولد للأزمة، وأستعمال التبريرات المفتعلة كستار من الدخان لاختفاء الفشل الإداري لقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها. مما يسلط الضوء على الفرق بين الإدارة العلمية للأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، التي قد تستعمل العلم، ولكنها بعيدة كل البعد عن اخلاقياته ومبادئه في إدارة الأزمة. التي هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من أيجابياتها<sup>(46)</sup>. في حين الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري. فنسيان مشكلة ما، يتم عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا، اذ تغطي الأزمة الجديدة المفتعلة على المشكلة القائمة الحقيقية<sup>(47)</sup>.

تستعمل الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم ولتأكيد قوتها وفرض ارادتها وسط النفوذ وبشكل لا يفقدها حلفاءها ولتحييد اعدائها وتدمير مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة<sup>(48)</sup>. فقد تقوم دولة بإيجاد مشكلة ما على الحدود مع إحدى جاراتها وذلك لإحداث أزمة تهدف من ورائها الى ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة<sup>(49)</sup>.

يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات هو عدم تصعيد الأزمة الى الحد الذي يحولها الى صراع سافر وهي الحالة التي يستطيع فيها المستهدف بالأزمة التصحية بمصلحة جوهرية أو أساسية من مصالحه، وأيضاً ان الإدارة بالأزمات لاتعني بالضرورة قدرة مدبر هذا الفعل على

46 - نصير مطر الزبيدي، مصدر سبق ذكره، ص 41 .

47 - قدرى علي عبد المجيد، مصدر سبق ذكره، ص 139 .

48 - محسن احمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 38 .

49 - قدرى علي عبد المجيد، مصدر سبق ذكره، ص 139 .

السيطرة على تطورات الأزمة. إذ ان الأزمة قد تتطور الى التمرد على هذه السيطرة والافلات من تحت قبضته واكتساب قوة دفع ذاتية خاصة قد تعمل لغير صالح مدبرها<sup>(50)</sup>.

### ثانياً: أهداف إدارة الأزمات الدولية

إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفاعلة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات للأزمة للأزمات المنتبأ بها ومحدوثها وتوفير الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية<sup>(51)</sup>. بصفة عامة تهدف إدارة الأزمات الى تحقيق ما يأتي<sup>(52)</sup>:-

- 1- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصيادار التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- 2- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الامان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.
- 3- توفير القدرات العلمية والامكانيات المادية للإستعداد والمواجهة وسرعة اعادة التعمير بأقل تكلفة.
- 4- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والحفاظة على ثقة جميع الاطراف المعنية وتوفير نظم الاتصالات الفاعلة.
- 5- تعمل إدارة الأزمة من خلال هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها وتعظيم مقوماتها واي روافد جديدة قد تكتسبها اثناء قوة اندفاعها.
- 6- تجهيز دراسات علمية سابقة كاملة لكل الحلول والمقترحات لكل الطرق التي تؤدي الى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات السياسية<sup>(53)</sup>.

50 - اسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، مصدر سبق ذكره، ص36.

51 - حامد الحدراوي، مصدر سبق ذكره ، ص200.

52 - قدري علي عبد المجيد، مصدر سبق ذكره ، ص122-123.

53 - محمد سرور الحريري، مصدر سبق ذكره، ص59.

## المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات ومراحلها

لقد أصبحت الأزمات سمة ملازمة للنظام الدولي وهو ما حتم دراستها أكاديمياً، والتدريب على إدارتها ومعرفة ألياتها وفرض السيطرة عليها . ولا جدل في ان الأزمات في ظل عالم يحفل بانتشار الاسلحة النووية والقدرات التسليحية والتقنية لمعظم الدول، تنطوي على خطورة كبيرة على الأمن والاستقرار الدوليين سواء على البيئات الإقليمية ام الدولية. وهذا الامر يقتضي تحسين أساليب إدارة الأزمة على وفق قاعدة ومقتضى إحكام السيطرة عليها. والتركيز على كل مرحلة من مراحلها.

## اولاً: أساليب إدارة الأزمات الدولية

ان المخاطر المصاحبة للأزمة كثيرة ولا تخلو من المفاجآت، وقد تكون المخاطر والتعقيدات سابقة على اندلاع الأزمة وقد تكون مترشحة عن جو الأزمة سواء بصورة مباشرة أو غير مقصودة أو نتيجة لمظاهر الشك وعدم اليقين، ام بسبب قصور في إدراك الموقف يفضي الى قصور في إدارة الأزمة وفي عمليات صنع السياسة وإتخاذ القرار.... ولأجل السيطرة على الموقف دون مستوى التصعيد الى حافة الهاوية ينبغي<sup>(54)</sup>:

- 1- تفعيل دبلوماسية الأزمة على وفق اسس ومعايير تضمن التأكد من التزام الاطراف بقواعد اللعبة، الامر بهذه الحالة يستدعي تحلي فريق إدارة الأزمة جميع أطرافها بقدر وافر من المرونة والكياسة والشفافية القائمة على العقلانية والترشيد من ناحية، وحماية القيم والمصالح الوطنية من ناحية أخرى، على الرغم من تباين الإتجاهات وربما الثقافات والمصالح.
- 2- إدراك حقيقة مفادها ان السعي الجانح وراء مكاسب كثيرة سوف يقابله خسران كبير. لذا فعلى المعنيين بإدارة الأزمة ان لا ينشدوا من وراء خوضها مكاسب كبيرة جداً، وذلك لأن الامر سيؤدي في عين الآخر خسارة لاطاقة له على تحملها لثقلها، أي ان الأزمة يجب ان لا تاخذ صيغة لعبة تكون محصلتها صفراً، وتتم لصالح احد الخصمين فقط دون الآخر.

3- ادامة الاتصالات عبر قنوات امينة ومسيطر عليها لضمان حمل الرسائل والاشارات والمواقف والنوايا الى الخصم، ولمعالجة الاشكاليات والتعقيدات المحتملة التي قد يفضي إليها حدوث سوء فهم في التفسير أو التقدير.

4- فريق إدارة الأزمة يجري به اثناء الأزمات المتفاقمة ان تكون له رقابة وسيطرة على ميدان العمليات العسكرية، كي لا يحدث أي انفلات يقود بالنتيجة الى تصعيد الموقف المتأزم. انطلاقاً من الرؤية القائلة ان إدارة الأزمة لها أدوات وأساليب تسهم في نجاحها أو فشلها، فتمتد ثلاث أساليب لإدارة الأزمة الدولية وهي<sup>(55)</sup>:

1- الأسلوب السلمي: والذي يستعمل فيه الأدوات الدبلوماسية مثل المفاوضات والوساطة والمساعي الحميدة والتحقيق والتوفيق.

2- أسلوب الردع في إدارة الأزمة، وهو يجمع بين الوسائل السلمية والتهديد بالقوة.

3- الأسلوب العنيف أو استخدام القوة في إدارة الأزمة.

يعد الوقت من بين العناصر الفاعلة في حالة مواجهة الأزمات، والوصول الى إتخاذ القرارات الصائبة. فلا يمكن ان يكون القرار صائبا إلا في الوقت المناسب. فالعامل الزمني والوقت هو العنصر الأساسي في مواجهتها والتعامل معها، سواء بالانهاء أو الإحتواء<sup>(56)</sup>.

يحدد النظام النظام السياسي والاجتماعي للدولة فريق إدارة الأزمة ويوجهه نحو الإتجاه الصحيح لفهم كثير من الحقائق، وبالتالي فان أهم عنصر من عناصر فريق إدارة الأزمة ان يكونوا من داخل الدولة وليسوا اجانب عنها حتى يكون إدراكهم للواقع الاجتماعي متفاعلا مع الأحداث وليس بعيداً عنها<sup>(57)</sup>.

ان لإدارة الأزمة إستراتيجية تختلف باختلاف كل أزمة، بالتالي لكل أزمة الإستراتيجية التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل انه يمكن استعمال أكثر من إستراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعا لتطورات الموقف، أي ان إستراتيجية مواجهة الأزمة هي إستراتيجية موقفية

55 - د. غيث سفاح متعب الربيعي: قحطان حسين طاهر، مصدر سبق ذكره، ص4.

56 - محمد سرور الحريري، مصدر سبق ذكره، ص 136.

57 - قدرى علي عبد المجيد، مصدر سبق ذكره، ص124.

فيما يصلح لموقف فقد لا يصلح لموقف آخر أو أزمة، وانه من الضروري ان تعكس الإستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف<sup>(58)</sup>. فان إدارة الأزمة تتغير من حالة الى أخرى ومن طرف الى آخر، ذلك ان تكتيك إدارة الأزمة التي جوهرها سياسي يختلف نوعاً عن تكتيك إدارة أزمة دولية يقوم جوهرها على التهديد الاقتصادي، الامر مختلف تماماً عن تكتيك إدارة أزمة جوهرها يقوم على التهديد العسكري. بمعنى ان إدارة الأزمة تتغير من حيث المستوى بتغير نوع وميدان الأزمة ونوع ومستوى الخصم، كما تتغير بتغير الحالات والظروف الزمنية التي تمر بها الأزمة المعنية، ان مرد هذه التغيرات يعود الى مسلمة موضوعية مفادها ان سلوك إدارة الأزمة يتغير بتغير المستوى العلمي والتكنولوجي المدني والعسكري للدول، والذي يتغير بتغير المفاهيم السائدة والتطورات الحاصلة في البيئة الدولية<sup>(59)</sup>.

#### ثانياً: مراحل إدارة الأزمات الدولية

لمعظم الأزمات مراحل أساسية لإدارتها، وتعد اكتشاف اشارات الأنداز الصادرة عن الأزمة، والاجراءات الوقائية المتمثلة منها هما الإدارة المبكرة لها. اما مرحلة احتواء الاضرار والحد منها، ومرحلة استعادة النشاط، فتمثلان رد الفعل، اذ تنفذ فيهما الأنشطة كافة، بعد ان تتضح معالم الأزمة. اما المرحلة الاخيرة، وهي التعلم، فتلي انقضاء الأزمة، وهذا ما سنوضحه بما يأتي<sup>(60)</sup>.

**1- اكتشاف اشارات الأنداز:** تنبعث سلسلة اشارات الأنداز، التي تنبئ باحتمال نشوب الأزمة. ويصعب، في بعض الاحيان، التفرقة بينها، اذ ان لكل أزمة اشاراتها التي يسفر تجاهلها عن ظهور الأزمة بصورة اشد تأثيراً.

**2- الاستعداد والوقاية:** تحمل اشارات الأنداز المبكر على استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، تستهدف اكتشاف نقاط الضعف في الكيان الإداري ومعالجتها، قبل ان تنشأ الأزمة الدولية.

58 - علي عوجة، كيرمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع،

القاهرة، ط2، 2008، ص205.

59 - د. ثامر كامل الخرزجي، مصدر سبق ذكره، ص 378.

60 - نعيم ابراهيم الظاهر، مصدر سبق ذكره، ص 81.

3- إحتواء الاضرار والحد منها: تحدد طبيعة الأزمة وتأثيرها المعنوي ابعاد هذه المرحلة، اذ انه لا يمكن تجنب تأثير الصدمة، وانما إحتواء الاضرار الناشئة عن الأزمات، التي لها خاصية التأثير النفسي، والانتشار السريع.

4- استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة تنفيذ خطط وبرامج مُعدة مسبقاً، سواء كانت خططا قصيرة الاجل أو طويلة. وتتضمن عدة اجراءات تستهدف استعادة الاصول المعنوية المفقدة.

5- التعلم: وهي المرحلة الاخيرة في عملية إدارة الأزمة، وهي تنصب على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها وكيفية تحسين القدرات المستقبلية. واعادة تقييم ما انجز. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو القاء المسؤولية على الغير.

اشار (الدكتور محسن الحضيبي) الى ست مراحل لإدارة الأزمات، متجهاً الى المنهج التكاملي للتعامل مع الأزمات وكما يأتي<sup>(61)</sup>:

١. الأختراق: اذ يتعين على الإدارة أختراق الجدران التي تحيط بالأزمة والجدران هي الغموض الذي يحيطها والأختراق يؤدي إلى فهم الأزمة ومعرفة أسبابها ومكوناتها.

٢. التمرکز: يتم بناء قاعدة من المعلومات من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الصانع للأزمة والحصول منها على المعلومات المطلوبة.

٣. التوسيع: يتم توسيع قاعدة التعامل ومد جسور لإكتساب ارض جديدة عن طريق كسب مزيد من المؤيدين والمناصرين وتتبع القوى الصانعة للأزمة من اجل جذبها لإضعاف القوى الأزموية.

٤. الانتشار: وهي مرحلة الإمساك بزمام الأمور وتوجيه الأحداث وتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها بعيداً عن أماكن السيطرة ويؤدي الإعلام دوراً كبيراً في تنفيذ الانتشار.

٥. التحكم والسيطرة: يتم في هذه المرحلة التحكم والسيطرة على كل حيثيات الأزمة ويصبح الطرف الآخر مجرد حالة سلبية لا قيمة ولا قوة له.

61 - رواد غالب سليقه، مصدر سبق ذكره، ص77.

٦. التوجيه: وهي من اخطر المراحل اذ يتم توجيه قوى الأزمة إلى مجالات أخرى بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة له.

تبين من خلال ما ذكر، ان إدارة الأزمات الدولية هو علم وفن، ويهدف الى تحقيق درجة أستجابة سريعة وفاعلة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها، كما ان لإدارة الأزمة أساليب ووسائل تختلف باختلاف المواقف وحدة الأزمات فلكل أزمة أسلوبها الخاص بها، كما ان إحتواء الأزمة يمر بعدة مراحل ويجب التركيز على كل مرحلة بحذاتها، من اجل الإدارة السليمة الكفوءة للأزمات الدولية.

### المبحث الثالث: نموذج إتخاذ القرار في إدارة الأزمات الدولية (أزمة لوكربي)

إتخاذ القرار وردود الفعل إتجاهه في إدارة الأزمات الدولية يختلف باختلاف المكان والبيئة المحيطة بالأزمة، فلو حدثت أزمة ما في مصر، وفي تايلاند، وفي المانيا الاتحادية، في الوقت ذاته وذات الموضوع على سبيل المثال، سوف نجد ان ردود الفعل تختلف في كل منها عن الأخرى، ومن ثم تختلف الدول والشعوب في نظرة كل منها للأزمة الواحدة التي حدثت فيها، نظرا للإعتبارات البيئية التي اكتسبتها تلك الشعوب عبر تاريخها الطويل، وما افرزته من قيود وتقاليد تاريخية راسخة، جعلت من رد فعل كل منها اتجاه الأزمة مختلف عن الآخر. ومن هنا اذا ما كانت الأزمة فاعلا مؤثرا، فأنها أيضاً مفعول به متاثر، وتكاد تتوقف قدرة الأزمة على التأثير وقابليتها للأستجابة على مقدار حنكة ومهارة مدير الأزمات الذي اسندت له مهمة إدارتها، وعلى التوقيت الذي اسندت إليه فيه، وعلى المرحلة التي وصلت إليها في تصاعدها ونموها<sup>(62)</sup>.

من خلال هذا المبحث سنتناول أهم المقومات الأمريكية، ونتعرف على الإدارة الأمريكية للأزمة اللوكربية.

### المطلب الأول: مقومات الإدارة الأمريكية في إدارة الأزمات الدولية

تختلف إدارة الأزمات الدولية من دولة لأخرى حسب امكاناتها وطاقاتها ومواردها لإدارة أزمة ما، ومن وقت لآخر، فضل على عامل الوقت في الأزمة، فالجدولة قد تتوافر لها عناصر القوة في الإدارة في وقت ما، حسب طبيعة البيئة الداخلية المؤاتية أو الخارجية الملائمة لها.

دأبت الولايات المتحدة الأمريكية في مباشرتها لإدارة أزمات دولية تدخل ضمن إستراتيجيتها ومصالحها على استثمار الشرعية الدولية أحياناً من خلال الارتكاز الى قرارات من الامم المتحدة لتدخل بموجبها زجراً بشكل عسكري أو غير عسكري في هذه الأزمات وباستغلال الأمكانيات السياسية والاقتصادية والعسكرية التي تتيحها لها المنظمات الإقليمية كحلف الأطلسي وبعض المؤسسات المالية والاقتصادية الدولية مثلما هو الشأن لصندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التجارة العالمية ومجموعة السبع الكبار التي انضمت إليها روسيا الاتحادية بصفة مراقب، ولاسيما بعد ان بوات الولايات المتحدة الأمريكية نفسها راعية للسلام الدولي وصرحت علناً بأن ضمان الأمن القومي الأمريكي هو بمثابة حماية للامم العالمي، وفي احيان كثيرة أخرى تتدخل منفردة متحملة تبعات وتداعيات تدخلها هذا، لتقوم بتبريره فيما بعد<sup>(63)</sup>.

سعيًا منها لتأييد زعامتها وهيمنتها ومواجهة كل ما من شأنه عرقلة أو التشكيك في هذه الهيمنة، تلجأ الولايات المتحدة الأمريكية أحياناً الى افتعال أزمات تستعملها كوسيلة لتصفية حساباتها مع بعض الأنظمة وتديرها بسيناريو محبوك ومعد مسبقاً يفرز اوضاعاً دولية وأقليمية تماشى ومصالحها الإستراتيجية<sup>(64)</sup>.

تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية أمكانيات هائلة وعلى مختلف الأصعدة مكنتها من التربع على مكان الصدارة في إدارة الأزمات الدولية، وتتنوع هذه أمكانيات بين ماهو اقتصادي عسكري وتكنولوجي وسياسي<sup>(65)</sup>.

**1- على المستوى الاقتصادي:** هذه الأمكانيات والقدرات التي تميز الاقتصاد الأمريكي المرتكز الى الاتصالات والمعلومات والاعلام والترفيه تستثمرها الولايات المتحدة الأمريكية

63 - محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص126.

64 - نعيم ابراهيم الظاهر، مصدر سبق ذكره، ص 203.

65 - محمود جاد الله، مصدر سبق ذكره، ص 127-129.

بشكل جيد في إدارة الأزمات الدولية من خلال نهج سياسة العقوبات الاقتصادية أو السياسة المساعدات الاقتصادية والمالية والتقنية التي اوضحت وسيلة فاعلة لتنفيذ سياستها الخارجية.

2- على المستوى العسكري تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية أكبر قوة عسكرية في العالم، فهي تخصص ميزانية سنوية ضخمة لإستثمارها في هذا المجال تصل الى حدود (270) مليار دولار أي مايزوي (30) بالمائة من اجمالي الأنفاق العسكري الأمريكي الذي يقدر بحوالي (900) مليار دولار.

3- الأمكانيات التكنولوجية في مجال جمع ومعالجة وتوزيع ونشر المعلومات ما يسمح لها بتعزيز رقابتها على جل دول العالم من خلال تقنياتها العالية في مجال الاقمار الاصطناعية المدنية والعسكرية وكفاءتها في مجال الاستعلام والتجسس والتي تستعملها في تدفق المعلومات الاكثر دقة عبر مختلف ارجاء العالم.

4- على المستوى السياسي والدبلوماسي فاذا كانت الولايات المتحدة الأمريكية لاقت صعوبات وتحديات منعتها من بسط هيمنتها على الامم المتحدة عامة ومجلس الأمن لاسيما خلال مرحلة الحرب الباردة بسبب وجود الاتحاد السوفيتي. فإنه مع اختفاء الاتحاد السوفيتي وتراجع دول العالم الثالث، اصبحت الظروف ملائمة امام الولايات المتحدة الأمريكية لقيادة الامم المتحدة ولاسيما مجلس الأمن المسؤول الرئيس عن حفظ السلم والأمن الدوليين وتوجيهه بالشكل الذي يتماشى وأهدافها، وقد بدأ ذلك جلياً في اقدامها بإسم هذا الجهاز على تأديب المتمردين عن ارادتها والخارجين عن طاعتها سواء في صورة عمل عسكري مباشر كما في حالة العراق وافغانستان أو في صورة عقوبات اقتصادية وحظر جوي كما في ليبيا.

المطلب الثاني: الإدارة الأمريكية للأزمة اللوكربية

منذ أن تولى الرئيس الليبي الأسبق (معمر محمد عبد السلام القذافي) الحكم في ليبيا عام 1969 والسياسة الخارجية الليبية تتسم بسمات ومواقف ثابتة قامت في بداية أمرها على العداء المستحكم مع الدول الغربية. بعد ذلك جاءت أزمة لوكربي لتضع العلاقات الليبية

الغربية في مفترق الطرق وتصل بها الى اعلى درجات التوتر والتصعيد، ليبدأ بذلك فصل جديد من فصول الصراع بين الجماهيرية الليبية وبعض الدول الغربية<sup>(66)</sup>.

حملت أزمة لوكربي في طياتها كل مواصفات الأزمة الحقيقية، اذ بلغت من التطور والتصاعد حالة كبيرة من التوتر الذي كاد ان يفضي الى مواجهة عسكرية في العديد من المراحل لاسيما من جانب الولايات المتحدة الأمريكية، كما ان هذه الأزمة تميزت بعدد الفاعلين اذ ساهمت فيها كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا الى جانب مجلس الأمن الذي كان له دور مؤثر في هذه الأزمة، فضلاً على وسائل إدارتها تنوعت ما بين الوسائل السياسية والقانونية<sup>(67)</sup>.

أزمة لوكربي ليست أزمة تقليدية فهي صورة مبتكرة وغير مسبقة في تاريخ العلاقات الدولية، فهي أزمة مفتعلة امتلك الطرف الأقوى فيها بمفرده أعلاناً بالطريقة التي أرادها وبسرعة مذهلة وبالأهداف التي حددها والوسائل التي قررها دون مراعاة لأبسط قواعد العدالة، ودون وضع اعتبار للطرف الآخر الأضعف وللحجج القانونية التي ساقها وأستند إليها<sup>(68)</sup>.

بدأت هذه الأزمة في مساء الحادي والعشرين من شهر كانون اول عام 1988 عندما انفجرت طائرة أمريكية من طراز بوينج (121-747) تابعة للخطوط الجوية لشركة (بان ام) الأمريكية فوق بلدة لوكربي الاسكتلندية عندما كانت متوجهة في رحلتها الاعتيادية رقم (103) عبر الاطلسي من مطار (فرانكفورت) بألمانيا الى مطار (كينيدي) بالولايات المتحدة الأمريكية عبر مطار (هيرثو) بلندن. نتج عن هذا الحادث المروع مصرع جميع ركاب الطائرة

<sup>66</sup> - سامح عبد القوي السيد عبد القوي، صور التدخلات الدولية السلبية و انعكاساتها على الساحة الدولية، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص309.

<sup>67</sup> ادريس لكريبي، إدارة مجلس الأمن للأزمات العربية في التسعينيات، أزمة لوكربي نموذجاً، الحوار المثمن، العدد 1588، تموز، 2006، بحث منشور على الرابط الالكتروني

<http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=68022&r=0>

<sup>68</sup> - سامح عبد القوي السيد عبد القوي، مصدر سبق ذكره، ص289.

البالغ عددهم (243) مسافراً لقوا حتفهم إلى جانب (16) شخصاً من طاقم الطائرة، وجرح (11) شخصاً من قرية لوكربي<sup>(69)</sup>.

كانت حادثة لوكربي من أكثر حوادث الطيران غموضاً وأكثرها تعقيداً، وبعد سلسلة من التحقيقات العسيرة أعلن المحققون في الثامن والعشرين من كانون اول عام 1988 ان سبب تحطم الطائرة يكمن في انفجار قنبلة بلاستيكية وضعت في مقدمة غرفة الامتعة ادى الى تدمير الطائرة بكاملها وصرع ركابها وطاقمها<sup>(70)</sup>.

بعد ثلاث سنوات من الحادثة وبشكل مفاجئ أعلنت الولايات المتحدة الأمريكية دون أي دليل واضح ومعها بريطانيا انهما توصلتا الى معرفة هوية الفاعلين وادعتا ان مواطنين لبيين هما اللذان اقدما على هذا العمل هما (الأمين خليفة فحيمة) و(عبد الباسط المقرحي) ان المتهم الاول هو من كبار قادة جهاز الاستخبارات الليبية والثاني من ضباطه، وعبر عن ذلك قانونياً الأعلان الصادر عن وزارة العدل الأمريكية في واشنطن. وبذلك وجهت انذاراً الى ليبيا طلبتا فيه تسليم المتهمين والا ستقومان باتخاذ تدابير عقابية قد تصل الى استخدام القوة وقد أبدت فرنسا هذا القرار لأنها كما ادعت ان طائرة فرنسية انفجرت في صحراء النيجر عام 1989 وان ليبيا لها يد في هذه الحادثة<sup>(71)</sup>.

في 13 تشرين ثاني لعام 1991 أصدر قاضي التحقيق في أسكتلندا (لورد هاردي) أمراً بالقبض على (عبد الباسط علي محمد المقرحي) و(الأمين خليفة فحيمة) لاتهامهما بالقتل والتآمر وانتهاك القسم الثاني فقرة (1 و5) من قانون أمن الملاحة الجوي البريطاني لعام 1982. وفي اليوم ذاته أصدرت هيئة الخلفين في الولايات المتحدة الأمريكية أوامر إتهام للاثنتين<sup>(72)</sup>.

69 - رجب ضو خليفة المريض، إدارة الأزمات الدولية : أزمة لوكربي في الإطار العربي الإفريقي : دراسة مقارنة، زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 192.

70 - سامح عبد القوي السيد عبد القوي، مصدر سبق ذكره، ص 311.

71 - رجب ضو خليفة المريض، مصدر سبق ذكره، ص 192.

72 - سيدي أحمد ولد أحمد سالم، قضية لوكربي.. الأحداث والتطورات، بحث منشور، موقع الجزيرة، بلا تاريخ، الرابط

أكدت ليبيا على تقديم كافة الضمانات للأزمة لكل من يرغب في الادلاء بشهادته أو تقديم أية معلومات تساعد قاضي التحقيق في الوصول الى الحقيقة، كما أعلنت استعدادها التام للتعاون مع السلطات القضائية المعنية بما يمكن الكشف عن الحقيقة الكاملة فضلاً على دعوة القضاة ورجال القانون في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا للمشاركة في اعمال التحقيق كدليل على جديدة الاجراءات ونزاهتها. إلا ان الدول الغربية رفضوا قطعياً هذه الاجراءات وعدوها نوعاً من المراوغة والتهرب من اجابة الطلبات التي تمسك بها دعاة الغرب، وعندئذ بادرت الدول الثلاث الى اللجوء الى مجلس الأمن وتغيير مسار أزمة لوكربي والتجاء بها الى الإطار السياسي بدلاً من الإطار القانوني، واستخدم مجلس الأمن كأداة لاستصدار بعض القرارات التي تدين ليبيا وتلزمها بوجوب الامتنال الى ارادة تلك الدول الكبرى<sup>(73)</sup>.

بالفعل نجحت الدول الغربية الثلاث في ذلك واتجهت بالأزمة الى المسار السياسي بدلاً من القانوني، اذ اعتبرت هذه الدول ان الأزمة تنطوي على مشكل سياسي يدخل ضمن اختصاص مجلس الأمن لكونه يرتبط بمحاربة الارهاب الدولي وذلك حتى يسهل لها إدارة الأزمة بالشكل الذي يروقها ويحقق مصالحها. بينما على الجانب الآخر تمسكت ليبيا بموقفها واعتبرت الأزمة تنطوي على مشكل قانوني محوره تفسير معاهدة ( مونتريال) لعام 1971 الخاصة بمكافحة الافعال غير المشروعة الموجهة ضد أمن وسلامة الطيران المدني، لاسيما وان الاتهامات الموجهة ضدها تدخل ضمن الافعال التي نصت عليها هذه المعاهدة، فضلاً على ان القانون الليبي يمنع تسليم الرعايا الى الدول الاجنبية، كما ان ليبيا لا تربطها اتفاقية في هذا الشأن بالدول الغربية الثلاث<sup>(74)</sup>.

رفضت ليبيا تلبية رغبات هذه الدول على الرغم من الحصار الشامل وتقدمت في الثالث من اذار عام 1992 بطلب الى محكمة العدل الدولية للنظر في النزاع القائم وحول تفسير معاهدة (مونتريال) الخاصة بسلامة الطيران المدني وهدف ليبيا هو ان تحصل على قرار من

73 - سامح عبد القوي السيد عبد القوي، مصدر سبق ذكره، ص 315.

74 - ادريس لكريني، المصدر نفسه.

المحكمة الدولية بصلاحياتها في النظر قانونياً بالخلاف الحاصل وتسويته قانونياً . واصدرت المحكمة قراراً بقبول الدعوى الليبية وأنها صاحبة الاختصاص في النظر في القضية وعدت الحصار على ليبيا مخالفة صريحة للقانون الدولي وذلك دون أي دليل ودعت المحكمة مجلس الأمن الى رفع الحصار فوراً، إلا ان الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا رفضتا هذا القرار بشدة واصرت على تجديد العقوبات ضد ليبيا<sup>(75)</sup> .

في عام 1992 اصدر مجلس الأمن القرار رقم (731) الذي تضمن تهديداً واضحاً وصريحاً الى ليبيا طلب منها الاذعان لكافة الطلبات وأعلن ذلك عملاً ارهابياً. بعد ذلك تم اصدار القرار رقم (748) الذي فرض من خلاله الحصار الاقتصادي والدبلوماسي والجوي على ليبيا . ثم بعده أصدر قراره رقم (883) الذي يمدد العقوبات لتشمل تجميماً جزئياً على الأموال العامة الليبية وحظراً على معدات البترول الصناعية<sup>(76)</sup>.

مع ضغط الحصار والعقوبات بحق ليبيا وافقت القيادة الليبية في عام 1998 على تسليم المتهمين (عبد الباسط علي محمد المقرحي) و(الأمين خليفة فحيمة) بوساطة من الحكومة السعودية وجنوب أفريقيا. كانت صفقة التسليم مقابل عدم التعرض للنظام الحاكم أو رموزه، لاسيما (معمر محمد عبد السلام القذافي) شخصياً. وأوحي للقيادة الليبية أن المحاكمة ستكون في صالح ليبيا، وبعد ادراكه بان الحكومة الأمريكية تريد القضاء عليه وعلى النظام الحاكم، لذلك بحث عن مخرج معين، فعندما حمّله المجتمع الدولي مسؤولية حادث لوكربي، وتم فرض عقوبات دولية على ليبيا، لم يعد امامه أية إمكانية أخرى سوى تقديم المتهمين بما للعدالة. وكان شرطه الوحيد، أن تكون المفاوضات على أرض محايدة. وبتقديمه المتهمين في نيسان 1999، أصبح رئيساً يمكن التحادث معه، إلا ان قرار التسليم كان هو أخطر منعطف في أزمة لوكربي لأنه نزع السيطرة على مجريات الأمور من يد السلطات الليبية ووضع مصير المتهمين ومصير النظام الليبي في عهدة جهات أخرى أجنبية ودولية<sup>(77)</sup>.

75 - كرم فواز الجباعي، مشكلة لوكربي والازدواجية في الشرعية الدولية، مجلة المناضل، لعدد 391، اب 1998،

دمشق، ص ص 30-31.

76 - المصدر نفسه، ص 28.

77 - عاشور الشامس، تسوية لوكربي، مقال منشور، موقع الجزيرة، 2014/10/3، الرابط الالكتروني

أصدر مجلس الأمن في 8 نيسان 1999 بياناً يؤكد وصول المشتبه فيهما إلى هولندا، تضمن البيان كذلك تعليق العقوبات المفروضة على ليبيا بموجب قراري المجلس (747) و (883) تنفيذاً لقرار (1192) عام 1998 المتضمن تعليق العقوبات على ليبيا بعد وفاء ليبيا بمتطلباته، إلا أن واشنطن أعلنت استمرار الحظر الأميركي المفروض على ليبيا منذ عام 1986 وكذلك الاتحاد الأوروبي<sup>(78)</sup>.

قام الأمين العام للأمم المتحدة الأسبق (كوفي عنان) في عام 2000 بإرسال الفيلسوف النمساوي (هانز كوشلر) إلى لاهاي ليكون ملاحظاً لتجريات محاكمة لوكري. لقد كان متواجداً عندما أدانت المحكمة في 31 كانون ثاني عام 2001 رجل الاستخبارات الليبي (عبد الباسط علي المقرحي) بالسجن مدى الحياة، بينما أطلق سراح الآخر (الأمين خليفة فحيمة). ونص الحكم على أن ليبيا مسؤولة مسؤولية كاملة عن الهجوم على الطائرة وتوجب عليها دفع تعويضات للضحايا تصل إلى نحو (700) مليون دولار. يقول الفيلسوف النمساوي (كوشلر): "بعد كل شيء، وحسب ما أعرف وما شاهدت، فإن الحكم الصادر كان خاطئاً". فأهم حجة في القضية كانت قطعة الكترونية صغيرة ظهرت بعد أشهر من بدء التحقيق، وافترض أنها جزء من جهاز إشعال، كانت شركة سويسرية قد زودت به ليبيا. لكن إذا كانت هذه القطعة الالكترونية فعلاً جزءاً من القنبلة، لكانت تبخرت عند التفجير حسب ما يقول (كوشلر)، الذي يضيف: "لقد قام علماء فيزياء اسكوتلانديون بتجربة تفجير بمادة "سيمتيكس"، الأمر الذي نتج عنه غاز كثيف حار جداً، مما لا يسمح ببقاء أي شيء"<sup>(79)</sup>.

أعلنت ليبيا في 15 اب 2003 في رسالة إلى مجلس الأمن وقع عليها سفيرها (أحمد عون) أنها تتحمل المسؤولية عن تفجير الرحلة رقم (103) لشركة (بان أم) فوق مدينة لوكري الأسكتلندية عام 1988، إلا أن المسؤولين الليبيين أصروا على براءة ليبيا ورفض حكم

<http://www.aljazeera.net>

78 - سيدي أحمد ولد أحمد سالم، مصدر سبق ذكره.

79 - برغر ألواس، لغز قضية لوكري الغامض، مقال منشور، 20 / 12 / 2013، الرابط الالكتروني

<https://www.dw.com/ar>

الحكمة وعدم الاعتراف بالمسؤولية. وعلى الرغم من كل الاحتجاجات اضطر النظام الليبي إلى القبول بحكم المحكمة ثم دفع التعويضات المالية لأسر الضحايا والاعتراف رسمياً بالمسؤولية، مقابل التخفيف من العقوبات المفروضة على ليبيا<sup>(80)</sup>.

سجل التاريخ حدثاً مهماً آخر وهو ما عرف بـ(مذكرة التسعين) ، فبعد ساعتين فقط من تسليم الحكومة الليبية اعترافها الرسمي للأمم المتحدة وجه نخبة من المثقفين والسياسيين الليبيين إلى الأمين العام للأمم المتحدة ومجلس الأمن خطاباً يحمل توقيع (90) شخصية يرفضون ذلك الاعتراف ويدّعون دفع تعويضات ضخمة لأسر الضحايا. وأكد الخطاب على إدانة الحادثة وبراءة ليبيا كبلد وشعب من أية مسؤولية. والنظام الليبي بقيادته، هو الذي يتحمل تلك المسؤولية بالكامل، كما يتحمل المسؤولية كاملة على جميع ما ترتب على تلك الحادثة من إدانة وعقوبات دولية، وما أصاب ليبيا وشعبها من تشويه سمعة ومعاناة ومآسي وأزمات إنسانية ومادية ومعنوية نتيجة للأسلوب الذي انتهجه النظام الليبي في التعامل مع الأزمة لوكري منذ عام 1988. فقد كان أولى بالقيادة الليبية أن تعترف بالمسؤولية مبكراً وتحمي الشعب الليبي من مآسي الخطر والعزلة الدولية، لاسيما أنها تعلم بأنها تتحمل تلك المسؤولية. فإن التسوية في الاعتراف يؤكد أن القيادة الليبية ظلت تراهن طيلة تلك السنوات العجاف على أن الأزمة سياسية بحتة وليست مسألة قانونية تسوى عن طريق القضاء<sup>(81)</sup>.

أشارت المذكرة إلى نقطة مهمة إلا وهي أن تسوية لوكري تشكل حلاً جزئياً للأزمة التي يمر بها النظام الليبي، وليست نهاية للأزمة التي يعيشها الشعب الليبي منذ أكثر من ثلاثة عقود، فهذه لا يمكن الخروج منها إلا بجهود ومواقف جادة من قبل المنظمات والهيئات الدولية لاسيما التابعة للأمم المتحدة، وبتوفر إرادة أصيلة تضغط في اتجاه التغيير، وتقديم الدعم المعنوي والدبلوماسي والسياسي لإحداث هذا التغيير<sup>(82)</sup>.

80 - سيدي أحمد ولد أحمد سالم، مصدر سبق ذكره.

81 - عاشور الشامس، مصدر سبق ذكره.

82 - المصدر نفسه.

بعد أكثر من خمسة وعشرين عاماً تغير المشهد السياسي العالمي، وحقيقة حادث لوكربي والمسؤولين عنه، بقيت غامضة، لاسيما وأنه في ذلك الوقت كانت ثمة جهات أخرى مشتبه بها، مثل الجمهورية الاسلامية في إيران، أو جبهة التحرير الفلسطينية. أما المدان الوحيد في القضية (عبد الباسط المقرحي) فقد تم الإفراج عنه سنة 2009 لأسباب إنسانية بسبب إصابته بالسرطان، وتوفي بعدها في عام 2012<sup>(83)</sup>.

إن قبول القيادة الليبية بالشروط الأمريكية يعني اخضاعها للولايات المتحدة الأمريكية اقتصادياً وسياسياً. وهذا ما تسعى إليه السياسة الأمريكية في المنطقة. وهو يعني أختراق الولايات المتحدة الأمريكية للنظام الليبي بصورة لم يسبق لها مثيل، ومن ثم القدرة على توظيفه أو أستعماله أو تغييره بالكامل، فقد استطاعت من توظيفه لصالحها ومن ثم غيرته بالكامل عندما رآته لا يصب في صالحها في 2011.

انتهت الأزمة بقبول الرئيس الليبي الاسبق (معمر محمد عبد السلام القذافي) جميع شروط الدول الغربية ودفع التعويضات، وهذا ما عدته الولايات المتحدة الأمريكية نصراً كبيراً فقد كان أعترافه بالحادثة بمثابة انتصار كبير للدبلوماسية الأمريكية، ودليلاً على فاعلية أسلوب التشدد الدبلوماسي وسياسة الأمريكية في التعامل مع ليبيا.

نلاحظ من خلال ما سبق، ان الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك أمكانيات هائلة وعلى مختلف الأصعدة مكنتها من التربع على مكان الصدارة في إدارة الأزمات الدولية. بما جعل إدارتها للأزمات الدولية تتم وفقاً لسياسة واقعية تستحضر عناصر الربح والخسارة وتتوخى اختيار الممكن من بين عدة بدائل، متسترة بشعار الشرعية الدولية لتحقيق مصالحها وتكريس هيمنتها على المجتمع الدولي، ولعل أبرز مثال على ذلك إدارتها لأزمة لوكربي عام 1988.

#### الخلاصة

لقد تبين من خلال ما تقدم، ان إتخاذ القرار يشكل احدى الركائز الرئيسة لإدارة الأزمات الدولية فهو المحرك الأساس لمجمل الأساليب والوسائل لإدارة الأزمات، واختيار الأسلوب

الامثل لحلها أو إحتوائها، كما تعد عملية إتخاذ القرارات جوهر عمل الإدارة لفريق إدارة الأزمات، وتكمن أهمية هذه القرارات، في منع نشر الأزمات أو أمتدادها أو تلافي الأزمة قبل تفاقمها.

انطلاقاً من أن إتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح إدارة الأزمات يتوقف على مدى كفاءة فريق الإدارة وإتخاذ القرارات السليمة فضلاً على توفر المعلومات والبيانات الدقيقة، لذا من الضروري عدم التسرع في إتخاذ القرارات والاهتمام بالمعلومات والبيانات كعامل أساسي في مواجهة الأزمة، فإن إتخاذ القرار يؤدي دوراً أساسياً في كيفية مواجهة الأزمات من خلال رصد مجموعة من الإستراتيجيات والإجراءات التي تمنع تكرار الأزمة مستقبلاً.

أفضل مثال على مواجهة الأزمات الدولية هي مواجهة الولايات المتحدة الأمريكية بما تمتلكه من أمكانيات وعلى مختلف الأصعدة مكنتها من الحصول على مكان الصدارة في إدارة الأزمات الدولية، وتتنوع هذه أمكانيات بين ماهو أقتصادي عسكري وسياسي، لذا نجحت بفضل ما أمتلكته من مقومات في إحتواء الأزمة اللوكربية مع ليبيا، واعتبرت استجابة ليبيا لشروطها بمثابة أنتصار كبير للدبلوماسية الأمريكية، ودليلاً على فاعلية أسلوب التشدد الدبلوماسي لليبيا.

### الملخص

تشكل القرارات دوراً بارزاً في إدارة الأزمات، ولا سيما في الأزمة الدولية، ولذلك فإن خطورة وأهمية صناعة وإتخاذ القرار تكون كبيرة لما قد يتسبب به من فوضى في حال لم يؤسس على قواعد علمية وعملية قوية، وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة الاعتناء بالقرار قبل إتخاذه بصورة نهائية لأنه يمثل حل للأزمة أو تفاقمها.

تستمد الأهمية العلمية لدراسة البحث من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع إتخاذ القرار أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، اذ أن حل الأزمات وإحتوائها يعتمد بشكل رئيس على القيادات الإدارية التي تخطط وتعمل على إتخاذ القرارات . لذلك برز الاهتمام من قبل أغلب دول العالم بعملية إتخاذ القرار

انطلاقاً من تلك الأهمية، ويكون القرار السليم من خلال طرح البدائل والعمل على المفاضلة بينها للوصول إلى المرحلة التي يصبح القرار منها قد بلغ مرحلة التطبيق الفعلي على وفق أحكام القانون الدولي، ولعل أبرز مثال على إتخاذ القرارات السليمة في إدارة الأزمات الدولية هي تلك التي اتخذتها الإدارة الأمريكية بالتعامل مع الأزمة اللوكربية عام 1988.

#### Summary

Decision Making and its role in managing international crises

Huda Mahdi Saleh

Generally speaking, decisions play critical role in crisis management, especially international crisis. Furthermore, unreasonable decision making process based on impractical rules could cause serious damage on different levels.

The importance of this study lies in the fact that decision making process preoccupies many concerned writers.

Obviously, solving crisis depends mainly on relevant administrative leaders' skills. This urged many countries to prioritize that process.

Good and reasonable decision stems from putting forward many alternatives and wise selections among these alternatives. Moreover, decisions based on these criteria will conform to domestic and international laws.

It is forgone conclusion that the American response to the 1988 Lockerbie crisis represents the best example of crisis management.