

استراتيجيات التعامل مع الأزمات الدولية وإدارتها

دراسة تحليلية

م . د . مروان سالم العلي

جامعة الموصل / كلية العلوم السياسية / قسم العلاقات الدولية

(قدم للنشر في ٢٧/١/٢٠١٩ ، قبل للنشر في ٥/٣/٢٠١٩)

ملخص البحث: لقد بات من الصعب الحديث عن عالم أو مجتمع يخلو من الأزمات، بل أن الفرد أو الأسرة يعرضان لأزمات مستمرة حتى بات بالإمكان القول؛ إن الأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري، وكما يواجه الفرد والأسرة الأزمات فإن الدول والمجتمعات تواجه أزمات كبرى سواء كانت داخلية أو خارجية في إطار علاقاتها وتفاعلاتها مع الدول أو الوحدات السياسية الدولية الأخرى. وتتم إدارة الأزمة الدولية عند أغلب الباحثين بمراحل ثلاث؛ "مرحلة ما قبل الأزمة وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، ومرحلة التعامل مع الأزمة وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة، إذ يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعة. ومرحلة ما بعد الأزمة وهي التي يتم عبرها احتواء الآثار الناجمة عند وقوع الأزمة؛ ومعالجة تلك الآثار يُعد جزءاً له أهميته في عملية إدارة الأزمة". ويتم التعامل مع الأزمات، وإدارتها إدارة علمية رشيدة متكاملة ومترابطة من خلال مجموعة من المبادئ والمقومات والأدوات أو الآليات كالألية الدبلوماسية والعسكرية والاقتصادية والاستخباراتية والنفسية، فضلاً عن الإستراتيجيات العلمية والعملية التي تُعد الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة، وأهمها؛ تقدير موقف الأزمة، وتحليل موقف الأزمة، والتخطيط العلمي للتدخل في الأزمة، ثم التدخل في الأزمة لمعالجتها.

Strategies of Dealing with International Crises and their Management Analytical Study

Abstract: It has become difficult to speak of a world or a society without crisis, and the individual or family is constantly experiencing crises that can be said to become a feature of contemporary life and human development, and as the individual and the family face crises, nations and societies face major crises whether internal or external in terms of its relations and interactions with other states or international political units. The management of the international crisis is experienced by most researchers in three stages; the pre-crisis phase, which threatens the crisis. The stage of dealing with the crisis; This is the main focus of the crisis management concept, with the crisis management team using its delegated authority and applying the established plans. The post-crisis phase, the stage at which the effects are contained when the crisis occurs, and the treatment of those effects are an important part of the crisis management process. Crises are dealt with, managed by an integrated and coherent scientific management through a set of principles, elements, tools or mechanisms such as diplomatic, military, economic, intelligence and psychological mechanisms, as well as the most scientific and practical strategies To ensure the control of the crisis, most importantly, to assess the crisis situation, analyze the crisis situation, and scientific planning to intervene in the crisis and then intervene in the crisis to address it.

Key Words: Crisis Management Team, Recongnizing the threat, Assessing the situation of the crisis.

المقدمة

إنَّ علم إدارة الأزمات والتعامل معها يُعد من العلوم حديثة النشأة والتي برزت أهميته عبر المتغيرات العالمية التي أخلت بموازين القوى الإقليمية والعالمية وأوجبت تحليل توجهاتها وحراكها، وفق التكيف مع المتغيرات وتحريك الثوابت ذات التأثير السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. فعالم اليوم يتميز بالمتغيرات السريعة التي أسفرت عن توترات شتى، ويتسم بتعدد الأزمات الناجمة عن اختلال توازنات القوى الكبرى مع سعي القوى الصغرى إلى تحقيق المزيد من النمو والاستقلال مما أدى إلى حدوث صراعات وتحالفات تجسدت في أزمات عالمية، إقليمية، ومحلية ذات طبيعة زمانية ومكانية مُعقدة ومُركبة. ولا يختلف اثنان في القول؛ بأنَّ الأزمة ظاهرة سياسية عرفتها المجتمعات الإنسانية في إطار العلاقات وأنماط التفاعلات القائمة بينها، حتى قبل أن تأخذ هذه المجتمعات شكل الوحدة السياسية- القانونية التي تُعرف بالدولة، ومن قبل أن تُتعت الأزمات التي طرأت على علاقاتها بأنها دولية. والأزمة هي قديمة قدم التاريخ والإنسان، إلا أنَّ ما يُميز الأزمات المعاصرة هو استمراريتها وشمولها في المكان والزمان، فأصبحت أكثر محورية

في حياة الأمم والشعوب، كما أخذت نتائجها تخترق الحدود، فلم

يعد هناك وجود لازمة محلية.

إشكالية البحث: حمل لنا موضوع البحث عنواناً لإشكالية كبيرة أكتظت بالعديد من التساؤلات ومن أبرزها: ما المقصود بالأزمة وإدارة الأزمة الدولية؟، وما هي آليات واستراتيجيات التعامل مع الأزمات الدولية وإدارتها؟.

فرضية البحث: تقوم طبيعة البحث على فرضية مفادها؛ إنَّ هنالك آليات ومقومات واستراتيجيات أساسية لا يمكن بدونها التعامل مع أية أزمة دولية وإدارتها والسيطرة عليها والتحكم بها.

هيكلية البحث: تم تقسيم هيكلية البحث، فضلاً عن المقدمة والخاتمة إلى ثلاثة مباحث أساسية؛ تطرق المبحث الأول إلى ماهية الأزمات الدولية وسماتها ومراحل تطورها، أما المبحث الثاني تناول ماهية إدارة الأزمات الدولية ومناهج تشخيصها وآلياتها، في حين استعرض المبحث الثالث استراتيجيات التعامل مع الأزمات الدولية وإدارتها.

المبحث الأول

ماهية الأزمات الدولية وسماتها ومراحل تطورها

ورد مصطلح الأزمة (Crisis) في عديد من المفاهيم اللغوية، فمن يرجع أصولها إلى اللغة اللاتينية، إذ هي مُشتقة أصلاً من الكلمة اليونانية (Kpivew) أي بمعنى لتقرر (To decide). أو تعني نقطة التحول في الأمراض الخطيرة والقائلة التي تؤدي عادةً إلى الموت المحقق أو الشفاء التام^(١). أما (قاموس ويبستر)، فيُعرفها؛ بأنها تتكون من مقطعين (Cri) و (Sis) وكلُّ منهما يعني الوقت الذي ينبغي أن تُقرر فيه^(٢). أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حدٍ كبير في صياغة مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدلُّ على (الخطر) والأخرى تدلُّ على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمنُّ البراعةُ هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطرٍ إلى فرصةٍ لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة^(٣). أما في اللغة العربية، فالأزمة مُتأتية من الفعل الثلاثي (زام، زاما، أزم) وتعني الشدة والقحط والطريق الضيق،

إنَّ عالم الأزمات عالمٌ حيٌّ ومُتفاعل، عالمٌ له أطواره ومراحل تطوره، وله خصائصه، وأسبابه، يتأثر به الفرد في ظل الأزمات التي تواجهه مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات واتهاءً بالأزمات الدولية. وعليه أنَّ تحديد ماهية الأزمة تشوبها بعض الإشكاليات بسبب كثرة استخدامها في النواحي المتعددة (السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والاجتماعية، والثقافية، والنفسية وغيرها). إذ يوجد في كلِّ جانبٍ من هذه الجوانب معنى للأزمة. ولأهمية الوقوف على مفهوم الأزمة، وتمييزها عن المفاهيم المُقاربة لها، والتعرُّف على سماتها، ومراحل تطورها، تم التطرق لها وفق المطالب الآتية:

المطلب الأول: ماهية الأزمة

لاشك في أنَّ الاختلاف في مجالات حدوث الأزمة أدى إلى تعذر تحديد مفهوم مُعين لهذه الظاهرة المُهمّة والخطيرة، فنظراً لكون الأزمة ظاهرةً تُصاحب جميع المجتمعات الإنسانية فلم يستطع الباحثون والمختصون بلورة مفهومًا عاماً وشاملاً لمفهوم الأزمة الدولية، بيد أنَّ هذا لا يمنعنا من تناول مفهوم الأزمة وفق الآتي:

أولاً: الأزمة لغةً

^(١) البعلبكي، قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٧٦، ص ٢٣٧.

^(٢) Webster Dictionary, Daradise, Press inc, U.S.A, 2000, P.157.

^(٣) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس- المراحل- الآليات،

أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٢، ص ١٧.

الحرب، وفيها يواجه صانع القرار موقفاً يُهدد المصالح العليا لدولته في ظل ضيق الوقت^(٦).

ومن الجدير بالذكر: إنَّ مُصطلح الأزمة لا يُستخدم على صعيد القانون الدولي، ففي (ميثاق الأمم المتحدة) لا توجد إشارة صريحة لكلمة الأزمة، وإنما استُخدمت مُصطلحات مُقاربة لها من قبيل (موقف، مُشكلة، نزاع، خلاف حدودي).^(٧) وأتسم الباحثون في تعريفهم للأزمة الدولية إلى ثلاثة اتجاهات أو مدارس فكرية لتفسير هذه الظاهرة وتحليلها، وبالإمكان إيجاز هذه المدارس وأبرز الانتقادات الموجهة لها بالآتي:

١. مدرسة النظام (النسق)

وهي المدرسة التي تبحث في الترابط بين الأزمة الدولية وبين النظام الدولي، وترى بأنَّ هذا النظام هو مصدر للأزمات وسببها، والأزمة عندما تنشب تنعكس لتؤثر سلباً أو إيجاباً

ويُطلق على كلِّ طريق بين جبلين مأزماً^(٤). وتحول الأحداث إلى أزمة إذا اشتدت وضقت ووصلت إلى طريق مسدود أو شبه مسدود.

ثانياً: الأزمة اصطلاحاً

يجفل أدب العلاقات الدولية المعني بدراسة الأزمة الدولية بالعديد من الجهود الفكرية التي حاولت أن تعطي تعريفاً مُحدداً للأزمة، فقد ورد بان الأزمة في (قاموس المُصطلحات السياسية) تعني "حدوث خلل جسيم في العلاقات الطبيعية بين الدول ذات السيادة بسبب عجزها عن حل نزاع قائم بينه، وأن الأزمة تُمثل تهديداً للدول ومصالحها الحيوية"^(٥). ويعرفها البعض بأنها: "مجموعة من التفاعلات المتعاقبة بين دولتين أو أكثر تعيش في حالة صراع شديد يصل أحياناً إلى احتمال عالٍ لنشوب

(٦) محمد شومان، الأزمات وأنواعها، تقرير منشور عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) على الموقع: www.mis-Aljazeera.com

(٧) أمين هويدي، إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي الماروغ، مجلة السياسة الدولية، العدد ١١٢، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١٧٧.

(٤) محمد بن أبي بكر الرازي، مُختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٩٦٧، ص ١٥.

(٥) عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، ط١، دار الرقيم للنشر، بغداد، ٢٠٠٥، ص ٢٤٤.

(شارلس ماكلياند) فيعرف الأزمة الدولية بأنها: "فترة انتقالية بين السلم والحرب، فأما أن تتجه هذه الفترة الانتقالية نحو الحرب كوسيلة من وسائل احتواءها، أو أن تعود إلى مرحلة السلم وهذا ما يعتمد على طرفي الأزمة"^(١١). أما (كلن سنايدر) فيعرفها؛ إنها "سلسلة متعاقبة من التفاعلات بين حكومتين أو أكثر تعيش في حالة صراع شديد وعنيف قد يصل إلى نشوب الحرب"^(١٢).

وقد تعدد رواد هذه المدرسة إلى الربط بين الأزمة الدولية والنظام الدولي، نظراً لوجود العلاقة والارتباط الوثيق بين العديد من العوامل والمتغيرات التي تربط بين الاثنين، ولعل أهمها^(١٣):

١. الأطراف: ففي نفس الوقت الذي تكون فيه الوحدات الدولية أطرافاً في الأزمة فهي أطراف في النظام الدولي على نحو عام.

على النظام السياسي الدولي أو أحد أنظمتها الفرعية^(٨). ومن أبرز رواد هذه المدرسة (اورال يونك، وكينيث بولدنج، ووليمز، وماكلياند وكلن سنايدر). إذ يرى (اورال يونك) بأن الأزمة هي "أحداث سريعة تؤدي إلى زيادة عدم الاستقرار في النظام السياسي الدولي على نحو غير مالوف يزيد من حالات استخدام العنف"^(٩). أما (كينيث بولدنج) فيعرفها "بأنها نقطة تحول في العلاقات الدولية أو النظام السياسي، فالأزمة ظاهرة دولية تحدث ضمن إطار النظام الدولي وتأتي نتيجة لتفاعل وحداته وهي تمثل تهديداً للعلاقات الدولية"^(١٠). وفي ذات المعنى يقترب (وليمز) بقوله: "إن الأزمة لا تؤثر على أطرافها فقط، وإنما تؤثر في سلوك الدول الأخرى، أي لا توجد أزمة محلية تنفرد ببيئة أطرافها فقط، وإنما أي أزمة تندلع تأخذ طابع عالمي". أما

(٨) فاضل زكي محمد، الأزمة الدولية بين مقتربات ومفترقات المصطلحات، مجلة أم المعارك، العددان ٩٠٨، مركز أبحاث أم المعارك، بغداد، ١٩٩٦، ص ٣٦.

(٩) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢٥-٢٦.

(١٠) Kenneth Building, Conflict and Defense, Harperanq Row Torch Book, U.S.A, 1963, P.250.

(١١) Charles M. Mcleland, The Beginning Duration and A. Battement of International Crisis: Comparison two Conflict, Free Press, New York, 1972, P.81.

(١٢) Clean. H. Snyder, Conflict And Crisis in International System in Roseau Thompson, Boyd World Politics, Free Press, New York, 1976, P. 282.

(١٣) Ibid, P.P.681-682.

موقف أو حدث يكمن فيه عنصر المباغتة والمفاجأة ينطوي على توتر شديد وحاد في العلاقة بين دولتين أو أكثر أو وحدتين أو أكثر من وحدات المجتمع الدولي، ويشكل جزءاً حاسماً من الصراع الدولي الذي تتصاعد وتاثيره لمساسه بالأهداف والقيم والمصالح الحيوية العليا للدولة وإدراك صانع القرار لذلك، وإدراكه بان هناك ضيق في الوقت وقصر في المدة الكافية للتعامل مع الموقف المتأزم والرد عليه مع بروز احتمالية عالية للجوء إلى استخدام القوة المسلحة، مما يتطلب منهم المؤاممة بين الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وبين الوسائل والإمكانات المتوافرة لديهم التي تساعدهم على حل الأزمة^(١٤). أي أن هناك ثلاثة عناصر ينبغي توافرها لاعتبار أي موقف أزمة، وهذه العناصر هي؛ (عنصر المفاجأة، وعنصر التهديد، وعنصر الوقت المتاح لرد الفعل). وتعرضت هذه المدرسة إلى جُملة انتقادات، ومن أبرزها^(١٥):

٢. التفاعل: تشكل التفاعلات التصارعية في النظام الدولي مدخلاً مهماً لحدوث الأزمات.

وبناءً على وجهات النظر التي استعرضناها يمكن أن نوجه بعض الانتقادات إلى هذه المدرسة، ومنها:

- ليس كل الأزمات الدولية أدت فعلاً إلى تغيير في النظام السياسي الدولي أو أحد أنظمتها الفرعية، نعم هناك أزمات أدت إلى تغيير هذا النظام، لكن هناك أزمات أخرى لم تود إلى تغييره، فعالم السياسة ليس من العلوم الصرفة القطعية.

- لم تنظر المدرسة بوضوح إلى دور صناع القرار وإلى المعلومات وعاملي الوقت والإدراك.

- لقد بالغت المدرسة في ربط العلاقة بين الأزمة الدولية وقيام الحرب وجعلت الموضوع مترابطاً.

٢. المدرسة السلوكية (مدرسة صنع القرار)

ركزت هذه المدرسة على تحديد مميزات أو خصائص الأزمة الدولية ومدى تأثيرها على عملية صنع القرار وصانعها وسلوكه بالنسبة إلى أطراف الأزمة. لذا بدت تركز في دراستها على علم النفس وعلم النفس الاجتماعي في تحديد خصائص الأزمة وسلوك صانع القرار. ومن أبرز دُعاة هذه المدرسة (تشارلز هيرمان وهولستي) اللذان عرفا الأزمة تعريفاً نميل إليه بأنها:

⁽¹⁴⁾ Charles F. Hermann, International Crisis as Situational Variable, The free Press Division of Macmillan Publish, New York, 1969, P.214-216.

⁽¹⁵⁾ وليد محمد سعيد، الأزمة الدولية: دراسة نظرية، مجلة العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، ١٩٨٨، ص ٣٨.

أ. إنَّ هذه المدرسة تتعامل مع مُتغيّرات البيئة الداخلية أكثر من مُتغيّرات البيئة الدولية، أي أنها تركز على البيئة الداخلية لصانع القرار أكثر من البيئة الخارجية التي تتعامل مع أطراف الأزمة.

ب. إنَّ هذه المدرسة عندما ركزت على صانع القرار، فإنها في هذه الحالة تكون قد ركزت على إدارة الأزمة أكثر من الأزمة نفسها وكيف حدثت أو وقعت.

ج. قللت هذه المدرسة من عنصر المفاجأة، التي هي أحد أهم عناصر الأزمة.

د. لا نستطيع القول؛ إنَّ هذه المدرسة هي الأفضل، فكل مدرسة من المدارس الثلاث تناولت موضوع الأزمة من زاوية مُعيّنة، وهي عندما ركزت على جانب مُعين لا يعني أنها أهملت

عناصر الأزمة.

و. لا نستطيع القول؛ إنَّ هذه المدرسة هي الأفضل، فكل مدرسة من المدارس الثلاث تناولت موضوع الأزمة من زاوية مُعيّنة، وهي عندما ركزت على جانب مُعين لا يعني أنها أهملت

عناصر الأزمة.

عناصر الأزمة.

أ. إنَّ هذه المدرسة تتعامل مع مُتغيّرات البيئة الداخلية أكثر من مُتغيّرات البيئة الدولية، أي أنها تركز على البيئة الداخلية لصانع القرار أكثر من البيئة الخارجية التي تتعامل مع أطراف الأزمة.

٣. المدرسة التوفيقية

بالنظر لاختلاف توجهات كل من المدرستين السابقتين في تعريفهما للأزمة الدولية، إذ ركزت الأولى على التفاعلات التي تحدث بين الدول، التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى نشوب الأزمات، في حين بحثت الثانية في المتغيرات المؤثرة في مُدركات صُناع القرار، فإن النتيجة التي ترتبت على ذلك ظهور مدرسةٍ ثالثة ركزت على الجمع والتوفيق بين المدرستين السابقتين، أي بين عملية صنع القرار والمتغيرات التي ترافقها، وتأثير الأزمة على النظام السياسي الدولي. ومن أبرز رواد هذه المدرسة (ميخائيل بيشر) الذي حدد مفهوم الأزمة وفقاً للظروف المُرافقة لها، وحددها بأربعة ظروف، وهي: تغيير في مُحيطها الداخلي والخارجي، وتغيير للقيم والمصالح الأساسية للدولة، ووقت مُحدد وضيق للرد عليها، واحتمالية استخدام العُنف والقوة

^(١٦)Michael Brecher and Benjamin Gist, decision in crisis Israel 1967 and 1973 University of California, 1980, P. 230- 235.

^(١٧) رجب ضو خليفة المبيض، إدارة الأزمات الدولية: أزمة لوكربي في الإطار العربي الأفريقي (دراسة مُقارنة)، دار زهران، عمان، ٢٠١٤، ص ٤٥-٤٧.

المعنيين أن يتقنوا مهارة إدارة الأزمات وتحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة والسريعة، لأن تراكم المشكلات قد يكون مقدمة لحدوث الأزمة. وتختلف المشكلة عن الأزمة. فالفرد أو الدولة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة في فترات طويلة تمتد إلى أيام عديدة. أما الأزمة فلا يمكن أن تتحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة.

ثانياً: الكارثة Disaster

الكارثة لغة تعني الغم الشديد^(١٩). وقد تم تعريف الكارثة: "بأنها أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينتج عنها أزمة، بيد أنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها"^(٢٠). أي أن الكارثة هي واقعة حصلت فعلياً وقادت إلى خسائر وتدمير في الأرواح البشرية أو المادية أو كليهما. وأسباب الكوارث عديدة؛ بشرية وطبيعية وصناعية. أي أن الكارثة ليست هي الأزمة، ولكن الأزمة هي "إحدى نتائج الكوارث، أي أن الكوارث أم الأزمات. فالأزمة "أشمل وأعم من الكارثة، فالأزمة تعني المحلية

بقية الجوانب، بل أعطت أولوية لجانب على آخر أو ركزت عليه أكثر من غيره.

المطلب الثاني: التمييز بين مصطلح الأزمة والمفاهيم المقاربة

هناك الكثير من المفاهيم الشائعة التي قد تتشابه مع الأزمة في بعض سماتها، ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، كمفهوم المشكلة والكارثة والصراع. .، إذ يقود الخلط بين مصطلح الأزمة وتلك المفاهيم، إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات نتيجة التهور من الأمر وعدم إعطائه الاهتمام اللازم والكافي. مما دفعنا إلى الوقوف بإيجاز على أهم تلك المفاهيم، وعلى النحو الآتي:

أولاً: المشكلة Problem

تعرف المشكلة بأنها "حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف والوصول إليها". والمشكلة تعد سبباً لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تمهد إلى وجود أزمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومُعقداً ولكنها ليست بذاتها أزمة^(١٨). لذلك من الواجب عدم ترك المشاكل تتراكم والعمل على حلها على نحو دوري ودائم، وعلى

^(١٩) لويس معلوف، المنجد، ط١٢، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، ١٩٥١، ص٧٢٠.

^(٢٠) السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١، ص١٢.

^(١٨) السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط٢، دار الأمين للنشر، القاهرة، ٢٠٠٢، ص١٣.

والمصالح القومية"^(٢٢) . وبذلك يختلف مفهوم الصراع عن التنافس، "فالأخير يحدث عندما لا يكون هناك رغبات مُعارضة عقائدياً ولا وسائل أو أهداف مُتناقضة أو متعارضة بحدّة"، والتنافس يأخذ طابعاً سلمياً بعيداً عن صور الصراع الكامنة بالعنف وتحطيم إرادة الخصم^(٢٣). بيد أن هذا التنافس يمكن أن يتطور ليصبح صراعاً عندما تحاول الأطراف المتنافسة دعم مراكزها على حساب مراكز الآخرين وتعمل على الحيلولة دون تحقيق غاياتهم، بإخراجهم من اللعبة أو حتى بتدميرهم^(٢٤).

وهناك اختلافاً واضحاً ما بين الأزمة والصراع. فالأزمة تعني مجموعة من التفاعلات المتعاقبة بين حكومتين أو أكثر لدول ذات سيادة تعيش في حالة صراع، ولكن بدرجة أقل من الحرب

منها والخارجية، الصغيرة منها والكبيرة، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات. وللأزمات مؤيدون داخلياً وخارجياً، أما الكوارث ولاسيما الطبيعية منها لا يكون لها مؤيدون. وفي الأزمات يتم اتخاذ قرارات لحل تلك الأزمات، وربما ننجح وربما نخفق، أما في الكارثة فإن الجهد غالباً ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل معها"^(٢١).

مما سلف يبدو؛ إنَّ هناك تداخل بين "المشكلة والكارثة والأزمة، فإذا تعذر حل المشكلة تتحول إلى كارثة، والأزمة تعد إحدى نتائج الكوارث، وإذا كان هناك مرونة كبيرة في التعامل مع المشكلة، فلا مرونة في الكارثة التي تتطلب سرعة الحسم".

ثالثاً: الصراع Conflict

بُعرف الصراع "بانه التعارض بين طرفين أو أكثر بينهما اختلافات مصلحة وقيمة وينخرطان في حلقة من الأفعال وردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلى لحق الضرر أو الأذى بالطرف الأخر، وسعي كل طرف إلى تعظيم مكاسبه على حساب الآخرين، فهو موقف ناجم عن الاختلاف في الأهداف

^(٢٢) إيناس عبد السادة علي العنزي، الصراع الدولي ومستقبل الدولة القومية في عالم ما بعد الحرب الباردة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، ٢٠٠١، ص ١٠-١٢.

^(٢٣) عبد القادر محمد فهمي، الصراع الدولي وانعكاسه على الصراعات الإقليمية، بيت الحكمة، بغداد، ١٩٩٠، ص ٣٦.

^(٢٤) جيمس دورتي وروبرت بالتغراف، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ط١، ترجمة وليد عبد الحي، المؤسسة الجامعية، بيروت، ١٩٨٥، ص ١٤٠.

^(٢١) محمد أحمد الطيب، هيكل مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف، النهضة العامة للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٨-٤٥.

١ . سِمة الوقت: "أي إدراك صانع القرار أن هناك وقت قصير ومُحدد للتعامل مع الازمة والرد عليها، وضرورة إتخاذ قرارات سريعة وصائبة". إذ أن التعامل الجيد والرشيد مع أي أزمة يتطلب إتخاذ أفضل بديل في حدود الوقت والمعلومات المتاحة^(٢٧).

٢ . سِمة المباغتة والمُفاجأة: المُفاجأة يُقصد بها أنه لم يتم توقع حدوث الازمة أو حجم آثارها، أو توقيتها، أو لم يتم تجهيز الاستعدادات لمواجهته. لذا فمهما كان مستوى التنبؤ عند صانع القرار عالٍ، فإنه لا يمكن أن يكون في منأى عن الحدث المُفاجئ،

والمواجهة المسلحة^(٢٥). فهي "وصف لحالة تتميز بالتوتر الحاد وبلوغ مرحلة حرجة تُهدد بالانفجار في العلاقات الاعتيادية بين الدول"، ومن ثم تُشكل طوراً مُتقدماً من أطوار الصراع الذي يبدأ بالمساجلات الكلامية ويتدرج في تصاعده حتى يصل في ذروته إلى الاشتباكات العسكرية. وبهذا يمكن عد الأزمة درجة من درجات تطور الصراع وتفاقم حدته، وقد يتضمن الصراع العديد من الأزمات ما بين أطرافه. والأزمة بهذا المعنى تعد لاحقة لوجود الصراع الذي يحوي بدوره الأزمات. زد على ان الصراع بالإمكان تحديد "أطرافه وأهدافه وأبعاده واتجاهاته، التي يتعذر تحديدها في الأزمة". والصراع له طابع الاستمرارية دائماً، أما الأزمة تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية أو مواجهتها.

المطلب الثالث: سمات الأزمات الدولية

إنَّ الأزمة تمتلك سمات وخصائص تُميزها على غيرها من الظواهر السياسية، ومنها^(٢٦):

وبالمعنى نفسه يُنظر: فكرت نامق العاني، النظرية التفاوضية وحل الصراعات الدولية، مجلة الدراسات الدولية، العدد ١١، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، كانون الثاني ٢٠٠١، ص ٢٧. وبالمعنى نفسه يُنظر: فكرت نامق العاني، الأزمة الدولية: دراسة في المفهوم والخصائص الأساسية، مجلة قضايا سياسية، العددان (٦٥ و٦٦)، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، ٢٠٠٤، ص ٣٤.

^(٢٧) رعد حسن الصرن، فن وعلم إدارة الوقت، ج ٢، دار الرضا للمعلومات، سوريا، ٢٠٠١، ص ٧.

^(٢٥) أمين هويدي، إدارة الأزمات الإقليمية، مجلة المستقبل العربي، العدد ٣٢٨، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، مارس ١٩٨٦، ص ١٩.

^(٢٦) Richard Lebow, The Nature of International Crisis, Oxford University Press, London, 1982, P.5.

السياسي الداخلي ودعم حالة الاستقرار في النظامين الداخلي والدولي^(٢٩).

٥. سمة التهديد: أي لا بُدَّ أن يكون هناك تهديد شديد لقيم الدولة واهدافها ومصالحها العليا^(٣٠).

٦. سمة الصراعات: إذ أن جوهر الأزمة يكمن في الصراعات الدولية، إذ لا يمكن تصور وجود أزمة دولية من دون وجود صراع دولي مُسبق بين أطراف الأزمة المعنية يؤدي إلى رفع مستوى التوتر والتهديد. فالأزمة الدولية هي مرحلة مُتقدمة من مراحل الصراع.

٧. سمة عدم التجانس: فالأزمة نظراً لكثرة استخدامها في نواحي الحياة المتعددة، فليس لها تخصصاً مُعيناً، كما ليس للأزمة خصائصاً مُشتركةً أو مُتشابهةً، فقد يكون مضمونها سياسياً أو اقتصادياً أو عسكرياً.

لذا ينبغي أن يكون دائماً مؤهلاً لاتخاذ قرار سريع فوري أو شبه فوري^(٢٨).

٣. سمة الضغط والإجهاد: ففي الأزمة يجد صنّاع القرار صعوبةً بالغةً في التمتع بقدرٍ وافٍ من مُتطلبات الرقابة والسيطرة، وهذا يقودهم للفرع والهول، كما أن العلاقات بين اطراف الأزمة تكون مُتغيرةً بسرعة، مما يقود إلى الاضطراب والإجهاد والقلق الذي يتعرض له صنّاع القرار في أوقات الأزمات، الذي يؤثر في أدائهم وكفاءتهم وصواب قراراتهم واللجوء إلى قرارات الحل السريع، للخروج من الضواغط التي يتعرضون لها والوصول إلى حلول اللازمة التي يواجهونها.

٤. سمة العنف: فالأزمة تتسم بالعنف وسيادة حالة من الخوف والهلع ربما تصل إلى حد الرعب واحتمال استخدام القوة المُسلحة. وهذا ما يقود إلى إحداث تغيير مُفاجئ في النظام

^(٢٩) السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٨١-٨٢.

^(٣٠) Joseph S. Nye, Understanding International Conflicts, Third Ed, New York, 2000, P.176.

^(٢٨) فاروق عُمر عبد الله، إدارة الأزمات والكوارث، مجلة النفط والتعاون العربي، العدد ٨٥، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، ١٩٨٥، ص ١٨٢.

أولاً: مرحلة ظهور الأزمة

ليس من شك؛ إنَّ العامل الأكثر وضوحاً في بروز الأزمة وقدح شرارتها هو عامل تهديد أمن الدولة وقيمها وأهدافها ومصالحها الحيوية. كما أن للآزمة أسبابها أو مسبباتها الأخرى المتعددة والمختلفة؛ فقد تكون مسببات الأزمة طبيعية أو بشرية أو تنظيمية، أو مسببات خارجية عمدية؛ كالتدخل في الشؤون الداخلية للدول، ناهيك عن مُشكلات ترسيم الحدود بين الدول، أو تبنخ الأزمة بسبب تضارب في المصالح والأهداف بين الدول^(٣٣)، أو عدم كفاءة القيادة السياسية^(٣٤)، أو بسبب التفكير الجماعي بعيداً عن مصالح الآخرين وأرائهم، وهذا التفكير يُعبّر عنه الإدارة الأمريكية التي أجمعت على غزو العراق عام ٢٠٠٣ من دون الأخذ بنظر الاعتبار آراء الدول المعارضة للحرب والأمم المتحدة وحتى الرأي العام الأمريكي^(٣٥). وقد

^(٣٣) محسن أحمد الخضير، "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، مصر، ٢٠٠٣، ص ٧٢.

^(٣٤) عبد اللطيف المهيم، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر، دار عمار للنشر، عمان، ٢٠٠٤، ص ٢٠٨.

^(٣٥) نعيم تشومسكي، أميركا: ما قوله نحنُ يمشی، ط١، ترجمة سامي الكعكي، دار الكتاب العربي، بيروت، ٢٠٠٨، ص ١٦٧.

٨. سِمة العالمية: بمعنى عالمية نطاق الأزمة أي امتداد آثارها إلى العديد من بلدان العالم، فلا تقتصر على أطرافها المباشرين بل تُطال مصالح العديد من الأطراف حتى ولو بنحو غير مباشر.

٩. سِمة النسبية: فالآزمات تتميز بالنسبية بمعنى اقترانها بسبب وبزمان وبمكان، وأخيراً اقترانها بمُدرك استراتيجي وسياسي.

١٠. ليس بالضرورة أن تحدث الآزمات الدولية بين الدول، وإنما بين وحدات المجتمع الدولي أيضاً.

١١. تطوي الآزمات على آثار حالية وأخرى مُستقبلية قابلة للظهور في الزمن المقابل^(٣٦).

المطلب الرابع: مراحل تطور الآزمات الدولية

تمرُّ الأزمة الدولية عند حدوثها بمجموعة من المراحل المتتابعة التي توضح تطور الأزمة منذُ النشوء حتى الاضمحلال، وتباين الآراء حول تلك المراحل، إلا أننا يمكنُ إيجازها بالآتي^(٣٧):

^(٣٦) إدريس لكريني، إدارة الآزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية، مجلة المُستقبل العربي، العدد ٢٨٧، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٣١.

^(٣٧) إسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ١٩٨٧، ص ١٣٩-١٤٤.

معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، وعبر حدث معين يؤدي إلى انفجار الأزمة^(٣٧) وغيرها من مسببات.

وبذلك يبدو أن مسببات حدوث الأزمات متعددة ومُتجددة مع تجدّد سبب الحياة، وعلى الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير أن يكشف هذه الأسباب وأنَّ يُحدد جوانبها وأبعادها ويُشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح.

ثانياً: مرحلة تصعيد الأزمة

في هذه المرحلة تزداد حدة الأزمة وشدتها؛ أي ازدياد حدة التوترات والصراعات بين أطراف الأزمة من جهة واتساع نطاقها من جهة أخرى أو ازدياد أطرافها. إذ هناك متغيرات أو أمثلة كثيرة قد تُصعد الأزمة، ومن أبرزها: "التصريحات المعادية المتبادلة أو أعمال سياسية ملموسة كخرق معاهدة أو اتفاقية معينة أو قطع علاقات دبلوماسية، أو أعمال اقتصادية مثل الحصار أو المقاطعة الاقتصادية... وغيرها، أو أعمال عسكرية خارجية مثل استخدام القوة المسلحة أو التهديد باستخدامها أو

يكون لسوء الإدراك سبباً مهماً لنشوب الأزمات. ناهيك عن الميل إلى المجازفة، والمتمثلة بحرب الخليج الثالثة عام ٢٠٠٣ التي شنّها الرئيس الأمريكي السابق (جورج ووكر بوش) على العراق^(٣٨)، فضلاً عن مجازفات الرئيس الألماني السابق (أدولف هتلر) التي أدت إلى الحرب العالمية الثانية، زد على ذلك يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر مسببات حدوث الأزمات في مختلف المجالات وتحديدًا في المجالات العسكرية. وينشأ سوء تقدير موقف الأزمة عبر جانبين أساسيين هما: المغالاة والإفراط في الثقة سِواءً في النفس، أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه، وسوء تقدير قوته واستصغاره والتقليل من شأنه. كما أنَّ الإشاعات تعد من أهم مصادر الأزمات، بل أنَّ الكثير من الأزمات عادةً ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة ما أُطلقت وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإنَّ إحاطتها بكمٍ من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت

^(٣٧) محسن أحمد الحضيبي، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد

لحظات الضعف، ط٢، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٨٢-

^(٣٨) بيتر و. غالبريث، نهاية العراق، ترجمة أياد أحمد، الدار العربية للعلوم

- ١ . حل الأزمة سلمياً: يتم حل الأزمة سلمياً عندما تلجأ الدول المتنازعة إلى فض نزاعاتها بالوسائل السلمية (التفاوض، الوساطة، التوفيق، المساعي الحميدة) تفادياً للخطر المحدق بها في حال استمرار الأزمة واللجوء للحرب.
- ٢ . انتهاء الأزمة بالحرب: قد تنتهي الأزمة بالحرب عند وصولها إلى مستويات حرجة. فهذا يعني أن مستوى الاختلاف بين أطراف الأزمة قد بلغ أعلى ذروته. لذا فالحرب تكون الاحتمال السائد في أغلب الأزمات العنيفة الحادة، وهذا يعود إلى القرارات غير الصائبة لصانع القرار الذي يندفع لخيار الحرب بحكم ضغط الأزمة وضيق الوقت.

المبحث الثاني

ماهية إدارة الأزمات الدولية ومناهج تشخيصها وآلياتها

يُعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في إدارتها، إذ أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والإلتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الإتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة. وفي هذا المبحث سيتم

تحريك قطاعات على الحدود، أو إجراء مناورات عسكرية^(٣٨)، وهذه الأعمال من دون شك تُصعد مسار الأزمة^(٣٩).

ثالثاً: مرحلة حل الأزمة

لا شك في القول؛ إنَّ أي أزمة تحدث لأسباب مُعينة لا تزول إلا بزوال مُسبباتها التي أدت إلى نشوبها. فالأزمة التي تنشأ نتيجة لوجود صراع كامن أو مُسبق بين دولتين تنتهي بانتهاء هذا الصراع، وغالباً ما تنتهي هذه الصراعات عندما يشعر أحد أطراف الصراع أو كليهما بمخاطر التصعيد في مساراته^(٤٠). وعموماً أنَّ الأزمة الدولية تأخذ طريقتها نحو الاختفاء بإحدى الطريقتين التاليتين^(٤١):

(٣٨) نعيم تشومسكي، مُداخلات، ط١، ترجمة محمود برهوم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ٢٠٠٧، ص١٣١.

(٣٩) علي هلهول الرويلي، إدارة الأزمات: استراتيجية المواجهة، كلية العلوم الاستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأتنية، الرياض، ٢٠١٨، ص٣٠-٢١.

(٤٠) فاضل زكي، الشؤون الدولية من التوترات إلى الأزمات، مجلة الدراسات الدبلوماسية، العدد٤، وزارة الخارجية السعودية، الرياض، ١٩٨٧، ص٨٤.

(٤١) أحمد مُختار، المفاوضات وإدارة الأزمات، مجلة السياسة الدولية، العدد١٠٧، مؤسسة الأهرام، القاهرة، يناير ١٩٩٢، ص٢٣٨.

أسلوب "حل الأزمة" الذي يعني إنهاء الأزمة دون الإفادة من الفرصة التي هي إحدى معالم الأزمة. وهناك من عرف إدارة الأزمة بأنها: "سعي صنّاع القرار لدى كل من أطرافها إلى ممارسة الضغط على نحو مرن وحكيم ووفق مقتضيات الموقف أو سعيهم إلى التعايش والتوافق دون أن تتحمل دولهم تكلفة أو خسائر عالية"^(٤٤).

وهكذا فإن إدارة الأزمة هي "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية والعلمية المختلفة" من أجل تجنب أو تقليل سلبياتها وتعظيم ايجابياتها. فهي كما نراها عملية تقوم على "التخطيط والتنبؤ بالأزمات" والتعرف على أسبابها، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة لمواجهة الأزمات وتجنب ما يمكن أن ينجم عنها من مخاطر وتهديدات وذلك عبر الحرص على بناء نوع من العلاقة الايجابية بين مداخلات الأزمة ومخرجاتها من اجل كسب المواجهة أو التحدي.

وفي إطار التحدث عن إدارة الأزمات لا يمكن أن يكون التعريف مكملاً ما لم يتم التطرق إلى الجانب الأخر من هذا

^(٤٤) سامي ابراهيم الخزانة، إدارة الصراعات وفض المنازعات: إطار نظري، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، ٢٠١٤، ص ١٠٧-١١٠.

توضيح مفهوم إدارة الأزمة الدولية، ومناهج تشخيصها، وأدوات تحسين قدرة الدولة في إدارة الأزمات ومقوماتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات الدولية

إنّ الاهتمام بدراسة إدارة الأزمة الدولية جاء متأخراً نسبياً، إذ يعود التركيز على هذا الموضوع إلى المدة التي تلت أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢، بسبب الآثار التي تجت عنها التي حفزت الوعي لدى الدولتين العظميين آنذاك على البحث عن أساليب فعالة لحل التوترات في علاقاتهم المتبادلة^(٤٢). إنّ إدارة الأزمة (Crisis Management) تعني "قيادة الأزمة وتوجيهها والسيطرة عليها أو ضبطها كي لا تخرج عن اليد وتعود للحرب، والإمساك بمتغيراتها وإدارة تلك المتغيرات وتشكيلها بالصورة التي تسمح بمُدير الأزمة (أو بالفرق المعنية بإدارتها) بدفعها في الطريق الذي يرغب أن تندفع فيه لإيصالها إلى النهاية التي تحقق أهدافه ومصالحه"^(٤٣). وهذه الإدارة تختلف عن

^(٤٢) رواد غالب سليقة، إدارة الأزمات الدولية في ظل نظام الأمن الجماعي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ٢٠١٤، ص ٥٣.

^(٤٣) فيليب وليامز، إدارة الأزمة والمُجابهة الدبلوماسية في العصر النووي، ترجمة ومنشورات مركز البحوث والمعلومات، بغداد، ١٩٨٦، ص ص ٨٩-

الحصول على مكاسب مُعينة على المستوى السياسي . والإدارة بالأزمة أو ما تُسمى الأزمة المصنوعة (المُفتعلة)، لها مُستلزمات رئيسية حتى تبدو حقيقية، وحتى تُؤتي ثمارها، وأهم مُستلزماتها هي الإعداد المبكر لهذه الأزمة، وتهيئة مسرح الأزمة، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، فضلاً عن تقديم المبررات الكافية التي تُعززها، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير إلى حين تحقيق الهدف المطلوب. والأمثلة على هذا الأمر عديدة، إذ مارست الإدارة الأمريكية وما زالت تُمارس هذه الآلية في إستراتيجيتها الكونية فتعمل على اختيار منطقة جُغرافية مُعينة وتعمل على خلق أزمة ما في تلك المنطقة، ومن ثم تدخل هي طرفاً ضاعطاً لتدير الأزمة مثل التشجيع على إثارة الفوضى في العديد من دول العالم تحت شعارات الديمقراطية وحقوق الإنسان والإطاحة بالأنظمة المستبدة أو مكافحة الإرهاب، أو أية ذريعة أُخرى، لتبرير تدخلها في شؤون الدولة أو الإقليم.

ومما لا شك فيه؛ إنّ الإدارة بالأزمات يُقابله أسلوب آخر من الطرف المُقابل وهو إدارة الأزمات. إذ أنّ هذا الموقف المتأزم الذي أوجده الطرف الأول يستدعي قيام الخصم بتكثيف جميع إمكاناته، وتسخير كامل قواه للخروج من هذه الأزمة بأقل

المفهوم وهو "الإدارة بالأزمات" (Management by Crisis) ويُراد بها "صناعة الأزمة بصورة حقيقية، أو مُفتعلة، عبر التخطيط لخلق الأزمة، ثم استثمارها، أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج من أزمة حقيقية، لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الأوضاع الاعتيادية"^(٤٥). إذ تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات أي (افتعال وصناعة الأزمات) كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها في تحقيق أهدافها ومصالحها وإملائها على الآخرين بشكل مُباشر أو غير مُباشر، وإخفاء الأزمات الداخلية وإحكام السيطرة على دول العالم، عبر التدخل في شؤونها الداخلية أو احتلالها أو جزء من أراضيها التي قد تتمتع بأهمية في مجال الثروات والمناطق الحيوية^(٤٦). ومن الأمثلة على ذلك، تفعل دولة أحياناً مُشكلة ما على الحدود مع إحدى جاراتها لإحداث أزمة تهدف من ورائها إلى ترسيم الحدود أو

^(٤٥) كينيث ماكجي، إدارة أزمات، نشرة خلاصات، العدد ٢٠٨، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ٢٠٠٤، عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) على الموقع : www.edara.com 5-1-

2019.

^(٤٦) نادية ضياء شكارا، استراتيجية الولايات المتحدة الأمريكية وإدارة الأزمات الدولية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، ٢٠٠١، ص ٣٢.

وامتصاصها . وهناك مجموعة من المناهج او المحددات التي تُستخدم في تشخيص الأزمات، وأهم هذه المناهج^(٤٧):

أولاً: المنهج التاريخي

يفترض هذا المنهج أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وليست وليدة اللحظة، وإنما هي نتاج تفاعل أسباب وعوامل تمت قبل وقوع الأزمة. ووفقاً لهذا المنهج فإن إدارة الأزمة والتعامل معها يجب أن يُبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة وتطورها التاريخي خلال المدة التي سبقت ظهور الأزمة، فإرجاع الأزمة إلى جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح في إدارتها ووضع جميع التصورات لعلاجها. ويتطلب استخدام المنهج التاريخي لتشخيص أية أزمة أن يتم تقسيم هذه الأزمة إلى مجموعة من المراحل التاريخية، والعمل على توصيف كل مرحلة وتشخيصها عبر التركيز على جميع العناصر والعوامل التي أثرت فيها ونجمت عنها. ويُساعد هذا المنهج الفرق المعنية بإدارة الأزمة من معرفة الأطراف التي تدعم

الخسائر وبأكبر المكاسب. والواقع أن النتائج ليست دائماً مرضية لمن خلق الأزمة، التي قد تجلب عليه الخسائر. إذا الإدارة بالأزمات من الدولة(أ)، يُقابلها إدارة الأزمات من الدولة (ب)، وقد تنجح الأولى وتفشل الثانية، وقد يحدث العكس بل وقد يخسر الطرفان معاً أو يكسبان معاً، أو يتقاسمان الكسب والخسارة معاً. فالأزمة ليست دوماً لعبة صفرية بل قد تكون لعبة غير صفرية.

المطلب الثاني: مناهج تشخيص الأزمات الدولية

إنَّ جوهر النجاح في التعامل مع الأزمات وإدارتها يكمنُ في القدرة على التشخيص السليم للأزمات، فهو مفتاح التعامل معها، وبدون هذا التشخيص السليم والدقيق يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً ولن تجتد الدولة النجاح في التعامل والتعاطي مع الأزمات وإدارتها بفاعلية. وأساس التشخيص هو وفرة المعلومات، والإدراك الصحيح والمعرفة الكافية عن الأسباب الحقيقية للأزمة، ومعرفة العناصر والعوامل التي دعمتها وساعدت على نموها وتطورها وتحديد كيفية مُعالجتها، وتحديد توقيت ومكان المُعالجة، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات وأدوات مُساندة، وسيناريوهات أساسية وبديلة للتعامل مع الأزمة ووقف تناميها، واحتواءها

^(٤٧) يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل مُتكامل، ط١، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٣٥-٨٨. وبالمعنى نفسه يُنظر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، ط٢، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ٢٦-٣٧.

لإعمال النظام وأنشطتها، فهذا سيساعد على إدارة الأزمة والتعامل معها بصورة كفؤة وفاعلة.

٢. العمليات التشغيلية للأزمة: يُراد بها مجموعة العمليات التشغيلية التي تخلق تفاعلات محددة بين المدخلات بصورة تؤدي إلى تعزيز الأزمة وزيادة قوتها وحدتها، وإخراجها على السطح. فالمدخلات وحدها لا يمكن أن تحقق الأزمة وتطورها، إنما العمليات التشغيلية هي المحرك الأساسي الذي يحقق ذلك^(٥٠).

٣. مخرجات الأزمة: تتجسد هذه المخرجات فيما نجم عن العمليات التشغيلية للأزمة التي جرت على المدخلات، وهذه المخرجات تكون في صورة: نتائج الأزمة وآثارها الملموسة من الجميع، ونتائج وآثار لا يلمسها الجميع، بل يدركها أطراف محددة فقط.

٤. التغذية العكسية (النظام الفرعي): عند استخدام المنهج النظمي في تشخيص الأزمة وتوصيفها، فإنه لا بُد من الاعتماد على النظام الفرعي لهذا المنهج الذي يوفر البيانات والمعلومات والمعرفة الضرورية بالأزمة، ويُشخص مجالات القوة في التعاطي مع الأزمة وإدارتها، كما أنه يُشخص نقاط الضعف في إدارتها،

هذه الأزمة وتدفع باتجاه تفاقمها، والأطراف التي تُعارضها وتواجهها، كما يُساعد في التعرف على الظروف البيئية المحيطة بالأزمة التي دعمتها وساندتها أو عارضتها وواجهتها^(٤٨).

ثانياً: منهج النظام (المنهج النظمي)

يُعرف النظام بأنه: مجموعة من الوحدات السياسية المستقلة تتفاعل فيما بينها بانتظام وفق مسالك مرتبة، لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف. ووفقاً لهذا المنهج فإن الأزمة هي نظام مُتكامل، وهذا النظام (نظام الأزمة) يتكون من مجموعة من العناصر هي^(٤٩):

١. مدخلات الأزمة: يبدأ تشخيص الأزمة وتوصيفها (باعتدال منهج النظام) عبر دراسة وتحليل مدخلات الأزمة، فالأزمة نظام، ولكل نظام مجموعة من المدخلات، وهذه المدخلات تؤثر في هذا النظام تأثيراً كبيراً وتؤدي إلى بنائه وتعزيزه. فعليه أن الفرق المعنية بإدارة الأزمة يجب أن تُحدد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بهذه المدخلات، وتحديد المدخلات الملائمة

⁽⁴⁸⁾ Ole. Holisti, Crisis Escalation War, Queen University Press Montreal, London, 1972, P.11-25.

⁽⁴⁹⁾ إبراهيم أحمد أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر

العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٣٥-٤٥.

⁽⁵⁰⁾ عبد الوهاب محمد كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار

الفكر للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٣، ص ٧٧-٩٨.

رابعاً: المنهج المقارن

يقوم هذا المنهج على أساس المقارنة بين الأزمات للاستفادة من الخبرات والتجارب المتعلقة بأزمة ما في إدارة أزمة أخرى ومعالجتها. ويمكن عقد هذه المقارنة بين أزمات تمت في الماضي في دولة ما مع أزمات تحدث حالياً في نفس الدولة، وكذلك يمكن عقد هذه المقارنة بين أزمات حدثت في الماضي أو في الحاضر في دول أخرى مع الأزمة التي تقع حالياً في الدولة. والمقارنة وفق هذا المنهج قد تكون؛ مقارنة زمانية تاريخية، ومقارنة مكانية جغرافية، ومقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة، ومقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة. ومن خلال المقارنة يتبين أوجه الاتفاق، وأوجه الاختلاف، ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما اختلف في الحاضر.

خامساً: منهج دراسة الحالة

هناك العديد من الفرق المعنية بإدارة الأزمة تتبنى منهج دراسة الحالة في تشخيص الأزمات وإدارتها، وهذا المنهج يقوم على أن كل أزمة هي حالة مستقلة لها أسبابها وأطرافها وخصوصيتها وبسببها، وهذه الخصوصية تجسد في اختلاف زمان ومكان كل أزمة عن زمان ومكان الأزمات الأخرى،

ويُساعد في التخلص منها وتحويلها إلى نقاط قوة قدر الإمكان. كما أنه يُحدد ويُشخص التهديدات البيئية التي ترافق وقوع الأزمة، ويضع الخطط التي تكفل مواجهتها وعدم تفاقمها.

ثالثاً: المنهج الوصفي التحليلي

يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة كما هي الآن ويُحللها ويُحلل أسبابها ودوافعها وآثارها وانعكاساتها على الدولة وعلى بيئتها الداخلية والخارجية. أي يُقدم وصفاً وتحليلاً شاملاً وكاملاً للأزمة ودرجة قوتها والجِهات الداعمة لها والمُعارضة لها، ويُحدد التكاليف المتوقعة لإدارتها، والفوائد التي يمكن أن تحصل عليها الدولة في حال نجاحها بإدارتها. وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها والمرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها. بيد أن هذا المنهج يتطلب لنجاحه توافر قدرات مُتميزة ولاسيما لدى المعني بإدارة الأزمة، وهذه القدرات يجب أن تكون في مجالات تشخيص الأزمات والقدرة على التنبؤ في المستقبل، والقدرة على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، والقدرة على العمل تحت ضغوط العمل الشديدة^(5١).

(51) Raymond Cohen, Threat Perception in International Crisis, University Wisconsin Press, London, 1979, P.65-79.

هناك آليات عديدة من الواجب على الدولة تبنيها لإدارة الأزمة الدولية، ومن أهمها:

١ . الآلية الدبلوماسية: وتعد من أهم آليات إدارة الأزمة الدولية ولاسيما في أوقات السلم، ويُقصد بها "عملية التمثيل والتفاوض بين البلدان من خلال إدارتها لعلاقاتها الدولية". ولا شك أن عنصر التفاوض يُجسد أهمية حيوية في فن إدارة الأزمة الدولية لكون التفاوض بذاته يُعد فن ودراية وخبرة وموهبة. فالمفاوض الماهر هو الذي بإمكانه خلق الحوار الناجح والكامن بوصول الطرفين المتفاوضان المتأزمان إلى أفضل اتفاق يحقق أقصى مصلحة لهما^(٥٢). ولا جدال؛ إن الاتصالات تعد من أهم مُستلزمات إدارة الأزمة. فلكي يُسيطر على الأزمة ينبغي أن لا يصيب اقية الاتصالات بين أطراف الأزمة عطب تجنباً من حدوث سوء فهم وسوء تقدير وسوء تفسير، وذلك لأنها ضرورية لنقل الرسائل والمواقف والنوايا للخصم. فمسخ الرسائل والرموز يؤدي صاحبه ومُستلمه. فالحرص على وضوح الهدف

واختلاف الأطراف المؤثرة في الأزمة من أزمة إلى أخرى. ووفقاً لمنهج دراسة الحالة فإنه يتم إجراء تشخيص دقيق مُتعمق لازمة ودراسة البيئة المحيطة بها ولأسبابها الحقيقية وحجمها من حيث الشدة والحدة والنتائج المُتخضة عنها ومراحلها الزمنية وكل ما يرتبط بها واتجاهاتها المُستقبلية^(٥٢). وهذا كله يُساعد على إعطاء صورة دقيقة ومُعمقة عن الأزمة وطبيعتها، ويزود فرق إدارة الأزمة برؤية شاملة عن العناصر والمُتغيرات المؤثرة في الأزمة وتتاثر بها، وتسهيل إدارة الأزمة والتعاطي معها بفاعلية عالية.

المطلب الثالث: آليات إدارة الأزمات الدولية ومقوماتها

إن المخاطر الملازمة للازمة جمّة؛ بعضها يكون معها منذ اندلاعها والأخر يتكون من خلال سير الأزمة. ومن اجل أن تجري عملية إدارة الأزمة بصورة صحيحة، فلا بُد أن يلتزم الأطراف المعنيين بتلك العملية بشروط إدارة الأزمة وألياتها ومبادئها وأسسها، وللوقوف على ما سبق تم اعتماد التقسيم الآتي . .

أولاً: آليات التعامل مع الأزمات الدولية وإدارتها

^(٥٢) أحمد فخر، التفاوض، سلسلة مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، العدد ٧، المركز الدولي للدراسات المُستقبلية والاستراتيجية، القاهرة، حزيران ٢٠٠٥، ص ٤.

^(٥٢) عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات الدولية: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٧.

الغير، ولاسيما على البلدان المتخلفة التي تحتاج إلى المساندة الاقتصادية المستمرة^(٥٦).

٤. الآلية الاستخباراتية: لا بُد لإدارة الأزمات من أعمال الجاسوسية والاستخبارات، التي تُساعد على إضعاف قدرات الخصم بكافة أوجهها، وتخريب مرافقه ومُنشاته الحيوية، فضلاً عن تأثيرها في الرأي العام لشعبه^(٥٧).

٥. الحرب النفسية: أسهم التقدم والتطور في وسائل الاتصال والإعلام، على جعل الحرب النفسية إحدى أدوات التعامل مع الأزمات وإدارتها، "فالدعاية قد تسبق العمل العسكري، وتُهد له، وتُوهِل المُجتمع الدولي لتدابيره، بل تُصاحب العمل الدبلوماسي أو الاقتصادي، لإثارة جبهة العدو الداخلية، أو

وعلاية الموقف يعني كل طرف من الوقوع ضحية الخطأ أو عدم التأكد ما المطلوب منه أن يفعله^(٥٤).

٢. الآلية العسكرية: تُعد القوة العسكرية، من الأدوات الأساسية لفرض الإرادة على الآخرين، ولكي تؤدي مهامها في التعامل مع الأزمات وإدارتها، ينبغي أن تكون مُستعدة على نحو كامل لصون أراضي الدولة^(٥٥). ويشترط في تحقيق ذلك ضمان صحة المعلومات وتكاملها، لتمكينها من احتواء الأزمة، أو إنهاؤها، ومدى قدرة الدولة وأجهزتها على التنسيق مع القوة العسكرية، في إدارة الأزمة.

٣. الآلية الاقتصادية: تُعد القوة الاقتصادية والمساعدات الاقتصادية على نحو خاص أداة مُهمّة في التعامل مع الأزمات الدولية وإدارتها، إذ يمكن التوسُّل بها في فرض الإرادة على

^(٥٦) مروان سالم العلي، الإقليمية الجديدة والنظام الدولي: دراسة في التأثير والتأثر، دار السنهوري للنشر والتوزيع، بيروت، ٢٠١٧، ص ١١٥-١٣٠.

^(٥٧) هارلان اولمان وجيمس بي. ويد، الهيمنة السريعة: ثورة حقيقية في الشؤون العسكرية، ط١، دراسات عالمية(٣١)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ٢٠٠٠، ص ٢٣. وبالمعنى نفسه ينظر: إدريس لكريني، إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول...، مصدر سابق، ص ٣٤.

^(٥٤) محمد نصر مهنا، العلاقات الدولية بين العولمة والأمركة، المكتب الإعلامي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٦، ص ٢٧٤.

^(٥٥) Michael Ohanlon, Hard Power: The New Politics of National Security, Basic Book, 2006, P.22.

وأهمهم هو قائد فريق إدارة الأزمة، وهذا الشخص ينبغي أن يمتلك الخبرة الكافية في إدارة الأزمات، وأن يمتلك السمات الشخصية المناسبة التي تؤهله لإدارة الأزمات، وان يتم منحه الصلاحيات الكافية للتعاطي مع الأزمة دون الحاجة إلى مراجعة الإدارة العليا في كل قرار وفي كل صغيرة وكبيرة. وينبغي أن يقوم قائد فريق إدارة الأزمة باختيار قائد مُنوب الذي يجب أن يكون قادراً على أداء جميع الوظائف الأساسية لإدارة الأزمات وإدارة فريق إدارة الأزمة^(٦٠). أما اختيار أعضاء هذا الفريق فيتم بالاتفاق والتنسيق بين قائد فريق إدارة الأزمة، والقائد المناوب والإدارة العليا في الدولة. ويتم اختيار هذا الفريق وفق قواعد أساسية أهمها الكفاءة والمهارة والخبرة العالية في إدارة الأزمات واحترام المسؤولية والقدرة على التحكم بالأعصاب وضبط النفس والتفكير الإبداعي وامتلاكهم لروح الفريق الجماعي والولاء للوطن . . . ومن أهم أعضاء هذا الفريق (مدير العلاقات العامة،

تكثيف الحملات الإعلامية، لدفع الرأي العام إلى مُناصرة موقف ما، أو التشكيك فيه"^(٥٨).

ثانياً: مقومات وأسس التعامل مع الأزمات الدولية وإدارتها

لتقليل الآثار السلبية للعوامل المُصاحبة للأزمة، لا بُد من تحليل مقوماتها ومعرفة أسسها، وفق الآتي^(٥٩):

١ . بناء فريق مُتخصص في إدارة الأزمات: لا شك في القول؛ إن إدارة أية أزمة دولية تتم عبر فريق عمل مُصغر مُتخصص مُتكامل يُسمى "فريق إدارة الأزمة Crisis Management Team". يستطيع القيام بكافة خطوات ومراحل إدارة الأزمة بكفاءة وفعالية عاليتين . . . ولهذه الفرق أهمية كبيرة في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها وأثنائها وبعدها . ويكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات المهمة والسريعة والإعداد والتنسيق للتعاطي مع الأزمة في ضوء التوقعات المبنية على مؤثرات الأزمة. وأول الأعضاء

^(٥٨) محمد عبد الوهاب حسن، دور الصحف في ادارة الازمات الامنية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ٢٠٠٨، ص ص٢٩-٤٠.

^(٥٩) كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الاستراتيجية، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، ١٩٨٨، ص ص٢٢٩-٢٣٢. وبالمعنى نفسه يُنظر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة الأزمات، ط١، عالم الكتب الحديثة، اربد، ٢٠٠٩، ص ص١٦٧-١٧٧.

^(٦٠) عبد القادر محمد فهمي، مجالات فكرية حول مفهوم الأزمة وطرائق إدارتها، مجلة العلوم السياسية، العدد ٢٢، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، ٢٠٠١، ص ص٢١-٢٣. وبالمعنى نفسه يُنظر: عبد الله متعب، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥، ص ص٥٤-٥٦.

٣. إدراك أهمية الوقت ومهارة إدارته : إنَّ أهم مهارة في إدارة الأزمة التي تُحدد نجاح فريق إدارة الأزمة هو التحكم بالوقت وتحديدِه بصورة صحيحة، ولاسيما إذا ما علمنا أنَّ الوقت المُتاح للأزمة محدود وقصير. . وينبغي أخذ القرارات المناسبة في ظل المدة الزمنية المحددة. . فعنصر الوقت مُهماً جداً لأجل تنفيذ خطط إدارة الأزمة ضمن الأوقات المحددة^(٦٢) . وإذا لم ينجح فريق إدارة الأزمة في التعاطي مع الأزمة عبر إدارة الوقت بصورة فاعلة، فإن هذا الإخفاق سوف ينعكس في صورة إخفاق حقيقي في إدارة الأزمة، بحكم أنَّ عامل السرعة مطلوب لإدارة الأزمة والتفكير بالبدائل.

٤. إدراك التهديد^(*): لاشك في القول؛ إنَّ الأزمة الدولية يتم إدارتها أو التعامل معها في ضوء مُدركات صنّاع القرار

^(٦٢) مازن إسماعيل الرمضاني، نحو تخطيط سياسي خارجي عربي، مجلة العلوم السياسية، العدد ١، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، آذار ١٩٨٨، ص ١٠٨. كذلك: إبراهيم عرفات، التحذير من الأزمات الدولية، مجلة السياسة الدولية، العدد ٨٠، مؤسسة الأهرام، القاهرة، نيسان ١٩٨٥، ص ٢٤٥.

^(*) إدراك التهديد يُعرف بأنه: "توقع دولة ما بان دولة أخرى ربما ستشكل أذىً أو خطراً ما على أهدافها الأساسية. "وإدراك التهديد يعني تخمين أو تقدير الماضي والحاضر، واستنتاج صور وجودهما من المعلومات المتوفرة

وضابط ارتباط الأمن، ضابط ارتباط الحكومة، المتخصص القانوني، المتخصص المالي، مُتخصص عمليات الإغاثة، ضابط ارتباط طبي، ضابط ارتباط الضحايا وعائلات الضحايا، وضابط ارتباط دولي). وينبغي على المسؤولين الكبار في الدولة توفير البيئة الملائمة لعمل الفريق من إمكانيات مادية وبشرية. ومن الضروري أيضاً عقد دورات تدريبية لهم في مجال إدارة الأزمات مع تطبيقات على الواقع، وتعريف كل عضو من أعضاء الفريق بواجباته ومهامه وكيفية أدائها. .^(٦٣).

٢. إنشاء مركز لإدارة الأزمات: إنَّ النجاح في إدارة الأزمات التي تواجه أية دولة يتطلب إنشاء مركز لإدارة الأزمات في هذه الدولة، إذ ليس كافياً أن تقوم الدولة بصياغة السياسات، واختيار فريق إدارة الأزمات، ووضع خطة/خطط لإدارة الأزمة/الأزمات، بل لا بُد من وجود مركز لإدارة الأزمات يُساعد في أداء جميع المهام المذكورة بصورة أكثر نجاحاً، ويجب تجهيز وتزويد مركز إدارة الأزمات بالطاقة الكافية اللازمة لتشغيل جميع أجهزة ومعدات هذا المركز، وجمع فريق إدارة الأزمات في مكان واحد وعدم تشتيتهم.

^(٦٣) للاستزادة حول هذه الفَرْق ينظر: يوسف أحمد أبو فارة ، إدارة الأزمات: مدخل مُتكامِل، مصدر سابق.

في دولة (ب) على أنه تهديد أم لا، وبذلك يُحدد الأغراض والبدائل واتخاذ القرارات^(٦٤).

٥ . المعلومات: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات الأزمة، وسلوكيات أطرافها ونتائجها، وعليه أن فتح ابواب الاتصال مع الجانب الآخر يُسهل بلوغ هذا الهدف، وعادةً ما تكون المعلومات غزيرة ومُتدفقة وجديدة في إطار الثورة التكنولوجية، وهذا ما يُشكل عنصر ضغط على صنّاع القرار الذين لا يُتاح لهم فرصة تقييم ودراسة هذه المعلومات بشكلٍ سليمًا، وعدم التمكن من معرفة المعلومة التي لها علاقة بالأزمة، والمعلومة التي هي محض تمويه وتشويش^(٦٥). لذا فالحل يكمن في نظم المعلومات بإنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأزمات التي قد تتعرض لها الدولة، لكن يجب المحافظة على سرية المعلومات والاتصالات، كما لا بُد من توفر نظام إنذار مُبكر يتسم بالكفاءة والقدرة على رصد المخاطر وتفسيرها.

^(٦٤) حسن البزاز، إدارة الأزمة بين تقطعي الغليان والتحول، ط١، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، ٢٠٠١، ص ١١٤.

^(٦٥) مازن إسماعيل الرمضاني، في التخطيط السياسي الخارجي، مجلة الحقوقي، العددان (٢١)، بغداد، ١٩٧٨، ص ٥٠.

للتهديدات المُخلفة المُرافقة لها، واثرتك المُدركات في تفعيل أداء صنّاع القرار بما تمكّنهم من الإدارة الرشيدة اللازمة^(٦٦). فالأزمات تأتي نتيجة التهديدات، وهذه التهديدات تُمثل مواقف قائمة أو وشيكة الوقوع يمكن أن تمس النظام العام والمصلحة العليا للدولة. فالتهديد هو أحد الموضوعات التي يختص بها الإدراك. أي لا بُد من إدراك التهديد أو الموقف، أي أن الفعل الصادر من صنّاع القرار في دولة (أ) هل أدرك من صنّاع القرار

والواردة، التي ربما تكون مُسشّطية ومُنقضة، كما ويختص برؤية المُستقبل على اعتبار أن الأخير غالباً ما يكون قائماً على التوقع والحدس والتخمين. وإدراك التهديد يعني كذلك محصلة لتقدير ما تملكه الدولة من قدرات وإمكانات وما يتم تخمينه من نوايا وبالصيغة الآتية : (إدراك التهديد = تخمين الإمكانيات والقدرات + تخمين النوايا). للاستزادة يُنظر: شيماء معروف فرحان، إدراك التهديد وأثره في إدارة الأزمة الدولية: دراسة في العلاقات الأمريكية- الإيرانية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية، جامعة النهدين، بغداد، ٢٠٠٧، ص ٥٣.

^(٦٦) Integrated Crisis management: Defined CMI Staff Writer Disaster Resource Guide, 2004.net.

سيؤدي إلى تدهور مُميت للطرفين^(٦٧). ففي حالة (أزمة الصواريخ الكوبية) فان موافقة القوتين العظميين (الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي السابق) على التسوية لم تكن إهانة لأحد أو انتصار فريق على آخر، بل نصراً للبشرية جمعاء. إذ أن تفكيك منصات الصواريخ السوفيتية وسحبها من كوبا أزال تهديداً للأمن والمصالح الأمريكية وهو ما أُعتبر نصراً في المنظور الأمريكي. كما أن تعهد واشنطن بعدم مهاجمة كوبا وبفك الحصار عنها مكن رئيس الاتحاد السوفيتي السابق (خروشوف) من الزعم بان أهدافه الأساسية قد تحققت وهي حماية نظام (كاسترو)^(٦٨).

٨. حصر استعمال القوة العسكرية بمنطقة جغرافية محددة: من أجل إحكام السيطرة على إدارة الأزمة وكسب الوقت يجب أن يبقى النزاع العسكري محصوراً جغرافياً، وهذا يتطلب أن ترعى "الفرق المعنية بإدارة الأزمة" من صنّاع القرار المدنيين قيادة العمليات العسكرية ومراقبتها مراقبة شديدة كي لا تقود العمليات العسكرية إلى تصعيد الموقف المتأزم. وهذا ما حدث

٦. تحديد الأهداف: إن التعامل مع الأزمات وإدارتها بنجاح يعني من ضمن ما يعنيه أن كل طرف متورط بها عليه بكل الأحوال أن يدرك ؛ بعدم استطاعته بلوغ أقصى أهدافه. فالسعي وراء مكاسب كبيرة يُقابلة خسارة كبيرة للطرف المقابل لا يقدر على تحملها لثقلها. أي أنّ إدارة الأزمة يجب أن لا تأخذ صيغة مُباراة صفرية تكون محصلتها صفرًا لأحد الخصمين^(٦٦).

٧. تبني الحل العقلاني التوفيقي: في أحيان كثيرة يصبح الخصم في أثناء الأزمة هو الشريك بتسويتها. إذ قد تنتهي الأزمة إلى مُجابهة أو حل توفيقي أو عودة الأمر إلى وضعه السابق. والحل التوفيقي يأتي من تعديل في موقف الطرفين أو احدهما. ولما كان غرض كل طرف أن يظهر عزمه وتمسكه بمصالحه، فان البديل عن المُجابهة هو أن يقوم كل طرف بإتاحة الفرصة أمام الآخر لكي يتراجع عن موقفه. لذلك فإن المعنيين بإدارة الأزمة مطالبون بان لا يقطعوا خطوط الرجعة على الخصم. بل من الأفضل أن يُقدم كل طرف للآخر العون ليتراجع مع حفظ ماء وجهه. فالحل العقلاني مُمكن أن يُمهّد لعلاقة إيجابية بين الطرفين. . والعكس

^(٦٧) سبائين جانسن، موسوعة استراتيجية الحرب، ترجمة محمود مقلد، مجد المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، ٢٠١١، ص٤٧.

^(٦٨) محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، ط٢، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ١٩٩٨، ص٣٦٢.

^(٦٦) عبد القادر محمد فهمي، المدخل إلى دراسة الاستراتيجية، مصدر سابق، ص٢٤٤.

كانت حذرة من إقدام واشنطن بالرد عليها عبر هذه الأزمة أو تصعيدها فلجا الطرفان إلى حل الأزمة وتسويتها سلمياً^(٧١).

١٠. البحث عن الدعم العريض: ولاسيما إذا ما لجأ الطرف المتورط في أزمة ما إلى القوة العسكرية، فعليه البحث عن الدعم العريض ومن أبرزها الدعم المعنوي والأخلاقي، والتفويض لخطته من الدول الأخرى عندما يكون ذلك ممكناً. وقد تعاملت الولايات المتحدة مع (أزمة الصواريخ الكوبية) بعيداً عن الأمم المتحدة واختارت فقط الدعم القانوني والسياسي من منظمة الدول الأمريكية، فضلاً عن حلفائها الأوروبيين الأساسيين. وفي حين عملت الولايات المتحدة وحيدة في الأزمة المذكورة، بيد نجدتها فضلت في أثناء الأزمة الكورية عام ١٩٥٠ بالعمل تحت لواء المنظومة الأممية.

١١. الاعتبار من السوابق ودروس الأزمات: على الرغم من الصلة بين الأزمات والحروب والقرارات التي تُتخذ أثناء الأزمات التي تؤثر في احتمالية اندلاع الحرب، فإن ليس كل أزمة تُسبب الحرب، وغالباً ما تسبق الأزمات الحروب كما حدث في الحرب العالمية الأولى. وتعد دراسة الأزمات السابقة وسيلة نافعة

فعالاً في الولايات المتحدة في أثناء الأزمة الكوبية، إذ تم تشكيل "فريق المهتمات" من (١٧) عضواً لمساعدة الرئيس الأمريكي آنذاك (جون كينيدي) باتخاذ القرار والرد المناسب على التحدي السوفيتي، وصوتت الأغلبية من الفريق لصالح حصار الشواطئ الكوبية مع إرسال إشارات للسوفيت بأن الولايات المتحدة تحاول كسب الوقت^(٦٩).

٩. تحاشي البدائل الأكثر خطورة: من الأساليب الأخرى التي يجب أتباعها للتعامل مع الأزمات وتسويتها، هي تحاشي الخيارات (البدائل) الأكثر خطورة التي لا تترك مجالاً تعين على تلطيف اثر ذلك الخيار، مما يؤول بالمعنيين إلى تنفيذ الخيار المحفوف بالمخاطر^(٧٠). ففي (أزمة برلين الغربية ١٩٤٨-١٩٤٩) لم يُغلق السوفيت المنافذ كافة على برلين الغربية في حصارهم لهم، بل أعطوا مجالاً للولايات المتحدة أن تختار بين التصعيد الأزمة أو بين تسويتها بديل لا يترتب عليه كُلف ومصاعب. فموسكو

^(٦٩) مازن إسماعيل الرمضاني، إدارة الأزمة الدولية: إطار عام، مجلة أم المعارك، العدد ٣، مركز أبحاث أم المعارك، بغداد، تموز ١٩٩٥، ص ٢٣.

^(٧٠) محمد شومان، الأزمات وأنواعها، بحث منشور عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) على الموقع www.al-jazirah.com.

^(٧١) إسماعيل صبري مقلد، الاستراتيجية والسياسة الدولية: المفاهيم والحقائق الأساسية، الشركة الحديثة، بيروت، ١٩٧٩، ص ٦٤٧.

ومما سبق ذكره دعونا نقول؛ إنَّ الأزمة الدولية عندما تبدأ فإنها منذ اللحظة الأولى لظهورها وحتى لحظة تسويتها - سواء أكانت بالوسائل السلمية أو بوسيلة الحرب- فإنها بحاجة إلى إدارة رشيدة عالية الكفاءة، والإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك العلاقة الإيجابية بين المدخلات والمُخرجات وبين المُقدّمات والنتائج. أي بمعنى آخر العمل على استغلال الموارد المتاحة مهما كانت ضئيلة لتحقيق نتائج ذات مردود أفضل وإيجابي.

المطلب الرابع: إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام الدولي الجديد

يُوصف النظام الدولي بعد انتهاء الحرب الباردة بأنه يُعاني من اللامركزية والفوضى وغياب آليات الضبط، وظاهرة إفقاد الضوابط والقواعد ليست خاصية مميزة للعلاقات الدولية فقط، بل أن كل نظام اجتماعي يحمل في ذاته أزمات تنظيمية حادة وعنيفة، وهذه الأزمات هي بمثابة آليات ضبط ذاتي للنظام الدولي^(٧٤). فقد أدت التغييرات التي طرأت على النظام الدولي بطريقة دراماتيكية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي ونهاية (حلف وارشو) إلى بعض التعديل في عملية التعااطي مع الأزمات

لمعالجة الأزمات المستقبلية. وينبغي علي صنّاع القرار دراسة الأزمات السابقة ليتعلموا منها كيفية إدارة المواقف والأزمات بفاعلية ليتفادوا الحرب^(٧٢).

١٢. التخطيط الإعلامي في الأزمة: يعد وضع خطط إعلامية من أهم المقومات المطلوبة للتعامل مع الأزمات وإدارتها، والحاجة تُوجب توفير سياسة إعلامية قبل اندلاع الأزمة واثنائها وبعدها. وبجُكم الأهمية الكبرى للإعلام في التعامل مع الأزمات وإدارتها، لذا يُقترح إزاء ذلك تعيين ناطق رسمي يتصف بالخبرة والكفاءة والتأهيل، يتولى الإدلاء بتفصيلات عن الأزمة، بعد أن يتم إعداد هذا التصريح من جانب فريق (إعلامي، سياسي، أمني) مُختص، كما أنه من المُعذر مواجهة أي أزمة على نحو فعال من دون إعلام يقوم بتوعية المواطنين والقائمين بما هو مطلوب منهم فعلة عند اندلاع الأزمة لمواجهتها^(٧٣).

^(٧٢) عبد السلام سلمان خريبط الناشئ، سياسة الردع في مواجهة الأزمات الدولية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد الدراسات القومية والاشتراكية، الجامعة المستنصرية، بغداد، ١٩٨٨، ص ٤١-٥٥.

^(٧٣) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس- المراحل- الآليات، مصدر سابق، ص ١٦٩-١٨١.

^(٧٤) محمد سعدي، مُستقبل العلاقات الدولية من صراع الحضارات إلى انسنة الحضارة، مركز دراسات الوحدة الدولية، بيروت، ٢٠٠٦، ص ٣٠٠.

مُدخِلة، وقوى مُراقِبة بلِ لكلِ البلدان بات لهم دوراً فيها ولكن تحت القيادة الأمريكية^(٧٦).

٢ . على الرغم من أنَّ الولايات المتحدة بشرت بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، بعالم يسوده السلام والاستقرار، بيد أن أعمال العنف والعُنف المُضاد تصاعدت، وازدادت الحروب الأهلية والنزاعات الإقليمية. وواجه العالم حقيقة زيادة الفجوة بين دول الشمال ودول الجنوب، وزيادة حالات عدم احترام القانون الدولي، وأصبح استخدام القوة في إدارة الأزمات الإقليمية أمراً طبيعياً تحت قيادة الولايات المتحدة، وفي ظل تجاهلاً واضحاً للشرعية الدولية^(٧٧). وفي ذات الوقت بات استخدامها أكثر صعوبة، وملياً بالأخطار، لأنه أصبح تحت حكم قوى عالمية على اهبة الاستعداد للتدخل. وكان واضحاً أنَّ الولايات المتحدة تسير وفق نهج فرض الحلول على العالم بالقوة وإدارة الأزمات وصولاً إلى الحرب وليس إلى التهدئة وهو ما اتضح في ازدياد عدد العمليات العسكرية التي شاركت فيها القوات

الدولية، وأصبحت إدارة الأزمات مُختلفة في ظل الوضع الجديد، فبدأت الولايات المتحدة بالتفكير للعودة إلى ما كان يُنادي به الرئيس الأمريكي الأسبق (ودرو ولسون) في مطلع القرن العشرين؛ من شعار وحدة القوة ضد المعتدي بدلاً من إستراتيجية توازن القوى التي أتتبع في عصر سباق التسلح. وتكمن اهم خصائص الأزمات الدولية في النظام الدولي الجديد، بالاتي^(٧٥):

١ . ظهور الولايات المتحدة قوة عظمى وحيدة دون أي مُنافس على مُختلف الأصعدة، وظهر هذا الأمر جلياً وواضحاً في عملية إدارة أزمة الخليج الثانية، بعد انضمام الدول الكبرى كلها لتحالف عالمي بوجه العراق. وتحالفٌ كهذا يتكرر على نحوٍ أُخرى في مواجهة ظاهرة الإرهاب، غير أنَّ التعامل مع الأزمات الاقليمية وإدارتها فقدت آلياتها، إذ لم تعد قاصرةً على قوى

^(٧٥) مروان سالم العلي، مُستقبل النظام الدولي الجديد في ظل بروز القوى الصاعدة وأثره على المنطقة العربية، مجلة قضايا سياسية، العدد ٢٦، كلية العلوم السياسية، جامعة النهدين، بغداد، ٢٠١٢، ص ١٠٧-١١٠. وبالمنعنى نفسه يُنظر: مروان سالم العلي، النظام الدولي: دراسة نظرية في المفهوم والخصائص واليات التغيير، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، العدد ٢٠، كلية القانون، جامعة الكوفة، ٢٠١٤، ص ٢٢١-٢٢٣.

^(٧٦) ريتشارد هاس، الفرصة: لحظة أميركا لتغيير مجرى التاريخ، ط١، ترجمة سعد كامل الياس، العبيكان للنشر، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٤٢-٤٤.

^(٧٧) توماس شيلينج، استراتيجية الصراع، ط١، ترجمة نزهت طيب وأكرم حمدان، الدار العربية للعلوم، بيروت، ٢٠١٠، ص ٣١١.

استمر التجاهل الأمريكي لعشرات القرارات الدولية، المتعلقة بالصراع العربي-الإسرائيلي.

٤. سيولة سوق السلاح العالمي ونقلها إلى مناطق التوتر حتى أصبح تجارة أكثر من كونه سياسة واحتمالية استمرارها مستقبلاً^(٧٩).

مما سبق دعونا نقول؛ إذا كان الهدف من التعامل مع الأزمات وإدارتها في نظام الثنائي القطبية الدولي، يكمن في الامتناع عن استخدام القوة، فإن أسلوباً كهذا يبقى قائماً في ظل النظام العالمي الجديد، مع وجود استثناء أن بلوغ الأزمة لذروتها، قد يمهّد السبيل لدفع قوى دولية للتدخل بغية حسم موقف الأزمة، بعد أن كان سابقاً مقيداً.

المبحث الثالث

استراتيجيات التعامل مع الأزمات الدولية وإدارتها

على الرغم من تنوع أنواع الأزمات وأشكالها، إلا أن الهدف من مجابتها يكمن في الحيلولة دون تفاقمها، ومعرفة مسبباتها، للتمكن من تبني الإجراءات الملائمة لمنع تكرارها. ولتحقيق ذلك، تنتهج عدة إستراتيجيات أو أساليب تم تقسيمها إلى

^(٧٩) مروان سالم العلي، مكانة الإقليمية الجديدة في الاستراتيجية الأمريكية الشاملة، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ١٦١.

العسكرية الأمريكية في تسعينيات القرن المنصرم، وفي أكثر من منطقة، وكثيراً ما كانت تستعين بحلفائها في حلف شمال الأطلسي لأداء أدوار محددة في العمليات العسكرية أو في إمساك الأرض بعد انتهائها، كما حدث في كوسوفو مثلاً.

٣. في حين كان الخوف (في ظل النظام الدولي الثنائي القطبية ١٩٤٥-١٩٩١) من استخدام حق النقض (الفيتو) في مجلس الأمن الدولي يقود إلى إدارة الأزمات والتدخلات العالمية بالتوافق وبعيداً عن الشرعية الدولية، فإن التدخلات العالمية في التحكم في بعض الصراعات الإقليمية تحت عباءة الشرعية الدولية وعبر قرارات دولية أصبحت أكثر ازدياداً وسهولة، رغم تطبيقتها بصورة انتقائية، فقد كانت قرارات الأمم المتحدة لإدارة أزمة الخليج الثانية هي التي أوصلت الأزمة بين العراق والكويت إلى الحرب بدلاً من التهدئة أو الحل السلمي^(٧٨)، وفي المقابل

^(٧٨) Moses Naim, Globalization: Passing Fad or Permanent Revolution?, Harvard International Review, Vol.26, No.1, Spring 2004, P.84. Also: Adam Roberts and Benedict Sburg, United Nations-Divided World: The UN Roles in International Relations, Carendon Press, Oxford, 1993, P.10.

٣. التقليل من شأن الأزمة: بعد الاعتراف بوجود الأزمة، يُعمد إلى الاستخفاف بها وتأثيرها وتآجها، ويُعامل معها بالأسلوب الملائم.

٤. السماح بظهور الضغوط الداخلية اللازمة: إذ أن كبت الضغوط الداخلية للأزمة يزيد من آثارها السلبية وقوتها، وقد تنفجر بشكل مُدمر. وبالإمكان من خلال تحديد مكان صراعات المصالح بين أطراف الأزمة ودراسة القوى الداخلية الضاغطة لها من تعيين مواضع الضعف في بنية الأزمة، ومن ثم التغلب عليها^(٨١).

٥. عزل القوى الفاعلة في الأزمة: وذلك عن طريق إرسال أشخاص سراً إلى موقع الأزمة لمعرفة من هي الجهة المسببة لها، وفصلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها.

٦. تفريغ الأزمة: ويتم تفريغ الأزمة من خلال ثلاث مراحل رئيسة: تكمن اولها في مواجهة القوى المحركة للأزمة بشكل عنيف، أما الثانية: فتقوم بتحديد أهدافاً بديلة للاتجاهات الفرعية للأزمة لتسهيل التعامل مع كل اتجاه من اتجاهات الأزمة

^(٨١) جون ستون، الاستراتيجية العسكرية: سياسة أسلوب الحرب، دراسات مترجمة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، ٢٠١٤، ص ص ١٣-١٧.

الإستراتيجيات التقليدية، والإستراتيجيات غير التقليدية، والإستراتيجيات العلمية العملية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التقليدية

تتميز الاستراتيجيات التقليدية بطابعها الخاص، المُستمد من خصوصية الأزمة، وتشمل الآتي^(٨٢):

١. إنكار الأزمة وعدم إعلانها: وهذا الأسلوب تستخدمه غالباً الإدارات المُسلطة، التي ترفض الاعتراف بوجود الأزمة وتسعى إلى عدم إعلانها، مُنكرة حدوث الأزمة، ومن خلال ذلك يُساعدونها من السيطرة على الأزمة.

٢. تأجيل ظهور الأزمة: تتعامل بشكلٍ مباشر مع الأزمة لتدميرها عبر الأسلوب العنيف، سواءً مع مُسبباتها أو آثارها.

^(٨٢) للاستزادة حول تلك الاستراتيجيات يُنظر: مُهند قاسم علي التميمي، الولايات المتحدة الأمريكية وإدارة الأزمات الدولية بعد الحرب الباردة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية، جامعة النهدين، بغداد، ٢٠٠٧. وبالمعنى نفسه يُنظر: حسين قادري، دراسة وتحليل النزاعات الدولية، منشورات خير جليس، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ص ٨٦-٩٨. وبالمعنى نفسه يُنظر: يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل مُتكامل، مصدر سابق.

١. الفريق المتكامل: أن تعقيدات الأزمة وتشعب عواملها أدى إلى تبني استراتيجية الفريق المتكامل الذي يُعد من أكثر الاستراتيجيات استخداماً، اللذان اقتضيا إشراك متخصصين في مختلف المجالات لإدارة الأزمة ومواجهتها بشكل علمي، وقد يختص هذا الفريق بالتعامل مع أزمة مُحددة، أو ربما يكون فريق عمل دائم.

٢. احتواء الأزمة: وقوامه حصار الأزمة ضمن حيز مُعين، واحتواء ضغطها، والعمل على إفراغ قواها التدميرية. وفي الأغلب الأعم يتم اتباع هذه الاستراتيجية في الأزمات العمالية.

٣. تصعيد الأزمة: يتم اللجوء إليها عندما تصبح الأزمة غير مُحددة المعالم، وإضعافها، لا بُد من تصعيد الأزمة حتى تصل إلى مرحلة تعارض المصالح، الذي ينتج عنه تفتت كُلمها. وفي الأغلب يتم اتباع هذه الاستراتيجية في الأزمات السياسية بين الأحزاب الجماهيرية مُتنافرة التوجهات.

٤. تفريغ مضمون الأزمة: يُعد من انجح الاستراتيجيات غير التقليدية، بيد أنه يتحتم تحديد مضمون الأزمة؛ السياسي أم الاقتصادي أم الاجتماعي، لتفريغها منه، فتفقد قوتها الدافعة

على افراد، وفي المرحلة الثالثة يتم استقطاب تلك الاتجاهات والتفاوض معها بمنظور شامل.

٧. إخماد الأزمة: يتم اللجوء إلى إخماد الأزمة عندما يتصاعد خطر الأزمة ويؤدي استمرارها إلى احتمالية تدمير الدولة، ويتم إخمادها من خلال حالة التصادم العنيف والعلني بين كافة قوى الأزمة بغية القضاء عليها.

مما سبق يبدو؛ إن الاستراتيجيات التقليدية هي استراتيجيات تم استخدامها عبر العصور المختلفة تاريخياً وعسكرياً واقتصادياً، وتم تجربتها والتحقق من دقتها، وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامها.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات غير التقليدية

تشمل الاستراتيجيات غير التقليدية الآتي^(٨٢):

(٨٢) للاستزادة حول تلك الاستراتيجيات يُنظر: المصدر نفسه. وبالمعنى نفسه يُنظر: محمد صدام جبر، إدارة الأزمات: إستراتيج وتكتيك، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٨٣، اتحاد الغرف التجارية والصناعية، أبو ظبي، ٢٠٠٠. وبالمعنى نفسه يُنظر: أكرم سالم، إدارة الأزمات وسبل التعامل معها ومواجهتها، صحيفة الحوار المُتمدن، العدد ١٧٣٧، كانون الأول ٢٠٠٦،

عبر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) على الموقع:

م . د . مروان سالم العلي: استراتيجيات التعامل مع . . .

تغيير (تحويل) مسلكها (مسارها) إلى مسالك أخرى بديلة، تُسهل احتوائها بالاعتراف بمسبباتها وباستيعاب نتائجها، وبالتالي يتم التغلب عليها على نحوٍ يحسر أضرارها إلى أدنى درجةٍ مُمكنة.

مما سبق يبدو للباحث؛ إنَّ التطورات العصرية في مجالات العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخبارية والاجتماعية أدى إلى بروز عدد من الاستراتيجيات الحديثة المرتبطة بمواجهة الأزمات والكوارث، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات العلمية والعملية

يتم التعامل مع الأزمات، وإدارتها إدارة علمية رشيدة متكاملة ومُترابطة من خلال الإستراتيجيات العلمية والعملية التي تُعد الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة، وتُمر تلك الإستراتيجيات بمجموعة من الخطوات المتتابعة والمترابطة في التعامل مع الأزمة، وفيما يأتي عرضاً موجزاً لكل خطوة، ومن أبرزها^(٨٣):

أولاً: تقدير موقف الأزمة

وهويتها، ويمكن تفريغ الأزمة من مضمونها؛ أما عبر التحالفات الوقتية مع الطرف المُسبب لها، وإما من خلال الاعتراف جزئياً بالأزمة وبالتالي إنكارها.

٥. تفتيت الأزمة: وهو من أفضل الإستراتيجيات أو الأساليب للتعامل مع الأزمات الكبرى، ذات القوة الشديدة، التي تُهدد بأخطار عديدة. وتعتمد تلك الاستراتيجية على "معرفة الأطراف التي سببت وقوع الأزمة بشكل كامل وتحديد مصالحها المُعارضة ومنافعها المُحتملة وتحالفاتها القائمة ثم التأثير في وحدة تلك التحالفات، وتحويل الأزمة الأساسية إلى أزمات محدودة الحجم".

٦. تدمير الأزمة ذاتياً من الداخل: وهي من أصعب الاستراتيجيات غير التقليدية، ويتم استخدامها في الأزمات العنيفة والمدمرة، التي تكون فيها المعلومات معدومة. فيتم التعامل معها بأسلوب عنيف، وعبرها يتم التأثير في مكان الضعف فيها، واستقطاب قوى الدفع المؤثرة مباشرةً في الأزمة، بغية إفقاد تماسكها والتأثير في استقرارها وتهيئة فرص الصراع الداخلي بينها، مما يؤدي إلى تدميرها.

٧. تغيير مسلك (مسار) الأزمة: تُستخدم هذه الاستراتيجية في الأزمات شديدة العُنف، والمُتعدِر إيقاف تصاعدها، فيتم

^(٨٣) للاستزادة يُنظر: أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مصدر سابق. وبالمعنى

نفسه يُنظر: يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، مصدر سابق.

إدارة الأزمة، وهذه البيانات تنطوي على مجموعة من الأسئلة، منها؛ من هي القوى المعارضة للأزمة؟، ومن القوى التي صنعتها (قوى الأزمة)؟، إلى أين تتجه الدولة في التعااطي مع الأزمة؟، إلى أين تتجه قوى الأزمة في ممارستها المتعلقة بالأزمة؟، ماذا تملك الدولة من موارد وإمكانات في مواجهة الأزمة؟، ماذا تملك قوى الأزمة من موارد وإمكانات تمكّنها من تصعيد الأزمة؟، وكيف بالإمكان استخدام تلك الموارد من الطرفين؟، . . وغيرها من الأسئلة^(٨٥).

ثانياً: تحليل موقف الأزمة

بعد تقدير موقف الأزمة وتحديد تحديده تحديداً دقيقاً وبعد جمع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة المطروحة في تقدير الموقف، يقوم الفريق المعني بإدارة الأزمة بتحليل موقف الأزمة وعناصرها ومكوناتها المختلفة، بهدف اكتشاف الأهداف والمصالح الحقيقية الكامنة من صنع الأزمة. إن تحليل موقف الأزمة يُراد به التعامل مع موقف الأزمة تعاملًا تفكيكياً، أي تفكيك وتجزئة موقف

إن وقوع أية أزمة في الدولة يُرافقها مجموعة كبيرة من المتغيرات والعناصر غير المفهومة جيداً لصانع القرار وغير الواضحة المعالم، وهذا يتطلب قيام الفرق المعنية بإدارة الأزمة بإجراء تقدير سليم وسريع لموقف الأزمة التي تمر بها الدولة. ويقصد بتقدير الموقف تشخيص وتحديد أسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، وتقدير مضمون علاقات التكامل والتصارُع والتنافس والمصالح بين الطرفين (الطرف الداعم للأزمة والطرف المناهض لها)، ثم تقدير عناصر ومكونات القوة التي يستند إليها الطرفين، وتقدير قدرة كل طرف على المناورة والحركة وعلى الحصول على موارد جديدة لدعم موقفه، وتقدير أسباب نشوء موقف الأزمة الحالي^(٨٤)، وتقدير الآثار والنتائج الناجمة عن هذه الأزمة، وتقدير الآراء والمواقف المختلفة المتعلقة بالأزمة (المؤيدة والداعمة لها والمناهضة والمعارضة لها). وهناك مجموعة من البيانات التي تحتاجها فرق إدارة الأزمة لتحقيق عملية تفكير فاعلة في

^(٨٥) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط١، دار الحامد للنشر، عمان، ٢٠٠٧، ص ٨٢. وبالمعنى نفسه يُنظر: عبد العزيز عبد المنعم خطاب، إدارة الأزمات الأمنية، بلا، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٧-٣٣.

^(٨٤) قدرني علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمة، دار الجديدة، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٢٦-١٤٤. وبالمعنى نفسه يُنظر: مباح مليكة، استراتيجيات إدارة الأزمات وفعالية التسيير: دراسة نظرية وتطبيقية، ط١، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٣٥٥-٣٨٧.

لتصعيد حدة الأزمة، وتحديد إمكانات الدولة في مواجهة هذه التهديدات وتحليلها. بعد هذا كله يتم استخراج الحلول الكليّة والجزيّة والبدائل المختلفة التي يتعين الاختيار فيما بينها، للتقليل من احتمالات الخطأ عند القيام بعملية التخطيط لمواجهة الأزمة^(٨٧).

ثالثاً: التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة

هي مرحلة رسم ووضع السيناريوهات والخطط والبرامج المختلفة وحشد القوى للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، وقبل أن يتم هذا كله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة، وعبره يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من جانب صانعي الأزمة، ومقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر والصراع ومناطق الغليان بعدها جميعاً مناطق ساخنة. وعبر ذلك يتم تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها مناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق، وأهم ما يجب عمله في هذه الخطوة هو تحديد ساعة الصفر لبدء تنفيذ خطة التعامل مع الأزمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار من جانب فريق الإدارة بأن الوقت المتاح لمواجهة الأزمة هو وقت مُحدد، لذلك يجب الاستفادة من جميع

الأزمة إلى عناصر ومكونات وأجزاء بسيطة وصغيرة بإجراء تحليل شامل ومُتعمق لجميع هذه العناصر والمكونات لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف، ومن ثم القيام بإعادة تركيب هذه العناصر على نحو مُنظم، إذ يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع موقف الأزمة، وكيفية مُعالجته^(٨٦).

ويتكون تحليل موقف الأزمة من مجموعة أبعاد، أهمها تحديد وتحليل كل من؛ العناصر والمكونات الأساسية والفرعية لموقف الأزمة، المنافع والمصالح الحقيقية الكامنة وراء إشعال الأزمة وتصعيدها، مستوى المخاطر والتوتر والضغط التي تواجه فرق إدارة الأزمة وقت وقوعها، القوى اللازمة لمواجهة الأزمة وكبحها ومُعالجتها والتعاطي معها، وتحديد وتحليل التكاليف اللازمة لمواجهة الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية، وتحديد وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الطرف الصانع للأزمة والطرف الكابح لها في البيئة الداخلية، وتحديد وتحليل الفرص القائمة والكامنة في البيئة الخارجية للدولة، التي يمكن الانتفاع منها في مواجهة الأزمة والتصدي لها، إلى جانب تحديد وتحليل التهديدات القائمة والكامنة في البيئة الخارجية للدولة، التي قد تستغلها قوى الأزمة

^(٨٧) السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، ط١، دار العلوم

للنشر، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣٠-٤٤.

^(٨٦) عاصم محمد، سرية وعلائية المعلومات في ظروف الأزمات، معهد

الإدارة العامة، عمان، ١٩٩٣، ص ١٥٧-١٨٩.

ومهام تتعلق بالوقاية من الأزمة والعمل على تحويل مسارها باتجاه آخر لا يؤدي إلى خسائر وأضرار كبيرة.

٢. مهام ثانوية: تجسد تلك المهام بتقديم التأييد والدعم

والتسهيلات اللازمة للفريق المعني بإدارة الأزمة ومواجهتها .

٣. مهام تكميلية: إنَّ المهام التكميلية هي مهام تكميلية

وعلاجية؛ تهتم في إزالة ما نتج من آثار إجراء إدارة الأزمة

ومواجهتها والعمل على إعادة الوضع على ما كان عليه قبل

الأزمة .

وبالمُحصلة دعونا نقول؛ بما أنَّ الأزمات لا يمكن تجنبها، لأنها

في معظم الأحيان تحصل على نحو غير متوقع ودون تحذيرات،

فعلى الدول وفرق إدارة الأزمات أن يتعلموا كيفية مواجهتها

والخروج منها بسلام، ولا يكون ذلك مُمكنًا إلا من خلال

ممارسة عملية التخطيط لتجنب عواقب الأزمة والخروج منها

بأقل الأضرار . إذ يعد التخطيط جوهر إدارة الأزمات لأهميته

في التعامل مع الأزمات والقضاء عليها، بالاعتماد على منهج

علمي وعملي يعتمد على المعرفة والخبرة والذكاء، كي يؤدي إلى

مُعالجة الأزمة بكفاءة عالية وتجنب انتشارها في مواقع أخرى.

الخطط والسيناريوهات الجاهزة التي تم إعدادها سابقاً، وإجراء التعديلات الطفيفة عليها إنَّ لزم الأمر^(٨٨) .

رابعاً: التدخل في الأزمة لمُعالجتها

بعد أن تتمكن الفرق المعنية بإدارة الأزمة من إنهاء جميع

خطتها واستعداداتها ضمن الخطوة السابقة (الخطوة الثالثة)،

فإنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل في الأزمة من اجل

مُعالجتها بالصورة الكفؤة والفاعلة، ويكون التدخل بتبني وتطبيق

الخطة المُعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات أو البرامج التي تم

إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة. وتتضمن عملية التدخل

لمُعالجة الأزمة مجموعة من المهام، وهذه المهام هي^(٨٩):

١. مهام أساسية: أهم هذه المهام تتعلق باستيعاب الأزمة

وإمتصاصها واستنزافها ومنعها من التصاعد والتزايد والتفاقم،

^(٨٨) عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات الدولية: التخطيط لما قد لا يحدث،

مصدر سابق، ص ١١٢-١١٦ . وبالمعنى نفسه يُنظر: أميمة الدهان،

إدارة الأزمة في المنظمات، الأهلية للنشر، عمان، ١٩٩٣، ص ٢٠٧ .

^(٨٩) سرمد زكي الجادر، إدارة الأزمة الدولية، مُحاضرات مُلقاة على طلبة

قسم الاستراتيجية/ مرحلة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة

النهريين، بغداد، العام الدراسي ٢٠١١-٢٠١٢ .

الخاتمة

تبعاً لما ذكر سابقاً تبين إنَّ مُصطلح الأزمة هو من المُصطلحات المُعقدة نظراً لما يجويه من تطبيقات مُختلفة على مستوى الفرد والجماعة والدول، بيد أن ذلك لا يمنع القول؛ إنَّ الأزمة على نحوٍ عام هي نقطة تحول أو هي حدث حاسم وموقف فاصل وحرَج تؤثر نتائجه على مُستقبل أطرافها ولأجل ذلك غالباً ما يتم تعريفها بأشكال مُختلفة وصور مُتباينة بالاعتماد على طبيعة الأزمة وبيئتها وأسلوب إدراكها والأسباب المؤدية إليها. فللأزمة أسباب عديدة فقد تكون مُسبباتها داخلية، أو قد تكون خارجية؛ فهناك الأزمات المُخطط والمُدبر لها من بعض الدول بهدف تحقيق أهداف ومصالح إستراتيجية مُعينة أو ما يُعرف بـ "الإدارة بالأزمة".

أولاً: الاستنتاجات

- إنَّ إدارة الأزمة تعني السعي للتعامل مع الأزمة الدولية والعمل على توجيهها وإدارتها على نحوٍ يُحقق لمُدير الأزمة (أو وحدة

صنع واتخاذ قرار الأزمة) أهدافاً ومصالح يرى أو يُقدر بأنها أكبر بكثير من تلك التي يوفرها له تجميد الأزمة أو حلها بصورة نهائية. أي تعني الإبقاء على الأزمة مع امتصاصها ومحاولة الوصول بها إلى ما يُحقق لمُدير الأزمة أو صانع قرار الأزمة أكبر قدر من الأهداف وحماية مصالحه الحيوية.

- تمر إدارة الأزمة الدولية عند أغلب الباحثين بثلاث مراحل؛ أولهما مرحلة ما قبل الأزمة؛ وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تبلور فيها مُشكلة ما، وتقاوم حتى تنتج الأزمة عنها. وثانيهما مرحلة التعامل مع الأزمة؛ وهذه المرحلة هي المحور الأساسي لمفهوم إدارة الأزمة إذ يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة. وثالثهما مرحلة ما بعد الأزمة؛ وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يُعد جزءاً مهماً من عملية إدارة الأزمة.

- عدم وضوح الرؤية الكاملة لدى القيادة السياسية لمستقبل الأزمة وظهورها محلياً وعالمياً.

- عدم استخدام الأسلوب العلمي المنهجي في إدارة أغلب الأزمات وعدم وجود فهم دقيق للمنهج العلمي لإدارة الأزمات .
- استخدام الأسلوب والمنهج العلمي السليم في التعامل مع الأزمات وإدارتها وتحديد أسباب نشوئها بشكل دقيق.
- إنَّ إدارة الأزمات فن لا يتقنه أحد سوى العقلاء والأذكياء، وعند الأزمات تُعرف الشخصية الذكية فآية إدارة لا تُخبر اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات.
- ولا شك في أنَّ إنهاء الأزمة الدولية عن طريق التدخُّل وتسويتها سلمياً تُعد من الوسائل المهمة التي تم إتباعها ولا تزال تُتبع من الكثير من الدول كجزءٍ مهمٍّ في مساعي هذه الدول المتورطة في أزمات دولية لإدارة ومُعالجة أزماتها تفادياً للجوء إلى الحرب أو إلى كارثة لا يعرف عُقبها أحد . إذ يتم توظيف مُعالجة الأزمة بالتدخل للموائمة بين مُتطلبات الجهد السياسي والدبلوماسي وإظهار العزم لمُعالجة الأزمة والابتعاد عن قواعد اللعبة الصفرية والمحافظة على أقبية الإتصالات لأهميتها في إدارة الأزمة.
- استخدام الموارد البشرية والمادية الكهفوة ووسائل الإعلام الموثوقة للتعامل والتقليل من آثار الأزمات.
- يُعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في إدارتها، إذ أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والإتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الإتصال والحوار وصياغة ورسم التكنيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

ثانياً: التوصيات

- استخدام استراتيجيات مُستقبلية للتعامل مع الأزمات الناشئة والمحتملة وإيجاد الحلول المبكرة من اجل توحيد الجهود في مواجهة المخاطر المستقبلية.
- من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث تشكلت لدينا مجموعة من التوصيات التي نجد من الضروري الأخذ بها في التعامل مع الأزمات وإدارتها:

م . د . مروان سالم العلي: استراتيجيات التعامل مع . . .

- ضرورة قيام الفرق المعنية بإدارة الأزمة بإجراء تقدير سليم
وسريع لموقف الأزمة التي تمر بها الدولة بتحديد مسبباتها
وأطرافها والقوى الدافعة لها والداعمة لها، ومن ثم القيام بتحليل
موقف الأزمة وعناصرها ومكوناتها المختلفة، وممارسة عملية
التخطيط لتجنب عواقب الأزمة والخروج منها بأقل الأضرار،
ومن ثم القيام بعملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة
الكفؤة والفاعلة، ويكون التدخل بشي وتطبيق البرامج التي تم
إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة.