



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



**Smart power and its role in reducing crises  
An exploratory study in the Iraqi security institutions**

Researcher: waad mahmood ahmed  
College of Administration and Economics

University of Mosul

[waadmahmoodqado@yahoo.com](mailto:waadmahmoodqado@yahoo.com)

Prof. Dr. Alaa ahmed hasan  
College of Administration and Economics

University of Mosul

[alaa\\_ahmed@uomosul.edu.iq](mailto:alaa_ahmed@uomosul.edu.iq)

**Abstract**

The current research seeks to identify the role of smart power in facing crises of various kinds, and limiting them, as confronting them requires employing a mixture of hard power and soft power, represented by smart power. The extent to which the forces (hard and soft) contribute to reducing crises, as the Iraqi security institutions are trying to achieve their goals in preserving state systems, activating constructive dialogue with the parties, and providing a comfortable life for members of society by mixing forces. The descriptive analytical method was used. The questionnaire that was distributed to a sample of employees of the Iraqi security institutions, and by (60) forms were collected, sorted, analyzed and interpreted. A number of statistical methods were used to extract the values of correlation and effect coefficients, in order to verify the validity of testing the hypotheses developed. The research reached to a number of conclusions were the most important: the employment of smart power in institutions and security services has an effective role in limiting the occurrence of crises of various kinds and forms that affect the joints of the state of all civil, security and military and the lives of citizens. The research reached a number of proposals, the most important of which were: The necessity of using smart power in resolving the current crises and confronting the expected ones that affect the financial, economic, technological, social, political, security and environmental capabilities and capabilities of the state.

**Keywords:** Smart power, crises, Iraqi security institutions.

القوة الذكية ودورها في الحد من الازمات  
دراسة استطلاعية في المؤسسات الامنية العراقية

أ.د. علاء احمد حسن  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

الباحث: وعد محمود احمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

**المستخلص**

يسعى البحث الحالي نحو التعرف على دور القوة الذكية في مواجهة الأزمات بأنواعها المختلفة، والحد منها، إذ إن مواجهتها تتطلب توظيف مزيج من القوة الصلبة والقوة الناعمة،

والمتمثلة بالقوة الذكية، كما ويبرز هدف البحث في التعرف على مفاهيم القوة الذكية والأزمات على نحو عام، وبيان مدى إسهام القوى (الصلبة والناعمة) في الحد من الأزمات، إذ تحاول المؤسسات الأمنية العراقية تحقيق أهدافها في الحفاظ على أنظمة الدولة، وتفعيل الحوار البناء مع الاطراف، وتوفير العيش الرغيد لأفراد المجتمع عبر المزج بين القوى، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة من منتسبي المؤسسات والأجهزة الأمنية العراقية، وبواقع (60) استمارة تمّ جمعها وفرزها وتحليلها وتفسير نتائجها، كما وتمّ استخدام أساليب إحصائية عدة لاستخراج قيم معاملات الارتباط والأثر، من أجل التحقق من صحة اختبار الفرضيات الموضوعية، وتوصل البحث إلى استنتاجات عدة كان أهمها: إن توظيف القوة الذكية في المؤسسات والأجهزة الأمنية لها الدور الفاعل في الحد من وقوع الازمات بمختلف أنواعها وأشكالها والتي تؤثر على مفاصل الدولة كافة المدنية والأمنية والعسكرية، وحياة المواطنين، كما توصل البحث إلى عدد من المقترحات كان من أهمها: ضرورة استخدام القوة الذكية في حلحلة الأزمات الحالية ومواجهة المرتقبة منها والتي تؤثر على قدرات وامكانيات الدولة المالية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والأمنية والبيئية.

**الكلمات المفتاحية:** القوة الذكية، الازمات، المؤسسات الأمنية العراقية.

## المقدمة

يتناول البحث الحالي مفهوم القوة الذكية التي تعد تطوراً في مجال استخدام القوة بعد أن كان اعتماد أغلب الدول على القوة العسكرية وفرض الحصار الاقتصادي، كما ظهر مفهوم القوة الناعمة التي بدأت الدول بتوظيفها في المباحثات والمفاوضات الإدارية والأمنية والسياسية التي تستند على العلاقات والدبلوماسية في التعامل بعيداً عن العنف والحروب والكرهية، ومن هنا جاءت المدرسة الواقعية الجديدة الأميركية بقيادة (ارميتاج)، والمدرسة الليبرالية الجديدة (الأقرب الى المثالية) بقيادة (ناي) لمزج أنماط القوة الملموسة (القوة الصلبة) والقوة غير الملموسة (الناعمة)، ليخرج لنا من هذا المزج منسجم كلي لجزيئات القوة تسمى بـ (القوة الذكية) التي تمزج كل هذه الأنماط وتصبها في وعاء واحدة لتكون العصا والجزرة في كل أداء. (الهرمزي، ٢٠١٦: ١٢٥)، ونلاحظ أن توافر هذه القوة في المؤسسات الأمنية يحقق لها الوقوف أمام التحديات ومواجهة مختلف الازمات، إذا ما أحسن استخدامها وتوظيفها وفق التوقيتات المناسبة، فضلاً عن التنظيم والتنسيق مع المؤسسات الأخرى.

## المحور الاول: منهجية البحث

**اولاً. مشكلة البحث:** تكمن مشكلة البحث الرئيسية في توظيف المؤسسات الأمنية للقوة الذكية في نشاطاتها، واستخدامها على النحو الذي يمكنها من مواجهة الأزمات التي تعصف في البلاد بين الحين والآخر، مما يتطلب توافر المهارات والبرامج التدريبية والتنسيق لدى أفراد المؤسسات والأجهزة الأمنية، لذا يمكن وضع الآثار الآتية التي تعكس مشكلة البحث الرئيسية وكالاتي:

١. هل تسهم القوة الذكية في الحد من وقوع الازمات؟

٢. هل تؤثر القوة الذكية في الحد أو التخفيف من الازمات الحالية؟

**ثانياً. أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث من أهمية الاشكالية التي تعاني منها المؤسسات الأمنية العراقية في توظيفها واستخدامها للقوة الذكية التي هي مزيج من القوة الصلبة (العسكرية وفرض الحصار) والقوة الناعمة المتمثلة بـ (العلاقات والحوار والدبلوماسية والاستمالة) والذي من شأنه أن

يعزز من موقف المؤسسات الامنية في مواجهة الأزمات الحالية والمرتبقة إذا ما أحسن استخدام تلك القوة وبالتوقيات المناسبة. فتدريب الافراد في القوى الامنية لاستخدامات القوة الذكية له دور فاعل في الحفاظ على النظام الدولي السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وكذلك له دور فاعل في تحقيق الاستقرار الأمني وانتعاش الحركة الاقتصادية والتطور والعمران.

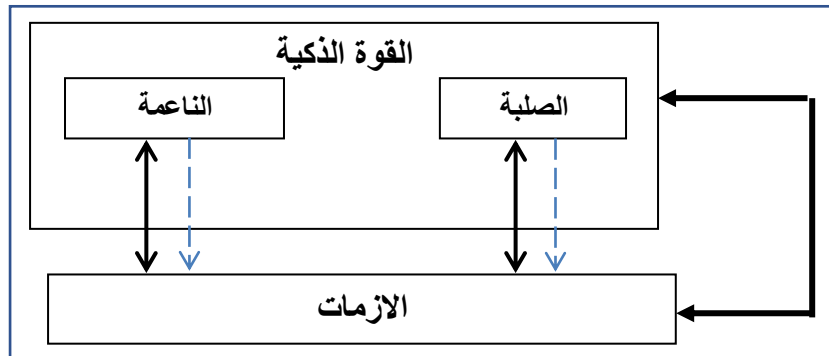
**ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى الآتي:

١. التعرف على مفاهيم القوة الذكية والازمات بمختلف أنواعها.
  ٢. التعرف على الدور الذي تلعبه القوة الذكية في مواجهة الأزمات.
  ٣. التعرف على تأثير القوة الذكية في الحد من وقوع الأزمات، ومعالجة الأزمات الحالية.
- رابعاً. مجتمع البحث:** تمثل مجتمع البحث بالمؤسسات الأمنية العاملة في بغداد، وبمختلف صنوفها، وتم اختيار عينة قصدية من القيادات الامنية والعسكرية العاملة فيها، والتي بلغت بواقع (60) قيادي من ذوي الخبرة والكفاءة في إدارة المؤسسات الامنية ومواجهة الأزمات، إذ تم تصميم استمارة استبانة متضمنة فقرات متغيري البحث (القوة الذكية بوصفه متغيراً مستقلاً) و(الازمات بوصفها متغيراً معتمداً).

**خامساً. الاساليب الإحصائية:** تم استخدام البرمجية الاحصائية الجاهزة SPSS Ver. 24 لإجراء التحليلات الاحصائية على فقرات استمارة الاستبانة المتضمنة للمتغيرين المستقل والمعتمد، وبعد تبويب البيانات وتنظيمها، تم استخراج القيم الاحصائية والمتمثلة بالآتي:

١. قيم معاملات الارتباط لبيان قوة الارتباط بين المتغيرين.
٢. قيم معاملات الانحدار ومعامل التحديد  $R^2$  وقيم كل من  $t$  و  $f$  لبيان قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

**سادساً. مخطط البحث الاجرائي:** يوضح الشكل رقم (١) مخطط البحث الاجرائي وكالاتي:



الشكل (١): مخطط البحث الاجرائي

**سابعاً. فرضيات البحث:** تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وكالاتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القوة الذكية والازمات عند مستوى معنوية 0.05" والتي تنفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين كل بعد من أبعاد القوة الذكية والازمات عند مستوى معنوية 0.05".

**الفرضية الرئيسية الثانية:** "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأبعاد القوة الذكية في الازمات عند مستوى معنوية 0.05"

## المحور الثاني: التأطير النظري

أولاً. مفهوم القوة الذكية: تأتي القوة الذكية من نتاج الجمع بين القوة الصلبة والقوة الناعمة وفقاً لاستراتيجية محددة تنتهجها الدولة، فمصطلح سياسة القوة الذكية هو مصطلح جديد، إلا أن ما تحتويه هذه القوة من أساليب واجراءات ووسائل وأدوات ليست بالجديدة، وهذا ما ذكرته المراجع التاريخية التي جسدت مفاهيم القوة الذكية في الحملات والحروب ومنها حملة نابليون في مصر، ودعوات الاتحاد السوفيتي قبل سقوطه إلى استخدام القوة في حل الصراعات الدولية والاقليمية (Mcclory, 2018: 31).

إذ لم يعد امتلاك عناصر القوة وأشكال القوة كافياً لنجاح الدولة في تحقيق أهداف سياستها الخارجية وفي التأثير على الآخرين، إذ أصبحت هناك أهمية متزايدة لكيفية توظيف الدولة لما تملكه من اشكال القوة، فقد تطور المفهوم من المفهوم الأحادي إلى المفهوم الثنائي الذي يزوج بين القوة الناعمة والقوة الصلبة بشكل مفهوم القوة الذكية، لذلك تكون القوة الذكية ليست كالقوة الناعمة ولا الصلبة، وإنما مزيج من كليهما، وتعني تطوير استراتيجية متكاملة تستند إلى قاعدة من الموارد وإلى مجموعة من الأدوات للوصول إلى الأهداف من خلال القوتين الصلبة والناعمة في آن واحد (العبيدي، ٢٠١٤: ١٥).

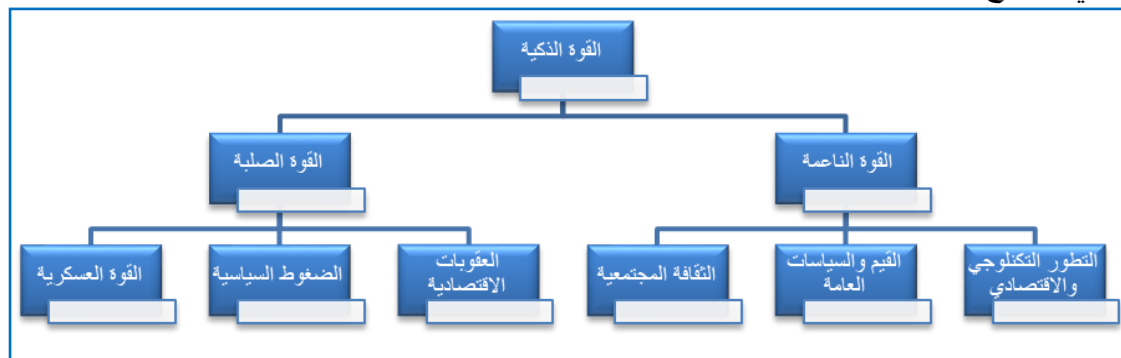
وظف هذا المفهوم من طرف سوزان نوسل Suzanne Nossel في مقال منشور بمجلة Foreign Affairs بتاريخ 21 يناير 2004، وتم الترويج له من طرف جوزيف ناي وريتشارد ارميتاج Richard L. Armitage and Joseph S. Nye في تقرير لمركز الدراسات الاستراتيجية والدولية (CSIS) سنة 2007، تحت عنوان Smart Power A smarter, more secure America، إذ يقول جوزيف ناي: "بأنه قام بالعمل مع (ريتشارد ارميتاج) في اللجنة الحزبية الثنائية التي شكلها مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية في واشنطن، ولقد انتهينا إلى خلاصة مفادها أن الصورة الأميركية والنفوذ الأميركي قد انحدر في غضون السنوات الأخيرة، وأن الولايات المتحدة لابد وأن تتحول من تصدير الخوف إلى بث التفاؤل والأمل، وتعني القوة الذكية الدمج بين أدوات القوة الناعمة والقوة الصلبة في استراتيجيات ناجحة. وهذا هو ما كانت تتحدث عنه "هيلاري كلينتون" عندما كانت تشير إلى استخدام الأدوات المتاحة جميعها" (Nye, 2009: 11).

ولاحظا فيه، "أنه يجب على الولايات المتحدة أن تتحول الى قوة ذكية عبر العودة مرة ثانية للاستثمار في الخير العالمي، بتقديم اشياء تريدها الحكومات والشعوب ولكنها لا تستطيع الحصول عليها من دون قيادة امريكية" (ارميتاج وناي، ٢٠٠٧: ١٣٣).

ولاستعادة مكانة الولايات المتحدة الامريكية في البيئة الدولية عالمياً يرى كل من (جوزيف ناي وريتشارد ارميتاج) في مقال نشر لهما بصحيفة "واشنطن بوست" في التاسع من ديسمبر 2007 بعنوان "قف عن الجنون، امريكا اصبحت ذكية" أن عليها التركيز على خمسة أشياء أساسية هي: (ناي، ٢٠٠٩: ١٤٧) و(Pallaver, 2011: 15).

١. إعادة تقوية التحالفات والشراكات والمنظمات التي تتيح لواشنطن مواجهة مصادر الخطر المتعددة، وعدم الحاجة إلى بناء تحالف جديد عند مواجهة كل تحدي جديد.

٢. أن يكون هناك اهتمام على مستوى الإدارات الأمريكية بالتنمية على المستوى الدولي، مما يساعد واشنطن على تطوير برامج المساعدات، بحيث تكون أكثر تكاملاً، والذي يربط المصالح الأمريكية مع تطلعات الأفراد في أنحاء العالم كافة، والتي تبدأ بالصحة العالمية.
٣. إعادة استثمار الدبلوماسية الشعبية، وإنشاء مؤسسات لا تسعى إلى الربح في الخارج، لخلق روابط بين الأفراد، والتي تتضمن مضاعفة الاعتماد السنوي لبرنامج "فولبرايت" الذي ترعاه الولايات المتحدة الأمريكية لتعزيز التفاهم والتبادل العلمي والثقافي بين شعبيها وشعوب دول العالم.
٤. الارتباط بالاقتصاد العالمي بالتفاوض حول مناطق التجارة الحرة مع دول منظمة التجارة العالمية الراغبة في التحرك تجاه تحرير التجارة، استناداً إلى القاعدة الدولية، وتوسيع مناطق التجارة الحرة لتشمل الدول التي لم تلحق بركب العولمة.
٥. أخذ موقع الصدارة في قضايا التغيرات المناخية وغياب الأمن لمصادر الطاقة، بالاستثمار أكثر في مجالات التقنية والابداع.
- ويأتي تعريف القوة الذكية بأنها "قدرة الفاعل الدولي على مزج عناصر القوة الصلبة والقوة الناعمة على نحو تضمن له تدعيم قدراته وتوظيفها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية" (مشرف، ٢٠١٨: ١٧).
- ويأتي الهدف من ممارسة القوة الذكية، "استهداف مجتمعات ودول لتحقيق مصالح الدولة التي تبنت القوة الذكية، فضلاً عن تنظيم الجهود وتنسيق الأهداف مع القدرات والامكانيات، أخذاً في الحسبان الأدوات والاجراءات والتوقيات وأسلوب التوافق والتناغم بينها وبين تحديد السياق الاقليمي والدولي الذي سيستخدم القوة الذكية في نطاقه" (Wilson, 2012: 113).
- إن القوة الذكية تأتي أيضاً بمعنى التكامل بين التسامح والشدة، فمن خلال القوة الناعمة، يمكن تحقيق الأهداف عبر الترغيب وال جذب والاقناع والاستقطاب، وأيضاً من خلال الجاذبية الثقافية والقيم والسياسات، والاعلام، والاتصالات، وتقديم المساعدات، والتي تمتلكها الدولة لإقامة وديمومة العلاقات مع الآخرين، ومن خلال القوة الصلبة التي تترجم بالقوة العسكرية والاقتصادية، والتي تعني الحرب المباشرة، أو سياسة فرض العقوبات، والضغط والحصار الاقتصادي، والمضايقة السياسية، التي غالباً ما تمارسها الدولة على غيرها (Allison, 2019: 38) والشكل الآتي يوضح مكونات القوة الذكية:



الشكل (٢): مكونات القوة الذكية

المصدر: الرفيعي، علي محمد امنيف، (٢٠١٤)، القوة الناعمة وأثرها في مستقبل الهيمنة الأمريكية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد، ص ٣٧.

إذ يلاحظ من الشكل أن القوة الصلبة تكون على شكل العقوبات الاقتصادية (فرض الحصار)، والضغط السياسي التي من شأنها أن تؤثر على النظام الدولي والعمل المؤسساتي، والقوة العسكرية التي تتمثل بالحروب والعنف، وفي الجانب الآخر نلاحظ القوة الناعمة التي تتمثل بالتطور التكنولوجي والاقتصادي وافتتاح الأسواق والدبلوماسية في التعامل، والاهتمام بالقيم والسياسات العامة، فضلاً عن الثقافة المجتمعية عبر أرساء مفاهيم الحوار والتعاون البناء (الرفيعي، ٢٠١٤: ٣٨).

وتلعب الدبلوماسية دوراً فاعلاً في تعزيز القوة الذكية، وهذه الدبلوماسية تتطلب الشفافية والمصادقية والثقة في التعاملات الدولية والإقليمية، إذ لها دور واضح في الإقناع والترغيب، فهي مصدر من مصادر القوة وعلى تحديد القوة الناعمة (Allison, 2019: 41). وإن القوة الذكية تعتمد في استراتيجياتها على مصادر القوة الناعمة، وهذا ما روجت له وزيرة الخارجية الأمريكية هيلاري كلنتون، إذ أكدت على أهمية القوة الناعمة والدبلوماسية في تحقيق مصالح الولايات المتحدة الأمريكية في الدول الأخرى، وبوصفها أهم مكونات القوة الذكية الأمريكية في المراحل القادمة (Wu, 2016: 163).

**ثانياً. أهمية توظيف القوة الذكية:** يلاحظ أن معظم الدول اليوم تستخدم القوة الذكية، فهي تتبع فلسفة جديدة في إدارة مؤسسات الدولة المدنية والأمنية داخلياً وخارجياً، والعمل على الموائمة والتكيف مع القدرات والأولويات الضرورية عبر التمييز بين الاختيارات في استخدام مجالات القوة، بذلك فهي تستخدم الأسلوب المرن للتعامل مع أنماط القوة المختلفة عبر منسجمات كلية بدلاً من الاعتماد على المنطلقات الجزئية (Hoffman, 2017: 28).

وفي هذا السياق، يرى الباحثان أن الدول المتقدمة عسكرياً واقتصادياً تسعى اليوم إلى تطبيق استراتيجية القوة الذكية، سعياً منها في كسب المزيد من الحلفاء، تحضيراً لدخول دول وأسواق جديدة وتوسيع آفاق العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتعزيز روابط الصداقة مع الدول الأخرى، على أساس مبادئ التعايش السلمي.

**ثالثاً. الأسباب التي دعت لاستخدام القوة الذكية:** إن من الأسباب التي دعت التوجه نحو استخدام المزج بين القوة الصلبة والقوة الناعمة (القوة الذكية) في إدارة الدولة وأنظمتها الإدارية والأمنية، ودعم الدبلوماسية الخارجية هي الآتي: (محمود، ٢٠١٩: ٥) و (Wilson, 2012: 118).

١. توجه الدول نحو المساعدات الإنمائية واتفاقيات التعاون، بوصفها أداة من أدوات القوة الناعمة، ومنها البرازيل التي استضافت فعاليات كأس العالم في جنوب أفريقيا لتعزيز مكانتها الدولية، فضلاً عن توظيف دول أخرى لدبلوماسيتها الثقافية والاعلامية لخدمة أنشطتها الخارجية، فهذه أيضاً نقطة وتحول وتغير.

٢. ما تشهده دول الشرق الأوسط حالة من الضعف السياسي والأمني والمالي، وغلبة كفة الصراعات المسلحة فيما بينها، وانتشار الإرهاب ونموه في بعضها عبر دور الفاعلين من غير الدول، والتدخلات الخارجية المتكررة في الشؤون الداخلية لدول المنطقة، فمثل هذه التحديات، دفعت دولاً مثل تركيا وإيران إلى توظيف قوتها الذكية للتعامل معها، فعملتا على استخدام استراتيجية القوة الذكية في تعاملاتها الدولية عبر الاستفادة من قوتها العسكرية والاقتصادية والجذب والتشارك.

٣. الأزمات المتلاحقة والتحديات الأمنية والاقتصادية، ومنها الانقلابات العسكرية المتكررة، وانهايار أنظمتها ومؤسساتها السياسية والاقتصادية، وانتشار الصراعات المسلحة والحروب الأهلية فيما

بينها، وكذلك انتشار الفقر والمرض وقلة الوعي والثقافة، فهذه العوامل أو التحديات دفعت دول جنوب أفريقيا إلى توظيف قوتها الذكية عبر المزج أيضاً بين عناصر القوة الصلبة ولاسيما الاقتصادية منها، وعناصر القوة الناعمة عبر ترسيخ مكانتها الإقليمية، وتبني دبلوماسية أو سياسة الحوار والتعاون بدلاً من استخدام القوة العسكرية.

٤. توجه الدول لأن تكون أكثر سلمية، وذلك بعد انتهاء الحرب الباردة، فعملت على توظيف القوة الناعمة الى جانب قوتها الصلبة في مواجهة التحديات ولاسيما قضايا التهريب والمتاجرة بالمخدرات والقضاء على الجريمة المنظمة.

**رابعاً. مفهوم الازمات:** تبلور مفهوم الأزمة بوصفه علماً من العلوم المهمة ما بعد النصف الثاني من القرن العشرين، ومرت دراسة الازمات بمرحلتين مهمتين هما: المرحلة الاولى، وكانت بعد الحرب العالمية الثانية، والتي ركزت دراستها على السرد التاريخي للأحداث، أما المرحلة الثانية فقد كانت في الستينيات من القرن العشرين، وقد تطورت فيها الدراسات حتى شملت أدوات البحث العلمي، والمناهج، والاقتراب التدريجي، والانتماء للعلوم السياسية والدولية، بذلك يلاحظ، أن الأزمة ترتبط اليوم بمفاهيم كثيرة منها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية والثقافية والتقنية وغيرها (الجمال، ٢٠٠٧: ٢٤٧).

إن مفهوم الأزمة يختلف عن غيره من المفاهيم، إذ توجه الباحثون في هذا الصدد إلى وضع عدد من التعريفات التي تميز المفهوم عن غيره من المفاهيم، مثل المشكلة، والصراع، والكارثة، (عبد العزيز، ٢٠١٣: ٥)، وهذا يتطلب تحديد الخصائص التي تميز به مفهوم الأزمة، وهذا مهم جداً، للتعرف على التطورات التي دفعت لظهور حالات معقدة وصعبة تحتاج أساليب معينة للتعامل معها (زويلف، ٢٠١٦: ٣٨).

وإن كلمة (أزمة) هي كلمة عامة تطلق في الأوساط الاجتماعية والسياسية، وتعرف بأنها مشكلة يثير استخدامها في كثير من المجالات والنقاشات المطولة حول تحديد مفهوم معين أو اتجاه محدد في القضايا العامة والخاصة، (عيّاد، ٢٠١٥: ٣٣)، فهي قد تكون أزمة اقتصادية، أو سياسية، أو عسكرية، أو اجتماعية، أو أمنية، أو مالية (صادق، ٢٠١٧: ١٢).

وعرفت الأزمة ومن وجهة نظر إعلامية بأنها "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه" (العماري، ٢٠٠٥: ١٧). كما تعرف الأزمة على أنها "حدث غير مرغوب فيه والذي يهدد بخطرته الوجود المستمر للدولة والمؤسسات والمجتمعات" (Hearit, 2011: 67). وأيضاً جاءت الأزمة على أنها "موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف ومدته الزمنية قصيرة، أو تمتد لعدد من السنوات" (أحمد، ٢٠١٢: ٢٤). كما تعني الأزمة بأنها "نتاج لحدث أو قوة قاهرة، وغالباً هو خطر داهم غير عادي ومباغت، ويرتبط بهذا الخطر أحداث متلاحقة متشابكة، مما يتطلب علاجاً سريعاً في مدة زمنية محدودة للغاية" (علوي، ٢٠١٩: ١٩٦). وهذا يعني ان الخطر يأتي مفاجئاً فيولد صدمات يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر والتخطيط لمواجهتها (الخطيب، ٢٠١٥: ٦٧). وأيضاً الأزمة تعني "المشاكل أو الاحداث التي تحدث في مجتمع ما تزعزع استقرار الدولة وأمنها وسياستها وغير المتوقع حدوثها" (فارس، ٢٠١٨: ٣). كما هي "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه" (هلال، ٢٠٢٠: ٢٣).

**خامساً. أنواع الأزمات:** أشار الباحثين والكتاب، أن هناك أنواعاً متعددة للأزمة، وكالاتي: (أبو فارة، ٢٠٠٩: ١١٩)، و(Fink, 2012: 277)، و(مكاوي، ٢٠١٥: ٥٥).

١. أزمة غير مستهدفة وغير متعمدة: ومثالها: الفيضانات، والزلازل، والرياح والعواصف والأعاصير، والبراكين، والثلوج، وقلة المياه نتيجة الجفاف، وانتشار الأمراض المعدية.
٢. أزمة مستهدفة ومتعمدة: وهذه تكون من صنع البشر، أي نتجت بفعل فاعل، ومثال ذلك: المظاهرات السياسية، والتكتلات والمجاميع الارهابية، بهدف زعزعة الاستقرار الامني الوطني، وقتل الأبرياء من أبناء المجتمع، وحجز الرهائن، وتدمير المؤسسات الحكومية العامة والخاصة والأمنية والعسكرية، من مطارات ومحطات القاطرات وموانئ السفن، ومراكز التسوق، ومقرات أمنية ودفاعية، ومقار البعثات الدبلوماسية، والتخريب والتفجير، والهجوم على المصالح الاقتصادية والاجتماعية الاجنبية والمحلية، والانهيار الاقتصادي، والشغب والفساد الاداري والمالي والاجتماعي في المؤسسات العامة للدولة والخاصة.

كذلك توجد صورة الأزمات المتعمدة في تجارة المخدرات والذي يعد السم القاتل الخفي في المجتمعات، وتجارة الأعضاء البشرية، والخطف، والاعتصاب، ودخول مواد غذائية وأدوية سامة أو غير صالحة للاستهلاك (تقرير الهيئة المستقلة لحقوق الانسان، ٢٠٢١: ٨).

**سادساً. أسباب نشوء الأزمة:** تتعدد وتتغير مسببات نشوء الأزمات تبعاً لتنوع مجالات الأزمة وأصنافها وأشكالها، فمنها كما ذكرنا خارجة عن ارادة الانسان، إذ ترجع لأسباب خارجية، وهناك من صنع الانسان والتي تعود للبيئة الداخلية، فهذا المسببات منها ادارية واقتصادية، واجتماعية، ومالية، وسياسية، وتقنية، وأمنية، وغيرها، تحدث الأزمة في حقيقتها بسبب فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين، أو عدم الخبرة في الإدارة، أو حادثة المعرفة وتقدمها، أو لهذه الأسباب جميعها، ولكل أزمة مقدمات وشواهد ومظاهر أولية تنذر بحدوثها، والآتي توضيح مبسط لأسباب نشوء الأزمات (Fink, 2012: 97)، و(الحملوي، ٢٠١٤: ١١٨).

١. **سوء الفهم والتفسير:** إن الأزمات الناجمة عن سوء الفهم والتفسير تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة لاسيما بعد تأكيد سببها الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو السرعة في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات قبل إصدار القرار.

٢. **الإدارة العشوائية، أو الارتجالية:** هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فحسب؛ بل وإنما يساعد كذلك على ضعف الإداري نفسه، ويكون باعثاً على إضعاف قدراته وإمكانياته، واستعداده لمواجهتها، فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل، وغياب النظرة العلمية الاستراتيجية، وتشجع الانحراف والتسيب، والتكالب على المكاسب المرحلية قصيرة الأجل. وهذا يجعل متخذ القرار شخصاً فارغاً لا يؤمن بالتخطيط وأهميته، كما يساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين في الكيان الإداري. وتستبدل الإدارة العشوائية الرقابة الأمنية بالمتابعة العلمية الوقائية، ما يشيع الخوف والتطاحن والتشابك، ويصبح الكيان كله مرتعاً خصباً للفساد، والإفساد واستباحة الموارد، فتتولد أزمات عديدة من أهمها: انخفاض معدلات الإنتاج، وتدني مستواه، وارتفاع معدلات دوران العمل، والبطالة، وتعترى هذه الأزمات بعامة دول العالم النامية التي تفتقد الرؤية الاستراتيجية العلمية المستقبلية.

٣. **السيطرة على متخذي القرار:** يحمل على هذه الرغبة الابتزاز، وإيقاع متخذ القرار تحت ضغط نفسي ومادي، واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرّاً؛ لإجباره على تصرفات أكثر ضرراً تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. ويُعدّ هذا الباعث جزءاً أساسياً من آليات صناعة الأزمة التي تستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى؛ لإجبارها على التخلي عن مسيرتها التنموية، لتتحول إلى تابع مهمش.
  ٤. **اليأس:** وتأتي على نحو أزمة نفسية وسلوكية تشكل خطراً داهماً على متخذي القرار، إذ تُحبطهم، وتُفقدهم الرغبة في العمل والتطور، والتقدم، وتُسلمهم إلى حالة رتيبة (الروتين). وتتفاقم الأزمة، لتكون حالة اغتراب بين الشخص والكيان؛ وتصل إلى قمّتها بانفصام مصلحتيهما، ويتضح ذلك في الأزمات العمالية الناتجة من ظروف العمل غير الملائمة وانخفاض الدخل، وعدم مراعاة الإدارة للظروف الإنسانية. وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جو من الطمأنينة والأمل من خلال تحسين تلك الظروف، وتأمين مكاسب العاملين.
  ٥. **الشائعات:** تعدّ من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، وقد تكون مصدرها الأساسي إن وُظفت على نحو سلبي، مقترنة بعدة حقائق ملموسة، وبأسلوب متعمد ومضلل، وفي توقيت ملائم، وفي إطار بيئة محددة.
  ٦. **الأخطاء البشرية:** سواءً كانت أخطاء الماضي، أو الحاضر، أو المستقبل، وقد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة تكشف عن خلل في العمل الإداري.
  ٧. **تناقض الوسائل والسبل:** تنشأ الأزمة في هذه الحالة عن اختلاف طموحات منفذي القرار وأهدافهم، وتعدد توجهاتهم، فمنهم من يعمل على تنفيذ القرارات بسرعة، ومنهم من يبطأ فيه، وهو ما يفقد متخذ القرار رؤيته لما يدور داخل العمل الإداري، ويوقعه تحت تأثير تعارضهم.
  ٨. **تضارب المصالح:** يعدّ تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسة لنشوء الأزمات، سواءً على المستويين المحلي أو الدولي، وكذلك على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية، فإذا تضاربت المصالح بين الإدارات، أو الوحدات العاملة، أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على إحداث الأزمات للطرف الآخر، وسيسعى كلّ منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وبالرغم من أنها تضر بكلا الطرفين، إلا أن كلاً منهما يتوخّى أن يكون إضرارها بالآخر أشد وأقوى.
- وهناك من يرى أن ضعف الإمكانيات المادية، وعدم وضوح أهداف المنظمة، وضعف نظام صنع القرار، وضعف العلاقات بين العاملين، وعدم الاهتمام بالتدريب هي من أسباب نشوء الأزمات (أبو فارة، ٢٠٠٩: ٩١)، كما أن هناك أسباب اقتصادية ومالية مثل أزمات مرتبطة باقتصاد السوق، وحركة المصارف والأسهم والسندات والعقارات، وأخرى مرتبطة بالمعلومات والتقانة، مثل خسارة معلومات مخزونة قيمة عن الموردين والمستهلكين (Larson and Rudwall, 2018: 6).
- سابعاً. الأزمة من المنظور الإداري والاقتصادي:** إن تحليل الأزمة من المنظور الإداري، فإنه يستبعد وصفه كمفهوم (المشكلة) وكذلك تجنب مفهوم (الصراع) الذي يعني التصارع بين ارادتين وتضاد مصالحهما، وغالباً ما يكون معلوم الأبعاد والاتجاهات، والأطراف، والأهداف (الخصيري، ٢٠١٢: ١٢).

إن الأزمة الادارية تعرف بأنها "حالة أو ظاهرة ادارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطر، وتندرج بأن هناك تغير وشيك الحدوث، وإن هذا التغير يمكن أن يؤدي الى نتائج سلبية أو نتائج إيجابية" (علوي، ٢٠١٣: ١٩٧).

وأيضاً تعني الأزمة الادارية بأنها "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو ليس لها القدرة على احتوائها ودرء أخطارها" (احمد، ٢٠١٢: ٢٨).

وبهذا، يلاحظ أن الأزمة الإدارية هي حالة مختلفة تماماً عن الأوضاع والأمور الطبيعية التي تعيشها الدول والمؤسسات والمجتمعات، والذي ينتج عنها تهديدات مفاجئة، تحتاج بدورها إلى اتخاذ قرار سريع، وفي ظل النقص الكبير في المعلومات المهمة والضرورية المطلوبة، فضلاً عن ضيق الوقت.

أما فيما يخص الأزمة من المنظور الاقتصادي، فإنها تتمثل بالانقطاع الفجائي في المنظومة الاقتصادية، أي تهديد مباشر لأداء الدولة ومؤسساتها الاقتصادية تحول دون تحقيق الربحية وتوفير فرص العمل، والحفاظ على قيمة العملة المحلية تجاه العملات الأخرى، وغيرها (Janine, 2020: 50). وتعرف الأزمة من المنظور الاقتصادي بأنها "تهديد فجائي للمصالح الأساسية للدولة والمؤسسات والمجتمعات، مما يتطلب اتخاذ قرار سريع في أوقات عصيبة ضيقة وفي ظروف نقص المعلومات" (Hearit, 2012: 93). بذلك فالأزمة الاقتصادية هي مهددة لأنشطة الأعمال الاقتصادية التي تقدمها الدولة ومؤسساتها العامة والخاصة لأفراد المجتمع والمجتمعات الأخرى.

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي

من أجل التحقق من فرضيات البحث الموسوعة والمتمثلة بالفرضيتين الرئيسيتين، جاء هذا المحور لبيان الجانب الاحصائي للبحث والتوصل إلى النتائج من خلال الأخذ بمخرجات التحليلات الاحصائية والتي تتضمن تحليل الارتباط والاثربين متغيري البحث المستقل والمتمثل بالقوة الذكية، والمعتمد والمتمثل بالأزمات وكالاتي:

أولاً. اختبار فرضية الارتباط الخطي والمتعدد بين متغيري البحث المستقل والمعتمد: من أجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القوة الذكية والأزمات عند مستوى معنوية 0.05"، فإن الجدولين الآتيين يوضحان علاقات الارتباط البسيط والمتعدد بين المتغيرين عبر القيم الاحصائية المستخرجة وكالاتي:

الجدول (١): نتائج علاقات الارتباط بين متغيري القوة الذكية والأزمات

| القوة الذكية | المتغير المستقل |
|--------------|-----------------|
|              | المتغير المعتمد |
| 75.40**      | الأزمات         |

\*  $p \leq 0.05$

n=60

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS VER.24.

تشير نتائج الجدول رقم (1) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية قوية بين متغير القوة الذكية (المتغير المستقل) ومتغير الأزمات (المتغير المعتمد) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (75.40%)، وهذا إن دل إنما يدل على الدور

الذي تلعبه القوة الذكية ببعديها الصلبة والناعمة في مواجهة الأزمات والحد من وقوعها، والتي من شأنها أن تعزز من الاستقرار السياسي والأمني الذي ينعكس على استقرار النظام الكلي للدولة، ونستنتج من ذلك قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على الآتي: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القوة الذكية والازمات عند مستوى معنوية 0.05".

ويبين الجدول رقم (٢) قيم معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد القوة الذكية والازمات عند مستوى معنوية 0.05 على المستوى الجزئي وكالآتي:

الجدول (٢): نتائج قيم معامل الارتباط الجزئي بين أبعاد القوة الذكية والازمات

| أبعاد المتغير المستقل<br>(القوة الذكية) | المتغير المعتمد (الازمات)<br>قيمة معامل الارتباط |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| القوة الصلبة                            | 0.58                                             |
| القوة الناعمة                           | 0.81                                             |

\*  $p \leq 0.05$

n=60

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS VER.24.

يلاحظ من الجدول رقم (2) الآتي:

١. هناك علاقة ذات دلالة احصائية معنوية بين القوة الصلبة والازمات، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط بينهما بواقع (58%)، وهذا يعني أن تأثير القوة الصلبة المستخدمة من قبل المؤسسات والأجهزة الأمنية من شأنه أن يحد من وقوع الأزمات بعد اختيار الاستراتيجيات المناسبة والملائمة للضرورة، فهناك أزمات تتطلب مواجهتها بالقوة العسكرية وفرض الحصار، إلا أن نتائجها وخيمة مسببة الهلاك والدمار، والتضحية بالدماء والارواح كما في عمليات التحرير التي حدثت مؤخراً ضد عصابات داعش التكفيرية وتحرير المدن.

٢. كذلك هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القوة الناعمة والازمات، وبمعامل ارتباط قدره (81%)، وهذا يشير إلى أن من خلال استخدام القوة الناعمة المتمثلة بالحوار البناء، وتعزيز العلاقات الدولية والاقليمية، والعمل بدبلوماسية تجاه الأزمات، واستمالة الاطراف، أفضل من المواجهة باستخدام القوة الصلبة المستنزفة للطاقات والأموال والامكانيات، لذا جاءت بقيمة ارتباط اعلى من سابقتها (القوة الصلبة) في الحد من وقوع الأزمات.

وهنا تم التحقق من فرضية البحث الفرعية للفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين كل بعد من أبعاد القوة الذكية والازمات عند مستوى معنوية 0.05".

ثانياً. اختبار فرضية تأثير أبعاد القوة الذكية في الازمات: من أجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأبعاد القوة الذكية في الازمات عند مستوى معنوية 0.05"، فإن الجدول الآتي يوضح قوة التأثير عبر القيم الاحصائية المستخرجة وكالآتي:

الجدول (٣): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد القوة الذكية في الازمات

| F        |          | R <sup>2</sup> | الازمات          |       | المتغير المعتمد<br>المتغير المستقل<br>(ابعاد القوة الذكية) |
|----------|----------|----------------|------------------|-------|------------------------------------------------------------|
| الجدولية | المحسوبة |                | B1               | B0    |                                                            |
| 4.001    | 29.35    | 0.67           | 0.692<br>(3.733) | 1.064 | القوة الصلبة                                               |
| 4.001    | 57.70    | 0.87           | 0.720<br>(3.857) | 1.071 | القوة الناعمة                                              |

\*  $p \leq 0.05$

n=60

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجية الاحصائية SPSS VER.24  
يوضح الجدول رقم (٣) أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعـد القوة الصلبة في الحد من وقوع الازمات، إذ بلغ قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 67\%$ ) وهذا يعني أن القوة الصلبة تفسر ما نسبته (67%) من التغيرات في الازمات، وأن (33%) فهي البواقي وتعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، كما هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعـد القوة الناعمة في الحد من وقوع الازمات، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 87\%$ )، وهذا يدل على أن القوة الناعمة تفسر (87%) من التغيرات التي تحصل في الازمات، أما (13%) فهي البواقي وتعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، كما يلاحظ من الجدول قيم (f) المحسوبة (القوة الصلبة 29.35 و(القوة الناعمة 57.70)، وهما أعلى من قيمها الجدولية البالغة (4.001)، دلالة على قوة التأثير عند مستوى معنوية 0.05، وأيضاً يلاحظ قوة التأثير من خلال مؤشرات قيم (t) (القوة الصلبة 3.733 و(القوة الناعمة 3.857) واللذان جاءتا أكبر من قيمتهما الجدولية البالغة (1.671) وهكذا تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأبعاد القوة الذكية في الازمات عند مستوى معنوية 0.05".

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. الاستنتاجات: بعد عرض نتائج البحث تمكن الباحثان من التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

١. إن توظيف القوة الذكية في المؤسسات والأجهزة الأمنية لها الدور الفاعل في الحد من وقوع الازمات بمختلف أنواعها وأشكالها والتي تؤثر على مفاصل الدولة كافة المدنية والامنية والعسكرية، وحياة المواطنين
٢. التعرف على أنواع القوة الذكية (الصلبة والناعمة)، والتي تغيرت استخدامهما وفقاً لتطور الوضع الراهن، وتقدم التكنولوجيا والمعلومات التي أعادت تشكيل ميزان القوى من جديد.
٣. القوة اليوم لم تعد تقتصر على المفهوم العسكري التقليدي، بل أنها جزء من القوة الذكية، فالدولة التي لا تمتلك القوة الذكية تعد ضعيفة، ولا يكون لها أثر في ديمومة العلاقات الدولية. وإن التفرد بالقرار السياسي والأمني سيرسخ مبادئ العنف والارهاب والكرهية بين أفراد المجتمعات على المستوى المحلي والاقليمي والدولي.
٤. الازمات بأنواعها المختلفة هي ذات موقف مضطرب ومتوتر ينتج عنه احساس بالخطر، ويتطلب مجهوداً كبيراً للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه، وتجنب

مخاطره عبر التعرف على معرفة أسباب الأزمة والظروف التي اتاحت وجودها في ظل توفر رؤية مستقبلية ومعقدة تتنبأ بما سيحدث من تطورات مستقبلية.

٥. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي على المستوى الكلي والجزئي أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين القوة الذكية بأبعادها والحد من الأزمات. وهذا يفسر مدى أهمية استخدام المزيج من القوى (الصلبة والناعمة) في إدارة الأزمات والحد من وقوعها ووفق التوقيتات والظروف المناسبة.

٦. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن هناك تأثير للقوة الذكية بأبعادها (الصلبة والناعمة) في الحد من وقوع الأزمات، وهذا دلالة على أن توظيف استراتيجيات وسياسات القوة الذكية في المؤسسات والأجهزة الأمنية من شأنها تكون رادعاً وحصناً منيعاً لوقوع الأزمات في المستقبل إذا ما أحسن استخدامها من قبل المؤسسات المعنية.

#### ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة استخدام القوة الذكية في حلحلة الأزمات الحالية ومواجهة المرتقبة التي تؤثر على قدرات وامكانيات الدولة المالية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والأمنية والبيئية.
٢. ضرورة التركيز على القوة الذكية في معالجة الأزمات والحد منها ومكافحة الارهاب عند التعرض لأي خطر داخلي أو خارجي.
٣. ضرورة العمل على استمالة مكونات الشعب العراقي، واعتماد مبدأ الحوار والشفافية في التعامل في المؤسسات والأجهزة الأمنية والذي من شأنه أن يعزز من مكانتها بين الأوساط السياسية والمجتمعية.
٤. الحد من الفساد الإداري والمالي المستشري في بعض المؤسسات الأمنية، والتي من شأنها أن تنعكس إيجاباً على أداء أفراد المؤسسات الأمنية تجاه حماية البلد وممتلكاته.
٥. إرساء مفاهيم القوة الذكية في المؤسسات والأجهزة الأمنية والعسكرية، وتوفير البرامج والدورات التدريبية التي من شأنها ان تنمي من مهارات وإمكانيات افراد القوى الامنية.
٦. ضرورة الترويج للمخرجات التي حققتها المؤسسات الأمنية والعسكرية بمختلف صنوفها من خلال دحر العصابات الإرهابية التكفيرية إلى المحيط الاقليمي والدولي على أساس أن هذه القوة هي قوة رسمية معترف بها من قبل الحكومة العراقية ولا تمثل طائفة أو جهة معينة، وتمتثل للمعاهدات والقوانين الدولية التي جاءت بصدد أوقات الحرب والسلام.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

##### أ. التقارير والمؤتمرات:

١. تقرير الهيئة المستقلة لحقوق الانسان، ٢٠١٨.

##### ب. الرسائل والاطاريح الجامعية:

١. الخطيب، محمد حسن عمر، (٢٠١٥)، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
٢. الرفيعي، علي محمد امين، (٢٠١٤)، القوة الناعمة وأثرها في مستقبل الهيمنة الامريكية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين، بغداد.

٣. زويلف، إنعام محسن، (٢٠١٦)، نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
٤. العبيدي، مصطفى محمد، (٢٠١٤)، توظيف القوة الناعمة في السياسة الخارجية الأمريكية تجاه الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
٥. عياد، لؤي سليم، (٢٠١٥)، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

#### ج. المجالات والدوريات العلمية:

١. ارميتاج، رتشارد، وناي، جوزيف، (٢٠٠٧)، القوة الذكية: هذا ما تحتاجه أميركا، مجلة الانباء من تقارير لوس انجليس تايمز.
٢. الجمال، سلامة، (٢٠٠٧)، الكوارث: التخطيط والمواجهة، مجلة كلية الشرطة، جامعة مبارك للأمن، المجلد (٤)، العدد (٢).
٣. عبد العزيز، أشرف نسيم، (٢٠١٣)، ادارة الأزمات الامنية"، مجلة القانون والامن، المجلد (١)، العدد (٤).
٤. فارس، علي أحمد، (٢٠١٨)، الادارة الازمات: الاسباب والحلول"، مجلة مركز المستقبل للدراسات والبحوث، شبكة نبأ المعلوماتية، مصر.
٥. الهرمزي، سيف، (٢٠١٨)، مقتربات القوة الذكية كآلية من آليات التغيير الدولي- الولايات المتحدة الأمريكية نموذجاً، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مجلة سياسات عربية، العدد (٣٢).

#### د. الكتب

١. أبو فارة، يوسف أحمد، (٢٠٠٩)، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، الطبعة الأولى، الإثراء للنشر والتوزيع – الأردن.
٢. أحمد، أشرف السيد، (٢٠١٢)، أثر تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمة الامنية، الطبعة الثانية، دار الشروق، القاهرة.
٣. الحماوي، محمد رشاد، (٢٠١٤)، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، الطبعة الثالثة، دار أبو مجد للطباعة – القاهرة، مصر.
٤. الخضير، محسن احمد، (٢٠١٢)، ادارة الازمات: منهج اقتصادي اداري لحل الازمات، الطبعة الثالثة، مكتبة مدبولي، القاهرة.
٥. صادق، أمنية مصطفى، (٢٠١٧)، ادارة الأزمات والكوارث في المكتبات، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
٦. علوي، مصطفى، (٢٠١٩)، ادارة الأزمات الامنية، مجلة كلية التدريب والتنمية، اكااديمية مبارك للأمن، العدد (١).
٧. العماري، عباس رشدي، (٢٠٠٥)، ادارة الأزمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة والنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر.
٨. مكاوي، حسن عماد، (٢٠١٥)، الاعلام ومعالجة الازمات، الطبعة الثانية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

٩. ناي، جوزيف، (٢٠٠٩)، حتمية القيادة: الطبيعة المتغير للقوة الأمريكية، تعريب: عبد القادر عثمان، الطبعة الاولى، مركز الكتب الأردني، عمان.
١٠. هلال، محمد، (٢٠٢٠)، مهارات ادارة الأزمات، الطبعة الثانية، دار الساقى للنشر والتوزيع، لبنان.
- هـ. المواقع الالكترونية
١. مشرف، عبد اللطيف، (٢٠١٨)، القوة والدبلوماسية اداتا سلطة الدولة وفرض سيادتها، مجلة شؤون عربية الالكترونية، القاهرة، متاح على الرابط <https://arabiyaa.com/2018/04/29>.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:

#### A. Thesis:

1. Larson, J., and Rudwall, P., (2010), Crisis management: Media's perception of crises in organizations, (Unpublished Bachelor Thesis), Lulea University of Technology.
2. Pallaver, M. (2011), Power and its forms: hard, soft, smart, (Doctoral dissertation, The London School of Economics and Political Science (LSE).

#### B. Journals:

1. Allison, R., (2019), The Strategies of uses the Soft Power in The China, International Political Journal, Vol. (2), No. (4).
2. Hearit, Keith Michael, (2011), Crisis Management by Apology, Journal of Law, Vol. (3), No. (2).
3. Hoffman, F. G., (2017), Will war's nature change in the seventh military revolution?, US Army war college Journal, Vol. (47), No. (4).
4. McClory, G., (2018), The Soft Power In the 20th century, political Journal, Vol. (20), No. (3).
5. Wilson, Ernest, J., (2012), Hard power, Smart power, Annals of the American Academy of Political and Social Sciences, Vol. (6), No. (3).

#### C. BOOKS:

1. Fink, Steven, (2012), Crisis Management: Planning for the Inevitable, 4th edition: AMA, New York, U.S.A.
2. Wu, M. et al., (2016), Educational measurement for applied researchers. Singapore, Springer Nature Singapore Ltd., DOI: 10.1007/978-981-10-3302-5\_2.

#### D. WEBSITE

1. Nye, Joseph S., (2009), project-syndicate, See: [www.project-syndicate.org](http://www.project-syndicate.org)