



التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات الدولية (دراسة نظرية)

Strategic Analysis and International Crisis Management

(Theoretical study)

Researcher: Abdul Ameer Kamil Al-Shammari

(Ministry of Interior)

Prof. Dr. Esmaeil Ahmadi Moghadam

(National Defense University)

Assoc. Prof. Dr. Naeem Yasser Al-Oboudi

(Ministry of Higher Education and Scientific Research)

Assoc. Prof. Dr. Ali Reza Jaziny (National Defense University)

Assoc. Prof. Dr. Ali Asghar Beik Bilandi

(National Defense University)

Asst. Prof. Dr. Hussein Jassim Akuaiber

(Advisor to the Parliamentary Security and Defense Committee)

الباحث: عبد الامير كامل الشمري

(وزارة الداخلية)

أ. د. أسماعيل أحمددي مقدم

(الجامعة العليا للدفاع الوطني)

أ. م. د. نعيم ياسر العبودي

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)

أ. م. د. علي رضا جزيبي

(الجامعة العليا للدفاع الوطني)

أ. م. د. علي أصغر بيك بيلندي

(الجامعة العليا للدفاع الوطني)

م. د. حسين جاسم أكعير

(مستشار لجنة الأمن والدفاع النيابية)



المستخلص

يعد التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات الدولية من الأدوات الحاسمة لصناع القرار في مختلف المجالات، لا سيما في السياسة والعلاقات الدولية، يهدف التحليل الاستراتيجي إلى دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات أو الدول، وتحديد التهديدات والفرص، وتقييم القدرات المتاحة لمواجهة التحديات.

أما إدارة الأزمات الدولية، فتتمحور حول كيفية التعامل مع الأزمات غير المتوقعة التي تهدد الأمن والاستقرار، تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل رئيسية: التنبؤ والاستعداد، الاستجابة الفورية، احتواء الأزمة، التعافي والتكيف، وأخيرًا استخلاص الدروس لمنع تكرار الأزمات. تتطلب إدارة الأزمات نهجًا استباقيًا قائمًا على التخطيط الدقيق والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، سواء الحكومات، المنظمات الدولية، أو القطاع الخاص، كما تلعب التكنولوجيا والاتصالات دورًا حيويًا في توفير المعلومات الدقيقة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

بشكل عام، يشكل التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات الدولية عنصرين مترابطين لضمان استقرار الدول والمؤسسات في بيئة ديناميكية مليئة بالتحديات، مما يساهم في تعزيز الأمن القومي وتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي، استراتيجي، إدارة الأزمات الأمنية، إدارة الأزمات.



Abstract

Strategic analysis and international crisis management are critical tools for decision-makers in various fields, especially in politics and international relations. Strategic analysis aims to study the internal and external environments of institutions and countries, identify threats and opportunities, and assess the available capabilities to face challenges.

International crisis management, on the other hand, focuses on handling unexpected crises that threaten security and stability. Crisis management goes through several key stages: prediction, preparation, immediate response, crisis containment, recovery, adaptation, and learning lessons to prevent future crises.

Effective crisis management requires a proactive approach based on careful planning and coordination among various stakeholders, including governments, international organizations, and the private sector. Technology and communication also play a vital role in providing accurate information to facilitate quick and effective decision-making.

Overall, strategic analysis and international crisis management are interconnected elements essential for ensuring the stability of countries and institutions in a dynamic, challenge-filled environment. Their integration contributes to enhancing national security and achieving sustainable development.

Keywords: Strategic analysis, strategy, security crisis management, crisis management.



مقدمة البحث

أولاً: موضوع البحث:

يشهد العالم اليوم تزايداً ملحوظاً في الأزمات الدولية، سواء كانت سياسية، اقتصادية، صحية، بيئية، أو عسكرية، ما يستوجب تبني استراتيجيات متقدمة لإدارتها والحد من تداعياتها، فالأزمة الدولية تُعرّف بأنها موقف غير متوقع يؤدي إلى اضطراب في النظام العالمي أو الإقليمي، ويؤثر على مصالح الدول والأطراف الفاعلة، ومن هنا، برزت الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي باعتباره أداة ضرورية لفهم ديناميكيات الأزمات، واستشراف مستقبلها، واتخاذ قرارات فعالة للتعامل معها .

يعتمد التحليل الاستراتيجي على دراسة العوامل المؤثرة في الأزمات، وتحديد الاتجاهات المحتملة لتطورها، مما يساعد على وضع خطط استباقية واحتواء المخاطر قبل تحولها إلى أزمات عميقة، وتتمثل إدارة الأزمات في سلسلة من الإجراءات والقرارات التي تهدف إلى الحد من تأثير الأزمة، واستعادة الاستقرار، وتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة.

ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحاسم الذي يلعبه التحليل الاستراتيجي في تمكين صناع القرار من التعامل مع الأزمات بطريقة منهجية وعلمية، فمن خلال الفهم العميق للأحداث العالمية، يمكن للحكومات والمنظمات الدولية تطوير استراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة في المشهد الدولي، كما يساهم البحث في تقديم رؤى حول كيفية تحسين الاستعدادات لمواجهة الأزمات المحتملة، وتقليل آثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.



ثالثاً: أهداف البحث :

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية من بينها :

- ١- تسليط الضوء على مفهوم التحليل الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات الدولية .
- ٢- استكشاف الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في التحليل الاستراتيجي لمواجهة الأزمات .

٣- تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية التحليل الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

رابعاً: إشكالية البحث :

بالرغم من التطورات الهائلة في العلوم السياسية والاستراتيجية، لا تزال العديد من الدول والمنظمات تواجه تحديات كبيرة في التعامل مع الأزمات الدولية، في كثير من الأحيان، يكون التعامل مع الأزمات غير منهجي، ما يؤدي إلى تفاقم المشكلات بدلاً من حلها، ومن هنا، تنطلق إشكالية هذا البحث في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن توظيف التحليل الاستراتيجي بفعالية في إدارة الأزمات الدولية بما يضمن تقليل تداعياتها وتعزيز الاستقرار العالمي؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية منها:

- ١- ما مدى تأثير التحليل الاستراتيجي على كفاءة إدارة الأزمات الدولية؟
- ٢- ما هي الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل الاستراتيجي لتوقع الأزمات والتعامل معها؟
- ٣- كيف تؤثر العوامل السياسية، الاقتصادية، والتكنولوجية على فاعلية إدارة الأزمات؟



خامساً: فرضية البحث :

ينطلق البحث من الفرضية الأساسية التي تفيد بأن استخدام التحليل الاستراتيجي القائم على أسس علمية متقدمة يساهم في تحسين إدارة الأزمات الدولية من خلال التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ قرارات استباقية، وتطوير استراتيجيات فعالة للحد من التداعيات السلبية .

سادساً: مناهج البحث:

نظراً للطبيعة المعقدة للموضوع، يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم استخدامه لوصف طبيعة الأزمات الدولية، والعوامل التي تؤدي إلى نشوئها، وتحليل الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهتها.

سابعاً: هيكلية البحث:

تم تقسيم البحث الى مطلبين تناول المطلب الاول ماهية التحليل الاستراتيجي والمطلب الثاني تناول الازمة الدولية وادارتها استراتيجيا وتم وضع خاتمة للبحث.

المطلب الأول

ماهية التحليل الاستراتيجي

يُشكل التحليل الاستراتيجي أداة ضرورية لفهم الأزمات الدولية والتعامل معها بفعالية، إذ يساعد في توقع تداعياتها ورسم المسارات الأنسب للاستجابة لها، فهو لا يقتصر على مجرد عملية تقييم، بل نهج متكامل يساهم في توجيه القرارات وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، وينطلق هذا التحليل من فهم عميق للعوامل المؤثرة في الأزمة، مما يتيح استشراف السيناريوهات المحتملة والتخطيط لمواجهتها بفعالية، ومن هذا المنطلق، سيتم تقسيم هذا



المطلب إلى فرعين: نتناول في الفرع الأول مفهوم التحليل الاستراتيجي، بينما سيركز الفرع الثاني على أهداف التحليل الاستراتيجي وأساليبه، موضحاً دوره في دعم صناع القرار عبر أدوات وأساليب تحليل متقدمة .

الفرع الأول

مفهوم التحليل الاستراتيجي

لبيان مفهوم التحليل الاستراتيجي كان لابد من تقسيمه إلى نقطتين نبين في أولاً تعريف التحليل الاستراتيجي، وكونه لا يمكن تحقيق تحليل استراتيجي دقيق دون الالتزام بشروط ومعايير محددة تضمن موضوعيته وفعاليته لذلك سنتناول في النقطة الثانية شروط التحليل الاستراتيجي التي تحدد الأسس والمعايير اللازمة لضمان نجاحه و كالاتي :

أولاً : تعريف التحليل الاستراتيجي : لبيان تعريف التحليل الاستراتيجي كان لابد من بيان معناه اللغوي أولاً ومن ثم الانتقال إلى بيان معناه الاصطلاحي وكالاتي :

١ - معنى التحليل الاستراتيجي لغة : "التحليل" في اللغة العربية مشتق من الجذر "حلل" الذي يعني فصل الشيء إلى عناصره الأساسية أو مكوناته لفهمه بصورة أدق، وهو عملية فكرية تهدف إلى تفكيك الظاهرة أو الموضوع إلى مكوناته أو أجزائه، بهدف دراسة العلاقات بين هذه الأجزاء للوصول إلى فهمٍ أعمق وتحليل الأبعاد المختلفة للموضوع .

أما التحليل الاستراتيجي لغوياً يعني "عملية دراسة متعمقة ومدروسة للبيئة والعوامل المؤثرة بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية شاملة"، بحيث يتم التفاعل مع المواقف والأحداث بشكل يتسم



بالتركيز على المستقبل، ويأخذ في الحسبان الأبعاد المتعددة للأهداف والطموحات. (الدوري، ٢٠١٠: ١٠٧)

يعرف مصطلح التحليل الاستراتيجي في اللغة الإنجليزية بـ (Strategic Analysis)، وكلمة استراتيجية مشتقة من المصطلح اليوناني (استراتيجوس - Strategos)، إذ عُرِفَت هذه الكلمة في العمليات والخطط العسكرية، ثم صارت جزءاً من الأجزاء المهمة في علم الإدارة، حيث تساعد المدراء على وضع الأهداف الخاصة بالعمل وصياغة الخطط والمساهمة في تحقيقها، وذلك عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة، بالتالي عملت الاستراتيجية كأداة من الأدوات التي تهدف إلى تطوير قطاعات العمل (الخانق، ٢٠١٠: ٢٧).

كما ينبغي التمييز بين التحليل والقسم (التقسيم) من حيث أن التحليل يؤدي إلى اكتشاف العناصر والأصول، ومن ثم فإنه يعرفنا بالعلّة، أما الأجزاء من القسم فمقدارها يساوي تماماً مقدار الأصل، ولهذا فإن القسم لا تفسر شيئاً، وهناك خلط أيضاً ما بين مصطلح التحليل والاستقصاء، كون إن الاستقصاء هو الوصول إلى المعلومة، بينما التحليل يُعد عملية لتَشخيص المعلومة في حال كونها مبهم (الحسيني، ٢٠٠٦: ١٢٠)

٢- تعريف التحليل الاستراتيجي اصطلاحاً:

لقد تناول بعض العلماء تعريف التحليل الاستراتيجي ببعض التعريفات والتي يمكن ذكر الآتي منها:

التحليل الاستراتيجي هو إدراك الحالة الاستراتيجية للمنشأة وفهم أبعادها من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية، ومواقف وتأثيرات الأطراف المعنية. (عطا الله،



١٩٩٦: ٦٧)، التحليل الاستراتيجي هو عملية دمج مختلف خصائص المنشأة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة (champ debataille)، والتي تبرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم الإستراتيجية التي سوف تطبقها (مزهودة، ٢٠٠٥: ١٩٧)، كما يعرف التحليل الاستراتيجي: بأنه ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية الذي ينطلق من رسالة المنظمة ليحلل جوانب تمكناها وضعفها والفرص والتهديدات لصياغة استراتيجيات داعمة لتلك الرسالة، وأستطاع آخرون تعريفه: بالعملية التي يراقب الاستراتيجيون من خلالها قطاع البيئة لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. (الخفاجي، ٢٠١٠: ١٠٥)

ويعرفه آخرون: بأنه تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار، وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات وكذلك جمع المؤثرات الداخلية وتقسيمها إلى قوى وضعف، وينتهي هذا التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الإستراتيجية. (حريش، ٢٠١١: ٦٤)

أما التحليل فيعبر عن عملية توضيح مضامين الأشياء، والكشف عن المراد منها، ويعرف التحليل بأنه توظيف كل ما يمكن من الأدوات والقرائن لرفع موانع الإدراك والفهم عن مضامين الموضوعات أو الأحداث والظواهر لاستكشاف معانيها، والتحليل هو إعادة اكتشاف سر تلاحم جزئيات فكرة ما أو معطيات حدث ما أو قضية ما، ثم إعادة تقويمها وفق الترتيب المنطقي، والهدف من ذلك أما أن يكتشف الجوهر أو يكتشف الخل ويقرر مدى مصداقية البناء فكرياً وجوهرياً. (احمد، ١٩٩٠: ١٣٢).



لذا يرى الباحث بأن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمنشأة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم استخراج البدائل الإستراتيجية المناسبة، وبعد ذلك اختيار الإستراتيجية المناسبة

ثانياً: شروط التحليل الاستراتيجي:

لكي يكون التحليل الاستراتيجي ذا فاعلية، يجب توافر بعض الشروط الهامة وهي:

١. جمع المعلومات: يعد جمع المعلومات من الشروط الأساسية للتحليل الاستراتيجي، حيث يتم جمع البيانات حول الأهداف وتحليل مصادرها للتحقق من صحتها، وتنقسم المعلومات إلى حقائق لا تقبل الجدل، ومعلومات افتراضية تستخدم لتكوين فرضيات تساعد في اتخاذ القرارات. (الدجني، ٢٠٠٦: ٤٩)

٢. تقدير الموقف: يتطلب التحليل الاستراتيجي تحديد الموقف بوضوح، من خلال تعريف المشكلة وتحليل الأزمة، مع تقدير الردود المحتملة والنتائج المستقبلية، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. (سامي، ٢٠٠٧: ٣٣)

٣. الشمولية: يجب أن يكون التحليل الاستراتيجي شاملاً لجميع الجوانب المرتبطة بالقضية أو الأزمة، بما في ذلك العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على القرار، وذلك لضمان اتخاذ استراتيجيات متكاملة (عطا الله، ١٩٩٦: ٧٠).

٤. تقديم نموذج افتراضي للأهداف: يتطلب التحليل تقديم نموذج افتراضي للأهداف المحتملة، حيث يجب أن يكون لدى صانع القرار تصور شامل للتغيرات والظروف



التي قد تؤثر على نتائج القرار الاستراتيجي. (السنهوري، ٢٠١٣: ١٤٥).

٥. تقييم الأهداف (وضوح الأهداف): يجب أن يكون الهدف الاستراتيجي واضحاً وقابلًا للتحقيق، مع تقييم مدى توافقه مع البيئة المحيطة والإمكانات المتاحة لضمان تحقيقه بنجاح (الدجني، ٢٠٠٦: ٥٠).

٦. تقديم البديل: يتطلب التحليل الاستراتيجي استشراف المستقبل وتقديم بدائل مختلفة لتوقع التغيرات المستقبلية، مع إعداد سيناريوهات متعددة تدعم اتخاذ القرار الأنسب. (احمد، ١٩٩٠: ١٣٨).

بالإضافة إلى النقاط السابقة، يجب أن يتسم التحليل الاستراتيجي بالقدرة على التقييم المستمر والمراجعة الدورية للأهداف والقرارات، كما يجب أن يتم تعزيز عمليات التحليل بالاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات البيانات الحديثة التي تساهم في الحصول على رؤى دقيقة وداعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الفرع الثاني

أهداف التحليل الإستراتيجي واساليبه

أولاً: أهداف التحليل الاستراتيجي

١. الأهداف العامة: (مزهودة، ٢٠٠٥: ٢٠٠).

أ. تحليل البيئة: يتمثل الهدف الأول للتحليل الاستراتيجي في دراسة البيئة الداخلية والخارجية التي تنشأ فيها القضية أو الأزمة، ويراد بالبيئة هي الإطار الذي يتشكل فيه الموقف، وتشمل العناصر الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والاقتصادية، ويتم تمييز البيئة الداخلية عن البيئة



الخارجية وفقاً لاختلاف التفاعلات والعناصر فيها، ويمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة دولية وإقليمية بناءً على تلك الاختلافات.

ب. تعريف المشكلة أو الموقف : من أهداف التحليل الاستراتيجي تحديد وتعريف المشكلة أو الموقف بشكل دقيق، وهو خطوة أساسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، يتطلب ذلك إلماماً تاماً بحجم المشكلة أو الأزمة، التي قد تتراوح بين تحديات، تهديدات، أو مشاكل اعتيادية، كما يجب تصنيف الأزمات إلى مؤقتة أو دائمة حسب طبيعتها .

ج. تحليل الأداء الاستراتيجي للدولة: يهدف التحليل الاستراتيجي إلى دراسة الأداء الداخلي والخارجي للدولة، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة التنظيمية لها.

د. تقليل عدم اليقين: يعد التحليل الاستراتيجي أداة لتقليل عدم اليقين، من خلال توضيح المعلومات التي قد تكون غامضة أو مفقودة، ورغم أن المعرفة لا تضمن اتخاذ قرارات مثالية، إلا أنها تعزز من احتمالات اتخاذ قرارات أكثر دقة ونجاحاً.

هـ. دعم صانعي القرار: يهدف التحليل الاستراتيجي إلى تقديم الدعم لصانعي القرار والسياسة من خلال توفير فهما معمقاً للسياق التاريخي، السياسي، الاجتماعي، والثقافي للأحداث، مما يساعد على توجيه القرارات المستقبلية.

٢. الأهداف الخاصة: (كيطان: ١٠١٨ : ٢٧٣)

أ. تنضيج الرؤية الاستراتيجية لصانع القرار: يعمل التحليل الاستراتيجي على تنضيج وتطوير الرؤية الاستراتيجية لصانع القرار، من خلال توفير رؤية شاملة للمستقبل.



ب. تفسير المواقف ووضع البدائل: يهدف التحليل الاستراتيجي إلى تفسير المواقف المستقبلية المحتملة، وتقديم البدائل المناسبة لها باستخدام أدوات الاستشراف الفكري، يشمل ذلك تحديد مآلات القضايا أو الأزمات، مما يساعد صانع القرار على اتخاذ خيارات مدروسة، كما يساعد المحلل الاستراتيجي في توجيه صانع القرار بعيداً عن المحاكاة السطحية للدول العظمى، إلى استراتيجيات مستقلة ومبنية على واقع الدولة.

ج. تشخيص وتفسير الأداء الاستراتيجي: يعد التحليل الاستراتيجي أداة لفهم الوضع الحالي للدولة، وتحديد أهدافها المستقبلية، مع تقييم أدائها مقارنةً بالأطراف الأخرى.

د. دمج سلوك صانع القرار مع البيئة: يساعد التحليل الاستراتيجي على ربط سلوك صانع القرار بالبيئة المحيطة به، إذا كانت البيئة متوترة أو هادئة، يمكن أن يؤثر ذلك بشكل كبير على القرارات المتخذة، يتعامل المحلل الاستراتيجي مع هذه العلاقة المعقدة ويعمل على تعديل سلوك صانع القرار ليكون متوافقاً مع البيئة المحيطة.

هـ. محاكاة فكر صانع القرار: في كثير من الأحيان، تسعى الدول لتقليد الدول العظمى في سياساتها، لكن التحليل الاستراتيجي يعزز من قدرة الدولة على اتخاذ قراراتٍ استراتيجيةٍ مستقلة، بعيداً عن التقليد الأعمى، حيث يسعى المحلل الاستراتيجي إلى تقليل المحاكاة غير المدروسة لصالح الاستقلالية والفكر الاستراتيجي المنطقي.

ثانياً: أساليب التحليل الاستراتيجي:

١. أسلوب الاستبيان: يُعتبر الاستبيان أداة أساسية في جمع المعلومات التي يحتاجها المحلل الاستراتيجي، يتم من خلاله صياغة أسئلة تستهدف استنباط الإجابات التي تساهم



في تكوين رؤية شاملة للقضية قيد البحث، وتتنوع المعلومات المستخلصة من الاستبيان إلى نوعين: معلومات جاهزة، وأخرى غير مباشرة أو غير جاهزة تساهم في صناعة بيانات جديدة، مما يساعد على قياس التغيير وفهم الصور المختلفة للمواقف. (حيدر، ٢٠٠٥: ٣٣).

٢. أسلوب تحليل المضمون: يُستخدم هذا الأسلوب بشكل رئيسي لتحليل الخطابات السياسية المختلفة وإنماط القيادات، ومضامين الخطابات الدبلوماسية والخطب، وكذلك الرأي العام وخطابات المعارضة السياسية، وصور الأمة عند الغير، حيث يساهم في فهم نوايا الأطراف الأخرى من خلال مواقفهم وتصريحاتهم، كما يعزز من قدرة المحلل على إقناع صانع القرار عن طريق تحديد كيفية تأثير الخطابات على الرأي العام أو الأطراف المستهدفة، واستخدام ذلك لتحقيق أهداف استراتيجية. (حيدر، ٢٠٠٥: ٣٤)

٣. أسلوب القياس : يُعد القياس عملية تحديد القيمة أو المستوى الكمي والكمي لظاهرة معينة، يعتمد على جمع بيانات قابلة للقياس، مثل عدد أو مقدار، مع وجود قاعدة تربط بين الواقعة والمقدار، هذا الأسلوب يُستخدم لتحديد معايير للظواهر السياسية، مثل قياس تجارب الدول التي تحتفظ بترسانات نووية لتقييم سلوكياتها. (محمود، ٢٠٢٠: ١٠)

٤. أسلوب المحاكاة : المحاكاة هي أسلوب حديث يستخدم لمحاكاة سلوك أو قرار معين في سياق واقع مصطنع، يهدف إلى اختبار الأفكار والقرارات في ظروف مشابهة لواقع موجود، يتم تطبيقه لتحليل قضايا مشابهة، مثل محاكاة الحلول لقضايا سياسية سابقة وتطبيقها على قضايا جديدة، كما حدث مع القضية الكردية وجنوب السودان.



٥. أسلوب الملاحظة : تعتمد الملاحظة على إدراك الظواهر والأحداث باستخدام الحواس، ويُستخدم هذا الأسلوب لفهم أنماط التفاعلات السياسية وقرارات الأفراد والجماعات في الواقع، الملاحظة العلمية، التي هي أسلوب دقيق ومنظم، تهدف إلى جمع البيانات بشكل منظم وتحليلها وفقاً لفرضيات واضحة، مع ضمان صدق وثبات النتائج الملاحظة. ومن أنواع الملاحظة :

- الملاحظة العادية: غير منظمة وتستخدم في الحياة اليومية.
- الملاحظة العلمية: منظمة وموجهة لفهم الظواهر بشكل أعمق وتحليل العلاقات المخفية بينها.

تساهم هذه الأساليب المختلفة في تعزيز فعالية التحليل الاستراتيجي من خلال جمع البيانات الدقيقة وتحليلها بطرق علمية. (العمرى والسامرائي، ٢٠١٠: ٣٦).

المطلب الثاني

الازمة الدولية وادارتها استراتيجياً

يهدف هذا المطلب إلى تحليل مفهوم الأزمة الدولية وسبل إدارتها استراتيجياً في ظلّ التحديات العالمية المعاصرة، يتطلب فهم هذه الأزمات دراسة عميقة لخصائصها وآليات التعامل معها على المستوى الدولي K لتوضيح هذه النقاط، سيتم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين: في الفرع الأول، سنقوم بتعريف الأزمات الدولية، مع تسليط الضوء على خصائصها وأبرز تصنيفاتها، أما في الفرع الثاني، فسنركز على تحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات الدولية، مستعرضين الأساليب والنهج الاستراتيجي لإدارتها بفعالية.



الفرع الأول

مفهوم الأزمات الدولية وخصائصها وتصنيفاتها

تعد الأزمات الدولية من القضايا المعقدة التي تؤثر بشكل مباشر على النظام الدولي، مما يستدعي فهم طبيعتها وأبعادها، لذلك كان لا بد من بيان مفهوم الأزمات الدولية وذلك من خلال استعراض خصائصها المميزة، وكذلك تصنيفاتها المختلفة التي تساعد في تحديد استراتيجيات التعامل معها، سيتم تناول هذا الفرع من خلال ثلاثة محاور رئيسية وهي : تعريف الأزمات الدولية، خصائصها الأساسية، وتصنيفاتها المتعددة.

أولاً : تعريف الازمة الدولية :

تعتبر الأزمة الدولية من المفاهيم التي تتسم بتعدد دلالاتها في مجالات السياسة والعلاقات الدولية، في هذا القسم، سنقوم بتناول تعريف الأزمة من زاويتين: الأولى من الناحية اللغوية، حيث نستعرض معنى كلمة "أزمة" في اللغة، ثم ننتقل إلى تعريفها الاصطلاحي في سياق العلاقات الدولية، وفي النهاية، سنعرض مفهوم الأزمة الدولية بشكل خاص.

١- معنى الأزمة لغة : يعرف لسان العرب الأزمة بأنها الشدة والقحط وأزم عن الشيء أي أمسك عنه والأزمة الصعبة والمأزم هو المضيق. (ابن منظور، ١٩٩٣: ١٦)

٢- تعريف الأزمة اصطلاحاً : عرفها قاموس (هيرتج) بأنها: "وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييراً حاسماً متوقعاً كما في الشؤون السياسية". (إسماعيل، ٢٠١٦: ١٦).



كما يعرفها قاموس (ويتر) بأنها : "نقطة تحول إلى الاحسن أو الأسوأ في مرض خطير أو خلل في الوظائف أو تغير جذري في حالة الانسان وهي أوضاع غير مستقر" (محمد، ٢٠١١: ٤٩).

كما تعرف الأزمة ايضاً تهديد خطيراً أو غير متوقع للأهداف والقيم والمعتقدات أو ممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تحد من إمكانية اتخاذ القرار، والأزمة هي فترة حرجية أو حالة غير مستقرة تؤدي إلى نتائج مؤثرة، إذ تتسم عادةً بتسارع الأحداث وما تستدعيه من تهديد للقيم والأهداف التي يعتقها المتأثرون بها. (رسن، ٢٠١٥: ٨).

أما الأزمة الدولية فتعرف بأنها موقف ينشأ عن احتدام الصراع بين دولتين أو أكثر، وذلك نتيجة سعي أحد الأطراف إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم بما يشكل تهديداً جوهرياً لقيم وأهداف ومصالح الخصم الذي يتجه إلى المقاومة ويستمر هذا الموقف لفترة زمنية محددة نسبياً، كما تعرف بأنها تدهور خطير في العلاقات بين دولتين أو أكثر، ناتجاً عن تغير في البيئة الخارجية أو الداخلية، وهذا التدهور يخلق لدى صانعي القرار إدراكاً لتهديد خارجي للقيم والأهداف الرئيسية لسياستهم الخارجية ويزيد من إدراكهم لاحتمالات التورط في أعمال العداء العسكري كما يزيد إدراكهم لضغوط الوقت المحدد المتاح للاستجابة لذلك التهديد أو الرد عليه. (مصطفى، ١٩٨٧: ١٥٧)

كما عرف الأزمة الدولية (وليام كونت) بأنها: "الأزمات بطبيعتها ترجع اعتقادات سائدة عن الواقع بطريقة خاصة وعند صانعي القرار السياسي لهذا الواقع وتتسم بوجود خطر محقق وعدم تعيين بما سيحدث"، أما الأزمة العالمية فتكون مساحتها أوسع وتغطي أغلب دول



العالم كما في الأزمة المالية التي شهدتها العالم عام ٢٠٠٨ وكذلك الأزمة الصحية التي غيرت العالم بأسره نتيجة جائحة كورونا (كوفيد ١٩) وغيرها الكثير. (حنفي، ٢٠١٦: ٧٢).

ثانياً: خصائص الأزمة:

رغم اختلاف تعريفات الباحثين المحللين لمفاهيم الازمة الا ان معظمهم يتفق على ان الازمة هي موقف يتسم بخصائص ثلاث هي:

١. التهديد: هو الإجراءات والأفعال التي يصدرها فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين، سواء بالإشارة أو القول أو الفعل، استجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب ومن هنا تبدأ الأزمة. (مهنا، ٢٠٠٤: ٢٤٤)

٢. المفاجأة: المفاجأة قد تكون في المكان أو في الزمان وعلى الطرف الذي يستخدمها ان يخطط بدقة لاستثمار نتائجها، وذلك لضمان سرعة تنفيذ ماخطط له مسبقاً، والمفاجأة في المكان: تعني أن الأزمة قد تندلع أو تتفاقم في موقع جغرافي غير متوقع، ما يجعل من الصعب على الأطراف المعنية الاستعداد لها أو التعامل معها بسرعة وكفاءة، أما المفاجأة في الزمان: فتعني اختيار التوقيت المناسب الذي يتم فيه الإجراء بحيث يكون في وقت لا يتوقعه الطرف الآخر ما يربك حساباته ويؤثر على سرعة وفعالية استجابتهم لها. (سالم، ٢٠٠٥: ٩)



٣. ضيق الوقت : يؤدي حدوث الأزمة بشكل مفاجئ إلى تقليص الوقت المتاح للرد عليها والاستجابة الفعالة، في حين يتطلب التعامل معها سرعة كبيرة نظراً لما تشكله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد المسبق قد لا يكون كافياً لمواجهتها، ويدرك صناع القرار أن الفترة المتاحة لاتخاذ القرار قبل تفاقم الأزمة محدودة، وإلا فقد يفقد القرار فاعليته، هذا الوضع يضعهم تحت ضغط ذهني شديد، مما قد يؤدي إلى ارتباكهم، إلا أنه يمكن التخفيف من تأثير ذلك من خلال التدريب المستمر، التنبؤ بالآزمات، وإعداد سيناريوهات وفرضيات متعددة لمواجهتها. (عوان، ٢٠٢٤: ٢٦٠)

يختلف مدى قصر أو كفاية الوقت المتاح لاتخاذ القرار خلال الأزمة من صانع قرار إلى آخر، كما أن كفاية هذا الوقت تعتمد على طبيعة الأزمة نفسها، فكلما زادت تعقيدات الأزمة وتشابكت عناصرها، احتاج صناع القرار إلى وقت أطول لفهم أبعادها واستيعابها واتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها، في المقابل، فإن الآزمات الأقل تعقيداً تتطلب وقتاً أقصر لصنع القرار والاستجابة الفعالة لها. (عوان، ٢٠٢٤: ٢٦٠)

ثالثاً: تصنيف الآزمات:

١. من حيث مستوى الأزمة: (نعيم، ١٩٧٨: ٦) يجب أن تنتظر للآزمة من الأطراف المشتركة فيها ومكان حدوثها، ويمكننا في إطار ذلك أن نقسم مستوى الآزمة الى آزمات خارجية واخرى داخلية .

أ . الآزمات الخارجية : وهي الآزمة التي تحدث خارج حدود الدولة ذاتها من أطراف قد تكون اما دول معادية او على علاقات غير طبيعية مع الدولة الاولى، أو قد تكون مع دولة



صديقة، وقد تكون مع منظمات او احزاب تنتمي الى دول اجنبية، ويمكن تقسيم الازمات الخارجية الى قسمين:

- أزمات اقليمية: وهي الازمات التي تحدث داخل منطقة تمتلك خصائص متقاربة، مثل الدول العربية او دول اوربا الغربية أو مجموعة دول جنوب شرق آسيا، ومن أمثلتها الأزمة بين جمهوريتي أرمينيا وأذربيجان حول إقليم ناغورنو كاراباخ.

- أزمات دولية : وهي الأزمات التي تنشأ بين دولة واخرى لا تنتمي إلى منطقة واحدة وتهدف الدولة الى احداث تغيير حاد ومفاجئ في الوضع الدولي الراهن، مما يشكل تهديدا مباشرا وغير مباشر للأمن القومي للدول الأخرى او مجموعة الدول ينتج عنه ردود أفعال قد تؤدي الى حدوث صراع مسلح او تخلق شعورا قويا باحتمال حدوث حرب وتنقسم الى قسمين:

النوع الاول : أزمات تحتل اللجوء الى الحرب.

النوع الثاني : أزمات لا تحتل اللجوء الى حالة الحرب، مثل أزمة العدوان الثلاثي على مصر عام ١٩٥٦؛ ومثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢. (إسماعيل، ٢٠١٦: ١٨)
ب. الأزمات الداخلية : تعد من أخطر التهديدات التي تواجه أي دولة، إذ تمس كيائها الداخلي وأمنها القومي، ويمكن أن تكون هذه الأزمات ذات طابع عدائي أو غير عدائي. (الداودي، ٢٠٠٧: ٥٥)

● الأزمات ذات الطابع العدائي عادة ما تنحصر في أعمال التخريب والعنف، والإرهاب الداخلي، وتلوث المياه والبيئة، بالإضافة إلى المظاهرات العدائية والاعتقالات السياسية،



كما يمكن أن تأخذ شكل أزمة اندماج حضاري وسياسي، مثل أزمة جنوب السودان التي تسببت في استنزاف القوى العسكرية والسياسية والاقتصادية للسودان منذ أغسطس ١٩٥٥، أو مثل أزمة شمال العراق والمشكلة الكردية ومطالبتها بالانفصال.

● أما الأزمات ذات الطابع غير العدائي، فهي الكوارث الطبيعية التي تصيب البلاد، مثل الفيضانات والسيول، والزلازل، والبراكين، بالإضافة إلى حوادث التصادم والغرق الجسيمة، والحرائق الكبيرة التي تهدد الممتلكات والمحاصيل .

٢. من حيث النوع: تصنف الأزمات من حيث النوع الى اربع اقسام: (الحنفي، ٢٠١٧: ٩)

أ . الأزمة السياسية : وهي الازمة التي تنشأ نتيجة تخلف أو قصور في النظام السياسي، مما يؤدي إلى ظهور أزماتٍ مثل: أزمة الشرعية، أزمة المشاركة، وأزمة الهوية.

ب . الأزمة الاقتصادية : وهي الأزمات التي تنشأ نتيجة حدوث خلل أو عدم توازن في الهيكل البنائي للاقتصاد القومي ومن ثم نتحدث عن أزمات تخلف البنية الهيكلية والاضاع الانتاجية مثل قصور الانتاج عن توفير حاجة الاستهلاك وتزايد العجز التجاري في ميزان المدفوعات و أزمات العمالة مثل البطالة (بهنسي، ٢٠١٠: ٣٣).

ج . الأزمة العسكرية : وهي إما أن تكون داخلية مثل محاولة القيام بانقلاب داخل الدولة لتغيير نظام الحكم أو تعديله؛ وقد تكون الازمة العسكرية خارجية مثل الحشود العسكرية على الحدود بين دولتين الأمر الذي ينتج عنه تصاعد حدة التوتر بينهما وقد يؤدي الى الحرب، وقد تكون الازمة العسكرية أثناء إدارة الحرب نفسها مثل القيام بالاختراق السريع في صفوف الأعداء الأمر الذي يربكه ويفقد توازنه ويخلق أزمة في قيادته مما يتطلب



اتخاذ قرار جريئ وسريع أو ظهور العدو في مكان غير متوقع من الطرف الآخر أو دخول فاعل أو طرف جديد في الحرب القائمة مثل دخول الصين الحرب الكورية في أكتوبر ١٩٥٠م كان يمثل أزمة بالنسبة للولايات المتحدة أو خروج طرف من الحرب يمثل أزمة لباقي الأطراف مثل خروج فرنسا من الحرب ضد ألمانيا في يونيو ١٩٤٠م والذي تسبب بأزمة لبريطانيا والحلفاء. (الداودي، ٢٠٠٧: ٥٧)

د. الأزمة الاجتماعية: هذا النوع من الأزمات يكون داخلياً فقط، حيث تقوم به فئة معينة من جماعات الضغط داخل المجتمع، بالإضافة إلى الاضطرابات التي تثيرها الجماعات الدينية المتطرفة. (بهنسي، ٢٠١٠: ٣٤).

الفرع الثاني

تحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات في السياق الدولي

يعد تحليل استراتيجيات التعامل مع الأزمات الدولية خطوة حاسمة لضمان استجابة فعالة أمام التحديات التي قد تواجه الدول على الصعيد العالمي، في هذا الفرع، سيتم التركيز على ثلاثة جوانب أساسية: أولاً، محاور التحليل الاستراتيجي التي تساعد على تحديد العوامل المؤثرة في الأزمة، ثانياً، مراحل التحليل الاستراتيجي التي توضح كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في مختلف مراحل الأزمة. وأخيراً، نماذج التحليل الاستراتيجي التي تقدم أساليب وأطر عمل لتحليل الأزمات والتعامل معها بطريقة منظمة وفعالة.



أولاً: محاور التحليل الاستراتيجي للأزمات الدولية

إنَّ الأزمات الدولية تمثل ظاهرة دائمة الحضور في النظام الدولي، مما يجعل دراستها وتحليل الدوافع المؤدية إليها من الأمور ذات الأهمية البالغة لصنّاع القرار والمحللين الاستراتيجيين على حدٍّ سواء، فالأزمات الدولية تُعدُّ من الأحداث النادرة التي تستقطب اهتمام الرأي العام العالمي، إذ قد تتجاوز حدود الاهتمامات التقليدية للمجتمعات نحو السياسة الخارجية والعلاقات الدولية، مما يعكس تأثيرها الكبير في توجيه الاهتمامات العامة نحو قضايا استراتيجية تتجاوز حدود الحكومة المحلية من جهة، ومن جهة أخرى، تُعدُّ الأزمات تحديًا جوهريًا للحكمة السياسية والشجاعة لدى صنّاع القرار، كما تمثل اختبارًا دقيقًا لقدرة المحلل الاستراتيجي على استشراف تداعيات الأحداث المترتبة عليها، ومن هذا المنطلق، وفي ظلِّ كون الأزمات تشكّل حالة كامنة ومستمرة في النظام الدولي، يفرض هذا ضرورة تطوير وسائل وأساليب تحليل استراتيجي قادرة على التكيف مع طبيعة الأزمات والتعامل معها بفعالية، ويتطلب التحليل الاستراتيجي للأزمات الدولية دراسة معمّقة لعوامل الأزمة وتداعياتها، حيث يرتبط توالد الأزمات بعلاقة تفاعلية مستمرة بين المتغيرات والظروف المؤثرة في مسار الأزمة، وفي هذا السياق، يتمثل الدور الأساسي للمحلل الاستراتيجي في تشخيص الأزمة وتحليل عناصرها المختلفة وتفسير دوافعها، من خلال تحديد الأطراف المتورطة في الأزمة وتقييم تأثيراتها المستقبلية، والهدف من هذا التحليل هو استكشاف السيناريوهات المحتملة للأزمة، مما يوفر لصنّاع القرار الأدوات اللازمة



- للتعامل مع الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة (الكرخي، ٢٠٠٩: ١٦٨)، تتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للأزمات عدداً من المحاور الرئيسية ومنها: (الحنفي، ٢٠١٧: ١٥)
- ١- تحليل علاقات الارتباط والانحدار: وذلك لفحص المتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل الأزمة، مما يساعد في تحديد كيفية تأثير بعضها في البعض الآخر.
 - ٢- تحليل أسباب التوتر: يتم هذا التحليل من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأزمة، مع تحديد مستويات التوتر التي قد وصلت إليها الأزمة.
 - ٣- تحليل القوة لدى الأطراف المتورطة: يشمل هذا التحليل دراسة الموارد والقدرات المتوفرة لدى الأطراف المشاركة في الأزمة، بهدف تحديد القوى الفاعلة والقدرة على التأثير في مجريات الأحداث.
 - ٤- تحليل طبيعة الخطر وتكاليف استمرار الأزمة: يتطلب هذا التقييم تحليل طبيعة التهديدات التي تشكلها الأزمة، فضلاً عن تقدير تكاليف استمرار الأزمة سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي. (الحملوي، ١٩٩٠: ٢١)
- ثانياً: مراحل التحليل الاستراتيجي للأزمات الدولية:**
- يرى البعض من المختصين أن التحليل الاستراتيجي الشامل يتضمن عادةً ثلاثة مراحل رئيسية متتالية هي: (Boardman & 2003: 1, Vining)
- تحليل الوضع الحالي: والغرض من تحليل الوضع الحالي هو توفير "صورة" للمسألة أو المشكلة أو المؤسسة، وهناك بعض من الأسئلة المهمة التي تُعالج عادةً: ما هي المسألة أو المشكلة؟ من يقود أو يتحكم في المؤسسة؟ ما مدى نجاح المؤسسة؟ ما هي التغييرات



التي تحدث فيها والتي من شأنها أن تؤثر على عملها؟ ما هي العوامل الداخلية والخارجية المحيطة؟ ما هي الاستراتيجية الحالية؟ ما مدى نجاحها؟

• تقييم الوضع الحالي (نقطة ارتكاز): والغرض من نقطة الارتكاز هو تجميع تحليل الوضع الحالي في تقييم للأداء المتوقع الحالي والمستقبلي، وينبغي أن تنتظر أيضا في الاتجاه العام لمبادرة استراتيجية جديدة، إذا كان الوضع الراهن دون المستوى الأمثل، الأسئلة المهمة هنا هي: ما مدى أداء المؤسسة من منظور استراتيجي واسع؟ هل الاستراتيجية الحالية ناجحة للغاية، ناجحة، غير كافية أو كارثية؟ ما الذي من المتوقع أن يحدث للأداء العام إذا استمرت الاستراتيجية الحالية؟ إذا لم تكن الاستراتيجية ناجحة، ما هو مصدر المشكلة أو مصادرها؟ في أي اتجاه استراتيجي واسع يجب أن تتحرك الدولة أو المؤسسة؟ عند التعامل مع هذه القضايا، يحتاج المحلل أيضا إلى التفكير في المستقبل: ما هو نوع طريقة الاختيار التي سيتم استخدامها لتقييم البدائل الاستراتيجية في مرحلة تحليل الحل؟

• تحليل الحل: إذا كان التقييم يشير إلى تغيير في الاستراتيجية أو تحسينها، فإن تحليل الحلول يحدد الخيارات الاستراتيجية والاستراتيجية الموصى بها (وربما تحليل تنفيذ الاستراتيجية الموصى بها)، الأسئلة المهمة هنا هي: ما هي البدائل الاستراتيجية التي يحتمل أن تكون متفوقة؟ ماذا يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية للدولة أو المؤسسة؟ هل هناك أهداف ينبغي استخدامها لتقييم البدائل الاستراتيجية؟ ما هو البديل المفضل؟ ما مدى حساسية الخيار بين بدائل السيناريوهات المختلفة أو "دول العالم"؟



في حين يرى البعض الآخر ان التحليل الاستراتيجي يتضمن اربع مراحل متتالية هي:
(خضر، ٢٠١٦)

١. التحليل البيئي: هو القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية المرتبطتين بالمُشكلة بشكلٍ مُفصلٍ، وبناءً على ذلك تتخذ مجموعة من القرارات.

٢. الصياغة الاستراتيجية: هي وضع الصيغ المناسبة بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها في خطوة التحليل، وذلك من أجل إعداد خطط العمل وتحديد الموارد المتاحة للمباشرة في التنفيذ.

٣. التنفيذ: هو التطبيق الفعلي للاستراتيجية المعتمدة في المرحلة القادمة ضمن بيئة العمل، والتي تهدف إلى جعل كل المكونات الداخلية والخارجية تتأقلم معها، ممّا يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها.

٤. التقييم: هو التأكد من نجاح تنفيذ الاستراتيجية وأنها تسير في المسار الصحيح والمخصص لها، ويساهم التقييم في تدارك أية أخطاء حدثت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

ثالثاً: نماذج التحليل الاستراتيجي للأزمات الدولية:

عرض كل من ديفيد هانغر (Hanger) وتوماس ويلين (Wheelen) مجموعة من نماذج لأدوات القياس في التحليل الاستراتيجي مبوبة وفقاً لمستويات بيئة التحليل وكالاتي:

(Hunger & Wheelen)، (1998: 58-102)



١. أدوات تحليل البيئة الكلية تحليل: (SWOT) وتعد هذه الأداة وسيلة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للدولة، وذلك من خلال الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي، وتشمل جوانب القوة والمهارات والاستعدادات التي تساعد الدولة في التفوق على الوحدات الدولية الأخرى في مناخ المنافسة الدولية.

أما جوانب الضعف فتتعلق بالنقص في المهارات والإمكانات مقارنة مع إمكانيات الوحدات الدولية المنافسة، أما الفرص فتتمثل بالظروف المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الإيجابي في الدولة، وعكس هذه الفرص هي التهديدات التي تتمثل بالتغيرات غير المواتية في البيئة ذات التأثير السلبي في أداء الدولة، أي أن نقاط القوة والضعف عادة ما تكون داخلية للدولة، في حين أن الفرص والتهديدات عادة ما تكون خارجية.

وعند استخدام أدوات تحليل البيئة الكلية يجب التأكد من الآتي: (Downy, 2007: 6)

- ان تستخدم فقط بيانات محددة قابلة للتحقق.
- ان يتم إعطاء الأولوية للعوامل الداخلية والخارجية بحيث يتم التركيز على أهم العوامل، وينبغي أن يشمل ذلك تقييماً للمخاطر لضمان تحديد التهديدات والفرص العالية للمخاطر أو العالية التأثير بوضوح والتعامل معها على سبيل الأولوية.
- ان يتم الاحتفاظ بالقضايا التي تم تحديدها لاحقاً في عملية تشكيل الاستراتيجية.
- ان لا يتم استخدام أداة حصرية في التحليل، إذ لا توجد أداة واحدة من المرجح أن تكون شاملة تماماً، لذلك ينبغي استخدام مزيج من الأدوات المولدة للخيارات.



٢. أدوات تحليل البيئة الخارجية: وتشمل عدة أدوات منها تحليل (PEST)، وتحليل (متغيرات بيئة المهمة)، فبالنسبة لتحليل (PEST) فيتضمن تحليل متغيرات البيئة العامة المتمثلة بالمتغيرات: السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية، ويمكن تصنيف هذه المتغيرات (PEST) على أنها فرص أو تهديدات في تحليل (SWOT)، إذ انه غالباً ما يكون من المفيد إكمال تحليل (PEST) قبل إكمال تحليل (SWOT)، أما تحليل (متغيرات بيئة المهمة) فيتم من خلال إعداد تقارير فردية عن جميع متغيرات هذه البيئة ثم تلخص المعلومات بشكل عوامل استراتيجية ترسل إلى الإدارة العليا لاعتمادها في اتخاذ القرارات. (حسن، ٢٠٠٩: ١٣)

٣. أدوات تحليل البيئة الداخلية: تتمثل أدوات تحليل البيئة الداخلية بعدة مداخل رئيسية، تتمثل بالآتي:

- مدخل الاعتماد على الموارد: حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما: ماهية الموارد المتوفرة، والموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بـ: الموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة. (الزعبي، ٢٠٠٥: ٧٧-٩٧)
- مدخل تحليل سلسلة القيمة: ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) الدولة التي تخلق القيمة لأدائها أو سلوكها بدءاً من استغلال مواردها ومصادرها الطبيعية كالمواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة رفع الاداء وتحسين القيمة، وفي التحليل، تنقسم أنشطة المؤسسة موضوع التحليل إلى مجموعات منفصلة من الأنشطة التي تضيف قيمة، ويمكن للدولة أن تقيّم قدراتها الداخلية على نحو أكثر فاعلية من خلال تحديد وفحص كل من هذه



الأنشطة، ويعد كل نشاط من هذه الأنشطة مصدراً للقيمة التنافسية. (الكرخي، ٢٠٠٩: ١٧٥)

• تحليل الموارد الوظيفية: وتتعلق بدراسة الهياكل التنظيمية للدولة وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمد عليها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة أو هيكل تنظيمي. (هاينز، ٢٠٠٧: ٦٦)

• التدقيق الاستراتيجي: ويرتبط بفحص وتقييم عمليات المؤسسة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الاستراتيجية، ويشير ديفيد فريد (David Fred) إلى أن التدقيق الاستراتيجي يمكن أن يُنجز من قبل ثلاث مجموعات متمثلة بـ: المدققين الخارجيين، ومدققي الحكومة، والمدققين الداخليين. (David, 2001: 313)

مما تقدم، نستنتج أن التحليل الاستراتيجي يحظى بأهمية بالغة في عملية الإدارة الاستراتيجية للدولة، إذ يعد الأداة الرئيسة لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية للدولة، فيقوم بعملية تشخيص دقيقة لمكامن القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر الكامنة، والتي تحد من قدرة الدولة على الإدارة الاستراتيجية لمؤسساتها المختلفة، بما يُمكنها من تحقيق الاستفادة المثلى من عناصر القوة والفرص المتاحة، وتجاوز عناصر الضعف والمخاطر الكامنة في الوقت نفسه في البيئتين الداخلية والخارجية، الأمر الذي يجنب الدولة مخاطر سوء الادراك والادارة الفاشلة وما ينتج عنها من هدر للموارد القومية



وعدم استغلال للفرص، وينعكس بالمحصلة على كفاءة اداء الدولة وادارتها لمؤسساتها على المستوى الداخلي، وادائها وحركتها ومكانتها على المستويين الاقليمي والدولي.

الخاتمة

اولاً: الاستنتاجات:

١. يُعدُّ التحليل الاستراتيجي أداةً أساسية لفهم الأزمات الدولية بعمق، فمن خلال تحليل البيئة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، يُمكن تحديد المخاطر وتقديم حلول أكثر فعالية لمواجهة الأزمات.

٢. تؤثر الأزمات الدولية بشكل متبادل بين العوامل الداخلية (مثل السياسات الوطنية) والعوامل الخارجية (كالعلاقات الدولية والتحديات الإقتصادية العالمية)، ويجب أن يأخذ التحليل الاستراتيجي هذه العوامل بعين الاعتبار بشكل متكامل لتقديم رؤية واضحة حول كيفية التعامل مع الأزمة.

٣. في إدارة الأزمات الدولية، تلعب القيادة دوراً محورياً في اتخاذ القرارات الحاسمة والسريعة، يُساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد الخيارات المتاحة، ولكن القدرة على اتخاذ القرار بسرعة وفعالية تُعدُّ ما يُميز النجاح في إدارة الأزمات.

٤. تتزايد أهمية التكنولوجيا ووسائل الاتصال في إدارة الأزمات الدولية، فالتقنيات الحديثة مثل البيانات الكبيرة وتحليل الذكاء الاصطناعي تلعب دوراً بارزاً في تحسين فهم الأزمة واستجابة الدول والمنظمات لها.



٥. غالباً ما تتطلب الأزمات الدولية استجابة جماعية من الدول والمنظمات الدولية، وإن التنسيق بين الأطراف المختلفة يُعدُّ أمراً حاسماً في إيجاد حلول مستدامة وفعّالة.

ثانياً: التوصيات:

١. ينبغي على الحكومات والمنظمات الدولية تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات من خلال بناء مؤسسات متخصصة في التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى تدريب الكوادر البشرية على كيفية اتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة.

٢. يُوصى بالاستثمار في تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات التي تُساهم في تحديد الأزمات بشكل أسرع وتقديم حلول مبتكرة.

٣. يُنصح بتعزيز التعاون بين الدول والمنظمات الدولية في مجال التحليل الاستراتيجي، من خلال إنشاء منصات مشتركة لتبادل المعلومات ووجهات النظر حول الأزمات، مما يساهم في تحسين التنسيق واتخاذ قرارات مدروسة.

٤. من الضروري أن تقوم الدول والمنظمات الدولية بتطوير استراتيجيات للتعامل مع الأزمات قبل وقوعها، مع وضع خطط للطوارئ تشمل سيناريوهات متعددة وتخصيص الموارد اللازمة.

٥. يجب تعزيز شفافية المعلومات التي تُتبادل مع الجمهور أثناء الأزمات، من خلال توعية الجمهور، يمكن تقليل التأثيرات النفسية والاجتماعية السلبية للأزمات، مما يُساهم في تقليل الفوضى وإثارة الذعر.



قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية:

١. ابن منظور (١٩٩٣) ، لسان العرب، دار صادر، الطبعة الثالثة، بيروت.
٢. احمد، ماهر (١٩٩٠) دليل المدير خطوة خطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
٣. اسماعيل، محمد (٢٠١٦) نظرية ادارة الازمة الدولية، دار السنهوري، بغداد.
٤. بهنسي، السيد (٢٠١٠)، الاعلام وادارة الازمات الدولية، عالم الكتب للنشر، مصر.
٥. حريش، عيسى (٢٠١١) ، الإدارة الاستراتيجية، الوراق للنشر، ط١.
٦. حسن، إنعام محسن (٢٠٠٩) ، دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات، بحث غير منشور، جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
٧. الحسيني، فلاح حسن عداي (٢٠٠٦) الادارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٨. حيدر، يونس ابراهيم (٢٠٠٥) التحليل الاستراتيجي اساليبه ونماذجه وادواته، دار الرضا للنشر، دمشق.
٩. الحملاوي، رشاد (١٩٩٠)، التخطيط لمواجهة الازمات، مكتبة عين الشمس، مصر.



١٠. الحنفي، سامح احمد زكي (٢٠١٧)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، الجزء الثاني.
١١. حنفي، عبد العظيم محمود (٢٠١٦)، الثورة والشرعية، عوامل سقوط النظام السوري ١٩٦٣-٢٠١٣، دار النهضة العربية، لبنان.
١٢. خضر، مجد (٢٠١٦) "ادوات التحليل الاستراتيجي"، مقالات، موضوع، بحث منشور على الموقع الإلكتروني تاريخ آخر زيارة (١٤ / ٢ / ٢٠٢٥): <http://mawdoo3.com>.
١٣. الخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٠) الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر، عمان، ط٢.
١٤. الخناق، سناء عبد الكريم (٢٠١٠)، مظاهر الأداء الاستراتيجي الميزة التنافسية، المؤتمر العملي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
١٥. الداودي، الطيب (٢٠٠٧)، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد ٥.
١٦. الدجني، اياد علي يحيى (٢٠٠٦) ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
١٧. الدوري، زكريا مطلق (٢٠١٠)، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، العراق.



١٨. رسن، دعاء عبد الحسين (٢٠١٥) إدارة الولايات المتحدة الأمريكية للالتزامات الدولية، الحرب على الإرهاب أنموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، الجامعة المستنصرية، بغداد.

١٩. الزعبي، حسن علي (٢٠١٥) ، تقييم الفرص والتهديدات الاستراتيجية في البيئة التسويقية الاردنية- دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد ٣٢، العدد ١، ٢٠٠٥.

٢٠. سالم، محمد صلاح (٢٠٠٥) إدارة الالتزام والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي، الطبعة الأولى، القاهرة : للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، مصر.

٢١. سامي، عمري (٢٠٠٧)، فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

٢٢. السنهوري، محمد مصطفى (٢٠١٣) الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر الجامعي، بغداد.

٢٣. عطا الله، أحمد (١٩٩٦) ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

٢٤. العمري، غسان والسامرائي، سلوى (٢٠١٠) نظم المعلومات الاستراتيجية، دار المسيرة، ط٢.

٢٥. عوان، ناصر عبد الله (٢٠٢٤) الأزمة الدولية وتفاعلاتها "دراسة نظرية"، بحث منشور في مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد التاسع، العدد الأول.



٢٦. كيطان، احمد يوسف (٢٠١٨) أهمية التحليل الاستراتيجي في عملية الإدارة الاستراتيجية للدولة، قسم الدراسات الاقتصادية، مركز النهريين للدراسات الاستراتيجية، منشور على الرابط ادناه (تاريخ الزيارة ١٥ / ٢ / ٢٠٢٥) [/https://alnahrain.iq/post](https://alnahrain.iq/post)
٢٧. الكرخي، مجيد (٢٠٠٩) التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي دار المناهج للنشر، الاردن.
٢٨. محمد، ايثار عبد الهادي (٢٠١١)، استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الاسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٧، العدد ٦٤.
٢٩. محمود، محمد موسى (٢٠٢٠) متطلبات ادارة الازمات، جامعة الاردن، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد ١٠.
٣٠. مزهودة، عبد المليك (٢٠٠٥)، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد ١٢، جامعة باتنة، الجزائر.
٣١. مصطفى، علوي (١٩٨٧)، تعريف بظاهرة الازمة الدولية، لبنان: الفكر الاستراتيجي العربي، العدد ١٦.
٣٢. مهنا، محمد نصر (٢٠٠٤) إدارة الازمات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
٣٣. نعيم، زهير (١٩٧٨)، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمات، المؤتمر السنوي الثاني لأدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس، القاهرة.



٣٤. هاينز، ستيفن (٢٠٠٧)، التخطيط الاستراتيجي الناجح، ط٣، ترجمة رفاعي محمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Boardman, Anthony E. & Vining, Aidan R. (2003) "A framework for Comprehensive Strategic Analysis", Journal of Strategic Management Education, Vol.1, Issue.2, Senate Hall Ltd., Dublin, Irland, June, p.1.
2. David, Fred R. (2001) "Strategic Management Concept & Cases", prentice Hall international Inc., 8th ed., New Jersey, p.313.
3. Downy, Jim (2007) "Strategic Analysis Tools", Topic Gateway Series, No.34, The Chartered Institute of Management Accountants, London, p.6.
4. Hunger, David J. & Wheelen, Thomas L. (1998) "Strategic Management", Addison Wesley Longman Inc., 6th ed., USA, p.58-102