

إدارة الأزمات وصناعتها في العلاقات الدولية

أ. م. د. شيرزاد سليمان عبدالله، المعهد التقني الإداري في أربيل - جامعة أربيل التقنية، أربيل، إقليم كردستان، العراق

المستخلص

تقوم العلاقات الدولية كظاهرة علمية عالمية واقعية أكاديمية على الفعل ورد الفعل سواء كان مدروساً أو اعتباطياً. وهذا الفعل ورد الفعل يؤدي في الكثير من الأحيان إلى نشوء الأزمات بين الأطراف ذات العلاقة. لذلك أن إدارة الأزمات الدولية وصناعتها أصبحت علماً مرادفاً لعلم العلاقات الدولية في المجالات المختلفة السياسية والاقتصادية والأمنية والعسكرية والثقافية. وكل هذا يتطلب دبلوماسية عقلانية في كيفية إدارتها بالسبل والإمكانيات الممكنة والمتاحة، إلى جانب الإدارة العقلانية والرشيدة للأزمة من جهة، يتطلب في بعض الأحيان توظيف وإستثمار الفكر الراجح والعقل المستنير لإدارة الأزمة بأزمة أو أزمات أخرى، والذي يؤدي إلى صناعة الأزمة من حيث توزيع الأدوار بين الفاعلين، أو الأطراف المتأثرة بالأزمة، من حيث التكتيك والإستراتيجية، من أجل رعاية المصالح وتحقيق الأهداف المرجوة للوصول إلى الغايات التي عرسم من أجلها معالم السياسة الخارجية للدولة، وكذلك بلورة ملامح القوى المتنفذة والمؤثرة على خارطة العلاقات السياسية الدولية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات الدولية، أدوات الأزمات الدولية، إستراتيجيات إدارة الأزمات الدولية، الإدارة بالأزمات، صناعة الأزمات.

1 المقدمة

إن الأزمة الدولية من حيث الشكل والمضمون تقوم على ممارسة عملية واقعية بين الدول أو الفواعل من غير الدول أو الكيانات الدولية، والتي يمكن أن تؤدي إلى عدم التكافؤ واللاتوازن من حيث رعاية المصالح من جهة، والنفسك بالمبادئ من جهة أخرى، بشكل يؤدي إلى بروز حالة عدم الإستقرار والإستعصاء والفوضى في العلاقات الدولية، حيث يبقى الثابت في هذه المعادلة الغير المتكافئة هو التغيير، سواء في الأدوار أو الإمكانيات أو المعطيات أو النتائج أو التداعيات. كل هذا مرهون بمدى ترجيح العقلانية والواقعية والمنطقية في كيفية إدارة مسارات الأزمات الدولية وسبل صناعتها بشكل دقيق ومنهجي ومنظم، من أجل تبوء الفاعلين الدوليين سواء كانوا دولاً أو كيانات من غير الدول، مركزاً مرموقاً ودوراً فاعلاً ومؤثراً على خارطة العلاقات السياسية الدولية. لذلك نحاول في هذا البحث دراسة دور وتأثير إدارة الأزمة من خلال التطرق إلى بيان مفهومها ومراحلها وعوامل نجاحها وعناصر برنامج إدارتها، وتسلط الضوء على مفهوم إدارة الأزمات وبيان مميزات وأهدافها، ومن ثم التركيز على مفهوم إدارة الأزمات الدولية وتعريفها وبيان أدواتها وإستراتيجيات إدارتها، وبعد ذلك نسلط الضوء على إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات وتعريفها مع إيجاد مقارنة بين المفهومين وتحديد أهدافها وموقعاتها وتحدياتها وتأثيراتها وقواعدها ومراحلها، وكذلك نسلط الضوء على صناعة الأزمات ومراحلها وقواعد إفعالها الشكل التالي:

1.1 إشكالية البحث :

تستند صناعة الأزمات وإدارتها في العلاقات الدولية على أدوات وقواعد ومراحل تقوم على توزيع الأدوار. لذلك تتحور إشكالية البحث في الوصول إلى إجابة علمية حول سؤال ما الأدوات والإستراتيجيات التي يمكن إتباعها في إدارة الأزمات الدولية ؟

1.2 فرضية البحث :

يفتقر دور وتأثير إدارة الأزمات وصناعتها بوجود العديد من المراحل والأدوات والإستراتيجيات بين الأطراف ذات العلاقة.

1.3 تساؤلات البحث :

يحاول البحث الإجابة على جملة من التساؤلات منها :

- ما المقصود بإدارة الأزمات الدولية ؟
- ما الأدوات التي يمكن بواسطتها إدارة الأزمات الدولية ؟
- ما الإستراتيجيات التي يمكن بواسطتها إدارة الأزمات الدولية ؟
- ما المقصود بالإدارة بالأزمات ؟
- ما المقصود بصناعة الأزمات ؟
- ما المراحل التي يمكن بواسطتها صناعة الأزمات ؟
- ما هي أبرز قواعد إفعال الأزمات ؟

1.4 أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التركيز على إدارة الأزمات الدولية وصناعتها، من خلال الأدوات والإستراتيجيات التي يمكن بواسطتها إدارة الأزمات الدولية بكونها من تداعيات و مستجدات العلاقات الدولية المعاصرة، على مسار العلاقات السياسية الدولية والنظام السياسي الدولي.

1.5 أهمية البحث :

تكن أهمية البحث في رصد وتحليل أبرز الأدوات والإستراتيجيات التي تدار بواسطتها إدارة الأزمات الدولية، وكذلك بيان أهم مراحل صناعة الأزمات وقواعد إفعالها في ظل التطورات والمتغيرات المتسارعة على الأصعدة الإقليمية والدولية.

1.6 منهجية البحث :

لقد تم إعتاد العديد من المناهج العلمية والأكاديمية الرصينة في هذا البحث، منها المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، خاصة منهج تحليل المحتوى و المنهج المقارن.

1.7 هيكلية البحث :

في هذا البحث سوف نقوم بدراسة إدارة الأزمات الدولية صناعتها من خلال قسمين، ففي القسم الأول تم التطرق إلى أدوات إدارة الأزمات الدولية، ومن ثم بيان أبرز أهم الإستراتيجيات التي يمكن بواسطتها إدارة الأزمات الدولية، بينما نبين في القسم الثاني إدارة الأزمة الدولية و الإدارة بالأزمات وصناعة الأزمات مع التطرق إلى مراحل صناعة الأزمات وقواعد إفعال الأزمات، وفي الختام تم عرض جملة من الإستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث على الشكل التالي :

2. إدارة الأزمة وعناصر إدارتها ومراحلها وعوامل نجاح إدارتها.
3. إدارة الأزمة الدولية والإدارة بالأزمات وصناعة الأزمات .

2. إدارة الأزمة وعناصر إدارتها ومراحلها وعوامل نجاح إدارتها

هناك تشابه واختلاف وتباين بين إدارة الأزمة وإدارة الأزمات وبين الإدارة بالأزمات من حيث الشكل والمضمون والأبعاد والأهداف والتأثير، إذ أن لكل مفهوم من المفاهيم الآفة الذكر دوره وتأثيره، لذا نحاول تناول إدارة الأزمة وعناصر برنامج إدارتها ومراحلها وعوامل نجاح إدارتها ومن ثم نتطرق إلى إدارة الأزمات ومميزاتها وأهدافها كالآتي :

2. 1. إدارة الأزمة ومراحلها وعوامل نجاحها

إن إدارة الأزمة يتطلب معرفة مراحلها لكي يمكن بواسطتها التعامل معها من أجل نجاحها لذلك نحاول تسليط الضوء عليه كالآتي :

2. 1. 1. تعريف مفهوم إدارة الأزمة وعناصر برنامج إدارتها:

نحاول بيان مفهوم إدارة الأزمة مع التركيز على أبرز التعريفات حولها ومن ثم بيان عناصر برنامج إدارتها كالآتي :

2. 1. 1. 1. تعريف مفهوم إدارة الأزمة :

إن الإدارة كعلم مستقل كما هو الحال للأزمة لها القدرة على التكيف مع العلوم والمجالات الأخرى ، حيث أن لفظ الإدارة يحمل معه معنيين ، الأول : وهو مشتق من فعل أدار ، الذي يأخذ معنى الإدارة والقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة ، عامة كانت أم خاصة ، وتنفيذ الأعمال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودات العاملين لتحقيق هدف معين ، والثاني وهو معنى عضوي ، إذ يعني مجموعة من الأشخاص المكونين لمرفق عام كإدارة الجوازات وإدارة البريد وهيئة الإذاعة والتلفزيون مثلاً، ويتم التعريف العضوي أيضاً بالمنطقة أو الهيئة ذاتها ويتكوناتها الداخلية .
لنا فإن الإدارة وبالإضافة إلى أنها ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق الهدف المنشود بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ، فإنها تعني أيضاً تحسين إستخدام وتنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين .

إن إدارة الأزمة تعني التعاطي الفعال مع الأزمة التي تعتمد على قبول الحالة الطارئة التي غالباً ما تحدث على مستوى العمل والتعامل، ويكون لها مكوناتها في الإقباد نحو حدوث أزمة ما ومن نوع ما ، ويتطلب ذلك مستوى من التعاون في التدخل والتفاعل، كما أن الفشل في التمكن من الرد بجزء على مثل هذه الحالات، يقود هو الآخر إلى الإدراك العام لفقدان التهيئة أو التردد من قبل الجهة المعنية للإعتراف بتحمل المسؤولية التي عادة ما تصبح مشتركة في تحمل المساءلة القانونية في هذا الأمر (1) .

فقد اختلف الباحثون حول تعريف إدارة الأزمة لذلك نحاول تسليط الضوء على آرائهم كالآتي :

أ – تعريفات الباحثين الغربيين :

ويعتبر فيل ويليامز (Phil Williams) إدارة الأزمة بأنها (2) : " الإجراءات التي تتحكم وتنظم موقف الأزمة حتى لا تخرج عن نطاق السيطرة وتؤدي إلى إندلاع الحرب من ناحية ، والتوصل إلى حل للأزمة على أساسين مرض لأطرافها والحفاظ على مصالحهم الحيوية من ناحية أخرى " ، نلاحظ في هذا التعريف المكون من شقين تسليط الضوء على التوازن في مسار الأزمة بحيث تكون تحت السيطرة ، مع بيان التوصل لحل الأزمة دون تحديد نوع وطبيعة هذا الحل .

ويعرف ريتشارد كلوتر بوك (Richard Clutter Buck) أن إدارة الأزمة تعني (3) : " التوصل إلى حل لمواجهة خطيرة دون إندلاع الحرب ، مع الحفاظ في الوقت نفسه على المصالح الحيوية لطرفي الأزمة " ، نجد في هذا التعريف تبنى أسس العقلانية في إدارة الأزمة دون توضيح معالم ومبادئ تلك العقلانية .

ب – تعريفات الباحثين العرب :

ويؤكد أمين هويدي أن الغرض الرئيس من إدارة الأزمة هي (4) : " منع المواجهة المباشرة بين أطرافها باستخدام القوات المسلحة فإن لم يحدث هذا وبدأ القتال اعتبرت إدارة الأزمة فاشلة " ، نرى في هذا التعريف الشرطي ربط إدارة الأزمة بمنع المواجهة أو استخدام القوات المسلحة ، إذ ليس كل الأزمات تؤدي إلى المواجهة وبالتالي الفشل المحتوم مصير إدارتها . وإذا كان بعض الباحثين – ومنهم أمين هويدي – يعتقدون بأن الوسيلة الوحيدة لإدارة الأزمة هي الردع ، فإن الممارسة الدولية تؤكد نجاعة مجموعة من التقنيات والوسائل الأخرى في إنجاح هذه العملية .

ويرى الدكتور إدريس لكربي بأن إدارة الأزمة هي (5) : " تلك الحالة التي يمكن أن توصف بالإقتراب من خروج الأمور عن نطاق التحكم والسيطرة ، فإن مواجهة تداعياتها وخطورتها تطرح ضرورة السرعة في التعامل معها عبر طرق ذكية وإجراءات رشيدة ، لتفادي تطور الموقف إلى نزاع مسلح مباشر، وهذه العملية هي ما يطلق عليها إدارة الأزمة ، والهدف منها هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال باستخدام القوات المسلحة " . نجد في هذا التعريف وصفاً وشرحاً وتعقيباً من جهة، وتناقضاً مفاهيمياً من جهة أخرى ، حيث إذا كانت خروج الأمور عن نطاق السيطرة والتحكم إقتراباً، أي تنبؤاً بحدوث وقوع الأزمة ، فكيف لا يمكن منعها بدلاً من مواجهتها، وكذلك ليس الهدف من إدارة الأزمة تغيير الأمر الواقع بشكل مطلق لتجنب القتال ، بل يمكن أن تكون الهدف منها إحتوائها بوسائل مدنية .

من خلال هذه التعاريف المركزة يمكننا القول أن إدارة الأزمة تعني السعي المجاد للتحكم بالأزمة عبر آليات وإجراءات محددة لضمان عدم خروجها عن السيطرة وتهيئة الأرضية والوسائل المناسبة لمعالجتها.

2. 1. 1. 2. عناصر برنامج إدارة الأزمة :

إن تنمية وإعداد برنامج لإدارة الأزمة يجب أن يتطوي على خمسة عناصر رئيسية ، حيث أن برنامج يمر بعدة خطوات وهي كالآتي (6) :

- 1 – الخطوة الأولى : إدراك الأزمة . والإقرار بوجودها وعدم إنكارها .
- 2 – الخطوة الثانية : القيام بإعداد مراجعة دقيقة لها ، حيث يتم البحث عن مناطق أو جوانب الإضطراب ونقاط الخلل ، إضافة إلى إعداد سيناريو كامل عن الأزمة لمناقشته .
- 3 – الخطوة الثالثة : إعداد وتصميم خطة موقفية أو خطة طوارئ يتم وضعها للتنفيذ الفوري بمجرد حدوث الأزمة .
- 4 – الخطوة الرابعة : تكوين فريق لإدارة الأزمة، حيث يتم الآن تشكيل فرق العمل داخل أي منظمة أعمال ، وفريق إدارة الأزمات دائماً ما يحتوي على متخصصين في مجالات مختلفة ، وطبقاً لنوع الأزمة تتنوع وتتعدد التخصصات في الفريق .
- 5 – تنفيذ البرنامج أو الخطة الموضوعية بدقة فور حدوث الأزمة ، وهنا لابد من التنويه إلى أهمية عنصر السرعة في تنفيذ البرنامج والسيطرة على الأزمة والحد من آثارها .
2. 1. 2. مراحل إدارة الأزمة وعوامل نجاحها:

تتعدد الرؤى حول مراحل إدارة الأزمة وعوامل نجاحها لذلك نحاول بيان هذا الأمر كالآتي :

2. 1. 2. 1. مراحل إدارة الأزمة :

يرى فاروق عثمان أن مراحل إدارة الأزمة تكمن في الآتي (7) :

1 - تجنب الأزمة: وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبداه المديرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لإعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركتهم ومصائرهم، لذلك على المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات، كذلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة.

2 - الاعتراف بوجود الأزمة: هذه المرحلة من إدارة الأزمات غالباً ما تكون أكثرها مدعاةً للتصدي، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في إستيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبرة باهظة الثمن.

3 - الإعداد لإدارة الأزمة: على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل، وخططاً للإتصالات، وإقامة العلاقات العامة. ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنويه بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها، وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ وتوفير الإتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة.

4 - احتواء الأزمة: المشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الإستفادة منها، فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5 - تسوية الأزمة: السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر، لأن التأخر قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة وبالتالي صعوبة إن لم نقل إستحالة معالجتها.

6 - الإستفادة من الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والإستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروساً معينة محددة يجب الإستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الإستفادة منها، وهنا بالذات تكمن أهمية تحويل التحديات إلى فرص.

بينما يرى كل من الدكتور علي عجوة والدكتورة كيمان فريد لديهما رأي آخر حول مراحل إدارة الأزمة تتلخص فيما يلي (8):

1 - مرحلة تحليل إشارات الإنذار: وفيها يتم جمع وتحليل المعلومات التي تشكل إشارات تنذر بإحتمالية حدوث أزمة، وتقييم درجة خطورتها، وذلك تمهيداً لإتخاذ اللازم نحوها.

2 - مرحلة المنع والإستعداد: وفيها يتم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمة، هو التخطيط الذي يربط بين تحليل المعلومات المستمدة، وبين أهداف خطة إدارة الأزمة تنحصر في هدفين هما:

أ - منع حدوث الأزمة: من خلال تفعيل خطة وقائية لعلاج أوجه الفصول المختلفة.

ب - الإستعداد المسبق لمواجهة الأزمة عند حدوثها: من خلال تفعيل خطة علاجية يتم تجهيزها لتنفيذ إذا ما حدثت الأزمة.

3 - مرحلة الحد من إنتشار الأزمة: وفيها يتم تحويل الخطة الإستراتيجية لإدارة الأزمة إلى خطة تكتيكية فنية تربط بين الإستراتيجية، وبين البرامج الإنصالية التنفيذية للحد من إتساع نطاق الأزمة والضرر الناتجة عنها وذلك بإستخدام وسائل إتصالية متعددة.

4 - مرحلة إستعادة النشاط: وفيها تستمر الجهود الإتصالية والإدارية لإعادة العمل إلى وضعه الطبيعي المعتاد قبل وقوع الأزمة.

5 - مرحلة التعلم: وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة وذلك على مستويين هما:

أ - التقويم الإستراتيجي: وفيه يتم تقويم خطة إدارة الأزمة ككل.

ب - التقويم التكتيكي: وفيه تقوم الأساليب والوسائل التنفيذية الإدارية والإتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها. ويتم إستخلاص الدروس المستفادة، وكيفية مراعاتها في المستقبل.

ونحن نرى بأن كلا الرأيين يمثلان تشخيصاً دقيقاً صائباً في كيفية تحديد مراحل إدارة الأزمة وسبل التعامل معها وبإسعادان على فهم جوهر الأزمة وتداعياتها من حيث إدارتها بشكل عقلائي.

2. 2. 1. 2. عوامل نجاح إدارة الأزمة:

هناك عدة عوامل نجاح في إدارة الأزمة نقف عندها كالاتي (9):

1- إدراك أهمية الوقت: أن عنصر الوقت يعد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لإستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل وإتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لإحتواء الأضرار أو الحد منها وإستعادة نشاط المنظمة.

2 - إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة للمعلومات والبيانات: الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل انشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

3 - توافر نظم إنذار مبكر: تنسم بالكفاءة والدقة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لإحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحواله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة، ونظراً لأهمية نظام الإنذار فإن هناك إجراءات لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.

4 - الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: أن عملية الإستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الفئات المتمثلة لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين إستعداد المنظمة لمواجهة الكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

5 - القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ وإستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة، والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع، وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6 - نظام إتصال يتم بالكفاءة والفاعلية: أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة، أن إتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدقيق المعلومات والآراء داخل الدولة والعالم الخارجي، ويقدر نجاح الإدارة بسرعة ووفرة المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد، وشحذ طاقات أفراد الدولة، ومواجهة الشائعات، وكسب الدول التي تتعامل مع الدولة، علاوة على كسب الرأي العام، أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للإتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أولاً بأول، وتكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الإتصال الداخلي والخارجي، وإعداد الرسائل الإتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة أفراد الدولة. ومن الضروري تحديد الجماهير المستهدفة، وأهداف الإتصال، وتقييم آثار عملية الإتصال، والتعرف على التغذية العكسية.

بعد تناول إدارة الأزمة وتحديد عناصر برنامج إدارتها ومراحل إدارتها وعوامل نجاحها، نرى بأن إدارة الأزمة تعني بحارة التكيف لمواجهة الأزمة ذاتها، من أجل معرفة أسباب نشوئها وتحديد خصائصها وأبعادها، للتغلب عليها بإدارة عقلانية نابعة من تشخيص دقيق، لبؤرة الأزمة وواقعها والتنبؤ بتداعياتها في زمان ومكان محدد، للحيلولة دون تكرارها بطرق وآليات فاعلة.

2. 2. 2. إدارة الأزمات: المميزات والأهداف

إن إدارة الأزمات تعني كيفية التحكم والسيطرة بالسبل والعوامل التي أدت إلى نشوء الأزمة بالأساليب العلمية والعقلانية، حيث ليس هناك أي مجتمع خالي من الأزمات مما كان درجة رقي وتطور تلك المجتمع، والأزمة هي نتاج بيئة المجتمع، إلا أن لكل أزمة خصائصها التي تختلف عن أزمة أخرى، ولكن الخبرة في الإدارة الناجحة في كيفية التعامل مع الأزمة هي إنعكاس للخبرة والتجربة المستوحاة من الدروس والعبر، بما إن إدارة الأزمة وإدارة الأزمات يعتبران أمران مكملان لبعضهما البعض، إلا أننا نسلط الضوء لكل من المفهومين على حدة.

2. 1. 2. تعريفات إدارة الأزمات :

تتعدد التعريفات حول بيان مفهوم إدارة الأزمات لدى الباحثين بموجب تنوع المنطلقات الفكرية لديهم ، لذلك نحاول تسليط الضوء على أبرز أهم تلك التعريفات كالآتي :

أ - تعريفات الموسوعات :

ويعرف موسوعة عالم السياسة إدارة الأزمات على أنها عبارة عن (10): "مجموع الأساليب والأطر المولجة باتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات الدولية بقصد منع إمتداد إتساع نطاق النزاعات والصدامات ومنع الإخلال الكبير في موازين القوى لتجنب احتمالات المجابهة بين الدول الكبرى في العالم " ، نلاحظ في هذا التعريف الوصفي التركيز على البعد الدولي في كيفية التعاطي مع واقع الأزمات بغية إدارتها بعقلانية نابعة من واقع الأحداث ، بشكل أصبح تناول إدارة الأزمات تحتاج إلى الدقة والتركيز لدراسة جميع ما تحتويها من أبعاد وتداعيات .

ب - تعريفات الباحثين الغربيين :

إذ يعرف توماس . و . ميلبورن (Thomas W. Milburn) إدارة الأزمات على أنها (11): "موقف يحدد الأهداف ذات الأولوية العليا ويعتمد كية الوقت المتاحة للإستجابة ، ويقاها صناع القرار بحدوثه ، مما يؤدي إلى خلق مستوى عالٍ من الضغط والإجهاذ" ، نرى في هذا التعريف ربط إدارة الأزمات بصناع القرار لكونها على صلة مباشرة بالأهداف التي وصفها بالأولوية العليا دون تحديدها أو تصنيفها.

ويعرف كارل . ي . ويك (Karl E. Weik) إدارة الأزمات بأنها (12): "وجود أحداث ذات إحتالية متدنية وتأثيرات كبيرة تهدد الأهداف الأساسية " ، نجد في هذا التعريف المتضبط التي يتسم بنوع من الشمولية ، التركيز على عصري الإحتالية والتأثير على الأهداف دون تحديد نوع وطبيعة ودرجة العنصرين وكذلك الأهداف .

ويرى جون بارينت (Jhon Burrent) إن إدارة الأزمات هي (13): " قضية إستراتيجية تظهر في أنها من أصعب القضايا في معالجتها ، وذلك لزامتها مع عدة عناصر أهمها ضعف الوقت والتحكم المحدود والحيرة البالغة " ، نلاحظ في هذا التعريف تسليط الضوء على البعد الإستراتيجي مع توصيف نوع وطبيعة الأزمة وتحديد العناصر المكونة لها .

ج - تعريفات الباحثين العرب :

فقد يعتبر الدكتور عفاف محمد الباز أن إدارة الأزمات عبارة عن "كافة الوسائل والإجراءات والنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها والتي تهدف إلى تحقيق الآتي (14) :

- 1 - منع وقوع الأزمة .
 - 2 - مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية .
 - 3 - تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن .
 - 4 - تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة .
 - 5 - إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور .
 - 6 - تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة تلك الأزمات .
 - 7 - تصميم التنسيق التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة " ، نلاحظ في هذا التعريف نوعاً من تسليط الضوء بشكل واضح على أهداف إدارة الأزمات بموجب العديد من الخطوات المتلاحقة .
- ويعرف أحمد إبراهيم أحمد إدارة الأزمات بأنها (15): " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان وتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق إتخاذ تدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها" ، نجد في هذا التعريف تسليط الضوء على الجانبين الأكاديمي والواقعي في كيفية الإدارة .
- ويؤكد الدكتور زيد منير عبوي أن إدارة الأزمات هي (16): " منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الإستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات والأنماط السائدة ، أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأضواء أبعاده في إنتظار التوصل إلى حلول مناسبة " ، نرى في هذا التعريف المنهجي الإهتمام بعملية إدارة الأزمات كونها عملية تكاملية ترايبطة في الخطوات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة بموجب خارطة طريق .
- بعد أن إستعرضنا تعريف إدارة الأزمات التي تناولها الباحثون من أبعاد ومنطلقات فكرية مختلفة نرى بأن إدارة الأزمات علم وفن ومهارة وخبرة مترابطة ، تستند على إطار متكامل من منظومة مبادئ وقواعد وآليات وإجراءات وأسس ، يقوم بتبنيها فريق متخصص ومدرب ذو كفاءة عالية ، تعتمد على التركيز حول دراسة وتحليل مضمون مجريات نقطة نشوء وإطلاق الأزمة ، ومراحل تطورها وانتشارها وتحديد مسارها ومعطياتها بطريقة عقلانية ، من أجل السيطرة عليها بغية تقليص مضاعفاتها وآثارها لإحتوائها وضبطها ، على وفق منهج علمي وعملي وواقعي ومنطقي ، له القدرة والكفاءة والفعالية اللازمة والتأثير لتقليل الأضرار والخسائر الناجمة عنها من جهة ، مع الأخذ بنظر الإعتبار الجهد والوقت والكلفة ورد الفعل المناسب لها من جهة أخرى .

2. 2. 2. مميزات إدارة الأزمات وأهدافها :

تتميز إدارة الأزمات كما يراها الدكتور محمد الصيري بما يلي (17) :

- 1- إن إدارة الأزمات هي مسؤولية إجتماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتأخر فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة .
 - 2- أن التكوين التنظيمي القائم على البنية الوظيفية بما فيه من تجزئة للإختصاصات والمسؤوليات وما يكتنفه من محدودية وبطء في الإنتصالات لا يمكنه معالجة الأزمات .
 - 3- أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات ومجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمة وأن يتسم بالمرونة بالقدر الذي يسمح له بالتنكيف مع التغيرات التي تستجد مع الأزمات .
- ويهدف هذا الأسلوب إلى (18):

- 1- العمل على مواجهة أو معالجة الأزمات بإزالة مسبباتها .
 - 2- تصميم الخط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها .
- إن هذه المميزات والأهداف لإدارة الأزمات ماهي إلا الجزء الأساسي للعملية برمتها وتعتبر بمثابة خارطة طريق لتشكيل فريق إدارة إدارة أزمات ذو خبرة مهارة وكفاءة عالية قادرة على تجاوز المعوقات والصعوبات التي تعترض سبيل عملها بحرفية ومهنية وإيجاد البدائل السريعة والقابلة للتطبيق أثناء العمل .

3. إدارة الأزمات الدولية وصناعتها

تتميز إدارة الأزمات الدولية وصناعتها بقواعد وأسس ومراحل و أدوات وإستراتيجيات تستند عليها ، لذلك نحاول تسليط الضوء عليها ، ومن ثم نبين أهم أدوات إدارة الأزمات الدولية وإستراتيجياتها ، وبعدها نركز على صناعة الأزمات ومراحلها وقواعد إفعالها كالآتي :

3. 1. إدارة الأزمات الدولية

إن إدارة الأزمات الدولية لها أدوات وإستراتيجيات خاصة بها ، علاوة على صناعة الأزمات ، لذلك نحاول تسليط الضوء عليه كالآتي:

3. 1. 1. تعريف مفهوم إدارة الأزمات الدولية :

إن الأزمة الدولية هي انعكاس لكيفية تحديد مسار العلاقات بين المجتمعات قبل أن تأخذ شكل الدولة، لذلك فإن الأزمة الدولية هي إختلال في توازن إستقرار واستقرارية العلاقات بين الدول سلباً أو عنفاً نتيجة تعارض المصالح وتضارب المبادئ والأهداف، وتبدأ بإختلاف وجهات النظر وتتطور إلى الصراع، وإن لم يتم السيطرة عليها بالأساليب الدبلوماسية يمكن أن يتدرج في التصعيد للوصول إلى المواجهة العسكرية.

لذلك نسلط الضوء على مجموعة من التعريفات التي تناولها الباحثين في مجال دراسة الأزمات الدولية كالآتي :

١ - تعريفات الباحثين الغربيين :

إذ يعرف أوران يوج (Oran . R. Young) الأزمة الدولية هي (19): "مجموعة من الأحداث سريعة التلاحق تزيد من أثر قوى عدم الإستقرار في النظام الدولي العام، أو أي من نظم الفرعية فوق المستويات المعتادة الطبيعية وبشكل ملحوظ، بحيث تزيد من إمكانيات وقوع العنف داخل النظام الدولي". نجد في هذا التعريف نوعاً من التشاؤم في كيفية التعامل مع الأزمة الدولية، في الوقت الذي يمكن للطرف المستقبل للأزمة الدولية ملاحظة ما ستؤول إليه الأحداث من تطورات كي تستطيع التعامل معها على وفق أسس ومبادئ قواعد اللعبة الدولية.

ويرى جارس ماكليلاند (Charles . A. McClelland) أن الأزمة الدولية عبارة عن (20): "مرحلة حاسمة تتخذ عندها قرارات مصيرية". نرى في هذا التعريف وصفاً للأزمة الدولية دون بيان سبل إدارتها أو كيفية مواجهتها بالطرق المنطقية والعقلانية أو أن تلك المرحلة الحاسمة هل تؤدي إلى الأسوأ أم إلى الأفضل ؟ .

ويعرف ألكسندر جورج (Alexander L. George) الأزمة الدولية على أنها (21): "مواجهة متوترة بين قوات مسلحة معينة ومتأهبة، وقد تشبكت مع بعضها في تهديدات ومناوشات على مستوى منخفض من آن إلى آخر، ولكنها لم تستخدم أي قدر كبير من القوة العسكرية". نلاحظ في هذا التعريف وصفاً تفصيلياً وإستباقاً للأمور وتكهناً ببعض المستجدات منها التوتر والتهديد والمواجهة والمناوشات والإشتباكات دون تحديد الأولوية لمن ستكون، هل تبدأ الأزمة الدولية بالتوتر أم بالمواجهة وصولاً إلى التصعيد بالإشتباك واستخدام القوة، ومن ثم لم يذكر أهم أبرز المعطيات التي إستند عليها خصوصاً في مسألة إستخدام القوة العسكرية من عدمها.

ويؤكد جون سبانير (John Spanier) على أن الأزمة الدولية هي (22): "موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دول أخرى مما يخلق درجة عالية من الإدراك بإحتمال إندلاع الحرب". نجد في هذا التعريف نوعاً من الواقعية في الطرح، ولكن لم يحدد كيفية المقاومة ومن ثم تغيير الوضع القائم والأساليب المطلوب إتخاذها في تلك العملية.

ويعرف كورال بيل (Coral Bell) الأزمة الدولية بأنها (23): "نقطة تحول في طبيعة العلاقة بين أطراف ما، حيث ترتفع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات بين الدول، فني حال الأزمات التي تقع بين حلفاء تتحول علاقة التحالف إلى علاقة إنشقاق، وفي حالة الأزمات التي تقع بين الأعداء تتحول العلاقة من علاقة سلم إلى علاقة حرب". نلاحظ في هذا التعريف التركيز على البعد التشاؤمي في كيفية مواجهة الأزمة وسبل إدارتها دولياً، من منظور أن تضارب المصالح هي التي ستؤدي إلى تعارض في الأهداف وبدوره يهدد السلم والأمن.

ويميز كورال بيل (Coral Bell) بين الأزمة الدولية الحقيقية والأزمة الدولية المزيفة، فالأزمة الدولية المزيفة يصعب تمييزها إذ هي أشبه بالأمراض التي تنتج عن إضطراب، حيث أن السبب الظاهري لها يختلف عن السبب الحقيقي، كما أنها تعزل مواقف التوتر التي لا ترقى إلى مستوى الأزمة الحقيقية عن فئة الأزمات الدولية الحقيقية، حيث يمكن اعتبارها أزمات ثانوية كما أنها تتميز بين الأزمات الدولية وفقاً لنطاقها الجغرافي وأطرافها الرئيسية، فهي تعتبر أن الأزمات المحلية أو الإقليمية مهمة، لكنها لاتعمل نفس الخطر الذي تحمله الأزمة بين القوى النووية لبقية دول العالم، إذ أن العواقب العسكرية لمثل هذه الأزمات تبقى محلية، مالم تدخل القوى الكبرى كأطراف رئيسية فيها، وتشير إلى أن الأزمة الدولية أضيق نطاقاً من الصراع وأكثر إحكاماً في إدارتها وأكثر وضوحاً في تعريفها، بالإضافة إلى إمكانية عزلها كظاهرة عن الصراع (24).

ويعرف جلين سنيدر (Glenn H. Snyder) إدارة الأزمة الدولية على أنها (25): "سعي أطراف أزمة ما إما إلى ممارسة الضغط بشكل من وحكم وفق مقتضيات الموقف، أو سعيهم إلى التعايش والتوافق دون أن تتحمل دونهم تكلفة أو خسائر مرتفعة". نلاحظ في هذا التعريف التركيز على مفهوم السعي بإستخدام القوة الناعمة، ولكن لم يبين آلية الضغط لممارستها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، أو كيفية التعايش وسبل تبنيها وما ستؤول إليه من تداعيات.

أما والتر ريموند (Walter Raymond) يعرف الأزمة الدولية بكونها (26): "حدث خللٍ جسيم في العلاقات الطبيعية بين الدول ذات السيادة بسبب عجزها عن حل نزاع قائم بينها". نجد في هذا التعريف الوصفي نوعاً من العمومية والشمول في كيفية تناول المفردات والمفاهيم، إذ لم يذكر أسباب حدوث الخلل في العلاقات كي لاتؤدي إلى عجز حلها، وكذلك لم يحدد مستقبل مبادئ النزاع هل ستؤدي إلى الحرب أم لا ؟ .

ويعتقد بين دي مور (Ben D. Mor) على أن الأزمة الدولية (27): "عملية تطالب فيها الدولة بالتغيير أو بالحفاظ على الوضع القائم، مما يجبر دولة أخرى على إتخاذ سياسة للرد على ذلك ويزداد تورط الطرفين مع وجود إدراك بزيادة احتمالات الحرب". نلاحظ في هذا التعريف وصفاً نسبياً، إذ يعتبر إدارة الأزمة عملية مطالبة تقوم على الإكراه، إذ أن كل دولة تمارس الموقف الأنسب لمصلحتها دون مصلحة غيرها، ولاتقوم إدارة الأزمة الدولية على أساس المطالبة حينئذ يتحول الأمر إلى المفاوضات من جهة، ومن جهة أخرى لم يذكر كيفية إدارة الأزمة بتبني سياسة الرد كي لاتؤدي إلى الحرب.

ب - تعريفات الباحثين العرب :

فقد يعتبر الدكتور عباس رشدي العاربي بأن الأزمة الدولية (28): "ظاهرة إجتماعية تتشكل خصائصها وفقاً لمعطيات مجتمعتها في إطار زمني معين، ومن ثم تتطور على ضوء المستجدات والمتغيرات التي تحدث في هذا المجتمع"، إذ يتناول هذا التعريف البعد الإجتماعي من الأزمة الدولية، على اعتبار أن الأزمة الدولية وإدارتها هي فعلٌ لرد فعل نتيجة تفاعل الأزمة وانعكاساتها على مجتمع معين في مكان وزمان معينين دون غيرها، إذ يمكن أن يكون هناك مجتمعٌ ما حاضنة للأزمة وتنمو وتتكيف فيها كواجهتها وبؤرة لها تعرف بمجتمع الأزمة، فيما نجد هناك مجتمعاً آخر يرفض الأزمة ولايستوعبها لأنها تهدد كيانه.

ويعرف الدكتور إدريس لكربي إدارة الأزمة الدولية بأنها (29): "فن إدارة السيطرة ويمكن القول بأنها محاولة للسيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم، ويستأثر مدير الأزمة بدور محوري وأساسي في هذه العملية التي لاتخلو من مشاكل وصعوبات، في عالم يتكون من دول ذات سيادة"، حيث نرى في هذا التعريف المقتضب حصر عملية إدارة الأزمة بكيفية السيطرة عليها عبر فن، وهو أقرب إلى الواقع.

من خلال عرضنا لمجموعة من التعريفات حول الأزمة الدولية التي تطرق إليها الباحثون في مجالات وأبعاد مختلفة نستنتج بأن الأزمة الدولية عبارة عن مرحلة حرجية بين دولتين أو كيانين دوليين أو أكثر ونقطة تحول بينها في طبيعة العلاقات، بسبب تباين الآراء وإختلاف وجهات النظر، نتيجة تعارض المصالح وتناقض الأهداف وتناثر المبادئ، مما يؤدي إلى التصعيد في المواقف، بشكلي يؤثر على العلاقات الثنائية بينهم، وينعكس سلباً على مختلف المجالات، ويتطلب التوصل إلى حلول توافقية عن طريق الدبلوماسية لتقريب وجهات النظر فيما بينهم، وتطبيع العلاقات للخروج من المأزق الأزومي، وفي حال الفشل يزداد إحتمال الخيار العسكري لحسم الصراع.

3. 1. 2. أدوات إدارة الأزمات الدولية وإستراتيجياتها:

تعدد أدوات إدارة الأزمات الدولية وإستراتيجياتها بتنوع الأزمات لذلك نحاول بيان أهمها كالآتي :

3. 1. 2. 1. أدوات إدارة الأزمات الدولية :

إن لكل أزمة أسبابها وعواملها التي أدت إلى نشوئها، وأن بيئة وموقف الأزمة ومسارها ومضاعفاتها كثيفة بتحديد أدوات إدارة الأزمة الدولية المتعددة والمتنوعة من أدوات السياسة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها، ومن أبرز تلك الأدوات ما يلي (30) :

1 - الأداة الدبلوماسية :

ويتم استخدامها من خلال السفراء المعتمدين ، أو المؤتمرات متعددة الأطراف أو من خلال المبعوثين الشخصيين (أو تدخل المنظمات الدولية كالألم المتحدة ومنظمة المؤتمر الإسلامي أو الاتحاد الأفريقي أو جامعة الدول العربية وغيرها) ، وتعدد مظاهر استخدام هذه الأداة فهي تبدأ من تصريحات المسؤولين في الدولة ، وتمتد باتخاذهم لتحركات رسمية تجاه الطرف الآخر في الأزمة المعنية ، وتعدد أساليب استخدام هذه الدبلوماسية ، فقد تكون في شكل مساعي حميدة ، أو وساطة ، أو تفاوض .

2 - الأداة الاقتصادية :

وتعني الإجراءات والفعاليات التي تؤدي وتجري للتأثير في كيفية التأثير على إدارة وتوزيع الموارد الاقتصادية للدولة ومن أمثلة هذه الأنشطة المعونات الاقتصادية، سواء منحها أو منعها، والتفاوض حول تنظيم المعاملات التجارية والتعريفية المحركة وأدوات الحماية المحركة ، والعقوبات والمقاطعات الاقتصادية، وإعطاء الأفضليات، إعطاء وضع الدولة الأولى بالرعاية، وأدوات تحديد سعر صرف العملة الوطنية . أو ما يتعلق بالخصص المائية في الأنهار الدولية كما هو الحال اليوم في الأزمة الدولية بين أثيوبيا ومصر والسودان حول مياه النيل .

3 - الأداة الدعائية :

وتعني التأثير على الرأي العام الداخلي والخارجي وتغيير اتجاهاتها لصالحها بواسطة وسائل الإعلام المختلفة ، بما يدعم ويساعد موقف مستخدميها ، ويضعف من موقف خصمه ، وفي إطارها تستخدم المؤثرات الثقافية المختلفة من معتقدات وأيديولوجيات . وتلعب وسائل الإعلام في ظل ثورة الإنصاف والمعرفة دوراً هاماً في صناعة الرأي العام عبر الوسائل الدعائية لتشكيل حملات ضغط متعددة ومتنوعة .

4 - الأداة العسكرية :

وتشمل هذه الأدوات إنشاء قوات مسلحة وتسليحها وتدريبها، وتوزيعها واستعمال القوة، أو التهديد بها، والمساعدة العسكرية، والغزو المسلح، وتقديم المعدات العسكرية وتطوير الأسلحة، وعمليات توزيع القوات، سواء بالنقل البحري أو الجوي، وتغيير حجم المعدات العسكرية، وعقد التحالفات العسكرية، والهجوم المسلح، وهذه الأداة قد يتم استخدامها بشكل محدود لتحقيق هدف جزئي، فيما يسمى بالحرب المحدودة أو العملية العسكرية، وقد يتم استخدامها ويتسع نطاقها ليصل إلى موقف الحرب الشاملة التي تمتد لأكثر من دولة .

3. 2. 1. 2 . إستراتيجيات إدارة الأزمات الدولية :

يشير ألكسندر جورج (Alexander L. George) إلى أن هناك مجموعتين من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها في إدارة الأزمات الدولية (31) ، ونحن بدورنا نرى إمكانية إضافة مجموعة ثالثة :
1 - الإستراتيجيات الهجومية : وتندرج تحت خمسة إستراتيجيات لتغيير الوضع القائم على نحو يخالف حسابات وتقديرات الخصم، وهذه الإستراتيجيات الخمس عبارة عن إستراتيجية الإبتزاز التهديدي، إستراتيجية جس النبض المحدود (الإمتحان المحدود)، إستراتيجية الضغط المحكوم، إستراتيجية الأمر الواقع، إستراتيجية الاحتكاكات البطيئة (الإستنزاف البطيء)، ويعبر بعض هذه الإستراتيجيات عن تحركات أو أفعال تهديدية ضارة مثل (الإبتزاز التهديدي)، وبعضها الآخر يتراوح ما بين الإتهابات واستخدام درجة من العنف، لكن كلاً منها يمكن أن يصاحبها تأكيدات بتشجيع المرونة أو تقليل مخاطر التصعيد من جانب الخصم .

2 - الإستراتيجيات الدفاعية : هي الإستراتيجيات التي يستخدمها الطرف المدافع لمقاومة هجوم الطرف المتحدي الذي يسعى لتغيير الوضع القائم، وبالتالي الإضرار بمصالحه، وله في سبيل ذلك إحدى الإستراتيجيات السبعة التالية، إستراتيجية القهر والإجبار، إستراتيجية التصعيد المحدود، إستراتيجية الخطوة - خطوة، إستراتيجية إختبار القدرات، إستراتيجية رسم الخط، إستراتيجية نقل التعهد والحزم، إستراتيجية شراء الوقت. وهذه الإستراتيجيات تسهم في الدفاع عن الدولة أو الكيان الدولي في مواجهة المخاطر والتحديات .

3 - الإستراتيجيات الوقائية : بعد تسليط الضوء على الإستراتيجيتين الهجومية والدفاعية، يمكننا إضافة إستراتيجية ثالثة وهي الإستراتيجية الوقائية والتي يمكن من خلالها إتباع الأسلوب الأمثل في كيفية الوقاية من الأزمات الدولية وإحتوائها لتقليل مخاطرها والحد من إنتشارها من أجل السيطرة عليها ، وذلك بدراسة وتشخيص نقاط الضعف والخلل لدى الطرف المقابل من أجل تقوية نقاط القوة لمنع تغلغلها لدى الطرف الوقائي . وتسهم آليات الوقاية المعتمدة على وسائل معرفة بالأزمات في مواجهة المخاطر قبل حدوثها والإستعداد للتغيرات المحتملة في مسارها.

لذلك بعد تناول إدارة الأزمات الدولية من قبل الباحثين وتحديد زواياها وبيان ملامحها وكيفية مواكبتها والإستراتيجيات المطلوبة لإدارتها، نرى بأن إدارة الأزمات الدولية يمكن أن تكون دراسة موقف الدولة حول حالة أو مشكلة تخص دولتين أو أكثر نتيجة تعارض المصالح والأهداف، والإختلاف في وجهات النظر، والعمل على السيطرة عليها دون تصعيدها وتفاقمها بالوسائل السلمية، من خلال تبني دبلوماسية إدارة الأزمات، للوصول إلى حلول ترضي أطراف الأزمة الدولية لتفريع الأزمة من محتواها، من أجل التمسك بإستمرارية العلاقات الدولية بين الطرفين وتطويرها. وعند الفشل في الخيار السلمي تنتج إدارة الأزمات الدولية إلى الوسيلة العسكرية عبر الإستعداد وحشد الطاقات والبحث عن حلفاء مساندين لمواقف الدولة في مواجهة الدولة أو الدول الأخرى .

3. 2. 2 . الإدارة بالأزمات وصناعة الأزمات

هناك ترابط وتشابك بين الإدارة بالأزمات وصناعة الأزمات سواء من حيث الشكل والمضمون أو من حيث النتائج والتأثيرات والأهداف ، لذلك نحاول تسليط الضوء عليه كالآتي :

3. 1. 2. 3 . الإدارة بالأزمات :

هناك إختلاف مفاهيمي بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات ، فإدارة الأزمة بأبسط صورها هي رد فعل لفعل فجائي يمكن الإستفادة من تجاربها لعدم تكرارها، أما الإدارة بالأزمات فتعني صناعة أزمة وتوظيفها لمصالح معينة في ظروف محددة، أي رد فعل مدروس لفعل مدروس مسبقاً من حيث التوجيه والمسار والوسائل والمبادئ لتحقيق مجموعة من الأهداف.

3. 1. 1. 2 . تعريفات الإدارة بالأزمات :

إن الإدارة بالأزمات كما يعرفها الدكتور محمد أحمد الطيب الهيكل يقصد بها (32): "ممارسة صناعة الأزمة وإفتعالها كسائر إخفاء مشكلة أو أزمة أخرى ، أو لتحقيق هدف آخر من وراء ذلك . وأن مصطلح الإدارة بالأزمات - بصفة عامة - قد يس أو يضرب القيم الأخلاقية في الصميم وما يسببه من مخاطر أو أضرار - أو خسائر جسيمة للطرف الآخر . وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على إفتعال أو صناعة أزمة وهمية أو وهمية في جانب وحقيقية في جانب آخر بحيث يتم من خلالها توجيه النشاط أو الفعل إلى تكريس وخلق الأزمة مع الطرف الآخر. والملاحظ في الوقت المعاصر أن بعض الدول الكبرى تستخدم أسلوب الإدارة بالأزمات لتحقيق إستراتيجياتها الرئيسية من أجل السيطرة على بعض مناطق العالم وبالصورة التي توفق فيها بين عدم فقدانها لأصدقائها وتحديد أعدائها والمحافظة على تحقيق مصالحها وأهدافها المستقرة التي لاتعلن عنها أمام الآخرين"، نلاحظ في هذا التعريف المطلق نوعاً من الموضوعية والواقعية والدقة في الطرح والتناول المفاهيمي وتحديد مسار الإدارة بالأزمات من حيث الشكل والمضمون والنتائج والإنعكاسات .

ويرى الدكتور عباس رشدي العجاري بأن الإدارة بالأزمات هي (33): " أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما ، إذا ما اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة ، إما لشعوره بالغبين في ظل هذا الوضع ، أو لإعتقاده بأن الظروف الراهنة تمثل المناخ الملائم بالنسبة له ، لتعزيز وضعه داخل إطار هذه العلاقة "، إن هذا التعريف الوصفي يحمل في طياته الكثير من المضامين والأبعاد حول كيفية رعاية المصالح والمحافظة عليها من إختيار أفضل الأساليب لإدارة الأزمة بالأزمة .

ويعرف الدكتور محمد الصيري الإدارة بالأزمات على أنها (34): "فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى توقف أو إقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة إستقرار وضع من الأوضاع بهدف إجراء تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره ، وهي أيضاً تمثل ظاهرة إفتعال أزمة عرضية للتقوية وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن هامشية ووقتيية "، نجد في هذا التعريف ربط الإدارة بالأزمات بالبعد الإنساني ، وهذا يتناقض مع الإنسانية من حيث الشكل والمضمون والأهداف ، لأن الإنسانية تخلو من السلبية والتشنج والتطرف وعدم الإستقرار مما كانت الأسباب والتداعيات .

3. 2. 1. 2. الإدارة بالأزمات : التحديات والمعوقات والأهداف :

تواجه الإدارة بالأزمات تحديات ومعوقات منها (35) :

- 1 - إنتشار ثورة الإتصالات والمعلومات في العالم و وقوف الشعوب على حقيقة الأحداث والأزمات أولاً بأول .
 - 2 - زيادة وعي الشعوب لإرتفاع مستوى المعيشة بها وإدراكها وتفاعلها و وقوفها على ما يحاك ضدها من أزمات مدبرة .
 - 3 - عدم مناسبة أسلوب الإدارة بالأزمات مع روح العصر الحديث وتطور الشعوب والتطور العلمي والتكنولوجي.
 - 4 - إنتشار حقوق الإنسان و حرية الرأي والرأي الآخر وفضح أساليب الإدارة بالأزمات .
- ويتطلب نجاح الإدارة بالأزمات عدة شروط من أهمها (36) : " إن الإدارة بالأزمات وإن كانت هي فعل متعمد بهدف تغيير طبيعة العلاقة القائمة لصالح مدبر هذا الفعل - فإن هذا لا يعني بالضرورة قدرة مدبر هذا الفعل على السيطرة على تطورات الأزمة، إذ أن الأزمة قد تنحو في طور متقدم من أطوارها إلى التمرد على هذه السيطرة والإفلات من تحت قبضته ، وإكتساب قوة دفع ذاتية خاصة ، قد تعمل لغير صالح مديرها " .

وتهدف الإدارة بالأزمات إلى العمل على تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها (37):

- 1 - تفتيت الإنتباه إلى قضايا سطحية .
 - 2 - التحول من الموقف الهجوم إلى الدفاع .
 - 3 - السعي نحو السيطرة على بعض المواقف .
 - 4 - وسيلة لتقوية وإخفاء المشاكل .
- ويمكننا إضافة النقطة الخامسة وهي :
- 5 - إظهار وإبراز قضية معينة في حين الهدف تحقيق قضية أخرى .

3. 3. 1. 2. قواعد الإدارة بالأزمات ومراحلها وخطواتها :

أ - قواعد الإدارة بالأزمات :

يرى الدكتور محمد أحمد الطيب أن هناك (7) قواعد لإدارة الأزمة تتلخص بما يلي (38):

- 1 - دراسة شخصية وكيان الخصم من كافة الجوانب ، من خلال جمع المعلومات عنه داخلياً وخارجياً .
- 2 - إستقطاب أو زرع عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في كيان الخصم وأهميته الإدارية .
- 3 - إختيار الوقت المناسب لإفتعال الأزمة وبشكل يحقق الهدف المرسوم .
- 4 - خلق المصلحة المشتركة مع الخصم بحيث لا يمكن له الإستغناء عنها .
- 5 - خلق علاقة التبعية والإخضاع والسيطرة على الخصم لضمان الولاء لمصدر الأزمة .
- 6 - إفتعال الأزمة بشكل مؤثر في الخصم وجني المكاسب وتحقيق الهدف الإستراتيجي الخفي من وراء الأزمة المفتعلة .
- 7 - عادة ما يستخدم مصدر الأزمة إدعاءات علنية ومبررات أمام الآخرين تحت مسمى: (الحفاظ على الأمن ، الحفاظ على السلام ، الحفاظ على الإستقرار ، الدفاع عن النفس ن الشرعية ، محاربة الخطر) .

ويمكننا إضافة قاعدة ثامنة وهي :

- 8 - إحراج الخصم و وضعه في زاوية ضيقة عبر تشويه الحقائق والوقائع .

ب - مراحل الإدارة بالأزمات وخطواتها :

تمر عملية الإدارة بالأزمات بمراحل وخطوات متعددة نوجزها فيما يلي (39):

- 1 - **مرحلة الإعداد والتجهيز :** ويقصد بها إعداد مسرح الأزمة المفتعلة والبيئة المحيطة بها من خلال ما يلي :
 - إحكام دائرة الضغوط على الخصم لإفقاذه توازنه والتأثير على قراره .
 - إطلاق الشائعات والأكاذيب وتشويه حقيقة الخصم .
 - إستقطاب المؤيدين ضد الخصم من خلال وسائل الإعلام ومن خلال المصالح المتبادلة .
- 2 - **مرحلة تصعيد وتكثيف الأزمة :** وذلك بحشد كل القوى المعادية للخصم المستهدف ومثال ذلك :
 - إستخدام بعض المستندات الحقيقية أو المزورة لتأكيد صدق الشائعات السابق الترويج لها وتسريبها لأجهزة الإعلام الدولية .
 - إفتعال بعض الوقائع وتصعيدها لخلق المبررات للتدخل العنيف ضد الخصم .
 - فرض الحصار الإقتصادي على الخصم .
 - تحريض المستفيدين من المساعدات الإقتصادية بأهمية التخلص من الخصم .
- 3 - **مرحلة المواجهة والصدام :** يقصد بالصدام هنا بين المنظمة أو الكيان المصدر للأزمة والمنظمة أو الكيان المستهدف بالأزمة وصنعها له وتتوقف نجاح المواجهة والصدام على ما يلي:
 - حسن إختيار التوقيت غير المناسب للخصم المراد إستهدافه . وفي ذات الوقت يكون هذا التوقيت مناسباً لمصدر الأزمة .
 - حسن إختيار المكان غير المناسب للخصم . وفي ذات الوقت مناسباً لمصدر الأزمة لتوجيه السيناريو المطلوب .
 - حسن إختيار المجال أو النشاط غير المناسب للخصم ، إقتصادياً أو عسكرياً . وفي ذات الوقت مناسباً لمصدر الأزمة لإدارة الأزمة .
 - إصطناع حادث معين (طبيعياً أو تلقائياً أو تبريره) من طرف مصدر الأزمة ليكون بداية الإدارة بالأزمات .
- 4 - **مرحلة السيطرة على الخصم :** يمكن للمنظمة مصدرة الأزمة إستثمار حالة إنعدام الوزن الذي يمر بها الخصم وعدم وضوح الرؤية لديه ، يمكن ربط الخصم بعلاقات شعبية يصعب عليه الخروج منها ومن ثم السيطرة عليه وإخضاعه .
- 5 - **مرحلة التهدة والإنحسار للأزمة :** وهنا يكون للطرف مصدر الأزمة أن يخفف الضغط على الخصم وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية والتخفيف من حدة التوتر ومساعدة الخصم . وفي ذات الوقت العمل على كسب القوى المؤيدة لمصدر الأزمة وإستقطاب الرأي العام لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى .
- 6 - **مرحلة جني الثمار وتحقيق المكاسب :** يتم في هذه المرحلة حصد ثمار الجهود السابقة ، ويتم ذلك على محورين :
 - إقناع الخصم بالأعمال التي تحقق المكاسب والمصالح المشتركة معنا .

- إجبار الخصم على الإمتناع عن القيام بالأعمال التي تهدد المصالح المشتركة .

إن هذه المراحل وتسلسلها يختلف من أزمة إلى أخرى وفقاً لطبيعتها وقواها المحركة وموقف الدولة المعنية وإدارتها .

إن الإدارة بالأزمات يمكن أن تكون رد فعل مدروساً لفعل إعتباطي نتيجة تحديد نقاط ضعف الطرف المبادر بانفجار الأزمة ، حيث يجب أن تكون عملية الإدارة بالأزمة على أسس عقلانية لتوجيه وتنبية الطرف المبادر بإثارة الأزمة بالرجوع عن موقفها أو وضعها في إطارها المحدد ، لكي تعيد النظر في مواقفها من وحساباتها من أجل تبني سياسة واقعية وعقلانية هادفة تقوم على التعاون المشترك بين الطرفين وليس فرض وهمية طرف قوي على طرف ضعيف لإستغلالها كي تقوم برعية مصالحها أو تكون تابعة لها . وبالتالي فيمكننا القول أن الإدارة بالأزمات لا تستجيب لمتطلبات العصر وتحدياته ولا تتناسب مع ما تتطلبه الأزمات من معالجات .

3. 2. 2. صناعة الأزمات :

تمر صناعة الأزمات من حيث الآلية والشكل والمضمون بالعديد من المراحل كالآتي :

3. 2. 2. 1. مراحل صناعة الأزمة :

إن الأزمة تصنع بالإفتعال عن طريق برنامج زمني محدد بمراحل معينة على النحو التالي (40):

1 - **مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة :** هي مرحلة التمهيد للأزمة ، إذ تقوم على تهيئة الجو مكامياً وزمانياً لإفتعال الأزمة ولزرع بذورها في قلب الكيان الإداري المستهدف ، وتهيئة كل عوامل المناخ والبيئة الضامنة لنموها وتضاعفها ، ومن أهم ما يتم في هذه المرحلة من خطوات ما يلي :

- إستخدام الضغوط الإنصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفتقاده توازنه ، ودفعه ببطء إلى حافة الهاوية .

- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية .

- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري ، سواء من خلال الإعلام المكثف ، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات .

2- **مرحلة إلغاء وتصعيد الأزمة :** ويطلق عليها مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي ، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نياله بالأزمات العنيفة ، حيث يتم إصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ الأزمة ومن خلال مجموعة من التكتيكات .

3- **مرحلة المواجهة العنيفة والحادة :** وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه ، وهي مرحلة تمثل نتاجاً طبيعياً للمرحلة السابقة حيث لا يكون هناك بديل عن هذا التصرف والسلوك الصدامي بالغة العنف .

4- **مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم :** وهي مرحلة إستسلام الخصم وعدم قدرته على الحكم على الأمور ، ومن ثم ومن خلال العناصر التي تم زرعها لديه والمحيطه به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية .

5- **مرحلة تهدئة الأوضاع :** وهي مرحلة إعادة تشكيل الطرف الآخر وإعادة رسم شكل الحياة لديه ، بل إعادة النظر في صورته وقيمه ومبادئه وتحويله إلى هش ، ومن خلال هذه الهشاشة الشديدة يعاد رسم صورته عن ذاته ، كما أنها المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية وإستخدام أساليب التعايش الطبيعي ، والإستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني والتي تكون بمثابة إمتصاص لقوى الرفض والإستتار لديه ، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة عليه .

6- **مرحلة سلب وإبتزاز الطرف الآخر :** على الرغم من أن هذه المرحلة هي مرحلة تعظيم المكاسب وجني الفوائد والحصول على العائد والمردود الكبير من صنع الأزمة ، إلا أنها مثل كل شيء في صناعة الأزمات يتعين أن يتم تغليفها بغلاف جيد ومشروع ، وأن يتم كل شيء من وراء غطاء وستار من الأخلاق الحميدة ومن أودية القيم والمبادئ ، ومن هنا فإن هذه المرحلة من أخطر المراحل التي تحتاج إلى ذكاء ودهاء وتغطية جيدة من أجل الحصول على مكاسب غير قانونية بإضفاء الشرعية عليها وإصطناع هذه الشرعية إذا لزم الأمر .

للتعامل مع الأزمات المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات سريعة و وافية عن الأسئلة التالية (41) :

1- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها ؟ وما هو موقع بؤرة الأزمة الذي بدأت منه ؟ وما هي بوادرها ومؤشراتنا التي صاحبت هذا النشوء ؟ وما هي العلامات التي ظهرت وكذلك الجو والمناخ المساعد الذي أحاط بها ؟

2 - من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء ؟ ومن الذي قدم المساعدة لهم سواء عن عمد أو عن عدم معرفة ؟ ومن هم الضالعون في مخطط صناعة الأزمة ؟ وما هو موقعهم الإداري وسلطانهم التي يمكن إستخدامها لعرقله أي علاج للأزمة ؟ أو لزيادة وتصعيد تيار صناعة الأزمة ؟

3 - لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن ؟ وما هي الحكمة أو الهدف الحقيقي من وراء إفتعال هذه الأزمة ؟ وما الذي يرغب صانع الأزمة في إخفائه من وراء إفتعال هذه الأزمة ؟ وما الذي يرغب في الحصول عليه من مكاسب ومغانم نتيجة لذلك ؟

4 - ما هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة ؟ وتحديد ما هو الهدف الظاهر ، وما هو الهدف الخفية ؟ وما هي النوايا المبيتة من قيامهم بصنع هذه الأزمة ؟ وتحديد ماهية الأزمات الأخرى المتتالية التي سيلجأون إليها إذا ما فشل مخططهم في الوصول إلى ذلك ؟

5 - ما هو المدى الذي لا يتعين أن يتجاوزه قوى ضغط الأزمة ؟ وما هي المحاذير الموضوعية لكل منها ؟ والحدود المتفق عليها بينها ؟

إن صناعة الأزمات وإفتعالها يحتاج إلى مهارة وخبرة وتقنية عالية وإصلاحية لانديمرية من أجل تنبيه وتصحيح مسار سياسة خاطئة ، إنخرت عن الطريق الصحيح نتيجة نقص في المعلومات أو عدم الدقة في تحديد أبعاد الأزمة ، أو تضخيم في القدرات لمواجهةها دون الأخذ بنظر الإعتبار موقف وحجم وقوة وقدرة وتأثير الطرف المقابل .

3. 2. 2. 2. قواعد إفتعال الأزمة :

وتقوم عملية إفتعال الأزمة على عدة قواعد أساسية ، هي (42):

1 - **خلق علاقة تبعية وإشهاد وسيطرة على الكيان المرع إفتعال الأزمة فيه ،** حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء إفتعال الأزمة ، وفي الوقت نفسه لضمان عدم إتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة .

2 - **زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري ،** يمكنها في الوقت المناسب إعاقه حركة هذا الكيان ، وتوجيه قاداته إلى ما يضعفهم ، وتقليل رد فعل وبشاعة إفتعال الأزمة .

3 - **إختيار التوقيت المناسب الذي يكون إفتعال الأزمة مؤثراً فيه ،** وتكون قدرة العناصر الموالية لنا على توجيهه متخذ القرار وإفقاد التأثير الأزموي للأزمة بصورة مرتفعة ، ومن ثم القدرة على إمتصاص التأثير الأزموي وإبتلاعه .

4 - **إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها ،** وفي سبيلها يمكن أن يتغاضي عن الأزمة التي تم إفتعالها ، أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها .

5 - **إفتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر ،** وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها ، ثم عقد لقاء إمتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة ، وذلك لهدفين ، هما :

١ - **هدف مخفي** ، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة ، ومن إستقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري ، وعدم تأثرها بالأزمة ، ومن القدرة على الخداع والتغويه ونجاح المخطط الموضوع لشل حركة الطرف الآخر وإفقاذه القدرة على التفكير والسلوك والتصرف السليم .

ب - **هدف معلن** ، وهو إمتصاص الإنفصال ، وتجديد الروابط ، وتنقية العلاقات ، وفتح صفحة جديدة ، ونسيان ما مضى ، وتستخدم في ذلك مجموعة الإدعاءات والمبررات من بينها: الشرعية الدولية والمحافظة على القانون، الحفاظ على الأمن والإستقرار و السلام ، العدالة وتحقيق مطالباتها، الإضطراب والضرورة الواجبة ، الحماية ومتطلبات الحياة ، التنبيه للخطر ومعالجة الأخطار . نستخلص من ذلك بأن إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات علم له قواعده وأصوله ومبادئه التي تستند عليها ، وأن تبني دبلوماسية إدارة الأزمات في عصر العولمة يعتبر إنعطافة نوعية وتحولاً كبيراً كإستجابة ضرورية للمتغيرات التي تتسارع الزمان في هذا العصر من أجل الوصول إلى النتائج والحلول العملية والواقعية والمنطقية التي تخدم المصالح العليا للدولة .

4 . الخاتمة والإستنتاجات

بانت إدارة الأزمة مفهوماً وممارسته ظاهرة لافتة في العلاقات الدولية وتحظى بإهتمام بارز على صعيد الدراسات الأكاديمية لما لها من أدوات وإستراتيجيات تستند عليها وفي ختام هذا البحث نستعرض أهم الإستنتاجات التي توصلنا إليها وهي كالآتي :

1- إدارة الأزمة تعني حمارة التكيف لمواجهة الأزمة ذاتها من أجل معرفة أسباب نشوئها وتحديد خصائصها وأبعادها للتغلب عليها بإدارة عقلانية نابعة من تشخيص دقيق لبؤرة الأزمة وواقعها والتنبؤ بتداعياتها في زمان ومكان محدد للحيلولة دون تكرارها .

2- إن إدارة الأزمات تعني كيفية التحكم والسيطرة بالوسائل والعوامل التي أدت إلى نشوء الأزمة بالأساليب العلمية والعقلانية ، حيث لبس هناك أي مجتمع خالي من الأزمات مما كان درجة رقي وتطور تلك المجتمع .

3- والأزمة هي نتاج بيئة المجتمع في مرحلة معينة من تطوره ، إلا أن لكل أزمة خصائصها التي تختلف عن أزمة أخرى ، ولكن الخبرة في الإدارة الناجحة في كيفية التعامل مع الأزمة هي إنعكاس للخبرة والتجربة المستوحاة من الدروس والعبر .

4- إن إدارة الأزمة وإدارة الأزمات يعتبران أمران مكملان لبعضهما البعض ومتبادلان التأثير والتأثير .

5- أن إدارة الأزمات علم وفن ومهارة وخبرة متراكمة تستند على إطار متكامل من منظومة مبادئ وقواعد وإجراءات وأسس يقوم بتبنيها فريق متخصص ومدرب ذو كفاءة عالية تعتمد على التركيز حول دراسة وتحليل مضمون مجريات نقطة نشوء وإطلاق الأزمة ومراحل تطورها وانتشارها وتحديد مسارها ومعطياتها من أجل السيطرة عليها بغية تقليص مضاعفاتها وآثارها لإحتوائها وضبطها ، على وفق منهج علمي وعملي وواقعي ومنطقي له القدرة والكفاءة والفعالية اللازمة والتأثير لتقليل الأضرار والخسائر الناجمة عنها من جهة ، مع الأخذ بنظر الإعتبار الجهد والوقت والكلفة ورد الفعل المناسب لها من جهة أخرى .

6- إن الأزمة الدولية هي إنعكاس لكيفية تحديد مسار العلاقات بين المجتمعات قبل أن تأخذ شكل الدولة. وهي إختلال في توازن إستقرار وإستقرارية العلاقات بين الدول نتيجة تعارض المصالح وتضارب المبادئ والأهداف، وتبدأ بإختلاف وجهات النظر وتطور إلى الصراع، وإن لم يتم السيطرة عليها بالأساليب الدبلوماسية يمكن أن يتدرج في التصعيد للوصول إلى المواجهة العسكرية .

7- الأزمة الدولية عبارة عن مرحلة حرجية بين دولتين أو كيانين دوليين أو أكثر ، بسبب تباين الآراء وإختلاف وجهات النظر، نتيجة تعارض المصالح وتناقض الأهداف وتناثر المبادئ، مما يؤدي إلى التصعيد في المواقف، بشكلي يؤثر على العلاقات الثنائية بينهم، وينعكس سلباً على مختلف المجالات الأخرى، ويتطلب التوصل إلى حلول توافقية عن طريق الدبلوماسية لتقريب وجهات النظر فيما بينهم، وتطبيع العلاقات للخروج من المأزق الأزموي.

8- إن لكل أزمة أسبابها وعواملها التي أدت إلى نشوئها، وأن بيئة وموقف الأزمة ومسارها ومضاعفاتها كفيلاً بتحديد أدوات إدارة الأزمة الدولية المتعددة والمتنوعة من أدوات السياسة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها .

9- يمكن إضافة إستراتيجية ثالثة لإدارة الأزمات الدولية إلى الإستراتيجيتين الهجومية والدفاعية وهي الإستراتيجية الوقائية والتي يمكن من خلالها إتباع الأسلوب الأمثل في كيفية الوقاية من الأزمات الدولية وإحتوائها لتقليص مخاطرها والحد من إنتشارها من أجل السيطرة عليها ، وذلك بدراسة وتشخيص نقاط الضعف والخلل لدى الطرف المقابل من أجل تقوية نقاط القوة لمنع تغلغلها لدى الطرف الوقائي .

10- أن إدارة الأزمات الدولية يمكن أن تكون دراسة موقف الدولة حول حالة أو مشكلة تخص دولتين أو أكثر نتيجة تعارض المصالح والأهداف، والإختلاف في وجهات النظر، والعمل على السيطرة عليها دون تصعيدها وتفاقمها بالوسائل السلمية، من خلال تبني دبلوماسية إدارة الأزمات ، للوصول إلى حلول ترضي أطراف الأزمة الدولية لتفريغ الأزمة من محتواها ، من أجل التمسك بإستقرارية العلاقات الدولية بين الطرفين وتطويرها .

11- إن الإدارة بالأزمات يمكن أن تكون رد فعلاً مدروساً لفعل إعتباطي نتيجة تحديد نقاط ضعف الطرف المبادر بإفجار الأزمة ، حيث يجب أن تكون عملية الإدارة بالأزمة على أسس عقلانية لتوجيه وتنبيه الطرف المبادر بإثارة الأزمة بالرجوع عن موقفها أو وضعها في إطارها المحدد ، لكي تعيد النظر في مواقفها وحساباتها من أجل تبني سياسة واقعية وعقلانية هادفة تقوم على التعاون المشترك بين الطرفين وليس فرض وهينة طرف قوي على طرف ضعيف لإستغلالها كي تقوم برعية مصالحها أو تكون تابعة لها .

12- إن صناعة الأزمات وإفتعالها يحتاج إلى حمارة وخبرة وتقنية عالية إصلاحية لاندنيمرية من أجل تنبيه وتصحيح مسار سياسة خاطئة ، إخرفت عن الطريق الصحيح نتيجة نقص في المعلومات أو عدم الدقة في تحديد أبعاد الأزمة ، أو تضخم في القدرات لمواجهةها دون الأخذ بنظر الإعتبار موقف وحجم وقوة وتأثير الطرف المقابل .

13- أن إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات علم له قواعده وأصوله ومبادئه التي تستند عليها ، وأن تبني دبلوماسية إدارة الأزمات في عصر العولمة يعتبر إنعطافة نوعية وتحولاً كبيراً كإستجابة ضرورية للمتغيرات التي تتسارع الزمان في هذا العصر من أجل الوصول إلى النتائج والحلول العملية والواقعية والمنطقية .

14 - كل ذلك يؤكد أن هذه القضايا تستند إلى علوم نظرية وإجرائية وليس إرادية أو رغوية لهذا الحاكم أو ذاك ، أي أن الأمر لا يرتبط بإرادة الحاكم بل بإدارة المؤسسات في النظام السياسي ، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة المنهجية والمعرفية لهذه الظواهر وتطوير مضامينها بما يتناسب مع مستجدات ومتغيرات العصر .

إن الآليات التي تم التوصل إليها من خلال الإستنتاجات التي تم تحديدها تساعد على فهم وإستيعاب الموضوع والمساهمة في تقديم المبادرات والمعالجات والتوصل إلى حلول ملموسة وجذرية .

5 . التوصيات

1 - تعزيز دور منظمة الأمم المتحدة كآرقى شكل للتنظيم الدولي من خلال تفعيل ميثاقه خصوصاً مايتعلق بحفظ السم والأمن الدوليين كإحدى مقاصد المنظمة التي انشأت من أجلها .

2 - إثناء العلاقات الودية بين الدول وتطويرها وتعزيزها نحو الأفضل عن طريق عقد معاهدات الصداقة والتعاون بين الدول في المجالات السياسية والإقتصادية والأمنية والعسكرية وغيرها .

3 - توفير بيئة ملائمة بين الدول في المحافل الدولية على غرار إجتماعات الجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك أو المنتدى الإقتصادي العلمي في دافوس أو مؤتمر ميونخ للأمن لتبادل وجهات النظر حول المسائل ذات الإهتمام المشترك فيما بينها والتي تنعكس على المستوى الدولي .

4 - العمل على تصفير الأزمات من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الأزمات سواء كانت دولاً أو كيانات دولية أو فواعل من غير دول من تعزيز السلم العالمي بصوره وأشكاله المختلفة .

- 5- دعم مجموعة الأزمات الدولية من خلال توفير الوسائل اللازمة لتشخيص الأزمات بدقة وإيجاد الحلول والمعالجات الجذرية لمنع إنتشارها .
- 6- نشر ثقافة السلام والتسامح على المستوى العالمي من خلال منظمات المدني على المستوى العالمي .

6 . قائمة المراجع والمصادر

6 . 1 . المراجع والمصادر العربية :

1. أسعد مفرج ولجنة من الباحثين ، موسوعة عالم السياسة ، الجزء الثاني والعشرون ، ط 1 ، دار نوبليس للنشر والتوزيع ، بيروت.
2. إحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات ، الأسباب والعلاج ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002.
3. د . إدريس لكيني ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، ط1، المركز العلمي للدراسات السياسية ، عمان ، الأردن ، 2010.
4. د . السيد علوية ، إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، ط 3 ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004.
5. أمين هويدي ، أزمة الخليج ، خفايا وأسرار ، القاهرة ، 1992.
6. د. حسن البراز ، إدارة الأزمة بين قطبي الغليان والتحول ، ط 1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، 2001.
7. فاروق عثمان ، التفاوض وإدارة الأزمات، ط 1 ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004.
8. د . عباس رشدي العاري ، إدارة الأزمات الدولية في عالم متغير ، ط 1 ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 1993.
9. عبدالسلام أبو حنف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، مكتبة دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004.
10. د . غفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، مركز بحوث الأزمات ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1999.
11. د. علي مجوة ، د . كيمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمة ، ط 1 ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، 2008.
12. د . ماجد سلام الهدي ، د . جاسم محمد ، إدارة الأزمات : الإستراتيجية والحلول ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2008 .
13. د . محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 2006.
14. د . محمد عبدالغني هلال ، مهارات إدارة الأزمات ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 1996.
15. د . محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، ط1، سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
16. د . محسن أحمد الحضيري ، إدارة الأزمات ، علم إمتلاك القوة في أشد لحظات الضعف ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2003 .
17. د . زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات، ط 1 ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2007.

6 . 2 . البحوث والدراسات من المجلات والدوريات :

18. وليد سليم ، مفهوم التسوية السياسية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الكويت ، العدد ، 1 ، السنة التاسعة ، آذار ، 1981.

6 . 3 . المراجع والمصادر الأجنبية :

19. Alexander L.George, The limite of coersiveDiplomacy, Boston, Little Brown , 1971.
20. Ben D.Mor, Decision And Interaction In Crisis, A Model Of International Crisis Behavior, (London : West Part Connection, 1993).
21. Coral Bell , The Conventions Of Crisis, A Study In Diplomatic Management , (London , Oxford University Press, 1977).
22. Glenn H. Snyder , " Crisis Bargaining " , In Charles F. Herman (ed) , International Crisis : Insights From Behavior Research , (New Jersey : Prenceton , University Press, 1977).
23. Jhon Burrent, 'A Strategic Approach To managing Crisis' Public Relations Review, 1998, Vol.24.
24. John Spanier, Games Nations Play : Analyzing Internation Politics , (New York , 1972).
25. Oran . R . Young, The Politics Of Force: Bargaining During International Crisis, (New Jersey : Princeton University Press , 1968).
26. Phil Williams, Crisis Management, Confrontation And Diplomacy In The Age , (Martin Robertson, 1976).
27. Richard Clutter Buck , International Crisis And Conflict , (New York : Martin's Press, 1993).
28. Charles .A.McClelland, The Acute International Crisis', In Dean G.Pruitt And Richard C.Snyder, (Ed), Theory And Research on The Causes of War, (Prentice – Hall, 1969).
29. Karl E. Weik, ' Enacted Sense making crisis situations, Journal of Management studies, No. 75, July , 1988.
30. Thomas W. Milburn , et al , " Organization Crisis, Definition and Conceptionalization" Human Relations, 1983, No.12..
31. Walter Raymond, Dictionary of Politics , U.S.A.Laurence Vill Brunswick Publishing Company, 1981.

7 . الهوامش

1. د . حسن البراز ، إدارة الأزمة بين قطبي الغليان والتحول ، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت، 2001، ص 26 .
2. Phil Williams, Crisis Management, Confrontation And Diplomacy In The Age, (Martin Robertson, 1976) , P.28 .
3. Richard Clutter Buck, International Crisis And Conflict, (New York : Martin's Press, 1993) , P.8.
4. أمين هويدي، أزمة الخليج ، خفايا وأسرار ، القاهرة، 1992، ص 38 .
5. د . إدريس لكيني ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات، ط1، المركز العلمي للدراسات السياسية ، عمان ، الأردن ، 2010، ص18.
6. عبدالسلام أبو حنف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، مكتبة دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004، ص 355 .
7. فاروق عثمان ، التفاوض وإدارة الأزمات، ط 1 ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004، ص ص 126 – 129 .
8. د . علي مجوة ، د . كيمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمة ، ط 1 ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، 2008، ص ص 175 – 176 .
9. د . محمد عبدالغني هلال ، مهارات إدارة الأزمات ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 1996، ص ص 22 – 23 .
10. أسعد مفرج ولجنة من الباحثين ، موسوعة عالم السياسة ، الجزء الثاني والعشرون ، ط 1 ، دار نوبليس للنشر والتوزيع ، بيروت، 2011، ص 26.
11. Thomas W. Milburn , et al , " Organization Crisis, Definition and Conceptionalization" Human Relations, 1983, No.12, P.143.
12. Karl E. Weik, ' Enacted Sense making crisis situations, Journal of Management studies, No. 75, July , 1988, P.305 .
13. Jhon Burrent, 'A Strategic Approach To managing Crisis' Public Relations Review, 1998, Vol.24, P.476.
14. د . غفاف محمد الباز ، دور القيادة في إدارة الأزمات ، مركز بحوث الأزمات ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1999 ، ص 64 .
15. إحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات ، الأسباب والعلاج ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002 ، ص 35 .
16. د . زيد منير عبوي ، إدارة الأزمات، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 20 .
17. د . محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، ط1، سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 28 .
18. د . محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، نفس المصدر السابق ونفس الصفحة .

19. Oran . R . Young, The Politics Of Force: Bargaining During International Crisis , (New Jersey : Princeton University Press , 1968) , P.15 .
20. Charles .A.McClelland, The Acute International Crisis', In Dean G.Pruitt And Richard C.Snyder, (Ed) , Theory And Research on The Causes of War, (Prentice – Hall, 1969) , P.96 .
21. Alexander L.George, The limite of coersiveDiplomacy, Boston, Little Brown , 1971, P.6.

- 22 . John Spanier, Games Nations Play : Analyzing International Politics , (New York , 1972) , P.197 .
- 23 . Coral Bell , The Conventions Of Crisis, A Study In Diplomatic Management , (London , Oxford University Press, 1977) , P.4 .
- 24 . Ibid , P. 6 .
- 25 . Glenn H. Snyder , “ Crisis Bargaining ” , In Charles F. Herman (ed) , International Crisis : Insights From Behavior Research , (New Jersey : Prentice Hall , University Press, 1977) , P. 240 .
- 26 . Walter Raymond, Dictionary of Politics , U.S.A. Laurence Hill Publishing Company, 1981, P.1.
- 27 . Ben D.Mor, Decision And Interaction In Crisis , A Model Of International Crisis Behavior , (London : Westview Press, 1993) , P.4 .
- 28 . د . عباس رشدي العجاري ، إدارة الأزمات الدولية في عالم متغير ، ط 1 ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، 1993 ، ص 25 .
- 29 . د . إدريس لكربي ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات ، م . س . د . ، ص 19 .
- 30 . وليد سليم ، مفهوم التسوية السياسية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الكويت ، العدد ، 1، السنة التاسعة ، آذار ، 1981، ص ص 11 – 13 .
- 31 . Alexander L .George , Op Cit , PP 21 – 25 .
- 32 . د . محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، 2006 ، ص 30 .
- 33 . د . عباس رشدي العجاري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، م . س . د . ، ص 49 .
- 34 . د . محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، م . س . د . ، ص 26 .
- 35 . د . محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، م . س . د . ، ص 34 .
- 36 . د . عباس رشدي العجاري ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، م . س . د . ، ص ص 49 – 50 .
- 37 . د . محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، م . س . د . ، ص 27 .
- 38 . د . محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، م . س . د . ، ص 33 .
- 39 . د . محمد الصيرفي ، إدارة الأزمات ، م . س . د . ، ص ص 33 – 44 .
- 40 . د . ماجد سلام الهدمي ، د . جاسم محمد ، إدارة الأزمات : الإستراتيجية والحلول ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2008، ص ص 87 - 90 .
- 41 . د . السيد عليوة ، إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي ، ط 3 ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004، ص ص 37 – 38 .
- 42 . د . محسن أحمد الحضيري ، إدارة الأزمات ، علم إمتلاك القوة في أشد لحظات الضعف ، ط 1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2003، ص ص 54 – 55 .