

مستقبل ادارة الازمات في ظل ادراك التهديدات الازمات الدولية انموذجا

م.د. رواء طه درويش*

المستخلص:

ان البحث في الازمات، وطرق ادارتها ومواجهتها يأخذ اهميته من خلال جعل عملية ادراك التهديد العنصر المركزي والغالب في توصيف مجرى الظاهره محل الدراسة اذ يعد ادراك التهديد العامل الحاسم والجوهري من خلال دوره المهم في التعرف على مدى امكانية ارتفاع الحدث الى مستويات تهدد فيها قيم الدول ومصالحها، بالاضافة الى دوره المهم كمحدد رئيس للتعامل مع الازمة او ادارتها بشكل سليم.

فالازمة اما ان تدرك كأزمة فعلية، او انها مجرد افتراض محتمل حدوثه. ولكن نتيجة لسوء الادراك قد يتحول هذا الافتراض الى ازمة حقيقية اي ان سوء الادراك هو الذي يسهم في احوال عديدة في خلق الازمات، وفي حالات اخرى يؤثر تأثيرا هاما على مجرى العلاقة بين اطراف الازمة وعلى نتائجها. وفي هذا الصدد، ينظر الى جوهر عملية ادراك التهديد بانه تلك العملية التي من شأنها المساعدة على التنبؤ باداء النظام السياسي في الازمة الدولية، وبنفس الوقت المساعدة على اقتراح السبل لتفعيل وتحسين الاداء اثناء الازمات.

وانطلاقا من تلك المعطيات والافكار والآراء التي طرحها المختصون في مجال الازمة الدولية والتي ركزت في اغلبها على ان الازمة الدولية يتم ادارتها او التعامل معها في ضوء مدركات صناع القرار للتهديدات المختلفة المرافقة لها، واثرت تلك المدركات في تفعيل اداء صناع القرار بما تمكنهم من الادارة الرشيدة للازمة، فان ادراك التهديد في الازمات الدولية هو ليس عنصرا او عاملا مستقلا، بل هو عامل تابع لمجموعة من المتغيرات المؤثرة والتي من الممكن ان يكون لها دور فاعل في العمل كمحفزات او محددات للادراك السليم للتهديد المنشأ للازمة الدولية.

* كلية الاسراء الجامعة / قسم الاعلام

The future of crisis management in light of realizing the threats of international crises as a model

Conclusion

The study of crises, ways of managing them and confronting them takes importance by making the process of perceiving the threat which is the central element and most often in characterizing the course of the phenomenon under study. The realization of the threat is the decisive and essential factor through its important role in identifying the extent of the possibility of escalation of the event to levels that threaten the values and interests of states, As well as its important role as a key determinant to deal with the crisis or manage it properly

The crisis is either to be recognized as an actual crisis, or just a possible assumption. However, as a result of this misconception, this assumption may turn into a real crisis. In other cases, it is the misconception that contributes to the creation of crises and, in other cases, has a significant impact on the course of the relationship between the parties to the crisis and its consequences. In this regard, the essence of the threat perception process is seen as the process that will help predict the functioning of the political system in the international crisis, while helping to suggest ways to activate and improve performance during crises

Based on these data, ideas and opinions have been put forward by specialists in the field of international crisis, which focused mostly on the international crisis being managed or dealt with in the light of the perceptions of decision makers of the various threats accompanying them, and the impact of those perceptions in activating the performance of decision makers to enable them to manage the crisis. The perception of the threat in international crises is not an independent factor or factor, but a factor of a range of influential variables that may play an active role in acting as catalysts or determinants of the proper perception of the threat posed to the international crisis.

أولاً (مفهوم ادراك التهديد):

نظرا لاهمية وخطورة التهديد في العلاقات السياسية الدولية سنحاول هنا التعريف بمفهوم ادراك التهديد وذلك في ضوء الافكار والاراء والتوجهات التي طرحها العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال. فبالإتفاق على ان الادراك هو التوقع او الحدس من قبل الشخص الملاحظ، او من قبل صانع القرار لمسألة معينة، فالتهديد هو احد الموضوعات التي يختص بها الادراك، والادراك وفقا لاراء سكرن (Signer) يكون على نوعين اولهما الادراك الحقيقي (Actual perception) (وهو ذلك النمط من الادراك الذي يتكون لدى كل من طرفي العلاقة، والذي يدور حول قضايا ومسائل وقيم جوهرية تتصف بانها شاملة). اما النوع الثاني من ادراك التهديد، فهو الادراك الانتقائي (selective perception) وهو الذي يبني على ما يشعر به الشخص الملاحظ او المدرك، وهو ينطوي على الاستنتاج اكثر منه ادراك تهديد ملموس، اذ يميل الشخص الملاحظ هنا الى ادراك بعض المنبهات الحسية التي يتعرض لها اي انتقاء بعض المنبهات، ومن بينها المنبهات التهديدية، واهمال الكثير من المنبهات الاخرى التي يمكن ان تعكس واقعا موضوعيا اخر فيما لو تم ادراكه بشكل كلي وشامل.

ويحلل هولستي عملية ادراك صانع القرار للمواقف، ولاسيما التهديدية منها انما يعتمد على تصور واضعي السياسة الخارجية للبيئة التي تحيط بهم، والواقع الذين يتعاملون معهم (perception of Reality). ويضيف هولستي ان البيئتين الداخلية والخارجية، بمضمونها وبكل الابعاد والعناصر الاساسية التي تتشكل منها لاتهم بقدر ما ترجع هذه الاهمية الى الكيفية التي يتم فيها تصور تلك البيئة من قبل صناع القرار، فهذا التصور قد يكون دقيقا وقريبا من الواقع، كما انه قد يكون مختلفا عنه بشكل كبير، وهذا التصور غالبا ما يكون قائما على تفسير الواقع وتقييمه، وعلى المغزى الخاص الذي ينسب اليه (عدائي او غير عدائي)، وفقا لمعيار المصالح والاهداف، الامر الذي يؤدي الى ادراك وجود التهديد لبعض القيم الاساسية التي تعتنقها الدول، او ادراك ان خطورته لم تصل بعد الى ذلك المستوى من التهديد هذا من جانب ومن جانب اخر، يرى هولستي ان درجة اهمية وتعدد المواقف تعد من العوامل المهمة التي يمكن ان تبعث على ادراك التهديد خاصة عندما تكون تلك المواقف متضمنة للكثير من القيم والمصالح المتضاربة مقرونة باحتمال حدوث الاختلاف في التفسيرات، والتصورات بين اطراف هذه المواقف وبشكل يفوق ما هو وارد في المواقف الاقل تعقيدا.

اما ريموند ارون فيعتقد ان ادراك التهديد هو "ذلك المتغير الحاسم الذي يدخل بين الفعل وردود الفعل في اطار العلاقات السياسية الدولية، ويضيف قائلا متى ما تم ادراك التهديد تتم بسرعة تعبئة المصادر الدفاعية ضده" ويتفق كلاوزكنور مع ارون في وجهة نظره هذه حيث يرى ان التهديد عندما يدرك فان القياسات المضادة تتخذ حتى لو لم يكن لدى الخصم اية نوايا عدائية. ويوضح كنور ان هذا النوع من الادراك غالبا ما يقوم على تأثير الانطباعات التي يكونها الطرف الاول عن خصمه، او ان هذا الادراك غالبا ما يكون متأثرا بالقيم، والمعتقدات، والعوامل الايديولوجية والدوافع السياسية.

وادراك التهديد يعني تخمين او تقدير الماضي والحاضر، واستنتاج صور وجودهما من المعلومات المتوفرة والواردة، والتي ربما تكون متشظية ومتناقضة، كما ويختص برؤية المستقبل على اعتبار

ان الاخير غالبا ما يكون قائما على التوقع والحدس والتخمين، ليبدو لنا ادراك التهديد واضحا في تلك العملية التي تؤدي الى خلق تصور عن الواقع بافتراضات ووسائل شتى. ويؤكد العديد من المختصين في هذا المجال ان ادراك التهديد ينبغي ان يتصف بصفتين اساسيتين اولهما توفر سمة المرونة عند ادراك التهديد، بمعنى حضور القدرة على اجراء التغيير في طبيعة الادراك لقضية معينة، بغية التوصل الى معالجات مناسبة وهذه المرونة اما ان تكون تلقائية، او ان تكون تكييفية وهي التي تنطوي على احداث التغيير نتيجة لمتطلبات، او ضغوط الموقف التهديدي. اما السمة الثانية، التي ينبغي توافرها عند ادراك التهديد فهي السرعة والطلاقة، اذ تعد السرعة في ادراك التهديد لازمة عندما يكون من الضروري اتخاذ قرارات هامة خلال وقت قصير جدا، وخاصة اثناء الازمات، والحروب حيث تتطلب المواقف التي تنطوي عليها تلك الظواهر حولا عاجلة.

ولا ينبغي هنا التعميم، بان قياس هذه الصفات ثابت في المجرى العملياتي للادراك... فقد تختلف قيمها من صانع قرار لآخر لجملة من العوامل والمسببات، ولا سيما العوامل الانفعالية بشكل خاص، كما تختلف نوعية التأثير الذي تتركه تلك العوامل والمسببات على صانع القرار. ففي الوقت الذي يؤدي فيه الانفعال والتوتر والقلق الى اعاقه مسار الادراك الموضوعي للتهديد، فانها قد تؤدي ايضا الى جعل الادراك اكثر ايجابية، وتجعله سليما في اوقات اخرى. ولا يسلم هذا المفهوم من تقييد كبير تمارسه مجموعة من المحددات التي تحد من ادراك التهديد وتعيق القدرة على اتمامه وقد اختلف الباحثون والمختصون في رصد هذه المحددات باختلاف ارائهم ووجهات نظرهم فسكنر (Signer) على سبيل المثال يرى ان انعدام الحسابات والقياس الدقيق للتهديد يجعل ادراكه قاصرا او محدودا، كما ويرى آخرون ان صعوبة الالمام بالجوانب اللا عقلانية واللاطوعية في التهديد تجعل ادراكه صعبا ايضا.

ومن محصلة تلك الاراء نستطيع التوصل الى استنتاج مفاده، أن لأدراك التهديد جملة من العوامل المؤثرة يعمل بعضها كمحفز لأدراك التهديد، ويعمل الآخر كمحدد او محبط له وذلك بدوره يعود ايضا الى كون الادراك يتصل اتصالا مباشرا بعدة متغيرات بعضها داخلي والآخر خارجي تبعا لما يمثله من عملية نفسية ذات طبيعة اجتماعية بما تمثل من انعكاس غير مباشر للواقع من حيث الخصائص والروابط والعلاقات الموضوعية، والذي يعتمد في تشكيله على الخبرة التي يتوافر عليها صانع القرار وما يحمله صانع القرار من تصورات ومفاهيم وقدرات تتعلق بالموقف التهديدي ومنها قدرته على الجمع بين الاحداث الحديثة وتلك الموجودة في ذاكرة التاريخ، بالاضافة الى القدرة على تشخيص المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحدث من فترة لآخرى وهذا ما يمكن ان يوفر لصانع القرار القدرة على الاستعداد للتهديد ومواجهته هذا فضلا عن طبيعة العوامل الشخصية المتعلقة بصانع القرار. وهكذا يبدو ان الادراك هو عنصر هام ومقوم مهم من مقومات الشخصية يعمل في اطار منظومتها الديناميكية ولا وجود له خارج ذلك الاطار.

ويشير ادراك التهديد ايضا الى اكبر او اقل نسبة من الاستيعاب للتجارب وهو محاولة نقاش مطولة لمعرفة الاسباب والدوافع. وبخلاف ذلك تفقد كلمة الادراك دقتها ومعناها ويصبح المفهوم عرضة للتداخل مع مفاهيم اخرى كما هو الحال مع الاحساس بالتهديد.

ثانياً (مفهوم ادراة الازمة):

لقد بات من الصعب الحديث عن عالم او مجتمع يخلو من الازمات، بل ان الفرد او الاسرة يتعرضان لازمات مستمرة حتى انه يمكن القول ان الازمات اصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري، وكما يواجه الفرد والاسرة الازمات فان الدول والمجتمعات تواجه ازمات كبرى سواء كانت داخلية او خارجية في اطار علاقاتها وتفاعلاتها مع الدول او الوحدات السياسية الدولية الاخرى.

ولاشك في ان الاختلاف في مجالات حدوث الازمة ومستوياتها ادى الى تعذر تحديد مفهوم معين لهذه الظاهرة المهمة والخطيرة، فنظرا لكون الازمة ظاهرة تصاحب جميع المجتمعات الانسانية فلم يستطع الباحثون والمختصون بلورة مفهوما عاما وشاملا لمفهوم الازمة الدولية، فليس هنالك اتفاق بين باحثي العلاقات الدولية على تعريف واحد جامع ومانع لمفهوم الازمة الدولية.

وبعد هذا التقديم فسيتم التركيز هنا على ماهية الازمة الدولية، وكيفية ادارتها من خلال توظيف كافة الادوات والاساليب السلمية والاكراهية لتجنب سلبياتها، والاستفادة من ايجابياتها بالاضافة الى تناول اثر ادراك التهديد في تلك العملية برمتها.

لقد افضى الاختلاف في تحديد اسباب ظهور الازمات الدولية، والمعايير الخاصة بها، ومراحل تطورها، ونتائجها الى بلورة العديد من المفاهيم النظرية لمصطلح الازمة الدولية، فليس ثمة اتفاق بين علماء وباحثي العلاقات الدولية حول ماهية الازمة الدولية، بل ان هذا الاختلاف شمل ايضا الدلالات اللغوية لمصطلح الازمة ذاته، ذلك ان النمط التكراري لظهور واختفاء الازمات جعل منها بمثابة القاطرة التي دفعت بحوث العلاقات الدولية للامام اذ تكاد العلاقات الدولية تعيش اليوم ازمات متلاحقة على نحو جعل هذه الظاهرة تفرض نفسها على كل من صناع القرار ومحلي العلاقات الدولية.

وقد ورد لمصطلح الازمة (Crisis) العديد من المعان اللغوية. فهناك من يرجعها في اصولها الى اللغة اليونانية فهي مشتقة اصلا من الكلمة اليونانية (Kpivew) وهي تقابل الكلمة الانكليزية (To decide) والتي تعني هنا لنقرر (To decide) وهي تستخدم هنا للدلالة على نقطة التحول في الاشياء ولاسيما في الامراض الخطيرة التي تنتهي بالموت او الشفاء.

ويعرف قاموس وبستر الازمة بانها تتكون من مقطعين الاول (cr) والثاني (sis) وان كل منهما يعني الوقت الذي ينبغي ان تقرر فيه فيما اذا كان ينبغي ان تستمر بعمل ما او شيء ما، او ينبغي ان تجري عليه التعديل او تقومه، وهي ايضا لحظة القرار او نقطة التحول.

فالازمة اذن هي موقف متطرف ينطوي على درجات عالية من الخطورة والتعقيد، والمتضمن ادراكا حقيقيا او وهميا لوجود التهديد والقلق العالي، وتوقع امكانية حدوث العنف مع وجود الادراك ان اي عمل يتخذ في هذا الموقف ستترتب عليه اثار ونتائج بعيدة المدى.

والازمة على الصعيد الدولي تظهر عندما تفشل الدول في ادارة مشاكلها، وصراعاتها، ونزاعاتها مع بعضها البعض الاخر او عندما تمتنع اصلا عن التعامل مع هذه المشكلات او ايجاد الحلول لها بشكل نهائي وجذري، فالازمات عادة ما تحدث بسبب الاثار التراكمية للقضايا التي لم يسبق وان وضعت الحلول لها فعندما تتطور هذه القضايا تخرج الكثير منها عن نطاق السيطرة لتتحول الى ازمات، وفي اطار سعيهم لتعريف الازمة الدولية اعتمد دارسو العلاقات الدولية على مجموعتين من العوامل في تشخيص معالم الازمة وملاحها وهي العوامل الموضوعية والتي

تتعلق بالمتغيرات المرتبطة بعملية التفاعل في اطار النظام الدولي، عرفت اراء هؤلاء باراء المدرسة النظامية، في حين عرفت اراء المجموعة الثانية باراء مدرسة صنع القرار والتي تركز على اثر اراء وافكار صانع القرار فيما يتعلق بمحيطه الخارجي من حيث تشخيصه واسلوب ادراكه للازمة الدولية وبذلك فقد وضحت هاتان المدرستان اهم النماذج التحليلية لدراسة الازمات الدولية من خلال حرص كل منهما على تعريف الازمة الدولية في ضوء ملامحها وخصائصها، واسبابها والنتائج التي يمكن ان تتمخض عنها، واثارها القريبية والبعيدة المدى على كل من وحدة صنع القرار المواجهة للازمة، وعلى النظام الدولي بوصفه الاطار العام الذي تحدث فيه تلك الازمة.

وعليه، يمكن ان نحدد هنا نموذجين من المفاهيم التي طرحت لتأطير مصطلح الازمة الدولية: النموذج الاول/ التحليل النظامي للازمة الدولية:

يركز هذا النموذج على تحليل العلاقة بين الانماط التفاعلية المختلفة التي تحصل بين الدول ولا سيما الانماط التصارية، واثار تلك الانماط في خلق الموقف الازموي بوصفه نقطة تحول في مسار العلاقات والتفاعلات الاعتيادية بين الدول وبالشكل الذي يحتم على اطراف ذلك الموقف تحديد الاساليب التي ينبغي ان توظف لإنهاء الموقف او التعامل معه، ففي كل من الحالتين سواء تم انهاء الموقف او تصعيده، فأن ذلك لابد ان يترك اثاره الواضحة على البيئة الخاضعة لها الا وهو النظام الدولي بشكل عام.

ويوضح (جارلس ماكلياند) رائد هذا النموذج التغيرات التي يمكن ان تتركها الازمة الدولية على النظام الدولي الذي تحدث فيه وذلك في ضوء التعريف الذي قدمه للازمة الدولية حيث يحدد هذه التغيرات والاثار بقوله ان الازمة الدولية هي "فترة انتقالية بين السلم والحرب فأما ان تتجه هذه الفترة الانتقالية نحو الحرب كوسيلة من وسائل احتواها، او ان تعود الى مرحلة السلم وهذا ما يعتمد على طرفي الازمة. ويقدم (كلن سنايدر) تعريفه للازمة الدولية بانها "مجموعة من التفاعلات المتعاقبة بين حكومتين او اكثر لدول ذات سيادة تعيش حالة صراع شديد، ولكن بدرجة اقل من الحرب مع وجود الإدراك العالي باحتمالية نشوب الحرب" ويلاحظ على التعريف انفا، ان مقدمه حاول وضع مفهوم للازمة الدولية من خلال الربط بين التفاعلات السائدة بين طرفي الموقف، والتي يمكن وصفها بانها علاقات تتسم بعدم التوازن لصالح سيادة الانماط التصارية، على حساب الانماط التعاونية وليس هنالك من شك في ان هذا الاختلاف في انماط التفاعلات يعود الى اسلوب الادراك الذي يدرك فيه الطرفان بعضهما البعض الآخر. بمعنى انه اراد التوضيح بأن الصراعات التي تحدث بين وحدات النظام الدولي يمكن ان تخلق ازمات بيد ان ذلك الاستنتاج ليس مطلقا بل هو نسبي، وهذا ما عبر عنه سنايدر ضمنا عند ربطه بين الصراع الازمة وعامل آخر حاسم وجوهري الا وهو الادراك. فمتى ما ادرك احد اطراف الازمة الطرف الاخر من حيث اهدافه واغراضه وطبيعة نواياه، فانه سيعتمد الى ترجمة ذلك الادراك الى تصرفات وسلوك قد يكون مقترن باحتمالات عالية للجوء الى الحرب.

وبالمقارنة مع التعريف الذي قدمه ماكلياند، يلاحظ ان التعريفين قد اتفقا في تحديد الاسباب التي تؤدي الى حدوث الاختلالات في النظام الدولي عند حصول الازمة الدولية معبرين عنها

بالصراعات الموجودة اصلا بين اطراف الازمة، و الخيارات المطروحة لايجاد الحلول لها ومن بين هذه الخيارات الحرب وما تتركه هذه الحرب من اثار ونتائج سلبية على النظام الدولي. في حين يعرف ترسكا (Triska) الازمة الدولية تعريفا يكاد يركز على النتائج التي تتمخض عن حدوث الازمة الدولية بقوله " ان الازمة الدولية هي التكتيف الشديد لطاقت الاختلال، وعدم الاستقرار داخل النظام الدولي وهي بالنسبة لكورال بيل (Coral Bell) المجال الزمني الذي تظهر فيه نزاعات ترتفع الى الحد الذي تهدد فيه بتغيير طبيعة العلاقات القائمة" ويلاحظ على هذا التعريف ان كورال بيل ارادت الاشارة الى تلك الازمات الممتدة، والتي غالبا ما تؤدي اليها النزاعات الحدودية، وخاصة تلك النزاعات التي تترك دون حلول نهائية مما يقود الى انفجار الازمات بين اطرافها بين الحين والآخر.

ويقدم استير بوشان مظهر اخر من مظاهر الازمات تلك التي تعمل الدول على خلقها بشكل مقصود لغرض تحقيق بعض الغايات التي يصعب تحقيقها في الظروف الاعتيادية ولعل وصف بوشان للازمة الدولية على انها "ظاهرة تتضمن تحديا مقصودا واستجابة مقصودة من النوع الذي يتوخى فيه كلا الجانبين تغيير مجرى التاريخ لصالحهما" اي ان الازمة هنا ما هي الا فرصة يتم استثمارها من قبل اطرافها لتغيير بعض الظروف والعلاقات غير المرغوب فيها. وفي ضوء ما تقدم نرى، ان التحليلات التي وردت في هذا النموذج ركزت على رؤية الازمة لموقف يحدث فيه تغيير جوهري في نمط التفاعلات القائمة او كحالة تغيير حاسم في مجرى تدفق الافعال وردود الافعال في الاطار السياسي الدولي.

النموذج الثاني/ تحليل مدرسة صنع القرار للازمة الدولية:

ما هو نسبي في السياسة في اوقات الازمات وفقا لهنري كيسنجر " هو ان مبادئ السياسة لا تعتمد على الحقائق الاكاديمية وحسب، ولكنها تعتمد ايضا على مستوى اداء صانع القرار والادوات الموظفة لذلك تحت عامل الضغط المرافق للازمة الدولية ". ومن هذا المنطلق فان الازمة الدولية تدرس هنا من خلال تاثيرها على الوظيفة القرارية اي انعكاسات الازمة على الوظيفة القرارية، وبالتالي على عملية اتخاذ القرار من خلال ما يرافقها من ظروف ومتغيرات غير اعتيادية. وما يهمنا هنا هو كيف يمكن تعريف الازمة الدولية في ضوء تاثيرها على قابليات وقدرات صناع القرار في التعامل الموضوعي مع المواقف الأزومية؟ وكيف يمكن لهؤلاء الاستجابة لضغوط الازمة؟، وما هي مميزات الفعل او السلوك الذي ينبغي اتخاذه في اوقات الازمات؟.

لقد حاول رواد مدرسة صنع القرار الاجابة عن تلك التساؤلات في اطار التعريفات التي وضعوها لهذه الظاهرة، فجارلس هيرمان عرف الازمة الدولية من خلال الحديث عن الظروف التي ترافقها بقوله "ان الازمة الدولية موقف ينطوي على تهديد متوقع للقيم العليا، ووقت ضيق للقرار" ويشخص هيرمان مخاطر الازمة الدولية بحجم ونوعية التهديد الذي تتضمنه الازمة، واسلوب ادراك صانع القرار له بوصفه العامل الأكثر اهمية وتأثيرا في مدركات صناع القرار وان ادراك الازمة الدولية وما تنطوي عليه من درجات ومستويات مختلفة من التهديد يمكن ان تؤثر في قدرة صناع القرار على:

- تشخيص البدائل الرئيسية للفعل المهدد.
- تخمين وتقدير احتمالية الربح والخسارة لكل بديل من البدائل.
- التمييز بين ما هو ممكن، وما هو محتمل، أي قدرة صناع القرار على التنبؤ.
- قدرة صناع القرار على التمييز بين المعلومات المؤثقة بها وتلك غير المؤثقة بها.
- قدرة صناع القرار على وضع صيغة معينة لمواجهة تلك المواقف.

وهكذا فإن مدركات صناع القرار، وخاصة ادراكهم لنوع التهديد تشكل العناصر الأساسية لمفهوم الالتزام الدولية، ونظراً لاختلاف توجهات كل من المدرستين في تعريفهما للالتزام الدولية حيث ركزت الأولى على التفاعلات التي تحدث بين الدول، والتي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى نشوب الالتزامات بينما بحثت الثانية في المتغيرات المؤثرة في مدركات صناع القرار، فإن النتيجة التي ترسبت على ذلك ظهور مجموعة ثالثة من الباحثين الذين ركزوا على الجمع بين النموذجين السابقين. وهذا ما تجسد في آراء كل من وينر وكاهن اللذين عرفا الالتزام الدولية بأنها:-

- نقطة تحول في أحداث متعاقبة.
- تصبح الحاجة فيها للفعل متزايدة.
- موقف يهدد الأهداف العليا للدولة.
- ازدياد الشعور بالضغط.
- نقص في المعلومات و ضيق الوقت.
- تسبب درجة من التوتر بين أطرافها.
- تؤثر نتائجها على مستقبل أطرافها.
- موقف تزداد فيه حالة الشك وعدم اليقين.

كذلك حدد ميخائيل بريشر (Michael Breacher) مفهوم الالتزام الدولية وفقاً للظروف التي ترافقها والتي حرص على تناولها من حيث تأثيرها على التفاعلات وأنماط العلاقات بين الوحدات السياسية الدولية، وعلى مدركات صانع القرار للتهديد الموجه لقيمه وأهدافه العليا وذلك من خلال القول إن الالتزام الدولية تنطوي على وجود الاحتمالية العالية لأحداث التغيير في محيطها الداخلي أو الخارجي أو الاثنين معاً وإنها تهدد القيم والمصالح الأساسية لدولة صانع القرار وتؤثر في مدركاته وردود أفعاله. ويتفق د. أمين هويدي إلى حد ما في تعريفه للالتزام الدولية مع المفهوم الذي أورده بريشر، وذلك من خلال اعتماد هويدي مفهوماً للالتزام ينطوي على مجموعة السمات والخصائص التي يتميز بها فهي تعني لديه "نقطة تحول في أحداث متعاقبة تهدد الأهداف العليا للدولة"، نظراً لما تنطوي عليه من صراعات حادة بين أطرافها وهي موقف يتميز بمحدودية الوقت، ونقص في المعلومات، فضلاً عما يشوبه من حالة الشك وعدم التأكد أما د. كاظم هاشم نعمة فيعرف الالتزام الدولية بأنها "تلك الظاهرة التي تنشأ نتيجة لوجود تهديد ما موجه إلى منظومة القيم والأهداف العليا للدولة، وهي حدث يزداد فيه الشعور بالقلق وعدم التأكد، فضلاً عما يتميز به من قلة في المعلومات، وضيق في الوقت".

وفي ضوء ما تقدم، نستطيع القول إن مصطلح الالتزام هو من المصطلحات المعقدة نظراً لما يحويه تطبيقات مختلفة على مستوى الفرد والجماعة والدول، إلا أن ذلك لا يمنع القول إن الالتزام بصورة عامة هي نقطة تحول، أو هي حدث حاسم، وهي موقف فاصل و حرج تؤثر نتائجه على مستقبل أطرافها ولأجل ذلك غالباً ما يتم تعريفها بأشكال مختلفة وصور متباينة بالاعتماد على طبيعة الالتزام، وبيئتها، وعلى الأسباب المؤدية إليها، فضلاً عن أسلوب ادراكها.

وهكذا تبدو لنا أهمية التعريف بظاهرة الازمة الدولية التركيز على:-

1. قدرة المفهوم على تجهيزنا بالمعرفة للتحري المسبق عن الازمات الكامنة.
 2. سعة المفهوم، وما يمثله من فرص لتحقيق المكاسب السياسية، والاقتصادية، والعسكرية.
 3. تشكيل الظروف التي يمكن ان تحسم في ظلها الازمة سلمياً.
 4. اذا ما حصلت الازمة فعند اي درجة من التأكد تصبح ماثلة للعيان
 5. معرفة اساليب ادارة الازمة الدولية.
- واذا ما تمكن الباحث من الحصول على المعرفة المتعلقة بتلك الجوانب فانه يصبح قادراً على ان يجعل مفهوم الازمة الدولية اكثر وضوحاً واكثر تمايزاً عن المواقف غير الازموية. وهذا ما ينعكس على صانع القرار، وعلى ادائه، وبالتالي على قدرته على ادارة ذلك الموقف.

مفهوم ادارة الازمة الدولية:

يمثل التسليم بحقيقة كون الازمات هي جزء من حياة الافراد والتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات والدول، مدخلاً مناسباً للتعامل معها، والتحسب للوقاية منها وادارتها بطريقة سليمة بالاعتماد على التجارب والخبرة السابقة، سيما في مراحل التخطيط لادارتها، ذلك ان ادارة الازمات هي ليست قانون او عملية تخضع لأطر قانونية ثابتة، بل هي ابداع مبتكر مع كل موقف وفقاً لفرادة كل منها ونوعيتها.

وتعد عملية ادارة الازمة بشكل عام مزيجاً من (العلم والفن)، فهي علم لانها تعتمد على منهج له اصوله وقواعده، وهي فن ايضا لان ممارستها تعتمد على اشخاص يتميزون بقدرات ومهارات سيما منها القدرة على الابداع والتخيل، والتقدير السليم والتمتع باعصاب هادئة بحيث لا تهتز اثناء وقوع الازمات.

لقد شهدت دراسة ادارة الازمات تطوراً كبيراً، واصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل باحثين وخبراء من تخصصات علمية مختلفة تجمع كل فرع من فروع العلوم الانسانية والاجتماعية والطبيعية، رغم ان اصحاب كل تخصص يتعاملون مع ادارة الازمة كل من زاوية اهتمامه، وخلفياته النظرية، وخبراته العملية الا ان جميعهم يتفقون على المفهوم العام لأدارة الازمة. وهذا ما يمكن تلخيصه في سياق المفاهيم الآتية:

- ان عملية ادارة الازمة هي تلك العملية التي ترمي الى السيطرة على التأثيرات غير المحدودة للحدث الطارئ.
- هي عملية الاستجابة لظروف طارئة تنسم بالمفاجأة، وضيق الوقت.
- هي العملية التي توظف من خلالها الاساليب كافة لتقليل الاذى المتوقع للحدث الطارئ، والذي يمكن ان يتسبب في مخاطر لا يمكن مواجهتها.
- هي تلك العملية التي يتم من خلالها التحضير، والاستعداد والتهيؤ لتأمين التعامل الايجابي مع الازمة.

وتصح تلك المفاهيم على الوصف العام لأدارة الازمة في كافة المجالات والاختصاصات. اما في مجال العلاقات الدولية فقد حظيت ادارة الازمات باهتمام اوسع من قبل الباحثين السياسيين، نظراً لتكرارها اذ ان ظهور واختفاء الازمات الدولية جعل العلاقات الدولية المعاصرة تعيش ازمات متلاحقة على نحو جعل هذه الازمات تفرض نفسها على كل من صناع السياسة الخارجية ومراقبي ومحلي العلاقات الدولية، وبهذا الصدد يمكن الإشارة الى ما ذكره الرئيس الاميركي الاسبق

دوايت ايزنهاور في الجزء الثاني من مذكراته عن الازمات بالقول "ان العالم شهد، ومنذ تأميم قناة السويس في يوليو عام 1956 وبشكل يكاد يكون يوميا ازمة دولية سواء كانت ازمة كبرى او صغرى" وبنفس المعنى يذكر الرئيس نيكسون "ان الحياة ازمة تلو الاخرى، وكذلك السياسة". والواقع، ان الاهتمام العلمي بالازمات الدولية لا يعود الى مجرد كونها ظاهرة متكررة في العلاقات الدولية المعاصرة فحسب بل يعزى هذا الاهتمام ايضا الى النتائج والتداعيات المهمة والخطيرة التي يمكن ان تؤدي اليها مثل هذه الازمات سواء على مواقف الأطراف المشتركة فيها او على بنية النظام الدولي ووحداته الأخرى ومن هذا المنطلق، يرى الباحثون ان مفهوم ادارة الازمة الدولية ليس بالمفهوم الحديث اذ كانت تمارس في عصر توازن القوى الاوروبي، الا ان ظهورها كمفهوم في الميدان الاكاديمي كان خلال العقد السادس من القرن العشرين وبالتحديد عقب ازمة الصواريخ الكوبية عام 1962 بين الولايات المتحدة الامريكية والاتحاد السوفيتي السابق.

وعموما، عرفت ادارة الازمة الدولية (Crisis Management) بأنها "عملية الممارسة للتحكم في الازمة من قبل الحكومات لكي تقلل من فرص تحولها الى الحرب" ويعرفها فيليب وليامز بانها "تلك العملية التي تهدف الى السيطرة على الازمة وضبطها لكي لا تخرج عن اليد وتقود الى الحرب"، وللتأكد من ان الازمات تحل بالشكل المقبول الذي يسهم في الحفاظ على امن الدول ومصالحها الحيوية وهي بالنسبة لكل من سنايدر ودابزينج "عملية تفاعلية يتم فيها التلاعب بقيم ومدرجات الهويات المشتركة في الازمة" وادارة الازمة لا تهدف هنا الى تجنب الحرب فحسب، وانما على صانع القرار ان يعمل من اجل حماية مصالح دولته وتعزيزها، وذلك عبر التلاعب في مدرجات الاطراف الاخرى في حين يرى لورنس مارتن ان ادارة الازمة الدولية ما هي "الا عبارة لوصف الهدف لرامي الى ابقاء الاحداث تحت السيطرة قدر الامكان" وتتمثل ادارة الازمة وفقا للمفهوم الذي يقدمه مصطفى علوي "بسعي صناع القرار لدى كل من اطرافها الى ممارسة الضغط بشكل مرن وحكيم وفق مقتضيات الموقف، او سعيهم الى التعايش والتوافق دون ان تتحمل دولهم تكلفة او خسائر عالية".

وفي ضوء المفاهيم السابقة الذكر لأدارة الازمة الدولية يمكن القول ان ادارة الازمة الدولية كما نراها هي عملية ارادية مقصودة تقوم على التخطيط والتنبيه بالازمات والتعرف على اسبابها، وتحديد الاطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كافة الامكانيات والوسائل المتاحة لمواجهة الازمات وتجنب ما يمكن ان ينجم عنها من تهديدات ومخاطر وذلك من خلال الحرص على بناء نوع من العلاقة الايجابية بين مدخلات الازمة ومخرجاتها من اجل كسب المواجهة او التحدي، فضلا عن منع احتمال وصول الازمة الى الحرب والحذر من اندلاعها.

ثالثا (اثر ادراك التهديد في ادارة الازمة الدولية):

نظرا لكون الازمة الدولية من الظواهر المهمة التي تأخذ على الدوام شكلا او طابعا ديناميكيا، فأن صانع القرار في معرض تصديه لهذه الظاهرة يحتاج الى ادراك التفاصيل العامة والدقيقة لتنسيق الازمة الدولية. فعلى الرغم من ان الازمات الدولية تشترك في سمات وخصائص عامة تجعلها تمر بمراحل معينة الا ان ذلك لا ينفي القول ان الطبيعة الخاصة لبعض انواع الازمات تفرض على صانع القرار ترتيبا معيناً للمراحل المحددة لوصفها لكي يتسنى له ادراك التهديد المتضمن

في الازمة الدولية بغية تحديد بعض الجوانب المرحلية المتعلقة بالازمة والتي يتكرر فيها حصول التهديد.

وعليه، فإن عملية ادراك التهديد في الازمة الدولية تنطوي على منهجية سلوكية تتبناها الاطراف المشاركة فيها للوصول الى الحلول والنهايات التي تمكن الاطراف المشاركة تحقيق غاياتها من خلال مواجهة التهديد واحتواءه او التعامل معه بعد ان يتم تحديد الموقف المولد للتهديد.. ويختلف الأسلوب الذي يتم فيه التعامل مع هذه المراحل وتنفيذها من ازمة دولية لأخرى، ومن صانع قرار لآخر و مرد ذلك يعود الى مجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تؤثر في ذلك الإدراك الامر الذي يمكن ان يزودنا بالقدرة على الادراك السليم لذلك التهديد وهذه العوامل هي:

اولاً (مرحلة تعريف الموقف):

يختلف اسلوب تعريف الموقف الازموي باختلاف نوع الازمة (Crisis Type) وبأختلاف طبيعة التهديد الذي تنطوي عليه، اذ ان تحديد طبيعة الموقف ونوعه ليس بالمهمة السهلة ذلك ان الازمة بشكل عام والدولية بشكل خاص بحكم طبيعتها قد تنطوي على عدة جوانب متشابكة ومتداخلة وبالشكل الذي يجعل منها موقفا ليس باليسير تحديده وبالتالي فقد يتنوع ادراك صانع القرار للتهديد الذي تنطوي عليه الازمة بتنوع الاساليب التي يتم اعتمادها في تعريف الموقف، والذي عادة ما ينظر اليه كاساس في عملية ادراك صانع القرار للتهديد وهي مهمة ايضا بالنسبة للقرارات التي سيتخذها صانع القرار بشأن ذلك التهديد لذا، توليه مدرسة صنع القرار معظم تركيزها واهتمامها، ذلك ان تعريف الموقف وتحديد به درجة كبيرة على الكيفية التي يتعامل بها مع العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بذلك الموقف، نظرا لما يتبلور من قرارات في سياقه والتي تأتي كنتيجة مباشرة لتلك التفاعلات.

ويرى برويت ان عملية تعريف الموقف ماهي في النهاية الا نتاج التصورات التي يحتفظ بها واضع السياسة الخارجية عن الدول الأخرى، وعن الكيفية التي يرتبط بها سلوكهم بالاهداف الخارجية لدولته، وعن ردود افعالهم المتوقعة. ويعرف اخرون الموقف من خلال الاعتماد على تحليل بينته الداخلية منها والخارجية ويأتي ريتشارد سنايدر في مقدمة هؤلاء حيث يقول سنايدر ان المقصود بالبيئة الخارجية هي كافة العوامل والظروف التي تتجاوز الحدود الاقليمية للدولة وتدخل ضمنها الافعال وردود الافعال التي تظهرها الدول الأخرى، وبالتحديد اجهزة صنع القرار فيها واوضاع المجتمعات الخارجية التي تمارس هذه التصرفات. اما متغيرات البيئة الداخلية فتشمل كافة العوامل والظروف التي تقع ضمن الحدود الاقليمية للدولة الواحدة والتي تتضمن مجمل العوامل الايديولوجية، والثقافية، والدينية ودراسة وتحليل التأثيرات الذي يمارسه الرأي العام، والدعاية فضلا عن اهمية تعريف القضايا المتعلقة بالشؤون الاقتصادية كطبيعة وحجم الامكانيات والموارد، والعوامل التكنولوجية دون اغفال الاتجاهات والتصورات الشخصية التي يملكها صانع القرار عن الموقف.

ان نمط ادراك صانع القرار للتهديد المرتبط بضيق الوقت ليس واحداً، فالوقت له معان متعددة، وتأثيرات مختلفة، فالبعض منهم يحتاج الى وقت طويل لمواجهة الازمة، والبعض الآخر لايحتاج لمثل هذا الوقت اذا ما توافرت لديه القدرة على الاستجابة، والرد بسرعة. وعليه، فإن التهديد المتضمن في ضيق الوقت يمارس تأثيرا مهما على سلوك الأطراف في الازمة بصورة عامة،

وعلى ادارتها بشكل خاص وذلك من خلال اثره في خلق حالة نفسية مضطربة تدفع في احيان كثيرة الى انعدام الكفاءة في القرارات المتخذة وهذا ما يؤكد د. مازن اسماعيل الرضائي بالقول " ان اهمية وتأثير عامل الوقت يتحدد في ضوء عاملين الاول، هو اثره على ادراك صانع القرار للتهديد المرتبط بالموقف، ودرجة تعقيد الموقف ثانياً، ومع ذلك فمن المهم التنويه، الى ان عوامل التهديد والضغط والمفاجئة المرتبطة بعامل الوقت على الرغم من تأكيد معظم النظريات والدراسات على سلبيتها من خلال اثارها على قدرات، وقابليات واستجابة صناع القرار الا أنها لا تشكل مصدراً دائماً للتهديد في الازمة الدولية وهذا ما يذكره أول هولستي بصدد الحديث عن النواحي الايجابية لضغط وتهديد الوقت اذ يقول: "بدون هذه المؤثرات يفقد صانع القرار الحوافز المشجعة على الاداء، اذ ان تزايد الضغط يمكن ان يؤدي الى تعظيم درجة الاستعداد، ورفع القابليات لأيجاد الحلول المقبولة، وبذلك فإن ضيق الوقت قد يؤدي الى تعميق الشعور بالتهديد او اعطاء الحافز لمواجهة ذلك التهديد".

وهذه الجدلية تحمل خيارين وهما خيار التعامل الدقيق مع الوقت الذي قد يؤدي الى أعطاء الحوافز المشجعة لمواجهة التهديد، وخيار التعامل العشوائي غير المنضبط والذي يؤدي دون ادنى شك الى تطوير التهديد واتساع مدياته، وثمة عوامل عدة تؤثر في هذين الخيارين منها:

1. مقدار هامش التضحية.
 2. مقدار التعويل على شمولية الاهداف او محدوديتها. و مقدار الخسارة المسموح بها.
 3. مقدار ضبط الاحداث المرتبطة بالازمة.
 4. طبيعة ارتباطات صناع القرار ومدى انفتاحهم على الآخرين.
 5. مقدار السيطرة على مفاتيح الاستقرار والفوضى التي يمكن ان تخلقها الازمة.
- كما ان لعامل الوقت وضيقه اثره الحاسم في ادراك التهديد خاصة اذا كانت هنالك اهمية وفائدة للطرف الذي يقدم على الفعل أو الاداء أولاً، واخيراً فان التهديد المرتبط بضيق الوقت ربما يؤدي الى أحداث تغييرات في الأهداف وهذا ما ينطبق على المساومات التي تحدث في اوقات الازمات، الأمر الذي يمكن ان يجعل الادراك غير قادراً على الألمام بحقيقة وطبيعة هذه المتغيرات ويجعل صانع القرار امام تهديد آخر يتمثل في انعدام او ضعف المرونة في الإدراك، ووفقاً لتلك المعايير يتم معرفة الموقف وتحديده، على ان ذلك لا يعني ان هذه المعايير هي مستقلة بذاتها، انما هي على قدر كبير من التداخل والترابط، اذ ان التركيز على احد المعايير دون الاخرى قد يؤدي الى الوقوع في خطأ التعريف غير الدقيق للموقف، مما ينعكس سلباً على سير العملية الادراكية للتهديد.

ثانياً (مرحلة استطلاع البدائل والخيارات اللازمة للاستجابة):

تركز مرحلة استطلاع البدائل والخيارات على ايجاد صيغة للمؤامة بين المتغيرات الخارجية المحيطة ببيئة الازمة معبرا عنها بالفرص والتهديدات من ناحية، وبين مجموعة العوامل الداخلية وما تنطوي عليه من نقاط القوة والضعف من ناحية اخرى.

ووفقاً لذلك يسعى صناع القرار الى خلق حالة المؤامة بين تلك البدائل، ومقومات قوة الدولة الداخلية والخارجية بما يوفر القدرة على اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة، وهكذا فان مرحلة استطلاع البدائل والخيارات تتضمن الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى (تكوين البدائل والخيارات): ينبغي على صناع القرار دراسة كافة الاحتمالات والخيارات المتاحة أمامهم لكي يتسنى لهم تكوين البدائل والخيارات.

الخطوة الثانية (تقويم البدائل والخيارات المطروحة): لتحديد مدى ملائمة كل بديل مع الموقف الذي سبق وان تم تعريفه، وتتم عملية التقويم هنا وفقا للتصورات والمعارف والخبرات والدوافع والميول الخاصة بصانع القرار الى جانب العوامل الموضوعية الأخرى فيتم استبعاد بدائل معينة بسبب توقع عدم كفايتها او لصعوبة تنفيذها، والتركيز على بدائل أخرى.

الخطوة الثالثة (اختيار البديل الأفضل): وهنا يتم اختيار صانع القرار للبديل الأفضل، فقد يكون ذلك البديل واحدا او اكثر وتعد قدرة البديل او الخيار على تحقيق الأهداف والغايات هو المعيار المهم لترجيحه على غيره من البدائل.

ويرى كل من روجر فيشر، ووليم يوري ان البدائل والخيارات هي ليست موجودة دائما، وانما يجب على صانع القرار ان يبحث عنها ويعمل دائما على تطويرها، وان توليد هذه البدائل يتطلب ثلاث عمليات متميزة، منها: -

1. ابتكار قائمة من البدائل والخيارات.
 2. تطوير بعض الافكار المحتملة وتحويلها الى خيارات عملية.
 3. اختيار مؤقت لواحد من أفضل الخيارات.
- ان ما تقدم ذكره من الخطوات التي يتم في ضوئها استطلاع البدائل والخيارات هي خطوات عامة تنطبق على مرحلة اختيار البدائل في العديد من الظواهر والمواقف السياسية الدولية، ومن بينها الازمة الدولية التي تنقسم فيها البدائل والخيارات الى نوعين أساسيين هما:
- النوع الأول (الخيارات السلمية):** وتتمثل بالخيارات الدبلوماسية كخيارات التفاوض والمساومات.
- النوع الثاني (الخيارات الاكراهية):** وتتضمن خيارات اللجوء الى انهاء الازمة الدولية من خلال استخدام الوسائل العسكرية، والاشكال الترهيبية الاخرى كافة.

النوع الأول (الخيارات السلمية):

لقد برزت الوسائل والخيارات الدبلوماسية بشكلها التقليدي أبان القرن التاسع عشر عندما وظفت من قبل رجال الدولة آنذاك لتعزيز قوتهم الجيو استراتيجية، ومصالحهم الاقتصادية، واقامة الامبراطوريات الاستعمارية، واعادة تأسيس موازين القوى، اذ شكلت الخيارات الدبلوماسية آنذاك اداة رئيسة من ادوات تنفيذ سياسات الصراع على القوة من جهة وصمام الأمان لتجنب الأندفاع نحو استخدام وسائل الاكراه المسلح. وقد كانت الدبلوماسية في تلك المرحلة بمثابة قناة الاتصال التي تمر عبرها التهديدات الدولية المتبادلة بين القوى والاطراف، وعن طريقها يتم تفسير تلك التهديدات وتقييم إمكانات القوة الحقيقية المساندة لها أيضا. كما وعرفت الخيارات الدبلوماسية في مساومات الدبلوماسية النووية، وكان ابرزها ما حصل في ازمة الصواريخ الكوبية عام 1962 حيث حرص اطراف الازمة آنذاك على تجنب اللجوء الى الاساليب الاكراهية التي كانت من الممكن ان تؤدي الى الحرب النووية.

ويرى مارتن وايت ان الاعتمادية الكبيرة التي اضحى عليها النظام الدولي، وما بات يواجهه هذا من تهديدات مختلفة جعل من الخيارات الدبلوماسية الاكثر اهمية والاكثر تعقيدا في الوقت ذاته، في حين يضع ستانلي هوفمان العديد من المبادئ الموجهة للدبلوماسية لكي لا تكون الخيارات الدبلوماسية غير ذات نفع او غير مثمرة ومن بين هذه المبادئ:

1. ان تكون الخيارات السلمية قادرة على احداث التغيير في مواقف واتجاهات واءاراء الأطراف المشاركة في الأزمة، اي ضرورة ادراك صانع القرار الذي يحتكم للخيارات السلمية مدى توافر او عدم توافر المؤشرات التي يمكن ان تدل على احتمالية قبول الطرف الاخر لهذا الخيار.
2. ان اللجوء الى الخيارات السلمية ينبغي ان يكون موجها لكسب تأييد ودعم الاطراف الاخرى او القوى الاخرى التي يمكن ان تؤثر في مسارات الازمة وتطوراتها، خصوصا اذا كانت تلك الأطراف مؤيدة للحلول السلمية.
3. ان تتمتع الدولة التي تلجا الى تلك الخيارات بميزة نسبية فيها.
4. ان اللجوء الى هذا النوع من الخيارات ينبغي ان يكون متوافقا مع حاجات ووجهة نظر القوى الرئيسية في النظام الدولي.

ويذهب لويس رسمان سن في حديثه عن الخيارات السلمية في اطار مواجهة التهديدات التي تنطوي عليها الازمات الدولية بالقول "ان طبيعة الازمات في الوقت الحالي تطرح تحديات جديدة امام الدبلوماسية تلك التحديات التي احدثت تغيرات دراماتيكية في هياكل القوى العالمية، لذا فمن الضروري اتباع مناهج وطرق دبلوماسية جديدة للقضايا الحديثة والمتغيرة ينبغي ان ينصرف الى تطوير مستقبل الخيارات الدبلوماسية ازاء القضايا الجديدة والمتغيرة ينبغي ان ينصرف الى تطوير الدبلوماسية الوقائية او دبلوماسية المنع، فالمجتمع الدولي ينبغي ان يعتمد منهج وطريقة الإدارة الجماعية للازمات الدولية، والتي تتضمن مشاركة كافة الفواعل الدولية، وغير الدولية بما فيها الأفراد، والمنظمات الدولية، لتحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات المحلية والاقليمية والدولية لتلك الازمات.

وعليه فأنا نجد ان التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتطور في القضايا السياسية جعل من المهم العمل على تطوير الخيارات السلمية والمعبر عنها بالخيارات الدبلوماسية، ووجوب ان تكون تلك الخيارات متماسكة، وقابلة للتصديق والوثوق بها واذا كانت كذلك فمن غير المستبعد ان تمارس تلك الخيارات دورا مهما في حل الازمات الدولية. وبهذا الصدد، يمكننا الإشارة الى العديد من الازمات الدولية التي تم احتواؤها بالطرق السلمية ومنها على سبيل المثال الأزمة الليبية الغربية التي حدثت اثر رفض ليبيا تسليم المواطنين المتهمين بتفجير طائرة بان - أم فوق لوكيربي ومحاكمتها على اراضي أمريكية أو بريطانية.

واخيرا فإن ادراك صناع القرار لدى كل من طرفي الازمة لحجم المخاطر والتهديدات التي يمكن ان تلحق بهما في حالة دخولهما الحرب من جراء ما تتسبب به هذه الحروب من الاستنزاف والتدمير للموارد المادية والبشرية لكل من اطرافها يعد من العوامل المهمة ايضا التي تدفع صناع القرار الى ترجيح الخيارات والبدائل السلمية.

النوع الثاني (الخيارات الاكراهية):

تعد الخيارات الاكراهية او خيار استخدام القوة المسلحة من البدائل الاخرى التي يتم اللجوء اليها في بعض الازمات الدولية. اذ غالبا ما يتم ترشيح البدائل والخيارات القائمة على الاكراه واستخدام القوة عند وصول التهديد في الازمة الدولية الى مستويات حرجية. وتعد الحرب هي البديل والاحتمال السائد لاغلب الازمات الدولية التي تنطوي على التهديدات الحادة والعالية الخطورة حيث يتم اللجوء الى هذا الخيار بسبب رغبة احد اطراف الازمة او كليهما بهذا البديل، فغالبا، ما تقوم الدول المتعارضة في اهدافها ومصالحها بتوظيف خيار الحرب والاكراه لأن هذا الخيار يمكن ان يؤمن لها تحقيق اهدافها ضد الخصم بتضحيات محدودة بالمقارنة مع التضحيات التي يقدمها الخصم والتي يمكن ان تكون هائلة جدا.

ولكي تكون هذه الخيارات فعالة في مواجهة التهديد وتحقيق الإدارة الناجحة للازمة الدولية ينبغي ان تتوفر خطوط مفتوحة للاتصالات لتحقيق التعامل الإيجابي بين القادة العسكريين والسياسيين و صناع القرار، كما وينبغي ان يتميز صناع القرار بالمرونة في التعامل مع هذه الخيارات والبدائل من خلال الانفتاح عليها كلها دون اهمال اي منها. وبالرجوع الى كل من جوردن كريك (Gordon A. Graig) والكسندر جورج (Alexander George) فإن هنالك ست متطلبات اساسية لضمان اختيار البديل الافضل من بين الخيارات المطروحة والتي يمكن ان تضمن الادارة الفعالة والناجحة للازمة، ومن تلك المتطلبات:

1. ضمان المستويات العليا من التنسيق بين القادة المدنيين والعسكريين عند حدوث اي فعل غير مقصود قد يؤدي الى تطور الازمة.
2. تنسيق التحركات الدبلوماسية والعسكرية كجزء من استراتيجية الدمج والتوحيد بين الخيارات الدبلوماسية والخيارات العسكرية المطروحة للتعامل مع التهديد.
3. خلق فترة توقف في شدة العمل العسكري سيما في حالة اللجوء الى الخيارات الاكراهية لغرض التجهيز بالوقت الكافي لتقييم الاتصالات الدبلوماسية.
4. تجنب الخيارات العسكرية التي تعطي للخصم الانطباع بأن احدهم يلجأ الى التصعيد.
5. الحرص على اختيار البدائل والخيارات الدبلوماسية - العسكرية التي تؤثر الرغبة في اجراء المفاوضات اي ترجيح الخيارات الدبلوماسية في اطار التحركات الدبلوماسية - العسكرية.
6. اعتماد الخيارات التي تضع امام الخصم فرصة الخروج او التراجع عن الازمة.

ثالثاً (مرحلة الاستجابة):

تعد مرحلة تنفيذ الخيارات من المراحل المهمة في ادراك التهديد. اذ ان احد اهداف مرحلة التنفيذ هو تحويل الخيارات والبدائل التي يتم اختيارها سواء كانت سلمية او اكراهيمية الى افعال ملموسة ذات دلالات واضحة ولغرض تحديد اهمية مرحلة التنفيذ، فلا بد أولاً من اعطاء مفهوم لمصطلح التنفيذ.

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها عبارة عن سلسلة من الاجراءات والخطوات المترابطة مع بعضها البعض الآخر والتي تتضمن تكوين متطلبات البدائل والخيارات التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الخطوات تهيئة الهياكل والسياسات التنظيمية المناسبة، ونظم المعلومات، ونظام التخطيط. ويرى البعض ان مرحلة للتنفيذ. ما هي الا دالة لمجموعة من العوامل منها شخصية صانع القرار،

والهيكل التنظيمي ومدى توفر الموارد، والمقومات المادية والمعنوية، ان فهم وإدراك مرحلة التنفيذ تتطلب إدراك وفهم مستلزمات التنفيذ ومحدداته والتي يمكن ان تتمثل بكافة الآليات الهيكلية ومدى توافرها وتربطها بعضها مع البعض الآخر، كما ان هذه المحددات يمكن ان تتعلق بالمسائل او التعارضات القائمة بين الخيارات والبدائل وبين طبيعة الاهداف العامة للدولة، فضلا عن اهمية نظام الاتصالات كمحدد للتنفيذ، اذ غالبا ما يتطلب التنفيذ ان تكون البدائل المختارة متناسبة مع رغبات جميع الاطراف ذات العلاقة.

وعموما، يمكننا هنا ان نحدد مجموعة من العناصر والمتغيرات المؤثرة على سير تنفيذ الاستجابة:

- الاتجاهات العامة في السياسة الخارجية لاطراف الازمة.
- هيكلية وحدة صنع القرار في الازمة الدولية.
- خصوصيات المنفذين للبدائل وطبيعة قدراتهم.
- خصائص التطورات الحاصلة داخل الكيانات السياسية للدول الاطراف.
- خصائص التطورات الحاصلة في النظام الدولي.
- اتجاهات الكيانات والوحدات الدولية الأخرى.
- ردود الافعال الخارجية.

ان هذه المجموعة من المتغيرات تدور بشكل عام حول تحديد الاتجاهات المؤثرة في مرحلة التنفيذ، فمن المعروف انه ليس هنالك اي فعل او رد فعل دولي يتخذ في ظل اي ظاهرة من الظواهر السياسية الدولية ومن بينها الازمات الدولية دون ان يكون قائما على المعرفة الدقيقة بالعناصر المرتبطة اي ماهو موجود من عوامل ومتغيرات في اطار البيئتين الداخلية والخارجية. وفي العموم يمكننا التطرق الى اربعة انواع من الاستجابات وردود الافعال والتي تتحدد هذه الاستجابات في ضوء الخيارات والبدائل التي تم تبنيها، وفي ضوء علاقتها بكل من البيئتين الداخلية والخارجية وامكانات وموارد القوة المتوافرة واللازمة لتحديد تلك الاستجابات، فضلا عن اثر ادراك صانع القرار لكل من التهديدات والفرص في سياق الازمة القائمة.

ومن هذا المنطلق تتحدد نوعية الاستجابة للتهديد المدرك با لانواع الآتية:-

1. الاستجابة الهجومية (Offensive Response):

تتجسد هذه الاستجابة في الانماط السلوكية التي يتبناها احد اطراف التهديد في الازمة الدولية تجاه الطرف الآخر نتيجة لوجود العوامل والمسببات التي تشجع او تدفع الى انتهاج هذا السلوك دون غيره كأن تتوافر امام صانع القرار الذي يلجأ الى الصيغة الهجومية في استجابته للتهديد في الازمة العديد من الفرص المتاحة الى جانب امتلاك دولته نقاط قوة كبيرة تتفوق فيها دولته على الطرف الآخر للتهديد، مما يدفع بصانع القرار الى اختيار الاستجابة الهجومية او الاستباقية الغرض منها هو زيادة استغلال تلك الفرص وتعظيم قوة دولته في مواجهة التهديد، الى جانب ذلك، فقد يتم اللجوء الى الاستجابات الهجومية نتيجة لكون احد اطراف التهديد في الازمة الدولية يميل الى النزعة العدوانية والتي تنعكس في تشدده واصراره في الحصول على افضل النتائج في

ظل الهجوم، أي الحصول على أكبر المكاسب بأقل الخسائر الممكنة من خلال الإكراه واستخدام الضغط المستمر.

كما وقد يتم اللجوء إلى هذه الاستجابة نتيجة لأدراك صانع القرار لأحد أطراف التهديد بعدم قدرته على احتواء التهديد بوسائل أخرى، أو بسبب عدم توفر الجدية لدى أحد الأطراف لأحتواء التهديد بعيداً عن الأساليب الهجومية.

وفي ظل الخيارات الإكراهية، ولا سيما تلك التي تقوم على استخدام القوة العسكرية تتجسد الاستجابة الهجومية بالحروب الاستباقية والحروب الوقائية (Preventive Wars) كما هو الحال في الحروب التي أخذت تشنها الولايات المتحدة الأمريكية ضد العديد من دول العالم الثالث تحت ذريعة محاربة الإرهاب، حيث جاء في وثيقة مجلس الأمن القومي الأمريكي الصادرة في 17/أيلول/2002 تحت عنوان "استراتيجية الأمن القومي للولايات المتحدة الأمريكية" أن المواجهة العسكرية ضد هذه المجموعات الإرهابية ليست هي الهدف العسكري الرئيس بل أن تحطيم السيطرة السياسية المعادية للولايات المتحدة في مجالات جغرافية محددة ممثلة بدول بأسرها - الدول المارقة - هي المهمة الأكثر إلحاحاً" غير أن طبيعة العدو حسب الوثيقة تفرض التخلي عن مفهوم الردع (Deterrence) والذي لا يستلزم التدخل العسكري المباشر، والذي كان من المفاهيم الأساسية التي تتحكم بالسياسة الخارجية الأمريكية طوال فترة الحرب الباردة، وبالمقابل فإن هذه المرحلة الجديدة تفرض ضرب هذه الدول دون أن تنظر تورطها في أعمال معادية.

لقد عبرت تلك الحروب عن أحد أهم الانقلابات الاستراتيجية لإدارة بوش من خلال خروجها عن مبدأ الاحتواء واستبداله بمبدأ استخدام القوة العسكرية بصورة مباشرة، وإعلان النية عن تصفية الالتزامات المزمدة بالقوة العسكرية عبر استخدام القوة بشكل فعلي، وعدم الاكتفاء بالتلويح بها كما فعلت الإدارات السابقة. ولعل الحرب والاحتلال الأمريكي للعراق هو خير دليل على ذلك، إذ عبرت عن حدوث تغيير في الاستراتيجية العسكرية الأمريكية لكل الإدارات السابقة، لتتخطى هذه الحرب معظم ثوابت الاستراتيجية الأمريكية في الحروب ومنها:

1. إعلان الحرب دون الحصول على موافقة مجلس الأمن.
2. إعلان الحرب رغم معارضة حلف شمال الأطلسي.
3. التخلي عن مبدأ أشراك الأصدقاء وتوريطهم في الحرب.
4. الاضطرار لتقديم ضحايا بشرية أمريكية.
5. الاستجابة الدفاعية (Defensive Response).

عندما يدرك صانع القرار وجود تهديدات كبيرة لا تستطيع دولته بما تملكه من مقومات قوة من مواجهتها فإنه غالباً ما يتخذ أسلوب الدفاع عن أهدافه ومصالحه وقيمه المهددة، أي أن طبيعة إدراك صانع القرار لمعطيات بيئته الداخلية والخارجية تجعل استجابته تتمحور حول الدفاع وليس الهجوم.

ولعل من المفيد الإشارة هنا الى بعض الأسباب والعوامل التي تدفع بالدول الى انتهاج الاستجابات وردود الأفعال الدفاعية ومنها:

- يتم اللجوء الى الدفاع كأستجابة موضوعية لمواجهة هجوم الطرف الآخر للتهديد.
- عندما يكون الطرف الذي يحتكم الى هذه الأستجابة في موقف ضعيف بالمقارنة مع الطرف الآخر.
- عندما تكون هنالك رغبة في تقليل الخسائر المترتبة على ذلك التهديد الى اقل حد ممكن. وبلاشك عند ادراك صانع القرار لتلك المعطيات الموضوعية فإنه غالبا ما يجعله يبتعد عن أسلوب التصعيد او الأستفزاز واللجوء الى الدفاع لأن تلك الأستجابة يمكن ان تهيأ له فرصة تصحيح ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها دولته.

2. الأستجابة التكيفية:

اساس هذه الأستجابة هو ادراك كل من طرفي التهديد او احدهما ضرورة الحيلولة دون تفاقم التهديد او تصعيده والعمل على تفادي النتائج السلبية التي يمكن ان تترتب عليه، مع ادراك أطراف التهديد المعنية بالازمة ان ثمة قواسم مشتركة يمكن توظيفها من أجل احتواء التهديد وحل القضايا المتباين عليها بالطرق السلمية:

ولعل من بين أبرز هذه القواسم توافر اطراف التهديد على استعداد نفسي لإعادة تعريف مدركاتهم بشأن التهديد، والحرص على إعادة بناء الثقة بينهما، وحرصهما ايضا على تجنب اللجوء الى الخيارات العسكرية او اي من الأدوات الأكراهية مادام الموضوع الذي يدور حوله التهديد لا ينطوي على أبعاد ونتائج خطيرة على مكانة الدولة وهيبته فضلا عن ان أستجابة التكيف غالبا ما تتم في اطار الأستعانة بالوسطاء او الأطراف الثالثة، او عن طريق الامم المتحدة.

3. الأستجابة الأستسلامية:

أن اللجوء من قبل احد أطراف التهديد الى الرد على التهديد من خلال الأستسلام هو أحد انواع البدائل والخيارات الأستراتيجية التي يتم في ضوئها احتواء التهديد وانهاء الازمة، فهذا النوع من الأستجابة غالبا ما تتبناه الأطراف الضعيفة والتي تعاني من تهديدات خارجية قوية غير قادرة على مواجهتها الى جانب التهديدات المرتبطة بنقاط الضعف الداخلية التي تعاني منها البيئة الداخلية كضعف القدرات والأمكانات العسكرية والأقتصادية والسياسية بالمقارنة مع الطرف الآخر للتهديد، فضلا عن ضعف الدعم او ما يقدم من العون والمساعدات الخارجية أو ظهور متغيرات جديدة غير مؤاتية لمواصلة التهديد.

واخيرا فإن الاستجابات المختلفة التي يمكن ان يبديها أطراف التهديد حيال بعضهم البعض الآخر ما هي الأردود أفعال وتصرفات بديلة تستوجب الأختيار بينها من قبل صناع القرار وذلك للوصول الى التعامل المناسب مع التهديد. ومع ذلك هنالك عدة عوامل ينبغي على صناع القرار لدى كل من أطراف التهديد دراستها وأخذها بنظر الأعتبار عند المفاضلة بين الخيارات المطروحة وتحديد انواع الاستجابات الملائمة لكل موقف من مواقف التهديد.اذ تلعب تلك العوامل دورا مؤثرا ومهما في اطار العملية الأدرائية وخاصة العوامل المتعلقة بالسمات الشخصية لصانع القرار وغيرها من العوامل والتي سيتم تناولها في الفقرة الالتي.

4. العوامل المؤثرة في ادراك التهديد في الازمة الدولية:

يحدد ريموند كوهين (Raymond Cohen) مجموعة من العوامل التي تؤثر في ادراك صانع القرار للتهديد الذي تتضمنه الازمة الدولية، والمحددة لأسلوب الاستجابة وطريقة التعامل معها. أومن خلال اثر تلك العوامل في سلوك صانع القرار وعلاقة هذا السلوك بالأهداف وطبيعة الامكانات والعناصر المادية وغير المادية التي يمكن ان تمارس تأثيرها في ذلك الادراك. أما جارلس لوك هارت فيعتقد أن متغيرات البيئة السياسية الداخلية تؤثر في ادراك صانع القرار للتهديد في الازمة، أذ يبين ان الضغط السياسي الداخلي المتمثل (بشخصية صانع القرار، الرأي العام، النظام السياسي) يمكن ان تؤثر تأثيرا مباشرا ومهما في أدراك التهديد. في حين يحدد كلاوزكنور أثر الهياكل، والمؤسسات الداخلية، والبيروقراطيات والمتغيرات ووجهات النظر الشخصية كعوامل مؤثرة في الادراك وبناء على ذلك فسيتم البحث في أثر تلك العوامل على أدراك التهديد من خلال الآتي: -

• السمات والخصائص الشخصية لصانع القرار:

يقصد بالشخصية (personality) مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد، والتي تعكس مدى قدرته واستعداده للتفاعل والسلوك، وهي ايضا تعبير حقيقي عن ماهية الانسان، والشخصية هي مزيج من عناصر متعددة تعين الفرد على التفاعل مع البيئة، وتحدد تصرفاته القيادية، وتتجسد تلك العناصر بالنواحي المعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بالإضافة الى العناصر الانفعالية، والمزاجية، والعناصر الخلقية والاجتماعية. لقد اصبح لموضوع السمات والخصائص الشخصية لصناع القرار اهمية خاصة في الوقت الحاضر وقد تطورت بتطور المجتمعات، أذ يرتبط الاداء والسلوك ارتباطا وثيقا بشخصية صانع القرار وقدرتهم على فهم المواقف والتاثير فيها. لذا فان اي محاولة لفهم السمات، والخصائص الشخصية لصناع القرار واثرها في اسلوب ادراكهم للتهديد، ينبغي ان يكون نابعا من فهم النظريات التي تناولت طبيعة تلك السمات والخصائص. ذلك ان تلك السمات والخصائص تعد مفتاح الادارة السليمة للموقف، وان اهميتها تكمن في جعل هذه الادارة اكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كاداة محركة للسلوك والفعل. وهذه النظريات هي:-

أ. نظرية الوراثة:

وترى هذه النظرية ان السمات والخصائص التي يتمتع بها صانع القرار هي سمات فطرية، وان القادة يولدون ولا يصنعون، وان هذه السمات هي موروثية وليست مكتسبة. وعلى الرغم من افتراض أنصار هذه النظرية قد يفسر جانبا من هذه السمات والخصائص، الا انها تبدو بالعموم قاصرة عن تفسير الجوانب المتعلقة بالسمات والخصائص التي يمكن للقادة وصناع القرار اكتسابها عن طريق التجارب والعمل في إطار المجتمع والدولة.

ب. نظرية السمات اللازمة لصناع القرار:

تركز هذه النظرية على ضرورة توفر صفات خاصة لدى صانع القرار لكي تجعلهم مؤهلين لادارة الموقف، او التعامل معه. وهذه السمات يمكن ان تكون موروثية او مكتسبة من خلال المجتمع. ووفقا لهذه النظرية فان صناع القرار ينبغي ان يتميزوا عن غيرهم ببعض السمات الجسمية والعقلية والنفسية التي تمكنهم من التأثير والقيادة.

ت. نظرية الموقف:

وتمثل هذه النظرية تطوراً جديداً في أسلوب تحديد أهمية السمات الشخصية لصناع القرار، إذ تركز هذه النظرية على طبيعة الارتباط بين الموقف الذي يواجهه صانع القرار، وانعكاسات ذلك الموقف على شخصيته، ومعنى ذلك أن طبيعة الموقف هي التي تحدد تلك السمات والخصائص طالما أن المواقف تتباين من دولة لأخرى ومن وقت لآخر فأن السمات والخصائص المتعلقة بصناع القرار تتنوع باختلاف المواقف التي يواجهها صناع القرار.

وعن أهمية السمات والخصائص الشخصية لصناع القرار وأثرها في أدراك التهديد، ذهب الكثير إلى القول أن صناع القرار هم جوهر عملية إدارة الأزمة الدولية، وإن ما يتميزون به من سمات وخصائص تشكل مفتاح الإدارة الناجحة ذلك إن أهمية تلك السمات تكمن في جعل صناع القرار أكثر ديناميكية وفاعلية فهي الأداة المحركة لسلوكه والتي تمنحه القدرة على ممارسة التأثير في وحدة صنع القرار وتوجيهها أو بالعكس، فضلاً عن أهميتها في منح القدرة على استخدام القوة بطريقة مؤثرة ومسؤولة. ووفقاً لتلك السمات والخصائص فأن هنالك أنماط متعددة من صناع القرار منها:-

- **صناع القرار الذين يصدر الأوامر:** وهنا لا توجد أي مشاركة في القرار من قبل الأشخاص التابعين لهم.
- **صانع القرار المساند:** وهو ذلك النمط من الشخصية الذي يظهر نوع من الاهتمام لتابعيه
- **صناع القرار المشاركين:** وهم الذين يستندون في قراراتهم إلى مقترحات وآراء مساعديهم

ث. نظرية الانماط السلوكية:

لا تهتم النظرية السلوكية بدراسة الشخصية بل تتخطاها إلى معاينة سلوك الفرد، في محاولة لتوقع مواقفه وردود أفعاله تجاه الالتزامات، ومن هنا تركز النظرية السلوكية على مبدأ النمط السلوكي والذي تتراوح أنواعه بين:

- **النمط الفاعل الإيجابي:** هذا النمط من القادة يتميزون بقدر كبير من الطاقة الشخصية في عملهم وتكون لدى مثل هذا النمط أهداف تحكم توجهاته. كما تكون له مرونة في التعامل مع المواقف كما هو الحال مع بعض الرؤساء الأمريكيين أمثال روزفلت ترومان كنيدي.
- **النمط الفاعل السلبي:** يملك أصحاب هذا النمط طاقة شخصية عالية لكنها موجهة إلى كفاح قهري. إذ يواجه أصحاب هذا النمط صعوبة في كبت مشاعرهم العدائية. ومن الأمثلة على ذلك ولسون وجونسون ونيكسون وجورج دبليو بوش.

ويرجح د. مازن أسماعيل الرمضاني الآراء التي تصنف شخصيات صناع القرار إلى ست مجاميع مختلفة في خصائصها الفردية مصنفة ثنائياً إلى الشخصيات النظامية أو الفردية، وهنالك أيضاً شخصيات الصقور والحمائم، فعلى العكس من الأولى التي لا تتوانى عن استخدام القوة بأشكالها المختلفة لمواجهة مشاكلها تتجه الثانية إلى توظيف الأدوات السلمية للغرض ذاته، وأخيراً فأن هنالك أيضاً الشخصيات المرنة - والمغلقة حيث تتميز الأولى عن الثانية بأنفتاحها على المعلومات والأفكار.

• **طبيعة النوايا واسلوب الاستدلال عليها:**

تشير الأدبيات السياسية الدولية الى ان ادراك التهديد يعتمد في جانب كبير منه على افتراض صانع القرار لدى كل طرف من اطراف التهديد، ان الطرف الآخر يملك نوايا عدوانية، او ان كل منهما يخمن وجود نوايا عدوانية، إضافة لذلك فأن كل منهما يفترض ان تتبع تلك النوايا بأفعال مادية ملموسة او ان يجري توظيف بعض ادوات العنف المباشرة، فاذا كان التخمين صحيحا فأن الأرباح ستكون أكثر من التكاليف او الخسائر فكلهما يدرك الآخر بانه يشكل تهديد لمصالحه ولامنهم القومي. ويرى (Signer) سكر "أن التأهيل والاستعداد القوي للشكوك بتلك النوايا لدى كل طرف من اطراف التهديد يؤكد ادراك صانع القرار للتهديد خاصة اذا ما اقترن ذلك بالأدراك بدراسة النوايا الحاضرة ومقارنتها بتلك الموجودة في ذاكرة التاريخ" وقد يتساءل البعض كيف يمكن لصانع القرار اثبات تلك النوايا او التأكد من صحتها؟. للأجابة عن هذا السؤال يقدم ريموند كوهين (Raymond Cohen) في كتابه (Threat Perception in International Crisis) مجموعة من المؤشرات التي ممكن أن تؤكد صحة النوايا التي يتم افتراضها وهي:-

1. القدرات والامكانيات (Abilities and capability):

تعد القدرات والامكانيات التي تملكها الدولة احد المفاتيح الرئيسية المستخدمة في تقييم نوايا الدول وفي التعرف عليها اذ ان امتلاك الدولة مستوى معين من امكانيات القوة قد يشجعها على تبني اهداف وسياسات ذات طبيعة تهديدية للآخرين، وان ادراك الطرف الثاني لهذه الحقائق يدفعه الى التشكيك في نوايا هذه الدولة والنظر اليها كمصدر للتهديد.

2. التسلح (Armament):

التسلح وحده يكفي لأثارة الشكوك بين الطرفين. فبناء القدرة العسكرية التقليدية وغير التقليدية لدى دولة معينة من الدول قد يوشر أمتلاك تلك الدولة النوايا العدوانية او التوسعية. وهذا ما ينطبق بشكل واضح ومتكرر في سباق التسلح غير التقليدي كما هو الحال في التهديدات المتبادلة التي سادت منطقة جنوب اسيا وتساعد التهديد باستخدام الاسلحة النووية من قبل القادة في الهند وباكستان على غرار ممارسات القادة السوفيت والامريكيين اثناء الحرب الباردة وهذا ما حصل بالفعل بعد لجوء باكستان الى التهديدات النووية اثناء ازمتي عام 1987 - 1990 كطريقة للإشارة الى تصميمها على احباط نوايا الهند في اجراء اي هجمات او غزوات محتملة.

3. الافعال والتصرفات (Actions):

يكون الاهتمام هنا منصبا على الاستنتاجات المبنية على طبيعة الأفعال اذ تستخدم الأفعال هنا كأشارات للدلالة على النوايا. فتصرفات الدولة توفر مصدرا هاما من مصادر المعلومات عن ما يمكن ان تخفيه من نوايا ودوافع، وكلما توفرت المعرفة الوثيقة بالدوافع الحقيقية التي تكمن وراء هذه التصرفات كلما ساعد ذلك على التفسير الصحيح للنوايا.

4. البيانات او التصريحات (Statement):

عندما تكون الاستعدادات قوية فإن التصريحات والبيانات حتى لو كانت ثانوية فأنها تدرك كدلائل على التهديد. فالتصريحات التي تصدر عن المسؤولين في دولة معينة قد تفسر من جانب دولة أخرى على أنها تتضمن تهديدا لهم وعندما تكون الحساسية للتهديد الخارجي عالية بتأثير أي من العوامل السابقة الذكر فإن أي تصريح خارجي حتى وإن كان صادرا عن مستوى غير قيادي في الدولة الأخرى فإنه سيفسر من زاوية التهديد ويقول برويت إن التصريحات التي تحاول أن تنفي نية الدولة على إلحاق الضرر أو الأذى بالغير تكون الثقة فيها أقل من التصريحات التي تحمل نية التهديد والأذى والسبب من وراء ذلك وفقا لبرويت هو أن هذا النفي غالبا ما يكون نوع من الدعاية الخارجية التي يقصد منها إعطاء انطباعات طيبة عن الدولة في الخارج ولكنها قد تكون في الوقت نفسه ستارا تخفي وراءه الدول نية مبيتة على إلحاق الضرر.

وغالبا ما تكون البيانات والتصريحات أكثر خطورة وأكثر تسببا في خلق حالة الشك في النوايا إذا ما اقترنت باستخدام لغة يشوبها الغموض، أو لغة دبلوماسية مشفرة أو حين تنصرف تلك البيانات والتصريحات إلى محاولة إضفاء صفة العقلانية واللاقسرية على الحركات والتصرفات غير العقلانية والقسرية.

5. انعدام الثقة (Distrust):

كلما ازدادت حالة انعدام الثقة في العلاقات بين دولتين تعمق الشعور بالتهديد في نوايا بعضهما البعض الآخر مما يؤدي إلى تفسير أي أفعال تقوم بها هذه الدول حيال بعضهما من منطلق التهديد. وبعبارة أخرى، فإن ثمة علاقة تربط بين الثقة في العلاقة بين دولتين وبين نواياها. فكلما ترسخت مقومات انعدام الثقة بين الطرفين كلما تهيأت لهم فرصة أكبر لفهم طبيعة النوايا والدوافع المحركة للسلوك والأفعال.

• نظام الاتصالات:

يعبر نظام الاتصالات عن شبكة العمل التي يتم من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية بالنسبة لصناع القرار في ظروف الالتزام الدولية. إذ لا تقتصر أهميتها هنا على دورها في تحديد المخرج النهائي للعملية الإدراكية ومن ثم القرار، بل تمتد أهميتها لتشمل كافة الأنشطة الخاصة بها بدءا بوجود الحافز، وإدراك صانع القرار له وتحديد موضوع التهديد وتفسير المعلومات المتعلقة به، فضلا عن دورها في البحث عن البدائل، ودورها في تحديد الاستجابة وتقييمها. وعلى الرغم من أهمية دور نظام الاتصالات في عملية صنع القرار بشكل عام إلا أن أهميتها تزداد بفعل دورها في ترتيب أولويات واهتمامات صانع القرار من خلال خلق دينامية صنع القرار عبر توفير الكم والنوع المناسب من المعلومات القابلة للاستخدام بين أطراف الموقف المختلفة، وبقدر تعلق الأمر بآثر نظام الاتصالات على إدراك صانع القرار للتهديد، فمن المهم أن نتساءل أولا عن أهم وسائل الاتصالات، وما هو حجم التأثير الذي تمارسه تلك الوسائل في الإدراك؟ وإلى أي مدى يمكن الثقة بتلك الوسائل؟

مما لا شك فيه أن كل من الاتصال الداخلي أو الخارجي يعبر عن وظيفة واحدة وهي عملية الاتصال الذي يعد من المسالك المهمة لنشاط الدولة أذ ينطوي على العنف والخديعة. فكلمة الاتصال تعني في أوسع معانيها نقل المفاهيم بقصد الأقتناع، والاقتناع، وهي عملية تهدف الى خلق الترابط في أنشطة الدولة ومساندتها. وتعد وسائل الدعاية الخارجية ومنها الاتصال الدولي وسيلة فعالة من الوسائل الموظفة في استثارة التهديد أو احتواءه من خلال ما يمارسه من تأثير مهم في مدركات صناع القرار عبر المؤسسات الاعلامية الموكل اليها مثل ممارسة الاتصال الدولي وقيام البعثات الدبلوماسية بوظائف دعائية او من خلال وكالات الانباء الدولية - لاسيما واسعة الانتشار - والصحف والمجلات والاذاعات الدولية وفي أوقات الازمات يعتمد الاتصال الفعال على قدرة صانع القرار على اختيار نمط الاتصال المناسب الذي يتناسب وأهمية الموقف الذي يواجهه صناع القرار. ومن هذه الانماط:-

1. نمط الاتصال المباشر بين صناع القرار: كالاتتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات.

2. نمط الاتصال غير المباشر:

ويشمل الانماط المتعلقة بالوسائل المكتوبة والشفوية الالكترونية كافة أذ ان الهدف من هذه الاتصالات هو تحقيق الوجود المستمر في موقع الاحداث لكي يكون متخذ القرار على بينة كاملة بتطورات الاحداث سواء كان هذا التواجد سري أو علني أو حسب طبيعة الأزمة وظروفها، الا انه في حالات أخرى تصبح عملية الاتصال عامل مهم من العوامل التي تؤثر في أدراك صناع القرار للتهديد، وتعمق لديه ذلك الإدراك. وذلك لأسباب عدة منها، أن وسائل الاتصال تعمل على التنبيه المبكر للتهديد قبل أن يتطور ويصعب السيطرة عليه، وعلى الرغم من الاعتراف بهذا المبدأ على نطاق واسع الا أنه لا ينطبق دائما على كافة وسائل الاتصال وقد عبر عن ذلك العديد من الباحثين منهم أدوارد هنبرو الذي أكد حاجة القادة السياسيين الى قادة رأي عام تتمثل وظائفهم في التنبيه الى التهديدات والى اتخاذ القرارات في الاوقات المناسبة. وفي الحقيقة فأن وسائل الاتصال لديها القدرة على التحذير المبكر عن طريق التعرف الى مواطن التهديد والتركيز عليها.

كما تساهم وسائل الاتصالات في التعرف على وجهات نظر الطرف الآخر في الأزمة. وذلك ليس فقط من خلال الزيادة في كمية المعلومات التي يتم تناقلها بين هؤلاء الاطراف ولكن من خلال نوع من المعلومات ومستواها أو جودتها التي ترتبط بمدى دقتها واكتمالها. لذا فأن المعلومات الكاملة والدقيقة يمكن في الاقل ان تمنع تطور الامور الى الاسوأ. وقد تعمل وسائل الاتصال دورها في تعميق التهديد عبر ادراك صناع القرار لمستويات عالية منه وذلك في الحالات الاتية:-

الحالة الاولى: عندما تكون الحقائق والمفاهيم المستقبلية من الطرف الآخر ذات دلالات يصعب فهمها أو ان تكون تلك الدلالات خاطئة.

الحالة الثانية: عدم الاهتمام بنتائج تلك الاتصالات او ان تكون نتائجها غير واضحة.

الحالة الثالثة: الالتباس والغموض الذي يمكن ان يشوب تلك الاتصالات.

الحالة الرابعة: اختيار الوسائل أو قنوات الاتصال غير المناسبة.

الحالة الخامسة: الافكار المسبقة وهنا يمكن أن يعمل صانع القرار على تجنب الاستماع للطرف الآخر معتمدا على معلومات مسبقة عن الموقف.

الحالة السادسة: ظهور الشائعات. حيث تعد وسائل الاتصال وخاصة الاعلام إحدى الطرق المهمة المؤدية الى انتشار الشائعات وتداولها، أو الوقاية منها، والقضاء عليها وخاصة في ظروف الازمات.

فالازمات ممكن أو غالباً ما تحدث بسبب الشائعات سواء كانت المقصودة أو غير المقصودة وبذلك فإن للاتصالات واساليبها، وادواتها اهمية بالغة الخطورة على الإدراك السليم للتهديد في الازمة الدولية، وبالتالي على أسلوب ادارتها وطريقة التعامل معها، نظراً للدور المهم الذي اصبحت تؤديه هذه الوسائل في عالم اليوم ودورها في صنع الأحداث والتأثير في مجرياتها، وعلى اتجاهاتها، فضلاً عما أصبحت تتوافر عليه من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود بالأضافة عما يمكن ان تتركه من أثار ونتائج سياسية، وأجتماعية، وأقتصادية، وحتى نفسية على أطرافها في ظروف الأزمات. ولعل التوظيف الاسرائيلي لهذه الوسائل تجاه إيران من قبلها العراق خير دليل على ذلك، أذ دأبت اسرائيل ومنذ سنوات عديدة على إثارة الشائعات وتوجيه الاتهامات المتنوعة ضد إيران ومنها التأكيد على قيام إيران بتطوير أسلحة دمار شامل، ومحاولة صنع قبلة ذرية.... وتطوير برامج انتاج الصواريخ بعيدة المدى وخاصة(شهاب 3) بهدف توجيه ضربات صاروخية لإسرائيل، بالأضافة الى اتهامها بالدعم المباشر والمستمر لحزب الله في جنوب لبنان، وكذلك دعم الفصائل الفلسطينية وأعلانها ضبط سفينة محملة بأسلحة إيرانية متوجهة للسلطة الفلسطينية. ولاشك أن كل هذه الاساليب الاسرائيلية قد أدت دوراً مهماً فيما حدث من تغيير سلبي في التوجهات الامريكية تجاه ايران، ونجحت في اقناع الجانب الامريكي باتهامها لايران بدعم الارهاب الدولي.. الأمر الذي انعكس بشكل واضح في اتهام الرئيس الامريكي بوش لأيران بدعمها للارهاب، فقد كانت وسائل الاتصال والدعاية الاسرائيلية وضغوط اللوبي اليهودي في الولايات المتحدة احد الدوافع المهمة التي ادت الى حدوث تغيير في موقف الإدارة الأمريكية من إيران بقصد أحراج مركز الطرف الايراني الذي تستهدفه هذه الدعاية.

الخاتمة

وأخيراً، وبعد أن اوضحنا ماهية الإدراك واثـر هذا العامل في تحديد أساليب إدارة الأزمات الدولية بقي لنا أن نوضح ما يمكن أن نؤشـره كأستنتاجات او خلاصة وهي أن ادارة الازمات الدولية ينبغي ان تقوم على أساس الادراك السليم لكافة الـاوضاع والمتغيرات المتعلقة بالازمة ولاسيما التهديد وذلك من خلال وضع منهج متكامل للإدارة الرشيدة التي تقوم على التخطيط والادراك الواعي وعلى حقيقة الامكانات المتوافرة، كما ويشمل هذا المنهج كيفية أخترق الازمة والتمركز والتوسيع أو السيطرة والتحكم بها. فضلاً عن ذلك تحتاج ادارة الازمة الى استخدام العديد من الادوات الكمية لتقييم مخاطر اتخاذ القرارات وردود الـافعال المحتملة ومنها:

- 1. غرف عمليات إدارة الازمات:** تقوم بعض الدول وخاصة المتقدمة بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتنصت والتشويش والتشفير.. الخ.
- 2. أدوات التأثير:** القصد منها وقف تصاعد الازمة او التعامل معها أو القضاء عليها، ومن أهم هذه الادوات الاجتماعات الشخصية، وعقد المحاضرات والندوات، واستخدام وسائل الاعلام.
- 3. أدوات الامتصاص:** وهي الادوات التي ترمي الى أستيعاب الازمة ومنها الاعتراف بها أو اللجوء الى الحلول الوسطى، خاصة في مسائل التعويض المادي، والأحتكام الى قيادات جديدة، او اللجوء الى الاطراف الخارجية.

وعليه، فمن المهم القول أن هذه الأدوات الكمية يكاد ينطبق استخدامها على كافة الازمات الدولية سواء كانت اطرافها دول كبرى، أو كبرى و صغرى، أو حتى بين الدول الصغرى ذاتها بالإضافة الى أهمية غرف العمليات في ادارة الازمات الدولية. فأن ادوات التأثير والامتصاص مهمة أيضا على الرغم من أهميتها النسبية الى حد ما. فقد تكون هذه الأدوات فاعلة ومؤثرة لدى الدول الكبرى، وقد تكون ادنى من ذلك لدى الدول الصغرى وهذا ما سيتم بحثه في اطار الفصول اللاحقة من الدراسة مع التركيز على العلاقات الامريكية الايرانية وما تتطوي عليه هذه العلاقات من سيادة مفاهيم الاختلاف والتعارض في الاهداف والمصالح بين الطرفين وبالتالي ادراك كل منهما وجود التهديد في اطار التحركات السياسية الخارجية، وفي ظل مجموعة معقدة من الدوافع والنوايا التي تؤكد وجود ذلك التهديد.

المصادر

المصادر العربية:

1. اسماعيل صبري مقلد: نظريات السياسة الدولية، مصدر سبق ذكره، ص200.
2. الاستراتيجيات الاعلامية للتصدي للشائعات، . <http://www.albaanna.com>
3. ناجي معلا، التفاوض الاستراتيجية والاساليب (مدخل في الحوار الاقناعي)، (القاهرة: زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 1992) ص8-9 المصدر نفسه، ص8.
4. عباس رشدي العماري، ادارة الازمات في عالم متغير (القاهرة: مؤسسة الاهرام، ط1، 1993) ص17.
5. احمد مختار الجمال، المفاوضات وادارة الازمات، مجلة السياسة الدولية، القاهرة مؤسسة الاهرام، ع107، كانون الثاني 1992، ص238.
6. المصدر السابق، ص240.
7. نقلا عن اسماعيل صبري مقلد، الوفاق الدولي ودبلوماسية الازمات، مجلة العلوم الاجتماعية (جامعة الكويت:، العدد2، 1975) ص22
8. فاضل زكي محمد، الشؤون الدولية من التوترات الى الازمات، مجلة الدراسات الدبلوماسية (الرياض: وزارة الخارجية السعودية، العدد4، 1997) ص79
9. جيمس دورتي وروبرت بالاستغراف، النظريات المتضاربة في العلاقات الدولية، ترجمة وليد عبد الحي، (الكويت: كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1985) ص331.
10. امين هويدي، ازمة السويس واستخدام القوة، مجلة العربي (الكويت، العدد340، اذار 1987) ص24.
11. كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الاستراتيجية (بغداد: جامعة بغداد، 1988) ص224 - 225
12. محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1، 2003)، ص18 المصدر السابق، ص20 .
13. محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1، 2003)، ص132.
14. اسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية، مصدر سبق ذكره، ص198.
15. مصطفى علوي، ادارة الازمات الدولية، نموذج الادارة الرشيدة للازمة الدولية، مجلة الفكر الاستراتيجي العربي (بيروت: معهد الانماء العربي، العدد 6-7، تموز 1976) ص187.
16. عباس رشدي العماري، ادارة الازمات في عالم متغير، مصدر سبق ذكره، ص34
17. د. عبد المنعم سعيد، ادارة الازمات والصراعات الدولية، مجلة المنار (باريس: العدد2، اب، 1986) ص8

18. فيليب وليامز، ادارة الازمة والمجابهة الدبلوماسية في العصر النووي، مركز البحوث والمعلومات، سلسلة الكتب المترجمة (لندن: منشورات مارتن روبرتسن، العدد 15، 1976) ص 89. المصدر نفسه، ص 90
19. مصطفى علوي، ادارة الازمات الدولية، نموذج الادارة الرشيدة للازمة الدولية، مجلة الفكر الاستراتيجي مصدر سبق ذكره، ص 187
20. اسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية، مصدر سبق ذكره، ص، 219.
21. رعد حسن الصرن، فن وعلم ادارة الوقت، الجزء الثاني (سوريا: دار الرضا للمعلومات، تشرين الاول، 2001) ص7
22. مازن اسماعيل الرمضاني، نحو تخطيط سياسي خارجي عربي، مجلة العلوم السياسية، (جامعة بغداد: كلية العلوم السياسية، العدد1، ، اذار 1988) ص 108.
23. منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية، مدخل كمي (عمان: دار اليازوري العلمية، ط1، 1998) ص ص 14 - 17.
24. منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية، مدخل كمي، مصدر سبق ذكره، ص ص 14 - 19
25. وصال نجيب العزاوي، السياسة العامة دراسة نظرية في حقل معرفي جديد (جامعة بغداد: مركز الدراسات الدولية، تموز، 2001) ص ص 86 - 87.
26. روجر فيشر، وليم يوري، فن التفاوض الوصول الى نعم دون استسلام، ترجمة منى الاعرجي (بغداد: الدار العربية للطباعة، 1989) ص 104.
27. احمد عباس عبد البديع، العلاقات الدولية، أصولها وقضاياها المعاصرة (مصر: مطبعة الشباب الحر، 1988) ص ص 150 - 160.
28. التقرير الاستراتيجي العربي لعام 1994، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالاهرام، 1995 ص ص 130-132.
29. نعم تشومسكي " سياسة الهجمات الاستباقية تمضي بالعالم نحو حروب نووية"، ترجمة خالد الفيشاوي، مجلة، ، فرونت لاين الهندية، موقع المركز العربي للدراسات المستقبلية. www.Mostakbliat.com
30. نعم تشومسكي، حرب الارهاب تتحدى الامبراطورية، ترجمة خالد الفيشاوي، مجلة front line الهندية، فبراير، 2003 موقع المركز العربي للدراسات المستقبلية. www.Mostakbliat.com
31. احمد النابلسي " التحليل النفسي لانقلابات الاستراتيجية الامريكية، موقع المركز العربي للدراسات المستقبلية، مصدر سبق ذكره. www.Mostakbliat.com
32. عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة (مصر: طبع ونشر وتوزيع الدار الجامعية، 1999) ص 181.
33. الاعلام والازمات، موقع البيئة، . <http://www.albaanna.com>

المصادر الإنجليزية:

1. Raymond Cohen: Threat perception in International crisis, op.cit.pp9 -10
2. Richard Ned Lebow: Between peace and War the Nature of International crisis s op.cit. P.12
3. Raymond Cohen: Threat perception in International crisis, op.cit.pp9 -10
4. Raymond Cohen: op. cit. P.18
5. Charles F.Hermann: Threat, Time, and Surprise assimilation of International crises (New York: Press, 1972) p.190
6. Ibid. P191.
7. Charles F.Hermann, Threat, Time, and Surprise assimilation of International crises: op. cit. p31
8. Charles F.Hermann, International Crisis as Situational Variable (New York: The free Press Division of Macmillan Publish, 1969) pp. 414-415.

9. Ole R.Holsti, Theories of Crisis Decision making, In PualGordonLauren, ed, diplomacy; NewApproaches in history, theory and policy, 1979, pp99-136
10. Daniel Druckman "Negotiating in the International conflict, In William Zartman and J.Lewis, peace making in International conflict, op. cit, p65.
11. Charles F.Hermann:International Crisis as Situational Variable. Op. cit, p. 213
12. Clenn. H. Snyder: Conflict And Crisis in International System in Roseau Thompson, Boyd world politics (New York: Free press.1976) p 282.
13. Coral Bell: The conventions of crisis, study in Diplomatic management In Albert Bergesen, crisis In the World system (Sage publication, Beverly Hill.19983) p. 99
14. Charles F.Hermann:International Crisis as Situational Variable. Op. cit. p.2 14. Ibid.p. 216
15. James. A. Robinson: Crisis An Appraisal of concepts and theories Ed by Charles. f. Hermann International crisis. op.cit. p. 21
16. Michael Brecher and Benjamin Gist decision in crisis Israel 1967and 1973 University of California.1980. Pp. 230- 235
17. Managing crisis: Challenges and complexities Hosting San advanced management; Journal associated dean for Graduate Studies school of Business (Virginia Common Wealth University, Autumn, 1986) p. 32
18. Managing crisis: Challenges and complexities Hosting San advanced management. Op. cit. p. 21
19. James. A. Robinson: Crisis An Appraisal of concepts and theories Ed by Charles. f. Hermann International crisis. Op. cit. p. 21
20. Glenn.H. Snyder: Conflict And Crisis in International System. Op. cit. p 68.
21. integrated crisis management: Defined CMI staff writer Disaster Resource Guide, 2004. World net.
22. Managing crisis: Challenges and complexities Hosting San advanced management. Op. cit. p. 21
23. Jennifer Nan: The crisis Matrix, considering Relevant Elements form the case Studies of Cuba, Kuwait, Bosnia, Kosovo, Chechnya, and Kashmir, International Affairs, 75, 1997
24. Graham T.Allison; conceptual Models and The Cuban Missile crisis, American political science Review, 63, September 1969, p87. Ibid.p. 81
25. Political science Review, 62, Septemper, 1969, pp.689-718.
26. Ole. R. Holisti: Crisis Escalation War, McGill. Queen University Press Montreal (London: 1972).pp.12-15
27. Paul Gordon Lauren, Theories of Bargaining with Threats of force; Deterrence and Coercive Diplomacy In Paul Gordon Lauren, Ed, Diplomacy: new Approaches in history theory and policy, 1979, pp.183-211.
28. Paul Gordon Lauren, Theories of Bargaining with Threats of force; Deterrence and Coercive Diplomacy Op. cit., p.18
29. Internnational Crisis Diplomacy, A collective Approach for the future of conflict Management. World Net.
30. Richard Ned Lebow: Between peace and War the Nature of International crisis Op. cit. p. 296.
31. Samuel, C& Peter, P: The Strategic management process.1997, 3rd (New York: MC Grew Hill, 1997) pp. 139 -140

32. Rue, W, & Holland: Strategies management, concepts and Experience (New York: Grew ill, 1989) p35
33. Rue, W, & Holland: Strategies management, concepts and Experience Op. cit. p. 26.
34. Dobson R. & Strategy.k: The Strategic management Black well publisher (Oxford: 1993) PP. 44-50