

هشام الميموني♦ تأثير إدراك صانع القرار في إدارة الأزمات الدولية

ملخص

يعد إدراك صانع القرار، من أبرز العناصر المؤثرة في عملية صنع القرار خلال مرحلة إدارة الأزمات الدولية، حيث يتم اتخاذ الإجراءات والتدارير أي القرارات تحت ضغط ضيق الوقت، وندرة في المعلومات، ثم الحاجة الملحة إلى قرارات تنطوي على إجراءات وتدابير تحد من مخاطر الأزمة الدولية. ومن ثم فإن هذه الدراسة تهدف إلى معالجة إشكالية تأثير إدراك صانع القرار على إدارة الأزمات الدولية. وفق منهجية، تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي، والمنهج الاستقرائي إلى جانب المدرسة السلوكية. وفي هذا السياق، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: سبب تأثير الأزمات الدولية في إدراك صانع القرار؛ يعود إلى ضيق الوقت، ومدى توافر المعلومات الدقيقة حول مجريات الأزمة، إضافة إلى النسق العقدي لصانع القرار، وأن هذا التأثير يبرز عند إدراك عناصر الأزمة، ثم عند اتخاذ القرار المناسب. وأن الإدراك الجيد ينعكس إيجابيا على إدارة الأزمات الدولية، باتخاذ التدابير والإجراءات التي تحد من مخاطرها، عكس سوء الإدراك الذي قد تترتب عليه قرارات غير موفقة، من شأنها أن تزيد من شدة الأزمات الدولية. وفي الأخير، فقد خلصت الدراسة إلى أنه يمكن تجوييد إدراك صانع القرار، باللجوء إلى مراكز الأبحاث التي تقدم الدراسات والأبحاث حول الأزمات الدولية، وتقديم الاستشارات وبلورة الاقتراحات، وما يمكن تحقيقه من مكاسب إلى جانب الخسائر.

الكلمات المفتاحية: الأزمة، الأزمات الدولية، إدارة الأزمات الدولية، الإدراك، صانع القرار.

Abstract:

Objective, This article seeks to examine how perception impacts international crisis management. Methodes, The descriptive method and the inductive method were

(*) دكتوراه في القانون
العام والعلوم السياسية -
كلية العلوم القانونية
والاقتصادية والاجتماعية
بالمحمدية/ جامعة الحسن
الثاني - الدار البيضاء.

employed, alongside the behavioral school of thought, in this study. Results, In this context, the study concludes that the perception of decision-makers is a critical factor influencing decision-making processes during the management of international crises. Actions and decisions in such situations are often made under the pressure of limited time, insufficient information, and the urgent need for measures to mitigate the risks associated with international crises. The study further identifies that a decision-maker's perception during international crises is shaped by time constraints, the availability of accurate information regarding the crisis, and the ideological framework of the decision-maker. This influence manifests in two key stages : first, in understanding the elements of the crisis, and second, in making appropriate decisions. Accurate perception positively impacts crisis management by enabling the implementation of effective measures to minimize risks, while poor perception can result in misguided decisions that exacerbate the severity of the crisis. Conclusion, the study emphasizes the importance of enhancing and refining decision-makers' perceptions by relying on specialized research centers. These centers provide in-depth analyses of international crises, offer practical consultations, and develop balanced recommendations that consider both potential gains and losses.

Keywords : Crisis, International Crises, International Crisis Management, Perception, Decision Making.

مقدمة

نظراً لكونها من بين الظواهر السائدة في العلاقات الدولية، تأخذ الأزمات الدولية على الدوام شكلاً أو طابعاً متحركاً نحو التسوية أو التصعيد. أما نشوبها، فقد يكون بسبب اتخاذ دولة ما موقف يهدد دولة أخرى، أو أن هذه الأخيرة تراه تصرفها يمس بمصالحها وقضياتها العادلة، كما يمكن للأحداث العرضية المفاجئة أو الأحداث المتسلسلة المتصلة فيما بينها، أن تؤدي إلى تغيير جوهري في طبيعة العلاقات والنظم الدولية السائدة. لذلك يستلزم التصدي لمخاطرها، اتخاذ قرارات مصيرية وحاسمة، في حالة تشهد ضيق في الوقت، ونقص في المعلومات، ونسق عقيدي مؤثر، مع وضع يتطلب السرعة. وفي ظل الخصوصية التي تتميز بها كل أزمة دولية عن أخرى، يجب خلال مرحلة التصدي لمخاطرها، أن يدرك صانع القرار أسباب حدوثها وعنصرها، ثم الأطراف التي تؤثر في تطورها وحجم مخاطرها، ويتجنب الاعتماد على التجارب

السابقة، حتى يشكل تصوراً دقيقاً حول الأزمة، يسمح له باتخاذ القرار المناسب الذي يحد من مخاطرها المؤثرة على المجتمعات وال العلاقات الدولية.

إذا كانت الإدارة الفعالة والرشيدة للأزمات الدولية، تستلزم القدرة على إدراك المخاطر والتهديدات الآنية أو المحتملة، ثم تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، أي كيف يمكن تجنب المخاطر والتهديدات أو التقليل منها. فهذا يعني أن لإدراك صانع القرار، دوراً حيوياً في إدارة الأزمات الدولية، التي أصبحت ضرورة ملحة وليس ترفاً، في ظل المتغيرات الدولية الراهنة حيث تزايدت الأزمات الدولية وما يصاحبها من مخاطر، سيما وأن العصر الراهن أصبح يطلق عليه البعض بعصر الأزمات. ويرجع ذلك إلى قدرته في صناعة القرارات المناسبة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، التي تتضمن الإجراءات والتدابير الضاغطة أو التوفيقية والتعاونية، للتعامل أو التغلب على الأوضاع الاستثنائية والطارئة غير المألوفة، من خلال التحكم في الوضع المستجد، والحد من الخسائر. وبالتالي، فإن إدراك الرشيد والاستراتيجي، يستوجب أن يكون لصانع القرار وضوح حول الأزمة الدولية والهدف المنشود، ليحدد الوسائل الملائمة لتحقيقه. ومن هذا المنطلق، فإن أي سوء إدراك لدى صانع القرار، فيما يخص معرفة توازن القوى مع الخصوم في الأزمة، وأهمية وشرعية مطالب وأهداف كلا الطرفين، إضافة إلى تحديد المكاسب والتكلفة، لا بد وأن يعقد الأمور و يؤثر سلباً على جهود إدارة الأزمات الدولية، و يتسبب في زيادة شدتها، مما قد يلزمه بتقديم تنازلات للطرف الآخر، أو زيادة في الخسائر البشرية والاقتصادية أو السياسية والاستراتيجية.

إن ما تشهده الساحة الدولية من أزمات دولية ب مختلف أنواعها، وأهمية إدراك صانع القرار في مسار عملية إدارتها. يدعونا إلى ترکيز هذه الدراسة حول: ما مدى تأثير إدراك صانع القرار على إدارة الأزمات الدولية؟

يتفرع عن هذه الإشكالية، التساؤلات الفرعية التالية:

- ١) ما هي العلاقة بين إدراك صانع القرار وإدارة الأزمات الدولية؟
 - ٢) متى يساهم إدراك صانع القرار في فعالية عملية إدارة الأزمات الدولية؟
 - ٣) أين تتجلى تداعيات سوء إدراك صانع في عملية إدارة الأزمات الدولية؟
 - ٤) كيف يمكن الحد من تأثير سوء إدراك صانع القرار على إدارة الأزمات الدولية؟
- بما أن صانع القرار، قد تكون له تجارب في التعامل مع الأزمات الدولية، أو معارف استمدتها من الحالات المشابهة، وضيق الوقت لاتخاذ القرار، لا يعد إدراكه عنصراً حيوياً لترشيد إدارتها. لكن الاختلاف في الخصوصية الذي يميز الأزمات الدولية، ومخاطرها التي تزداد كلما زادت شدتها، يجب أن يكون لصانع القرار إدراكاً جيداً،

لكي يتخذ القرارات المناسبة للحد من مخاطرها، والتحكم في مسارها بما يخدم المصالح والأهداف المراد تحقيقها.

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية، من معالجتها دور إدراك صانع القرار خلال مرحلة إدارة الأزمات الدولية، التي تستوجب صناعة قرارات مناسبة للحد من مخاطرها، بتبيان أهمية الإدراك الجيد في ترشيد مرحلة الإدارة، والمخاطر التي قد يسببها سوء الإدراك بعناصر الأزمة، نتيجة صياغة و اختيار قرارات غير موفقة، تزيد من شدة ومخاطر الأزمة الدولية، وكيف يمكن لصانع القرار الاعتماد على مراكز الأبحاث التي لها خبرة في إنتاج المعرف والمعلومات حول مختلف القضايا، إذ يمكنها أن تقدم له المعلومات الدقيقة والضرورية حول الأزمة، وحتى الاستشارات وغيرها من الخيارات والمقاييس أو الخسائر التي يمكن أن تترتب عن القرارات المتخذة، لكي يختار البديل المناسب.

وبالاعتماد على المنهج الوصفي، والمنهج الاستقرائي، والمدرسة السلوكية التي اهتمت بالبيئة النفسية لصانع القرار في حقل العلاقات الدولية. سنركز في هذه الدراسة، على تبيان انعكاس الوقت والمعلومات والنسق العقدي، كعوامل تؤثر في إدارة الأزمات الدولية على إدراك صانع القرار، خاصة في مرحلة إدراك عناصر الأزمة ثم القرار المناسب الذي يجب اتخاذه. بعد ذلك سوف نتطرق إلى فعالية إدارة الأزمة الدولية، عندما يكون لصانع القرار إدراكاً جيداً، وانعكاسات الإدراك السيء على اتخاذ القرار الملائم للحد من مخاطر الأزمات الدولية، وكيف يمكن لمراكز الأبحاث والدراسات تصحيفه. وفي هذا السياق، سوف نتناول في المحور الأول من هذه الدراسة؛ أهمية الإدراك في إدارة مخاطر الأزمة الدولية، خاصة عندما يكون لصانع القرار وعيًا جيداً. في حين سنعالج في المحور الثاني، انعكاسات سوء إدراك صانع القرار على إدارة الأزمات الدولية، والأدوار التي يمكن أن تلعبها مراكز الأبحاث لاتخاذ القرار المناسب من البدائل المتاحة.

المحور الأول: العلاقة بين إدارة الأزمات الدولية وإدراك صانع القرار

تستلزم معالجة إدارة الأزمات الدولية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً، بطبيعة أنماط السلوك الدولي المسيطرة (مقلد، ١٩٧٥، ٢٢)، في ظل إدراك صانع القرار؛ تبيان العوامل المؤثرة في إدراك صانع القرار خلال إدارة الأزمات الدولية (أولاً)، ثم دور الإدراك في ترشيد وفعالية إدارة الأزمات الدولية (ثانياً).

أولاً: العوامل المؤثرة في إدراك صانع القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية ومراحل تأثيرها

يعبر الإدراك عن الوعي بالقضايا والأحداث وفقاً للمعلومات المتوفرة، باعتباره أحد

أبرز العمليات العقلية التي يقوم بها الإنسان للفهم والتفسير وحتى التنبؤ. ومن ثم، فهو عاملا ضروريا عند اتخاذ القرارات والاستراتيجيات وغيرها من الخطابات والانحيازيات السلوكية تجاه الأحداث السائدة. وبما أنه من الطبيعي أن تثير إدارة أي أزمة، باعتبارها حدث مفاجئ يؤدي إلى تغيير جوهري في الظروف، مدى وعي صانع القرار خلال هذه العملية، فهذا يدل على أن إدارة الأزمات الدولية، تشترط إدراك صانع القرار لأسباب الأزمة والعوامل المؤثرة فيها، حتى يتخد القرار المناسب من بين البدائل المتاحة. وتتجدر الإشارة إلى أن اختلاف الموقف وانتقاء السياسات خلال عملية إدارة الأزمات الدولية، سببه اختلاف الإدراك لدى صانع القرار (قصدائي، ٢٠١٩، ٢٠٢٠، ٨١). وبالرغم من ارتباطه المباشرة بالبيئة النفسية لصانع القرار، إلى جانب عقائده وتصوراته، إلا أن هناك عدداً من عوامل يمكنها التأثير في إدراك صانع القرار عند إدارة أزمة دولية، كما أن هذا الإدراك يكون في مرحلتين، الأولى تتعلق بالإدراك الصحيح لعناصر الأزمة، أما الثانية فهي ترتبط بالإدراك الصحيح للقرار الأزموي.

أ- العوامل التي تؤثر على إدراك صانع القرار خلال عملية إدارة الأزمات الدولية

إذا كانت عملية اتخاذ القرار في السياسية الخارجية، تتأثر بمجموعة من العوامل والمحددات، التي تصنف إلى عوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية، وأخرى داخلية تتعلق بالظروف الداخلية (أبو صليب، ٢٠١٥، ١٧٩). فإن الوقت والمعلومات، بالإضافة إلى النسق العقدي، من أبرز العناصر التي تؤثر في إدراك صانع القرار عند إدارة أزمة دولية. لأن إدراك الفرد أو الجماعة، لا ينشأ من تقاء ذاته، بل هناك مصادر مختلفة تتدخل في تشكيله، مثل الدين واللغة، والثقافة، والعرق، والتنشئة الاجتماعية، والذاكرة التاريخية الجماعية، والخبرات الشخصية وغيرها (حنفي علي، ٢٠١٦/٠١).

تأثير الوقت على إدراك صانع القرار خلال إدارة الأزمات الدولية

فيما يخص الوقت، إنه يعد من بين العوامل المشكلة لإدراك صانع القرار خلال عملية إدارة الأزمات الدولية، نظراً لدوره الحيوي في معرفة الأسباب والعوامل التي أدت إلى نشوب الأزمة وتطورها، وتحديد القرارات المناسبة التي يجب أن يتخذها لمواجهة التداعيات السلبية للأزمة.

ومن هذا المنطلق، إن ضيق الوقت من الممكن أن يؤدي إلى سوء إدراك لدى صانع القرار للمعطيات المتعلقة بالأزمة وحيثياتها، بسبب التلاحق السريع للأحداث، فيستعين بخبرته السابقة لبناء التصور المناسب عنها لإدارتها. وإذا كانت الأزمات

الدولية لا تتشابه فيما بينها، من حيث التغيرات وأسباب نشوبها والدول الأطراف، إلى جانب السرية التي تكون أحياناً منطبقة على عملية إدارتها، من خلال غرفة عمليات تعرف مشاركة أقل عدد ممكн من القادة والمسؤولين، حيث تتحصر دائرة صنع القرار أحياناً على رئيس الدولة. بالإضافة إلى الضغط والإجهاد والتوتر الذي يعيشه، خوفاً من إمكانية تجاوز الوقت المتاح لإدارة الأزمة، قد يركز صانع القرار خلال إدارة الأزمة الدولية على عوامل مقابل إغفال أخرى، قد تكون أكثر تأثيراً في إدارتها، ليول العقل الإنساني إلى المعرفة الأكثر ألفة بسبب سهولة استدعائها، لأن الذاكرة والتوقع أكثر عاملين تأثيراً على الإدراك خاصة في حالة الانفعال المصحوبة بعدم اليقين التي تميز الأزمات الدولية. الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات لا تتطابق مع متطلبات الموقف الأزموي (قصادي، ٢٠١٥، ٦٩). ويزداد تأثير ضيق الوقت على إدراك صانع القرار خلال إدارة الأزمات الدولية، ليس فقط عند اتخاذ القرار المناسب، وإنما الوقت المناسب لاتخاذ هذا الأخير، لأن أحداث الأزمات الدولية تتسرّع وتتجدد باستمرار، مما يجعل القرار سواء باختيار الوسائل السلمية والدبلوماسية أو الاستراتيجية العسكرية (السياسات الضاغطة أو التوفيقية أو التعاونية)، عند عدم اتخاذه في الوقت المناسب، قراراً عديم الجدوى.

تأثير المعلومات حول الأزمات الدولية على إدراك صانع القرار خلال مرحلة إدارتها إذا كانت إدارة الأزمات الدولية، عبارة عن عملية تتسم بالعلم والفن، بمعنى أنها طريق ومنهج علمي له أصول وقواعد، تعتمد ممارستها على إتقان مجموعة من المهارات والقدرات التي تحتاج إلى الإبداع والابتكار، واستخدام الأدوات الضاغطة والتوفيقية، بما يحقق أهداف الدولة ومصالحها الوطنية (قائد، ٢٠١٩/٢٠٢٠، ٢١٤). فهذا يؤكّد على أن إدارة الأزمات أي التعامل مع عناصرها، للتقليل من خطورتها والوصول إلى أفضل النتائج، عملية تقوم في جزء كبير منها على المعلومات. مما يعني أنه للأخيرة دوراً مهماً بالنسبة لطاقم إدارة الأزمات الدولية، فيما يخص صياغة القرار المناسب، في إطار استراتيجية مواجهتها والحد من تطورها (لكريني، ٢٠٢١، ٢٠٢٧ و ٢٠٢٠). لأن الاعتماد على المعلومات يساعد صانع القرار في التعرف بدقة على أهداف ونواياها وإدراكات باقى أطراف الأزمة، ثم تحديد العوامل المحرّكة لها والبدائل المتاحة، قبل تحديد القرارات المناسبة أو بالأحرى النمط الاستراتيجي الفعال، الذي يجب أن يتبعه للحد من تداعيات الأزمة، وتحقيق الأهداف والمصالح الوطنية.

وهذا يعني، أن أي نقص أو غموض في المعلومات، أو تدفقها السريع أو المضارب، بشأن العوامل الداخلية والخارجية للأزمة الدولية وأطرافها، من شأنه أن ينعكس

سلبا على إدراك صانع القرار خلال عملية إدارتها، وما تتطلبه من قرارات مناسبة للحد من تداعياتها السلبية على المصالح القومية وغيرها من المخاطر المهددة للسلم والأمن الدولي. لأن سوء إدراك صانع القرار، يترتب عليه تقدير غير دقيق للوضع، بتقليل خطورة الأزمة أو المبالغة فيها، ومن ثم اتخاذ قرارات خاطئة أو غير دقيقة لإدارتها. فعملية إدراك صانع القرار تتم عن طريق المعلومات التي يحصل عليها، وبناء على ذلك، قد يدرك صانع القرار الموقف بصورة خاطئة، نتيجة المعلومات التي يلجأ إليها (الكافarna، ٢٠٠٩، ١٨). علاوة على ذلك، قد يتزدد صانع القرار في اتخاذ القرار أو يتأخّر في ذلك، مما يزيد من فرص تعقيد الأزمة وزيادة شدتها. وعلى خلاف ذلك، يساعد الاعتماد على المصادر الموثوقة للمعلومة ووفرتها، في اتخاذ القرارات الصائبة للتحكم في مسار الأزمة وتسويتها.

دور النسق العقدي في صنع إدراك صانع القرار خلال إدارة الأزمات الدولية

يساعد النسق العقدي الذي يتتطور تدريجيا، من خلال عملية تتأثر بالتنشئة السياسية والاجتماعية والمؤثرات الدينية، إضافة إلى الخبرات الشخصية والمستوى الثقافي والعلمي وغيرها (شبيان، ٢٠١٦/٢٠١٧). صانع القرار على فهم ما يقع في العالم الخارجي من تفاعلات وظواهر، كالأزمات الدولية. لدوره في إدراك صانع القرار حجم المعلومات الواردة من البيئة الخارجية الممكن قبولها واستيعابها، كما يحدد نوعية هذه المعلومات وجعلها أكثر اتساقاً وترابطاً، ومن ثم المفاضلة بين البديل المتأحة والمطروحة بالقدر الذي يجعل الاختيارات أكثر اتساقاً مع القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها (وهبان والحرماوي والعادلي، ٢٠٢٤، ٦٠٠). مما يفيد أن النسق العقدي لصانع القرار، يحتل أهمية كبيرة في كونه المؤثر المباشر على عملية اختيار بديل من بدائل القرار المتأحة، وذلك وفقاً لما يراه ويعتقد وبناء على خبرته السابقة (زنودة، ٢٠١٧، ٤٥٩).

ما يعني أن النسق العقدي، يحدد إدراك صانع القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية، لدوره كمتغير وسيط في عملية صنع القرار بين المعلومات المتوفرة وشكل إدراكتها، لأن المعلومات يمكن أن تتوفر وقد تكون صحيحة، لكن قد لا يخلو إدراكتها من طرف صانع القرار، من أثر لنسقه العقدي، وذلك لربطه بين المعلومات وعقائده لإدراك الموقف، ثم تحديد البديل التي يمكن الاختيار من بينها (قصادي، ٢٠٢٠/٢٠١٩، ٨٣). في هذا الصدد، إن أي معلومات صحيحة حول الأزمة الدولية، لا تتوافق ونسقه العقدي، قد يجاهلها صانع القرار أو يقلل من أهميتها. وهذا يعكس تأثير النسق العقدي على إدراك صانع القرار، من خلال دوره كمعيار رئيس في خلق إدراك انتقائي للمعلومات الضرورية لعملية إدارة الأزمات الدولية؛ وهنا قد يؤدي إلى حسن

إدراك صانع القرار، ومن ثم إدارة حكيمة للأزمة عند اتساق المعلومات مع النسق العقيدي. وعلى خلاف ذلك، قد يؤدي عدم التوافق، إلى سوء تقدير وإدراك للعناصر المحيطة بالأزمة بشكل موضوعي، فيزيد من شدتها وتداعياتها السلبية لعدم اختيار القرار بشكل عقلاني.

ب- مراحل تأثير إدراك صانع القرار خلال عملية إدارة الأزمات الدولية

يختلف تأثير إدراك صانع القرار على إدارة الأزمات الدولية، باختلاف نوع الأزمة والعوامل المؤثرة فيها. التأثير يبرز عند الإدراك الصحيح لعناصر الأزمة الدولية وأطرافها، ثم أثناء اتخاذ القرار المناسب لإدارتها. بالنسبة للإدراك الصحيح لعناصر الأزمة (شدتها، ضيق الوقت، المفاجأة)، يكون بإدراك المؤشرات الدالة على قرب حدوث أزمة دولية، خاصة الأزمات التي تكون مؤشرات توحى بوقوعها، أو من خلال الإدراك الصحيح لخاطر الأزمة الدولية التي تزداد كلما زادت شدة الأزمة وأطرافها. لأن وعي صانع القرار بعناصر الأزمة عند انفجارها، يساعد على قراءة مسار تطورها قراءة صحيحة، ومن ثم التدخل لإدارتها تفادياً لتطورها وما يصاحبها من زيادة في شدتها وأطرافها، أو تصعيد وسائل غير مرغوب فيها، خاصة في الأرواح البشرية والموارد الاقتصادية والاجتماعية، وحتى الجوانب السياسية والأمنية. بينما يعد الإدراك الصحيح للتهديد المحدق بالأهداف والقيم الرئيسية لصانع القرار، المصاحب للأزمات الدولية، أهم عنصر في إدارتها، فهو الحافز الذي يولد ضرورة التدخل لدى صانع القرار لإدارتها (قصادي، ٢٠١٥، ٧١).

أما إدراك صانع القرار بخصوص القرار الذي يراه مناسباً لتحقيق إدارة فعالة للأزمات الدولية، يشترط أن يميز بين وعيه المبني استناداً للمعلومات الدقيقة المتوفرة، وما يدركه تحت تأثير نسقه العقيدي أو الضغط. نظراً لما لذلك من أهمية في تجنب القرارات التي يمكن لها أن تقوده إلى المبالغة في التعامل مع الأزمة، وبالتالي زيادة شدتها وحدتها، خاصة إدراكه المبني على أن تقليل الخسائر سيكون من خلال استخدام القوة، عوض تبني قرارات تقوم على استراتيجية لا غالب ولا مغلوب مثلاً تقوم عليه مبادئ إدارة الأزمات الدولية، والابتعاد عن القوة. وهو ما يجعل المرحلة حساسة، لكون صانع القرار يمكن أن يخطأ في إدراكه للهدف، مما يؤدي إلى الخطأ في اختياره للبديل، وبالتالي فشل القرارات الهادفة لإدارة الأزمة، لذا فهو ملزم بضرورة إدراكه التهديد المترتب بالأزمة، لأن قراءته للتهديد، تنجم عنها قرارات تؤدي للتصعيد أو للانفراج (قصادي، ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، ٨٦). ومن ثم فإن الإدراك الجيد للأزمة الدولية، يساعد على إيقاف مسار تطورها وتداعياتها، عكس سوء الإدراك الذي تترتب عليه تطورات تزيد من تصعيد مسار الأزمة وتهديداتها بشكل قد ينقالها

إلى حالة أكثر شدة.

ثانياً: فعالية وترشيد إدارة الأزمات الدولية في ظل الإدراك الجيد لصانع القرار إذا كانت الأزمات تتخذ أشكالا وأنماطا متعددة، فالصراعات والكوارث الطبيعية وغيرها، تزعزع السلام والنظام في المجتمعات بشكل مزمن، وسواء كانت أحداث متوقعة أو مفاجئة، فهي تمثل عموما مرحلة من الاضرب في الطور الطبيعي ظاهريا للنظام (Neofytos, 2021, 388). علاوة على ذلك، تولد الأزمات مستويات عالية من عدم اليقين والتهديد، أو ما يتصور على أنه تهديد الأهداف القصوى (Seeger et al., 1998). فالآزمات الدولية ظاهرة سائدة في العلاقات الدولية، تشير إلى اللحظات أو المواقف المصيرية، التي تهدد طبيعة العلاقات أو المصالح الحيوية التي لا يمكن الاستغناء عنها مهما كانت الظروف، نتيجة الخسائر التي تخلفها في الأرواح والممتلكات والموارد الاقتصادية، أو تغير من طبيعة العلاقات الدولية. بينما يقصد بإدارة الأزمات، تلك العملية التي نهدف إلى التعرف على الأسباب الداخلية والخارجية التي أدت إلى نشوب الأزمة، وتحديد الأطراف الفاعلة فيها، واستخدام كل الوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بنجاح (الضبع، ٢٠١٥، ٩٩). فإن إدارة الأزمات الدولية للتحكم في مسارها، من أجل وقف تطورها والتقليل من آثارها السلبية على المجتمع وال العلاقات الدولية قدر الإمكان، تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، لأن التفاسع أو التأخير يمكن أن يعقد الأوضاع (الكريني، ٢٠٢١، ٢٥). وحتى تتمكن الدول من تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لإدارة الأزمة، قد تلجأ إلى الأدوات الضاغطة، للضغط على الخصم للقبول بمطالبها، والامتثال لإرادتها، كما يمكنها اللجوء إلى الأدوات التوفيقية، من خلال التحركات التي توحى برغبة الدولة في التخفيف من الأزمة وتسويتها (ال TAMR, ٢٠١٥، ٤٥).

في ظل ما تقتضيه الظروف من اتخاذ قرارات عاجلة وحاسمة في الآن نفسه، تخلق معادلة ضغط الوقت، أو ندرة المعلومات، أو تصاعد المخاطر، وعدم الإلمام أو المعرفة غير الدقيقة بعناصر الأزمة الدولية، وغيرها من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار؛ كافتقار صانع القرار إلى الكفاءة المهنية، والخوف من عواقب صنع القرار في وقت الأزمة، والافتقار إلى المعلومات ومهارات صنع القرار، وعدم ثقة الآخرين في القرارات المتخذة، وكذلك اعتماد الاستجابة للأزمة، على وعي متخذ القرار وكفاءته في اتخاذ القرار، أي البديل أو الحل الأنسب لتحقيق الهدف، بناء على المعلومات المدرستة، واستكشاف وتقييم كافة البديل الممكنة (Al-Dabbagh, 2020, 5). تحديا لصانع القرار في اختيار القرار المناسب، الذي يجعل من إدارة الأزمات الدولية، إدارة رشيدة وفعالة، تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها (المُساعدة،

٢٠١٢، ٣١٥). وهذا يعني أن الإدراك الجيد، يعد من مركبات ترشيد إدارة الأزمات الدولية وزيادة فعاليتها التي تقوم في جزء كبير منها على المعلومات، لأنه يساعد صانع القرار في فهم ظروف الأزمة وطبيعتها، حتى يمتلك رؤية شاملة تساعده في عملية تطوير قدراته على التحليل والتفسير والتنبؤ لاختيار القرار الناجع الذي يؤدي إلى استجابة فعالة، أو بالأحرى النهج أو الطريقة المثلثة لتحييد مخاطر الأزمة وإنهاها. خاصة أن إدارة الأزمات الدولية عبارة عن عملية تتسم بالعلم والفن، وتعتمد على إتقان مجموعة من المهارات والقدرات، كالاتصال والحوار ورسم التكتيكات الالازمة للتعامل مع الأزمة، للوصول إلى النتائج الممكنة لتحقيق مصالح القائم بالإدارة (قائد، ٢٠٢٠ / ٢١٤، ٢٠١٩). ولضمان نجاعة القرار، يجب تأسيسه على مركبات متينة تجعله استراتيجياً وقدراً على الاستجابة للحاجات المطروحة، لأن اختيار البديل أهم وأخطر ما في عملية صنع القرار، بل يعد جوهرها (الكريني، ٢٠٢١، ٢٦).

يستمد الإدراك الجيد، أهميته العملية في فعالية إدارة الأزمات الدولية، من مساهمته في إلمام صانع القرار بأسباب نشوب الأزمة الدولية والأطراف الفاعلة فيها، فضلاً عن العوامل المؤثرة في تطورها، والمصالح التي تتأثر بها، لكي يشخصها ويفهمها بدقة، حتى يحدد ديناميات صنع القرار المناسب من بين البدائل المتاحة، هل يجب أن يكون في صيغة خطاب سياسي أو إصدار قانون، أو إجراءات سياسية أو أمنية أو اقتصادية، وغيرها من الإجراءات والتدابير الاستباقية أو الاحترازية التي يجب أن يحتويها القرار. وبالتالي، فالقرار الذي يستند إلى معرفة دقيقة بالأزمة الدولية، يساهم في تحديد مخاطرها، بتمكين صانع القرار أي الدول التي يتخد القرار باسمها في إطار أنشطتها الموجهة إلى الخارج، التي تستهدف الأطراف الأخرى في الأزمة، اتخاذ القرار العقلاني للدفاع عن القضايا العادلة والمصالح الحيوية، بمنع تطور الأزمة الدولية، لتجنب خروجها عن السيطرة التي يتربّع عليها خسائر فادحة في الأرواح والمتلكات والموارد الاقتصادية، وحتى في العلاقات البينية، ومن ذلك، حماية صحة السكان خلال الأزمات الصحية العالمية، والوحدة الترابية للدولة وسيادتها، إذا كانت طرفاً في نزاع مسلح. وتجنب القرارات غير الدقيقة، التي من شأنها أن تزيد من شدة الأزمة الدولية وتدعوياتها، عوض تسويتها سلمياً، أو تكافئ الجهد للقضاء على مخاطرها المحدقة بالمصالح المشتركة.

المحور الثاني: دور مراكز الأبحاث في الحد من سوء إدراك صانع القرار خلال إدارة الأزمات الدولية

بما أن الأزمات الدولية، تعد من إحدى نقاط التحول التي تحدث في طبيعة العلاقات بين الأطراف الدولية، حيث قد ينشأ صراع قد يؤدي إلى تغيير طبيعة هذه العلاقات القائمة بين مختلف الدول (El-Rafie, 2023, 1). فإن سوء الإدراك من شأنه أن يؤثر سلباً إدراك صانع القرار، خلال عملية إدارتها، الرامية إلى الحد من الآثار السلبية على المجتمعات وال العلاقات الدولية (أولاً)، مما يستوجب الاستعانة بـمراكز الأبحاث والدراسات التي تلعب دوراً حيوياً في تطوير إدراك صانع القرار، لزيادة فعالية عملية الإدارة وترشيدها (ثانياً).

أولاً: انعكاس سوء إدراك صانع القرار على إدارة الأزمات الدولية

يعد صنع القرار من السمات التي تصاحب الإنسان في ماضيه، حاضره ومستقبله، في الظروف العادية أو المترقبة جوهرياً. ومن تم، فإن عملية صنع القرار لا يمكن تجنبها أثناء إدارة الأزمات الدولية، ويطلب نجاحها إدراك جيد بالأزمة الواجب اتخاذ القرار بشأنها، لاختيار القرار الملائم للحد من مخاطرها على المجتمعات وال العلاقات الدولية. مما يجعلها عملية لا تأتي بصورة فجائية، وإنما تأتي بشكل منظم ومدروس، لأنها تحتاج إلى تراكم خبرة ودراسة وجهد من الدراسة المعمقة لأوضاع معينة (السعدي، ٢٠١١، ١١٨). كما تخضع أيضاً لعدة معايير تساعد في بلورة عدد من البدائل والحلول، حتى يتم اختيار أكثرها ملائمة لمعالجة الأزمة. وتعد حالة المعلومات المتعلقة بالأزمات الدولية، من أهم هذه المعايير، نظراً لصعوبة التعامل معها بشكل فعال في حالة ندرتها، أو عندما تتدفق بسرعة، مما يؤثر على عملية المتابعة والتصنيف، لخدمة عملية صنع القرار (مكرم).

في هذا الصدد، يترتب عن عجز صانع القرار إدراك الحقائق المتعلقة بالأزمة الدولية بدقة وموضوعية، نتيجة ضيق الوقت وشدة الأزمة وتطورها، أو بسبب مقدار المعلومات المتوفرة وتنيمها ومصدرها، أو نسقه العقدي. اتخاذ قرارات لا تساعد في إدارة الأزمة والتحكم في مسارها بما يخدم مصالحه العليا، وإنما تساهم في زيادة شدة الأزمات الدولية، كدخول أطراف جديدة في النزاعات المسلحة الدولية، أو استعمال أسلحة أو أساليب وتكنيك جديدة، وحتى المحظورة بمقتضى القانون الدولي الإنساني. كما يمكن لسوء الإدراك أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات تزيد من مخاطر الأزمات الصحية العالمية، ونشير هنا إلى الولايات المتحدة خلال جائحة كورونا، عندما تبنى الرئيس دونالد ترامب خطاب ينكر أو يقلل من مخاطر وباء كورونا على الولايات المتحدة، ثم تطبيقه لمبدأ دولتي أولاً، بسحب أمريكا من منظمة الصحة

العالمية (موقع بي بي سي، ٣٠ / ٠٥ / ٢٠٢٠). وأحياناً قد يؤدي سوء الإدراك خلال إدارة قطع العلاقات الدبلوماسية مع دولة أخرى، إلى إعلان الحرب عليها، خاصة إذا كانت الحرب وسيلة لإدارة الأزمات والمشاكل الداخلية.

ويعزى ذلك، إلى أن سوء الإدراك، يولد لدى صانع القرار تصور غير صحيح عن الأزمة أو أطرافها أو هما معاً، مفاده أنهم عدو، بمعنى أن كل التصرفات الصادرة عن تلك الأطراف، والأحداث ذات الصلة ب مجريات الأزمة، تشكل خطاً عليه، فيصبح غير قادر على تقييم الخطير الحقيقي الذي يواجهه، فيلجأ إلى اتخاذ قرارات مبالغ فيها لكي يتحصن من العدو، قد ترتكز على القوة أو إغلاق قنوات الاتصال الدبلوماسية وغيرها من الحلول السلمية. وبسبب الثقة في النفس والقدرات الذاتية والابتعاد عن الواقع، أو تجاهل المؤشرات والمعلومات الدالة على وجود خطير سواء من الأطراف أو الأزمة، يكون صانع القرار غير مدرك للواقع ومقيد بالتصورات الموجودة في ذهنه على أنها الأنسب والأصلح لاتخاذ القرار، وبناء على ذلك قد يكيف الأزمة الدولية وأطرافها على أنهم لا يشكلون أي تهديد، فيتخذ قرارات لا تأخذ بعين الاعتبار شدة التهديد الذي يواجهه، مما يؤدي إلى تطور الأزمة بشكل يصعب معه إدارتها سلمياً، وقد تتحول إلى حرب (قصادي، ٢٠١٥، ٢٦٢).

وقد يكون سوء الإدراك، بتصور أن الدول تملك خيارات بديلة من السياسات التي تتنفذها، وهذا شائع بين الدول الأكثر نفوذاً في النظام الدولي، وهناك نوع من سوء الإدراك، يرتكز على افتراض مفاده أن تصرف المرء قد يظهر للأخرين شفافاً وواضحاً أكثر مما هو عليه فعلاً (غريفيش وأوكالاهان، ٢٠٠٨، ٢٦٢). ومن الممكن أن يكون سوء الإدراك في الأهداف والأولويات التي يجب على صانع القرار تحقيقها، خلال مرحلة إدارة الأزمات الدولية، أو كنتيجة لمبالغته في أهمية دوليته في النسق الدولي، حيث يتخذ قرارات تتعكس سلباً عليه، كما هو الشأن بالنسبة لحكومة الحرب بإسرائيل، حيث يلاحظ أن القيادة العسكرية والسياسية، أخذت ضمنياً بأن دولة إسرائيل تحظى بمكانة مهمة في النظام الدولي الذي تقوده أمريكا، فردت على عملية طوفان الأقصى التي قامت بها المقاومة الفلسطينية بقطاع غزة في ٧ أكتوبر ٢٠٢٣، بعملية عسكرية -السيوف الحديدية- -كيف لاحقاً على أنها تضمنت أفعال ترقى لجرائم تثير قلق المجتمع الدولي كتجويع المدنيين، فأصدرت المحكمة الجنائية الدولية في ٢١ نوفمبر ٢٠٢٤، مذكوري اعتقال بحق رئيس الوزراء الإسرائيلي بنيامين نتنياهو ورئيس أركان الحرب السابق يواف غالانت.

ثانياً: دور مراكز الأبحاث في تجويد إدراك صانع القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية

غالباً ما يكون الإدراك جيداً أثناء إدارة الأزمات الدولية، عندما يتلقى صانع القرار المعلومات الدقيقة والكافية عن الأزمة، التي تساعد في التوصل إلى صناعة أو اتخاذ القرار المناسب من القرارات المتاحة أو التي يمكن صناعتها. وكونها مؤسسات لها دور ريادي في صناعة الأفكار والاهداف والوسائل التي تخص السياسية الداخلية والخارجية، وتتوفر الوقت والمعلومات الالازمة لصانع القرار، والدراسات التي تساعد في اتخاذ القرار بشأن قضية معينة أو موقف ضد دولة ما (كاظم وشلال، ٢٠١٧، ٦٦). تستطيع مراكز الأبحاث والدراسات أن تقوم بدور فعال في تحييد سوء وعي صانع القرار بعناصر الأزمة دولية، كنتيجة للمعلومات التي تقدمها إليه، ونظرير ما تتميز به من صدق وموضوعية علمية، ومن ثم، التأثير على إدراكه إيجابياً وتصحّحه خلال الحالات الاستثنائية، التي تتميز بالضغط وضيق الوقت ونقص المعلومات (قصدالي، ٢٠١٩، ١٥٠).

من خلال إجراء الدراسات والأبحاث والتقارير، التي تقوم بها حول مختلف القضايا والمشكلات التي تواجه السياسة العامة؛ السياسية، الاقتصادية، الأمنية، الصحية والاجتماعية، سواء في الظروف العادية أو المتغيرة جوهرياً، بفعل الأزمات والكوارث الطبيعية أو التي تكون من صنع الإنسان. تلعب مراكز الأبحاث دوراً حيوياً في تجويد إدراك صانع القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية، بتقديم المعلومات الدقيقة والكافية عن الأزمة الدولية، كذلك الاستشارات والإرشادات، ثم بلورة الخيارات والأولويات، كما يمكنها أن تلعب دوراً مرجعياً من خلال توثيق التجارب السابقة، وتحقيق الدعم الداخلي والخارجي، الذي ينعكس إيجاباً على ثقته وإدراكه.

عن طريق إجراء الدراسات والأبحاث أو التحليلات المنهجية المعمقة حول عناصر الأزمة الدولية، تنتج مراكز الأبحاث المعلومات الدقيقة والمتخصصة التي تعتبر أحد أبرز العوامل الضرورية لخلق إدراك جيد أثناء صنع القرار، خاصةً أن صانع القرار قد يفتقر أحياناً إلى الوقت الكافي، والمعرفة المتخصصة في المجالات والقضايا موضع القرار (الهزار، ٢٠٢١، ٢٠٢١)، التي يستند إليها خلال عملية اتخاذ القرار المناسب للحد من مخاطر الأزمة الدولية على المجتمعات وال العلاقات الدولية. وبالتالي فإن مراكز الأبحاث من خلال ما تقدمه من معلومات دقيقة وباحترافية وسرعة، تساهم في عقلنة وترشيد صناعة القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية، نتيجة تصحيح إدراك صانع القرار. وما يعزز دورها في هذا الإطار، أنها تستطيع أن تقوم بدور مرجعي، من خلال توثيق ورصد تفاصيل ما يرتبط بإدارة الأزمات الدولية التي سبق لصانع

القرار أن تعامل معها، أو الأزمات الدولية المشابهة التي عرفتها الساحة الدولية، لتصبح منها يفتقد منه منهجاً لتصحيح الصور الذهنية التي قد تؤثر سلباً على إدراك صانع القرار.

إلى جانب تقديم المعلومات، يمكن لمرأكز الأبحاث أن تقدم الاستشارات لصانع القرار حول الأولويات والمستجدات التي عرفتها عناصر الأزمة الدولية، خاصة عندما يكون الوقت غير كافٍ لتفكيك البديل لاختيار الصحيح والعقلاوي من بينها، وهو ما يكون متاحاً لمرأكز البحث لأنها تأخذ الوقت الكافي واللازم لجمع المعلومات الاستراتيجية والحيوية، حول القضية أو الموقف المعنى بالقرار (قصدالي، ٢٠١٩، ١٥٢). فصانع القرار قد يكون في حاجة لمن ييلور له الخيارات، ويوضح له السياسات، ويفصل له القضايا بشكل دقيق وعملي ولهذا الغرض تقوم مراكز الأبحاث بتحديد الأولويات، اقتراح البديل والخيارات، وتحديد التكلفة وطرح المكاسب المتوقعة (وليد محمود، ٢٠١٣، ٢٠١٩). كما يمكن لمرأكز الأبحاث أن تتحقق الالتفاف الشعبي الذي يجعل صانع القرار يحس بالثقة الكافية في نفسه وفي المعلومات المقدمة له، ويساعده في اختيار البديل الصحيح من بين البديل وإدراكها إدراكاً صحيحاً (قصدالي، ٢٠١٩، ١٥١ و ١٥٢).

الخاتمة

من خلال ما سبق، إن إدارة الأزمات الدولية تعتمد على إدراك صانع القرار، لذا فالإدراك الجيد لصانع القرار، يتوقف إلى حد كبير على توافر المعلومات الدقيقة حول الأزمة، ثم الوقت الذي غالباً ما يكون ضيقاً، إلى جانب النسق العقدي. ومن ثم، فالإدراك الجيد لصانع القرار بعناصر الأزمة والأهداف التي يجب تحقيقها، يلعب دوراً حيوياً في صياغة القرارات المناسبة من البديل المتاحة، لتحديد المخاطر والتهديدات القائمة أو المحتملة كنتيجة لتطور الأزمة الدولية، عكس سوء الإدراك الذي ترتب عليها صياغة سيئة للقرارات الملائمة لإدارة مخاطر الأزمات الدولية، ومن تم تعقيد جهود إدارة الأزمة وزيادة شدتها، وحتى الدخول في حرب.

ومن أجل تصحيح سوء إدراك صانع القرار أي تجويده، يجب على صانع القرار الاعتماد على مراكز الأبحاث التي تقدم المعرفة الدقيقة بخصوص الأزمة، والاستشارات وبلورة الخيارات وتحديد المكاسب والخسائر المرتبطة بالقرارات المتاحة. وعموماً، يمكن القول إن إدارة الأزمات الدولية، تتطلب أن يكون لصانع القرار رؤية شاملة واستراتيجية تعاونية تتجاوز تصوراته الذهنية، بهدف تحقيق إدارة فعالة ورشيدة يمكنها التغلب على مخاطر الأزمة الدولية أو التقليل منها.

قائمة المراجع

١- أبو صليب، فيصل محيط. (٢٠١٥). العوامل المؤثرة في اتخاذ الكويت قرار تأييد الحرب الأمريكية على العراق في عام ٢٠٠٣، مجلة العلوم الاجتماعية: المجلد ٤٣ (العدد ١).

<https://doi.org/10.34120/jss.v43i1.2155>

٢- التامر، عبادة محمد. (٢٠١٥). سياسة الولايات المتحدة وإدارة الأزمات الدولية (إيران-العراق-سوريا-لبنان أنموذجا). المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. الطبعة الأولى.

٣- حنفي علي، خالد. (٢٠١٦/٠١). إصلاح "المدركات الخاطئة" .. والحد من الصراعات. موقع السياسة الدولية: تاريخ الاطلاع ٢٠٢٤/٨/٢٢، للاطلاع انظر: من-المجلة/إصلاح-المدركات-الخاطئة—الخطأ—والحد—من-الصراعات.

٤- زنودة، مني. (٢٠١٧). تحليل صنع القرار من منظور العقائد السياسية، مجلة المفكر. جامعة محمد خيضر بيسكرا -الجزائر: المجلد ١٢ (العدد ١).

٥- السعدي، سعد؛ الاوقاتي، بسمة خليل. (٢٠١١). دور المعلومات في عملية صنع القرار السياسي الخارجي. دراسات دولية، العراق: العدد ٥٠.

٦- شيبان، شيماء. (٢٠١٧). أثر النسق العقديي للقادة على السياسة الخارجية للدول، رسالة ماستر في العلوم السياسية. كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة-الجزائر.

٧- الضبع، رفعت عارف. (٢٠١٥). إدراك الأزمات، المكتبة المصرية للمطبوعات، القاهرة - مصر.

٨- غريفيثس، مارتن؛ أوكالاهان، تيري. (٢٠٠٨). المفاهيم الأساسية في العلاقات الدولية. ترجمة مركز الخليج للأبحاث، دبي -إمارات العربية المتحدة.

٩- قائد، ملاك. (٢٠٢٠/٢٠١٩). دور الدبلوماسية المغربية في إدارة الأزمات. أطروحة دكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسلا -جامعة محمد الخامس بالرباط.

١٠- قصادي، فلة. (٢٠١٥). دور إدراك صانع القرار أثناء إدارة الأزمات الدولية، دراسات استراتيجية، الصادرة عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر: المجلد ١١ (العدد ٢١).

- ١١ - قصداي، فلة. (٢٠١٩). دور مراكز الأبحاث في تصحيح إدراك صانع القرار أثناء اتخاذ قرار السياسة الخارجية. *مجلة السياسة العالمية*: العدد ٢.
- ١٢ - قصداي، فلة. (٢٠٢٠/٢٠١٩). الدبلوماسية القهيرية في إدارة الأزمات الدولية دراسة حالة الإدارة الأمريكية لأزمة إقليم كوسوفو (١٩٩٨ - ٢٠٠٨). *أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية وال العلاقات الدولية*، كلية العلوم السياسية وال العلاقات الدولية - جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- ١٣ - كاظم، محمد كريم؛ شلال، مازن حميد. (٢٠١٧). *مراكز البحث ودورها في صناعة القرار وتحقيق الأمن القومي*. *مجلة قضايا سياسية*، الصادرة عن جامعة النهرين - العراق: العدد ٥.
- ١٤ - الكفارنة، أحمد عارف. (٢٠٠٩). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات في السياسة الخارجية. *مجلة دراسات دولية*: العدد ٤٢.
- ١٥ - لكريني، إدريس. (٢٠٢١) *إدارة الأزمات العابرة للحدود: مداخل استراتيجية لتحويل المخاطر إلى فرص، تريندز للبحوث والاستشارات*. الطبعة الأولى.
- ١٦ - المساعدة، ماجد عبد المهي. (٢٠١٢). *إدارة الأزمات الداخلية - المفاهيم - العمليات*. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى.
- ١٧ - مقلد، اسماعيل صبري. (١٩٧٥). *الوقاية الدولي ودبلوماسية الأزمات*. *مجلة العلوم الاجتماعية: المجلد ٣* (العدد ٢). الكويت.
- <https://doi.org/10.34120/jss.v3i2.895>.
- ١٨ - مكرم، رانيا. *تأثيرات المعلومات على صناعة القرار الخارجي، اتجاهات الأحداث*. العدد ١٥، للاطلاع: <https://academia-arabia.com/ar/reader/2/81145>.
- ١٩ - هزان، إسماعيل. (٢٠٢١). دور مراكز الأبحاث في عملية صنع القرار وإعداد السياسات العامة. *مجلة السياسة العالمية: المجلد ٥* (العدد ٣).
- ٢٠ - وليد محمود، خالد. (٢٠١٣). دور مراكز الأبحاث في الوطن العربي: الواقع الراهن وشروط الانتقال إلى فاعلية أكبر. سلسلة دراسات، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. للاطلاع انظر: https://www.dohainstitute.org/ar/lists/ACRPS-PDFDocumentLibrary/.document_4335EE7A.pdf

- ٢١ - وهباني، أحمد؛ الحمروي، أحمد صبري؛ العادلي، أسامة أحمد. (٢٠٢٤). *أثر النسق العقدي للقيادة السياسية على عملية صنع القرار في الهند دراسة لحالتي سينج ومودي*. *المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية: المجلد*

العدد ٧ (٩)

موقع بي بي سي الإخباري: <https://www.bbc.com>.

- 23- Al-Dabbagh, S Zeyad. (2020). The Role of Decision-maker in Crisis Management : A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-19 Pandemic Crisis as A Model). *Journal of Public Affairs*: Volume 20 (Issue 4).
- 24- Neofytos Aspriadis. (2021). Managing COVID-19 Pandemic Crisis : The Case of Greece. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, Vol 4 (2), 387–412. <https://doi.org/10.70135/jicrcr.v4i2.52>
- 25- Seeger, M. W. Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization and Crisis. In M.E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* 21.
- 26- El-Rafie, Abdelhamied Hany Ibrahim Abdelhamied, International Crisis Management (November 23, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4642307>. or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4642307>.