# ٢٤

## إدارة الأزمات.!!

تغرينى بعض المواقع في هذه الأحاديث أن أحول بعضها من سرد ورواية وبناء مواقف ووقائع إلى محاولة جعل هذه الوقائع عملية دراسة وتأمل.. لأن العبرة في الوقائع قد لا تقل في أهميتها عن الوقائع نفسها.. وقد يكون موضوع الحلقة هو درس في إدارة الأزمات.. وهى دراسة مشتركة لأننا في حاجة.. في هذه الظروف.. إلى دراسة بعض الأزمات بنظرة تحليلية وربما تشريحية لأننا أظن أننا نواجه بعض الأزمات في بعض الظروف ولا أقول إننا لا نحسن التعامل معها ولكن أقول إننا أحيانا نخطئ في مقارنة الأزمات.

الأزمات في حياة الشعوب يكون الموقف إزاءها أحد موقفين: إما أن نترك الأزمة تدور بأصحابها وتأخذهم إلى حيث تشاء وتصيبهم بالإعياء.. وإما أن أصحاب هذه الأزمة يديرون وقائعها ويأخذونها.. بقدر ما تسمح بها موازين القوى أمامهم.. إلى ما يريدون أو قريبا مما يريدون.

الأزمة التى أريد التحدث عنها هذه الليلة هى في السياق الطبيعى لما كنت أتحدث عنه وما زلت.. هى الأزمة المتعلقة بما سمى بمبادرة (روجرز) التى جاءت لنا في أواخر مايو سنة (١٩٧٠)وأثارت ولا تزال تثير كثيراً جداً من الحيرة لدى بعض المتابعين الذين قد نطلب منهم أكثر أن يطلوا بعض الشيء على داخل الوقائع.. فكثيراً ما تأخذنا ظواهر الأمور ونتصور أن السياسة هى حركة وهى صوت وهى ضوء.. وفي واقع الأمر السياسة أكثر جداً من مجرد حركة ومن مجرد صوت ومن مجرد ضوء.

في أزمة مبادرة (روجرز) هناك شيئان اختلطا ببعضهما.. فهناك "مشروع (روجرز)" الذي قُدم في ديسمبر (١٩٦٩) وهناك "مبادرة (روجرز)" التى جاءت بعد سبعة أو ثمانية أشهر.. والمشروع شيء والمبادرة شيء آخر.. فالمشروع الذي قدم.. قدم إلينا بعد محادثات الأمريكان والروس في شأن حل مشكلة الشرق الأوسط.. وفي ذلك الوقت كنا قد فوضنا الروس أن يتحدثوا سياسيا في نيويورك باسمنا لأننا كنا نريدهم أن يروا بأنفسهم استحالة ما كانوا يسمونه الحل السلمى.. وكنا نريد أن يدركوا أن هذا الحل السلمى ما لم يصاحبه عمل عسكرى حقيقى وكبير فلا فائدة منه.. لأنه لابد بعد (٦٧) من تعديل جذرى في موازين القوى على الأرض حتى يمكن أن يقول أحد إن في استطاعته البحث أو النظر فيما يمكن أن يسمى بحل دبلوماسى.

فلا تستطيع الدبلوماسية ببساطة أن تُبنى إلا على موقف حقيقى.. ومن ثم تترجم هذا الموقف.. وكنا نريد في فترة من الفترات أن يرى الروس الموقف السياسى ويجربوا الكلام مع الأمريكان وعن طريق الأمريكان مع الإسرائيليين إذا أرادوا وكنا نريد أن يعرفوا ماذا حدث.

وفي سبتمبر سنة (١٩٦٩) كان هناك مفاوضات مكثفة فيما يسمى باللجنة الرباعية في نيويورك. وتقدم الأمريكان.. نتيجة لاستخلاصاتهم لمناقشاتهم مع الروس.. بما سمى بمشروع (روجرز).. وهو مشروع متكامل لحل الأزمة على أساس قرار مجلس الأمن (٢٤٢ ) ويتحدث عن الانسحاب.. وهى المرة الاولى التى يرد فيها ذلك في وثيقة

أمريكية.. كما يتحدث المشروع عن التزامات السلام وهى ما يطلبه الإسرائيليون.. وفى هذا الوقت رفضت إسرائيل مشروع (روجرز) فى ديسمبر (١٩٦٩) لأن كلامه عن الانسحاب كان واضحاً.

كان فى مصر رفض لمشروع (روجرز) أو على الأقل تحفظ عليه.. مع اهتمامنا بكل ما جاء فيه من ترتيبات الانسحاب أو ذكر مسألة الانسحاب لأول مرة فى وثيقة أمريكية رسمية.. رفض الإسرائيليون المشروع ونصح (كيسنجر) إسحاق رابين وزير خارجية إسرائيل فى ذلك الوقت أثناء وجوده فى واشنطن ألا يبلغ الحكومة الأمريكية بالرفض الإسرائيلى لأنه لا لزوم لرفض إسرائيل.. ويمكنها الانتظار حتى ترفض مصر.. لأنه تصور أن مصر سترفضه أيضاً.

وفى نفس الوقت رفضت مصر المشروع لكنها لم تعلن أيضاً عن موقفها.. وتركت التسريبات تقول إن ما ورد فى شأن الانسحاب فى المشروع هو أمر مرض لها أو على الأقل مقبول أو قابل للمناقشة.. وأصبحنا أمام موقف ملتبس.. حيث إن المشروع جاء نتيجة لمحادثات سوفييتية أمريكية.. وجاء بتصور أنه يقوم بتوازن بين عملية الانسحاب وترتيبات السلام.. وكان موقف الطرفين.. إسرائيل ومصر.. هو الرفض لكنهما تركا المسائل لتعبر عن نفسها.

وعندما قُدم مشروع (روجرز) كانت هناك غارات فى العمق وتصاعد فى الجبهة حدث أثناء الاشتباكات مما غير شكل القتال.. وعندما جاءت غارات العمق خلقت وضعا مختلفا وما تصوره الأمريكان من توازن وهنا قرروا تقديم المشروع.. ولم يُقبل المشروع.. وبعد ٨ أشهر من تقديم المشروع حدثت تطورات بلا حدود غيرت الموقف.. حيث قامت الثورة الليبية.. والتى غيرت الوضع الاستراتيجى.. وحدثت الزيارة السرية لموسكو وحدث دخول لصواريخ من نوع مختلف ومن طرز مختلفة وحدثت مشاركة سوفييتية للدفاع عن العمق حتى يتم التدريب.. وكانت تغطية الفجوة بالوجود السوفييتى فى العمق وليس فى الجبهة.. وأصبح هناك تطورات رفعت من حدة الصراع إلى موقف آخر وفق ما كنا نطلبه بالضبط.. وهو أنه إذا كنا نسير فى معركة كبرى فهذه الحرب ينبغى أن تدور فى ظل موازين دولية.. وأنه لا بد من وجود جو أزمة بين الدولتين الكبريين فى مرحلة معينة إذا كنا نريد المعركة أن تنتقل من مجرد صراع محلى مأمون العواقب إلى صراع إقليمى قد يلفت الأنظار إلى وضع دولى.

وقد وصلت الأزمة في ذلك الوقت إلى الوضع الدولى المهدد لعدة أسباب.. ومع الوجود السوفييتى ومشاركة السوفييت في الدفاع عن العمق "المصرى" ووصل الحد إلى الدفاع الفعلى.. خلق هذا وضعا دوليا بالغ الخطورة.. وفي هذا الوضع الدولى كانت المسائل بين الدولتين الأمريكية والسوفييتية يمكن أن تلامس الموازين وتؤثر عليها ولو بالتهديد.. وبدا أن الموقف على وجه اليقين يتغير.. وهناك عناصر أخرى أكثر مواءمة.

أى مشروع أو أى اتفاق دولى عادة ما يضعه أصحابه في موقف ملائم لهم.. يتم تثبيته كما يتم تثبيت الكاميرا في لحظة معينة. فإذا كان لا بد أن يعبر عن واقع فكل طرف يحاول في لحظة التعبير أو لحظة التقاط صورة.. أن يعبر في أحسن ظروف ملائمة له.. وإما يأتى في ظرف هو فيه متوفق أو ظرف هناك توازن يرغب في المحافظة عليه.. أو ظرف يتوقع خطر يود درئه.. ومثال ذلك حينما نظم الحلفاء اتفاقية فرساى كانوا في تفوق كامل وجرت المعاهدة بعد الحرب العالمية الثانية واستسلام ألمانيا.

وما أود أن أشير إليه أن كل طرف لا يرضى أن يصل لوضع التسوية أو الاتفاق أو إطار تصور لحل أزمة إلا إذا كانت له مصلحة في هذه اللحظة للوصول لتثبيت موقف معين هو راض عنه وإلا لا يقبل هذا الاتفاق ولا يسعى إليه.والكلام الذي قالوه حول المصالحة غير مرضٍ لأننا صعدنا على الجبهة وإسرائيل صعدت بغاراتها على العمق المصرى.. وتصور الأمريكان أن هناك توازنا.. لكن الطرف الذي له حقوق يريد أن يستعيدها ولا بد أن يصل لنقطة مناقشة أو نقطة حديث عن تسوية في وضع أكثر ملاءمة له.

وكان مشروع (روجرز) قد جاء في ظروف متغيرة من أول الثورة الليبية ودخول الصواريخ ووجود القوات السوفييتية في العمق المصرى.

وقد لاحظ (روجرز) أنه بما أن السوفييت وصلوا إلى هذا الحد في مساعدتنا.. خاصةً في المجال العسكرى.. فإنه لم يعد مقبولاً أن يتحدثوا عنا في الموقف السياسى.. وأنهم لا بد أن يستردوا الموقف السياسى.. وتوصل الأمريكان مع السوفييت لمشروع (روجرز).. وهذا رفضناه.. وإذن فنحن أصحاب القضية والموضوع موجود للمناقشة وقد انتقل من المجال الدولى مباشرة.. وإذا كانت واشنطن تريد أن تتحدث فيه تتحدث مع مصر.

وعقد في ذلك الوقت اجتماع للسفراء الأمريكان في الشرق الأوسط في طهران.. وفي هذا المؤتمر بدا السفراء الأمريكان في كل دول الشرق الأوسطية يتحدثون عن خطورة

الموقف في الشرق الأوسط.. وأن هذا الموقف يستدعى مبادرة أمريكية لأن الايرانيين قلقون مما يجرى وكذلك الأتراك والدول الأوروبية في الحلف الأطلسى.. للنشاط الزائد للأسطول السوفييتى.. والروس يعبئون شعبهم لأن هناك موقفا في الشرق الأوسط قد يواجههم بما لم يتسعدوا له أو لم يتأهبوا له.. ويحاولون أن يظهروا أن هذا صراع ضد الاستعمار إلى آخره.

في ذلك المؤتمر اقترح (روجرز) إرسال مساعده وكيل وزارة الخارجية جوزيف (سيسكو) )للقاهرة لمقابلة الرئيس (عبد الناصر).. وجاء (سيسكو) )للقاهرة وقابل (عبد الناصر) في أبريل (١٩٧٠)وبدا يسأله عما إذا كانت مصر مفتوحة للكلام مع الأمريكان.. وفي أغلب الوقت يخرج لنا الأمريكان بألاعيب صغيرة في السياسة.. فحينما قدموا مشروع (روجرز) وشعرنا برضا عن الانسحاب وعدم الرضا عما فيه خاص بضمانات السلام.. فقام الأمريكان بشيء غريب.. فقد كان موجوداً في ذلك الوقت دونال برجز القائم بأعمال السفير الأمريكى بمصر.. وقام بمقابلة بعض الناس وأنا منهم.. وقابل (عبد المنعم رياض).. وصلاح جوهر وكيل الخارجية.. و(حسن صبرى الخولى).. وهو الممثل الشخصى للرئيس وقال لهم لماذا تأخذون موقفاً سلبياً. مصر دائماً ما تضيع الفرص.. ودائماً ما نسمع أننا نضيع الفرص وأننا تخصصنا وأصبحنا متخصصين في تضييع كل الفرص.. وتساءل برجز عن مشروع (روجرز) وعن الكلام الذي أرضانا والكلام الذي لم نرضى عنه.. وتساءل أيضاً عن سر سكوتنا وعدم الرد بالموافقة أو الرفض.. وأنهم يعرفون أننا نرفض.. مع أن هناك كلاما يرضينا وهو المتعلق بموضوع الانسحاب.. وقال خذوا الكلام المتعلق بالانسحاب على أن نتناقش في الباقى .

وأخرج ورقة وقال أنا أعمل ذلك لأننى صديق لمصر وليس لأننى دبلوماسى أمريكى ومن فضلكم انسوا أننى قدمت لكم هذه الورقة وأنا أقدمها كصديق ولكم أن تعتبروها غير موجودة.. والتى سماها بعد ذلك (كيسنجر) الورقة الشبح.. وقال:

**"أنا لو مكانكم أقدم هذه الورقة لكى أمسك بزمام المبادرة"**

وطلب دراسة هذه الورقة وقال إنه يعتقد أن هناك أفكارا قد تلائمنا وهو لا يقدمها كدبلوماسى أمريكى وأنه "لو عرف أحد أننى قدمت هذه الورقة سيكون مركزى حرجا جداً".

ثم جاء لى برجز بعد ذلك وكان يحاول اقناع الكل بأفكاره.. وقال لى ناقش الورقة ولا تضيعوا الفرصة.. وهو نفس الكلام الذي قاله لـ(محمود رياض) و(حسن صبرى الخولى) وصلاح جوهر.. وجاء يقول لى نفس الكلام.. وقال إن هناك كلامٌ يقدمه كصديق.. فقلت له إننى أعرف بعض الشيء عن حقائق العالم فلا تقدم لى ورقة وتقول إنها سرية وورقة شبح.. فهى ورقة غريبة في الدبلوماسية.. وقلت له أنت تعلم وأنا أعلم أنه لا يمكن أن يقدم دبلوماسى امريكى ورقة هكذا.. ويقول إنه يقدمها كصديق.. ولا يمكن أن يقوم بهذا دون معرفة الحكومة الأمريكية وهو ما أسميه بالتلاعب الأمريكى.. وهذا لا يليق.. وقلت له: كيف تطلب منى أن أعلق على (اللاورق) الذي قدمته وأن أناقش أو أتبنى ذلك.. فلماذا لا تحولها لمذكرة إيضاحية عن طريق وزارة الخارجية؟ وقلت له قدمها لى كمذكرة شفهية إيضاحية. لما تتصور أنك تريد أن تقنعنى به فيما لم أقتنع به.. وأدركوا سواء منى أو من غيرى أن هذه الألاعيب لن تصلح.

وقابل سسكو (جمال عبد الناصر) في أبريل.. وقال له (عبد الناصر) إن الاتحاد السوفييتى صديق لنا.. ونحن متمسكون بصداقتنا مع السوفييت.. ونرجوكم ألا تعتبروا صداقتنا جزءاً في صراعكم مع الاتحاد السوفييتى.. وقد تكون جزءاً من حركة عالمية تطلب التحرر والاستقلال.. لكن الاتحاد السوفييتى معكم في قضايا أخرى لا دخل لنا بها.. وسباق السلاح بينكم وبينهم لسنا طرفا فيه.. لأننا لسنا قوة نووية.. وإذا أردتم التحدث عن الشرق الأوسط فنطلب ألا تنظروا باعتبار أنكم أصدقاء لإسرائيل والسوفييت أصدقاء لنا ومن الممكن أن نكون أصدقاء معكم ونحن أصدقاء لدول كبرى أوروبية حلفاء لكم.. لكن الصراع في الشرق الأوسط صراع محدد له أصول وقواعد مختلفة.. وله مجال.. وعلاقتكم بالاتحاد السوفييتى صراع يتخطانا فلا تخطأوا في هذا.. وهذا الصراع (العربى ـ الإسرائيلى) القرار فيه عربى.. وليس شيئاً آخر.

والشيء الآخر أننا التزمنا بقرار (٢٤٢ ) ولكننا نعتقد أن هذا القرار ملىء بالتباسات كبيرة نود توضيحها ومن يريد أن يحل مشكلة الشرق الأوسط لا بد أن يتحدث عن هذه الالتباسات الموجودة في قرار مجلس الأمن.. ونحن قابلون للمناقشة فيها.. وقال له بعد ذلك أن أكثر شيء نريده أننا نريد اهتماماً أمريكيا بمشكلة الشرق الأوسط..

ونرى أن أمريكا لها مصالح كثيرة ونحن لسنا طرفا للإضرار بمصالح أمريكا.. وأنا لا أريد ان أخوض فيما فعلته أمريكا من تاريخ طويل.

وجاء في خطابه (عبد الناصر) في أول مايو ووجهه للرئيس (نيكسون) يقول فيه.. أننا نتقبل كل المساعى التى تحاولون القيام بها معنا لأنها كانت مما طلبناه.. ونحن نطلب اهتماماً قائما على مصالح مشتركة.. والآن قائم على احترام مشترك.. ووصلنا إلى موقف أنتم تقولون إنكم مهتمون ونحن نقبل هذا الاهتمام ولكن لإثبات هذا الاهتمام فإما أن تطلبوا من إسرائيل أن تخرج من الأراضى المحتلة سنة (٦٧) بما لكم من نفوذ عليها.. وأنتم تملكون سلطة عليها.. أو تقولون إنه لا نفوذ لكم.. وإننا مخدوعون.. ونحن في هذه الحالة على استعداد لتصديقكم.. ولكن هناك شرطا أساسيا هو أن توقفوا مساعدات السلاح لها.. وأنتم على وشك أن تعطوهم طائرات فانتوم جديدة.. وإلا سنكون معذورين وأن هجومنا عليكم ليس تعدياً.. وأنتم أطراف باستمرار في احتلال أراضينا بما تقدمونه من دعم متواصل لإسرائيل.

سافر سسكو ووجه (عبد الناصر) نداءه لـ(نيكسون).. وبعد ذلك بدا أن هناك مبادرة مختلفة ستأتى.. والأمور متصاعدة بشدة.. ومن الممكن أن تحدث مشكلة كبيرة بسبب دخول سلاح جديد أو السوفييت أو الثورة الليبية أو تغير في الموازين بسبب قلق الحلفاء. كنا نريد وقف إطلاق نار مؤقت لمدة ٣ أشهر.. وأثناء هذه المدة يتقدم السفير لاينج.. مندوب الأمم المتحدة لتنفيذ قرار (٢٤٢ ) بتفسيرات.

هناك شيء في السياسة هو أنك لا تستطيع أن ترفض على الإطلاق كل ما تسمعه ولا تستطيع أن تصدق كل ما تسمعه.. ولكن التصديق ورفض التصديق يكون متعلقا دائماً بما تعده أنت من وسائل لكل الاحتمالات.. وفي هذا الوقت بدا أن هناك نوعا من الميل لقبول مبادرة (روجرز).. وكنا نحتاجها لأسباب كثيرة.. وكان هناك اعتقاد أن حرب الاستنزاف أدت أغراضها وأن الاستمرار فيها هو نسق أصبح معروفا والآن ونحن مقبلون على مرحلة أخرى.. يتم فيها اختبار النوايا.. ويجب أن نكون جاهزين بعد اختبار النوايا إلى مرحلة جديدة في الحرب.. ونحن نحتاج إلى هذه المرحلة.. سواء لاختبار النوايا أم لا.. وفي هذه الفترة قد يكون اختبار النوايا بالنسبة لى فرصة بصرف النظر عن كل الفوائد.

أتذكر أن آخر اجتماع بين (عبد الناصر) و(معمر (القذافي) بعد مؤتمر طرابلس قيل إن هذا هو الوقت المناسب لتدمير إسرائيل.. وأنا أقول لكم إن هذا الوقت لا أقبله.. وأعتبر هذا تغطية للعجز عن الفعل لأن أقصى المواقف تشددا هى طريقة لإعفاء النفس من عمل ما ـ ممكن.. وقال (عبد الناصر): إن هناك باستمرار في السياسة ثلاث درجات للفعل.. أن تأخذ ما هو متاح لك.. وهذا أرفضه.. وأن تحقق أقصى ما هو ممكن.. وهذه مدرسة أعتقد أنها موجودة أمامنا.. وهناك مدرسة ترى أن السماء هى الحدود وأن نقوم بأقصى شيء والآن.. وقال (عبد الناصر) لـ(القذافي) إنه والعراقيين يتحدثون عن نسف "عمارة إسرائيل" وقال لهم إن هذا الأمر لم يأتِ وقته وربما ليس في جيلنا.. وأنا مستعد أن أكتفي في هذه اللحظة بنسف عمود خرسانى أساسى من مبنى هذه العمارة.. وإذا استطعنا نسف عمود خرسانة فسوف نخل بتوازن العمارة وهذا هو الهدف.. بالنسبة للوضع العالمى وبالنسبة للسند الإسرائيلى لأشياء كثيرة ولكن لا يمكن أن يتحقق هذا الهدف الذي تحلمون به.. لكنه عمل دءوب ومخطط على مراحل طويلة وأنا هدفي نسف عمود خرسانة ليس أكثر.

وبدا أننا في مصر نقبل الحديث عن مبادرة (روجرز) والشيء الغريب أن أول نص جاء لنا وكنا في وزارة الخارجية في طرابلس.. ونصت المبادرة على بندين اثنين: وقف إطلاق النار لفترة مؤقتة ٣ أشهر.. إعطاء السفير (لاينج) فرصة يسعى خلالها إلى دعم دولى وتفسيرات تساعده عليها الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفييتى.. أو جهود تساعده عليها.. وثلاثة أشهر فقط لنرى النتيجة.. وكان مشروع المبادرة في نصف ورقة وتسلمها السفير (محمود رياض) في القاهرة وأُرسلت لنا في طرابلس وجاء في طرابلس واستقر الرأى على أن نقبلها بعد دراسات واستطلاعات .

وجاء لنا ونحن في طرابلس أن (أنور السادات) نائب الرئيس وهو موجود في الاتحاد الاشتراكى سألوه عن المشروع وقال سوف نرفضه.. وبدا أن يكون هناك تركيز حول كيف تجاسر (أنور السادات) ورفض في القاهرة.. وحدث كلام كثير وشاهدت في طرابلس عملية تحريض لا لزوم لها.. وأنا أتذكر أن (عبد الناصر) لم يستفز.. وهذه المبادرة جاءت بالضبط كما نريد أن تجيء.. وهذه استراتيجية نحن سعينا إليها في الفترة السابقة والزيارة السرية لموسكو.. ولم يكن يعرف (أنور السادات) بأمر المشروع وهذه مشكلة كبيرة.. وعلى أى حال عندما عدنا إلى مصر كان (السادات) قد ذهب

لمنزل الموجى في الهرم يبحث عن منزل وكان منزله سيئاً في الهرم.. وحاول (السادات) أن يأخذ منزل أحد الأشخاص في الهرم وتسرع في رفض المشروع.. وحينما سألته في ميت أبو الكوم.. قال كنت أتصور أن المعلم حيرفض.

وكنت وزيراً للإرشاد القومى في ذلك الوقت.. وكان مطلوباً أن نعرض على الناس.. وأظن أننى قمت بتجربة لم يكتب لها البقاء في الادارة المصرية أو في الطريقة التى تدار بها الأمور في مصر.. ووضعت بالضبط (٣٩) سؤالاً من حق الناس أن يعرفوا شيئاً عن بعضها.. يجب على (عبد الناصر) أن يجيب عنها بنفسه.. وبعضها يجب أن تجيب عنه القوات المسلحة ووزارة الداخلية والمخابرات.. وتم توزيع الـ٣٩ سؤالاً على كل الجهات وجاءت لى كل الاجابات عن هذه الأسئلة التى تم توزيعها على كل الصحف.. وتصورت أنه في هذا الوقت أن نقوم بعمل تقليد في شأن كل موقف طارئ وموقف سياسى قد يبدو غريبا على الناس.. فاذا كان نائب الرئيس يعتقد أننا سنرفض.. المبادرة فما بال الرأى العام العادى.. والحل الوحيد أن نرسل الاجابة على (٣٩) سؤالاً لكل الجهات المعنية.. وكنت أتمنى أن يستمر هذا التقليد وأن نخرج ما نسميه ورقة موقف في الأزمات.. تحتوى على كل التصورات.. ولكن لم يحدث.

وأرسل رياض أننا قبلنا المبادرة بشروط.. تفسيرات واضحة لقرارات مجلس الأمن.. وهنا موقف سياسى لإدارة سياسية وأزمة اختلط فيها الرضا والممانعة والحل والمقاومة والسياسة.. ولكن سعت السياسة بكل ما تقدر عليه ودخل السلاح بعدها لأنه لا فائدة لسلاح بلا سياسة.

❖❖❖