المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم علم الاجتماع السياسي والعلاقات الدولية

دور الاتصال في إدارة الأزمات: حالة الأزمة الجزائرية المصرية 2009 - 2010 من خلال تصريحات مؤسسات الدولة الرسمية

مذكرة في إطار الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: اتصال، عولمة وضبط النزاعات

إعداد الطالب: بوفروخ فاتح **الأستاذ المشرف: شعنان مسعود**

أعضاء اللجنة المناقشة:

الأستاذ : بوراس خليفة	**أستاذ محاضر- أ -**	**م و ع ع س**	**رئيسا**
الأستاذ : شعنان مسعود	**أستاذ محاضر**	**جامعة الجزائر3**	**مشرفا ومقررا**
الأستاذة : هارون مليكة	**أستاذة مساعدة - أ -**	**م و ع ع س**	**عضوا مناقشا**
الأستاذة : فرشان دليلة	**أستاذة مساعدة - ب -**	**م و ع ع س**	**عضوا مناقشا**

السنة الجامعية:2011 - 2010

خطة الدراسة:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمة

المبحث الأول: الاتصال دوره وأهميته

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته

المطلب الثاني: دور الاتصال السياسي في العلاقات الدولية

المبحث الثاني: كيفية إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم الأزمة، أنواعها وخصائصها

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمة وأهدافها

المطلب الثالث: طرق ومراحل إدارة الأزمة

المبحث الثالث: اتصال الأزمات

المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمة وأهميته

المطلب الثاني: عملية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة، وسائلها ومقوماتها

المطلب الثالث: أهمية المعلومة ودورها في إدارة الأزمات

الفصل الثاني: تشخيص الأزمة الجزائرية المصرية

المبحث الأول: التعريف بالأزمة الجزائرية المصرية 2009 - 2010

المطلب الأول: لمحة عن العلاقات الجزائرية المصرية

المطلب الثاني: التعريف بالأزمة الجزائرية المصرية

المطلب الثالث: أسباب الأزمة المباشرة وغير المباشرة

المبحث الثاني: الألعاب الرياضية كأداة اتصال في العلاقات الدولية

المطلب الأول: الألعاب الرياضية والعلاقات الدولية

المطلب الثاني: الألعاب الرياضية أداة من أدوات السياسة الخارجية

<u>المبحث الثالث:</u> دور الإعلام في عملية اتخاذ القرار خلال الأزمة

المطلب الأول: دور الإعلام الجزائري والمصري في الأزمة

المطلب الثاني:الإدارة الإعلامية لمباراتي الجزائر- مصر بين الأطر النظرية والواقع

المطلب الثالث: تأثير مستوى المعرفة بالأحداث ودوره لدى متخذ القرار

الفصل الثالث: دور التصريحات الرسمية في إدارة الأزمة الجزائرية المصرية

<u>المبحث الأول:</u> أثر التصريحات الصادرة عن المؤسسات الرسمية للدولة الجزائرية والمصرية خلال مراحل إدارة الأزمة

المطلب الأول: أثر التصريحات في مرحلة ما قبل الأزمة

المطلب الثاني: أثر التصريحات في مرحلة الأزمة "أثناء الأزمة

المطلب الثالث: أثر التصريحات في مرحلة ما بعد الأزمة

<u>المبحث الثاني:</u> الانعكاسات الايجابية والسلبية للأزمة

المطلب الأول: الانعكاسات السياسية

المطلب الثاني: الانعكاسات الاقتصادية

المطلب الثالث: الانعكاسات الاجتماعية والثقافية

الخاتمة

قائمة المراجع

الفهرس

ملخص البحث

يحاول الباحث من خلاله هذا الموضوع دراسة أهمية الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال في مختلف مراحل إدارة الأزمة "اتصال الأزمات"، مع محاولة القيام بعملية مقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال الأزمة الجزائرية المصرية، لكن تجدر الإشارة هنا إلى أن نوع الاتصال المعنى بالدراسة هو الاتصال السياسي الرسمي لممثّلي البلدين، سواء كانوا مؤسسات رسمية أو أشخاص ناطقين باسم الدولة، فكانت إشكالية الدراسة ما يلي: **كيف ساهمت تصريحات المؤسسات الرسمية الجزائرية والمصرية المتعلقة بالحدث الكروي في إدارة الأزمة بين البلدين؟** وتم وضع هذه الفرضية كإجابة محتملة للإشكالية: **تمثل تصريحات المؤسسات الرسمية الجزائرية والمصرية حجر الزاوية في إخفاق إدارة الأزمة بين البلدين،** فالتجربة تؤكد على أن غياب التصريحات أو نقصها وكذا عدم دقتها، كانت دائما العامل المشترك في اتخاذ القرارات غير السلمية المؤدية إلى الإخفاق والفشل في إدارة تلك الأزمة. للتحقق من صدق الفرضية اعتمد الباحث التكامل المنهجي، بالجمع بين منهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي إضافة إلى منهج النظم وما تقتضيه هذه المناهج من مجموع أدوات كالملاحظة والمقابلة والمصادر الأولية والثانوية...الخ، وتهدف الدراسة إلى إبراز مدى أهمية التصريحات الرسمية الجزائرية والمصرية ودورها الفعال كما ونوعا خلال المراحل المختلفة لإدارة الأزمة، ومعرفة الطرق المعتمدة لكلا البلدين في إدارة اتصال الأزمة، إن كانت مدارة بطريقة علمية ممنهجة أم غير ذلك، لتجنب مثل هذه الأزمات في المستقبل والاستفادة منها.

توصَّل الباحث في الأخير إلى التأكد من أن للاتصال دور بالغ الأهمية في مختلف مراحل إدارة الأزمة خاصة الرسمي منه، من خلال التصريحات الرسمية التي تمثل الدول بمؤسساتها وأشخاصها الرسميين، فالاتصال الرسمي قد يساهم في حدِّ الأزمة مباشرة مع بداية ظهور بوادرها، أو على العكس من ذلك تماما يساهم في تأجيجها وتصعيدها مثل ما حدث في الأزمة الجزائرية المصرية، إلى حد الانفجار الذي قد يوقِع الأطراف في مقاطعات تمس العديد من المجالات، إن لم يؤدي إلى نشوب الصراعات والحروب في حالات أخرى، سواء كان هذا الاتصال تصريحات أو ممارسات رسمية مثل ما عرفه الجانب المصري بكثرة، أو صمت وامتناع عن التصريح من الطرف الرسمي الجزائري كان في مُعظمه ردود أفعال لكنها تجاوزت أحيانا قوة الفعل نفسه.

وعليه فالأزمة الجزائرية المصرية تطلبت في مختلف مراحل اتصال الأزمة تدخلات رسمية مباشرة لكلا البلدين لا من خلال التصريحات الإعلامية والشخصية، بل من خلال التصريحات والقرارات التي تُمثل الدولتين لحل الأزمة دون تصعيدها، خاصة وأن البلدين في أمس الحاجة إلى الاتفاق أكثر بدل الخلاف لإيجاد حل لحالة الاحتقان التي تعاني منها شعوبها بسبب المظاهر الاجتماعية والاقتصادية المزرية، ما أدى بها إلى تفريغ حالة الاحتقان تلك في المجال الرياضي الذي أثبتت الأزمة مدى محاولة النظامين الجزائري والمصري استغلاله وتوظيفه في غير محله معتمدة في ذلك على الإعلام لتعويض الإخفاقات التنموية للنظامين. كما تجدر الإشارة أيضا إلى أنه بالرغم من زيادة العمليات النظرية والعملية باتصال الأزمات عامة وإعلام الأزمات خاصة، إلا أنه يبقى اتصال الأزمات يمثل بدايات رائدة تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة من ناحية، والربط بين المجال النظري والعملي من ناحية أخرى، خاصة في عالمنا العربي وهو ما أثبتته الأزمة الجزائرية المصرية.

The Role of Communication in Crisis Management: The Case of Algeria-Egypt Crisis (2009/2010) through Official Statements of State Institutions.

Abstract:

This study aims at examining the importance of the role communication can play during the various stages of crisis management, "crisis communication", especially since we live in an era of multiple crises. In addition, it attempts to carry out a comparison between theoretical and applied aspects through the recent Algeria-Egypt football crisis. However, it should be noted that the type of connection this study is concerned with is the official political communication between the two states representatives, whether they are formal institutions or persons speaking on behalf of the State. The study, therefore, examines the following question: **"how have statements of the Algerian and Egyptian official institutions contributed to the management of the football crisis between the two countries?"**

The following hypothesis was developed as a potential answer to the question: **"the failed crisis management was essentially due to the statements of the Algerian and Egyptian official institutions.** This experience has confirmed the idea that the absence or the lack of statements, as well as the lack of accuracy, have always been a common factor in making non-peaceful decisions leading to failure in the crisis management. In order to examine the hypothesis, the researcher adopted a complex methodology, combining a case-study approach, a historical approach, and a systematic approach; in addition to a set of methodological tools, including observation, interviewing, primary and secondary sources... etc. The study highlights the importance of the Algerian and Egyptian official statements as well as their effective role during the different stages of the crisis management. In addition, it examines the knowledge-based methods adopted by the two countries in the management of crisis communication, whether systematically and scientifically managed or not, in order to avoid such crises in the future.

The researcher concluded that the communication, especially official communication, plays a very important role during the various stages of crisis management, through official statements made by state institutions and officials. It may contribute directly to decreasing the crisis at its very beginning; on the contrary, however, it may contribute to the escalation of the crisis, such as what exactly happened in Algeria-Egypt football crisis, to the extent that it might result in diplomatic tensions or even in conflicts and wars in some cases. Here, we can refer either to frequent official statements or acts (the Egyptian case) or to the absence of such statements and acts (the Algerian case) during the various stages of the crisis management. The Algeria-Egypt football crisis required at its various stages official and direct interventions from both states not only personal and media statements; since overcoming the crisis and restoring their good relationships were vital for both of them. However, it has been proved that the crisis had been politicized and functionally used to draw public opinion's attention (in both countries) far away from development successive failures. It should also be noted that despite the increase in theoretical and practical processes related to crises communication generally and crises media particularly; however, crises communication still represents a pioneering beginning which needs further research and study on the one hand, and to link between theory and practice fields on the other hand, particularly in the Arab world, as it has been indisputably evidenced by the Algeria-Egypt football crisis.

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر جملة من الأزمات والأحداث تتسم بالتنوع والسرعة وعنصر المفاجأة، حيث تحفل ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بجملة من الأزمات المتلاحقة التي تقف عائقا في طريق النمو والتقدم للأفراد والمجتمعات في مختلف أرجاء المعمورة، حيث تتناقل وسائل الإعلام أخبار الأزمات بشكل يومي لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، حتى قيل بأن عالم الأزمات جزء منا ونحن جزء منه، مما يتطلب منا أن نكون أكثر حضورا في وعيينا وفكرنا وإرادتنا حتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها ونستفيد من ايجابياتها، فلم تكن الأزمات كلها شرا مستطيرا بل كانت بواعث لنهضة علمية وفكرية أثرت في المعرفة الإنسانية وساعدت على تطورها. والمجتمعات الحالية تعيش زخما من الأزمات على اختلاف أنواعها وعلى حسب مستوياتها، لذا يصعب علينا أن نتصور مجتمع بدون أزمات، حتى أنها أصبحت سمة من سمات المجتمع المعاصر، على الرغم من التطور الحاصل في التكنولوجيات الحديثة، وما أحدثته من انتقال نوعي لدى البشرية من المجتمع الزراعي والصناعي إلى مجتمع المعلومات، وتنبأ العلماء بأنه ستزول الفروق البشرية، وتلغى الحدود الجغرافية، ويصبح العالم يعيش في أكثر عدالة، شفافية وحرية عابرة للقارات، إلا أن الواقع لا يزال ينذر بخطر أن المجتمعات ستستمر تعيش في أزمات الواحدة تلوى الأخرى، والوضع ازداد تعقيدا من يوم إلى آخر وأصبح المجتمع ينام على أزمة ويستيقظ على أخرى.

كل تلك الأزمات تواجه مجتمع الألفية الثالثة ولا تفرق بين بلد متطور وآخر متخلف، فقط الفرق في كيفية المواجهة والتعامل مع الأزمة لأن أثرها واحد على بني البشر وضحيتها هو الفرد. فتهديدات الأزمات وما ينجم عنها من مخاطر تأتي لتهدد الاستقرار البشري وتتحدى الخبراء ومنظري العصر، ومتخذي القرار على مستوى الفكر التنموي، ولا يتأتى التغلب على تلك الأزمات إلا عن طريق الإرادة الرشيدة، بالتخطيط والتنبؤ بمؤشرات الأزمة قبل حدوثها، وحسن إدارتها أثناء حدوثها، ومواجهتها بسياسة المبادرة في مرحلة ما بعد الأزمة، وذلك بالتعلم والاستفادة من الدروس والأخطاء في مرحلة التنفيذ الفعلي للمواجهة "إدارة الأزمات".

ولمواجهة الأزمة على أحسن ما يرام، يتطلب الاعتماد كثيرا على عامل الاتصال، الذي يسري اليوم بوسائل وتقنيات حديثة ومهارات تضمن سيولته وتدفق المعلومات دون تقييد. مع الإخبار والتبليغ عن التهديدات قبل نشوب الأزمة، ذلك يؤدي إلى استجابة ايجابية من طرف السلطة لحل الأزمة، كما يمكن الاعتماد على وسائل الإعلام المناسبة وإعطائها الأهمية التي تساهم بها في صناعة رأي عام يساهم في مواجهة الأزمة، انطلاقا من المتصل والقائم بالاتصال مرورا بمحتوى الرسالة الموجهة للجماهير والعناية بها، حتى تضمن مساندة شعبية تستطيع المساهمة في حل الأزمة، لكن مع مراعاة الدقة في المعلومات وسلامة إرسالها وتلقيها، فهذا خطاب القيادة العراقية ليلة إضرام نار الحرب على العراق في مارس 2003 الموجه للشعب العراقي، قص بمقص إلكتروني وحل محله خطاب الأمريكيين باللغة العربية على لسان القيادة العراقية، يدعو فيه الشعب العراقي إلى التمرد والعصيان على النظام السابق والترحيب بالقوات الأمريكية، باعتبارهم فاتحين للديمقراطية وتحرير الشعوب من طغيان النظام السابق، في الوقت ذاته لم تعلم القيادة العراقية أن خطابها لم يتجاوز سقف القصر.

وعليه فالاتصال الفعال يلعب دورا أساسيا في استقرار وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية والدولية، حيث شبه "شارل دوتش" الاتصال بالدم في العروق تلك المادة التي تسهل حركة المفاصل خاصة في النظام السياسي، فيه

يتم التوصل إلى إيجاد صيغ وحلول انطلاقا من أفراد الأسرة إلى المجتمع إلى الدولة، فكم من الأزمات التي وصلت إلى عنق الزجاجة وانتهت سلميا باتفاقية ترضي الطرفين، وكم من حروب قامت وانتهت بتوقيع هدنة، كل هذا راجع إلى اتصال فعال قائم على خبرة وتجربة، إضافة إلى دور المتصل الذي يتميز بقدرة على توصيل الرسالة إلى المتلقي بحيث يكون لها رجع صدى ايجابي. كما أن من أبرز التطورات في العلاقات الدولية المعاصرة الاعتراف باتصال كعمل منتظم ودائم من أعمال الحكومات في أوقات السلم والحرب على حد سواء، ذلك أن العملية الاتصالية يمكن أن تسهم بشكل كبير في حل الأزمات وتسويتها، كما تمثل العملية الاتصالية قلب أسلوب الردع، حيث يمكن أن تقع الحرب بسبب قيام طرف بإرسال إشارة آو رمز اتصالي فيفسره غيره على أنه مقدمة إعلان حرب، فكانت تلك الإشارة العامل الذي قدح زناد الحرب.

وبناء على العديد من التجارب وانطلاقا من أن لكل ظاهرة سبب وإيمانا بأهمية الاتصال، فإننا نريد أن نسلط الضوء على حالة لأزمة جرت بين بلدين شقيقين، وأحدثت ضجة وصدى عالمي على مختلف الأصعدة ووسائل الإعلام، ألا وهي الأزمة الأخيرة بين الجزائر ومصر عقب مباريات تصفيات التأهل لكأس العالم جوان 2010.

المشكلة البحثية:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة، بدءا من الأزمات التي تواجه الفرد مرورا بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات انتهاء بالأزمات الدولية. بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وعالم الأزمات عالم حي متفاعل، عالم له أطواره، خصائصه وأسبابه، تتأثر به الدولة والحكومة فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري.

وبرغم أن الأزمات قد لازمت الإنسان من وجوده على ظهر البسيطة إلا أنها تتفاوت في شدتها ووقعها عليه، كما تتفاوت استجابته نحوها بقدر آثارها وحجمها، حيث يسعى الإنسان بكل ما أوتي من طاقات وقدرات إلى تقليل أثر الأزمة والسيطرة عليها وإدارتها باستخدام كافة الوسائل الممكنة كي يواصل مسيرة الحياة، معتمدا في ذلك على التقدم العلمي والتطور الحاصل في تقنيات الاتصال ومهاراته في جميع الميادين. إلا أن الأزمات لم تحل بل زادت الحياة تعقيدا أو نموا متضاعفا للأزمات، خاصة منها الأزمات السياسية، التي تهدد الإنسان في استقراره وكيانه الوجودي من حروب وتصفيات عرقية، إذا تمت إدارتها بطريقة سيئة غير مناسبة مما يزيدها تعقيدا ومساهمة في إبقائها.

لأن إدارة الأزمات يتطلب اتصالا فعالا يعتمد على الإقناع والتأثير وقوة الحجة والدراية بالأمر والبيانات الدقيقة، بعيدا عن الخطابات الرنانة الرسمية والمنمقة القائمة على الأكاذيب الساذجة والمبالغات المفتوحة، والتي لم يبق لها أن تصمد أمام التدفق الحر للآراء والأفكار والمعلومات، خاصة وأن التجارب أثبتت أن الاتصال القائم في العديد من المواقف أدى ويؤدي في كثير من الأحيان إلى السبب المباشر في حدوث الأزمات أو حلها.

وهو ما ينطبق بشكل جلي من خلال موضوع دراستنا المرتبط بالأزمة بين الجزائر ومصر، انطلاقا من مجريات الاتصالات التي تمت على شكل تصريحات رسمية وغير رسمية عرفها البلدين قبل وأثناء وبعد المباريات التي جمعت بين البلدين في إطار تصفيات التأهل لكأس العالم التي جرت في جوان 2010.

ولا أحد ينكر أهمية الدور الذي باتت تلعبه الرياضة اليوم خاصة كرة القدم في الحياة السياسية وحقل العلاقات الدولية، رغم الروابط السياسية والجغرافية والاقتصادية، بل والاجتماعية والدينية المتينة التي تربط بين البلدان، كما جرى الحال بين الجزائر ومصر.

وعليه فإن الدراسة تسعى إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- **كيف ساهمت تصريحات المؤسسات الرسمية الجزائرية والمصرية المتعلقة بالحدث الكروي في إدارة الأزمة بين البلدين؟**

تساؤلات الدراسة:

- ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الاتصال بأنواعه المختلفة على المستوى الداخلي والخارجي للفرد والمجتمع؟
- ما هي آليات ووسائل واستراتيجيات إدارة الأزمة ؟
- هل الاتصال الفعال في إدارة الأزمة يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرار مناسب وفعال ؟
- ما هي أسباب وتداعيات الأزمة الجزائرية المصرية ؟
- ما مدى فاعلية الاتصالات من خلال تصريحات المؤسسات الرسمية الجزائرية والمصرية المتعلقة بالحدث الكروي 2009- 2010 في مختلف مراحل إدارة الأزمة بين البلدين ؟

فرضيات الدراسة :

<u>الفرضيـة العامة:</u> يسعى البحث إلى التحقق من صحة فرضية أساسية وهي:

إن تصريحات المؤسسات الرسمية الجزائرية والمصرية تمثل حجر الزاوية في إخفاق إدارة الأزمة بين البلدين، فالتجربة الإنسانية تؤكد على أن غياب التصريحات أو نقصها وكذا عدم دقتها، كانت دائما العامل المشترك في اتخاذ القرارات غير السلمية المؤدية إلى الإخفاق والفشل في إدارة تلك الأزمة.

<u>الفرضيات الفرعية:</u>

1- يلعب الاتصال دور فعال على المستوى الداخلي والخارجي للفرد والجماعة.

2- حسن إدارة الأزمة يتطلب اعتماد آليات ووسائل واستراتيجيات علمية ومنهجية معينة.

3- للاتصال الفعال والسليم أثر مناسب على إدارة الأزمة خلال مراحلها المختلفة.

4- التصريحات الرسمية المصرية أدت إلى تأجيج الأزمة .

5- التصريحات الرسمية الجزائرية كانت هادئة ومؤثرة.

أهمية الدراسة:

أولا ـ الأهمية العلمية:

ـ تعتبر هذه الدراسة إضافة إلى التحليل الأكاديمي فيما يتعلق بهذا النوع من الأزمات، نتيجة لندرة الكتابات فيها.

ـ محاولة دراسة الموضوعبطريقة علمية تُمكِّن من الابتعاد عن الذاتية التي نجدها تغلب في معظم ما كتب حول الموضوع وما نشرته وسائل الإعلام.

ـ معظم الدراسات في هذا المجال ـ مجال إدارة الأزمات ـ هي دراسات إعلامية أو إدارية تنظيمية، مرتبطة بشكل كبير بمجال الاقتصاد وسوء التسيير...، و عليه جاءت هذه الدراسة كإضافة إلى الحقل الأكاديمي فيما يتعلق بموضوع أثر الاتصال من خلال تصريحات المؤسسات الرسمية على إدارة الأزمات خاصة السياسية والدولية منها.

ـ تأتي هذه الدراسة من بين الدراسات التي تطرقت لدور التصريحات الرسمية وأهميتها في إدارة الأزمة السياسية قبل و أثناء وبعد الأزمة.

ـ إبراز ما توصل إليه الفكر الحديث في مجال الأزمة وإدارتها والتخطيط لها والتنبؤ للأزمة قبل حدوثها، مع إعطاء الأهمية للاتصال والإعلام في الأزمة.

ـ محاولة وصف القائم بالاتصال في هذه الأزمة، والدور الذي يمكن أن يلعبه في إدارة الأزمة في اتخاذ القرار.

ثانيا ـ الأهمية العملية:

ـ إبراز مدى أهمية التصريحات الرسمية للدولة في إدارة الأزمة، وتحديد العلاقات بين الدول.

ـ محاولة التعمق والتشخيص للأزمة القائمة بين بلدين شقيقين لهما تاريخ مشترك، والوقوف على أسباب وتداعيات الأزمة في مختلف جوانبها.

ـ إبراز أهمية العلاقة الوطيدة بين الاتصال والعلاقات الدولية.

أهداف الدراسة:

1ـ محاولة التقرب من فكر الأزمة، من حيث المفهوم والتأصيل العلمي وكيفية إدارتها بطرق منهجية سليمة.

2ـ البحث في خلفيات الأزمة ومعرفة أسبابها حتى يكون لنا تصورات في إعداد خطط لمواجهة أزمات مماثلة وحلها سلميا بأنجع الطرق وأسرع وقت قبل تصاعد حدَتها.

3ـ التمكين من ربط الأزمة بالاتصال، الذي يسهل عملية اتخاذ القرار ودعم القرار في نفس الوقت في مواجهة الأزمة، لما توصَل إليه الاتصال من تكنولوجيات ومهارات تؤثر بشكل سريع وفعال في الرأي العام الداخلي والخارجي .

4ـ إبراز مدى أهمية التصريحات ودورها الفعال كما ونوعا خلال كل مراحل إدارة الأزمة.

5- توضيح أهمية اعتماد صانعي القرار خلال الأزمات على معلومات صحيحة ليتمكنوا من إصدار قرارات وتصريحات سليمة.

6- معرفة الطرق المعتمدة لكلا البلدين في إدارة الأزمة، إن كانت مدارة بطريقة علمية ممنهجة أم غير ذلك، لتجنب مثل هذه الأزمات في المستقبل والاستفادة منها.

7- إطلاع أفراد ومسئولي البلدين، ودعوتهم إلى ضرورة معرفة التاريخ المشترك الذي يربط بين الأشقاء (الجزائر ومصر).

حدود الدراسة:

أولا - النطاق المكاني للدراسة:

يتناول البحث بدراسة الأزمة بين البلدين الجزائر ومصر، خاصة و أنهما دولتان تحتلان مكانة كبيرة على الساحة العربية والإقليمية، مما كان ينتظر منهما توطيد العلاقات أكثر فأكثر لا تأزيمها، بسبب ليس بالمهم لهذه الدرجة التي تدفع إلى حدوث أزمة وهو مباراة كرة القدم، وعليه فالبلدين يشكلان النطاق المكاني للدراسة.

ثانيا - النطاق الزمني للدراسة:

تمتد الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام 2009 إلى عام 2010، كون سنة 2009 هي عام بداية الأزمة بين البلدين عقب مباريات رياضية في كرة القدم للتأهل لكأس العالم جوان 2010، وهو تاريخ تقلص وتراجع الأزمة لكن لم تنتهي فيه الأزمة بعد رغم فتورها، بل لازلت آثارها إلى اليوم، كلما التقى فريقين من البلدين إلا وتطلب ذلك استعدادات أمنية ونفسية كبيرة لدى كل الطرفين، رغم انتهاء كأس العام 2010.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في دراسة هذا الموضوع بصفة أساسية على منهج دراسة الحالة كما يتضح ذلك من عنوان البحث، كونه بحث يهتم بدراسة كيفية إدارة الأزمات ودور الاتصال في مختلف مراحل الإدارة، مطبقا ذلك على حالة الأزمة الجزائرية المصرية.

كما يتطلب هذا العمل أيضا اعتماد التكامل المنهجي، من خلال الاستعانة بالمناهج البحثية الأخرى، كاعتماده على المنهج التاريخي و منهج النظم.

أولا - منهج دراسة الحالة:

إن كلمة حالة في اللغة العربية تعني حال الشيء سواء كان شخصا أو حيوان أو جمادا أو تنظيما أو دولة...الخ. و هي تفيد كنية هذا الشيء، أي ما هو عليه من وضع، من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه.[1] وهذا يدل على تلك الدراسة المتعمقة لحالة فردية معينة بغض النظر عن طبيعة الحالة المدروسة.

---

1) أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال** (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005)، ص 301.

تعرف دراسة الحالة اصطلاحا في قاموس علم الاجتماع الذي وضعه "فير تشايلد" Fair Child بأنها : منهج في البحث الاجتماعي عن طريقه يمكن جمع البيانات والمعلومات ودراستها، بحيث يمكن رسم صورة كلية لوحدة معينة في علاقاتها المتنوعة وأوضاعها الاجتماعية، ويمكن أن تكون هذه الوحدة شخصا أو أسرة أو جماعة أو نظاما معينا أو مجتمعا محليا أو وطنا معينا .[2]

وفيه اختلاف حول نوع الدراسات التي يمكن أن تصنف إليها دراسة الحالة، ويرجع ذلك إلى اعتماد كل باحث خاصة في مجال البحوث الاجتماعية إلى عرض موقفه العلمي تجاه قضية معينة، أو شرحه لنقطة خاصة على أسس علمية غير تلك الأسس المعتمدة من طرف باحثين آخرين، فمنهم من يصنفها ضمن الدراسات المسحية للحالات الفردية، ومنهم من اعتبرها تجريبية حين يقوم الباحث بإخضاع العوامل المكونة لها إلى سلسلة اختبارات تجريبية قصد التوصل إلى نتائج علمية، ومنهم من اعتبرها تاريخية بدراستها الماضي والحاضر ومستقبل الحالة. لكن الشيء الواضح بالنسبة لدراسات الحالة، أنها دراسات تقوم على البحث المتعمق الكلي للوضع الخاص بحالة فريدة غير معروفة من قبل، قصد دراسة هذه الحالة أو المشابهة لها. وعليه فإن لهذا المنهج خطوات بحثية محددة ترسم بدقة الطريق الموصل إلى الغرض العلمي المطلوب في جمع المعلومات، بتوظيف العديد من الأدوات البحثية من ملاحظة واستبيان ومقابلة وتحليل مضمون...الخ ، وخطوات دراسة الحالة كما يلي:

1 – تحديد مشكلة البحث و صياغة أهدافها ومتطلباتها الإجرائية الأخرى بعد تحديد بدقة الحالة المراد دراستها .

2 –تحديد المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث بهدف التثبت من حدود استخدام كل مفهوم.

3 - البحث وراء البيانات التي تلقي الضوء على تاريخ الحالة في الماضي وطبيعتها في الحاضر.

4 - البحث عن البيانات والمعلومات التي قد تلقي الضوء على العمليات والعوامل المسببة، عن طريق تحديد أدوات البحث المناسبة لدراسة الحالة من أجل التمكن من صياغة فروض مناسبة.

5 – تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها لفهم العلاقات القائمة بين مكوناتها والعوامل الداخلة فيها، بهدف الوصول إلى تعميمات أو صياغة أحكام أو نتائج مدعمة بالمبررات والأسانيد والشواهد الكافية التي تصف بدقة الحالة المدروسة.

ورغم ما يعتري دراسة الحالة من حدود، إلا أننا لا نقلل من صلاحية هذا المنهج، لأنه يعتبر منهجا كافيا لجمع المعلومات عن حالة ما أو عدد محدود من المفردات تمثل حالة دراسية، وبتكامل مع مناهج و أساليب بحثية أخرى في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي تتسم بالتركيب والتعقيد.

ثانيا ـ المنهج التاريخي:

يعتمد على النظرية المبنية على أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة، ولكنها نتيجة أسباب وعوامل لها تاريخ، ولذلك فإن التعامل وفق هذا المنهج مع الأزمة يبنى على أساس معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها والعوامل التي ساهمت وأثرت فيها .

---

2) سيد أحمد مصطفى عمر، **البحث الإعلامي** (مصر: مكتبة الأنوار)، ص 247.

وكلمة التاريخ في البحث العلمي تتمثل في عملية استرداد أحداث الماضي إلى الحاضر، عبر قراءة ما خلفته هذه الأحداث من شواهد مادية مختلفة، أي أن التاريخ هو تفكير الحاضر عن الماضي، وهو حسب "محمد زيان عمر" مصدر العلوم، لكوننا بفضله نتمكن من معرفة مراحل تطور المعرفة الإنسانية في مجالات الدين والسياسة والاقتصاد...الخ.[3]

أما المنهج التاريخي فهو المنهج المستخدم في دراسة الوقائع التي هي في حكم الماضي عن طريق استردادها بطريقة منهجية Systematic وموضوعية Objective، من خلال تجميع الأدلة وتقويمها والتحقق منها ثم تركيبها Synthesizing لاستخلاص الحقائق والوصول إلى نتائج أو خلاصات محكمة.[4] وتعتبر أهم الخطوات المميزة للمنهج التاريخي، بجانب الخطوات المنهجية العامة الخطوات التالية :

1 – جمع المادة التاريخية سواء من مصادرها الأولية المباشرة ذات العلاقة العضوية بالوقائع والأحداث والشخصيات، أو المصادر الثانوية التي تأخذ عن الأولية وتعيد نشرها.

2 – نقد المادة التاريخية و تقويمها، نقدا خارجيا يستهدف التحقق من صحة المصدر أو الوثيقة في علاقتها بالحدث، و نقدا داخليا أو باطنيا يستهدف التحقق من صحة المعنى وصدق المحتوى للوثيقة. خاصة مع كل ما عرفته هذه الأزمة الجزائرية المصرية التي هي حال الدراسة، من كثرة ما نشر وبث عبر مختلف وسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال من معلومات وتصريحات ليست لها من الصحة سوى التضليل و الكذب من أجل تحقيق أغراض خاصة أو لخدمة جهات معينة.

3 – وبعد التأكد من سلامة المعلومات والبيانات المجمعة، تأتي خطوة تصنيف الحقائق وتحليلها، ثم إعادة تركيبها في إطار أهداف البحث.

وعليه فالمنهج التاريخي ليس مجرد رجوع للمصادر والمراجع التي سجلت الأحداث والوقائع التاريخية، بل هو التأكد من صحة تلك المصادر والمراجع أصلا قبل البداية في اعتماد ما أخذ منها.

ثالثا ـ منهج النظم:

ينطلق هذا المنهج من أن الأزمة نظام متكامل تحتوي على أربعة عناصر هي كالتالي: ـ مدخلات الأزمة ـ نظام تشغيل الأزمة ـ مخرجات نظام التشغيل ـ التغذية العكسية.

ويعتبر هذا المنهج من بين المناهج المناسبة لدراسة الأزمة والتعامل معها في جميع مراحلها بفاعلية ونجاح، خاصة ونحن نعلم أن تلك التصريحات المسايرة للأزمة الجزائرية المصرية ما هي إلا نتاج مدخلات ومجريات لأحداث وردود أفعال جعلتها تتغير من شكل لآخر. ويركز تحليل النظم بصفة عامة على ثلاث عمليات رئيسية :[5]

ـ وصف للمدخلات Input أو العناصر المحركة للإنتاج،أو المؤثرة في المنتج النهائي.

ـ وصف للمنتج النهائي أو المخرجات Outputs أو المستهدف.

---

3) ابن مرسلي، مرجع سابق، ص 343.
4) محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية** (القاهرة: عالم الكتاب، ط 2، 2004)، ص 262.
5) محمد عبد الحميد، المرجع نفسه، ص 287.

ـ وصف للعمليات التي تتم خلال مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، وطبيعة العلاقات بين العناصر المحركة لهذه العمليات،وهو ما ينطبق على إدارة الأزمة واتخاذ القرارات فيها ويفسر بالخروج بتصريحات متعددة. ثم تأتي بعد ذلك عملية تطبيق المعلومات المحصل عليها في تصميم نظام جديد يحل محل النظام الراهن، أو يعمل على تحسينه باختيار أنسب البدائل والحلول المطروحة، مما يؤكد أن تحليل النظم يتطلب مهارات إبداعية و ابتكارية في كل مراحله.

الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت الأزمة بصفة عامة عديدة ومتنوعة، من كتب وأبحاث ورسائل ومناقشات، خاصة فيما يتعلق منها بالمجال الاقتصادي وبنسبة أقل في المجال الإعلامي المرتبط بالعلاقات العامة للمؤسسات، لكن بالمقابل تغيب إن أمكن القول تماما الدراسات التي تطرقت لإدارة الأزمات الإعلامية أو السياسية المتعلقة بالعلاقات الدولية بصفة عامة والحالة المدروسة بصفة خاصة، بل وتقل فيها حتى الكتابات العلمية المنهجية، فكل ما يتوفر مثلا عن الأزمة الجزائرية المصرية أغلبهمقالات في صحف وحصص مُذاعة ومُتلفزة، تَطرح آراء مُحمَّلة بالذاتية والبعد عن التحليل العلمي المنهجي الموضوعي، ومشحونة بمعلومات بشكل يجعل من الصعب الاعتماد عليها في بحث علمي. وسنقتصر على ذكر تلك الدراسات المتطرقة للأزمة الجزائرية المصرية المرتبطة بموضوعنا، والتي منها:

- دراسة الأستاذ "فتحي بولعراس" بعنوان، كرة القدم في العمليات السياسية: حالة مصر والجزائر سنة 2010: تناولت الدراسة أهمية لعبة كرة القدم وتأثيرها في العلاقات الدولية، وكيف تعتبر هذه اللعبة مؤشرا كبيرا للتطورات الجيوسياسية الحادة في السياسة الدولية، حيث قام الباحث بعرض تاريخي للعلاقة بين كرة القدم والروح الوطنية والعسكرية. كما يمكن لكرة القدم في كثير من الأحيان أن تكون فرصة كي توجه دولة ما بعض الرسائل إلى دولة أخرى تعبر لها من خلالها على حسن نواياها. كما تطرقت الدراسة إلى الرهانات المتعلقة بكل من النظامين السياسيين المصري والجزائري من خلال هذه الأزمة الكروية، حيث تكشف الدراسة أن مصر كانت تسعى من خلال هذه اللعبة إلى تمرير مخطط توريث الرئاسة، والتغطية على تفشي الفساد ونهب المال العام، في المقابل يسعى النظام الجزائري إلى الاسترجاع السياسي وتجديد المشروعية، فمنح تأهل الفريق الوطني لنهائيات كأس العالم فرصة ذهبية لتحقيق تهدئة كان النظام في حاجة إليها من أجل تحقيق جزء من أجندته السياسية الداخلية.
- كما نجد رسالة ماجستير لسنة 2010 من إعداد الطالبة لبنى غريب عبد العليم بمصر تحت عنوان، أثر المعلومات على إدارة الأزمات السياسية، دراسة حالة الأزمة المصرية الجزائرية الفترة من 2009 إلى 2010 : تناولت دور وأهمية المعلومات اليوم في الحياة السياسية سواء على الصعيد الدولي أو الصعيد الداخلي، مسقطة ذلك على الأزمة المصرية الجزائرية. كما بيَّنت كيفية استغلال السلطات السياسية في البلدين هذه الأزمة في إدارتهما للنظام السياسي، وتأثير هذه الأزمة بالسلب على النظام المصري في إحدى مراحلها حيث تراجعت مكانته في النظام العربي، وأثبتت الدراسة أيضا غياب طبقة المثقفين وقادة الرأي العام والإعلام المهني، هؤلاء الذين لهم القدرة على أن يؤثروا في النظام السياسي.

وهي الدراسة الوحيدة المماثلة في العديد من جوانبها لموضوع بحثنا، وذلك انطلاقا من نفس الحالة المدروسة ـ أزمة الجزائر مصر ـ وبعض المناهج المتبعة، لكن الاختلاف يكمن في أن هذه الدراسة التي سنقوم بها تركز على التصريحات السياسية الرسمية والتي تعد من بين إن لم نقل الدراسة الوحيدة التي تركز على التصريحات الرسمية

وفعالية تلك التصريحات في إدارة الأزمات، وذلك لما لهذه التصريحات من أهمية وتأثير كبيرين في مختلف مراحل إدارة الأزمة، حيث يمكن لتصريح من مسؤول رسمي ـ ذو مكانة عالية في البلد ـ أن يؤدي إلى قيام أزمة، أو إنهاء أزمة قائمة مباشرة بعد تصريحه. كما أن هذه الدراسة ستركز على انعكاسات هذه الأزمة على البلدين في شتى المجالات.

تحديد المفاهيم:

تتضمن الدراسة مجموعة مفاهيم تتطلب تحديد استعمالاتها في هذا البحث، وهي كالتالي: الاتصال، إدارة الأزمة، المؤسسات الرسمية، التصريحات الرسمية.

1 ـ الاتصال:

أصل كلمة اتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الماضي الثلاثي "وصل"، يقال وصل الشيء أوصل إلى الشيء وصولا، أي بلغه وانتهى إليه.[6]

والكلمة في الانجليزية هي communication والتي تعني: تبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة. وعليه فالاتصال هو تبادل المعلومات بين أفراد أو جهات بوسائل نقل مختلفة كالأمواج الصوتية أو الضوئية أو الكهرومغناطيسية.

وهذا هو المعنى المستخدم له المصطلح في دراستنا، حيث نقصد به كل الاتصالات والبيانات التي صرح بها المسؤولين الجزائريين والمصريين في مختلف مراحل إدارة الأزمة.

2 ـ إدارة الأزمة:

في الحقيقة ترجع كلمة الأزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم، حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض، وعليه الأزمة في معناها العام والمجرد هي: تلك النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، حيث الحياة أو الموت، السلم أو الحرب.[7] وعليه فالأزمة تعد حدث مفاجئ يظهر مشكل تتشابك فيه الأسباب وتتلاحق فيه الأحداث لتزيد من درجة المجهول وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة من أي قرار يتخذه.[8] وهو ما ينطبق على ما حدث في العلاقات الجزائرية المصرية، فجأة تسارعت الأحداث وتنوعت المعلومات وتحولت الحالة إلى أزمة تتطلب تدخل واعي لحلها عن طريق ما يعرف بإدارة الأزمات التي عرفها " كارنتلي Quaranteli " على أنها ترتكز على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة.[9]

---

6) حمد بن محيا الطيري، **تاريخ دراسة الاتصال** (المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود، 2007)، ص2.

7) محمد هدير، **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات: مع الإشارة لأزمة القبائل** (رسالة غير منشورة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2005)، ص17.

8) محسن أحمد الحضري، إدارة الأزمات: **منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات** (القاهرة: مكتبة مديول، 1990)، ص15.

9) Ronald.W.Perry and Jeanne of Nigg, **Emergency management, strategies for communicating hazard information** (Public administration review, special issue, 1985), p4.

وعليه فإدارة الأزمة المقصودة بالدراسة هنا هي مجموعة الإجراءات المنهجية المتخذة من اندلاع الأزمة الجزائرية المصرية، ومن خلال توافر المعلومات بالقدر الكافي وتقييم هذه المعلومات للخروج بتصريحات وقرارات مرتبطة بالمواقف والأحداث المتلاحقة للازمة حتى يتم الوصول إلى حلها والاستفادة منها مستقبلا.

3 ـ تصريحات المؤسسات الرسمية: تعرّف المؤسسة على أنها هيكل تنظيمي في إطار قانوني واجتماعي معين تسعى لتحقيق خدمات معينة، سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية... الخ. أما الصفة الرسمية فالمقصود بها هنا تلك المؤسسات ـ المتمثلة سواء في الأشخاص أو المؤسسات ـ الممثلة للدولة بصفة رسمية في جانبها السياسي سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

وقد اقتصر البحث، نظرا لضيق الوقت المحدد للدراسة وتشعب المؤسسات والأشخاص الممثلين للدولة، على أهم المؤسسات والأشخاص الرسميين الممثلين للبلدين الجزائر ومصر: رؤساء البلدين، وزراء البلدين ووزاراتهم، ممثلي الشعب بنوعيهم (مجلس الأمة، المجلس الوطني).

أما التصريح الرسمي فهو حسب "كورتلوز بكانيلا" C.Paccagnella نوع من النصوص السياسية، وهو يلعب دورا كبيرا في الحياة السياسية لكل أمة لأنه يعكس أهمية اللغة في محضر إرسال المعلومات السياسية والإيديولوجية عندما يراد بها إقناع الناس بعَدلِ الأفكار السياسية المطروحة.[10] وهذا ما يفسر العمل السياسي الإيديولوجي في حالة وجود الممثلين في السلطة، وحسب "كربرات أورشيوني"Kerbrat-Orechioui وميود Mouillaud فإن التصريح والخطاب السياسي يسعى أساسا إلى السلطة، ويتدخل دائما ليسمح بممارسة السلطة من طرف المهيمنين.[11]

وعليه فالتصريح السياسي هنا هو مظهر من مظاهر الاتصال السياسي، يحرر بناء على خلفيات ينطلق منها رجل السياسة، وكذلك على الأهداف التي يريد إصابتها، إما أن يكون عبارة عن نص مكتوب ومنشور أو نص شفهي مذاع أو نص مصور متلفز، هدفه إما إيصال أفكار جديدة للمتلقي أو للرد على أفكار معينة أو أن يقنع بمشروعية الأفكار والممارسات المدارة، وعليه يجب أن يكون مقنعا حتى يصل إلى تحقيق غايته المنشودة. وفي هذه الدراسة التي بين أيدينا اقتصرنا نظرا لعامل الوقت كما أشرنا وصعوبة الوصول إلى كل التصريحات، على تصريحات المسئولين السياسيين ومؤسساتهم في كلا البلدين الجزائر ومصر، فاشتملت الدراسة بذلك تصريحات كل من :- رؤساء البلدين - وزراء البلدين - ممثلي الشعب في المجالس العليا.

---

10) Jacques Gerstle , **La Communication Politique** (France: collection que sais-je? 2éme éd, PUF, 1992), p22.

11) Catherine Kerbrat-Orechioui et MouriceMouillaud , **Le Discours Politique** (lyionpress: universitaire de lyion,2éme éd,1984), p27.

صعوبات البحث:

1 ـ النقص الكبير في المراجع والمصادر فيما يتعلق بالحالة المدروسة، وإن وجدت فيغلب عليها الطابع الدعائي، أو اختارت التحفظ وعدم الخوض في الموضوع لأسباب مجهولة.

2 ـ صعوبة الحصول على التصريحات والوصول إلى أصحابها.

3 ـ ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذا العمل، خاصة و أنه يتم بالموازاة مع دراسة مجموعة من المقاييس التي تتطلب بحوثا وامتحانات.

تقسيم الدراسة :

تشمل هذه الدراسة إلى جانب الإطار المنهجي ثلاث فصول، خصص الفصل الأول منها للإطار النظري من خلال ثلاث مباحث، أدرج المبحث الأول للاتصال، أنواعه وأهميته على المستوى الداخلي والدولي. والمبحث الثاني لكيفية إدارة الأزمة، انطلاقا من تعريفها وأنواعها وبعض المفاهيم المشابهة، إضافة إلى مراحل وعوامل نجاح إدارة الأزمة. وجاء المبحث الثالث للربط بين المتغيرين الاتصال والأزمة تحت عنوان اتصال الأزمات، نتناول فيه التعريف باتصال الأزمة وأهمية ودور معلومته في إدارة الأزمة.

أما الفصل الثاني مرتبط بالجانب التطبيقي للدراسة، من خلال تشخيص للأزمة الجزائرية والمصرية وتحديد لدور الاتصال بأنواعه المختلفة فيها في ثلاث مباحث، لكل مبحث ثلاث مطالب، كانت الانطلاقة مع التعريف بالأزمة في المبحث الأول من خلال تناول كيف تحولت العلاقات والتعاون المتبادل بين البلدين إلى أزمة، ثم التركيز في المبحث الثاني والثالث على أهم الأسباب والوسائل الاتصالية التي أثارت الأزمة والتي زادت في حدتها، مع تبيان أهمية ودور مستوى المعرفة للمسؤولين ومتخذي القرار حتى يصدروا قرارات ويُبْدو بتصريحات مناسبة.

والفصل الثالث في مبحثين، يتناول كيفية إدارة الأزمة الجزائرية المصرية من خلال التصريحات الإيجابية والسلبية لمسؤولي البلدين ومؤسساتهم في مختلف مراحل الأزمة، مبرزا في النهاية أهم الانعكاسات أيضا بنوعيها الايجابي والسلبي في مختلف المجالات والمستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية.

في الأخير خاتمة، فيها حوصلة لما تم التوصل إليه من نتائج خلال كل فصل، مع إبداء ملاحظات مبنية على دراسة علمية تُمكِّن من تجنب مثل هذه الأزمات وحسن إدارتها في حالة وقوعها.

الفصل الأول :

الإطار النظري لإدارة الأزمة

يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي، فظاهرة المجتمع في أساسهاظاهرة اتصالية بحتة، تُسهِّل أغراض التجمع البشري من ناحية وتحقق الهدف الإنساني من التجمع من ناحية أخرى، ومن غير الطبيعي أن يظهر تجمع بشري دونما اتصال يُهيأ له هذا الوجود، فالاتصال جزء من الحياة الطبيعية للمجتمع الإنساني بدونه تنعدم الحياة الاجتماعية من أساسها، ومن خلال الاتصال كوسيط بين الأفراد يتم تداول وإثراء المعايير الثقافية الخاصة بالمجتمع والحفاظ أو تكوين العلاقات مع الآخرين. فالاتصال هو معقد الروابط بين الأفراد، ووسيلة مد الجسور بين الجماعات، والباعث على السلم والحرب معا، لذلك احترف الإنسان منذ أن أدرك أهمية الكلمة صنوفا من القول الجميل جعلها وسيلة في التعامل ومُعتمَدَه في إنجاز أغراضه ونيل حاجاته، فلا غرابة أن تغدو الخطابة فيمدينة العرب سواء قبل الإسلام أو بعد البعثة مهادا لتمضية العقود وإبرام العهود والمواثيق، بها تعقد القِرانات والمصالحات والتحالفات، ومن خلالها تُلحم الأواصر وتعزز الروابط وتقوم الحروب وتتأزم العلاقات وتنقطع الروابط.

وقد رافقت الأزمات الإنسان منذ أن وُجد على هذه البسيطة، وتعامل معها وفق إمكاناته المتاحة للحد من آثارها، أو خضع ضحية لها إذا تجاوزت قدراته وإمكاناته المحدودة، وأصبحت الأزمة في الوقت الحالي حقيقة من حقائق الحياة، نتيجة تعددها وبروز الحاجة إلى التصدي لها ومواجهتها وفق ما يسمى بإدارة الأزمات لتفادي آثارها المدمرة التي تمس كل مظاهر التنمية بمجالاتها المختلفة مما يتطلب وضع إستراتيجية لإدارة الأزمات، تشمل وضع الخطط المستقبلية وتفعيل عمليتي التنبؤ والإنذار المبكر، مما جعل وزير الدفاع الأمريكي يصرح في أزمة الصواريخ الكوبية بقوله: " لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الإستراتيجية، وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات ". من هنا يمكن القول أن إدارة الأزمات ازداد الاهتمام بها حديثا لكن ممارساتها قديمة جدا،فنوح عليه السلام كان يبني الفلك قبل مجيء الطوفان، ويوسف الصديق كان يُخزن الحبوب قبل مجيء السنوات السبع العجاف، أما إدارة الأزمات من ناحية أنها منهج له خطوات مدروسة وأصول معينة فإن الكتابات والبحوث فيها قليلة خاصة في عالمنا العربي، وعلى وجه التحديد منها الدراسات التي تناولت الاتصال والاتصال الرسمي ودوره في إدارة الأزمات، فالاتصال ومنذ القيام حضارات التجمع البشري، كان ولا يزال عصب انتماء الإنسان لبني جلدته من أفراد المجتمع ومن حوله من المجتمعات، ووسيلة لتحقيق التناغم والاندماج الجمعي.

وعليه فإن دراسة موضوع الاتصال وإدارته للأزمة،ومحاولة فهم عناصره، أبعاده وأساليبه، وإلقاء الضوء على بعض مهاراته الأساسية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة، يعد من الأمور الهامة والأساسية التي تتطلب البحث والدراسة، خاصة في عصرنا الحالي الذي يشهد مزيدا من التقدم المتسارع في وسائل الاتصال والمعلومات وتعددت تطبيقاتها العملية لتتجاوز مجالات الحياة الشخصية، وتشمل العديد من المؤسسات الكبيرة والمنظمات والعلاقات الدولية والتفاعل العالمي، لدرجة أصبح فيها موجهوها بإمكانهم أن يتلاعبوا بعقول الناس ونفسياتهم وبمصير الشعوب بأكملها. لهذا كانت دراسة الاتصال في هذا العصر أمرا لازما للأفراد والجماعات على حد سواء.

المبحث الأول : الاتصال دوره وأهميته

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته:

1 - 1 - مفهوم الاتصال:

تعددت تعريفات الاتصال بتعدد العلوم الإنسانية لا يشير إلى الخلاف في التعريف بقدر ما يشير إلى ثراء المعنى و تـأكيد أهميته، فموضوع الاتصال من أكثر الموضوعات تداولا بين مختلف التخصصات العلمية، فهو حلقة وصل بين المجالات العلمية المختلفة، لذا يعد من المفاهيم الجوهرية في مختلف العلوم، فلم يقتصر الاهتمام به على مهنة بعينها أو تخصص بعينه، وإنما تناوله كل فرع من فروع المعرفة من خلال زاوية اهتماماته الخاصة،[12] مما دعا الكثير من الخبراء والباحثين إلى محاولة تصنيف هذه التعريفات في مجموعات، وتناول كل مجموعة في إطار معرفة مخصصة.

وإذا حاولنا تحديد مفهوم الاتصال من الناحية اللغوية، نجد أن لفظ اتصال Communication يرجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة Communis بمعنى عمومي ومشترك أو شائع، يقابله في اللغة الانجليزية مصطلح Communinusum بمعنى شيوعي؛ وهي المذهب الذي يقضي بالضرورة خضوع جميع أنواعالمِلكية للمِلكية الجماعية، وبأن ما يتحقق منها من عائد يكون مشاعا أو مشتركا، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم، أو منهم إلى الآخرين بصورة مشتركة.[13]

وعلى هذا الأساس يعرف "جورج جرنبر" الاتصال بأنه صورة من صور التفاعل الاجتماعي، وهو العملية التي يتفاعل بها الأطراف من خلال الرسائل في سياقات اجتماعية معينة.[14] ويعرفه "محمد عبد الحميد" على أنه العملية الاجتماعية Social Process التي يتم بمقتضاها تبادل مختلف المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.[15] ويؤكد هذا التعريف على مفهوم العملية في الاتصال، وهو إن دل فإنما يدل على التغير والتطور والإضطراد في حركة العناصر في علاقتها ببعضها، وحركة عملية الاتصال في علاقتها بالسياق الذي تعمل فيه والعمليات الأخرى المصاحبة التي تؤثر فيها أو تتأثر بها، مما يجعل الاتصال يختلف ويتنوع من موقف اتصالي لآخر حسب المدخلات والمخرجات المترتبة من كل موقف، وحسن تقدير الموقف الاتصالي والتصرف أو التخطيط في ضوء ذلك، هو الذي يجعل لهذه الاتصالات فاعليتها فتـَذْسابْ المعلومات في حركة مستمرة بين مختلف المستويات، فإذا توقفت أو ضعفت أو قامت موانع مادية أو اجتماعية أو نفسية في سبيله تأثر الاتصال بالضرورة نتيجة لذلك.

فالاتصال عملية معقدة تتضمن جوانب كثيرة ينبغي الإحاطة بها والتصرف وفقا لها، حتى نتمكن من أن نضع أيدينا على أحد مقومات نجاح العلاقات ونضمن لأنشطتنا الفعالية والتأثير.

ومن التعريفات التي نراها شاملة التعريف الإجرائي التالي: الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم، يتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، داخل إطار

---

[12] هالة منصور، **الاتصال الفعال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته** (مصر: المكتبة الجامعية الاسكندرية)، ص10.
[13] عادل المواري، سعد مصلوح، **موسوعة العلوم الاجتماعية** (الإمارات العربية المتحدة: مكتبة الفلاح، 1994)، ص131.
[3] محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير** (القاهرة: عالم الكتب، 1997)، ص19.
[15] المرجع نفسه، ص 21.

السياق الذي يحدث فيه التفاعل.[16] وعليه فالاتصال يعد ضرورة إنسانية واجتماعية، كون حاجة الإنسان للاتصال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والمأوى، وبما أن الإنسان كائن اجتماعي اتصالي فإنه لا يستطيع العيش في معزل عن المجتمع، بذلك يكون معنى الاتصال أداة لتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

1 - 2- خصائص الاتصال :

أ- الاتصال عملية ديناميكية Dynamic Process: عملية تفاعل اجتماعي، بتبادل المعلومات والأفكار.

ب ـ الاتصال عملية مستمرة Continuous Process: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة، فليس له بداية أو نهاية واضحة المعالم، ونحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا.

ج- الاتصال عملية دائرية Circular Process: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط، بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال.

د ـ الاتصال عملية معقدة Communication is a Complex Process: يحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة.[17]

ه- لا يمكن إلغاء الاتصال Communication is Irreversible: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، وإن كان غير مقصود كالخطأ في تحيز الزمان والمكان أو الموقف الاجتماعي.[18]

1– 3- أهداف الاتصال :

يهدف الاتصال بشكل عام إلى التأثير في المتلقي حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وهذا التأثير قد يكون على مستويات أو مجالات، إما على أفكار المتلقي لتعديلها أو تغييرها أو على اتجاهاته أو مهاراته، لذلك يمكن تعميق أشكال هذا التعديل أو التغيير، إما على مستوى تعديل أو تغيير: المعلومات، أو الاتجاهات، أو سلوك المستقبل.

أ ـ التغيير أو التعديل في المعلومات : يتم على النحو التالي: تزويد المستقبل بمعلومات سليمة تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة. وتزوده بمعلومات جديدة إضافية لم يطلع عليها أو يعرفها من قبل، كما تصحح له معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علقت في ذهنه. أو تعطيه معلومات ناقصة على شكل أنصاف أو خاطئة كما هو الحال في الحرب النفسية وعمليات تضليل الرأي العام.

ب- التغيير أو التعديل في الاتجاه: الاتجاه عبارة عن إطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي تجعلنا نشعر مع الآخرين أو نتضامن معهم أو نحصل على دعمهم، ويتكون الاتجاه من المكونات التالية: الجانب المعرفي من اعتقادات وحقائق ومعلومات، الجانب العاطفي من مشاعر الحب والكراهية. والجانب السلوكي من عمل ونشاط . وكلها جوانب يمكن أن يمسها الاتصال ويؤثر فيها.

---

[16] طلعت منصور، **سيكولوجية الاتصال** (الكويت: مجلة عالم الفكر، م11، ع2، وزارة الإعلام، سبتمبر1980)، ص107.

[17] إبراهيم أبو يعقوب، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي** (القاهرة: المكتبة الأنجلومصرية، 1999)، ص49.

[18] جمال محمد أبو شنب، **نظريات الاتصال والإعلام: المفاهيم المداخل النظرية القضايا** (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2006)، ص23.

ج- التغيير أو التعديل في السلوك: كدعوة المتلقي إلى فعل شيء ما كان ليعمله لولا الدعوة لفعله.[19]

كما يصنف بعض الباحثين أهداف الاتصال إلى: هدف تعليمي تثقيفي، اجتماعي، تنظيمي إداري.

1 - 4- أهمية الاتصال:

إذا ما تحدثنا عن أهمية الاتصال بشكل عام، فإن هذه الأهمية تظهر في الإجابة على السؤال لماذا نتصل بالغير؟ خصوصا فيما يسمى بالاتصال غير المخطط والذي نقوم به جميعا في حياتنا اليومية. في هذه الحالة يصبح تكييف نموذج الدوافع والحاجات الإنسانية مدخلا مناسبا لتحديد هذه الأهمية، التي تظهر في الإجابة الجامعة؛ نحن نتصل لتلبية حاجاتنا الإنسانية. ويرى آخرون أن الاتصال هو طريق بناء العلاقات، فكل يوم نعتمد على قدرتنا في الحديث والاستماع والكتابة والقراءة وملاحظة الرموز والإشارات التي بدونها نفقد الكثير من إنسانيتنا.[20] ويمكن عرض أهمية الاتصال فيما يلي:

ـ نادرا ما نجد دورا اجتماعيا لا يفرض على الفرد الاتصال بالآخرين، فتكامل الوظائف يفرض على الفرد الاتصال بالآخرين.

ـ حاجة الفرد إلى المعلومة والمعارف الخاصة بالقضايا والموضوعات اليومية والبيئية، التي تفيده في اتخاذ قراراته اليومية أو دعم ما يتبناه من أفكار وقيم ومعتقدات، وتُجنِبُه وتحميه من الأخطار.

ـ يعزز الإحساس بالأمن والطمأنينة، ويحقق الترابط والتقارب بين أفراد المجتمع وعناصره ودعم التفاعل بينهم، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات التي تزيد من فرص الفرد في البقاء والنجاح، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا.

ـ وحول أهمية الاتصال في الإدارة يقول "رفعت الفاعوري": " تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة ". وقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقرب من 75% من نشاط المؤسسات، ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة. وبدونها تموت أو تضمر الحركة الدائبة للمؤسسة وجميع أنشطتها.[21] فراسم السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف وواضع الخطط المفسرة لهذه السياسات في حاجة دائمة إلى البيانات والمعلومات وكافة الحقائق المستمد من مواقع التنفيذ ليصهرها في بوتقة علمه وخبرته، ويكوِّن منها الأرضية الصلبة الصالحة لبناء تقديراته الخاصة بالسياسات والخطط ، وليتخذ منها الأساس السليم لإصدار القرارات.

---

[19]) جمال محمد أبو شنب، المرجع نفسه، ص24.

[20]) محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، مرجع سابق، ص ص. 21 - 22.

[21]) رفعت الفاعوري، **الاتصالات الإدارية**، ص 21.

المطلب الثاني: دور الاتصال السياسي في العلاقات الدولية

الاتصال السياسي ظاهرة إنسانية اجتماعية تكونت منذ ظهور التجمعات الإنسانية، وارتبطت بتكوين الفرد الاجتماعي والسياسي وتفاعله مع بيئته السياسية داخل وخارج مجتمعه، وعلى الرغم من قدم الاتصال السياسي باعتباره سلوكا إنسانيا للفرد والجماعة الإنسانية، إلا أن الاهتمام به بشكل ملحوظ وتنظيره وتحديد مجالاته واهتماماته لم يبدأ إلا حديثا نتيجة سيادة وانتشار مفاهيم الديمقراطية، وتأثر علم السياسة بكل من علم الاجتماع وعلم النفس، وبالتالي فقد توصل علماء الاجتماع والاتصال والسياسة في الخمسينيات من القرن العشرين إلى تحديد مفهوم الاتصال السياسي، والتعريف بأساليب وأدوات الاتصال الهادف والمؤثر في أفراد المجتمع والحكومات.[22]

2 - 1 - تعريف الاتصال السياسي: Communication Politique

الاتصال السياسي هو مفهوم يتركب من مصطلحين "اتصال" و"سياسة"، وأول تعريف له جاء سنة 1956. يعرفه" سولا بولSOLA POOL": الاتصال السياسي هو نشاط بعض المؤسسات المكلفة ببث الأفكار والمواقف المتعلقة بأعمال الحكومة.[23] ويعرفه جاك جير سيلي: يرتكز الاتصال السياسي على مجموعة من سيرورات تفاعلية بين عناصر نظام سياسي وبين هذا النظام ومحيطه، ويكون مبنيا على التوازن والتبادل.[24] وقد عرف جون ميدو J.Meadow الاتصال السياسي بأنه: الطريقة التي تؤثر فيها الظروف السياسية على تشكيل مضمون الاتصال وكميته، كما أنه أيضا يتعلق بالطريقة التي يمكن بها أن تقوم ظروف الاتصال بتشكيل السياسة، بعبارة أخرى يتعلق الاتصال السياسي بتبادل الرموز والرسائل التي قد تكون شكلتها أو أنتجتها النظم السياسية.[25]

هذا ما جعل الاتصال السياسي عنصرا مهما في أداء السلطة والقائمين عليها، فمن يستحوذ على هذه السلطة يسعى جاهدا للسيطرة على وسائل الاتصال لتحقيق أهدافهم للبقاء في السلطة، كما أن القادة السياسيون يميلون دائما للتحكم في المعلومات المتاحة للمواطنين. وهكذا يمكن بسهولة أن نلمس يوميا طبيعة العلاقة الترابطية التي تعكس ذاتها بين المؤسسة الرسمية والمؤسسة الاتصالية، أو بين هذه الأخيرة بوسائلها وقنواتها المختلفة وبين القادة السياسيين (رؤساء الدول وحكومات، وبرلمانيين، وقادة أحزاب)، فيما يقدمونه من بيانات وتصريحات بأشكال اتصالية مختلفة في المناسبات التي يتعين فيها تحديد مواقف هؤلاء القادة من الأحداث الداخلية والخارجية.

2- 2 - أبعاد الاتصال السياسي: إرسال المعلومات وإدخال تعديلات على الرأي العام وتغيير سلوك المتلقي، كل هذا يمثل الاتصال السياسي الذي أصبح اليوم رهانا للذين يريدون ممارسة السلطة، بهذا فإن على الحكام الاستماع

---

[22] سعد آل سعود، الاتصال والإعلام السياسي (المملكة العربية السعودية: دار الكتاب الحديث)، ص18.

[23] Jacque Geerstle, **La Communication Politique** (France: collection de que sais- je ?, 2 éme ed,1992) ,p22.

[24] Ibid, p25 .

[25] محمد حمدان المصالحة، **الاتصال السياسي مقترب نظري تطبيقي** (الأردن: دار وائل للنشر، ط2، 2002)، ص55.

بتمعن لآراء المواطنين، وعليهم أن يشرحوا لهم أهم الأسباب التي أدت بهم لاتخاذ قراراتهم. ولأهميته في الحياة السياسية أصبحت شرعية السلطة مرتبطة بقدرة الحكام على الاتصال، حيث يقول" غارل سميث Garl Schmith ": إذا كانت الوضعية البرلمانية أكثر سوء في أيامنا، هذا راجع إلى تطور الديمقراطية الجماهيرية الحديثة، والتي جعلت من النقاش العام ببراهينه شكلا أجوفا؛ أي أن غياب الاتصال ينعكس سلبا عل المؤسسات العمومية.[26]

2 - 2 - أ- البعد البرغماتي: يهتم البعد البرغماتي بدراسة تطبيق أو ممارسة فعالية الاتصال، وبتعميم السيميولوجيا أو ما يسمى بنظرية الدلائل، التي تقييم العلاقة بين الدلائل ومستعمليها، وحسب هذا البعد يستعمل المرسل عدة طرق كالإقناع والتأثير والإعجاب والإخبار والتفاوض والسيطرة، فلا مضمون الرسالة ولا الخطاب ولا حتى بنية النظام الاتصالي هي الأهم بل نوعية العلاقة الاجتماعية التي تبث وتتوضح بفضل الاتصال. ويبقى الاتصال خير كفيل للتفاهم والتواصل والتعاون عن طريق الحوار والمناقشات والاحتفالات، فمبدأ التعاون أو التفاهم هما جوهر النظرية الحديثة، ويرتكز الاتصال السياسي على استعمال اللغة إذا أردنا التأثير أو الإقناع أو التفاوض، لهذا فإن الانتقاء عن طريق اللغة يقوم مقام العنف الجسدي. و كفضاء مثالي للمناقشة والحوار نجد أن البرلمان، ذلك المكان حيث يجتمع ممثلون عن الشعب وممثلون عن السلطة من أجل الحوار ومعالجة القضايا العمومية. فالسياسة إذن هي عالم قوي ولكنها أيضا عالم للدلائل التي لها فعالية اجتماعية، وليس فقط إدراكية وتعبيرية، وتسمح اللغة عند إدخالها في الخطاب بإيجاد اتفاق وتسوية، غير أن الخطاب كما يَخدُم الإصلاح في العلاقات الاجتماعية فهو أيضا يَخدُم النزاع والإستراتيجية والتلاعبات والسيطرة.[27]

2 - 2 - ب - البعد الرمزي: يعرف الرمز الألسني بأنه مخزون الكلمات وفهرس للقواعد، إنه نظام من المعاني يساعد على فهم الذات وفهم الآخرين والمحيط. وتمارس كل المجموعات على أعضائها دور الشرطة الاستدلالية التي تعمل من أجل تأمين الاندماج الاجتماعي، لكنها تقصي من لا يحترم الإجراءات، يوضح "جاك جيرسيل "J.Gerslet قائلا:" أن منتوج الخطاب السياسي يكون مراقبا ومختارا ومنظما وموزعا".[28] لذلك نجد أن رجل السياسة يستعمل الرموز من أجل إنتاج معاني للممارسة السياسية لأن الرمز هو تمثيل للواقع ويقيم العلاقة بين المعاني والأشياء، وعليه فالرمز هنا هو بمثابة مخزون من الدلائل وفهرس للقواعد، نختار منه الكلمات من أجل صناعة نصوص شفهية أو رسائل، فيتميز الرمز بثقله السيميولوجي وقدرته على الاستحضار والتشخيص، مثل الكلام حول العنصرية أو الوطنية...الخ، وتلعب اللغة في الاتصال دور المسؤول عن كل الممارسات ذات المعنى.

2 - 2 - ج - البعد البنيوي: يتعلق مظهر بنيوية الاتصال بالأصوات التي ترسلها القنوات والشبكات وكل وسائل الاتصال التي تسمح بتدفق الاتصال، أما مظهر الرمزية فيتعلق بكل المعطيات الثقافية الخاصة بجماعة معينة، وتشكل مظاهر البنيوية أدوات لمعالجة المعلومات.[29]

---

[26] نصيرة بن عمرة، **التوجهات الرئيسية للسيد عبد العزيز بوتفليقة من خلال خطابه السياسي أثناء الحملة الانتخابية لرئاسيات أفريل 1999** (رسالة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001)، ص18.

[27] المرجع نفسه، ص20.

[28] Jacque Gerslet, op-cit, p10.

[29] بن عمرة، مرجع سابق، ص 21.

2 ـ 3 ـ العلاقة بين الاتصال والسياسة:

العلاقة بين الاتصال والسياسة في مختلف دول العالم ـ بصرف النظر عن طبيعة وشكل النظام السياسي والنظام الاتصالي الذي يمارس ـ هي علاقة جوهرية لدرجة يصعب تصور أحدهما دون الآخر أو قيامه بوظائفه بمعزل عنه. وهو ما أكده علماء السياسة والاتصال والاجتماع السياسي حين اهتموا بدراسة التفاعل بين الاتصال والنظام السياسي والعملية السياسية بصفة عامة، وأكدوا أهمية العلاقة الجوهرية بينهما، بل إنهم نادوا بإعادة دراسة وتحليل العلوم السياسية بالاعتماد على نظريات الاتصال، فعالم السياسة صعب أن يوجد دون اتصال، لأنه حلقة الوصل بين الجماهير والنخبة الحاكمة صانعة القرارات.[30] حيث تُعوِّل الحكومات على اختلاف أنظمتها السياسية على وسائل الاتصال في تحقيق أهدافها وفي مقدمتها الأهداف السياسية، فالاتصال السياسي عنصر مهم في أداء السلطة والقائمين عليها، ومن يستحوذ على السلطة يسعى جاهدا إلى السيطرة على وسائل الاتصال واستخدامها لكسب التأييد والدعم لسياستها وقراراتها، والتعرف على الاتجاهات السائدة في المجتمع.

وقد قسم" ألموند" وظائف النظام السياسي إلى وظائف المدخلات ووظائف المخرجات، وتتمثل وظائف المدخلات في التنشئة السياسية والتجنيد السياسي والتعبير عن المصالح والاتصال السياسي...الخ، ويشمل الاتصال السياسي نقل الرسائل داخل النظام أو بينه وبين البيئة، أما المخرجات فتتمثل في التشريع والتنفيذ والقضاء. فيتضح موقع الاتصال في النظام السياسي في ضوء تحليل "ألموند" البنائي الوظيفي، الذي يشبّه فيها الوظيفة الاتصالية بالدورة الدموية من خلال أن كل وظائف النظام- مدخلات ومخرجات- مترابطة معتمدة على الاتصال، ومن بين هذه الوظائف صنع القرارات والسياسات العامة، حيث يقول ألموند "كل شيء في السياسة اتصال".[31] وعليه يمكن القول أن نظام الاتصال هو إحدى القنوات الرئيسية لتدفق المعلومات من النخبة السياسية إلى الشعب، وكذلك نقل مشاكل وطموحات الشعب وتصوراتهم إلى النخبة الحاكمة. وينظر للعلاقة ما بين الاتصال والسياسة من زاويتين:

- إن وسائل الاتصال أداة رقابية وتوجيهية مؤثرة في سياسات وقرارات المؤسسة السياسية، استنادا إلى المقولة الديمقراطية الشهيرة أن الصحافة هي السلطة الرابعة في الدولة.
- إن السلطة السياسية تمارس الرقابة والتأثير على وسائل الاتصال لتصبح ضمن أدواتها في تحقيق أهدافها السياسية.

ومن جانب آخر فإن طبيعة التأثير ومداه بين السياسية والاتصال يختلف من مجتمع لآخر ومن نظام سياسي لآخر، ففي النظم الديمقراطية يمارس الاتصال تأثيرا أكبر في النظام السياسي مما عليه الحال في الأنظمة السياسية الأخرى، لمعرفتهم بأن عدم اكتمال دائرة المعلومات يؤثر سلبا على فعالية النظام السياسي وسياساته.

2 ـ 4 ـ مستويات الاتصال السياسي: يمكن أن نقسم الاتصال السياسي من حيث مستوى المدى المكاني والأفراد المستقبلين إلى مستويين هما:[32]

2 ـ 4 ـ أ- المستوى الوطني للاتصال السياسي: يعتبر الاتصال من الأدوات الرئيسية التي يُعوّل عليها أي نظام سياسي، من هنا فإن الحكومات تستخدم ما أمكنها من وسائل وقنوات وأساليب اتصالية متاحة من أجل أن تتعرف

---

[30] عزيزة عبدو، **الإعلام السياسي والرأي العام: دراسة في ترتيب الأولويات** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004)، ص20.
[31] نصيرة عبدو، مرجع سابق، ص20.
[32] محمد حمدان المصالحة، مرجع سابق، ص56.

على الاتجاهات السائدة في الوسط الاجتماعي، كما أنها تعمل جاهدة على أن تنقل للرأي العام المحلي كل ما تعتقد بأهميته للحصول على التأييد الشعبي لسياستها وقراراتها المتعلقة بالأوضاع الداخلية وفي المجال الخارجي. ويستخدم النظام السياسي الاتصال لتحقيق الأهداف التالية:

1. التثقيف السياسي بهدف خلق وعي سياسي لدى الشعب تجاه قضايا معينة قد تكون إيديولوجية، اقتصادية، أو عقيدة سياسية، أو سياسات إصلاحية معينة.
2. التأثير في اتجاهات الرأي العام المحلي من أجل توجيهه وتحديد مواقفه المساندة لسياساتها وبرامجها الاقتصادية والاجتماعية، ومحاولة إضعاف ظاهرة الرفض والمعارضة لهذه السياسات.
3. الرقابة على الحكومة، مما يجعل متخذي القرار بدورهم يقومون بتعديل ومراجعة سياساتهم وقراراتهم في ضوء ما تعرضه وسائل الاتصال من وعلى القاعدة الشعبية، وهذا من شأنه أن يؤدي غرضا مزدوجا: يسمح للرأي العام بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار على مستوى النخبة الحاكمة. ومن جهة ثانية يوجه عملية صنع القرار من قبل الحكومات في ضوء ما يصلها عبر وسائل الاتصال من القاعدة.

4. التسويق السياسي لا بد من التأكيد هنا على أن مقدرة السياسيين في عرض أفكارهم ومواقفهم هي التي تحكم مدى النجاح أو الإخفاق في قبول الجمهور لما يطرح عليه.

ومن بين قنوات الاتصال التي يمكن أن تعتمد في المستوى الاتصالي الوطني نجد المؤسسات ذات الطابع التنظيمي السياسي أو البيروقراطي أو النقابي، والجمعيات الغير حكومية، والمؤسسات الإعلامية، وكذا قنوات خاصة كالإضرابات والاعتصامات التي تستخدم كأدوات ومسالك تعبيرية للتأثير على متخذي القرار أو على الرأي العام ذاته.

وعليه فالاتصال السياسي داخل النظام السياسي يشبه النظام العصبي في الجسم البشري، وأن أي نظام حكم يحرص على استقراره، واستمراره بحاجة إلى وجود شبكة اتصالات تقوم بفك الإشارات وإيصالها إلى المتلقي بالشكل المناسب، وهي عملية لا علاقة لها بالقوة بل تشبه إدخال المفتاح في الثقب المناسب له فلا يحتاج حينئذ إلى قوة ليدور بعد دخوله المكان المخصص له.

2 - 4 - ب - الاتصال السياسي الدولي: وهو المستوى الثاني من الاتصال السياسي الذي يستخدم من قبَل الدول والحكومات والمنظمات الدولية عبر الحدود السياسية بين الدول من أجل تحقيق أهداف محددة، ويعتبر الاتصال الدولي أحدث أدوات تنفيذ السياسات الخارجية التي تعتمد أيضا على الأدوات الاقتصادية والعسكرية والدبلوماسية الاتصالية لتحقيق أهدافها: كونها-السياسة الخارجية- مجموعة القرارات والإجراءات التي تتخذها الدولة بخصوص علاقاتها مع الدول الأخرى لتحقيق مصالحها. ويمكن أن نميز بين أربعة أنواع من الاتصال الدولي من حيث أدواته وأهدافه ومجالات عمله: [33]

1- الاتصال الرسمي المؤسسي: وهو ذلك النوع من الاتصال الدولي الذي تقوم به أجهزة رسمية كالسفارات والمُلحقيات والمكاتب الإعلامية أو المنظمات الدولية في مناطق العالم المختلفة.

---

[33] حمدان المصالحة، مرجع سابق، ص66.

2- الاتصال على المستوى القيادي: وهو ذلك النوع من الاتصال الدولي الذي يتولاه رؤساء الدول ورؤساء الوزارات وكبار المسؤولين الدوليين في زياراتهم الرسمية، وعادة ما يستخدمون وسائل الاتصال المتاحة من أجل شرح سياساتهم وعرض قضايا بلادهم على الرأي العالمي.

3- الاتصال المؤسسي غير الرسمي: وهو الاتصالات الدولية (عبر الحدود القومية) و التي تقوم بها منظمات أهلية، هدفها تحسين التفاهم بين الدول أو تعزيز الجهود الدولية وتعبئة الرأي العام باتجاه قضايا عالمية مثل الجماعات البيئية، وحقوق الإنسان، ومكافحة المخدرات...الخ.

4- الاتصال الفردي: وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يقوم به الأفراد في رحلاتهم وأسفارهم أو إقامتهم خارج دولهم كالسياح والطلبة ورجال الأعمال أو التجار والباحثين، وهو من الاتصالات الدولية الفاعلة والمؤثرة على مستوى القاعدة الجماهيرية، وميزته أنه لا يخضع للرقابة السياسية المباشرة، ويسهم في نقل الأفكار والآراء السياسية أو التفاعل بين ثقافات شعوب العالم ودولها.

ويأخذ الاتصال السياسي الدولي كأداة للسياسة الخارجية وتحقيق أهدافها على الصعيد الدولي عدة أشكال تؤدي وظائف محددة للقائمين على استخدامه، من بين هذه الأشكال نجد:

- الإعلام عن طريق تزويد المتلقين بالمعلومات حول القضايا والموضوعات المرغوبة، وقد يتحول إلى تضليل تنصب غايته على صرف الانتباه عن عنصر الحقيقة في موضوع معين أو إخفائها عن المتلقي، بالتلوين أو الرمز والاجتزاء في نقل المعلومات عن الحدث وعن سياسة معينة في ظرف زمني محدد، وغالبا ما تبرز الحاجة إليه إبان الأزمات السياسية وفي أوقات الحروب، ومن الأمثلة على ذلك ما تصدره الدول من بيانات وتصريحات سياسية لوسائل الإعلام والرأي العالمي عن أحداث أو مواقف معينة بصورة مغايرة للحقيقة وبما يخدم مصلحة الدولة المعنية.
- الدعاية باعتماد التضخيم من وراء إرسال المعلومات، وتتنوع بين الدعاية السياسية الإستراتيجية وهي الموجهة إلى الشعوب المعادية ويطلق عليها اسم الحرب النفسية، وبين الدعاية التكتيكية الدفاعية التي تعتمد الدعاية الهجومية.

المبحث الثاني: كيفية إدارة الأزمات

المطلب الأول: مفهوم الأزمة، أنواعها وخصائصها

1 - 1 - مفهوم الأزمة:

تشكل الأزمة خطرا على حياة الإنسان وممتلكاته، هذا على مستوى الفرد أما على مستوى الدولة فقد تؤدي الأزمة إلى حدوث آثار واضحة، فهي إلى جانب زيادة أعبائها ومسئولياتها قد تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بما يهدد كيانها أو يعرضها لتبعات تخرج عن نطاق تحملها وحدود إمكانياتها، خاصة بعد أن تنوعت الأزمات واتسعت مخاطرها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة لأن تكون مسرحا لوقوع نوع منها، فالأزمة جزء لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة. ويعني وقوع الأزمة وضع النظام أمام حالة مفاجئة تحتاج إلى آليات خاصة للتعامل معها والسيطرة عليها ومعالجة ما ينتج عنها، سواء كانت تلك الأزمة من فعل الإنسان، أو من فعل الطبيعة، محلية كانت أو إقليمية، أو دولية.[34]

والأزمة كلمة قديمة، ترجع أصولها التاريخية إلى علم الطب الإغريقي وتعني نقطة تحول، فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان أو لحظات مصيرية في تطور المرض.[35] وترجع أصول الأزمة لغويا إلى الكلمة اللاتينية krinein ومعناها أن تقرر to decide لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار dicisive moment أي وقت صعوبة وشدة مهدد للفرد والمنظمة.[36] ويعرفها قاموس المصباح المنير: بأنها المأزم؛ ويعني ضيق المجال وعسر الخلاصة منه.[37] وفي القاموس الانجليزي Oxford university dictionory تعني الأزمة نقطة تحول من مرض أو حياة أو تاريخ، أو تعني وقت الخطورة والصعوبة ووجوب اتخاذ قرار معين.[38]

فالأزمة في معناها المجرد، هي تلك النقطة الحرجة والخطة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، حيث الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، حيث إيجاد حل للمشكلة أو تركها.

وفي القرن التاسع عشر شاع استخدام المصطلح واقتباسه من المعاجم الطبية إلى الدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدول والكنيسة، أين تحول المصطلح الطبي إلى التداول السياسي، وأصبحت الأزمة تعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر بطبيعة الأشياء والعلاقات.

أما في بداية القرن العشرين والواحد والعشرين، استخدم المصطلح بسبب أزمة الكساد العظيم الذي أصاب المجتمع الإنساني كله بالشلل والخراب الاقتصادي، وما نتج عنه من دمار اقتصادي تبعته صراعات سياسية دولية، كانت بوادر مقدمات لحرب عالمية طاحنة أتت على كل أخضر ويابس وانتهت بكارثة ذرية في هيروشيما وأزمات

---

[34]) Waster Raxmond, **Dictionary of Political** (New York: leurence vill brunswick publishing company, 1981), p56.

[35]) عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات:مدخل نظري** (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007)، ص83.

[36]) حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، مرجع سابق، ص47.

37) محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح (بيروت: مكتبة لبنان، 1981)، ص06.

[38]) A.S Hornby and Christina Ruse, **Oxford dictionory of curent english**, p177.

اجتماعية على كل المستويات.[39] هذا ما جعل كلمة أزمة تنتقل بعد ذلك إلى مختلف فروع العالم الإنساني، وتعتبر من المفاهيم المراوغة التي يصعب تحديدها لأسباب متعددة ومتداخلة منها: الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه، فضلا عن خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم إلى مفهوم الأزمة، مما أدى إلى تعدد التعريفات المستخدمة في تحديد مفهوم الأزمة.

أما الأزمة اصطلاحا: فهي حدث مفاجئ، تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق فيه الأحداث لتزيد من درجة المجهول وترك متخذ القرار في حيرة بالغة من أي قرار يتخذه، وأيضا لا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة، حيث دورة حياة الأزمة سريعة للغاية.[40]

لذا يتميز مصطلح الأزمة بكثرة وتنوع التعريفات المتعلقة به، حيث نجد منها ما يركز على موقف الأزمة، مثل ما عرفها Booph على أنها حالة يواجهها أفراد، أو جماعة، أو منظمة ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التعبير الفجائي.

وما يلاحظ على هذا التعريف أنه يتعامل مع الأزمة من منطلق أنها تمثل ضغوطا وتتطلب اتخاذ إجراءات غير مألوفة، لكنه لا يوضح أثر هذه التغيرات كتهديد، ولا يوضح درجة شدة الضغوط حتى يمكن اعتبار الموقف أزمة، كما يركز فقط على الجوانب الاجتماعية للأزمة.

ومن التعريفات ما ركز على الأحداث المسببة للأزمة مثل تعريف Kreps على أن الأزمة هي أحداث غير روتينية تحدث في مكان وزمان معينين، وتؤدي إلى إلحاق خسائر وأضرار مادية بالمجتمع ووحداته المختلفة، بالإضافة إلى حدوث خلل في الوظائف الحيوية للمجتمع نفسه قد يؤدي إلى تلك الأحداث غير الروتينية المسببة للأزمة، ويرى أن الحدث المسبب للأزمة يتسم بثلاث خصائص رئيسية هي: التأثير على المجتمع ككل، المفاجأة والحدث، الضغط على عامل الوقت.

لكن ما يلاحظ على هذا التعريف افتراضه أن الحدث لا بد أن يتسم بالمفاجأة، وذلك ليس هو الحال في أزمات مثل المجاعات آو كوارث التلوث البيئي المستمر، حيث تتصاعد تلك الأحداث بشكل تراكمي مع مرور الوقت.

وهناك تعريفات ركزت على الأزمة من منطلق تبعاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على حد سواء، مثل التعريف الدولي للأزمة: هي عبارة عن حادثة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات وتلوث البيئة، وقد تكون طبيعية أو تكون من فعل الإنسان، سواء كان إراديا أو غير إرادي، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقا لحجم الأزمة ومدى الخسائر التي تنجم عنها.[41]

إضافة إلى هذه التعريفات للأزمة، نجد تعريفات أخرى ركزت على العنصر المتأثر بالأزمة، ومنها ما ركز على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة، وعلى الجانب الإيجابي والسلبي للازمة، وكذا الجانب الإحصائي باحتمال وقوع الأزمة، إضافة إلى التعريفات التي ركزت على نوع الأزمة (الاجتماعية، اقتصادية، سياسية، دولية).

---

[39] محمد هدير، مرجع سابق، ص17.

[40] Allan Dowty, **Middle East Crises** (Los Angelos: california press, 1981), p33.

[41] محمد هدير، مرجع سابق، ص19.

ومن ثم يمكن اعتماد التعريف التالي للأزمة: الأزمة عبارة عن موقف خارج السيطرة، وتحول مفاجئ عن السلوك المعتاد، يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد، وفي إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة.

1- 2 ـ السمات والخصائص الأساسية للأزمة:[42]

1 ـ حدث غير متوقع: تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتسارعة، تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة مما قد يفقد أحد الأطراف السيطرة على مجرياتها.

2 ـ مهددة: بحيث تشكل درجة من التوتر وتشكل تيارا من الضغط النفسي والاجتماعي أو المادي.

3 ـ المفاجأة: فتصاعد الأزمة يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة معها، وقد يصل الأمر إلى حد فقد متخذ القرار الثقة في نفسه بسبب الحالة العالية من التوتر.

4 ـ انعدام التوازن: تعبر الأزمة عن حدث مفاجئ غير متوقع بقلب موازين القوى والتوازن في كيان الدولة والنظام، مما يفقد القدرة على الرؤية ويحدث ارتباط في القرارات مع التخطيط العشوائي.

5 ـ تفرض تحديات لاستخدام الموارد المتاحة، لها مسؤولية تستدعي اهتمام الناس ووسائل الإعلام.

6 ـ لها تأثير محلي أو دولي ويصعب التنبؤ بتطوراتها، وسيطرة الإدارة تكون محدودة.

7 ـ تنطوي على رهان من نوع ما يمكن كسبه حسب مهارة التعامل مع الأزمة.

8 ـ تهديد للسمعة وإلحاح- تتطلب عمل عاجل- وعدم يقين، قد تكون لها انعكاسات ايجابية أو سلبية.

9 ـ وجود مجموعة من القوى ذات اتجاهات ضاغطة على متخذ القرار لإملاء إرادتها سواء في تشكيل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعيه أو إنسانية.

10 ـ التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها، مع إمكانية الاستفادة من المواقف واكتساب خبرات جديدة عن حسن الإدارة.

11 ـ نقص المعلومات عنها أو انعدامها أصلا والافتقار إلى نظام الاتصال والتواصل مع مختلف الأطراف، ما يؤدي إلى حدوث أخطاء أو إخفاقات في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم و تدهور الأوضاع.

---

[42] حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، مرجع سابق.

1 - 3 - علاقة الأزمة بالمفاهيم المشابهة:

تجدر الإشارة إلى أهمية التمييز بين مصطلح الأزمة Crisis والعديد من المصطلحات ذات الصلة الوثيقة بها، حيث يؤدي الخلط بين هذه المصطلحات إلى التوصل لاستنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتعامل معها وتقليص آثارها، ومن بين هذه المصطلحات ما يلي:

1 - 3 - أ - الكارثة Disaster: الكارثة مشتقة من اللغة اللاتينية ومكونة من مقطعين Dic وتعني القوة السلبية، و Istrum وتعني النجمة، والمعنى الحرفي للكلمة هو النجمة السيئة أو سوء الطالع.[43]

والكارثة هي الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية والمادية أو كليهما. وعادة ما تكون الكارثة غير مسبوقة بإنذار وينجم عنها أضرار جسيمة، لذا يعرفها العلماء على أنها حادثة مفجعة مأسوية، تربك الحياة اليومية بشكل بالغ وتوقع عديد من الخسائر المادية والبشرية وتحطم الموارد المحلية وتسبب مشكلات تستمر لفترات طويلة.[44] ومنه فالكارثة تتسم بالشدة والقسوة Severtiy ويمكن قياس حجم الدمار واتساع النطاق، والشيوع والعلنية، تستلزم تدخل الحكومات والهيئات الرسمية والشعبية المحلية والدولية، وتنقسم إلى كوارث طبيعية أو إنسانية. وعليه الكارثة قد تكون أسبابا لأزمات، أو هي ذاتها الأزمة، كون الكارثة تبدأ عادة بخسائر مادية وبشرية هائلة ثم تنخفض مع الزمن، أما الأزمة تبدأ دون خسائر ثم تتصاعد مع الزمن.[45] إذ لا يوجد خط فاصل بين الكوارث والأزمات، ففي حالة الأزمة قد نواجه مخاطر تهدد السمعة أو فقدان الثقة، وفي حالة الكارثة قد يكون هناك فقدان للحياة وعمل على نطاق واسع، وفي جميع الأحوال تكون الأزمات والكوارث أحداث مقلقة تسبب الصدمة والفزع وتحظى بقيمة إخبارية اتصالية عالية.

1 - 3 - ب - الحادث Incident: يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا، وإنما تكون فقط إحدى نتائجه، كما أنها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها.[46]

1 - 3 - ج - المشكلة Problem: تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات الغير مرغوب فيها، ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت ولكنها بالطبع لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون إحدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة والتي تأخذ موقفا حادا، شديد الصعوبة والتنفيذ وغير معروف أو محسوب النتائج، في حين المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إلى حل لها،ويؤدي تكرار المشكلات أو استمرارها لفترة طويلة دون حل إلى ظهور الأزمات.[47]

1 - 3 - د - الطارئ Eemergency: عبارة عن حدث مفاجئ يتطلب اهتماما فوريا، وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد السمعة خاصة إذا تداولته وسائل الإعلام، وحالة طوارئ لا تستدعي في معظم الأحيان اللجوء إلى خارج المنظمة، بل يتم التنسيق والاتصال من داخل إدارة المنظمة واستخدام الموارد المتاحة لإيجاد الحل الذي يكون في الغالب بالمهام والإجراءات المألوفة.

---

[43] حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، مرجع سابق، ص45.

[44] محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات:تجارب محلية وعالمية** (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999)، ص16.

[45] سالم عبدالله علوان الحبسي، **إدارة الأزمات الأمنية** (مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية)، ص15.

[46] المرجع نفسه، ص17.

[47] محسن أحمد الخضري، **إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات** (القاهرة: مكتبة مديول، 1990)، ص15.

1 - 3 - ه - القضية Issue: عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقترحة، وتظهر القضية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما وتنطوي على آراء معارضة. وتختلف إدارة القضايا عن إدارة الأزمات في كون الأولى ذات طبيعة وقائية Proactive، في حين غالبا ما تكون الأزمات ذات طبيعة علاجية Reactive. وتتشابه القضية مع الأزمة في أن كلاهما ينطوي على التهديد بشكل ما، أما الاختلاف يكون في المدى الزمني، حيث تأتي الأزمة عادة عن غير توقع، وتدفع المنظمة إلى الاستعجال في اتخاذ الإجراءات، ويتم ذلك غالبا في إطار نقص المعلومات وعدم اليقين، بينما في حالة القضية يوجد كثير من الوقت لتحليل المعلومات ووضع البرامج المناسبة للعلاج، لذلك يمكن اعتبار الأزمة قضية عاجلة مما يجعل دراسة معالجة الأزمة تكتسب أهمية أكبر من دراسة معالجة القضايا.[48]

1 - 3 - ه - الصدمة Shock: حدث ينتج عنه شعور فجائي الحدوث، هذا الشعور هو مركب بين الغضب والذهول والخوف، ومنه قد تكون الصدمة هي إحدى عوارض الأزمة، أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها في شكل فجائي سريع، كما قد تكون الصدمة هي أحد أسباب الأزمات سواء على مستوى الدول أو الأفراد أو المشروعات، ويكون التعامل مع الصدمة بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب.

1 - 3 - و - التنافس Competition: هو تحدي أو سباق بين طرفين للحصول على مواد معينة أو الدفاع عن مكاسب محدودة، وقد يتحول إلى أزمة في ظرف التطور والوصول إلى مرحلة الصراع.[49]

1 - 3 - ز - النزاع Conflict: يعبر النزاع عن حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل والاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

1 - 3 - ح - الخلاف Dispute: يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد، وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة، فالخلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته، ولكن يعبر عنها أو يكون باعثا على نشوئها واستمرارها.

1 - 3 - ط - الصراع Conflit: يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضها، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع قد يكون معروفا في أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات، وما يميز الصراع هو استمرارية تواجد العلاقة الصراعية، وهو أمر يختلف عن الأزمة كون الانتهاء صفة ملاصقة للأزمات سواء تأخذ صورة التحول إلى مشكلة دائمة يتم علاجها، أو تدمير الكيان الإداري الذي حدث فيه، أو التمكن من مواجهتها والحيلولة دون إفراز نتائجها.

1 - 4 - مسببات الأزمة:

إدارة الأزمات لا يتم دون معرفة لأسبابها وإلا أصبحت عملية إهدار للوقت والجهد والمال وتؤدي إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، كما يعد مدير إدارة الأزمات الناجح ذلك الذي تكون لديه القدرة على تشخيص أسباب

---

[48] حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، مرجع سابق، ص45.

[49] سمعان بطرس فرج الله، **إدارة الأزمات: الأصول المنهجية والفطرية** (القاهرة: كلية الدفاع الوطني، 1988)، ص20.

نشأتها وتحديدها للتعامل وإياها، ومعالجتها، وتحويل سلبياتها إلى ايجابيات. ويمكن بلورة وتصنيف أسباب نشوء الأزمات فيما يلي:

1 - 4 - أ - أسباب خارجية عن إرادة الإنسان: هذه الأسباب لا دخل للإنسان فيها كالكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير وما ينجر عنها من أزمات، فهي تحدث برغم إرادته.

1 - 4 - ب - الأسباب الإنسانية: هناك إجماع بين الباحثين والمهتمين في مجال الأزمات وأساليب إدارتها أن من أبرز أسباب الأزمات الجانب الإنساني، من خلال:[50] - حب السيطرة والمركزية الشديدة.

- سوء التقدير والفهم، وينشأ سوء الفهم من خلال جانبين: أولهما المعلومات المنشورة، وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

- الافتقار إلى الحكمة والصبر، وسوء الإدراك الذي قد يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري للدولة، وبين القرارات التي يتخذها القائد.

- اعتماد العاطفة أساسا لاتخاذ القرارات وعدم الاحتكام للعقل والمنطق.

- تعارض الأهداف والمصالح وسيادة الأنانية، مع مركب النقص عند الإنسان ونظرية المؤامرة لديه.

- الصعوبات والمشاكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية...الخ.

- إهمال الإنذارات وعدم إعطاء الأهمية للإشارات التي تسبق وقوع الأزمة، وسوء تقدير الموقف بالنسبة لتلك الإشارات عن قصد.

- الإشاعات التي تكون في أغلب الأحيان هي سبب الأزمات وتكوينها، ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محيطة، بعد إعدادها بشكل معين، قد يؤدي إلى وقوع أزمة ضخمة وكبيرة.

- الأخطاء البشرية والتقصير في القيام بالوظائف على أكمل وجه.

- الأزمات المخططة، ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال هذا التتبع يتبين لها كل المعلومات والبيانات اللازمة عنه، مما يسهل عليه تأزيم وضع ذلك الكيان في الوقت والمرحلة المناسبة.

- اليأس الذي يعد في ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطرا على متخذ القرار.

1 - 4 - ج - الأسباب الإدارية: كثيرة ومتشعبة، وقد تتداخل مع الأسباب الإنسانية، منها ما يلي:

---

[50] بشير العلاق، **العلاقات العامة في الأزمات** (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2009)، ص61.

ـ اتخاذ القرارات بشكل عشوائي وانفرادي دون الرجوع للآخرين، فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والاعتماد على التوجهات الشخصية وافتقاد الرؤية المستقبلية.

ـ سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف والإفلاس وضعف قدرة الرقابة وحالات الاختلاس والتلاعب الغير مشروع، وضعف في الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.

ـ عدم التخطيط أو سوئه، والارتجالية والتهور في اتخاذ القرارات المصيرية.

ـ عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

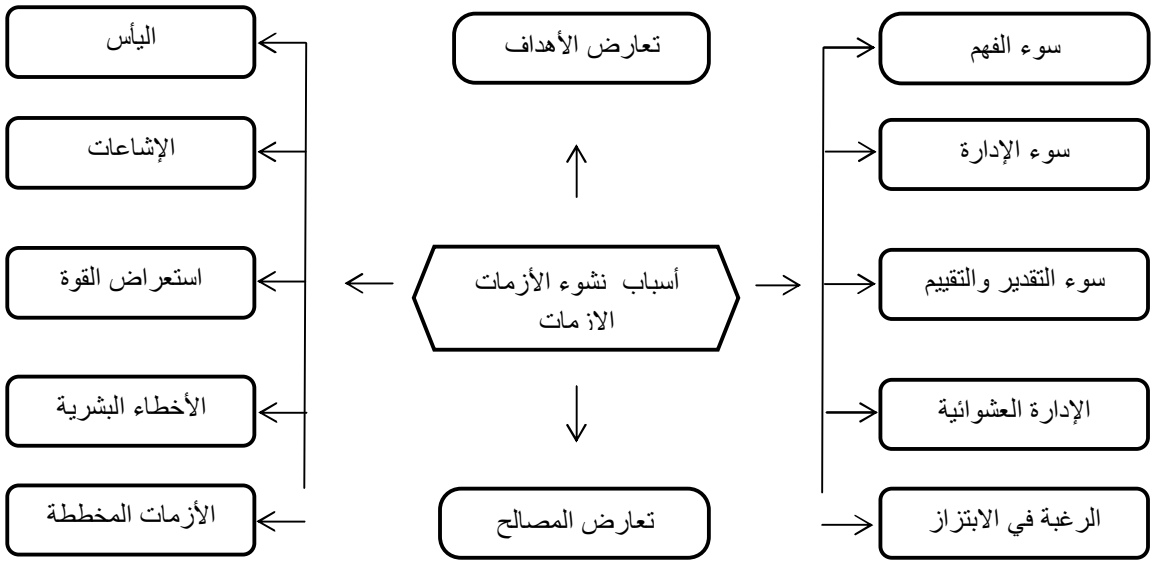
ـ الافتقار إلى نظام اتصال فاعل وضعف نظام المعلومات.

ـ الرغبة في الابتزاز، ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية لإجباره على القيام بتصرفات شديدة الخطأ والضرر، وتستخدم جماعات الضغط والمصالح هذا الأسلوب من خلال صنع الأزمات لجني مكاسب غير عادلة.

ـ تعارض الأهداف والمصالح، أين يحدث اختلاف في الرؤى والطموحات والأهداف بين متخذي القرار، فتعارض المصالح من أهم السباب في حدوث الأزمات على المستوى المحلي أو الدولي، حيث أن لكل دولة أو فرد مصالح، فإذا ما تعارضت برز الدافع للازمة نتيجة لاختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى.[51]

ـ عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وعدم الاهتمام بالتنمية الفردية في التعامل مع الأزمات.

ويمكن أن نبرز أهم أسباب نشوء الأزمات في الشكل التالي:[52]



الشكل -1- : أسباب نشوء الأزمات

وهناك عدد من الأسباب ضمن التصنيف التالي:[53]

---

[51] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات** (القاهرة: مطبعة الإيمان، 2000)، ص 30.

[52] معن محمود عياصرة، مروان محمد ابن احم، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير** (القاهرة: دار الحامد، 2008)، ص83.

1- الأزمات السياسية: عندما لا يحقق الساسة رغبات وطموحات غالبية فئات المجتمع، يمكن استغلال ذلك من قبل الفئات المعارضة في استقطاب الرأي العام لدعم توجهاتها في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى حدوث أزمة سياسية تهدد الأمن الداخلي، كما يمكن لأصحاب السلطة صرف أنظار الرأي العام عن إخفاقهم بخلق أزمة خارجية تجلب انتباههم.

2- العوامل الاقتصادية: شح الموارد الاقتصادية وعدم وفرة الإنتاج وارتفاع المديونية واضطراب الأسواق المالية، وزيادة الأسعار وازدياد البطالة وتفشي الفقر...الخ، وبالتالي عدم تحقيق الاقتصاد الوطني لأهدافه في التنمية، يؤدي إلى حدوث أزمة يمكن استغلالها للتأثير على الأمن الداخلي للدولة، خاصة إذا وصلت إلى زرع الحقد والشك في نفوس الشعب ضد الفئة الحاكمة.

3- العوامل الاجتماعية: قد تؤدي الاختلافات العرقية والمذهبية والقومية وعدم توفر العدالة الاجتماعية والتفرقة العنصرية وإهمال الحركات النقابية...الخ، إلى حدوث أزمة داخلية في حال عدم إتباع آلية وأسلوب معالجة فعال لمنع حدوثها.

4- العوامل البيئية: الناتجة عن حدوث الكوارث الطبيعية كالفيضانات والبراكين والزلازل، أو الاصطناعية كالتلوث البيئي بالغازات السامة أو الإشعاعات النووية وعدم سلامة المنتجات وفسادها، ونتائج الحروب وآثارها السلبية والتنافس على الموارد يولد أزمات داخلية.

5- العوامل العقائدية: فاختلاف الأديان والمذاهب وتعددها وتناحر أتباعها يولد أزمات.

6- العوامل الطارئة: الناتجة عن أمور غير متوقعة بسبب أزمات خارجية، مثل نزوح اللاجئين والهاربين بأعداد كبيرة من الدول المجاورة، تؤدي إلى حدوث أزمات في الإيواء والإطعام والحماية والضبط الاجتماعي...الخ، تهدد أمن الدولة وتفرض عليها آلية عمل لمواجهتها ومعالجتها.

1 - 5 - أنواع الأزمات:

تكشف الدراسات التي اهتمت بالأزمات عن وجود اختلاف في طبيعة التعامل وقت الأزمات وذلك تبعا لنوع الأزمة، ويصنف المختصين الأزمات أصنافا عديدة تبعا لاختلاف معايير التصنيف:

1 - 5 - أ - تصنيف الأزمات من حيث المصدر:

- الأزمات الطبيعية: وهي الأزمات الناتجة عن الطبيعة ولا يد للإنسان فيها وخارجة عن إرادته، وهي أكثر الأزمات شيوعا، مثل الزلازل، البراكين، والأعاصير...الخ، وما ينجم عنها من أزمات.

- الأزمات الصناعية الإنسانية: وتشمل تلك الأزمات التي يكون للإنسان دخل كبير فيها، مثل حوادث تسرب إشعاعي أو كيماوي من المصانع أو سوء التخطيط والإدارة في المنشآت، وتتسم تلك الأزمات بالتأثير المادي والمعنوي، وقد تتسم باتساع مجال التأثير كما قد تترك أثرها على مجال محدود.

1 - 5 - ب - تصنيف الأزمات وفقا لمرحلة التكوين:

---

[53] نواف قطيش، **إدارة الأزمات: الأمن الوطني** (القاهرة: دار الراية، 2009)، ص30.

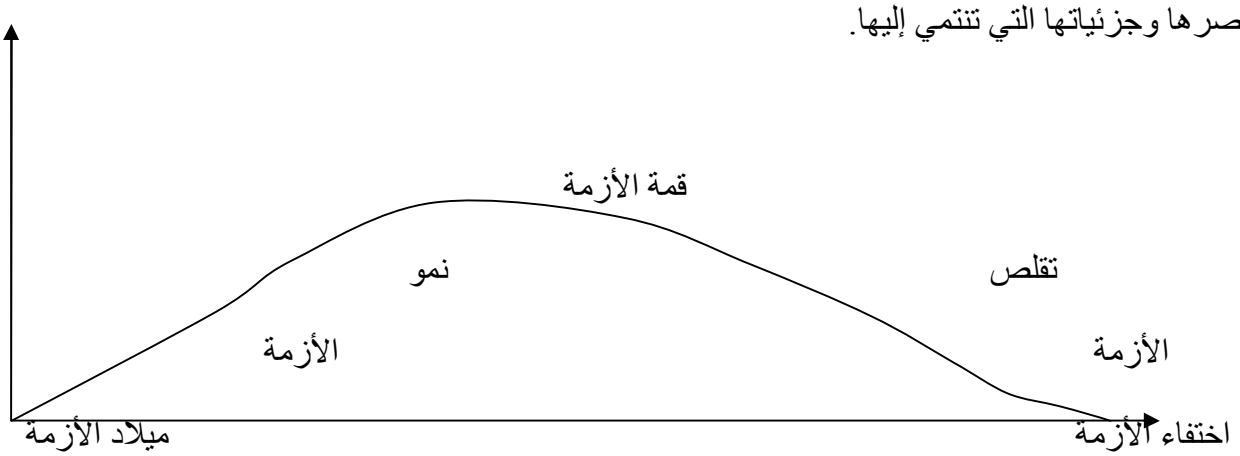
تعتبر الأزمة ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار، لذا نجدها تقسم إلى:

ـ الأزمة في مرحلة الميلاد: في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما، ومن هذا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها.

ـ الأزمة في مرحلة النضج: غالبا ما تصل إلى هذه الدرجة، خاصة إذا كان متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل بها والتكبر والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، ومن ثمة تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية، وهنا تكون الأزمة بالغة العنف وشديدة القوة.

ـ الأزمة في مرحلة التقلص: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف، وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، أي بوضعية لا مستقرة تماما ولا هادئة تماما.

ـ الأزمة في مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولد لها، أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها.



شكل ـ 2 ـ : شكل يوضح مراحل تكوين الأزمة

1 ـ 5 ـ ج ـ تصنيف الأزمات من حيث درجة تكرار حدوثها: يمكن أن نميز هنا بين نوعين منها:

ـ الأزمات الدورية: مثل الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية، كأزمة الكساد الكبير 1929 وما تخلف عنه من دمار اقتصادي واجتماعي، وكانت أهم مظاهرها البطالة، والتوقف الشبه الكلي لوحدات الإنتاج والتدهور السريع في مستويات المعيشة وانتشار الجرائم والفساد والانحلال.

ـ الأزمات غير الدورية: هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا يسهل توقعها ولا يمكن معالجة الأسباب التي أنشأتها، مثل الأزمات الناجمة عن تغير الظروف المناخية أو سوء التقدير والإدارة.[54]

1 ـ 5 ـ د ـ تصنيف الأزمات وفقا لمقدار عمق الأزمة:

---

[54] محمد هدير، مرجع سابق، ص75.

ـ أزمة سطحية: وهي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور، مثل الأزمات المفتعلة لإحداث إقبال على سلعة راكدة.

ـ أزمة عميقة منغلقة: خطيرة ذات طبيعة شديدة القسوة، لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة.

1 ـ 5 ـ ه ـ تصنيف الأزمات من حيث التأثير:

ـ أزمات ظرفية هامشية محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروفها، تحدث عادة دون أن تترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه، مثل أزمة عدم توفير سلعة تموينية معينة أو نوع منها.

ـ أزمة جوهرية هيكلية التأثير: هذا النوع من الأزمات يختلف اختلافا كاملا عن سابقه، وأهم الأمثلة على ذلك: أزمة المياه، الوقود والغذاء بشكل عام، مثل هذه الأزمات لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها أو حتى مجرد إهمالها وإرجاعها إلى حين، نظرا لأن استمرارها قد يؤدي إلى أزمات أكثر خطورة وأشد تدميرا.

1 ـ 5 ـ و ـ تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

ـ أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الكلي للمجتمع، ولا سبيل للتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، مثل الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام عن العمل، والامتناع عن القيام بأي وظيفة من الوظائف حتى تتم الاستجابة الكاملة لكافة المطالب مما يؤدي إلى خسائر ضخمة تتحملها الدولة، فضلا عما يحدثه الإضراب من إصابة جهاز الإنتاج بالشلل التام، وما يترتب عليه من خسائر.

ـ أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها: على الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام والجمهور المحيط به يكون خفيفا، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه، مثال ذلك الأزمات الناتجة عن الإشاعات أو الناجمة عن حوادث تخريبية، بمجرد الوصول إلى أسباب هذه الأزمة وأطرافها ومصارحة الجمهور ومكاشفتهم بها تنتهي الأزمة ويتم التغلب عليها، بل وتقوم بعض الكيانات الإدارية الذكية بطلب المساعدة من الجمهور فيتحول من طرف خصم في الأزمة إلى طرف مشارك في علاجها.

1 ـ 5 ـ ز ـ تصنيف الأزمات من حيث المستوى:

ـ أزمات على المستوى الكلي: وهذا النوع من الأزمات يصيب الدولة ككل، وهي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو في نتائجها التي أفرزتها، ومن أهم المجالات التي تتصل بها هذه الأزمات البنيان الاقتصادي للدولة، النظام السياسي للدولة، الوضع الأمني الداخلي والخارجي للدولة، الاستقرار السياسي والاجتماعي للدولة...الخ، ومثل هذه الأزمات تتطلب جهود ضخمة لمعالجتها.

ـ أزمات على المستوى الجزئي: تحدث على مستوى المشروعات أو الوحدات الإنتاجية، وتتميز بالتنوع والتعدد إلى حد كبير نظرا لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

1 ـ 5 ـ ح ـ تصنيف الأزمات من حيث علاقة الأزمة بالعالم الخارجي:

ـ الأزمات العالمية المستوردة من الخارج: مثال ذلك إذا حدثت كارثة في أمريكا وأصابت محصول القمح الأمريكي، فإن تأثير الأزمة لن تقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية، بل يمتد وقعه ويكون أشد على الدول التي تعتمد في غذائها على استيراد القمح من الولايات المتحدة الأمريكية.

ـ أزمة محلية أمكن تصديرها إلى الخارج: لعل أحسن مثال يمكن ضربه على ذلك هو ما قامت به الدول المنتجة للبترول من نقل الأزمة البترولية إلى جميع الدول المستهلكة للبترول، وفي نفس الوقت ما قامت به الدول الصناعية الكبرى من نقل عبء هذه الأزمة مرة أخرى إلى كافة دول العالم التي تعتمد على منتجات هذه الدول، كما نجد مثل هذه الأزمات تنتشر كثيرا في مجال السياسة، فحين يعاني نظام ما من مشاكل وأزمات داخلية يحاول تصدير تلك الأزمة ولفت أنظار أطرافها إلى الخارج، إما بنقل الأزمة إلى الخارج أو بخلق أزمات خارجية أخرى تلفت النظر عما يحدث في الداخل.

ـ أزمة محلية لا يمكن تصديرها إلى الخارج: وهذا النوع لا يتعدى حدود الدولة مثل أزمة الغذاء والأدوية.

1 ـ 5 ـ ط ـ تصنيف الأزمات من حيث مجالها:

ـ الأزمات الاجتماعية: يعرف أهل الاجتماع الأزمة بأنها اختلال نظام القيم والتقاليد ، إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهة وإعادة التوازن إلى هذا النظام، ومن قبيل الأزمات الاجتماعية أزمة التجانس القومي التي تكثر في المجتمعات ذات الجماعات العرقية أو الدينية المختلفة، وأزمة العدالة الاجتماعية وأزمة الهوية الحضارية.

ـ الأزمة الاقتصادية: تنشأ نتيجة حدوث خلل وعدم توازن في الهيكل البنائي للاقتصاد، كقصور الإنتاج عن توفير حاجة الاستهلاك وتزايد العجز التجاري في ميزان المدفوعات والبطالة والأزمات النقدية.

ـ الأزمة السياسية الدولية: هي ظاهرة سياسية عرفتها العلاقات بين المجتمعات الإنسانية، وهي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد، والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول، ومن ثم تشكل تطورا متقدما من أطوار الصراع الدولي الذي يبدأ بالمساحات الكلامية، ويتدرج في تصاعده حتى يصل في ذروته إلى الاشتباكات العسكرية.

1 ـ 5 ـ ك ـ تصنيف الأزمات من حيث توقعها "توقيتها":[55] ـ أزمات مفاجئة: تحدث بشكل مفاجئ، مثل التعرض لعمل إرهابي، حريق، انفجار...الخ، وما ينجر عنها من أزمات.

ـ أزمات ذات محسوسية: هي التي لها مقدمات يمكن استشعارها مسبقا، مثل إضرابات العاملين، التغيرات في القواعد والقوانين المؤثرة في سير العمل وما ينجر عنها من أزمات كالرفض وعدم القبول.

ـ أزمات مزمنة: وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات، على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، مثل الشائعات وأزمات المصداقية بين المنظمة وجماهيرها.

إضافة إلى كل هذه التصنيفات هناك تصنيفات أخرى للأزمات، وهذا راجع إلى تعدد المجالات التي تمسها الأزمة، ويمكن تلخيص أنواع الأزمات في هذا الجدول:[56]

---

[55]) عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص67.

الزاوية والرؤية اللتان ينظر في خلالهما	الأنواع	الزاوية والرؤية اللتان ينظر في خلالهما	الأنواع
من حيث نوعها والتخصص فيها	أزمات: إدارية، اجتماعية، سياسية، اقتصادية، أمنية...الخ.	من حيث الآثار	أزمات: ذات آثار وخسائر بشرية، مادية، معنوية، مختلطة
من حيث أبعادها ومستوى حدوثها	أزمات: داخلية، محلية، إقليمية، دولية	من حيث القصد	أزمات: عمدية، غير عمدية، بالقضاء والقدر
من حيث طبيعة الحدث	أزمات: مصدرها الإنسان، طبيعية	من حيث تهديد المصالح الحيوية	أزمات: ذات تهديد عالي الشدة، متوسط الشدة، تهديد محدود
من حيث عدد الأطراف المتداخلين فيها	أزمات: ثنائية، متعددة الأطراف، معقدة	من حيث التطور التاريخي	أزمات: كامنة، متوقعة، جديدة
من حيث الشمول والتأثير	أزمات: عامة شاملة كلية، خاصة جزئية	من حيث الهدف	إرهاب الطرف الآخر، الابتزاز
من حيث المصدر	أزمات: مصدرة، لها جذور ما، في بلد الحادث	من حيث المدة	أزمات: قصيرة الأمد، طويلة الأمد
من حيث نوع الجمهور المتأثر بها	أزمات: داخلية، خارجية	من حيث درجة توقعها	أزمات: ذات طابع فجائي، متوقعة
من حيث الفوائد والأضرار	أزمات: تنموية، عرضية	من حيث معدل تكرار حدوثها	أزمات: دورية مكررة، عشوائية غير مكررة
من حيث عمق الأزمة	أزمات: سطحية هامشية، عميقة هيكلية جوهرية	من حيث شدتها	أزمات: عنيفة جامعة، ساحقة، هادئة خفيفة

جدول - 1 - : تصنيفات الأزمات

---

[56] سالم عبد الله علوان الحبسي، مرجع سابق، ص 39.

1 - 6 - دورة حياة الأزمة:

يشير تحليل الأزمات المختلفة إلى تشابه كبير مع النموذج البيولوجي في دورة الحياة، حيث يمر الكائن الحي بمراحل مختلفة من الميلاد ثم مرحلة النمو والنضج، وصولا إلى مرحلة الانحدار والموت، ويمكن أن تستخدم دورة حياة الأزمة لتعبر عن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة.[57] فالأزمة ظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، فحين تظهر بوادر الأزمة أو ميلادها يمكن أن تتدخل فنون الإدارة لتحول دون أن تصل الأزمة إلى مرحلة النمو والنضج، وفي هذه الحالة تستطيع الإدارة الرشيدة أن تقتل الأزمة في مهدها قبل أن تولد بما يمكن أن يسمى بإجهاض الأزمة Crisis Abortion، وحين تتجاهل الإدارة معالجة الأزمة في مهدها تكون الظروف مهيأة لميلاد الأزمة ونموها ووصولها إلى مرحلة النضج التي تشكل تهديدا كبيرا.

واختلفت نظرة الباحثين إلى تقسيم دورة حياة الأزمة، فمنهم من يرى أنها:

- أربعة مراحل: مرحلة التكوين والكمون، مرحلة الاكتمال والظهور، مرحلة التصاعد والاستفحال، مرحلة التصادم والانتشار.[58]

- خمسة مراحل كحياة الكائن الحي: الولادة، النمو، الفتوة، الشيخوخة، الفناء.

- ويرى البعض أنه يمكن النظر إلى الأزمة بوصفها مرضا يمر بالمراحل التالية: الأعراض المبكرة، الأزمة الحادة، الأزمة المزمنة، حل الأزمة.

إن معرفة دورة حياة الأزمة ومراحل نشأتها يفيد في تحديد المرحلة التي تعيشها للتعامل وإياها، إلا أن تحديد المرحلة التي وصلت إليها الأزمة عملية صعبة وشاقة، وليست هناك منهجية موضوعية يمكن الاستناد إليها، فالرأي والحكم الشخصيان هما الأساس في تحديد المرحلة. ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أنه في جميع مراحل نشأة الأزمة، هناك ضرورة في أن يكون لدى صانع القرار إلمام كاف بأدوات التعامل مع الأزمة بحسب الظروف المحيطة بكل مرحلة من المراحل، وكذلك فإن هذه المراحل في تتابعها واتصالها تشكل حلقات متصلة يصعب فصلها أو تجاوز إحدى مراحلها.[59]

وأيا كان وجه الاختلاف في وجهات النظر بين مسميات مكونات مراحل نشوء الأزمة، فإنه لا خلاف في المضمون، ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى خمسة مراحل كما يلي:[60]

- مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقار الأزمة لمرتكزات النمو، ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام.

---

[57] حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، مرجع سابق، ص73.
[58] أحمد ضياء الدين خليل، **إدارة الأزمة الأمنية** (القاهرة: أكاديمية الشرطة، 1995)، ص69.
[59] سالم عبد الله علوان، مرجع سابق، ص10.
[60] رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص32.

ـ مرحلة نمو الأزمة: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى، حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

ـ مرحلة نضج الأزمة: إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، أو عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من شح المعلومات أو الاستبداد برأيه فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة، حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما.

ـ مرحلة انحسار الأزمة: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف الصدام الذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي. وتتطلب هذه المرحلة أن يكون لدى القيادة بُعد النظر فيها، وضرورة متابعة الموقف الأزموي من كافة جوانبه، خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها تدريجيا.

ـ مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: لكل أزمة مهما بلغت قوتها أو ظلت لفترة زمنية أن تنتهي حتى ولو مؤقتا بفقدها لقوى الدفع المولدة لها أو لعناصرها، وبالتالي تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة، والتي تتطلب أن تقوم الأجهزة المعنية بدراسة شاملة وبحث دقيق عن الأسباب والعوامل المختلفة التي أدت إليها، ومعرفة مراحل نشوئها وتطورها، والعوامل الدافعة إليها والمساعدة إياها والمطوقة بها لبلوغ نتيجة السيطرة عليها تماما ومنع بروزها ثانية.[61]

ويشار في الأخير إلى أن جميع مراحل نشأة الأزمة المشار إليها، تتطلب ضرورة أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمة وأهدافها

2 ـ 1 ـ مفهوم إدارة الأزمة:

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل في قلب الإدارة العامة للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، وقد برزت إدارة الأزمة بوصفها حقلا أكاديميا من خلال جذور اقتصادية واجتماعية وسياسية عدة، ونتيجة لذلك فإن تعريف هذا المصطلح يختلف باختلاف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله.

وإدارة الأزمات كممارسة قديمة جدا مع بداية الحاجة إلى إيجاد الوسائل والطرائق لمواجهة هذه الصراعات والأزمات والتعامل وإياها وإدارتها لحماية المصالح وضمانها، ويمكن اعتبار أن موضوع إدارة الأزمات أصبح على رأس الموضوعات الحيوية في العالم منذ أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962، وتكمن أهمية هذا الحدث في

---

[61]) سالم عبد الله علوان، مرجع سابق، ص11.

تصريح وزير الدفاع الأمريكي في ذلك الوقت " روبرت ماكنمارا" بقوله: لن يدور الحديث بعد الآن عن الإدارة الإستراتيجية، وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات.[62]

وتأسيسا على ما تقدم يرى بعض المفكرين تفضيل استخدام مصطلح معالجة الأزمات أو التعامل معها بدلا من إدارة الأزمات، لأن مفهوم الإدارة يعني التحكم الكامل أو السيطرة التامة على تطورات الأزمة، وهو ما لا يتحقق دائما.[63]

واختلف الباحثون في اعتبار إدارة الأزمات علما أم فنا، لكنها من الناحية التطبيقية هي فن أكثر منه علم، لأنه يتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، وإن كانت المعرفة تصقِلها وتُعمقها. والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال، فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة، لذا فيه من يعرفها على أنها علم وفن في آن واحد، فهي علم؛ بمعنى أنها منهج له أصوله وقواعده. وهي فن؛ بمعنى أن ممارستها أصبحت تعتمد على مجموعة من المهارات والقدرات، فضلا عن الابتكار والإبداع.

وتعرف إدارة الأزمات على أنها الكيفية التي نتغلب بها على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.[64]

ومنهم من يعرفها بناء على مراحل حياة الأزمة ومكوناتها، فإدارة الأزمة هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، من خلال الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمات، أو الإعداد للتعامل وإياها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر، مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج ومنع حدوثها، أو تحسين طرائق التعامل وإياها مستقبلا، مع محاولة إبراز الفائدة الناتجة منها إلى أقصى حد ممكن.[65] فهذا التعريف يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض.

وإدارة الأزمات أيضا عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة المنظمة والدولة.[66]

وهناك تعريف مبسط لإدارة الأزمة، هو أنها فن إدارة السيطرة؛ أي أن إدارة الأزمة تعني محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد، فإبقاء الأحداث تحت السيطرة هو محور إدارة الأزمة.[67]

---

[62]) سالم عبد الله علوان، مرجع سابق ، ص 29.

[63]) رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص34.

[64]) Ronald w.Perry and Joanne of Nigg, **Emergency Management: Staregies for Communicating Hazard Information**,(public Administration review,special issue,1985),p75.

[65]) سالم عبد الله علوان، مرجع سابق ، ص30.

[66]) عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص94.

[67]) إسماعيل عبد الفتاح، **إدارة الصراعات والأزمات الدولية: نظرة مقارنة لإدارة الصراع العربي الإسرائيلي في مراحله المختلفة** (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2001)، ص20.

وينظر لإدارة الأزمة في السياسة الدولية على أنها محاولة لموازنة المجابهات أو المنازعات بقصد المصالح المشتركة دون اللجوء للحرب.[68]

وعليه يمكن القول أن إدارة الأزمة هي نشاط هادف وفن ومجال ديناميكي، وعملية تجنب مواجهة الحالات الطارئة والمفاجئة بسرعة وكفاءة وفاعلية،[69] عن طريق استخدام وسائل الاتصال للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها كمرحلة مبدئية، بحيث تجعل المجتمع قادر على التعامل مع تلك الحالات بهدف المنع إذا تيسر ذلك، أو التقليل من حدة التهديدات في حالة حدوثها، وذلك من خلال التخطيط في ظروف عدم التأكد المقترن مع ضيق الوقت، من خلال تنسيق عمليات المواجهة والسيطرة على الموقف كمرحلة تالية عند الإخفاق في المرحلة الأولى، وذلك باستخدام كافة الوسائل والأدوات والإجراءات والأنشطة والاتصالات، ثم تأتي المرحلة الأخيرة التي تعتمد على فكرة الذاكرة المؤسسية للمجتمع من خلال التحليل والدراسة لأبعاد الأزمة للخروج بالنتائج والتوصيات والدروس المستفادة من تجربة الأزمة حتى لا تتكرر مرة أخرى.[70]

وعلى هذا الأساس تتعدد المفاهيم الخاصة بإدارة الأزمة طبقا لإمكانيات الدولة وقدرة الجهاز الإداري، والأهداف القومية المصاغة من خلال السياسة العامة للدولة.[71]

وفي ضوء هذه المفاهيم المتعددة لإدارة الأزمة يمكن التأكيد على العناصر التالية:

- هي عملية إدارية فنية خاصة، تقوم على عناصر الإدارة(التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).
- تتخذ قبل حدوث الأزمة أو في أثنائها أو بعدها، وتتطلب وجود برنامج أو خطة بشكل جيد.
- تحتاج العملية إلى تكاتف الجهود وتوظيف الخبرات والإمكانيات المتاحة لرصد المتغيرات.
- هي عملية توقع للأزمات المحتملة، وتعتمد على دراسة المعلومات والقيام باتصالات داخلية وخارجية.
- تحتاج هذه العملية إلى اتخاذ القرارات الحاسمة في التوقيتات المناسبة.
- تتم من خلال فريق عمل مجرب تدريبا جيدا.

2 ـ 2 ـ أهداف إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة في فهم طبيعتها:

1 ـ توفير القدرة على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من تأثيرها.

2 ـ تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمات والعمل على عدم تكرارها.

3 ـ توفير الإمكانات المادية للاستعداد لمواجهة وسرعة إعادة الأمور إلى مجرياتها بأقل تكلفة.

4 ـ الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بها، والتمكين من السيطرة على الموقف، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.

---

[68]) المرجع نفسه، ص23.

[69]) Richard Gilioti and Roland Jason, **Emergency Planning for Maximum Protection** (New York: better worth heinemam, 1991), p13.

[70]) محمد هدير، مرجع سابق، ص58.

[71]) عبد الغفار عبد الصادق، **أدبيات الأزمة والمفاهيم المرتبطة** (القاهرة: كلية الدفاع الوطني، 1990)، ص9.

5 ـ التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف وتبيان نقاط القوة والضعف، والاستعداد المستمر للتعامل معها.

6 ـ منع التهديد مرة أخرى وإعادة النظام والاستقرار إلى حالته الطبيعية.

2 ـ 3 ـ مبادئ ومناهج إدارة الأزمة:

2 ـ 3 ـ أ ـ مبادئ إدارة الأزمة:

ـ ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة الأزمة، وبدون تحديد هذا الهدف لا تستطيع إدارة الأزمات تحديد أي الحالات يستلزم تدخل سريع وأيها لا يستلزم.

ـ ضرورة الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات البيئية المولدة لها والمحيطة بها مع إعداد سيناريوهات المواجهة.

ـ ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات للأزمة لاتخاذ قرارات سليمة.

ـ ضرورة توفير نظام محكم لاتصالات مفهومة من قبل جميع الأطراف المعنية، سواء كانت اتصالات داخلية أو خارجية فمن شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.

ـ البحث عن القيادة السوية الرشيدة غيرالانفعالية، يتوافرلها ثقافة إدارية ملائمة يمكنها التعامل مع الأزمة.

ـ العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

ـ تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف القصور والخلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى.

ـ وجود لجنة طوارئ وأزمات متخصصة تناط بها مسؤوليات التعامل مع الأزمات وإدارتها، على أن تمنح صلاحيات لأداء مهامها بالشكل الصحيح.

2 ـ 3 ـ ب ـ مناهج إدارة الأزمات:

يختلف أسلوب إدارة الأزمة وفق المنهج المحدد لدراستها، وتتعدد مناهج تشخيص الأزمة، إذ يعد تشخيص الأزمة مفتاح التعامل معها، وبدونه يصبح التعامل مع الأزمة ارتجاليا مزاجيا، ويحدد الباحثون المناهج التالية لتشخيص الأزمات:[72]

1 ـ المنهج الوصفي التحليلي: يقوم على أساس تشخيص الأزمة وتوصيف أبعادها وخصائصها، وذلك وفقا للمرحلة التي وصلت إليها، وتحديد مظاهرها وملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها.

2 ـ المنهج التاريخي: يقوم على أساس أن الأزمة لا تنشأ فجأة، وأنها ليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وبالتالي فإن أي تعامل معها يفترض معرفة بتاريخها وبمراحل تطورها.

3 ـ منهج النظم: يقوم على أساس النظر إلى الأزمة على أنها نظام متكامل (مجموعة من الأجزاء والعناصر تعمل في توافق وتناسق)، ويقوم الافتراض الأساسي في تحليل النظم على أن النظام يعمل ككل كأجزاء مستقلة، وأن أي تغير في أي جزء من النظام سوف يؤثر في النظام كله. كما ينظر الباحثون إلى النظام باعتباره دائرة متكاملة ذات طابع ديناميكي يبدأ بالمدخلات وينتهي بالمخرجات، مع قيام عملية التغذية المرتدة بالربط بين بالمدخلات والمخرجات. وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام يحتوي على أربعة عناصر:

---

[72]) عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات** (القاهرة: دار الفجر، 2007)، ص113.

ـ مدخلات الأزمة: وهي الضغوط والتأثيرات والتداعيات والمطالب التي تنبع من بيئة الأزمة.
ـ نظام تشغيل الأزمة: وهو يشير إلى استيعاب تلك الضغوط والتأثيرات والمطالب والتداعيات، وهو بمثابة عملية غربلة وتحويل طويلة داخل نظام إدارة الأزمة قبل أن تظهر في شكل مخرجات.
ـ مخرجات نظام التشغيل: وهي بمثابة الاستجابة للمطالب الفعلية أو المتوقعة المتعلقة بالأزمة، وتشمل السياسات والقرارات التي تتعلق بالأزمة، أي أنها نتاج عملية التشغيل التي تتم داخل نظام الأزمة بفعل بالمدخلات.
ـ التغذية المرتدة: وهي تشير إلى تدفق المعلومات من البيئة إلى المسئولين عن إدارة الأزمة عن نتائج أفعالهم وقراراتهم المتعلقة بالأزمة (آثار قراراتهم وسياساتهم)، وهي بهذا المعنى تربط المدخلات بالمخرجات في عملية مستمرة: المخرجات فيها بمثابة رد فعل للمدخلات.
5 ـ منهج دراسة الحالة: يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، ويتم التركيز على كل ما هو متعلق بالأزمة باعتبارها حالة مستقلة، والتحليل الشامل لكل العوامل والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها سواء كانت هذه المتغيرات في الماضي أو في الحاضر.
6 ـ منهج الدراسات المقارنة: يقوم على أساس دراسة الأزمات السابقة ومقارنتها بالأزمات المواجهة في الوقت الحاضر، لمعرفة أوجه الاختلاف والتشابه، ومن ثم تحديد طرق العلاج.
ويمكن الإشارة في الأخير إلى إمكانية التكامل بين هذه المناهج لدراسة أزمة ما مثل التي بين أيدينا، خاصة وأن نشوء الأزمة أو حدوثها لا يعزى إلى سبب وظرف واحد، وبالتالي فإنه تستخدم عند تحليل الأزمة ودراستها عدة مناهج، للكشف عن أسباب وجذور الأزمة، والتغيرات التي أثرت في تطورها.

المطلب الثالث: طرق ومراحل إدارة الأزمة

3 ـ 1 ـ طرق إدارة الأزمة: هناك نوعان من أساليب حل الأزمات، الأول معروف متداول ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:[73]

3 ـ 1 ـ أ ـ الطرق التقليدية: من أهم هذه الطرق ما يلي:
ـ إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام، وذلك لتدبير الأزمة والسيطرة عليها، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.
ـ كبت الأزمة: بتأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر معها بقصد تدميرها والتدبير لحلها.
ـ إخماد الأزمة: هي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
ـ بخس الأزمة: بالتقليل من شأن الأزمة، وهنا يتم الاعتراف بوجودها ولكن باعتبارها أزمة غير مهمة.

---

[73]) بشير العلاق، مرجع سابق، ص53.

ـ تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان، حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
ـ تفريغ الأزمة: يتم فيها إيجاد مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.
ـ عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمة برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها، من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها والقضاء عليها.

3 ـ 1 ـ ب ـ الطرق غير التقليدية: وأهم هذه الطرق:
ـ طريقة فرق العمل: هي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون على هيئة طرق عمل دائمة مؤلفة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.
ـ طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مكامن الضعف ومصدر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
ـ طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.
ـ طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدد، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
ـ طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، فيعمدُ المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لحلها، مثل ما هو الحال مع الأزمة التي بين أيدينا كما سيتضح ذلك في تشخيصنا لها.
ـ طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة، حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو إداريا وغيرها، ومهمة قائد الأزمة إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية، ومن طرقها الشائعة التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها، تزعُّم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.
ـ طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر، وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توافر المعلومات وهذا مكمن خطورتها. وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي: ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة، استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة، تصفية العناصر القائدة للأزمة.

3 - 2 - مراحل إدارة الأزمة: ترتبط مراحل إدارة الأزمة بالتغيرات التي تطرأ على الأزمة ذاتها، ومن ثم فإن هذه المراحل تختلف بحسب نوع الأزمة وتطور حركتها، حيث يرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات تمر بأربع مراحل، هي:[74]

1- مرحلة التلطيف أو التخفيف من حدة الأزمة 2- مرحلة الاستعداد والتحضير

3- مرحلة المواجهة 4- مرحلة إعادة التوازن

وإن اختلف الباحثون بعض الشيء في تقسيم إدارة الأزمات، فإنهم لا يختلفون أن هناك ثلاث مراحل أساسية لإدارة الأزمة، هي كما يلي:

3 - 2 - أ - مرحلة ما قبل الأزمة: وهي المرحلة التي تسبق نشوء الأزمة، وتنذر بوقوعها، ويحدد وفق اتجاهها وتحليل بياناتها التنبؤ بحدوث الأزمة، لذا يطلق عليها البعض اصطلاح "التنبؤ بالأزمة"، وعلى إدارة الأزمة في هذه المرحلة "الإدارة المبادرة"، نظرا إلى أنها تتضمن اكتشاف إشارات الإنذار والوقاية.

3 - 2 - ب - مرحلة التعامل والأزمة: تمثل هذه المرحلة المحور الأساسي لإدارة الأزمة والتعامل معها، حيث تبدأ من خلال تنفيذ الخطط الموضوعة وتحديد الأدوار والاختصاصات والواجبات، والاستعداد للتعامل الجيد مع الحدث. كما أن هذه المرحلة تتطلب كفاءة ومهارات عالية لفريق العمل بما يكسبهم القدرة الفائقة للتعامل والمواقف المفاجئة، وتعد هذه المرحلة هي الاختبار الفعلي لمرحلة ما قبل الأزمة بعناصرها المختلفة؛ أي أنه كلما كان التحضير والإعداد للحدث مؤسس على قواعد موضوعية وثابتة، كان التعامل والموقف المتأزم ايجابيا ومحققا النتائج المثلى.

3 - 2 - ج - مرحلة ما بعد الأزمة: يجب أن تتوافر لدى مديري الأزمة خطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط، وتمثل هذه المرحلة عملية ترميم ما حدث. ولا بد من تحقيق بعض العوامل والمؤثرات الأساسية في هذه المرحلة، وهي: الرغبة في إعادة التوازن والحرص عليه، والمعرفة بما ينبغي تحقيقه، والقدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن. وفي هذه المرحلة أيضا يجب على فريق إدارة الأزمة أن يبدأ فورا عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ، والعرض والتقسيم لبدائل القرارات التي سبق إعدادها، وتحديد ما قد تحتاج إليه من إضافات أو تعديلات نتيجة تطورات الأحداث، لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها درجة الانفجار. وتشتمل هذه المرحلة الختامية على العملية التقويمية للأزمة ومراحل التعامل وإياها، لذا فيه من يطلق على هذه المرحلة " بمرحلة التعلم" التي تسمح بتلافي نواحي الضعف والقصور والاستفادة من الايجابيات وتطويرها، فهي بمنزلة المرآة التي تعكس وجه الحقيقة لتوضيح الايجابيات والسلبيات للمرحلتين السابقتين، ومن المؤسف أن البعض لا يهتم بهذه المرحلة، حيث يسود اعتقاد خاطئ بأن ذلك يعني فتح الجراح، والحقيقة أنه لابد من الدراسة والمقارنة للمعطيات، ووضع الاقتراحات والإجراءات اللازمة للاستعداد لمثل هذه الأزمات.

فقط تجدر الإشارة من خلال العرض لمختلف تقسيمات المراحل، إلى أن مراحل إدارة الأزمات ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع، بل هي تتشابك وتتداخل بشكل كبير.

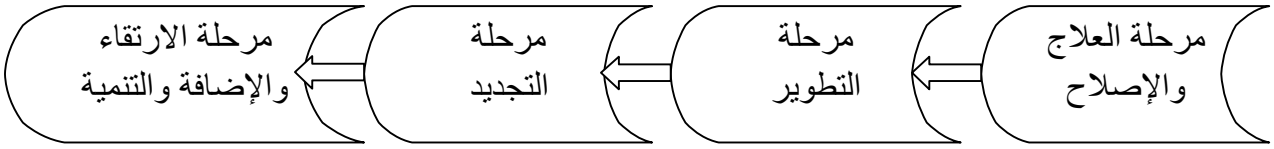
3 - 2 - د - ماذا بعد الأزمة؟:

عندما تنتهي الأزمة وتنحسر موجة ضغطها، تبدأ تساؤلات تفرض نفسها، وتكاد كل منها تدور وتجتمع حول سؤال واحد هو ماذا بعد الأزمة؟ فالأزمة مرحلة تعقبها مراحل متتالية، وقضية ما بعد الأزمة هي قضية

---

[74] سالم عبد الله علوان، مرجع سابق، ص35.

النظرة الشاملة المتكاملة للقضايا والمواقف والإفرازات، قضية تتجاوز النظرة الحاضرة بشمولها إلى النظرة المستقبلية باتساعها، فالمستقبل ليس له حدود زمنية أو مكانية تقيده، ولكن له فقط مرحلية يتم اجتيازها بالتتابع.[75]
وعليه نجد أن مرحلة ما بعد الأزمة تضمن مجموعة مراحل كما هي موضحة في الشكل التي:



شكل - 3 - : مراحل ما بعد الأزمة

* مرحلة العلاج والإصلاح: هي مرحلة شديدة الأهمية، حيث تتولى القضاء على الآلام والمعاناة التي سببتها الأزمة، وإعادة الحال إلى ما كان عليه قبل الأزمة أو إلى الأفضل. وفي هذه المرحلة يعمد مدير الأزمات إلى اقتناص الجانب الايجابي من الأزمة بالإسراع إلى الإصلاح والمعالجة بدل الوقوف طويلا للتحسر على ما سببته الأزمة.

* محلة التطوير: وهي مرحلة التحول الكبير في الاتجاه وفي المضمون وفي نوعية الحركة، وفي هذه المرحلة يكون مشروع التطوير مستدعي بشكل قوي لما يحمله من عقلانية وقيم تمثل رؤية جديدة لمجتمع ما بعد الأزمة، فالابتعاد عن الأنسُق الفكرية التقليدية يحتاج إلى إعمال النظر ومستقبل يمكن التنبؤ به.

* مرحلة التجديد: في هذه المرحلة يتم تجاوز حدود التماس ما بين الماضي وبين الحاضر، حيث يوجد نقد شديد إلى الماضي خاصة ما أدى إلى حدوث الأزمة والنهوض من جديد، ومواصلة المسيرة واستخدام كافة الطاقات والإمكانيات للخروج من الظروف الصعبة التي أوجدتها الأزمة، ومن ثمة يعمد مدير الأزمة إلى توفير عدد وافر من الأفكار، ودفع مجموعة من الرؤى وممارسة حق الطرح لقضية المستقبل أين يصبح التجديد هو المتنفس الوحيد.

* مرحلة الارتقاء والإضافة والتنمية والنمو السريع: وهي مرحلة الاستعراض ومن ثمار النجاح التي تم زراعتها في مختلف المراحل السابقة لإدارة الأزمة، ومن ثمة فإن مدير الأزمة الناجح هو الذي يقف وراء هذا الصعود والحركة والمكاسب المتوالية التي تعود بالنفع على الكيان وعلى البيئة الظرفية المكانية والزمنية والمؤسساتية المحيطة.

وعليه فإن حدوث الأزمات أيا كان نوعها ومجالها أمرا ليس سلبيا على إطلاقه، بل له جوانب ايجابية والتي من أهمها عملية توحيد قوى المجتمع من أجل إزالة آثار الأزمة، حيث يتم تحويل المجتمع بأسره إلى فرق مهام متكاملة، ومن هنا فإن فلسفة عصر ما بعد الأزمة هي فلسفة أخلاقية تبحث عن صياغة فكرية تشكل الإطار المرجعي لصنع عالم أفضل عما كان عليه من قبل.

3 - 3 - إدارة الأزمات الدولية:

على الرغم من أن الأزمات الدولية تشترك مع غيرها من الأزمات في العديد من الصفات، إلا أن لها مسببات وصفات خاصة بها، كما أن هناك عناصر تجمع بين سلوك الدول خلال هذه الأزمات.[76]

---

[75]) محمد هدير، مرجع سابق، ص 87.
[76]) عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص103.

3 ـ 3 ـ أ ـ كيف تنشأ الأزمة الدولية؟:

تنشأ الأزمة الدولية كنتيجة حتمية لخلل في العلاقات بين الجماعات أو الدول أو خروج إحداها عن اتفاقات قائمة مع غيرها، مع حدوث ردود فعل من جانب الطرف الذي مسه الخلل في العلاقات الناجمة عن الحدث المفاجئ، ووفقا لذلك فلكل أزمة طرفان، الطرف الأول هو الذي خرج عن الوضع القائم ويقال عنه "مفجر الأزمة"، والطرف الثاني هو الذي تستهدفه الأزمة.[77] وتبعا لذلك، فإن الأزمة الدولية تنشأ نتيجة ندهور خطير في العلاقات الدولية بين دولتين أو أكثر، نتيجة تغير في البيئة الخارجية أو الداخلية لأطراف الأزمة، وهو تدهور يخلق لدى صانع القرار إدراكا بأن هناك تهديدا خارجيا لقيمه وأهدافه الرئيسية وسياسات بلاده الخارجية، ويزيد من احتمالات تعرض الدولة لأعمال عدائية في وقت ضيق قد لا تسمح له بالرد على ذلك التهديد.

فالأزمة الدولية هي مرحلة الذروة في توتر العلاقات لبنية إستراتيجية دولية، بحيث يصبح أطراف تلك العلاقات قاب قوسين أو أدنى من الحرب.

ومصطلح الأزمة في العلاقات الدولية مصطلح نسبي؛ فقد يصف المراقبين علاقة ثنائية بين دولتين بأنها تمر بأزمة، بينما قد لا يصفها البعض الآخر بهذا الوصف، اعتقادا منهم بأنها مبالغة في ردود الأفعال، أو لأنهم يرون في هذا الوصف للعلاقة بين الدولتين المتنازعتين تصعيدا للموقف من شأنه أن يؤثر عليهم أو يورطهم في أزمة فعلية.

وهنا تبرز أهمية التمييز بين مصطلح الأزمة في السياسة الخارجية لدولة ما، ومصطلح الأزمة الدولية عامة، وذلك لما يعكسه هذا التمييز في الواقع من اختلاف في مناهج البحث العلمي، فالأزمة في السياسة الخارجية لدولة ما تعود أساسا إلى منهج وأسلوب صنع القرار في هذه الدولة، أما الأزمة الدولية عادة ما ترجع إلى المنهج الخاص بتحليل النظم السياسية الدولية بصفة عامة. والأزمة في الحالة الأولى هي عبارة عن موقف يواجه صانع القرار في دولة ما ويرى فيه تهديدا للقيم والمصالح العليا لدولته وينطوي على عنصر المفاجأة، وتتلخص المشكلة بالنسبة له في كيفية مواجهة هذا الموقف في أسرع وقت ممكن. أما في الحالة الثانية ـ الدولية ـ فقد تشترك فيها أكثر من دولة وتتم إدارتها أحيانا بإدارة خارجية، وفقا للظروف الدولية المحيطة.

وتختلف الأزمات الدولية وتتنوع، يمكن رصد الأنواع التالية منها:

1ـ أزمة مزمنة ومستمرة تتعلق بأمر ما بين دولة وأخرى، وترتبط وتتشابك بمجمل العلاقات بين هاتين الدولتين وبالظروف الإقليمية.

2 ـ أزمة تفتعلها دولة ضد دولة أخرى مجاورة في مجال محدد ولكن لأسباب أخرى غالبا ما تكون سياسية بعيدة عن هذا المجال. فهي تستخدمها كورقة ضغط بيدها لتحقيق أهداف أخرى في مجالات أخرى.

3 ـ أزمة تندلع فجأة بين دولة وأخرى مجاورة تصل إلى حد إعلان الحرب.

4 ـ أزمة اقتصادية أو ثقافية قد تحدث بين دولة وأخرى بسبب تناقض المصالح وعجز القنوات الدبلوماسية عن حل هذا التناقض، الأمر الذي يستدعي اتخاذ إجراءات معينة كفرض الحماية أو منع الاستيراد والتصدير وإغلاق الممرات.

5 ـ أزمة تنشب بين دولة إقليمية معينة وقوة عالمية كبرى لأسباب تتعلق بسياسات معينة لهذه الدولة الإقليمية، تراها القوة العالمية تهديدا لمصالحها أو تهديدا للأمن والاستقرار في المنطقة والعالم. وقد تتعدد وتتصاعد

---

[77]) المرجع نفسه، ص104.

استراتيجيات مجابهة هذه الأزمة ابتداء من الخلاف السياسي، والتدابير الاقتصادية، والخطاب الإعلامي، إلى حد العدوان العسكري المباشر، مثل أزمة العلاقات الأمريكية مع العراق وليبيا.

6 ـ أزمة تنشب بين دولة أو مجموعة من الدول المدعومة من دول وقوى عالمية خارجية وبين دولة أو مجموعة من الدول المدعومة أيضا من جانب دول وقوى عالمية خارجية، يتميز هذا النوع من الأزمات بتعقيده وتعدد أطرافه.

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن الأزمة الدولية قد تنشأ كذلك من خلال لجوء دولة ما للتهديد باستخدام القوة، أو إصدار بيانات وتصريحات باحتمال اللجوء إليها ضد دولة أخرى لحل مشاكل عالقة فيها أو بينهما، مما يؤدي إلى خلق أزمة دولية بسبب خروج الوضع عن إطاره المرسوم، وهذا الأسلوب يعرف بصناعة الأزمة " الإدارة بالأزمة". فمفهوم صناعة الأزمات الذي تجيده بعض الدول لتحقيق توسع عسكري أو الحصول على منافع أخرى، هو أسلوب تلجأ إليه بعض الدول للهروب من أزماتها عن طريق إشعال فتيل أزمات أخرى للآخرين.

3 ـ 3 ـ ب ـ مبادئ واستراتيجيات إدارة الأزمات الدولية:

حظي موضوع إدارة الأزمات الدولية منذ أزمة القذائف الكوبية عام 1962 باهتمام بالغ لما حققه النجاح الساحق في إنقاذ البشرية من ويلات حرب نووية كانت واقعة لا محالة، ففي أزمة القذائف الكوبية استطاع كل من الزعيمين الأمريكي "كيندي" والسوفيتي "نيكتا خروشوف" تقييم أفعال نوايا الطرف الآخر بصورة دقيقة مع احتفاظ كل منهما اتصالات مستمرة ومفتوحة مع الآخر كما كانت جهودهما في تأخير أو إعاقة التصعيد ومنعه واضحة تماما مع المرونة الإجرائية، هي العوامل والمبادئ الحاسمة التي أسهمت في الحل السلمي للأزمة الكوبية، وتبعا لذلك فإنه في أعقاب أزمة الصواريخ الكوبية صاغ " روبرت ماكنمارت" وزير الدفاع الأمريكي عدة مبادئ لإدارة أزمة دولية، يمكن تحديدها على النحو التالي:[78] 1 ـ محدودية الأهداف، بإدراك كل طرف في الأزمة أنه ليس بوسعه أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة. 2 ـ تحديد أطراف الأزمة. 3 ـ معرفة الأهداف الإستراتيجية التي يسعى إليها مفجرو الأزمة. 4ـ تحليل سليم للأوضاع الإستراتيجية لأطراف الأزمة. 5 ـ طرح هدف سياسي بديل لتسوية الأزمة سلميا. 6 ـ التصعيد التدريجي للردع أو الخيارات المرنة. 7 ـ إتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر. 8 ـ توسيع نطاق المشاورات لترشيد القرار السياسي. 9 ـ وجود قرارا سياسي مرن وكفؤ لتطبيق المبادئ السابقة، ويتم ذلك من خلال:

ـ إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار. ـ تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية. ـ توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار، بمعني حصول تأييد أكبر عدد من الدول للتوجهات السياسية التي ستدار بها الأزمة. ـ تعزيز نظام الاتصالات؛ بمعنى إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة فيما بينها للوصول إلى أفضل أداء في تحليل المعلومات خدمة للخيارات التي تدار بها الأزمة.

10 ـ السيطرة على الموقف من كافة جوانبه وتفاعلاته الإعلامية والسياسية والعسكرية.

11 ـ وضع خيارات بديلة متدرجة في حالة فشل الخيار المطروح للتعامل.

---

[78]) عادل صادق محمد، مرجع سابق، ص ص.107 ـ 108.

وتجدر الإشارة إلى أن الخطة الإستراتيجية تعد العمود الفقري لإدارة الأزمة ومواجهتها، وبدونها يستحيل تطبيق مبادئ إدارة الأزمة. وفي إطار ذلك، رصدت الدراسات العلمية الإستراتيجية التي تتبعها الدول خلال إدارتها ومواجهتها للازمات الدولية وهي على النحو التالي:

1 ـ إستراتيجية التشدد أو التصعيد: وهي تعرف بإستراتيجية " دبلوماسية القوة" ، وتلجأ إليها الدول في سلوكها خلال الأزمات الدولية لتصعيد الأزمة، وتؤدي إما إلى انتصار دبلوماسي، أو حرب، ويتخذ التشدد أحد المظاهر التالية: التهديد باستخدام القوة، استعراض القوة، استخدام القوة في مواجهات عسكرية محددة ومتفرقة.

2 ـ إستراتيجية المعاملة بالمثل: وهي إستراتيجية يمكن أن تكون ذات فاعلية وتأثير كبير، حيث أن سياسة التعاون لحل الأزمة سلميا من جانب أحد أطراف الأزمة يؤدي إلى رد فعل مماثل من جانب الطرف الآخر، بل ويعتبرها البعض أكثر إستراتيجية ذات مصداقية وصلاحية لحل الأزمات الدولية، وهي تؤدي إلى تجنب هزيمة دبلوماسية بدون الدخول في حرب.

3 ـ إستراتيجية التهدئة: تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تجنب الحرب مع احتمال حدوث هزيمة دبلوماسية، وقد طبقت هذه الإستراتيجية خلال معاهدة عدم الاعتداء بين ألمانيا و روسيا عام 1939، وهي المعاهدة التي نقضها هتلر وهاجم روسيا عام 1941، وكان هتلر قد عقد هذه المعاهدة ليضمن عدم تحرك روسيا حتى ينتهي من انتصاراته في غرب ووسط أوروبا.

4 ـ إستراتيجية التجربة والخطأ: يفترض في الاستراتيجيات الثلاثة السابق أن المسؤول لديه احتمالات يرى أساسها إستراتيجية التصرف أثناء الأزمة الدولي، ولكن هنا لا يكون لدى المسؤول مثل هذه الاحتمالات بل يقوم بتجربة الاختيارات التي يقتنع بها بناء على ردود فعل الخصم وتستخدم هذه الاستراتيجيات في الأزمات الجديدة والتي لا يوجد خبرات سابقة عنها.

وفي كل هذه الاستراتيجيات يعد مقدرة أي نظام سياسي على إدارته للأزمة الدولية مرتبط ارتباطا وثيقا بسلامة أوضاع بيئته الوطنية الإستراتيجية، فالنظام السياسي الذي يعاني من وجود بيئة وطنية إستراتيجية متوترة وغير مستقرة لن يكون قادرا على مواجهة الأزمات الدولية، وبالتالي لن يكون قادرا على تطبيق المبادئ العامة والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات الدولية.

3 - 4 - الفرق بين إدارة الأزمة Crisis Management والإدارة بالأزمة Management By Crisis :

تعرف الإدارة بالأزمات بأنها أسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما، إذا اعتقد بأن له مصلحة ما في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة، وهي تمثل بافتعال أزمات أخرى طارئة لتغطية أزمات قائمة، بهدف تحويل الرأي العام، والسيطرة على الآخرين وإقناعهم بالابتزاز.[79] ويرى بعض الباحثين أن الإدارة بالأزمات هي خلق أزمة معينة، قد تكون حقيقية وقد تكون وهمية، وهي تهدف إلى تهيئة البيانات المحلية أو الإقليمية أو الدولية لموضوع آخر يمكن أن يغطي على الأزمة القائمة، أو القيام بإثارة هذه الأزمة المفتعلة بهدف تغيير مسار الأحداث في اتجاه آخر، لكي ينسى الآخرون الأزمة القائمة؛ أي بصرف الانتباه.[80] فبعض متخذي القرار يخلطون بين

---

[79]) سالم عبد الله علوان، مرجع سابق، ص34.

[80]) المكان نفسه.

مفهوم إدارة الأزمات وبين أساليب الإدارة بالأزمات، يحاول البعض منهم أن يتخذ من الإدارة طريقا لتكريس الأزمة مدمرا الكيان الذي يشرف عليه، وقد يصل الأمر إلى تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات، والمساهمة بفاعلية في ازدياد الضغط المولد للأزمة لتكون ستارا ـ الأزمة ـ يخفون به فشلهم أو استمرارهم في عمليات النهب المنظم.

والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، من أهمها: الإعداد والتجهيز المبكران لها، تهيئة مسرح الأزمات، توزيع الأدوار والمهمات على قوى صنع الأزمة، اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، مع إيجاد المسوغ والذريعة لهذا التفجير، وأحيانا يكون يصادف مناسبة أو حدث فيكون الحدث بمثابة القطرة التي تفيض الكأس. لكن هذه الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر هذا الفعل على السيطرة على تطورات الأزمة، إذ أن الأزمة المفتعلة قد تنحوا في تطور متقدم إلى التمرد على هذه السيطرة والإفلات من تحت قبضته واكتساب قوة دفع ذاتية خاصة، قد تعمل لغير صالح مدبرها.[81] وقد تنجح الإدارة بالأزمات وتخفق إدارة الأزمة المسخرة للخروج من الوضع المفروض والمفتعل، أو قد يحدث العكس، أو قد يخسر الطرفان، وأحيانا قد يكسب الجميع.

فالفرق يكمن في أن إدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيرا، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث ومتلاحق التتابع ومتراكم الإفرازات والنتائج. ومنه فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها. وهي نوع من صناعة ونسخ المؤامرة السياسية، تستخدم فيها أعلى درجات المكر، وأشد درجات الخداع، وممارسة كافة أنواع الضغوط لتحقيق جملة أهداف وليس هدفا واحدا كما هو الحال في الأزمة العادية. والحقيقة أن الإدارة بالأزمات هي أسلوب لم يعد يتناسب مع روح العصر ومع ازدياد الوعي وارتفاعه، خاصة مع كثافة وسهولة وانتشار ثورة الاتصال وغزارة المعلومات.[82] ويمكن تبيان الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات من خلال الجدول التالي:

إدارة الأزمة	***إدارة بالأزمة***
• **تعريفها:** كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.	تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة.
• **الهدف:** محاولة حل الأزمة نهائيا.	افتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التعتيم على أزمة قائمة.
• **منهج المعالجة:** استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة(تخطيط،	افتعال أزمة وهمية والاستفادة من

[81] إسماعيل عبد الفتاح، **إدارة الصراعات والأزمات الدولية** (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2001)، ص ص .24-25.
[82] محمد هدير، مرجع سابق، ص61.

تنظيم، رقابة)، والبعد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات الخطة. • **المراحل:** إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم. • **التوقيت:** غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف. • **التهديد:** غير إرادي. • **نوع الأزمة:** طبيعية ، من صنع الإنسان (سياسية ، اقتصادية ، دولية ، عسكرية ، اجتماعية).	خاصية سيكولوجية، تعتمد على نسيان مشكلة عن طريق إحلال مشكلة بديلة. الإعداد لميلاد الأزمة،إنماء وتصعيد الأزمة،المواجهة العنيفة والحادة،السيطرة على الكيان الإداري للخصم، تهدئة الأوضاع، سلب وابتزاز الطرف الآخر. محدد مسبقا ويتسم بالترتيب المخطط. إرادي ومخطط له. من صنع الإنسان فقط.

جدول - 2 - : جدول يوضح الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة

المبحث الثالث: اتصال الأزمات

المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمة وأهميته:

1 - 1 - تعريف اتصال الأزمة:

إن لنظم الاتصالات دور كبير في مجال التعامل مع الأزمات، وينعكس هذا الدور على النجاح أو الإخفاق في إدارة الأزمة والسيطرة عليها في جميع مراحلها، فنظام اتصالات الأزمة مُكون من مدخلات وعمليات تحول ومخرجات، وتستخدم للتنسيق في المستويات المختلفة ضمن الدولة، أو بين الأطراف المعنيين مباشرة بالأزمة، أو بين أطراف الأزمة و أطراف آخرين، بحيث يعمل هذا النظام على تأمين انسياب المعلومات ودقتها وسرعتها وسلامة تدفقها بين المستويات المختلفة مع القيادة الميدانية والجهات التنفيذية.[83]

فالاتصال يساهم في مواجهة الأزمات من خلال زيادة حجم المعلومات حول القضايا والأحداث الهامة التي تتطلب المعرفة كقوة دافعة لاتخاذ موقف صائب تجاهها. وكلما زاد حجم المعلومات الصحيحة بين أفراد المجتمع كان من الصعب نشوء الخلافات والأزمات المتبادلة بينهم والناتجة عن المعلومات الجزئية والمشوهة. كما يساهم الاتصال بوسائله المختلفة في حل الصراعات داخل المجتمع من خلال تغطية معلوماتها كافة وجهات النظر، بدلا من معرفة جانب واحد من الحقيقة قد يسبب جانبا من الأزمة فالمعلومات الكاملة الدقيقة يمكن أن تحول دون تطور الأمور إلى الأسوأ. ويتفق كثير من الباحثين على أهمية الاتصال باعتباره مكونا أساسيا عند إدارة الأزمة حيث ترى" مور More" بعد مراجعتها لأدبيات إدارة الأزمات أن اتصالات الأزمة تعبر عن مكون حيوي لخطة إدارة الأزمات.[84]

وبناء على كل ما سبق يعرف اتصال الأزمات على أنه كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن كل الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقام أثناء مراحل الأزمة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة.

ويستخدم اتصال الأزمة بهدف تحقيق:

- ✓ سرعة مواجهة الأزمة والتقليل من خسارتها.
- ✓ طمأنة الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، وكسب تأييده.
- ✓ التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية لمواجهة الأزمة.
- ✓ القضاء على الشائعات التي تنتشر حال نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- ✓ توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
- ✓ توفير الإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
- ✓ التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها والاستعداد المستمر لمواجهتها.

---

[83] سالم عبد الله علوان، مرجع سابق، ص132.

[84] حسن عماد مكاوي، مرجع سابق، ص69.

1 - 2 - أهمية الاتصال في إدارة الأزمة: من خلال تعريف اتصال الأزمة وإبراز أهدافه تبرز لنا أهمية الاتصالات بوصفها عملية أساسية ومسألة حيوية في إدارة الأزمة. فالاتصال الجيد الواضح الدقيق في الوقت المناسب يكون وراء كل نجاح في كل العمليات، وهذا ما تؤيده دائما الممارسة الميدانية في عمليات إدارة الأزمات المختلفة.[85] فالاتصال بالنسبة للعمل الأزموي مهم جدا لما يقي على عاتق الجهاز من مسؤولية حفظ الأمن العام، وتوفير الاستقرار في المجتمع، ولما تتمتع به عمليات إدارة الأزمات من تنوع وتغيير مستمر تجعلها في حاجة دائمة إلى اتصال مستمر على درجة عالية من الكفاية والتقنية الحديثة.

والحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات على مختلف المستويات، وتجميع المعلومات والأفكار من أسفل إلى أعلى، وتبادل البيانات والإيضاحات أمور تعطي أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء بتحصين الاتصال. فالعمل يتكامل من حيث هو وحدة واحدة باستخدام الاتصالات، لأنه الوسيلة التي تفوض بها السلطة، وتوزع الواجبات والمسؤوليات على الأشخاص، كما أن اتخاذ فريق إدارة الأزمة قرارات معينة والرقابة ومتابعة تنفيذها يحتاج إلى عملية الاتصال، فالاتصال عنصر حاسم بالنسبة إلى مواجهة الأزمة وعلاقتها بالآخرين، لما يعززه من رفع درجة الروح المعنوية والتعاون المتبادل بين:

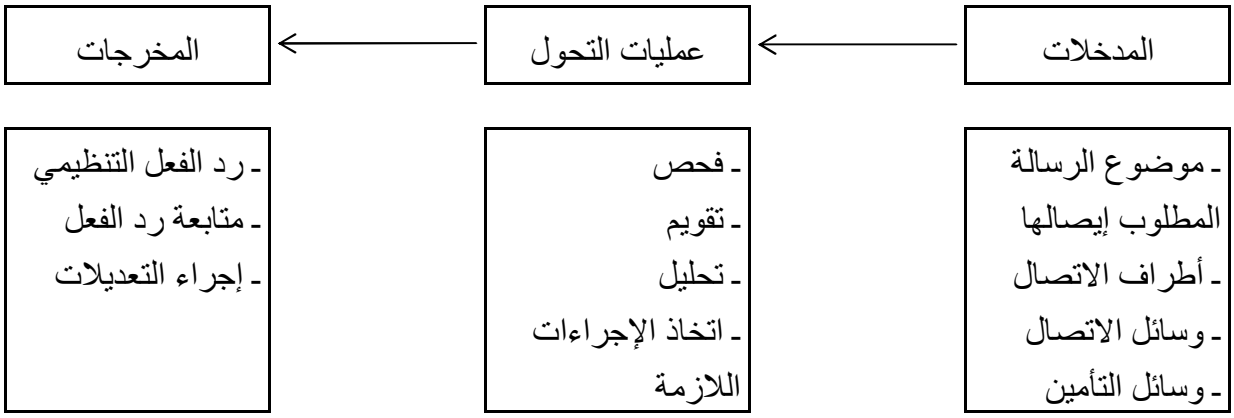
- بين المصادر المختلفة للمعلومات وقيادة الأزمة، وبين هذه الأخيرة ووحدة معالجة المعلومات.

- بين أعضاء وحدة معالجة المعلومات لتفسيرها وتقويم البدائل. وبين الوحدات السابقة والمجموعة المعنية بالإشراف على إدارة الأزمة.

- بين قائد الأزمة والأجهزة التنفيذية المعنية. وبين جميع أعضاء الجمهور الداخلي والخارجي للأزمة.

المطلب الثاني: عملية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة، وسائلها ومقوماتها:

2 - 1 - عملية اتصال الأزمة: مكونات عملية الاتصال في الأزمات هي نفسها عناصر الاتصال من مرسل، رسالة، وسيلة، مستقبل، نتيجة أو تأثير، رد الفعل. إلا أن نظام الاتصال الأزموي يكون من مدخلات، وعملية تحول ومخرجات. والشكل الموالي يوضح عملية الاتصال في الأزمة:[86]



الشكل - 4 - : عملية الاتصال في الأزمة

---

[85] سالم عبد الله علوان الحبسي، مرجع سابق، ص134.

[86] المرجع نفسه، ص138.

وبتطبيق هذه العملية الاتصالية على الحياة السياسية عامة في أي مجتمع نجد أنها تتكون من بنيتين:

الجهاز الحكومي وبيئته، فالجهاز الحكومي له أجهزة استقبال لتلقي مطالب بيئته سواء الرسمية أو غير الرسمية، مثل الأحزاب وجماعات الضغط والرأي العام...الخ، ثم تقوم تلك الأجهزة بتحويل تلك المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات (الجهاز الحكومي) الذي يعتمد على ذاكرته (المعلومات المختزلة) في التوصل إلى القرار السياسي الذي يبعث به لأجهزة الإرسال والتنفيذ التي تتخذ الأعمال الكفيلة والوسائل اللازمة لتنفيذ القرارات الصادرة، ولا يقف الأمر عند هذا الحد بل يتابع الجهاز الحكومي ردود أفعال بيئته على القرارات التي اتخذها والأعمال الكفيلة بتنفيذها، من خلال المعلومات المرتدة كمُدخلات جديدة إليه، وكل هذه المفاهيم متطابقة مع هندسة العملية الاتصالية، لذا فالجهاز الحكومي حينما يواجه أزمات، فإن ذلك نتيجة لتصور غير دقيق بخصوص الأزمة أو الموقف تبعا لعدم دقة المعلومات المتوفرة لديه والاتصالات التي يؤديها.

2 ـ 2 ـ الأدوات الوسائل:

هناك الكثير من أدوات الاتصالات بين المستويات المختلفة، يمكن استخدامها في أثناء مواجهة الأزمة، ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

ـ الاتصال الشفهي: يكتفى فيه بسماع الأصوات ولا يشترط أن يرى المتصلان بعضيهما فيه، ومنه على سبيل المثال: البيانات الصحفية التصريحات الرسمية، المؤتمرات والمحادثات التليفونية والاجتماعات والاقتراحات الشفوية والمقابلات الشخصية.

ـ الاتصال الكتابي: وهو ما يتم بالاتصال كتابة، ويطلق عليه الاتصال الروتيني، مثل التقارير والاقتراحات، والأوامر والتعليمات المكتوبة، والشكاوي والبرقيات والخطابات، والمذكرات المكتوبة والمنشورات والمجلات، والفاكس والبريد الالكتروني.

ـ الاتصال المصور: وهو التعبير عن مضمون الاتصال بالصور أو وسائل الإيضاح البصرية مثل: الصور الفوتوغرافية أو الشرائح المصورة و الخرائط أو الملصقات والرسوم الإيضاحية.

2 ـ 3 ـ مقومات ومعوقات الاتصال في إدارة الأزمة:

2 ـ 3 ـ أ ـ مقومات الاتصال في إدارة الأزمة:

ـ التوزيع الأمثل للقيادات المناسبة على الأجهزة المتاحة، بحيث يحقق المبدأ الإداري الخاص بنطاق التمكن.

ـ أن يكون خط الاتصال الرسمي محددا وواضحا بالنسبة إلى كل فرد مشارك في مواجهة الأزمة.

ـ مرور عملية الاتصال بجميع مراكز السلطة والقيادة بخط الاتصال.

ـ وجود نظام بديل للاتصال، يضمن عدم توقف الاتصال أو التعطيل له بأي سبب.

ـ أن تتم عملية الاتصال في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة.

ـ وجود نظام تأمين جيد للاتصالات.

ـ ضرورة تحديد الهدف من عملية الاتصالات لدى فريق إدارة الأزمات للمنفذين.

ـ ضرورة التبليغ والإرسال بطرق سهلة وواضحة.

ـ وجود نظام آخر لتقويم الاتصال وتحديد مسؤولية الأخطاء التي وقعت ومعالجتها.

ـ وجود نظام لتوثيق اتصالات الأزمة للاستفادة من الدروس.

ـ توفير نظام معلومات يضمن التدفق والاستمرارية والكفاءة للبيانات و المعلومات ودقتها.

2- 3 ـ ب ـ معوقات الاتصال في إدارة الأزمة:

ـ اللغة؛ بمعنى فهم مضمون الرسالة، فلابد أن تكون اللغة واضحة ومفهومة لدى جميع المستويات.

ـ الفاصل في الدرجة أو الرتبة بين المشاركين في مواجهة الأزمة.

ـ وجود تباين في القوة المنفذة من حيث النشأة والتعليم والثقافة.

ـ دكتاتورية القيادة وعدم تقدير آراء المرؤوسين.

ـ عدم السرعة فيما يتطلب من أمور واتخاذ القرار المناسب.

ـ الميل النفسي إلى حجب المعلومات عن المرؤوسين.

ـ تقنية أجهزة الاتصالات المستخدمة وضعف مهارات القائمين على تشغيلها وسوء التنظيم.

ـ اتساع دائرة الاتصالات في الأزمات خلال مراحلها المختلفة.

ـ الإفراط في عملية الاتصال، وهو ما يؤدي إلى إعاقة الاتصال الفعال.

ـ تأخير الاتصالات وتسرب المعلومات إلى الجهات الأخرى.

المطلب الثالث: أهمية المعلومات ودورها في إدارة الأزمات

3 - 1 - أهمية المعلومات وقت الأزمات:

تكتسب المعلومات أهميتها من واقع الدور الذي تمثله في تزويد الإنسان بما يحتاج إليه من معارف يستمد منها تقديراته وتصوراته لما يتطلب منه القيام به، وعبر مراحل تاريخية متتالية تزايدت أهمية المعلومات بصورة مطردة ارتباطا بما تحدثه من أثار عميقة في توسيع المعرفة الإنسانية وتنمية وعى الفرد وإدراكه بما يحيط به من ظواهر ومتغيرات مختلفة .

واليوم في ظل عالمنا المعاصر أخذت المعلومات دورا أكثر عمقا وشمولية واكتسبت بفعل ذلك قدرا يفوق بكثير ما كانت تمثله من أهمية فيما مضى، فلقد أدى اندماج تكنولوجيا الاتصالات مع تكنولوجيا الحاسوب إلي إحداث تغيير جذري في مجال المعلوماتية، لم يكن مسبوقا في تاريخ البشرية بأكمله، وغدت المعلومات بتكنولوجياتها ونظمها صناعة العصر الرائدة وثروته المتميزة، حيث لم تعد المعلومات محصورة في حدود الرصد المعرفي للظواهر والمتغيرات وحركة التطور التاريخي وتنمية المعرفة الإنسانية في هذا السياق بل أصبحت إضافة إلي ذلك أداة فعالة يعتمد عليها في إدارة تشكيل الحاضر ورسم صورة المستقبل. ولاشك أن ذلك يمثل الشيء الكبير للعلاقات الدولية وكذلك لراسم السياسة ومتخذ القرار وهو المعنى بالتعامل مع واقعه بما يفرضه من أزمات.

وتؤكد التجربة الإنسانية بمختلف عصور التاريخ على أن غياب المعلومات أو نقصها وكذا عدم دقتها كانت العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي إلي الفشل والهزيمة عند إدارة أي نزاعات أو أزمات وضياع الحقوق في أي من عمليات التفاوض والفشل في تنفيذ أي من المشروعات، مع ما تتمتع به من قيمة نسبية خاصة ذات وزن مؤثر بكافة عمليات تحديد الأهداف وصنع السياسات واستراتيجيات تحقيقها في مواجهة التحديات والتهديدات، سواء التي تواجه الأمن القومي للدولة في دوائره المختلفة أو تلك التي تعترض أنشطة مختلف المؤسسات أو الأجهزة أو الشركات. وفي إدارة الأزمات تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات من خلال ما يلي :[87]

- تجنب المفاجأة: المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.

- سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: فالمعلومة تساهم إلي حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لعامل ضيق الوقت لمتخذ القرار وتسارع الأحداث.

- ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.

- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة : يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب.

---

[87] لبنى غريب عبد العليم، **أثر المعلومات على إدارة الأزمات السياسية دراسة حالة الأزمة المصرية الجزائرية الفترة من 2009 إلى 2010** (رسالة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير جامعة القاهرة، مصر، 2010)، ص ص.30-45.

ـ تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة : تحقق المعلومة أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول علي أقصي مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة .

ـ التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة، من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري. وزيادة القدرة علي التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقُم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.

ـ تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلا.

3 ـ 2 ـ المتطلبات المعلوماتية لإدارة الأزمة وخصائصها:

3 ـ 2 ـ أ ـ المتطلبات المعلوماتية لإدارة الأزمة: ثلاثة حالات يمكن أن توجد عليها معلومات الأزمة:

ـ المعلومات متوافرة وسليمة: وهذا قلما يحدث ولاسيما في حالة الأزمات، وبافتراض توافرها فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلي زيادة احتمالات نجاح إدارة الأزمات ومن ثم تقليص الخسائر عنها سواء البشرية أو الطبيعية.

ـ المعلومات متوافرة وغير سليمة: ولعل ذلك هو الاحتمال الأكثر شيوعا في الدول النامية حيث يوجد رصيد كبير من البيانات لدى جهات مختلفة وتتسم بالتضارب وعدم الدقة والافتقار للموضوعية.

ـ المعلومات غير متوافرة: ويعد ذلك أكثر المواقف تعقيدا حيث يصبح من الضروري كمرحلة أولى للتعامل مع الأزمة وضع إطار عام لتوفير المعلومات وما يتطلبه ذلك من توفير بعد زمني للحصول علي المعلومات، الأمر الذي يعني ضياع جزء من الوقت في نشاط ثانوي لا يرتبط مباشرة بالأزمة.

3 ـ 2 ـ ب ـ خصائص معلومات الأزمة: يمكن النظر لخصائص معلومات الأزمة من عدة زوايا، من حيث طرق التمثيل، وأبعاد الجودة، وكذا أنواعها:

طرق التمثيل: لمعلومات الأزمات – كما للمعلومات بصفة عامة – صور عرض شتى، فالمعلومة قد تكون في شكل جدول أو رسم بياني أو فقرة في نص مكتوب أو خطاب وتصريح، وتختلف وتتباين اتجاهات متخذ القرار فيما يتعلق باستعداده لتقبل شكل معين للمعلومة، فهناك متخذ القرار الذي يفضل الرسوم البيانية والآخر الذي يفضل التعامل مع الأرقام، الأمر الذي يشير إلي أهمية أن تأتي المعلومة في أكثر من نسق لكي يمكن تلبية الاحتياجات المعلوماتية المختلفة لمتخذ القرار.

أبعاد الجودة: وتقاس جودة المعلومات بصفة عامة بأربعة أبعاد رئيسية: التحديث، الدقة، الملائمة، التوافر والحداثة .

3 - 3 - أنواع معلومات الأزمة باختلاف مراحلها: تختلف طبيعة المعلومات التي ينبغي توافرها حسب المراحل المختلفة لإدارة الأزمة:[88]

3 - 3 - أ - معلومات مرحلة ما قبل الأزمة: تضم المعلومات التي ينبغي أن تتوافر قبل الأزمة ما يلي: الظواهر التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، التجارب السابقة المتعلقة بالأزمة سواء علي المستوي المحلي أو علي الصعيد الدولي، البيانات المختلفة المتعلقة بالإدارات المختلفة في المنظمة، الجهاز الإداري في حالة الأزمات التي ينجم عنها خسائر بشرية ومادية، الإجراءات النمطية الموضوعة لإدارة الأزمة، عوامل النجاح الحرجة لإدارة الأزمة، الخبراء الذين لديهم باع في إدارة والتعامل مع الأزمة، غيرها من الموارد الفنية والتكنولوجية من أجهزة حاسبات ونظم اتصالات وغرف اليكترونية لاتخاذ قرار.

3 - 3 - ب - معلومات مرحلة أثناء الأزمة: تلعب المعلومات المتوافرة أثناء الأزمة دورا كبيرا فيما يتعلق بإدارة الأزمة، فكلما كان هناك تدفق واضح ومستمر لمجموعة من البيانات الدقيقة المحدثة والملائمة والمتوافرة باستمرار عن الأزمة وتطورها كلما كان هناك تصور واضح وشامل عن الأزمة محل البحث والدراسة. وتشير تلك الأهمية القصوى للمعلومات أثناء الأزمة إلي أهمية وجود ما يطلق عليه بضابط الاتصال، الذي يقوم بدور حلقة الوصل مابين الخبير ومواقع وقوع الأزمة ويضمن ذلك التدفق المستمر للمعلومات، ولا يقل دور ضابط الاتصال أهمية عن دور الخبير بل أن البعض قد يذهب إلي القول بأن دور ضابط الاتصال أكثر أهمية في حالة الأزمات التي تتكرر لأنه في هذه الحالة مجرد توفير المعلومات عن الأزمة واستخدام الإجراءات التي سبق إتباعها في الأزمات السابقة سيقل إلي حد كبير أهمية الدور الذي يلعبه الخبير ومن ثم يكون الدور الرئيسي لضابط الاتصال ، ويكون دور الخبير في هذه الحالة مجرد صياغة جديدة للإجراء السابق إتباعه في حالة الأزمات المماثلة لكي يتماشي مع الظروف المحيطة للأزمة الجديدة.

3 - 3 - ج - معلومات مرحلة ما بعد الأزمة: تتمثل في التوثيق بغية الخروج بالدروس المستفادة ، والتوثيق هنا يعني صياغة تفصيلية للأزمة وقت حدوثها والظروف المحيطة بها من ناحية وكافة الإجراءات التي تم إتباعها في سياق إدارة الأزمة ، وكذلك ينبغي أن ينطوي التوثيق علي تقييم لفعاليات منهجية إدارة الأزمة من حيث حجم الخسائر المادية والبشرية فكلما كانت منهجية إدارة الأزمة تتسم بالنجاح كلما تدنت الخسائر .

من هنا تبرز لنا مدى أهمية المعلومات لمتخذ القرار الأزموي في كل المراحل، وأنها ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة في الإدارة وتحديد اتجاه الأزمة، وعليه فالمعلومات تجسد مظاهر القوة والفعالية في جميع مراحل إدارة الأزمة، ووضع الإستراتيجية، واتخاذ القرار.

---

[88]) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص55.

خلاصة الفصل:

يتميز المجتمع الإنساني بأنه مجتمع اتصالي، فظاهرة المجتمع في أساسها هي ظاهرة اتصالية بحتة، تسهّل أغراض التجمع البشري من ناحية وتحقق الهدف الإنساني من التجمع من ناحية أخرى، كون الاتصال في أبسط معانيه يعد عملية تفاعل معلوماتي واجتماعي هادف. فالاتصال هو معقد الروابط بين الأفراد، ووسيلة مد الجسور بين الجماعات، والباعث على السلم والحرب معا، خاصة وأن له دور بالغ الأهمية حين تتأزم العلاقات وتقوم الصراعات والحروب، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو المجتمعي أو الدولي.

الأزمة السياسية هي تداع سريع للأحداث، يؤدى إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي أو في أنسقه الفرعية على نحو غير مألوف، ويزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف، خاصة فيما يتعلق بالتدهور الخطير في العلاقات بين دولتين أو أكثر نتيجة لتغيير البيئة الداخلية أو الخارجية للأطراف. كما تعتبر أيضا الأزمة السياسية بأنها حدوث تحد متعمد يقابله رد فعل مدروس، يسعى فيهما كل من الطرفين لتوجيه الأحداث لصالحه، ويشمل النطاق الزمني للأزمة حدوث التحدي، وصدور القرار الملائم المفترض اتخاذ الطرف الآخر له في مواجهة هذا التحدي، وتأثير هذا القرار على الخصم ورد فعله عليه وهو ما يتأتى بعملياتٍ مُمَنْهَجَة تنطوي تحت مُسمّى إدارة الأزمات. التي تعد في أبسط معانيها سلسة الإجراءات (القرارات) العلمية الهادفة إلى السيطرة على الأزمة، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها وتؤدي إلى حرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.

أما الإدارة بالأزمات فهي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة، وتهدف إلى افتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التعتيم على أزمة قائمة.ويكمُن الفرق بينها وبين إدارة الأزمات عموما في المنهج المستخدم للمعالجة، حيث أن إدارة الأزمات تستخدم الأسلوب العلمي في الإدارة (تخطيط – تنظيم – توجيه – رقابة) والبعد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظة. أما الإدارة بالأزمات فإنها تقوم على افتعال أزمة وهمية والاستفادة من خاصية سيكولوجية تعتمد على أن نسيان المشكلة يتم عن طريق إحلال مشكلة بديلة.

ولإدارة الأزمة أهداف متعددة، فهي تجنب الانهيار التام في التوازن وتأمين الأهداف الأساسية، كما تحقق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة، لدرء أخطارها والتحكم فيها واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وخلق ثقافة وقائية شاملة وقت الأمان، إلا أن كل هذا لا يتم إلا باتصال فعال في إدارة الأزمة، لما يوفره هذا الاتصال من معلومات بالغة الأهمية والتأثير في الحياة السياسية سواء على الصعيد المحلي أو الدولي. خاصة وأن الاتصال وقت الأزمات يعد أساس إيجاد المعلومات التي تمثل أهم مدخلات النظام السياسي في عملية صنع القرار، وذلك في جميع مراحل إدارة الأزمة. وعليه يمكن القول أن الاتصال يمثل حجر الزاوية في إدارة الأزمات ونجاحها بمختلف أنواعها خاصة السياسية منها، وذلك في حالة دقة ما يحملُ هوصحتِه، أما في حالة عدم الدقة وغياب السلامة فيه فإنه يؤدي إلى الإخفاق في إدارة الأزمة بل وإلى تصعيدها.

الفصل الثاني :

تشخيص الأزمة الجزائرية المصرية

لا أحد ينكر الأهمية والدور الذي باتت تلعبه الرياضة عامة وكرة القدم خاصة في الحياة السياسية والعلاقات الدولية، أين تقيم الحروب والأزمات وتقعدها بين الشعوب المتقاربة منها قبل المتباعدة، كما هو الحال في الأزمة التي بين أيدينا، التي كانت شراراتها انطلاقتها مباراة في كرة القدم من تصفيات التأهل لكأس العالم المقامة بجنوب إفريقيا جوان 2010، أين تحول الحدث الكروي إلى أزمة بين بلدين هما بالشقيقين أكثر منهما بالمتقاربين، فكل من الجزائر ومصر يحمل تاريخ مشرف من النضال ووقوف كل منهما إلى جانب الآخر في الكثير من المواقف.

من هنا تبرز غرابة هذه الأزمة، حيث لم يكن أحد من المتتبعين يتوقع أن تؤول مباراة في كرة القدم بين بلدين شقيقين إلى مثل ما آلت إليه؛ بمعنى هل مجرد مباراة في كرة القدم هي الدافع إلى إثارة كل تلك الفوضى والسبب في نسيان البلدين لتاريخهما المشترك، أم أن فيه ما هو غير ظاهر من الأسباب والعوامل التي دفعت إلى قيام تلك الأزمة بين البلدين.

هذا ما سنحاول أن نعرفه في هذا الفصل، من خلال القيام بإطلالة مختصرة عن العلاقات بين البلدين، ثم تشخيص الأزمة والتركيز على الأسباب المتنوعة الظاهرة والخفية لها، دون أن ننسى الوقوف على ما لعبته الرياضة ووسائل الإعلام من دور في الأزمة.

المبحث الأول: التعريف بالأزمة الجزائرية المصرية 2009 - 2010

المطلب الأول: لمحة عن العلاقات الجزائرية المصرية

تميزت العلاقات الجزائرية المصرية بالتعاون والمساندة ووقوف كل بلد إلى جانب الآخر خاصة وقت الضيق والأزمات، بل وكانت قبل ذلك علاقات نسب ومصاهرة على المستوى العالي لكلا البلدين، سواء تعلق الأمر بمرحلة الملوك ذوي الأصل الأمازيغي في الأسرة الفرعونية الثالثة والعشرين، أو الرباط الذي عقده الزواج بين ابنة كليوبترا ومارك أنطونيو، كليوباترا سيليني التي تزوجت يوبا الثاني،[89] فكانت هناك علاقات وطيدة تزداد ارتباطا وقت الحاجة. ويصل بنا التاريخ المشترك إلى العهد الفاطمي الذي انطلقت قياداته من فرجيوة، شرق الجزائر، ومرَّتْ بالمهدية في تونس قبل أن تستقر بمصر وتبني القاهرة وتشيِّد الجامع الأزهر، ثم يُعرج التاريخ على ميناء نوارين على ضفاف اليونان، حيث تحطم الأسطول الجزائري وهو يُدَعِّم أسطول "محمد علي باشا" في المعركة التي دارت في 1827، إلى أن يصل بنا التاريخ المشترك إلى ملحمة الثورة الجزائرية المسلحة التي لقيت الدعم الواسع من الرئيس المصري الراحل "جمال عبد الناصر"، ليتجسد التضامن مرة أخرى في حروب مصر مع إسرائيل.[90] ويكفي لتبيان هذا الارتباط تقسيمه إلى ثلاثة محاور أساسية:

1 - 1 - وقوف مصر إلى جانب الجزائر: لاقت الثورة الجزائرية منذ تفجيرها في أول نوفمبر 1954 اهتماما واضحا من الرأي العام العربي والعالمي، تضاعف مع مرور سنوات النضال البطولي الذي باشره الشعب الجزائري بدعم واتصال مستمر بقائد ثورة 23 يوليو "جمال عبد الناصر"، الذي اتخذ قراره التاريخي منذ الاتصال الأول لقادة الثورة الجزائرية بالقاهرة، انطلاقا من إيمانه العميق بأن الحرية العربية تظل قاصرة عن تحقيق أهدافها في إقامة الحياة الكريمة على أرض الوطن العربي ما بقي أي جزء من الأرض العربية راضخا تحت نيران الاستعمار و الاستغلال الأجنبي.[91]

بناءً على ذلك عقد في الثالث من أفريل 1954 بتوجيه من الرئيس "جمال عبد الناصر" مؤتمر لجميع القيادات الحزبية في المغرب والجزائر وتونس، سعيا لتوحيد جهودها واكتشاف قدراتها على تنفيذ مخطط "عبد الناصر" لمباشرة كفاح مسلح في المغرب العربي. في هذا اللقاء فوجئ الحاضرون بشاب يجلس وسط ممثلي أحزاب الجزائرطلب الكلمة فسُمِحَ له، تحدث الشاب معتذرا باللغة الفرنسية مُلقيا اللوم في ذلك على الاستعمار، ثم انطلق يتحدث في انفعال صادق وصراحة تامة، مُنتهيا إلى أنه يعبر عن شباب الجزائر الذين قرروا اعتماد الكفاح المسلح كطريق ايجابي لتحرير وطنهم، والى أنه لا يطلب سوى السلاح من أجل القتال. كان هذا الشاب هو الملقب بـ"مزياني مسعود" والمتمثل في الزعيم الجزائري أحمد بن بيلا،[92] الذي كان الرابط الأساسي في دعم مصر لانطلاقة الثورة التحريرية الجزائرية في 1 نوفمبر1954، أي قبل خمسة وخمسين سنة من موقعة 14 نوفمبر الكروية بين الجزائر ومصر.

ولم تتوقف ثورة المليون ونصف المليون شهيد إلا بعد أن حققت الاستقلال الكامل للجزائر، بل وزلزلت أركان الجمهورية الفرنسية الرابعة بفضل صلابة قادة الثورة وصدق نواياهم وعمق إيمانهم، واكتسابهم دعم وثقة ثورة

---

89) محي الدين عميمور، **خمسة أيام صححت تاريخ العرب** (الجزائر، الشروق للإعلام والنشر، 2011)، ص10.
90) المكان نفسه.
91) فتحي الديب، **عبد الناصر وثورة الجزائر** (القاهرة، دار المستقبل العربي، 1984)، ص15.
92) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص67.

يوليو في مصر التي لم يتردد قائدها في اتخاذ القرار التاريخي بدعمها.[93] وهي الثورة ـ ثورة نوفمبر 1954 ـ التي جعلت من "جمال عبد الناصر" الزعيم العربي الكبير لما تبنّى أهدافها، وأصبح المتحدث عنها في العالم العربي والمحافل الدولية.[94] وهي الثورة التي عاقبت من أجلها فرنسا مصر بالانضمام إلى كل من إسرائيل وبريطانيا في العدوان الثلاثي على مصر 1956. أما بعد الثورة فقد كانت مصر من الدول العربية التي شاركت في تحقيق عملية التعريب لمناهج التعليم بالجزائر واستعادة هويتها العربية.

1 ـ 2 ـ وقوف الجزائر إلى جانب مصر: في إطار التعاون والمساعدة المبنية على الأخوة بين البلدين الجزائر ومصر، وقفت أيضا الجزائر إلى جانب مصر في الكثير من المواقف كرد للجميل من جهة، وكوقوف أخ إلى جانب أخيه وقت الشدائد من جهة أخرى، بل والفرح معه إذا ما حقق تقدما وانتصارا على إسرائيل قبل نكبة 12 يونيو.

ففي 12 يونيو 1976 بعد الهزيمة العسكرية لمصر وسوريا والأردن أمام إسرائيل بأيام قليلة، وصل الزعيم الجزائري الراحل "هواري بومدين" إلى موسكو رافضا أي حفلات تكريم على غداء أو عشاء، قائلا للقادة السوفييت: "أنه لم يأتي لكي يتغذى أو يتعشى وإنما هو يريد أن يفهم". وكان الرئيس "بومدين" بما عرف عنه من حس قومي عربي أصيل صريح كل الصراحة في إلقاء أسئلته على القادة السوفييت، بل هي أقرب للاتهامات منها إلى الأسئلة، وعندما اعترض رئيس الوزراء السوفييتي "كوسيجين" عليه، عاد "بومدين" فأكدما يقول مُنبها إلى أنه لن يجامل أحدًا، وأن في هزيمة العرب هزيمة للسوفييت، وتدخل "برجينيف" السكرتير الأول للحزب الشيوعي مشيرا إلى أن الاتحاد السوفييتي قدم للعرب ما يحتاجون إليه من سلاح ولكنهم لم يحسنوا استعماله، ففقد بومدين أعصابه قائلا: أن معلوماته كلها تؤكد أن السلاح الإسرائيلي كان متفوقا في الكم والعدد. وعندما أشار ولمح "كوسيجين" إلى أن السوفييت قدموا للعرب أسلحة بأسعار مريحة وأنهم لم يسددوا حتى ربع تكاليف ما حصلوا عليه استبد غضب "بومدين"، وقال إنه تحسب لهذه اللحظة وأحضر معه تحويلا لوزارة الدفاع الروسية بمبلغ مئة مليون دولار مُخرجا صك التحويل من ملف أمامه، احمرَّ وجه "كوسيجين" قائلا "لبومدين": لست تاجر سلاح حتى تعاملني بالشيكات"، فرد "بومدين" بأنه لم يبدأ وإنما "كوسيجين" هو الذي تحدث عن نصف الثمن وربعه.[95]

وإلى جانب ذلك خرج الآلاف من الجزائريين في ذلك الوقت يطالبون الحكومة بتسليحهم ونقلهم إلى ميدان للمعركة، بل وأخذ البعض الآخر طريق الشرق سيرًا على الأقدام ظناً منهم أنهم سيصلون إلى جبهة القتال قبل أن تنتهي المعركة، فيساهمون فيها إلى جانب أشقائهم المصريين.

وهنا ألقى "بومدين" خطابًا يقول فيه: "أننا خسرنا معركة ولم نخسر الحرب"، وأرسل كل قوات الجزائر الجوية للدفاع عن مصر التي فقدت كل سلاحها الجوي في الساعات الأولى للحرب، فكانت أول طائرة تحلق في سماء القاهرة بعد الهزيمة هي طائرات القوات الجوية الجزائرية.[96] وهو نفس ما حصل مع حرب أكتوبر 1973، أين سالت الدماء الجزائرية والمصرية معا على أرض سيناء.

---

93) فتحي الديب، مرجع سابق، ص63.
94) أحمد عظيمي، **دعاية الكراهية** (الجزائر، الشروق للإعلام والنشر القبة، 2010)، ص182.
95) محمد حسنين هيكل، **حرب الثلاثين سنة:الانفجار** (القاهرة، 1967)، ص5.
96) أحمد عظيمي، مرجع سابق، ص.

هذه أمثلة قليلة تعبر عن ما كانت تجري عليه العلاقات بين بلدين عربيين شقيقين جمعهما مصير واحد، ونضال مشترك ضد الاستعمار والهيمنة، عطاء دون مَنْ ، وتساند في وقت الشدة، تحول بعد أربعين عام إلى عداء وبغضاء بين الإخوة بسبب مهزلة كروية أضحكت العالم علينا، وأثبتت صحة المقولة "الإخوة الأعداء"، لما أبرزته من شحناء كانت مغروسة في النفوس، لكن السؤال يطرح نفسه في نفوس من؟ وهل في نفوس الكل ضد الكل، أم للبعض منهم فقط؟

1 - 3 - تعدد مجالات التعاون السياسي والشراكة الاقتصادية: خلال العقد الأخير من القرن العشرين، شهدت العلاقات الجزائرية المصرية آفاق جديدة من التعاون واتفاق الرؤى بشأن مختلف القضايا الدولية والإقليمية، يأتي على رأسها الصراع العربي الإسرائيلي.[97]
ويمكن إبراز هذا الاتفاق والتعاون من ناحيتين:

1 - 3 - أ - على الصعيد السياسي: حيث في إطار التشاور المستمر، يحرص رؤساء البلدين على دفع مسار العلاقات الثنائية بين بلديهما، ومتابعة كافة قضايا الأمة العربية والتطورات الجارية على الساحتين العربية والإفريقية، وفي مقدمتها القضية الفلسطينية، والعمل على تحقيق الاستقرار السياسي في الدائرة العربية والإسلامية والإفريقية. بالإضافة إلى اتفاق الدولتان تجاه القضايا الحاسمة، كقضية إصلاح الأمم المتحدة وتوسيع عضوية مجلس الأمن، من خلال حق تمثيل القارة الإفريقية فيه، مع ضمان مشاركة كافة الثقافات والحضارات على المستوى الدولي.

1 - 3 - ب - على الصعيد الاقتصادي: تعد الجزائر مجالا خصبا للاستثمار، حيث تنوعت الاستثمارات المصرية الجزائرية في مجالات عدة، ما بين شبكة الهاتف المحمول و صناعة الإسمنت، وفي بداية 2005 صادقت الدولتان على قرار رفع مستوى اللجنة المشتركة بين البلدين إلى المستوى الرئاسي، وبمقتضى هذا القرار أصبحت اللجنة المشتركة لجنة عليا برئاسة رئيسي البلدين، على أن تساعدها آلية تنفيذ على مستوى وزيري الخارجية لتأمين الأعمال اليومية والسنوية، كما تشهد العلاقة الاقتصادية مشاركة كبريات الشركات في المعرض المقامة في البلدين.

المطلب الثاني: التعريف بالأزمة الجزائرية المصرية

بدأت الأزمة نتيجة حوادث متفرقة كانت شرارتها عند الإعلان عن وضع الفريقين في مجموعة واحدة من أجل لعب مباريات التأهل لكأس العالم 2010، فبتاريخ 7جوان2010 وبينما كان الفريق الوطني المصري يتهيأ في جو هادئ وتحت حماية كاملة لعناصر الأمن الجزائري للانتقال من الدار البيضاء الجزائرية حيث نزل الفريق بأحد الفنادق القريبة من المطار، إلى ملعب "شاكر" بالبليدة لإجراء مقابلة الذهاب ضد الفريق الوطني الجزائري

97) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص73.

برسم التأهل للأدوار النهائية لكأس العالم 2010 بجنوب إفريقيا، في نفس الوقت وفي القاهرة راحت القنوات التلفزيونية المصرية تعمل على تضليل الرأي العام المصري بنشر خبر تسمم عناصر الفريق الوطني المصري بالجزائر، ورغم التكذيب الذي صدر عن رئيس الفدرالية المصرية لكرة القدم إلا أن بعض القنوات المصرية واصلت الادعاء بأن عناصر الفريق قد تعرضوا للتسمم.

ومن بين هذه الحوادث تهكم متطرفي المشجعين الجزائريين على المصريين، وسخرية متطرفي المشجعين المصرية من "لا عروبة للجزائر"، وقيام الإعلام بنقل هذه المهاترات نقلا وافيا وساعدتها في ذلك مواقع إلكترونية لا علاقة لها بالصحافة، مما زرع رغبة الانتقام لدى مهووسي كرة القدم في البلدين.[98]

مقابلة الذهاب انتهت بفوز الفريق الجزائري على الفريق المصري مما جعل حظوظ التأهل في صالح الفريق الجزائري قبل لقاء مباراة الإياب، طول المدة جعل الإعلام يستغلها أقصى استغلال، خاصة الجانب المصري منه الذي لم يمتنع الإعلام فيه عن المساهمة في خلق التوتر سوى بعض الجرائد منها "المصري اليوم" التي أطلقت حملة سمتها " وردة لكل جزائري"، ثم ما لبثت أن عضت على أصابع الندم.[99] وعرفت هذه الفترة زيادة المبيعات وكثرة الإشهارات الإعلامية بصورة جنونية، متحججة في ذلك بواجب الذود عن الوطن الذي تحول إلى سلعة لها مردودية وربح كثير، هذا قابله سكوت إعلامي جزائري في جانبه السمعي البصري، وردود ضد الحملات الدعائية المصرية في بعض الصحف الجزائرية المكتوبة.

فكثرة الحديث عن مقابلة العودة 14 نوفمبر 2009، وتهويل كبير من الجانب المصري لمجرد مقابلة كرة القدم والتركيز عليها وكأنها قضية وطنية متعلقة بشرف مصر ومستقبلها، ساهما إلى حد كبير في تهييج الشارع المصري الذي زادته الزيارة التي قام بها الرئيس المصري شخصيا إلى عناصر الفريق المصري أثناء إحدى الحصص التدريبية، اقتناعا بأن الأمر هو فعلا مصيري بالنسبة لمصر.[100] هذا الشحن الإعلامي لم يبقى دون نتيجة، فبالإضافة إليه وتأثر بعض المصريين بالشتائم الإلكترونية لبعض الجزائريين،[101] وصل اليوم الموعود، يوم 12 نوفمبر2009، أين وصل المنتخب الجزائري وأعضاء الطاقم الفني إلى مطار القاهرة، وفي الطريق بين المطار وفندق الإقامة، رشقت الحافلة المقلة لأعضاء الفريق الوطني الجزائري بالحجارة، مما أدى إلى تكسير الزجاج و إصابة بعض اللاعبين. ورغم شهادة مندوب الفيدرالية الدولية لكرة القدم عن الحادثة، وإصدار قرار يفرض على مصر تقديم تعهد كتابي بحماية أعضاء الفريق الجزائري في مصر إلى حين مغادرته القاهرة، وكذلك وجود تسجيل لما حدث على شبكة الانترنت، إضافة إلى تسجيل مصوراً ُ نجز من طرف فريق تابع للقناة الفرنسية Cannal+ كان يرافق الوفد الجزائري في نفس الحافلة، مع كل ذلك إلا أن الإعلام المصري بدل أن يعترف بوقوع هذا الفعل وإصابة ثلاثة لاعبين راحت قنواته تتحدث عن سيناريو مفبرك من طرف الفريق الجزائري[102]، وبالرغم من أن المنطق كان يدعو إلى عدم إجراء هذه المقابلة، إلا أن الفيدرالية الدولية لكرة القدم رفضت عدم إجراء المقابلة.

---

98) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص62.
99) المرجع نفسه، ص63.
100) أحمد عظيمي، مرجع سابق، ص22.
101) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص 64.
102) أحمد عظيمي، مرجع سابق، ص25.

في الجزائر تقبّل الرأي العام الحدث بذهول تبعه تعمُم الغضب والسخط الشعبي على سوء الاستقبال المصري، خاصة وأن السلطات الجزائرية لجأت في مقابلة الذهاب إلى منع الحركة تماما على الطريق بين المطار والبليدة أثناء تنقل الفريق المصري من الفندق الذي أقام به في الدار البيضاء إلى ملعب "شاكر"، إضافة إلى ذلك تخصيص حوامة رافقت الوفد المصري من الجو طوال الطريق.[103]

في يومي 12 و 13 نوفمبر، كان المتتبع لبرامج القنوات المصرية يحس وكأن الأمر يتعلق بمعركة حقيقية ستخوضها الدولة المصرية، فقد تزامن الهجوم اللفظي على الجزائر وشعبها مع بث أناشيد وطنية كانت الإذاعة المصرية تبثها في السابق خلال حروب مصر ضد إسرائيل.

أجريت المباراة يوم 14 نوفمبر وانتهت بفوز مصر، لكنها لم تحسم أمر التأهل، مما فرض على الفريقين إجراء مقابلة ثالثة يوم 18 نوفمبر في عاصمة السودان " الخرطوم". بقى الفريق الجزائري محاصرا داخل الملعب طوال ساعتين، لأسباب يُرجح أنها أمنية، وما إن خرج المشجعون الجزائريون من الملعب حتى حوصروا من طرف مشجعين مصريين، فوقع أحدهم وظن بعضهم أنه مات، وصُور المشهد وبث على اليوتيوب.[104] ووصلت حصيلة الجزائريين الذين تعرضوا للاعتداء حسب الوثائق المصرية التي اطلعت عليها السفارة الجزائرية بمصر إلى 51 جريح.[105]

تناقلت بعض الصحف الجزائرية خبر وفاة عدد من الجزائريين بعد هذه المباراة، وعن الإهانات التي تعرضوا لها هناك، وهي معلومات اتضح فيما بعد أنها غير صحيحة بنفي السفير الجزائري بمصر لها في تصريح له للصحافة الجزائرية، إلا أن هذا النفي لم يمنع من تفريغ عشاق الكرة الجزائرية لشحنهم، فقصدوا وكالات شركة أوراسكوم ودمروها ومصر للطيران، وكذلك شركة المقاولون العرب أين أحرقوا الأثاث وأخذوا ما أمكن منها.

أمام ضغط الشارع الجزائري الذي كان ينادي بضرورة مُؤازرة الفريق الجزائري، استجابت السلطات الجزائرية للمناصرين بدعم التذاكر، وتخصيص عدد من طائرات الخطوط الجوية الجزائرية وطائرات النقل العسكري ذات الاستعمال المدني لنقلآلاف المشجعين إلى الخرطوم. فكان ذلك جسرًا جويا مدنياً لم يشهد العالم مثيلا له، بحيث تم نقل 20 ألف جزائري خلال ثلاثة أيام.

في نفس الوقت واصلت القنوات المصرية حملتها الحماسية، وسيّرت مصر من جهتها رحلات للمناصرين كان أغلبهم من فنانين وبرلمانين وقياديين في الحزب الوطني الحاكم، إضافة إلى نجلي الرئيس السابق "حسني مبارك" "جمال وعلاء". المناصرون المصريون صُدموا بمجرد وصولهم إلى الخرطوم بالآلاف من الأعلام الجزائرية المرفوعة في كل مكان: الشوارع، سيارات، مدرجات الملعب، وحتى بيوت الكثير من السودانيين، وهو الأمر الذي رأت فيه القنوات التلفزيونية المصرية أنه يشكل نوع من الاعتداء على مصر.و أُجريت المباراة في جو مشحون، لكن تميزت بلعب نظيف ولم تسجل خلالها أية أحداث شغب أو اعتداء من أي طرف على الآخر، انتهت بفوز الجزائر على مصر، ما يسمح لها بالتأهل لنهائيات كأس العالم.[106]

---

103) المرجع نفسه ، ص23.
104) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص 63.
105) أحمد عظيمي، المكان نفسه.
106) أحمد عظيمي، مرجع سابق، ص24.

تلت هذه المباراة، مباراة غير كروية بين مشجعي البلدين في شوارع العاصمة السودانية، تذرعت بعض الصحف المصرية بهذه المواجهة للتنديد مجددا بعنف الجزائريين "البربر"، أما بعض الصحف الجزائرية فلم تنسها نشوة النصر الحديث أيضا عن الانتقام.[107]

لكن ماذا عن الإعلام الثقيل ـ السمعي البصري ـ ، حيث لم تمضي لحظات فقط من انتهاء المقابلة الكروية حتى بدأت جل القنوات المصرية تتحدث عن الاعتداءات من الجمهور الجزائري على المناصرين المصريين في شوارع الخرطوم، ولتأكيد أقوالها راحت تتنافس فيما بينها على الاتصال هاتفيا بفنانين مصريين معروفين، كانوا ضمن المشجعين المصريين بالخرطوم، لينقلوا على المباشر صورة فظيعة عما قالوا أنهم تعرضوا له من ضرب على أيدي الجزائريين وعن عدد القتلى والجرحى من المصريين، مما جعل بعض الإعلاميين المصريين يفقدون أعصابهم على المباشر، ويصرخون مطالبين المصريين بالبحث عن الجزائريين في مصر وقتلهم، كما ذهب البعض إلى مطالبة الحكومة المصرية بالتدخل المباشر لإنقاذ المصريين الذين يُذَّبحون بمطار الخرطوم.[108]

رغم تكذيب الحكومة السودانية لكل هذه الأحداث المُفبركة، ورغم تصريح المستشار الطبي للسفارة المصرية بالسودان، على أن الأمر مجرد فوضى عارمة أحدثها المناصرون المصريون أمام مطار الخرطوم، لما فوجئوا بعدم وجود طائرات مصرية لإعادتهم إلى بلدهم لأسباب مجهولة، رغم هذا التأكيد المصري إلا أن القنوات المصرية استمرت في الحديث عن جرحى وقتلى في صفوف المصريين طوال ليلة 18 و19 نوفمبر 2009، لينتقل الأمر بعد ذلك، خاصة بعد تصريح علاء مبارك، ابن الرئيس المصري الذي تحامل فيه على الجزائر ـ وهو ما فهمه الإعلاميون المصريون على أنه ضوء أخضر للضرب تحت الحزام ـ إلى الاعتداء على الطلبة الجزائريين الذين كانوا يتابعون دراستهم بمصر، كما تعرضت السفارة الجزائرية بالقاهرة إلى محاصرة المصريين الذين طالبوا برحيل السفير الجزائري، كما قام المحامون المصريون بحرق العلم الجزائري أمام مقر نقابة المحامين المصريين.[109]

واستمر ذلك على مدى أكثر من ثلاثة أسابيع، واصلت فيها القنوات التلفزيونية المصرية هجومها على الجزائر وصل إلى حدِ سب وشتم الجزائر بشعبها وشهدائها وتاريخها، مع العلم أن السلطات الجزائرية منعت وسائل الإعلام العمومية من الرد على مصر أو التعرض لها بسوء.[110] فكانت الصحافة المكتوبة الجزائرية الخاصة وحدها من واجهت بالرد على المصريين، إلى جانب ما قام به البعض على مستوى شبكة الانترنت. وعليه استطاع الإعلام تحويل الاهتمام الشعبي بتصفيات كأس العالم إلى بضاعة، رسخ في أذهان متلقيها أنها ليست مباراة بل حرب بين عدُوّان، فسالت الدماء واتسخت الأقلام ولم تختلط كما في الماضي الأَخوّة، ومن سيذكر اليوم أن في الجزائر جمعية لقُدامى محاربي حرب أكتوبر 1973، وأن "جميلة بوحيرد" لا تزال بطلة جيل كامل من المصريين.

---

107) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص64.

108) أحمد عظيمي، المرجع نفسه، ص25.

109) المرجع نفسه، ص26.

110) **مقابلة أجراها الباحث مع السيد عز الدين ميهوبي**، مدير المكتبة الوطنية ومدير الإذاعة الوطنية الجزائرية أثناء الأزمة، بالمكتبة الوطنية، يوم2011/10/04 ، 14:30.

المطلب الثالث: أسباب الأزمة المباشرة وغير المباشرة:

تتعدد وتتنوع هذه الأسباب بين الظاهر منها والخفي، لذا يمكن تقسيمها إلى نوعين:[111]

3 - 1 - الأسباب المباشرة:

أ - الدور السلبي للإعلام: كشفت هذه الأزمة عن الدور الذي يمكن أن تقوم به وسائل الإعلام في التأثير على المتلقي وعلى العلاقات الدولية، حيث قام في تلك الفترة الصحافيين ومقدمي البرامج المصرية بعملية شحن هائلة ضد الجزائر بلدًا وشعباً (دعاية الكراهية)[112]، بينما كان حال الإعلام الجزائري الثقيل متحفظا بعدم الرد تحت أمر رئاسي يقضي بعدم الإساءة لمصر، مما جعل مهمة الرد تتولاها الصحافة المكتوبة خاصة العربية منها، والتي خصت فرقا خاصة بالمتابعة والرد على الدعاية الإعلامية المصرية، التي جندت كل وسائل إعلامها في إطار عملية شحن غير مسبوقة كانت لها آثار جد سلبية في الجزائر.

وعليه يلاحظ أن دور الإعلام في الأزمة الجزائرية المصرية لعب دورا أساسيا ورئيسا في إثارة وتصعيد الأزمة، من خلال ما قدمه ونشره من معلومات وتصريحات هي أقرب للغلط منها للصواب، مستهدفة في ذلك التأثير على الرأي العام وإثارة الغضب الشعبي لتحقيق وتمرير أغراض وأهداف أخرى خفية.

ب - تخلف في الثقافة الكروية: غياب الوعي الثقافي الرياضي بصفة عامة والكروي بصفة خاصة لدى بعض أفراد البلدين، والذي سايره التضخيم الإعلامي الذي صور المباراة وكأنها المعركة الأخيرة لا مباراة كرة قدم مرتبطة بركلة قد تصيب الهدف وقد تخطئه،[113] ولابد من تقبل ذلك، لا بل أصبحت المباريات بين البلدين مرتبطة بكرامة ونداء الوطن مما زرع الحقد والغل لدى أفراد البلدين، بلد يقوم بهجوم مادي (اعتداء) ومعنوي (إعلام)، لا علاقة له بأبجديات كرة القدم، وبلد يسعى من أجل الرد والدفاع واسترجاع الكرامة المستباحة، مما خلق جوا مشحونا غاب فيه ما يعرف بالروح الرياضية داخل الملعب وخارجه.

ج - وجود عدد من مثيري الشغب لدى أنصار البلدين: الذين يتميزون بالتعصب الكروي في جميع المباريات التي جمعت بين البلدين وليس فقط في هذه المباراة، وهو ما تتميز به معظم مباريات كرة القدم في أي بلد خاصة مع بلدان العالم الثالث.

د - تولد شعور بالانتقام: تولد الشعور بالانتقام لدى بعض أفراد الشعبين نتيجة للأخبار الزائفة التي تناقلتها وسائل الإعلام خاصة منها السمعية البصرية المصرية، والشبكات الاجتماعية على الانترنت.

د - جيوبوليتيك كرة القدم: أكدت أزمة كرة القدم بين مصر والجزائر مقولة أن كرة القدم استمرار لمعارك الأمم بشكل سلمي، وعبر عن هذا المعنى المفكر "جورج أويل" قائلا: " إن كرة القدم لا تمارس فقط لمجرد متعة قذف الكرة، بل لأنها فيصل من فصائل القتال"، وبهذا المعنى تعتبر رياضة كرة القدم في غالب الأحيان، مؤشرا لتطور جيوسياسي حاد من خلال تأثيرها المباشر في السياسة الدولية. وهذا ما جعل البعض يعتقدون أن كرة القدم لم تعد رياضة مثلما كانت في السابق، بل أصبحت لعبة قتالية وعدوانية تؤجج مشاعر العداء بين الشعوب في إذكاء

---

111) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص67.
112) أحمد عظيمي، مرجع سابق، ص12.
113) المرجع نفسه، ص18.

النعرات الوطنية المتطرفة، وفي هذا الإطار يطرح الكثير من المهتمين بتأثير هذه اللعبة في حقل السياسة الدولية إشكالية العلاقة بين كرة القدم والروح الوطنية والعسكرة، أو تجيش الأنصار لخدمة أجندات خفية تتعلق بمصالح الأوليغارشيات الحاكمة.[114]

وعلى سبيل المثال، ساهمت مباراة كرة القدم في تأجيج مشاعر العداء بين دولتي من أمريكا اللاتينية هما السلفادور والهندوراس، حيث اندلعت حرب حقيقية بين البلدين في أثناء دورة كأس العالم عام 1969 التي احتضنتها المكسيك، وأسفرت عن مقتل 3000 شخص من الجانبين. وهو ما حصل في نهائي كأس آسيا عام 2004 بين الصين واليابان، حيث ارتدى بعض أنصار الفريق الصين لباساً يابانياً يعود إلى الثلاثينيات من القرن الفائت، تعبيراً عن عدائهم للفرق اليابانية وتذكيراً لها بهذه الحادثة، بينما رفع بعض مناصري الفريق الياباني لافتات مكتوب عليها رقم 200 ألف، في إشارة إلى عدد الذين قتلوا على يد الجيش الياباني عام 1937.[115]

فالأمر بين الجزائر ومصر أكبر وأخطر من أن يكون مجرد مباراة للكرة، استولى فيها الحماس على النفوس بما ألهب المشاعر، ولكنه كان كالحمىّ، تعبيرا ظاهريا عن مرض داخلي، وتدخلت أيدٍ مشبوهة لتحقق أهدافا أبعدَ بكثير من تدافع 22 شابا حول قطعة جلد منتفخة.[116]

3 - 2 - الأسباب غير المباشرة:

أ - الفراغ العربي: وهذا الفراغ على مستويين:

- على مستوى البلدين: بمعنى عدم وجود مشروع قومي يجمع بين أفراد الدولة الواحدة سواء مصر أو الجزائر، مما دفع الأفراد إلى الالتفاف حول حدث التأهل لكأس العالم على أنه المشروع الذي يجمعهم ويحقق لهم بعض النجاح.
- على المستوى العربي: بمعنى أن الذي حدث في تلك المباراة إنما يدق ناقوس الخطر ليؤكد أن الفراغ القومي السائد في المنطقة العربية قد بدأ يزحف نحو تقوية عوامل الفرقة وأسباب الاختلاف، كما أن ضعف العمل العربي المشترك قد أدى إلى نوع من تراجع التضامن العربي وبروز الحساسيات التي طفت على السطح وشوهت الغلاف الخارجي للروح العربية الواحدة.

ب - غياب الوعي بتاريخ العلاقات الجزائرية المصرية: وهذا لدى شريحة كبيرة من الشعبين وخاصة فئة الشباب، ما أدى إلى عدم الحرص من قِبَل أي من الشعبيين على هذه العلاقات، أو حتى الحرص على الانتماء إلى ما يعرف بالوطن العربي و القارة الواحدة والدين الواحد، فما حدث وكأنه بين بلدين متباعدين جدا لا في الأرض ولا في الدّين.

ج - أزمة القيادة بين البلدين: حيث أن هذه القيادات لم تستطع تحقيق تنمية في المجالات الأخرى السياسية و الاقتصادية والاجتماعية، مع تمتع البلدين بالعديد من الأزمات الأخرى مثل أزمة الفساد، فالجدير بالذكر أنه في الوقت الذي كانت فيه الجزائر ومصر تتواجهان في الخرطوم في مباراة كرة القدم، تعادلت الدولتين في حصيلة

---

114) فتحي بولعراس، **" كرة القدم في العمليات السياسية: حالة مصر والجزائر "، المستقبل العربي**، 2010، ص ص. 113-114.
115) المرجع نفسه، ص115.
116) محي الدين عميمور، مرجع سابق، ص9.

الفساد والشفافية حسب تقرير دولي أصدرته منظمة الشفافية الدولية، أين احتل البلدان المركز 111 مكرر من حيث الشفافية على مستوى العالم. مما يعني احتلالهما للمراكز الأولى من حيث الفساد.

ومن الأزمات التي يعاني منها البلدين، أزمة المحسوبية، أزمة التوريث، فقر، البطالة، الهجرة الغير مشروعة...الخ، مما جعل الأنظمة تعمل على تصدير أزماتها إلى ملاعب كرة القدم، وجعلت البلدين يدخلان في أزمة تنسيهم التاريخ ووحدة القيادة المشتركة.

د ـ الكبت الجماهيري: فالبلدين ينتميان إلى دول العالم الثالث، تلك الدول التي تعاني ولا تتوفر على حرية الرأي والتعبير بالشكل الكافي، وكثرة القيود المفروضة وقلة الوسائل المتاحة للتنفيس عن المشاعر، والدليل على ذلك قلة المشاركة السياسية في البلدين، واعمال قانون الطوارئ لفترة طويلة.

ه ـ الصورة الوهمية: هذا مرتبط بما تراه مصر عن اهتزاز لمكانتها في الوطن العربي وصورتها في النظام العربي، فالمباراة أثارت الكثير من الحبر على عدّة حقائق فيما يخص هذه النقطة.[117]

من حيث أن هناك إحساس عام بتراجع الدور الإقليمي لمصر منذ توقيع اتفاقية "كامب ديفيد" في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، لذلك فإن هيبة مصر في العالم العربي لم تعد تتمتع بما كانت تحظى به في العصر الناصري، على سبيل المثال، أين أصبح البعض يطلق عليه تسميات مختلفة: السياسات الاستسلامية، المواقف الانهزامية، والانسحاب من ساحة المعركة. ولقد ازداد الموقف سوءا بعد مذبحة غزة في نهاية عام 2008 وموقف مصر فيها، هو ما يراه المصريون أنه أثر عليهم سلبا وأثار حقد العرب عليهم، مستشهدين في ذلك بأن معاملة المصريين العاملين في بعض الأقطار العربية في السنوات الأخيرة تكاد تقول بأعلى صوت، إن النموذج المصري لا ينال القدر الذي يستحقه من الود القومي والنخوة العربية، بل قد حان الأوان لانتزاع الريادة من مصر خاصة فيما يتعلق بقضايا الشرق العربي، كل هذا متعلق من ناحية رؤية مصر لاهتزاز صورتها.

أمالناحية الثانية لاهتزاز صورة مصر فتكمن في مبالغة المصريين في الحديث عن دورهم بنهج أقرب إلى المَنِّ ، والواقع أن الدور المصري عربيا حقيقة لكنه لم يأت من أجل المَنِّ على أحد، وإنما في أبسط دوافعها هو تصور استراتيجي كامنا كان أم معلنا لدى القيادة المصرية بأن مصر لا تستطيع أن تتجاهل محيطها، فقوتها من قوته، إلا أن هذا المسمى بالفضل لدى المصريين جعلهم ودفع بمسئوولييهم إلى الحديث عن هذا الدور بطريقة لا أثر للكياسة فيها في معظم أحاديثهم، وهو ما برز بشكل جلي في الأزمة الأخيرة بين مصر والجزائر، ففي علم السياسة وعلاقاتها كلمة "فضل" كلمة غريبة ومهجورة، ولا مكان لها في العلاقات بين الشعوب وبين الدول، فلم نسمع يوما من الأمريكان أنهم أصحاب فضل على أوروبا وبالتحديد على ألمانيا مثلا، حيث خرجت برلين مهزومة ومفلسة من الحرب العالمية الثانية، فتولت أمريكا في مشروعها الشهير "مشروع مارشال"، إعادة بناء الاقتصاد الألماني عبر حجم هائل من المنح والقروض، وساهم هذا المشروع مع علم وعمل ووعي الألمان في نهضة هذا الشعب وتجديد هذه الدولة لتصبح واحدة من الدول الثماني العظمى في العالم، فهل تطاول أمريكي وقال يوما بالسب والشتم للألمان تذكروا فضل أمريكا عليكم يا نازيين.[118]

---

117) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص66.

118) محي الدين عميمور، مرجع سابق، ص ص.589-590.

كل هذه الصورة الموهومة والمبالغ في مدحها وذكرها يجعل مصر تدخل في أزمات مع العديد من الدول العربية والإسلامية الأخرى، ناهيك عنها إن كانت هذه الدولة الجزائر، البلد الذي تراه مصر المنافس والقادر الأول على أخذ المكانة وفسخ الصورة المرسومة، بل إن عدداً من وسائل الإعلام انتهزت الفرصة لتكشف عن عدائها الشديد للقومية العربية ولعروبة مصر، مؤكدا أنها "لم تعد عربية" لأنها "أكبر من العرب والعروبة"، فمصر هي صاحبة التاريخ المجيد والأصول الفرعونية وأم الدنيا.[119]

و ـ أثر المعلومات على إدارة الأزمة: هذه المسألة ليست متعلقة فقط بالأزمة الجزائرية المصرية بل بإدارة كل الأزمات العربية، أين تختفي المعلومة الصحيحة وتستبدل بفعل فاعل وبإدارة نظام بمعلومات لا أساس لها من الصحة، وهو ما يزيد الأزمة تصعيدا ويؤدي بمتخذي القرار إلى عدم الإصابة في إدارة واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، ولهذه النقطة تأثير كبير اليوم لما عرفته البشرية والعالم العربي من تطور ونقلة سريعة في مجال وسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي أصبحت تدر علينا بملايين المعلومات في وقت وجيز، يقابل هذا التطور التقني زيادة في استخدام التقنية، أين أصبح الصغير قبل الكبير يعتمد على التلفزيون والحاسوب والانترنت في اقتناء معلوماته التي بها يرسم اتجاهاته ومواقفه.

ز ـ وجود رهانات خفية بالنسبة إلى النظامين السياسيين المصري والجزائري: فالمقابلة تخفي وراءها أسبابا خفية تعد بمثابة رهانات بالنسبة لكل نظام، والتي منها:

*** بالنسبة للنظام المصري:**

ـ تمرير مخطط توريث الرئاسة: ما يفسر كل هذه الاهتمام الرسمي بمباراة في كرة القدم هو مراهنة صانعوا القرار في مصر على الفوز على الجزائر لتمرير مخطط توريث الرئاسة وسط أجواء الفرحة العارمة التي كانت ستعُم الجماهير المصرية، هو ما جعل النظام المصري يعتبرها قضية دولة ومسألة وطنية يتوقف عليها مستقبله، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل إن النظام نجح في تحويل مباراة كرة القدم بين فريقين شقيقين إلى معركة قومية تستحق أن يقاتل من أجلها باستماته شديدة.[120]

الأولى: هي الحزب الوطني، حيث يفترض أن يشهد إعلان مخطط التوريث، إذ أن النظام المصري برر الظهور المفاجئ لجمال مبارك نجل الرئيس المصري حسني مبارك على الساحة الحزبية بالرغبة في ضخ دم الشباب إلى الحزب، وإفساح المجال للجيل الجديد لتقلد المسؤوليات الهامة، وتقديم رؤوس وتصورات جديدة أكثر قدرة على التعامل مع المستجدات المحلية والإقليمية والدولية.

الثانية: ساحة قطاع المال والأعمال، حيث يعول عليها أصحاب المشروع لتمويل عملية التسويق الداخلي.

الثالثة: هي السياسة الخارجية، حيث حرص أنصار مشروع توريث الحكم على ضرورة الحصول على الدعم الخارجي، وهو ما يُفسر بسعي النظام المصري الحثيث إلى استرضاء إسرائيل و الولايات المتحدة الأمريكية بكل

---

119) فتحي بولعراس، مرجع سابق، ص117.
120) فتحي بولعراس، مرجع سابق، ص117.

الوسائل والسبل الممكنة، وعلى تجنب الدخول في صدام مع أي منهما مهما تكن الظروف. وقد استغلت كل من واشنطن وتل أبيب حاجة القاهرة إلى تأييد مشروع التوريث، فمارستا عليها كل أنواع الابتزاز، وهناك العديد من الشواهد الميدانية التي تؤكد صحة هذا الطرح، إذ يكفي تتبع مواقف السياسية الخارجية المصرية خلال السنوات الأخيرة، وتحديدا إبان الحرب الأمريكية على العراق عام 2003، والحرب الإسرائيلية على لبنان، والحرب الإسرائيلية على قطاع غزة، بشكل أضر بالمصالح العليا لمصر وأظهرها في صورة المتواطئ مع أعداء الأمة. وفي هذا السياق يرى محللون أن قرار النظام المصري ببناء الجدار الفولاذي لا يمكن فهم دوافعه وخلفياته بمعزل عن الأجندة السياسية الداخلية لمصر، وتحديداً مسألة التوريث، وهو ما يشكل نموذجا خطيرا لعواقب التسلطية المستشرية بكثرة في أنظمة الحكم العربي.[121]

ـ التغطية على تفشي الفساد ونهب المال العام: لقد أدركت الأنظمة السياسية العربية مدى أهمية كرة القدم في العلميات السياسية، ودورها في إلهاء الشعوب عن مشاكلها الاقتصادية والاجتماعية. ففي كثير من الأحيان تُسْتَغَل فرصة تنظيم دورات دولية في كرة القدم وانشغال الشعوب العربية بمتابعة منافِساتها من أجل إبرام اتفاقيات أو حتى اعتداءات كالغزو الإسرائيلي لجنوب لبنان عام 1982، بينما العرب المحتفلون بفوز الفريق الجزائري على نظيره الألماني. فالنظام المصري وظف المباراة للتغطية على الفساد والفشل في تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية وحل المشكلات الاجتماعية للشعب المصري، واختلط المال بالسياسة في مصر لدرجة أصبح معها من المستحيل التمييز بينهما، حيث كشفت العديد من الأحداث عن عمق هذا التداخل.

*** بالنسبة للنظام الجزائري:**

ـ الاسترجاع السياسي وتجديد المشروعية: مع تنامي إدراك صناع القرار بأهمية الرياضة، فقد أضحت كرة القدم رهينة السياسية حيث تستغلها الأنظمة التسلطية من اجل ممارسة الاسترجاع وتجديد المشروعية، وكغيره من الأنظمة السياسية العربية، يعاني النظام السياسي الجزائري عجزاً فادحا في المشروعية السياسية، ولم تفلح مختلف الخطابات الرسمية في تجديدها بعد أن تآكلت قواعدها الشعبية، بدليل الانتخابات التشريعية الأخيرة سجلت اكبر نسبة امتناع عن التصويت منذ استقلال البلاد إذ قدرت نسبة المشاركة بـ 35%.

وفي ظل استمرار العمل بقانون الطوارئ و حظر المسيرات في العاصمة، بات الشارع المتنفس الوحيد للوطن للتعبير عن غضبه وسوء التسيير وتدهور أوضاعه المعيشية. وفي هذا الإطار عاشت الجزائر على وقع الاحتجاجات والتظاهرات في العديد من الولايات، حذر الخبراء من مخاطر أن تتحول هذه الاحتجاجات إلى انتفاضة واسعة تهدد السلم الاجتماعي. بحث أصبح النظام القائم يبحث عن مسكنات جديدة لتهدئة غضب المواطنين في وقت تراجعت فيه ثقة المواطن الجزائري في الخطاب الرسمي وفي وعود السلطة.

في هذه الأوقات بالذات، جاء تأهل الفريق الوطني الجزائري إلى المونديال وكأنه نوع من المدد الرباني للنظام الجزائري، حيث منحه هدنة اجتماعية كان يبحث عنها ودون أن يضيع الوقت،شرع في استغلال هذه الفرصة، حيث جندت الكثير من إمكانيات الدولة من أجل تحقيق أكبر عملية استرجاع سياسي منذ سنوات، خاصة عقب الاعتداء الذي تعرض له الفريق الجزائري في القاهرة عشية مباراة 14 نوفمبر 2009 مع ما عززه من تأجيج للروح الوطنية لدى الجزائريين. وتعتبر هذه أفضل فرصة يبتسم فيها الحظ للرئيس الجزائري في هذا المجال ـ

121) المرجع نفسه، ص119.

مشروعية ـ ، فهو يشعر منذ وصوله إلى السلطة عم1999 بعقدة نقص مشروعيته إثر انسحاب ستة مرشحين من السباق الرئاسي آنذاك، وفي عام 2004 تمكن من الظفر بولاية رئاسة ثانية وسط انقسام في أعلى هرم السلطة بين مؤيديه وأنصار علي بن فليس الأمين العام السابق لجبهة التحرير الوطني، أما في عام 2009 فقد فاز بولاية رئاسية، هو ما خلف استياءً واسعاً داخلياً وخارجياً.[122]

ومن مشاهد هذا الاسترجاع السياسي، يمكن أن نذكر الاستقبال الضخم الذي نظمته السلطات على شرف المنتخب الوطني في مطار الجزائر الدولي حيث خصصت حافلة مكشوفة لنقل الفريق والطواف بهم في الشوارع الرئيسية في العاصمة، قبل أن تتوجه إلى "قصر الشعب"، حيث كان الرئيس "عبد العزيز بوتفليقة" وكبار المسؤولين في الدولة بانتظارهم، الأمر الذي يؤكد حرص النظام على توظيف هذا الحدث لاسترجاع جزء من مشروعيته.

122) فتحي بولعراس، مرجع سابق، ص124.

المبحث الثاني: الألعاب الرياضية كأداة اتصال في العلاقات الدولية

المطلب الأول: الألعاب الرياضية والعلاقات الدولية:

سيركز تحليلنا هنا على نوع معين من هذه الرياضة، والتي تعد الأكثر شعبية اليوم على مستوى العالم والسبب البيِّن والواضح في الأزمة الجزائرية المصرية، ألا وهي رياضة كرة القدم. اللعبة التي أشعلت حروبا، وتسببت في مآسي، وصنعت أمجادا، وأسعدت أمما، وفعلت فِعلها في شعوب لا تجد ما تقتات به، لكنها تعلن القيامة إذا تعلق الأمر بمباراة كرة. إن لهذا الجلد فعل السحر اليوم، بل إن الفيفا، حكومة الكرة العالمية، صارت أقوى من الأمم المتحدة، وأكثر تأثيرا في الرأي العام العالمي، فإصابة نجم الأرجنتين "ليونيل ميسي" بزكام تجعل البورصة تهتزّ، ويحدثُ انقلاب في بلد إفريقي فيكون بمثابة اللاحدث.. ولك أن تسأل الناس عن اسم الوزير الأول الربتغالي فلا يعرفونه، لكنهم يعطونك السيرة المفصَّلة لمواطنه "كريستيانو رونالدو". هي هكذا المفارقات التي أحدثتها كرة القدم اليوم، وأكثر من هذا، فيمكن لأي شاب جزائري أن يعطيك أسماء لاعبي منتخب الجزائر الـ22 الذين شاركوا في مونديال جنوب إفريقيا 2010، ويعجزون عن ذكر نصف العدد من جماعة الـ22 التاريخية*.[123]

إذا كانت كرة القدم بالنسبة للبعض استمرار للحرب بوسائل أخرى، فإنها في نظر آخرين لغة عالمية، وتجسيد لفكرة أن الأصل في العلاقات الدولية هو السلم، إلى جانب كونها فرصة لتوطيد أواصر الصداقة بين الشعوب، وبهذا المعنى تعتبر رياضة كرة القدم في غالب الأحيان مؤشرا لتطور جيوسياسي حاد من خلال تأثيرها المباشر في السياسة الدولية، وهو ما أكدته الأزمة الكروية بين البلدين الشقيقين الجزائر ومصر. وهذا ما جعل البعض يعتقدون أن كرة القدم أصبحت لعبة شبه قتالية وعدوانية تؤجج مشاعر العداء بين الشعوب، بل وتساهم في إذكاء النعرات الوطنية، وعبر عن هذا المعنى "جورج أويل" قائلا:" إن كرة القدم لا تمارس فقط بمجرد متعة قذف الكرة، بل لأنها فيصل من فصائل القتال، وهي استمرار لمعارك الأمم".[124] وفي هذا الإطار، يطرح الكثير من المهتمين بتأثير هذه اللعبة في حقل السياسة الدولية إشكالية العلاقة بين كرة القدم والروح الوطنية والعسكرة، أو تجييش الأنصار لخدمة أجندات خفية تتعلق بمصالح الطبقات الحاكمة، وهو ما يطرح على الأزمة الجزائرية المصرية، التي كما هو ظاهر للعيان أزمة كروية البداية، ثم انتقلت بعد ذلك في جزء منها إلى المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية...الخ، كما سيتضح ذلك مع محور تداعيات الأزمة فالسبب المباشر والظاهر لكل مُلاحِظ للأزمة هو المنافسة في إحدى الألعاب الرياضية المتمثلة في التصفيات النهائية الإفريقية الممكنة من التأهل لكأس العالم في كرة القدم المزعم إجراؤها في جوان 2010.

فتاريخيا كان ينظر إلى الرياضة بمختلف أصنافها على أنها أحد أشكال تحضيرات العسكرية، ففي كل مباراة كان أنصار الفريقين يحملون الرايات الوطنية ويرددون الأناشيد الوطنية لتشجيع فريقهم، كما تذكر العبارات المستخدمة في مثل هذه الأجواء المشحونة مثل "بدء المواجهات"، "يجب اختراق دفاع الخصم وتفجيره من الداخل"، بالحروب التي تدار بوسائل أخرى غير الأسلحة، فضلاً على أنها توحي لسامعها بأن الأمر يتعلق بمواجهة ميداني بين كتيبتين عسكريتين على أرض مفتوحة.

---

* هي المجموعة الجزائرية المنبثقة عن اللجنة الثورية والوحدة والعمل، سليلة حزب الشعب الجزائري، التي اجتمعت في العاصمة الجزائرية إعدادا لثورة نوفمبر1954 المجيدة.

123) تقديم للسيد عز الدين ميهوبي في كتاب محي الدين عميمور، مرجع سابق، ص5.

124) فتحي بولعراس، مرجع سابق، ص114.

فالألعاب الرياضية من أهم الأنشطة الاجتماعية المؤثرة في المجتمعات السياسية والعلاقات الدولية منذ العهود القديمة، وتنبع تلك الأهمية من طبيعة الألعاب الرياضية ذاتها كظاهرة اجتماعية تتسم باتساع قاعدتها الجماهيرية، وإمكانية متابعتها دون الحاجة إلى قدر كبير من التعمق، وبتضمنها قدراً كبيراً من المنافسة مما يشبع لدى الجمهور النزعة البشرية نحو الصراع والانتصار.[125] وتشير الكثير من الدراسات التاريخية إلى أن جذور المحاولات الأولى لتوظيف كرة القدم في العمليات السياسية تعود إلى نهاية القرن التاسع عشر، حيث سعت بعض الدول والأحزاب إلى جانب بعض الأفراد إلى استغلال هذه الرياضة وغيرها بهدف تسويق أفكارهم وتصوراهم السياسية. وابتداء من عام 1919 أضحت الرياضة في قلب العلاقات الدبلوماسية بين الدول، حيث بدأت شيئا فشيئا تأخذ مكانها في الاستراتيجيات السياسية للدول، وقد لاحظ الباحثان " بيار ليونيل آرنو" في إطار بحثهما حول المقاطعات الأولى في تاريخ كرة القدم أو توظيف الرياضة لاعتبارات لا علاقة لها بالرياضة كان لأول مرة عشية الحرب العالمية الأولى، ففي 1919 جرت ألعاب بين الحلفاء بدلا من الألعاب الأولمبية، وفي مطلع العشرينيات شهدت المقابلات الرياضية مواجهات بين الدول المنتصرة في الحرب العالمية الأولى، فقد تم إقصاء كل من ألمانيا وحلفائها والدول المحايدة بالإضافة إلى الاتحاد السوفيتي، ومنذ ذلك الحين أضحت كرة القدم في نظر السياسيين والقادة بمثابة الواجهة التي تعكس حيوية وعظمة أي أمة من الأمم.

لقد بلغ الاستغلال السياسي والإيديولوجي للرياضة عموما، ولكرة القدم خصوصا أوجّه مع وصول الفاشيين إلى السلطة في إيطاليا، حيث يعتبر "موسوليني" أول من وظف كرة القدم لتلميع صورته دوليا، وأول من اعتبر لاعبي الفريق جنودا في خدمة القضية الوطنية، وقد نظمت ايطاليا في عهده مباريات كأس العالم عام 1934 وفازت بها، وجعل هذا الإنجاز شعبية نظام "موسوليني" في أعلى مستوياتها أكثر من أي وقت مضى، ويعتقد الفاشيون أن في إمكان رياضة كرة القدم جمع جماهير معتبرة في فضاء ملائم للتمثيل، قصد ممارسة ضغط قوي عليها وتأجيج مشاعرها. واللافت أن هزيمة الفاشية والنازية في الحرب العالمية الثانية لم تضع حدا للتوظيف السياسي للرياضة عموما، وكرة القدم تحديدا، فسرعان ما أدركت دول الكتلة الاشتراكية أهمية رياضة كرة القدم في العمليات السياسية، فسعت في ذلك إلى تحقيق الانتصارات في المنافسات الدولية وسخرت لها كل الإمكانيات، وعملت على تكوين جيوش من الرياضيين الممتازين من أجل نشر إيديولوجيتها المناهضة للمعسكر الرأسمالي.

وفي مقابل هذه الوجهة، نجد في أحيان كثيرة أنه يمكن لمباراة كرة القدم أن تكون فرصة كي توجه دولة ما بعض الرسائل إلى دولة أخرى، تعبر لها من خلالها عن حسن نواياها؛ فتنظيم اليابان وكوريا الجنوبية المشترك لكأس العالم عام 2002 بكليف من الفيفا، ساهم في طيِ صفحة سنوات من الخلاف بين طوكيو وسيول، وتسهيل إبرام الصلح التاريخي بين البلدين. ووفقا لهذا المعنى، يمكن أن يكون فريق كرة القدم أحسن سفير لبلد ما، كما كان عليه كأس العالم عام 1998 في فرنسا مع فريقي إيران والولايات المتحدة الأمريكية، كما ساهمت دبلوماسية كرة القدم في جعل كل من تركيا و أرمينيا تطويان صفحة نصف قرن من الصراع، وإقامة علاقات دبلوماسية جديدة وفتح الحدود، وتجدر الإشارة إلى أنه سبق للرئيس التركي " عبد الله غل" أن توجه في سبتمبر 2008 إلى أرمينيا لحضور مباراة كرة القدم بين فريقي البلدين.[126]

---

125) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص57.

126) فتحي بولعراس، مرجع سابق، ص ص 114-115.

ومن الثابت أن ربع القرن الأخير قد شهد تزايدا ملحوظا في أهمية الألعاب الرياضية، وفي طبيعة الدور الذي تلعبه كعامل مؤثر في العلاقات الدولية، ويرجع هذا التزايد إلى تفاعل عاملين أولهما تطور تكنولوجيا الاتصال الدولي، مما أتاح للجمهور فرصة متابعة الأنشطة الرياضية في مختلف أنحاء العالم في الوقت ذاته، وثانيهما تطور ورسوخ التنظيمات الدولية العاملة في ميدان الألعاب الرياضية، ونجاح تلك التنظيمات في وضع قواعد محددة لممارسة تلك الألعاب تطبق في كل دول العالم، مما أدى إلى بروز ظاهرة وحدة الأنشطة الرياضية عبر الحدود السياسية الدولية. وكان من المتصور أن يؤدي تعاظم أهمية الألعاب الرياضية إلى اتسام العلاقات الدولية بطابع أكثر تعاونية وأقل صراعية، ولكن تعاظم أهمية الألعاب الرياضية خاصة الكروية ـ كرة القدم ـ صحبه في آن واحد تحول في وظيفتها، حيث أصبحت ظاهرة الألعاب الرياضية مؤثرة في نظام السياسي الدولي وساحة من ساحات صراعه، وأداة من أدوات تنفيذ وتأكيد سياسته، بعد أن كانت وظيفتها اجتماعية أكثر منها سياسية، تقوم على تسهيل عملية الاندماج الاجتماعي الداخلي والخارجي للدول.[127]

المطلب الثاني: الألعاب الرياضية أداة من أدوات السياسة الخارجية

يؤكد العديد من الباحثين أن الألعاب الرياضية تعد متغيرا وسيطا يلعب دور مزدوج ذي بعدين، البعد الأول هو أنها انعكاس للقيم والنظم الاجتماعية السائدة، ومن ثم فلا يمكن النظر للألعاب الرياضية كممارسات بدنية محايدة تهدف إلى تحقيق المتعة للمشاركين فيها والمتفرجين عليها، فهي نشاطات ومؤسسات تعكس قيم المجتمع واتجاهاته وعقائده. أما البعد الثاني فينظر الألعاب الرياضية كأداة سياسية تستخدم لتحقيق وظائف متعددة، ومن ثم فالألعاب الرياضية تعد متغيرا مستقلا يحقق وظائف سياسية سواء بالنسبة للحكومات أو الحكام أو الجماهير، فللعقيدة التي تحملها الدولة تأثير على دور الألعاب الرياضية الاجتماعي، واعتماد الألعاب الرياضية في خدمة أغراضها، مثل استخدام الألعاب الرياضية لاكتساب الشرعية للنظام السياسي، وخلق وتعميم الولاء الوطني وتجذير السلوك السياسي المحافظ، وكأداة للتصريف السياسي...الخ.[128] وهذا ما يجعل الدول توظف الألعاب الرياضية في تنفيذ سياستها الخارجية لما تتميز به من خصائص عديدة تغري الدول للجوء إليها. وفي هذا الصدد يمكن حصر المجالات التالية التي توظف فيها الألعاب الرياضية كأداة من أدوات السياسة الخارجية:[129]

2 ـ 1 ـ الألعاب الرياضية كأداة للدعاية السياسية الدولية: بترويج الدولة من خلال الألعاب الرياضية لمجموعة من القيم السياسية في الميدان الدولي، وترسيخ إيديولوجيتها بإبرازها لمدى قوتها وتفوقها في المنافسات الرياضية، وطريقة اللعب والتنظيم وما يتبع ذلك من إعلام وإعلانات بمختلف وسائله.

---

127) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص58.

128) محمد أحمد علي، **"الدور السياسي للألعاب الرياضية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية**، م 5، 1996.

129) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص 70 ـ 73.

2 - 2 - الألعاب الرياضية كأداة لاكتساب الشرعية الدولية: توظف بعض الدول الألعاب الرياضية للحصول على اعتراف الدول الأخرى بشرعيتها أو شرعية نظامها السياسي، ويكفي مشاركة دولة في دورة الألعاب الأولمبية مثلا يعتبر اعترافا بالشرعية السياسية لتلك الدولة، كما أن التقاء فريقين رياضيين من دولتين مختلفتين يعد اعترافا ضمنيا من كل دولة بالأخرى.

2 - 3 - الألعاب الرياضية كأداة لتأكيد السياسة الخارجية: تستخدم الدول الألعاب الرياضية في بعض الأحيان كرمز لتأكيد تصميمها على اتباع سياسة خارجية معينة، ولعل أبرز الأمثلة على ذلك، تصميم حكومة كندا التي استضافت أولمبياد مونتريال سنة 1976، على عدم مشاركة جمهورية الصين في الأولمبياد، انطلاقا من أن كندا لا تعترف بجمهورية الصين.

2 - 4 -الألعاب الرياضية كوسيلة لتحسين العلاقات بين الدول: تستخدم الدول مشاركتها أو عدم مشاركتها في الألعاب الرياضية كأداة لتحسين علاقاتها السياسية والاقتصادية بدول أخرى.

2 - 5 - الألعاب الرياضية كأداة للمقاطعة الدولية: كثيرا ما امتنعت الدول عن المشاركة في المباريات الرياضية الدولية كتعبير عن احتجاجها على سياسة معينة تتبعها الدولة التي تجري المباريات على أرضها.

2 - 6 - الألعاب الرياضية كأداة للحصول على مكانة دولية رمزية: تعتبر الدول النامية أكثر الدول ميلا إلى استخدام الألعاب الرياضية للحصول على مكانة دولية رمزية، فمن خلال تنظيم الدول للدورات والمشاركة فيها والفوز ببطولاتها تحاول الدول النامية أن تثبت كفاءتها البشرية وأهليتها التنظيمية، وقدرتها على منافسة الدول الكبرى على الأقل في الميدان الرياضي.

2 - 7 - الألعاب الرياضية كوسيلة لاختبار النوايا: ربما تلجا الدول إلى إجراء مباريات مع الفرق الرياضة لدولة معينة لاختبار ردود أفعال تلك الدول وغيرها من الدول اتجاه سياسة معينة. ولعل من أبرز الأمثلة ما عرف بدبلوماسية "البنج بونج"، فعندما قررت الولايات المتحدة الأمريكية الاعتراف جمهورية الصين الشعبي، كان ذلك القرار بمثابة تغير جذري في سياسة الخارجية الأمريكية، أين أرسلت الحكومة الأمريكية فريق تنس الطاولة إلى الصين لإجراء عدد من المباريات لاختبار ردود أفعال الشعب الأمريكي والدول الأخرى تجاه احتمال الاعتراف الأمريكي بجمهورية الصين الشعبية.

2 - 8 - الألعاب الرياضية كأداة لإنكار الشرعية السياسية للخصوم: بما أن الألعاب الرياضية الدولية هي مجال لاكتساب الشرعية السياسية الدولية، فإن حرمان بعض الدول من المشاركة في تلك الألعاب يعتبر أداة لإنكار الشرعية السياسية للخصوم.

2 - 9 - الألعاب الرياضية والصراع الدولي: ترتبط الألعاب الرياضية بالصراع الدولي على مستويين: أنها ساحة من ساحات الصراع السياسي الدولي. وأنها تشكل مناسبة لإثارة الأزمات والصراعات بين الدول، وهو حال الأزمة الجزائرية المصرية، التي سلف و قلنا أن شرارتها الأولى كانت مباراة في كرة القدم جمعت بين البلدين، إلا أن هذه المقابلة تحولت من مباراة في كرة قدم على الملعب إلى مباراة في تأزيم العلاقات بين البلدين على كل المستويات السياسية، الاتصالية، الاقتصادية، والثقافية...الخ.

المبحث الثالث: دور الإعلام في عملية اتخاذ القرار خلال الأزمة

يشكل الإعلام اليوم أحد أهم دعامات الثورة التكنولوجية الحديثة في الاتصالات، وقد نجحت السياسة بكل مقوماتها وأساليبها في توجيه دفة الإعلام نحو أهدافها الإستراتيجية المرسومة رغم تناقض أقوالها مع أفعالها، وتعريض البشرية لحروب وأزمات مفتعلة تارة وحقيقية تارة أخرى، فتوجيه العالم نحو أهداف السياسة بات من مهام الإعلام ووسائله المؤثرة.[130] وترسّخت علاقة حميمة تربط بين وسائل الإعلام والسلطة والنشاطات العسكرية بمختلف أنماطها، بحيث بدأت هذه العلاقة الجديدة تؤثر إلى حد كبير في إدراك تفاصيل الحدث الذي تعالجه قنوات الإعلام الرقمية، ونمط تفاعل أفراد المجتمع معه.[131]

لقد بدأ الإعلام يمارس عبر قنواته الفضائية نمطا جديدا من الدبلوماسية، بعيدا عن تلك التي يمارسها السياسيون من مكاتب الحكومة، وبات يُطلق عليها اصطلاح الدبلوماسية الشعبية Public Diplomacy التي تتم بالتواصل عبر القنوات الإعلامية مع عامة الشعب لضمان التأثير في الرأي العام وانعكاس ذلك من خلال الضغوط الشعبية على الرأي السياسي لصناع القرار داخل حدود البلاد.[132]

يقصد بالتأثير الإعلامي أن تجعل الآخرين يطيعونك أو يذعنون لك، أو ببساطة تعظيم التشابه في الفكر والسلوك بين المرسل والمستقبل ويختلف التأثير عن التعليم والفهم واكتساب المعلومات والمعنى، والتفاعل وجذب الاهتمام، لكنه قد يكون كل هذه الأشياء.[133]

المطلب الأول: دور الإعلام الجزائري والمصري في الأزمة

يمثل الإعلام أهمية قصوى على المستوى الداخلي، فهو الذي يقوم بإخبار أفراد المجتمع بكل ما يدور حوله من أحداث على أرض وطنهم وفي الإقليم الذي يعيشون فيه وفي كل العالم، وذلك حتى يكون الفرد قادرا على متابعة ما يدور حوله من أحداث، وعلى فهمها في الوقت نفسه. بذلك فإن الإعلام يقع على عاتقه دور تثقيف الناس، والثقافة هنا لا تعني بها الثقافة بمفهومها المتخصص، وإنما تعني جعل الفرد مدركا لما يحيط به في الأوقات العادية وفي الظروف الاستثنائية كالأزمات والكوارث وغيرها.

إن المشكلة التي تثار هنا هي: هل أن الإعلام يبقى دوره واحدا في كل الظروف سواء العادية أم الأزمات أو العكس؟ وهل رجل الإعلام مستعد بأن يضحي خلال الأزمات من أجل تطبيق مبدأ حرية التعبير والحفاظ على حق الجمهور في الإعلام وحقه في الحصول على المعلومة الصحيحة؟

---

130) عمر حسن أحمد بدران، **الإنسان والإعلام** (القاهرة، دائرة معارف بناء الإنسان، 2002)، ص11.

131) Robin Brown, **Clausewitz in the age of el-jazeera : Rethinking the military- mediarelationship** (paper presented at : Harvard symposium : the resteless searchlight : terrorism, the media and public life,Harvard, 28 august2002 .

132) حسن مظفر الرزو، **"حروب المعلومات الإعلامية: أنموذج التعامل مع مفردات ساخنة"، ثورة الصورة المشهد الإعلامي وفضاء الواقع**، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي، العدد 57، بيروت، 2008، ص 130.

133) ShumyMikamiHirio E-L QuranTelriDwenger, **Acrossstudy of mass comunication in disasterreprinted culturel comparative** (faculty of sosciology, tokyo university,1992).

هذه التساؤلات كثيرا ما تثار، خاصة عندما يتعلق الأمر بإعلام كإعلام دول العالم الثالث، وبالخصوص العربي منه، كالإعلام الجزائري والمصري الذي يشهد في حقيقة الأمر وعلى حسب العديد من الدراسات أزمة في حد ذاته.

لكن لسنا هنا بصدد الحديث عن حرية التعبير والصحافة باعتبارهما ابتكارا غربيا، لأنه لا يمكننا أن نقول أن حرية الصحافة والتعبير أصبحت حقا عالميا، لأنها لم يتم تجسيدها في كثير من البلدان رغم أنها مقررة في قوانينها ودساتيرها وذلك راجع إلى صعوبات وعراقيل سياسية واقتصادية...الخ، وهذا يعني أنه خلال الأزمات ـ باعتبارها حالات استثنائية ـ تصبح ممارسة الحرية الإعلامية خاضعة لمعايير أخرى غير تلك المعايير التي تخضع لها في الظروف العادية، هذه القاعدة لم تلتزم بها الصحافة العربية بل خضعت لها بشكل عكسي.[134]

وعليه يجدر بنا قبل التطرق إلى إبراز الدور الإعلامي لكلا البلدين خلال الأزمة، التطرق أولا إلى بعض التنظير النظري حول ما يعرف اليوم بالإعلام الأزموي، الذي أصبح يلعب دورا كبيرا في مختلف مراحل الإدارة للأزمة، بل ويمثل في كثير من الأحيان العامل الأساسي لتشكُّل الأزمات.

1 - 1 - إعلام الأزمة: إن التأثير المتبادل بين الإعلام والأزمة أبرز بوضوح أهمية الدور الوسطي الذي تقوم به وسائل الإعلام في إدارة الأزمات، خاصة فيما يتعلق بتقديم المعلومات الخاصة بالأزمة والتخفيف من حدة توترها.

ويعتبر الإعلام أحد العوامل الرئيسية وأداة من أدوات تجهيزات الأزمة وإدارتها، نظرا لما يتوفر عليه من تأثيرات متباينة وقدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة، والقدرة على التأثير النفسي على الأفراد والسيطرة الفكرية على المجتمعات والتحكم في سلوكهم وفي توجيههم، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمات. ويتم هذا التأثير الإعلامي من خلال جانبين:

الجانب الأول: جانب إيجابي، ويكون هذا عن طريق استخدام الحملات الإعلامية المكثفة ونقل قدر معتبر من المعلومات والأخبار إلى جمهور الأزمة حولها.

الجانب الثاني: جانب سلبي، ويكون ذلك عن طريق التعتيم الإعلامي (دعاية ، إشاعة) من خلال التجاهل التام للأخبار والمعلومات، وعدم إعلام جمهور الأزمة بها ويتم تجاهل المعلومات من خلال صورتين هما:

الصورة الأولى: تجاهل وتعتيم إعلامي كلي وذلك بعزل جمهور الأزمة أو المهتمين بها عن أحداثها وتطوراتها عزلا تاما وتجهيلهم بشكل تام عنها، ومن ثم لا يحدث أي سلوك بشأنها.

الصورة الثانية: تجاهل وتعتيم إعلامي جزئي، حيث يتم الاهتمام فقط بأحد أطراف الأزمة وتجاهل الطرف الآخر والتركيز على هذا الطرف وصياغة الأخبار عنه بشكل معين، مع التعتيم والتمويه والتجاهل للطرف الآخر،وللإعلام في إدارة الأزمات مهمة مزدوجة تتمثل فيما يلي:[135]

1 - 2 - مهام إعلام الأزمة:

---

134) محمد لعقاب، **"الصحافة الجزائرية وحرية التعبير في مجتمع مهزوز"، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والإعلامية**، الجزائر، 2000- 2003، ص 142- 143.

135) محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 122 - 123.

المهمة الأولى: مهمة إخبارية: وتكون بمتابعة أخبار الأزمة والتعريف بنتائج مواجهتها وكيفية مواجهتها والتطورات الحاصلة للأزمة، ويتم ذلك عن طريق نقل المعلومات إلى جمهور الأزمة بأمانة وسرعة ومصداقية وإحاطتهم فعلا بما يحدث عن الأزمة.

المهمة الثانية: مهمة توجيهية: تعتبر من بين أهم المهام على الإطلاق في العملية الإعلامية، ومن ثم يستخدم الإعلام في إثارة اهتمام المهتمين بالأزمة وتزويدهم بالأخبار والحقائق والمعلومات والبيانات التي يتم إعدادها بشكل معين، بمحتوى مضمون معين.

وليكون لإعلام الأزمة دور فعال يجب أن يكون مبنيا على الحقائق وأن يكون دقيقا في نقلها حتى تكون له مصداقية لدى جمهور الأزمة.

إن إعلام الأزمة يستخدم بشكل مكثف لإيجاد المناخ والوعي والقناعة اللازمة لجعل قوى المجتمع متكاثفة ضد الأزمة، وفي هذه الحالة يصبح للإعلام وظيفتان أساسيتان هما:[136]

الوظيفة الأولى: أن يكون الإعلام انعكاسا لمجتمع الأزمة، وذلك بأن يعبر عن طموحات الأفراد وأحلامهم، ويحقق بذلك عناصر المصداقية والانجذاب إليه بشكل كامل.

الوظيفة الثانية: أن يكون الإعلام موجه إلى مجتمع الأزمة، بمعنى أن يكون يريد قيادة المجتمع ومن هنا يستطيع الإعلام الأزموي أن يحول كل فرد من أفراد مجتمع الأزمة إلى مجرد متلقي للرسالة الإعلامية إلى متفاعل معها ومتجاوب مع عناصرها، ومحققا لأهدافها من خلال القيام بسلوك معين، فضلا عن إحداث وحدة في الفكر العام للمجتمع وتناسق فكري بين قياداته وأفراده وصياغته اتجاه عام متفق عليه.

وعليه فإن العملية الإعلامية تحتاج إلى صياغة خاصة للغة التخاطب الإعلامي مع جمهور الأزمة الداخلي والخارجي، وبالشكل الذي يسيطر على معالم واتجاهات التفكير لدى هذا الجمهور ويدفعه لتأييد أو معارضة مجموعة الأفكار الخاصة بالأزمة وفقا لما نرغب ونستهدف أن يكون.

1 - 3 - دورة الإعلام قبل أثناء وبعد حدوث الأزمة: يلعب الإعلام دورا هاما في المراحل المختلفة للأزمة من خلال ما يلي: أولا: دور الإعلام قبل حدوث الأزمة: تعتبر هذه المرحلة الأولى للأزمة (مرحلة ما قبل الانفجار) وهي مرحلة تأسيسية بالغة الأهمية، يواجه فريق العمل فيها مجموعة من المصاعب يمكن تصنيفها على النحو التالي:

1- مصاعب موضوعية: تتمثل فيما يلي:

- طغيان الجانب السياسي أو العسكري على الإعلامي.

- عدم تأمين الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لمواجهة الأزمة

- غموض وعدم وضوح الأزمة مع انعدام أو قلة المصادر المعرفية المتعلقة بجوانبها المختلفة، وغياب التنسيق بين الأطراف المعنية بالأزمة.

---

136) المرجع نفسه، ص246.

2- مصاعب ذاتية: يمكن أن تبرز فيما يلي:

ـ فهم الإستراتيجية العامة المحددة لإدارة الأزمة نتيجة عدم التدريب عليها.

ـ العجز على تحقيق التنسيق والتكامل بين وسائل الإعلام المختلفة (المسموعة، المكتوبة، المرئية).

ـ عدم القدرة على وضع ورسم خطط وبرامج تتلائم مع موقف الأزمة.

على هذا الأساس وخلال هذه المرحلة يتعين على فريق عمل الإعلام الأزموي منذ البداية وانطلاقا من الخطة الإعلامية المرسومة مسبقا لإدارة الأزمة وضع خريطة مفصلة تمكنه من تنفيذ تلك الخطوات وإنجاز المهام المطلوبة منه أثناء الأزمة.

ثانيا: دور الإعلام أثناء الأزمة: تتميز مرحلة انفجار الأزمة بقدر أكبر من التحديد والوضوح كيف ذلك؟ لأنه في المرحلة السابقة (مرحلة ما قبل الأزمة) هناك أشياء كثيرة غامضة وغير معروفة، ولكن في هذه المرحلة تصبح أكثر وضوحا وانطلاقا من هذا يتلخص دور الإعلام في هذه المرحلة في شيئين اثنين: ـ العمل على تطبيق الخطة الإعلامية التي تم إعدادها ووضعها لمواجهة الأزمة. ـ توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة.[137]

ولكن كيف يتم إعداد هذه الرسالة وتوجيهها إلى جمهور الأزمة؟: يعتبر إعداد رسالة معينة وفعالة خطوة بالغة الأهمية في إدارة ومواجهة الأزمة إعلاميا، إذ أن ما نقوله أثناء الأزمة يعد أكثر أهمية مما نفعله ونقوم به، خاصة في الساعات الأولى عند وقوع الأزمة وانفجارها. لذلك فإنه من الضروري أن نؤسس ونبني تلك الرسائل على الموضوعية، المصداقية، والالتزام بالحقائق دون مبالغة مع مراعاة السرعة والدقة والوضوح، لأنه كما ذكرنا سابقا إذا كان موقف الأزمة يكتنفه الغموض والارتباك فإن التأخر في تقديم المعلومات والأخبار أو عدم نقلها في شكل دقيق يزيد في حالة الغموض تلك، ويرفع من درجة تصعيد الأزمة، ويجعله عرضة للاستياء والقلق والوقوع تحت تأثير الإشاعات.

ثالثا: دور الإعلام بعد الأزمة: بما أن الأزمة هي حدث يترك آثارا بعدية بقدر ما يكون ذلك أثناء الأزمة فإنه يتعين على فريق عمل الإعلام الأزموي أن لا يُهمِل هذه الحقيقة، ومن هنا يبرز دور الإعلام خلال هذه المرحلة فيما يلي:- إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا مع التركيز على ضرورة استخلاص النتائج والعبر من تلك الأزمة، للاستفادة منها لاحقا.

ـ عدم التوقف مباشرة عن الاهتمام بالأزمة بعد توقفها، وترك جمهورها في فراغ وعرضه للاستهواء والقلق قد تسعى جهات أخرى لملئه، خاصة وأن الإشاعات في هذه المرحلة تلعب دورها الكبير والفعال في التأثير على جمهور الأزمة.

ومن هنا يبرز مشكل آخر يتمثل في الإشاعات والتي يتعين على الإعلام أن يتصدى لها ويواجهها.

---

137) أرك لوستبرغ وبيفولي سليفربيرغ، **توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة**، تر: حسين الضهر (القاهرة، الثقافة العالمية، 1996)، ص 43.

المطلب الثاني: الإدارة الإعلامية لمباراتي الجزائر- مصر بين الأطر النظرية والواقع

صحيح أن الجمهور الرياضي المصري والجزائري تسبب في بعض أعمال شغب خلال المباريات التي جمعت البلدين في تصفيات كأس العالم 2010، لكن مثل هذه الأحداث تحدث حتى بين جمهور البلدين مثل الأهلي والزمالك أو مولودية الجزائر واتحاد الجزائر، كما يمكن رصد الحساسية في مباريات كرة القدم بين البلدين الجزائر ومصر منذ فترة الثمانينيات. إلا إن ما وقع قبل وبعد المقابلات الرياضية التي جمعت بين البلدين خلال تصفيات التأهل لكأس العالم 2010 من تناول إعلامي غير مسبوق في حجمه وأسلوبه، وفي شكله ومضمونه، وما نتج عن ذلك من أحداث مأساوية ومؤسفة وصلت إلى حد الإساءة إلى الثوابت والرموز الوطنية، نتج عنها أزمة بين البلدين، وزرعٍ لأحاسيس الكراهية والحقد بين الشعبين، يصعب تجاوزها ونسيانها في القريب العاجل.

هذه الأحداث أوجبت على العديد من الباحثين خاصة المتخصصين منهم في علوم الإعلام والاتصال التوقف للحظة لتأمل المشهد من زاوية أوسع وأكثر موضوعية وفي إطار يسمح بالحكم على ما حدث وأسباب الحادث. وفي هذا الصدد ومن بين تلك الأبحاث نجد دراسة أجراها الأستاذ "لونيس باديس" بجامعة باتنة، حاول من خلالها المقارنة بين الأطر النظرية التي تحكم وتنظم وسائل الإعلام والسلطة في المجتمع وبين الممارسة الإعلامية التي أُديرت بها المباريات التي جمعت بين الجزائر ومصر إلى أن وصلت لحد التأزم في العلاقات بين البلدين.[138]

يجدر بنا بداية التطرق لأهم نظريات وسائل الإعلام والسلطة:

2 - 1 - عرض نظريات وسائل الإعلام والسلطة:

* خصائص النظرية السلطوية:تُجسِّد نظاما إعلاميا ساد في بريطانيا خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر (النظام الإقطاعي)، وكان له انتشار كبير، ولا يزال هذا النظام في العديد من مناطق العالم.

- تنبع هذه النظرية من فلسفة الحكم المطلق (الحق الإلهي) للملك أو الحكومة أو النبلاء.

- هدف الإعلام فيها هو دعم الحكم القائم، والإسهام في تنفيذ أنشطة الدولة.

- الرقابة مشددة من خلال التحكم في منح التراخيص، وتحصيل الضرائب، بالإضافة إلى المحاكمات، والحكم بالسجن ، وحتى بالإعدام.

- يحظر ويمنع في هذه النظرية، توجيه أي نقد من أي نوع للجهاز السياسي الحاكم.

- إن وسائل الإعلام هي عبارة عن أدوات لتحقيق سياسة الحكومة، دون أن يكون الإعلام بالضرورة مملوكا من قبل الحكومة.

*خصائص النظرية الليبرالية (الحرية): استمدت مفاهيمها من الفكر التنويري الأوربي، ومن أسس الاقتصاد السياسي الرأسمالي القائم على لا محدودية التنافس وعلى اقتصاد السوق وقوانين حماية رأس المال الخاص من جهة أخرى.

---

138) باديس لونيس، **" الإدارة الإعلامية لمباراتي الجزائر- مصر بين الأطر النظرية والواقع"** (الجزائر، قسم الإعلام والاتصال جامعة باتنة، 2009)، ص ص.1-8.

- أهداف الإعلام في هذه النظرية هي الإخبار والترفيه والترويج لبيع السلع، ولكن أيضا وخاصة، المشاركة في اكتشاف الحقيقة ومراقبة أنشطة الحكومة.

- يستطيع امتلاك وسائل الإعلام كل من تسمح له أوضاعه المالية بذلك.

- إتاحة الفرصة الكاملة للتعبير عن كافة الأفكار والآراء مهما كانت درجة الصواب والخطأ بها، فالإنسان في الأخير يستطيع أن يميز بين الغث والسمين.

وقد انقسمت إلى اتجاهين أو مدرستين:

- مدرسة احترافية (مهنية) ويقدم فيها الإعلام للجمهور ما يهمه.

- ومدرسة الإثارة ويقدم فيها الإعلام للجمهور ما يثير اهتمامه.

* خصائص نظرية المسؤولية الاجتماعية: أمام الفهم الخاطئ للحرية والاستخدام السيئ لها، ظهرت قلاقل وأزمات في مجال النشر الإعلامي، عمد أساتذة جامعيين في الولايات المتحدة الأمريكية (سيلبرت، بيترسون، وشرام) عام 1956، إلى صياغة نظرية جديدة استمدوا عناصرها من كتابات بعض المفكرين الغربيين، ومن أعمال لجنة هاتشينز الأمريكية حول حرية الصحافة ومن احتجاجات الرأي العام الأمريكي ومن أخلاقيات المهنة، وتتضمن هذه النظرية عدة عناصر:

- التأكيد أن مهمة الإعلام هي تزويد المتلقي بالمعلومات والترفيه عنه والعمل على الترويج للسلع، واستخدام الحوار للوصول إلى حل لأي صراع.

- حق استخدام الإعلام لأي شخص.

- تمارس الرقابة على الإعلام من خلال نشاط المجتمع المدني والجمهور المتلقي.

- هدف الإعلام ينصب على الحقوق المعترف بها للإفراد وعلى المصالح العليا للمجتمع.

- الملكية خاصة إلا إذا كانت الدولة مرغمة على التدخل لضمان سير عمل الخدمة العامة.

- على الإعلامي أن يتحلى بالمسؤولية اتجاه مجتمعه، وإذا لم يفعل يجب إرغامه على ذلك.

* خصائص النظرية السوفيتية: جرى تطبيقها في الاتحاد السوفيتي في بدايات القرن العشرين، ثم في أوروبا الشرقية عقب الحرب العالمية الثانية. وامتد تأثيرها إلى مناطق عديدة في العالم الثالث.

- تنبع من الإيديولوجية الماركسية – اللينينية – الستالينية، ممتزجة بفلسفة هيغل والفكر الروسي في القرن19.

- مهمة الإعلام تتجلى في الإسهام في نجاحات النظام الاشتراكي السوفيتي واستمراريته، وبشكل خاص في ديمومة ديكتاتورية الحزب الشيوعي.

- يقوم على الإعلام أعضاء مخلصون وأوفياء للحزب.

- يمنع تقديم أي نقد لأهداف الحزب.

- الملكية عامة ولا وجود للملكية الخاصة.

2 ـ 2 ـ الخطاب الإعلامي في الفضائيات المصرية حول حيثيات المقابلتين:

إن أهم ما تميزت به الإدارة الإعلامية للأحداث التي سبقت وتلت مقابلتي مصر والجزائر في الفضائيات المصرية يتمثل فيما يلي:

1- في الفتره التي سبقت إقامة مباراة مصر والجزائر، الإعلام المصري عمل تعبئه شامله وكأنهم يعيشون حالة حرب.

2- التضليل والتعتيم والتلاعب بالخبر والمعلومة وذلك ما حدث مثلا عندما تعرضت حافلة المنتخب الجزائري للرشق بالحجارة وإصابة لاعبين منهم بجروح، حيث اتهم الإعلام المصري اللاعبين الجزائريين بالتمثيل، ثم إجراء حوار مع سائق الحافلة الذي أكد التمثيلية، ليتبين فيما بعد أنه مخبر من المخابرات المصرية.

3- الاكتفاء بوجهة نظر واحدة تقصي الطرف الجزائري وحتى صوت العقلاء من المصريين، وذلك باستضافة ومحاورة وجوه وشخصيات تتفق على رأي واحد هو معاقبة الجزائر.

4- التأكيد على أن سبب الأزمة الحالية هي الجزائر.

5- التركيز على أخذ رأي الفنانين وهم هنا بمثابة قادة رأي، حيث يكون التأثير في هذه الحالة أسرع وأسهل في الجماهير.

6- استخدام كلمات وعبارات مثيرة لتضخيم ما حدث في السودان، ومن ثمة تهييج الشارع المصري؛ كالمجزرة توصيفا لما حدث في الخرطوم، إهانة الشعب المصري، الإرهاب الجزائري، البلطجية،...

7ـاستخدام أسلوب الشتم والسب وتعميم ذلك على كل الجزائريين نظاما وشعبا، حيث وُصِف السفير الجزائري في مصر مثلا بالكاذب، والحقير، والمنافق، ووصف الشعب الجزائري بالرعاة والبربر ، وغير المتحضرين وحتى بالجرذان والأوساخ ...

8- العودة إلى الماضي واستحضار الخدمات المقدمة من الدولة المصرية في عهد جمال عبد الناصر للدولة الجزائرية، وتجاهل الخدمات الجزائرية المقدمة خاصة في عهد الرئيس هواري بومدين، لتصوير الشعب في صورة ناكر المعروف.

9- بث بعض مقاطع الفيديو التي تظهر بعض الشباب حاملا للخناجر، على أنها صورت لجزائريين في السودان، وذلك كمحاولة لدعم وجهة نظرها.

10- محاولة إلصاق صفة العنف في الجزائريين وذلك باستحضار بعض النماذج (ما حدث مثلا في مدينة سوسة التونسية، ومقابلة الجزائر وفرنسا في فرنسا).

11- وطالبت الفضائيات المصرية كنتيجة لذلك بمقاطعة الجزائر نظاما وشعبا.

وعموما اتسم أسلوب الفضائيات المصرية العمومية منها والخاصة بالعاطفية أكثر والابتعاد عن العقلانية والمنطق والمهنية في مخاطبة جمهورها في الداخل، وهذا ما انعكس سلبا على مصداقيتها في الخارج.

2 ـ 3 ـ الخطاب الإعلامي في الصحف الجزائرية حول حيثيات المقابلتين:

كون الإعلام الثقيل مُذِع (السمعي البصري) بأمر رئاسي من عدم التدخل بما قد يسيء لمصر نظاما وشعبا.[139] مما جعل مهمة الرد كما يسميها نائب رئيس تحرير جريدة الشروق لعلامي جمال متعلقة بالصحافة المكتوبة المستقلة، التي قامت بتكوين فِرق عمل إعلامية على مستواها لإدارة ومتابعة الأزمة،[140] فتميزت الإدارة الإعلامية للأحداث التي سبقت وتلت مقابلات مصر والجزائر في الصحف الجزائرية بما يلي:

1- الرد على الإعلام المصري.

2- رفع الهمم وشحن معنويات الجمهور الجزائري، وذلك بالتركيز على ريبورتاجات وأخبار تزيد وترفع من الروح الوطنية.

3- مهاجمة النظام المصري واتهام الرئيس باستغلال المقابلة الرياضية لأغراض سياسية تتمثل أساسا في دفع ابنه للواجهة، لتمرير مشروع التوريث.

4- متابعة ما تقوله وسائل الإعلام العربية والغربية ونشره، كدليل يكذب الفضائيات المصرية.

5- نشر مقالات تحليلية لكتاب جزائريين وأجانب وهم هنا بمثابة قادة رأي.

6- استغلال مواقعها الالكترونية لنشر مقاطع فيديو ضمن تقنية اليوتيوب.

7- السقوط في بعض الأحيان في دائرة الإساءة وذلك بوصف مصر مثلا بدولة المليون راقصة، أو أن يأتي العنوان الرئيسي لإحدى الجرائد مثلا: الجزائر ستتزوج مصر اليوم.

8- السقوط أيضا في بعض الأحيان في دائرة تهييج الشارع وذلك بالتسرع في نشر بعض الأخبار كالتي تحدثت عن حدوث وفيات في القاهرة، أو باستخدام بعض العناوين التي قد يفهم منها الدعوة إلى الثأر مما حدث في مصر.

2 ـ 4 ـ موقف السلطة في البلدين من الخطاب الإعلامي:

- لم تعارض السلطة المصرية الخطاب الذي تبنته الفضائيات العمومية أو الخاصة ويتضح ذلك في عدم تدخلها لإيقاف الحملة الدعائية ضد الجزائر، كما أن المكالمتين اللتين أجراهما ابني الرئيس على الهواء مباشرة في قناتي دريم والقناة المصرية توضحان ذلك جليا.

---

139) **مقابلة أجريت مع السيد:عز الدين ميهوبي**، مدير المكتبة الوطنية الجزائرية ومدير الإذاعة الوطنية الجزائرية أيام الأزمة، بالمكتبة الوطنية، 04أكتوبر2011.

140) **مقابلة أجريت مع السيد: جمال لعلامي**، نائب رئيس التحرير لجريدة الشروق اليومية الجزائرية،بمقر الجريدة،يوم 08 أكتوبر 2011.

- وفي المقابل أصدر الرئيس الجزائري تعليمة يمنع بموجبها الإساءة إلى مصر دولة وشعبا. كما أن تكريم كاتب الدولة المكلف بالاتصال للصحافة الجزائرية إثر المقابلتين قد يفهم على أنه مباركة من الدولة لبعض التجاوزات التي حدثت من قبل الصحافة.

2 - 5 -أيّ من النظريات الإعلامية الأربع تنسحب على المعالجة الإعلامية لمباراتي مصر والجزائر في البلدين؟:
يلاحظ من خلال ما سبق أنه ليس هناك نظرية بعينها طبقت في هذه المعالجة الإعلامية وإنما هناك جمع بين عدة خصائص من عدة نظريات.

في الخطاب الإعلامي للفضائيات المصرية نلاحظ:

- أنها استمدت من نظرية الحرية، مبدأ الإثارة وذلك لتهييج الشارع المصري ضد الجزائر لإبعاد انتباهه نحو الخارج وتخديره بهذا العدو الوهمي، لنسيان هموم الداخل.

- كما أنها استغلت أيضا مبدأ الحرية، وجعلت منه مبررا لسب وشتم وتجريح الجزائريين في رموزهم.

- ولكن يغيب مبدأ الحرية كما غيِّب دائما، إذا ما تعلق الأمر بنقد النظام المصري، وهنا يتضح المشهد الإعلامي المصري الذي طالما كان سلطويا، حيث يكمن هدف الإعلام في دعم الحكم القائم، وإن كانت الواجهة تحاول التعتيم على هذا الهدف، بمحاولة تمرير صورة من المشهدية الخادعة لحرية موجَّهة.

أما في الخطاب الإعلامي للصحف الجزائرية فنلاحظ: أنه كانت الصحافة المكتوبة الجزائرية في معالجتها لحيثيات المقابلتين - وذلك على عكس الإعلام الثقيل (السمعي البصري) المملوك للسلطة - أقرب إلى النظرية اللبرالية، بشقيها (المدرسة المهنية، ومدرسة الإثارة)، ولكن وإن كانت قبل المباراة حاولت أن تكون أكثر مهنية إلا أنها وقعت في فخ مدرسة الإثارة بعد أحداث القاهرة.

هذا دون تجاهل أن الإعلام في الجزائر بصفة عامة لا يزال خاضعا لقانون لا يستجيب لطموحات الإعلاميين لحرية أكبر في ممارسة المهنة. إذ لا يزال في كثير من الجوانب يرضخ لقيود الدولة.

وعليه يمكن القول أن الشيء الغائب في المعالجة الإعلامية التي صاحبت مباراة كرة القدم بين الجزائر ومصر في كلا الدولتين هي المسؤولية الاجتماعية، والتي لو تحلى بها الطرفان ما كانت الأوضاع قد وصلت إلى تصعيد أزموي بين البلدين. وقد تكون هذه فرصة لدعوة العقلاء من الإعلاميين في كلا الطرفين لأخذ زمام المبادرة لتشكيل لجنة مشابهة للجنة "هاتشينز"، لوضع أرضية من الأخلاقيات والمبادئ للممارسة الإعلامية ليس فقط في مصر والجزائر، ولكن في كل الوطن العربي.

المطلب الثالث: تأثير مستوى المعرفة بالأحداث ودوره لدى متخذ القرار

3- 1 - طبيعة صنع القرار في فترات الأزمات: القرار في حقيقته، عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين . ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكادنتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها نتنبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً من غير دراسة. إلا أن عملية صنع القرار السياسي لا تتأتي بصورة فجائية أو طارئة أو بصورة عبثية، بل تأتي بشكل منظم ومدروس، لأنها بالضرورة تحتاج إلى تراكم خبرة ودراية وجهد مماثلين من الدراسة المعمقة لأوضاع معينة، تدفع الجهة المعنية لاتخاذ القرار نحو ما تصبو إليه الحاجة.

فموقف الأزمة بما يتميز به من ملامح خاصة (تهديد – مفاجأة – ضيق الوقت المتاح) يجعل عملية صنع القرار وقت الأزمة يختلف عن صناعة القرار في الفترات الطبيعية وذلك على النحو التالي:

ـ تزيد الأزمة الدولية من سلطات صانع القرار الرئيسي في اتخاذ القرار تجاه موقف الأزمة، نتيجة لتعاظم درجة تأييد الرأي العام لصانع القرار تعبيرا عن التضامن القومي لمواجهة موقف الأزمة .

ـ إن موقف الأزمة بسماته ينتج ظروفا تتطلب سرعة في اتخاذ القرار ودرجة عالية من السرية، وهو ما يدفع بمجموعة صنع القرارإلى التضاؤل لتحقيق عنصري السرية والسرعة في نقل وتحليل المعلومات.

ـ موقف الأزمة يتيح مساحة أكبر من حرية الحركة لرئيس الدولة، حيث تكون سلطته في تشكيل المجموعة القرارية المعاونة له مطلقة ، فهو الذي يقوم بفرز مجموعة صنع القرار ويحدد دور كلا منهم في عملية صنع القرار فيزداد دور البعض ويتراجع دور البعض الآخر بغض النظر عن التوزيع الرسمي للأدوار.

ـ لا يشترط أن تتكون مجموعة صنع القرار خلال الأزمة من الرسميين العاملين علي أمر مؤسسات الدولة، فقد يلجأ الرئيس إلى الاستعانة بخبراء ومختصين وأحيانا أهل الثقة من خارج هيكل السلطة الرسمي، كما لا يلتزم رئيس الدولة بالتمسك بالتسلسل الهرمي الرسمي لهيكل السلطة في الأوقات العادية عند تحديده لعناصر تلك المجموعة القرارية . إلا أن عدم التزام رئيس الدولة بإشراك المؤسسات ذات الصلة بموضوع الأزمة في المجموعة القرارية لا يعني انقطاع مسئوليها تماما عن العمل والمشاركة في موقف الأزمة .

ـ خلال موقف الأزمة يتخطى صناع القرار الإجراءات الروتينية والبيروقراطية في اتخاذ القرار لمحدودية الوقت المتاح للتصرف .

ـ يتأثر صنع القرار وقت الأزمة بالإستراتيجية العامة للدولة في التعامل مع الأزمات، فإذا كانت الدولة تعتمد علي إستراتيجية الإدارة بالأزمات ، أي أن الدولة تخلق أزمة وتخطط لإثارتها بهدف التعامل مع الدول الأخرى فإن عملية صنع القرار في هذه الحالة تميل إلى العقلانية بدرجة كبيرة، حيث تزداد احتمالات رشد وسلامة العمليات القرارية، وكذلك الحال إذا استطاعت الدولة استشعار هذه الأزمات قبل وقوعها، وغيرها من استراتيجيات إدارة الأزمات.

ـ إن موقف الأزمة قد يؤدي إلي خلق مؤسسات وهياكل جديدة للتعامل مع القضايا التي تفرضها الأزمة، وتكون هذه المؤسسات علي درجة عالية من التخصص والحرفية في هذه المجالات .

ـ تتأثر عملية صناعة القرار خلال الأزمة بمجموعة من العوامل والمتغيرات، وتشمل عوامل إدراكية ومعرفية، وعوامل بنائية أو هيكلية، ومتغيرات سلوكية، لكن توافر قاعدة سليمة من المعلومات وقواعد سليمة لتحليل البيانات يضعف من هذه الضغوط ويزيد من احتمالات سلامة ورشد العمليات الإدارية.

3 ـ 2 ـ دور المعلومات في اتخاذ القرار: تعد المعلومات أهم مدخلات النظام السياسي في عملية صنع القرار ، وتتخذ المعلومات أهمية قصوى وقت الأزمات لأهميتها في تحديد الموقف وإزالة الغموض أمام صانع القرار بشأن موقف الأزمة حتى يكون قراره سليما ، فمن المسلم به أنه بدون الحقائق الأساسية التي تبني عليها قرارات السياسة الخارجية تصبح هذه السياسة وكأنها بلا أساس وقد تكون قرارات جوفاء وهشة. فالمعلومات هي أساس التحرك خلال المراحل المختلفة لعملية صنع القرار سواء في تحديد المشكلة أو في تحديد البدائل واحتمالات كل بديل وكذلك في عملية اتخاذ البديل المناسب للتحرك خلال موقف الأزمة ، لذلك فإنه خلال المرحلة السابقة على اتخاذ القرار ـ جمع وتحليل المعلومات ـ تثار مسألة ندرة أو وفرة المعلومات. حيث أن قضية المعلومات ثلاثية الأبعاد:1ـ بعد كمي يتعلق بكمية المعلومات المتاحة لصانع القرار . 2ـ بعد نوعي ويتعلق بطبيعة المعلومات ونوعيتها ومدي ارتباطها بموقف القرار. 3ـ بعد زمني ويتعلق بالوقت الذي تصل فيه المعلومات إلي صانع القرار.

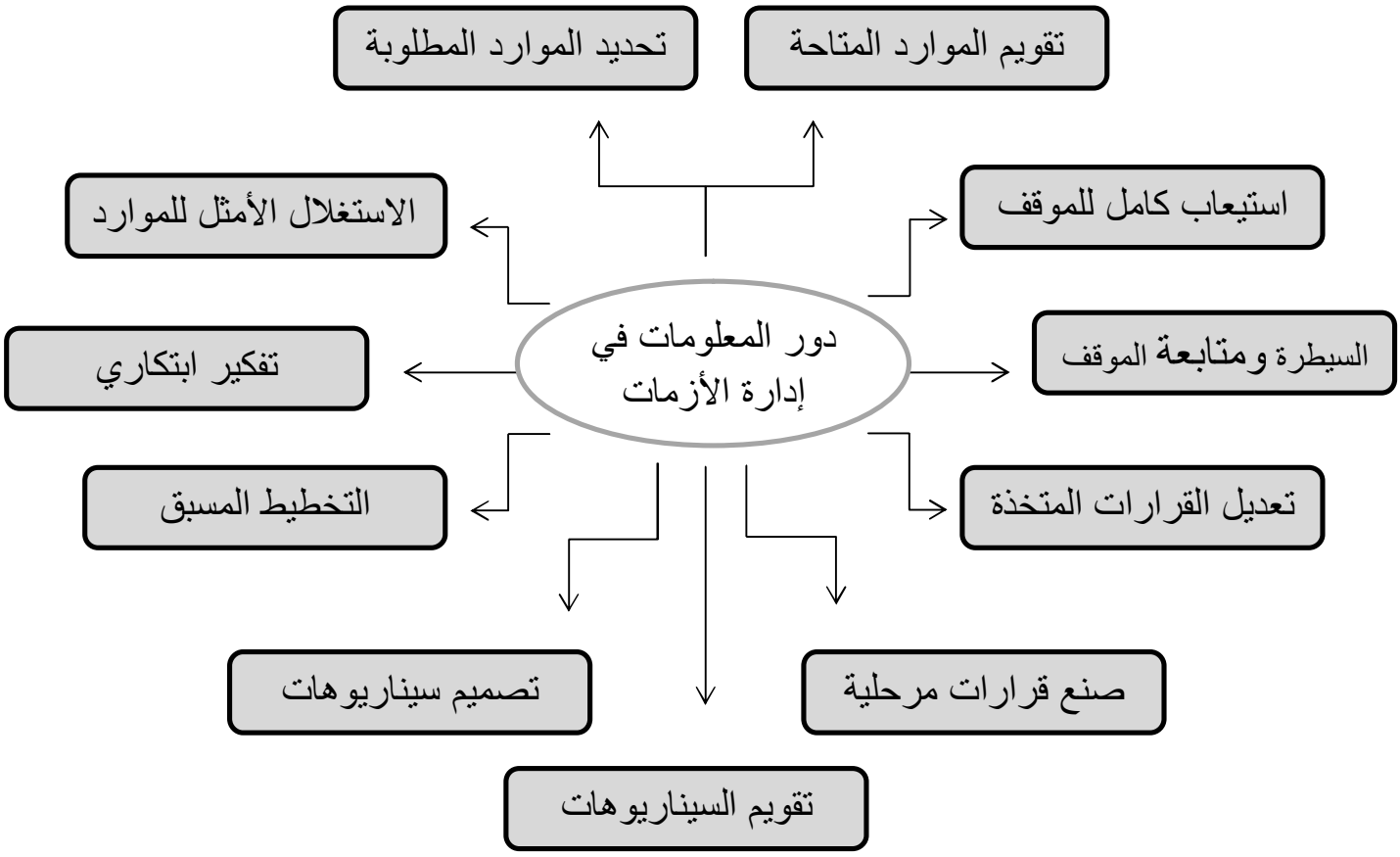
فالمعلومات قد تكون متوفرة وكافية لتحديد الموقف واتخاذ القرار بشأنه. كما قد تكون نادرة تستعصي على صانع القرار تحديد الموقف وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه.

كذلك فإنه قد يتوافر لدي صانع القرار كم هائل من المعلومات بعضها يتعلق بموضوع القرار بشكل مباشر والبعض الآخر بشكل غير مباشر بينما البعض الآخر قد لا يكون له أي صلة بالموضوع وبالتالي يستبعد ، فالمعلومات يمكن تقسيمها إلي فئات ثلاثة حسب موقف القرار . معلومات أساسية ترتبط بالموضوع ، معلومات ثانوية أو هامشية ومعلومات غير ضرورية لموضوع القرار.

كما أن المعلومات قد تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرار كما قد تصل بعد فوات الأوان، وعلى هذا يمكن القول بأن صدور قرار سليم بنسبة خمسين بالمائة في الوقت المناسب أفضل كثيرا من صدور قرار سليم مائة بالمائة بعد فوات الأوان، حتى ولو اضطر صانع القرار إلى اتخاذه منفردا دون الاستماع إلى مستشاريه طالما أن هؤلاء غير قادرين على توفيرالمعلومات اللازمة لإصدار قرار سليم.

هكذا فإنه لابد وأن تتوفر في المعلومات الأركان الثلاثة، أي أن تكون معلومات كافية وغير مشوهة ومرتبطة بالموضوع ، وتصل لصانع القرار في الوقت المناسب. وعلى ذلك نتبين أهمية المعلومات بالنسبة للقادة لاتخاذ القرار بشأن أزمة دولية معينة، فلابد وأن تكون المعلومات كافية كما وسليمة نوعا وتصل في الوقت المناسب حتى يستطيع القادة تبين الموقف وتحديد أبعاده المختلفة ، خاصة وأن الأزمة تضفي مزيدا من الغموض وعدم اليقين على الموقف، وكذلك حتى يستطيعوا تحديد البدائل المحتملة ونتائج كل بديل ثم اختيار البدل المناسب. وعليه ستظل المعلومات هي الدعم الأساسي لصانعي ومتخذي القرار خاصة اليوم مع التطور التكنولوجي الحاصل في صناعة المعلومات والطفرة الكبيرة في أساليب نقلها وتداولها والإمكانيات الهائلة للحاسبات الآلية بمختلف أشكالها، وظهور التطبيقات الجديدة ونظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار...الخ، كل ذلك سيساعد كثيرا في الوصول

إلى القرار الأفضل في الوقت المناسب للتعامل مع الأزمات والكوارث والحوادث الطارئة. وهذا شكل يوضح دور المعلومات في عمليات إدارة الأزمات:[141]



شكل - 5 - : يوضح دور المعلومات في عمليات إدارة الأزمات

141) سالم عبد الله علوان الحبسي ، مرجع سابق، ص 124.

خلاصة الفصل

نصل من خلال هذا الفصل إلى أن عالم اليوم هو عالم المعلومات، فالإنسان مولع بالقوة، ومنذ القدم كان ولا يزال هناك أناسٌ بصدد الحصول على القوة، وكان السؤال دائما: ما هي أهم وسيلة لكسب القوة؟ إلى ما قبل القرن السابع عشر ميلادي كانت الطريقة السائدة لكسب القوة هي العنف، أين كان الملوك الأبطال هم الأقوى، لكن مع تنامي الرأسمالية وتسلطِ ها على أسس المجتمع، فإن نوع القوة تغير، وأصبح المال هو مصدر القوة، فقد كان يوكل إلى المال حل المشكلة، وكان لهذه الطريقة في إخماد المعارضة نتائج جيدة، حيث تكسب المعارضة إلى جانب السلطة الحاكمة وتعزيز موقفها. أما المرحلة الثالثة فتكمن في المعلومات التي أصبحت تلعب دوراً رئيسيا حتى تجعل المعارض يكُف عن معارضته، لذلك فإن سلاح المعلومات هو أقوى وسيلة لكسب القوة، إذ لا يترتب عليه أية تبعات، والأقوى هو الذي يمتلك شبكة معلوماتية أكثر تقدما واتساعا.

كما ساهمت ثورة المعلومات والتطور السريع في تقنيات الاتصالات في إحداث تغيير ملحوظ في طبيعة الأنساق المفاهيمية لكثير من المفردات الشائعة لدى الإنسان المعاصر، من هذه المفاهيم مسألة الحروب التقليدية التي كانت تنشب بين الدول، حيث أصبحت تنشب الحروب عبر توظيف آليات جديدة مثل الحرب المعلوماتية، أو الحرب الإعلامية المعلوماتية. والإعلام بحد ذاته أداة إذا أحسن استخدامها استطاعت أن تؤثر كما تؤثر الأسلحة الفتاكة الأخرى، وربما أكثر إذا ما وجهت نحو قضية أو شعب ما، وهكذا أصبح زمننا زمن قوة تأثير الإعلام في إدارة حياة الشعوب وخلق معاناتها أو سعادتها.

ويوجد اتفاق عام بين الباحثين في إعلام الأزمات والكوارث، على ضرورة التحرك السريع ونشر وتوصيل الرسائل التحذيرية في التوقيت المطلوب، مع مراعاة أن تكون الصياغة واضحة وبسيطة بعيدة عن التعقيد الفني أو الاعتبارات المتخصصة التي لا يستوعبها الجمهور أو قد يسيء فهمها، وهو ما حدث في الأزمة الجزائرية المصرية. إذ يعتبر إعداد رسالة اتصالية مفيدة وفعالة خطوة بالغة الأهمية في مواجهة الأزمات إعلاميا، إذ أن ما تقوله أثناء الأزمة قد يعد أكثر أهمية عما تفعله، خاصة في الساعات الأولى من الأزمة،ومن الضروري أن تُصمَّ َ الرسائل الإعلامية لتُلاءم اهتمامات الجمهور المستهدف، على أن تؤسس على المصداقية والالتزام بالحقائق دون مبالغة سواء بالتهوين أو التهويل. والأزمة الجزائرية المصرية أضافت تأكيدا على هذا الدور المهم والرئيسي الذي أصبح يلعبه الإعلام في مختلف تفاعلات الأزمة سلبا وإيجابا، خاصة مع الثورة المعلوماتية وتوسع البث الفضائي، والاتصالات والتطورات التكنولوجية الحاصلة اليوم، فالإعلام ينقل المعلومة وينشرها، ويصف الأحداث وتلاحقانها ويساعد على تشكيل الرأي العام، لذا أصبح في الوقت الحالي أحد المحاور الأساسية في إدارة الأزمات، وهو في الوقت نفسه أداة من أدوات تجهيزات إدارة الأزمات، يمارس في خلال الأزمة مهمة مزدوجة: مهمة إخبارية والأخرى توجيهية للتصدي للأزمة ومواجهتها. والتعتيم الإعلامي على مسار الأزمة يؤدي إلى انتشار الشائعات واختلاق الأخبار الزائفة حولها، من وسائل الإعلام المختلفة، كما جرى الحال مع الأزمة الجزائرية المصرية التي أثبتت تدني المهنية الإعلامية لدى بعض صحفيي البلدين، وانعدام خبرة التعامل الإعلامي مع الأزمات، لسيطرة بعض الأفراد غير المؤهلين وشغلهم بعض المناصب في وسائل الإعلام، وأن جل اهتمامهم هو فقط البحث عن الشهرة والمال.

لذلك يجب نشر الأخبار الصريحة المتتابعة عن تطورات الأزمة.

لذا وظفت المعلومة من قبل النظامين الجزائري والمصري كسلاح ذو حدين خلال الأزمة، حيث كانت مباراة كرة القدم سبيلا للتوحيد الأفراد حول هدف مشترك ومساندة فريقها الوطني بحمل العلم والالتفاف حوله ذلك في جانبها الإيجابي، أما في الجانب السلبي فقد استغلها القادة السياسيين في إشغال الشعب عن مشاكله الحقيقية؛ أين صدر القادة أزماتهم السياسية إلى ملاعب الرياضة. وهنا نلمس مدى العلاقة الإرتباطية الوثيقة الصلة بين الرياضة والسياسة خاصة على صعيد العلاقات الدولية، فقد أدت هذه الرياضة (كرة القدم) إلى حدوث أزمة بين بلدين شقيقين وتوتر العلاقات بينهما رغم ما يربطهما من دم، وتاريخ، ودين، وإقليم مشترك، كل ذلك على حساب اعتبارات سياسية معينة لنظاميْ البلدين.

كما أثبتت الأزمة غياب الوعي بحقائق السياسة والتاريخ بين البلدين، وعن تراجع المستوي الثقافي الرياضي في البلدين. وافتقاد البلدين إلى طبقة من المثقفين وقادة الرأي الذين يستطيعون أن يؤثروا في النظام السياسي من جهة وأفراد الشعب من جهة أخرى، أو أن هذه الطبقة قد اِندثرت أو على الأقل فقدت دورها في المجتمع في حضور قادة رأي مزيفين آخرين.

وعليه فإن ما جري يدخل ضمن تلك الطائفة من أزمات القرن الحادي والعشرين التي تزدهر فيها الثقافات الشعبية، حيث لا تدار الأزمات من خلال مجموعات صغيرة ومتخصصه من صناع القرار، وإنما يتم التعامل مع المسألة كلها بطريقه جماعية يغلب عليها الحماس والاستسلام للشائعة، والفقر في المعلومات، والنزوع إلى أكثر الاختيارات تطرفا، وفرض قيم مثل الكرامة والشرف وشفي الغليل في أبسط الأمور وأكثرها تعقيدا في نفس الوقت. ولذلك لم تكن صدفة أن الفضائيات التلفزيونية لعبت دور البطولة في الأزمة المصرية ـ الجزائرية، برغم أنها لم تكن تتابع الأزمة، أو تكشف حقائقها للرأي العام، أو تتساءل عن نوعية المعلومات المطلوب التعرف عليها حتى تكتمل الصورة، أو عما إذا كانت هناك وجهات نظر أخري، وهي التقاليد المتبعة عند إدارة الأزمات التقليدية التي كانت تعرفها الدول في القرن الماضي.

الفصل الثالث:
دور التصريحات الرسمية في إدارة الأزمة الجزائرية المصرية

تنامَ الاهتمام النظري والعلمي باتصالات الأزمات Crisis Communication، والتي تتسع لكل أنماط الاتصال ومجالاته أثناء الأزمات، وعليه فإن هناك اتفاق بين الباحثين على أن الاتصال بصفة عامة يلعب دورا كبيرا في مجال التعامل والأزمات المختلفة، وبالغ الأهمية إذا كان اتصالا رسميا، يتم على المستوى الأعلى للدولة خلال الأزمات، خصوصا الأزمات السياسية منها كالتي بين أيدينا، وينعكس هذا الدور على النجاح أو الإخفاق في إدارة الأزمة والسيطرة عليها في جميع مراحلها، فنظام اتصالات الأزمة مكون من مدخلات، وعمليات تحول، ومخرجات، لذلك يمكن القول أن الاتصال الفعال يساعد إلى حد كبير على مواجهة الأزمات، بل إن ضعف هذا العنصر كفيل بتفويض كل جهود إدارة الأزمة.

وتعد عملية الاتصال من المهارات الأساسية التي يجب أن يُتقنها المسؤولون الرسميون بالدولة في مجال إدارة الأزمات، علاوة على فريق إدارة الأزمات، وهذا في جميع مختلف مراحل الأزمة.[142]

ويمكن القول أن اتصال الأزمات يشمل كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المنظمات والمؤسسات والدول أثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة إدارة العلاقات العامة، تدخل في نطاق اتصال الأزمة، كذلك فإن الأنشطة والأدوار التي تقوم بها وسائل الإعلام الجماهيري في المجتمع تدخل في نطاق اتصال الأزمة، مما يعني أن اتصال الأزمات ليس قاصرا على وظائف ومهام أفراد العلاقات العامة فقط، بل إن مسؤولية القيام به تقع أيضا على وسائل الإعلام الجماهيري، ومختلف المؤسسات والهيئات الممثلة للأطراف التي تمسها الأزمة.

لذا نحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى نوع تقِلُ فيه إن لم نقل تنعدم الدراسات المتطرقة إلى دور اتصال المؤسسات الرسمية للدولة في إدارة الأزمات، محاولين في ذلك إبراز أثر التصريحات التي تدلي بها تلك الشخصيات والمؤسسات الممثلة للدولة، من خلال القيام بعملية جمع وتحليل ومقارنة للتصريحات الرسمية التي عرفتها الأزمة الجزائرية المصرية، وذلك في مختلف مراحل عملية إدارة الأزمة.

142) سالم عبد الله علوان الحبسي، مرجع سابق، ص132.

المبحث الأول: أثر التصريحات الصادرة عن المؤسسات الرسمية للدولة الجزائرية والمصرية خلال مراحل إدارة الأزمة

المطلب الأول: أثر التصريحات في مرحلة ما قبل الأزمة:

يعد اتصال ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تُجنِّب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة، أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، باعتبار أن الوقاية خير من العلاج، وأفضل وسيلة للوقاية في مرحلة اتصال ما قبل الأزمة هي التخطيط لمنع الأزمة، أين يصبح في بعض الأحيان الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، ويرجع نجاح بعض المنظمات والدول في معالجة الأزمات إلى وجود المسؤولين القادرين على نقل المعلومات الصحيحة بالسرعة المناسبة للاستجابة للحدث، في حين تفشل منظمات ودول أخرى في معالجة أزمات مماثلة بسبب ضعف القدرات البشرية عند التعامل مع الأحداث. ومن الصعب إيجاد توازن كامل بين الإعداد المبالغ فيه لتجنب الأزمات، وعدم الإعداد على الإطلاق، وإن كان من ليس لديه خطط واضحة للإعداد للأزمات غالبا ما يدفع الثمن الكثير حين يحدث الخطأ، وكذلك الحال مع من يسرف في اتخاذ إجراءات غير علمية أو غير قابلة للتنفيذ حين تُفاجئها الأزمة. وعن أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة فتتضمن ما يلي: [143]

1 ـ إعداد الخطط الاتصالية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة والتوجهات السياسية العامة.

2 ـ يتضمن التخطيط المراحل الثلاث (ما قبل، أثناء، وبعد الأزمة)، وتكون لكل مرحلة منطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.

3 ـ تحديد الجماهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة وأساليب الإقناع لكل منهم ضمن الخطاب الاتصالي لإدارة الأزمة.

4 ـ أن تتسم الخطة الاتصالية بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف، وأن تتسم بالمرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.

5 ـ الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للدولة ومؤسساتها.

6 ـ التعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، وعدم المبالغة أو التهوين من شأن الأحداث، واختيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات والبيانات الجديدة بشكل لا يؤثر سلبيا على مسار الأزمة.

7 ـ الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الاتصالية لمواجهة الأزمات.

8 ـ رصد ردود الفعل المحلية والإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة، والتزويد بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال للتمكن من المتابعة بدقة.

9 ـ اختيار وتدريب المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات.

كما تجدر أيضا الإشارة في هذه المرحلة لاتصالات ما قبل الأزمة، إلى أهمية فهم ما يعرف بسيكولوجية الأزمة Crisis Psychology، والذي يعتبره البعض بأنه مفتاح رئيسي لإدارة الأزمة بنجاح، فمنع وقوع الأزمة ليس في مجرد وضع الخطط والإجراءات بقدر ما يكمن في فهم سيكولوجية الأزمة. والجوانب النفسية يكتسبها

143) حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، مرجع سابق، ص117.

الأفراد من خلال التدريب ولا يمكن تعلمها من الدليل الإرشادي للتعامل مع الأزمات، لذا يجب أن يفهم كل فرد من فريق إدارة الأزمة والمسؤولين بدقة ما الذي يحدث على الجانب الآخر ـ المتأثرون بالأزمة ـ محليا ودوليا، وهذا ما ينعكس في ظهور المسؤول الأول وهو يبدي التعاطف والاهتمام والتضامن مع المتأثرين بالأزمة.[144] وعليه تشبه الأزمة مباراة رياضية يسودها التنافس الشديد وتحتاج من فريق إدارة الأزمة ومتخذي القرار دقة التفكير، والابتكار، وسرعة التحرك ومرونته؛ معنى ذلك أن الإعداد لمواجهة الأزمة ليس مجرد وضع قوائم بالتعليمات والإجراءات، بل يجب أن يكون التخطيط لإدارة الأزمات بما يتطلبه من فهم وإدراك عميق بكل جوانب وأطراف الأزمة أحد العناصر الأساسية لأولويات الإدارة الناجحة.

ومن المهم أن نشير هنا إلى التفريق بين "فريق اتصالات الأزمة Crisis Communication Team" وهو مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية والعالم الخارجي، وبين "فريق إدارة الأزمة Crisis Handing Team" وهو مجموعة الإدارة المسؤولة عن إبعاد اللهيب المسبب للأزمة والحفاظ على الوضع، وضمان ممارسة الأنشطة على أحسن وجه والتحري عن مسببات الأزمة. وينبغي أن يتضمن فريق اتصالات الأزمة تمثيلا لأعلى سلطة في الدولة أو المؤسسة؛ ذلك أن من خصائص الأزمة أنها تنتهي عند حدود المسؤولية والسلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، كما أن ضيق الوقت وتسارع الأحداث يتطلب رد فعل عاجل وسريع، ويضم فريق اتصال الأزمات أعضاء يقسمهم الباحثون إلى أعضاء أساسين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

ـ الأعضاء الأساسيين: قائد الفريق، المتحدثون الرسميون، مراقب المعلومات، منسق وسائل الإعلام، مسؤول تنفيذي.

ـ أعضاء معاونين: ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، مستشار نفسي، مستشار اجتماعي، مستشار العلاقات العامة.

وفيما يلي خصائص فريق اتصالات الأزمة و المهام الموكلة لكل منهم:

1 ـ قائد فريق اتصالات الأزمة: يتولى الإشراف العام على إدارة الأزمة، ويكون بمثابة المسؤول الرئيسي عن كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة ، ويجب أن تتوافر لديه رؤية واضحة للموقف العام للأزمة، ليستطيع القيام بدوره في قيادة الفريق من خلال معرفة طبيعة الأزمة، وأبعادها وأطرافها، وحدود تأثيراتها الآلية والمحتملة.

2 ـ المتحدثون الرسميون: يضم فريق اتصالات الأزمة مجموعة من المتحدثين الرسمين، يعبر أحدهم عن الواجهة الرسمية للدولة أو المؤسسة ويكون بمثابة "الناطق الرسمي"، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من المتحدثين الذين يستعان بهم في التعامل مع تلقي الاتصالات ومقابلة بعض مندوبي وسائل الإعلام المحلية، في حين يتولى الناطق الرسمي مهام التعامل مع وسائل الإعلام الوطنية والدولية ويتعين على المتحدث الرسمي أن يتسم بالتعاطف، والدقة، وإجادة التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام، ويجب أن يحتفظ دائما بهدوء الأعصاب وعدم التوتر خاصة عند التعرض للهجوم أو الانتقاد من جانب الجماهير الخارجية ومندوبي وسائل الإعلام، ويجب أن تمنح الإدارة العليا للمتحدث الرسمي، الثقة اللازمة والقدرة على تقدير الموقف، واتخاذ التصريحات الفورية اللازمة عند التعامل مع وسائل الإعلام. وينبغي اختيار المتحدث الرسمي وفقا لاعتبارات موضوعية، وأن يخضع لتدريبات مكثفة مرتبطة بأساليب التعامل مع وسائل الإعلام والقدرة على مواجهة الضغوط، والتصرف في المواقف

144) حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعاجلة الأزمات**، مرجع سابق، ص117.

الصعبة. وهناك مجموعة من الضوابط الواجب مراعاتها عند تعامل المتحدث الرسمي مع وسائل الإعلام:- يجب فيه مراعاة الدقة والحذر والإلمام الكامل بالحقائق التفصيلية عن الأزمة، إذ أن الاختلاف الذي قد يظهر بين المعلومات التي يصرح بها المتحدث الرسمي والمعلومات التي تحصل عليها وسائل الإعلام بأساليبها ومصادرها المختلفة لا تخدم الدولة أو المؤسسة عند إدارة الأزمة.

- ضرورة الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء المواجهة، لأن تسربها أو كشفها من جهات أخرى قد يؤدي إلى تضخم الأخطاء، والتأويلات بأكبر مما هي في واقع الحال، كما أن عدم الاعتراف بالخطأ يؤدي إلى فقدان المصداقية.

- القدرة على الإقناع والتعامل بهدوء وموضوعية وعدم انفعال مع مندوبي وسائل الإعلام التي تنشر بيانات ومعلومات غير صحيحة، وأن يكون التوجه الايجابي في مثل هذه الحالات هو تصويب وتصحيح المعلومات الخاطئة.

- أن يتم نشر المعلومات بالسرعة اللازمة متى تم التحقق من صحتها للحد من انتشار الشائعات.

3 - المنسق الإعلامي: يتولى التنسيق مع مندوبي وسائل الإعلام فيما يتعلق بترتيب عقد اللقاءات، والمؤتمرات الصحفية، والإدلاء بالبيانات وتسهيل مأمورية مندوبي وسائل الإعلام في تزويدهم بالبيانات اللازمة والرد على استفساراتهم.

4 - المسؤول التنفيذي: يعد حلقة الاتصال بين فريق اتصالات الأزمة والإدارة العليا للمؤسسة أو الدولة، ويتولى تمرير المعلومات من قيادات المؤسسة إلى أعضاء الفريق، وتلقي الردود بشأن استفسارات أعضاء فريق الاتصال عن أمر من الأمور الغامضة المتعلقة بسياسة المؤسسة أو الدولة اتجاه الأزمة.

والجدير بالملاحظة من خلال ما سبق أن فريق اتصالات الأزمة يكون مسؤولا عن تدفق الاتصالات بكل أنواعها، ليس فقط مع وسائل الإعلام كما أشرنا، وإنما مع الجهات والسلطات الحكومية والتشريعية والرقابية والأمنية، ومختلف فئات الجمهور، لذلك يجب أن تكون الاتصالات سريعة في المراحل الأولى للازمة للأسباب التالية: - حق الجمهور في معرفة ما يحدث.

- تقديم المعلومات الصحيحة منذ البداية يعد الخطوة الأولى لحل المشكلة، ويمنع التضارب والشائعات.

- يتيح لأطراف الأزمة استيعاب طبيعة المشكلة، ويحقق تعاطف الآخرين.

- يمنع اللجوء إلى مصادر معلومات بديلة مما يضعف من مصداقية الدولة أو المنظمة.

- تستطيع الدولة أو المؤسسة السيطرة على تدفق المعلومات حين تكون هي البادئة بإعلانها.

- الجهد المطلوب لتقديم المعلومات مبكرا أفضل كثيرا من المطلوب عند مواجهة الأسئلة والانتقادات في حالة تلقي المعلومات من مصادرها البديلة.

ـ يميل الجمهور ووسائل الإعلام إلى المبالغة في تضخيم المخاطر في حالة عدم معرفته بالمعلومات الرسمية الكاملة في الوقت المناسب.[145]

وفي محاولة للقيام بعملية مقارنة بين هذا الجانب النظري لاتصال ما قبل الأزمة ـ وما يلزمه من إعداد وتخطيط وإمكانيات ـ وبين ما قام به كل من البلدين الجزائر ومصر من اتصالات على المستوى المؤسساتي الرسمي قبل الأزمة، نجد بعد كبير عن الدور الذي يتطلبه اتصال ما قبل الأزمة، بل وتم تغييب الاتصال في تلك المرحلة، حيث لم تتحرك السلطات الرسمية بسرعة خاصة المصرية أمام بدايات التهويل الإعلامي الذي بدأت تمارسه وسائل الإعلام خاصة الثقيلة منها، أين تناست المواضيع المتعلقة بالمشاكل الاجتماعية والسياسية الداخلية، ووجهت كل كتاباتها وبرامجها إلى تضخيم هذا الحدث الكروي، الذي اعتبرته بمثابة الحدث الذي سينقل مصر من حالة إلى حالة أفضل من التي هي عليها، مُحرفة في ذلك بعض التصريحات الرسمية ومُركزة من جهة أخرى على تلك التصريحات الرسمية التي تخدم دعايتها، بل وتعمل في أحيان كثيرة إلى التحوير ونشر الأكاذيب من أجل أن تحقق غايتها التي كما يرى الكثير أنها وجهت بفعل فاعل إليها، هذا الفاعل الذي لا يمكن أن يكون سوى من بيده سلطة الأمر والنهي، وامتلاك وسائل الإعلام والمتمثل في السلطة الرسمية المصرية، والدليل على ذلك أن الصحافة المصرية في الأسبوع السابق على اللقاء الثاني بين الفريقين كان الشغل الشاغل لها هو موضوع التوريث، ولكن قبل هذه المباراة بأيام قليلة تراجعت كافة الموضوعات واحتلت أخبار المباراة وأخبار اللاعبين جميع وسائل الإعلام، حتى أن خبر حضور الرئيس المصري السابق "حسني مبارك" لقمة الغذاء العالمي يتحدث عن لقمة العيش للمصريين وتأمين غذائهم لم يلقى اهتماما كبيرا ولم تتناوله وسائل الإعلام بالشكل الذي يليق به، حيث جاء كخبر ثاني وثالث وليس رئيسي في كثير من الجرائد حتى الجرائد الحكومية. أما عن الجزائر كثر الحديث عن مد الفترة الرئاسية للرئيس "عبد العزيز بوتفليقة"، للإعلان مرة أخرى عن عدم وجود ديمقراطية تنص على تداول السلطة في الجزائر.[146]

وعن التصريحات التي عرفتها الأزمة الجزائرية المصرية بصفة عامة فهي لا تعد ولا تحصى، لكن ما يهمنا في هذا البحث هو التصريحات الرسمية للمؤسسات الرسمية ومسؤولي البلدين، التي تعرف شُحاً إن لم نقل غيابا، خاصة في بعض المراحل وبعض المواقف التي تتطلب تدخلات رسمية مباشرة لإدارة الأزمة وفق المسار المطلوب الذي يحدده الإطار النظري لكيفية إدارة الاتصال للأزمات. وهو ما ينطبق بشكل جلي على تصريحات البلدين في البدايات الأولى للأزمة، حيث إن لم نقل أن السكوت والاكتفاء بعدم تقديم تصريحات معينة ساهم نوعا ما في بروز وتصعيد الأزمة بين البلدين،كما أدت أيضا بعض الممارسات بدل التصريحات إلى المساهمة في بروز الأزمة كما سنوضح:

من الجانب الرسمي لم نسمع مسئولا حكوميا ولا برلمانيا من الدولتين أساء إلى الدولة الأخرى بشكل مباشر، وتم الاكتفاء فقط بالوقوف إلى جانب الفريق وتشجيعه، بل ووصل الأمر بالجانب المصري، إلى قيام الرئيس المصري السابق "حسني مبارك" بزيارة الفريق الوطني المصري في الملعب الذي يتدرب فيه للإعداد لتصفيات كأس العالم، وشجعهم وأطلق عبارات الثقة للاعبي المنتخب الوطني وشد من أزرهم منتظرا تكريمهم بعد التغلب على الجزائر والتأهل لكأس العالم بجنوب إفريقيا.[147] مما يوحي أن القضية وكأنها مسألة جد هامة للبلد، حيث يتوقف صعود أو

---

145) حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعاجلة الأزمات**، مرجع سابق، ص127.

146) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص69.

147) إسلام أحمد، "الرئيس مبارك يشهد حاليا تدريبات الفريق المصري"، **2009/11/12**، **http://www.dar4arab.net**، (2010/12/20).

سقوط مصر فيها على ركلة لاعب لكرة قد تصيب الهدف وقد تخطئه، وهو ما يعطي انطباعا على أن وراء هذه المباريات بين البلدين شيء خفي ومخطط له.

أما عن الجانب الجزائري، اكتفى بالصمت الرسمي منذ البداية، فقط بعض التصريحات التي تُبيّن الأوضاع التي يتدرب فيها لاعبي الفريق الوطني الجزائري وحالتهم من قبل وزير الشباب والرياضة الجزائري "الهاشمي جيار"، إضافة إلى التمنيات للفوز ولعب مباريات رياضية نظيفة تزيد من تماسك وتوطيد العلاقات بين البلدين أكثر فأكثر. وأشار إلى أنه تم التنسيق مع المهندس حسن صقر رئيس المجلس القومي للرياضة بخصوص كافة الترتيبات للخروج بالمباراة فى صورة جيدة .. موضحا أن الجمهور الجزائرى حصل على ألفي تذكرة بالإضافة إلى مائة تذكرة هدية. وعن توقعاته بخصوص نتيجة المباراة، قال "الهاشمي جيار" إن فرص الفريقين تتساوى والشعب الجزائري يتمنى فوز منتخبه والشعب المصري يتمنى فوز منتخبه، ولكنها مباراة كرة قدم مدتها 90 دقيقة والفريق الأفضل سيصل لكأس العالم وهذا انتصار عربي.[148]

ورغم ما بدأت تعرفه المرحلة من بدايات تصعيد وتشويه إعلامي للعلاقات بين البلدين، وصلت إلى حد نشر تصريحات لا أساس لها لا من الصحة ولا من الوجود في الكثير منها عن المسؤولين في كلا البلدين، إلا أن هؤلاء المسؤولين لم يطالبوا لا بحق الرد ولا بحق التصحيح، بل أن السلطات الرسمية لم تحرك ساكنا ولم تقم بأي رد فعل. ويرى الباحثون والمختصون أن مُبرِّر ذلك هو رؤية الحكومات بأن هذه الفرصة سانحة يجب استغلالها بالشكل الأمثل وعدم التهدئة حتى تنشغل الشعوب بهذه المباريات عن المشاكل التي تعانيها يوميا، بدلا من التفكير في هذه المشاكل والمطالبة بحقوقها.

المطلب الثاني: أثر التصريحات في مرحلة الأزمة " أثناء الأزمة ":

تؤكد عديد من الدراسات أن قلة المعلومات المتاحة عن الأزمة تؤثر بالسلب على مختلف الأطراف وتزيد من حالات الذعر والخوف من تداعياتها، وبالتالي فإن قدرة القائم بالاتصال على إمداد وسائل الإعلام والرأي العام الداخلي والخارجي بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الأزمة تعطي مؤشرا مهما على الفعالية في إدارة الأزمة، وخلق آثار إيجابية في الدولة أو المؤسسة لدى الأفراد والأطراف ذات الصلة. ويهدف الاتصال في مرحلة الأزمة إلى: ـ سرعة مواجهة الأزمة و الحد من خسائرها. ـ طمأنة الجمهور الداخلي والخارجي. والتنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة. كما يتم القضاء على الشائعات التي تنتشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة. وتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة.[149]

وهناك مجموعة معايير يحدد على أساسها الاتصال الفعال أثناء الأزمة:

---

148) أسامة رشدي، "العلاقات المصرية الجزائرية تحت رحمة الغوغاء من الجانبين"، 12،11،2009، http://www.savee gyptfront.org/news/print، (2010/12/20).

149) حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعاجلة الأزمات**، مرجع سابق، ص148.

1 ـ سرعة الاستجابة للحدث: فحين تقع الأزمة لا بد أن تكون المنظمة أو الدولة على استعداد لها عمليا، من خلال طرح المعلومات وتلبية اهتمامات المعنيين وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث، وهو ما غاب في الجانب المصري أين تماطلت بل وكذبت السلطات المصرية في حادث الاعتداء على الحافلة التي تنقل اللاعبين والذي كان القطرة التي أفاضت الكأس وحولت الحدث إلى أزمة سياسية، كون مصر لم تتقدم بأي اعتذار أو اعتراف عن تسببها في تلك الحادثة، فغُيّبت تصريحات المسؤولين والممثلين الرسميين للدولة، وتم الاقتصار فقط على التصريحات التي تنفي الواقعة، وترك الأمور للشارع حتى يتم تصعيد الأزمة أكثر فأكثر. وتم مقابلة ذلك بالمثل من قبل السلطات الجزائرية، التي التزم مسؤولوها الصمت بدل المطالبة والإلحاح الرسمي بالنظر في القضية.

2 ـ الانفتاح: الذي يتضمن تقديم معلومات مكتملة بقدر المستطاع وخاصة لهؤلاء الذين تأثروا بالمشكلة بشكل مباشر، كما يتضمن عنصر الانفتاح سرعة الوصول للجماهير وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب، والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الجمهور.

3 ـ الصدق: يعتبر الصدق السياسة الوحيدة التي تكسب ثقة كافة الأطراف والمتعاملين، وذلك بعدم حجب المعلومات سواء في وضع الأفكار و الخطط أو الاتجاهات والسلوكيات.

4 ـ إظهار الاهتمام: حين تقع الأزمات لابد من إظهار الاهتمام بالمتأثرين بها في الداخل والخارج حتى يتم شرح جوانب الأزمة وحصار المشكلة.

5 ـ الاحترام: من خلال توفير الإجابة على جميع الأسئلة من أي شخص من المتعاملين، والاستماع إلى أية اقتراحات، أو مواجهة أي انتقادات بقدر من الاهتمام والاحترام.

6 ـ التعاون: مع وسائل الإعلام من خلال مندوبيها وإمدادهم بكافة البيانات والتصريحات وتوفير سبل اتصالهم بمؤسساتهم الإعلامية وتيسير كافة مطالبهم الخاصة بأداء المهنة.

7 ـ المسؤولية: من خلال التصدي للمشكلات وتحمل مسؤولية كافة التصريحات والبيانات بما تنطوي عليه منحدوث أخطاء.

8 ـ تجنب الحساسية: من خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء وتقبل النقد دون حساسيات مسبقة.

والاتصال أثناء الأزمة يتطلب مجموعة إجراءات، لما يسود هذه المرحلة من هرج واضطراب ويحدث نوع من الخلل في التوازن، ويلاحظ هنا أن عنصر الوقت يكون العامل الحاسم أو الحقيقة الملحة التي لا يمكن تجنبها، فالوقت مهم هنا لكي يتم التدقق في كل المعلومات، واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة، ومواجهة قائمة الأحداث المستجدة.

وهذه مجموعة من الإجراءات الواجب إتباعها عند وقع الأزمة من خلال العناصر التالية:[150]

1 ـ الاستحواذ على الحدث: لعل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك، ماذا تتوقع لو كنت مكانهم من دولتك، مؤسستك أن تقوم وأن تفعل؟ إنهم يتوقعون أن تقوم بعمل ما لمواجهة ما حدث، ويتوقعون مشاهدة هذا العمل، وهو ما يعاب على الحكومتين المصرية والجزائرية على حد سواء، فلا مصر قدمت اعتذار على ما حدث للفريق الوطني في القاهرة، ولا الجزائر طالبت بإلحاح التفصيل

150) حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، مرجع سابق، ص ص.150-152.

ومتابعة القضية، وهكذا حين تواجه الدولة أو المنظمة أزمة ما ناتجة عن حدث، لابد أن تفعل ما يؤدي إلى تقليل الخسائر والسيطرة على الحدث، وتصويب الأخطاء، ومواجهة التحديات، وأحيانا تتخذ المنظمة بعض الإجراءات المفتعلة أو الغير ضرورية ليس لسبب سوى الإيحاء للجماهير بأنها ليست مستسلمة وإنما تقوم بعمل مهم، فيلمسوا على وجه اليقين الإجراءات التنفيذية المتخذة للعمل على إزالة المخاطر.

وتشير مراجعة بعض الأزمات السابقة إلى أن مفتاح النجاح في التعامل مع الأزمة ربما يكمن في الظهور الفوري للرئيس والمسؤول الأول، لكي يعبر عن الاهتمام بالحدث وإثبات أن شيئا ما يتم الآن لمعاجلة ما حدث والتصدي الفوري للأخطاء.

2 ـ إصدار البيان: يجب أن تكون المنظمة أو الدولة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقا، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل.

وإذا ما تم إعداد هذا البيان بشكل متكامل ومؤثر فإنه يجعل الجمهور يتخذ جانبك ويتبنى مواقفك منذ البداية. وإذا تم إعداده بشكل مبكر فربما يجعلك المصدر الرئيسي المسؤول عن تدفق المعلومات عن الأزمة. وهناك فائدة أخرى من إصدار هذا البيان تتمثل في السيطرة على الحدث ومنح المنظمة مساحة من الوقت لالتقاط الأنفاس لاجتماع فريق إدارة الأزمة وتقرير الرؤية الإستراتيجية لموقف الأزمة.

3 ـ اجتماع فريق الأزمة: يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد إستراتيجية مواجهة الرأي العام، ومهما كان هيكل الفريق فلا بد أن يجتمع بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ويستطيع أن يطور إستراتيجية المواجهة على النحو المرغوب.

4 ـ إقرار إستراتيجية التعامل مع الحدث: بينما يقوم فريق إدارة الأزمة باختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما حدث، يظهر في الصورة أشخاص من كل مكان يطلبون الحصول على رسائل عاجلة ومعلومات، وعندما لا تستطيع المنظمة تلبية كل هذه المطالب تكون قد ارتكبت خطأ جسيم. لذلك يجب أن يتواجد الفريق الأساسي للاتصالات الأزمة ويجتمع مع مسئولي الإدارة العليا على وجه السرعة. وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة أن تواجه نفسها بالأسئلة الصحيحة، سوف تحدد بنجاح الإستراتيجية المناسبة، وهناك عشرة أسئلة يجب أن يتفق فريق الاتصالات على تحديد إجاباتها بدقة، وتشمل:1ـ ما لأزمة وما تنطوي عليه ؟ 2 ـ هل هناك أكثر من مشكلة رئيسية ؟ 3ـ هل هناك المزيد الذي يأتي ؟ 4 ـ ما أسوأ حالة محتملة ؟ 5 ـ ما الرهان الفعلي (المخاطرة) ؟ 6 ـ ما لذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة ؟ فالأزمة ليست فيما حدث، ولكن فيما يعتقد الناس أنه حدث ؟ 7 ـ ما لوقت المناسب لبث المعلومات ؟ 8 ـ هل يمكن إشراك حلفاء ؟ 9 ـ هل يمكن تحويل بؤرة الضوء إلى شخص أو حزب أو طرف آخر مذنب عن الأزمة ؟ 10 ـ كيف يمكن احتواء الأزمة ؟

الإجابة عن التساؤلات السابقة قد يتراوح بين دقائق قليلة إلى عدة ساعات، اعتمادا على المعلومات المتوافرة لفريق إدارة الأزمة، وبعد الاتفاق على الإستراتيجية الكلية تكون المهمة التالية هي تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال.

5 ـ تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال: تبحث المنظمة أو الدولة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به في هذه الأزمة. من خلال تحديد أولويات الاتصال على النحو التالي: 1 ـ

المتأثرون بالأزمة بشكل مباشر أو الضحايا. 2 ـ المؤثرون في المنظمة أو الدولة لكسب دعمهم. 3 ـ المتأثرون بشكل غير مباشر. 4ـ وسائل الإعلام.

ويُعد تحديد أولويات الاتصال من العناصر المهمة عند نشوب الأزمة لكون الوقت عنصرا حاسما، يساعد ترتيب أولويات الاتصال على النحو السابق في السيطرة على الحدث وتقليل المخاطر عند المواقف الطارئة التي تهدد السمعة.

6 ـ تحديد رسائل الاتصال: تتضمن خطة مواجهة الأزمة المعدة سلفا بعض الرسائل الأساسية، يتم تضمين هذه الرسائل في البيان الصادر عن المنظمة، وتشمل الرسائل على: ـ تفاصيل الحدث ـ إظهار التعاطف الإنساني ـ بث الطمأنينة ـ ماذا تفعل المنظمة الآن لمواجهة الحدث...الخ.

7 ـ معالجة وسائل الإعلام: في حين تتطلب إدارة الأزمة ما هو أكبر من مجرد التعامل مع وسائل الإعلام، إلا أنه من المهم أن ندرك أن وسائل الإعلام تمارس الدور الأكبر في تحويل الأزمة إلى فرصة يستغلها كل طرف بما يراه مناسب له. ويتطلب التعامل مع وسائل الإعلام لمواجهة الأزمة مراعاة العناصر التالية: ـ ابتكار القصة الإخبارية. ـ عقد المقابلات الإعلامية. ـ التعامل مع المؤتمرات الصحفية. ـ التعامل مع النشر السلبي.

8 ـ إعداد الخطة المؤثرة: بناء على التوصل للمنظور الإستراتيجي لإدارة الأزمة، يتم وضع قائمة بالتعليمات التفصيلية حول: ما الذي نحتاج إلى فعله؟ ومن الذي يفعله، ومتى، وأين؟ وتتم مراجعة هذه التعليمات وتعديلها بصفة مستمرة، وتنطوي خطة الاتصال الفعالة لمواجهة الأزمة على مراعاة مبادئ الاتصال الأساسية من: ـ سرعة الاتصال بالمتأثرين بالأزمة بشكل مباشر.

ـ الحرص على مركزية المعلومات وتدفقها من مصدر واحد.

ـ الاتصال بالأشخاص المناسبين.

ـ محاولة الحرص على السبق الصحفي في مختلف وسائل الإعلام.والتعاون مع مندوبي وسائل الإعلام.

9 ـ تفهم مشاعر جماهيرك: ربما يكون أكبر فشل وقت الأزمة هو عدم إظهار التعاطف الإنساني، فليس المهم ما قمت به من اتصال، وإنما الأهم كيف تم استقبالها، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.

10ـ قدم المعلومات: هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق بسيكولوجية الأزمة " كلما قلت المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر، وكلما زادت المعلومات التي تقدمها قل الاهتمام بالأزمة"؛ بمعنى أن الممنوع مرغوب، فحين تصادر الدولة مثلا أحد الكتب المنشورة يزداد ميل الناس إلى اقتناء هذا الكتاب. وفي أوقات الأزمات تكون الجماهير أكثر تعطشا للحصول على المعلومات، وما لم تحافظ الدولة أو المؤسسة على كونها مصدرا رئيسيا للمعلومات الدقيقة سوف يتطوع آخرون لتقديم تلك المعلومات في شكل معلومات مضللة أو شائعات، أيضا إذا كانت المعلومات التي تقدمها المنظمة صحيحة وصادقة، فإنك سوف تستطيع بسهولة السيطرة على الأزمة واكتساب المصداقية، واعتمادها كسلاح ووسيلة للدفاع عن سياساتها.

11ـ كن مرنا وفكر على المدى البعيد: لابد أن يتطرق التخطيط إلى كيف يمكن أن ينظر الناس إلى تلك الأزمة بعد مرور وقت عليها، وكيف يكون الانطباع نحو الدولة، لذا يمكن أن تتحول هنا الأزمة إلى فرصة للتفكير على المدى البعيد واسترجاع العافية وتطوير النشاط وتوسيع مجالاته.

12- الأزمة لم تنتهي بعد: بعد أن تنحسر الأزمة، ينبغي إعادة تقييم جميع الأوضاع واستخلاص الدروس المستفادة، وتطوير التدريب، وتجديد مجالات النشاط. فالأزمة قد تخمد لوقت قصير أو طويل، وقد تعتقد أنها انتهت، وتحاول أن تنساها، لكن ربما تكون هناك بقايا للنار تحت الرماد قد تشتعل من جديد في شكل اتهامات قضائية، أو حالات التربص والترصد للأخطاء الأخرى.

وعليه سنحاول من خلال الإطلاع على مجمل التصريحات الرسمية للبدين الجزائر ومصر معرفة إن كانت قد جرت وفق هذا المسار المنهجي المذكور، أم أنها اتخذت مجرى آخر غير ذلك تماما.

عرفت هذه المرحلة تصعيد مفاجئ ومباشر للأزمة، أين تعرضت الحافلة التي كانت تُقِل اللاعبين الجزائريين من مطار القاهرة للفندق إلى رشق بالحجارة من قبل بعض المصريين، وهو ما كان مُصورا بعد التحقيقات التي تمت، إلا أن الجانب المصري أبا الاعتراف بتلك الأفعال، بل ووصل به الحد إلى الإدعاء بأن اللاعبين أنفسهم هم من كسروا النوافذ من الداخل وهشموا رؤوس بعضهم، وهو ما أكدته بعض الصحف الحكومية مثل "جريدة روز اليوسف" وأكده بعض المسؤولين الحكوميين مثل "حسن صقر"،[151] حتى وإن كانت هذه المعلومات من قبيل التشويه الإعلامي إلا أن السلطات المصرية لم تحرك ساكنا تجاه هذه الوسائل أو الفاعلين للحدث ـ الرشق بالحجارة ـ. وهو ما يُؤخذ أيضا على الجانب الجزائري أين تم نشر خبر وفاة بعض المناصرين الجزائريين في القاهرة، مما أدى إلى أحداث شغب من جانب الجزائريين ضد بعض المؤسسات المصرية في الجزائر، فلم تطلب أي من الحكومتين مباشرة أن تتوقف وسائل الإعلام عن شحن الجمهور، حيث نجد أن التعامل الحكومي مع هذه الأحداث اقتصر فقط على استدعاء السفيرين في كلا البلدين.

وعليه فحادثة الحافلة كانت بمثابة القطرة التي أفاضت الكأس في الأزمة بين البلدين، حيث أدت إلى استياء كبير على مختلف الأصعدة الجزائرية، خاصة وأن المنتخب المصري تم استقباله في مباراة الذهاب في الجزائر أحسن استقبال، هذا ما جعل الأزمة تبرز بقوة سواء على المستوى الرسمي والذي حاول رغم الصدمة امتلاك نفسه واللجوء إلى الهدوء والدبلوماسية في تسيير الأزمة، أو على المستوى الشعبي الذي عرف هيجانا واستياءً كبيرا جراء تلك الأحداث، خاصة بعد نهاية المباراة بفوز الفريق المصري في أرضه على الفريق الجزائري الذي تعرض للاعتداء وتهويل نفسي كبير على حد تصريحات لاعبيه ومسؤولية،[152] إلا أن الفوز لم يمنح لمصر ورقة التأهل إلى كأس العالم 2010، بل تطلب لعب مباراة ثالثة فاصلة وأخيرة على أرض محايدة وهي السودان، انتهت بفوز الفريق الجزائري وصعوده لتصفيات كأس العالم بجنوب إفريقيا 2010. مما جعل هذه المرحلة تعرف تصريحات وممارسات كان لها الدور الكبير في تصعيد الأزمة ولو بصفة غير مباشرة، كون السلطات الرسمية في كلا البلدين التزمت ظاهريا عدم الإساءة للطرف الآخر، أو الإساءة للعلاقات والروابط التاريخية التي تجمع البلدين، واكتفت في أحيان كثيرة بالسكوت أو بالرد بكلام يحمل معان وإشارات واضحة جدا يقصد بها الطرف الآخر حتى وإن لم يُذْكر بالاسم، وهو ما سنلاحظه في مجمل تلك التصريحات والممارسات الرسمية لمسؤولي البلدين التي عرفتها هذه المرحلة:

---

151) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص17.

152) محسن ركاد، "الجزائر تتأهل إلى كأس العالم على حساب الفراعنة"، http://www.alkhabar.tv/article، (12/20/ 2010).

2 - 1 - تصريحات الجانب المصري

إرسال الرئيس المصري السابق "حسني مبارك" برقية تهنئة إلى الجهاز الفني للمنتخب الوطني ولاعبيه، يهنئهم فيها بالفوز الغالي على المنتخب الجزائري في مباراة القاهرة، ومطالبته لهم من خلالها بضرورة الاستمرار على نفس الأداء وبذل أقصى جهد في المباراة الفاصلة التي ستقام بعاصمة السودان الشقيقة من أجل تحقيق آمال الملايين من المصريين في التأهل لكأس العالم.[153]

ويكفي اهتمام رئيس دولة بمباراة إلى هذا الحد أن في الأمر شيء مخفي، أين تحولت مباراة في كرة القدم إلى مصير وقضية وطنية وقومية تدافع عنها مصر من أعلى الهرم في السلطة إلى أسفله مما يعطي للأزمة اتجاها نحو التأزم لا الحد والتقلص.

وهو ما قام به جمال مبارك أمين لجنة السياسات بالحزب الوطني الحاكم ومعه علاء مبارك وسمير زاهر رئيس اتحاد الكرة المصرية بالتوجه إلى غرفة تغيير ملابس اللاعبين وهنئوهم بالفوز المستحق على الجزائر، وطلب جمال مبارك من اللاعبين تأكيد التفوق والفوز على المنتخب الجزائري في المباراة الفاصلة لتحقيق حلم الجماهير بالتأهل لنهائيات كأس العالم 2010.[154]

وقبل الخوض في غمار التصريحات أريد أن أنوه إلى أن المواجهة المصرية الجزائرية الكروية انتقلت إلى آفاق إقليمية بعد فوز المنتخب المصري في مباراة القاهرة، أين بدأ التصعيد في الأزمة من خلال الاختيارات المقترحة من البلدين، حيث طلب من كل بلد ترشيح ثلاثة دول تقام فيها المباراة الفاصلة، وكشفت اختيارات مصر والجزائر عن حساسية كل منهما تجاه البلدان المختلفة، ففضلت الجزائر إقامة المباراة الفاصلة في تونس، اعتمادا على حساسية اللقاءات الكروية المصرية مع الفرق التونسية، فيما اختارت مصر أن تلعب المباراة الفاصلة في السودان اعتمادا على العلاقات الأخوية مع السودان.[155]

أعلن "أحمد شفيق" وزير الطيران المدني المصري عن إقامة جسر جوي بين القاهرة والخرطوم لنقل المشجعين المصريين لمشاهدة ومؤازرة المنتخب القومي في لقائه الفاصل مع نظيره الجزائري في التصفيات الإفريقية المؤهلة لكأس العالم 2010، وقال "شفيق" في تصريحاته للتلفزيون المصري أن كبار المسؤولين بالوزارة عقدوا اجتماعا عقب انتهاء مباراة مصر والجزائر على الفور لتنظيم ذلك الجسر.[156]

ودُعِم الفوج المصري بأعضاء من الحزب الحاكم ـ الحزب الوطني الديمقراطي ـ، كما ذهب ضمن هذا الفوج نجلي الرئيس المصري السابق "حسني مبارك" ـ جمال وعلاء مبارك ـ ونُخبة من الفنانين والمثقفين المصريين،[157] لذلك كله دلالة عند التحليل الخاص بإدارة الأزمة، فهو يعطي إشارة إلى أن المباراة ليست مجرد لعبة كرة قدم، بل هي قضية ومسألة وطنية ذات بعد سياسي وقومي جد مهم بالنسبة لمصر حتى عندما تنتهي المباراة تظهَر الحكومة وكأنها تقف بجانب الفريق منذ البداية.

---

153) "المصريون يحتفلون بالفوز بكأس الأمم الإفريقية للمرة الثالثة على التوالي"،2010/02/01، **http://arabic.people. com**، (2010/12/21).

154) رضا عوض، "فوز يطعم كأس العالم"، 2010/02/01، **http://massai.ahram.org.eg/Inner**، (2010/12/21).

155) أحمد سيد حسن، " بعد تقاتل الجماهير الكروية :العلاقات المصرية - الجزائرية في أزمة"، 2009/11/21، **http://www . alqabas.com.kw/Article.aspx**، (2010/12/21).

156) موقع إلكتروني، " وكالة أنباء الشرق الأوسط شفيق: جسر جوى لنقل المشجعين المصريين للسودان لمؤازرة المنتخب"، 2099/14/11، **http://www.masrawy News.com**، (2010/12/21).

157) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص22.

ومع وقوع الأحداث المُدَّعاة باعتداء المشجعين الجزائريين على المصريين بأم درمان والتي نفتها السلطات الرسمية السودانية وطبيب السفارة المصرية في السودان، إلا أنه رغم التفنيد الرسمي تم توظيف وإبراز دور أبناء الرئيس في إخراج الفريق المصري وأبناء مصر من السودان ورسم صورة المُخلص والبطل لـ"جمال وعلاء مبارك".

استقبال الرئيس السابق "حسني مبارك" أعضاء المنتخب الوطني الأول لكرة القدم، حيث هنأهم بأدائهم الرجولي طوال مباريات تصفيات كأس العالم لكرة القدم المقرر أن تستضيفها جنوب أفريقيا عام 2010. وأقام مبارك مأدبة إفطار بمقر رئاسة الجمهورية بمصر الجديدة تكريما لأعضاء المنتخب الوطني لكرة القدم والجهاز الإداري والفني للمنتخب وأعضاء اتحاد كرة القد،. وحضر المقابلة المهندس حسن صقر رئيس المجلس القومي للرياضة، وسمير زاهر رئيس اتحاد كرة القدم، وأعضاء الاتحاد والجهاز الإداري والفني للمنتخب.[158] وقال صقر في تصريحات عقب المقابلة، إن الرئيس "حسني مبارك" أكد أن سلامة المواطن المصري أكثر أهمية من الحصول على أيه بطولة ، كما أكد ضرورة مراعاة البعد الأمني قبل البعد الرياضي في أيه مباراة أو فاعلية رياضية تنظم في الداخل أو خارج مصر مستقبلا. ونوه إلى أن المجلس القومي للرياضة وإتحاد الكرة واللاعبين قدموا الشكر للرئيس مبارك على هذهللّ فتة الأبوية الكريمة باستقبالهم وتكريمهم، والتي وصفها بأنها لفتة أولى من نوعها فى تاريخ الرياضة المصرية باستقبال سيادته لفريق لم يتأهل ولم يفز، مما يعد دليلا على الحضارة والأبوة والبعد الإنساني للرئيس مبارك .لكن يبقى هذا حسب رأي الباحث ظاهريا لكن داخليا فهو ينم ويعبر عن أشياء أخرى خفية وراء حفاوة ذلك الاستقبال.

كماعقد الرئيس حسني مبارك اجتماعاً موسعاً مع عدد من كبار المسؤولين في الحكومة المصرية، بينهم رئيس الوزراء ورئيسي مجلسي الشعب والشورى، وعدد من الوزراء، إضافة إلى مدير المخابرات العامة، ورئيس أركان حرب القوات المسلحة، لبحث التداعيات الناجمة عن "الأحداث المؤسفة" التي أعقبت المباراة التي استضافتها العاصمة السودانية الخرطوم مساء الأربعاء.[159] كما كلف الرئيس المصري السابق "حسني مبارك"وزير الخارجية " أحمد أبو الغيظ " باستدعاء سفير الجزائر بالقاهرة "عبد القادر حجار"،لكي ينقل إليه مطالبة مصر للجزائر بأن تتحمل مسؤولياتها في حماية المواطنين المصريين على أراضيها، ومختلف المنشآت والمصالح المصرية بالجزائر.[160]

وتميزت أيضا العودة من أم درمان بهجوم عنيف لشتى القنوات الفضائية المصرية الحكومية والخاصة بأمر من أعلى السلطة للتنفيس عن الاحتقان الشعبي،[161] خاصة بعد الاتصال الذي أكسب الرئيس المصري "حسني مبارك" وأبنائه شعبية كبيرة، ذلك الاتصال الذي أجراه ابنه "علاء مبارك" مع مقدم الحصة "خالد الغندور" على المباشر، والذي فجر المشاهير المصريين والمسؤولين وأجهش المقدم بالبكاء ليقول " أنت تتكلم عن ما بداخلنا"، يعتبر اتصالا كبير التأثير في تصعيد الأزمة أين كسب به تأييد الجماهير وزاد من تهييجهم ضد كل ما هو جزائري،[162]

---

158) محمد أمين المصري، "وعدوا. وأوفوا"، 2010/02/02، **http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx**، (2010/12/21).

159) " لعبة كرة قدم كشفت مدى هشاشة القومية العربية ومدى شوفينية الروابط الوطنية وعنصريتها "، 2010/10/01، ***http://www.akherkhabar.net***، (2010/12/21).

160) "الخارجية المصرية تستدعي سفير الجزائر بالقاهرة"، 2009/11/19، ***http://www.djazairess.com***، (23/03/ 2010).

161) محي الدين عميمور، مرجع سابق، ص587.

162) سامر رياض، "جبار وحجار وروراوة"مش واعيين"ومشجعو الخضر مرتزقة وإرهابيون!"، **http://www.egynews. net**، (2010/12/21).

وأكسب النظام المصري وجعل كما يرى بعض المختصين من خطة التوريث أكثر قابلية وزيادة للرصيد الشعبي، بحيث جاءت نتائجه فورية من خلال تهاطل المكالمات من داخل وخارج مصر تؤيد ما قاله "جمال مبارك" وتؤكد على أنه قد عبر عن مشاعر المصريين تجاه الجزائر.

بما أن المباراة مُسيَّسة من الطرفين كما اتضح ذلك، فإنه لم يتم على حسب رأي الباحث حساب العواقب الوخيمة ذات الأمد البعيد للخسارة، فكما يتضح أن كل الترتيبات كانت مهيأة تقريبا للفوز بالنسبة لكل طرف من خلال حضور المسؤولين للمباراة وتعبئة المباراة بكل ما يلزم، إلا أن المباراة تتطلب فعلا الربح أو الخسارة، هذه الأخيرة التي كانت من نصيب الفريق المصري، مما أوجد السلطات المصرية أمام أزمة فعلية*، إما أن تقوم بالتهدئة لِتَتَدَفقِدُها مساندة جميع الجماهير التي تم شحنها فتدخُلَ في دوامة داخلية أكثر تعقيدا، وإما تصعيد الأمر باتخاذ قرار ضد الجزائر تجنبا أو تخفيفا لحدة تلك الدوامة الداخلية وحفاظا على رضاء الشعب ولو مؤقتا.

وقد اختارت الحكومة المصرية في إدارة الأزمة أسلوب التصعيد، أين سحبت السفير المصري من الجزائر، وتم توجيه استدعاء من الخارجية المصرية إلى السفير الجزائري في مصر، وهو إشارة إلى بداية دخول العلاقات بين البلدين للخطر مما قد يؤدي إلى قطعها. فقد كان بالإمكان حسب رأي الباحث الإبقاء على السفير المصري في الجزائر لتفادي الإيحاء إلى كل ذلك الخطر، بل ولكسب ثقة البلد الآخر ـ الجزائر ـ، من خلال توفير اتصال مباشر ومن وعلى أرض الجزائر مع المسؤولين الرسميين مباشرة لتفادي تأزيم الوضع وتصعيده، مثل ما فعل الرئيس الجزائري حين رفض في تلك المرحلة بالذات أيَّ طلب للسفير الجزائري بمصر سواء كان لإجازة أو أي سبب، وهي محاولة من الرئيس الجزائري للحفاظ على الروابط والعلاقات التي تربط البلدين هذا من جهة، ومن جهة أخرى لكسب الرأي العام الداخلي والخارجي في إيحاء منه على أن الخلل في تأزيم الوضع ليس من الجانب الجزائري طبعا بل هو من نظيره المصري الذي سحب سفيره من الجزائر.

ولم تقم أي حكومة لا الجزائرية ولا المصرية بتقديم أي اعتذار عن المعلومات الخاطئة التي تقوم وسائل الإعلام بنشرها وبثها،[163] ولم تطلب أي منهما أن تتوقف وسائل الإعلام عن شحن الشعبين، حتى وإن كانت هناك محاولة من الطرف الجزائري أين أمر الرئيس الجزائري "عبد العزيز بوتفليقة" وسائل الإعلام الحكومية بعدم الإساءة لمصر، إلا أنه ترك المجال مفتوحا لوسائل الإعلام المكتوبة وبطريقة غير مباشرة للسمعي البصري من خلال التقديم والتأخير والتلاعب بالصور والكلمات.

بينما الجانب المصري فتح المجال بمصراعيه لكل الأبواب الإعلامية بمختلف أنواعها، للخوض والحديث بما تشتهيه الأقلام والألسن من دعاية ونشر إشاعات وأكاذيب، من شأنها إثارة الحماس الوطني الداخلي وتشويه صورة العدو المُفتعل لدى الرأي العام الداخلي والخارجي، من أجل تحقيق أغراض حكومية بحتة، وتلْهيةِ الشعب عن مشاكله الحقيقية الداخلية وامتصاص غضبه الاجتماعي.

وفي جزء آخر من إدارة الحكومة المصرية للأزمة، نجد أن بعض السلطات المصرية أعلنت عقب المباراة عن تقصير القوات السودانية في حماية المصريين في السودان[164] ـ ونست هذه السلطات أنها هي التي قد رشحت

---

* قال النائب المصري "طلعت السادات" في حوار مع "مجدي الجلاد" على قناة دريم2 يوم السبت 12 أوت 2011 بأن المخطط كان مبنيا على أساس فوز ساحق للمنتخب المصري في الخرطوم، يتلوه عودة "جمال مبارك" للقاهرة وهو يحمل كأس الفوز، ويُقدَّم آنذاك كنموذج لمصر الجديدة المنتصرة، وتبدأ أولى الخطوات العملية لتوريث الحكم.

163) جمال لعلامي، **حق الرد رصاص قلم...دفاعا عن الجزائر والجزائريين**، (الجزائر، الشروق للنشر والإعلام، 2011)، ص45.

164) "الحرب الكروية لا تزال على أشدها بين الجزائريين والمصريين"، 2009/11/21، **http://www.sudaneseonline.com**، (2010/09/04).

السودان لتقام فيها المباراة الفاصلة ـ، وهذا حسب الرأي المصري فيه إشارة إلى أن هناك تآمر بين الجزائر والسودان للسماح للجزائريين بالقيام بأعمال عنف ضد المصريين في السودان، مما يؤدي إلى اضطراب في العلاقات من الجانبين بين مصر والجزائر المعنية بالأزمة، وبين مصر والسودان البلد الجار والمستضيف.

ووصل الحد إلى قيام الرئيس المصري السابق "حسني مبارك" بإلقاء خطاب أمام الاجتماع المشترك لمجلسي الشعب والشورى في افتتاح الدورة البرلمانية الجديدة 21 نوفمبر 2009، يؤكد فيه وبطريقة مثيرة للحماس والتهييج للرأي العام على ضرورة الحفاظ على كرامة مصر، وأن كرامة المصريين من كرامة الوطن لا يمكن المساس بها، وأن مصر لن تتهاون مع من يسيء إلى أبنائها، وحماية المصريين في الخارج من مسؤولية الدولة، قاصدا بذلك التصريح الطرف الآخر في الأزمة "الجزائر"، حتى وإن لم يَذكرها بالاسم، إلا أن الخطاب جاء بعد سؤال أحدهم في المجلس عن الاعتداءات التي تعرض لها بعض المصريين ومشاريعهم في الجزائر في أعقاب المباراة التي جمعت المنتخبين الجزائري والمصري في السودان.[165]

وجاء في الخطاب أن مصر تقيم علاقاتها الخارجية على أساس المصالح المشتركة والاحترام المتبادل، وأن مصر لن تقبل المساس بأبنائها أو التطاول عليهم أو امتهان كرامتهم. وأضاف الرئيس قائلا: إنني كرئيس لكل المصريين أؤمن بأننا جميعا في خندق واحد، ندافع عن القيم والمصالح المشتركة لشعبنا، وتجمعنا وحدة الهدف والمصير، إنني أمد يدي لكل مصري ومصرية لنعمل يدا بيد من أجل الوطن. وتفاعل أعضاء البرلمان مع كلمة الرئيس فوقفوا جميعا وسط تصفيق كبير وكانت المرة الوحيدة خلال الخطاب التي وقف فيها الأعضاء ورفع شخصان منهم علم مصر. وتابع مبارك بالقول : " أكرر بكلمات واضحة كرامة المصريين في الخارج من كرامة مصر ، ولن نتهاون مع من يسيئ لكرامتنا."

مما جعل الخطاب يثير مشاعر المصريين الذين اعتبروه إشارة بالضوء الأخضر للقيام والمطالبة بضرورة الرد على ما قامت به الجزائر من أعمال عنف اتجاههم، مثل قيامهم بالعديد من المظاهرات لطرد السفير الجزائري من مصر. وعليه نلاحظ أن الاتصال في أعلى مستوياته الرسمية ـ رئيس البلد ـ لم يَقُمْ بالدور المنوط به في هذه المرحلة من مراحل إدارة الأزمة، بل ساهم في تصعيدها أكثر وأكثر إما من أجل الوصول إلى تحقيق غايات محددة، وإما لخروج الوضع من اليد وعدم القدرة على السيطرة عليه وإعادته إلى ما كان عليه.

وصرح "جمال مبارك" نجل الرئيس المصري والأمين العام للجنة السياسات بالحزب الوطني الديمقراطي في تصريح إلى التلفزيون المصري: إن ما حدث ضد المتفرج المصري في الخرطوم عقب مباراة منتخبي مصر والجزائر مُوجهٌ ضد مصر بشكل عام ولن يمر مرور الكرام، من اعتقد أن مثل هذا الحدث سيمُر مرور الكرام أخطأ خطأ كبيرا، وعليه أن يتحمل تبعات الغضب المصري...مصر دولة كبيرة لا يُستهان بها وكبيرة ليس فقط بحكومتها ولكن بمجتمعها، وبتنوع هذا المجتمع وبتأثير هذا المجتمع في المنطقة والعالم.[166] وأضاف: عندما نتحدث عن الغضب المصري وتبعاته لا نتحدث فقط عن الدولة، إذ أن الدولة لها آلياتها وتحركها وموقفها، لكن عليه أن يتحمل تبعات غضب المجتمع بشكل عام...، تصوري الواضح أن الموضوع لن يقف عند مجرد التعبير عن الغضب ولكن سنجد تحركا وتنسيقا على جميع الأصعدة.

---

165) "الرئيس مبارك يشهد بدء الدورة البرلمانية الجديدة"، 2099/11/21، **http://www.masrawy News.com**، (2010/12/23).

166) محمد الشاذلي، "القاهرة تعد ملفا للمطالبة بتعويضات وتنتظر من الجزائر إجراءات ضد المعتدين"، 2009/11/23، **http://www.international.daralhayat.com**، (2010/12/25).

مثل هذا التصريح من شأنه تأزيم الوضع أكثر من تنفيسه، بل يعتبر بمثابة رسالة تهديدية قد تدفع الطرف الآخر ـ الجزائري ـ إلى التعنت أكثر وإبقاء الوضع على ما هو عليه دون محاولة لحله.

كما وجه علاء مبارك رسالة إلى السفير الجزائري في مصر من خلال اتصال تليفوني له للإعلامي عمرو أديب في برنامج القاهرة اليوم قائلا : إذا كان عنده كرامة فليخرج من مصر، وقال علاء مبارك عن سفير الجزائر في مصر أنه مجرد ديكور ولا يملك أن يتحدث بلسان مخالف لأهواء شعبه من الجزائريين ولا بالمنطق حتى لا يهاجموه، بالإضافة إلى أن رد فعله على أحداث مباراة مصر والجزائر في السودان يدل على اتصافه بالبرود على حد قوله، وإذا كان عنده أي كرامة فليس عليه أن يردد هذا الكلام والأفضل أن يلتزم الصمت. وقال علاء مبارك أيضا لبرنامج " الكرة اليوم" الذي يقدمه خالد الغندور على قناة " دريم " في 20 نوفمبر 2009 :" إن الحكومة الجزائرية أرسلت للخرطوم إرهابيين لا علاقة لهم من قريب أو بعيد بكرة القدم."وهاجم نجل الرئيس البعيد تماماً عن وسائل الإعلام النظام الجزائري ووصفه بأنه يكره المصريين بدون أن يقترفوا أي ذنب في حق الجزائريين. وكشف النقاب عن أنه والعديد من المصريين تعرضوا لتهديدات مباشرة من الجزائريين قبل وبعد المباراة وأن الحكومة السودانية طالبتهم بالرحيل مبكراً قبل انتهاء المباراة هو وشقيقه جمال لكنهما رفضا بشدة وقالا: سنبقى حتى النهاية.

وأضاف :" فوجئنا بعد المباراة بالجزائريين يحاولون تحطيم نوافذ غرفة تغيير الملابس الخاصة بلاعبي المنتخب، وكنت معهم أنا وجمال وسمعنا الشتائم القذرة والتي لا يمكن أن تصدر من مشجعين أو مواطنين ولكنها من مُسجَّلين خطر. وتابع: قد بدا من شكلهم أنهم جاءوا بغرض الاعتداء علينا، كان بوسعنا أن نرسل لهم محترفين في ثياب مدنية (رجال أمن) لكي يلتهموهم عن آخرهم لكننا لم نفعل ذلك واستطرد: لا ينبغي أن نسمح بالقضية أن تمر بدون حساب صارم ورد الإهانة لأن مصر أكبر من هؤلاء وأن الحقد الذي بداخلهم لا ينبغي أن نسمح له أن يصل إلينا. وأثنى "علاء مبارك" على الشعوب الخليجية مقارنة بالجزائريين ، وقال :" نذهب هناك فيعاملونا بحفاوة واحترام بينما الجمهور الجزائري الذي حضر مباراة مصر والجزائر في السودان ليس جمهور كرة قدم على الإطلاق،وإنما هم عبارة عن مجموعة من المرتزقة وشوية صِيَّعْ، ولم يكونوا مشغولين بالنتيجة وإنما كان اهتمامهم الأكبر هو الاعتداء على الجماهير المصرية". واختتم قائلا : لقد شجعناهم ووقفنا معهم في العديد من المواقف واسألوا التاريخ ماذا قدمنا لمساندة الثورة الجزائرية ثم تكون تلك هي النهاية، أي كلام عن العروبة بعد الآن؟ وكيف يمكن لنا تشجيع الجزائر!.[167]

وحول ما تردد بعد أحداث المباراة الأخيرة بأن مصر ستتخلى عن عروبتها، قال "أبو الغيظ" بلهجة حاسمة تأجج الأزمة بدل أن تخفف من حدتها: لا أحتاج إلى تعليق بأن مصر تتخلى عن عروبتها، لأن مصر الدولة الرئيسية التي قاتلت من أجل وحدة العالم العربي والأمة العربية على مدى ما يقرب من ستون عاما، فلا يمكن أن تتخلى أو تتراجع عن الإحساس بالانتماء إلى هذا الوطن وهذه الأمة.[168] فهذا التصريح من جهة حسب رأي الباحث يزيد الوضع تأزما من خلال اعتبار مصر كل شيء في العالم العربي، ومن جهة أخرى نلمس اتجاهه نحو إعادة الاستقرار والدعوة إلى الحفاظ على الإرث والتاريخ المشترك.

---

167) م.رفيق، "برقية جديدة لويكيليكس تكشف المستور: الحزب الحاكم قاد حملة ضد الجزائر لتلميع صورة جمال مبارك"، 2011/02/20، **http://www.echoroukonline.com**، (2011/11/23).

168) "مبارك يؤكد أن علاقة مصر بالجزائر لا تهزها الأحداث"، 2009/12/18، **http://www.sawt-alahrar.net**، (2010/11/23).

وهو نفس ما يؤكده ويوضحه "أبو الغيظ" من خلال تصريحه حول العلاقات المصرية الجزائرية بعد أحداث المباراة الفاصلة بين منتخبي الدولتين بالسودان، حيث قال: المؤكد أن الجانب المصري سوف يسعى لاستعادة قوية ونشطة بين شعبين وبين بلدين تجمعهما دائما أواصر الأخوة والمودة. مضيفا: لقد حدثت إساءة كبيرة للمصريين في أم درمان واستشعر المصريون الكثير من الغضب، واستشعرنا أننا وكأن البعض قد دفع بنا إلى كمين مرتب وهذا ضايقنا كثيرا، ولكن نعلم أن علاقات الشعوب والدول لا يجب أن تحسب فقط من خلال الغضب، تم تدمير مصالح مصرية وتم الاعتداء على مواطنين مصريين، والمصالح المصرية التي دمرت وصل الأمر إلى عشرات الملايين من الدولارات، كانت هناك استثمارات مصرية في الجزائر دمرت ودمر البعض منها بالكامل، وسرقت الممتلكات المصرية في الجزائر، وهذه تمثل إساءة كبيرة للشعب المصري. الشركات المصرية سوف تطالب بتعويضات عن هذه الخسائر، ونسعى ونأمل أن هذا الملف عندما يتم تناوله وعندما تقدم هذه الشركات مطالبها في التعويضات أن تقوم الحكومة الجزائرية والجانب الجزائري للاستجابة لهذه الطلبات، لأن أي حكومة تمثل المصالح الموجودة على أرضها، ومطلوب منها أن تدافع عن هذه المصالح طبقا للقوانين المحلية والدولية الحاكمة لمثل هذا النوع من الاستثمار. مُعْربا في الأخير عن أمله أن تتطور الأمور في المستقبل نحو الأحسن، مشيرا إلى أن الإطار الزمني لهذا الأمر غير محدد، فقال: لكني أعتقد أن المستقبل سوف يحمل تطورا ايجابيا.

فالملاحظ على تصريحاته كما أشرنا أنه في جانب منها تسعى إلى إلمام الشمل، لكن دائما بالتمادي في اعتبار مصر هي الأم التي تعفو عن أبنائها إذا ما أخطئوا على حد التعبير الإعلامي المتداول والساري على هذا التصريح "لأبو الغيظ" الذي يعتبر أن الإساءة والساعي إلى تأزيم العلاقات ليست إلا بفعل فاعل هو الجزائر.

بدوره، أكد وزير الدولة للشؤون القانونية والمجالس النيابية "مفيد شهاب" أن مصر ستنتظر الإجراءات التي ستقوم بها الحكومة الجزائرية، مضيفا "لن نفرط في حق أي مصري ناله ضرر سواء في الجزائر أو الخرطوم، وكذلك أية منشآت مصرية تضررت في الجزائر بسبب اعتداءات الجزائريين، وسنتخذ كافة الإجراءات القانونية أمام القضاء الداخلي أو الخارجي إذا استلزم الأمر لاسترجاع حقوقنا.[169]

من جانبه، قال النائب "محمد أبو العينين" عضو مجلس الشعب ورئيس البعثة البرلمانية المرافقة للبعثة المصرية في مباراة مصر والجزائر أنه لا تهاون في حق مصر أو التفريط في كرامتها، وأنه يعد الآن لملف من المستندات والوثائق التي تثبت اعتداءات الجمهور الجزائري على المشجعين المصريين في السودان وتقرير شامل عن كل ما حدث لتقديمه للفيفا لنأخذ حقنا.[170]

يتضح من كل هذه التصريحات بصفة عامة أن السلطات الرسمية لم تحرك ساكنا ولم تقم بأي ردود فعل للحد من الأزمة مباشرة، بل تركت الوضع يسري دون تدخل، لإيجاد فرصة سانحة لتمرير وتحقيق أهداف وغايات خفية، مما يفسر أن هذه الأزمة في البداية كانت أزمة مُفْتعَلة وأنها تدخل في إطار الإدارة بالأزمات، سواء تعلق ذلك بالفعل والتصريح من الجانب المصري، أو بالصمت والهدوء الرسمي الجزائري، ولكن ما حدث كما رأينا أن الأزمة تفاقمت ولم تستطع السلطات الرسمية خاصة المصرية منها السيطرة عليها فتحولت إلى أزمة حقيقية بين البلدين.

---

169) "حملة مصرية للتهدئة مع الجزائر"، 2009/12/05، **http://www.aljazeera.net**، (2010/11/23).

170) "رافضا وساطات عربية..مبارك يشترط اعتذار بوتفليقة لتهدئة الأجواء مع الجزائر، 2009/11/24، http://www . ***nationalkuwait.com***، (2010/08/04).

2 - 2 - تصريحات الجانب الجزائري:

قال "الهاشمي جيار" وزير الرياضة الجزائري للإذاعة الجزائرية عبر الهاتف من القاهرة "أنها واقعة مؤسفة جدا. وأضاف: في طريق الحافلة من المطار إلى الفندق تعرضنا لهجوم من قبل مجموعة من الشبان قاموا برشق الحافلة بالحجارة، وتابع: إن مسؤولي الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) يعلمون بالواقعة ويعقدون اجتماعا لتحديد الإجراء اللازم.[171]

وهو تصريح لا ينم عن أية نوايا لتأزيم الوضع أو حتى للرد بعنف وغضب. وهو ما يدعمه تصريح السفير الجزائري بالقاهرة حين تحدث عن إمكانية إلغاء المباراة أو انسحاب الجزائر لدواعي غياب الأمن: حتى الآن لا نفكر تملماً في إلغاء المباراة أو الانسحاب، أو حتى في فكرة برمجتها في بلد محايد، بل القرار الأول والأخير الفيفا تدرسه وهي من ستقرر في الساعات القادمة".

وقبل مباراة أم درمان أقامت كل من الجزائر ومصر جسر جوي لنقل المشجعين من البلدين إلى السودان، بل وتنافست في ذلك، خاصة وأن السلطات الجزائرية لم تنفي حينها خبر إرسالها لخريجي السجون ومثيري الشغب إلى المباراة الفاصلة انتقاما مما حدث لفريقهم الوطني والجزائريين في مصر.

أما عن الفوج الجزائري فقد اشتمل هو الآخر على شقيق الرئيس الجزائري وبعض رجالات الدولة، مما يوحي أيضا بأن تلك المباراة بالنسبة للجزائر تعني أشياء أخرى، أكثر مما تشير إلى مدى الوقوف الرسمي إلى جانب الفريق الوطني ومآزرته في مباراته الأخيرة للتأهل لكأس العالم.[172]

وأعلنت الحكومة الجزائرية إنشاء خلية أزمة لمتابعة أوضاع الجالية الجزائرية بمصر، وهي الخلية التي كان لابد من إنشائها منذ بداية الحساسيات والبوادر الأولى لظهور الأزمة لكي تؤدي دورها وتحد من الأزمة قبل تفاقمها. وقال وزير التضامن الجزائري "ولد عباس": إن الخلية تنتظر أي معلومات للتدخل. وكأن هذا التصريح يشير إلى وجود حالة حرب قائمة أو على وشك الوقوع تتطلب الاستعداد والإمداد لها بكل ما أمكن من وسائل، دون دعوة إلى التهدئة وضرورة تجاوز الأزمة والتهوين بدل التهويل.[173]

وهو ما يسري أيضا على تصريح وزير الداخلية الجزائري "نور الدين يزيد زرهوني"، حين حمَّل السلطات المصرية مسؤولية الأزمة التي اندلعت بين البلدين،مُتَّهما القاهرة برفض التعاون مع السلطات الجزائرية لتأمين وتنظيم المباراة قبل الفاصلة التي جرت بين البلدين في 14 نوفمبر 2011. قال " يزيد زرهوني" أن الطرف المصري لم يتجاوب مع الاقتراح الجزائري، داعيا إلى أخذ العبر مما جرى بالقاهرة للاستفادة منه مستقبلا، وأوضح أنه على العكس من ذلك سجلت الجزائر تعاونا كاملا من قبل السلطات السودانية.[174]

وزارة الخارجية الجزائرية بدورها تعلن في بيان لها أن الجزائر استدعت سفير مصر في الجزائر، وأعربت له عن استغرابها وقلقها الشديد من التصعيد في الحملة الإعلامية بمصر ضد الجزائر، لكن ما يؤخذ عليها هنا هو عدم

---

171) "الجزائر ومصر مباراة كرة القدم تحولت إلى شبه أزمة دبلوماسية: مباراة سابقة بين المنتخبين الجزائري والمصري"، 2009/12/13، **http://www.akherkhabar.net**، (2010/11/23).

172) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص23.

173) " استمرار لاتهامات بين مصر والجزائر "، 2009/11/23، **http://www.akhbaralarab.net**، (2010/07/15).

174) " الحكومة الجزائرية تشكل خلية أزمة لمتابعة أوضاع الجالية الجزائرية بمصر "، 2009/12/23، http://www . ***saveegyptfront news.org***، (2010/07/15).

التأكيد بضرورة إيقاف تلك الحملة مباشرة بل والتأكيد على معاقبة كل المخالفين سواء وسائل الإعلام أو صحفيين وصل بهم الحد إلى الخروج عن أخلاقيات المهنة واعتماد السب والشتم والتحريف والكذب.[175] فوزير الخارجية "مراد مدلسي" كلف سفير مصر بالجزائر إبلاغ بلاده عن استغراب السلطات الجزائرية وقلقها الشديد من تصعيد الحملة الإعلامية في مصر، واكتفى بالإعراب عن الأمل في إنهاء هذه الحملة لأنها لا تخدم مصالح البلدين والشعبين.

وفي نفس السياق أيضا دعا "عبد العزيز زياري" رئيس المجلس الوطني الشعبي الجزائري الغرفة الأولى في البرلمان إلى عدم الوقوع في ما سماه فخ الاستفزازات المصرية، وقال في تصريحاته أن الفضائيات المصرية تحاول توجيه المواطن المصري البسيط الغاضب أصلا من أوضاعه المعيشية نحو الجزائر.[176] وأضاف قائلا: أن التصريحات العدائية التي صدرت عن مسؤولين وفنانين وإعلاميين مصريين لا تشرف أصحابها، مشيرا إلى أن المنتخب الوطني رفع من خلال انتصاراته الراية الوطنية عاليا وجعلها ترفرف عاليا ضمن رايات الدول المتفوقة في كرة القدم.

لم يفوت نظام الرئيس "عبد العزيز بوتفليقة" المناسبة لإظهاره السعادة والحفاوة باللاعبين في هذا الجو الذي يتابعهم فيها كل الشعب الجزائري، الرئيس "عبد العزيز بوتفليقة" أرسل ساعده الأيمن "عبد العزيز بلخادم" لاستقبال اللاعبين العائدين من السودان في المطار، ولم يكتف بذلك بل أعلن الخميس ـ يوم الاستقبال ـ إجازة قومية مدفوعة الأجر حتى يتسنى للشعب أن يحتفل بفريقه المتوج بالنصر.[177] كما وجه الرئيس "بوتفليقة" رسالة إلى نظيره السوداني "عمر البشير" شكره فيها على ما حظي به أعضاء الفريق الوطني لكرة القدم وطاقمه التقني وأنصاره من رعاية وعناية ودفء وأخوة في بلدهم الثاني السودان الشقيق بين أحضان إخوانهم وذويهم.

وهي ممارسات زادت الوضع تأزما وإثارة للهيجان لدى الطرف الآخر ـ مصر ـ .

من جانبه، صرح "عبد القادر حجار" السفير الجزائري بالقاهرة أنه لم يدل بأي تصريح لأي جهة إعلامية، مفاده أن الجزائر لا تقدم أي اعتذار حول الأحداث الأخيرة بعد مباراة منتخبي مصر والجزائر التي جرت في الخرطوم. ونقلت وكالة أنباء الشرق الأوسط المصرية عن حجار قوله في بيان لسفارة الجزائر بالقاهرة: ما زلت أرفض حتى الآن الإدلاء بأي تصريح، حول مجريات الأحداث، تجنبا لأي تفسير أو تأويل.[178]

وتدخل الوزير الأول الجزائري "أحمد أويحي" في الموضوع بعد أن رأى أن مواقف الخارجية الجزائرية مالت أكثر من اللازم نحو التهدئة، بينما كانت الشتائم والإهانات ضد الشعب الجزائري وتاريخه قد بلغت أوجّها وتجاوزت كل الحدود، وألحقت الجزائريين إلى درجة كبيرة من الغضب بعد أن تابعوا الهجمة التي قامت بها الفضائيات المصرية المدعمة بتصريحات المسؤولين والساسة والفنانين، فكان تصريح "أحمدأويحي" بأن تُتْرك الأزمة تسري على حالها والزمن كفيل بالنتائج، حيث أكد: أن التاريخ سيشهد عن من خرج من هذه الأزمة مرفوع

---

175) الهادي الزغيدي، **"القاهرة استدعت سفيرها احتجاجا على إصابة 21 مصريا باعتداءات بعد المباراة أزمة دبلوماسية ثلاثية بين مصر والجزائر والسودان بسبب المونديال "، 2009/11/19، http://www.elkalima-elhorra.ahlamontada.com**، (2010/12/27).

176) " استمرار الاتهامات بين الجزائر ومصر "، 2009/11/23، **http://www.aljazeera.net**، (2010/12/27).

177) "الجزائر ومصر من الرياضة إلى السياسة"، 2009/11/25، **http://www.watanialsudan.com**، (2011/04/08).

178) " البرلمان المصري يشيد بالسلطات السودانية في إنجاح المباراة "، 2009/11/23، **http://www. nationalkuwait.com**، (2010/07/16).

الرأس ومن خرج منها مطأطأ الرأس. وأضاف: إن وصف الجزائر ببلد الإرهاب كلام لا يشرف أصحابه، وأن بلاده واجهت الإرهاب لوحدها ونجحت في الانتصار عليه، مشددا على أن لا الشتائم ولا الغوغائية تنقص من قيمة وعظمة الشعب الجزائري[179] الذي يفعل ولا يتكلم.[180]

وكان الرئيس الجزائري "عبد العزيز بوتفليقة" قد تحدث لأول مرة عن التوتر في العلاقات بين مصر والجزائر، وقال دون أن يذكر مصر بالاسم: إن الشعب الجزائري لا يخشى في الحق لومة لائم، ولا يلين ولا يضعف أمام التحديات والمصاعب، وهي شمائل وفضائل توارثها جيلا بعد جيل، وكانت دائما حصنه الحصين في مقاومة الغزاة والمحتلين عبر التاريخ.[181] وأضاف في رسالة وجهها إلى المشاركين في ندوة تاريخية عقدت بالجزائر: أن الشعب الجزائري مجبول على المقاومة وعلى الصمود بكل مقدراته، وسجل علامات فارقة في التاريخ الوطني والإنساني. وأشاد بالإنجاز الذي حققه المنتخب الجزائري لكرة القدم بالتأهل إلى مونديال جنوب إفريقيا، مشيرا إلى أن الشعب الجزائري يصنع من خلال شبابه اليوم نهضة الوطن في الجامعات والمعاهد والمدارس والمؤسسات والمصانع، ويبني مفاخر الجزائر في المحافل الدولية، من خلال نجاحاته الأخيرة في المناسبات الأدبية والفكرية والرياضية ـ قاصدا بذلك الفوز على مصر ـ .

كما دعا الرئيس الجزائريين إلى تجاهل الهجوم والشتم الذي تعرضوا له من النخبة المصرية، مؤكدا على ضرورة : السمو إلى الأعلى والاهتمام بما هو أسمى، خاصة فيما يتعلق بمواجهة التحديات الخاصة بالقضايا الكبرى التي تنتظر البلد.

وهو تصريح كما يرى الباحث أنه من الناحية العامة يظهر أنه لا يسعى بصفة مباشرة إلى القضاء أو الحد من الأزمة من بدايتها، فقد كان بالإمكان الاكتفاء بالشكليات في مثل هذه التهاني دون التلميح إلى أشياء أخرى خفية تفهم من وراء الحديث، كما كان من المهم في تلك المرحلة التركيز في تصريحه على الدعوة إلى استذكار أواصر العلاقات بين البلدين، ومحاولة لم الصف السياسي والنخبوي والشعبي بين البلدين بتكريم الفائز وتمني مستقبل أفضل للخاسر، وأن المباراة ما هي إلا لعبة كرة قدم قد تصيب الهدف وقد تخطئه، أما العلاقات بين البلدين فهي مُتجذّرة ولابد أن تتجذر أكثر فأكثر كلما مر الزمن.

أما عن مستشار رئيس الجمهورية الجزائرية السيد "محمد رزاق بارة" المتواجد وقت تصعيد الأزمة بالقاهرة للمشاركة في أشغال ملتقى دولي لحقوق الإنسان، فقد استغل فرصة تواجده وأدلى بتصريح ينفي فيه كل ما اعتبره بالأكاذيب الملفقة له قائلا: استغرب جدا من تحريف وتأويل بعض العناوين الإعلامية لتصريحات عادية جدا أدليت بها لوكالة الأنباء المصرية ونقلتها بأمانة، في حين استغلتها بعض العناوين الأخرى في غير سياقها لتحقيق أهداف ومقاصد في نفوسهم، مدرجا هذا الاستثمار والتأويل في سياق المزايدات الإعلامية التي لا تمت بصلة لمبادئ المهنة الإعلامية والاحترافية. وقال تصريحاتي كانت جد مضبوطة، ولا تحتمل كل التأويل والتضليل الذي صاحبها من قبل الإعلام المصري، مُستفهِما أين يكمن الاعتذار عندما أدلي بأن ما جرى هي أحداث مؤسفة، وقصدت هنا ما تعرض له المنتخب الوطني الجزائري من دون أن أتوسع، لأن المقام لم يكن ليسمح بذلك، ولم أتحدث أبدا عن المواجهة الرياضية سواء تلك التي احتضنتها القاهرة أو الخرطوم، مضيفا "رغم أنني كنت واضحا

---

179) جهان مصطفى،"صفعة لمثيري فتنة مصر والجزائر"،2009/12/17، **http://www.ennaharonline.com**، (2010/12/24).

180) جمال لعلامي، مرجع سابق، ص15.

181) "الرئيس الجزائري يخرج عن صمته حول الأزمة مع مصر"، 2009/12/12، **http://www.alhadath-news.net**، (2010/12/24).

جدا في إعطاء العنوان أو الصفة التي أحل بها ضيفا على القاهرة، على اعتبار أنني قلت صراحة، لقد تلقيت دعوة من الدكتور "بطرس بطرس غالى" رئيس المجلس القومي لحقوق الإنسان للمشاركة في أعمال الملتقى الأول للمنتدى الدائم للحوار العربي والإفريقي حول الديمقراطية وحقوق الإنسان، وكشفت أنني في مهمة لتقديم ورقة عمل حول موقف الجزائر من قضايا الهجرة في منطقة المغرب العربي والساحل والصحراء.[182]

كما أوضَحَ: سُئِلت عن موقف الرئيس بخصوص وجودي، فكشفت فيما هو متعارف عليه في المبادئ والقواعد التي تحكم التمثيل في هذه المناسبات، وقلت تحديدا "رئيس الجمهورية "عبد العزيز بوتفليقة" عندما علم بهذه الدعوة أصدر تكليفاته بأن ألغي جميع ارتباطاتي وألبى الدعوة، واعتبرت ذلك رسالة قوية تؤكد على عمق العلاقات التاريخية والأخوية بين البلدين التي هي أسمى وأرفع من أية أزمات ظرفية مفتعلة"، وغير هذه العبارات قال مستشار الرئيس "بوتفليقة" لم أدل بأي تصريح، خاصة ما تعلق بتحديد أطراف هذه الأزمة.

إلا أن ما يؤخذ على هذا التصريح أنه لم يلح فيه كطرف رسمي على معاقبة الكاذبين وتطبيق حقوق الإعلام كحق الرد والتصحيح، بينما اكتفى فقط بالدفاع عن الكذب الملفق على تصريحاته من الجانب المصري الذي حاول الاستثمار في تصريحات المسؤولين الجزائريين، واعتبره البعض محاولة من مصر لبث الفتنة داخل الجزائر من خلال إحداث شرخ داخل الدولة بين الهرم والقاعدة، بمثابة مؤامرة مصرية تريد بها رأس الحكومة وضرب الاستقرار الداخلي للوطن، مما زاد الوضع تأزيما بين البلدين.

وعليه يتضح من مجمل التصريحات الجزائرية أن السلطات والمؤسسات الرسمية الجزائرية على أمرٍ بيِّن بأن مصر تُخطط لأجُندة داخلية على حساب الجزائر، إلا أن جل التصريحات اكتفت فقط بالتنويه لذلك في بعض الأحيان والمسايرة في أحيان أخرى بالتزام الصمت وعدم الرد الرسمي المباشر.

كما يتضح من خلال القراءة العامة لمجمل التصريحات التي حتى وإن كانت لمأتَّخُذ في كثير منها طابع الرسمية الفعلية المعبرة عن قرارات الدولتين، كونها جاءت كردود أفعال وإجابات لتساؤلات أو اتصالات مع وسائل الإعلام المختلفة، إلا أن الملاحظ عليها على حسب قراءة الباحث أنها تصريحات لم تؤدي الغرض المنوط بالاتصال القيام في إدارته للأزمة في مرحلتها الثانية "الاتصال أثناء الأزمة " سواء تعلق ذلك بالتصريحات المقدمة، أو بالصمت الرسمي الذي كان الصفة الغالبة على هذه المرحلة، والذي كما يُقال زاد الطين بلة في كثير من المواقف بدلا من المساهمة في وضع حد رسمي نهائي مباشر للأزمة.

---

182) سميرة بلعمري، " ليس للجزائر ما تعتذر عنه والصحافة المصرية تختلق الأكاذيب"، 2009/12/09، http://www . ***echoroukonline.com***، (2010/12/28).

المطلب الثالث: أثر التصريحات في مرحلة ما بعد الأزمة:

تتضمن هذه المرحلة حصيلة الدروس المستفادة من الأزمة، وتقييم الخبرات المكتسبة من تعامل دول أخرى مع أزمات مشابهة، وإعادة تقويم الخطط والإجراءات لتحسين ما تم انجازه ومعالجة جوانب القصور. كذلك يتم استخدام البحوث وأساليب القياس لردود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة ورصد الاتجاهات نحو أنشطة الدولة ومؤسساتها الرسمية، وتداعيات الأزمة على الصورة الذهنية للدولة، وإدخال بعض التعديلات في القواعد والنظم والهياكل الإدارية والاتصالية، وإعادة توزيع المسؤوليات ومنع تداخلها حتى يمكن تجنب حدوث أزمات مشابهة في المستقبل. ويهدف الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة إلى: 1 ـ الاستمرار في جذب الجماهير. 2 ـ عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره وسائل الإعلام، والاهتمام بالرد الفوري على كافة الانتقادات والادعاءات. 3 ـ الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن أسس إصلاح الهياكل وكسب ثقة هذه الوسائل. 4 ـ رصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية تجاه الأزمة واتجاهات الحلفاء والمنافسين لبناء خطط الاتصال الفعال للتعامل مع تلك الفئات. 6 ـ بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة. 7 ـ تقويم مدى فعالية خطط اتصالات الأزمة ورصد الاستجابات.

كما تتطلب هذه المرحلة أيضا، القيام بإجراء تقييم لكفاءة الاتصالات بعد الأزمة:

ـ هل تمت الاستجابة للأزمة بسرعة وفعالية ؟ وإذا لم يكن ذلك قد حدث فما الأسباب ؟ ـ هل تمت تلبية الاحتياجات الضرورية لمواجهة الأزمة بالشكل الذي يعطي الانطباع بالقدرة على السيطرة على الموقف ؟ ـ هل تم العلم وفق خطط الاتصال السابقة الإعداد ؟

ـ ما نوع الفئات التي استهدفها الاتصال ؟ وكيف يتم الوصول لكل فئة ؟ ـ ما نوعية الرسائل التي تم استخدامها ؟ وأساليب الإقناع المنطقية والعاطفية ؟ ـ هل تم تجاهل فئة معينة من الجمهور ؟ ولماذا ؟ ـ هل تم تزويد الإعلاميين بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب؟

ـ كيف تبدو صورة الدولة في أذهان الرأي العام بعد الأزمة ؟وهل اختلفت عن ما كانت قبل الأزمة؟ ـ ما حجم التغطية الإعلامية ؟ وهل كانت مؤيدة أم معارضة لسياسات الدولة ؟ ـ هل نشرت وسائل الإعلام شائعات أو معلومات خاطئة ؟ وما مصدرها ؟

الإجابة على كل هذه الأسئلة تشير إلى ضرورة تعدد أنشطة الاتصالات في مرحلة ما بعد الأزمة انطلاقا من البيئة الداخلية للدولة والمؤسسات التي مستها الأزمة، إلى دعم العلاقات بالرأي العام الداخلي والخارجي ودعم العلاقات مع وسائل الإعلام، ومواجهة جماعات الضغط المحتملة ورصد أساليبها في التعامل وبناء خطط التعامل معها، وختاما وضع قوائم تعليمات الأزمة، ببناء قوائم مركزة بتعليمات إدارة الأزمة، يسهل الرجوع إليها ومطالعتها كخطوة إرشادية عند التعامل مع الأزمات، مع مراعاة المرونة للأزمة للتعامل مع المتغيرات الطارئة وغير المتوقعة، وتشمل هذه القوائم: الإعداد للأزمة، الجماهير المستهدفة، الرسائل الإقناعية، مكان إدارة الأزمة، أدوات الاستخدام الشخصي، معلومات عن الخلفية، معالجة الأزمة، إستراتيجية ودليل الأزمة.

أما عن تصريحات هذه المرحلة فقد عرفت شحا كبيرا فيما يتعلق بالرسمية منها، حيث اكتفى كل طرف ـ الجزائر ومصر ـ بالصمت وترك النتيجة وحل الأزمة للزمن الذي يعد كفيلا بذلك، وهذا من شأنه أن يكون إشارة إلى النية في ترك الأزمة في النهاية حسب رأي الباحث تستمر بين البلدين على حساب مصالح الحكومتين

الجزائرية والمصرية، بدليل رفض السلطات المصرية مثلا الوساطة من جانب بعض الدول العربية مثل ليبيا والإمارات، والجزائر رفضت تهدئة الموقف بدليل حسب رأي بعض المحللين عدم اتصال الرئيس الجزائري حينها بالرئيس المصري السابق "حسني مبارك" أثناء فترة مرضه ولا حتى بعد عودته إلى أرض وطنه بعد تلقيه العلاج، وهي شكليات وممارسات دبلوماسية متعارف عليها بين البلدان عامة والأشقاء خاصة. وذلك خشية من الرئيس الجزائري أن يخسر التأييد الشعبي الذي حصل عليه بعد المباراة. فقد كان بالإمكان إنهاء الأزمة بتصريح رسمي مباشر دون تلميح أو تهرب لكلا الطرفين الجزائري والمصري، بحيث يطلب كل بلد لا نقول الاعتذار بل المبادرة بالعفو وتصحيح ما حدث ولمِّ شمل بلد وشعب وأمة واحدة. وهو ما اتضح بعد مرور زمن عن طريق أيضا بعض الممارسات لا التصريحات الرسمية المباشرة، حيث: دعا الأمين العام لجامعة الدول العربية "عمرو موسى" المصريين والجزائريين إلى الهدوء بعد التوتر الذي نجم عن مواجهتي منتخبيهما، وقال عمر موسى على هامش افتتاح مؤتمر في دبي ينظمه المنتدى الاقتصادي العالمي: أدعو إلى الهدوء ووضع الأمور في حدودها وفي إطارها، كما دعا الشارع العربي إلى العودة إلى العقل معتبرا أن ما حصل هو فتنة أدت إلى إثارة أعصاب في بلدين كبيرين.[183]

ـ وأيضا زيارة الرئيس المصري السابق "حسني مبارك" إلى الجزائر بعد الأزمة والتي استغرقت عدة ساعات، قدم خلالها تعازيه للرئيس الجزائري "عبد العزيز بوتفليقة" في وفاة شقيقه. كما تم خلال اللقاء بحث العلاقات العربية والإفريقية وقضية توسيع مجلس الأمن، وجميع القضايا التي تهم البدلين كدولتين عربيتين وإفريقيتين.[184] وهي على رأي الباحث مبادرة لرأب الصدع وإعادة المياه إلى مجاريها، لأنه كان بالإمكان الاستمرار في وضعية التجاهل للأزمة والاكتفاء بمكالمة أو برقية تعازي رسمية، إلا أن الرئيس المصري اختار الحضور الشخصي لتكون للزيارة معان أخرى غير الظاهرة فقط والتي منها وضع حد للأزمة الحاصلة بين البلدين. وحرصت الإذاعة الجزائرية بأمر من السلطات العليا على إذاعة خبر الزيارة في غالبية نشراتها ومواجيز الأنباء لليوم الثاني على التوالي، كما أوردت تأكيدات الرئيس "مبارك" بأن المباحثات شملت كل القضايا التي تهم الجزائر ومصر كدولتين عربيتين. أما التلفزيون الجزائري فقد أفرد مساحة كبيرة للزيارة وعرض صور حية لجلسة المحادثات المنفردة للرئيسين "عبد العزيز بوتفليقة" و"حسني مبارك".

عليه يتضح من هذه المرحلة ورغم قلة التصريحات الرسمية المباشرة حول الأزمة بين البلدين، إلا أنه يظهر لنا من خلال الممارسات الرسمية لمسئولي البلدين مدى النية في المساهمة لحل الأزمة والقضاء عليها، وهو ما أكده " مراد مدلسي" في فترة لاحقة للأزمة بقوله على المستوى الرسمي طُويَّت الأزمة، لكن على المستوى الجماهيري ربما ما زالت بعض الحساسيات، مع الوقت لابد أن نعمل من أجل المصالحة الشاملة مع إخواننا في كل الأقطاب العربية والإسلامية وحتى مع دول أخرى.[185]

---

183) " عمرو موسى يدعو الجزائريين والمصريين إلى الهدوء "، 2009/11/22، **http://www.ar.wikipedia.org**، (2010/12/27).

184) غنية قراوي، "الصحافة المصرية تُعتِم على زيارة مبارك للجزائر: أدرجتها في خاتمة المباحثات المصرية الفرنسية"، 2010/07/05، **http://www.echoroukonline.com**، (2011/07/21).

185) "مدلسي: أزمة الجزائر مع مصر طويَّت على المستوى الرسمي"، 2011/04/25، **http://www.masress-shorouk.com**، (2011/07/24).

المبحث الثاني: الانعكاسات الإيجابية والسلبية للأزمة:

المطلب الأول: الانعكاسات السياسية:

2 - 1 - الإيجابية: يَكَن من الأزمة أن الألعاب الرياضية خاصة في النظم التسلطية التي تعرف حالة غياب لقنوات التعبير الجماهيري بالشكل الكافي، توفر ميدانا فسيحا لكي تعبر الجماهير عن مشاعرها العاطفية سواء الفرح أو الغضب، وميولها نحو التحزب والانحياز لفكرة أو فريق معين، ومن ثم تصبح أداة لتصريف المشاعر دون تهديد للنظام السياسي كما حدث ذلك مع أزمة الجزائر ومصر.

وفي إطار التشاور المستمر يحرص رئيسا البلدين الجزائري والمصري على دفع مسار العلاقات الثنائية بين البلدين ومتابعة كافة قضايا الأمة العربية والتطورات الجارية على الساحتين العربية والإفريقية، وفي مقدمتها القضية الفلسطينية، والعمل على تحقيق الاستقرار السياسي في الدائرة العربية والإسلامية والإفريقية.

زيارة الرئيس المصري السابق "حسني مبارك" إلي الجزائر في يوليو 2010 لتقديم واجب العزاء في شقيق الرئيس الجزائري "عبد العزيز بوتفليقة"، وصرح الرئيس "مبارك" بأن مباحثاته مع الرئيس "بوتفليقة" تناولت العلاقات العربية والإفريقية وقضية توسيع مجلس الأمن والقضايا التي تهم مصر والجزائر كدولتين شقيقتين.

زيارة وزير الطاقة المصري المهندس "سامح فهمي" للجزائر لمشاركته في المؤتمر العاشر لمنتدي الدول المنتجة والمصدرة للغاز بالجزائر في أفريل 2010.

2 - 2 - السلبية: أثبتت الأزمة الجزائرية المصرية كيف أن الألعاب الرياضية وعلى وجه الخصوص كرة القدم أصبحت أحد أدوات السياسية الخارجية والعلاقات الدولية بين الدول سواء العلاقات التعاونية أو الصراعية كما في حالة الجزائر ومصر، أين ساهمت تلك اللعبة في تأجيج الحساسيات وإبراز النوايا الخفية الساعية إلى تهديد العلاقات بين البلدين على حساب المصالح الشخصية والحكومية.

الذي حدث في تلك الأزمة يؤكد على الفراغ القومي السائد في المنطقة العربية والذي قد بدأ يزحف نحو تقوية عوامل الفرقة وأسباب الاختلاف، كما أن ضعف العمل العربي المشترك قد أدى إلى نوع من تراجع التضامن العربي وبروز الحساسيات التي طفت على السطح وشوهت الغلاف الخارجي للروح العربية الواحدة.[186] كما يؤكد اهتزاز صورة مصر في العالم العربي والعالم أجمع، حيث لم تعد حسب العديد من الآراء التي تم تسجيلها تتمتع بما كانت تحظى به من مكانة في العصر الناصري على سبيل المثال.

قيام العديد من المصريين بالعديد من المظاهرات أمام السفارة الجزائرية لطرد السفير الجزائري في مصر، بل والدعوة إلى قطع العلاقات مع الجزائر. وهو نفس ما قام به بعض المحامين المصريين حيث حرقوا العلم الجزائري مطالبين بطرد سفير الجزائر من القاهرة.[187]

انقياد كلتا الحكومتين الجزائرية والمصرية وراء الجماهير في كثير من المواقف بدلا من أن تقوم بالدور المنوط بها ألا وهو قيادة تلك الجماهير، وهو ما يجب التفطن إليه أكثر مستقبلا في إدارة الأزمات.

---

186) لبنى غريب عبد العليم، مرجع سابق، ص79.

187) محي الدين عميمور، مرجع سابق، ص588.

وفي جزء آخر من تلك الانعكاسات السياسية الدولية، أن الحكومة المصرية أوشكت خلال الأزمة على إلحاق الضرر بالعلاقات المصرية السودانية، حيث أعلنت بعض السلطات المصرية عقب المباراة عن تقصير القوات السودانية في حماية المصريين، ونست تلك السلطات أنها هي التي رشحت السودان لتقام فيها المباراة الفاصلة.

كادت لأزمة أن تُفقِدَ البلدين علاقاتهما المتميزة بحسن المعاملة والتعاون في العديد من الأمور والقضايا، أهمها وقوف مصر إلى جانب الجزائر في ثورتها ضد المستعمر، ووقوف الجزائر رغم حداثة استقلالها إلى جانب مصر في حروبها ضد إسرائيل، بالإضافة إلى اتفاق الدولتان تجاه القضايا الحاسمة خاصة قضية إصلاح الأمم المتحدة وتوسيع عضوية مجلس الأمن، كما تتفق الدولتان على القرار الصادر عن قمة "هراري" عام 1997 الخاص بتمثيل القارة الإفريقية بعضوية مجلس الأمن مع ضمان مشاركة كافة الثقافات والحضارات على المستوى الدولي... وغيرها من القضايا التي تجمع البلدين تحت موقف ورأي وشعب واحد، كادت أن تقصف بها الأزمة إلى التلاشي.

في الأخير كشفت الأزمة عن بعض الكراهية والحساسيات بين مصر والجزائر والتي ليس لها أي أساس تنتج عنها سوى الشحن الإعلامي لشعب البلدين.

المطلب الثاني: الانعكاسات الاقتصادية:

2 - 1 - الإيجابية: لم نشهد زيادة في الاستثمارات أو الشراكة الاقتصادية بين البلدين عما كانت عليه، حيث بلغ عدد المشروعات المصرية في الجزائر 32 مشروعا، بحجم استثمارات تقدر بنحو 4 مليار و890 مليون دولار يعمل بها نحو 6175 عاملا مصريا وجزائريا، وتتنوع الاستثمارات المصرية في قطاعات الزراعة ومواد البناء والصناعة والخدمات والاتصالات.

3 - 2 - السلبية: تعد الجزائر مجالا خصبا للاستثمار، حيث تنوعت الاستثمارات المصرية في مجالات شتى، ما بين شبكة الهاتف المحمول وصناعة الإسمنت...الخ، وقد احتلت مقدمة هذه الاستثمارات مشروع شركة مصرية ناجحة في مجال الهاتف النقال "شبكة أوراسكوم تيليكوم" تجاوز عدد مشاركيها اثنان مليون مشترك في زمن قياسي، عرف تنازلا بعد الأزمة. كما شاركت كبريات الشركات المصرية في معارض الجزائر الدولية، هذه وغيرها من المشاريع الاقتصادية والتجارية فقد أجزاء منها وتعرضت أخرى إلى أحداث شغب ألحقت بها الضرر، وبموظفيها العودة إلى بلادهم بفقدهم وظائفهم. كما أن الجزائر قد أصدرت بعد الأزمة قرار بفرض ضرائب على بعض الشركات المصرية في الجزائر وخاصة على شركة "أوراسكوم تيليكوم".

هُ حِن عشاق الكرة في الجزائر بما حدث لفريقهم الوطني ومناصريه في القاهرة في المباراة الثانية، فقصدوا شركة أوراسكوم تليكوم ودمروها، وكذلك محاصرة مواقع العمل الخاصة بشركة المقاولون العرب في الجزائر. كما قام المتظاهرون بإتلاف محتويات مكتب مصر للطيران في العاصمة الجزائرية وإضرام النار فيه.

المطلب الثالث: الانعكاسات الاجتماعية والثقافية:

3 - 1 - الإيجابية: في مقابل تلك المقاطعات الثقافية والفنية التي عرفتها الأزمة، نجد إدانة اتحاد كتاب مصر لعمليات الشحن الإعلامي الهادف لزرع الفتنة وإثارة الفرقة بين مصر والجزائر، مناشدا في بيان كل الأطراف عدم الخلط في العلاقة العربية بين الثوابت والمتغيرات.[188]

كما شارك بعد الأزمة فيلمان مصريان في الطبعة الرابعة لمهرجان وهران، الأول فيلم قصير لمحمد حماد بعنوان "أحمر باهت"، والثاني لأحمد عبد الله "ميكروفون" و الذي مثله بوهران الممثل خالد أبو النجا، الذي حظي باستقبال جيد وحفاوة و ترحيب من طرف الوهرانيين الذي عبروا عن سماحتهم و رقي تعاملاتهم في مثل هذه المواقف.

3 - 2 - السلبية: تهكم متطرفي المشجعين الجزائريين على مصر، وكذلك سخرية متطرفي المشجعين المصرين من لا عروبة للجزائر. وتبادل الشتائم الإلكترونية مما زاد من تعمم السخط بين أفراد البلدين، وهذا يعود لنجاح الإعلام في تحويل الاهتمام بتصفيات كأس العالم إلى بضاعة، اختلق مباراة وهمية بين الشعبين ورسخ في الأذهان أنهما عدوان، فسالت دماء الجزائريين والمصريين ولم تختلط كما في الماضي القريب. عليه نجد أن المهمة الرئيسية للإعلام خاصة المصري منه خلال هذه الأزمة، تمثلت في العمل على تزييف الوعي بل يمكن القول تغييب الوعي الاجتماعي والقافي لشعبي البلدين مما أدى إلى تولد شعور بالانتقام لدى بعض أفراد الشعبين.

كما أثبتت الأزمة مدى التخلف في الثقافة الكروية بصفة خاصة والثقافة الرياضة بشكل عام، خاصة عند بعض أفراد البلدين. وغياب الوعي بتاريخ العلاقات الجزائرية المصرية لدى شريحة كبيرة من الشعبين وخاصة فئة الشباب مما زاد الوضع تأزيما. مما أدى إلى انتشار قرارات المقاطعة لكل ما هو جزائري مثل ما قررته نوادي هيئات التدريس بالجامعات الحكومية المصرية ومراكز البحث العلمي وجامعة الأزهر مقاطعة أي تعاون علمي وثقافي مع الجزائر. وأعلنت نقابة السينمائيين عن عدم اشتراك الجزائر في أية مهرجانات مصرية بعد تلك المباراة الأخيرة التي جمعت البلدين. وعليه فالثقافة والفن تعد إحدى الجسور التي تربط بين الشعبين الجزائري والمصري، أما بعد الأزمة فقد امتنع على الجزائر المشاركة في أية مهرجانات مصرية الخاصة بالفن والثقافة وذلك في قرار مثقفي مصر وقادة الرأي بها.

كذا عودة الطلبة الجزائريين الذين يقدر عدد بحولي 1200 طالب جزائري يدرسون في مختلف الجامعات المصري، بل وتعرض العديد منهم إلى اعتداءات في أماكن إقامتهم بمصر. ووفاة 14 شخصا وإصابة أكثر من 250 آخرين بجروح في حوادث سير طرقات الجزائر خلال تظاهرات الفرح التي تلت تأهل الفريق الوطني الجزائري إلى مونديال 2010 بعد فوزه على الفريق المصري في العاصمة السودانية "الخرطوم".

---

188) "حملة مصرية للتهدئة مع الجزائر"، 2009/11/15، **http://www.Aljazeera.net**، (2010/12/24).

خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن للاتصال دور بالغ الأهمية في مختلف مراحل إدارة الأزمة، خاصة الاتصال الرسمي منه، من خلال التصريحات الرسمية التي تمثل الدول المعنية بالأزمة. فقد يساهم في حدِّ الأزمة مباشرة مع بداية ظهور بوادرها، وقد يساهم كذلك في تأجيجها وتصعيدها إلى حد الانفجار الذي قد يوقع الأطراف في مقاطعات تمس كل المجالات، إن لم يؤدي إلى نشوب الصراعات والحروب. ويبدو أن الصمت الرسمي الجزائري في الكثير من المواقف التي عرفتها الأزمة الجزائرية المصرية يجعل الكفة تميل شيئا فشيئا لصالح الرؤية المصرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرى أن هذا الصمت الرسمي الجزائري هو في حد ذاته رد واتصال دبلوماسي مُحنك، يزيد الطرف الآخر حيرة وتوترا مما يجعله يزيد الوضع تأزيما ويظهره بأنه المخطئ، فالمواقف الجزائرية كانت في معظمها ردود أفعال لكنها تجاوزت أحيانا قوة الفعل نفسه.

لذا تطلبت مختلف مراحل اتصال الأزمة تدخلات رسمية مباشرة لكلا البلدين لا من خلال التصريحات الإعلامية والشخصية، بل من خلال التصريحات والقرارات التي تُمثل الدولتين، فمثلا كان لابد من تدخل الرئيس الجزائري والرئيس المصري لدرء نار الفتنة ولجم الأزمة وإسكات بعض وسائل الإعلام التي تسعى للشهرة وكسب الرضا على حساب علاقات الأخوة والصداقة والعروبة، فصمت الرئيسين ساهم في تضخيم الأحداث ونشر تصريحات كاذبة عن المسؤولين. وفي المقابل، يجب على وسائل الإعلام والمصرية منها بالخصوص البعد عن المهاترات والتفريق بين الشعبين الشقيقين، وعدم الإضرار بالعلاقات التاريخية والأزلية بين مصر والجزائر.

وحسب رأي الباحث وبعض المختصين يتبين من خلال التصريحات، أن المبارتين الأخيرتين للمنتخب المصري مع المنتخب الجزائري في تصفيات التأهل لكأس العالم 2010، قد استغلت أفضل استغلال للترويج للرئيس القادم ولتريب عملية التوريث بالنسبة لمصر، فوجود أبناء الرئيس في المدرجات بين الجماهير والتركيز عليهم وعلى تصريحاتهم بعد كِلا المباريتين، واختلاط مشاعر الفرحة والحزنَ فَ حالة شعبية زادت من رصيد الوريث حتما، خاصة وأن الشعب المصري كما هو معروف عليه عاطفي بطبعه، مما جعل أبناء الرئيس والحكومة المصرية تتفطن وتستغل الفرصة أحسن استغلال.

وبالنسبة للجزائر فجدير بالذكر هنا أن الكل صحافة وشعبا تساءل خلال أيام الأزمة، عن سبب وجود نوع من الانقسام بين المسؤولين الجزائريين في الرد على الهجمة التي شنها النظام المصري على الجزائر عبر إعلامه الحكومي والخاص وسياسيه وفنانيه وكُتاّبه، وعمّا إذا كان ذلك الرد نوعا من توزيع أدوار، أو أن الأمر يتعلق باختلاف في وجهات النظر للمسؤولين في كيفية التعامل مع الأزمة. إلا أن الملاحظ هو أن مُجمل تصريحات المسؤولين الجزائريين يغلبُ عليها محاولة التقليل ولو في شكلها الظاهري من أهمية ما حدث وتركيزها أكثر على العلاقات التاريخية والأخوية بين البلدين، رغم الإهانات التي تعرضت لها الجزائر من قبل الإعلام والنخبة المصرية شعبا وتاريخا وشهداء وهوية وعروبة، مثالنا في ذلك تصريح السفير الجزائري لدى القاهرة "عبد القادر حجار": إن كل ما ينشر على لساني خلال الفترة الحالية محض افتراء واختلاف...وخوفي عن الإدلاء بالتصريحات ليس خوفا من الإعلان عن موقف وإنما تحوُطا للحفاظ على العلاقات التاريخية الجزائرية المصرية التي كانت وما تزال وسوف تظل متينة وقوية وراسخة ومستمرة وستبقى كذلك لا تؤثر فيها الأحداث.

الخاتمة

الخاتمة:

نصل من خلال هذا العمل إلى نتائج مفادها أن الأزمة السياسية بين الجزائر ومصر نتجت من وجود احتقان لدى الجانبين بسبب المظاهر الاجتماعية والاقتصادية المزرية، ما أدى إلى تفريغ حالة الاحتقان التي يعاني منها الشعبان في المجال الرياضي، فالاهتمام السياسي للبلدين في المباراة يعكس فشلا سياسيا وتوظيفا في غير محله لتعويض الإخفاقات التنموية للنظامين. لذا ثمة ساحات أخرى للتنافس بين الدول نظن أنها الأجدر بخوض السباق فيها، فالجزائر ومصر، وسائر البلدان العربية بحاجة إلى التنافس في مجال مكافحة البطالة، وتطوير الاقتصاد، وتحسين مستويات المعيشة، ومعالجة أسباب الاحتقان، فهؤلاء الغاضبين في الشوارع بسبب مباراة في كرة القدم كانوا يبحثون عن ساحة للتنافس يمكن أن تربحها الأقدام لا العقول، ويبحثون عن مصدر لسعادة لا يجدونها في مختلف مجالات حياتهم اليومية إلاّ نادرًا، معظمهم في الغالب شباب يُغالب الإحباط بالعنف، فمصر والجزائر تتقاسمان حقيقة أن أكثر من نصف سكانهما شباب، يعد وقود المعركة الرياضية الكروية ولا يتمتع بخلفية عن العلاقات التاريخية بين البلدين.كما يعتبر ما وقع قبل وبعد المقابلتين الرياضيتين بين الجزائر ومصر ذا ارتباط وثيق بالتناول الإعلامي غير المسبوق في حجمه وأسلوبه، وفي شكله ومضمونه، وما نتج عنه من أحداث مأساوية ومؤسفة وصلت إلى حد الإساءة إلى الثوابت والرموز الوطنية، ونشوبأزمة بين البلدين، وزرعٍ لأحاسيس الكراهية والحقد بين الشعبين، يصعب تجاوزها ونسيانها في القريب العاجل، فالعلاقات الجزائرية المصرية، وباعتراف خبراء في مجال العلاقات الدولية، تصدَّعت، ورأبُ صدعها يتطلب إرادة قوية، وعملية ترميمها ستستغرق سنوات من الزمن، حتى وإن تم ذلك على المستوى الرسمي دون حاجة لعامل الزمن، إلا أنه سيطلب ذلك على المستوى الشعبي، رغم اتضاح الصورة وتبيان أن الآلة الإعلامية والسياسية كانت وراء كل ذلك التأزيم. والأزمات تنتهي في العادة من خلال ثلاثة مسارات: أولها انه يتم التعايش مع ألازمه حتى لا تصبح أزمة في النهاية؛ بمعنى زوال ضغطها علي الناس وصانع القرار، وتأتي أحداث جديدة تدفع ما جري إلى النسيان. وثانيها أن تجري عمليه للتهدئة، حيث تدرك كل الأطراف أن ثمن الأزمة كان فادحا، وأن هناك مصالح مشتركه تدفعهم إلى التصالح، ويجري ذلك من خلال وسيط أو بدونه. وثالثها أن يجري التصعيد من أجل الثأر، أو الضغط على الطرف الآخر لكي يدفع ثمنا أكبر. والسيناريو الأخير لا يبدو مطروحا في المرحلة الأخيرة للأزمة الجزائرية ـ المصرية، فالأرجح انه سوف يبقي منه بعض الضجيج، ولكن خليطا من السيناريو الأول والثاني يبدو متوافقا أكثر مع تقاليد الأزمات العربية التي تنتهي دائما بشكل ما انتظارا لأزمة أخرى تأتي في يوم لا يُعرف له زمان أو مكان ولكنه يأتي في كل الأحوال.

وعن التصريحات الرسمية للبلدين فرغم أن بعض الرسميين المصريين أدلوا بدلوهم في الأزمة، إلا أن الموقف الرسمي الجزائري ظل ملتزما بعدم الخلط بين المواقف المعبر عنها في الاتصالات التي تجري عبر القنوات الرسمية بين البلدين، والتي عبر عنها وزير الخارجية الجزائري "مراد مدلسي" بقوله " أنها لم تنقطع أبدا"، وبين المواقف المصرية التي يتم التعبير عنها في وسائل الإعلام سواء من طرف بعض الإعلاميين والمثقفين أو حتى بعض المحسوبين على النظام الحاكم ومنهم أبناء الرئيس المصري، وهو الموقف الذي عبر عنه السفير الجزائري لدى القاهرة "عبد القادر حجار" الذي قال"إن علاء مبارك لا يمثل الدولة المصرية". ويحمل الموقف الجزائري إشارة مهمة إلى أن ما يتم إطلاقه من تصريحات في وسائل الإعلام المصرية لا يعبر حقيقة عن الموقف الرسمي للقاهرة ولا يتطابق مع ما يقال في القنوات الرسمية، وهذا ما يؤكد أن هناك تصريحات موجهة للاستهلاك الإعلامي المحلي من أجل تهدئة الخواطر وامتصاص صدمة الإقصاء وما ارتبط بها من خيبة سياسية يصعب إخفاؤها، ومرة أخرى يتأكد الطابع الداخلي للأزمة. لكن ما سبق يؤكد أيضا أن الصمت الرسمي

الجزائري تجاه الغضب الشعبي والرسمي المصري من أحداث الأزمة يبعث رسائل خاطئة، لذا كان لابد من تدخل رسمي جزائري لدرء نار الفتنة ولجم بعض وسائل الإعلام التي تسعى للشهرة على حساب علاقات الأخوة والصداقة والعروبة والإسلام. رغم ذلك يمكن القول أن الجزائر أعادت وضع الأزمة في إطارها الصحيح، باعتبارها محاولة للاستغلال السياسي لحدث رياضي أتت بنتائج غير متوقعة، وأن ما جرى على المستويات الرسمية سواء لإدارة الأزمة أو تأجيجها لم يكن بالضرورة متطابقا مع ما نقلته وسائل الإعلام هنا وهناك، ولعل خفوت الحملة في الإعلام المصري على الجزائر بعد الأزمة يؤكد أن الرسميين في القاهرة أعطوا أوامرهم بإنهاء اللعبة. وعليه يمكن القول أن الاتصال خاصة الرسمي منه له دور جد هام في إدارة الأزمات، بقدر ما يكون إيجابي قد يكون أيضا سلبي مثل ما جرى الحال مع الأزمة الجزائرية المصرية، وذلك بأن يزيد من حدة توتر موقف الأزمة ويكون ذلك في حالة سوء استعماله من قبل المتحكمين فيه، وبهذا نقول أن الاتصال بإمكانه إنتاج الأزمة أو إدارتها أو إنهائها.

في الأخير يتضح أن الأزمة الجزائرية - المصرية تكشف عن حاجة مُلحّة لتناول ومعالجة المسكوت عنه في العلاقات العربية - العربية بكل شجاعة، ونزاهة، وتجرد، فلتعلّل بذرائع الحرج بين «الأشقاء» لم يعد مقبولاً، لا من الجماهير التي تتعرّض مصالحها للتهديد، ولا من النخبة المثقفة التي تحمّل هي أيضًا نصيبًا من المسؤولية عن التدهور الحاصل في المشهد الإقليمي برمته، ولا من المستويات الرسمية لصنع القرار في كافة البلدان العربية، لتستطيع القيام بنهضة حقيقية وفعالة دون أدنى حساسيات أو توترات قد تعيقها أو توفر لغيرها - إسرائيل والغرب - مساحة للشماتة والسخرية من العرب عامة والجزائر ومصر خاصة. فبلوغ الحقيقة يقتضي دومًا بعض الجهد، فهي لن تسقط فجأة في حِجْرنا مثل تفاحة "نيوتن"، وفي حالة الأزمة بين الجزائر ومصر، فإن بلوغ الحقيقة يقتضي قدرًا كبيرًا من التنظيم والاتصال، وقدرًا أكبر من إنكار الذات، وكِلتا الدولتين بمؤسساتها وأجهزتها السيادية قادرة على إجراء تحقيق داخلي، سوف يُسهم حتمًا في الإمساك بتلابيب الحقيقة، كما أن ثمة جهدًا ينبغي أن تقوم به الجامعة العربية. كما تجدر الإشارة أيضا إلى أنه بالرغم من زيادة العمليات النظرية والعملية باتصال الأزمات عامة وإعلام الأزمات خاصة، إلا أنه يبقى اتصال الأزمات يمثل بدايات رائدة تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة من ناحية، والربط بين المجال النظري والعملي من ناحية أخرى، خاصة في عالمنا العربي وهو ما أثبتته الأزمة الجزائرية المصرية، حيث لاشك في وجود عقبات عديدة تواجه تطور بحوث واستخدامات اتصال الأزمات في الجزائر ومصر، لكن تكفي الإشارة إلى عدم وجود جهة أو مركز بحثي متخصص قادر على متابعة الأزمات وإجراء بحوث ودراسات ميدانية أثناء مرحلة إدارة الأزمة، كذلك ضعف علاقات التعاون والتنسيق بين الجهات التي تقوم بالتخطيط لمواجهة الأزمة والجهات الرسمية ووسائل الإعلام المختلفة، وغياب اتصال الأزمات عن مناهج التدريس والتدريب في كليات وأقسام العلوم السياسية والإعلام وفي إدارته العلاقات العامة ووسائل الإعلام المختلفة، فالطالب أو الصحفي عادة ما يجري تدريبه على الإعلام والاتصال في المواقف العادية والطبيعية ويمارس أنشطة معينة تتكرر من فترة إلى أخرى، وبالتالي قد يصيبه الارتباك والحيرة عند مواجهة أزمة ما، لأن هذه الأخيرة فجائية وقليلة الحدوث وقد لا يتكرر حدوثها إلى فترات متباعدة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

1- الموسوعات والمعاجم:

1- الرازي محمد بن أبي بكر، **مختار الصحاح**، بيروت، مكتبة لبنان، 1918.

2- المواري عادل، مصلوج سعد، **موسوعة العلوم الاجتماعية**، الإمارات العربية المتحدة، 1994.

2- الكتب:

3- أبو شنب جمال محمد، **نظريات الاتصال والإعلام: المفاهيم المداخل النظرية القضايا**، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2006.

4- أبو يعقوب إبراهيم، **الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي**، القاهرة، المكتبة الأنجلو مصرية، 1999.

5- أحمد الحضري محسن، إدارة الأزمات: **منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات**، القاهرة، مكتبة مديول، 1990.

6- الحملاوي محمد رشاد، **إدارة الأزمات:تجارب محلية وعالمية**، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999.

7- الديب فتحي، **عبد الناصر وثورة الجزائر** ، القاهرة، دار المستقبل العربي، 1984.

8- آل سعود سعد، **الاتصال والإعلام السياسي**، المملكة العربية السعودية، دار الكتاب الحديث.

9- السيد رجب عبد الحميد،**دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات**،القاهرة،مطبعة الإيمان، 2000.

10- العلاق بشير، **العلاقات العامة في الأزمات**، الأردن، دار اليازوري، 2009.

11- بدران عمر حسن، **الإنسان والإعلام**، القاهرة، دائرة معارف بناء الإنسان، 2002.

12- بن محي الطيري حمد،**تاريخ دراسة الاتصال**،المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود،2007.

13- بن مرسلي أحمد، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

14- حجاب محمد منير، **المداخل الأساسية للعلاقات العامة**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع،1995.

15- حمدان المصالحة محمد، **الاتصال السياسي: مقترب نظري تطبيقي**، الأردن، داروائل للنشر، ط2002،2.

16- خليل أحمد ضياء الدين، **إدارة الأزمة الأمنية**، القاهرة، أكاديمية الشرطة، 1995.

17- دليو فضيل، **مدخل إلى الاتصال الجماهيري**، الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2003.

18- عبد الحميد محمد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، القاهرة، عالم الكتاب، ط 2، 2004.

19- عبد الحميد محمد، **نظريات الإعلام واتجاهات التأثير**، القاهرة، عالم الكتب، 1997.

20- عبد الصادق عبد الغفار، **أدبيات الأزمة والمفاهيم المرتبطة**، القاهرة، كلية الدفاع الوطني، 1990.

21- عبد الفتاح إسماعيل، **إدارة الصراعات والأزمات الدولية: نظرة مقارنة لإدارة الصراع العربي الإسرائيلي في مراحله المختلفة**، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2001.

22- عبدو عزيزة، **الإعلام السياسي والرأي العام: دراسة في ترتيب الأولويات**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.

23- عظيمي أحمد، **دعاية الكراهية**، الجزائر، الشروق للإعلام والنشر القبة، 2010.
24- علوان الحبسي سالم عبد الله، **إدارة الأزمات الأمنية**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2008.
25- عمر أحمد مصطفى، **البحث الإعلامي**، مصر، مكتبة الأنوار.
26- عميمور محي الدين، **خمسة أيام صححت تاريخ العرب**، الجزائر، الشروق للإعلام والنشر، 2011.
27- عياصرة معن محمود، مروان محمد ابن حم، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، القاهرة، دار الحامد، 2008.
28- فرج الله سمعان بطرس، **إدارة الأزمات: الأصول المنهجية والفطرية**، القاهرة، كلية الدفاع، 1988.
29- قطيش نواف، **إدارة الأزمات: الأمن الوطني**، القاهرة، دار الراية، 2009.
30- لعلامي جمال، **حق الرد رصاص قلم...دفاعا عن الجزائر والجزائريين**، الشروق للإعلام والنشر، الجزائر، 2011.
31- لوستبرغ أرك و سليفربيرغ بيفولي ، **توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة**، تر: حسين الضهر القاهرة، الثقافة العالمية، 1996.
32- محمد عادل صادق،**الصحافة وإدارة الأزمات:مدخل نظري**،القاهرة،دارالفجر للنشروالتوزيع،2007.
33- مظفر الرزو حسن، **حروب المعلومات الإعلامية: أنموذج التعامل مع مفردات ساخنة: ثورة الصورة المشهد الإعلامي وفضاء الواقع**، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي، العدد 57، بيروت، 2008.
34- مكاوي حسن عماد، **الاتصال ونظرياته المعاصرة**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
35- مكاوي حسن عماد، **الإعلام ومعاجلة الأزمات**، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2005.
36- منصور هالة، **الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته**، مصر، المكتبة الجامعية الإسكندرية.
37- هيكل محمد حسنين، **حرب الثلاثين سنة:الانفجار** ، القاهرة، 1967.

3- الرسائل الجامعية:

38- بن عمرة نصيرة، **التوجهات الرئيسية للسيد عبد العزيز بوتفليقة من خلال خطابه السياسي أثناء الحملة الانتخابية لرئاسيات أفريل 1999**، رسالة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001.
39- غريب عبد العليم لبنى، **أثر المعلومات على إدارة الأزمات السياسية دراسة حالة الأزمة المصرية الجزائرية الفترة من 2009إلى2010**، رسالة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير جامعة القاهرة، مصر، 2010.
40- هدير محمد، **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في إدارة الأزمات:مع الإشارة لأزمة القبائل** رسالة غير منشورة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2005.

4 - المقابلات:

41- **مقابلة أجراها الباحث مع السيد عز الدين ميهوبي**، مدير المكتبة الوطنية ومدير الإذاعة الوطنية الجزائرية أثناء الأزمة، بالمكتبة الوطنية، يوم2011/10/04 ، 14:30.
42- **مقابلة أجراها الباحث مع السيد جمال لعلامي**، نائب رئيس تحرير جريدة الشروق اليومي الجزائرية، بمقر جريدة الشروق، يوم 2011/11/08 ، 10:45.

5 - الدوريات:

43- أحمد علي محمد، **"الدور السياسي للألعاب الرياضية"**، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، م5، 1996.

44- بولعراس فتحي،**"كرة القدم في العمليات السياسية:حالة مصر والجزائر"**،المستقبل العربي،2010.

45- طلعت منصور، **"سيكولوجية الاتصال"**، الكويت، مجلة عالم الفكر، م11، ع2، وزارة الإعلام، سبتمبر1980.

46- لعقاب محمد، "الصحافة الجزائرية وحرية التعبير في مجتمع مهزوز"، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والإعلامية، الجزائر، 2000- 2003.

6 - المواقع الإلكترونية:

47- أحمد إسلام،"الرئيس مبارك يشهد حاليا تدريبات الفريق المصري"،**2009/11/12**، **http://www.dar4arab.net**، (2010/12/20).

48- بلعمري سميرة، " ليس للجزائر ما تعتذر عنه والصحافة المصرية تختلق الأكاذيب"، 2009/12/09، ***http://www.echoroukonline.com***، (2010/12/28).

49- جهان مصطفى، "صفعة لمثيري فتنة مصر والجزائر"،2009/12/17، ***http://www.ennaharonline.com***، (2010/12/24).

50- رشدي أسامة، "العلاقات المصرية الجزائرية تحت رحمة الغوغاء من الجانبين"، 12،11،2009، http://www.saveegyptfront.org/news/print، (2010/12/20).

51- ركاد محسن، "الجزائر تتأهل إلى كأس العالم على حساب الفراعنة"، http://www.alkhab ar.tv/article، (20،12،2010).

52- الزغيدي الهادي، " **القاهرة استدعت سفيرها احتجاجا على إصابة 21 مصريا باعتداءات بعد المباراة: أزمة دبلوماسية ثلاثية بين مصر والجزائر والسودان بسبب المونديال "، 2009/11/19، *http://www. elkalima-elhorra.ahlamontada.com***، (2010/12/27).

53- سامر رياض، "جبار وحجار وروراوة"مش واعيين"ومشجعو الخضر مرتزقة وإرهابيون!"، **http://www.egynews.net**، (2010/12/21).

54- سيد حسن أحمد، " بعد تقاتل الجماهير الكروية :العلاقات المصرية - الجزائرية في أزمة"، 2009/11/21، **http://www.alqabas.com.kw/Article.aspx**، (2010/12/21).

55- الشاذلي محمد، "القاهرة تعد ملفا للمطالبة بتعويضات وتنتظر من الجزائر إجراءات ضد المعتدين"، 2009/11/23، ***http://www.international.daralhayat.com***، (2010/12/25).

56- عوض رضا، "فوز يطعم كأس العالم"، 2010/02/01، **http://massai.ahram.org.eg/**، (2010/12/21).

57- قمراوي غنية، "الصحافة المصرية تُعتِم على زيارة مبارك للجزائر: أدرجتها في خاتمة المباحثات المصرية الفرنسية"، 2010/07/05، ***http://www.echoroukonline.com***، (2011/07/21).

58- م.رفيق، "برقية جديدة لويكيليكس تكشف المستور: الحزب الحاكم قاد حملة ضد الجزائر لتلميع صورة جمال مبارك"،2011/02/20، ***http://www.echoroukonline.com***، (2011/11/23).

59- محمد أمين المصري، "وعدوا. وأوفوا"، 2010/02/02، http://digital.ahram . **org.eg/articles.aspx**، (2010/12/21).
60- " البرلمان المصري يشيد بالسلطات السودانية في إنجاح المباراة "، 2009/11/23، **http://**www.nationalkuwait.com، (2010/07/16).
61- " الحكومة الجزائرية تشكل خلية أزمة لمتابعة أوضاع الجالية الجزائرية بمصر "، 2009/12/23، ***http://www.saveegyptfront news.org***، (2010/07/15).
62- "الجزائر ومصر مباراة كرة القدم تحولت إلى شبه أزمة دبلوماسية: مباراة سابقة بين المنتخبين الجزائري والمصري"، 2009/12/13، ***http://www.akherkhabar.net***، (2010/11/23).
63- "المصريون يحتفلون بالفوز بكأس الأمم الإفريقية للمرة الثالثة على التوالي"،2010/02/01، http://arabic.people.com، (2010/12/21).
64- "رافضا وساطات عربية..مبارك يشترط اعتذار بوتفليقة لتهدئة الأجواء مع الجزائر، 2009/11/24، ***http://www.nationalkuwait.com***، (2010/08/04).
65- " لعبة كرة قدم كشفت مدى هشاشة القومية العربية ومدى شوفينية الروابط الوطنية وعنصريتها "، 2010/10/01، ***http://www.akherkhabar.net***، (2010/12/21).
66- " وكالة أنباء الشرق الأوسط شفيق: جسر جوى لنقل المشجعين المصريين للسودان لمؤازرة المنتخب"، 2099/14/11، **http://www.masrawy News.com**، (2010/12/21).
67- "مدلسي: أزمة الجزائر مع مصر طويَّت على المستوى الرسمي"، 2011/04/25، **http***://www.masress-shorouk.com*، (2011/07/24).
68- "حملة مصرية للتهدئة مع الجزائر"، 2009/11/15، **http://www.Aljazeera.net**، (2010/12/24).
69- "الخارجية المصرية تستدعي سفير الجزائر بالقاهرة"، 2009/11/19، http://www***. djazairess.com***، (2010/03/23).
70- "عمرو موسى يدعو الجزائريين والمصريين إلى الهدوء " ، 2009/11/22 ، ***http://www.ar.wikipedia.org***، (2010/12/27).
71- "استمرار لاتهامات بين مصر والجزائر"،2009/11/23، **http://*www. Akhbar alarab.net***، (2010/07/15).
72- " استمرار الاتهامات بين الجزائر ومصر "، 2009/11/23، **http***://www.aljazeera.net*، (2010/12/27).
73- "الجزائر ومصر من الرياضة إلى السياسة"، 2009/11/25، http://www.watania ، ***lsudan.com*** (2011/04/08).
74- "الرئيس الجزائري يخرج عن صمته حول الأزمة مع مصر"، 2009/12/12، ***http://www.alhadath-news.net***، (2010/12/24).
75- "مبارك يؤكد أن علاقة مصر بالجزائر لا تهزها الأحداث"، 2009/12/18، **http://*www.sawt-alahrar.net***، (2010/11/23).

76- "الحرب الكروية لا تزال على أشدها بين الجزائريين والمصريين"، 2009/11/21، ***http://www.sudaneseonline.com***، (2010/09/04).

77- "الرئيس مبارك يشهد بدء الدورة البرلمانية الجديدة"، 2099/11/21، ***http://www.masrawy News.com***، (2010/12/23).

2- باللغة الأجنبية:

الفرنسية:

78 -Cotteret Jean Marie, **Gouverner c'est paraitre** , France, politique d'aujourd'hui, 2éme ed, 1997.

79 - Gerstle Jacques , **La Communication Politique** ,France: collection que sais-je? 2éme éd, PUF, 1992.

80 - Kerbrat-Orechioui Catherine et Mourice Mouillaud , **Le Discours Politique** ,lyionpress, universitaire de lyion,2éme éd,1984.

الإنجليزية:

81 -Albeaumet Apple, **Fundamental concepts in human communication**, Sf.canfield press,1973.

82 -Brown Robin, **Clausewitz in the age of el-jazeera : Rethinking the military-mediarelationship** ,paper presented at : Harvard symposium : the resteless searchlight : terrorism, the media and public life,Harvard, 28 august2002 .

83 -Dowty Allan,**Middle East Crises** , Los Angelos: california press, 1981.

84 -Gilioti Richard and Jason Roland, **Emergency Planning for Maximum Protection**, New York, better worth heinemam, 1991.

85 -Hornby A.S and Ruse Christina, **Oxford dictionory of curent English**.

86 -Raxmond Waster, **Dictionary of Political** , New York, leurence vill brunswick publishing company, 1981.

87 -Ronald w.Perry and Joanne ofNigg, **Emergency Management: Staregies for Communicating Hazard Information**,public Administration review,special issue,1985.

88 -ShumyMikamiHirio E-L QuranTelriDwenger, **Acrossstudy of mass comunication in disasterreprinted culturel comparative** ,faculty of sosciology, tokyo university,1992.

الفهرس

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أسباب نشوء الأزمات	28
2	مراحل تكوين الأزمة	30
3	مراحل ما بعد الأزمة	42
4	عملية الاتصال في الأزمة	49
5	المعلومات في عمليات إدارة الأزمات	84

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تصنيفات الأزمات	33
2	الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة	47

الفهرس:

الشكر والإهداء I

قائمة المحتويات III

مقدمة ..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمة 13

المبحث الأول: الاتصال دوره وأهميته 14

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته 14

1 - 1 - مفهوم الاتصال 14

1 - 2 - خصائص الاتصال 15

1 - 3 - أهداف الاتصال 15

1 - 4 - أهمية الاتصال 16

المطلب الثاني: دور الاتصال السياسي في العلاقات الدولية 17

2 - 1 - تعريف الاتصال السياسي 17

2 - 2 - أبعاد الاتصال السياسي 17

2 - 3 - العلاقة بين الاتصال والسياسة 19

2 - 4 - مستويات الاتصال السياسي 20

المبحث الثاني: كيفية إدارة الأزمات 22

المطلب الأول: مفهوم الأزمة، أنواعها وخصائصها 22

1 - 1 - مفهوم الأزمة 22

1 - 2 - السمات والخصائص الأساسية للأزمة 24

1 - 3 - علاقة الأزمة بالمفاهيم المشابهة 25

1 - 4 - مسببات الأزمة 27

1 - 5 - أنواع الأزمات 29

1 - 6 - دورة حياة الأزمة 34

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمة وأهدافها 36

2 - 1 - مفهوم إدارة الأزمة 36

2 - 2 - أهداف إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة في فهم طبيعتها 38

2 - 3 - مناهج إدارة الأزمة 39

المطلب الثالث: طرق ومراحل إدارة الأزمة 40
3 - 1 - طرق إدارة الأزمة 40
3 - 2 - مراحل إدارة الأزمة 41
3 - 3 - إدارة الأزمات الدولية 43
3 - 4 - الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة 46
المبحث الثالث: اتصال الأزمات 48
المطلب الأول: مفهوم اتصال الأزمة وأهميته 48
1 - 1 - تعريف اتصال الأزمة 48
1 - 2 - أهمية الاتصال في إدارة الأزمة 49
المطلب الثاني: عملية الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة، وسائلها ومقوماتها 49
2 - 1 - عملية اتصال الأزمة 49
2 - 2 - الأدوات والوسائل..... 50
2 - 3 - مقومات ومعوقات الاتصال في إدارة الأزمة 50
المطلب الثالث: أهمية المعلومة ودورها في إدارة الأزمات 52
3 - 1 - أهمية المعلومات وقت الأزمات 52
3 - 2 - المتطلبات المعلوماتية لإدارة الأزمة وخصائصها 53
3 - 3 - أنواع معلومات الأزمة باختلاف مراحلها 54
خلاصة الفصل 55
الفصل الثاني: تشخيص الأزمة الجزائرية المصرية 56
المبحث الأول: التعريف بالأزمة الجزائرية المصرية 2009 - 2010 57
المطلب الأول: لمحة عن العلاقات الجزائرية المصرية 57
1 - 1 - وقوف مصر إلى جانب الجزائر..... 57
1 - 2 - وقوف الجزائر إلى جانب مصر..... 58
1 - 3 - تعدد مجالات التعاون السياسي والشراكة الاقتصادية..... 59
المطلب الثاني: التعريف بالأزمة الجزائرية المصرية 60
المطلب الثالث: أسباب الأزمة المباشرة وغير المباشرة 63
3 - 1 - الأسباب المباشرة..... 63
3 - 2 - الأسباب غير المباشرة..... 64

المبحث الثاني: الألعاب الرياضية كأداة اتصال في العلاقات الدولية 69
المطلب الأول: الألعاب الرياضية والعلاقات الدولية 69
المطلب الثاني: الألعاب الرياضية أداة من أدوات السياسة الخارجية 71
2 - 1 - الألعاب الرياضية كأداة للدعاية السياسية الدولية 71
2 - 2 - الألعاب الرياضية كأداة لاكتساب الشرعية الدولية 72
2 - 3 - الألعاب الرياضية كأداة لتأكيد السياسة الخارجية 72
2 - 4 - الألعاب الرياضية كوسيلة لتحسين العلاقات بين الدول.....72
المبحث الثالث: دور الإعلام في عملية اتخاذ القرار خلال الأزمة 73
المطلب الأول: دور الإعلام الجزائري والمصري في الأزمة 73
1 - 1 - إعلام الأزمة 74
1 - 2 - مهام إعلام الأزمة 75
1 - 3 - دورة الإعلام قبل أثناء وبعد حدوث الأزمة 75
المطلب الثاني: الإدارة الإعلامية لمباراتي الجزائر - مصر بين الأطر النظرية والواقع 77
2 - 1 - عرض نظريات وسائل الإعلام والسلطة 77
2 - 2 - الخطاب الإعلامي في الفضائيات المصرية حول حيثيات المقابلتين 79
2 - 3 - الخطاب الإعلامي في الصحف الجزائرية حول حيثيات المقابلتين 80
2 - 4 - موقف السلطة في البلدين من الخطاب الإعلامي 81
المطلب الثالث: تأثير مستوى المعرفة بالأحداث ودوره لدى متخذ القرار 82
3 - 1 - طبيعة صنع القرار في فترات الأزمات 82
3 - 2 - دور المعلومات في اتخاذ القرار 83
خلاصة الفصل 85
الفصل الثالث: دور التصريحات الرسمية في إدارة الأزمة الجزائرية المصرية 87
المبحث الأول: أثر التصريحات الصادرة عن المؤسسات الرسمية للدولة الجزائرية والمصرية خلال مراحل إدارة الأزمة 88
المطلب الأول: أثر التصريحات في مرحلة ما قبل الأزمة 88
المطلب الثاني: أثر التصريحات في مرحلة الأزمة "أثناء الأزمة" 93
2 - 1 - تصريحات الجانب المصري 97
2 - 2 - تصريحات الجانب الجزائري 104

المطلب الثالث: أثر التصريحات في مرحلة ما بعد الأزمة 108
المبحث الثاني: الانعكاسات الايجابية والسلبية للأزمة 110
المطلب الأول: الانعكاسات السياسية 110
المطلب الثاني: الانعكاسات الاقتصادية 111
المطلب الثالث: الانعكاسات الاجتماعية والثقافية 112
خلاصة الفصل 113
الخاتمة 114
قائمة المراجع 116
فهرس الجداول والأشكال 121
الفهرسة 122