الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرســـــة الوطـنيـة العليـــــا للعلوم السيـــاسية

قسم الدراسات العسكرية و الاستراتيجية

الدفعة السابعة

دور الإعلام في إدارة الأزمات الدولية

حالة الأزمة السورية "من جانفي إلى جوان 2015م"

مذكرة تخرج مقدمّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة النزاعات الدولية

إعداد الطالبة:

بوروبة مريم

تحت إشراف:

د. هارون مليكة

أعضـــاء لجنـــة المناقشـــة

د / خليفة بوراس..... رئيساً و مناقشاً

د / مليكة هارون..... مشرفاً و مقرراً

أ / أحمد طالب أحمد..... عضواً مناقشاً

السنة الجامعية 2016-2017

كلمة شكر

أشكر الله عزّ و جّل على ما أعانني عليه من قصد، يسّر لي ما هو عسير و رزقني من العلم ما لم أعلم و أ عطاني من القوّة و المقدرة ما أحتاجه للوصول إلى هذا المستوى و إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من علّمني حرفا، كل أساتذتي الكرام الذّين فتحوا لي باب العلم و المعرفة و أرشدوني إلى الطريق الصحيح، أشكر كل أساتذتي بالمدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية.

أشكر الأستاذة مليكة هارون على توجيهاتها و دعمها لي لإتمام هذا العمل الذي بين أيديكم.

مريم بوروبة

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و أصلي و أسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين صاحب الخلق العظيم سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلّم، الذي أدى الأمانة و بلّغ الرسالة و نحن على ذلك من الشاهدين.

إنّ هذا العمل المتواضع لم يكن ليرى النور لو لا المساعدة المادّية و المعنوّية لأكرم رفقاء دربي...

- **إلى من يدخل الفرح إلى قلبي، إلى قمة التضحية و الوفاء إليك زوجي العزيز.**
- **إلى من علمني معنى الحياة إلى أبي الغالي و أمي الغالية.**
- **إلى نبع الحنان و سر الأمان و أعز ما أملك إلى إخوتي الأحباء.**
- **إلى كل عائلتي عائلة بوروبة كبيرها و صغيرها و عائلة حيمر.**
- **إلى عائلتي الثانية، إلى كل عائلة أعراب.**

مريم بوروبة

ملّخص البحث:

تعّد الحالة السورية التي جاءت في سياق الحراك العربي أكثر تعقيدا من مثيلاتها في الوطن العربي و ذلك بسبب موقع سوريا الجيو سياسي و أهميتها الجيو استراتيجية، فمنذ بداية الأزمة السورية سنة 2011م لم تنقطع الحرب بكلّ وسائلها السياسية و العسكرية و الاقتصادية و خاصةً الإعلامية، فسرعان ما تحوّلت هذه الأزمة إلى حدث إعلامي اهتمت به جل وسائل الإعلام ما جعل من هذه الوسائل عنصرا مهماً في إدارة هذه الأزمة و احتوائها، إذ أدّت تطورا ت و ظروف الأزمة و شّح المعلومات الرسمية إلى اللجوء إلى وسائل الإعلام كوسيط للاطلاع على مجريات الأمور، و هكذا تعاظمت أهمية دور الوسيط الذي قامت به وسائل الإعلام في إدارة الأزمة السورية.

Le résumé:

Certains pays dans le monde arabe ont connu des soulèvements appelé Printemps arabe parmi ces pays concernes se trouve la Syrie.

Le cas de ce pays est des plus complexes, compte tenu de sa situation géostratégique et son importance géopolitique.

Depuis le début du conflit syrien en 2011, la guerre ne s'est pas arrêtée mobilisant tous les moyens politiques, militaires, économiques, et surtout médiatiques

Le conflit en Syrie s'est rapidement transforme en évènement médiatique, attirant l'attention des medias à travers le monde entier. Ces medias sont partie prenant dans la gestion de la crise et les moyens de la contenir.

L'évolution du conflit syrien ainsi que les conditions qui l'ont entourées a permis aux medias de jouer le rôle d'intermédiaire de plus en plus important Ceci a contribué à la transmission instantanée de l'information en la traitant de sa source sur le fond et la forme, et ce afin d'influencer l'opinion publique et susciter son intérêt.

مقدمة

إنّ حدوث الأزمات يأتي نتيجة محاولات كثيرة و عسيرة و معاناة طويلة جداً تقود الى تصاعد حالات الصراع الى أقصى مداها ممّا يوّلد حالة من التناقض بين الواقع و بين ما ينبغي أن يكون، و تختلف الأزمات تبعاً لنوع الصراع و اختلاف الآراء بين الطرفين و اختلاف المصالح وتنوّع الشعوب و السياسات و الثقافات المختلفة، و إنّ هذه الأزمات هي سمة الحياة و لابد من حدوثها لأنّ الفعل الإنساني يسعى دائما إلى التغييّر نحو حياة أفضل و هذا ما اتسمت به الثورات العربية التي سعت لفرض ارادة التجديد و التغيير و مواكبة منطق العصر.

إنّ الحراك العربي الذي أصبح أهم حدث في العالم منذ بداية سنة 2011 غيّر كثيرا من القناعات و الثوابت و أحدث تحولات كبيرة على مستوى المنطقة العربية، كما عصف بشعارات و أفرز معادلات و قواعد لعبة جديدة، و أكيد أنّ هذا الحراك الذي أصبح مادّة دسمة للإعلام و خاصة القنوات الفضائية أحدث رجّات قويّة أثّر بشكل كبير على هذا الإعلام نفسه و أدخلته بدوره مرحلة الثورة الإعلامية.

و لعّل الأزمة السورية كانت من أكثر القضايا التي نالت متابعة اعلامية و أساليب تغطية هائلة تصدت لتطورات الأزمة حيث شكلت وسائل الإعلام المسرح السياسي للمناظرات الجارية، فالأزمة أخذت مؤشراتها من عرض وسائل الإعلام لتطورات أحداثها، فالشارع العربي يتحدث في الأزمة السورية متماشيا في ذلك مع الخطوط التي ترسمها وسائل الإعلام، وهذه الأخيرة لن تستطيع أن تقدّم كل ما يحدث و من ثمّ فهي تختار بعض الموضوعات التي يتم التركيز عليها بشدّة و التحّكم في طبيعتها و محتواها.

1. أهمية الموضوع:

تكتسب دراسة موضوع دور الإعلام في ادارة الأزمات الدولية –دراسة حالة سوريا–أهميتها من عدّة أسباب أهمها:

– ادارة الأزمات بشكل عام و ما أثارته من جدل كبير في اطار دراسات العلاقات الدولية خاصة بعد أحداث الحراك العربي.

– المواكبة الإعلامية التي ترافق الأزمات و التي تجعل المتلقي في حالة تواصل دائمة و إحاطة بما يدور من حوله، و لأنّ امتلاك المعلومة يشكل جزءا كبيراً من امتلاك القوّة و السيطرة على مجريات الأزمة بحجة التعامل معها وفق أفضل السبل و ايجاد الحلول الناجحة لها.

– اكتساب منطقة الشرق الأوسط و خاصة سوريا أهمية كبيرة في النظام الدولي من الناحية الجيو سياسية و الاستراتيجية والاقتصادية.

– الأحداث الدامية التي تعصف بالأراضي السورية، و التي اهتز لها الرأي العام العالمي.

2. أسباب اختيار الموضوع:

توجد العديد من الدوافع التي تعكس اختيارنا لموضوع "**دور الإعلام في ادارة الأزمات الدولية– دراسة حالة سورية**–" و التي تعود الى:

–الأسباب الذاتية:

– الاهتمام الشخصي بالموضوع نتيجة لعدّة عوامل أهمها أنّه في هذه المرحلة (مرحلة الماستر) تناولنا من خلال المقاييس المبرمجة عدّة أزمات تطلّبت منّا مواكبة الأحداث حيث كان الإعلام من الوسائل التي استعملناها لجلب المعلومة، و من هنا تجلّت لي فكرة تأثير هذا الإعلام في الأزمات.

– تزايد ميولاتي البحثية حول العلاقات الدولية في شقها الصراعي بشكل يجعلني أسعى للبحث في المواضيع المتعلقة بهذا الأخير ادراكاً و فهماً.

– الأسباب الموضوعية:

– قلّة الدراسات المتعلقة بموضوع دور الإعلام في إدارة الأزمات الدولية في ظلّ التطورات الحالية عموماً و الحالة السورية خصوصاً.

– محاولة التعرّف على الدور الذّي يلعبه الإعلام في الأزمات من خلال التركيز على الأزمة السورية.

3. أهداف الدراسة:

– تسعى هذه الدراسة من خلال هذا الموضوع إلى محاولة توضيح دور الإعلام في الأزمة السورية، بالإضافة إلى استعراض كيفية تعامله مع هذه الأزمة حسب ما تقتضيه أهدافه.

– تهدف هذه الدراسة أيضا إلى محاولة إيجاد إجابة للتساؤلات التي تطرحها الأزمة السورية الراهنة ، خاصة فيما يتعلق بالدور الإعلامي في هذه الأزمة.

4. اشكالية الدراسة:

يعّد مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمّر بها المؤسسات و الحكومات و انتهاءً بالأزمات الدولية، بل إنّ مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة، و في مختلف المستويات الاجتماعية، و عالم الأزمات عالم حيّ متفاعل، عالم له أدواره ، خصائصه، و أسبابه، تتأثر به الدوّل و الحكومات و كل فئات المجتمع.

لذلك يسعى الإنسان بكل ما أوتي من طاقات و قدرات إلى تقليل أثر الأزمة و السيطرة عليها و إدارتها باستخدام كافة الوسائل الممكنة كي يواصل مسيره، معتمدا في ذلك على التقدّم العلمي و التطوّر الحاصل في تقنيات الاتصال و مهاراته في جميع الميادين.

و الإعلام على جميع مستوياته بصفته الجماهيرية يعّد فاعلا في إدارة الأزمة مهما كان نوعها، لذا فهو يحظى باهتمام كبير من طرف أي دولة للربط بين مختلف مؤسساتها و الخروج بإدارة أزمة ناجحة، كما أنّ قوّة حضوره و تنوّع أدواته تجعل منه المحرك الرئيسي للأزمات، و هو

ما ينطبق بشكل جلي على الأزمة السورية التي تفاعل معها الإعلام بقوّة فسلط الضوء على أحداثها و تتبع خطوات مسارها... و من هنا تبادر لنا الإشكال التالي:

ما طبيعة دور الإعلام في إدارة الأزمة السورية الراهنة؟

5. أسئلة الدراسة:

و ضمن هذا الإشكال يمكن طرح الأسئلة التالية:

1- ماهو جوهر العلاقة التي تربط بين الإعلام و ادارة الأزمات؟
2- ماهو دور الإعلام في ادارة الأزمات؟
3- كيف أدى الإعلام دوره في المراحل المختلفة التي مرّت بها الأزمة السورية؟

6. الفرضيات:

- اذا كان بمقدور الإعلام أن يكون أداة لتضخيم الأزمة فهو أيضا بمقدوره أن يقوم بدور وقائي في التعامل معها.

- يستطيع الإعلام أن يضخم من حجم أي أزمة، كما يستطيع أن يسلّط الضوء على بوادر أزمة قبل أن تتفاقم فيضعها في دائرة الضوء قبل أن تنفجر.

7. حدود الدراسة:

الحّد الزماني: دراسة ما تناولته القناة السمعية البصرية " قناة الإخبارية السورية " عن الأزمة السورية في الفترة الممتدة ما بين جانفي و جوان من سنة 2015م

الحّد المكاني: لقد ارتبطت الحدود المكانية في تحليل العلاقة بين الإعلام و الأزمات بطبيعة الحالة التي تمّ اختيارها، فالدراسة تناولت نموذج الأزمة السورية و بالتحديد السداسي الأوّل من سنة 2015م.

8. المقاربة المنهجية:

نستخدم **المنهج المسحي** فهو أكثر طرق البحث الاجتماعي استعمالا، ذلك لأننا بواسطته نجمع وقائع و معلومات موضوعية عن ظاهرة معينة أو حادثة مخصصة و يعرف بأنّه " تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية، كالمكتبات و المدارس و المستشفيات مثلا، و أنشطتها المختلفة و كذلك عملياتها و اجراءاتها و موظفوها و خدماتها المختلفة و ذلك خلال فترة زمنية معينة و محدّدة "، و وفقا لطبيعة الدراسة التي تهتم بالجانب الوصفي نستخدم المنهج المسحي كمنهج أساسي لها لما يوّفره من تقنيات منها:

أسلوب تحليل المضمون "أسلوب و أداة للبحث العلمي يمكن أن يشخصها الباحثون في مجالات بحثية متنوّعة و على الأخص في علم الإعلام، لوصف المحتوى الظاهر و المضمون الصريح للمادّة الإعلامية المراد تحليلها من حيث الشكل و المضمون تلبية للاحتياجات البحثية المصاغة في تساؤلات البحث أو فروضه الأساسية طبقا للمقتضيات الموضوعية التي يحدّدها الباحث و ذلك إمّا في وصف هذه المواد الإعلامية التي تعكس الخلفية الفكرية أو الثقافية أو السياسية أو العقائدية التي تنبع منها الرسالة الإعلامية، أو التعرف على مقاصد القائمين بالإتصال من خلال الكلمات و الجمل و الصور و كافة الأساليب التعبيرية شكلا و مضمونا، و التي يعبر بها القائمون بالإتصال عن أفكارهم و مفاهيمهم، و ذلك بشرط أن تتم عملية التحليل بصفة منظمة و وفق منهجية و معايير موضوعية و أن يستند الباحث في عملية جمع البيانات و تبويبها و تحليله على الأسلوب الكمّي فيكون مجتمع البحث (خطابات المسؤولين السياسيين) و خدمة لموضوعنا سنختار العينة القصدية ، اذ تتطلب دراسة هذا الموضوع تحليل المضامين الإعلامية للنشرات الإخبارية الرئيسية للقناة الإخبارية السورية ، حيث يوّفر هذا الأسلوب امكانية الوصول الى التحليل.

9. مصطلحات الدراسة:

اكتفينا بتحديد المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة مع العودة في تعريفها ضمن الإطار النظري لمضمون هذه الدراسة.

الإعلام: هناك من الباحثين من عرفه على أنّه تلك العملية الإعلامية التي تعنى بنقل المعلومات من مرسل إلى مرسل اليه بواسطة الوسائل الإعلامية المختلفة، و هذا ما يؤكده المعجم اللّغوي فقد وردت كلمة إعلام بمعنى إخبار أي الإخبار و التعريف، فالإعلام وسيلة تعمل على تزويد الناس بالأخبار و المعلومات و الحقائق التي تساعدهم على تكوين رأي في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بمعنى أنّ الغاية من الإعلام هي الإقناع عن طريق بث المعلومات و الحقائق و الأخبار و الأرقام و الإحصائيات.[1]

و نقصد إجرائياً بالإعلام (في اطار هذه الدراسة) هو العمل الإخباري الذي قامت به القنوات الفضائية في تغطيتها الإعلامية للأزمة السورية خلال سنة 2015م، و ما يهم في هذا المجال هو القناة الإخبارية السمعية البصرية التي تعدّ مادّة للتحليل في هذه الدراسة.

الأزمة: تعني الأزمة نقطة تحوّل أو موقف مفاجئ يؤدي الى أوضاع غير مستقرة و تحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، و يستلزم اتخاذ قرار محدّد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدّة أو غير قادرة على المواجهة.[2]

و نقصد إجرائياً بالأزمة (في إطار هذه الدراسة) هي الأحداث التي شهدتها سوريا منذ سنة 2011م و لازالت تعيشها، و ما يهم في هذا المجال هو التناول الإعلامي لهذه الأحداث.

---

[1] عزيزة عبدة، " **لإعلام السياسي و الرأي العام: دراسة في ترتيب الأولويات** "، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2004، ص 47.

[2] جمال الدين محمد حواش ، **"إدارة الأزمات و الكوارث ضرورة حتمية"**، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات و الكوارث، البحث 38، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص4.

الفصل الأوّل

ماهية و آليات إدارة الأزمات

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأزمة

المطلب 1: مفهوم الأزمة و المصطلحات المشابهة لها

مفهوم الأزمة

يعود مصطلح الأزمة الى العهد اليوناني القديم، فاستعمل المصطلح اليوناني " kipvew " في نطاق العلوم الطبية للتعبير عن نقطة التحّول في الأمراض الخطيرة و هي المرحلة التّي تؤدي بالمريض إمّا للموت المحقق أو الشفاء التام، و كما ورد مصطلح الأزمة في اللّغة الصينية ب "ji–wet " وهي عبارة عن كلمتين مركبتين تدّل الأولى عن الخطر و تدّل الثانية على الفرصة التّي يمكن استثمارها لدرك الخطر من خلال تحويل الأزمة و ما تحتوي عليه من مخاطر الى فرص و تكمن البراعة هنا في تصوّر إمكانية تحويل المخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية لإعادة صياغة الظروف و ايجاد الحلول السديدة.[1]

كما تعرّف دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنّها: " حدوث خلل خطير و مفاجئ في العلاقات بين شيئين "، و يقدّم وليام كوانت التعريف التالي للأزمة: " الأزمة هي تلك النقطة الحرجة و اللحظة المناسبة التّي يتحدّد عندها مصير تطوّر ما "، و يعرّف جوناثان روبرت الأزمة بأنّها: "مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بنية استراتيجية وطنية أو اقليمية أو محلية ".[2]

يحدّد قاموس WABSTER الأزمة أنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغيير حاسم.

كما أنّ الأزمة تعني نقطة تحوّل أو موقف مفاجئ يؤدي الى أوضاع غير مستقرة و تحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، و يستلزم اتخاذ قرار محدّد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدّة أو غير قادرة على المواجهة.[3]

---

[1] أحمد فهد الشعلان ، **"إدارة الأزمات: الأسس - المراحل – الآليات"**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 2002، ص17.

[2] خضور أديب ، **"الإعلام و الأزمات"**، المكتبة الإعلامية، ط1، دمشق، 1999، ص 7.

[3] جمال الدين محمد حواش ، **"إدارة الأزمات و الكوارث ضرورة حتمية"**، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات و الكوارث، البحث 38، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص4.

كما تعرّف الأزمة أنّها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي الى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، ممّا يضعف المركز التنافسي لها و يتطلب منها تحركاً سريعاً و اهتماما فورياً، و بذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنّه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة.

كما أنّ الأزمة ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن و يمثل نقطة تحوّل تحدّد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي الى تغيير كبير.[1]

و عرّف بعض الباحثين الأزمة بالمفهوم الاجتماعي و السياسي و الاقتصادي حيث أشاروا الى ذلك ب:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية " توّقف الأحداث المنظمة و المتوقعة و اضطراب العادات ممّا يستلزم التغييّر السريع لإعادة التوازن، و لتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".

أمّا الأزمة من الناحية السياسية " حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي و تستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً أو سياسياً أو نظامياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو ثقافياً".

و من الناحية الاقتصادية فتعني "انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".[2]

المصطلحات المشابهة للأزمة

الكارثة: يعرّفها قاموس اكسفورد بأنّها حدث يسبب دماراً واسعاً و معاناة عميقة، و هو سوء حظ عظيم.

كما تعرّف الكارثة بأنّها " حدث مروّع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة و خسائر مادّية و بشرية و يؤدي الى ارتباك و خلل و عجز في التنظيمات الاجتماعية و في سرعة الاعداد للمواجهة، و تعّم الفوضى في الأداء و تتضارب الأدوار على مختلف المستويات".[1]

[1] ''**Random House Dictionary Of English Language**'', Random House, New York, 1969, P.491.
[2] عبد الحميد صلاح، **"الاعلام و ادارة الأزمات"**، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2013، ص9.

و على ضوء ما سبق نستطيع القول أنّ الأزمة أعّم و أشمل من الكارثة، كما ان الأزمة قد تكون كبيرة أو صغيرة، داخلية أو خارجية، أمّا الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل و الخسائر الكبيرة في الأرواح و الممتلكات، كما أنّه في الأزمات نحاول اتخاذ قرارات لحّل تلك الأزمات و ربما ننجح أو نخفق، أمّا الكارثة فإن الجهود لمواجهتها تكون غالباً بعد وقوع الكارثة وتنحصر في كيفية التعامل معها.

المشكلة: تعرف بأنّها عائق أو مانع يحول بين الفرد و الهدف الذي يسعى الى تحقيقه، و تعبر المشكلة عن حدث له شواهد و أدّلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة امكانية التوّصل لأفضل حل بشأنها، و العلاقة بين المشكلة و الأزمة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة و لكنّها لا تكون هي الأزمة بحدّ ذاتها.

الصراع: يعرّفه قاموس علم الاجتماع السياسي على أنّه نزاع مباشر و مقصود بين أفراد و جماعات من أجل هدف واحد و تعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوّصل الى الهدف و يظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل أوضح من ظهور الهدف المباشر و نظرا لتطّور المشاعر العدائية القوّية فإنّ تحقيق الهدف في بعض الأحيان قد يعتبر شيئا ثانويا بجانب هزيمة الآخر.

كما يعرّفه نفس القاموس بأنّه كفاح من أجل القيّم و السعي من أجل المكانة و القوّة و في بعض الحالات الموارد النادرة حيث يهدف الأضداد الى تحيّيد أعدائهم أو القضاء عليهم.

و يرى نفس القاموس أنّه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل لأنّه يستهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات و حتى و ان تمّ ذلك عن طريق القضاء على أحد أطراف الصراع.[2]

أمّا القاموس الفرنسي فيرى أنّه صدام أو كفاح أو مقاومة أو معركة، و على أنّه لقاء مثير لتعارف مشاعر نقيضين يتصارعان أو يتنازعان، وله عدّة أنواع منها صراع المصالح، الأفكار، الدين، العرق...

النزاع: هو أقرب المفاهيم الى مصطلح الصراع لذلك نرى بعض المختصين في العلاقات الدولية يستعملون المصطلحين في نفس المدلول، و هناك من يعتبر أن الفرق بينهما في أنّ النزاع تخاصم

---

[1] محمد عبد الوهاب كامل، **"سيكولوجية إدارة الأزمات"**، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2003م ، ص2.
[2] خضور أديب، مرجع سابق، ص 8

بين الأطراف أمّا الصراع فهو الاحتدام أو المواجهة حيث يدخل أحد الخصوم في صراع مع الآخر، كما أنّ الكاتب كمال حماد يرى أنّ مفهوم النزاع يتناول خلاف حاد و تاريخي كمشكلة الحدود أو المياه أو ثروات طبيعية بين الدولتين أمّا مفهوم الصراع فيمكن أن يتناول نفس المشاكل لكن ببعد ايديولوجي أو ديني ... ، و عامةً يعتبر النزاع أقل حدّة من الصراع.[1]

المطلب 2: سمات و مواصفات الأزمة

1. سمات الأزمة

يرى بعض العلماء أنّ الأزمات تتّسم بالخصائص التالية:

في رأي لويس كمفورت فإنّ هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي الى إعاقة التعامل معها ومعالجتها و هي:

- ✓ عامل الشّك أو عدم التأكّد Uncertainty
- ✓ عامل التفاعل Interaction
- ✓ عامل التشابك و التعقيد Complexity[2]

كما أنّه هناك من يضيف الى الخصائص السابقة أنّ الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة و عدم الانتماء.

و عليه فإنّ أهم السمات التي تتميز بها الأزمة هي:

- نقطة تحّول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد و رّد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميّز بدرجة عالية من الشّك في القرارات المطروحة.
- ينقص فيها التحكّم في الأحداث.
- تسود فيها ظروف عدم التأكّد و نقص المعلومات، فمديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة و الشّك و الغموض و عدم وضوح الرؤية و الاتجاه.

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص 16
[2] أحمد فهد الشعلان، مرجع سابق، ص 56

- ضغط الوقت و الحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة و سريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح و الأهداف مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة و كرامة متخذ القرار.
- المفاجأة نظرا للسرعة التي تحدث بها.
- التداخل و التعدّد غي الأسباب و العوامل و العناصر و القوى المؤيّدة و المعارضة و اتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف و الهلع قد تصل الى حد الرعب و تقييّد التفكير.[1]

2. مواصفات الأزمة

و يمكن ممّا سبق تلخيص مواصفات الأزمة على النحو التالي:

- فجائية الحدث.
- تسبّب خسائر ماديّة أو بشرية و نفسية.
- تؤدي الى حدوث مشكلات جديدة لا تمتلك الإدارة و الخبرة اللازمة لمواجهتها أو تكون الخبرة قليلة أو خبرة غير كافية.
- فشل الإدارة في مواجهتها ممّا يؤدي الى تفاقم الموقف و المزيد من الخسائر.

[1] السيد عليوة، **"ادارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات"**، دار الأمين للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 81.

المطلب3: مراحل تطّور الأزمة

تمّر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، و هذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها و الإحاطة بها من جانب متخذ القرار.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوّن عواملها كلما كان أقدر على علاجها و التعامل معها ، وذلك للحّد من آثارها و ما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

يرى بعض المختصين أنّ هناك خمس مرحل رئيسية لتطوّر الأزمة هي:

1. مرحلة الميلاد:

و في هذه المرحلة تبدأ الأزمة في الظهور لأوّل مرّة على شكل (إحساس) مبهم و قلق لوجود شيء ما يلوح في الأفق و ينذر بخطر غريب غير محدّد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل اليه ؛ و الأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ و إنّما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

و من هنا يكون ادراك متخذ القرار و خبرته و مدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، و يكون محور هذا التعامل هو تنفيس الأزمة و افقادها مرتكزات النمو و من ثمّ تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدّتها الى درجة الصدام العنيف.

و تكون عملية التنفيس عن الأزمة في محورها العام هي:

خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة و يحوّلها الى شيء ثانوي لا قيمة له.

معرفة أين تكمن عواملها و محاولة ايجاد العلاج الناجح للقضاء على الأسباب التي ساهمت في نشوبها. امتصاص قوّة الدّفع المحركة للأزمة و تشتيت جهودها في نواحي أخرى.[1]

[1] أحمد محسن الخضيري، **"إدارة الأزمات: منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية"**، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة، 2003، ص ص 72-74.

2. مرحلة النمو و الاتساع:

و تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى (الميلاد) في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو و الاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:

مغذيات و محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

مغذيات و محفزات خارجية استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها و بها، و أضافت إليها قوّة دفع جديدة و قدرة على النمو و الاتساع.

و في هذه المرحلة يتعاظم الاحساس بالأزمة و لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم، فضلا عن دخول أطراف جديدة الى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها امتد اليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أنّ خطرها سوف يصل اليهم. و في هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدّخل من أجل افقاد الأزمة روافدها المحفزة و المقوّية لها على النحو التالي:

تحيّيد و عزل العناصر الخارجية المدّعمة للأزمة، سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها و بين استفحال الأزمة. تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت اليه و عدم السماح بتطورها و ذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.[1]

3. مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، و من النادر أن تصل الأزمة الى مثل هذه المرحلة و تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل و التخلف و الاستبداد برأيه و انغلاقه على ذاته أو احاطة هذه الذات بالقدسية و التأليه، و بحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح و يصورون له أخطاءه حسنات..

و بذلك تصل الأزمة الى أقصى قوّتها و عنفها و تصبح السيطرة عليها مستحيلة و لا مفّر من الصدام العنيف فيها.

[1] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق الذكر ، ص 74.

وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدّة، شديدة القوّة تطيح بمتخذ القرار و بالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل عليه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة لتنتهي عند هذا الحّد.[1]

4. مرحلة الانحسار و التقلّص:

تبدأ الأزمة بالانحسار و التقلّص نتيجة للصدام العنيف الذي تمّ و الذي أفقدها جزءاً هاماً من قوتها..

إلاّ أنّ هناك بعض الأزمات تجدّد قوّة دفع أخرى عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه و تصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر موجة تندفع وراء الأخرى.

5. مرحلة الاختفاء:

تصل الأزمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوّة الدفع الموّلدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها و ينتهي الاهتمام بها و الحديث عنها إلاّ أنّه من الضرورة الاستفادة من الدروس لتفادي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

و في الحقيقة أنّ مرحلة انحسار الأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء و ليس للتكيّف، فالتكيّف يصبح أمراً مرفوضا و غير مقبول لأنّه سيبقى على آثار و نتائج الأزمة بعد انحسارها، أمّا اعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار و النتائج و من ثمّ استعادة فاعلية الكيان و أدائه و اكتسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب و نتائج هذا النوع من الأزمات.[2]

و هناك من الباحثين من يضيف الى هذه المراحل السابقة الذكر مرحلة سادسة ألا و هي "**مرحلة التعويض**" حيث في هذه المرحلة تتم عملية التقويم و أخذ العبر و الدروس ممّا خلفته الأزمة من آثار .

[1] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق الذكر، ص ص 74- 75.
[2] نفس المرجع السابق، ص 75.

الشكل 01: يوّضح مراحل تطوّر الأزمة

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب 4: أسباب و أنواع الأزمات

أسباب الأزمات

الأزمات ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب و العوامل المؤدية لنشوبها و معالجة هذه الأزمات لا يتم دون معرفة أسبابها، فبدون معرفة هذه الأسباب لا نستطيع علاج الأزمة و انّما نساهم في تفاقمها الى جانب تضييّع الجهد و الوقت و المال، فالأزمة في حقيقة الأمر تعبّر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها و التخفيف من آثارها، و منه يمكن حصر أسباب الأزمات فيما يلي:

- **المعلومات الخاطئة:** تكون المعلومات غير متاحة أو بها سوء فهم أو أخطاء ممّا يؤدي الاستنتاج و التقييّم الخاطئ للأمور و بالتالي تصبح القرارات و الإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوّي أو عوامل مؤيّدة أو معارضة ممّا يؤدي الى الصدام.
- **سوء الإدراك:** أي التفسير الخاطئ للأمور و عدم التقدير و التقييّم و الاعتماد على الجوانب الوجدانية و العاطفة في تفسير الأفعال، كذلك الاعتماد على مصادر غير دقيقة في تحصيل المعلومات و التشويش المعتمد ممّا يؤدي الى تنامي روح السلبية و التخريب.
- **الإدارة العشوائية:** ضعف المهارات القيادية و غياب النظرة العلمية و عدم قدرة المسؤولين على تحّمل المسؤولية و كسب الثقة و عدم قدرة المسيّرين و الإداريين على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- **الضغوط:** سواء كانت ضغوط داخلية من مطالب الشعب و تأثير التكنولوجيا الجديدة و غيرها، أو ضغوط خارجية من المنافسة و الأطماع الخارجية.
- **الجمود و التكرار:** أي استخدام الأساليب المألوفة و التمسك بالتقنيات القديمة في الإدارة و عدم النمو و رفض التطوير سواء بالنسبة للأفراد أو للمنظمة عامةً.
- **عدم وضوح أهداف المنظمة و تعارضها:** من خلال عدم وضوح الأولويات المطلوبة و عدم معرفة الأشخاص لأدوارهم.[1]

[1] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق، ص 54.

- **الشائعات:** سلاح رهيب يحطّم الإدارة و القوى و يتحمل المسيّرين مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال و ندرة الإدلاء بالمعلومات و إخفائها ممّا يؤثر على الروح المعنوية و يوّلد عدم الثقة.
- **الأخطاء البشرية:** من خلال تقاعس المسيّرين عن القيام بوظائفهم الفنّية و عدم المتابعة والفشل في نظام الرقابة و التعلّم من الأخطاء الى جانب سوء التقييّم.
- **التغييّر و التطوير التنظيمي:** سواء كان تغييّر جذري شامل أو تغييّر جزئي يكون أحياناً سبباً من أسباب الأزمة.
- **الفكر الجماعي السائد:** خاصة ان كان القائد قوّياً يفرض ارادته على الآخرين و يضع الحلول غير السليمة لمشكلات مطروحة فتنتج عنها أزمة و لكن الكل يصفق له و يشجع آرائه ممّا ينتج مناعة وهمية للمؤسسة و للفرد (وجهة نظر جامدة للأطراف الخارجية) أي اجماع وهمي.[1]

و يمكن كذلك أن نحدّد أربعة أسباب رئيسية للأزمة و هي:

- ✓ أسباب خارجة عن نطاق الإنسان، أي أنّ الإنسان لا يكون سببا فيها كما يصعب عليه التحكّم فيها و ليس له القدرة على التنبؤ بها.
- ✓ أسباب ترجع الى الإنسان، أي أنّ الإنسان سبب فيها مثل سوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التقدير و التقييّم الخاطئ للآخر ...
- ✓ اهمال مؤشرات و بوادر الأزمة ممّا يؤدي الى تفاقمها و يصّعب من حلها.
- ✓ اتخاذ قرار مصيري ارتجالي من قِبل المسيّر دون الرجوع الى الشعب.

أنواع الأزمات

تتباين أسس تصنيفات الأزمات من حيث مراحل تطوّر الأزمة، أو معدّل تكرار الحدوث (ذات طابع دوري متكرّر أو طابع فجائي عشوائي)، و من حيث عمق الأزمة (عميقة، جوهرية وهيكلية

[1] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق، ص 54

التأثير أو غير عميقة و هامشية التأثير) و من حيث شدّة الأزمة (عنيفة و جامحة أو هادئة وضعيفة)، و من حيث الشمول و التأثير (شاملة لجميع أجزاء المنظمة أو تصيب جزءاً أو أجزاء محدّدة داخل المنظمة)، و من حيث محور الأزمة (مادّية، معنوية أو الاثنين معا)، و من حيث مستوى الأزمة (على المستوى الدولي أو على المستوى الداخلي)...[1]

و هناك من يقسّم أنواع الأزمات على النحو التالي:

من حيث طبيعة الحدوث:

- ✓ أزمة بفعل الإنسان: و هي تلك الأزمات التي تنتج عن الفعل الإنساني مثل الغزو العسكري و العمليات الإرهابية..
- ✓ أزمة طبيعية: و هي الأزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل الزلازل و الفيضانات..

من حيث المستهدف بالاعتداء:

- ✓ اعتداء على شخصيات.
- ✓ اعتداء على ممتلكات.

من حيث الهدف:

- ✓ عمليات ارهابية : كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.
- ✓ الابتزاز: كفرض مطالب معيّنة كشرط لإنهاء الأزمة.

من حيث مسرح الحادث:

- ✓ أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث مثل عندما يطلب مختطف طائرة الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود فيخلق أزمة جديدة مع طرف جديد.
- ✓ أزمة حدّد فيها مسبقا مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

[1] خضور أديب، مرجع سابق، ص8

من حيث المصدر:

- ✓ أزمة مصدّرة أي يكون لها أهمية في بلد آخر.
- ✓ أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها.

من حيث العمق:

- ✓ أزمة سطحية غير عميقة و هامشية التأثير.
- ✓ أزمة فجائية عشوائية و غير متكرّرة.

من حيث المدّة:

- ✓ أزمات قصيرة الأمد يتم اخمادها و القضاء عليها في مدّة قصيرة.
- ✓ أزمات طويلة الأجل و هي التي تستمر معالجتها لمدّة طويلة.

من حيث الآثار:

- ✓ أزمات ذات آثار و خسائر بشرية.
- ✓ أزمات ذات آثار و خسائر مادّية.
- ✓ أزمات ذات آثار و خسائر معنوية.
- ✓ أزمات ذات آثار و خسائر مختلطة.

من حيث القصد:

- ✓ ازمات عمدية تحبكها احدى القوى و تنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- ✓ أزمات غير عمدية و تكون نتيجة اهمال و سوء التقدير.
- ✓ أزمات لا دخل للإنسان فيها.

من حيث مستوى المعالجة:

- ✓ أزمة محلّية تتعلق بدولة واحدة و تتطلب معالجة محلّية.
- ✓ أزمة اقليمية تتعلق بعدّة دول في المنطقة، تتطلب تنسيقا اقليميا لمواجهتها.

- ✓ أزمة دولية تتعلق بعدّة دول أجنبية و بعيدة جغرافيا، و تتطلب تنسيقا و جهودا دولية.[1]

من حيث المظهر:

- ✓ الأزمة الزاحفة: هي التي تنمو ببطء و لكنّها محسوسة، و لا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة و انفجارها.
- ✓ الأزمة الصريحة او المفتوحة: و هي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- ✓ الأزمة العنيفة الفجائية: هي أزمة تحدث فجأة و بشكل عنيف، و تأخذ طابع التفجر المدوي.
- ✓ الأزمة الضمنية أو المستترة: و هي من أخطر أنواع الأزمات و أشدها تدميرا للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها أو عناصرها أو اطرافها أو العوامل التي ساعدت في ظهورها و تفاقمها.[2]

و من خلال ما سبق يمكن أن نقسّم الأزمات الى نوعين رئيسيين و هما كما يلي:

أزمات دولية:

و هي تلك الأزمات التي تحدث بين دولتين أو أكثر بسبب نزاع معيّن، كالأزمة الباكستانية الهندية بسبب اقليم كشمير و أزمة الرهائن الأمريكيين في طهران ...

أزمات داخلية:

و هي أزمات محلية تحدث داخل الدولة نفسها، و قد تمس الدولة اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا أو أمنيا لذلك فهي متنوعة و تنقسم بدورها الى عدة أنواع :

- ✓ أزمة اقتصادية: تؤثر على اقتصاد البلد أو مؤسساته الاقتصادية و قد تلحق ضررا كاملا بها أو بجزء منها مثل أزمة الطاقة، ندرة الموارد الغذائية، أزمة مالية...

[1] أحمد فهد الشعلان، مرجع سابق، ص ص 49 – 56.
[2] أحمد فهد الشعلان، مرجع سابق، ص ص 49 - 56

- ✓ أزمة سياسية: لا شك أنّ للجانب السياسي دور هام في استقرار البلد و أمنه فالإخلال بأحد الأنظمة يمكن أن يؤدي الى خلق أزمات سياسية حتى في الدول الديمقراطية، و قد تبقى الدول بدون حكومة لفترة زمنية قصيرة و قد تطول كما حدث في بلجيكا سابقا و هو الآن في لبنان.
- ✓ أزمة اجتماعية: انّ تدهور الأوضاع الاجتماعية يخلق أزمة داخلية تحدث نتيجة اختلاف نظام القيم و انهيار آليات تسوية النزاعات الاجتماعية.
- ✓ أزمة أمنيّة: و تمس النظام العام الداخلي و تعتبر من الأزمات الخطيرة كونها تهدّد كيان الدولة و استقرارها العام مثلا ظهور أو تكوين شبكات اجرامية مسلحة، أو اهمال المحافظة على الموارد النووّية التي تؤدي الى تسرب اشعاعات كأزمة تشرنوبيل.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المطلب1: مفهوم إدارة الأزمات

تعدّدت التعريفات لمفهوم ادارة الأزمات، و ان كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد إلاّ أنّ لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته و لكن يبقى المعنى متفق عليه.

فهناك من يعرّف ادارة الأزمات بأنّها كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية أو الإدارية المختلفة و محاولة تجنّب سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها و هو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة و امتدادها للتغّلب عليها.

و يمكن تعريفها أيضا على أنّها سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة الى السيطرة على الأزمة و الحدّ من امتدادها حتى لا ينفلت زمامها، و العمل على تجنب تحوّل النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة .

كما أنّ ادارة الأزمة هي: " إدارة عملية رشيدة تبنى على العلم و المعرفة و تعمل على حماية و وقاية المؤسسة، و الارتقاء بأدائها و المحافظة على سلامة المشتغلين بها و معالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها ".[1]

كما تمثل ادارة الأزمات مجموعة من الخطط و الأساليب و الاستراتيجيات و النشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات و احتوائها و الحفاظ على توازن المؤسسة.

و هناك من يعرّف ادارة الأزمات على أنّها: " نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللاّزمة التي تمّكن الإدارة من التنبؤ بأماكن و اتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء عليها أو تغييّر مسارها لصالح المنظمة.[2]

[1] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق، ص 61.
[2] أحمد فهد الشعلان، مرجع سابق، ص 35.

و هناك من عرّف ادارة الأزمات على أنها "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة و عدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكّم أكبر في مصيرك و قدراتك ". و هي أيضا " التخطيط لما قد لا يحدث".[1]

و يعرف الباحث البريطاني (ويليامز) ادارة الأزمات بأنّها "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات و الحّد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك الى نشوب الحرب، و بذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة و حمايتها".

و ممّا سبق يمكن القول أنّ ادارة الأزمات تعني الجهود العملية و الذهنية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة عن الأزمة، أي معالجة الأزمة على نحو يمّكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف و النتائج باستخدام الأدوات العملية الإدارية المختلفة و على ضوء الاستعداد و المعرفة و الوعي و الإدراك و الإمكانات المتوّفرة، و تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها و ضمان عودة الأوضاع الى طبيعتها بأسرع وقت و أقل تكلفة و أكبر قدر من الكفاءة و الفاعلية.

[1] عبد الرحمان توفيق، **" إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث "**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2004، ص18.

المطلب2: مقوّمات و مراحل إدارة الأزمة

مقوّمات إدارة الأزمة

إنّ التعامل مع الموقف الأزموي و إدارة الأزمة يتطلب استخدام عدّة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، و في الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

و منه فإنّ إدارة الأزمات تحتاج إلى مهارات ادارية خاصّة، يطلق عليها البعض "الإدارة بالاستثناء" Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، و عن الهيكل التنظيمي القائم و تصبح السلطات منزوعة و مسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات و المسؤوليات للتعامل مع الأزمة.[1]

و يمكن أن نحدّد أبرز مقوّمات الإدارة الفعّالة للأزمات من خلال الدراسات التي تطرقت لها فيما يلي:

- **تبسيط الإجراءات و تسهيلها**

لا يجوز التعامل مع الأزمة بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادّة و عنيفة، و أيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله الى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلّب التدّخل السريع و الحاسم من خلال تبسيط الإجراءات ممّا يساعد على التعامل مع الأزمة و معالجتها.[2]

- **إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية**

لا يمكن التعامل مع الأزمة في اطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل و رّد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، و حماية الكيان

[1] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق، ص ص 242 – 243.
[2] نفس المرجع، ص 243.

الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، و يقوم المنهج الإداري على أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.[1]

- **تقدير الموقف الأزموي**

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة و تطوّرها، و تحديد دقيق و شامل للقوى الصانعة للأزمة، و المساعدة لها و المؤثرة فيها ثمّ تقدير القدرات و الإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن ادارة الأزمة، و ذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة و التنبؤ باحتمالات تطور الأحداث و امكانية السيطرة عليها.

- **تحديد الأولويات**

بناءاً على تقدير الموقف الحالي و المستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط و البدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تمّ تحديدها وفق معايير معينة.

- **تفويض السلطة**

يعّد تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، و يتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، و في الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام و الأنشطة التي يتوقع منه انجازها.[2]

- **فتح قنوات الاتصال و الإبقاء عليها مع الطرف الآخر**

تحتاج إدارة الأزمة الى كّم مناسب من المعلومات، و الى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، و سلوكيات أطرافها، و نتائج هذه السلوكيات، و من ثمّ فإنّ فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.[3]

---

[1] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق، ص ص 243 – 246.
[2] نفس المرجع، ص ص 247 – 250.
[3] نفس المرجع، ص 250.

- **الوفرة الاحتياطية الكافية**

الأزمة تحتاج الى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادّي و المعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معّدات و امكانيات كبيرة يمكن توظيفها، و الاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عملية إدارة الأزمة و إتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.[1]

- **التواجد المستمر في مواقع الأحداث**

لا يمكن معالجة أزمة و هناك غياب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإنّ التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد الأسلوبين الرئيسيين:

– التواجد السرّي في موقع الأحداث.

– تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.[2]

- **إنشاء فرق مهمات خاصة**

و هذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنّه و نظراً لتباين الأزمات و اختلاف طبيعتها فإنّه من الضروري إنشاء فرق المهمات الخاصة و ذلك للتدّخل السريع عند الحاجة اليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص و عالٍ حسب نوع و حجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدوّل الأخرى ذات السبق في هذا المجال.[3]

- **توعية المواطنين**

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام و توعية المواطنين و المكلفين بأدوار عند وقوع الأزمات، حيث أنّ وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي الى المساعدة في مواجهة الأزمة ممّا يتطلب إعداد و تنفيذ خطط اعلامية و توعوية في هذا الإطار، كما أنّه يتطلب حملة إعلامية على

[1] أحمد فهد الشعلان، مرجع سابق، ص ص 167 – 168.
[2] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق، ص ص 250 – 251.
[3] أحمد فهد الشعلان، مرجع سابق، ص ص 162 – 165.

كافة المستويات تستخدم كافة وسائل و أساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة و المساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.[1]

- **الخطة الإعلامية في الأزمة**

تعّد الخطة الإعلامية من أهم مقوّمات إدارة الأزمات، و الضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل و أثناء و بعد الأزمة.

و نظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات و لأنّه عندما يُهمَش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيّين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة و التأهيل و الخبرة بحيث يتولى الادلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.[2]

مراحل إدارة الأزمة

تمّر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، و إذا فشل متخذ القرار في إدارة المراحل الأولى من الأزمة فإنّه يصبح مسؤولاً عن انفجار الأزمة و تفاقم أحداثها، فانتقال الأزمة من مراحلها الدنيا إلى مراحلها القصوى سببه تجاهل صانع القرار لمرحلة من مراحل إدارة الأزمة التي تتمثل في:

1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة:

عادةً ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكرة أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع أزمة، و إذا لم يوّجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، و قد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصّة بكل أزمة على حدى و على سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصّة مثلاً تعبيرا عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقا، و ربما تعني إشارة إنذار مبكّر لعمليات تخريب داخلي متعمّد.[3]

[1] أحمد فهد الشعلان، مرجع سابق، ص ص 169 – 170.
[2] نفس المرجع، ص 180.
[3] رشاد محمد الحملاوي، " **إدارة الأزمات: تجارب محلية و عالمية** "، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1995، ص 62.

2. الاستعداد و الوقاية:

يجب أن يتوّفر لدى المجتمع الاستعدادات و الأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، و يؤكد ذلك على أهمية اشارات الإنذار المبكر، لأنّه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إنّ الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، و هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات و بين الاستعداد و الوقاية منها، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرّف بهدوء و بكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، و لهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة و تتابع أحداث لأزمة نتخيلها، و اختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً إذا ما وقعت الأزمة فعلياً.[1]

3. احتواء الأضرار و الحد منها:

من سوء الحظ، بل إنّه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أنّ الميول التدميرية تعّد خاصية طبيعية لكافة النظم الحيّة، لذلك فإنّ هذه المرحلة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحدّ من أضرار الأزمة و منعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، و تتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الأزمة فمثلاً تعرّض أشخاص لعمليات إرهابية فهنا يصعب فعل شيء لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.[2]

4. استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد و تنفيذ برامج قصيرة و طويلة المدى، و إذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فيكون من الصعب الاستجابة و وضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، و تتضمّن هذه المرحلة محاولة استعادة الأصول المادّية و المعنوية التي فُقدت خلال الأزمة، و المسؤول الذي يحدّد مسبقاً العناصر و العمليات و الأفراد الذين يقومون بالعمليات هو من يستطيع إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

---

[1] رشاد محمد الحملاوي، مرجع سابق، ص ص 62 – 63.
[2] نفس المرجع، ص ص 63 – 64.

5. التعلّم:

المرحلة الأخيرة هي التعلّم و إعادة التقييّم لتحسين ما تمّ إنجازه في الماضي، حيث أنّ التعلّم يعّد أمراً حيوياً إلاّ أنّه يثير ذكريات مؤلمة خلّفتها الأزمة، فلكي يتعلّم المرء و يستخلص الدروس من الأزمة يجب أن يتوفر لديه حس مرهف يجعله يقدّر معاناة الغير و يتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.[1]

و قد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق، حيث حددّها البعض بأربع مراحل كما يلي:

1. **المرحلة التحذيرية:**

تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف و استكشاف كل الاحتمالات و المتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.

2. **مرحلة نشوء الأزمة:**

إذا ما فشل صانع القرار في توّقع حدوث أزمة فإنّ متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو و تتسع و يتعاظم خطرها.

3. **مرحلة انفجار الأزمة:**

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حرّكت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من التطور.

4. **مرحلة انحسار الأزمة:**

تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، و تتميّز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة و الخطط للتعامل مع الأزمات وصولا لمرحلة التوازن.[2]

[1] رشاد محمد الحملاوي، مرجع سابق، ص ص 64 – 65.
[2] السيد عليوة، مرجع سابق، ص ص 26 – 27.

المطلب3: استراتيجية التعامل مع الأزمة

تعتبر إدارة الأزمات و التعامل معها علم و فن السيطرة على الموقف و توجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال التعامل مع الأزمة ذاتها من أجل التحّكم في ضغطها و مسارها و اتجاهاتها، ولهذا يختلف الباحثين في وضع استراتيجية موحدّة للتعامل مع الأزمات، حيث يرى البعض أنّ استراتيجية التعامل مع الأزمات تقوم على العناصر التالية:

- ✓ الاستجابة الفورية و السريعة للأزمة.
- ✓ تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم لتشخيص أو متابعة تحرّك و تطوّر الأزمة، و التعامل معها.
- ✓ استعمال طريقة الاحتياطي التعبوي [1] للتعامل مع الأزمة.
- ✓ المشاركة الديمقراطية للقطاعات و القوى المتعددة و المتنوعة المعنية بالأزمة.
- ✓ احتواء الأزمة واستيعابها و ربما تجاوزها.
- ✓ تصعيد الأزمة ضمن خطط معينة مدروسة و مرسومة الاتجاه.
- ✓ تفتيت الأزمة عبر تجزئتها.
- ✓ تدمير الأزمة ذاتياً من خلال تفجيرها من الداخل.
- ✓ تحويل مسار الأزمة من خلال تغييّر وجهة تحرّكها باتجاه مناطق أو مجالات مناسبة. [2]

و هناك من لخّص استراتيجية التعامل مع الأزمات في ثلاث عناصر رئيسية:

- ✓ الخطة الإعلامية: و تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة و ترتبط بالجانب المعلوماتي.
- ✓ الخطة السيكولوجية: و التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيما و أنّ السلوك يتقدّم على الاتصال.
- ✓ خطة الاستجابة: و لأنّ الأزمة تتسم بالسرعة، يجب أن تكون الاستجابة فنياً و إعلامياً وسيكولوجياً صحيحة و سريعة و استثنائية منذ البداية، و ذلك من أجل السيطرة على

[1] نقصد هنا معرفة المناطق الضعيفة التي يمكن للأزمة أن تخترقها و من ثم اعداد احتياطي تعبوي وقائي يمثل حاجزاً وقائيا لمواجهة أي اختراق.
[2] أديب خضور، مرجع سابق، ص ص 10 – 11.

غضب المتضررين من الأزمة و تقليل الشعور السلبي و تخفيض الحاجة الى تغطية اعلامية واسعة.[1]

المطلب4: عوامل نجاح إدارة الأزمات

- **إدراك أهمية الوقت:**

إنّ عنصر الوقت أحد أهّم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل نذرته خطرا بالغاً على إدراك الأزمة، و على عملية التعامل معها إذ أنّ عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة و التفكير في البدائل و اتخاذ القرارات المناسبة، و السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات و القيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار و الحدّ منها و استعادة نشاط المنظمة.

- **إنشاء قاعدة شاملة و دقيقة من المعلومات و البيانات الخاصة:**

و التي تشمل جميع أنشطة المنظمة و كافة الأزمات و المخاطر التي قد تتعرض لها، و آثار و تداعيات ذلك على مجمل الأنشطة، و مواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر.

ومن المؤكد أنّ المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، و الإشكالية أنّ الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض و نقص في المعلومات، من هنا فانّ وجود قاعدة أساسية للبيانات و المعلومات تتسم بالدّقة و التصنيف الدقيق ممّا يساعد كثيراً في وضع أسس قوّية لطرح البدائل و الاختيار من بينها.

- **توّفر نظام إنذار مبكّر:**

و هذه النظم يجب أن تتسم بالكفاءة و الدّقة و القدرة على رصد علاقات الخطر و تفسيرها وايصال هذه الإشارات إلى متخذي القرار.[2]

[1] أحمد محسن الخضيري، مرجع سابق، ص ص 17 – 22.
[2] عبد الرزاق محمد الدليمي، " **الإعلام و إدارة الأزمات** "، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2012، ص 118.

- **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:**

إنّ عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات ومراجعة اجراءات الوقاية، و وضع الخطط و تدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

- **القدرة على حشد و تعبئة الموارد المتاحة:**

و ذلك بتعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، و بالتالي حشد و تعبئة الطاقات من أجل مواجهة الأزمة و الحفاظ على الحياة.

- **نظام اتصال يتّسم بالكفاءة و الفاعلية:**

لقد أثبتت دراسات أنّ اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة و تدفق المعلومات، و الأداء داخل المنظمة و بين المنظمة و العالم الخارجي، و بقدر سرعة و وفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد و تعبئة الموارد و الطاقات و مواجهة الشائعات و كسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

و من الضروري وضع خطط و قوائم للاتصالات أثناء الأزمة و تجديدها أوّلا بأوّل، و كذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي و الخارجي و إعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.[1]

[1] عبد الرزاق محمد الديلمي، مرجع سابق، ص 118.

المبحث الثالث: الإدارة بالأزمات

المطلب1: مفهوم الإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات و ايجادها من عدم، كوسيلة للتغطية و التمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر و أشدّ تأثيراً بحيث تطغى على المشكلة القائمة.

و من هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم و السيطرة على الآخرين، و الأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية و حتّى تؤتي ثمارها، و أهّم مواصفاتها هي الاعداد المبكر و تهيئة مسرح الأزمة و توزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة و اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، و ايجاد المبرّر و الذريعة لهذا التفجير.[1]

و للأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، و متلاحق التتابع و متراكم الإفرازات و النتائج، و كل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول اليه و بدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي أو يخف التأثير العنيف الصاخب لإفرازات الأزمة و كذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

و من ثم و للتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على اجابات سريعة و وافية عن الأسئلة التالية:

- ✓ كيف ظهرت الأزمة و تطورت أحداثها؟
- ✓ من هي الأطراف التي صنعت الأزمة سواء المعلنين أو الذين يعملون في الخفاء؟
- ✓ لماذا تمّ صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ✓ ما الهدف الذي تسعى الى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
- ✓ ما المدى الذي لا يتعيّن أن تتجاوزه قوى الضغط على الأزمة؟ و ما هي الحدود المتفق عليها؟

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص 109.

و تقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتّم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي و الاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو الى اتخاذ سلوك معيّن بشأنها.

و تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجيتها الكبرى في الهيمنة و السيطرة على العالم Globalization و لتأكيد قوّتها و فرض ارادتها و بسط نفوذها بشكل لا يفقدها أصدقائها و لا تحييد أعدائها و في نفس الوقت لتقوية تحالفاتها القديمة.[1]

و صناعة الأزمة هي في حقيقتها عملية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه، و بهدف تأكيد و ضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة، و تدعيم قوى الاستقرار و التوازن المتواجدة أو ايجاد قوى استقرار و توازن جديدة، و من ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع دوّل و تفتيت امبراطوريات و تفكيك تحالفات و إقامة أحلاف جديدة و ضم أجزاء لدوّل أخرى و إعادة رسم الخرائط السياسية، و إعادة ترتيب الأوضاع و القوى و ذلك كلّه من خلال عملية صنع الأزمة.

فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتّبعه المنظمات و الشركات و الدوّل و الحكومات و العصابات ، و يتسع مداه ليستخدمه الأفراد أيضاً، و هو أسلوب أدى إلى اسقاط حكومات و إشعال حروب و حصد آلاف من أرواح البشر و خسارة الملايين من الدولارات.[2]

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص ص 110 – 111.
[2] نفس المرجع، ص 113.

المطلب2: مراحل صناعة الأزمة

الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، و انّما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها، و صناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري و الظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات و الوسائل الدافعة و المؤيدة و المحفزة لذلك.

و صناعة الأزمات فن مستحدث للسيطرة على الآخرين و اخضاعهم و ابتزازهم، و يتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدّد الأهداف و المراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

1. مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:

يطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة لأنّها تقوم على تهيّئة مسرح الأزمة لافتعالها وزرع بؤرتها في الكيان الإداري و احاطتها بالمناخ و البيئة التي تكفل نموّها و تصاعدها، و أهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة مايلي:

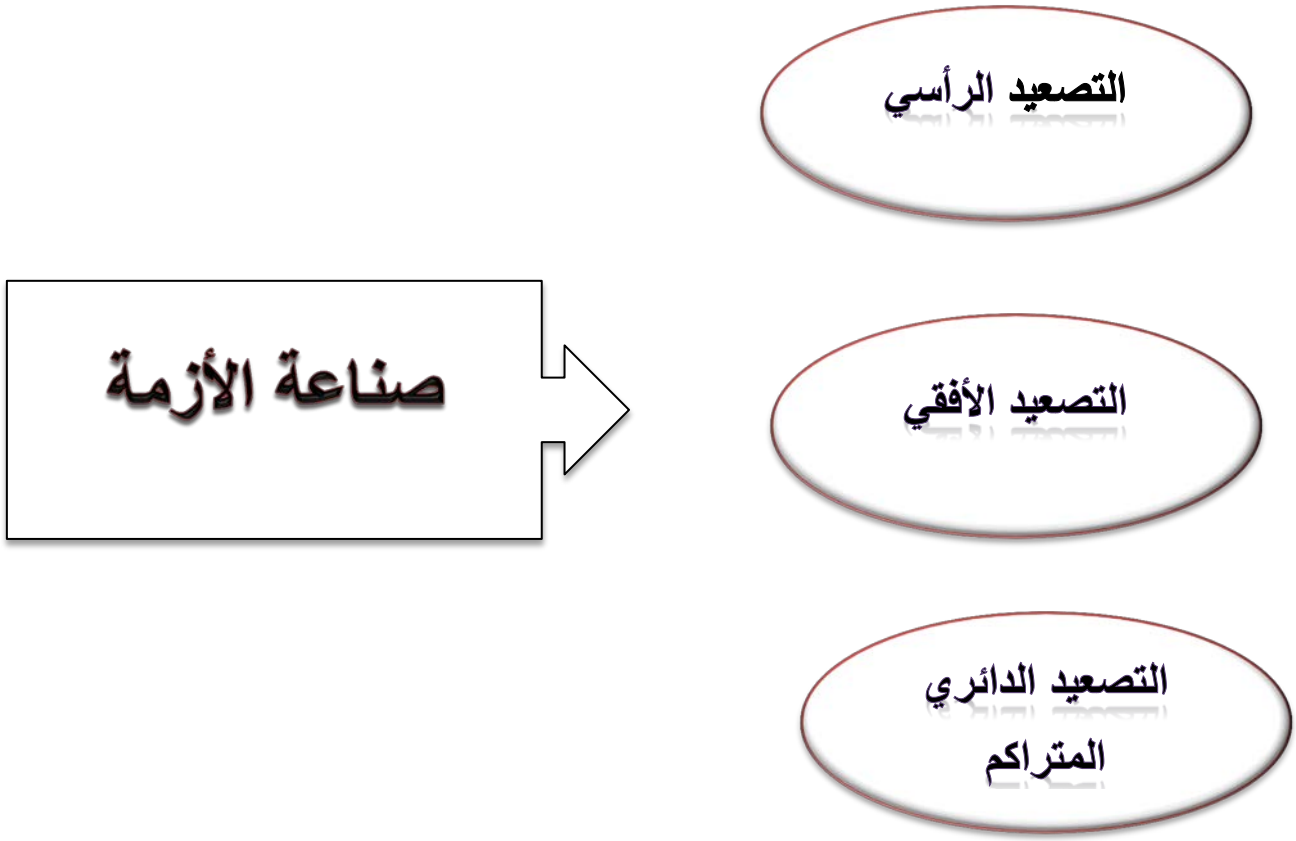
- ✓ استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري و حلفائه لإفقاده توازنه، و دفعه رويدا رويدا الى حافة الهاوية، و من خلال حسابات الفعل و ردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المراد إحداث الأزمة فيه..
- ✓ تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري و اطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية و الأكاذيب المدّعمة للشائعات، و تصويرهم على أنّهم فاقدي الأهلية والرشاد، و أنّهم خطر على الأمن و الاستقرار و أنّهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي و الشعوب.
- ✓ كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضدّ الكيان الإداري سواء من خلال الإعلام المكثف و المعدّة رسائله بشكل محكم، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات.[1]

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص 114.

2. مرحلة إنماء و تصعيد الأزمة:

يطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة و المكثفة للضغط على الأزمة، و حشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان و وضعه في فخ الأزمة و من خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات يظهرها لنا الشكل التالي:

الشكل 02: يوّضح تكتيكات تصعيد الأزمة



المصدر: عبد الحميد صلاح، مرجع سابق ص 115

و هي تكتيكات قد تستخدم في شكل بدائل، أو في شكل متكامل مع بعضها البعض، وفقاً لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات و استنزافه و حلّه بشكل مخطط متصاعد.

و يتمّ التصعيد بموجب الثلاثة تكتيكات الموضحة في الشكل أعلاه وهي كالتالي:

- ✓ **تكتيك التصعيد الرأسي:**

و يقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة و زيادة قدرتها و قوّتها، و تكثيف تواجدها في منطقة صنع الأزمة و بشكل سريع متعاظم لتأكيد التفوّق الكاسح لقوى صنع الأزمة و لعدم تمكين الطرف الآخر من التقاط الأنفاس، و لزيادة نمّوها ذاتياً مع الوقت.

- ✓ **تكتيك التصعيد الأفقي:**

و يقوم على كسب المزيد من الأصدقاء و الحلفاء و المؤيدين لقوى صنع الأزمة، و انضمامهم لها في عملية زيادة الضغط في الأزمة، و اتساع و توسيع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة، و أبعاد جديدة متسعة، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدّة و صعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تمّ صنع الأزمة لديه، فتكسر دعائمه وتهدّم أركانه و بنيانه.

- ✓ **تكتيك التصعيد الدائري المتراكم:**

هذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصّة التي تستخدم في صناعة الأزمات بشكل فعّال لزيادة الضغط على الأزمة، و ارباك الطرف الآخر ارباكاً شديداً حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات و الوسائل، و التخفيف مرحلياً و التصعيد بشكل كامل حيث يتم التصعيد بشكل متكامل و متنام لفترة يعقبها مرحلة تجميد، و بعد التجميد يتم التصعيد مرة أخرى و هكذا.[1]

و تستخدم هذه الطريقة في الأزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة التي من خلالها يتم ارهاق و ارباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمة، و افقاده الثقة بقيادته و فوق كل هذا إحداث حالة من اليأس والإحباط و بشكل يدفع أفراد هذا الكيان إلى أعمال طائشة، و تدفع بالقوى المعارضة

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص ص 116 – 117.

الكامنة تحت السطح الى الظهور العلني و التحرّك بشكل سريع لاستثمار الخلل في هذا الكيان و من ثمّ زيادة هذا الخلل و توسيع نطاقه و اجبار الخصم على التقهقر و التسليم بالمطالب التي تطالب بها بشكل كامل.

إنّ عملية تصعيد و إنماء الأزمة يجب أن تدرس بعناية و في ضوء الحساب الختامي المتوّقع لها خاصة في اطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل و متقابل في هذه العملية.

و في هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادّية ذات تأثير مباشر على تصعيد الأزمة من خلال:
– قطع المساعدات و فرض حصار اقتصادي على الكيان الإداري سواء كان دولة أو مؤسسة أو شركة و احداث ارباك مالي.

– استخدام الوثائق الحقيقية أو المزوّرة لتأكيد صدق الشائعات السابق اطلاقها في المرحلة الأولى.

– افتعال الأحداث و تنميتها و تصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرّر للتدخل العنيف ضدّ الكيان الإداري أو ضدّ قيادة هذا الكيان.[1]

3. مرحلة المواجهة العنيفة و الحادّة:

و هي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة و الكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له، و يشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ اختيار التوقيت غير المناسب للكيان المراد تحطيمه بالأزمات، على أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.
- ✓ اختيار المكان غير المناسب للخصم و الذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها، و يكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث و السيطرة عليها.
- ✓ اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي... و الذي نملك فيه القدرة على تحريك قوى الفعل و ادارة الأزمة.

و يشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معيّن يطلق عليه حادث (x) الذي يكون بداية

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص ص 117 – 118.

الشرارة و انطلاق اللّهيب، و يفضل أن يكون هذا الحادث طبيعيا عفويا، فإذا لم يتوفر هذا الحادث كان علينا أن نوّفره و بشكل يبدو فيه عفوياً تلقائياً.[1]

4. مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:

و هي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، و عدم قدرته على السيطرة على الأمور، و من ثم و من خلال العناصر التي تمّ زرعها لديه، و المحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، و منه افقاده القدرة على الرؤية الذاتية، و في الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، و استبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل و ربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الخروج عنها ما لم يتحمل تكاليف باهظة هو عاجز عن دفع ثمنها.

5. مرحلة تهدئة الأوضاع:

و هي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط على الأزمة و اعادة الأوضاع الى حالتها الطبيعية و استخدام أساليب التعايش الطبيعي، و للتخفيف من حدّة التوتر القائم و الاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني و التي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض و الاستثارة الداخلية لديه، و في الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه و احكام عملية توجيهه، و في هذا الوقت يجب استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري و الاستعانة بقادة الرأي و الفكر المعتدلين و الموالين لنا، و في اطار حملة إعلامية مخططة و مدروسة جيدا يتم اعادة الأمور الى حالتها الطبيعية بعد أن تمّ تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا و رغباتنا و أهدافنا البعيدة المدى.[2]

6. مرحلة سلب و ابتزاز الطرف الآخر:

و يطلق عليها البعض مرحلة جنيّ المكاسب و الغنائم، و التي يتم فيها حلب الخصم، و بالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة، و يتخذ جنيّ المكاسب عادةً جانبين هما:

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص ص 118 – 119.
[2] نفس المرجع، ص 119 – 120.

- ✓ جانب سلبي في اجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.
- ✓ جانب ايجابي في اقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معيّن من شأنه تقوية مصالحنا و مكاسبنا.[1]

و من هنا فإنّ الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادّة و ليس علاجها.

المطلب3: قواعد عملية افتعال الأزمة

تقوم عملية افتعال الأزمة على عدّة قواعد أساسية هي:

- ✓ خلق علاقة تبعية و انقياد و سيطرة على الكيان المزعم افتعال الأزمة فيه، حتى يمكن جنيّ المكاسب المستهدفة من وراء افتعال الأزمة، و في الوقت ذاته لضمان عدم اتساع ردّ الفعل إلى مدى و أبعاد غير مطلوبة.
- ✓ زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري، يمكنها في الوقت المناسب إعاقة حركة الكيان و توجيه قادته و تقليل ردّ فعل و بشاعة افتعال الأزمة.
- ✓ اختيار التوقيت المناسب الذي يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه، و قدرة العناصر الموالية لنا على توجيه متخذ القرار و افقاد تأثير الأزمة المرتفع، و من ثمّ القدرة على امتصاص هذا التأثير و ابتلاعه.
- ✓ ايجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها و في سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تمّ افتعالها أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه نحوها.
- ✓ افتعال الأزمة بشكل سريع و مؤثر و جنيّ مكاسبها و تحقيق الهدف منها ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، و ذلك بهدفين هما: – هدف خفيّ و هو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، و من استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري و عدم تأثرها بالأزمة.

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص 109.

– هدف علني و هو امتصاص الانفعال و تجديد الروابط و تنقية العلاقات و فتح صفحة جديدة.

و تستخدم في ذلك مجموعة ادعاءات و مبررات من بينها:

- ✓ الشرعية.
- ✓ الاضطرار.
- ✓ الحتمية.
- ✓ التنبيه للخطر.
- ✓ الحفاظ على الاستقرار.
- ✓ الحفاظ على الأمن.
- ✓ الحفاظ على السلام.
- ✓ حماية النفس و الدفاع عن المصالح.[1]

[1] عبد الحميد صلاح، مرجع سابق، ص ص 120 – 121.

الفصل الثاني

الإعلام و إدارة الأزمات

المبحث الأوّل: مفهوم الإعلام و أهميته

المطلب1: مفهوم الإعلام

الإعلام هو تلك العملية الاتصالية التي يتم من خلالها نقل الأحداث و الآراء و الأفكار للجمهور، و لم يعد الإعلام وسيلة نقل و ابلاغ فقط، فهو شكل من أشكال النشاط الإنساني بجوانبه المادّية و الروحية، فهو فكرة و نشاط و مشاركة.

هناك من الباحثين من عرفه على أنّه تلك العملية الإعلامية التي تعنى بنقل المعلومات من مرسل إلى مرسل اليه بواسطة الوسائل الإعلامية المختلفة، و هذا ما يؤكده المعجم اللّغوي فقد وردت كلمة إعلام بمعنى إخبار أي الإخبار و التعريف، فالإعلام وسيلة تعمل على تزويد الناس بالأخبار و المعلومات و الحقائق التي تساعدهم على تكوين رأي في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات، بمعنى أنّ الغاية من الإعلام هي الإقناع عن طريق بث المعلومات و الحقائق و الأخبار و الأرقام و الإحصائيات.[1]

الإعلام في اللّغة " الاطلاع على الشيء "، فيقال أعلمه بالخبر أي أطلعه عليه، و اصطلاحا هو عملية تفاهم تعنى بتنظيم التفاعل بين الناس و تجاربهم في الآراء، و هو الحضارة الحديثة التي لا يستغني عنها لا الشعوب و لا الحكومات على حد سواء، و عناصر الإعلام تتمثل في المرسل و المستقبل و الأداة (الوسيلة) و الرسالة، فالمرسل يقوم بإرسال رسالة إلى المستقبِل عن طريق أداة محدّدة تختلف باختلاف طبيعتها و تأثيرها و حداثتها، فهناك وسائل إعلامية متعدّدة حديثة و قديمة تُنقل عبرها الرسالة الإعلامية و يتم استقبالها و التأثر بها وفقا لاعتبارات متعددة منها درجة أو قوّة جذب و تأثير هذه الأداة و الظروف المحيطة، و كذلك ترتبط بالمستقبِل و الظروف المحيطة به و طبيعة هذا المستقبِل الشخصية و السلوكية، فالأدوات و الوسائل الإعلامية تختلف باختلاف أشكالها و تأثيراتها المتعدّدة و المتفاوتة.[2]

---

[1] عزيزة عبدة، " **لإعلام السياسي و الرأي العام: دراسة في ترتيب الأولويات** "، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2004، ص 47.

[2] عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص 68 – 69.

و يعرّف الإعلام أيضاً بأنّه " التعبير الموضوعي لعقلية الجماهير و لروحها و ميولها و اتجاهاتها في الوقت نفسه " و هذا تعريف لما ينبغي أن يكون عليه الإعلام و لكن واقع الإعلام لا يكتمل إلاّ بوسائل ايصاله، حيث يقوم بتزويد الناس بأكبر قدر من المعلومات الصحيحة أو الحقائق الواضحة الهادفة الى التنوير و التثقيف و نشر الأخبار و المعلومات الصادقة التي تنساب إلى عقول الناس و ترفع من مستواهم و تنشر روح التعاون من أجل المصلحة العامّة و حينئذ يخاطب العقول و ليس الغرائز.[1]

ممّا تقدّم يمكن تعريف الإعلام بأنّه نشر المعلومات بعد جمعها و انتقالها، و يعرّف اصطلاحاً بتزويد الجماهير بأكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة التي تساعدهم على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات بحيث يعبّر هذا الرأي عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم و ميولهم.

[1] نفس المرجع السابق الذكر، ص 69.

المطلب2: أهمية وسائل الإعلام

لقد لفتت الثورة العلمية الانتباه إلى أهمية الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام الجماهيري في مجالات الحياة المختلفة فقد أحدثت ما أصبح يعرف بالثورة الرابعة، بالإضافة الى التغيير الجذري في تحديد مفهوم الجمهور و المتلقي و هذا ما انعكس على ماهية الوسيلة الإعلامية، فالإعلام بمفهومه الحديث مرتبط بالتطورات العلمية و التكنولوجية التي أحدثت تغييرا جوهريا في مفهومه و تقدّم نظرياته، و تنوّع مجالاته.

وتمثل الوسائل الإعلامية أحد مكونات العملية الاتصالية، و هذا يتوقف على مدى فعاليتها وحضورها و انتشارها.

إنّ تأثيرات وسائل الاتصال الجماهيري متنوعة و مختلفة و تأخذ أبعاداً شتى سواء في المجال المعرفي أو السلوكي أو في مجال تكوين الرأي العام، ففي المجال المعرفي حيث أنّ وسائل الاتصال تثبت كماً هائلاً من المعلومات و الأخبار بشكل يومي و هي بمجملها تمثل رصيدا معرفياً لدى المتلقي سيما إذا كانت تناسب توّجهاته و ترتبط بواقعه و لا تتنافى مع معتقداته، و في المجال السلوكي فهي تساهم في عرض أنماط سلوكية عديدة و الترويج لها و التي يمكنها أن تدفع المتلقي نحو أهداف معينه من حيث القبول أو الرفض أو في مجال العام، حيث بسير توجيهات الجمهور وتغيير بعض اتجاهاته فمن الطبيعي أن نرى أحزابا سياسية و رجال أعمال و مجموعات ضغط وقادة يسعون لامتلاك وسائل إعلامية بغية توجيهها و التأثير بها على الآخرين حسب مصالحهم.[1]

إنّ وسائل الإعلام تستطيع أن تسهم بقدر ملموس في توسيع الآفاق و شد الجمهور نحو القضايا الجوهرية و الأساسية إن أحسن استخدامها، فقد أصبح تأثير وسائل الإعلام عموماً والتلفزيون خصوصا على العقول لا يقل عن تأثير المدرسة و الجامعة هذا ان لم يكن أكبر، حيث يتناول التلفزيون معظم المواضيع التي تهم المشاهد منها السياسية و الدينية و الأدبية والاجتماعية.

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سابق، ص 69.

كما أكد الإعلامي الأمريكي مايكل هابت في بحث له حول "دور الإعلام في العالم الثالث" بقوله إنّ للإعلام وظيفتين متميزتين هما:

- تحقيق التكامل بين كل الناس في داخل الدولة الحديثة.
- جعل الناس يشاركون في مشروعات التنمية القومية.

مشيراً إلى موقف أحد الباحثين في هذا الخصوص بقوله أنّه إذا ما تمّ تدفق اعلامي فإنّ الناس سيكونون قادرين على فعل أشياء كثيرة بشأن تحديد الأهداف و تقرير متى يتغيرون و كيف يتغيرون و ما يريدون للمجتمع من تغيير.

و إذا كان نمط ملكية وسائل الإعلام و أساليب إدارتها يفرض الإيديولوجية التي تعمل الوسيلة الإعلامية في اطارها و يحدد وظائفها و المهام التي تؤديها في المجتمع فإنّ البناء الاجتماعي والسياسي يمثّل مصدرا من مصادر المعلومات الذي تستقي منه الصحافة الوقائع و الأحداث و هو بالتالي يؤثر على نوعية ما يطرح و ما لا يطرح من مضامين اعلامية بحيث تمارس وسائل الإعلام دورها في العملية التنموية عبر المراحل التالية:

- مرحلة التخطيط للخطط التنموية و ذلك بتحضير الرأي العام الشعبي لهذه الخطط و نشر الدراسات و البحوث و التجارب العالمية.
- مرحلة البدء بالتنفيذ و هنا تمارس أجهزة الإعلام المتعدّدة في الاستفادة من جهود وطاقات المواطنين المختلفة للانخراط في العملية التنموية.
- مرحلة الدخول ميدانيا في برامج خاصة بالتنمية توّجه و توّضح أبعاد و مراحل الخطط بالإضافة الى المراقبة و تصحيح المسارات و المحاسبة في أي تقصير، فالإعلام يغذي الحماس في المشاركة و يستطيع أن يصعدها إلى درجة تدخلها في دورة حياة المواطن اليومية.[1]

و منذ زمن لم يقتصر دور وسائل الإعلام على نقل الأخبار و التعليقات السياسية و البرامج الترفيهية أو المتنوعة، بل أصبح العلم أحد أدوات التقدّم في عملية التنمية الوطنية و التغير

[1] علي فلاح الضلاعين و آخرون، **"الإعلام و إدارة الأزمات"**، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2015، ص ص 120 – 121.

الاجتماعي، و هنا لابد من التأكيد على دوره الاجتماعي و الثقافي و السياسي الهام فقد برز مفهوم ما يسمى بالإعلام التنموي و هو اعلام هادف و إنساني و شامل و واقعي يتطلب كوادر اعلامية مختصة لارتباطه بالتنمية كعملية ديناميكية و معقدة و صعبة و شاملة مستوحاة من الظروف الذاتية و عليه يبرز دوره الاجتماعي بتوسيع الآفاق الفكرية اتجاه التنمية و الإشارة الى القضايا المتعلقة بها و ترسيخ قيّم و عادات اجتماعية مناسبة لها، و دوره الثقافي الذي يدّعم خطط التنمية و يتيح المجال لها، أمّا دوره السياسي فهو يستند على مبدأ الحوار و المشاركة السياسية.[1]

[1] علي فلاح الضلاعين و آخرون، مرجع سابق، ص 121.

المطلب3: دور الإعلام في الأزمات

1. دور الإعلام قبل انفجار الأزمة

تقوم هيئة الأركان الإعلامية منذ البداية منطلقة من الاستراتيجية العامة للأزمة و مسترشدة بالمنطلقات العامة المحدّدة لمعالجة الأزمة و بالدور المرسوم للإعلام في مجمل عملية المجابهة بوضع الخريطة التفصيلية و اللوائح التنفيذية التي تمكنّها من تحقيق خططها و برامجها و إنجاز المهام المطلوبة منها في عملية الصراع، و نرى ضرورة و أهمية و إمكانية إنجاز المهام التالية:

- تضع هيئة الأركان الإعلامية خريطة شاملة و كاملة للمنظومة الإعلامية المتوّفرة، تضّم جميع وسائل الإعلام الجماهيري (المطبوعة، المسموعة، المرئية) كما تضّم السبل والوسائل و الإمكانات المتوّفرة في مجالي الإعلام الفردي–الشفهي– المواجهي و الإعلام الجمعي.
- انطلاقاً من الإدراك العميق لخصائص شرائح كل نظام اتصالي و كل وسيلة اعلامية، تقوم هيئة الأركان الإعلامية بتحديد وظائف و مهام هذه الوسائل كافة.
- و انطلاقا من الفهم العميق لخصائص الشرائح المختلفة من الجمهور (الداخلي، الإقليمي والعالمي) تقوم هيئة الأركان الإعلامية بتحديد الجمهور المستهدف بالنسبة لكل وسيلة إعلامية.
- و انطلاقا من الإدراك العميق لنظريات الإقناع و التأثير، تقوم هذه الهيئة بتحديد الأسلوب الإعلامي المناسب استخدامه في كل وسيلة من وسائل الاتصال المتوفرة، و بالتنسيق الكامل و التفاهم و التعاون مع الكوادر الإعلامية العاملة في هذه الوسائل و الممثل معظمها في هيئة الأركان الإعلامية.[1]
- تشكل هيئة الأركان الإعلامية المركزية في كل مؤسسة إعلامية فريق عمل مؤهل ومتخصص و متنوّع (يضّم رئيس و مجموعة من المحرّرين و المصوّرين و ذلك حسب أهمية و نوعية و حجم و طبيعة مهام كل وسيلة). يكون هذا الفريق متفرغا كلياً (و ربما جزئياً حسب الوسيلة) و مسؤولا عن الإدارة الإعلامية للأزمة في مؤسسته ، و تقديم التغطية الكاملة و المستمرة للأزمة و يتم توزيع العمل داخل هذا الفريق حسب طبيعة

[1] أديب خضور، مرجع سابق، ص 63.

المؤسسة و حجمها و موقعها عل الخريطة الإعلامية و داخل المنظومة الإعلامية العامة، و يرتبط هذا الفريق عبر رئيسه مع قيادة المؤسسة و تكون مهمته المركزية تنفيذ المهام الملقاة على عاتق المؤسسة ضمن الخطة الإعلامية العامة لإدارة الأزمة.[1]

إنّ المرحلة الأولى من إدارة الأزمة إعلامياً (مرحلة ما قبل الانفجار) هي مرحلة تأسيسية بالغة الأهمية، من الضروري أن تسعى فيها القيادة الإعلامية إلى تحقيق المهام الثلاثة الآتية:

- **إشباع الجوع إلى الإعلام**

تختلف الأزمات و تتباين و لكن و بالرغم من هذا التعدّد و التباين فإنّ المدخل الأساسي لقراءة الأزمة هو المبدأ الذي ينص على حقيقة أنّ الأزمات ليست وليدة ذاتها و لكنها وليدة مجموعة من العوامل و الدوافع و الأسباب.

و لذلك فإنّ المهمة الأولى لإدارة الأزمة إعلامياً في مرحلة ما قبل انفجارها هي تقديم حجم معرفي شامل و متنوّع يغطي الجوانب المختلفة للأزمة، و يمّكن المتلقي (القارئ و المستمع و المشاهد) من أن يقف على أرض صلبة من المعلومات الغنّية و المتنوّعة المصادر و التي تتيح له أن يمتلك المعرفة الكافية المتعلقة بجوانب الأزمة و عناصرها و أسبابها و أطرافها.

و التغطية الإخبارية الوصفية و السردية (التي تكون غالباً انفعالية و توجيهية و تمجيدية، التي لا ترى سوى صورتها و لا تسمع سوى صوتها) ليست هي التغطية الإخبارية المناسبة و المطلوبة. في المرحلة الأولى من تغطية الأزمة تستطيع القيادة الإعلامية الخبيرة و المؤهلة أن تعبّر عن رأيها وموقفها من خلال المنظور الذي تقدّم به المعلومات و الوقائع و الحقائق و من خلال نوعية هذه المعلومات و طريقة معالجتها و صياغتها و ترتيبها و أشكال تقديمها.

يتم تحديد هذا المنظور في ضوء الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة و على قاعدة الأسس والمنطلقات التي تمّ تحديدها لإدارة الصراع. و لكن القيادة الإعلامية التي تطبق هذه الاستراتيجية تطبيقا مبدعا و خلاقاً و ليس تطبيقا بيروقراطيا آلياً يجب أن تكون قادرة على أن تقدّم هذا المنظور

[1] أديب خضور، مرجع سابق، ص ص 63 – 64.

بطريقة لا تتناقض مع طبيعة الأحداث أو مع خصوصية الوسيلة المستخدمة أو مع خصائص الجماهير المستهدفة يعني هذا أن تطبقه بطريقة إعلامية مقنعة و مؤثرة.[1]

- **النزعة التحليلية – النقدية و التثقيفية**

ليست الأزمة مجموعة أحداث منعزلة تجري عملية تغطيتها إخبارياً إنّها تركيب معقد و متشابك ويضم جوانب و أبعاداً متعدّدة و هي لا تحدث في فراغ بل هي بنت مجتمعها و عصرها و نتاج ظروفها بمعنى أنّها تحدث ضمن سياق معيّن.

إذا كان الطابع الإخباري (الانبائي، المعلوماتي) هو السائد في المهمة الأولى ذات السمة التعريفية بالأزمة، فإنّ الطابع التثقيفي (التحليلي، الفكري، النقدي) هو السائد في المهمة الثانية، مع التأكيد أنّه ثمة تداخلا بين المهمتين و أنّ الواقع لا يعرف هذا الفصل التعسفي الذي يفرضه الفكر لأهداف دراسية و بحثية صرفة. المعلومة (الحقيقية، الواقعة) بالغة الأهمية للتعريف بالأزمة في هذه المرحلة التأسيسية من مراحل إدارة الأزمة إعلامياً قبل انفجارها و تفاقمها، لكنّها ليست كافية لوحدها لابد من اعتماد منهج تحليلي–تفسيري–نقدي يتعرض للأبعاد المختلفة للأزمة و يحلّل أسبابها و يلقي الضوء على مواقف الأطراف المختلفة، و يساهم في زيادة بلورة تشخيصها و توضيحها بشكل شامل و عميق و ضمن السياق الذي نشأت فيه و تطورت، و في ضوء الاستراتيجية العامة التي حدّدتها هيئة الأركان المركزية لإدارة الأزمة.

إنّ المعالجة التحليلية–التفسيرية للأبعاد المختلفة للأزمة (الحضارية، النفسية، الاقتصادية، العسكرية...) تشحن التغطية بمضمون يثري معرفة المواطن بالأزمة و يعمق فهمه لها و يحشد حول هذه التغطية قوى و شرائح واسعة، مهتمة و معنية بالأبعاد المختلفة للصراع، إنّ من شأن ذلك أن ليس فقط أن يجعل المواطن مطلعا على أخبار الأزمة، و مدركاً و فاهماً و مستوعبا لأبعادها و أسبابها و تاريخها و عواملها، بل و محصناً أيضا (و هذه مسألة مهمة جداً في المراحل التالية من تطوّر الأزمة و ما تتميّز به من شن حملات دعاية مضادة) ضدّ تأثير أي خطاب إعلامي مختلف و ذلك لأنّه أصبح يقف على أرض صلبة بناها بنفسه و لنفسه من خلال المعلومة الصحيحة و التحليل السليم، و نشير بهذا الصدد إلى ضرورة الاعتماد على الخبراء و الأخصائيين

[1] أديب خضور، مرجع سابق، ص ص 65 – 66.

و قادة الرأي إذ لا تستطيع وسيلة الإعلام المعاصرة مهما امتلكت من كوادر مؤهلة أن تنجز لوحدها هذه المهمة.[1]

- **البعد اللّغوي للأزمة – حرب المصطلحات –**

تشمل عملية التأسيس لإدارة الأزمة إعلامياً ليس فقط الحسم المعلوماتي و الفكري بل أيضاً حسم البعد اللّغوي للأزمة، يجب أن يكون واضحاً أنّ اللّغة ليست محايدة و أنّ الكلمات عبارة عن أوعية للمعاني و أنّ للكلمة دلالات اتصالية مختلفة، لذلك يصاحب كل أزمة صراع حول نوعية المصطلحات المستخدمة أو حول المضمون الذي يحتويه المصطلح الواحد، لذا على هيئة الأركان المركزية أن تحدّد مصطلحاتها (السياسية و العسكرية و الجغرافية...) و أن تعمّم هذه المصطلحات، و أن تشرف القيادة الإعلامية على استخدامها في وسائل الإعلام كافة و حتى في المساهمات التي يقدّمها كتاب من خارج المؤسسات الإعلامية.[2]

2. دور الإعلام أثناء الأزمة

لقد حظي الإعلام بمظاهره المختلفة المرئية و المسموعة و المكتوبة بأهمية كبيرة و تأثير فاعل في الأزمات و ادارتها، و في الوقت نفسه أداة من أدوات تجهيزات إدارة الأزمات و يمارس الإعلام خلال الأزمة مهمات تتمثل فيما يلي:

- **المهمة الأولى – إخبارية:**

و تستهدف تغطية الأزمة و متابعة تطوراتها المختلفة و التعريف بنتائجها بهدف صياغة وعي داخل الدولة يشمل الرأي العام و المؤسسات و الإدارات و الأجهزة التنفيذية المختصة بهدف تفعيل هذه الجهات للتصدي للأزمة بقوّة و تطويقها.

- **المهمة الثانية – توجيهية:**

و تستهدف تأمين الدعم اللازم من الدول و القوى المعنية بالأزمة و المهتمة بها و الإعلام الجيّد هو الإعلام القادر على إثارة اهتمام جميع الجهات السابقة و غيرها أيضاً بالأزمة

[1] أديب خضور، مرجع سابق، ص ص 67 – 68.
[2] نفس المرجع، ص ص 69 – 70.

بتزويدهم المستمر بالأخبار و الحقائق و المعلومات و البيانات اللازمة عن الأزمة و تطوراتها و تداعياتها المختلفة التي يجب أن يتم اعددها وفق الاعتبارات التالية:

- ✓ الاستجابة للأهداف المحدّدة.
- ✓ محتوى و مضمون يحقق الفائدة منه.
- ✓ تقديم المعلومات في الزمن المناسب.
- ✓ تقديم معلومات و آراء و أفكار و تنبؤات محدّدة تشكل داعماً للدولة في تعاملها مع الأزمة.
- ✓ مشاركة باحثين و مختصين من ذوي المعرفة الواسعة بالأزمة و تطوراتها.

و يستهدف الإعلام في هذه المهمة جذب الانتباه للأزمة و إثارة الاهتمام بها و صياغة وعي مناسب يرسخ تصرفات و سلوك محدّد يساعد في التعامل مع الأزمة و يمكن القائد من التعامل الفاعل معها و تطويق نتائجها و تحقيق الأهداف.[1]

إلاّ أن هناك من الباحثين من يضع مهام أخرى للإعلام أثناء انفجار الأزمة فيرى أنّه يجب على هيئة الأركان الإعلامية إدراك سمات هذه المرحلة و انعكاساتها على الإعلام، و أن تقود إدارة الصراع إعلامياً في ضوء الاستراتيجية العامة و من أجل إنجاز الوظائف و المهام الملقاة على عاتقها و تحقيق الأهداف المحددة.

كما يجب على هيئة الأركان الإعلامية في هذه المرحلة أن تحرص على ما يلي:

- ✓ تحقيق أقصى قدر من الارتباط و التنسيق و الاتصال بهيئة الأركان المركزية لإدارة الأزمة.
- ✓ التعبئة الشاملة و تنظيم آلية عمل في غرفة عمليات إدارة الأزمة إعلامياً تعمل على مدار الساعة.
- ✓ تحقيق ارتباط و اتصال و اشراف و متابعة بشكل دائم مع مختلف وسائل الاتصال.

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 154 - 155.

- ✓ المواكبة الدائمة و المتابعة الدّقيقة للتغيير الحاصل في ميدان الصراع الأساسي و في مواقف الأطراف المختلفة المعنية بالأزمة و اصدار التوجيهات المناسبة للوسائل المختلفة لمواجهة هذه المتغيرات، و تطوير الخطط و البرامج الإعلامية وفق تطوّر الأزمة وتفاعلات الأحداث و ظهور مواقف جديدة، و ذلك كلّه بالتنسيق و التفاهم مع الوسائل الإعلامية من جهة و هع هيئة الأركان المركزية من جهة ثانية.
- ✓ المتابعة الدائمة و المستمرة لإعلام الخصم (العدّو) و تحليل مضمونه و أساليبه و تحديد أشكال و طرق و وسائل الرّد عليه، بهدف تخفيف أو الغاء تأثيره و تحصين الرأي العام من مخاطره، و يجب الانتباه في هذا الصدد الى حقيقة أنّ مصداقية الإعلام الموّجه الى الخصم قد تتناقض مع مصداقية الإعلام الموّجه الى الداخل.
- ✓ السهر على تطبيق الاستراتيجية العامّة و الحرص على وضع الخطط و البرامج المرسومة موضع التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات و التطورات الحاصلة.
- ✓ الإشراف على تحقيق التكامل و التنسيق بين المفردات المختلفة للمنظومة الإعلامية والحرص على الاستفادة من الخصائص و الإمكانيات الذاتية لكل وسيلة.
- ✓ الحرص على مراقبة الجماهير المستهدفة و ملاحظة و فهم التغيير الذي قد يحصل في أوساطها، المسألة المركزية هنا تتمثل في كيفية استقبال الجماهير المستهدفة للخطاب الإعلامي.
- ✓ الحرص على إنتاج خطاب إعلامي موّجه للأطراف الخارجية مناسب لمواقف هذه الأطراف من الأزمة، و قادر على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الأطراف، و مواكبة التغيرات التي قد تحصل في مواقف هذه الأطراف.
- ✓ إجراء عملية تقييم جدوى للممارسة الإعلامية وفق الظروف الخاصة، و بما يتناسب مع خصوصية كل وسيلة و طبيعة كل شريحة اجتماعية، كما يجب أن تشمل عملية التقييم مجالات متعدّدة (الأهداف، الوسائل، الأساليب، استخدام الإمكانيات) و أن تطال مستويات متنوّعة (مستوى تنفيذ الخطة، الوصول الى الجماهير، تحقيق الأثر...).

- ✓ إنّ التركيز على متابعة التطورات اليومية يجب أن لا ينسي القيادة الإعلامية للأزمة أهمية إعداد الرأي العام لنتائج الأزمة.[1]

3. دور الإعلام بعد الأزمة

الأزمة حدث هام يترك آثاره العميق على مختلف جوانب الحياة، و الأزمة كما أشرنا سابقاً هي لحظة في سياق، و إذا كانت الأزمة قد انتهت فإنّ السياق مستمر و بالتالي فإنّ آثارها ذات حضور قوّي، و بالتالي تمارس تأثيراً.

أشرنا سابقاً الى ضرورة أن يمهد الإعلام إلى النتائج المتوّقعة للأزمة بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج، و هنا يجب انجاز المهام التالية:

- عدم التوّقف فجأة عن الاهتمام بالأزمة وعدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملئه مصادر أخرى، درجة التركيز قد تختلف كما أنّ موقع الأزمة في ترتيب أهمية الأحداث قد يختلف أيضاً و مع ذلك يجب التدرج في تخفيف التركيز على الأزمة، إنّ كثافة التغطية في المرحلة السابقة يفرضها احتدام الصراع و تفاقم الأزمة، امّا الآن الأزمة قد خفّت أو انتهت و ربما استجدت أمور جديدة و بالتالي برزت قضايا هامّة، الأمر الذي يحّتم تراجع موضوع الأزمة على سلم الأولويات.
- ضرورة التركيز في هذه المرحلة من إدارة الأزمة إعلاميا على استخلاص العبر و الدروس و النتائج من الأزمة، انقشع الضباب الآن و خمد غبار الصراع و خفّ التوتر، هدأت الأعصاب و تكشفت الأمور و الحقائق، فباستطاعة الإعلام معتمدا على كوادره و على قادة الرأي و على الخبراء و الاختصاصيين، تقديم رؤية معمقة للزمة و للدروس المستفادة منها، إنّ هذا من شأنه أن يساهم في ترسيخ التأثير الذي استهدفه الإعلام في المرحلتين السابقتين و تدعيم الاتجاهات التي أوجدها لدى الجمهور.

[1] أديب خضور، مرجع سابق، ص ص 72 – 73.

- ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلامياً تشمل هذه العملية الإجابة عن تساؤلات كثيرة و هامّة:
  - ✓ كيف كان الأداء الإعلامي عموماً؟[1]
  - ✓ مدى واقعية و مرونة البرامج الموضوعة، ومصاعب تنفيذها، و استجابة الجمهور و مجابهة الإعلام المضاد... و رفع دراسة شاملة عن التجربة كلّها الى هيئة الأركان المركزية.

المبحث الثاني: استراتيجية وسائل الإعلام في إدارة الأزمات

المطلب1: مدخل مفاهيمي للاستراتيجية الإعلامية

لقد تعدّدت التعريفات الخاصة بالتخطيط الاعلامي لدى المتخصصين، فقد عرف د. نبيل عارف الجردي، الاستراتيجية الإعلامية بأنّها "توظيف الإمكانيات المادّية والبشرية والإعلامية من أجل تحقيق أهداف معينة."

بينما وضع د. محمود كرم سلمان التعريف الآتي للاستراتيجية الإعلامية "اتخاذ التدابير العملية للاستفادة المثلى من الإمكانات والقوى والكفاءات الإعلامية المتاحة لتحقيق أهداف واضحة معينة مستقبلية في إطار سياسة إعلامية محدّدة وباستخدام خطط إعلامية متكاملة يجري تنفيذها تنفيذا فاعلاً بأجهزة إدارية وتنظيمية قادرة."

يبدو أن أدّق التعاريف وأشملها تعريف الخبير الإعلامي سعد لبيب للاستراتيجية الإعلامية والذي عرّفها بأنّها "توظيف الإمكانات البشرية والمادّية المتاحة أو التي يمكن أن تتاح خلال سنوات الخطة من أجل تحقيق أهداف معينة في إطار السياسة الإعلامية أو الاتصالية مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات."

و يتميّز هذا التعريف المستمد من خبرات واقعية طويلة في العمل الإعلامي من ناحية و معايشة ومتابعة لاهتمام المنظمات الإعلامية الدولية والعربية للعمل الإعلامي من ناحية أخرى بعدة مميزات هي:

[1] أديب خضور، مرجع سابق، ص ص 73 – 74.

1. توظيف "الاستفادة من كل ما هو متاح من إمكانيات بشرية و مادّية".
2. الجمع بين الإمكانيات البشرية والمادّية حيث أن النوعين أهم أسس الاستراتيجية الإعلامية السليمة حيث لا يمكن الاعتماد على أحدهما دون الأخر.
3. عدم قصر النظر على الإمكانيات المتوافرة حالياً وإنّما التطلّع والبحث والتخطيط للاستفادة ممّا سيتم توفيره أو المتوقع إتاحته من هذه الموارد مستقبلاً انطلاقا من النظرة المستقبلية للتخطيط.[1]
4. الإشارة إلى الأهداف الإعلامية التي تسعى كل خطة إلى تحقيقها وربطها بالسياسة الاتصالية والإعلامية التي توضع في ضوئها هذه الأهداف وتسعى وسائل الإعلام إلى تنفيذها.
5. الإشارة إلى ضرورة وأهمية الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادّية باعتبار أنّ إحدى سمات التخطيط تقليل النشاط العشوائي[2].

و الاستراتيجية الإعلامية في أبسط تعريفاتها هي تخطيط الأعمال و المشروعات بما يحقق رسالتها و رؤيتها و الأهداف المرجوّة من انشائها، و ذلك وفقاً للموازنات و السياسات و الأنظمة و المعايير و المواصفات و الجداول الزمنّية المحدّدة.

و عندما نتحدث عن الاستراتيجية الإعلامية لمضمون القنوات التلفزيونية (الإعلامية) فإنّنا نقصد عملية ربط مضمون القناة بأهدافها الاستراتيجية المنبثقة عن رسالتها و رؤيتها مع الالتزام بالسياسات العامّة و التحريرية المحدّدة للقناة، و المنضبطة بموازناتها و أنظمتها و لوائحها و معايير الجودة المهنية و الملتزمة بالجداول الزمنية.[3]

[1] كمال عبيد، **"التخطيط و التخطيط الإعلامي"**، شبكة النبأ المعلوماتية، مأخوذة عن: http://annabaa.org/arabic/studies/346، تاريخ الاطلاع: 2017/04/09 بتوقيت 14:28.
[2] كمال عبيد، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.
[3] محمود عبد الهادي، **"التخطيط الاستراتيجي للمضمون الإعلامي"**، ورقة عمل مقدّمة للملتقى الثالث للقنوات الفضائية الهادفة، 2011، ص 4.

المطلب2: أسس و خطوات الاستراتيجية الإعلامية

1. أسس الاستراتيجية الإعلامية

ترتبط الاستراتيجية الإعلامية بأهداف و إمكانية و مستوى كوادر المؤسسة الإعلامية، فهي تهدف قبل كل شيء إلى تحقيق الأهداف المنشودة من عمل وسيلة أو الوسائل الإعلامية المتاحة، وازدادت أهمية التخطيط العقلاني في الآونة الأخيرة بفعل عامل المنافسة القوّي و كمية الاستثمارات المالية الضخمة في بعض الوسائل الإعلامية و تطوّر الكوادر الإعلامية من حيث الحرفية والمهنية، و بفعل هذه العوامل مجتمعة تتجه مختلف الوسائل الإعلامية إلى التحوّل إلى مرافق اقتصادية منتجة، و التخلي عن طابعها الإداري الخاسر الذي هو بحاجة الى مموّل بشكل دائم وفي مختلف جوانب ممارسة المهنة.

و يمكن أن نلمس حالتين من الاستراتيجية:

الاستراتيجية الجزئية و التي نجدها في كل مؤسسة إعلامية على حدى سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، و تعّد الاستراتيجية الجزئية هي الأساس و اللبنة الأولى في تنشيط العمل الإعلامي من حيث تأهيل الكوادر و تطوير المنشأة مهنياً، و تقليص هامش الجانب الإداري من بيروقراطية و توسيع أبواب التسويق الإعلامي بما يخدم المنشأة مالياً و اقتصادياً ويخدم أفرادها.

الاستراتيجية الكلية و التي تشمل كافة المؤسسات الإعلامية و هذا ينطبق على وجه التحديد في الدوّل التي يكون فيها القطاع العام هو المسيطر، و يقع على عاتق الاستراتيجية الكلية التقليص قدر الإمكان من الخسائر المادّية للمنشآت الإعلامية و تطويرها و تحقيق الأهداف الوطنية للدولة من حيث بناء أسس الوحدة الوطنية و القضايا على الانقسامات الداخلية، والمشاركة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و مواجهة التحدّيات الخارجية.[1]

[1] علي فلاح الضلاعين، و آخرون، مرجع سابق، ص ص 123 – 124.

و يمكن أن نلخص القواعد و الأسس العامّة للاستراتيجية الإعلامية فيما يلي:

- **توضيح الخطة المطلوبة و مكانها و الفترة الزمنية لتنفيذها:**

و هناك نوعان من الخطط:

- ✓ خطة دائمة متطوّرة: وهي التي توضع و يستمر استعمالها لمدّة طويلة و تشمل السياسات و الإجراءات متواصلة التجديد بمعنى أنّ الانتهاء من خطة يعقبها بدء خطة جديدة.
- ✓ خطة مؤقتة: و تتميّز بإعطاء مهمة محدّدة لفرد معيّن ترتبط بفترة زمنية معينة.

- **تحديد شكل الخطة الإعلامية:**

و هذا الشكل يرتبط بالخطة الموضوعة و الأهداف المنشودة من ورائها و عادةً ما تتخذ الخطة الإعلامية أحد الأشكال التالية:

- ✓ التناقص: أن تبدأ الحملة بدرجة عالية من التركيز و الكثافة و الانتشار و ذلك بجذب الاهتمام العام، ثم تأخذ في التناقص التدريجي إلى أن تصل إلى حد معين تثبت عنده إلى نهاية الفترة الزمنية المحدّدة له.
- ✓ التزايد: أن تبدأ الحملة بتركيز محدّد و كثافة ضعيفة ثم تأخذ في التزايد تدريجياً من حيث الحجم و عدد مرات التكرار و نوعية الوسائل الإعلامية المستخدمة حتى تصل إلى أعلى مستوى من الكثافة و التركيز تثبت عندها.
- ✓ الثبات: أن تبدأ الحملة الإعلامية بمستوى ثابت و تستمر عليه طوال فترة تنفيذها سواء من حيث كثافتها أو انتشارها.
- ✓ التغيّير و التذبذب: أن تبدأ الحملة قوّية ثم تتناقص ثم تعود للارتفاع ثم تتناقص، أي أنّها تتذبذب إلى درجة التركيز و الانتشار وفقا لخطة زمنية محدّدة.[1]

[1] عبد العزيز بن سلطان الضويحي، **"التخطيط الإعلامي و دوره في مواجهة الكوارث و الأزمات"**، (رسالة ماجيستير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص ص 53 – 55.

- **تحديد الأهداف المراد تحقيقها:**

و الإعلام هدف عام يرمي إلى تحفيز المواطن للانتباه لهذا الهدف، لكن ذلك لا يمنع من التركيز على أهداف أصغر تدخل في نطاقه، و تتجه إلى كل قطاع بما يناسبه، و بإيجاز يمكن القول بأهمية تحديد الأهداف بوضوح و عدم صياغتها في عبارات عامّة دون تركيز.

- **تحديد وسائل الإعلام و أشكاله:**

و هناك في هذا النطاق جانبان أساسيان تندرج تحتهما كافة وسائل الإعلام و أشكاله:

- ✓ الجانب الأوّل: هو الاتصال المباشر الذي يتم دون وسيط كاللقاءات الشخصية و الندوات و المحاضرات.
- ✓ الجانب الثاني: هو الاتصال الجماهيري من خلال وسائل الإعلام كالصحافة و الإذاعة و التلفزيون و غيرها.

- **تحديد الإمكانات و الموارد اللّازمة للخطة الإعلامية:**

وهو ما يعتبر الخطوة الأخيرة في تخيط البرامج الإعلامية و يمكن ايجاز الإمكانات المطلوبة لتنفيذ خطة إعلامية في مجال ما بالتالي:

- ✓ ايجاد العنصر البشري المؤهل و القادر على تنفيذ الخطة بعناصرها المختلفة.
- ✓ العنصر المادّي: يدخل ضمن الإمكانات المطلوبة لتنفيذ خطة إعلامية و التي يندرج ضمنها البرامج التلفزيونية و الإذاعية و مساحة النشر المتاحة في الصحف، و يتم ذلك بالتنسيق و التعاون مع القائمين على أجهزة الإعلام بالدولة، كما يتم أيضا من خلال دور النشر و الإعلان المشاركة في الخطة، مع ترجمة ذلك إلى مبالغ مالية ينبغي وضعها تحت تصرّف المسؤولين عن التخطيط الإعلامي.[1]

[1] عبد العزيز بن سلطان الضويحي، مرجع سابق، ص ص 53 – 55.

- **تقويم النتائج:**

تقويم نتائج الخطط لا ينال عادة الاهتمام الواجب و يشكّل ثغرة خطيرة، كما أنّ التقويم غي مجالات عدّة لا يعطي نتائج نهائية و غاية ما يمكن الوصول إليه هو إشارات يمكن الاطمئنان إليها.[1]

2. خطوات الاستراتيجية الإعلامية

و لابد للاستراتيجية الإعلامية الناجحة أن تقوم على مجموعة من المراحل والخطوات التي تتخذ لمواجهة الظروف والمشكلات خلال فترة زمنية مستقبلية.

وتقوم الاستراتيجية الإعلامية على سلسلة من الخطوات المنطقية بالشكل الآتي:

- **الخطوة الاولى:**

✓ تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة عنها وتحليلها.

✓ حصر وتقييم الامكانات المادية والبشرية المتاحة واساليب الممارسة الحالية الاتصال.

✓ تحديد الاحتياجات والأولويات ودراستها ومعرفة علاقتها بأهداف التطوّر وخططه لتحديد حقوق و التزامات وامتيازات مؤسسات الاتصال، لذلك أكدّت الدراسات العلمية على أنّ الجمهور المستهدَف يستجيب للمصادر ذات الثقة، والموضوعية والنشطة و الخبيرة بشؤونه لأنّه يعتبرها محترمة وجريئة وقريبة منه.

- **الخطوة الثانية:**

وفي هذه الخطوة يقوم المخطّطون الإعلاميون بتحديد كل المصادر المتوافرة، وبشكل خاص المصادر المستغلة، وحصر المصادر المادّية بما في ذلك البنى التحتية من المستلزمات الرئيسة للتخطيط.

ويتم ذلك من خلال دراسة كل الموارد والجهود، التي يمكن استخدامها وكيفية الاستخدام الأمثل لها، كما ينبغي التعرّف على ماهية الطاقات الإعلامية المتوّفرة بشكل تفصيلي دقيق (بشر، أجهزة،

[1] عبد العزيز بن سلطان الضويحي، مرجع سابق، ص ص 53 – 55.

قنوات) وما يساندها من قوى أخرى (إدارية مالية) التي تؤثر بفاعلية عملية التخطيط الاعلامي ونجاحها.

- **الخطوة الثالثة:**

يراعى في عملية التخطيط الإعلامي، دراسة احتياجات المجتمع ككل او احتياجات ومصالح الجمهور المستهدَف، شرط أن ينعكس ذلك في اهداف سياسات الاتصال وبرامجه.

ويعرف الهدف بأنه: (صورة ذهنية عن الحالة المستقبلية المراد بلوغها).

- **الخطوة الرابعة:**

وفي إطار هذه الخطوة يقوم القائمون على اعداد الاستراتيجية الاعلامية بتحديد المصادر التي سيخصصونها لتنفيذ الخطط ومدى تكلفة كل وسيلة، إلى جانب دراسة أساليب التنسيق بين الوسائل مع استخدام الوسائل الأقل تكلفة التي تصل للجمهور المستهدف بشكل فعال[1].

[1] كمال عبيد، **"التخطيط و التخطيط الإعلامي"**، شبكة النبأ المعلوماتية، مأخوذة عن: http://annabaa.org/arabic/studies/346، تاريخ الاطلاع: 2017/04/11 بتوقيت 17:13.

المطلب3: الاستراتيجية الإعلامية و الأزمات

نظراً لأنّ الأزمات و الكوارث لها طابع خاص يتسم بالسرعة في التغيّر و التحوّل، من هذا المنطلق أصبح التخطيط الإعلامي في المراحل المبكرة مهماً جداً فالوقت عامل مهم جداً في مواجهة الأزمات لذلك يجب أن يستثمر استثمارا جيّداً، و هو يمثل أحد العوامل المهمة في نجاح الجهود المبذولة لمواجهة الأزمات و هذا يتطلب الاستفادة من عامل الزمن عند بذل الجهود الإعلامية قبل و خلال و بعد مواجهة أي أزمة و ذلك بغرض توجيه الجماهير عن طريق وسائل الإعلام و حثها على التعاون و تقديم يد العون لفريق إدارة الأزمة.

فالاستراتيجية الإعلامية في مواجهة الأزمات، هي الجهود و النشاطات التي تمّكن من صياغة الخطط الإعلامية اللّازمة عمليا و على أساس الخبرة المستمدة من التجارب السابقة للعمل على توعية أفراد المجتمع بالطريقة الصحيحة و الملائمة للتعامل مع الأزمات و ذلك بالحدّ من آثارها السلبية و العمل على احتوائها قبل استفحالها و تقليل نسبة الخسائر الناتجة عنها.

و للاستراتيجية الإعلامية أهمية كبرى فهي ليست خيار يمكن أن نأخذ به أو نتركه، و ذلك لأنّه أمر مطلوب و ضروري لأي مجتمع لأنّه يعمل على حل المشكلات كالحدّ من خطر الأزمات، وهو أسلوب العصر الحديث فالمجتمع ينفذ أعماله وفق خطط و برامج محدّدة آخذة في الحسبان المستقبل و احتمالاته و وضع الإمكانات الضرورية لمواجهة هذه الاحتمالات بحيث لم يعد مجديا أن تترك الأمور لأسلوب التجربة أو الخطأ أو الارتجال، و يتمثل التخطيط في وضع مجموعة من الافتراضات حول أي وضع في المستقبل و بالتالي وضع خطة توّضح الأهداف المطلوب الوصول إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محدّدة و التخطيط عملية تتضمن وضع الاستراتيجية المطلوبة وتعيين الأهداف و تحديد الخطط المرجوّة للعمل على تحقيقها بالطريقة التي تسمح بتنفيذ القرارات.[1]

يمكن للتخطيط الإعلامي المعد و المدروس جيدا أن يعمل على تقسيم و تشتيت العناصر المسببة للأزمة ممّا ينتج بعد ذلك ضعفاً كبيرا في تجميعها و من عدم الاستفادة من هذا التجمع، فالإعلام له تأثير مباشر و فعال في نفس الوقت، و ممّا يزيد من أهمية التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات و الكوارث هو تأثيره المباشر على سلوكيات الأفراد و اتجاهاتهم بهدف إنتاج سلوك مرغوب فيه.

[1] علي فلاح الضلاعين، و آخرون، مرجع سابق، ص ص .127 ، 128.

و التخطيط الإعلامي غير الجيّد في مواجهة الأزمات يعمل على زيادة استفحال الأزمات بدلا من القضاء عليها، و التخطيط الإعلامي الفاشل يتمثل في الإدارة العشوائية التي تعمل على تحطيم الإمكانات و القدرات و يرجع ذلك الى عدم احترام الهيكل التنظيمي و القصور في التوجيه للأوامر و البيانات و المعلومات و عدم وجود التنسيق و إشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد و الكيان الإداري للمؤسسة الإعلامية و بالتالي إحداث علامة انفصام بين مصالح الإدارة الإعلامية و بين مصالح العاملين، إنّ التخطيط الإعلامي الجاد يعمل على تحقيق تفاعل بنّاء بين عناصر ادارة الأزمة ممّا يؤدي الى المساعدة في تنفيذ الخطة الموضوعة لمقاومة الأزمة خلال تفعيل عمليات التنسيق و المتابعة و التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات و الكوارث، يعني الخطط الإعلامية التي يتم الإعداد المسبق لها للقيام بها عند وقوع الأزمات من خلال تحديد الجهود الإعلامية التي من المفترض أن يقام بها و تحديد زمانها و مكانها، و الغرض من التخطيط الإعلامي لمواجهة الأزمات هو توفير الدعم و المساندة اللازمة إعلاميا لفريق إدارة الأزمة.[1]

[1] علي فلاح الضلاعين، و آخرون، مرجع سابق، ص ص .127 ، 128.

المبحث الثالث: دور الإعلام و الرأي العام أثناء الأزمات

المطلب1: مفهوم و أهمية تكوين الرأي العام في الأزمات

1. مفهوم الرأي العام

إنّ الرأي العام في مجتمع ما، هو الرأي الغالب أو الاعتقاد السائد أو الإجماع أو الاتفاق الجماعي لدى غالبية فئات الشعب أو الجمهور اتجاه أمر أو ظاهرة أو قضية أو موضوع معيّن يدور حوله الجدل، و هذا الإجماع له قوّة تأثير على القضية أو الموضوع الذي يتعلق به.

و يمكن التمييز في تحديد مفهوم الرأي العام بين ثلاثة اتجاهات و هي:

- **الاتجاه الأوّل:**

ينظر إلى الرأي العام باعتباره مرادفاً للإرادة الشعبية و ارادة الأمة و مشيئتها و روح الشعب و حكم الجماهير، فهو التعبير عن الحركة الواقعية للمجتمع المحكوم اتجاه ممارسات السلطة الحاكمة أياً كانت الصورة التي يعبّر عن نفسه بها أو الشكل المؤسسي الذي يجري تعبيره فيه و معظم الدراسات السائدة تنتمي الى هذا الاتجاه التقليدي الذي تغلب عليه الرؤية الفلسفية الدستورية.

- **الاتجاه الثاني:**

ينظر هذا الاتجاه للرأي العام برؤية تحليلية اجتماعية باعتباره حصيلة تفاعل عدد من العوامل و المتغيرات المختلفة إزاء القضايا السياسية التي تطرح على الساحة و ينقسم بصددها جمهور الرأي خلال عملية التفاعل و النقاش إلى أغلبية و أقلية تجد تعبيراتها الواقعية في الممارسة السياسية الفعلية التي تكشف عنها تعبيرات الرأي العام.[1]

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 127 – 130.

- **الاتجاه الثالث:**

يرصد ظاهرة الرأي العام إزاء العمليات السياسية للسلطة السياسية و النظام السياسي فالرأي العام يجد تعبيراته الأساسية في ظاهرة الاقتراع العام و التصويت الانتخابي و هذه هي النتائج السياسية العملية لصناعة الرأي العام و تشكيله.

إلاّ أنّ تعريف مفهوم الرأي العام في الدراسات يشوبه الغموض و الاضطراب فهناك الكتابات التقليدية التي تخلط بينه و بين الإرادة الشعبية و الإرادة العامة و سيادة الأمة، و هناك كتابات تخلط بين الرأي العام و الاتجاه، و الرأي العام و الحكم، و الرأي العام و الإعلام.

و منه و رغم أنّ هناك تعريفات كثيرة للرأي العام إلاّ أنّ التعريف الأدّق هو أنّ الرأي العام هو الرأي السائد بين أغلبية الشعب الواعية بالنسبة لموضوع ما أو أكثر يخصّ مصالح هذه الأغلبية أو يشغل بالها، و عليه يجب توّفر الشروط التالية:

- يجب أن يكون رأي الغالبية العظمى من أبناء المجتمع.
- يجب أن يكون محدّداً نوعياً، أي رأي الغالبية المثقفة و الواعية التي تستطيع أن تحكم على القضايا من خلال المعرفة.
- يفترض وجود مشكلة تهم الأكثرية من أبناء المجتمع.
- ضرورة توّفر مناخ من الحرية إذ ليس هناك رأي عام في ظل أساليب القمع و الإكراه.[1]

و من خلال ما سبق يمكننا تعريف الرأي العام على أنّه كل التعبيرات الخارجية الممثلة لوجهات نظر معينة إزاء مشاكل أو قضايا محدّدة و مثارة من خلال ألفاظ أو رموز و حركات تسمح بفهم الحقيقة المعلن عنها و هو عام لا يقتصر على فرد واحد، و انّما يميل الى أن يكون تعبيراً عن مواقف مشتركة بين أغلب عناصر المجتمع متسماً بصفة العلانية.

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 127 – 130.

2. أهمية بناء الرأي العام في الأزمات

تزداد أهمية بناء الرأي العام في ظروفنا الحاضرة يوما بعد يوم و ممّا يثبت قوّة الرأي العام و نموّه ونفوذه كثرة المؤسسات الحكومية و الخاصّة التي تهتم به و المبالغ المالية الكبرى التي تنفق لعملية استطلاعه و مسحه و قياسه فضلا عن وجود المؤسسات الإعلامية الكثيرة التي تعنى بأمور الرأي العام، فإنّ الحكومات و الأحزاب و رجال السياسة كانوا و مازالوا يوّلون أهمية خاصة لهذه الظاهرة.

و الحقيقة أنّ الأهمية القصوى للراي العام تظهر بشكل جلي وقت الأزمات الكبيرة التي تتطلّب من الأمة أو الشعب أن يكوّن موقفاً معينا اتجاه القضايا أو الأزمات ذات الصلة المباشرة بحياة الناس أو بيئتهم السياسية و مستقبلهم و قيمهم.

و لكي يتحقق النجاح في إدارة الأزمات و الحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور يجب أولاً تأسيس علاقة قوّية مع الجماهير و المؤسسة الداخلية و الخارجية حتى تكون جهات مشاركة ومتضامنة مع إدارة الأزمة عند حدوثها.

فالتحكّم في اتجاهات الجمهور أو الرأي العام يساهم في القضاء على الشائعات و حصرها والحفاظ على سمعة المنظمة و الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الرأي العام و زيادة الثقة بقدرة المنظمة على إدارة الأزمة و السيطرة عليها و التعامل مع المستجدات الحاصلة عن الأزمة، و هنا يجب اختيار الوسائل الإعلامية فالاتصالات و توجيه الرسائل و توعية و إرشاد الجمهور المستهدف يمثل التوّجه السليم في ادارة الأزمات، و شرح طبيعة المهمة و وصف العمل نفسه و نطاق التدّخل و استخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ الفوري يخفف من أضرار و آثار الأزمة ما أمكن.[1]

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 131 – 139.

المطلب2: دور الإعلام في تغييّر اتجاه الرأي العام أثناء الأزمات

يشكل الرأي العام في خضم الأزمات المحطة الأساسية لوسائل الإعلام فالهدف الأساسي من أية عملية إعلامية هو الجمهور، و تغيير قناعاته و تثبيتها حسب المصالح، و الحكم النهائي لأية أزمة في النهاية لأصحاب الشأن من الجمهور العريض لما له من تأثيرات مباشرة على السلطة السياسية و واقع الدولة و حالة الصراع أو الوئام السياسي لذا تستخدم وسائل الإعلام أثناء الأزمات أساليب عديدة نحو الرأي العام أهمها أسلوب التكرار و الملاحقة و يتضح ذلك ليس فقط من خلال السيل المتدفق من الأفكار و الآراء التي تطالعنا بها وسائل الإعلام بشكل يومي متكرّر، بل كذلك من خلال المحاولات التي تبذلها القوى السياسية لصياغة الأفكار من خلال شعارات محدّدة و غير ذلك من الأنماط المتعدّدة التي تستهوي الرأي العام و تحضّه بما تمليه عليه وسائل الإعلام المتنوّعة.

كما تقوم وسائل الإعلام باستخدام أسلوب الإثارة لتفعيل الانفعالات الأكثر بدائية عند الإنسان كانفعالات الخوف و الكراهية، و لا يغيب عنّا استخدام أسلوب تحويل الانتباه لدى الرأي العام المتبع من قبل وسائل الإعلام مثال على ذلك استطاعة القادة النازيون تحويل السخط العام عند الجماهير الألمانية على بعض الأوضاع الفاسدة إلى سخط عام على الدوّل المجاورة، و هذا ما تقوم به أيضاً إسرائيل عبر وسائل إعلامها بتحويل أنظار الرأي العام عن جرائمها و إرهابها ضدّ الشعب الفلسطيني بإثارة مواضيع أخرى كالملف النووّي الإيراني و الإرهاب الدولي، أمّا أسلوب التضخيم والتهويل فلقد استخدمته الوسائل الإعلامية الغربية اتجاه المعسكر الاشتراكي و ما تحاول استغلاله الآن اتجاه حركات المقاومة في المنطقة دون المرور على الدوافع الأساسية لها كالاحتلال الإسرائيلي.

و على هذا الأساس فإنّ تغيير مواقف الرأي العام أثناء الأزمات يتطلب قبل كل شيء الوقوف على حقيقة و قوّة الدعاية و الأساليب المؤدية إلى ذلك بعيدا عن أساليب القصر و الإكراه.[1]

و تستخدم وسائل الإعلام لتغيير الاتجاهات في الرأي العام إحدى وسائلها و هي الدعاية و خاصة أثناء الحرب و المعارك و الخلافات الشديدة بين القوى السياسية كوسيلة من وسائل الحرب النفسية

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 140 – 142.

أوّلا، و الإعلام و الأخبار ثانياً و طبعاً حسب توّجهات الوسيلة الإعلامية و تأخذ الدعاية طابع العداء و الانتقام في حال الانقسام الشديد، و لا يقتصر عملها على نشر الأفكار و العقائد بل يتجاوز إلى محاولة التأثير المباشر في سلوك الناس من خلال نشر كل ما من شأنه إثارة الدوافع البشرية التي تدفع الإنسان إلى تصرفات معينة، كما تحاول كونها بمثابة منبه خارجي إلى ايقاظ المشاعر و الانفعالات البشرية و إثارتها بقصد العمل على خلق ردود الأفعال المنسجمة مع الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، و تتبع تكتيكا خاصا بها ينسجم مع طبيعة الظروف التي تعمل من خلالها فتارة تهاجم و تارة أخرى تدافع، و تارة تنسحب إلى الخطوط الأمامية لتسديد ضرباتها من الخلف وقد تتبع أسلوب الخداع و المناورة فتسعى وسائل الإعلام إلى تحقيق:

1. تغيير الفكر و الاتجاه عند الناس و تغيير القيم و المعتقدات و الرأي و السلوك تغييرا من شأنه أن يحقق النجاح.
2. الخداع و التمويه الاستراتيجي و تشجيع الآمال الزائفة و التقليل من انتصارات الخصم.
3. محاولة كسب الخصم فكريا.
4. زعزعة الاستقرار و البناء على التشكيك بقدرة العدّو على تحقيق النصر.

و تعتمد وسائل الإعلام أحيانا إلى استخدام أسلوب إثارة الرعب و الفوضى وهذا يتم بطريقة مدروسة في أوقات محدّدة لكي يؤدي إلى النتيجة المنشودة، فهو وسيلة سيكولوجية يتم اللجوء اليها لتحقيق هدف مسبق عقد العزم على تنفيذه.[1]

كما أخدت الصحافة تشهد نوعا من التوفيق في أوضاعها مع ما أفرزه العصر الرقمي من متغيرات و يبرز ذلك في عدّة نقاط منها:

1. أخذت الصحف تميل إلى التحليل على نحو أكبر من الميل إلى عرض الأخبار نتيجة المنافسة الشديدة من وسائل الإعلام الأخرى و عدم قدرة الصحف بحكم مواعيد صدورها وتوزيعها على مجاراة المنافسة لذلك تعتمد الصحف على السبق الإخباري و تعزيز جوانب الإقناع كخاصية من خصائص الإعلام المطبوع و الاستفادة من مصادر المعلومات وسهولة الوصول اليها و زيادة معدّل العمق المعلوماتي في القصص المنشورة للك يكون

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 140 – 142.

تأثير الصحافة على الجمهور و الرأي العام في تغيّر اتجاهاته أكثر اقناعاً و تأثيرا من باقي وسائل الإعلام.

2. أخدت الصحف تميل إلى نشر المعرفة المتخصصة في مجال اهتمام ضيّق و هو أحد الحلول المطروحة أمامها في ظل صعوبة تقديم محتوى متنوّع يرضي جميع القراء.
3. اتساع نطاق التغطية الإخبارية و يبرز هذا الاتساع في المجال الجغرافي من خلال قدرة الصحف المنشورة الكترونيا في الوصول إلى قراء من أقاصي الأرض فبدخول شبكة الأنترنت مجال الصحافة تزايد الإقبال على النشر الإلكتروني و في الوقت نفسه ظهرت الصحف الإلكترونية ممّا ساعد الصحف على الشيوع و الانتشار و وصولها إلى قراء جدّد كان يتعذر الوصول اليهم بصيغتها الفيزيائية.[1]

و مع تطوّر نظام الإعلام الجماهيري لا يمكننا أن نتجاهل الدور الأكبر لوسائل الإعلام المسموعة و المرئية في عمليات التأثير و التغيير الواضحة في الرأي العام حيث أصبح النظام الإعلامي يضمّ وسائل عديدة و متنوعة، و أصبحت جميع وسائل الإعلام تتلقى و ترسل معلومات متنوّعة ومتماثلة بإتقان و هناك قنوات اتصال للحقل الإعلامي يتم بواسطتها إيصال المعلومات و توزيعها إلى ملايين الناس فضلا عن توزيع المنتجات الاستهلاكية الأخرى.

و منه نلاحظ أنّ جّل الدراسات اهتمت برصد سمات عامة للدور الذي يجب أن تلعبه وسائل الإعلام وقت الأزمات بحيث تشمل التغطية الإخبارية لأحداث و تطورات الأزمة و بعض العناصر العامّة التي تساعد على فهم أبعادها و احتواء آثارها و توعية الرأي العام بكيفية التعامل معها و من هذه العناصر ما يلي:

1. فورية نقل الحدث من موقعه بالعمق و الشمول الذي يساعد على فهم أبعاد الأزمة وتطوّراتها و آثارها المختلفة.
2. الاهتمام بالتقارير و التحليلات و التعليقات الإخبارية عن الأزمات و تطوراتها.
3. الاهتمام بالمادّة الوثائقية المصاحبة للتغطية التلفزيونية بما يفسر أسباب الأزمة و أبعادها وتحديد كيفية التعامل معها.

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 145 – 146.

4. البعد عن مبدأ حجب المعلومات أو إخفائها بحيث تكون وسائل الإعلام هي الرابط بين صانعي القرار في الأزمة و بين الرأي العام.
5. الاهتمام بالوصول إلى موقع الأحداث و إجراء الحوارات مع الشهود و مع المسؤولين والشخصيات الرسمية و كذلك الخبراء و السياسيين و المفكرين لربط المعلومات بعضها ببعض و مساعدة الرأي العام على تكوين رأي اتجاه الأزمة.
6. تحديث وسائل العرض بالنسبة للتلفزيون و الاهتمام بالمادّة المصوّرة لجذب الجمهور إلى التغطية التلفزيونية الوطنية نظرا للمنافسة الشديدة من جانب وسائل الإعلام الدولية (الفضائيات) وقت الأزمة.

و بذلك فإنّ التساؤل الإعلامي للأزمات يجب أن يمرّ بثلاث مراحل يلعب الإعلام دوراً محدّداً في كل مرحلة:

1. مرحلة نشر المعلومات في بداية الأزمة ليواكب الإعلام رعبة الجماهير فيزيد من المعرفة واستجلاء المواقف عن الأزمة ذاتها و آثارها و أبعادها.
2. مرحلة تفسير المعلومات و تقوم وسائل الإعلام في هذه المرحلة بتحليل عناصر الأزمة والبحث في جذورها و أسبابها و مقارنتها بأزمات أخرى مماثلة و هنا تفسح وسائل الإعلام المجال أمام كل ما يساعد على استجلاء الحقائق و توضيحها سواء من مواد إيضاحية مفسرة أو تحليلات و أراء خبراء و كذلك لمواقف المسؤولين و صانعي القرار اتجاه الأزمة و احتواء آثارها.
3. المرحلة الوقائية و هي مرحلة ما بعد الأزمة حيث لا يتوقف دور وسائل الإعلام على مجرد تفسير الأزمة و التعامل مع عناصرها بل يجب أن يتخطى الدور الإعلامي هذا البعد لتقديم لتقدّم وسائل الإعلام للجماهير طرق الوقاية و أسلوب التعامل مع أزمات مشابهة.[1]

و مع وضع تصوّرات بديلة و سيناريوهات مختلفة تتعامل مع الأزمة القائمة و مع التطورات التي يمكن أن تطرأ عليها ففي دراسة حول الأسس النظرية للتعامل الإعلامي مع الأزمات وضع الباحث

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 148 – 150.

تصوّره للإدارة الإعلامية للأزمة في اطار أنّ التفاعل مع أي حدث له طبيعة خاصة تقتضي وجود فريق إعلامي يستطيع التعامل مع الأزمة و يلتزم بعناصر استراتيجية.[1]

المطلب3: نظم الاتصال الخاصّة بإدارة الأزمات

تستخدم نظم الاتصال للتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة ضمن الدولة أو بين الأطراف المعنية مباشرة بالأزمة، أو بين أطرافها و أطراف أخرى يمكن أن يكون لها دور ايجابي في تطويق تداعياتها كما أنّ نظام الاتصال يجب أن يؤمن انسياب المعلومات و دقتها و سرعتها و سلامة تدفقها بين المستويات الإدارية المختلفة و هذا يتطلب نظم اتصال متطوّرة و قنوات اتصال مفتوحة لتشمل الميادين التالية:

1. بين المصادر المختلفة للمعلومات و إدارة الأزمة، و بين هذه الأخيرة و وحدة معالجة المعلومات.
2. بين أعضاء وحدة معالجة المعلومات لتفسيرها و تقويم البدائل.
3. بين الوحدات السابقة و المجموعات المعنية بالإشراف على إدارة الأزمة.
4. بين مدير فريق الأزمة و الدوّل الحليفة و الصديقة للتشاور في شأنها.
5. بين مدير فريق الأزمة و الأجهزة التنفيذية المعنية بها.

و يستخدم الاتصال نموذجاً لإظهار الخصائص الأساسية للأزمة و تحديد حجمها و أبعادها وحاضرها و أجزائها و القوى التي تعينها الأزمة و القوى التي تقف على الحياد و تحديد المواقف المختلفة للأطراف المعنية بالأزمة.

و تستخدم وسائل الاتصال وسائل متعدّدة مثل: أجهزة الليزر لنقل الصوّر السمعية و المرئية بشكل فوري و سريع، وسائل الاتصال اللاسلكية الفاكس و البريد الإلكتروني، وسائل التنصت، الرصد، التتبع و وسائل الارتباط الخطي المباشر مع شبكات المعلومات و أجهزة الحاسب و غرف العمليات و الأجهزة الأخرى المتخصصة.[2]

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 148 – 150.
[2] نفس المرجع.

إنّ نظم الاتصال المتطوّرة تؤمن للمشرف على إدارة الأزمة القدرة على التكيّف السريع مع:

1. التغيرات في النظم القائمة و المستجدة.
2. مسح التغيرات في التقديرات.
3. مسح التغيرات في القرارات.
4. مسح التغيرات في الأفعال و التصرفات.
5. مسح التغيرات في النتائج.
6. مسح التغيرات في القيّم.

ممّا تقدّم نجد أنّ لنظم الاتصال في ادارة الأزمات وظيفة ذات أهمية خاصة تتجسد في ضمان الاتصال الفعال و تأمين حرية التصرّف و سرعته و فعاليته.[1]

[1] صلاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص 150 ، 151.

الفصل الثالث

الإعلام و الأزمة السورية

المبحث الأوّل: الأزمة السورية و أبعادها

المطلب1: نشأة و تطوّر الأزمة السورية

تمت الدعوة عبر موقع فيس بوك إلى «يوم غضب سوري» في الخامس من فبراير، للتضامن مع ثورة 25 يناير في مصر، والتّي بدأت يوم 29 يناير و استمرت حتى 2 فبراير، لتخرج مظاهرة لا يتجاوز المشاركون فيها عدد أصابع اليّد الواحدة، وذلك في منطقة الحريقة بدمشق. وفي 22 فبراير اعتصم عشرات السوريين أمام السفارة اللّيبية تضامنًا مع ما يجري في ليبيا، واستمر الوضع على حاله حتّى إطلاق ناشطين سوريين "مجهولي الهوّية" دعواتٍ إلى يوم "غضبٍ سوريٍّ" على موقع الفيس بوك، ليشكّل ذلك الشرارة الأولى لأحداث الأزمة السورية التي بدأت بشكلٍ فعلي في منتصف شهر مارس عام 2011، وذلك عند خروج مظاهرات محدودة العدد في مناطق سورية عدّة، تحت ذريعة الحرّية وإخراج المعتقلين السياسيين من السجون ورفع حالة الطوارئ (وفق رواية ما يُطلَق عليه المعارضة السورية) ليرتفع سقف المطالب تدريجيًا ويصل إلى إسقاط النظام السوري[1].

وفي 31 من الشهر نفسه، ألقى الرئيس السوري بشار الأسد خطابه الأول، الذي تضمن مجموعة إصلاحات وعد بتنفيذها في محاولةٍ للسيطرة على المظاهرات المحدودة، ليأتي مرسومٌ رئاسيٌ يقضي بإطلاق سراح جميع المعتقلين الذين ألقيّ القبض عليه خلال الاحتجاجات، باستثناء مرتكبي الجرائم بحق الوطن والمواطن السوري، إضافةً إلى رفع حالة الطوارئ في الحادي والعشرين من شهر أبريل عام 2011، وبعد يومٍ من إلغائِه، وتنفيذ القيادة السورية لمطالب المتظاهرين، بدأت المعارضة السورية تتحدث عبر وسائل الإعلام عن سقوط عشرات القتلى في ما سَميَّ بالجمعة العظيمة، لتثبت الحكومة السورية وبمقاطع الفيديو التي التقطتها عدسات الإعلام وجود مسلّحين في المظاهرات يطلقون النار على المتظاهرين، ما دفع برجال الأمن السوري إلى التدخل لحماية المتظاهرين وتأمين المظاهرات التي انطلقت من مدينة درعا في الجنوب السوري، لتتطوَّر الاحتجاجات إلى اعتصاماتٍ مفتوحة محدودة العدد في بعض المدن، تخللتها مواجهات مسلّحة من قبل مسلحين مجهولي الهوّية قاموا بإطلاق الرصاص الحي على المتظاهرين، ما دفع بقوات الأمن

[1] شريف درويش اللبان ، أحمد علي ابراهيم ، **"دور الإعلام في إدارة الأزمات: سوريا نموذجاً"**، المركز العربي للبحوث و الدراسات، مأخوذة عن: http://www.acrseg.org/39610 ، تاريخ الاطلاع 2017/04/23 بتوقيت 17:22.

إلى التدخل لحمايتهم وتأمين المظاهرات من العصابات المسلّحة المرتبطة بأجندات خارجية.
وعلى الرغم من سقوط القتلى المدنيين والعسكريين، فإنَّ القيادة السورية استمرت في تنفيذ وعودها بالإصلاحات، ليصدر الرئيس السوري في الرابع من أغسطس مرسوم التعدّدية الحزبية في سورية، والتعهد بإجراءٍ انتخاباتٍ قبل نهاية عام 2011.

وفي التاسع من الشهر نفسه بدأ التصعيد الدولي غير المسبوق ضدّ الدولة السورية، إذ أعلنت السعودية والكويت والبحرين سحب سفرائها من سوريا، لتبدأ بذلك إرهاصات التدّخل الخارجي في الشأن السوري، و التي تمثلت بدعوة الملك السعودي السابق عبد الله بن عبد العزيز الرئيس السوري إلى بدء الإصلاحات فورًا، و إصدار جامعة الدول العربية في اليوم نفسه بيانها الأوّل داعيةً إلى وقف العنف في سوريا،، وفي السابع عشر من الشهر نفسه سحبت الأمم المتحدة العديد من موظفيها في البلاد و قيّدت الولايات المتحدة الأميركية حركة الدبلوماسيين السوريين فيها، في الوقت الذي استدعت فيه تونس السفير السوري لديها، و في اليوم التالي اتخذ الخطاب الدولي منعطفًا آخرًا تمثّل بإعلان الولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا وألمانيا، ثم الاتحاد الأوروبي فكندا فقدان الرئيس السوري شرعيته و مطالبته بالتنحي الفوري، و في الرابع من أكتوبر بدأ أكبر تحرُّكٍ في مجلس الأمن الدولي، حيث حاولت بريطانيا وفرنسا وألمانيا والبرتغال طرح مشروع قرار يُدين النظام السوري للاحتجاجات "السلمية" ويُطالبه بوقف "القمع واحترام حقوق الإنسان وبدء إصلاحات سياسية فورية" حسب تعبير تلك الدول، لكنَّ روسيا والصين استخدمتا حق الفيتو في وجه ذلك المشروع.[1]

وفي السادس عشر من شهر نوفمبر علّقت جامعة الدول العربية عضوية سوريا فيها، مطالبةً إياها بالتوقيع على بروتوكول إرسال مراقبين عرب إليها خلال مدةٍ لا تتجاوز الثلاثة أيام، ما أثار حفيظة الحكومة السورية، ودفع البعض إلى اقتحام سفارتي قطر والسعودية في دمشق وقنصليتي تركيا وفرنسا في حلب واللاذقية، لتتمدّد المهلة حتى الخامس والعشرين من الشهر نفسه، إلا أنَّ الحكومة السورية أصرّت على عدم التوقيع ما أدى إلى فرض عقوباتٍ اقتصادية عربية عليها، طالت الشعب السوري بشكلٍ مباشرٍ، لتقوم الجامعة العربية بتمديد المهلة مجددًا ، حتى موافقة الحكومة السورية على توقيع المبادرة في التاسع من شهر ديسمبر، لتصل البعثة إلى سوريا في الثاني والعشرين منه،

[1] شريف درويش اللبان ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

متكوّنة من مائتي مراقب .

وفي يوم الأحد الخامس عشر من يناير لعام 2012، وقبل انتهاء مهمة المبعوثين العرب، قرّرت جامعة الدول العربية تعليق أعمال البعثة، وعدم إرسال المزيد منهم حتى اجتماعها المُقبل في الأحد التالي الذي ستُقرَّر فيه الخطوة التالية، وقبل أن يأتي موعد الاجتماع، قال أمين الجامعة السَّابق عمرو موسى أن الاجتماع قد يَبحث إرسال قوة عربية إلى سوريا، وذلك بعد أيام من ذكر أمير قطر السابق حمد بن خليفة آل ثاني لمثل هذا الاقتراح للمرة الأولى منذ بدء الأزمة، وفي الثاني والعشرين من الشهر نفسه، اجتمعَ وزراء الخارجية العرب في مقر الجامعة بالقاهرة لإيجاد حل للأزمة، لتطرح قطر اقتراحها إرسال قوة عربية إلى سوريا، كما اقترحت أيضًا إحالة الملف السوري إلى مجلس الأمن الدولي، وفي الثالث والعشرين من يناير في العام نفسه، أصدرت جامعة الدول العربية مبادرةً جديدةً لحل الأزمة السورية، تقضي بإجراء حوارٍ بين المعارضة والنظام السوري لتشكيل حكومة وحدة وطنية، بشرط تسليم الرئيس الأسد لكامل صلاحياته إلى نائبه فاروق الشرع على غرار المبادرة الخليجية لحل الأزمة اليمنية، و هو ما ردّت عليه الحكومة السورية بالرفض التام، واعتبرته تدخلًا سافرًا في شؤونها الداخلية وانتهاكًا لسيادتها الوطنية، واعتبرتها خرقًا فاضحًا لأهداف إنشاء الجامعة العربية، بالإضافة إلى تناقضها مع مصالح الشعب السوري، كما رأت أن هذه المبادرة تتجاهل عن عمد الجهود التي بذلتها القيادة السورية في تنفيذ إصلاحات شاملة.

وفي 4 فبراير استخدمت كل من روسيا والصين حق النقض "الفيتو" للمرة الثانية ضد مشروع قرارٍ عربي أوربي يدين العنف ويدعم خطة الجامعة العربية لتسوية الأزمة السورية، لتتوالى سبحة استخدام كل من روسيا والصين لحق الفيتو في مجلس الأمن ضد مشروع قرار غربي يهدد بفرض عقوبات غير عسكرية على سوريا تحت الفصل السابع، و ذلك يوم الخميس التاسع عشر من شهر يوليو، واستخدامه مرة رابعة ضد قرارٍ يحيل النظام السوري إلى محكمة الجنايات الدولية يوم 22 مايو عام 2014[1].

[1] شريف درويش اللبان ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

- **المجموعات المسلحة داخل سوريا**

تتعدّد تسميات المجموعات المسلحة في الداخل السوري، والمدعومة خليجيًا وأوربيًا وأمريكيًا، إلاّ أنّها تتفق على تقسيم الداخل السوري بما يتوافق والمصالح الإسرائيلية، تحت حجة إسقاط النظام السوري، ولعلَّ أهم هذه المجموعات، الآتي:

✓ **الجيش الحر:**

يعتبر الجيش الحر قوّة عسكرية مدعومة من قبل المملكة العربية السعودية، تأسّس في التاسع والعشرين من شهر يوليو عام 2011، برئاسة عقيد منشق عن الجيش السوري يدعى رياض الأسعد الذي دعى الضباط و الأفراد في الجيش العربي السوري إلى الانشقاق و الانضمام لمجموعته المسلحة التي يُطلق عليها اسم "الجيش الحر"، إلا أنّ دعوته تلك لم تلقَ آذانًا صاغية، ما دفع بالسعودية إلى وضع خطة مع مسؤولين في الولايات المتحدة الأمريكية لدفع أموال له، لتشجيع انشقاقات جماعية في الجيش العربي السوري وزيادة الضغط على النظام، كما دَعم هذا التشكيل من قبل تركيا التي سمحت بإنشاء مركز قيادة في إسطنبول، وساهمت بشكلٍ رئيسي في نقل الإرهابيين من مختلف دول العالم إلى الداخل السوري، كما ساعدت بنقل الأسلحة وفتحت حدودها لإمداد المسلحين بالذخيرة، إذ شهدت صحيفة الجارديان البريطانية عملية نقل الأسلحة في بداية شهر يونيو 2012 قرب الحدود التركية، وذلك بعد وصول خمسة رجال بزيٍّ خليجيٍ إلى مخفر شرطة في قرية ألتيما الحدودية في سوريا، ووضع الصيغة النهائية لنقل نحو 50 صندوقًا من البنادق والذخيرة من بلدة ريهانلي التركية، إضافةً إلى دعم إسرائيل له من خلال قيامها بغاراتٍ جوّية على مناطق تمركز للجيش العربي السوري نتيجة عدم تمكن ما يسمى بالجيش الحر من السيطرة على مناطق استراتيجية في الداخل السوري.

يتكوّن الجيش الحر من مجموعة كتائب "كتيبة خالد ابن الوليد، كتيبة القاشوش، كتيبة أبي الفداء، كتيبة أبو عبيدة الجراح، كتيبة معاوية بن أبي سفيان، كتيبة الرشيد وغيرها من الكتائب"، إضافةً إلى مجموعة من الألوية كلواء الإسلام، ولواء التوحيد، ولواء خالد ابن الوليد، لواء درع الشمال، ولواء تحرير الجنوب[1].

[1] شريف درويش اللبان ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

وتعتبر مجزرة جسر الشغور إحدى المجازر التي ارتكبها ما يسمى بالجيش الحر، وذلك في شهر يونيو من عام 2011، راح ضحيتها عشرات رجال الأمن السوري، بعد هجومٍ كثيفٍ لعناصر الجيش الحر على المراكز الأمنية الحكومية في محافظة أدلب، مستخدمين الأسلحة المتوسطة والرشاشات وقاذفات الصواريخ والقنابل اليدوية، إضافةً لمجازرَ أخرى في محافظة حمص وبانياس ودرعا وحلب تكتّم الإعلام عليها، ولم تُظهر الحكومة السورية الأعداد الحقيقة لضحايا تلك المجازر.

✓ **جبهة النُصرة لأهل الشام:**

وهي منظمة مدعومة من قبل قطر، تنتمي للفكر السلفي الجهادي، وتعتبر ذراع القاعدة في سوريا، تشكّلت أواخر عام 2011، لتصبح من أبرز المجموعات المسلّحة، وتتكوّن عناصرها من سوريين وعرب وأتراك وأوزبك وشيشان وطاجيك وأفغان وأوربيين، الذين انضموا إليها بعد استيفائهم لعدد من الشروط كالالتزام بالفروض الدينية والحصول على تزكية من شخص موثوق وإثبات الجدّية و الانضباط، كما جاء في بيان الجبهة.

وفي ديسمبر 2012 صنّفت الحكومة الأمريكية جبهة النصرة على أنّها جماعة إرهابية، وهو ما لقي رفضًا من ممثلي المعارضة السورية وقادة ما يسمى بالجيش الحر، وفي 30 مايو 2013 قرّر مجلس الأمن الدولي للأمم المتّحدة بالإجماع إضافة "جبهة النصرة لأهل الشام" إلى قائمة العقوبات التي تضّم الكيانات والأفراد التابعة لتنظيم القاعدة.

تبنت جبهة النصرة عددًا من الهجمات أبرزها عمليات تفجير بمبنى قيادة الأركان في العاصمة دمشق أوائل أكتوبر 2013، وتفجير مبنى المخابرات الجوّية في حرستا، بالإضافة إلى تفجير بمبنى نادي الضباط بحلب[1].

✓ **تنظيم الدولة الإسلامية "داعش":**

وهو تنظيم إرهابي مسلَّح يتّبع الأفكار السلفية الجهادية والوهابية، إضافةً إلى رؤى الخوارج، وانبثق داعش من تنظيم القاعدة في العراق الذي أسسه أبو مصعب الزرقاوي عام 2004، ليبدأ داعش في الانتشار تحت قيادة أبو بكر البغدادي في العديد من المناطق العراقية والسورية، إضافةً إلى وجوده

[1] شريف درويش اللبان ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

في مناطق جنوب اليمن وليبيا وسيناء والصومال وشمال شرق نيجيريا وباكستان.

يُحارب التنظيم كل من يُخالف آراءه وتفسيراته من المدنيين والعسكريين و يصفهم بالرِّدة و الشِّرك والنفاق ويستحل دماءهم، وارتكب داعش الكثير من انتهاكات حقوق الإنسان، كاضطهاد الأقليات الدينيّة والاثنية وتجنيد الأطفال، وسبي النساء وبيعهن، والعبودية الجنسية، وقطع الرؤوس، والإعدام الجماعي، وتدمير المساجد الإسلامية والمعابد الدينية والآثار التاريخية.

وشن تنظيم داعش العديد من المعارك أبرزها، معركة مطار الطبقة ومعركة عين العرب، ومعركة حقل الشاعر في حمص.

ونتيجةً للأعمال الإرهابية المتواصلة التي قام بها التنظيم، وتصاعد العنف في العراق، أُعلن إنشاء ما يسمى التحالف الدوّلي ضّد داعش، وذلك بمشاركة "الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، وأستراليا، وبريطانيا، وألمانيا، وكندا، والإمارات، والسعودية، والأردن" ولكلِّ دولةٍ دوافع لهذه المشاركة، بعضها مشتركٌ بها لتخفيف الانتقادات الموّجهة لها كدعمها للجماعات الجهادية المصنّفة بالإرهابية مثل قطر والسعودية، بينما تتمثل دوافع مشاركة الدوّل الغربية وأمريكا بتأمين الحلفاء الرئيسيين لها وعلى رأسهم إسرائيل ودول الخليج، وتأمين موارد النفط التي تؤثر في الاقتصاد العالمي، إضافةً إلى القلق من عودة المواطنين الأوربيين والأمريكيين المنضمين للتنظيم إلى أوروبا وأمريكا، الأمر الذي استدعى حكومات هذه الدول إلى إصدار قرار أممي يجرِّم هذه الظاهرة، كذلك الضغوط التي مارستها دول الخليج كالسعودية والإمارات على الرئيس الأمريكي باراك أوباما ودول أوربية عدّة للتدخل وسط مخاوف من تهديد الجماعات الجهادية من ناحية، وعجز دول الخليج عن منازلة سوريا والعراق وإيران من ناحية أخرى[1].

[1] شريف درويش اللبان ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

المطلب2: خصائص و سمات الأزمة السورية

ما كان للثورة السورية أن تصبح أزمة إقليمية دولية لو لا تداخل عدّة أسباب وعوامل جيو استراتيجية في الخريطة السياسية والأمنية العربية والإقليمية والدولية ساعدت في تحويلها من ثورة شعبية سلمية ضد النظام السوري، وضد الاستبداد وكبت الحريات إلى أزمة إقليمية دولية أكثر منها سورية .فعلى المستوى السوري الداخلي تتعلق هذه الأسباب بطبيعة النظام السياسي القائم، وكذلك تعقيدات البنية الاجتماعية وتكويناتها المتنوعة الاثنية والمذهبية والطائفية التي وضعتها في قلب الصراع المذهبي والطائفي .

وعلى المستوى الإقليمي فقد ساعدت اعتبارات تتعلق بالتحالفات السياسية والتوازنات الأمنية العربية والإقليمية على تحويلها من ثورة شعبية إلى أزمة إقليمية، وأمّا على المستوى الدولي فقد ساعدت اعتبارات استراتيجية تتعلق بالمصالح والنفوذ ومستقبل التحالفات السياسية في المنطقة على تحويلها من ثورة ضد النظام السوري إلى أزمة دولية.

فمن المعروف أنّ بداية الاحتجاجات في سوريا اكتفت بالمطالبة بالإصلاح، و أنّ رد فعل النظام في قمع الاحتجاجات أدى إلى تطورها ورفع شعارات تطالب ب"إسقاط النظام"، وما تلى ذلك من سرعة اجتذاب التدخلات الخارجية وعسكرة الثورة، إذ أنّ تمسك نظام الأسد بالبقاء في السلطة، وعجزه عن تحقيق ذلك بقدراته الذاتية، جعله يستدرج تدخلاً خارجياً لصالحه تمثل بالمحور الإيراني الروسي الصيني، وفي مقابل ذلك تشكّل المحور الأوروبي والأمريكي بتوافق مع تركيا وبعض الدول العربية، والذي يفتقر للتنظيم وتنسيق الجهود مقارنةً بمحور حلفاء النظام، وبالرغم من المحاولات المتكرّرة لتقديم النصائح والمبادرات التي قدّمت من أطراف عربية وإقليمية ودولية لمساعدة النظام على تجاوز أزمته، إلاّ أنّ النظام السوري قضى على أي أمال بإبقاء الحل في الإطار الداخلي، وفضّل الحل الأمني، الأمر الذي حول سوريا إلى ساحة صراع وتصفية حسابات إقليمية ودولية، وهو الأمر الذي زاد من تعقيد المشهد السوري، بحيث لم يبق مجرد صراع بين نظام وشعب بل أخذ أبعاداً وامتدادات إقليمية و إستقطابات دولية خطيرة[1].

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، **"تطور الأزمة السورية و معضلة تسويتها في ضوء الاستقطابات الإقليمية و الدولية"** ، مأخوذ عن: http://dspace.up.edu.ps/xmlui/handle/123456789/127 ، تاريخ الاطلاع 2017/05/02 بتوقيت 20:58.

وعليه أصبح واضحاً أن حسم المعركة في سوريا، يتطلب توافق دولي وإقليمي، إذ لم يعد دعم الثورة السورية في حالات كثيرة متعلق بدعم شعب يسعى لنيل حقوقه، فقد أصبح السوريين ذريعة من أجل الصراع على النفوذ .إذ ترى بعض الدول الغربية والإقليمية والعربية ما يحدث في سوريا فرصة كي يتخلصوا من البؤر المؤيدة لروسيا وإيران في العالم العربي، وكأنه بمثابة إعلان حرب ب"الوكالة " ضّد إيران عدّو السعودية الإقليمي، فيما دأبت روسيا والصين وبشكل فعال على إحباط محاولة الولايات المتحدة وحلفائها الأوربيين والعرب من تمرير أي قرار في مجلس الأمن، كمحاولة للتمسك بأخر موطئ قدم لها في المنطقة العربية لموازنة الحضور الغربي، أمّا دعم إيران غير المحدود للنظام السوري الذي تجلى في تصريح" خامنئي" بأنّ بلاده ستدافع عن حليفها الإقليمي دون تردّد، فيمكن فهمه في إطار ما قد يترتب على سقوط نظام الأسد من فقدان إيران لأهم حلفائها الاستراتيجيين في المنطقة وتحديداً حزب الله، وعليه فقد أصبح معلوماً أن استمرار الثورة مرهون بالسوريين، لكن سقوط النظام مرهون بتوافق إقليمي دولي.

و منه يمكن إجمال أهم خصائص وسمات الأزمة السورية في ما يلي:

1. أنّ الأزمة السورية تفتح الطريق لإحداث تغيير استراتيجي إقليمي:

بمعنى أن نجاح الثورة السورية سيؤدي إلى تغير للوضع الإقليمي، وتغير للتوازنات والتحالفات الإقليمية، إذ أنّ سقوط النظام السوري يعني وقف النفوذ الإيراني في الإقليم، أو على أقل تقدير تحجيم النفوذ والدور الإيراني في المنطقة، فسقوط النظام السوري هو خسارة كبرى لإيران، وهو ما سيتبعه تراجع دراماتيكي للنفوذ الإيراني في المنطقة العربية بدءاً من فلسطين وهو الأمر الذي أخذ يتحقق، مروراً بلبنان والعراق والخليج وانتهاءً بإيران نفسها، وهذا يفتح الطريق لإعادة تشكيل توازنات جديدة في المنطقة، حيث يترقب العديد من شرائح المعارضة للنظام الإيراني مصير النظام السوري كمؤشر على وضع النظام في طهران، وحتى لو نجا النظام الإيراني، فمن المرجح أن يصبح معزولاً، وألاّ يلقى النموذج الثيوقراطي أية جاذبية تذكر، ولا يعني ذلك أنّه ليس لهذا النموذج أنصار داخل البيئة العربية.[1]

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

2. أنّ الأزمة السورية أصبحت أحد أهم العوامل الكاشفة لإحداث تغير دولي:

أي أنّ عملية تسوية الأزمة السورية أو الصورة النهائية لتسويتها ستأتي مصحوبة برياح تغيير على المستوى النظام الدولي، بمعنى أنه في حالة تمكنت الولايات المتحدة من فرض إرادتها في تسوية وحل الأزمة، فإنّ النظام الدولي في استمرارية لنظام الأحادية الغربية بقيادة وهيمنة الولايات المتحدة على النظام الدولي، وفي حالة استطاعت روسيا من وقف الإرادة الأمريكية في تسوية وحل الأزمة، فإن النظام الدولي في حالة تغير من نظام الأحادية الغربية بقيادة وهيمنة الولايات المتحدة، إلى نظام جديد طوّر التشكيل تتعدد فيه القوى، وصعود قوى جديدة تشارك القوى التقليدية في قيادة النظام الدولي دون هيمنة لأي قوى أو طرف على النظام الدولي، ولن تعود للولايات المتحدة الهيمنة كما كان في السابق، إلاّ أنّها ستبقى القوّة الأكثر تأثيراً وفاعلية في النظام الدولي فبالنسبة لروسيا، فإن نجاح الثورة السورية وسقوط نظام الأسد يمثّل نهاية الوجود العسكري الروسي على الأرض السورية ممثلاً في القاعدة العسكرية في طرطوس، وهذا يعني أنّ عدم وجود تلك القاعدة، هو عدم وجود أي قاعة بحرية عسكرية لروسيا في البحر المتوسط، هذا الأمر بالتأكيد سيؤثر على الدور الروسي الدولي لا الإقليمي في الشرق الأوسط فحسب، إذ سيصبح لا مكان لاتصال روسيا بالمياه الدافئة إلاّ عبر بوابة مرور" البسفور والدردنيل" التي تخرج وتعود منها السفن الروسية، إذ أنّه لا مكان لروسيا في البحر المتوسط للتزوّد بالوقود أو القيام بأيّة أعمال إصلاح إلاّ في قاعدة طرطوس، حيث أن الضربة التي ستوجه لروسيا في هذه الحالة لا تتعلق فقط بوجودها البحري العسكري في المتوسط، وإنّما قد يؤثر بوضعها البحري الدولي، وهذا يعتبر أحد أهم الأسباب وراء الدعم الروسي للنظام السوري.[1]

أمّا بالنسبة للولايات المتحدة، فلا شك أن ثمة حسابات أمريكية كثيرة لها علاقة بالموقف اتجاه الثورة السورية والاعتبارات هنا تذكر في حال الرغبة الأمريكية المبدئية بإسقاط النظام السوري، والنظر في جدوى الخيارات، فالجيوسياسية التي تشغلها سوريا والتي لها علاقة بموقعها في منطقة حساسة من جهة، ومن جهة ثانية لها علاقة بطريقة إدارة النظام للأزمة، ونجاحه في جعل الأزمة أزمة إقليمية ودولية، جعل الولايات المتحدة تبحث عن نتائج مضمونة لأي عمل عسكري تقوم به ضد سوريا، حتى لو لم تكن في المقدمة وفضلت القيادة من الصفوف الخلفية كما حدث في ليبيا، وسعيها إلى

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

إسقاط النظام وإقامة نظام بديل موالي لها دون الدخول في مواجهة مباشرة، وهذا يعني قطع الطريق أمام أي نفوذ أو دور روسي محتمل في الإقليم، إضافة إلى أن إسقاط نظام الأسد وإقامة نظام موالي للولايات المتحدة يعني نجاح الاستراتيجية الأمريكية في الشرق الأوسط الرامية لحفظ وضمان أمن إسرائيل وتفوقها.

3. أنّ الأزمة السورية بمثابة أربعة ثورات متداخلة في ثورة واحدة:

إنّ ما يجرى في سوريا هو بمثابة أربعة ثورات في ثورة واحدة حسب رأي المفكر، يتمثل **أولها** في ثورة ضّد الديكتاتورية والاستبداد السياسي والظلم الاجتماعي، **وثانيها** هو ثورة ضّد نظام الحكم الطائفي العلوي، **وثالثها** هو ثورة ضّد النفوذ الإيراني في سوريا والإقليم بشكل عام **و رابعها** هو ثورة ضّد الدور الروسي في الأزمة السورية، إذ أنّ قرابة نصف قرن من سيطرة النظام السوري بقيادة حزب البعث على الحياة السياسية في سوريا، وقرابة خمس سنوات من عمر الثورة كشفت حقيقة أنّ نظام السوري بقيادة آل الأسد ليس إلاّ صورة لتقاطع مصالح إقليمية ودولية، وأنّ الثورة السورية باتت أشبه بثورة ضّد نظام مركب إقليمي دولي بكل امتداداته وتناقضاته المصطنعة، بمعنى أنّ الثورة السورية التي اندلعت ضد نظام الأسد في سوريا، أصبحت ثورة ضد الاستبداد تسعى لفجر الحرية، وثورة ضّد النظام الطائفي، وأصبحت تمثل تهديد لدولة إقليمية" إيران"، وكذلك تحدي لدولة كبرى" روسيا"، فالثورة السورية لا تجرى ضّد نظام السوري فقط، بل ضّد تحالف من نظام الأسد وحزب الله وإيران وروسيا، إذ أن كل تلك القوى في حالة تحالف ويعتبر إطاحة نظام الأسد بمثابة ضربة استراتيجية لهم جميعاً ولكل دولة على حدى .فإيران في حالة تحالف مع نظام الأسد وحالة التحالف عميقة بسبب اعتبار سوريا بوابة التحالف والوصول إلى حزب الله اللبناني، وروسيا في حالة تحالف مع نظام الأسد لأسباب عدة سياسية وعسكرية و اقتصادية، بما يجعل تغيير النظام في سوريا يحدث إضراراً لمصالح روسيا في الإقليم، لذا تعيش الثورة السورية في وضعية صراع مع نظام الأسد، والنفوذ الإيراني، ومواجهة الدور الروسي، كل ذلك ساعد بدرجة كبيرة على خروج الثورة السورية عن سياقها العربي وتحويلها إلى أزمة إقليمية دولية أكثر منها سورية، وكذلك في المقابل يُظهر مدى بطولتها.[1]

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

المطلب3: معضلات تسوّية الأزمة السورية

1. المعضلات والصعوبات الداخلية

تعكس تعقيدات الأزمة السورية غياب أي أفق لاحتمال الخروج من الأزمة، فبرغم عشرات المبادرات التي طرحت سواء من جانب المنظمات الدولية كالأمم المتحدة والجامعة العربية، أو من جانب الدول مثل روسيا والصين وفرنسا وتركيا، إلا أن جميع الجهود كان مصيرها الفشل مع استمرار غلبة العسكرة على الموقف، وقد برهنت تجربة الحسم العسكري أيضاً فشلها في حسم المعركة، حيث لا النظام قضى على المعارضة واستعاد سيطرته على البلاد، ولا المعارضة أسقطت النظام وفرضت منطقها.[1]

وفيما يلي الإشارة إلى أهم المعضلات والصعوبات الداخلية التي تواجهه تسوية الأزمة السورية:

- **رهانات كلٍ من النظام والمعارضة:**

بدأت الأزمة السورية شأناً داخلياً، لكن ردّة فعل النظام مع الاحتجاجات، وتفضيله الحل الأمني لمعالجة شأن سياسي اقتصادي اجتماعي محلي، ساعد على تدويل الأزمة وإخراجها من مضمونها الداخلي، فقد سعى النظام إلى أقلمة الأزمة وتدويلها من خلال التركيز على أن ما يحدث هو "مؤامرة كونية "على سوريا بسبب مواقفها "المقاومة والممانعة"، فحاول النظام منذ البداية رسم المواجهة وكأنّها من الخارج، رغم أنّها لم تكن كذلك، وفي المقابل، فإنّ المعارضة السياسية في ظل خلافاتها حول الزعامة، وعدم قدرتها على توحيد صفوفها، وافتقارها لاستراتيجية واضحة، فإنّها قامت تدويل الأزمة من خلال تبني خطاب موّجه إلى الغرب لإقناعه بالتدّخل في سوريا، وذلك من باب إعادة رسم التحالفات في المنطقة، والتلويح بوقف كل أشكال التعاون مع روسيا .وعلى الرغم من أن بداية الثورة لم تكن مرتبطة بسياسة سوريا الخارجية أو مواقفها الإقليمية والدولية إلاّ أنّ النظام والمعارضة كلٍ منهما حاول ترجمتها إلى حليفه أنّها كذلك، فسرعان ما تمّ تدويل الثورة السورية وتحويلها إلى أزمة إقليمية دولية، فيبدو ظاهرياً أن كلٍ من النظام والمعارضة يراهن على حسم الأزمة بلغة القوّة العسكرية من منظوره الخاص، فالنظام السوري يحاول كسب الوقت وحسم

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

المعركة على أرض الواقع من خلال السيطرة على أكبر قدر من مناطق الصراع بالقوّة العسكرية، وتحويل هذا إلى نصر سياسي، خاصةً في ظل استبعاد إمكانية توجيه ضربة عسكرية خارجية ضّد سوريا، فضلاً عن نجاح النظام السوري إلى حدٍ ما في إقناع المجتمع الدولي، بأنّ سوريا تواجه حالة حرب على الإرهاب، خصوصاً بعد انتشار الجماعات المسلحة، لاسيما المرتبطة بتنظيم القاعدة "جبهة النصرة، وتنظيم داعش" ومن جانب أخر تراهن المعارضة السورية على محاولة تكرار "النموذج الليبي" وتوجيه ضربة عسكرية خارجية لإسقاط النظام السوري، أو تحميل النظام عقوبات اقتصادية من الجانب الدولي تضعف النظام أمام أي عملية تسوية.

وبالتالي يتضح أنّ عملية الوصول إلى تسوية للأزمة السورية صعبة التحقيق، في ظل أنّ النظام السوري القائم يرفض أي تسوية تتضمن تغييراً أو تعديلاً حقيقياً في النظام السياسي، سواء في هيكلية النظام أو في صلاحيات مؤسساته وأساليب عملها أو في ممارساته، ولا يقبل أي تسوية إلا إذا قامت المعارضة المسلحة بتسليم أسلحتها، والاستسلام للجيش السوري، في مقابل القيام ببعض الإصلاحات الشكلية بما فيها تعيين عدد من المعارضين وزراء في الحكومة، وفي المقابل فإن المعارضة السورية، لا تقبل أي تسوية من دون أن تكون مبنية على قاعدة تغيير النظام السياسي القائم تغييراً شاملاً بكل رموزه وشخوصه، وإقامة نظام ديمقراطي تعددي تداولي، والعهدة بإدارة البلاد لسلطة حكم انتقالية، لها جميع الصلاحيات التشريعية والتنفيذية بما في ذلك صلاحيات رئيس الجمهورية[1].

والملاحظ هنا، أن الفرق شاسع بين المشروعين والفجوة عميقة ونقاط التلاقي نادرة، واستطراداً لذلك فإن التسوية تبدو شبه مستحيلة أو ميتة قبل الولادة .لكن مع ذلك، فإن عدداً من المراقبين والمحلّلين والدبلوماسيين الدوليين، يرون أنّ تسوية الأزمة السورية قادمة لا محال، وذلك لأنّ تسوية الأزمة أصبحت خارج الحدود السورية ولا يحكمها طرفان سوريان متصارعان، مهما كان موقف كلٍ منهما، فلا أهمية جدّية وواقعية لموقفهما بإقرار التسوية، فأمر التسوية أصبح بيد القوى الدولية والإقليمية ومدى توافقها بما يخدم مصالح كلٍ منهما على حدى، وسوف يكلّف الطرفان السوريان" النظام والمعارضة "بتوقيعها وتنفيذها بعد التوافق عليها دولياً وإقليمياً، ولن يستطيع أي من النظام أو المعارضة الرفض أو الاعتراض على ذلك، لأنّ استمرار وجود كلٍ منهما يرتبط بواحدة أو أكثر من

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

الدول" الحليفة"، وبهذا يكون الوصول إلى تسوية وحل الأزمة السورية يقع خارج الحدود السورية، وما على الداخل إلا القبول والتنفيذ وبالتالي رغم مراهنة كلٍ من النظام والمعارضة على المعسكر الذي ينتمي إليه، فإن المحدد الرئيس لجميع الأطراف الداخلية والخارجية يتوقف على العامل الزمني والصراع على أرض الواقع، فلا شك في أنّ استمرار الصراع المسلح بين النظام والمعارضة يضاعف من التكلفة، ويعيد ترتيب الأوراق والأولويات لدى جميع الأطراف المحلية والإقليمية والدولية، فمن الطبيعي أن استمرار الصراع سيؤدي إلى تفاقم الانقسامات المذهبية والطائفية وانتشار الجماعات المسلحة بشكل يهدّد مصالح القوى الفاعلة في الأزمة السورية، إلاّ أنّ طول أمد الصراع سيسمح للأطراف الخارجية ببلورة بدائل مستندة على التطورات الميدانية على أرض الواقع، والتي قد ترّجح كفة أحد الطرفين بما يساعد في رسم صورة أو ملامح الشكل النهائي لتسوّية الأزمة، التي من المتوقع أنّها لن تكون في مستوى طموحات الشعب السوري الذي تكبد هذا الكم الهائل من الخسائر البشرية والماديّة، ناهيك عن حالة التشرد واللجوء.[1]

- **انتشار التنظيمات المسلحة:**

أصبح انتشار التنظيمات المسلحة في سوريا بشتى انتماءاتها الفكرية والعقائدية، ومشاركتها في حالة الصراع، تسارع من وتيرة الأحداث، وتتسارع معها التداعيات الداخلية والإقليمية، فقد أصبحت هذه التنظيمات، من أحد أهم الصعوبات التي تعيق إنهاء الوضع السوري المتأزم وتسوية الأزمة، باعتبار أنّ هذه التنظيمات بمثابة الباب الذي تطل منه الحرب الطائفية في المنطقة، لأنّ تداعيات الصراع في سوريا لن تقتصر فقط على التنظيمات المسلحة المشاركة فيها، بل يتعداها إلى كل المنظمات المسلحة الموجودة في المنطقة، حيث يوجد في سوريا عدد لا يستهان به من التنظيمات المسلحة، وهذه التنظيمات ليست ذات توّجه واحد، وإنّما هي متعدّدة الجنسيات ومتعدّدة الاتجاهات والأيديولوجيات، فهناك تنظيمات" شيعية" تقاتل إلى جوار النظام، وهناك تنظيمات" جهادية "أخرى تقاتل ضّد النظام، وكل هذه التنظيمات مدعومة من قوى إقليمية، بصورة مباشرة أو بأخرى وقد أدى تصاعد نفوذ وسيطرة التنظيمات" الإرهابية "المسلحة مثل" جبهة النصرة "و"تنظيم داعش" وغيرها من التنظيمات والجماعات المسلحة، إلى زيادة تعقيد الأزمة وصعوبة التوصل إلى حل وتسوية سياسية، فمن ناحية، ساهمت الممارسات الإرهابية لهذه الجماعات من القتل والذبح والتدمير في تحويل

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

القضية من ثورة سلمية تطالب بالحرية والديمقراطية والكرامة الإنسانية إلى قضية محاربة الإرهاب والتطرف، وهو ما استغله النظام السوري جيداً للبقاء والاستمرار وتعنته في قبول الحل السياسي.

ومن ناحية أخرى، لا يمكن إدماج هذه الجماعات في أي عملية تسوية سياسية محتملة، وذلك لرفضها الخيار التفاوضي وعدم قبولها لأية مبادرات سياسية ولصعوبة الحوار والتواصل معها، ومن ناحية ثالثة، بدأت هذه الجماعات تهدّد وحدة الدولة السورية بسعيها لإقامة إمارة إسلامية على جزء من الأراضي السورية والعراقية، وأصبحت المحصلة النهائية للمشهد السوري بعد تعدّد الفاعلين في الأزمة وتصادم مواقفهم، إلى تغذية الاستقطاب الداخلي وتعقده، وصعوبة التوصل إلى حل وتسوية سياسية منشودة للأزمة وبالتالي يتضح أنّه وبغّض النظر عن من المسئول عن انتشار التنظيمات المسلحة في سوريا، أو من يقف وراء دعم وتسليح هذه التنظيمات، إلاّ أنّها أصبحت أمر واقع تتمتع بنفوذ كبير، وتسيطر على مساحات واسعة سواء في سوريا أو العراق، وبالتالي فإنّ مخاوف زيادة نفوذ التنظيمات المسلحة في سوريا ومخاطر انتشارها إلى دول مجاورة، لا يمكن إزالتها من دون تسوية سياسية للصراع الدائر في سوريا أو على سوريا، فكلّما زاد التصعيد العسكري كلّما زاد نفوذ هذه الجماعات وتأثيراتها على مستقبل الأحداث في المنطقة بأكملها، وبالتالي لا خيار أمام الأطراف الفاعلة في الأزمة إلا البحث عن تسوية سياسية حقيقية للأزمة، باعتبار أنّ تسوية الأزمة لا تشكل مصلحة لهذه التنظيمات والجماعات المسلحة.

2. المعضلات والصعوبات الخارجية

أدى تداخل القوى الإقليمية والدولية في مسار الأزمة السورية إلى خروجها من مضمونها الداخلي، وتحويلها إلى أزمة أمن ونفوذ ومصالح وتحالفات إقليمية ودولية .إذ يمكن فهم ما يحصل في سوريا أو بالأصّح حول سوريا، هو أشبه بتقاطع طرق لمشاريع عديدة لها خصوصياتها الإقليمية والدولية، حيث بدا وكأنّ هذه القوى تمارس ما يمكن وصفه ب"الحرب الخفية "أو" الحرب بالوكالة"، لا علاقة لها باستحقاقاتها الداخلية، وهو ما أدى إلى انقسام وتضارب مواقف هذه القوى وكيفية تعاطيها مع الأزمة، وفيما يلي أهم المعضلات والصعوبات الخارجية التي تواجهه تسوية وحل الأزمة السورية:[1]

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

✓ **تنافس القوى الإقليمية البارزة:**

شكلت الأزمة السورية حالة استقطاب وتنافس إقليمي واسعة النطاق، حيث كان لهذا الاستقطاب والتنافس بين القوى الإقليمية البارزة الأثر المباشر في تعقيد الأزمة السورية، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب تتمحور حول :القرب الجغرافي، والتداخل المذهبي، والتنافر الأيديولوجي، فضلاً عن حجم المصالح والصراع على النفوذ، وكذلك تصور الأطراف الإقليمية الفاعلة في الأزمة للتهديدات التي قد تواجههم مستقبلا، ويمكن إيضاح ذلك من خلال تفاعلات ومواقف القوى الإقليمية البارزة اتجاه الأزمة السورية سواء من جانب الخصوم" تركيا ودول الخليج العربي"، أو الحلفاء" إيران "للنظام السوري على المستوى الإقليمي، مع العلم أن مواقف كلٍ من الخصوم أو الحلفاء داخل كل محور أو معسكر ليست متطابقة، إذ أنّ موقف كل دولة مبني وفق أهدافها وأولوياتها الخاصّة، وبما يتوافق مع مصالحها وتطلعاتها.[1]

✓ **خصوم النظام السوري على المستوى الإقليمي:**

بالنسبة إلى **تركيا**، والتي تعّد الخصم الإقليمي الأول للنظام السوري، احتل الدور التركي مكانة متقدمة في التأثير في مسار الثورة السورية، فتركيا هي جارة لسوريا، ودولة إقليمية كبيرة، وعضو في حلف الناتو، وتطوّرت علاقاتها بسوريا بسرعة فائقة قبل الثورة، حيث بدا الموقف التركي مركباً ومتدرجاً بشكل تصاعدي فيما يخص النظام السوري عبر عدة مراحل من النصح بالإصلاح وتلبية مطالب المحتجين، إلى ممارسة ضغوط على النظام، والسعي إلى إسقاطه، وفرض عقوبات اقتصادية وسياسية عليه، واستضافة واحتضان المعارضة السورية السياسية، وتسهيل تسليح المعارضة العسكرية، والتهديد بالتدخل الدولي، والتلويح بأعمال عسكرية، هذا الموقف استند إلى عدّة اعتبارات معقّدة ودقيقة في الحسابات التركية سواء الأمنية والسياسية والاقتصادية أو الداخلية والإقليمية والدولية، وبالتالي وجدت تركيا في الثورة السورية فرصة لتغيير التحالفات في المنطقة، وذلك في مسعى منها للتأثير في موازين القوى الإقليمية عبر تحويل سوريا من حليف لإيران إلى خصم لها، وبما يشكل حائط صد لنفوذها الإقليمي المتعاظم، بعد أن فقد العراق إمكانية القيام بهذا الدور، وبذلك غلب على الموقف التركي الحسابات الاستراتيجية وليس مصالح الشعب السوري في

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

الحرية والكرامة الإنسانية، إذ أنّ سقوط النظام السوري ومجيء نظام سنّي، سوف يضمن لتركيا موطئ قدم في الأراضي السورية مع تقويض للنفوذ الإيراني الشيعي داخل سوريا، وهو ما سينتج عنه قطع ذراع وجسر التواصل بين إيران وحزب الله اللبناني، فضلاً عن مكسب استراتيجي لتركيا من بسط نفوذها عبر سوريا، سواء في خط "سوريا _ لبنان_ فلسطين _ الأردن"، أو في خط "سوريا _الأردن _ السعودية _ دول الخليج العربي" أمّا بالنسبة إلى **دول الخليج العربية**، التي تعّد الخصم الإقليمي الثاني للنظام السوري، فقد اتخذت مواقف أكثر قوّة وحزماً ضّد النظام السوري مقارنة بدول عربية أخرى، حيث بادرت بدعوة النظام بإجراء إصلاحات ثم تحولت إلى المطالبة بتغيير النظام، وتقديم الدعم السياسي للمعارضة، وقد وصل الموقف الخليجي حيال الأزمة السورية إلى ذروته بقرار دول مجلس التعاون طرد سفراء النظام السوري من أراضيها وسحب جميع سفرائها من دمشق حيث تزعّمت هذا التوجه كلٍ من السعودية وقطر اللتين أصبحتا في طليعة الدوّل الخليجية بل والعربية المطالبة بالتشدّد في التعامل مع النظام السوري من خلال دورهما في رفع الملف السوري إلى مجلس الأمن، والدعوة إلى تسليح المعارضة المتمثلة في الجيش الحر، والاعتراف بالمجلس الوطني كممثل رسمي ووحيد للشعب السوري، وقد كان لهذا الموقف الخليجي الأثر المباشر في التحرّكات العربية، وهو ما تجلى في تعليق عضوية سوريا في الجامعة العربية هذا الموقف الخليجي لم يأتِ من فراغ بل كان وليد عدّة اعتبارات لها بالغ الأثر في تبلور الموقف الخليجي ، أهمها :الدافع الإقليمي، إذ ثمة رغبة لدى دول الخليج في الحد من النفوذ الإيراني في المنطقة، لاسيما أنّ هذه الدوّل أدركت أن دعمها لإسقاط نظام صدام جاء لصالح إيران والشيعة في العراق، فوجدت في الثورة السورية فرصة استراتيجية للتخّلص من النفوذ الإيراني في سوريا، والذي سيؤدي بالتبعية إلى التخلص من النفوذ الإيراني في لبنان، إذ أنّه أصبح واضحاً بأنّ الأزمة السورية أصبحت تمثل حالة من الاستقطاب بين دولتين إقليميتين مختلفتين مذهبياً هما" إيران والسعودية"، وأنّه في حالة نجاح إيران في دعم استمرار نظام الأسد، فإنها ستحقق نصراً استراتيجياً ستكون دول الخليج المتضرر الأكبر منه، وهذا ما يشير إلى أن الأزمة السورية باتت إحدى ساحات الشد والجذب في العلاقات الإيرانية الخليجية هذا فضلاً عن أن الدول الخليجية وجدت فرصة في الثورة السورية للثأر من النظام السوري بسبب سلوكه السياسي تجاه دول الخليج العربي في مراحل سابقة.[1]

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

✓ **حلفاء النظام السوري على المستوى الإقليمي:**

بالنسبة إلى **إيران**، والتي تعد الحليف الاستراتيجي للنظام السوري، إضافة إلى حلفائها، حكومة المالكي في العراق وحزب الله في لبنان، أبرز الداعمين للنظام السوري إقليمي وعلى الرغم من تماهي الانقسامات السياسية في المنطقة مع الانتماءات المذهبية، فمواقف هذه الأطراف من الثورة السورية تقوم على حسابات جيو استراتيجية قد تأخذ منحنياً طائفياً، إن لم تكن في حقيقتها كذلك، باعتبار أن جميع أطراف المحور الإيراني تدين بالمذهب الشيعي أو من المحسوبين عليه، في حين يدين جميع خصوم النظام السوري الإقليميين بالمذهب السنّي، وساعد على إعطاء الصراع هذا الطابع خروج حركة حماس الفلسطينية السنية من التحالف الإيراني، والتي كانت جزءاً منه حتى اندلاع الثورة السورية.

حيث تعد إيران الداعم الرئيس للنظام السوري، وترى أن سقوطه يوجه ضربة قوية لمشروعها في المنطقة، إذ تمحورت السياسة الإيرانية حول فكرة التحول إلى قوة إقليمية كبرى مستفيدة من التغيرات الاستراتيجية التي طرأت على محيطها الإقليمي بعد سقوط نظام صدام في العراق، ونظام طالبان في أفغانستان، فضلاً عن تراجع النفوذ الأمريكي وانكفاء مشروعه بعد سلسلة الإخفاقات التي مُني بها في أفغانستان، والعراق، والحرب على الإرهاب، وفي هذا الإطار تشكّل سوريا حجر الزاوية في المشروع الإيراني، إذ تعتبر سوريا بالنسبة إلى إيران بمثابة الجهة التي تسمح لها بالإطلال على البحر المتوسط، والصراع العربي الإسرائيلي، وكذلك تشكل جسر تواصلها البري الوحيد مع حليفها الأهم حزب الله في لبنان، كما أسهمت إيران في إحداث تحول سياسي مهم في علاقات سوريا بالعراق، إذ انتقلت بغداد من خصم لدمشق إلى حليف لها، وأصبح العراق إلى جانب لبنان الرئة التي يتنفس من خلالها النظام السوري، خاصة بعد فرض سلسلة من العقوبات الاقتصادية الدولية ضدّه على خلفية معالجته الأزمة[1].

ومع استكمال سحب القوات الأمريكية من العراق نهاية عام 2011 م، بلغ المشروع الإيراني ذروته حيث نشأ تواصل جغرافي للمرة الأولى بين طهران ودمشق وبيروت عبر العراق، مما أدى إلى إنشاء قوس نفوذ استراتيجي لإيران يشمل هذه الدول ويشكل حاجزاً طبيعياً بين تركيا من جهة وشبه

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق، نفس تاريخ الإطلاع.

الجزيرة العربية والأردن من جهة أخرى، ونظراً لحيوية المعبر السوري للمصالح الإيرانية ونفوذها الإقليمي، فقد وضعت إيران كل ثقلها وراء دعم النظام في دمشق وتقديم كافة الوسائل العسكرية والاقتصادية لمنع سقوطه، ونظرت إلى الصراع في سوريا بأنّه يمثل امتداداً للصراع القائم في العراق ولبنان وعموم المنطقة بين محورها من جهة والمحور المعادي لسياساتها" التركي الخليجي" وبذلك لا تخفي إيران رغبتها في التغلغل في عمليات التفاوض الدولية، لاسيما أن تصريحات مسئوليها تبعث برسالة إلى الغرب، مفادها :أن أي مبادرة أو حل للأزمة السورية لابد أن يمر عن طريق طهران، باعتبارها تمتلك أوراق اللعبة السياسية في سوريا، وأن أي تجاهل للدور الإيراني فيها سيؤدي إلى فشل تلك المبادرات.

- **تصادم مصالح القوى الكبرى:**

بمقدار ما شكلت الأزمة السورية حالة استقطاب إقليمي، شكلت في المقابل حالة استقطاب و اصطفاف دولي غير مسبوقة منذ نهاية الحرب الباردة، والذي أدى إلى زيادة تعقيد الأزمة، ويرجع السبب الرئيس في ذلك إلى أن سوريا تشكل بالنسبة للقوى الكبرى الزاوية الأهم في توازنات إقليمية دقيقة، فأيّ طرف يستميلها يكون قد غير ميزان القوى لمصلحته، فضلاً عن تأثير ونفوذ سوريا المباشر في ملفات عربية مهمة "العراق ولبنان وفلسطين"، وتجلى ذلك خصوصاً قبل الثورة السورية، إلا أنّها أي" سوريا "تحوّلت من لاعب أساسي في شؤون وقضايا الإقليم إلى ساحة تنافس إقليمي ودولي، ويمكن إيضاح ذلك من خلال تفاعلات ومواقف القوى الدولية الفاعلة تجاه الأزمة السورية سواء من جانب الخصوم" الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي"، أو الحلفاء" روسيا والصين " للنظام السوري على المستوى الدولي، مع العلم أنّ مواقف كلٍ من الخصوم أو الحلفاء داخل كل محور أو معسكر ليست متطابقة، إذ أن موقف كل دولة مبني وفق أهدافها وأولوياتها الخاصة وبما يتوافق مع مصالحها وتطلعاتها.[1]

[1] أحمد سالم محمد أبو صلاح ، مرجع سابق الذكر ، نفس تاريخ الاطلاع.

المبحث الثاني: تحليل التغطية الإعلامية للأزمة السورية لسنة 2015

(قناة الإخبارية السورية نموذجاً)

المطلب1: التحليل الكيفي لتغطية " قناة الإخبارية السورية" للأزمة السورية

قمنا بالتحليل الكمّي للنشرات الإخبارية لقناة "الإخبارية السورية"[1] و هي قناة موالية للحكومة السورية (لسان حال النظام)، و أردنا تحليل النشرات الإخبارية لقناة الجزيرة القطرية كونها قناة معارضة للنظام السوري، و ذلك لمعرفة و مقارنة التوّجه الإعلامي و السياسي لكلٍ منهما، لكن و لعدم توّفر مادّة التحليل اكتفينا بالنشرات الإخبارية للقناة الإخبارية السورية كونها المادّة الإعلامية الوحيدة التي تمكّنا من الحصول عليها.

- **عينة التحليل:**

تتمثل عينة التحليل في مجموعة النشرات الإخبارية في الفترة الممتدّة ما بين جانفي2015م–جوان 2015م، ممّا يجعلنا أمام عدد النشرات الإخبارية لمدّة ستة أشهر من عمر الأزمة خلال سنة 2015م و هو ما يعادل 148 نشرة رئيسية.

تمّ اختيار قصدي للنشرات الإخبارية الرئيسية[2] التي تبث على الساعة 20:00 بتوقيت دمشق، مع العلم أنّ مجمل هذه النشرات كانت في مضمونها اليومي تتناول موضوع الأزمة بشكل مستمّر.

كما تمّ اختيار عشوائي لفترة ستة أشهر من عمر الأزمة مع اختيار عمدي لنشرة اخبارية واحدة و هي النشرة الرئيسية في كل يوم.

في التحليل الكمي للنشرات الإخبارية اعتمدنا على المتغيرات الثلاث (الحجم الساعي، طبيعة التغطية، النوع الصحفي) كونها المتغيرات التي نراها أساسية في التحليل.

---

[1] **"الإخبارية السورية":** هي قناة تلفزيونية خاصّة، مقرّها دمشق بسوريا أطلقت في 15 ديسمبر 2010م في مرحلة البث التجريبي، وأطلقت رسمياً سنة 2015م، هي محطة و شبكة إخبارية موالية لحكومة الرئيس السوري بشار الأسد، يرأس القناة عماد سارة، تطلق القناة مجموعة من البرامج المختلفة بين الوثائقية و الحوارية يدور معظمها في اطار السياسة، ترفع القناة شعار "عين على الواقع".

[2] موقع الإخبارية السورية ، **"النشرات الرئيسية"**، مأخوذة من: http://alikhbariya.sy/index.php?m=55

الحجم الساعي للنشرة			طبيعة التغطية	النوع الصحفي
التاريخ	حجم النشرة	المدّة الزمنية للموضوع		
01/14	00:41:02	00:31:15	– تغطية القناة للخبر – صحيفة تشيكية	خبر/ تصريح للرئيس السوري / حوار مع محلل سياسي عبر الهاتف / حوار مع مراسلة القناة من موسكو / استضافة إعلامي في البلاتو لتحليل الخبر.
01/15	00:44:25	00:30:11	– تغطية القناة للخبر – صحيفة تشيكية	خبر/ استضافة أستاذ في العلوم السياسية في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع محلل سياسي عبر الهاتف.
01/16	00:34:05	00:12:03	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسل من تركيا عبر skype.
01/17	00:41:03	00:18:01	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب و اعلامي في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء الشارع السوري.
01/18	00:37:18	00:21:23	– تغطية القناة للخبر – صحيفة بريطانية	خبر/ حوار مع خبير عسكري عبر الهاتف/ استضافة باحث في الشؤون الاستراتيجية لتحليل الخبر.
01/19	00:41:06	00:16:02	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو المكتب السياسي في الحزب السوري القومي الاجتماعي في البلاتو لتحليل الخبر.
01/20	00:00:00	00:00:00	/	/
01/21	00:40:09	00:18:05	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محامي و عضو مجلس الشعب لتحليل الخبر.
01/22	00:38:03	00:17:02	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة رئيس الأمانة العامة للثوابت الوطنية لتحليل الخبر/ سبر آراء الشارع السوري.
01/23	00:39:02	00:13:18	– تغطية القناة للخبر – صحيفة بريطانية	خبر/ استضافة أستاذ في جامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر.
01/24	00:41:07	00:14:05	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عميد الإعلام في الحزب القومي السوري الاجتماعي في البلاتو لتحليل الخبر.
01/25	00:42:08	00:18:02	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء الشارع السوري/ استضافة وزير الشؤون الاجتماعية في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسلة القناة في موسكو.
01/26	00:43:06	00:26:01	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب ومحلّل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسلة القناة من موسكو.
01/27	00:44:04	00:22:02	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ استضافة عضو مجلس الشعب السوري في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسلة القناة من موسكو/ سبر آراء ضحايا الاعتداءات.
01/28	00:39:09	00:22:04	–تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو مجلس الشعب السوري في البلاتو

				لتحليل الخبر/ حوار مع مراسلة القناة من موسكو.
01/29	00:36:05	00:15:06	- تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
01/30	00:39:01	00:09:02	- تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
01/31	00:00:00	00:00:00	/	/

الجدول01: يوّضح التغطية الإخبارية للأزمة السورية من 14 إلى 31 جانفي 2015م

المصدر: من إعداد الطالبة

- **التحليل الكمّي للجدول01:**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الحجم الساعي الإجمالي المخصّص لموضوع الأزمة السورية لشهر جانفي هو 04:46:00سا من الحجم الساعي الإجمالي لمجموع النشرات في الشهر و المقدّر ب 10:39:00سا، أي أنّ الحجم الساعي المخصص للموضوع يمثل بالتقريب 44% من اجمالي حجم النشرات و منه فالإخبارية السورية خصصت حجما كبيرا لموضوع الأزمة السورية في شهر جانفي.

أمّا في ما يخص طبيعة التغطية فنلاحظ أنّ معظم النشرات اعتمدت فيها القناة على تغطيتها الخاصة إلاّ في بعض الحالات فكانت تعتمد على مصادر أخرى بالإضافة إلى تغطيتها الخاصة، و تمثل المصادر الأخرى التي اعتمدتها القناة في صحف تشيكية أو بريطانية.

أمّا بالنسبة للنوع الصحفي فكان في كل المرات (100%) خبر صحفي و ذلك أنّ العينة عبارة عن نشرة إخبارية، و نلاحظ كذلك من خلال الجدول أنّه في كل النشرات بثت الإخبارية خبراً عن الأزمة إلاّ و استضافت في بلاتو الأخبار إمّا محلّلا سياسيا أو رجل دولة أو خبير أو إعلامي و ذلك لتحليل الخبر اليومي كما هو موّضح في الجدول، و تميّزت الإخبارية ببعث مراسليها إلى جلب الخبر أينما كان سواء داخل سوريا أو خارجها و يتضح هذا من خلال الحوارات مع مراسلي الإخبارية الموضحة في الجدول، كما كانت الإخبارية في بعض الأحيان ترصد سبر الآراء في الشارع السوري.

التاريخ	الحجم الساعي للنشرة		طبيعة التغطية	النوع الصحفي
	حجم النشرة	المدّة الزمنية للموضوع		
02/01	00:37:03	00:14:01	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو مجلس الشعب السوري في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء ضحايا الاعتداءات.
02/02	00:44:05	00:17:04	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع خبير من موسكو لتحليل الخبر.
02/03	00:30:02	00:10:09	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسلة من الأردن.
02/04	00:32:06	00:03:08	– تغطية القناة للخبر	موجز الأخبار.
02/06	00:39:05	00:05:03	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء ضحايا و شهداء على الاعتداءات.
02/07	00:39:01	00:14:08	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ سبر آراء ضحايا و شهداء على الاعتداءات/ استضافة محامي لتحليل الخبر.
02/09	00:37:05	00:16:06	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ في العلوم السياسية لتحليل الخبر.
02/10	00:40:03	00:11:02	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع رئيس تحرير صحيفة مصرية عبر الهاتف لتحليل الخبر.
02/11	00:39:18	00:23:12	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة خبير استراتيجي في البلاتو لتحليل الخبر.
02/12	00:39:09	00:16:04	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو المكتب السياسي في الحزب القومي الاجتماعي في البلاتو لتحليل الخبر.
02/13	/	/	– تغطية القناة للخبر	موجز الأخبار.
02/14	00:37:07	00:22:01	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة باحث سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع اعلامي لبناني عبر الهاتف لتحليل الخبر.
02/19	00:41:08	00:14:09	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو مجلس الشعب في البلاتو لتحليل الخبر.
02/20	00:40:02	00:18:05	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة المستشار لشؤون المصالحة الوطنية في البلاتو لتحليل الخبر.
02/21	00:39:15	00:15:12	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مندوب سوريا الدائم لدى الأمم المتحدة عبر الهاتف.

02/22	00:41:06	00:16:09	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ القانون الدولي في البلاتو.
02/23	00:40:02	00:16:03	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
02/24	00:40:18	00:18:12	– تغطية القناة للخبر	خبر/حوار مع مراسل من تركيا عبر الهاتف/استضافة عضو مجلس الشعب السوري في البلاتو لتحليل الخبر.
02/25	00:41:09	00:17:19	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
02/26	00:41:23	00:19:22	– تغطية القناة للخبر	خبر/استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
02/27	00:38:06	00:14:25	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ القانون الدولي بجامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر.
02/28	00:41:04	00:22:05	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة خبير و باحث في الشؤون الاستراتيجية.

الجدول02: يوّضح التغطية الإخبارية للأزمة السورية من 01 إلى 28 فيفري 2015م

المصدر: من إعداد الطالبة

- **التحليل الكمّي للجدول02:**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الحجم الساعي الإجمالي المخصّص لموضوع الأزمة السورية لشهر فيفري هو 05:20:00سا من الحجم الساعي الإجمالي لمجموع النشرات في الشهر و المقدّر ب 13:35:00سا، أي أنّ الحجم الساعي المخصص للموضوع يمثل بالتقريب 39% من اجمالي حجم النشرات و منه فالإخبارية السورية خصّصت حجما أصغر من شهر جانفي لموضوع الأزمة السورية في شهر فيفري.

أمّا في ما يخص طبيعة التغطية فنلاحظ أنّ كل النشرات اعتمدت فيها القناة على تغطيتها الخاصة إلاّ في حالة واحدة فاعتمدت على مصدر آخر بالإضافة إلى تغطيتها الخاصّة.

أمّا بالنسبة للنوع الصحفي فكان في كل المرات خبر صحفي و ذلك أنّ العينة عبارة عن نشرة إخبارية، و نلاحظ كذلك من خلال الجدول أنّه في كل النشرات بثت الإخبارية خبراً عن الأزمة إلاّ و استضافت في بلاتو الأخبار إمّا محلّلا سياسيا أو رجل دولة أو خبير أو إعلامي و ذلك لتحليل الخبر اليومي كما هو موّضح في الجدول، و تميّزت الإخبارية ببعث مراسليها إلى جلب الخبر أينما كان سواء داخل سوريا أو خارجها و يتضح هذا من خلال الحوارات مع مراسلي الإخبارية الموضحة في الجدول، كما كانت الإخبارية في بعض الأحيان ترصد سبر الآراء في الشارع السوري.

الحجم الساعي للنشرة			طبيعة التغطية	النوع الصحفي
التاريخ	حجم النشرة	المدّة الزمنية للموضوع		
03/01	00:39:02	00:23:07	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء الشارع السوري/ استضافة لواء متقاعد و خبير عسكري في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع اعلامي وكاتب سياسي من بيروت عبر الهاتف لتحليل الخبر.
03/02	00:40:08	00:19:04	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ في العلاقات الدولية لتحليل الخبر.
03/03	00:40:02	00:21:01	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ الفكر السياسي لتحليل الخبر.
03/04	00:41:09	00:17:08	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة مدير المديرية العامة للآثار لتحليل الخبر.
03/05	00:39:05	00:20:06	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ استضافة باحث في الشؤون السياسية لتحليل الخبر.
03/06	00:38:07	00:14:03	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محلل استراتيجي لتحليل الخبر.
03/08	00:39:01	00:15:08	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ الفكر السياسي لتحليل الخبر.
03/09	00:41:09	00:14:02	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو المكتب السياسي في الحزب القومي السوري الاجتماعي لتحليل الخبر.
03/10	00:41:16	00:04:22	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء الشارع السوري.
03/11	00:41:03	00:17:07	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ تصريح نائبة الرئيس السوري/ استضافة محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسلة القناة من موسكو.
03/12	00:36:09	00:14:02	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو مجلس الشعب لتحليل الخبر.
03/13	00:37:07	00:22:01	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ استضافة أستاذ في العلاقات الدولية في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء الشارع السوري.
03/14	00:40:08	00:16:09	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة مدير شؤون المتاحف في البلاتو لتحليل الخبر.
03/15	00:41:02	00:21:05	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح نائبة الرئيس السوري/ تصريح جون كيري/ استضافة باحث استراتيجي في البلاتو لتحليل الخبر.

03/16	00:37:19	00:16:13	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري و استجوابه/ استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
03/17	00:40:06	00:14:08	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ استضافة عضو مجلس الشعب السوري في البلاتو لتحليل الخبر/سبر آراء الشارع السوري.
03/18	00:41:02	00:20:03	– تغطية القناة للخبر	خبر/تصريح وزيرة الخارجية الأسترالية/ استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ تصريح وزير الأوقاف.
03/19	00:39:18	00:18:12	– تغطية القناة للخبر	خبر/استضافة محلل سياسي و اقتصادي في البلاتو لتحليل الخبر/ تصريح السفير الفنزويلي في دمشق.
03/20	00:41:04	00:13:19	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
03/21	00:38:28	00:18:25	– تغطية القناة للخبر	خبر/استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء المغتربين السوريين في لبنان.
03/22	00:38:36	00:16:20	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ استضافة سفير سابق في البلاتو لتحليل الخبر.
03/23	00:39:27	00:21:03	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء شهود عيان على الاعتداءات/ استضافة محلل سياسي و محامي في البلاتو لتحليل الخبر.
03/24	00:40:24	00:19:16	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ استضافة باحث و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
03/25	00:40:04	00:16:06	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ استضافة أستاذ الفكر السياسي في جامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر.
03/26	00:39:34	00:12:20	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع أستاذ العلوم السياسية بجامعة دمشق غبر الهاتف لتحليل الخبر.
03/27	00:41:29	00:16:13	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ استضافة أستاذ بجامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر.
03/28	00:40:44	00:18:26	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محلل عسكري و استراتيجي في البلاتو لمتابعة الموضوع.
03/29	00:38:51	00:16:50	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء المهاجرين السوريين/ استضافة كاتب و اعلامي في البلاتو لتحليل الخبر.

03/30	00:37:59	00:00:00	/	/
03/31	00:41:07	00:17:44	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ استضافة كاتب و باحث استراتيجي في البلاتو لتحليل الخبر/حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.

الجدول03: يوّضح التغطية الإخبارية للأزمة السورية من 01 إلى 31 مارس 2015م

المصدر: من إعداد الطالبة

- **التحليل الكمّي للجدول03:**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الحجم الساعي الإجمالي المخصّص لموضوع الأزمة السورية لشهر مارس هو 07:58:00سا من الحجم الساعي الإجمالي لمجموع النشرات في الشهر و المقدّر ب20:21:00سا، أي أنّ الحجم الساعي المخصص للموضوع يمثل بالتقريب 39% من اجمالي حجم النشرات و منه فالإخبارية السورية خصّصت تقريبا نفس الحجم الساعي لشهر فيفري لموضوع الأزمة السورية في شهر مارس.

أمّا في ما يخص طبيعة التغطية فنلاحظ أنّ معظم النشرات اعتمدت فيها القناة على تغطيتها الخاصة إلاّ في حالات خاصة اعتمدت القناة فيها على مصادر أخرى بالإضافة إلى تغطيتها الخاصّة.

أمّا بالنسبة للنوع الصحفي فكان في كل المرات خبر صحفي و ذلك أنّ العينة عبارة عن نشرة إخبارية، و نلاحظ كذلك من خلال الجدول أنّه في كل النشرات بثت الإخبارية خبراً عن الأزمة إلاّ و استضافت في بلاتو الأخبار إمّا محلّلا سياسيا أو رجل دولة أو خبير أو إعلامي و ذلك لتحليل الخبر اليومي، أو أجرت معهم حواراً عبر وسائل الاتصال المختلفة كما هو موّضح في الجدول، كما نقلت القناة وقائع من داخل أو خارج سوريا عبر مراسليها و يتضح هذا من خلال الحوارات مع مراسلي الإخبارية المبينة في الجدول، كما اعتمدت الإخبارية في بعض الأحيان ترصد سبر الآراء

في الشارع السوري و استجواب ضحايا الاعتداءات مباشرة بعد الاعتداء، بالإضافة إلى تصريحات الرئيس السوري أو نائبته و بعض المسؤولين.

التاريخ	الحجم الساعي للنشرة		طبيعة التغطية	النوع الصحفي
	حجم النشرة	المدّة الزمنية للموضوع		
04/01	00:41:02	00:15:32	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة باحث في العلاقات الدولية في البلاتو لتحليل الخبر.
04/02	00:41:43	00:11:03	– تغطية القناة للخبر	خبر.
04/03	00:39:49	00:18:52	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ حوار مع باحث و خبير استراتيجي من بيروت عبر الأقمار الاصطناعية لتحليل الخبر/ سبر آراء الشارع السوري.
04/04	00:38:38	00:13:08	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذة في كلية العلوم السياسية لتحليل الخبر.
04/06	00:27:05	00:06:41	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسلة الإخبارية من موسكو عبر الهاتف.
04/07	00:39:43	00:19:09	– تغطية القناة للخبر	خبر/ مقابلة مع الأمين العام لحزب الله/ حوار مع اعلامية لبنانية عبر الهاتف لتحليل الخبر/ استضافة عضو المكتب السياسي في الحزب القومي السوري الاجتماعي لتحليل الخبر .
04/08	00:40:58	00:21:36	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محلل سياسي و محامي لتحليل الخبر/ حوار مع مراسلة القناة من روسيا عبر سكايب.
04/09	00:41:00	00:29:42	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ الفكر السياسي في جامعة دمشق لتحليل الخبر/ حوار مع مراسلة القناة من روسيا عبر سكايب/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ سبر آراء الشارع السوري.
04/10	00:38:47	00:22:25	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة نقيب المحامين السوريين/ سبر آراء عناصر الجيش السوري/ سبر آراء السورين.
04/11	00:42:05	00:22:32	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء شهود عيان على الاعتداءات/ تصريح مفتي سوريا/ استضافة مدير شبكة البوصلة الإعلامية.
04/12	00:39:49	00:22:00	– تغطية القناة للخبر	خبر/سبر آراء أهالي ضحايا الاعتداءات/ استضافة كاتب و محلل سياسي لتحليل الخبر.

04/13	00:41:46	00:19:05	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب و باحث في البلاتو لتحليل الخبر.
04/14	00:41:50	00:19:32	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع وزير الإعلام السوري/استضافة خبير استراتيجي و عسكري في البلاتو لتحليل الخبر.
04/15	00:41:07	00:28:26	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ القانون العام بجامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر.
04/16	00:40:45	00:19:40	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ استضافة عضو مجلس الشعب السوري في البلاتو لتحليل الخبر.
04/17	00:40:10	00:26:58	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ بجامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر/سبر آراء الشارع السوري.
04/18	00:39:57	00:23:05	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة خبير استراتيجي و عسكري لتحليل الخبر في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء الطلبة السوريين في روسيا/ حوار مع مراسلة القناة من روسيا.
04/19	00:41:29	00:16:15	– تغطية القناة للخبر	خبر/استضافة محامي ومحلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء المغتربين السوريين في أوروبا.
04/20	00:40:40	00:20:07	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ استضافة عضو اتحاد الكتاب العرب في البلاتو لتحليل الخبر/ تصريح الرئيس السوري/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
04/21	00:42:17	00:19:04	– تغطية القناة للخبر	خبر/استضافة رئيس تحرير صحيفة الوطن السورية في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء المواطنين السوريين في لبنان/ حوار مع مراسل القناة من الجولان/ حوار مع مراسل القناة من طهران.
04/22	00:42:31	00:23:30	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
04/23	00:38:52	00:26:00	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
04/24	00:46:52	00:34:03	– تغطية القناة للخبر	خبر/استضافة أستاذ القانون الدولي الإنساني في البلاتو لتحليل الخبر/ خطاب مندوب سوريا الدائم لدى الأمم المتحدة.
04/25	00:39:10	00:19:15	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/ استضافة سفير سابق في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
04/26	00:36:22	00:18:54	– تغطية القناة للخبر	خبر/سبر آراء الشارع السوري/ استضافة عضو مجلس

			– مصدر آخر	الشعب السوري لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
04/27	00:40:29	00:25:21	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ سبر آراء المواطنين السوريين/ حوار مع مراسلة القناة من موسكو.
04/28	00:39:43	00:21:45	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة باحث في العلاقات الدولية في البلاتو لمتابعة الموضوع/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
04/29	00:40:34	00:26:21	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ في جامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر.
04/30	00:41:10	00:28:35	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء المواطنين السوريين/ استضافة أستاذ القانون العام في البلاتو لمتابعة الموضوع/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ حوار مع مراسلة القناة من موسكو.

الجدول04: يوّضح التغطية الإخبارية للأزمة السورية من 01 إلى 30 أفريل 2015م

المصدر: من إعداد الطالبة

- **التحليل الكمّي للجدول04:**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الحجم الساعي الإجمالي المخصّص لموضوع الأزمة السورية لشهر مارس هو10:07:00 سا من الحجم الساعي الإجمالي لمجموع النشرات في الشهر و المقدّر ب19:11:00سا، أي أنّ الحجم الساعي المخصص للموضوع يمثل بالتقريب 52% من اجمالي حجم النشرات و منه فالإخبارية السورية خصّصت أكبر حجم ساعي لموضوع الأزمة السورية في شهر أفريل مقارنة بالأشهر الماضية.

أمّا في ما يخص طبيعة التغطية فنلاحظ أنّ معظم النشرات اعتمدت فيها القناة على تغطيتها الخاصة إلاّ في حالات خاصة اعتمدت القناة فيها على مصادر أخرى بالإضافة إلى تغطيتها الخاصّة.

أمّا بالنسبة للنوع الصحفي فكان في كل المرات خبر صحفي و ذلك أنّ العينة عبارة عن نشرة إخبارية، و نلاحظ كذلك من خلال الجدول أنّه في كل النشرات بثت الإخبارية خبراً عن الأزمة إلاّ و استضافت في بلاتو الأخبار إمّا محلّلا سياسيا أو رجل دولة أو خبير أو إعلامي و ذلك لتحليل الخبر اليومي، أو أجرت معهم حواراً عبر وسائل الاتصال المختلفة كما هو موّضح في الجدول، كما نقلت القناة وقائع من داخل أو خارج سوريا عبر مراسليها و يتضح هذا من خلال الحوارات مع مراسلي الإخبارية المبينة في الجدول، كما اعتمدت الإخبارية في بعض الأحيان ترصد سبر الآراء في الشارع السوري و استجواب ضحايا الاعتداءات مباشرة بعد الاعتداء بالإضافة إلى تصريحات الرئيس السوري من حين لآخر و بعض المسؤولين.

الحجم الساعي للنشرة			طبيعة التغطية	النوع الصحفي
التاريخ	حجم النشرة	المدّة الزمنية للموضوع		
05/01	00:41:44	00:18:20	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/استضافة عضو مجلس الشعب السوري في البلاتو لتحليل الخبر.
05/02	00:41:48	00:23:40	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب و باحث في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا عبر الهاتف.
05/03	00:39:35	00:19:16	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة باحث و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء الشارع السوري.
05/05	00:38:36	00:20:00	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة كاتب و سياسي في البلاتو/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا عبر الهاتف.
05/06	00:40:11	00:28:08	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ سبر آراء الشارع السوري/ استضافة استاذ العلاقات الدولية في البلاتو لمناقشة الخبر.
05/07	00:41:22	00:29:35	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ استضافة مستشار رئاسة الحكومة لشؤون المصالحة في البلاتو لتحليل الخبر.
05/08	00:40:52	00:19:45	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة باحث و محلل استراتيجي في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا عبر الهاتف.
05/09	00:42:37	00:27:35	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا عبر الهاتف/ سبر آراء المواطنين السوريين/ استضافة عضو مجلس الشعب في البلاتو لتحليل الخبر.
05/10	00:40:23	00:18:00	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أستاذ و محامي في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا .
05/11	00:41:52	00:19:44	– تغطية القناة للخبر	خبرٍ/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ سبر آراء جنود الجيش السوري/ استضافة كاتب و محلل سياسي لتحليل الخبر.
05/12	00:43:54	00:24:40	– تغطية القناة للخبر	خبر/سبر آراء أهالي ضحايا الاعتداءات/ استضافة

				عضو اتحاد الكتاب العرب لتحليل الخبر.
05/13	00:40:12	00:26:44	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محلل سياسي و اقتصادي في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء جنود الجيش السوري/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
05/14	00:41:10	00:25:55	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محامي و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
05/15	00:40:19	00:24:25	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة أمين سر حركة فتح الانتفاضة في البلاتو لتحليل الخبر.
05/16	00:29:29	00:15:27	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح رئيسة أمناء مؤسسة القدس الدولية/ تصريح وزير الثقافة السوري/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ تصريح عضو مجلس الأمناء لمؤسسة القدس الدولية/ سبر آراء الشارع السوري و الجيش.
05/17	00:40:35	00:27:00	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح محافظ حمص/استضافة محامي و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/سبر آراء الجيش السوري/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
05/18	00:36:43	00:21:18	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ استضافة أستاذ العلوم السياسية بجامعة دمشق لتحليل الخبر في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء المواطنين السوريين.
05/19	00:40:47	00:20:38	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ استضافة أستاذ بجامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء المواطنين السوريين.
05/20	00:40:10	00:22:06	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محامي و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ تصريح الرئيس السوري/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ تصريح وزير الخارجية الروسي.
05/21	00:41:28	00:23:22	– تغطية القناة للخبر	خبر/استضافة محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر/ سبر آراء ضحايا الاعتداءات/ تصريح مديرة اليونيسكو/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
05/22	00:37:23	00:15:58	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو مجلس الشعب في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ سبر آراء الجيش السوري.

05/23	00:37:23	00:21:10	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة السفير السوري السابق في البلاتو لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ تصريح بانكمون.
05/25	00:46:18	00:34:02	– تغطية القناة للخبر	خبر
05/28	00:39:41	00:16:40	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة استاذ العلاقات الدولية في البلاتو لتحليل الخبر.
05/29	00:39:29	00:16:50	– تغطية القناة للخبر – مصدر آخر	خبر/تصريح وزير الداخلية السوري/ استضافة محلل سياسي و محامي لتحليل الخبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
05/30	00:39:21	00:16:29	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح رئيس الوزراء السوري/تصريح السفير الفلسطيني/ استضافة عضو اتحاد الكتاب العرب في البلاتو لتحليل الخبر.

الجدول05: يوّضح التغطية الإخبارية للأزمة السورية من 01 إلى 30 ماي 2015م

المصدر: من إعداد الطالبة

- **التحليل الكمّي للجدول05:**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الحجم الساعي الإجمالي المخصّص لموضوع الأزمة السورية لشهر مارس هو09:25:00سا من الحجم الساعي الإجمالي لمجموع النشرات في الشهر و المقدّر ب16:19:00سا، أي أنّ الحجم الساعي المخصص للموضوع يمثل بالتقريب 58% من اجمالي حجم النشرات و منه فالإخبارية السورية خصّصت أكبر حجم ساعي لموضوع الأزمة السورية في شهر ماي مقارنة بالأشهر الماضية و منه نلاحظ أنّ الحجم المخصص للأزمة يتزايد شهرا بعد شهر.

أمّا في ما يخص طبيعة التغطية فنلاحظ أنّ معظم النشرات اعتمدت فيها القناة على تغطيتها الخاصة إلاّ في حالات خاصة اعتمدت القناة فيها على مصادر أخرى بالإضافة إلى تغطيتها الخاصّة.

أمّا بالنسبة للنوع الصحفي فكان في كل المرات خبر صحفي و ذلك أنّ العينة عبارة عن نشرة إخبارية، و نلاحظ كذلك من خلال الجدول أنّه في كل النشرات بثت الإخبارية خبراً عن الأزمة إلاّ و استضافت في بلاتو الأخبار إمّا محلّلا سياسيا أو رجل دولة أو خبير أو إعلامي و ذلك لتحليل الخبر اليومي، أو أجرت معهم حواراً عبر وسائل الاتصال المختلفة كما هو موّضح في الجدول، كما نقلت القناة وقائع من داخل أو خارج سوريا عبر مراسليها و يتضح هذا من خلال الحوارات مع مراسلي الإخبارية المبينة في الجدول، كما اعتمدت الإخبارية في بعض الأحيان ترصد سبر الآراء في الشارع السوري و استجواب ضحايا الاعتداءات مباشرة بعد الاعتداء، كما نلاحظ أنّ في هذا الشهر تزايدت تصريحات المسؤولين بشكل ملاحظ.

الحجم الساعي للنشرة			طبيعة التغطية	النوع الصحفي
التاريخ	حجم النشرة	المدّة الزمنية للموضوع		
06/01	00:41:19	00:22:40	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح رئيس مجلس الشعب/ تصريح رئيس المجلس الثوري الإيراني/سبر آراء الشارع السوري/ استضافة سفير سابق في البلاتو لتحليل الخبر.
06/02	00:39:39	00:21:43	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس الإيراني/ تصريح رئيس مجلس الشعب/استضافة عضو مجلس الشعب في البلاتو لتحليل الخبر/ تصريح وزير الخارجية الروسي.
06/04	00:41:19	00:23:50	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ تصريح رئيس الوزراء/ استضافة رئيس شبكة البوصلة الإعلامية في البلاتو لتحليل الخبر.
06/05	00:41:12	00:22:18	– تغطية القناة للخبر	خبر/ بيان من القيادة العامة للجيش/ تصريح الأمين العام لحزب الله/ استضافة أستاذ في جامعة دمشق في البلاتو/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا عبر الهاتف/ سبر آراء الجيش السوري.
06/06	00:40:37	00:23:39	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ استضافة استاذ العلوم السياسية بجامعة دمشق في البلاتو لمناقشة الخبر.
06/08	00:39:40	00:20:37	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح رئيس مجلس الوزراء/ استضافة رئيس اتحاد الصحفيين في البلاتو لتحليل الخبر.
06/09	00:41:23	00:16:50	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة عضو المكتب السياسي للحزب السوري القومي الاجتماعي في البلاتو لتحليل الخبر.
06/10	00:37:32	00:23:15	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الأمين العام لحزب الله/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ استضافة أستاذ القانون العام بجامعة دمشق في البلاتو لتحليل الخبر.
06/11	00:42:44	00:34:42	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ استضافة كاتب و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
06/12	00:42:02	00:22:13	– تغطية القناة للخبر	خبرٍ/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ سبر آراء جنود الجيش السوري/ استضافة كاتب و محلل سياسي.

06/14	00:40:28	00:25:07	– تغطية القناة للخبر	خبر/ سبر آراء أهالي ضحايا الاعتداءات/ تصريح حزب البعث العربي الاشتراكي/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ استضافة باحث في العلاقات الدولية لتحليل الخبر.
06/16	00:39:59	00:27:20	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس السوري/ تصريح الأمين القطري المساعد لحزب البعث العربي الاشتراكي/ سبر آراء المواطنين السوريين/ سبر آراء الجنود السوريين/حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ استضافة باحث في القانون الدولي و الإنساني في البلاتو لتحليل الخبر.
06/17	00:39:16	00:20:56	– تغطية القناة للخبر	خبر/ استضافة محامي و محلل سياسي في البلاتو لتحليل الخبر.
06/18	00:30:43	00:12:30	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع كاتب و محلل سياسي عبر الهاتف/ حوار مع أستاذ في العلاقات الدولية عبر الهاتف.
06/19	00:31:06	00:23:50	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح الرئيس بوتين/ تصريح شيوخ العشائر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ حوار مع مقاتلات سوريات بجانب الجيش/ حوار مع محلل سياسي عبر الهاتف.
06/20	00:31:18	00:16:45	– تغطية القناة للخبر	خبر/سبر آراء المواطنين السوريين/سبر آراء الجيش السوري/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ حوار مع رئيس مكتب الثقافة و الإعلام القطري عبر الهاتف.
06/21	00:33:10	00:23:43	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ حوار مع خبير عسكري و استراتيجي عبر الهاتف/ سبر آراء الجنود السوريين/ سبر آراء الشارع السوري/ اتصال بخبير في العلاقات الدولية.
06/24	00:30:22	00:14:23	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع عضو اتحاد الكتاب العرب عبر الهاتف.
06/25	00:32:00	00:20:41	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع محلل و باحث استراتيجي/ سبر آراء الجنود السوريين/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.
06/26	00:31:31	00:15:05	– تغطية القناة للخبر	خبر/حوار مع رئيس الأمانة العامة للثوابت الوطنية/ سبر آراء الشارع السوري/ حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا.

06/28	00:29:36	00:17:49	– تغطية القناة للخبر	خبر/ حوار مع رئيس شبكة البوصلة الإعلامية عبر الهاتف/ تصريح وزير الدولة لشؤون المصالحة الوطنية/ سبر آراء ضحايا الاعتداءات.
06/29	00:30:15	00:18:19	– تغطية القناة للخبر	خبر/ تصريح وزير الخارجية السوري/ تصريح مندوب سوريا لدى الأمم المتحدة/ تصريح وزير الخارجية الروسي/ سبر آراء الجنود السوريين/ حوار مع أستاذة العلوم السياسية.
06/30	00:31:54	00:14:50	– تغطية القناة للخبر	خبر/حوار مع مراسل القناة من داخل سوريا/ سبر آراء الجنود السوريين/ حوار مع كاتب و محلل سياسي عبر الهاتف.

الجدول06: يوّضح التغطية الإخبارية للأزمة السورية خلال شهر جوان 2015م

المصدر: من إعداد الطالبة

- **التحليل الكمّي للجدول06:**

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الحجم الساعي الإجمالي المخصّص لموضوع الأزمة السورية لشهر مارس هو07:50:00سا من الحجم الساعي الإجمالي لمجموع النشرات في الشهر و المقدّر ب13:49:00سا، أي أنّ الحجم الساعي المخصص للموضوع يمثل بالتقريب 57% من اجمالي حجم النشرات و منه فالإخبارية السورية خصّصت تقريبا نفس الحجم ساعي لموضوع الأزمة السورية في شهر ماي و جوان و يمثل ها الحجم أكثر من نصف عمر النشرات بكاملها و منه نستنتج الأهمية التي أولتها هذه القناة لموضوع الأزمة.

أمّا في ما يخص طبيعة التغطية فنلاحظ أنّ كل النشرات اعتمدت فيها القناة على تغطيتها الخاصة دون استعمال مصادر أخرى للخبر.

أمّا بالنسبة للنوع الصحفي فكان في كل المرات خبر صحفي و ذلك أنّ العينة عبارة عن نشرة إخبارية، و نلاحظ كذلك من خلال الجدول أنّه في كل النشرات بثت الإخبارية خبراً عن الأزمة إلاّ و استضافت في بلاتو الأخبار إمّا محلّلا سياسيا أو رجل دولة أو خبير أو إعلامي و ذلك لتحليل الخبر اليومي، و في نهاية هذا الشهر نلاحظ استعمال القناة لوسائل الاتصال المختلفة للتحاور مع الأخصائيين كما هو موّضح في الجدول ، كما نقلت القناة وقائع من داخل أو خارج سوريا عبر مراسليها و يتضح هذا من خلال الحوارات مع مراسلي الإخبارية المبينة في الجدول، كما اعتمدت الإخبارية في بعض الأحيان ترصد سبر الآراء في الشارع السوري و استجواب ضحايا الاعتداءات مباشرة بعد الاعتداء، كما نلاحظ أنّ في هذا الشهر تزايدت تصريحات المسؤولين بشكل ملاحظ.

المطلب2: التحليل الكيفي لتغطية " قناة الإخبارية السورية" للأزمة السورية

بما أنّنا اعتمدنا في دراستنا على أسلوب تحليل المضمون، و هو قائم على تحليل الوحدات المتمثلة في: وحدة الكلمة ، وحدة الفقرة ، وحدة الموضوع ، و لكن كون المادّة التحليلية لدينا هي سمعية بصرية، اخترنا وحدة الموضوع كمتغير أساسي في التحليل و هذا بتحليل مجمل النشرات الإخبارية الرئيسية لقناة الإخبارية السورية، و التي عالجت موضوع الأزمة السورية، و ذلك خلال الفترة الممتدة بين شهر جانفي و شهر جوان من سنة 2015م، و لذا سيكون التحليل الكيفي في هذه الدراسة وفقا لمضمون النشرات التي حلّلناها في الجداول التي ذكرناها سابقاً.

فمن خلال الجداول الست و بملاحظة المدّة الزمنية المخصصة للأزمة السورية نرى أنّ قناة الإخبارية السورية قد خصّصت أكثر من ثلث عمر النشرات للأزمة في الثلاثة أشهر الأولى و هي على التوالي شهر جانفي (44%) و فيفري (39%) و مارس (39%)، أما الأشهر الثلاث الأخيرة فقد تجاوز فيها الجزء المخصص للأزمة النصف من عمر النشرات الإخبارية و هي على التوالي شهر أفريل (52%) و ماي (58%) و جوان (57%)، و يعود هذا الاهتمام إلى حرصها على استقطاب أكثر عدد ممكن من المهتمين بالشأن السوري للتأثير في آرائهم و توّجهاتهم.

أمّا من ناحية مضمون هذه النشرات فنلاحظ أنّه خلال فترة الستة أشهر طغت على مضمون هذه النشرات إجراء حوارات مع السوريين في مواقع الاعتداءات، حوارات مع مسؤولين و شخصيات رسمية، و خاصةً خبراء و سياسيين و مفكرين إذ أنّ مجمل النشرات تناولت استضافة لخبير أو شخصية سياسية ..الخ.. و ذلك لمساعدة الرأي العام على تكوين رأي يخدمها اتجاه الأزمة السورية، فهذه ليست إلاّ وسيلة لتوجيه الرأي العام صوب وجهتها.

كذلك نلاحظ من خلال مضمون مجمل النشرات أنّها اهتمت بالمّادة المصوّرة كاستخدام تقنية 3D لنرى ذبابة و مجموعة من العربات الحربية الأخرى تتجوّل في الاستوديو بينما يتحدث المذيع عن أسلحة "الجيش العربي السوري"، و تمثل هذه تقنيات لجذب الجمهور إلى التغطية التلفزيونية الوطنية نظراً للمنافسة الشديدة من قبل وسائل الإعلام الدولية (الفضائيات).

و كذلك و من خلال تحليلنا لمضمون مجمل النشرات الموضحة في الجداول السابقة الذكر، نلاحظ غياب الواقع السوري إلى حدّ ما، فكان همّ القناة الوحيد هو مهاجمة أعداء النظام السوري و على رأسهم تركيا، السعودية، الولايات المتحدّة الأمريكية بشكل لاذع و متكرّر، بدلاً من نقل أخبار سوريا الميدانية، و منه نثبت صحة فرضيتنا التي سبق و طرحناها في أوّل الدراسة و القائلة بأنّ تفاعل الإعلام مع معطيات الأزمة السورية من خلال تسليطه الضوء على الوقائع التي ينقلها تارةً بتهويل و تارةً أخرى بتهوين، تارةً بصدق وتارةً بتزييف، ذلك أنّ قناة الإخبارية السورية و من خلال غياب واقع معاناة الشعب السوري في نشراتها، فهي تهوّن من آلام الشعب السوري، لكسب الرأي العام و تضامنه مع النظام.

و منه نستنتج أنّ الأزمة السورية الفعلية (داخل أراضي سوريا) لا تشكّل أولوية للقناة بقدر ما يشّكلها خصوم النظام و حلفاؤه، و يظهر ذلك بوضوح من خلال الفواصل الإعلانية التي خصّص لها وقت معتبر بين كل خبر و آخر و التي تحمل الشعارات التالية:

- " **يصنعون الإرهاب و يدّعون محاربته**"
- " **هكذا صنعوا الإرهاب...**"
- " **الجيش العربي السوري، وطن ، شرف ، إخلاص**"

كما نلاحظ أنّ كل الشعب السوري الذي تمّ استجوابه في مجمل النشرات، يدافع عن النظام السوري و الجيش العربي السوري، و يرون في المعارضة إرهاباً، كما نلاحظ أنّ إعلاميي القناة و في وصفهم للطرف الثاني للأزمة يستعملون المفردات التالية: " **من قدمت نفسها على أنّها معارضة** "، " **الإرهابية التكفيرية** "، " **من سماها الغرب أنّها معارضة معتدلة** ".

نتائج الدراسة

اهتمت دراستنا برصد سمات عامّة للدور الذي تلعبه وسائل الإعلام وقت الأزمات بحيث تشمل التغطية الإخبارية لأحداث و تطورات الأزمة و بعض العناصر العامّة التي تساعد على فهم أبعادها و احتواء آثارها و توعية الرأي العام بكيفية التعامل معها، و من خلال محاولتنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة في دراستنا قمنا بتحليل مضمون النشرات الإخبارية الرئيسية لقناة الإخبارية السورية طيلة فترة السداسي الأوّل من سنة 2015م، و من خلالها توّصلنا إلى النتائج التالية:

- ❑ أنّ للإعلام دور متزايد وأهمية خطيرة كأحد أسلحة العصر الحاضر في تغطيته للأزمات نظراً لما يتوفر له من قدرات هائلة تتمثل في انتقاله بسرعة كبيرة، واجتيازه للحدود، وتخطيه العوائق بما يملكه من وسائل مقروءة ومسموعة ومرئية، ولما له من قدرات هائلة على التأثير النفسي على الأفراد والسيطرة الفكرية وإقناع للجمهور في المجتمعات المختلفة، والتحّكم في سلوكياتهم وتوجيههم.

- ❑ أنّ وسائل الإعلام (قناة الإخبارية السورية) كان لها دور كبير في مسار الأزمة السورية و ذلك من خلال:

- ✓ طرحها لكّم هائل من المعلومات و الأخبار بشكل يومي لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المهتمين بالشأن السوري و من ثم التأثير في آرائهم و توّجهاتهم، ذلك أنّ هذه المعلومات تمثل رصيداً معرفيا لدى المتلقي سيما أنّها ترتبط بواقعه.

- ✓ محاولتها لصياغة أفكار جديدة من خلال طرحها لشعارات محددّة (إقناع الرأي العام السوري إلى وجود عدّو خارجي يقصف بسوريا و أنّ النظام السوري متمثلا في جيشه هو الذي سيخلص ,سوريا منه).

- ✓ كما قامت من خلال طرحها للأخبار باستخدام أسلوب الإثارة لتفعيل الانفعالات الأكثر بدائية عند الإنسان كانفعالات الخوف و الكراهية.

- ✓ استخدام أسلوب تحويل الانتباه لدى الرأي العام من خلال تحويل السخط العام عند الجماهير السورية على بعض الأوضاع الفاسدة إلى سخط عام على الدوّل أعداء النظام السوري على رأسهم تركيا، السعودية، الولايات المتحدّة الأمريكية، و ذلك من خلال مهاجمتها بشكل لاذع و متكرّر.

- ✓ استخدام القناة للدعاية كوسيلة من وسائل الحرب النفسية، و أخذت الدعاية طابع العداء و الانتقام على أعداء النظام، و لم يقتصر عملها على نشر الأفكار و العقائد بل تجاوز ذلك إلى محاولة التأثير المباشر في سلوك الناس من خلال نشر كل ما من شأنه إثارة الدوافع البشرية التي تدفع الإنسان إلى تصرفات معينة، كما حاولت كونها بمثابة منبه خارجي إلى ايقاظ المشاعر و الانفعالات البشرية و إثارتها بقصد العمل على خلق ردود أفعال منسجمة مع الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، و اتبعت تكتيكا خاصا بها ينسجم مع طبيعة الظروف التي تعمل من خلالها فتارة تهاجم أعداء النظام السوري و تارة أخرى تدافع عن النظام السوري.

- ✓ محاولتها توجيه الرأي العام إلى تكوين رأي يخدم القناة اتجاه الأزمة السورية و ذلك من خلال تناول مجمل نشراتها الرئيسية استضافة لخبراء أو شخصيات سياسية.

- ✓ اهتمام القناة بالمادّة المصوّرة كاستخدامها لتقنيات عالية الجودة، كوسيلة لجذب الجمهور إلى التغطية التلفزيونية الوطنية نظرا للمنافسة الشديدة من قبل وسائل الإعلام الدولية (الفضائيات) محاولتها توجيه الرأي العام إلى تكوين رأي يخدم القناة اتجاه الأزمة السورية و ذلك من خلال تناول مجمل نشراتها الرئيسية استضافة لخبراء أو شخصيات سياسية.

الخاتمة

يعّد الإعلام عملية اتصالية يتم من خلالها تبادل الوقائع و الأخبار و الآراء و الأفكار بين البشر و هو يعتبر بحدّ ذاته عملية نشر أو بث أو ايصال رسالة ما، في ظرف ما، تحمل أخبارا و معلومات و آراء أو اتجاهات أو مشاعر حول حدث أو قضية أو مشكلة أو ظاهرة تتصل بالاهتمامات العامة للمجتمع أو يمكن أن تثير شغف الجماهير، يقوم بها مرسل عبر وسيلة اتصال من أجل الوصول إلى دوائر جماهيرية واسعة بهدف التأثير في الرأي العام.

و يؤدي الإعلام أدواراً شتى فهو يعطي المجتمع القدرة على الانتظام وفق أحاسيس معينة و قيّم ثقافية و عقلية متسقة فهو الأداة الأكثر فاعلية في التأثير على السلوك وأنماط التفكير، كما أنّه يسهم في تحقيق التكامل بين الناس و تحقيق الأهداف الوطنية العامّة فضلا عن أدواره المعهودة من معرفية و تربوية و ترويجية و إقناعية، و باعتبار أنّ الإعلام هو جزء لا يتجزأ من الفاعلية المعرفية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمعات البشرية فهو على تماس مباشر بحياة الجمهور و أزماته، فهو يلعب دوراً رئيسيا و مميزاً في التعريف بالأزمات و متابعة تطوّراتها، وصولاً إلى نتائجها من خلال مهامه الإخبارية و التوجيهية، فلديه من الإمكانيات قدرة تسليط الضوء على بداية الأزمات و التحرّي فيها لاحقاً و إثارة اهتمام الجمهور و المؤسسات المعنية بذلك من خلال العمق و الشمولية و الاتساق و التوازن.

و في الأخير نستخلص أنّ الإعلام ليس ببعيد عن إدارة الأزمات كعلم وفن يهتم بدراسة اتخاذ الإجراءات المناسبة و القرارات الصائبة في سلسلة متصلة و متتابعة متكاملة ترتكز على المعرفة الواسعة و الإدراك الشامل للأزمة و أبعادها الخارجية و الداخلية و بنيتها و تعقيداتها.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد فهد الشعلان، "**إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات**"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 2002.
2. خضور أديب، "**الإعلام و الأزمات**"، المكتبة الإعلامية، ط1، دمشق، 1999.
3. جمال الدين محمد حواش، "**إدارة الأزمات و الكوارث ضرورة حتمية**"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات و الكوارث، البحث 38، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1998.
4. عبد الحميد صلاح، "**الاعلام و ادارة الأزمات**"، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2013.
5. محمد عبد الوهاب كامل، "**سيكولوجية إدارة الأزمات**"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2003م.
6. السيد عليوة، "**ادارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات**"، دار الأمين للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2003.
7. أحمد محسن الخضيري، "**إدارة الأزمات: منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية**"، مكتبة مدبولي، ط2، القاهرة، 2003.
8. عبد الرحمان توفيق، " **إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث** "، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، القاهرة، 2004.
9. رشاد محمد الحملاوي، " **إدارة الأزمات: تجارب محلية و عالمية** "، مكتبة عين شمس، ط2، القاهرة، 1995.
10. عبد الرزاق محمد الدليمي، " **الإعلام و إدارة الأزمات** "، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2012.
11. عزيزة عبدة، " **لإعلام السياسي و الرأي العام: دراسة في ترتيب الأولويات** "، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2004.

12. علي فلاح الضلاعين، و آخرون، "**الإعلام و إدارة الأزمات**"، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2015.

ثانياً: رسائل و مذكرات

1.عبد العزيز بن سلطان الضويحي، "**التخطيط الإعلامي و دوره في مواجهة الكوارث و الأزمات**"، (رسالة ماجيستير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

2.محمود عبد الهادي، "**التخطيط الاستراتيجي للمضمون الإعلامي**"، ورقة عمل مقدّمة للملتقى الثالث للقنوات الفضائية الهادفة، 2011.

ثالثاً: مواقع الكترونية

1. كمال عبيد، "**التخطيط و التخطيط الإعلامي**"، شبكة النبأ المعلوماتية، مأخوذة عن:
http://annabaa.org/arabic/studies/346

2. شريف درويش اللبان ، أحمد علي ابراهيم ، "**دور الإعلام في إدارة الأزمات: سوريا نموذجاً**"، المركز العربي للبحوث و الدراسات، مأخوذة عن: http://www.acrseg.org/39610

3. أحمد سالم محمد أبو صلاح ، "**تطوّر الأزمة السورية و معضلة تسويتها في ضوء الاستقطابات الإقليمية و الدولية**" ، مأخوذ عن:
http://dspace.up.edu.ps/xmlui/handle/123456789/127

4. موقع الإخبارية السورية ، "**النشرات الرئيسية**"، مأخوذة من:
http://alikhbariya.sy/index.php?m=55

رابعاً: باللغة الأجنبية

" **Random House Dictionary Of English Language** ", Random House , New York, 1969, P.491.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	
شكر	
الملخص	
مقدمة	**1**
الفصل الأوّل: ماهية و آليات إدارة الأزمات	**7**
المبحث الأوّل: المفاهيم الأساسية للأزمة	**8**
المطلب1: مفهوم الأزمة و المصطلحات المشابهة لها	**8**
المطلب2: سمات و مواصفات الأزمة	**11**
المطلب3: مراحل تطوّر الأزمة	**13**
المطلب4: أسباب و أنواع الأزمات	**17**
المبحث الثاني: إدارة الأزمات	**23**
المطلب1: مفهوم إدارة الأزمات	**23**
المطلب2: مقوّمات و مراحل إدارة الأزمة	**25**
المطلب3: استراتيجية التعامل مع الأزمة	**31**
المطلب4: عوامل نجاح إدارة الأزمات	**32**
المبحث الثالث: الإدارة بالأزمات	**34**
المطلب1: مفهوم الإدارة بالأزمات	**34**
المطلب2: مراحل صناعة الأزمة	**36**
المطلب3: قواعد عملية افتعال الأزمة	**41**
الفصل الثاني: الإعلام و إدارة الأزمات	**43**
المبحث الأوّل: مفهوم الإعلام و أهميته	**44**

المطلب1: مفهوم الإعلام	**44**
المطلب2: أهمية وسائل الإعلام	**46**
المطلب3: دور الإعلام في الأزمات	**49**
المبحث الثاني: استراتيجية وسائل الإعلام في إدارة الأزمات	**56**
المطلب1: مدخل مفاهيمي للاستراتيجية الإعلامية	**56**
المطلب2: أسس و خطوات الاستراتيجية الإعلامية	**58**
المطلب3: الاستراتيجية الإعلامية و الأزمات	**63**
المبحث الثالث: دور الإعلام و الرأي العام أثناء الأزمات	**65**
المطلب1: مفهوم و أهمية تكوين الرأي العام في الأزمات	**65**
المطلب2: دور الإعلام في تغيير اتجاه الرأي العام أثناء الأزمات	**68**
المطلب3: نظم الاتصال الخاصة بإدارة الأزمات	**72**
الفصل الثالث: الإعلام و الأزمة السورية	**74**
المبحث الأوّل: الأزمة السورية و أبعادها	**75**
المطلب1: نشأة و تطوّر الأزمة السورية	**75**
المطلب2: خصائص و سمات الأزمة السورية	**81**
المطلب3: معضلات تسوية الأزمة السورية	**85**
المبحث الثاني: تحليل التغطية الإعلامية للأزمة السورية	**93**
المطلب1: التحليل الكمي لتغطية قناة الإخبارية السورية للأزمة السورية	**93**
المطلب2: التحليل الكيفي لتغطية قناة الإخبارية السورية للأزمة السورية	**115**
نتائج الدراسة	**117**
الخاتمة	**119**
قائمة المراجع	**121**
فهرس الدراسة	**123**
الأشكال و الجداول	**125**

الأشكال و الجداول

الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 01	**مراحل تطوّر الأزمة**	16
الشكل 02	**تكتيكات تصعيد الأزمة**	37

الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	**التغطية الإخبارية للأزمة السورية خلال شهر جانفي 2015م**	94
الجدول 02	**التغطية الإخبارية للأزمة السورية خلال شهر فيفري 2015م**	96
الجدول 03	**التغطية الإخبارية للأزمة السورية خلال شهر مارس 2015م**	99
الجدول 04	**التغطية الإخبارية للأزمة السورية خلال شهر أفريل 2015م**	103
الجدول 05	**التغطية الإخبارية للأزمة السورية خلال شهر ماي 2015م**	107
الجدول 06	**التغطية الإخبارية للأزمة السورية خلال شهر جوان 2015م**	111