# رؤى استراتيجية

دورية علمية فصلية محكّمة يصدرها مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية


| | |
|---|---|
| دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية | د. إدريس لكريني |
| دور الإعلام في تشكيل اتجاهات النخبة الأكاديمية العربية في اليمن نحو "الربيع العربي": دراسة ميدانية | د. خالد الصوفي<br>د. علي البريهي |
| حالة علم القانون ومنهجية تجديده في الأدبيات العربية | د. إمام حسنين خليل |
| الواقع اللغوي في العالم العربي في ضوء هيمنة اللهجات المحلية واللغة الإنجليزية | د. عبدالجواد توفيق محمود |


المجلد الثاني

العدد (5) يناير 2014

# رؤى استراتيجية

دورية علمية فصلية محكّمة يصدرها مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

رئيس التحرير

**د. جمال سند السويدي**

مدير التحرير

**عبدالله علي السويدي**

هيئة التحرير

**د. هدى شاكر النعيمي**

**د. حسّان فلاح أوغلي**

**علي جمال العماري**

**بدر الدين دبسي**

**الصدِّيق الحسن محمد**

سكرتيرا التحرير

**سامي علي بيومي**

**جهاد شريف نعيرات**

تمت الطباعة على ورق صديق للبيئة

# البحوث والدراسات

# دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية

د. إدريس لكريني
مدير مجموعة الدراسات الدولية حول إدارة الأزمات
جامعة القاضي عياض، المملكة المغربية

## ملخص

تكتسب المعلومات أهمية حيوية في الوقت الحالي نظراً إلى دورها المهم في ترشيد صناعة القرارات في المجالات والميادين المختلفة بما يجعلها تستجيب إلى الاحتياجات والأهداف المتوخاة.

وأمام تعقّد الأزمات المختلفة وتصاعد تطورها وتنامي مخاطرها المحلية أو العابرة للحدود، أصبح توظيف المعلومات بتقنياتها المتطورة ينطوي على ضرورة ملحَّة؛ نظراً إلى أهميتها في الوقاية أو التقليل من أي أضرار أو خسائر محتملة من خلال الوقوف بدقة على الأسباب الطبيعية والبشرية الكامنة وراء هذه الأزمات، كذلك عبر إحداث أنظمة للإنذار المبكر، ووضع قاعدة بيانات وخطط مسبقة تسمح بالتدخل السريع والفعال لاحتوائها ومنع تطورها وتقليل الخسائر.

ويظل نجاح إدارة الأزمة متوقفاً على توافر مجموعة من العناصر والمحددات. فعلاوة على ضرورة توفير أرضية ثابتة ودقيقة من المعلومات معززة بتقنيات متطورة للاتصال، ومنظومة دقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ قرارات ملائمة وناجعة، ينبغي استثمار الوقت المتاح وإدراك أهميته واتخاذ التدابير اللازمة دون تباطؤ، وتعبئة الطاقات والجهود اللازمة واستنفارها.

وهذه العملية يمكن أن تستمد نجاعتها وفاعليتها من قوة الطرف الذي يدير الأزمة وتناسق استراتيجية فريقه ومرونة قراراته في هذا الشأن من خلال الوقوف على أسباب الأزمة وملابساتها، وتقييم خطورتها، وتحديد نطاقها الجغرافي ومداها الزمني، واستثمار المعلومات بشكل جيد، وتوفير الإمكانات اللازمة للسيطرة على الوضع.

يكتسب توافر المعلومات أهمية كبرى في إدارة الأزمة؛ لأنه يسمح بالتدخل في الوقت المناسب لمواجهة الكوارث والأزمات بمنهجية وتخطيط تطبعهما المرونة والهدوء والفعالية والجاهزية، بعيداً عن الارتجال والتسرع، بما يمنع وقوع الخسائر أو يحد منها إلى أدنى درجة ممكنة.

## المصطلحات الأساسية:

إدارة الأزمات الدولية، منظومة الاتصال، مفهوم الأزمة، دور المعلومات.

ويتطلب الأمر وجود معلومات دقيقة تشرف على تحضيرها مؤسسات مختصة، سواء قبل ظهور الأزمة لتوفير حدٍّ أدنى من الشروط لمواجهتها في أثناء حدوثها وتجنب المخاطرة بسبب تصاعدها في أثناء تدبيرها، أو في أثناء وقوع هذه الأزمة لتجنب الارتجال والعشوائية في التعامل معها، أو الاستفادة من معلومات ما بعد الأزمة لاستثمارها في حالة حدوث أزمات لاحقة والتعلم من التجربة في هذا الشأن. غير أن مجرد توافر المعلومات لا يعدّ عاملاً للحد من تفاقم الأزمات ما لم يتم توظيف هذه المعلومات واستثمارها بصورة جيدة وبناءة عبر شبكة اتصالية متطورة.

وفي هذا السياق ينبغي تبادل المعلومات بين مختلف الأطراف في إطار من التنسيق والتكامل والدقة والسرعة، وتحليل المعلومات وتوظيفها في إحداث منظومة متطورة للإنذار المبكر بالأزمات، ترتبط بمؤسسات وأجهزة وطنية وإقليمية ودولية بالشكل الذي يسمح بتنسيق التدخلات المناسبة والفورية بعيداً عن التعقيد. بالإضافة إلى أهمية استثمار هذه المعلومات في التوعية بخطورة الأزمات الطبيعية والبشرية وتداعياتها، وترسيخ ثقافة وقائية في أوساط المجتمع تسمح للأفراد بإعمال تدابير احترازية أو علاجية عند وقوع الأزمات.

## مقدمة

تكتسب المعلومات أهمية حيوية في الوقت الراهن؛ نظراً إلى دورها المهم في ترشيد صناعة القرارات وعقلنتها في مختلف المجالات والميادين، ما يجعلها (القرارات) تستجيب إلى الحاجات والمشكلات المطروحة.

وإذا كان نجاح إدارة الأزمة يفترض وجود مقومات شخصية في من يقوم على إدارتها، من ذكاء وصبر ومبادرة وقدرة على الاجتهاد، وتوافر مجموعة من الشروط والمقومات الموضوعية،[1] تقنية كانت أو عسكرية أو دبلوماسية أو اقتصادية، فإن تعقد الأزمات المختلفة في عالم اليوم وتصاعد تطورها وتنامي مخاطرها جعل توظيف المعلومات واستخدام تقنيات الاتصال المتطورة أمراً ضرورياً،[2] نظراً إلى أهميتهما الحيوية في الوقاية من الأضرار والخسائر الناتجة أو المحتملة أو التقليل منها، من خلال الوقوف بدقة على الأسباب الطبيعية والبشرية والتقنية الكامنة خلفها، وكذلك عبر إحداث أنظمة للإنذار المبكر، ووضع قاعدة بيانات وخطط مسبقة تسمح بالتدخل السريع والفعال لاحتوائها ومنع تطورها.

ينطوي الموضوع المطروح على أهمية قصوى في الوقت الراهن، نظراً إلى تنامي الأزمات بأبعادها وتجلياتها الاقتصادية والسياسية والعسكرية والاجتماعية المختلفة على امتداد مناطق مختلفة من العالم، وخاصة في المنطقة العربية، ما يطرح تحديات كبرى أمام صانعي القرار، ويفرض بلورة حلول وتدابير متطورة وناجعة لتطويقها في عالم متسارع ضاقت فيه الحدود بين ما هو دولي وما هو محلّي.

بعدما ظلّ امتلاك الإمكانات العسكرية والاقتصادية محدِّداً أساسياً لتقييم قوة الدول وتأثيرها في مسار العلاقات الدولية، أضحى امتلاك المعلومات على اختلاف أنواعها والتحكم فيها في عالم اليوم مؤشراً أساسياً إلى تقييم القوّة الاستراتيجية للدول.

ويهدف البحث، الذي نعتمد فيه المنهج التحليلي، إلى تسليط الضوء على دور المعلومات في عملية إدارة الأزمات الدولية، انطلاقاً من فرضية مركزية مفادها أن التمكن من المعلومات الكافية بشأن ملابسات الأزمة وأطرافها يشكل مدخلاً مهمّاً لإنجاح عملية إدارة الأزمة.

## أولاً: مفهوم الأزمة

يحيل مفهوم الأزمة إلى دلالات ومعانٍ عدة، تتباين وتختلف بحسب زوايا المقاربة ونوعية الأزمات نفسها. ويعود استخدام هذا المصطلح إلى عصور قديمة، حيث استخدمت الكلمة في مجال الطب لدى قدماء الإغريق، كدلالة على مرحلة حاسمة من تطور متسارع لمرض خطير، يمكن أن يؤدي إلى الموت، ما يفرض تدخّلاً سريعاً لإيقاف تداعياته.

أما على مستوى دلالاتها الواسعة، فهي تبرز كنتيجة حتمية لخلل في بنية أو مؤسسة ما، أو لتضارب وتناقض في اتخاذ القرارات، وتعبر عن الاضطراب وعدم الاستقرار الذي يلحق بالنشاطات البشرية المختلفة والمرتبطة بالاقتصاد والإدارة والسياسة وعلم النفس.

غالباً ما يرافق الأزمة مناخ من التوتر والارتباك، نتيجة لما تخلفه من ضغوط نفسية وتشتّت في الأفكار وندرة في المعلومات أحياناً. ويذهب أحد الباحثين إلى أن أوضح تعبير عن الأزمة أنها تتعلق بوجود تهديد موجه إلى الأهداف والقيم التي ترعاها أطراف الأزمة.[3]

وعموماً، تعبّر الأزمة عن حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة...) تتلاحق فيها الأحداث، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، أو على اتجاهاتها المستقبلية.[4]

وتفرض الأزمة اتخاذ قرارات حاسمة على قدر من السرعة، لتجاوز تكاليف الأضرار المادية أو البشرية المحتملة.[5] وتصنّف الأزمات من حيث درجة التهديد والخطورة إلى أزمات شديدة الخطورة، وأخرى متوسطة، وثالثة أقل خطورة. كما يمكن تصنيفها بحسب طبيعتها أيضاً، إذا كان الأمر يتعلق بأزمة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو بيئية، بالإضافة إلى التصنيفات التي تميّز بين أزمات تحدث داخل نسق معين أو خارجه.

وعلى الرغم من اقتراب مدلول الأزمة من بعض المفاهيم الأخرى، كالنزاع والحادث والصراع والخلاف والصدمة والمشكلة، فإنها تنطوي على مجموعة من الخصائص المميزة.

تختلف الأزمة عن الصراع والنزاع اللذين يحيلان إلى وجود قدر من التصادم بين المواقف والمصالح بين قوى معينة، سعياً إلى بسط الهيمنة والتحكم بشكل جزئي أو كلي، دون أن يصل الأمر إلى مواجهة عسكرية مفتوحة أو إلى خروج الأمور عن نطاق التحكم والسيطرة.

كما تتميز عن الكارثة التي هي عبارة عن حادث واضطراب وقع بالفعل، يتسم بالفجائية وغالباً ما يخلف خسائر في الأرواح والمنشآت والبنى التحتية والطبيعة، كما يخلّف تداخلاً في المهام والأدوار بين مختلف الفاعلين، ويهدد مصالح

مختلفة وتشارك في مواجهته أجهزة الدولة المختلفة، وقد تصل خطورته إلى حد طلب المساعدات الدولية. وعلى عكس الأزمات، فإن مستوى توقع الكوارث يكون صعباً بل مستحيلاً في كثير من الأحيان.

وتتنوع الكوارث في مظاهرها وأسبابها بين كوارث طبيعية (براكين وأعاصير وزلازل وجفاف وفيضانات وانهيارات أرضية) وكوارث بشرية عمدية أو ناتجة من ممارسات سلبية (الإرهاب وتلوث البيئة) وأخرى مشتَرَكة يمتزج فيها حضور الطبيعة بأخطاء البشر وإهمالهم وتدخلهم كالحرائق وحوادث الطائرات والسفن.

والأزمة تعني المؤسسات بأشكالها المختلفة وتعني الدول أيضاً. وعلى الرغم من أنها قد تحدث في نسق محدد، فإن تداعياتها وانعكاساتها غالباً ما تهدد أنساقاً أخرى.

وعلى صعيد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تباينت التعريفات والاجتهادات التي قاربت مفهوم الأزمة، بين من تناولها من خلال تحليل النسق؛ حيث تعتبر الأزمة الدولية في هذا الشأن بمنزلة نقطة تحول في بنية دولية تحيل إلى صراعات بين دولتين أو أكثر وتخلق حالة من التوتر والخطر، وتتزايد معها احتمالات اندلاع المواجهة العسكرية دون التحول إلى حرب مباشرة، وبين من تناولها ضمن مدرسة صنع القرار واعتبرها بمنزلة موقف فجائي ينطوي على درجة خطيرة من التهديد، ويضع صناع القرار أمام وضعية حرجة تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.[6] فيما حاولت المدرسة الثالثة المزج والتوفيق بين الاتجاهين.

وبصورة عامة، تشير الأزمة الدولية إلى وجود خلل خطير على مستوى العلاقات القائمة بين فاعلَين دوليين أو أكثر بفعل متغيرات وعوامل داخلية أو خارجية أو كليهما معاً، يوحي بوجود تهديدات حقيقية وداهمة، ما يفرز حالة من الهلع والارتباك من تحول الأمور إلى مواجهة عسكرية.

وتتميز الأزمات الدولية في عالم اليوم بالتعقيد والتشابك من حيث أسبابها أو تداعياتها وتسارع تطورها، الأمر الذي يفرض التعامل معها بقدر عالٍ من الكفاءة والعلمية والانفتاح.

ويمكن إجمال مكونات الأزمة بشكل عام فيما يأتي:

- أطراف الأزمة؛ أي المعنيون بها وبتداعياتها والمسؤولون عن اندلاعها.
- محور الأزمة وطبيعتها.
- العوامل المؤدية إلى الأزمة.
- تداعيات الأزمة وانعكاساتها.

أما فيما يتعلّق بالخصائص التي تميّز الأزمة فيمكن إجمالها فيما يأتي:[7]

- تشكّل الأزمة محطّة تحول حاسم، غالباً ما تتسم بالفجائية في نسق داخلي أو دولي وتهدد مصالح معينة، وتثير نوعاً من الذهول والمفاجأة والارتباك.
- تتسم الأزمة بالتعقيد والتشابك في عناصرها وأسبابها.

- تتطور بسرعة من حيث خطورتها، وغالباً ما تفرز آثاراً وانعكاسات سلبية.
- تنطوي على درجة عالية من التهديد وعدم التوقع في النسق الداخلي أو المحيط الخارجي.
- تستقطب اهتماماً كبيراً وتثير نوعاً من الخوف.
- تتطلب جهداً كبيراً لمواجهتها، لتلافي تطوراتها السلبية التي قد يمتد خطرها إلى المستقبل.
- قد تتسبب في تهديد المصالح الحيوية للدول.
- تضع صانعي القرار في محك حقيقي، بحيث تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة تفرض استثماراً متسارعاً للوقت.
- تفرز حالة من الارتباك والذهول والشك في الخيارات المطروحة للتعامل معها، ويزداد الأمر خطورة في غياب معلومات كافية حولها.[8]
- تخلق حالة من القلق والتوتر المتصاعدين خلال فترة زمنية قصيرة، وتتطلب إعمال تدابير على قدر عالٍ من الكفاءة والدقة في تنفيذها، مع توفير الإمكانات والشروط اللازمة في هذا الشأن.

وعلى الرغم من خطورتها، يمكن للأزمة أن تشكل فرصة سانحة لتعزيز المكاسب وتطوير التجارب والخبرات. أما الأسباب التي تقف وراء نشوب الأزمات فهي متعددة ومتباينة ويمكن إجمالها بالآتي:

- وجود اختلالات ومشكلات متراكمة لم يتم حلّها برغم مرور وقت طويل على بروزها.
- تورط صانعي القرار في أخطاء ناجمة عن سوء الفهم وسوء التقدير أو سوء الإدارة، إلى جانب العشوائية في اتخاذ القرارات.
- ميل بعض المسؤولين إلى اتخاذ قرارات يائسة أو غير مدروسة.
- تمسّك بعض صنّاع القرار بمناصبهم، والدخول في تحالفات خارجية لمواجهة الدّاخل.
- بروز تحالفات ومواقف جديدة مؤثرة في موازين القوى السائدة.

وبالرغم من خطورة الأزمة وتداعياتها السلبية، فإنها غالباً ما تشكل فرصة لمراجعة الأخطاء، وبلورة استراتيجيات وقائية لتجاوز المشكلات وتحصين الذات، عبر اتخاذ تدابير وقائية تسمح بتجاوز هذه الأزمات المحتملة؛ من قبيل إحداث أنظمة للإنذار المبكر، وتوفير الخيارات العقلانية للتعامل مع الأزمات في المستقبل.

## ثانياً: مفهوم إدارة الأزمة

إن التعريف المبسط لإدارة الأزمة هو فن إدارة السيطرة والتحكّم، ويمكن القول إنها محاولة السيطرة على الأحداث والأضرار في مراحلها كلها، ومواكبة مسارها وعدم السماح لها بالخروج عن نطاق التحكم، أو الحد من مخاطرها وأضرارها في أقل الأحوال.

تعود إدارة الأزمات إلى عصور قديمة، لارتباطها بالتفاعلات الإنسانية مع القضايا المختلفة والمشكلات الطارئة والحرجة، وقد اتخذت مسميات مختلفة كبراعة القيادة وحسن الإدارة في مواجهة المواقف الحرجة.[9]

وتنطوي إدارة الأزمة في السياسة الدولية على المحاولات الرامية إلى موازنة المجابهات أو المنازعات بقصد الحفاظ على المصالح المشتركة من دون اللجوء إلى الحرب؛[10] وفي الاتجاه نفسه يصبّ تعريف آخر يحدّدها في "كيفية التعامل مع الأزمة والتغلب عليها بالأدوات العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة منها مستقبلاً".[11]

تقوم إدارة الأزمات على اعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير والمبادرات السلمية والعقلانية التي تجمع بين السرعة والنجاعة، على طريق السيطرة على الأزمة القائمة ومنعها من الخروج عن نطاق التحكم.

إنها مجموعة من الإجراءات والمداخل الإدارية والتقنية التي تسمح للمنظمة ببلورة ردود على أزمة حدثت والسعي إلى استخلاص العبر والدروس في هذا الشأن مستقبلاً.[12]

ويفترض أن تتأسس هذه العملية على مقاربة علمية مع الحرص على تقديم التقارير باستمرار إلى صانعي القرار، والعمل على بلورة خطط استراتيجية للتعاطي مع الأزمات في المستقبل أيضاً.

ويعرفها أحد الباحثين بأنها عبارة عن تنظيم المعلومات الموجودة في المؤسسات وترتيبها في أثناء وقوع الخطر، وعند دقّ جرس المطالبة بالإنقاذ من مشكلة ما حصلت، إدارية كانت أو مالية. ويضيف بأن علم إدارة الأزمات له خصوصيته في كيفية انفراج الأوضاع السيئة، وإزالة المشكلات والمعوقات، والتهدئة، والتجديد المستمر لكل النواحي السلبية السابقة التي كانت تواجهها المؤسسة.[13]

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر سلباً في تدبير الأزمات ومآلاتها نوردها فيما يأتي:

- غياب المعلومات بشأن الأزمة أو ضعفها.
- غياب استراتيجية أو رؤية محدّدة للتعاطي مع الأزمة.
- عدم تحديد الأهداف المتوخاة.
- انعدام الإمكانات البشرية والمادية والتقنية اللازمة لإدارة الأزمة أو ضعفها.

إن بلورة إدارة فاعلة للأزمات المطروحة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والعناصر الموضوعية في علاقتها بوجود منظومة إدارية مرنة ومنسجمة، وإمكانات تقنية ومالية تدعم تحقيق الأهداف المتوخاة، علاوة على مقومات ذاتية مرتبطة بوجود كفاءات بشرية لها من الخبرة والاطلاع ما يسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها الأزمات بقدر عالٍ من النجاعة والدقة.

يستأثر من يدير الأزمة بدور محوري وأساسي في هذه العملية التي لا تخلو من مشكلات وصعوبات في واقع اجتماعي متحول، وفي عالم متشابك ومتطور يتكون من دول ذات سيادة.

إن كفاءة إدارة الأزمة لا تتأتّى من المعرفة العلمية فقط، بقدر ما يتم تعزيزها بالتجربة والممارسة التي تجعل من يديرها قادراً على التأثير في سلوك الآخرين ومواقفهم أيضاً.

إن إدارة الأزمات علم وفن؛ ولكنها من الناحية التطبيقية فن أكثر منها علماً؛ لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة أبداً، وإن كانت المعرفة تصقلها وتهذبها وتعمقها.[14]

ومن المواصفات التي يفترض أن تتوافر في من يدير الأزمة أن يكون قوي الشخصية ومتزناً، وقادراً على فرض تصوراته بلباقة، وأن يكون "دينامياً" وقادراً على التحرك بسرعة وفي الوقت المناسب في سباق محموم مع الزمن، لمنع خروج الأمور عن نطاق التحكم.

كما ينبغي أن يكون متمكناً من أسلوب التفاوض، وملمّاً بقواعد الإقناع، وقادراً على الدفاع عن مواقفه وآرائه بكفاءة وموضوعية، ومبادراً من حيث القدرة على التفاعل مع القضايا والمشكلات المطروحة بنباهة ويقظة واجتهاد متجدّد.

وتتطلب هذه المهمة الإلمام ببعض العلوم والموضوعات ذات الصلة في هذا المجال أيضاً، مثل قواعد الصحافة وعلم النفس، والاقتصاد، والتدبير، والتواصل، واللغة، ومناهج البحث العلمي وأدواته وتقنياته، وسبر الرأي، وتقنيات الاتصال الحديثة، وعلم العلاقات الدولية، والقانون الدولي، علاوة على إتقان فنّ الخطابة والإلمام بطرقها وتقنياتها.

كما تظل هذه الإدارة بحاجة إلى توافر الجاهزية والصبر وسرعة البديهة، والتمكن الدبلوماسي وحسن التفاوض وتدبير الوقت، علاوة على القدرة على تجاوز سوء التقدير والمبالغة عند اتخاذ القرارات.

وهذه العملية يمكن أن تستمد نجاعتها وفاعليتها من تناسق الاستراتيجية المتبعة في هذا الشأن؛ من خلال:

- تجنب رفض الاعتراف بوجود أزمة ما، والتخوف من مواجهتها؛[15] لأن الاعتراف بالأزمة هو بداية سليمة للتعاطي معها بجدية.
- الوقوف على أسباب الأزمة وملابساتها الحقيقية، وتقييم خطورتها ومستوى تطورها، وتحديد نطاقيها المكاني والزمني.
- رصد الأزمات الفرعية المترتبة عليها، ومحاولة تجنب العقبات التي قد تبرز.
- مراقبة تحركات الخصم وردود أفعاله.
- جمع البيانات والمعلومات بشأن الأزمة وأطرافها.
- تحليل الوقائع والمعلومات، وتصنيفها من حيث الأهمية.
- طرح الهدف من العملية، ومحاولة السيطرة على الوضع من الانفلات.
- توضيح الأهداف المتوخاة من إدارة الأزمة وتحديدها.
- وضع السيناريوهات والبدائل الممكنة للتعاطي مع الأزمة، وتصنيفها تبعاً لأهميتها.
- تحديد الإمكانات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لإدارتها.
- تشكيل طاقم قادر على مواجهة الأزمة.
- مباشرة الاتصال وبعث الرسائل للمعنيين بالأزمة.

- التدخل بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب من أجل التحكم في الأضرار وفقاً لخطة محكمة.
- إبداء التعاون والمبادرة باتجاه بلورة حلول ملائمة بأسلوب علمي يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه.
- حشد الإمكانات البشرية والمادية والتقنية التي تتيح السيطرة بسرعة فائقة على تطور الأحداث، وتأمين الأرواح والممتلكات والمصالح الأخرى المختلفة.
- تنسيق العمل والتدخل في إطار فريق عمل متكامل ومنسجم.
- اعتماد المرونة في اتخاذ القرارات، وجعلها ملائمة للأهداف البديلة المرسومة، وتجاوز التعقيدات البيروقراطية المسطرية والإجرائية (الحضور المستمر لصانعي القرار، تفويض السلطات والمهمات في إطار أسلوب تسيير لا مركزي).
- توفير منظومة اتصالية متطورة تكنولوجياً تسمح بتدفق المعلومات بسلاسة كل حين.
- الاستثمار الجيد للمعلومات الوافدة حول ملابسات الأزمة أو الكارثة وإمكانات أطرافها وأهدافهم ومجال حدوثها، والحرص على وصول هذه المعلومات كل حين.
- تجاوز المقاربة التقنية للأزمة إلى إعمال تفكير إبداعي يقوم على ابتكار الحلول من خلال الاستعانة بخبراء ومختصين في هذا الشأن.
- احترام مبدأ التخصّص عند مباشرة التدخل لإدارة الأزمة وتقسيم العمل تبعاً لذلك.

ويظل تقييم أداء فريق إدارة الأزمة مطلوباً، بل ضرورياً، عند الانتهاء من تدبير الأزمة؛ من أجل الوقوف على مكامن القوة والضعف في هذا الأداء، وبلورة تصورات وخلاصات تسمح بالاستفادة منها في التعاطي مع أزمات أخرى قد تقع في المستقبل.

## ثالثاً: أهمية المعلومات في إدارة الأزمات الدولية

يقوم علم إدارة الأزمات في جزء كبير منه على التنبؤ والتوقع كسبيل للوقاية من حدوث الأزمات أو الحدّ من تفاقمها وتداعياتها السلبية والصعبة، الأمر الذي يتطلب وجود منظومة اتصالية ومعلوماتية متطورة قادرة على فهم هذه الأزمات واستيعابها.

إن نجاعة التعاطي مع الأزمة تظل في جزء كبير منها متوقفة على دقة المعلومات التي يمكن الحصول عليها بشأن الأزمة وملابساتها، بما يسمح باتخاذ قرارات تستجيب للحاجات والتحديات المطروحة.

إن الارتكاز على معلومات دقيقة في عملية إدارة الأزمة هو أمر حاسم في مسار هذه الأخيرة. فكلما توافرت المعلومات كان هامش الارتجال والفشل ضعيفاً، وكلما ندرت هذه المعلومات أو اعتراها التحريف والخطأ اتسع هامش الخطأ والفشل.

تشكّل المعلومات أساساً لكل إدارة ناجعة، وقد تزايدت اهتمامات الباحثين في علم السياسة بتناول تلك العلاقة القائمة بين الاتصال والشأن السياسي؛ حيث سعوا إلى تعميق الفهم في هذا الشأن مستثمرين في ذلك الكثير من النظريات المرتبطة بالاتصال.

وفي الدراسات السياسية والدولية برزت مدرسة التحليل السياسي التي تسعى إلى بلورة مجموعة من الخلاصات والنتائج والمؤشرات المرتبطة بتأثير المعلومات في طبيعة القرارات الحكومية المتخذة داخلياً وخارجياً، بناء على تحليل كمّي للمواقف المتخذة وللرسائل المبثوثة، في سياق العلاقة بين النسق الحكومي ومختلف القوى داخل المجتمع من فعاليات المجتمع المدني وجماعات ضغط وأحزاب سياسية وإعلام، ومتابعة ردود أفعاله (النسق الحكومي) ومدى استجابته إلى الحاجات المطروحة بناء على هذه المعلومات.

وقد تنامى الاهتمام بهذه المدرسة وتوجهاتها مع التطور الكبير الذي شهدته وسائل الاتصال الحديثة في العقود الأخيرة. وقد أكد جابرئيل آلموند "أهمية منظومة الاتصال داخل النسق السياسي، معتبراً أن مهامها من حيث تغذية هذا النسق تشبه وظيفة الشرايين الدموية بالنسبة إلى جسم الإنسان".[16]

ووضع دافيد إيستون "تصوراً عاماً للنظام السياسي باعتباره دائرة متكاملة تتّسم بالدينامية والحركية، تقوم بداية على استقبال المدخلات وتنتهي بطرح المخرجات، مع استحضار آلية "التغذية الاسترجاعية" التي تضمن استمرار العلاقة بين هذه المدخلات والمخرجات".[17]

إن المعلومات التي تصل إلى المؤسسات الحكومية غالباً ما يتم استحضارها في بلورة مختلف القرارات والسياسات العامة في بعديها الخارجي والداخلي،[18] وهو ما يسمح بترسيخ نوع من التجاوب والتكيف مع الأفكار والانطباعات التي يفرضها المحيط المجتمعي بمختلف قنواته وفعالياته، ما يخلق علاقة دينامية ملؤها التأثير المتبادل بين الحكومة ومحيطها.

غالباً ما تتصاعد حدة الأزمات نتيجة لغياب المعلومات وندرتها أو لوجود خلل في منظومة الاتصال، ما يجعل الصورة ضبابية ويدفع نحو اتخاذ قرارات ورسم استراتيجيات تنمّ عن القصور وسوء التقدير.

تبرز الممارسة الدولية أن غياب المعلومات أو نقصها يؤديان حتماً إلى اتخاذ قرارات عشوائية، غالباً ما تنتهي بفشل في إدارة الأزمة المطروحة، وعلى العكس من ذلك، كلما كانت المعلومات الدقيقة متوافرة ومتاحة وفي الوقت المناسب، كان هامش نجاح إدارة الأزمة كبيراً.

إن توافر معلومات دقيقة لدى الولايات المتحدة الأمريكية بشأن الصواريخ السوفيتية المتمركزة في الأراضي الكوبية وأماكنها وخطورتها في بداية الستينيات من القرن الماضي، كلها عوامل مكنت الإدارة الأمريكية حينئذ من تدبير ناجح لهذه الأزمة التي كادت أن تؤدي إلى مواجهة عسكرية مباشرة بين العملاقين آنذاك (الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي السابق) و تعصف بالسلم والأمن الدوليين.

إن إدارة الأزمة ما هي في واقع الأمر سوى محاولة للتعامل مع وضع غير طبيعي غالباً ما يقترب من حالة الانفلات، وهو ما يفترض استحضار الجانب العلمي في تدبيرها، وهذا لن يتأتّى إلا مع وجود معلومات دقيقة تسمح بفهم خطورة تطور الأزمة وأسبابها وعواملها ودرجاتها بصورة تساعد على استثمار الإمكانات المتوافرة بنوع من الحكمة والدّقة.

إن وجود المعلومات أمر ملحّ، سواء بشأن أزمة قائمة أو محتملة ومتوقّعة، فوضع الخرائط، وإعداد بنك للمعلومات، وجدولة المعطيات، وتحديد مكامن الخطر في الأزمات وأسبابها، وإعداد فريق متمكن في إدارة الأزمات وتدريبه؛ كلها عوامل تساعد على بلورة خطط استراتيجية وقائية وعلاجية دقيقة تسمح بالتنبؤ بوقوع الأزمات من خلال نظام الإنذار المبكر بصورة تسهم في التخفيف من الخسائر، وبلورة قواعد بيانات تضع معايير لاتخاذ القرارات وسنّ تشريعات ملائمة تؤطر تدخّل صانعي القرار وتحميهم أيضاً، وتدفعهم إلى تحمل المسؤوليات في حال وقوع الأزمات، وتساعد على تلافي الأزمات في المستقبل.

تستند كثير من الدول المتقدمة إلى مخرجات البحث العلمي التي تراكمها المؤسسات البحثية والجامعية في تدبير كثير من الأزمات عبر استحضار مختلف المعلومات والنتائج المتوصل إليها في عدد من الحقول العلمية والمعرفية في اتخاذ القرارات؛ ما يجعل هذه الأخيرة تستجيب بصورة كبيرة إلى الإشكالات والحاجات المطروحة.

ولذلك أصبحت الدول المالكة للعلم والمعرفة هي المتحكمة في شؤون العالم المعاصر، بعد أن وظّفت الإمكانات التي يتيحها هذا القطاع بشكل بنّاء.

إن الاعتماد على البحث العلمي ونتائجه وتلافي الارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات والتدابير على اختلاف أنواعها، يمنحان هذه الأخيرة مصداقية ونجاعة واستقراراً،[19] سواء تعلق الأمر بالدولة نفسها أو بالمرافق الحكومية التابعة لها، أو بمؤسسات القطاع الخاص.

ويفترض في الجامعات والمراكز والمؤسسات البحثية بتخصصاتها المختلفة أن تكون منفتحة على قضايا المجتمع، وأن تلعب أدواراً كبيرة في هذا الشأن، وخاصة على مستوى وضع الخطط والدراسات والمقترحات والتوصيات المرتبطة بمجالات مجتمعية حيوية على طريق ترشيد القرارات وتوجيهها.

وتظلّ أهمية المعلومات المحصّلة في علاقتها بالأزمة القائمة رهينة بمدى القدرة على معالجتها وتصنيفها واستثمارها في وضع خطّة فعّالة وناجعة لمواجهة هذه الأزمة.

وخلاصة القول إن نجاح إدارة الأزمة يظلّ متوقفاً على توافر مجموعة المحددات الشخصية والمقومات القانونية والاقتصادية والعسكرية والمالية والتقنية، علاوة على ضرورة توفير أرضية متينة ودقيقة من المعلومات معززة بتقنيات متطورة للاتصال، ومنظومة دقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ قرارات ملائمة وناجعة، مع استثمار الوقت المتاح وإدراك أهميته، واتخاذ التدابير اللازمة دون تباطؤ، وتعبئة الطاقات والجهود اللازمة واستنفارها.

إن توافر المعلومات الدقيقة يساعد بشكل كبير في اختصار الجهد والوقت والإمكانات، وفي بلورة قرارات أكثر عقلانية واستجابة للحاجات المطروحة. وفي هذا السياق ينبغي التمييز بين المعلومات التي تم الحصول عليها بطرق علمية وموضوعية بشأن الأزمة وملابساتها وأطرافها بصورة تسهل وضع خطط فعالة وقرارات ناجعة لمواجهة الأزمة، وبين الآراء والانطباعات والأخبار التي تفتقر غالباً إلى الدقة والموضوعية.

والجدير بالذكر أنه في غياب معلومات وبيانات علمية ودقيقة حول أزمة ما، فإن مجمل التصورات والملاحظات والانطباعات القائمة حولها تظلّ قاصرة عن تفسيرها وتقييمها كما هي في الواقع فعلاً.

إن اتخاذ الحيطة والحذر من خلال القيام باستعدادات مسبقة وإيجاد نسق تنظيمي فعال من الأمور الحيوية للتعامل مع الأزمة، وهذا بدوره يتطلب تهيئة نوع من المعلومات الضرورية.

إن توافر هذه الأخيرة خلال إدارة الأزمة في مختلف مراحل تطورها أمر ضروري بالنسبة إلى مدير الأزمة؛ لأنه يسمح بالتعاطي بموضوعية وعلمية وكفاءة مع الأزمة، وتجاوز الارتجال، واستخلاص الدروس اللازمة للوقاية منها في المستقبل.

ويقسّم أحد الباحثين "دورة إنتاج المعلومات" التي تقوم بها أجهزة المعلومات داخل الدولة إلى أربع مراحل،[20] تبدأ بالتخطيط لجمع المعلومات من حيث تحديد الأهداف والحاجات من المعلومات وأهميتها، وتحديد مجموعات العمل، وتوزيع المهام وتنسيقها بينها، ثم مرحلة جمع المعلومات وإيصالها في الوقت المناسب إلى الجهة المعنية بها، ثم مرحلة تداول المعلومات وتحويل البيانات إلى معلومات وتكوين صورة متكاملة عن الموضوع، ثم تصنيفها وتقييمها واستخلاص النتائج منها، وأخيراً إصدار المعلومات ونشرها.

وإذا استحضرنا أن "إدارة الصراع الدولي لا تنطوي على أهمية واحدة، وإنما هي سلسلة من العمليات أو الاستراتيجيات الغائية يتماشى كل منها مع مستوى معين لحدة الصراع"،[21] فإن المعلومات اللازمة لإدارة الأزمات تتنوع وتنقسم تبعاً لذلك إلى:

- **معلومات مرتبطة بالتخطيط**: تعد عملية التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة من أهم العوامل التي تساعد أي منظمة في التعامل مع المخاطر والأزمات المحتملة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، ما يتيح التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس بأسلوب رد الفعل.[22] ويصبّ التخطيط في اتجاه الوقاية أو العلاج، من خلال الوقوف على شروط قيام الأزمة وأسبابها ومنع حدوثها، أو التخفيف من آثارها والحدّ من تطوراتها في حالة وقوعها بالفعل.

ومن هذا المنطلق، فإن التخطيط يهدف في مضمونه إلى الحؤول دون وقوع تهديدات عبر وضع تصورات وسبل آنية لمجابهتها، وخاصة أن الأزمة يمكن أن تبعث قبل وقوعها بفترة عدداً من المؤشرات التي تنذر بوقوعها، وما لم يوجّه الاهتمام الكافي لهذه المؤشرات يمكن أن تحدث الأزمة وتتصاعد الأمور حتى تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة.

وفي هذا السياق، يكون من اللازم تجميع عدد من المعلومات والبيانات الدقيقة، التي من شأنها أن تفيد صانع القرارات على مستوى تدبير الأزمات ومعالجتها، من قبيل المعلومات المرتبطة بالقدرات العسكرية والاقتصادية

والتقنية الفعلية للخصم وطبيعة حلفائه ومجال تحركه دون مبالغة أو تقليل، ومقارنتها بالقدرات والإمكانات الفعلية المتوافرة والمتاحة لمدير الأزمة نفسه، حتى يتسنى له اتخاذ التدابير والقرارات المناسبة.

كما يفرض الأمر وضع بيانات ترتبط بتغيرات المناخ أيضاً، ووضع خرائط للأماكن الملوثة أو المهددة بالتلوث، وأشكاله ومصادره المختلفة، وللمواقع المحتمل تعرضها للزلازل والأعاصير أو العمليات العسكرية، ولشبكة الطرق الرئيسية والثانوية والقناطر والأنفاق وتركيبة المباني والعمارات ومدى خضوعها لمعايير السلامة، وشبكة قنوات المياه الصالحة للشرب والصرف الصحي، والغاز، وشبكات الاتصال، والمستشفيات المتوافرة وإمكاناتها، بالإضافة إلى معلومات وافية عن مسالك القرى والبوادي لتسهيل عمليات الإخلاء والإنقاذ وتقديم المساعدة في حالة وقوع الأزمات والكوارث بتجلياتها المختلفة.

- **معلومات مرتبطة بالتنظيم**: كي يؤدي التخطيط أهدافه في ظروف الأزمة، يكون من اللازم تأمين العناصر الأساسية التي توّفر نوعاً من التناسق والتكامل بين مختلف التحركات والتدابير الإدارية التي تتمّ في إطار مواجهة الأزمة، وذلك عبر إيجاد إطار تنظيمي منسجم وقادر على التعامل بشكل فعال ومتلائم مع التطورات والنتائج التي تخلفها الأزمة أو الكارثة، بما يسمح بتنظيم هذه المعلومات وترتيبها لتسهيل استثمارها من قبل مدير الأزمة وصناع القرار بشكل عام في اتخاذ القرارات وإعمال التدابير المطلوبة بسلاسة وانسجام.

- **معلومات مرتبطة بالتنسيق**: إن التنسيق إجراء ضروري، يستهدف تحقيق نوع من الترابط والتكامل والانسجام في عمل طاقم إدارة الأزمة وصانعي القرار وفق خطة عمل واحدة ورؤية منسجمة تسمح بالتدّخل بصورة متكاملة تبعاً للاستراتيجية المحددة.

ويعدّ الحصول على المعلومات المتصلة بالأزمة أمراً ضرورياً ضمن عمل الفريق المعني بتدبير الأزمة، نظراً إلى أهمية ذلك في تحقيق قدر من المرونة والنجاعة في عمل الطاقم المشرف على إدارة الأزمة، وفي تجاوز التعقيدات الإدارية وما يتصل بها من تضارب وتداخل في المواقف والمهام والتدابير؛ بما يسهم في مرور الرسائل والقرارات بصورة مرنة ومتناغمة ويزيد من فرص نجاح إدارة الأزمة.

- **معلومات مرتبطة بالمتابعة**: تكتسب مهمة متابعة الأزمة أهمية كبرى، فهي تتضمن جميع التدابير والإجراءات الهادفة إلى مواكبة الأزمة وتقييم آثارها ورصد التحولات التي تلحق بها، والانعكاسات التي تفرزها، من أجل التحكم في مسارها، والاستفادة من الدروس والعبر المستقاة منها في المستقبل، سواء على مستوى الوقاية أو العلاج.

وتلعب المعلومات المرتبطة بهذا الشأن أهمية خاصة، بالنظر إلى دورها في التخفيف من حدّة الأزمة القائمة أو تلافي مخاطرها في المستقبل، كما أنها تسمح بالتأكد من أن الخطة المرسومة قد طبقت على وجه سليم أم لا.

وكما أشير إلى ذلك في السابق يمكن تصنيف المعلومات أيضاً إلى:

- **معلومات تتعلّق بمرحلة ما قبل حدوث الأزمات**:[23] ويتعلق الأمر باستحضار بيانات ومعلومات أرشيفية تملكها المؤسسة المعنية بالأزمة أو جهات أخرى، يمكن استثمارها في فهم أعمق للأزمة عبر تحديد طبيعة العوامل التي

تحكمت في بروزها، ما يسمح برسم مداخل ملائمة وناجعة تساعد على مواجهتها في ظروف أفضل وأقل ضغطاً، وهي مرحلة تتطلب إعداد فريق متمكّن ومدرب على تدبير الأزمات بشكل مسبق.

- **معلومات مواكبة لحدوث الأزمة:** وهي تسمح بمتابعة تحوّل الأزمة نحو الصعود أو الأفول، وبمواجهة التصعيد من قبل الخصم أو الخصوم وضبط ردود أفعالهم، وبلورة مجموعة من الخيارات الكفيلة باحتواء الأزمة.
- **معلومات تتعلق بمرحلة ما بعد حدوث الأزمة:** وهي تسمح بمواكبة الأحداث وتطوراتها ومنع خروجها عن نطاق التحكم والسيطرة، وأخذ العبر والدروس من خلال توفير معطيات وأرقام ومعلومات يتم توظيفها في أزمات أخرى يمكن أن تقع في المستقبل. ذلك أن الاستفادة من التجارب القاسية الماضية يعد أمراً مهماً على طريق التعاطي بكفاءة مع الأزمات المحتملة، وهو ما يتطلب إحداث بنك للمعلومات في هذا الشأن يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

وهذا ما يؤكد الطرح الذي يقضي بأن الأزمات يمكن أن تشكّل حافزاً لابتكار سياسات خلاقة أو مواقف ضرورية وجديدة،[24] كما يمكن أن تسهم في إقامة مؤسسات وهياكل جديدة بغية التعامل مع قضايا أفرزتها الأزمة، وتقدّم دروساً للاهتمام بقضايا جديدة.

إن جمع المعلومات عملية معقّدة ومحاطة بالصعوبات والمشكلات، على مستوى النجاح في الوصول إلى مصادرها أو توخي الموضوعية في انتقاء الدقيق والفعال منها. ولذلك يظل صانع القرار ومدير الأزمة بحاجة إلى آليات متطورة جداً لتحصيل المعلومات التي ينبغي أن تكون في مستوى التطورات التكنولوجية الحديثة من جهة، وفي مستوى حجم التحديات والمخاطر التي تطرحها الأزمات والكوارث الحالية المعقدة والمتسارعة في تطورها.[25]

وفي هذا السياق، يتطلب احتواء الأزمة تطوير القدرات والإمكانات البشرية من خلال مباشرة التدريب، وتنظيم الدورات التأهيلية التي تساعد مدير الأزمة وفريقه على التعامل بحنكة في مثل هذه الحالات، كما لا تخفى أهمية كفاءة نظم الاتصال وفاعليتها، فهي التي يعتمد عليها صانع القرار في تدفق المعلومات إليه، وفي بلورة التصورات والخطط اللازمة لمواجهتها.

## رابعاً: منظومة الاتصال ودورها في إدارة الأزمات

الاتصال سلوك يحيل إلى تلك العلاقة التي تربط بين شخص وآخر، كما أنه يقضي بإيصال رسالة معينة إلى الشخص أو الأشخاص المستهدفين، وهو ينطوي على سلوكات مستمرة وممنهجة بين الأشخاص تبنى على تبادل الأفكار والمعلومات اعتماداً على آليات وتقنيات اتصال مختلفة ومتباينة، ما يسهم في إبلاغ الرسائل والأهداف المتوخاة.

إنه عملية اجتماعية تعكس التواصل الإنساني،[26] تتباين في أشكالها ومراميها، وهو يتأسس على المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل، ويعتمد على أساليب وتقنيات ومناهج متباينة في أشكالها ومضامينها، وتختلف أنماط الاتصال باختلاف ظروف الحياة المختلفة في المجتمعات.[27]

وهو يحيل أيضاً إلى إنتاج البيانات والمعلومات الضرورية وتوفيرها وتجميعها لاستمرار العمل، ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها وإذاعتها.[28] يقوم الاتصال على نقل المعلومات أو استقائها أو تبادلها بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف والسلوك.[29]

وإجمالاً، يستهدف الاتصال إبلاغ رسالة أو معنى أو مشاعر أو معلومات بأشكال وتقنيات مختلفة إلى أشخاص آخرين على سبيل الإقناع والتأثير في آرائهم وسلوكياتهم. إن الاتّصال هو عملية ضرورية في العلاقات الاجتماعية، تنحو في مجملها إلى نقل رسالة أو رسائل نحو جهة أو جهات معينة بهدف التواصل أو بغية التأثير في المحيط وتحقيق تغيير في المواقف، وقد يكون وسيلة لبث المعلومة والترويج لها.

وتتعدد وسائل الاتصال وتتنوع بين استخدام اللغة السليمة في الإقناع والأساليب الجذابة والمثيرة، وتختلف مضامينه بين الموضوعية أحياناً، والمبالغة والكذب وإطلاق التهم أحياناً أخرى. وهناك مجموعة من التقنيات التي يمكن توظيفها في إبلاغ الرسائل، وهي تتنوع بحسب الظروف والإمكانات المتاحة، بين المحادثة الشخصية والاتصال المباشر والتفاوض واستعمال الوسائط التكنولوجية المتطورة أو إطلاق الشائعات.[30] كما أن أهمية استخدام وسائل الاتصال تكمن في اختيار الملائم منها والاعتماد على عدد من الأنواع منها أحياناً. ويحدد أحد الباحثين خصائص الاتصال الفعال في ما يأتي:[31]

أ. الدقة: من خلال الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو قاصرة أو غير كافية أو مبهمة أو مبالغ فيها.

ب. الوضوح: في البنى والسياسات، مع تجنب سوء الفهم والالتباس والغموض والفوضى؛ لتلافي إهدار الجهد والمال والوقت.

ت. الإيجاز: فالاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة، كي تنجز الكثير بكلمات قليلة. والإيجاز لا يعني بالضرورة وحصراً كتابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية، بل يعني جعل كل كلمة من الكلمات هادفة وذات مغزى.

ث. النشاط: من خلال اعتماد أسلوب يبنى على الدّقة والوضوح والضّبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجمل. هذا الأسلوب يجعل الاتصال بعيداً عن الفوضى، وقابلاً بقوة للاستذكار.

ويتطلب الاتصال الناجع الاستثمار الجيد لوسائل الاتصال المختلفة، واختيار الممكن والأنجع منها في هذا الشأن، ويقوم على أربعة عناصر أساسية:[32]

1. المرسل: إن إنجاح عملية الاتصال تظل متوقفة على قدرة صاحب الرسالة وكيفية تقديمها، ومدى تمكنه من فنّ الاتصال والقدرة على التأثير والإقناع والتفاوض، مع اعتماد التشاركية في اتخاذ القرارات وعدم الاستئثار بها أو اعتماد نهج المركزية المفرطة في بلورتها.
2. الوسيلة: هي الأسلوب الذي يختاره المرسل لتقديم رسالته تبعاً لمردوديته وتناسبه مع طبيعة الرسالة ومع الجهة المستهدفة بها. وقد تكون الوسيلة هي الاتصال المباشر أو عبر استخدام سبل وسيطة في هذا الشأن، وقد أحدث تطور تقنيات الاتصال ثورة كبيرة في منظومة الاتصال بصورة أضفت مزيداً من النجاعة والدقة على هذه الأخيرة.

3. المستقبل: (المرسَل إليه): وهي الجهة أو الشخص أو الأشخاص المستهدفون بمضامين هذه الرسالة، ويفترض تفاعلهم معها.
4. الرسالة: هي التي تشير إلى المضمون المراد إيصاله إلى هذه الجهات المستهدفة، وينبغي أن تكون الرسالة واضحة من حيث لغتها وأهدافها. وتنطوي الرسالة على أهمية كبرى على اعتبار أنها مركز الاتصال ومحوره، ولذلك ينبغي اختيار وقت مناسب لتقديمها، مع الحرص على طرحها في قالب جيّد وبأسلوب مؤثر ومبسط وواضح.

قد تصل الرسالة إلى الجهة المعنية والمستقبلة بصورة واضحة لا لبس فيها، وقد تصل غامضة ومنقوصة أو مضطربة، وقد لا تصل أصلاً، والأمر يظلّ متوقفاً على مدى نجاعة الاتصال ونجاحه.

ويمكن تقسيم العملية الاتصالية إلى اتصال داخلي وآخر خارجي، وإذا كان الاتصال الداخلي ينطوي على أهمية كبرى من حيث مهامه المرتبطة بمدّ جسور التواصل والتفاعل بين فريق الأزمة نفسه، والانفتاح على مقترحاته وأفكاره والاستئناس بها في مواجهة الأزمة المطروحة، علاوة على طمأنته، ودعم انسجامه، وتعبئته، وإيجاد جو من التواصل والانسجام بين مختلف الإدارات والمصالح في المؤسسة المعنية بالأزمة، وربط الاتصالات بينها بصورة دائمة ومنتظمة باتجاه ضمان إدارة أفضل للأزمة، فأن الاتصال الخارجي يسمح بتوفير المعلومات بشأن الأزمة القائمة، علاوة على توجيه الرسائل واستقبالها، فهو ينحو بذلك إلى تنوير الرأي العام بمستجدات الأزمة وملابساتها وتطوراتها بهدف تلطيف الأجواء واحتواء حالة التوتر السائدة، أو بهدف تهيئة المواطن لتقبّل تداعيات الأزمة أو القرارات الناتجة عنها، أو المسهمة في مواجهتها، وهذا ما يتطلب انفتاحاً مستمراً على وسائل الإعلام المختلفة ومدّها بالمعلومات لحظة بلحظة.

ووعياً منها بأهمية الإعلام وآلياته في تدبير الأزمات عبر توجيه الرأي العام وترسيخ ثقافة معينة داخل المجتمع، تسعى الكثير من الأنظمة إلى بسط هيمنتها على وسائل الاتصال بأشكالها كافة.

ويشير أحد الباحثين إلى أن الإعلام لم يعد جزءاً من أي معركة عسكرية فحسب، بل أضحى أحد مقومات نجاحها عندما يراد تسويق الاستثمار السياسي لحرب ما أيضاً. ويضيف بأن أخطر الحروب ليست تلك التي تدور رحاها على الأرض، بل تلك التي تصور نتائجها، وكيف تحوّر هذه النتائج في مرحلة ما بعد الحرب. وفي رأي الباحث نفسه، فقد يتم كسب حرب بإعلام قوي حتى إن تمت خسارتها في الميدان، وقد يتم خسران حرب بإعلام متردّد حتى إن تم كسبها عسكرياً في الميدان.[33]

ويرى الباحث نفسه أن الإعلام أضحى – بعد فترة الحرب الباردة تحديداً – الدبلوماسية الناجحة والمتقدمة في صناعة التحولات، والقوة المؤثرة في ضرب قدرات العدو وخرقها، وهو قوة بإمكانات لا تحد من أجل خوض حروب لا يستخدم فيها العسكر.[34]

من الطبيعي أن تواجه عملية الاتصال على مستوى إطلاق الرسائل مجموعة من المشكلات التي تؤثر سلبياً في وصول الرسائل المبثوثة إلى الجهات المعنية بها؛ نتيجة لمجموعة من العوامل، نذكر منها:

- غموض الرسالة ذاتها، ووجود خلل في صياغتها أو تقديمها.

- توجيه الرسالة إلى جهة غير معنية بها.
- وجود ارتباك في فهم الرسالة أو عدم الانتباه إليها من قبل المتلقي، أو التعامل معها بأحكام وخلفيات مسبقة.
- عدم تناسب التقنيات الاتصالية المستخدمة مع طبيعة الرسائل المطلوبة أو الجهة المستهدفة بالرسائل.
- وجود خلل في منظومة الاتصال وآلياته.
- إهمال عامل الوقت، وعدم الحصول على الوقت الكافي في بعث الرسالة من طرف المرسل، أو استيعابها من قبل المرسل إليه.

إن فاعلية الاتصال تبقى ضرورية وحاسمة في نجاح إدارة الأزمات. فجميع المقومات التي يملكها مدير الأزمة، سواء كانت بشرية أو عسكرية أو اقتصادية أو تقنية أو مرتبطة بتوافر المعلومات تظلّ بلا قيمة أو جدوى ما لم يتم استثمارها عبر تقنيات تواصلية متطورة على امتداد إدارة الأزمة المطروحة.

فهذه الأخيرة تفرض بعث الرسائل في شتى الأنحاء وباستمرار، سواء تعلق الأمر برسائل موجهة إلى الرأي العام أو إلى الخصوم أو إلى فريق العمل ومختلف الشركاء والمعنيين بإدارة الأزمة. كما تتطلب العملية استحضار عنصر الاتصال أيضاً، وخاصة أن الإدارة تفرض في جزء كبير منها اعتماد أسلوب التفاوض والحوار مع مختلف الجهات المعنية بالأزمة، وما يتطلبه ذلك من حيطة وحذر وكفاءة في الإقناع والتأثير وإيصال الرسائل والإغراءات والتهديدات بصورة واضحة بلا لبس وفي الوقت المناسب.

وهناك عوامل تؤثّر سلبياً في نجاعة العملية الاتصالية اللازمة لنجاح إدارة الأزمة يمكن إجمالها فيما يأتي:

- غياب وحدة إدارية متخصصة في مجال الاتصال.
- غياب منهج علمي فعال للاتصال.
- عدم اعتماد استراتيجية أو خطة اتصالية محددة وواضحة المعالم.
- ضعف استثمار تقنيات الاتصال الحديثة.
- ضعف الإمكانات المادية التي تتطلبها العمليات الاتصالية.
- وجود التباس وغموض على مستوى الرسائل الموجهة.
- عدم التزام الفريق بالاستراتيجية المتبعة في مجال الاتصال أو بمضمون الرسالة المحدّد مسبقاً.
- وجود نقص على مستوى الكفاءات البشرية المدربة والمؤهلة في مجال الاتصال وتقنياته المتطورة، وعدم السعي إلى تطوير كفاءة فريق إدارة الأزمة.
- غياب التنسيق الكافي واللازم بين أعضاء الفريق، أو بينهم وبين مدير الأزمة.
- التأخر في إصلاح الأعطاب الطارئة في منظومة الاتصال.

إن توافر المعلومات إلى جانب وجود تقنيات متطورة للاتصال لا يشكل بالضرورة ضمانة لمنع حدوث الأزمات أو عاملاً حاسماً في الحد من تفاقمها في حال حدوثها، ما لم يتم توظيف هذه المعلومات والتقنيات واستثمارها بصورة جيدة وبنّاءة من قبل طاقم متمكّن ومدرّب.

إن توظيف المعلومات التي تم جمعها على وجه جيد يفرض تحديد الجهات المستهدفة بالاتصال، سواء تعلق الأمر بضحاياها، أو الجهات المسؤولة عن حدوثها، أو المعنية بتدبيرها ووسائل الإعلام.

ويمكن التغلب على المشكلات المختلفة التي تعرقل عمل منظومة الاتصال عبر اتّخاذ مجموعة من التدابير من قبيل نهج استراتيجية اتصالية دينامية ومستمرة، وتوظيف الإمكانات المذهلة التي تزخر بها تقنيات الاتصال الحديثة، بما في ذلك توظيف الإمكانات التي تتيحها الأقمار الصناعية، وضمان التدفق المستمر والسريع والواضح للمعلومات المتعلقة بالأزمة، واعتماد الدقة والوضوح في بث الرسائل، وتبسيط المعلومات واختصارها.

كما يتطلب الأمر منح الفرصة للشخص المعني بالمعلومات المرسلة لطرح وجهة نظره بشأنها، للتأكد من وصول الرسالة في حالة الفهم أو إعادة إرسالها بصيغة أكثر وضوحاً في حالة عدم الفهم، ووضع بنك للمعلومات، مع ضرورة تحديث هذه الأخيرة كل حين وتغذيتها بمعلومات جديدة، ثم بلورة نظام فعال وآمن لحفظ المعلومات وتصنيفها بصورة تسمح بالرجوع إليها عند الحاجة، والسعي إلى العمل ضمن فريق عمل متكامل ومنسجم في جوّ تسوده الثقة والعمل الإيجابي المبني على الحقائق المضبوطة والذي يسمح بتبادل الأفكار والتصورات بما يدعم الفاعلية في التعاطي مع المعلومات وتوظيفها بصورة دقيقة في بثّ الرسائل، علاوة على السعي المستمر إلى تقييم المجهود كسبيل للاستفادة من الهفوات والأخطاء المرتكبة وتطوير الاتصال.

ولا تخفى أهمية تكوين العنصر البشري وتدريبه بشكل مستمر فيما يتعلق باستخدام المعلومات وتوظيفها واستثمار تقنيات الاتصال في هذا الشأن ومواكبة مستجداتها، علاوة على اعتماد قدر كبير من التنسيق والتكامل والسرعة والدقة في تبادل المعلومات بين مختلف المتدخلين، وتحليل هذه المعلومات والسعي إلى استثمارها بصورة تسمح بربح الوقت والجهد والإمكانات وتلافي الخسائر.

ويفرض تطوير أسلوب إدارة الأزمات مع تعقد هذه الأخيرة في عالم اليوم تأهيل مديري الأزمات وتدريبهم وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم، من خلال إحداث مراكز ومعاهد متخصصة في هذا الشأن، وتوفير منظومة متطورة للاتصال تسمح بوصول المعلومات الدقيقة لصانعي القرار في هذا المجال.[35]

كما تبرز حيوية الانفتاح على تجارب دولية متطورة في هذا الشأن أيضاً، والاستفادة منها بالصورة التي تسمح بتوفير خطط اتصالية معدّة مسبقاً لمواجهة مختلف الأزمات المحتملة.

تسمح هذه العوامل مجتمعة بالتدخل في الوقت المناسب لمواجهة الأزمات بمنهجية وتخطيط تطبعهما المرونة والهدوء والفعالية والجاهزية، بعيداً عن الارتجال والتسرع، بما يمنع وقوع الخسائر أو يقلل من حجمها في حال حدوثها.

## خاتمة

تشير الممارسة الدولية إلى تعقّد الأزمات الدولية خلال العقود الثلاثة الأخيرة من حيث أطرافها وتداعياتها وتسارع خطورتها؛ نتيجة التحولات المختلفة التي شهدها العالم منذ بداية التسعينيات من القرن المنصرم في أعقاب سقوط الاتحاد السوفيتي السابق ونهاية الحرب الباردة، والتشابك الذي طبع العلاقات بين الدول بما ضيّق الهامش بين ما هو وطني وما هو دولي.

فقد ارتبط السلم والأمن الدوليان خلال فترة الحرب الباردة وما رافقها من توتر وصراع ساد بين المعسكر الشرقي بزعامة الاتحاد السوفيتي السابق ونظيره الغربي بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية بتلك الحالة التي تغيب فيها الصراعات والمواجهات العسكرية.

غير أنه مع سقوط الاتحاد السوفيتي وانهيار جدار برلين، التفت العالم إلى أزمات وكوارث وأوبئة أخرى غير عسكرية لا تقل خطورة عن التهديدات العسكرية، كما هو الشأن بالنسبة إلى الأمراض الخطيرة العابرة للحدود كأنفلونزا الخنازير وأنفلونزا الطيور، وتلوث البيئة، والإرهاب الدولي، التي أصبحت تلقي بمخاطرها على جميع الدول دون استثناء،[36] في ظروف لم تعد تشكّل فيها الحدود الجغرافية والسياسية حصناً منيعاً للاحتماء من تداعياتها.

لقد فرضت المتغيرات الدولية الراهنة وما يرافقها من مخاطر تحديات جسيمة أمام صناع القرار تفرض بلورة سبل أكثر نجاعة وفعالية في التعاطي مع مختلف الأزمات الراهنة. ولعلّ حسن استثمار المعلومات الدقيقة والموضوعية من شأنه أن ينعكس إيجابياً على مستوى التعاطي بكفاءة مع مختلف المخاطر والأزمات التي تتجاوز في تداعياتها حدود الدول.

من الواضح أن تشابك العلاقات الدولية نتيجة لتزايد الاعتماد المتبادل وتشابك المصالح بين مختلف الدول، جعلا مواجهة هذه المخاطر أمراً ملحاً في إطار التنسيق والتعاون المبنيين على تبادل الخبرات والمعلومات.

شهدت المنطقة العربية خلال العقود الثلاثة الماضية تزايداً مطّرداً في حجم الأزمات، سواء ما تعلق منها بأزمات داخلية ذات طابع اجتماعي وسياسي واقتصادي، أو أزمات لا تخلو من تداعيات وانعكاسات إقليمية ودولية. غير أن إدارة هذه الأزمات لم تخل من مشكلات وصعوبات جعلتها تفشل في كثير من الأحيان نتيجة للتعامل الأحادي وغير الشفاف من قبل صانعي القرار مع معظم هذه الأزمات من جهة، ودخول أطراف خارجية على خط تدبيرها من جهة أخرى، علاوة على ندرة الكتب والمجلات والدراسات المهتمة بهذا الشأن؛ حيث تكاد مختلف الجامعات والإدارات في المنطقة تخلو من مراكز علمية ووحدات إدارية متخصّصة في هذا الموضوع الحيوي، إضافة إلى عدم انفتاح صانعي القرار في المنطقة أصلاً على مخرجات البحث العلمي ونتائجه.[37]

## توصيات

لقد تعقدت الأزمات من حيث أسبابها ومخاطرها وتداعياتها، ولم يعد بالإمكان تدبيرها عبر مقاربات سياسية فوقية وانفرادية؛ لأن اعتماد أساليب علمية تقف على حقيقة خلفياتها، وتطرح خيارات مختلفة للتعامل معها، هو المدخل المناسب لتجاوز أي تكلفة مهما كان نوعها في هذا الشأن. ولذا نوصي في هذه الدراسة بما يأتي:

1. إن الانفتاح على البحوث/المخرجات العلمية التي يراكمها الباحثون والخبراء في التخصصات المختلفة، وتعامل صانعي القرار بإيجابية مع مخرجات مراكز البحث العلمي والجامعات، وإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة في إدارة الأزمات، وتشجيع البحث العلمي وترسيخ الحرية الأكاديمية، كلها عوامل تشكل مدخلاً مهماً إلى مواجهة الأزمات والكوارث بسبل علمية دقيقة وبصورة تدعم استثمار الإمكانات المتاحة على وجه جيّد، وتتجاوز منطق ردّ الفعل إلى الفعل والمبادرة بثقة عالية في النفس في التعامل مع الأزمات المختلفة المطروحة ميدانياً.

2. إضافة إلى حسن استثمار المعلومات واعتماد منظومة متطورة للاتصال، يجب التحرك الفاعل مع الأزمات بسبل شمولية تستحضر مختلف عوامل النجاح في هذه المهمّة التي لا تخلو من صعوبات مع التعقد الذي طال الأزمات بأشكالها المختلفة في عالم اليوم، حيث ينبغي إنشاء منظومة متطورة للإنذار المبكر بالأزمات ترتبط بمؤسسات وأجهزة وطنية وإقليمية ودولية تسمح بتنسيق التدخلات، وتحقيق نوع من التكامل فيما بينها من جهة، وبينها وبين المؤسسات والمنشآت القائمة المحتمل تعرضها للخطر من جهة ثانية.

3. ضرورة إشراك منظمات المجتمع المدني (منظمات محلية ودولية حكومية أو غير حكومية)، سواء على مستوى جمع المعلومات أو بلورة وعي وقائي من الأزمات والمساعدة في تقديم الدعم للمتضررين في حالة وقوعها. كما أن التعاون والتنسيق مع مختلف المؤسسات الوطنية والدولية، كالمنظمة العالمية للأرصاد الجوية، ومنظمة الصحة العالمية على مستوى توفير المعلومات وتحليلها وتوظيفها في إدارة الأزمات، سيمكنان من تعزيز هذه التقنية وتقليل الأضرار وتجاوز المخاطر.

4. تنطوي السبل الوقائية من الأزمات على أهمية كبرى؛ لذلك ينبغي العمل على التوعية بخطورة الأزمات وتداعياتها وترسيخ ثقافة وقائية في أوساط المجتمع تسمح بإعمال تدابير احترازية تساعد على منع حدوث الأزمات أو احتوائها والتخفيف من حدتها في حال حدوثها، وهي مهمة يفترض أن تنخرط في بلورتها مؤسسات الدولة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى الإعلام بمختلف قنواته المسموعة والمرئية والمقروءة، وكذلك المدارس والجامعات والمراكز العلمية ومختلف منظمات المجتمع المدني.

# الهوامش

1. لمزيد من التفاصيل، انظر: إدريس لكريني، "إدارة الأزمات في عالم متحول: مقاربة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية"، مجلة **المستقبل العربي**، عدد 287 (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، يناير 2003)، ص 34 وما بعدها.

2. يشير البعض إلى أن التحولات التقنية هي المسهم الأكثر أهمية في القدرة الإنتاجية لأنها تؤدي عامة إلى استخدام للعمل أكثر فعالية. انظر: شيرمان جي، **الصراع التكنولوجي الدولي: تطوير ومزاحمة**، ترجمة: آمنة المصري نور الدين (بيروت: دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1984)، ص 13–14.

3. حسن البزاز، **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول** (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2001)، ص 67.

4. محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية** (القاهرة: مكتبة مدبولي، الطبعة الثانية، 1979)، ص 53.

5. انظر:
Gestion Stratégique des Crises: Tendances et Concepts, *Politique de sécurité: analyses du CSS*, Center for Security Studies (CSS), ETH Zurich, no. 23, novembre 2007, 2ème année, p. 1.

6. للوقوف على مجمل هذه التعريفات بتفصيل، انظر: إدريس لكريني، **إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات** (عمّان: المركز العلمي للدراسات السياسية، دراسات سياسية نظرية، الطبعة الأولى 2010)، ص 12 وما بعدها.

7. إدريس لكريني، "إدارة الأزمات في عالم متحول، مقاربة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية"، مجلة **المستقبل العربي**، مرجع سابق، ص 32.

8. انظر:
Patrick Lagadec: La Gestion des Crises: Outils de Réflexion à L'usage des Décideurs, McGraw-Hill, Mars 1991, p. 17.

9. انظر: عباس رشدي العماري، **إدارة الأزمات في عالم متغير** (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، 1993)، ص 50 وما بعدها.

10. محمد صدام جبر، "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، **المجلة العربية للمعلومات**، العدد الأول، المجلد التاسع عشر (تونس: 1998)، ص 68.

11. محمد الشافعي، **إدارة الأزمات** (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، الطبعة الأولى، يناير 1999)، ص 10.

12. انظر:
Republique Tunisienne, Ministere de la Sante Publique, "La Gestion des Situations de Crise", Direction de la Médecine Scolaire et Universitaire, 22ème Journée des Clubs de Santé, 2 Décembre 2011 et 17ème Journée de Santé Universitaire, Année Universitaire 2011–2012, p. 7. (http://www.isbst.rnu.tn/DMSU%20BROCHURE%20GESTION%20DE%20CRISE.pdf).

13. محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية** (عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012)، ص 161.

14. أمين هويدي، **التحولات الاستراتيجية الخطيرة: البيروسترويكا وحرب الخليج الأولى** (القاهرة: دار الشروق، الطبعة الأولى، 1997)، ص 129.

15. هامل مهدية، "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدميّة"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، السنة الجامعية 2008 – 2009، غير منشورة، ص 263.

16. المرجع السابق.

17. كمال المنوفي، **نظريات النظم السياسية**، المرجع السابق، ص ص 95–99.

18. تجدر الإشارة إلى أن درجة الاستجابة تتسع وتضيق بحسب طبيعة النظام السياسي والاجتماعي القائم.

19. إدريس لكريني، **البحث العلمي ورهانات التنمية في المنطقة العربية**، الموقع الإلكتروني لمركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام، المملكة العربية السعودية، قضية الشهر، يونيو 2009، على الرابط الإلكتروني:

http://www.asbar.com/ar/monthly-issues/607.article.htm

20. عادل فتحي ثابت، أثر المعلومات في إدارة الأزمات السياسية مع التطبيق على أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة، ديسمبر 2008، أشغال الموقع الإلكتروني لمؤتمر القاهرة الدولي الثاني حول استطلاعات الرأي العام في مجتمع متغير، والمنعقد ما بين 8 و10 نوفمبر 2009)، ص 9، نسخة إلكترونية على الرابط:
http://www.cicpo.gov.eg/Day1/Adel%20Fathi.pdf

21. أحمد محمد وهبان، "تحليل إدارة الصراع الدولي: دراسة مسحية للأدبيات المعاصرة"، مجلة **عالم الفكر**، العدد الرابع، المجلد 36 (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، إبريل – يونيو 2008)، ص 76.

22. عبدالعزيز عبدالمنعم خطاب، **إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على أحداث الشغب** (القاهرة: النسر الذهبي للطباعة 2003)، ص 23.

23. يعتبر التنبؤ بالأزمات المحتملة من الأمور الحيوية والمهمة لأي منظمة، ويجب على المنظمة القيام به على الرغم من صعوبته لاحتوائه على قدر كبير من الغموض وعدم التأكد وصعوبة جمع المعلومات، المرجع السابق، ص 34.

24. ناصيف يوسف حتي، **النظرية في العلاقات الدولية** (بيروت: دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى، 1985)، ص 184.

25. إدريس لكريني، **إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات**، مرجع سابق، ص 26.

26. لمزيد من التفاصيل انظر: روبن برنت، **الاتصال والسلوك الإنساني**، ترجمة: عمر إسماعيل الخطيب وآخرون (الرياض: منشورات معهد الإدارة العامة، 1991)، ص 96 وما بعدها.

27. محي الدين عبدالحليم، **الاتصال بالجماهير والرأي العام: الأصول والفنون** (القاهرة: مطبعة الأنجلو المصرية، 1993)، ص 198؛ وانظر أيضاً: يوسف أحمد الشيراوي، **الاتصالات والمواصلات في الحضارة الإسلامية** (لندن، قبرص: رياض الريس للكتب والنشر، الطبعة الأولى، مايو 1992)، ص 35.

28. غريب عبدالسميع، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996)، ص 12.

29. إسماعيل علي سعد، **الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي** (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 2002)، ص 43.

30. غالباً ما تكون هذه الشائعات غير دقيقة ويشوبها التضخيم لمعرفة رد فعل الخصم ومحاولة التأثير فيه.

31. موسى خليل، **الإدارة المعاصرة: المبادئ والوظائف والممارسة** (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005)، ص 140 وما بعدها.

32. غريب عبدالسميع، **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، مرجع سابق، ص 18.

33. رفيق نصرالله، **دور الميديا في إدارة الأزمات والحروب** (بيروت: بيسان، الطبعة الأولى، يناير 2011)، ص 30–31.

34. المرجع السابق، ص 96.

35. إدريس لكريني، **إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات**، مرجع سابق، ص 81.

36. لمزيد من التفاصيل، انظر: إدريس لكريني، "المخاطر الدولية الجديدة ومستقبل السلم والأمن الدوليين"، مجلة **الدراسات الاستراتيجية**، العدد 12، المجلد الرابع (البحرين: مركز البحرين للدراسات والبحوث، صيف 2008)، ص 9.

37. انظر: إدريس لكريني، "إدارة مجلس الأمن للأزمات العربية في التسعينيات: أزمة لوكربي نموذجاً"، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، أكدال، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2001 (غير منشورة)، ص 17 وما بعدها.

# المصادر والمراجع

**أولاً: المراجع باللغة العربية**

**1. الكتب**


البزاز، حسن. **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول** (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001).

الحريري، محمد سرور. **إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية** (عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012).

الخضيري، محسن أحمد. **إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية** (القاهرة: مكتبة مدبولي، الطبعة الثانية، 1979).

الشافعي، محمد. **إدارة الأزمات** (القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، الطبعة الأولى، يناير 1999).

الشيراوي، يوسف أحمد. **الاتصالات والمواصلات في الحضارة الإسلامية** (لندن، قبرص: رياض الريس للكتب والنشر، الطبعة الأولى، مايو 1992).

العماري، عباس رشدي. **إدارة الأزمات في عالم متغير** (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، الطبعة الأولى، 1993).

المنوفي، كمال. **نظريات النظم السياسية** (الكويت: وكالة المطبوعات، 1985).

برنت، روبن. **الاتصال والسلوك الإنساني**، ترجمة: عمر إسماعيل الخطيب وآخرون (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1991).

جي، شيرمان. **الصراع التكنولوجي الدولي: تطوير ومزاحمة**، ترجمة: آمنة المصري نور الدين (بيروت: دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1984).

حتي، ناصيف يوسف. **النظرية في العلاقات الدولية** (لبنان: دار الكتاب العربي، الطبعة الأولى، 1985).

خطاب، عبدالعزيز عبدالمنعم. **إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على أحداث الشغب** (القاهرة: النسر الذهبي للطباعة، 2003).

خليل، موسى: **الإدارة المعاصرة: المبادئ والوظائف والممارسة** (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005).

عبدالحليم، محيي الدين. **الاتصال بالجماهير والرأي العام: الأصول والفنون** (القاهرة: مطبعة الأنجلو المصرية، 1993).

عبدالسميع، غريب. **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر** (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1996).

سعد، إسماعيل علي. **الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي** (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 2002).

لكريني، إدريس. **إدارة الأزمات في عالم متغير: المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات** (عمّان: المركز العلمي للدراسات السياسية، دراسات سياسية نظرية، الطبعة الأولى، 2010).

نصر الله، رفيق. **دور الميديا في إدارة الأزمات والحروب** (بيروت: بيسان، الطبعة الأولى، يناير 2011).

هويدي، أمين. **التحولات الاستراتيجية الخطيرة: البيروسترويكا وحرب الخليج الأولى** (القاهرة: دار الشروق، الطبعة الأولى، 1997).


**2. المجلات**


جبر، محمد صدام. "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، **المجلة العربية للمعلومات**، العدد الأول، المجلد 19 (تونس: 1998).

لكريني، إدريس. "إدارة الأزمات في عالم متحول: مقاربة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية"، مجلة **المستقبل العربي**، عدد 287 (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، يناير 2003).

لكريني، إدريس. "المخاطر الدولية الجديدة ومستقبل السلم والأمن الدوليين"، مجلة **الدراسات الاستراتيجية**، العدد 12، المجلد الرابع (المنامة: مركز البحرين للدراسات والبحوث، صيف 2008).

وهبان، أحمد محمد. "تحليل إدارة الصراع الدولي: دراسة مسحية للأدبيات المعاصرة"، مجلة **عالم الفكر**، العدد الرابع، المجلد 36 (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، إبريل – يونيو 2008).

**3. رسائل الدكتوراه**

لكريني، إدريس. إدارة مجلس الأمن للأزمات العربية في التسعينيات: أزمة "لوكربي" نموذجاً، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق، أكدال، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2001 (غير منشورة).

مهدية، هامل. "اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدميّة"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، السنة الجامعية 2008 – 2009 (غير منشورة).

**4. مواقع إلكترونية**

ثابت، عادل فتحي. **أثر المعلومات على إدارة الأزمات السياسية، مع التطبيق على أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة ديسمبر 2008**، أشغال الموقع الإلكتروني لمؤتمر القاهرة الدولي الثاني حول استطلاعات الرأي العام في مجتمع متغير والمنعقد ما بين 8 و10 نوفمبر 2009، نسخة إلكترونية على الرابط: http://www.cicpo.gov.eg/Day1/Adel%20Fathi.pdf

لكريني، إدريس. **البحث العلمي ورهانات التنمية في المنطقة العربية**، الموقع الإلكتروني لمركز أسبار للدراسات والبحوث والإعلام، المملكة العربية السعودية، قضية الشهر، يونيو 2009، على الرابط الإلكتروني:

http://www.asbar.com/ar/monthly-issues/607.article.htm

**ثانياً: المراجع الأجنبية**

Gestion Stratégique des Crises: Tendances et Concepts, *Politique de sécurité: analyses du CSS*, Center for Security Studies (CSS), ETH Zurich, no. 23, Novembre 2007, 2ème année,

Patrick, Lagadec: La Gestion des Crises: Outils de Réflexion à L'usage des Décideurs, McGraw-Hill, Mars 1991.

Republique Tunisienne, Ministere de la Sante Publique, La Gestion des Situations de Crise, Direction de la Médecine Scolaire et Universitaire, 22ème Journée des Clubs de Santé, 2 Décembre 2011 et 17ème Journée de Santé Universitaire, Année Universitaire 2011-2012.

http://www.isbst.rnu.tn/DMSU%20BROCHURE%20GESTION%20DE%20CRISE.pdf