الفصل السادس

الإعلام و مراحل إدارة الأزمات الدولية

" يمكن تلخيص تاريخ الإخفاق فـــى الحـــرب بكلمتـــى " فوات الأوان"... فوات الأوان على استيعاب الغايـــة المميتة لعدو قوى ، وفوات الأوان على التأكـــد مـــن الخطر المميت ، وفـــوات الأوان علـــى الاســـتعداد ، وفوات الأوان على توحيد كافة القوى الممكنة من أجل المقاومة ، وفوات الأوان على الوقوف مع الصديق "

الجنرال دوجلاس مـــاك آرثر
قائد القوات البرية الأمريكية
فى الحرب العالمية الثانيـــة

الفصل السادس

الإعـــلام
و مراحل إدارة الأزمات الدولية

فور انتهاء الأعمال العسكرية لحرب أكتوبر ١٩٧٣ ، أصدر سبعة صحفيين إسرائيليين كتاباً أحدث ضجة عند صدوره ، رصدوا فيه رؤيتهم لتفاصيل الجوانب المختلفة التى أدت إلى ما انتهت إليه حرب ١٩٧٣ من انكسار لإسرائيل ، وقد جاء عنوان الكتاب " التقصير " انعكاساً لهذه الرؤية التى جاء فيها : "لقد ولدت بعض جوانب قصور حرب يوم الغفران منذ صباح ١١ يونيو ١٩٦٧ ، لقد استيقظ الجيش الإسرائيلى فى اليوم التالى لانتهاء حرب الأيام الستة من غفلة طويلة وقد أسكرته نشوة النصر ، لم يكن هناك حد للمديح الذى أغدق عليه من كل جانب .

لقد استخدمت الصحافة العالمية صيغة أفعل التفضيل فى وصفها لعمليات الجيش الإسرائيلى وبطولته ، لقد وصف انتصاره فى الحرب بأنه من أعظم الانتصارات العسكرية فى التاريخ الحديث ، وهكذا بدأت العملية التى تجتاح كل جيش منتصر تقريباً " عملية التلوث " ، فالضابط المجهول أفاق ذات صباح وقد أصبح مشهوراً ومحبوباً من الشعب ، وفجأة غدا ضباط كبار كانوا حتى ذلك الحين معروفين لقواتهم فقط أو ربما لجنود الجيش الاسرائيلى موضع الحديث

والتقدير على ألسنة الشعب كله ، لقد عرف كل طفل فى إسرائيل أسماءهم وتاريخهم ومآثرهم ، وظهروا فى المقابلات الصحفية وفى الإذاعة والتليفزيون ، واتضح لهم فجأة أن هناك مردوداً للجهد ، فالشهرة الكبيرة التى حظوا بها فى البلد وفى العالم بأسره قد أفسدتهم ، نتيجة ذلك بدأ سباق محموم بين القادة على الشهرة ، وتشجيع بارز من الصحافة والناشرين على مختلف أنواعهم .

ونزل كبار القادة من الصحافة وشاشات التليفزيون إلى صفحات الألبومات ، فقد أصبحت ظاهرة الألبومات مثلاً يحتذى به ، لقد أصدرها الناشرون الخصوصيون فى الأسواق ، وتخاطفها الجميع كالكعك الطازج ، أما القيادات والوحدات فقد أصدرت ألبومات خاصة بها ، ونشرت فى أحد هذه الألبومات صورة أحد القادة أكثر من عشرين مرة ، كان بين زمرة كبار الضباط فى الجيش الإسرائيلى من سكر من نشوة البهجة ، وقد درج قول على أحد القادة أن وميض أضواء آلات التصوير المتوهجة قد جذبته وسيطرت عليه تماماً، وقالوا عن آخر أنه لا ينبس بكلمة إلا إذا وضعوا أمامه ميكروفون .

إن الجنرالات الذين أحبوا مشاهدة صورهم تنشر فى الألبومات والصحف ، لم يفوتوا أية مناسبة عامة للظهور أمام الجمهور ، لقد أصبحوا نجوماً اجتماعية لامعة ، تحولت إلى بهرجة يستحيل التنازل عنها ، وقد وصل التمادى بأحد الجنرالات إلى حد الاشتراك فى الافتتاح العلنى لوكالة منتجات التجميل ، وارتأت نساء الوسط الرفيع فى مجتمع تل أبيب أن من واجبهن دعوة جنرال أو اثنين على الأقل إلى الحفلات التى يقيمنها يوم الجمعة ، ومن تنجح فى دعوة جنرال أكبر وأكثر أهمية تكون قد حظيت بنصر اجتماعى كبير ، وكانت تهتم طبعاً بتسريب خبر عن ذلك فى ركن الإشاعات لإثارة حفيظة الأخريات " (يشعياهو بن – فورات وآخرون ١٩٧٤ : ١٦٥-١٦٨) .

بدءاً من هذا اللحظة ، وبينما كانت مصر تمر بفترة عصيبة وقاسية

تلملم فيها أوراق تجربتها المرة وتصحح أوضاعها بعد حرب ١٩٦٧ ، كانت أوراق أخرى قد بدأت تتناثر فى إسرائيل لتقدم دليلاً على عدم استيعاب نتائج حرب "بواقعية" ، ولتكون سبباً مباشراً لأزمة بدأت سحبها تتجمع مبكراً فى سماء إسرائيل ، رصدتها وشاركت فيها صحفها وإذاعاتها وتليفزيونها ، ولم يكن هناك من يقرأ الرسالة مبكراً ، لقد كان الجميع منشغلاً فى الاحتفال الذى استمر صاخباً ... حتى وقع زلزال ١٩٧٣ .

من المؤكد أن الأزمات الدولية ليست إعلامية فى أساسها ، فقد تبدأ مراحلها الأولى بعيدة عن الإعلام كوسيط لإرسال واستقبال رسائلها الممهدة للانطلاق والتصاعد ، وقد تقوم أدوات أخرى بكل العبء فى المراحل الأولى لتدرء خطر المواجهة وأعباء الانفجار ، ولكن من المؤكد أن البعد الإعلامى لم يعد بعداً راصداً للأحداث حين تتبلور ، أو حين يطلب منه الإسهام فى بلورتها ونشرها فقط ، لقد أصبح الإعلام أداة يمكن أن تمارس دوراً حيوياً فى المراحل المختلفة لإدارة الأزمة الدولية بل وصناعتها وتفعيل أسبابها ، انطلاقاً من فاعلية مساهمته ، وقدرته على التأثير ، وتعاونه مع الأدوات المسيطرة التى تتصدر الحضور والفعل فى هذا الشأن .

وفى الجزء التالى سنعرض للدور الإعلامى بمراحل إدارة الأزمة الدولية ، وعلى الرغم من أن فاعلية أدوات إدارة الأزمة تتفاوت بتفاوت طبيعة الأزمة ومتغيراتها ، إلا أننا نستطيع أن نرصد دوراً إعلامياً مستمراً فى الأزمات الدولية ، قد يخبو تأثيره فى بعضها ، وقد يتقدم فى بعضها الآخر نحو واجهة التأثير فى صناعة وإدارة الأزمة ، إلا أنه دور لا يمكن تصور غيابه إلا إذا كان هناك قصور فعلى فى الأداء على مستوى إدارة الأزمة الدولية ككل .

أولاً : مرحلة التقاط إشارات الإنذار :

لا تهب العواصف دون نذر حتى وإن بدا الوضع هادئاً ، فلكل أزمة نذر ترسلها قبل انفجارها عبر سلسلة من الإشارات التى تنبئ بتنامى وقوعها ما لم يوجه الاهتمام الكافى للتعامل مع هذه الإشارات التحذيرية ، ونظراً لأن لكل أزمة دولية خصوصية تتسم بها ، لذا فقد يخطئ البعض حين يقع فى أسر المقدمات التى قد لا تتشابه نتائجها ، حيث إن رصد هذه الإشارات المبكرة لايكفى لتوقع الأزمة ، وإنما من الضرورى ربطها فى سياق العوامل الدافعة لها نحو الانفجار أو استمرار الوضع ، وهنا تكمن حساسية التحليل وواقعية الرؤية .

ويزيد من صعوبة هذه المرحلة أن هذه الإشارات قد تكون خافتة أو مشوشة أو خادعة ، لكن يوجد فى كل مؤسسة شخص واحد على الأقل يتوقع الأزمة القادمة ، المشكلة هنا أن هذا الشخص قد لا يكون من يملك قوة جذب انتباه المؤسسة إلى هذه الإشارات (J.I.Mitroff&G.Anagnos2000:102) ، والأسوأ من ذلك أن بعض صناع القرار قد يتعمدون حجب إشارات الإنذار ، أو التهوين من شأنها ، أو إنكار وجودها أصلاً ، أو مهاجمة من يرون أنهم يتوهمون وجودها ، ويتحول الأمر إلى حالة من عدم الوعى الكامل بالتعامل مع التحذيرات المبكرة حتى تقع الأزمة بلا استعداد مسبق لأى شئ ، وتكون الخسائر التى لا يمكن احتمالها .

لذا تعد اليقظة فى التقاط الإشارات المبكرة ، وحسن تقدير دلالاتها من الأمور الحاسمة فى إدارة الأزمات الدولية ، فمعرفة كيف ومتى تحدث الأزمة والأطراف التى تتسبب فى ظهورها ليس أمراً سهلاً ، حيث يستدعى سرعة الحصول على صورة متكاملة وواضحة للموقف الذى أفضى إلى الأزمة ، وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لاحتوائها والتوصل للمخرج المناسب منها ، لذا فكرت الكثير من المنظمات الدولية فى تطوير وتنمية القدرات والإمكانيات

اللازمة فى حقل الإنذار المبكر ، فقد أنشأت الأمم المتحدة نظاماً للإنذار المبكر قبل تفجر الأزمات ، ووضعت الوكالة الأوربية منظومة دولية لمنع الصراعات، كما أنشأ حلف " الناتو " نظاماً للإنذار المبكر للأزمات بما يجعلها واضحة تماماً، حيث يسمح بوقت كاف للتجهيز والإعداد ، وترتيب الرد المناسب بما يسهم فى تحقيق الأهداف المرجوة فى ضوء الخيارات المتاحة ، كما يساعد على تحليل رد الفعل من جانب الأطراف المتورطة فى الأزمة ، ووضع سيناريوهات استخدام القوة عند الضرورة ، ونظراً لأهمية نظام الإنذار المبكر فى إدارة الأزمات يتم التركيز فى المراحل المبكرة على المعلومات والاستفسارات والتحليلات .

إن الإشكالية الرئيسية لنظام الإنذار المبكر تتمثل فى تصميم ووضع العوامل التى يمكن من خلالها التنبؤ الصحيح بالأزمات ، مما يساعد على احتواء التوترات قبل أن تتطور وتتحول إلى أزمة ، حيث يتم اعتبار الأحداث والمؤشرات الحرجة نقاطاً مهمة لتفعيل نظام الإنذار عندما تعطى إشارات حول التغييرات التى تتم فى مسارات القضايا - (J. Kriendler Winter 2002 . 2003)

ويذكر الرئيس الأمريكى نيكسون أنه كلما تفجرت أزمة فى العالم الثالث، فإننا نستطيع بصورة دائمة تقريباً إذا ما استرجعنا الأمور ، رؤية العشرات من علامات التحذير مسبقاً (ريتشارد نيكسون ١٩٩٦ : ١٣٨-١٣٩) ، وهنا يبرز دور وسائل الإعلام كأحد نظم الإنذار المبكر للأزمات الدولية ، فمن موقع معرفتها الواسعة ومسئوليتها ومشاركتها فى صنع القرار ، تستطيع من خلال رؤيتها وانفتاحها على كواليس صنع الأحداث وتعدد مصادرها ورصدها للتطورات والربط بينها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره ، وإعطاء تحذيرات مسبقة للقيادة السياسية فى التوقيت المناسب لاتخاذ القرار بتفادى

مواجهة الأزمة ، أو وقف تصاعدها ، أو تقليل خسائر المواجهة – إذا كان لابد منها – من خلال استعداد أفضل .

وإذا كانت القصص الاخبارية التى تحتوى على درجة عالية من الصراعات لها تأثير قوى على أجندة وسائل الإعلام (W. Wanta & J.w- Hu 1993 : 250-264) ، فإن قدرة وسائل الإعلام على تحليل الموقف الذى ينبع ويتطور منه الصراع ، يمثل خطوة مهمة تجاه معرفة مسار الأزمة ، وكيفية التعامل الأمثل معها وفقاً لخصوصية متغيراتها : (W.T. Coombs 1998 : 177-191) ، وهذه القدرة تعبر عن الاستخدام الإيجابى للإعلام القائم على المبادرة والفعل ، وليس على مجرد الاعتماد على متابعة الأزمة وتصاعدها من موقع رد الفعل والتلقى السلبى .

وإذا كان البعض يرى أن دور الإعلام فى المراحل الأولى لإدارة الأزمات الدولية يبدو محدوداً وقاصراً على تقديم المعلومات ، فإن هذا الرأى يجافى الحقيقة فى كثير من جوانبه ، حيث تقدم الأحداث ما يؤكد عكس ذلك ، فقد أدت وسائل الإعلام دوراً محورياً فى كثير من الأزمات الدولية فى مرحلة التقاط إشارات الإنذار ، ولم يكن دورها متلقياً فقط لهذه الإشارات ، وإنما أدت دورها كمفسر لها ، ومحذر من خطورة تداعيات التطورات المتوقعة ، بصرف النظر عن أن القيادات السياسية أو العسكرية قد أخذت بهذه النصائح الأخيرة قبل الانفجار أم لا ، فقبل اندلاع حرب ٥ يونيو ١٩٦٧ ، وعندما أصدرت مصر قراراً فى ١٩٦٧/٥/٢٢ بإغلاق خليج العقبة أمام جميع السفن التى تحمل العلم الإسرائيلى ، نشر الكاتب الصحفى الكبير محمد حسنين هيكل مقاله " بصراحة " فى ١٩٦٧/٥/٢٦ بصحيفة الأهرام تحت عنوان " الصدام بالسلاح مع إسرائيل محتم ... لماذا؟ " ، وحلل فيه اتجاه إشارات التصعيد بوضوح ، محذراً من وقوع حرب ، وجاء فى مقاله : " أعتقد بأنه لا مفر من صدام مسلح بين مصر

وإسرائيل ، وأن هذا الصدام قد يقع فى أى وقت ، وفى أى مكان على طول خط المواجهة بين القوات المسلحة المصرية وقوات العدو الإسرائيلى فى البر أو الجو أو البحر على المنطقة الممتدة من شمال قطاع غزة إلى الطرف الجنوبى من خليج العقبة عند شرم الشيخ .

وأضاف هيكل أن المرور فى خليج العقبة مهم لإسرائيل اقتصادياً ، وأنها كانت تعلق كثيراً على تجارتها مع شرق أفريقيا وآسيا ، وأن طريقها كله يمر عبر البحر الأحمر وخليج العقبة إلى ميناء إيلات ، وأن هناك مشاريع كثيرة لتوسيع إيلات ، كما أن إسرائيل أقامت خطين يضخان بترول إيران إلى مصفاة التكرير فى حيفا ، وأن هناك أحلاماً بحفر قناة أخرى بين إيلات وميناء اسدود تكون منافساً أو بديلاً لقناة السويس ، مع كل ما يترتب على ذلك من نتائج بالنسبة لإسرائيل وعدوها مصر .

كما أضاف هيكل (متوقعاً ومحذراً) أنه لابد لنا أن نتوقع أن يوجه العدو إلينا الضربة الأولى فى المعركة ، لكنه يتعين علينا ونحن ننتظر الضربة الأولى من العدو ، أن نقلل إلى أقصى حد مستطاع من تأثيرها ، ثم تكون الضربة الثانية فى المعركة ، وهى ضربتنا الموجهة إليه – رداً أو ردعاً – ضربة مؤثرة إلى أبعد حد مستطاع " ... وهكذا قدم محمد حسنين هيكل إشارات التحذير المبكرة ، قبل وقوع الحرب بعشرة أيام كاملة ، وبغض النظر عن أنه لم يتم الأخذ بما ورد بهذا المقال الإستراتيجى ، إلا أنه يؤكد أن الإعلام قادر على تقديم إشارات الإنذار فى أزمة كبرى ، كما يؤكد ما سبق ذكره أن هناك واحداً على الأقل فى المؤسسة الإعلامية قادر على ذلك ، حتى وإن لم يجذب المقال المهم – للأسف – الانتباه !.

وبعد حرب يونيو ١٩٦٧ ، حدث نفس الموقف فى إسرائيل التى توقع كل قادتها السياسيين والعسكريين أنه لا حرب جديدة مع العرب قبل خمسين

عاماً ، وسادت حالة متنامية من الشعور بالثقة المفرطة والقدرة المفرطة ، وهى الحالة التى يخبو عندها التقاط إشارات الإنذار ، وقد مهد هذا الوضع لتنفيذ خطة الخداع المصرية لحرب ١٩٧٣ ، والتى كتب عنها الباحث الإسرائيلى المعروف " آفى شليم " قائلاً : " إن التاريخ العسكرى يقدم أمثلة قليلة لكمال المفاجأة الاستراتيجية كما حققتها مصر وسوريا فى ٦ أكتوبر ١٩٧٣ " .

وهذه المفاجأة الاستراتيجية اكتملت فى ٦ أكتوبر ، ولكنها بدأت قبل ذلك بكثير مستفيدة من تخطيط علمى معتمد على التفاصيل ، ومن وضع معنوى شارك فيه الإعلام الإسرائيلى – المفرط فى الغرور – والذى فشل فى توقع حرب جديدة قريبة ، ففى ١٦ يوليو ١٩٧٢ دقت أجراس وكالات الأنباء داخل قاعات التحرير لتنقل للعالم كله قرار الحكومة المصرية بالاستغناء عن الخبراء العسكريين السوفيت ، وفى القناة الأولى للتليفزيون الإسرائيلى أدارت " راحيل هيرتزوج " المذيعة السياسية ندوة شارك فيها كبار الصحفيين والسياسيين الإسرائيليين ، واختلفت الآراء فقد رأى البعض أن قرار الاستغناء عن الخبراء السوفيت يؤكد اتجاهات مصر نحو التسوية السلمية دون حرب ، ورأى الآخرون أن القرار نوع من الترضية للعناصر العسكرية فى مصر التى ضجت بالشكوى من السوفيت وأن هذا التيار يتزايد ويتزعمه وزير الحربية المصرى محمد صادق ، فى حين رأى البعض الآخر أن القرار جاء إرضاءً لبعض الدول العربية التى تقدم مساعدات لمصر وتخشى من وجود عناصر شيوعية فوق أراضيها .

ووسط هذا كله قال أحد قادة أحزاب اليمين الإسرائيلى " آلن جولدمان " أنه يرى فى قرار الاستغناء عن الخبراء السوفيت مجرد قرار سياسى دعائى للاستهلاك المحدود ، ولن ينعكس كثيراً على مجالات التعاون المصرى السوفيتى ، الذى سيستمر حتى بعد عودة الخبراء السوفيت إلى بلادهم ، وأضاف

جولدمان : أنه لا يجب على زعماء إسرائيل أن يصدقوا ويكرروا الكلمات التى يتشدق بها العسكريون الإسرائيليون الذين لجأوا إلى الراحة والاطمئنان ، وأكد استحالة بقاء التفوق العسكرى الإسرائيلى إلى الأبد ، وقابل بسخرية بالغة آراء الذين اعتبروا خروج الخبراء السوفيت بمثابة تأكيد على عدم قدرة العرب على القتال (صلاح قبضايا ١٩٩٨ : ٧-٩) ، ومرة ثانية ضاعت إشارات الإنذار التى قدمتها الندوة التليفزيونية وسط أصوات المعارضين والساخرين ، ضمن سلسلة من الإشارات التى أهملت فى الطريق نحو هزيمة إسرائيل فى حرب ١٩٧٣.

كما قدم عدد من الصحفيين الإسرائيليين فى كتابهم الشهير " التقصير " تحليلاً مثيراً ومتعمقاً للفشل الإسرائيلى الكامل فى تقدير إشارات الإنذار المتكررة والمتواصلة التى قدمها الإعلام قبل حرب ١٩٧٣ ، وربط التحليل بين أحداث يونيو ١٩٤١ فى أوربا وحرب أكتوبر ١٩٧٣ ، ففى يونيو ١٩٤١ كانت المعلومات المتدفقة تشير إلى حشد خمس فرق مدرعة ألمانية على الحدود مع الاتحاد السوفيتى ، وكانت الصحف حتى فى البلاد المحايدة كسويسرا تنبئ يومياً باقتراب الغزو الألمانى للاتحاد السوفيتى ، واستمر تجاهل فيض المعلومات التى وصفت حينها بأنها " غير موثوق بها " على الرغم من تعدد مصادرها ، حتى وقع الغزو بالفعل ... ويشير تحليل الصحفيين الإسرائيليين إلى تكرار ما حدث فى إسرائيل قبل حرب ١٩٧٣ ، على الرغم من أنه لم تكن توجد معاهدة صداقة كتلك التى كانت بين ألمانيا والاتحاد السوفيتى قبل غزو ١٩٤١ ، بل كانت هناك حرب مشتعلة بين مصر وسوريا من ناحية وإسرائيل من ناحية أخرى ، وهو ما كان يجب أن يجعل إشارات الإنذار المبكرة أكثر أهمية ، ويشيرون إلى أن إشارات الإنذار – التى أهملت – قد بدأت عندما أطلق الرئيس عبد الناصر شعار " ما أخذ بالقوة لا يسترد بغير القوة " ، وكما ظهر التقصير فى عهد

ستالين عام ١٩٤١ ظهر أيضاً فى إسرائيل نتيجة تقدير خاطئ للوضع ، وتمثلت الدلائل الأولى للتقصير الإسرائيلى من ناحية عدم إعطاء الإنذارات المتكررة الاكتراث الملائم ، وقد تصاعد وضوح هذا التقصير بدءاً من أبريل ١٩٧٣ وبالتحديد خلال الأيام العشرة التى سبقت الحرب ، وضمن إشارات إنذار من مصادر متعددة كانت الإشارات التى قدمها الإعلام واضحة وبارزة ، فمنذ منتصف أبريل بدأت تصل إسرائيل معلومات كافية لإقلاق القيادة العامة وكبار الوزراء فى الحكومة عن استعداد حربى بارز فى مصر ، وقد أضيفت إلى المعلومات المتراكمة التصريحات الرسمية للرئيس السادات التى أعلن فيها نيته شن الحرب ، وفى ٢٥ مارس ١٩٧٣ شكل السادات حكومة مصرية جديدة ، وجاء فى التصريحات الرسمية " أن مهمتها هى إعداد مصر للحرب القريبة " ، وفى اليوم ذاته نشرت صحيفة " الأخبار " المصرية مقالاً افتتاحياً جاء فيه " أننا نسير نحو معارك كبرى مع إسرائيل ، تتطلب منا إعداداً نفسياً ومادياً " .

ومنذ ذلك اليوم ، لم يمر يوم واحد تقريباً إلا ونشرت فيه صحيفة من صحف العالم خبراً أو تقريراً يتعلق بالحرب القريبة التى تنوى مصر شنها على إسرائيل ، وفى شهر أبريل ١٩٧٣ نشر " ارنو دو بورشغريف " رئيس تحرير مجلة " نيوزويك " الأمريكية مقابلة مع الرئيس السادات أعلن فيها " أنه ينوى القيام بعمل عسكرى ضد إسرائيل فى موعد قريب" ، وفى مقال لنفس رئيس التحرير فى الأسبوع التالى أكد اعتماداً على مصادر فى واشنطن نوايا السادات، ونقل على لسان هذه المصادر " أنها تميل إلى الاعتقاد أن الحرب التى ستندلع قريباً لن تكون محدودة – كما حاول السادات أن يوحى بذلك – بل ستكون شاملة وعنيفة " ، وأشار المقال أيضاً إلى " احتمال استخدام البترول كسلاح فى الحرب" ، وأخطأ دو بورشغريف فى تحليله حين أشار إلى أن إسرائيل ستوجه – طبعاً– ضربة قاضية للجيش المصرى ... وفى ١٩ أبريل ١٩٧٣ أعلن

رئيس الأركان الإسرائيلى دافيد اليعازر أمام المراسلين الصحفيين الإسرائيليين والأجانب أنه " لا يعقل أن يبدأ المصريون بإطلاق النار ، لأن ذلك يعرضهم لمخاطر كبيرة ، ومع ذلك يجب أن نكون مستعدين حتى لأعمال غير معقولة من جانبهم"، وقد اخطأ الكثير من المراسلين وقتها حين اتهموا رئيس الأركان بالانجراف وراء جو الحرب الذى أراد الرئيس المصرى أن يخلقه لأغراضه الداخلية !.

وفى ٢٨ مايو ١٩٧٣ كتبت صحيفة " النهار " اللبنانية أن " نقل الجيش المصرى يتم ليلاً ونهاراً من القاهرة إلى منطقة القناة ، وأعلنت حالة التأهب القصوى فى الجيش المصرى لمواجهة إمكان تنفيذ قرار مصيرى قد يصدر فى أية لحظة " ... واستمر الصحفيون الإسرائيليون السبعة فى عرض التقصير الإسرائيلى فى تقييم إشارات الإنذار المتكررة حتى يوم ٦ أكتوبر حين وقعت الحرب التى لم تتوقعها إسرائيل رغم كل هذا السيل من الإشارات (يشعياهو بن – فورات وآخرون ١٩٧٤ : ٢٥-٣٢) ... ويعكس هذا الموقف حالة كلاسيكية عرفها التاريخ حين يكون معروفاً معلومات دقيقة وكافية عن هجوم عسكرى من ناحية ، وفشل كامل فى التوصل إلى استنتاج وقوع الهجوم من ناحية أخرى ، وكان ذلك هو ما فعلته اليابان مع الولايات المتحدة عندما هاجمت بيرل هاربر ، وألمانيا مع النرويج فى الحرب العالمية الثانية ، والاتحاد السوفيتى فى غزوه لتشيكوسلوفاكيا عام ١٩٦٨ ، وعندما قامت العراق بغزو إيران عام ١٩٨٠ ، والكويت عام ١٩٩٠ ، وفى كل هذه العمليات كان الفشل راجعاً إلى اعتقاد وجود فارق بين واقع تحرك وتعبئة القوات من ناحية ، وما هو معروف عن نيات الخصم ، حيث يعتقد خطأ أن تعبئة القوات قد تكون بنية الضغط السياسى أو للاستهلاك الداخلى وليس للهجوم العسكرى الشامل ، وتنجح الدولة عادة فى تحقيق المفاجأة الاستراتيجية عندما تنجح فى التغطية على نياتها من خلال التأثير

على عقل وإدراك الخصوم ، بحيث يكون تفسير النيات مختلفاً عن رؤية الواقع (عبد المنعم سعيد ٢٠٠٨ : ١١) .

لذا فإن وسائل الإعلام تمثل أداة فاعلة فى تحليل المواقف المبكرة للأزمات الدولية ، ومرشداً لصانع القرار السياسى باتجاهات الأزمة ، من خلال ما تعرضه من تحليل وجهات نظر الأطراف المشاركة فيها ، وتوقع المقاصد واتجاهات النوايا فى ضوء رؤيتها لموازين القوى ومسارات المصالح والتحالفات ، وعلى الرغم من هذا الثراء الذى يمثله الإعلام سواء فى الالتقاط المبكر لإشارات الإنذار ، أو ترشيد إدارة الأزمة ، أو جذب الانتباه إلى نقاط القوة وجوانب الضعف ، أو تقديم توقعات الأفعال وردود الأفعال ، وكونه مسرحاً مفتوحاً أو شاشة تليفزيونية ضخمة تعرض كل التحركات والدلالات السياسية والعسكرية ، فإن العديد من هذه الإشارات المبكرة قد أهملت ، أو تم تهوينها فى العديد من الأزمات الدولية ، ولم يحسن الكثيرون قراءتها ، أو أساءوا تفسيرها مما أدى إلى تبعات جسيمة لم تكن فى الحسبان .

ففى عملية " عاصفة الصحراء " قامت القوات المتحالفة بحشد قواتها أمام عدسات التليفزيون العالمية ، وأمام مراسلى وكالات الأنباء والصحفيين ، وتم عرض كل القدرات والحشود ، والعديد من آراء السياسيين العسكريين وتحذيراتهم ، ولكن القيادة السياسية العراقية لم تصدق إمكانية استخدام القوة المسلحة ضدها ، ولم تهتم بتحليل الإشارات المتتالية المعروضة على شاشات التليفزيون ، واستبعدت التفسيرات التى أتيحت لها أكثر من مرة ، لتقدم حالة خاصة من حالات إساءة التقدير ، وعدم القدرة على التراجع سعياً لكسب سياسى وعسكرى أفضل من مواصلة التقدم فى الاتجاه الخطأ.

اعتبارات جوهرية حول دور الإعلام
فى مرحلة التقاط إشـــارات الإنـــذار

١- عدم تجاهل الأخبار السيئة ... فقد تكون أهم إشارات الإنذار :

يفضل الكثيرون عدم وجود أخبار جديدة على الإطلاق عن مواجهة خبر سيئ واحد ، وإذا كان يمكن تقبل هذا الميل الإنسانى فى الأحوال العادية ، فإنه لا يمكن تقبله على الإطلاق لدى المؤرقين بالحفاظ على الأمن القومى للدولة ، فالأزمات الدولية لا تحملها رسائل الأخبار السارة ، وإنما تحمل إشاراتها المبكرة رسائل الأخبار السيئة ، وهنا لا مكان لاستبعاد ما يفقد صناع القرار الرغبة فى استمرار الأوضاع الهادئة على النحو المرغوب ، وإنما يجب الاهتمام بتلقى ما تحمله هذه الأخبار غير المفضلة ، فقد يكون فى التدقيق فيها درءاً لأخبار أسوأ، أو استجلاباً – عند الاستعداد الجيد – لأخبار سارة .

فقبل غزو العراق للكويت تعمدت كل وسائل الإعلام الكويتية خاصة والعربية عامة تجاهل الأخبار السيئة ، والتى حملت المشاهدة الفعلية للكثيرين لوجود حشود عسكرية عراقية على الحدود الكويتية قبل الغزو بعدة أسابيع ، والتى تصاعد أثناءها توتر فى العلاقات بين الدولتين ، وأيا كانت الأسباب وراء هذا التجاهل سواء كان فى إطار تنفيذ استراتيجية سياسية بعدم التصعيد ، أو بدافع استبعاد احتمالات الغزو ، أو لوجود تقصير حاد فى عدم القدرة على التوقع ، فإن هذه الأسباب قد عكست غياب وجود ثقافة إدارة الأزمات الدولية .

٢- الانتباه ... فقد يكون كل ما ينشر خداعاً مرتباً وليس إنذاراً مبكراً :

فى إطار توزيع الأدوار بين الإعلام والأدوات الأخرى فى إدارة الأزمات الدولية ، يجب الحذر فى تحليل ما تذيعه أو تنشره وسائل الإعلام من

أخبار ومعلومات وتصريحات وتحليلات ، فالحقيقة لا تعلن دائماً خاصة فى الصراعات الدولية ، فقد يكون ما ينشر أو يذاع جزءاً من خطة خداعية هدفها تحويل انتباه الخصوم عن رؤية الواقع الحقيقى إلى الاعتقاد فى واقع وهمى، وهنا يجب التمييز بين ثلاثة أنواع من المعلومات هى : المعلومات الحقيقية المتعلقة بالأزمة الدولية ، والمعلومات الخداعية التى يرسلها الخصم من أجل التضليل ، والمعلومات المتناقضة وفقاً لرؤية ومصالح دول ومؤسسات المجتمع الدولى .

فقبل حرب ١٩٧٣ كانت الأخبار الصحفية جزءاً مهماً من خطة الخداع الإستراتيجى ، فقد ذكر " مايكل بريتشر " أستاذ العلوم السياسية فى الولايات المتحدة والمتخصص فى دراسة صنع القرار فى إسرائيل ، أن إسرائيل خلطت بين شيئين هما الصخب العقيم والإشارات الدالة ، وكان تقديره أن إسرائيل لم تدرس بالقدر الكافى بعض ما نشر فى مصر ، ولذلك لم تصل إلى استنتاج صحيح وذكر عدداً من الأمثلة ، فقد نشرت " الأهرام " خبراً عن مناورات الخريف التى تقوم بها القوات المصرية والتى تنتهى يوم ٧ أكتوبر ، كما نشر يوم ٣ أكتوبر خبراً فى الأهـــرام عن زيارة وزير الحربية الرومانى لمصر يوم ٨ أكتوبر ، كما نشر أيضاً خبراً فى نفس اليوم عن قرار لوزير الحربية المصرى يشير إلى تسريح قوات الاحتياط التى دعيت للاشتراك فى مناورات الخريف عقب انتهائها مباشرة ، وقد أخذت المخابرات الإسرائيلية – فى تقدير بريتشر – هذه الأخبار على علاتها ، وصدقت ما يقول به ظاهرها ، وأكد ذلك التصديق لديها أن مصر كانت قد أجرت مناورات فى الخريف خلال سنوات سابقة ، مما أعطى الانطباع بأن أية تحركات محتملة فى أكتوبر يمكن ردها إلى هذه المناورات السنوية (محمد حسنين هيكل ١٩٩٣ : ٣٢٤) ، ... كما أصدر ايلى زعيرا رئيس المخابرات الإسرائيلية فى حرب أكتوبر ١٩٧٣ – والذى

أوصت لجنة اجرانات بإقالته من منصبه بعد تحقيقاتها فى أسباب هزيمة إسرائيل – كتاباً بعنوان " حرب يوم الغفران ... الواقع يحطم الاسطورة " ، وقال فى هذا الكتاب " أن جميع المعلومات السابقة عن توقيتات الحرب كانت معلومات خداعية ، وأؤكد أنه يجب ألا تستثنى دور المعلومة فى خطة خداع الرئيس السادات ، حيث كان الخداع هو العنصر الذى تم إعداده جيداً ، وتنفيذه بكفاءة كبيرة ، وساهم أكثر من أى شئ آخر فى عدم فهم طبيعة الإعداد المصرى لعبور القناة ... وحسب اعتقادى فإن ما تم اخفاؤه من معلومات عن المخابرات الإسرائيلية بشأن هدف زيارة السادات للسعودية ولقائه مع الملك فيصل ، وبشأن اللقاء المصرى السورى فى الإسكندرية فى اغسطس ، وكذلك القرار الحقيقى والوحيد عن موعد الحرب ضد إسرائيل ، ووصول معلومة فى نفس الوقت تفيد أن السادات قد أرجأ الحرب إلى نهاية العام ، كل ذلك يشهد على أن منبع المعلومة كان تتويج نجاح خطة الخداع المصرية ، وسوف يحسب كأكبر نجاح لمصر فى حرب يوم الغفران " (ايلى زعيرا ١٩٩٦ : ١٦٩ – ١٧٠) .

٣- التأكد من عمق التحليل ... فالمعلومات وحدها لا تكفى :

تمثل المعلومات التى تقدمها وسائل الإعلام مصدراً أساسياً لالتقاط إشارات الإنذار ، فالفرق فى امتلاك المعلومات يمثل فرقاً فى التقدم ، بل إن إدارة الأزمات هى فى حقيقة الأمر إدارة لنظام المعلومات المتوافرة ، ولا شك أن أهمية المعلومات لا تكمن فى مجرد توافرها واتاحتها ، وإنما فى القراءة الدقيقة والمتعمقة لها ، والتى تعتمد على التأكد من صدق المعلومة من مصادر أخرى ، وعدم الاعتماد على التفسير المباشر والظاهر لما ينشر أو يذاع ، وتحقيق التوازن بين الاهتمام بقراءة ما تخفيه السطور وعدم الانسياق بلا وعى فى افتراض ما لم تقوله الكلمات .

ففى أزمة ١٩٥٦ أساء الأمريكيون قراءة تصريحات صحفية لوزير الخارجية السوفيتى " شبيلوف " عندما زار القاهرة فى مايو ١٩٥٦ وعقد مؤتمراً صحفياً بعد مقابلته للرئيـــس عبد الناصر وأدلى بمعلومات أدى بعض ما ورد فيها الى لبس خطير فى واشنطن ، حين سئل ما إذا كان قد بحث مع الرئيس عبد الناصر إمكانية تقديم معونة لمصر فى بناء السد العالى وكان رده " إن خطة مصر فيها كثير من المشروعات ونحن على استعداد للتعاون فيها " ، ولم يكن موضوع تمويل السد العالى قد بحث على الإطلاق مع الرئيس عبد الناصر ، وقرأت وزارة الخارجية الأمريكية فى واشنطن تصريحات " شبيلوف " الصحفية على أن الاتحاد السوفيتى ليس مستعداً لتحمل أعباء مشروع ضخم فى حجم السد العالى (محمد حسنين هيكل ملفات السويس ١٩٨٦ : ٤٤٤ – ٤٤٥) ، لتبدأ بعدها مرحلة الضغط والمساومات مع مصر ، والتى انتهت الى رفض الولايات المتحدة وبريطانيا تمويل مشروع السد العالى ، لتتصاعد بعدها أحداث السويس نحو ذروة الأزمة .

وفى عام ١٩٧٢ وفى إطار التحضير لحرب ١٩٧٣ تلقفت أجهزة تحليل المعلومات الإسرائيلية خبراً عن تسريح ثلاثين ألف جندى مصرى وإحالتهم الى الاحتياط ، وكان هذا الإجراء يمثل مفاجأة كبيرة ، ورأى الإسرائيليون فى ذلك مؤشراً من مؤشرات اليأس عند المصريين ، دون أن ينتبهوا إلى أن الجنود الذين تم تسريحهم كانوا من غير حملة المؤهلات العلمية ، وأن الاستغناء عن هذا العدد الكبير كان جزءاً من تطوير خطة التعبئة العامة فى مصر بعد قرار إيقاف نقل الجنود إلى الاحتياط والذى صدر عام ١٩٦٧ وكان له تأثيره على معنويات الجنود بعد أن مضى عليهم فى التجنيد ما يقرب من ست سنوات ، كما كان يشكل عبئاً مالياً كبيراً دون جدوى لوجود معظمهم خارج التشكيلات المقاتلة (صلاح قبضايا ١٩٩٨ : ٣١ – ٣٣) .

٤- أهمية إشراك الإعلام فى نظم الإنذار المبكر :

نظراً للأهمية المتزايدة لقدرات وسائل الإعلام على الرصد المتتابع لتراكم الأحداث ، والربط بين متغيراتها وتفاعلاتها ، والانفتاح على المصادر المتعددة من داخل الدولة وخارجها ، والتحليل الدقيق للأخبار والتصريحات السياسية والعسكرية وما تنقله وكالات الأنباء ، فقد أصبح من الضرورى إشراك الإعلام فى نظم الإنذار المبكر للأزمات الدولية ، والتى يتم إنشاؤها لتخفيض درجة المباغتة التى تنطوى عليها الأزمة ، واستبعاد أحد عناصر الأزمة وهو عنصر المفاجأة ، وتقوم على التنسيق بين عدد من الأجهزة الرئيسية ذات الصلة بإدارة الأزمات الدولية تكون مهمتها إجراء قراءة دورية للمعلومات الواردة إليها من أماكن الأزمات المحتملة ، وتقديم مجموعة من المؤشرات التحذيرية حيث يتم تقويم الموقف الدولى ، وفحص واختبار المعلومات الواردة من مناطق الأحداث والاتجاهات غير العادية ، وتوفير تقويم مبدئى للأزمة قبل وقوعها فعلياً ، وتقويم التهديد حيث يتم تحديد آثار ونتائج موقف الأزمة ، كما يتضمن تقديراً للخسائر السياسية والاقتصادية والعسكرية المحتملة (السيد عليوه ١٩٨٨ : ٤٢٢) .

٥- استبدال قصور رد الفعل بيقظة التنبؤ الإعلامى :

يتميز الإعلاميون بالتقاطهم ما لا يستوقف الآخرين ، فهم مثل صناع القرار ينتبهون للأزمات قبل أن تقع ، وليسوا مثل الكثير من قطاعات الرأى العام التى لا تستجيب لإشارات الإنذار المبكرة إلا حين تتضخم وتتحول إلى واقع صادم ، ولو اكتفى الإعلاميون بدور المتابع لما يقع بالفعل من أحداث ، فأنهم يؤدون دوراً قاصراً غير مكتمل ... ويشير سيمور هيرش الصحفى الأمريكى الشهير بصحيفة نيويورك تايمز ، والذى كشف عن مذبحة " ماى لاى"

فى فيتنام عام ١٩٦٩ وأول من كتب عن التعذيب فى سجن أبو غريب بالعراق ، أن إحدى العلامات المهمة فى الغزو الأمريكى للعراق هو عدم قدرة الإعلام الأمريكى على توقع فرص وقوع حرب أهلية أو صدامات طائفية ، ولم يحدث أى نقاش إعلامى حول هذا الأمر ، إلا بعد أن نشر أنتونى كوردسمان المحلل السياسى بمركز الدراسات الإستراتيجية والدولية بواشنطن دراسة عن هذا الموضوع عام ٢٠٠٣ ، توقعت حدوث صدامات طائفية فى العراق ، وهو ما عكس قصوراً إعلامياً فى اكتشاف الإنذار ، والاكتفاء بمتابعة الأحداث التى تدور دون أن يتعدى ذلك إلى التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث وتطوراتها .

٦- التعلم من نتائج تجاهل التحذيرات الإعلامية :

رغم ما ينادى به البعض من ضرورة عدم الاعتماد فقط على التحليل التقليدى للمخاطر ، والذى يركز على الأزمات التى حدثت فى الماضى ، حيث إن تفاعل متغيرات مستجدة قد يؤدى إلى اندلاع أزمة دولية لم يكن لها سجل تاريخى سابق ، إلا أن ذلك لا يتناقض مع ضرورة الاستفادة بتجارب الأزمات الدولية السابقة ، ودراسة الأدوار الفاعلة أو الناقصة التى أداها الإعلام مع باقى أدوات إدارة الأزمة .

فعلى الرغم من أن الإعلام يتبع فى إدارة الأزمات الدولية وسائل سياسية وعسكرية تؤدى أدواراً رئيسية عليه أن يدعم أداءها ، إلا أن العديد من الأزمات الدولية قد شهدت رؤى فاعلة لوسائل الإعلام سبقت رؤى السياسيين والعسكريين فى نفس اللحظة ، ولو كان قد أخذ بها فى هذه الأزمات لأمكن تدارك العديد من المخاطر والخسائر والهزائم ، ولتمكن السياسيون والعسكريون من استعداد أفضل ، أو منع لانهيار الموقف فى الاتجاه الخاطئ ، أو استباق للأزمة والتمكن من وقف تصاعدها ... فقد تجاهلت القيادة المصرية قبل حرب

١٩٦٧ التحذيرات الإعلامية المبكرة بالاستعداد للتصاعد المتوقع للأحداث والتى نبهت إليها أقلام إعلامية مؤثرة ومعترف بها وموثوق بكفاءتها لدى القيادة السياسية ، وهو نفس التجاهل الذى كان من نصيب بعض الأصوات الإسرائيلية قبل حرب ١٩٧٣ ، والتى انطلقت من وسائل الإعلام الإسرائيلية ونصحت بالحذر فى قراءة القرارات والتصريحات المصرية ، وعدم الانسياق وراء التوهم بأن المصريين سيقبلون الوضع الراهن بعد ١٩٦٧ إلى الأبد ، كما شهد الاستعداد الأمريكى البريطانى لغزو العراق عام ٢٠٠٣ تجاهلاً للعديد من التحذيرات الإعلامية فى اتجاهات متعددة تناولت عدم مشروعية الغزو ، وعدم استناد مبرراته إلى واقع فعلى وإنما إلى نوايا مفترضة ، وهو ما لا تقره الأخلاقيات أو القوانين الدولية .

ثانياً : مرحلة الاستعداد :

فور أن يتم التقاط إشارات الإنذار المبكر والتى تمثل البداية اليقظة لاحتمال نشوب أزمة دولية ، تبدأ المرحلة الثانية وهى مرحلة الاستعداد ، ويصعب البدء فى هذه المرحلة إذا لم تلتقط إشارات الإنذار ، وإن تكاملت المرحلتان معاً يمكن أن يتوافر لدى مؤسسة صناعة القرار عنصر " الإدارة بالمبادرة " والتى تمكنها من امتلاك قوة الفعل فى تسيير الأحداث .

وتستهدف مرحلة الاستعداد التخطيط المبكر الذى يتضمن تحديد وتقييم المخاطر المحتملة ، والسعى لمنع تصاعد الأزمة أو إدارتها بشكل أفضل إذا اتجهت نحو المواجهة ، من خلال التعرف على نقاط الضعف التى يمكن أن تشكل عقبة فى أداء مؤسسات إدارة الأزمة ، ومعالجتها قبل لحظة الانفجار التى يصعب عندها تدارك تردى الأوضاع ، كما تتضمن تصميم سيناريوهات مختلفة لاحتمالات الأزمة تتراوح بين التصور الأفضل والأسوأ فى ضوء دراسة

التصورات المتعددة لما يمكن أن تؤول إليه الأمور من خلال تفاعل الأطراف المشتركة ومصالحها وموازين القوى والتوقيت ، وتتضمن أيضاً قواعد العمل وجمع المعلومات والحقائق وتحليل الموقف من جميع جوانبه ، وتكوين فريق إدارة الأزمة ووضع خطة هذه الإدارة .

ويبرز فى هذه المرحلة الأهمية البالغة لعاملى الوقت والمعلومات ، حيث تتسم الأزمة الدولية بسرعة تلاحق الأحداث والتوترات العالية وتشابك المسارات ، وبروز قوى غير متوقعة ومصالح مستجدة تؤدى دورها سعياً لتحقيق أهدافها ، وهنا تبدو قيمة اللحظة فى الوقت المحدود للاستعداد الكامل قبل أن تدهم الأزمة صانعى القرار ، فيحدث التخبط نتيجة عدم القدرة على التخطيط المتأنى تحت ضغط المتغيرات السريعة .

كما تبرز أهمية المعلومات التى تفصل بين الإشارات الحقيقية وإشارات الخداع والإشارات المتناقضة كى تؤدى دورها فى اختيار بدائل المواجهة ، ففى أوقات الأزمات الدولية تكون المعلومات عادة غزيرة ومتدفقة وأكثر بكثير من تلك التى ترد فى الحالات الاعتيادية ، وهو ما يشكل عنصر ضغط على صانعى القرار الذين لا يتاح لهم تقويم ودراسة كل هذه المعلومات ، وقد لاتستطيع المجموعة الصغيرة المختصة بإدارة الأزمة الدولية التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات خاصة عندما يتزايد الضغط ويحدث الإرهاق ... كما أنه مهما كانت دقة أجهزة المعلومات يبقى هناك فاصل بين الموقف الحقيقى والموقف الذى ينقل لصانع القرار بسبب السرية المفروضة على المعلومات لاسيما المتعلقة بحماية الأمن القومى للخصم ، ووجود عوائق مادية فى طريق تدفق المعلومات إلى أجهزة اتخاذ القرار بسبب ضغط الوقت أو وجود أخطاء فى أسلوب جمعها وإيصالها ، واحتمال إهمال المعلومات التى لا تتطابق مع التصورات الشخصية والتحيز المسبق الذى يدعم بعض التوقعات التى تكونها

أجهزة المعلومات ، وإخفاء المعلومات التى لا تطابق رغبات صانع القرار (ثامر الخزرجى ٢٠٠٥ : ٣٧٠ – ٣٧١).

كما يبدأ فى هذه المرحلة التعامل الذى لن يتوقف فى المراحل التالية مع مجموعتين من القوى الأساسية الفاعلة فى الأزمة الدولية فى محاولة للتأثير فيهما ، الأولى هى القوى الداخلية بما تتضمنه من عناصر مؤثرة مثل الرأى العام وجماعات الضغط والنخب المختلفة والأحزاب ، حيث يجب على صانعى القرار تبرير قراراتهم ومواقفهم أمام هذه القوى ، والحصول على تفويض ودعم وتأييد ومشاركة فيما سيأتى لاحقاً من مكاسب أو خسائر ، وتحييد المعارضين أو العمل على استقطابهم ، وإضفاء شرعية على المواقف المتخذة ، وإبراز ضرورتها للأمن القومى والمصالح العليا للدولة ... وتتمثل المجموعة الثانية فى القوى الدولية سواء تلك المؤيدة لاستمرار تأييدها وطمأنتها إلى سلامة وشرعية موقف الدولة ، أو تلك المعارضة من أجل إضعاف أو تحييد مواقفها ، وممارسة دور مع الرأى العام فيها خاصة المعارض كى يمثل عنصر ضغط إذا تم النجاح فى اجتذابه ، أو تلك القوى المحايدة سعياً إلى ضمها إلى معسكر المؤيدين لزيادة الدعم الدولى ضد الأطراف المتصارعة ، أو تلك الأطراف المواجهة فى الصراع لكشف عدم شرعية أو عدم موضوعية نقاط ارتكازها فى الأزمة ، ومخاطبة الرأى العام فيها لإحداث اختراق فى التأييد الداخلى ، أو لإضعاف الروح المعنوية التى تمثل حجر الزاوية فى مواجهة الأزمات الدولية .

وإذا كان من المستحيل الانطلاق نحو إدارة الأزمة الدولية دون دعم واضح وفعال من القوى الداخلية فى الدولة ، فإن التأثير على القوى الدولية يمثل أداة رئيسية فى تطويق الأزمة ، ومحاولة وقف تصاعدها ، أو إدارتها على نحو أكثر فاعلية بدعم دولى يقلل كثيراً من تأثير الضغوط ، ويضفى قدراً كافياً من الشرعية فى السعى نحو الهدف النهائى .

ومنذ بدء الأزمة الدولية وحتى انتهاءها ، على صاحب القرار إجراء حساباته الدقيقة على ما يحدث من تغيير فى موازين القوى حتى تصدر القرارات مطابقة للواقع المتغير ، حيث يختار صاحب القرار قراره من بين بدائل صعبة وربما سيئة وسط هذه الظروف المعقدة ، والقاعدة الذهبية أن تعمل الأطراف المتنازعة على توفير مخارج متبادلة بدلاً من العمل على سد الطرق ، كذلك عليهم القيام بمبادرات معقولة تساعد على عدم حدوث الصدام المباشر (أمين هويدى ١٩٩٧ : ١٣٤).

ووسط هذا التصاعد المستمر نحو ذروة الأزمة الدولية ، والسعى المتسارع فى الاستعداد لمواجهتها وسط متغيرات القوى المؤثرة والوقت المحدود والتوترات العالية والمعلومات المتدفقة ، يأتى دور الإعلام ضمن الأدوات الفاعلة فى إدارة الأزمة الدولية ، حيث تضع القيادة السياسية الإطار العام لرؤيتها للأزمة الدولية وكيفية التعامل معها ، ثم تقوم بتشكيل فريق إدارة الأزمة من المؤسسات ذات الصلة مثل الخارجية والدفاع والإعلام والمخابرات والداخلية وغيرها ، ويقوم هذا الفريق بجمع وتحليل كل المعلومات المتصلة بجميع جوانب وعناصر الأزمة الدولية ، ووضع المشروع المبدئى للاستراتيجية العامة للتعامل معها ، وتقوم القيادة السياسية بدراسة هذا المشروع وإقراره بعد إدخال التعديلات المناسبة ، ويظل هذا الفريق مسئولاً عن إدارة الأزمة الدولية فى كل المراحل التالية من خلال فرق عمل فى المجالات المتصلة بإدارة الأزمة الدولية .

وفى إطار ما سبق يتم تشكيل الفريق الإعلامى لإدارة اتصالات الأزمة فى ضوء الاستراتيجية العامة ويكون مسئولاً عن تحقيق الأهداف المحددة له والمكلف بتنفيذها ، ويمكن القول بأن هناك أطراً تتحكم فى كيفية التعامل الإعلامى مع الأزمات الدولية تتمثل فى طبيعة النظام السياسى ، ونوعية الأزمة

الدولية ، وموقف الدولة من الأزمة وطبيعة النظام الإعلامى السائد ، والإمكانات الإعلامية المتوافرة ، والتجارب السابقة ، واعتبارات موازين القوى المؤثرة ، ومدى كفاءة الاستراتيجية العامة الموضوعة ، ومدى كفاءة القيادة السياسية التى تقود إدارة الأزمة الدولية .

ومن الضرورى أن يتم تشكيل الفريق المكلف بتنفيذ الخطة الإعلامية على أساس محدد ومرن ، وأن يمنح السلطات الكافية لاتخاذ القرارات ، وإمداده بالموارد الكافية لإدارة الأزمة بكفاءة (P. Lagged 1993 : 106) ، كما يجب تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة منعاً للتداخل أو تضارب الاختصاصات ، ومن أجل السرعة فى الأداء وتوصيل المعلومات ، لأن اختلاف الأزمات يحتم اختلاف كيفية الإدارة ، وفى هذا المجال فإن تحديد مسئولية الخطأ يساعد على زيادة فاعلية حل المشكلات (F. Sen & W.G Eglehoff 1991:69 – 83) .

وتتمثل مهمة الفريق الإعلامى فى وضع وتنفيذ الخطة الإعلامية فى ضوء محددات الاستراتيجية السياسية الخاصة بإدارة الأزمة الدولية ، وتحديد الإمكانات الإعلامية المتاحة ، والإمكانات المطلوب توفيرها بصفة عاجلة ، وتحديد الجماهير الداخلية والدولية المستهدفة ، وتحديد خصائصها ، والأساليب الاقناعية المطلوبة للتأثير فيها مع مراعاة التناسق وعدم التضارب فى الأداء الإعلامى ، وتحديد الوسائل الإعلامية التى سيتم استخدامها داخلياً ودولياً ، ووضع التصورات الإعلامية للأداء الإعلامى وفقاً لمراحل إدارة الأزمة الدولية، وتحديد النغمة الإعلامية المطلوب سيادتها ، وتحديد مسئولية التعامل والرد على كل ما ينشر أو يذاع فى وسائل الإعلام الدولية خاصة تلك الخاصة بالخصوم ، وتزويد وسائل الإعلام الدولية بكل المعلومات التى تحتاج إليها ، وعدم تجاهل احتياجاتها الإعلامية وذلك فى التوقيت المناسب وفى إطار يدعم المصداقية ،

والمتابعة المستمرة للتطورات الدائمة فى مسار الأزمة الدولية ، واتخاذ القرارات المناسبة وفقاً لهذه التطورات بالتنسيق مع القيادة السياسية .

ويستطيع الإعلام فى مرحلة الاستعداد أن يعمل كآلية للحلول الدبلوماسية من خلال توجيه الأطراف المشاركة إلى وجود قنوات سلمية متاحة أمامهم ، وأن يسهم فى تقليل سوء الفهم والتشويه بين الأطراف المختلفة ، وأن يمارس دوراً داعماً من خلال إضفاء المكانة على الوسطاء (آمال كمال ٢٠٠٢ : ٤١).

وفى هذه المرحلة على الإعلام أن يؤدى دوره الرئيسى فى توفير المعلومات وتنقيتها وتحليلها وتفسيرها فى ظل محاولات التشويش والخداع والتضارب وتحويل الانتباه ، وبدء ممارسة دوره بالتنسيق مع مؤسسات إدارة الأزمة للتأثير فى القوى الداخلية والدولية ، وشرح السياسات والمواقف والاتجاهات والقرارات ، وإرسال رسائل التحذير أو الاستعداد للحلول السلمية ، أو عكس المواقف المتشددة ، أو إرسال رسائل تتضمن شروط الحل ، واستقبال رسائل ردود الأفعال .

وقد تزايد تقدير الدور الذى يستطيع أن يؤديه الإعلام فى إطار الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمات الدولية ، ويذكر د. محمد عبد القادر حاتم وزير الإعلام المصرى ونائب رئيس الوزراء أثناء حرب ١٩٧٣ ، أنه تم وضع خطة إعلامية قبل حرب أكتوبر كى تتعامل مع الخطط الأخرى فى تحقيق المفاجأة الاستراتيجية فى الحرب ، وقد اشتملت هذه الخطة على الالتزام بالهدف الاستراتيجى وهو قرار الحرب ، على أن تكون هناك سرية فى الإعداد لهذه الحرب ومحاولة إقناع إسرائيل بعدم قدرة مصر على القيام بها ، وعلى ذلك وضع هدف خداعى يستهدف إقناع إسرائيل والعالم بسعى مصر نحو التسوية السلمية ، وتكثيف الأنشطة التى تخدم هذا الهدف ، كما تضمنت الخطة التحكم

المركزى والسيطرة على المعلومات ، بحيث لا يذاع أو ينشر أى خبر أو تصريح أو مقال أو معلومة إلا بموافقة الرقابة عليها ، ومحاولة إيجاد منطقة من الظلام المعلوماتى لدى إسرائيل ، من خلال إضفاء الغموض على أنباء أو أحداث معينة ، وإضفاء السرية على أحداث أخرى بهدف جذب إسرائيل إلى الاهتمام بها أكثر مما يجب واستغلال ذلك لإبعادها عن الأحداث الأساسية .

كما تضمنت الخطة الإعلامية فى مرحلة الاستعداد للحرب استخدام أساليب الخداع والتمويه الإعلامى من خلال التركيز على معلومات بعينها وتضخيمها ، والتهوين من معلومات أخرى ، أو تقديم معلومات متناقضة وتقديرات متعارضة تدفع إسرائيل للانشغال بتفسيرها ، والاعتماد على مصادر متعددة لممارسة عملية الخداع ، والاهتمام بالمتابعة المستمرة لمعرفة تأثير أساليب الخداع على إسرائيل ، كما تعمدت الخطة تجاهل الأنشطة والتصريحات الإسرائيلية ذات الصلة بالحرب أحياناً ، ونشر بعض الأخبار عن القوة العسكرية الإسرائيلية فى أحيان أخرى لتأكيد رسالة مصر الخداعية بأنها غير قادرة على الحرب ، كما اهتمت الخطة بالتعتيم على الصفقات التى تعقدها مصر مع دول العالم لشراء الاحتياجات خاصة العسكرية من الخارج ، والاهتمام بمعالجة الحساسية بإعلان التعبئة فى إسرائيل كأول رد فعل لأى حشد عسكرى مصرى .

وركزت الخطة على تكوين انطباع عالمى عن مصر بأنها لا تريد الحرب وغير قادرة عليها ، والتنسيق مع القوات المسلحة للتمهيد للمفاجأة الاستراتيجية من خلال نشر عدد من الأخبار لخداع إسرائيل ، وتوحيد الجبهة الداخلية ، والتعامل مع الرأى العام العالمى ومحاولة دفعه إلى تأييد الموقف المصرى من خلال التأكيد على التزام مصر بضرورة تنفيذ قرارات الأمم المتحدة الخاصة بالانسحاب من الأراضى المحتلة بعد ١٩٦٧ ، وأنه من حق

مصر إذا لم تنجح المحاولات السلمية اللجوء إلى العمل العسكرى عندما يتوافر لها القدرة على ذلك (محمد عبد القادر حاتم ٢٠٠٠ : ٦١ – ٨٣) .

وتم الاتفاق على أن تكون نغمة الإعلام الخارجى هى نفس نغمة الإعلام الداخلى ، ويتحقق ذلك بالكامل وبدون جهد إضافى إذا أصبحت إذاعات القاهرة وصحفها مصدراً سريعاً لأخبار دقيقة وتعليقات لا تشوبها شائبة المبالغات التى أحدثت أثراً عكسياً عندما مورست بطريقة خاطئة عام ١٩٦٧ ، أما بالنسبة لمتابعة الصورة فى الخارج فتم الاتفاق على التنسيق بين الوسائل المتاحة للمكتب الصحفى للرئيس والأهرام كى يمكن أن تتكامل صورة واسعة فى أى لحظة (محمد حسنين هيكل ١٩٩٣ : ٣٠٣ – ٣٠٨).

وقد مثلت حرب الخليج الثانية (عاصفة الصحراء) نموذجاً لتصاعد الدور الإعلامى فى الأزمات الدولية فى مرحلة الاستعداد ، فى ظل التطورات التكنولوجية الهائلة مما جعل الكثيرون يطلقون على هذه الحرب "الحرب التليفزيونية الأولى" ، فبعد أسابيع قليلة من دخول القوات العراقية إلى الكويت فى ١٩٩٠/٨/٢ وقع الرئيس الأمريكى جورج بوش ثلاثة أوامر سرية تخول وكالة الإعلام الأمريكية والجيش الأمريكى والمخابرات المركزية لتشكيل رأى عام وطنى وإقليمى وعالمى مؤيد للأهداف السياسية والعسكرية والاقتصادية الأمريكية .

وقد حدد الرئيس الأمريكى أربعة أهداف رئيسية للسياسة الأمريكية هى انسحاب القوات العراقية من الكويت انسحاباً فورياً كاملاً وغير مشروط ، وإعادة حكومة الكويت الشرعية ، وضمان أمن واستقرار المملكة العربية السعودية والخليج ، وحماية المواطنين الأمريكيين فى الخارج ... وفى إطار هذه الأهداف المحددة للاستراتيجية السياسية العامة ، بدأ الإعلام الأمريكى وضع خطته ، وقد حدد جمهوره المستهدف فى الجبهة الداخلية الأمريكية ، والجيش

الأمريكى فى الخليج ، والرئيس العراقى صدام حسين ، والشعب العراقى ، والجيش العراقى فى الكويت والعراق ، والكويتيين داخل الكويت وخارجها ، والأصدقاء والحلفاء والمؤيدين والمحايدين من شعوب وقادة ودول العالم .

وفى مرحلة الاستعداد سمح الجيش الأمريكى للصحافة المطبوعة والإلكترونية بتغطية واسعة لكل تحركات القوات الأمريكية البرية والبحرية والجوية كنوع من الخداع للرأى العام العالمى والقادة العراقيين بأن الجيش الأمريكى ليس مستعداً بعد للحرب ، وسربت وزارة الدفاع الأمريكية معلومات عن وصول قوات برمائية بشكل لم يسبق له مثيل إلى شواطئ الكويت ، كما قام خبراء عسكريون بشرح الخطط العسكرية للهجوم على العراق والكويت وذلك للتمويه على قادة الجيش العراقى على الجبهات المحتملة .

وقد تم بالتنسيق مع البيت الأبيض ووزارة الدفاع والمخابرات المركزية الاتفاق على أن تتولى تنفيذ الحملة الإعلامية فى هذه الأزمة وكالة الإعلام الأمريكية ، وإذاعة صوت أمريكا ، والإذاعة العربية لصوت أمريكا ، وإذاعة صوت الخليج وهى إذاعة عسكرية أمريكية موجهة إلى القوات العراقية ، وإذاعة صوت العراق الحر التى بدأت فى ١٩٩١/١/٢ قبل أسبوعين من بداية الحرب وكانت تدار بشكل غير مباشر من قبل المخابرات المركزية الأمريكية ، كما تم الاتفاق على استخدام المنشورات ضد الجيش العراقى (إبراهيم أبوعرقوب ١٩٩٧ : ١ – ٣٠) .

اعتبارات جوهرية حول دور الإعلام فى مرحلة الاستعداد

١ – إخضاع الإعلام للاعتبارات السياسية والعسكرية :

لا يملك الإعلام فى الأزمات الدولية نفس المساحة من حرية الحركة

التى يملكها فى المواقف والأحداث الاعتيادية ، ذلك أن خطورة الأوضاع والتشابك الحرج فى الأزمة يحتم أن يؤدى الإعلام دوره فى إطار التوجيه السياسى والعسكرى ، حقيقة أنه فى أثناء التنسيق يمكن مناقشة العديد من جوانب ما يجب وما لا يجب ، وإقرار بعض جوانب التعديل ، إلا أنه حين يتخذ القرار بتحديد مسار التحرك باتجاه الأزمة ، لا يملك الإعلام فى كثير من الأحيان إلا أن يتبع المقتضيات السياسية والعسكرية ، وإبقاء الهدف الاستراتيجى واضحاً ومحدداً بحيث لا يطغى عليه تعاقب الأفعال وردود الأفعال .

ولذلك آل الرئيس الأمريكى كنيدى على نفسه فى أزمة الصواريخ الكوبية أن يتولى إدارة الأزمة بما فى ذلك أدق تفصيلاتها ، حتى لا يدع سبيلاً أمام أى من معاونيه لدفع الأمور إلى أبعد أو أسرع مما يعتبره ضرورياً ، فإلى جانب القرارات السياسية والعسكرية أشرف بنفسه على صياغة البيانات السياسية وتحديد ما يذاع منها وما لا يذاع (عباس العمارى ١٩٩٣ : ٢١٧) .

وإذا كانت الحرب أمر سياسى ينفذه العسكريون ، فإن البعد الإعلامى فى إدارة الأزمة الدولية هو توجيه سياسى ينفذه الإعلاميون فى إطار أشمل وأعم يتصل مباشرة بالأمن القومى ، وبالتالى فإن علاقة التكامل وليس الصراع أو التنافس هى العلاقة التى تفرض نفسها بقوة عند مناقشة هذا الموضوع لتحدد مكانتها على رأس قائمة الأولويات ، ويعكس ايلى زعيرا رئيس المخابرات الإسرائيلية فى حرب ١٩٧٣ هذه الحالة حين يكتب عن التنسيق الذى تم بين الجهازين السياسى والإعلامى فى مصر أثناء الاستعداد للحرب فى عبارات محددة تعكس تفاصيل مفرداتها هذا المفهوم فيقول : " إن المفاجأة وطريقة تنفيذها شغلت القيادة العليا فى مصر لفترة طويلة ، وقد نجحت القيادة فى إيجاد أساليب إيجابية وسلبية تضمن المفاجأة على كل المستويات ، ولذلك صدرت تعليمات للجهاز السياسى والإعلامى للتعاون من أجل تضليل إسرائيل فيما يتعلق

بنوايا مصر وسوريا فى الهجوم ، وتم التنسيق المطلوب بسرية كاملة ، كما تم تحديد خطوط العمل ، وقد اعتمدت فكرة الخداع الاستراتيجى على تنسيق جهود وزارات الإعلام والخارجية والحربية ، لتنفيذ الخطة وإصدار التصريحات التى تخفى طبيعة الاستعدادات العسكرية المصرية للقتال ، وهو الهجوم الذى سيتم خلال فترة وجيزة ، وكذا تضليل إسرائيل بالنسبة للتوقيت الحقيقى لبداية العمليات ، وتم هذا التنسيق بالكامل مع الجانب السورى ، وأيضاً على المستوى العسكرى " (ايلى زعيرا ١٩٩٦ : ١٥٧) .

٢- الاستفادة من الإعلام فى زيادة فاعلية الأداء السياسى :

أدى التطور التكنولوجى إلى تعاظم قدرات وسائل الإعلام من حيث الحالية والتنوع والتأثير ، مما جعلها تبدو ليست مجرد وسائل لنقل المعلومات من الجماهير وإليها خاصة فى المراحل المبكرة للأزمة ، وإنما أصبحت مصدراً يمكن الاستعانة به فى الاستعداد الفعال لمواجهة أزمة مقبلة ، ولعل قول الرئيس الإسرائيلى الأسبق حاييم هيرتزوج فى كتابه عن حرب أكتوبر ما يعبر عن ذلك حين قال " من سوء الحظ أن المخابرات العسكرية الإسرائيلية لم تقرأ صحيفة "الأهرام" المصرية بالعناية الكافية فى تلك الأيام الحاسمة " .

لذلك لم يعد البعد الإعلامى فى إدارة الأزمة الدولية بعداً خافتاً أو هامشياً ، وأنه وإن كان يتحرك فى ظل توجيه القيادة السياسية ، إلا أن هذا التوجيه والحرص على التنسيق يعكس حيوية الصياغة وقدرة الكلمة الإعلامية والدور الذى يمكن أن تؤديه لتزيد من فاعلية الأداء السياسى والعسكرى إذا اقتضى الأمر ، وقد وصل إدراك أهمية هذا الدور لدرجة أن الرئيس السادات قد طلب من الصحفى الكبير محمد حسنين هيكل أن يكتب التوجيه الاستراتيجى الموجه من رئيس الجمهورية والقائد الأعلى للقوات المسلحة إلى الفريق احمد

إسماعيل وزير الحربية ، والذى يتضمن أمر القتال ، ويحدد هدف العمليات فى حرب ١٩٧٣ (محمد حسنين هيكل ١٩٩٣ : ٣١١) ، ويذكر السكرتير الصحفى للبيت الأبيض مارلن فيتزوتر Marlin Fitzwater أن الرئيس الأمريكى جورج بوش حين أراد توجيه رسالة تليفزيونية فى سبتمبر ١٩٩٠ مدتها ثمانى دقائق إلى الشعب العراقى قبل حرب الخليج الثانية (أزمة تحرير الكويت) اشترك بنفسه اشتراكاً كبيراً فى صياغتها ، وتمت مناقشتها خلال جلستين على الأقل مع ممثلين لوزارة الخارجية ومجلس الأمن القومى ، كما تم التحدث إلى عدد من خبراء العالم العربى لأن الرئيس أخذ هذه الرسالة التليفزيونية مأخذاً جاداً لرغبته فى توجيه بيان يحمل سمة شخصية ومصاغ بدقة ، لتقديم وصف صريح لاشتراك وغايات وأهداف الولايات المتحدة فى المنطقة ، وقد بثت هذه الرسالة بكاملها بالتليفزيون العراقى وقت الذروة بناء على تعهد السفير العراقى لدى واشنطن محمد المشاط (إبراهيم أبو عرقوب ١٩٩٧ : ٩ – ١٠) ، وهو ما يعكس تنامى الاهتمام بالقدرات الإعلامية غير المحدودة ، والتى أصبحت جزءاً أساسياً من لغة إدارة الأزمات الدولية ، وأن الإعلاميين لم يعودوا أولئك المنتظرين للموقف الذين يستدعون عنده للقيام بدورهم الذى حدد لهم مسبقاً ، وإنما أصبحوا مشاركين بفاعلية منذ المراحل المبكرة لإدارة الأزمة .

٣- ضرورة وجود سيناريوهات معدة للأزمات المحتملة :

لا تتيح سرعة تلاحق الأفعال وردود الأفعال فى الأزمات الدولية الفرصة للاســتعداد المتدبر المتأمل المحيط بكل جوانب الأزمة ، ويؤدى تصاعد المخاطر ودخول أطراف متعددة ابتغاء تحقيق مصالحها إلى تشتيت الجهود ما لم تكن هناك سيناريوهات معدة مسبقاً للأزمات المحتملة ، فلا مجال فى الأمن القومى لوجود أزمة توصف بالمفاجئة ، إلا إذا كان القائمون عليه

يفتقدون جزءاً مهماً من مهارات وثقافة الأزمات الدولية ، فالأزمة لا تنبثق من مجهول لا نعرفه ولا ندرى عنه شيئاً .

فمن الانتقادات التى وجهت إلى حكومة الرئيس الأمريكى كارتر أثناء أزمة الرهائن الأمريكيين فى ايران التى بدأت فى نوفمبر ١٩٧٩ أن الحكومة الأمريكية لم تعد سيناريوهات مسبقة جاهزة للتنفيذ لمواجهة هذا النوع من الأزمات ، كما كان ينبغى لها أن تفعل بعد حدوث سابقة محاصرة الطلبة الإيرانيين للسفارة الأمريكية فى فبراير ١٩٧٩ ، خاصة وإن مؤشرات عديدة قد حدثت بعد هذه السابقة كان لابد للقراءة الصحيحة لها أن ترجح حدوثها ، منها تكرار الحديث عن المظالم التى ارتكبتها الولايات المتحدة فى حق إيران ، وسيطرة المشاعر الجامحة لا الاعتبارات العقلانية على القرار الإيرانى ، وما أدت إليه استضافة الولايات المتحدة للشاه من ازدياد حدة مشاعر الإيرانيين ، واضطرامها بالعداء للولايات المتحدة ، ولم تدفع كل هذه المؤشرات حكومة كارتر لمواجهة احتمال اتخاذ إجراء انتقامى إيرانى ضد مصالحها ، والتى كان أقربها – فى متناول الإيرانيين – السفارة الأمريكية فى طهران والأمريكيين العاملين فى إيران (عباس العمارى ١٩٩٣ : ١٣٤) ، وتشير هذه الأزمة إلى أهمية وجود سيناريوهات متصوره للأزمات المحتملة ، كما يجب التأكيد هنا على أن هذه السيناريوهات – على الرغم من أهميتها – يجب عدم تنفيذها بطريقة آلية ، وإنما من المهم مراجعتها قبل التصديق وتعديلها وفقاً للظروف المصاحبة للأزمة التى نشبت فعلاً ، ذلك أن نجاح إدارة الأزمات يكمن فى السيطرة على التفاصيل الخاصة وليس اتباع المسلمات والمتشابهات .

٤- الوعى بسيكولوجية الجماهير أثناء الأزمات :

يمثل فهم الإعلاميين للجانب السيكولوجى للجماهير مدخلاً مؤثراً فى

مرحلة الاستعداد ، ليس لتحديد ماذا نريد أن نقوله لنلبى احتياجاتنا ونحقق أهدافنا، وإنما ما ينبغى أن يقال ليلبى الاحتياجات السيكولوجية لجمهور قلق سواء كان يمثل قطاع المتأثرين بالأزمة أو المؤثرين فيها ، حيث يجمعهما التوتر والخوف من المجهول القادم ، وكلاهما يدرس الاحتمالات ، ويحتاج إلى معلومات تكشف له بعض الغموض ، وتعينه على تحقيق التوازن الداخلى .

فالأزمة بما تشكله من حالة انقطاع فى السياق المستمر للحياة ، تجذب الانتباه وتملك قوة الإيقاف ، وهنا تتزايد الشكوك ، وتضعف مقاومة الجمهور للرسائل الإعلامية الخارجية ، وتتعدد نقاط الضعف التى يمكن اختراقه من خلالها ، وتبدو فى هذه اللحظات الحاجة الملحة لإعلام يدرك أهمية الفرصة ليكون فى مقدمة المؤثرين بمَا يقدمه من حقائق ومعلومات وآراء حول ماذا حدث؟ وكيف حدث؟ ولماذا حدث؟ وماذا يمكن أن يأتى؟ وكيف سنواجهه؟ لحسم حالة عدم الاستقرار لدى جمهور تحركه عوامل سيكولوجية قد تسبق بكثير التفكير العقلانى فى هذه المرحلة ، وتتنافس على التأثير فى حالته العديد من الرسائل الإعلامية التى تعمل ليل نهار لتحقيق أهداف ، وتنفيذ الاستراتيجيات السياسية التى تقف خلفها .

٥- تجنب استخدام الإعلام لإستراتيجية الإنكار :

تعد استراتيجية " إنكار احتمال وقوع الأزمة " ، والتى تلعب وسائل الإعلام فى العديد من الأزمات الدولية دوراً فى الترويج لها الحاجز الأول فى الاستعداد لمواجهة الأزمة وتخطيها ، وتتحكم فى وجود هذا الوضع ثقافة عدم التوقع ، ومحاولة استبعاد المتاعب والرغبة فى درء احتمال تغيير الوضع الراهن ، وعدم الرغبة فى بذل الجهود وإنفاق الأموال فى الإعداد للمواجهة التى قد لا تقع .

وتؤدى هذه الاستراتيجية الإعلامية والتى تأتى دائماً فى إطار استراتيجية أعم إلى وضع متبنيها فى الموقف الأصعب ، ذلك أن تحديد توقيت الاستعداد للمواجهة وكيفية حشد الجهود لها ، وترتيب الأوراق حول كيفية التنظيم والتنسيق بين هذه الجهود يمثل متغيراً حاسماً فى فاعلية الاستعداد للمواجهة أو تدارك الانفجار .

٦- تقدير عواقب سوء الأداء الإعلامى :

لأن الإعلام يتبع القرار السياسى أثناء الأزمات الدولية ، فلابد من إيجاد اهتمام واع بدراسة نتائج ما ينشر حتى يتم التأكد من أن الأداء الإعلامى لن يكون سبباً فى تحريك الأزمة نحو الأسوأ ، ولا يأتى ذلك إلا بتحليل العوامل الكاملة المساهمة فى تحديد الموقف ودراسة احتمالات تصاعده ، وتحديد الصورة التى يجب ان تبدو عليها الدولة وسط المجتمع الدولى خلال إدارتها للأزمة .

وقد وجهت انتقادات عديدة للإعلام المصرى فى حرب ١٩٦٧ خاصة فى المراحل الأولى لهذه الأزمة ، ففى مرحلة الاستعداد لاحتمال نشوب حرب بدأ حشد القوات المصرية ، واستخدم الإعلام بشكل ساهم فى الاضرار بالوضع الدولى لمصر فى هذه المواجهة ، فقد تحركت قواتنا فى طريقها إلى سيناء مخترقة شوارع القاهرة فى مظاهرة عسكرية متعمدة تحت عيون جميع المواطنين والأجانب ، كما أخذت وسائل الإعلام فى نشر هذه التحركات ، وهو الأمر الذى يتعارض مع مبادئ وإجراءات الأمن الحربى التى تضمن أمن وسلامة القوات أثناء تحركها وحشدها للحرب ، وبينما كان يتم حشد قواتنا علانية فى جو من الإعلام الأجنبى العدائى ، وبينما كانت هذه القوات لم تستقر فى أوضاع محددة لتحقيق مهامها العسكرية ، كانت إسرائيل تعمل فى الجانب

الآخر على حشد قواتها وتعبئتها بطريقة سرية ، وتستعد عسكرياً وسياسياً لدخول الحرب فى أفضل الظروف المناسبة لها (محمد عبد الغنى الجمسى ٢٠٠٣ : ٤٩).

وعلى النقيض من ذلك كان توظيف الأداء الإعلامى المصرى فى حرب ١٩٧٣ يتسم بالمفهوم العلمى للبيئة السياسية المصرية والإسرائيلية والدولية ، وجاء فى سياق تحديد واضح للعلاقة بين الأداء السياسى والعسكرى والإعلامى، ويذكر د. أشرف غربال المستشار الصحفى للرئيس السادات آنذاك أنه قبل أن تبدأ العمليات العسكرية كان قد تم إعداد مشروع بيان يتضمن إخطار الأمم المتحدة قبل ساعة الصفر بساعتين بأن إسرائيل قد قامت بالعدوان على مصر ، وذلك حتى نبرر لماذا قمنا بعد ذلك بساعتين بالعمليات العسكرية ... ويضيف د.اشرف غربال أنه اقترح تأجيل ذلك وأن يكون إبلاغنا هذا للأمم المتحدة فى نفس لحظة انطلاق طائراتنا عبر القناة ، ثم نسأل الأمم المتحدة لماذا لا تردون علينا؟ ، فنحن نحاول الاتصال بكم خلال الساعتين السابقتين لنبلغكم أن إسرائيل ضربت الزعفرانة والسخنة ، وحتى لا يكون البيان بصورته الأولى مبرراً لاستصدار قرار ضدنا من مجلس الأمن ، وتمت صياغة البيان على هذه الصورة التى نقلتها وكالات الأنباء العالمية ، التى ظهر فيها أن إسرائيل هى التى بدأت بالعدوان ، وأن مصر ترد عليها (اشرف غربال ٢٠٠٤ : ٨٤ – ٨٥).

إن التحديد الدقيق لدور الإعلام فى إدارة الأزمة ودراسة عواقب سوء استخدامه وعدم تحديد دوره يمكن أن يسهم فى زيادة فاعلية الأدوات الأخرى ، فإذا كان الجمهور يسعى إلى المعرفة والحصول على المعلومات والتفسيرات خاصة فى هذه الأثناء ، وإذا كان الإعلام يرى أن دوره يتجسد فى إمداد الجمهور بما يريده ويحتاج إليه ، فإن هذه القاعدة قد لا تكون ملائمة خاصة فى

بعض المواقف الدولية ، فقد يكون حجب المعلومات مؤقتاً عن الإعلام وعن الجمهور مهيئاً ودافعاً لانفراج المواقف الصعبة ، وهنا تبدو حساسية الوعى بنتائج الأداء الإعلامى ، وقد ذكر الرئيس الأمريكى جيمى كارتر فى مذكراته أنه طلب من رؤساء الوفود فى مباحثات كامب ديفيد عدم خروج أية معلومات ، ويضيف أنه قد تمت مراعاة هذا الحظر من كل المشاركين فى المؤتمر باستثناء بعض الحالات النادرة ، وأنه عانى من صعوبات جدية مع الناطقَين الرسميين الأمريكيين اللذين انتقدا بمرارة قراره بإبعاد الصحافة عن كامب ديفيد ، وبعدم إبلاغ الرأى العام الأمريكى بما يحرز من تقدم فى المفاوضات ، ويقر كارتر فى مذكراته أنه ما زال حتى اليوم على قناعته بأن كل الأعمال كانت آيلة إلى الفشل لو أن الصحف أبلغت يوماً بيوم عن كل تقدم أحرزته المفاوضات ، أو عن كل صعوبة اعترضت سبيلها ، ولكان هامش المناورة قد ضاق إلى أقصى الحدود ، لأن أى تغيير فى الموقف بين اليوم والغد كان سيعد هزيمة لهذا الطرف أو ذاك من الأطراف المشاركة (جيمى كارتر ١٩٨٥ : ٣٣- ٣٩) .

ثالثاً : مرحلة ذروة الأزمة :

يخطئ البعض حين يظن أن إدارة الأزمة الدولية تعنى القدرة على مواجهة الأزمة حين تصل إلى نقطة الانفجار ، لأن الإدارة الفعالة للأزمة هى تلك التى تستهدف العمل على منع وصولها إلى هذه النقطة الحرجة ، وتدارك هذه المواجهة بشتى الطرق والوسائل ، بدلاً من الاندفاع نحو صدام تخشى عواقبه مهما كانت دقة دراسة المتغيرات المتصلة بكل الأطراف ، ففى كثير من الأحيان قد تكون قاعدة " خطوة محسوبة للخلف " هى أهم قرار فى الإدارة السليمة للأزمة ، وذلك حين يكون درء المخاطر الجسيمة أولى من مكسب محدود فى لحظة عابرة ، فمصائر الأوطان لا تدار بهذا المنطق المتعجل .

لذلك يستخدم البعض فى تسمية المرحلة الثالثة فى إدارة الأزمة تعبير "احتواء الضرر" وليس " المواجهة " ، والتعبير الأول يعنى أن وصول الأزمة إلى ذروتها يحتم تحمل المخاطر والأضرار ، وأن الجهد الرئيسى المبذول فى هذه المرحلة سيكون محاولة تقليل هذه المخاطر واحتواء تداعياتها حتى لو كان الطرف الذى يقوم بذلك هو الطرف المنتصر ، وتجدر الإشارة بأن هذا الفكر ليس دعوة للتراجع دائماً أمام تصاعد الأزمات سعياً لانفراجها ، ولكنه دعوة إلى الدراسة المتأنية لحسابات المكاسب والخسائر ، فقد يكون السعى نحو تفجير الأزمة هو السبيل الوحيد للحل ، فالسعى المشروع والمحتم لدولة كى تخوض حرباً لتحرير أرضها أو استرداد سيادتها هو حق لا ينازعها فيه أحد ، ومهما كانت خسائرها وتضحياتها وآلامها فإن دوافع خوض غمار ذروة الأزمة وإشعال الحرب له ما يبرره ، بل ليس هناك ما يبرر عدم القيام به وتحمل نتائجه – مهما كانت – أمام الحاضر والمستقبل والتاريخ .

وعلى ذلك فإن لكل أزمة نقطة ذروتها The Peak of the Crisis ، وهى النقطة التى تتراكم عندها الأحداث للوصول إلى المواجهة المباشرة باستخدام القوة المسلحة ، أو تتراجع فيها لفتح الطريق إلى التجميد أو الحل ، وهذا يقتضى التقييم الصحيح لنوايا العدو ، وعدم إغفال السبب الحقيقى للأزمة حتى لا يضيع وسط الضباب الذى يفرضه تلاحق الأحداث ، فأحياناً يميل طرف من أطراف الأزمة إلى دفع الأمور نحو حافة الهاوية أو إلى الذروة حتى يقلل من عناد الآخرين ، وعلى صناع القرار التمييز بين الوصول إلى الذروة بهذه الطريقة الضاغطة ، وبين الوصول الحقيقى إلى الذروة مما ينذر بالخطر ، وعلى صانع القرار أيضاً أن يضع عينيه على السبب الحقيقى للأزمة حتى يفهم المعنى الحقيقى للمبادرات والمبادرات المضادة ، وبعكس ما يعتقده الكثيرون فإن صفقة الأسلحة التشيكية عام ١٩٥٥ كانت السبب الحقيقى للعدوان الثلاثى ولم

يكن تأميم القناة إلا حافزاً له ، لأن صفقة السلاح كانت تتعلق بتوازن القوى على المستويين العالمى والإقليمى . أما التأميم فكان يمكن تطويق نتائجه بتعويض حملة الأسهم كما صرح كريستيان بينو وزير خارجية فرنسا وقت العدوان الثلاثى حين قال : " لقد انتقدنا البعض لأننا خضنا حرباً من أجل حماية شركة قناة السويس المؤممة ، ولم تكن هذه هى القضية إذ كنت أعرف منذ البداية أنه من الممكن الوصول إلى حل بالاتفاق على تعويضات للشركة والمساهمين ، ولكن كانت القضية تتعلق باستراتيجية العالم الغربى التى كانت تعتمد على حرية الملاحة فى القناة والتى أصبحت مهددة بالوجود السوفيتى فى المنطقة بعد اتفاقية السلاح بين مصر وتشيكوسلوفاكيا ، إذ غير الوضع الجديد الخريطة الاستراتيجية للمنطقة "، كما كتب المارشال تمبلر رئيس أركان حرب الإمبراطورية فى دراسة كلفه بها أنتونى ايدن بتاريخ ١٩٥٥/٥/١٥ " أحدثت صفقة الأسلحة تغييراً جوهرياً فى طريقة الدفاع عن الشرق الأوسط فقد قفز السوفيت فوق حلف بغداد ليصبح لهم وجود سياسى فى قلب المنطقة ، وحكومتنا مطالبة بالتنسيق مع الولايات المتحدة لاستعادة المبادرة " كما أكد موشى ديان "أن اشتراك إسرائيل فى مؤامرة السويس كان بغرض تحطيم أسلحة الجيش المصرى التى تسلح بها عقب الصفقة التشيكية قبل استيعابها بواسطة القوات المصرية " (أمين هويدى ١٩٩٧ : ١٣٧ – ١٣٨).

وتتميز مرحلة ذروة الأزمة – والتى تنفجر فيها الأزمة – بقدر أكبر من التحديد والوضوح ، فثمة أشياء كثيرة قد تكون غامضة أو غير معروفة فى المرحلتين السابقتين ، الأمر الذى يعطى للتصورات والاحتمالات شرعية الوجود المكثف ، أما الآن فإن مسرح الأزمة بكل ما يتضمنه من ثوابت ومتغيرات وقوى وأطراف وشخصيات يصبح أكثر وضوحاً (أديب خضور ١٩٩٩ : ٩٤)، ويتحدد هدف إدارة الأزمة فى هذه المرحلة فى العمل على تقليص الأضرار ،

وإيقاف سلسلة التأثيرات السلبية للأزمة ومحاولة عزلها لمنع انتشارها واتساعها، عن طريق تنفيذ الخطة التى تم وضعها فى مرحلة الاستعداد ، وتفعيل استخدام كل الأدوات المتصلة بإدارة الأزمة .

ويأتى الأداء الإعلامى فى هذه المرحلة مستكملاً لدوره فى المرحلتين السابقتين فى إطار الاستراتيجية السياسية العامة ، ولتقدم وسائل الإعلام أخبارها وتفسيراتها للأحداث بما يتوافق ويدعم ويزيد من تأثير الأداء السياسى والعسكرى إن كانت الأمور قد وصلت إلى الصدام العسكرى ، وتجدر الإشارة إلى أن ذلك يحدث – غالباً – مهما كانت طبيعة النظام السياسى والإعلامى السائد ، وليس كما يظن البعض فى الدول التى يخضع فيها النظام الإعلامى للإشراف الحكومى المباشر فقط ، فقد أجرى جريفين ولى M.Griffin & J.Lee دراسة تحليلية لعدد ١١٠٤ صورة صحفية نشرت فى حرب الخليج الثانية (عاصفة الصحراء) فى مجلات Time و Newsweek و U.S News و World Report الأمريكية ، وقام الباحثان بتصنيف الصور عن طريق المحتوى والمضمون الدعائى والأسلوب التصويرى ومضمون الحدث ذاته ، وأكدت النتائج أن الصور الصحفية المنشورة قد توافقت مع التوجه السياسى والعسكرى من حيث التأكيد على التميز والتنوع التسليحى واستعراض تفوق الأسلحة ووسائل التقدم التكنولوجى ، وهو ما كان يستهدفه العسكريون (M.Griffin & J. Lee 1995 : 813 – 825) ، كما أجرى جوناثان ميرمن J.Mermien دراسة على كيفية تغطية صحيفة نيويورك تايمز ونشرة الأخبار الخارجية المسائية وبرنامج " هذا الأسبوع " على شبكة ABC فى أوقات الأزمات الدولية التى كانت الولايات المتحدة طرفاً فيها ، وطبقت الدراسة على أزمتى غزو بنما وحرب الخليج الثانية (عاصفة الصحراء) ، وأشارت النتائج إلى أن الوسيلتين لم تناقشا مدى اتفاق غزو بنما مع القانون الدولى والشرعية الدولية، وركزت الوسيلتان فى الأزمتين الدوليتين على إبراز قدرة القيادة

السياسية الأمريكية على إدارة الأزمة وتحقيق أهدافها ، ومنحت الوسيلتان وجهة نظر المعارضة مساحة صحفية وزمنية محدودة للغاية بينما ساد اتجاه عرض التأييد العام للسياسة الأمريكية (J. Mermin 1996 : 181-194) ، وأكدت دراسة ستيفن أديوباتو S. Adubato أن شبكتى CNN و ABC الأمريكيتين قد قامتا بوضع إطار من الشرعية لمواقف وتصريحات العسكريين الأمريكيين أثناء حرب الخليج الثانية ، وأدت سيطرة قيم الصفوة العسكرية على التغطية الاخبارية إلى فشل وسائل الإعلام فى مواجهـــة الحقائق المفروضة عليها من جانب العسكريين مثل ما ذكـــر عن القنابل الذكية والأسلحة الذكية (S.Adubato : 1997) ، وتوصلت دراسة الن زارمبا A. Zaremba والتى أجريت عن التغطية الصحفية لحرب أكتوبر فى صحف ست دول هى بريطانيا، وغانا ، واليابان ، وسنغافورة ، والاتحاد السوفيتى ، والولايات المتحدة إلى وجود اختلافات واضحة فى تغطية وتفسير الصراع وفقاً للانتماءات السياسية والايديولوجية للدولة التى تنتمى إليها كل صحيفة من الصحف موضع الدراسة (A. Zaremba : 1988) .

ويتسم الاستخدام الإعلامى فى مرحلة ذروة الأزمة بتضاعف أهميته ليصبح واحداً من الأدوات الاستراتيجية المستخدمة ، وذلك بغض النظر عن طبيعة النظام السياسى والإعلامى السائدين ، ويزداد الاهتمام الرسمى به والسعى نحو توفير الإمكانات المادية والبشرية التى يحتاجها ، ونظراً لاتساع الصراع ، وتعدد ساحاته ، وتسارع إيقاعه ، وازدياد الحاجة إلى التغطية الإعلامية لهذا كله ، يتخذ الطابع العام للتغطية الإعلامية الفورية طابعاً إخبارياً، ويزداد الاحتياج للمعلومات والأخبار ، ويتضاعف بالتالى تعرض الجمهور لوسائل الإعلام باعتبارها الوسيلة الوحيدة الممكنة لمعرفة ماذا يحدث ، وهو ما يزيد من الأهمية الذاتية للإعلام ، ويعمق الدور الذى يلعبه فى هذه المرحلة من

الأزمة (أديب خضور ١٩٩٩ : ٩٥ – ٩٦) ، وهنا يبرز دور المراسلين الصحفيين الذى يسعى لتقديم أكبر قدر من المعلومات الممكنة ، وبأسرع وقت ممكن فى حين تكون المعلومات الواردة من بعض المصادر خاصة العسكرية أقل بكثير ومتأخرة للغاية (S. Biagi 1992 :60) .

وفى إطار تنفيذ الاستراتيجية العامة لإدارة الأزمة الدولية تتعدد مهام الإعلام فى هذه المرحلة ، ويتمثل أهمها فى المتابعة الدقيقة للمتغيرات فى مواقف الأطراف المختلفة المعنية بالأزمة ، وتطوير الخطط والبرامج الإعلامية وفق تطورات الأزمة وتفاعلات الأحداث وظهور مواقف جديدة ، والمتابعة المستمرة لإعلام الخصم ، وتحليل مضمونه وأساليبه ، وطرق الرد عليه بهدف تخفيف أو إلغاء تأثيره ، وتحصين الرأى العام من مخاطره ، وتحقيق التكامل والتنسيق بين المفردات المختلفة للمنظومة الإعلامية ، والحرص على الاستفادة من الخصائص والإمكانات الخاصة بكل وسيلة ، كما يستهدف الإعلام إنتاج خطاب إعلامى لكل من الجماهير الداخلية والدولية يتناسب مع موقف هذه الأطراف من الأزمة لتحقيق الأهداف المحددة ، ومواكبة المتغيرات التى قد تحدث فى مواقف هذه الأطراف ، وإجراء عملية تقييم مستمرة للممارسة الإعلامية من حيث الأهداف والوسائل والأساليب ومستوى تنفيذ الخطة ، ومدى الوصول إلى الجماهير ، ومدى القدرة على تحقيق الأثر المستهدف (أديب خضور ١٩٩٩ : ٩٧ – ٩٨).

اعتبارات جوهـرية حول دور الإعلام فى مرحلة ذروة الأزمة

١- الاستحواذ الإعلامى على الأزمة :

بينما تتسابق وسائل الإعلام ووكالات الأنباء العالمية فى السيطرة على

مشاعر وعقول الجماهير أثناء الأزمات الدولية ، تمتلك وسائل إعلام معينة قدراً كبيراً فى الأهمية والثقة يجعل الجمهور يبحث عنها لاستقاء معلوماته ، وسد الفجوة بين ما يعلم وما يريد أن يعلمه ، وهى الوسائل التى تمتلك أهم مفاتيح التأثير وهى " المصداقية " التى تكفل لها القدرة على الاستحواذ الإعلامى على الأزمة ، وبدونها تتضاءل فرصة البحث عن دور أو تأثير .

إن المصداقية هى أكثر العناصر التى تحدد فاعلية الجهود الاتصالية لمواجهة الأزمة ، وإذا أراد صناع القرار تشكيل المعانى السياسية المرتبطة بالأزمة ، يجب العمل على أن يكونوا مصادر معلومات موثوق بها سعياً للاقتناع بإخـــلاص كلماتهم وأفعالهم ، ذلك أن عدم الثقة يؤدى إلى التفســير غير الصحيح للسلوك السابق والحالى ، وهو ما يؤثر سلباً على كل الإجراءات التالية، ويجعل كل ما هو آتٍ أكثر صعوبة (A. Boin, et al. 2006 :78) .

وكان تمسك مصر بالمصداقية الإعلامية عام ١٩٧٣ عاملاً مهماً فى زيادة فاعلية الدور الإعلامى الذى ساند بقوة الأداء السياسى العسكرى ، ومثل تحولاً جذرياً فى القناعة الفكرية خاصة الغربية بعد التجربة المريرة للإعلام المصرى فى حرب ١٩٦٧ والتى فقد مصداقيته على أثرها ، وقد ظل المذيع الأمريكى المعروف والتر كرونكيت يذيع أنباء المعارك فى الأيام الأربعة الأولى من الحرب معتمداً على المصادر الإسرائيلية ، وفى اليوم الخامس توقف عن هذا تماماً واعترف بأن إسرائيل غررت بالعالم ، وقدمت صورة غير صحيحة لسير المعارك ، وادعت أنها تحرز تقدماً كبيراً ضد القوات المصرية ، وأنه يعترف بأنه قد غرر به وبرجال الإعلام الأمريكيين ، بينما كانت البيانات التى تذيعها مصر هى الحقيقة الكاملة (اشرف غربال ٢٠٠٤ : ٨٤) ، وفى ١٩٧٣/١٠/٧ كتبت صحيفة " الاوبزرفر البريطانية " أن هناك اختلافاً كبيراً بين مصر فى حربها اليوم ومصر منذ ستة أعوام ، ففى عام ١٩٦٧ أعطى جهاز

الدولة الإعلامى صوراً لانتصار عربى ساحق ، وفى هذه المرة ليس هناك مثل هذه الظروف السيكولوجية ، حيث يذيع الراديو المصرى البيانات العسكرية باختصار مع التعليقات الرشيدة الواعية والموسيقى العسكرية ، ومن الواضح أن المصرى العادى لا يخضع لأى تضليل بأن معركة التحرير ستكون انتصاراً سهلاً ، فهو متأكد تماماً من قوة إسرائيل العسكرية ، ولذلك فهو يتوقع أن القتال الشرس الذى دار فى اليومين الماضيين سيستمر ويتصاعد " ... وفى اليوم الرابع من القتال استضافت إذاعة لندن فى برنامجها " العالم اليوم " فيليب وندسور خبير العلوم الاستراتيجية الذى قال " إن المرء يلاحظ أن ما تعلنه مصر فى بياناتها يتسم فى واقع الأمر بالاتزان ويبدو واقعياً ، ومن الواضح أن ما تعلنه مصر فى بياناتها معتدل جداً ، وعلى الأرجح صادق جداً" ... وفى ١٩٧٣/١٠/١٠ ذكرت وكالة الأنباء الفرنسية فى تقرير لها : " ومما يذكر أن لهجة البيانات العسكرية المصرية ما زالت مقنعة على عكس ما حدث عام ١٩٦٧ ، فالبيانات تشير دائماً إلى أن هناك ثمة نجاح ، ولكنها لا تشير إلى النصر الكامل أو تدمير العدو ، وهكذا فإن درس ١٩٦٧ قد أثمر ، وكل شئ يدل على أن الحكومة المصرية تحسب حساب الأيام القادمة " ... وفى ١٩٧٣/١٠/١٤ أعرب مراسلو الصحف ووكالات الأنباء والإذاعات العالمية الذين أتاحت لهم السلطات المصرية حضور عملية استسلام الموقع الإسرائيلى شمال خليج السويس عن اعتزازهم بالفرصة الفريدة التى أتيحت لهم ، وقد ذكر بعض هؤلاء المراسلين فى برقياتهم أن السلطات المصرية قد سمحت لهم بأن يغطوا ربما لأول مرة فى تاريخ العرب عملية من هذا النوع (محمد عبد القادر حاتم ٢٠٠٠ ، ١١٨ – ١٢٢) .

٢- الحقيقة وحدها لا تكفى ...! :

يرى البعض أن المبادرة بقول الحقيقة تسمح بالسيطرة على الأزمات

بشرط عدم التخفى وراء أنصاف الحقائق وتحمل مسئولية الأفعال وردود الأفعال، وتجنب خداع الذات لأنه لم يعد هناك أسرار فى المجتمع الحديث ، بينما يرى البعض الآخر أن الحقيقة هى دائماً أولى ضحايا الصدامات الكبرى حيث تتوه بين فيض التوجهات ومحاولات التوظيف والتحريف وغيرها ... وفى الواقع فإن كل من هذين الاتجاهين يحتاجان بعضاً من التروى فى الرؤية عندما تتفجر الأزمات الدولية ، فالمبادرة بإعلان كل الحقائق لن يمنع تصاعد الموقف وقد يؤدى فى بعض الأحيان إلى انهيار الموقف الداخلى ، وهنا قد يكون من الحكمة تذكر أنه ليس كل ما يمكن أن يقال حان أوانه ، تقديراً لضرورة تهيئة الرأى العام قبل إعلان الأخبار المؤلمة أو غير المتوقعة ، أو انتظاراً لاحتمالات تغير المواقف والأوضاع ، أو ترتيباً لبعض أوراق الشأن الداخلى والخارجى ، أو تدبراً لكيفية إذاعة الأخبار السيئة واختيار التوقيت الملائم لذلك .

قد يرى البعض فى هذا تعتيماً إلى حين ، أو تغييباً للحقائق ، أو فقداناً للمصداقية ، أو سوءاً فى الأداء ، ولكنها حتى وإن كانت بعض أو كل ذلك إلا أنها طبائع الأزمة ، وقد حدث ذلك فى العديد من الأزمات الدولية ، وإذا كان البعض قد وجه انتقادات حادة للإعلام المصرى عام ١٩٦٧ ، وإذا كان بعض هذه الانتقادات جوهرى وحقيقى ويعكس سوء الأداء السياسى والعسكرى والإعلامى بالتالى ، وأن الخاسر هو الذى يتحمل دائماً تبعات كل الأخطاء ، فإن هذا الموقف المصرى قد تكرر فى كل الأزمات الدولية مع الأطراف الخاسرة وأحياناً مع بعض الأطراف التى بدت منتصرة ، وأقرب هذه الأمثلة للمثال المصرى ما حدث فى إسرائيل بعد حرب ١٩٧٣ ، حيث تتحدث جولدا مائير رئيسة الوزراء الإسرائيلية آنذاك عن يوم ٨ أكتوبر فى مذكراتها وفى فصل بعنوان " الهزيمة " فتقول " كان المصريون قد عبروا القناة ، وكانت قواتنا فى سيناء قد تحطمت ، وكان السوريون قد تغلغلوا فى عمق مرتفعات الجولان ،

وكانت الخسائر على كلا الجبهتين مرتفعة للغاية ، وثار سؤال حارق : هل نبلغ الأمة عند هذا الحد عن مدى السوء الذى بلغه الموقف ، وكان لدى إحساس بأننا يجب أن ننتظر قليلاً . كان أقل ما يجب أن نفعله من أجل جنودنا ومن أجل عائلاتهم ، أن نحتفظ لأنفسنا بالحقيقة عدة أيام أخرى ، ومع ذلك فقد كان من الضرورى إعلان أى بيان على الفور ، وهكذا تحدثت فى أول أيام الحرب إلى مواطنى إسرائيل .

وكانت واحدة من أشق المهام فى حياتى لأننى كنت أعلم أننى لا يجب أن أقول كل الحقائق ، وتحدثت إلى شعب ليس لديه أدنى فكرة عن الضريبة الرهيبة التى ندفعها فى الشمال وفى الجنوب ، أو عن الخطر الذى تواجهه إسرائيل إلى أن يتم تعبئة الاحتياطى كلية ويدفعون إلى المعركة ، فقلت أنه ليس هناك شك فى أننا سوف ننتصر ، إننا فعلنا كل ما يجب من أجل منع اندلاع الحرب ، لكن الهجوم المصرى السورى قد بدأ " (جولدا مائير ١٩٧٩ : ٣٢٤ - ٣٢٥) .

٣- الاهتمام بالجانب العاطفى أيضاً :

إذا كانت الأزمة الدولية تمثل نقطة فاصلة فى مصائر الشعوب ، وضرورة تتجمع عندها كل القوى العقلية والكفاءات الذهنية لإدارتها ، ومقاومة نفس المحاولات لدى الأطراف المتصارع معها ، فإن الجانب العاطفى يتمتع بحضور طاغٍ ومؤثر فى تحديد اتجاهاتها ، فالأزمات بما تحمله من توترات ، وإثارة للمخاوف ، وغموض محير نحو الحاضر والمستقبل ، وضغط وإجهاد عصبى ونفسى خاصة حين تطول ، تجعل من المهم أن يهتم الجانب الإعلامى بذلك حيث لا يمكن تجاهل مخاوف المتأثرين بالأزمة وأنين الضحايا وقلق أسر الجنود حين تصل الأزمة إلى حد المواجهة العسكرية .

وإذا كانت بعض الدول مثل إسرائيل قد اعتادت استخدام الرد العسكرى المبالغ فيه وإثارة المخاوف لدى شعوب الدول المواجهة لها من أجل تعيل قوتها على الردع ، وتضخيم قدراتها العسكرية وإظهارها فى صورة القوة الماردة القادرة على حسم أى مواجهة لصالحها ، وتكبيد الطرف الآخر خسائر وتضحيات لا قبل له بتحملها ، فإن إسرائيل قد كابدت فى حرب ١٩٧٣ ضغوط لم تحتملها عندما استخدم ضدها – أو هكذا خيل لقادتها – ضغوط الجانب العاطفى ، حيث تذكر جولدا مائير رئيسة الوزراء آنذاك فى مذكراتها " إن واحداً من تقاليد قوات الدفاع الإسرائيلية ، أننا لا نترك قتلانا وجرحانا للعدو ، لكن الأيام الأولى فى حرب يوم كيبور (أكتوبر) لم تسمح بأى خيار ، وهكذا استبد القلق بمئات الآباء الذين بدأوا يتساءلون عن أبناءهم : هل مات ؟ وإذا كان الأمـــر كذلك فأين جثته ؟ هل هو أسير حرب ؟ وإذا كان الأمـــر كذلك فلماذا لا يعرف أحد ذلك ؟ وكنت قد عانيت مثل هذا العذاب مع أهالى الذين أسروا خلال حرب الاستنزاف .

ومرت أيام فى شتاء ١٩٧٣ لم أكن اقدر فيها على الوقوف أمام جماعة أخرى من الأهالى ، لعلمى أننى لا أملك شيئاً أقوله لهم ، كنت أعلم أنهم فى قرارة أنفسهم يلومونني على هذه الحرب وعلى الاستعدادات ، كانوا لا يريدون منى إلا جزءاً من معلومة أو حقيقة يتعلقون بها مهما كانت مرارة هذه الحقيقة ، لكننى بقيت عدة أسابيع لا أجد شيئاً أقوله لهم ، ولا اعتقد أننى أردت شيئاً فى حياتى بإلحاح قدر ما أردت قوائم الأسرى .

وأنا شخصياً لن أغفر للمصريين وللسورين أشياء كثيرة ، لكنى فوق كل شئ لن أغفر لهم منع هذه المعلومات أياماً عنا ، لمجرد سوء القصد ، ولمحاولة استخدام غضب الاهالى الإسرائيليين ضدنا كورقة سياسية فى اللعبة ، وكلما جلست مع مجموعة من هؤلاء الآباء أو الزوجات أو الأخوات المذعورين ،

وكلما تذكرت قولى لهم أننا نعمل كل ما فى وسعنا للحصول على هذه القوائم ، قلت لنفسى إن الموت أهون وأخف من أن يعذبنا أعداؤنا " (جولدا مائير ١٩٧٩ : ٣٣٢ – ٣٣٤) .

ولذلك من المهم إعطاء قدر مناسب من الاهتمام بالجانب العاطفى للجماهير فى إدارة الأزمات الدولية ، إما لتحمل مسئولية ذلك تقديراً لقيمته ، أو توظيفه أحياناً فى دعم قرارات أخرى يجب الوصول إليها ، ففى أزمة الرهائن الأمريكيين فى طهران ذكر " جودى باول " المستشار الصحفى للرئيس كارتر أنه اقترح عليه أن يقابل أسر الرهائن ، ويتحدث معها محاولاً إقناعها ، والحصول على موافقتها على قيام الولايات المتحدة باستنفاذ كافة الوسائل السلمية لحل الأزمة ، وذكر أن موافقة أسر الرهائن على ذلك سوف تسهم فى تهدئة الرأى العام المتعطش إلى قيام الرئيس باتخاذ إجراءات انتقامية فورية ضد إيران ، وهو ما يتيح للرئيس وقتاً أطول لتجربة الحلول السلمية (عباس العمارى ١٩٩٣ : ١١٧) .

وتذكر روزالين كارتر قرينة الرئيس الأمريكى ما يؤكد الاهتمام الإعلامى بالجانب العاطفى ودلالاته حين تحدثت عن المفاوضات الشاقة فى كامب ديفيد والتى تمت بين الرئيس السادات ومناحم بيجين رئيس الوزراء الإسرائيلى وبرعاية الرئيس كارتر والتى دامت ثلاثة عشر يوماً ، وفى ظل ما اتفق عليه أطراف المفاوضات مسبقاً من عدم الإدلاء بأية تصريحات صحفية عن سير المحادثات ، والشغف الإعلامى بمعرفة أى شئ أو الاستدلال من أى تصرف على ما يدور ، وتقول روزالين كارتر : " بعد الأسبوع الأول من المفاوضات كنت ذاهبة إلى واشنطن للقيام بأعمال يفترض بكارتر إنجازها ، وحين غادرت كامب ديفيد قالوا : " لا تبتسمى لأنهم سيظنون أن كل شئ على ما يرام ، ولا تتجهمى لأنهم سيظنون أن الأمر فاشل ، كان الوضع صعباً بين

رياح ساخنة وأخرى باردة باستمرار ، كنا نتحمس فى لحظة ونشعر أننا أحرزنا تقدماً ، ليتملكنا اليأس بعد لحظات " ... ويبدو من هذا التعبير الدقيق أنه فى إدارة الأزمات لا يترك شئ للصدفة أو يمر بدون حسابات .

٤- مراعاة أن الرأى العام قد لا يفكر بمنطق صناع القرار :

على الرغم من أنه لا غنى عن دعم الرأى العام الداخلى والعالمى فى مواجهة إنفجار الأزمة الدولية ، إلا أنه يجب مراعاة الخصائص التى يتسم بها عند اتخاذ القرار الإعلامى ، ومن أهمها أن الرأى العام قد لا يستشعر قدوم رياح الأزمة إلا حين تقترب للغاية أو تقع ، وأن عبء توقعها والتخطيط لمواجهتها يقع أساساً على صناع القرار بما فى ذلك الإعداد للتعامل مع الرأى العام وتحولاته ، كما أن الرأى العام يتسم بشدة التقلب والتغير وفقاً لمسارات الأحداث والمعلومات التى يتلقاها من وسائله الإعلامية ووسائل الخصوم ، وهو ما ينبغى الحذر منه عند التعامل الإعلامى معه .

فالفارق قد يكون كبيراً فى نمط التفكير والقدرة على استيعاب أسباب القرار بين الساسة والجماهير ، وهنا يبدو ضرورة التعامل الإعلامى ليس فيما يفكر فيه صانعو القرار ، ولكن أيضاً بكيفية تفكير الجماهير فى قرارات صناع القرار ، وإيجاد معالجات إعلامية لهذا الاختلاف ، ويعبر موشى ديان وزير الدفاع الإسرائيلى فى حرب ١٩٧٣ عن هذه الحالة بقوله : " يحتاج وزير الدفاع إلى ثقة الرأى العام أكثر من أى سياسى آخر ، لأنه مسئول عن قرار الحرب ، وقد لا يشاركه الرأى العام آراءه وتقديراته ، لكنهم لابد أن يؤمنوا بوعيه وإخلاصه وفهمه ، ولكننى فى النهاية شعرت أننى بدأت أفقد ثقة الرأى العام ، وكان يحدث كثيراً أن أمر أثناء مغادرتى لمجلس الوزراء ببعض المتظاهرين فتشير إلى سيدة قائلة : يا مجرم يا قاتل ... وكأنها طعنة كانت تصيبنى فى

قلبى، لأننى لم أصدر طوال حياتى أوامر بأية عملية دون أن أكون مستعداً لأن أشترك فيها بنفسى ، لكننى بالطبع لم أكن أحاول حتى أن أشرح هذا الأمر لتلك السيدة ، لكن هذه الحركات الرافضة والمحتجة أثارت مؤشرات خفية تهدف إلى إضعاف قوتنا واستعدادنا للقتال ، وكنت أنظر إلى هذه الناحية بقلق عنيف ، وشعرت أننا نضعف قدرتنا على النضال ضد الصعاب والمشاكل التى تواجهنا " (موشى ديان ١٩٧٧ : ٣٥٥) .

٥- مراعاة أن ذروة الأزمة يصاحبها ذروة أخرى فى الاحتياج للمعلومات :

هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق بسيكولوجية الأزمة وهى أنه " كلما قلت المعلومات التى تقدمها للجمهور ، كلما زاد اعتقادهم بأنك تخفى أشياء أكبر " ، ففى أوقات الأزمات تكون الجماهير أكثر احتياجاً للحصول على المعلومات ، وما لم يحافظ الجهاز الإعلامى على كونه مصدراً رئيسياً للمعلومات الدقيقة ، فسوف يتطوع آخرون لتقديم تلك المعلومات فى شكل معلومات مضللة أو شائعات (حسن عماد ٢٠٠٥ : ١٧٣) ، وإذا كانت الحاجة للمعلومات هى حاجة مستمرة عبر مراحل الأزمة ، إلا أنها تصل إلى ذروتها فى هذه المرحلة لشدة تصاعد التوترات والصدامات والمخاوف والتلاحق الإعلامى ، ووجود حالة من التدفق المعلوماتى فى بعض الجوانب ، وحالة من التعتيم والظلام المعلوماتى فى جوانب أخرى ، وعدم القدرة على تفسير بعض القرارات أو الشك فى مصداقيتها أو احتمال أن تكون تسريباً أو خداعاً ، مما يشكل فى النهاية حالة من عدم وضوح الرؤية وعدم التأكد رغم كل هذا التدفق المعلوماتى ، وهو ما يزيد بالتالى رغبة متجددة فى معلومات جديدة سعياً لرؤية أوضح وفهماً أكبر .

٦- الاستفادة الإعلامية من قوة الضعف :

عندما يحتدم الصراع وتتغير موازين القوة لصالح الخصم ، من الخطأ أن يكتفى الطرف الخاسر بتصوير نفسه على أنه الضحـــية الحقيقية للأزمة Real Victim ، وأن يقنع بإثارة الشفقة أو التعاطف ، فالضعف لا يدير صراعاً حتى لو اجتذب تعاطفاً لحظياً ، ويستطيع الأداء الإعلامى الفعال تحويل لحظة الضعف إلى قوة بإبراز الإصرار على التماسك ومحاولة النهوض ، وعرضه مظاهر عدوان الخصم ، وتجاوزه للأخلاقيات والقوانين الدولية ، ووضعه فى وضع الدفاع ورد الفعل ، وسلبه مصداقيته .

وقد برز استخدام هذا الأسلوب لدى العديد من الدول خاصة تلك التى عانت صراعاً مسلحاً غير متكافئ ، ولم تكن السبب فى إشعاله ، وقد استخدم الإعلام المصرى ذلك بكفاءة فى حرب ١٩٥٦ وحرب الاستنزاف ، ففى العدوان الثلاثى اهتمت مصر بنقل صور العدوان غير المبرر على المدنيين ببورسعيد وتدمير المدارس والمساجد والمنازل إلى وكالات الأنباء ووسائل الإعلام الغربية والى شعوب بريطانيا وفرنسا وهو ما مثل ضغطاً كبيراً للرأى العام وكشف الوجه غير الإنسانى للعدوان ، وفى حرب الاستنزاف يذكر د.عصمت عبد المجيد وزير خارجية مصر الأسبق ورئيس الهيئة العامة للاستعلامات أثناء هذه الحرب أنه كان يرى أن من أهم واجبات الهيئة العامة للاستعلامات فضح إسرائيل أمام الرأى العام العالمى ، باطلاعه على حقيقة الغارات التى تقوم بها خاصة ضد المدنيين فى العمق رداً على العمليات العسكرية ضد قواتها فى سيناء ، وفى صباح ١٢ فبراير ١٩٧٠ قامت الطائرات الإسرائيلية بغارة على مصنع مدنى فى منطقة " أبو زعبل " نتج عنها مقتل سبعين عاملاً وإصابة ستمائة وتسعين آخرين ، وصورتها الدعاية الإسرائيلية على أنها ضرب لهدف عسكرى يحوى مخازن أسلحة وذخائر ، وتم اصطحاب

الصحفيين ومندوبى وكالات الأنباء إلى موقع المصنع ، ولم تكن قد مضت على وقوع الغارة ساعات حينما عاين المراسلون الصحفيون الدمار الذى لحق بالمصنع ، وسجلوا كل آثار المذبحة التى تعرض لها المئات من عماله حين هوجموا أثناء دخولهم المصنع فى نوبة الساعة الثامنة صباحاً ، وقد فؤجى الإسرائيليون برد الفعل المصرى ، فقد كانوا يتوقعون ألا تقدم مصر على الكشف عن حقيقة خسائرها ، ولكن أدى هذا التحرك الإعلامى بالإضافة إلى ما أصدرته الهيئة من منشورات مصورة وأشرطة سينمائية إلى كشف بشاعة السلوك الدموى الإسرائيلى .

وفى صباح ٨ أبريل ١٩٧٠ أغارت الطائرات الإسرائيلية على مدرسة للأطفال فى قرية بحر البقر ، ولقى واحد وثلاثون طفلاً من تلاميذ المدرسة مصرعهم وأصيب ستة وعشرون آخرون ، ومرة أخرى تم اصطحاب المراسلين الأجانب إلى موقع المدرسة ، وبالإضافة إلى ما أبدوه من تأثر بالغ بما رأوه ، فقد نقلوا لصحفهم ووكالات الأنباء صورة كاملة لهذا العمل البربرى، وكان لهذه المأساة أصداء بعيدة الأثر ، فقد اهتز لها الضمير العالمى ، وكانت هذه الغارة نقطة فاصلة توقفت بعدها الغارات الإسرائيلية فى العمق المصرى ، ويرى د.عصمت عبد المجيد أنه من الممكن تفسير القرار الإسرائيلى بعدد من الأسباب السياسية والعسكرية ، ولكن الأمر الذى لا شك فيه أن غضب الرأى العام العالمى واستنكاره هذه الأعمال الوحشية ، كان فى مقدمة الأسباب التى أدت إلى وقف الغارات الإسرائيلية على العمق المصرى (عصمت عبد المجيد ١٩٩٩ : ١٠١ – ١٠٤) .

٧- الإدارة الإعلامية ... بالاستثناء :

الأزمة الدولية حالة استثنائية ذات طابع خاص تخرج بها عن كثير من

القواعد العادية التى تخضع للتسلسل والمنطق المعتاد ، ولذلك فهى تعتمد على مبدأ " الإدارة بالاستثناء " Management by Exception الذى يرى أن أسلوب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات يحتاج إلى إعطاء مسئوليات والتفويض بسلطات كبيرة لفريق إدارة الأزمة أو بعض أعضاءه من أجل سرعة اتخاذ القرار ، وضماناً لسريته ، وسهولة الحركة ، وحفاظاً على المصالح العليا للدولة .

ويسرى مبدأ " الإدارة بالاستثناء " على الجانب الإعلامى وبأساليب مختلفة على الكثير من حالات إدارة الأزمات الدولية ، خاصة فى اللحظات الحرجة التى تحتاج إلى أشخاص يتوافر لديهم الإلمام الكافى بالتفاصيل ، ومعرفة ما دار ويحدث فى أروقة صناعة القرار ، ويدركون عواقب سوء التقدير ، ويملكون الرؤية الشاملة والفعالة للأزمة ، ففى يوم ٩ يونيو ١٩٦٧ وقبل أن يتوجه الرئيس عبد الناصر إلى قصر القبة لإلقاء " خطاب التنحى " أخبر محمد حسنين هيكل أنه بعد أن يعود من إلقاء خطابه سوف يعزل نفسه تماماً عن الناس والعالم ، وهو يعرف أنه قد تثور مشاكل ومضاعفات . ولذلك فقد طلب من محمد حسنين هيكل أن يكون مسئولاً ليلة ٩ / ١٠ يونيو عن أى شئ يـــذاع أو يقال ، حتى يتمكن زكريا محى الدين – الذى رشـــحه الرئيس عبد الناصر لخلافته – من حلف اليمين يوم ١٠ يونيو أمام مجلس الأمة ويتسلم مسؤولياته ، وأضاف الرئيس عبد الناصر أنه سوف يعطى التعليمات بذلك إلى شعراوى جمعة وزير الداخلية ومحمد فائق وزير الإعلام وسامى شرف مدير مكتب الرئيس حتى لا تذاع أو تقال كلمة إلا بعد الرجوع إلى هيكل الذى رأى الرئيس عبد الناصر أنه يعرف كل تفاصيل الأوضاع وبفهم دواعيها ... وهو ما حدث بالفعل (محمد حسنين هيكل ١٩٩٠ : ٨٤٩) .

٨- ضرورة توافر الحس الإعلامى لدى السياسيين :

لا تقتصر المسؤلية الإعلامية أثناء انفجار الأزمة الدولية على المتحدثين الرسميين و الصحفيين فقط ، وإنما تتعداها إلى كل المسئولين السياسيين الذين يمكن أن يواجهوا الصحفيين ، وأسئلتهم وملاحظاتهم ، واستفساراتهم ، ومحاولات انتزاع ما لا يجب أن يقال ... ولا مجال هنا لسياسى يندفع فيما لاينبغى أن يخوض فيه أو يعلنه ثم يشير إلى أنه لم يكن يقصد ، أو لم يكن يعنى ما قيل ، فهذه اللحظات الفاصلة تحتاج إلى كلمات محددة واضحة لا غموض فيها ، إلا إذاكان الغموض هدفاً فى حد ذاته ومتفق عليه .

ففى ثناء ذروة المعارك فى حرب ١٩٧٣ ظهر د. محمد حسن الزيات وزير الخارجية المصرى فى برنامج تليفزيونى أمريكى شهير هو برنامج "واجه الأمة " Face the Naton ، وتضمن حديثه عبارة قد توحى بتشككه فيما تنشره وكالات الأنباء نقلاً عن المصادر المصرية حول انتصارات الجيش المصرى على جبهة القتال حيث قال " إننا لا نحارب لنحرز نصراً ، ولكننا نحارب لأننا على حق " ، وقد نقلت وكالات الأنباء العالمية ما قاله وزير الخارجية ، وهو ما أثار قلقاً لدى العديد من سفراء مصر بالخارج ، وكان يجب ألا تصاغ العبارة بهذا الشكل حتى لا يساء تفسيرها ، لأنه لم يكن يقصد ما فهم على الإطلاق ، وربما كان تشككه نابعاً من حرصه وتحفظه اللذين أظهرهما إزاء التطورات الجديدة (عصمت عبد المجيد ١٩٩٩ : ١٣٤ – ١٣٥) .

٩- عدم تجاهل الموضوعات الإعلامية السلبية :

ليس هناك ما هو أسوأ من الأخبار أو التعليقات السلبية المنشورة أو المذاعة ، والتى يمكن أن تحدث أحياناً نتيجة لتلاحق الأحداث ، أو سوء الفهم ، أو عدم التأكد من مصدر آخر ، أو سوء الترجمة ، أو عدم فهم الدلالات الثقافية

لبعض التعبيرات ، وقد تحدث أيضاً نتيجة للجهد الإعلامى للخصوم وتعمدهم نشر شائعات أو معلومات مضللة فى إطار صراعهم الإعلامى ، وهنا لا ينبغى الاعتماد على استراتيجية التجاهل المتعمد لدحض هذه الشائعات أو المعلومات السلبية ، وإنما تعد مواجهتها أفضل وأقصر طريق لوقف نتائجها وتداعياتها اعتماداً على الحقائق والبراهين والأدلة المرئية .

لذلك تتسابق الدول أثناء الأزمات الدولية فى محاولة لاستقطاب مراسلى وسائل الإعلام ووكالات الأنباء عن طريق عقد المؤتمرات الصحفية ، وتقديم البيانات والتوضيحات، وتزويدهم بالمعلومات بانتظام ، والإجابة على تساؤلاتهم، وتنظيم زيارات ميدانية لهم لمواقع الأحداث سعياً لتسهيل أداءهم لمهمتهم ، وتقديم الأدلة إليهم ، وزيادة اعتمادهم على مصادر الدولة فى مواجهة محاولات الخصوم المماثلة وإعلامهم المضاد .

١٠- مراعاة تماسك السياق الإعلامى :

الأداء الإعلامى فى الأزمات الدولية سياق متصل ، تتوالى المراحل ، وتتعدد الجماهير ، وتتنوع الأشكال ، وتختلف الأحداث ، قد يكون الأداء فعلاً أو رداً لفعل ، قد يكون هجوماً أو دفاعاً أو تفسيراً أو خداعاً ، وعندما تنفجر الأزمة تتناثر الأجزاء الإعلامية فى كل اتجاه ، ولكن شيئاً ما يبقى الجامع بينها هو السياق ، به تشكل التفاصيل صورة مكتملة ، وبدونه تصبح التفاصيل جزءاً بلا كل يحتويه فيجعل له معنى وتأثيراً .

إن السياق الإعلامى لا يخص مرحلة بعينها ولكنه يتضح أكثر فى مرحلة ذروة الأزمة ، حيث يبلغ كل حدث مداه ، ويصل استخدام كل التفاصيل الإعلامية إلى ذروته ، ولذلك فإن هذا السياق يشمل كل المراحل الإعلامية فى إطار فكرى واحد ، ويجمع الأجزاء فى كل مكتمل من بداية الأزمة إلى منتهاها،

من خلاله يصاغ كل هدف وشكل وأداء ، فيبدو الجزء مصطبغاً بكل ملامح الكل، ولا يأتى تصريح أو خبر أو تعليق غير منسجم مع باقى المواد المقدمة .

وعندما يتوافر هذا السياق لا مجال للتضارب ، أو الأقوال المتناقضة ، أو المتداخلة ، أو لنغمة فى الإعلام الداخـــلى وأخرى فى الإعـــلام الدولى ، ولا وجود لثغرة ينفذ من خلالها الخصم ليحطم المصداقية ، وبذلك يبدو الأداء الإعلامى كله وكأن شخصاً واحداً قد خطط ونفذ كل شئ .

١١- إعداد الرأى العام لنتائج الأزمة :

إن التركيز على متابعة التطورات اليومية المتسارعة للأزمة الدولية يجب ألا تجعل المسئولين عن المعالجة الإعلامية للأزمة – وفى إطار الاستراتيجية العامة – ينسون أهمية إعداد الجمهور لنتائجها ، خاصة حين يبدو فى الأفق تحولات فى مسارها نحو الطريق الذى لم يكن يراد لها أن تسير فيه ، وهنا تبرز اللحظة الحاسمة فى اتخاذ القرارات المصيرية بشأن تحويل مسار الأداء ، وهنا أيضاً تبرز المصداقية مرة أخرى فى تحديد مدى القدرة على إقناع الناس بالجهود التى بذلت لحل الأزمة ، والسعى الذى تم من أجل منع وصولها إلى ما وصلت إليه ، وألا يتم إهدار هذه المصداقية التى ستمثل أساساً للعمل القادم والذى يمكن أن يكون الأصعب بين مراحل إدارة الأزمة ، وبهذا الأداء يمكن تحويل الدور الإعلامى من هدف للهجوم والنقد إلى عامل فعال لإعادة البناء من جديد .

وقد قام الإعلام الأمريكى بهذه المهمة فى تمهيد الرأى العام لتقبل النتائج السيئة لحرب فيتنام ، ولعب دوراً فى تبصير الرأى العام بالسيناريو الأسوأ القادم، انطلاقاً من إدراك مسئوليته – فى هذه الفترة – تجاه المجتمع الأمريكى ، ففى ١٩٦٨/٢/٢٨ بعث والتر كرونكيت مذيع التليفزيون الأمريكى ، وكان وقتها

يتمتع بقمة تأثيره بإشارات من خلال البيت الأبيض تنبأ فيها بالفشل ، ثم ذكرت صحيفة " وول ستريت جورنال " أن الشعب الأمريكى يجب أن يستعد لكى يقبل، إن لم يكن قد قبل بالفعل احتمال أن تفشل كل الجهود التى بذلت فى فيتنام ... وفى ١٠ مارس أذاعت محطة NBC برنامجاً عن فيتنام جاء فيه " آن الأوان لكى نقرر ما إذا كانت هناك جدوى فى تدمير فيتنام من أجل أن ننقذها " ... وفى ١٥ مارس ذكرت مجلة تايم " أن عام ١٩٦٨ جعلنا ندرك أن تحقيق النصر فى فيتنام ، أو حتى التوصل إلى تسوية مشجعة قد يكون بعيداً عن متناول أكبر الدول فى العالم " ، وتحت وطأه كل ذلك الهجوم بدأ الرئيس الأمريكى جونسون ينشط فأعلن فى ٣١ مارس ١٩٦٨ وقفاً جزئياً من الجانب الأمريكى لقصف المنطقة التى تقع شمال خط عرض ٢٠ ، يعقبه وقف تام للقصف بمجرد أن تبدأ المفاوضات ، وأعلن عدم إرسال تعزيزات كبيرة أخرى إلى فيتنام ، كما أعلن بعد ذلك بعدة أسابيع أنه لن يرشح نفسه للانتخابات لفترة ثانية ، وترك الرئيس الذى أرسل نصف مليون جندى أمريكى للحرب لخلفه مهمة سحبهم من هناك (هنرى كيسنجر ٢٠٠٢ : ٢٢١ – ٢٢٢) .

رابعاً : مرحلة إعادة البناء :

مع انطلاق الأزمة الدولية نحو نقطة الانفجار ، ينطلق كل شئ ، تبذل الجهود القصوى ، وتحشد الطاقات ، وتجرى الاتصالات المتعددة ، وتؤخذ الاحتياطات الكاملة ، وتطرح كل الاحتمالات ، ويركز على كل الجماهير ، وتوضع كل البدائل على قوائم الأولويات ، بدءاً من الحلول السلمية أملاً فى عودة كل شئ إلى ما كان عليه أو وصولاً إلى وضع دولى ترتضيه الأطراف ، فى إطار البحث عن بديل المواجهة العسكرية بحدها الأقصى ردعاً أو تصفية لحسابات أو حسماً لتعقيدات دولية أو فرضاً لواقع جديد .

وهنا يبرز احتمالان أولهما أن تنجح المحاولات السلمية أو محاولات

التلويح باستخدام القوة فى تطويق الأزمة ومنعها من الوصول إلى نقطة الانفجار عن طريق الوصول إلى حل وسط ، أو تراجع طرف ما أو أكثر عن مواجـــهة لا قبل لهم بها ، مهما كانت السياسة المعلنة التى ينتهجونها أثناء التراجع لعدم أراقة ماء الوجه كما حدث فى أزمة الصواريخ الكوبية عندما أعطى كنيدى لخروشوف تعهداً شخصياً منه بأن الولايات المتحدة لن تهاجم كوبا مقابل سحب الصواريخ السوفيتية من كوبا ، وبما أن كنيدى كان بالفعل لا ينوى القيام بهذا الهجوم فلم يكن من الصعب عليه أن يتعهد بذلك ، ولكن هذا التعهد أعطى خروشوف الفرصة ليظهر فى التليفزيون السوفيتى ليعلن لمؤيديه نجاحه فى حماية كوبا وثورتها ، ووجد بذلك مبرراً لسحب الصواريخ على أساس أنها حققت هدفها ، وظهر كنيدى على شاشة التليفزيون الأمريكى يعلن أن الولايات المتحدة نجحت فى إجبار السوفيت على سحب صواريخهم الموجهة إليها ... أما الاحتمال الثانى فهو استحالة الوصول إلى منطقة وسطى فى الأزمة نتيجة لسعى الطرفين إلى هذه المواجهة العسكرية ، أو إصرار أحدهما عليها تحقيقاً لمصالحه الاستراتيجية فى حتمية الانفجار سعياً لأوضاع جديدة يدرك أن المواجهة المسلحة هى السبيل الوحيد لذلك كما حدث فى الحرب العالمية الأولى ، والثانية، وحرب ١٩٥٦ ، وحرب ١٩٦٧ ، وحرب ١٩٧٣ ، وحرب الخليج الأولى والثانية ، والغزو الأمريكى للعراق .

ومع الاحتمالين السابقين تكون إدارة الأزمة الدولية قد وصلت إلى النقطة التى لا ذروة بعدها ولا طريق إلا إلى " بدء الانحسار " ، فعلى عكس المرحلة السابقة – ذروة الأزمة – فإن إدارة الأزمة تبدأ الانحسار بسبب ضعف العديد من القوى الدافعة لها ، فالجهود القصوى قد بذلت وانتهت إلى تحقيق أهدافها أو بعضها أو فشلت ، والاتصالات والعلاقات الدولية أتت ثمارها أو بعضها أو لم تؤتها ، والطاقات نجحت فيما حشدت من أجله وللمدى والكيفية

التى تملكها وحشدت بها ، والتفاصيل التى روعيت ساعدت فى زيادة المكاسب ، والتفاصيل التى أهملت تسببت فى خسائر توازى أهميتها . ويبرز فى هذه المرحلة أيضاً كيف كانت فاعلية أدوات إدارة الأزمة بدءاً من الحل السلمى، ووصولا إلى استخدام القوة العسكرية ، وكيف كان المدى بين المتوقع والحقيقى ... ولذلك فإنه من الطبيعى بعد أن وصل كل شئ لمداه ، أن تبدأ مرحلة الانحسار فى الأزمة الدولية ، وبصرف النظر عن مدى النجاح والفشل .

وفى هذه المرحلة يتعين أن يتوجه الجهد الرئيسى لمؤسسات الدولة إلى إعادة البناء واستعادة ما فقد فى المراحل السابقة من الأزمة ، وفقاً لنتائج النقطة التى وصلت عندها إلى ذروتها ، ويتصاعد العمل فى هذه المرحلة ولكن بأساليب جديدة وفى اتجاه هدف جديد ، وقد كان الجهد المصرى الذى بذل فى أعقاب حرب ١٩٦٧ وما انتهت إليه الأمور من نتائج مؤلمة لمصر مثالاً لكيفية حشد كل الجهود من أجل محاولة الوقوف من جديد سعياً لمواجهة عسكرية جديدة لا بديل عنها ، رغم كل ما كانت تشير إليه الحقائق عقب تلاشى غبار المعركة ، فعقب إلقاء الرئيس عبد الناصر لخطاب التنحى فى ٩ يونيو وما تلاه من أحداث فى هذا اليوم واليوم التالى ، حدد الرئيس عبد الناصر يوم ١١ يونيو أولويات مرحلة استعادة النشاط وإعادة البناء فى ست أولويات بدأها على الفور :

أولها : كان عملية إعادة التنظيم والتى بدأها يوم ١١ يونيو بتغيير قيادات القوات المسلحة وتعيين الفريق أول محمد فوزى قائداً عاماً للقوات المسلحة والفريق عبد المنعم رياض رئيساً للأركان ، وإعفاء قادة القوات الجوية والبحرية والبرية وقادة آخرين ، وتعيين قادة جدد يتصفون باحتراف العمل العسكرى ... وفى يوم ١٩ يونيو تم إعادة تشكيل الوزارة لتتحمل

مسئولية إعادة ضبط الأمور وتحقيق ضرورات العمل الداخلى بما يمكن من خدمة أهداف المعركة التى بدت حتمية .

وثانيها : عملية إنقاذ ما تبقى من الأوضاع فى سيناء ، حيث كانت الأولوية الأولى لإعادة تجميع وتنظيم القوات المتواجدة غرب القناة ، وتجنب استفزاز إسرائيل بكل الوسائل حتى لا تكسر وقف إطلاق النار لمواصلة غاراتها الجوية على منشآت مصر الاقتصادية والصناعية ، كما تقرر التركيز على الجهد الدبلوماسى فى هذه الساعات الحاسمة للضغط على الأمم المتحدة للعثور على الضباط والجنود الشاردين فى سيناء وإنقاذهم، وطلب مساعدة عدد من الدول فى هذا المجال.

وثالثها : عملية مواجهة الحقيقة سواء بدراسة وقائع ما جرى ، ومصارحة الناس بأكبر قدر ممكن منه حتى يكونوا على بينة من كل الظروف ، حيث إن الحقيقة الكاملة هى نقطة البداية الوحيدة والصحيحة قبل أية خطوة على طريق المستقبل ، وقد تم البدء بدراسة كل ما كان لدى القيادة العليا من خطط العمليات قبل بدء الأزمة وبعدها ، ودعوة أكبر عدد ممكن من القادة إلى كتابة تقاريرهم عن خبرتهم فى ظروف المعركة مصحوبة بالدروس المستفادة منها .

ورابعها : إعادة تقييم الموقف حتى يمكن رسم سياسات جديدة عن أساس ذلك ، سواء فى الجانب السياسى أو العسكرى أو الاقتصادى .

وخامسها : عملية التشاور مع الأطراف المعنية سواء العربية أو الدولية أو فى أروقة الأمم المتحدة .

وسادسها : عملية إعادة البناء والتخطيط للجهد المستقبلى وكان يرى أن هناك جبهتين أساسيتين فى هذه المرحلة هما الجبهة السياسية والجبهة

العسكرية التى كانت مرتبطة ارتباطاً محكماً بالجبهة السياسية (محمد حسنين هيكل ١٩٩٠ : ٨٦٥ – ٩٣٨) ، وكانت نقطة البدء فى هذه الجبهة إعادة بناء القوات المسلحة بعد أن فقدت الجزء الأكبر من أسلحتها ومعداتها ، وإصدار قانون جديد يحدد أسلوب القيادة والسيطرة ويصحح الأوضاع الخاطئة قبل حرب يونيو ، وإبعاد القوات المسلحة عن كل عمل مدنى سبق تكليفها به ، وبذلك احترفت القوات المسلحة عملها العسكرى فقط ، وتم إعادة توجيه أجهزة المخابرات الحربية إلى عملها الرئيسى فى جمع وتحليل المعلومات عن العدو ، كما تم التركيز بصورة خاصة على عودة الانضباط العسكرى (محمد عبد الغنى الجمسى ٢٠٠٣ : ١٣٨ – ١٤٣) .

وعلى ذلك لا ينبغى الاعتقاد بأن الأزمة الدولية بوصولها لهذه المرحلة قد انتهت ، قد يبدو أنها هدأت ، أو بدأت فى الهدوء ، بشرط أن تكون الأطراف قد ارتضت ما وصلت إليه اختياراً وليس ضعفاً أو قهراً من طرف لطرف ، فهنا قد يكمن فى هدوء الأزمة عاصفة جديدة ، من خلال محاولة طرف ما إحداث تغيير فى الوضع الحالى لصالحه باستقطاب قوى دافعة جديدة داخلياً وخارجياً ، لذا فإن هذه المرحلة يجب أن تحمل فى طياتها ضرورة الانتباه لالتقاط إشارات إنذار جديدة واستعداد جديد لانفجار محتمل وهنا تكمن الخطورة ، فمع فقدان القوى الدافعة قد ينخفض الأداء وينصرف الانتباه وتقل اليقظة ، إما بسبب انكسارات الخسارة وفقدان ما كان يتمتع به طرف ما من مزايا تفوق قبل المواجهة ، وإما لغرور الانتصار والتفوق غير المتوقع ، كما حدث فى إسرائيل بعد حرب ١٩٦٧ حين تحول القادة السياسيين والعسكريين إلى نجوم حلقات التليفزيون والحفلات الاجتماعية والصفحات الأولى للصحف وانشغلوا تماماً بالحديث عن قدرتهم المفرطة وانتصارهم غير المحدود ، وترتب على ذلك عدم

القدرة على الرؤية الحقيقية لكل إشارات الإنذار التى خرجت من مصر محذرة من إنفجار حتمى ، والاستهانة بالسياسة المصرية المعلنة فى ظل حالة من الثقة المفرطة فى القدرة على التفوق على أى استعداد وأى مواجهة جديدة حتى وقعت حرب ١٩٧٣ .

ولا يقتصر العمل فى هذه المرحلة على مؤسسات الدولة لإعادة البناء واستعادة قدرات الدولة ، فعقب كل أزمة دولية تبرز قوى مستعدة دائماً لاقتناص فرص مكاسب وخسائر الآخرين وتطويعها بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها ، ويمنع الآخرين من اغتنام الفرصة مثل مشروع مارشال لإعادة تعمير أوربا بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، والذى قامت به الولايات المتحدة الأمريكية ونظرت إليه باعتباره مدخلاً لسياساتها الخاصة بالتوسع الاقتصادى والسياسى فى أوربا ، فقد تمكن هذا المشروع من فتح أوربا التى ظلت مدة طويلة مغلقة أمام رؤوس الأموال الأمريكية لاستثمارها ، كما حددت هذه السياسة الاتجاهات الاقتصادية التى تنوى الدول الأوربية انتهاجها ، وفى هذا الإطار فرضت الولايات المتحدة على كل دولة تشترك فى مشروع مارشال أن توقع معها اتفاقيات اقتصادية تخول الولايات المتحدة مراقبة الإنشاءات والمشروعات الاقتصادية الخاصة بهذه الدول .

وإذا كان الجهد الاستراتيجى فى هذه المرحلة يجب أن يستهدف " إعادة التوازن " فى الداخل والخارج ، فإن الأداء الإعلامى وفى إطار التنسيق مع الأدوات الأخرى يجب أن يستمر فى القيام بالأعمال التى تكفل عودة أوضاع الدولة داخلياً وخارجياً إلى ما كانت عليه ، حيث يستطيع المساهمة بفاعلية فى استعادة ما فقد من الروح المعنوية أثناء المرحلتين السابقتين للأزمة ، وإعادة الثقة فى مؤسسات الدولة ، وتفسير صدق الجهد الذى بذل ، وانعكاسات المتغيرات الدولية والإقليمية على هذا الجهد ، كما يستطيع حشد الطاقات من

أجل إعادة الأصول المادية التى أصابها الدمار إلى ما كانت عليه ، وعرض التجارب الدولية المماثلة وما قدمته الشعوب الأخرى لإعادة النهوض من جديد واستعادة الثقة بالنفس ، ومخاطبة الرأى العام الدولى والاحتكام إلى الشرعية الدولية فى تقديم أدلة الموقف الرسمى .

كما تبرز أهمية الأداء الإعلامى فى مرحلة إعادة البناء فى أنه لا ينبغى التوقف فجأة عن متابعة الأزمة ، وعدم ترك الساحة الإعلامية فارغة للخصم ليسعى إلى ملئها ، حيث أن التغير فى مسار تصاعد الأزمة يحتم تغيراً مماثلاً فى السياسات والأهداف والأساليب والأولويات ، ولا يقل التغير فى الحديث الإعلامى أهمية عن التغير فى السياسات ، لأن الكلمات تنم عن أفعـــال ، كما أن أســـلوب الخطاب الإعلامى يعبر عن مضمون الاستراتيجية السياســـية ، وكلاهما يؤثر فى عقل ووجدان الجمهور المستهدف فى هذه المرحلة الخاصة والحساسة .

اعتبارات جوهرية حـــول دور الإعلام فى مرحلة إعادة البناء

١- عدم تقديم معلومات مجانية للخصوم :

يعيب هذه المرحلة التى تبدأ فيها الأزمة الدولية فى الانحسار ، أن اليقظة التى تصاعدت فى المراحل الثلاث السابقة حتى وصلت إلى أقصاها قد تبدأ فى الخفوت لأسباب متعددة ، منها الاعتقاد أن الأزمة قد حسمت ولو مؤقتاً، أو الانشغال بقضايا أخرى مستجدة ناتجة عن الأزمة والقوى الداخلية والخارجية التى أثرت فيها ، وفى ظل هذه الحالة قد يتسرب إلى وسائل الإعلام ما لا ينبغى من معلومات فى خضم التعليقات والتصريحات ، والاندفاع نحو التبرير للدفاع عما وقع من أخطاء ، أو المغالاة فيما حدث من إنجاز ، وهنا تصبح وسائل

الإعلام مصدراً ثرياً للمعلومات إذا أحسن تصنيفها ودراستها للاستفادة منها ، ولا تأتى هذه المعلومات فقط من مصادر الطرف الذى يحتاج إليها ، بل قد توفر الأوضاع موقفاً يقدم فيه الطرف الآخر معلومات استراتيجية عن ذاته دون أن يدرى ، فبعد هزيمة ١٩٦٧ كتب اللواء حسن البدرى – المؤرخ الرسمى للجيش المصرى – إلى الرئيس عبد الناصر مقترحاً أن تتولى المخابرات المصرية جمع كل ما قاله القادة السياسيين والعسكريين الإسرائيليين فى غمرة نشوة ما حققوه فى حرب ١٩٦٧ ، سواء كان مكتوباً أو منطوقاً أو مصوراً حتى يمكن استخلاص كل الدروس المستفادة ، وجمع المعلومات ، وربط الوقائع المتفرقة ، وفهم سيكولوجية الجيش الإسرائيلى والحكومة الإسرائيلية والرأى العام ، وفى خلال أسبوعين كانت مصر قد استطاعت الحصول على أوراق مهمة كثيرة ، وتسجيلات صوتية تزيد على ستمائة ساعة ، وشرائط مصورة تزيد عن ١٣٠ ساعة لكل قادة إسرائيل ، وعرض هذا الكم المهم من المعلومات على قادة القوات المسلحة فى جلسات منظمة حضر الرئيس عبد الناصر بنفسه بعضها لدراسة كل ما قيل وتحليله من أجل الاستعداد للمعركة القادمة (محمد حسنين هيكل ٢٠٠٢ : ٣٧٩ – ٣٨١) ، ومحاولة فهم العدو الذى تحدث عن نفسه بلاضوابط وهو فى حالة من عدم التصديق والانبهار اللامحدود بما حدث إلى الحد الذى جعل قادته يصرحون بما لا ينبغى أن يصرح به استراتيجياً عن أنفسهم ، وهو ما استفاد منه المصريون لأقصى مدى .

٢- لا يكفى فعل الشئ الصحيح :

مع بروز شكل جديد من الأداء فى مرحلة إعادة البناء يستهدف ترتيب الأوضاع ، وتنظيم ما تناثر ، قد يرى البعض أن العمل يتحدث عن نفسه ، وأن الجمهور حين يرى النتائج سيدرك حجم الأعباء التى يتحملها المسئولون من أجل

الحد من تداعيات الأزمة ، إن هذه الرؤية لا مجال لها الآن ، فالجمهور تتنافس على جذب انتباهه واستقطابه العديد من القوى ووسائل الإعلام التى تتضارب مصالحها ، ولذلك لا يكفى فعل الشئ الصحيح ، ولكن يجـــب أن يعلم الجمهور ما يقدم من أجله من فعل صحيح ، ولعل ذلك هو السبب فى تسابق المسئولين فى مختلف الأزمات الدولية على التحدث إلى وسائل الإعلام الوطنية والدولية فى هذه المرحلة ، لشرح الأسباب التى أدت إلى ما انتهت إليه الأزمة ، وتوضيح الموقف الرسمى للدولة ، ومبررات هذا الموقف ، والقوى الدولية التى تدعمه ، وكيف تم مواجهة الضغوط التى مورست ، واستراتيجية الدولة فى الفترة القادمة، وذلك لإحاطة الجمهور بالحقائق ، والسعى إلى تفهمه الكامل للموقف ، إقراراً بحقه فى ذلك ، وتحسباً لأى تطورات قادمة فى الأزمة الحالية ، أو فى أى أزمة دولية أخرى .

٣- استعادة ما فقد من الروح المعنوية :

يقول هنرى كيسنجر عن حرب فيتنام " ربما كان أخطر دومينو سقط نتيجة لحرب فيتنام ، وأكثرها ضرراً هو انهيار تماسك المجتمع الأمريكى " (هنرى كيسنجر ٢٠٠٢ : ٢٦١) ، ولم تكن التجربة الأمريكية هى التجربة الوحيدة فى هذا المجال فقد سبقتها التجربة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية التى أحدثت صدمة نفسية شديدة للشعب اليابانى ، ومع نهاية الحرب كانت الصناعة اليابانية قد وصلت إلى حالة من التجميد ، وانخفض الإنتاج الزراعى إلى ما يقرب من الثلث ، ودمرت المدن اليابانية الكبرى كلها باستثناء كيوتو ، كما دمرت معظم المدن الصغرى الأخرى وشرد سكانها ، وتكبدت اليابان خلال الحرب أكثر من نصف مليون قتيل أثناء القصف الجوى الأمريكى ، وعلى الرغم من كل ذلك كان أمل الزعماء اليابانيين كبيراً فى قوة الإرادة اليابانية

للتغلب على كل تلك الأزمات القاسية ، وهو ما حدث تماماً عندما استجاب لهم الشعب اليابانى بكل ما يملك من إرادة ، بعد أن كان قد استنزف معنوياً استنزافاً كاملاً (ادوين رايشاور ١٩٨٩ : ١٤٧ – ١٤٨) ، وقد سبق وتلى التجربتين الأمريكية واليابانية تجارب عديدة مماثلة ، ذلك أن أسوأ خسائر مواجهة الأزمة هى تحطم الروح المعنوية التى تعد إحدى ركائز الإرادة الوطنية لاستعادة التوازن ، ويستطيع الدور الإعلامى القيام بمهمة خاصة لاستعادة الروح المعنوية التى فقدت ، عن طريق تقديم الحلول العملية لمواجهة المشكلة ، وإبراز مبادرات البعض فى هذا المجال ، وتقديم الأمثلة للدول الأخرى التى تعرضت لأزمات مشابهة وكيف استطاعت الخروج منها .

٤- تحمل انتقادات الجمهور :

إذا كان الإعلام يستخدم فى مرحلة إعادة البناء كداعم للنهوض ، ورفع الروح المعنوية ، وتوضيح وجهات نظر الدولة ، فلا يجب توقع أن الجمهور سيكون متلقياً مستجيباً ومتفهماً لما يقال فقط ، وإنما يجب توقع أن هذا الجمهور يحمل رؤى ووجهات نظر وانتقادات متعددة للأداء السياسى والإعلامى منذ بداية الأزمة ، وإذا أردنا أن يكون الجمهور مشاركاً فى إعادة البناء ، وداعماً لصانعى القرار فى الخطوات القادمة ، فيجب عدم تجاهل هذه الانتقادات ، أو مهاجمة أصحابها ، ومحاولة إسكات الأصوات المعارضة ، بل يجب إفساح المجال الإعلامى لها وفقاً لوجودها الفعلى فى الساحة السياسية ، ومناقشة هذه الآراء وتفنيدها ذلك أن تجاهلها أو الهجوم عليها يعمق الخلاف ، ويخلق مساحة من الغموض لدى الجمهور يجب السعى لإزالتها قبل التفكير فى أى مرحلة جديدة حتى يكون الطريق ممهداً لما هو قادم ، وحتى تدرك مختلف التيارات أنها مشاركة فى صنع القرار ، وأن صوتها مسموع ومسموح به ليس فقط من أجل

التنفيس ولكن اقتناعاً بأهميته ، إن هذه الحالة من التجاوب هى التى تستطيع أن تساعد فى سرعة رأب الصدع النفسى ، والإجابة على العديد من التساؤلات ، وإزالة الغموض ، والتحرك السريع نحو إعادة التوازن .

٥- تجنب استخدام الإعلام كوسيلة للوم الآخرين وجلد الذات :

عندما تخسر دولة ما أزمة دولية ، تتفجر أزمة أخرى فى الداخل حيث تنطلق سهام النقد وإبراز الأخطاء وتحميل المسئوليات وشرح جوانب القصور ومحاصرة المسئولين عنها ، ويؤدى الضغط الناتج عن هذه الخسائر إلى وجود حالة من عدم القدرة على رؤية أى إنجاز إيجابى سابق أو حالى ، وهنا يبرز استخدام الإعلام فى محاولة رد الأمور إلى رشدها ، وإحداث قدر من التهدئة الداخلية حتى يمكن مناقشة ما حدث ، والاستعداد العاجل لمواجهة القادم حتى لا تتفاقم الخسائر ، ويفضل فى هذه الحالة عدم اللجوء إلى استراتيجيات التبرير أو الدفاع أو الهجوم المضاد ، واللجوء إلى مواجهة الحقائق التى تقتضى رغم أى أسباب إعلان تحمل المسئولية ، والابتعاد عن محاولة التنصل منها ، وعدم اللجوء إلى إهدار الوقت فى جلد الذات ، ولوم الأطراف الأخرى المشاركة على أخطائها ، وبذلك يكون المسئول قد أغفل المشكلة الرئيسية ، وصرف انتباهه نحو حل المشكلة الخطأ وفى التوقيت الخطأ .

٦- إبداء الحذر ... فقد تكون هناك ذروة أخرى للأزمة :

على الرغم من أن التركيز الأساسى فى مرحلة إعادة البناء قد يكون منصباً على محاولة استعادة توازن كل قطاعات المجتمع ، وسيادة إحساس عام بأن عاصفة التوترات والمخاوف قد مضت ، إلا أن الإعلام يجب أن يبدى قدراً حذراً وسط كل هذه الاتجاهات ، فوصول الأزمة إلى هذه المرحلة لا يعنى انتهاءها ، فقد يكون تحت كل هذا القدر من الهدوء استعداد خفى من الطرف

الآخر لتفجير الأزمة مرة أخرى بعد أن ينهى إعادة تجهيز أدواته للحظة المثالية بالنسبة له .

لذلك على الإعلام فى هذه المرحلة أن يبدى قدراً كبيراً من اليقظة لالتقاط إشارات الإنذار ، على الرغم من سعيه نحو التهدئة فى سياق أدوات أخرى ، لأن الأخطاء المترتبة على عدم وجود حساسية التقاط إشارات التحذير يمكن أن تبدأ من هنا إذا كانت هناك ذروة أخرى قادمة لنفس الأزمة .

خامساً : مرحلة استيعاب دروس الأزمة :

يتحدث المشير عبد الغنى الجمسى فى مذكراته عن الفترة التى أعقبت صدور قرار تعيينه رئيساً لأركان الجبهة المصرية عقب حرب يونيو ١٩٦٧ المريرة فيقول : "غادرت القاهرة متوجهاً إلى منطقة القناة فى عربة جيب ، مفكراً فى أحداث الحرب العالمية الثانية ، وما فيها من أمثلة لجيوش هُزمت ، ثم استعادت قوتها وانتصرت ، وتركز تفكيرى فى استعادة الأخطاء التى ارتكبناها ، وأدت إلى هزيمة يونيو ١٩٦٧ ، وما ترتب عليها من نتائج أليمة " (محمد عبد الغنى الجمسى ٢٠٠٣ : ١٣٧) .

إنها دروس الأزمات الدولية وعبرها التى تبرز حين تنحسر الأزمة وتبدأ فى التلاشى – امتداداً للمرحلة السابقة – فى مسيرتها نحو النهاية ، لتتحول إلى حدث تاريخى يستفاد من تجربته بكل ما فيها من أحلام وقرارات وطموحات وآلام ، ذلك أن لكل أزمة – مهما كانت نتائجها – تجربتها التى تترك أثراً يضاعف الخبرة ، ويضيف عمقاً كبيراً فى إدراك ما مضى ؟ وكيف مضى ؟ .

وحين تتلاشى العاصفة ، لابد من هذه المرحلة التى تستهدف استرجاع الأحداث ودراستها دراسة مستفيضة ومتعمقة ومتأملة لكل التفاصيل التى نسجت الصورة الكبيرة ، واستخلاص الدروس المستفادة لتكون قاعدة لما هو آت ، تبنى

خبرات تزيد من فاعلية الأداء فى المستقبل ، وتحاول منع تكرار مثل هذه الأزمات .

وعلى الرغم من أهمية هذه المرحلة فإن كثيراً من الدول لا تهتم بدراسة الأزمات التى انتهت دراسة حقيقية ، ولكنها تستنفذ الجهد فى الاتجاه الخطأ بالبحث عن مبررات تحافظ على أناقة صورتها أمام المجتمع الدولى وأمام مواطنيها ، وهذه الدول التى لا تستفيد من أزماتها تكون معرضة أكثر من غيرها لذات الأزمات ، فالأمم الواعية لا تلغى تجاربها حتى وإن كانت مؤلمة فى زوايا النسيان ، فهى جزء من شعبها وأيامها ودورها فى حركة التاريخ .

لذا تحتاج هذه المرحلة إلى فكر يعى أن الأزمة الدولية ليست ملكاً لفرد أو لمجموعة إدارتها ، وإنما هى ملك لتاريخ أمة ، حيث يزيد من صعوبة هذه المرحلة ما تحمله وتثيره من ذكريات مؤلمة وتجارب قاسية خلفتها الأزمة ، وأن بعضاً ممن يقومون باستخلاص دروسها قد شاركوا فى إدارتها وتحملوا بعض أخطائها ، وهو ما يزيد الرغبة لدى الكثيرين فى تجنب التعرض لها وإعادة فتح أوراقها لعدم تجديد آلامها أو إثارة اتجاهات غير مرغوبة نحو قرارات لم تكن موفقة ، لذلك تحتاج هذه المرحلة إلى قدر كبير من الشجاعة الأدبية ، والاستعداد لتحمل مسئولية الحقائق مهما كانت مؤلمة ، فى مناخ لا مجال فيه لتبادل الاتهامات ، أو توزيع المسئوليات أو ادعاء قدرات لم تكن موجودة وأدوار لم تؤدَ ، وترك تقييم صدق وجدية الأداء لمتابعى الأحداث .

إن إنجاز المنتصرين قد يثير الانبهار ويؤدى إلى غض البصر عن الكثير من الأخطاء ، ولكن آلام المنهزمين هى التى تعمق التجربة أكثر ، لأن هذه الآلام تترك جرحاً وانكساراً كلما أراد الناس عبوره زادوا تأملاً فى أسبابه ، ويذكر هنرى كيسنجر أن الولايات المتحدة لن تشفى من فيتنام إلا عندما تبدأ فى تعلم بعض الدروس من تلك التجربة المؤلمة أولها : أنه كان على الولايات

المتحدة قبل أن تأخذ على عاتقها الاشتراك فى القتال أن يكون لديها فكرة واضحة عن طبيعة التهديد الذى ستواجهه ، والأهداف التى يمكنها تحقيقها واقعياً ، وأن يكون لديها استراتيجية عسكرية واضحة لما يشكل محصلة سياسية ناجحة ، وثانيها : أنه عندما تأخذ أمريكا قراراً بالحرب فلا يكون هناك أى بديل للنصر ، وهذا يتطلب وضع تفصيل دقيق للأهداف السياسية وللاستراتيجية العسكرية لتحقيق هذه الأهداف قبل اتخاذ قرار الدخول فى الحرب ، وثالثها : أنه لا يمكن للديمقراطية أن تمارس سياسة خارجية جادة لو لم تراع الأطراف المتنافسة فى تلك الديمقراطية أقل قدر من ضبط النفس كل إزاء الآخر ، حتى لايتبخر تماسك الدولة ، ولذلك كان يجب على الرئيس نيكسون وهو يواجه مظاهرات عارمة ، وقرارات من الكونجرس تزداد اتجاهاً نحو الانسحاب من جانب واحد ، وعداوة وسائل الإعلام أن يلجأ إلى الكونجرس فى بداية فترة رئاسته ، ويوضح استراتيجيته ويطالب بتصديق رسمى على سياسته ، وإذا لم يتمكن من الحصول على هذا التصديق ، كان يجب عليه أن يطالب بتصويت الكونجرس على تصفية الحرب ، ويجعل الكونجرس يتحمل المسئولية فى حالة موافقته على ذلك (هنرى كيسنجر ٢٠٠٢ : ٢٦٢ – ٢٦٣) ، أما السيناتور ويليام فولبرايت رئيس لجنة العلاقات الخارجية بمجلس الشيوخ الأمريكى خلال الفترة من ١٩٥٩ حتى ١٩٧٤ والذى اعتذر عن ترشيح الرئيس كنيدى له لوزارة الخارجية ، فيضيف درساً مهماً آخر لحرب فيتنام حيث يرى أن الولايات المتحدة ليست محصنة من غطرسة القوة مثل القوى العظمى التى خلطت فى الماضى القوة بالحكمة وانطلقت فى مهمة اختارتها لنفسها وهى تنظيم الكون ودحر كل الطغاة وإسعاد الآخرين وتحريرهم ، ولم تخلف وراءها إلا الخراب ، ولم تجلب لمن كانت تريد إسعادهم إلا المآسى ولا لنفسها إلا الدمار ، وأنه على الأمريكيين مواجهة حقيقة ما دفعوه غالياً فى حرب فيتنام ، فليس هناك غرور إنسانى أكبر من الاعتقاد بأن القيم الأمريكية هى الأصلح على الصعيد

الدولى ، وليس هناك غباء إنسانى أكبر من محاولة فرض خيارات مجتمع واحد على عالم غير مستعد لذلك ، ويجب أن يكون هذا هو ما ينبغى تعلمه من مأساة فيتنام (ج. ويليام فولبرايت ١٩٩٤ : ١٢٨ ، ٣٠٢) .

أما فى مصر فمن بين أزمات دولية عنيفة مرت بمصر ، كانت حرب ١٩٦٧ أكثرها مرارة حيث أحدثت صدمة استوجبت ضرورة دراسة هذه التجربة كمرحلة فاصلة فى التاريخ المصرى الحديث ، وقد تحدث الكثيرون من السياسيين والمحللين المصريين وغير المصريين بهذا الشأن ، ولذلك تعددت الدروس التى تم استيعابها من هذه التجربة ، وقد خرجت أولى المراجعات فى ١٠ يوليو ١٩٦٧ من الرئيس عبد الناصر فى مباحثاته مع الرئيس الجزائرى هوارى بومدين فقد عرض تصوره المبدئى حول العوامل الأساسية التى أدت إلى هزيمة ١٩٦٧ ولخصها فى الثقة فى النفس أكثر من اللازم ، وأن الجيش لم يكن بالكفاءة التى كنا نقدرها ، واتجاهنا إلى عدم أخذ الأمور بجدية نتيجة نقص المعلومات ، والتراخى فى تنفيذ ما يترتب على هذه المعلومات ، وأن القيادة العسكرية لم تكن مستعدة لتصديق المعلومات التى تصل إليها ، والشلل الذى أصاب القيادة العامة بعد ضربة الطيران ، وأن الخطط التى كانت معدة كانت محكومة أيضاً بالثقة بالنفس ، وكان هناك خلط بين الوهم والواقع ، كما أن الأمريكيين كانوا مصرين على ضرب مصر فقد حاولوا بكل الوسائل إبعاد مصر عن العمل القومى وعن التحديث والتصنيع ولم يستطيعوا ، كما كان هناك تردداً من جانب الاتحاد السوفيتى ، وعدم حسابنا للتغير الذى حدث فى الميزان الدولى ، فالروس فى حالة انكماش والأمريكان فى حالة انفلات (محمد حسنين هيكل ١٩٩٠ : ٨٩٠ -٨٩٥) .

أما المشير محمد عبد الغنى الجمسى فقد أشار إلى أن هناك خطأين أساسيين تسببا فيما انتهت إليه حرب ١٩٦٧ بالنسبة لمصر ، أولهما : عدم

وجود استراتيجية عليا للدولة ، تحدد الهدف السياسى المطلوب تحقيقه ، وعمل التوازن والتنسيق بين الهدف السياسى وقدرات الدولة على تنفيذه سياسياً وعسكرياً واقتصادياً واجتماعياً ، وثانيهما : الخلل الذى كان موجوداً فى أسلوب القيادة والسيطرة على القوات المسلحة فى ذلك الوقت ، وكان أحد الأسباب الرئيسية للهزيمة (محمد عبد الغنى الجمسى ٢٠٠٣ : ١٢١ – ١٣٣).

أما فى إسرائيل فقد كانت حرب أكتوبر هى أكثر حروب إسرائيل إيلاماً، وكما كتب الكثيرون عن تجربة مصر فى حرب ١٩٦٧ ، فقد أفاضت الكتابات فى تحليل هذه الحرب ، وفى مذكراتها تقول جولدا مائير رئيسة الوزراء الإسرائيلية آنذاك " لم تكن الصدمة فى الطريقة التى بدأت بها الحرب فحسب ، ولكن أيضاً فى حقيقة أن عدداً من افتراضاتنا الأساسية قد ثبت خطؤها، فقد كان احتمال الهجوم فى أكتوبر ضئيلاً ، وكان هناك يقين بأننا سنحصل على الإنذار الكافى قبل وقوع الهجوم ، وكان هناك إيمان بأننا سنقدر على منع المصريين من عبور قناة السويس ، ولم يكن ممكناً أن تكون الظروف أسوأ مما أصبحت عليه ، ولن أحاول حتى أن أصف كيف كانت تلك الأيام بالنسبة لى ، ويكفى أن أقول أننى لم استطع أن أبكى عندما انفردت بنفسى " (جولدا مائير ١٩٧٩ : ٣٢٣) .

ويستطيع الإعلام فى هذه المرحلة القيام بدور أساسى فى استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة الدولية ، عن طريق استخدام وسائله لمناقشة الآراء ، وإبراز وجهات النظر المختلفة ، واتجاهات الرأى العام ، وتشكيل مسارات مفتوحة بين الأطراف المتعددة إسهاماً فى استيعاب ما سبق ، ورفع الروح المعنوية ، وتهدئة الاندفاعات ، وإعداد الوضع الحالى للفترة القادمة ، كما يستطيع الإعلام القيام بدور مرجعى للأزمة الدولية ، من خلال توثيق تفاصيل الأزمة ، منذ أن كانت نذراً ، والاستعدادات التى تمت إلى أن تصاعدت

نحو ذروتها ، ثم آلت إلى ما انتهت إليه ، ورصد كل القرارات والتصريحات والكتابات والتعليقات المنشورة سواء داخل الدولة أو خارجها ، وهو ما يمكن أن يمثل وثيقة مرجعية يسترشد بها ويتم دراستها ، لتصبح الأزمة الدولية درساً تاريخياً يستفاد من تجربته ... ولا ينسى .

كما يجب على الإعلام أن يؤدى دوراً أساسياً يتعلق بالنقد الذاتى لدوره أثناء الأزمة الدولية يتمثل فى دراسة كيف كان الأداء الإعلامى فى المراحل المختلفة للأزمة ؟ وما القيود التى وضعت عليه وحَدت من قدرته على الفعل ، ومدى التنسيق الذى تم بين الإعلام وباقى أدوات إدارة الأزمة ؟ وكيف تم هذا التنسيق ؟ وما إذا كانت هناك استراتيجية إعلامية مسبقة لإدارة الأزمة ؟ ومدى ملاءمتها ؟ ومدى توافر فكر إدارة الأزمات الدولية لدى العاملين بوسائل الإعلام؟ ومدى كفاءة الرسائل الإعلامية التى تم توجيهها ؟ والتكنيكات التى تم استخدامها فى كل مرحلة ؟ ودرجة الاهتمام بالجماهير المختلفة المتصلة بالأزمة؟ والجماهير التى تم تجاهلها ولماذا ؟ والقدرة على الرد على رسائل الإعلام المضاد ؟ ودرجة المصداقية التى تمتع بها الإعلام أثناء الأزمة ؟ والعوامل الإعلامية وغير الإعلامية التى أثرت على هذه المصداقية ؟ ومدى قدرة الإعلام على المبادرة والسبق فى مواجهة وسائل الإعلام الدولية والمضادة؟ وهل تم تزويد الإعلاميين فى الداخل والخارج بالمعلومات التى كانوا يحتاجونها ؟ وفى التوقيت المناسب ؟ ومدى رؤية وسائل الإعلام الدولى للأداء الإعلامى للدولة فى مواجهة الإعلام المضاد ؟ وكيف تبدو صورة إعلام الدولة بعد أن انتهى كل شئ ؟ وما هى الدروس الإعلامية التى يمكن الخروج بها ؟ وما هى خطة الإعلام فى المرحلة القادمة ؟

اعتبارات جوهرية حـــول دور الإعلام فى مرحلة اســـتيعاب دروس الأزمـــة

١- انتقاء ما يلائم الأزمة الحالية من التجارب الإعلامية السابقة :

إذا كانت الدروس الإعلامية المستفادة من الأزمات الدولية السابقة تمثل كتاباً مفتوحاً ومصدراً ثرياً من الخبرة المتراكمة ، يمكن الاستعانة بها فى زيادة فاعلية الأداء الإعلامى وسد الثغرات وتدارك نقاط الضعف وتلافى الأخطاء التى ارتكبت ، إلا أنه يجب الحذر فى نقل التجارب الإعلامية كما هى فلكل أزمة أسبابها وقواها الدافعة وجماهيرها وتفاصيلها ، لذا يجب النظر إلى دروسها المستفادة فى ضوء متغيراتها الحاكمة ، وأخذ ما يلائم الأزمة الحالية ويدعم إدارتها ، ففى حرب فيتنام عانت الإدارة الأمريكية معاناة شديدة من وسائل الإعلام الأمريكية ، حيث عرضت أدلة هزيمة الولايات المتحدة ، والخسائر البشرية الهائلة وغير المبررة فى صفوف الفيتناميين والأمريكيين ، والممارسات اللاإنسانية ، وعمليات الإبادة التى ارتكبها الجيش الأمريكى فى فيتنام ، وقد استوعبت الإدارة الأمريكية جيداً هذه التجربة ، وعندما قامت الولايات المتحدة بغزو جرينادا عام ١٩٨٣ استفادت من التجربة البريطانية التى فرضت سيطرة واسعة على الصحافة البريطانية أثناء حرب فوكلاند ، وهو نفس ما حدث فى حرب الخليج الثانية عام ١٩٩٠ حين شنت " عاصفة الصحراء " بعيداً عن الإعلام المصاحب لحرب فيتنام ، وتم تغليب وجهة النظر العسكرية على وجهة النظر الإعلامية ، وتم فرض رقابة كاملة على الأخبار لم تحدث فى التاريخ الأمريكى ، وقد تكررت تلك التجربة المستفادة للمرة الثالثة عند الغزو الأمريكى للعراق عام ٢٠٠٣ ، بصرف النظر عن مدى الموافقة على ما تم فى الأزمات الثلاث .

وعلى الجانب الآخر فقد أدت التجربة المصرية فى حرب ١٩٦٧ إلى فقدان الإعلام المصرى مصداقيته بدرجة كبيرة ، وهو ما حاول استرداده فى حرب ١٩٧٣ باتباع أسلوب مغاير للأسلوب الأمريكى السابق ذكره ، حيث اهتم القائمون على الإعلام المصرى بأن يرى المراسلون الصحفيون بأنفسهم ما يؤكد صدق البيانات الإعلامية المصرية ويعيد المصداقية ، وفى يوم ١٩٧٣/١٠/١٤ ذكر مراسل التليفزيون البريطانى الذى حضر عملية استسلام الموقع الإسرائيلى شمال خليج السويس " أن ما شاهده جميع المراسلين أمر يعطى الثقة فى البلاغات العسكرية المصرية ، ويؤكد أنها تعتمد على الحقائق " ، وأضاف مراسل وكالة رويتر " أن تنظيم حضور المراسلين الأجانب لعملية استسلام الموقع الإسرائيلى كان أكثر من رائع " ، وذكر مراسل أمريكى أن " مصر بذلت مجهوداً واعياً لملء فجوة الثقة التى ورثتها نتيجة للأكاذيب التى كانت تذيعها أثناء حرب ١٩٦٧ ، وأن الحكومة المصرية تقوم بترتيب رحلات صحفية إلى جبهة سيناء بلغت ثلاث رحلات حتى الآن " (محمد عبد القادر حاتم ٢٠٠٠ : ١٢٢ – ١٢٥) .

٢- الاقتناع بأن الدور الإعلامى يتعدى دور المتلقى والمنتظر :

إن تصاعد الدور الإعلامى فى الأزمات الدولية خلال العقود الماضية ، والتطورات التكنولوجية التى دعمت هذا الأداء ، والتوقعات التى يأمل الجمهور من الإعلام تحقيقها ، والمسئولية الإعلامية تجاه هذه التوقعات ، والمنافسة الإعلامية الحادة من أجل هذا كله ، جعلت الدور الإعلامى يتجاوز بكثير دور المتلقى للأخبار ، والمتابع للأحداث ، والمنتظر لما تسفر عنه من نتائج . لقد أصبح الدور الإعلامى دوراً فاعلاً ، وعلى الرغم من التبعية الإعلامية المفترضة للاستراتيجية السياسية فى هذه الحالة ، إلا أن الإعلام لم يعد تلك الأداة الراضية بما يقدم إليها وما يراد منها .

لقد دلت العديد من الأزمات الدولية على أن الدور الإعلامى قد تجاوز هذه المرحلة ، وأنه من الضرورى الاستفادة من التجارب الإعلامية الإيجابية السابقة ، ودورها الفاعل ، وما آلت إليه الأمور عندما لم يستجب لها أو أهملت تقديراتها ، كما حدث حين نشرت عدة صحف أوربية أثناء الحرب العالمية الثانية معلومات عن حشود ألمانية على الحدود السوفيتية عام ١٩٤١ رغم وجود معاهدة عدم إعتداء بين الدولتين ، وتم إهمال كل هذه الأخبار حتى وقع الغزو الألمانى ، وقد تكررت هذه التجربة بعد ذلك كثيراً عندما حذرت أقلام صحفية مصرية عام ١٩٦٧ من وقوع حرب بعد إعلان إغلاق مضيق العقبة ، وعندما حذرت بعض الأصوات الإعلامية الإسرائيلية من استعداد مصر لشن حرب على إسرائيل قبل حرب ١٩٧٣ ، وكما ذكرت بعض الأنباء الصحفية عن وجود حشود عراقية على الحدود الكويتية قبل الاجتياح بعدة أسابيع ، لقد أدى الإعلام فى كل هذه الأزمات وفى غيرها دوراً بارزاً كبر أو صغر ، إلا أننا لا نستطيع إغفال أنه أصبح دوراً مؤثراً ، ويجب عند استعادة الأحداث التوقف عنده كثيراً .

٣- الأزمات البعيدة ... ليست بعيدة :

لم تعد هناك أزمات دولية بعيدة فى تأثيراتها عن دولة تبعد عنها جغرافياً وتقبع فى مكان قصى ، ولم يعد هناك أزمات دولية بعيدة عن توقعات الاقتراب من مصالح الدولة وأمنها ، ولم يعد ممكناً أن يتابع الجمهور أزمة دولية معتقداً أنها لا يمكن أن تمس حياته ، فعندما أغلقت قناة السويس أثناء حرب ١٩٥٦ وبعد حرب ١٩٦٧ تأثرت كل دول العالم اقتصادياً بارتفاع تكلفة شحن البضائع بين الشرق والغرب ، حتى تلك الدول التى لم يكن لها علاقة من قريب أو بعيد بأطراف الأزمة ولم تكن تعنيها على الإطلاق ، وعندما انخفض إنتاج البترول وارتفعت أسعاره ارتفاعاً غير مسبوق بسبب حرب ١٩٧٣ تأثرت كل دول العالم المستوردة له وغير المستوردة بهذا الارتفاع .

لقد أصبحت كل مسارات العالم متقاطعة ، وإذا كانت الأزمات الدولية تظهر خطأ بعض السياسيين فى تقديراتهم بشأن احتمالاتها ومخاطرها ، فإن الدور الإعلامى يجب أن يكون حاضراً ، ومراقباً ، ومحذراً فى وقت مبكر قبل أن تصل الأزمة فى الوقت الحرج وغير الملائم للاستعداد أو المواجهة .

٤- إدماج فكر إعلام الأزمات فى منظومة الأداء الإعلامى :

تأخر العديد من دول العالم فى استيعاب فكر إدارة الأزمات ضمن الثقافة الإعلامية ، قد يكون هذا انعكاساً لغياب ثقافة الأزمة فى المجال السياسى وفى ثقافة هذه المجتمعات ، إما بسبب استبعاد احتمال مواجهة الأزمات ، أو بسبب اتجاه راسخ فى عدم الدخول فى صدام دولى ، أو لضعف الطموح والإرادة ، أو بسبب الاعتماد على قوى أخرى فى الحفاظ على الوجود ، وأيا كانت الأسباب فقد أفضى ذلك فى النهاية إلى عدم وجود فكر للأداء الإعلامى فى الأزمات الدولية ، وهو ما ينعكس فى تخبط الأداء الإعلامى امتداداً للتخبط السياسى حين تقع الأزمة ، وعدم فهم قواعد الدور الإعلامى ، وهو ما يبدو بوضوح فى المحصلة النهائية السلبية للأزمة .

لذا فإن من الضرورى أن يكون أحد الدروس المستفادة من الأزمات الدولية إدماج الرؤية الإعلامية فى إدارة الأزمات ضمن السياسة العامة ، ودراسة التجارب الإعلامية الدولية الأخرى ، وإعداد سيناريوهات إعلامية للأزمات المحتملة ، وتدعيم هذا التخصص الإعلامى بالرؤية السياسية التى تمثل المنطلق الرئيسى للسياسة الإعلامية ، ودراسة علاقة الأداء الإعلامى بأداء الأدوات الأخرى السياسية والعسكرية والقانونية والاقتصادية المستخدمة فى إدارة الأزمات ، ليصبح هذا الفكر جزءاً أصيلاً من التخصص الإعلامى للممارسين فى هذا المجال .

٥- إعداد الجمهور إعلامياً لمواجهة أى أزمات قادمة :

نظراً لما يمثله الرأى العام من قاعدة مؤثرة لإدارة الأزمات الدولية ، فلا يكفى أن يمتلك الإعلاميون ثقافة إدارة الأزمات ، وإنما يقع على الإعلاميين مسئولية إعداد الجمهور أيضاً لمواجهتها ، وإدراك أن الأزمات قد أصبحت جزءاً من المجتمعات الحديثة ، وعليهم أن يتعلموا ماذا يفعلون عندما تقع ، وكيف يتعرضون لوسائل الإعلام المؤيدة والمضادة بوعى ، ومعرفة أن ما يذاع أو ينشر إنما يستهدف تحقيق سياسات استراتيجية ، ويخدم أهداف واضعيها ، كما يجب على الإعلام توعية الجمهور بتجارب الشعوب الأخرى ، وكيف واجهت أزماتها ، وتحملت تبعات نتائجها ، وأهمية تماسك الرأى العام وعدم الانسياق وراء ما يجعله منقسماً على نفسه فى الوقت الذى لا ينبغى فيه أن يحدث هذا الانقسام ، كما يجب أن يتم هذا الإعداد فى الأوقات العادية حتى يكون الجمهور مستعداً وواعياً بدرجة كافية لمواجهة أى أزمات محتملة .

٦- توثيق الأداء الإعلامى للأزمات الدولية :

لا يكفى لاستيعاب التجارب الإعلامية فى الأزمات الدولية أن يتم مناقشاتها ودراستها ، وإنما يجب أن يتم توثيقها إعلامياً بكل تسجيلاتها ، ولقاءاتها ، وصورها ، وإنفعالاتها ، وأفعالها ، وردود أفعالها ، فهذه الوثيقة هى المرجع الحى للتجربة الإعلامية ، وهى الحالة التى يتم فيها تجميد اللحظات الحاسمة ، وشتى حالات الأداء الإعلامى ، وملامح الوجوه ، والإشارات الدالة ، والتعبيرات الموحية ، والانفعالات الحية التى لا تستطيع الأوراق أن ترصدها مهما كانت دقة الوصف ، إن هذا التوثيق هو الذى يجعل لهذه المرجعية قيمة خاصة بعد مضى وقت قد تتبدل فيه السياسات والانطباعات والآراء ... ويمضى من رأى وعاصر وشارك وشهد .