



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية

دراسة حالة وزارة الخارجية والمغتربين

**The Role of Political Marketing in The Syrian Crisis
Management**

Case Study: The Ministry of Foreign Affairs and Expatriates

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال/التسويق

إعداد:

الطالب عبد الكريم علي خونده

إشراف:

الأستاذ الدكتور أيمن حسن ديوب

أستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد – جامعة دمشق

العام الدراسي: ٢٠١٩-٢٠٢٠ م

السادة أعضاء لجنة الحكم والمناقشة

اسم الدكتور	التخصص	التوقيع
د. تيسير زاهر جامعة دمشق عضواً	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال الاختصاص: إدارة المؤسسات الخدمية	
د. سامر مصطفى جامعة دمشق عضواً	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال الاختصاص: تسويق دولي	
د. أيمن ديوب جامعة دمشق عضواً مشرفاً	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال الاختصاص: تنمية إدارية	
د. حسن مشرقى جامعة البعث عضواً	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال الاختصاص: نظرية القرارات الإدارية	
د. سوزان عبيدو جامعة دمشق عضواً	المدرس في قسم إدارة الأعمال الاختصاص: تسويق مصرفي	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



(آية ١١٤، سورة طه)

صدق الله العلي العظيم

التعهد

أنا الموقع أدناه عبد الكريم علي خونده، أتعهد أن رسالتي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال/التسويق بعنوان: "دور التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية: دراسة حالة وزارة الخارجية والمغتربين" هي من إنتاجي العلمي والعملية، وأي جهد إضافي في الرسالة تمت الإشارة إليه وفقاً لمنهجية التوثيق المعتمدة في نظام American Psychological Association (APA) حفظاً لحقوق أصحابها.

لهذه الرسالة حقوق طباعة ونشر، مع مراعاة الاستثناء القانوني وبشروط اتفاقيات الترخيص لإعادة الطباعة والنشر، حيث لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء منها بدون إذن كتابي من جامعة دمشق-كلية الاقتصاد.

الاسم: عبد الكريم علي خونده.

التاريخ: ٢١ حزيران ٢٠٢٠

التوقيع:

الشكرُ والتقدير

أحمدُ الله ربَّ العالمينَ وأشكره، الذي أمدني بالقوة والصبر على إتمام بحثي هذا، وتجاوز الصعابِ الجسام التي واجهتني خلالَ تحضيره وكتابته، وإنهائه.

لا يسعني، تقديرًا وعرفانًا، إلا أن أتقدم بالشكرِ

والتقديرِ لجامعتي، جامعة دمشق، وبشكلٍ خاص كلية الاقتصاد ولجميع العاملينَ فيهما، وأخصُّ بالشكرِ الجزيل مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور أيمن حسن ديوب الذي لم يدخر جهداً في يومٍ من الأيام سواء في الإشرافِ على الرسالة أو في إخراجها بهيئتها الكاملة شكلاً ومضموناً، أو في تقديم النصيح والمشورة والمتابعة الحثيثة في جميع مراحل بحثي، وكان على الدوام مثال العالم الطالب المتواضع في رأيه، والمصوب في توجيهه، والواثق في تشجيعه. ويحدوني الأمل بأن ثقته الغالية التي وضعها في عملي منذ بداية الطريق لن تذهب أدراج الرياح ...

كما أتقدم بالشكرُ والعرفان إلى السادة الافاضل

أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم القبولَ بمناقشة بحثي، وعلى ملاحظاتهم، ومقترحاتهم، وآرائهم القيّمة التي لم تزدُ البحثَ إلا سمواً في العلم والصياغة، ولم تزدني إلا سعياً لغرفٍ مزيدٍ من العلم، وعلى خبرتهم

وصبرهم أثناء قراءتها ومناقشتها بشكل لا يمكن تجاوزه
أو نسيانه، ما أسهم في إثراء الرسالة وإغناء نفسي.
وأخيراً وليس آخراً، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان
لكل قريب وبعيد، سواء في الحقل الأكاديمي بالجامعة
أو في الحقل المهني بوزارة الخارجية والمغتربين،
أسهم من حيث يعلم أو لا يعلم في مد يد العون، وبذل
جهداً لمساعدتي على إنجاز هذا الجهد المتواضع، على
ما بذلوه من جهود وما تحملوه من مسؤولية وأمانه في
الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وعلى ما طرحوه من أفكار
علمية وعملية ساهمت بلا شك في إخراج البحث بهيئته
المثلى.

ختاماً، أسأل الله العليّ القدير أن يُجزي من ساعدني
جميعهم عني خير الجزاء.
والله وليّ التوفيق...

الإهداء

إلى من حملني إلى هذه الحياة ... إلى من حمل همي ... ولا زال ... إلى أمي

إلى الرجل الذي لما تشخه منه ... إلى من رباني صغيراً وراعاني كبيراً ... إلى أبي

إلى الحب الذي رافقني منذ النيت ... إلى رفيقة الدرب ... إلى جوارحي وملاحي ... إلى زوجتي

إلى جنتي وفشتي وديناي ... إلى جنى . أحمد . ديانا

إلى عزوتي ... وعزائي ... وعزّي ... إلى عائلتي

إلى رجالات الجيش العربي السوري الشرفاء الذين أقاموا الحق وأزهقوا الباطل على أرض هذا البلد الصامد ...

إلى الأيادي البيضاء التي ساعدتني في هذا ...

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المنواضع ...

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٥	الجزء التمهيدي: الإطار العام للبحث
١٦	ملخص
١٧	Abstract
١٨	مقدمة
٢١	أولاً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث
٢٢	ثانياً: الدراسات السابقة

٣٧	ثالثاً: مشكلة البحث
٣٨	رابعاً: نموذج ومتغيرات البحث
٣٩	خامساً: حدود ومحددات البحث
٤٠	سادساً: فرضيات البحث
٤١	سابعاً: أهمية البحث
٤٣	ثامناً: أهداف البحث
٤٤	تاسعاً: منهجية البحث
٤٥	الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث
٤٦	الفصل الأول: التسويق السياسي
٤٧	المبحث الأول: جذور واتجاهات التسويق السياسي
٧١	المبحث الثاني: نظريات ونماذج التسويق السياسي
١٠٤	المبحث الثالث: عناصر مزيج التسويق السياسي
١٢٨	الفصل الثاني: إدارة الأزمة السياسية: تطوير البدائل
١٢٩	المبحث الأول: مفاهيم وأسباب الأزمات
١٤٤	المبحث الثاني: أنواع ومراحل الأزمات السياسية
١٥٥	المبحث الثالث: إدارة الأزمات السياسية
٢٠١	الفصل الثالث: توجه إدارة الأزمة السورية بالتسويق السياسي
٢٠٥	المبحث الأول: حالة وزارة الخارجية والمغتربين
٢٢٨	المبحث الثاني: إدارة الأزمة السورية: المراحل والحل
٢٦٢	المبحث الثالث: استخدام عناصر مزيج التسويق السياسي من قبل وزارة الخارجية والمغتربين في إدارة الأزمة السورية
٢٨٣	الجزء الثالث: الإطار العملي للبحث

٢٨٤	الفصل الأول: تحليل مضمون الخطاب السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين
٢٨٤	المبحث الأول: التحليل النظري والعملي لمضمون الخطاب السياسي للوزارة
٣٠١	المبحث الثاني: نتائج تحليل مضمون الخطاب السياسي
٣٠٥	المبحث الثالث: الربط بين عناصر مزيج التسويق السياسي المستخدم من قبل الوزارة وبين مضمون خطابها السياسي
٣٠٨	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
٣٠٩	المبحث الأول: مجتمع وعينة البحث: التحديد والتوصيف
٣٢١	المبحث الثاني: الدراسة الوصفية: وصف عينة ومتغيرات البحث
٣٣٤	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
٣٤٦	المبحث الرابع: تحليل آموس
٣٤٩	الفصل الثالث: النتائج والتوصيات
٣٤٩	المبحث الأول: النتائج
٣٥٦	المبحث الثاني: التوصيات
٣٦٠	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
١	نموذج إدارة وزارة الخارجية والمغتربين للأزمة السورية	٢٠
٢	نموذج البحث	٣٩
٣	التطور التاريخي لفكر التسويق السياسي	٥١
٤	قياس عملية إدارة المنتج السياسي في التسويق السياسي	٧٤

٨٤	هيكل التبادل الثلاثي للتسويق السياسي	٥
٩٢	مقارنة بين نموذج التسويق السياسي ونموذج التسويق التقليدي	٦
٩٤	نموذج العملية للتسويق السياسي وفقاً لـ Niffenegger	٧
٩٦	نموذج تسويق المنتج السياسي	٨
٩٦	عمليات اتخاذ القرار لدى الناخب	٩
٩٨	نموذج تفاعلات أصحاب المصلحة بناءً على تبادل القيمة في التسويق السياسي	١٠
٩٩	نموذج الخارطة التسويقية للمرشح	١١
١٠٣	نموذج Newmann للتسويق السياسي	١٢
١٠٨	دورة حياة المنتج السياسي	١٣
١٤٨	مصفوفة الأزمة	١٤
١٥٠	مراحل الأزمة السياسية	١٥
١٦٥	تحليل SWOT للأزمات	١٦
١٦٩	مفهوم الكفاءة والفاعلية في إدارة الأزمات السياسية	١٧
١٧٤	مراحل إدارة الأزمة	١٨
١٨٩	متطلبات إدارة الأزمة السياسية	١٩
١٩٣	خطة استمرارية الأعمال	٢٠
١٩٩	العلاقة الثلاثية بين الجمهور والإعلام والسياسيين خلال اتصالات الأزمة	٢١
٢٠٤	بنية السوق السياسية السورية خلال الأزمة	٢٢
٢٠٧	عناصر رؤية الوزارة لإدارة الأزمة السورية	٢٣

٢١٥	تحليل SWOT في وزارة الخارجية والمغتربين	٢٤
٢١٨	التمثيل الدبلوماسي العربي والأجنبي في الجمهورية العربية السورية	٢٥
٢٢٠	اجتماعات مسار جنيف	٢٦
٢٢١	اجتماعات مسار الأستانة	٢٧
٢٢٢	تطور الاجتماعات الثنائية لوزارة الخارجية والمغتربين خلال الأزمة السورية	٢٨
٢٢٣	تطور الدعاية السياسية لوزارة الخارجية والمغتربين خلال الأزمة السورية	٢٩
٢٢٥	تطور أنشطة الحلفاء والأصدقاء مع تطور الأزمة السورية	٣٠
٢٢٩	الإطار الإيكولوجي للأزمة السورية	٣١
٢٤٥	تطور الأزمة السورية سياسياً خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٩	٣٢
٢٦١	تطور مسار إدارة الأزمة السورية	٣٣
٢٧٦	عناصر الاتصال السياسي	٣٤
٢٩٠	حجم الخطاب السياسي للوزارة مقدراً بعدد الكلمات	٣٥
٢٩١	عدد ونوعية الجمل المستخدمة في الخطاب السياسي للوزارة	٣٦
٢٩٢	عدد الأسئلة المستخدمة في الخطاب السياسي للوزارة.	٣٧
٢٩٣	عدد المواضيع والأفكار التي استخدمها الخطاب السياسي للوزارة	٣٨
٢٩٥	توزع الأفكار المتعلقة بحل الأزمة في الخطاب السياسي خلال تطورها	٣٩
٢٩٥	توزع الأفكار المتعلقة بمكافحة الإرهاب في الخطاب السياسي	٤٠
٢٩٦	توزع الأفكار المتعلقة بالوضع الاقتصادي والاجتماعي والعقوبات الاقتصادية في الخطاب السياسي	٤١

٢٩٧	توزع الأفكار المتعلقة بالنظام الدولي والتدخل الخارجي في سورية بالخطاب السياسي	٤٢
٢٩٧	توزع الأفكار المتعلقة بأسلحة الدمار الشامل والجولان والقضية الفلسطينية في الخطاب السياسي	٤٣
٣٢١	توزع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس	٤٤
٣٢٢	توزع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة العمرية	٤٥
٣٢٣	توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي	٤٦
٣٢٤	توزع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية	٤٧
٣٢٥	توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمنصب الوظيفي	٤٨
٣٢٦	توزع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في إدارة الأزمات	٤٩
٣٢٧	توزع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في التسويق السياسي	٥٠
٣٤٧	التأثيرات المباشرة للتسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية	٥١

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١	الفرق بين الدعاية السياسية والتسويق السياسي	٦٦
٢	تعريفات نموذج التبادل المبني على جماعات المصالح	٩٧
٣	مصفوفة نموذج توجه الحزب بالعلامة السياسية	١٠١

١٣٨	المصطلحات المشابهة للأزمة والفروق فيما بينها	٤
٢١٥	تحليل نقاط القوة والضعف في وزارة الخارجية والمغتربين	٥
٢١٦	تحليل المخاطر والفرص الخارجية في وزارة الخارجية والمغتربين	٦
٢١٧	مصفوفة تحليل SWOT لوزارة الخارجية والمغتربين	٧
٢١٩	بيان اجتماعات مسار جنيف	٨
٢٢١	بيان اجتماعات مسار الاستانة	٩
٢٢٢	الاجتماعات الثنائية لوزارة الخارجية والمغتربين خلال الأزمة السورية	١٠
٢٢٣	تطور الدعاية السياسية لوزارة الخارجية والمغتربين خلال الأزمة السورية	١١
٢٢٤	تطور أنشطة الحلفاء والأصدقاء مع تطور الأزمة السورية	١٢
٢٣٩	البيانات الصادرة عن رئاسة مجلس الأمن الدولي بخصوص الأزمة السورية	١٣
٢٤٠	القرارات الصادرة عن مجلس الأمن الدولي بخصوص الأزمة السورية	١٤
٢٨٩	التحليل اللغوي لخطابات السيد الوزير أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٩.	١٥
٢٩٤	حجم أهم الأفكار والمواضيع الواردة في الخطاب السياسي للوزارة	١٦
٣٠١	استراتيجيات الخطاب السياسي للسيد الوزير أمام الدورة العادية للجمعية العامة للأمم المتحدة ٢٠١١-٢٠١٩	١٧
٣١٠	توزيع استمارات الدراسة على العينة المدروسة	١٨
٣١٢	اختبار Kolmogorov-smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي	١٩
٣١٣	اختبار Levene لاختبار التجانس في بيانات أبعاد الدراسة	٢٠

٢١	مصفوفة الارتباط بين مستوى الإجابة الأولى ومستوى الإجابة الثانية	٣١٤
٢٢	الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة	٣١٥
٢٣	قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach's Alpha	٣١٩
٢٤	توزع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس والمنصب الوظيفي	٣٢٧
٢٥	توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي	٣٢٨
٢٦	الاستقلالية بين "المؤهل العلمي" و "المنصب الوظيفي"	٣٢٩
٢٧	توزع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في إدارة الأزمات والمنصب الوظيفي	٣٢٩
٢٨	توزع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في التسويق السياسي والمنصب الوظيفي	٣٣٠
٢٩	الاحصاءات الوصفية تبعاً لعبارات الاستبانة	٣٣١
٣٠	الاحصاءات الوصفية تبعاً لمحاور البحث	٣٣٣
٣١	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور المنتج السياسي في إدارة الأزمة السورية	٣٣٥
٣٢	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور التكلفة السياسية في إدارة الأزمة السورية	٣٣٦
٣٣	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور التوزيع السياسي في إدارة الأزمة السورية	٣٣٨
٣٤	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور الترويج السياسي في إدارة الأزمة السورية	٣٣٩
٣٥	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور عناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية	٣٤١
٣٦	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور عناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية	٣٤٢
٣٧	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بإدارة الأزمة السورية	٣٤٣
٣٨	نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بدور عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية	٣٤٥

٣٤٧	قيم مؤشرات الملائمة للنموذج المقترح في تحليل آموس	٣٩
٣٤٨	القيم المعيارية ودلالة التأثير المباشر لعناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية	٤٠

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	التسلسل
٣٨٨	الاستبانة الإحصائية	١
٣٩١	أسماء محكمي الاستبانة الإحصائية	٢
٣٩٢	قائمة بالخطابات السياسية التي تم تحليلها في الإطار العملي للبحث	٣

الجزء التمهيدي: الإطار العام للبحث

The Introductory Part: Research General Framework

ملخص

يهدف البحث إلى دراسة دور التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية، وذلك بدراسة دور كل عنصر من عناصر مزيج التسويق السياسي: المنتج السياسي، التوزيع السياسي، التكلفة السياسية، والترويج السياسي في إدارة الأزمة السورية من خلال دراسة حالة وزارة الخارجية والمغتربين وكفاءة استخدامها لعناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية. استخدم البحث المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وتحليلها وصولاً إلى النتائج والتوصيات، حيث تم جمع البيانات الثانوية بالإطلاع على الكتب والمراجع والدوريات العلمية المتخصصة في موضوعي التسويق السياسي وإدارة الأزمات، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء دراسة ميدانية بعد تصميم استبانة إحصائية وتوزيعها على عينة بحثية مؤلفة من ١٨٠ مفردة من العاملين في وزارة الخارجية والمغتربين، وتم تحليل الإجابات باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS v.٢٦، بالإضافة إلى استخدام التحليل الإحصائي لبنية العزوم AMOS، كما استخدم الباحث منهج مدرسة فيينا في تحليل الخطاب لتحليل الخطاب السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين، وتحليل SWOT لدراسة البيئة الداخلية والخارجية للوزارة وعملية صناعة القرارات التي تم اتخاذها خلال تطور الأزمة السورية. توصل الباحث إلى نتيجة أساسية تقول بوجود دور معنوي للتسويق السياسي متمثلاً في عناصره الأربعة في إدارة الأزمة السورية، وقد كان دور عنصري التكلفة السياسية والتوزيع السياسي أكبر من دور عنصري الترويج السياسي والمنتج السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين في إدارة الأزمة السورية، وهو ما أكدته نتائج الجزء العملي من البحث. ولا شك أن البحث يفتح نوافذ جديدة لإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية في دراسة كل من متغيري التسويق السياسي وإدارة الأزمات، وإمكانية الاستفادة من الربط بينهما سواء على المستوى النظري من قبل الباحثين المختصين أم على المستوى العملي من قبل وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية.

Abstract

The research aims to study the role of Political Marketing in the Syrian Crisis Management, through studying the role of every single element of the Political Marketing Mixture: the political product, distribution, cost and promotion in the Syrian Crisis Management. The research used the inductive descriptive approach through collecting, tabulating and analyzing data and information to reach the results and recommendations, where secondary data were collected by reading books, references and scientific periodicals specialized in the subject of political marketing and crisis management, as well as the primary data were collected through a field study after designing a statistical questionnaire and distributed it on a research sample (١٨٠ employees) in the Ministry of Foreign Affairs and Expatriates, the answers were analyzed by statistical Package for Social studies SPSS v.٢٦, in addition to Analysis of Moments of Structure AMOS, and the researcher used Vienna School to Analyze Speech to analyze the Political Speech of the Ministry, and SWOT analysis to study the internal/external environment of the ministry and decisions taken during the crisis. The research's genuine result says there is a role of political marketing in the management of the Syrian Crisis, and the role of political cost and distribution were much bigger than the role of political promotion and product, this was confirmed by the results of the practical part of the research. There is no doubt that this research opens new windows for further future studies in studying each of both variables the political marketing and crisis management and the possibility of benefiting from the correlation between them, both at the theoretical level by the specialized researchers or the empirical level by the ministry itself.

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تحدياتٍ وتغييراتٍ جمةً في ظل ثورة المعلومات، وتطور وسائل التواصل والاتصال، وانتقال البشرية إلى العصر الرقمي. ولا شك أن هذه المتغيرات زادت احتمال حصول الأزمات وانتقالها بأنواعها المختلفة وعلى المستويات كافة. وقد أثرت تلك الأزمات المتتالية على سير عمل المؤسسات سواء الاقتصادية أم السياسية أم الاجتماعية، وعلى استمراريتها في ذلك العالم المتغير. حيث يعتمد نجاح أي منظمة، وقدرتها على مواكبة التطورات، وإدارة الأزمات التي تواجهها على تكيفها مع التغيرات السريعة والمعقدة التي تحصل في بيئة أعمالها، وهو ما يجعل إدارة الأزمات أمراً أساسياً لاستمرار أي منظمة في عملها، ما جعل من الضروري البحث عن الطرق المناسبة لمواجهة هذه الأزمات والتعامل معها لتخفيف سلباتها وتعظيم إيجابياتها. أعطى هذا الأمر دوراً جديداً ومهماً للتسويق السياسي في حياة أي مؤسسة سياسية لمساعدتها على تفادي الوقوع في الأزمة أولاً من خلال الوقاية والتحضير، من ثم مواجهة الأزمة حال حدوثها والتعامل مع تطوراتها، وأخيراً التعافي منها وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة والمخاطر إلى فرص.

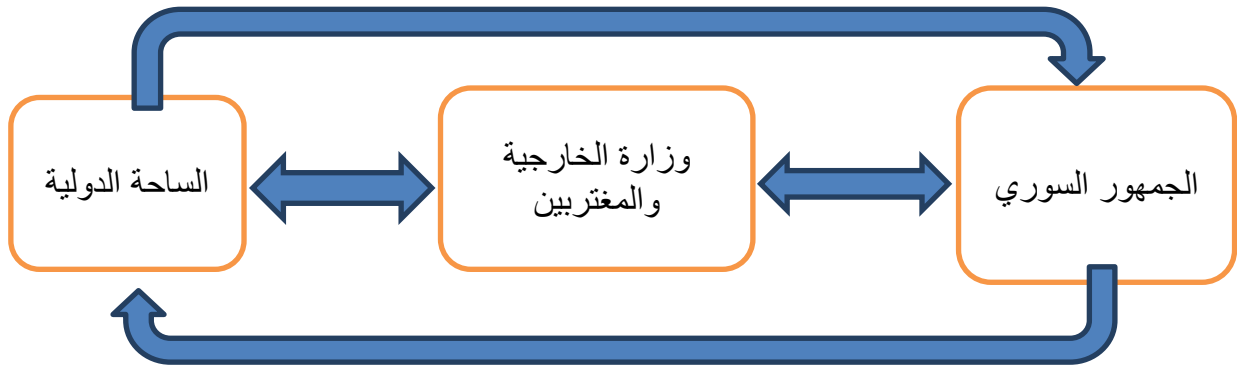
لقد مرّ ما يزيد على ثماني سنوات منذ شهر آذار ٢٠١١، وسورية تعيش أزمةً لم يشهد العالم مثيلها خلال تاريخه الحديث. أزمةٌ عانت منها مكونات المجتمع السوري كلها من النواحي جميعها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الثقافية والقيمية أيضاً. لطالما كان الجانب السياسي للأزمة هو الأكثر تعقيداً والأكثر تأثيراً وتأثيراً بمجرياتهما، حيث لعبت وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية دوراً حيوياً وجوهرياً كواحدة من أهم المؤسسات التي واجهت الأزمة وشاركت في إدارتها، واتخذت قراراتٍ حاسمة ساهمت إلى حدٍ كبير بتخفيف وطأة الأزمة على الواقع السوري، وتعزيز الهوية السورية في الساحات الدولية، وتعزيز العلاقة مع الجمهور السوري بشكلٍ سمح بنقل حقيقة ما يجري إلى النظامين الإقليمي والعالمي. جرى ذلك كله من خلال استخدام الوزارة لعناصر التسويق السياسي بشكل مستمر على مدى أعوام الأزمة تحقيقاً لهدفين أساسيين: أولاً، توضيح حقيقة ما يجري في سورية للنظامين الإقليمي والدولي. وثانياً، تخفيف آثار تفاعلات النظامين الإقليمي والدولي على ما يجري في سورية. يمكن تحليل استخدام الوزارة لعناصر التسويق السياسي على مستويين: الداخلي على مستوى الدولة السورية، الأمر الذي أسهم في تعزيز العلاقة والتفاهم بين الوزارة

والمجتمع السوري؛ والخارجي على مستوى النظام الإقليمي والدولي، وأسهم بتسيخ وحدة وسيادة الدولة السورية على الساحتين الإقليمية والدولية. من هنا برزت الحاجة لدراسة دور التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية من خلال دراسة كفاءة وزارة الخارجية والمغتربين في إدارة هذه الأزمة.

الأزمة السورية، شأنها شأن أي أزمة سياسية أخرى، فرضت تهديداً واضحاً على الأمن الوطني والقومي للدولة السورية، وضغطاً زمنياً شديداً على صانع القرار فيها، وغموضاً واضحاً بقلّة المعلومات الأولية حولها. تعد وزارة الخارجية والمغتربين إحدى المؤسسات السورية السياسية الأساسية في التعامل مع هذه الأزمة، خاصةً في ظل الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة خلال وقت ضيق لمواجهة مواقف طارئة، وفي ظل عدم توافر المعلومات الكافية لمواجهة تلك المواقف وضرورة اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وفي ظل التهديد المستمر بامتداد الآثار السلبية للأزمة واتساعها. هذا باختصار هو المفهوم الإجمالي لإدارة الأزمة السورية (Syrian Crisis Management).

تنقسم وظيفة التسويق السياسي التي قامت بها الوزارة خلال الأزمة إلى شقين: الأول، وقائي من خلال بناء شبكة اتصال سياسي مع مجموعة من الدول الصديقة مثل إيران، وروسيا، والصين، وغيرها قبل الأزمة بسنوات، وقد أثرت مواقف وزارة الخارجية والمغتربين التي اتخذت سابقاً بشكل تراكمي على القرارات التي اتخذت خلال الأزمة. أسس ذلك البرنامج الوقائي قاعدة صلبة لدى الجمهور السوري نفسه حول مفهوم الصديق والعدو، مدعوماً بتوقيع العديد من الاتفاقيات واتخاذ التدابير الدبلوماسية الاحترازية لتحسين سورية، ووضع الخطط والبرامج المستقبلية والاستفادة من التجارب والأخطاء السابقة. الثاني: إجرائي من خلال مواكبة الأزمة منذ بدايتها ومواجهة تطوراتها. ساهم البرنامج الإجرائي في الحد من التطورات الكارثية للأزمة من ثلاث نواحٍ: الأولي من خلال توضيح صورة ما يجري داخل سورية على الساحة الدولية وإزالة الالتباس الذي لف حقيقة الأحداث في الداخل السوري. جرى ذلك باستخدام عناصر التسويق السياسي لدى الوزارة عبر تعزيز اتصالات وعلاقات سفاراتها في الدول المعتمدة لديها وعبر مندوبيها الدائمين لدى المنظمات الدولية، أو تعزيز اتصالاتها مع ممثلات الدول العربية والأجنبية داخل سورية، وأحياناً من خلال الانكفاء عن التعاطي مع منظماتٍ ودولٍ أخرى مثل جامعة الدول العربية ومنظمة المؤتمر الإسلامي وعدد من الدول العربية والأوروبية. الثانية، من خلال تعزيز وتعميق العلاقة مع الجمهور السوري عن طريق توضيح حقيقة المواقف الدولية

وخلفياتها السياسية بواسطة اللقاءات والتصريحات ومن خلال عقد جلسات التشاور والاجتماعات واللقاءات الثنائية المشتركة، والمفاوضات والاجتماعات المتعددة سواء الدولية أو مع المنظمات الدولية والتي عقدت خلال تطور أحداث الأزمة ليس أولها في جنيف ولم يكن آخرها اجتماعات الأستانا و لقاء سوتشي، بالإضافة إلى تشارك إدارة الأزمة مع مؤسساتٍ أخرى ذات صلة في الدولة السورية. أما الثالثة، فكانت بالوصول إلى فكرة برنامج الحل المتكامل للأزمة السورية من خلال ربط الشق العسكري والأمني، مع السياسي، مع المصالحات الوطنية.



* المصدر: من إعداد الباحث، ٢٠٢٠.

شكل رقم (١): نموذج إدارة وزارة الخارجية والمغتربين للأزمة السورية.

رغم أن وزارة الخارجية والمغتربين استخدمت عناصر مزيج التسويق السياسي في وظائفها التقليدية دون مأسسة علمية، إلا أن تطورات الأزمة رسخت ذلك وعززته ليتكامل عملها مع بقية مؤسسات الدولة، وكان الفرق هو أن دور الوزارة سابقاً كان روتينياً في تفاعله مع الأحداث المتلاحقة، وما تغير هو طبيعة التعاطي مع المواقف الطارئة نظراً لخصوصيتها وتهديدها وسرعة تغيرها. وأصبح هدف الوزارة هو التخطيط مسبقاً لأي حدث سياسي، واستخدام عناصر مزيج التسويق السياسي بشكل متناغم على مستوى الجمهور السوري وعلى مستوى البعثات الدبلوماسية والمنظمات الدولية. ما أدى إلى توعية الجمهور السوري بحقيقة ما يجري في السوق السياسية وتوضيح الحقيقة في السوق السياسية الدولية، بعبارة أخرى العمل على إزالة سوء الفهم، وردم الهوة المعرفية بين الوزارة وجمهورها السياسي الداخلي والخارجي؛ أي تعزيز الصورة الذهنية للوزارة وزيادة التوافق وتحقيق الاستقرار في العلاقة بين الوزارة من جهة وجمهورها السياسي من جهةٍ أخرى.

أولاً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

يتعامل البحث مع عدد من المصطلحات، التي لا بد من تحديدها وتعريفها قبل البدء بتحليلها ودراستها:

التسويق Marketing: "العملية التي تشرك بها الشركات الزبائن، وتبني علاقات قوية مع العملاء، وتخلق قيمة للعملاء بهدف الحصول على قيمة من العملاء بالمقابل" (Kotler, Armstrong & Opresnik, ٢٠١٨).

التسويق السياسي Political Marketing: "تطبيق مبادئ واستراتيجيات التسويق في الحملات السياسية من قبل الافراد والمؤسسات، وتتضمن الإجراءات تحليل وتطوير وتنمية وتنفيذ وإدارة الحملات الاستراتيجية من قبل المرشحين والأحزاب السياسية والحكومات، وجماعات الضغط، وجماعات المصالح الذين يسعون لقيادة الرأي العام وتطوير أفكارهم الخاصة، والفوز في الانتخابات وتميرير التشريعات والاستفتاءات بما يلبي حاجات ورغبات الجمهور والجماعات المستهدفة في المجتمع" (Newman, ١٩٩٩, p. xiii).

الأزمة Crisis: "حالة من عدم الانتظام في نظام يعمل بشكل طبيعي، بحيث تشكل تهديداً حقيقياً للهياكل الأساسية، والقيم، والتقاليد الجوهرية للنظام، في ظل ضغط زمني، وظروف غير مستقرة بشكل كبير، وتستلزم من صانع القرار اتخاذ قراراتٍ مصيرية" (Boin, Hart, Stern & Sundelius, ٢٠٠٥, p. ٢).

الأزمة السياسية Political Crisis: "فترة من عدم الاستقرار الذي طال أمده بسبب الصراع بين اللاعبين السياسيين على السلطة السياسية أو بسبب عوامل سياسية مختلفة مثل الانتخابات أو الإدارة العامة للدولة أو بسبب عوامل اجتماعية واقتصادية مثل التنمية" (Obisesan et al., ٢٠١٤).

إدارة الأزمة Crisis Management: "محاولة منتظمة من قبل أعضاء منظمين بالتعاون مع جماعات المصالح لتفادي الأزمة أو إدارتها بشكل فعال في حال وقوعها، ويكون ذلك عندما يتم تفادي الأزمات المحتملة أو عندما يعتقد أصحاب المصالح أن المخرجات الإيجابية لآثار الأزمات في المدى القريب والبعيد تفوق مخرجاتها السلبية" (Pearson and Clair, ٢٠٠٨, p. ٣-٤).

ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث لتكوين خلفية واضحة عن المتغيرات والعلاقة التي تربط تلك المتغيرات التي سيتناولها البحث، وسيكون استعراض الدراسات السابقة عبارة عن تراكم كمي للمفاهيم والأفكار والاستنتاجات المذكورة في تلك الدراسات بما يفضي إلى تراكم نوعي في مجال البحث من حيث الربط بين التسويق السياسي وإدارة الأزمة السورية، كما سيساهم في الإطلاع على كيفية تناول متغيرات البحث ومحدداتها والمنهجية التي تم بناء تلك الدراسات على أساسها؛ الأمر الذي يعزز شمولية تناول الباحث للدراسة والكيفية التي سيتم إنجاز هذا البحث وفقاً لها، تم ذلك كله من خلال مراجعة الدراسات التالية:

١. الدراسات العربية:

١.١. دراسة الناجي (٢٠١٢):

عنوان الدراسة: "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. كانت المشكلة في أن السوق الأردنية أصبحت مفتوحة أمام المنتجات العربية والأجنبية بغض النظر عن منشأها، الأمر الذي دفع إدارات هذه الشركات لاستخدام استراتيجيات ملائمة لمواجهة الأزمة التي أثرت على أدائها التسويقي.

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وصمم استبياناً لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة المؤلفة من ١٩٠ مفردة، واستخدم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبعض الأساليب الإحصائية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وجد الباحث تأثيراً ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة الأزمات الحديثة المتمثلة في تغيير المسار والاحتياطي التعبوي وتفريغ وتفتيت واحتواء الأزمة على الأداء التسويقي لعينة الدراسة من خلال نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية.

١.٢. دراسة عياد (٢٠١٢):

عنوان الدراسة: "معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني".

وقفت الدراسة على الكيفية التي عالجتها إدارة العلاقات العامة في شركة طيران الإمارات المشاكل المتعلقة بتأثر مجالها الجوي من بركان أيسلاند على المستويين الإعلامي والإنساني، من خلال اعتماد منهج دراسة الحالة عبر أسلوب المقابلات المقننة مع مسؤولين في هذا الخصوص وبالاعتماد على الملاحظة الشخصية.

توصلت الدراسة إلى أن شركة طيران الإمارات استطاعت بما لديها من إمكانيات فنية وتقنية مادية وبشرية من إدارة أزمة الرماد البركاني بفعالية إلا أن إدارة العلاقات العامة لا يمكنها إدارة الأزمة دون توفر دعم كامل من إدارة المؤسسة ككل.

١. ٣. دراسة الجار الله (٢٠١٠):

عنوان الدراسة: "جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"

تناول الباحث جهود إدارات العلاقات العامة في عدد من شركات القطاع الخاص السعودية، ودورها في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها تلك الشركات محل الدراسة. درس الباحث تلك الجهود وحلّل الأنشطة التي مارستها إدارات العلاقات العامة في مراحل الأزمة المختلفة بالنسبة لكل شركة، واختار ٦٦ شركة لتكون عينة الدراسة من أصل ٤٤٢ شركة سعودية خاصة في مدينة الرياض.

توصل الباحث إلى نتيجة مفادها انخفاض دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي واجهت الشركات محل الدراسة نظراً لمركزية اتخاذ القرار في تلك الشركات، حيث استحوذت الإدارة العليا على الجزء الأكبر من صناعة القرار واتخاذها. كما توصل إلى تدني مستوى إدارة العلاقات العامة في تلك الشركات سواء قبل الأزمة أو خلالها أو بعدها، وندرة الأبحاث والدراسات التي تجريها إدارات العلاقات العامة في تلك الشركات؛ الأمر الذي يؤدي إلى الاعتماد على أساليب

خاطئة في التعامل مع الأزمة، ناهيك عن وجود الكثير من المعوقات التي تحد من قدرة العلاقات العامة في ممارسة دور فعال في إدارة الأزمات.

١. ٤. دراسة القحطاني (٢٠٠٣):

عنوان الدراسة: "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الكوارث والأزمات عبر استقصاء آراء (٤١) موظفاً بالمديرية العامة للدفاع المدني؛ وتحديد الكفاءات البشرية والتنظيمية والإمكانات المادية القادرة على التعامل مع الأزمات والكوارث.

توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: نقص وجود الأنظمة والقواعد الرسمية وقلة الإمكانات المادية والفنية والتنظيمية، عدا عن النقص في قواعد البيانات والمعلومات وندره استخدام الأساليب العلمية التي تحد من دور إدارة العلاقات العامة عند وقوع الأزمات أو الكوارث.

١. ٥. دراسة الحوامدة (٢٠٠٣):

عنوان البحث: "إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)".

تناول الباحث في دراسته الأزمة التي واجهتها المنظمة التعاونية الأردنية، حيث بدأ بالتعرف على محاور الأزمة مستعرضاً مفهوماً أكاديمياً أولاً، وأسبابها واستراتيجية إدارة المنظمة في التعاطي مع تلك الأزمة ثانياً.

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة لتحليل أسباب المشكلة وصولاً إلى الحلول الممكنة على اعتبار أن كل أزمة لها خصوصية تجعل منها حالة فريدة من ناحية الأسباب والنتائج.

توصل الباحث إلى نتائج أهمها: أولاً، إن الأزمة التي واجهت المنظمة نشأت مع تأسيس المنظمة نفسها، ووصلت إلى المرحلة الحدية بعد تراكمات إدارية ومالية لفترة طويلة. ثانياً، إن لتلك الأزمة نتائج سلبية كبيرة وعميقة على المنظمة خاصةً من حيث آثارها السلبية على الموظفين وسلوكهم المهني. ثالثاً، لم تكن الحلول التي حاولت المنظمة طرحها للتعامل مع تلك الأزمة كافية لمعالجتها وتخفيف آثارها، لأنها لم تكن شاملة ولم تعالج جذور الأزمة. وأخيراً، وجد الباحث أنه يجب على المنظمة التعامل مع الأزمة بطريقة علمية حديثة بعيداً عن المواقف الارتجالية والقرارات غير المدروسة التي اتخذتها إدارة المنظمة.

٢. الدراسات الأجنبية:

٢ . ١ . دراسة Simons ٢٠٢٠:

“Policy and Political Marketing: Promoting Conflict as Policy”

"السياسة والتسويق السياسي: الترويج للنزاع على أنه سياسية"

يهدف الباحث إلى استخدام عدسات التسويق السياسي لفهم الآلية والتفاعلات التي تحصل في مجتمع ما عندما تحاول مجموعة سياسية ما التحالف من أجل تشكيل صيغ مريبة من السياسات العامة، والتي قد لا تكون بالضرورة في الصالح العام أو الصالح القومي. كما يهدف البحث إلى تحديد الشروط البيئية الضرورية التي ينبغي توفرها في المجتمع السياسي وتحديد الإجراءات السياسية التي يجب استخدامها من أجل التأثير على جمهور سياسي وإقناعه بقبول تلك الصيغ المريبة من السياسات الأمنية أو التدخلات العسكرية.

لجأ الباحث إلى دراسة مقارنة بين حالتين: الأولى هي حالة الجدل الدائر في السويد حول ضرورة التدخل العسكري في الأزمة السورية من قبل حلف شمال الأطلسي (الناتو)، والثانية هي حالة الجدل الانتخابي الذي حصل في المملكة المتحدة حول فكرة استخدام القوة العسكرية في حل الأزمة السورية عام ٢٠١٥.

وجد الباحث أنه على الرغم من وجود اختلافات كثيرة بين الحالتين، إلا أن هناك توافقات في الاستنتاجات التي يمكن الخروج بها منهما، وأكد أن أحد أهم الشروط البيئية الضرورية لبناء صيغ سياسية مربية من قبل سلطة ما هي خلق الاهتمام لدى الجمهور السياسي المستهدف بوجود تهديد أمني مباشر وطارئ بالنسبة له، بالإضافة إلى ضرورة بناء رأي عام جذلي عاطفي حول القيم المعنوية والتقاليد التي يجب أن يحافظ عليها هذا الجمهور، كما وجد الباحث أن الخطوة الأولى في حالتي السويد والمملكة المتحدة لبناء صيغ سياسية مربية والترويج لها للحصول على موافقة الجمهور المستهدف هي بناء والحفاظ على علاقة سياسية عاطفية وتفاعلية مستدامة بين السلطة صاحبة القرار وبين الجمهور السياسي المستهدف.

٢ . ٢ . دراسة Mahmoud, et al. ٢٠١٩:

“Effects of Wartime Crisis Perceptions on the Effectiveness of Political Advertising: The Moderating Role of Political Involvement”

"آثار انطباعات الأزمة وقت الحرب على فعالية الإعلان السياسي: الدور المعتدل للانخراط السياسي"

يختبر هذا البحث آلية عمل الإعلان السياسي في سياق هش مثل عدم الاستقرار السياسي أو الحرب في دولة ما، ويستخدم الباحثون استقصاءً بحثياً لجمع المعلومات في فترة الانتخابات البرلمانية السورية لعام ٢٠١٦، حيث قاموا باختبار النموذج الفرضي الذي قاموا بوضعه وتكافؤه المرتبط بالانخراط السياسي من خلال استعمال نماذج رياضية هيكلية.

وجد البحث من الاختبارات التي تم توظيفها هيكلًا مبنياً على أربعة أبعاد: تغليف المعلومات، الموثوقية، السخرية، والتعابير الساخرة. كما وجدوا أن الانطباعات خلال الأزمات لديها أثر سلبي على توجهات الناخبين من خلال السخرية التي يظهرونها تجاه الانتخابات إلى جانب انخراط سياسي منخفض للغاية، كما وجدوا أن التوجهات السلبية مرتبطة مع المستويات المنخفضة من الموثوقية من جانب الناخبين الأقل انخراطاً في العملية السياسية كما أنها مرتبطة أيضاً بدرجة كبيرة مع السخرية السياسية المرتفعة لدى اللاعبين السياسيين الأكثر انخراطاً في العملية السياسية. كما أكد

البحث أن تراجع التوجهات التفضيلية للإعلانات السياسية قد أثر سلباً على رغبة الناخبين في مشاهدة ومتابعة الإعلانات والدعاية السياسية وبالتالي على دعم المرشحين ومدى رغبة الناخبين أصلاً في الذهاب للمشاركة في العملية الانتخابية، وأخيراً لم يجد البحث أي علاقة بين التركيز على الإعلانات السياسية وبين رغبة الناخبين على استعمال أصواتهم الانتخابية في أوقات الازمات.

٢ . ٣ . دراسة Ingenhoff, et al. (٢٠١٨):

عنوان الدراسة: "Reputation Spillover: Corporate Crises' Effects on Country Reputation"

"تداعيات السمعة: آثار أزمات الشركات على سمعة الدولة"

هدف الباحثون في هذه الدراسة استقصاء درجة تأثير المعاني والروابط التي تبنيها وسائل الإعلام بين المنظمات وأوطانها الأصلية على مدى إدراك الجمهور المستهدف لهذه الروابط والمعاني، وبالتالي مساهمة الجمهور في تحديد مسؤولية الأزمات عند حصولها، ومساهمة ذلك في تدهور سمعة تلك الأوطان، بالإضافة إلى استقصاء إمكانية أن تؤثر الصورة الذهنية للبلد قبل حصول الأزمة على الآثار السلبية لتلك الأزمة على البلد.

استخدم الباحثون عينة إحصائية عشوائية من المقيمين في سويسرا والولايات المتحدة لاختبار الروابط المتداخلة بين إحدى الشركات الصينية والصين عند حصول أزمة لدى تلك الشركة، بالإضافة إلى دراسة الصورة الذهنية للصين قبل حصول تلك الأزمة في أذهان تلك العينة، ومدى أثرها في تحديد الآثار السلبية للأزمة التي تعرضت لها تلك الشركة على سمعة الصين نفسها.

وجدت الدراسة أن الروابط والمعاني التي تقدمها وسائل الإعلام للعلاقة بين الشركة ووطنها الأم تلعب دوراً مهماً في رسم الانطباعات لدى الجمهور المستهدف، وبالتالي تحدد موقف ذلك الجمهور من الأزمة التي تعرضت لها الشركة، وتحمل المسؤولية عن حصول الأزمة، وتداعيات ذلك كله على سمعة الدولة. إلا أن الدراسة لم تؤكد وجود علاقة ذات أثر جوهري بين الصورة الذهنية للبلد قبل حصول الأزمة وتداعيات ذلك على تدهور سمعته بعد حصول الأزمة مع

الشركة، وقد قدمت الدراسة مدخلاً جديداً من العلاقة والاتصالات بين الشركات والدبلوماسية العامة من أجل تحليل وتحديد التداخلات المعقدة بين الدول والشركات التي لها طابعاً عالمياً، حيث يساعد ذلك في تحديد الآثار السلبية للأزمة على سمعة كل من الشركة نفسها والبلد الذي تتبع له، وبالتالي تخفيفها والحد من تدهور سمعتها.

٢ . ٤ . دراسة Jaber et al. (٢٠١٧):

عنوان الدراسة: "The Effects of Political Marketing Tools on the behavior of Voters in Iran's ١٣th Presidential Elections (Case Study: the Attitudes of Citizens of Mashhad City)"

"آثار أدوات التسويق السياسي على سلوك الناخبين في انتخابات إيران الرئاسية الـ ١٣ (حالة بحثية: اتجاهات المواطنين في مدينة مشهد)"

تهدف الدراسة إلى تقصي آثار أدوات التسويق السياسي على سلوك الناخبين وتحديد أولوياتهم خلال الانتخابات الرئاسية الإيرانية الثالثة عشر، واعتمد الباحث على دراسة عملية إحصائية لنتائج التصويت لعينة بحثية عشوائية من المواطنين المقيمين في مدينة مشهد يبلغ تعدادها ٣٨٤ مواطناً.

أظهرت نتائج البحث أن الإعلانات التلفزيونية، والإعلانات المقارنة، والإعلانات الشبكية، والإعلانات السلبية، والرسائل الآلية، والحملات الموجهة قبيل الانتخابات، واستخدام المشاهير في الحملات الانتخابية كان له آثار بالغة على سلوك الناخبين على الترتيب، إلا أن الباحثين لم يجدوا أي ارتباط جوهري بين نتائج استطلاعات الرأي، والخطط الترويجية قبيل الانتخابات واستخدام تقنية الفيديو الترويجية وبين سلوك الناخبين وأولوياتهم.

٢.٥. دراسة Wong & Kwong (٢٠١٧):

عنوان الدراسة: "Political Marketing in Macao: A Solution to the Legitimacy Gap for a Hybrid

" Regime?"

"التسويق السياسي في مكاو: هل هو حل لمشكلة الشرعية في الأنظمة المختلطة؟"

يهدف الباحثان إلى تقديم الإجابة على مشكلة البحث المتمثلة في السؤال: هل يمكن للتسويق السياسي أن يردم فجوة الشرعية لدى الأنظمة المختلطة؟ واستخدما منهجية الدراسة المقارنة بين تطبيق التسويق السياسي لدى الأنظمة الديمقراطية والأنظمة المختلطة مثل ذلك المطبق في مقاطعة مكاو الصينية، أي الأنظمة التي تمتلك عناصر ديمقراطية وأخرى سلطوية، وطبقاً بحثهما على المقاطعة خلال الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٤ في ظل وجود الحاكم فرناندو شوي.

توصل الباحثان إلى نتيجة مفادها أن التسويق السياسي لوحده لن يكون قادراً بشكل كامل على تعويض النقص الكبير في الإصلاحات الديمقراطية الحقيقية لدى الأنظمة المختلطة، بل على العكس من ذلك، فإن استخدام أدوات التسويق السياسي في الأنظمة المختلطة يمكن أن يفصح مشاكل العناصر السلطوية في تلك الأنظمة بدلاً من تعزيز شرعيتها، خاصةً عندما لا يتم تلبية حاجات ورغبات الجمهور السياسي، أو الوفاء بالوعود التي يتم قطعها أمام ذلك الجمهور باستخدام أدوات التسويق السياسي.

٢.٦. دراسة Harmes ٢٠١٦:

"political Marketing in Post-Conflict Elections: The Case of Iraq"

"التسويق السياسي في انتخابات ما بعد الأزمة: حالة العراق"

يستعرض الباحث استراتيجيات التسويق السياسي التي يمكن استخدامها في الانتخابات التي تجري في فترات ما بعد الأزمة من خلال دراسة الانتخابات التي تم إجراؤها في العراق ما بعد الأزمة عام ٢٠١٤، حيث ركز الباحث على دراسة التقارير

الإعلامية والمقالات المنشورة بالإضافة إلى تحليل المقابلات وأبحاث وملاحظات المشاركين في تلك الانتخابات بالعراق خلال تلك الفترة.

وجد الباحث أنه على الرغم من وجود عدد من الصفات والخصائص التي تميز العراق ما بعد الأزمة من حيث وجود نزاعات إثنية وعرقية ساهمت سلباً في إمكانية استخدام منهج متوجه بالسوق في تلك الانتخابات، إلا أن الأحزاب السياسية العراقية قد أصبحت أكثر مهنية في استخدام التسويق السياسي، وبدرجة أقل أكثر رغبة في تغيير منتجاتها السياسية استجابةً منها لأبحاث السوق السياسية العراقية، كما وجد أن الحالة العراقية يمكن أن تمهد الطريق لمزيد من الأبحاث في أدبيات التسويق السياسي حول تعريف مبدأ التوجه بالسوق، ودراسة العوامل المقارنة التي يمكن أن تساعد أو أن تحدّ من انتشار تطبيقات التسويق السياسي في بلاد ما بعد الأزمات.

٢ . ٧ . دراسة Yousaf ٢٠١٥:

“Political Marketing in Pakistan: Exaggerated Promises, Delusive Claims, Marketable Development Projects and Change Advocacy”

"التسويق السياسي في باكستان: وعود مبالغ بها، إدعاءات مضللة، مشاريع تنموية قابلة للتسويق ودعم التغيير"

هدف الباحث إلى دراسة التعقيدات التي تلف المشهد السياسي في باكستان، ومدى توافق ذلك المشهد مع نظرية التسويق السياسي الحديثة وتطبيقاتها المختلفة، واستعرض الباحث من أجل ذلك الحملات الانتخابية لأكثر ثلاثة أحزاب سياسية في الانتخابات العامة لعام ٢٠١٣، وهي: جامعة نواز الباكستانية الإسلامية، وحزب الشعب الباكستاني، وحركة التحريك والإنصاف الباكستانية، وقام بتحليل تلك الحملات من خلال دراسة تطبيقات التسويق السياسي التي استخدمتها تلك الأحزاب الثلاثة وبشكل خاص الإعلانات المنشورة في وسائل الإعلام المطبوعة للإطلاع على توجهات التسويق السياسي في باكستان، وقام بتحليل الإعلانات على ثلاث مستويات: جاذبية الإعلان، وفكرة الإعلان، ودرجة السلبية المتضمنة في الإعلان من خلال الهجوم على المنافسين.

وجد الباحث أن الأحزاب الثلاثة قد استخدمت استراتيجيات تسويق سياسي حصرية تبادلية على نطاق واسع بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من دعم الناخبين، وقد أظهرت نسب نجاح تلك الأحزاب في الانتخابات العامة لعام ٢٠١٣ أهمية استخدام تلك الأحزاب لاستراتيجية الإعلان السياسي وبشكل خاص الإعلان السلبي من خلال الهجوم المباشر والعنيف على المنافسين، كما اختبر الباحث مدى موثوقية الادعاءات المبالغ بها والمضللة التي استخدمتها تلك الأحزاب في استراتيجياتها الإعلانية.

٢.٨. دراسة Gordon, *et al.* (٢٠١٢):

عنوان الدراسة: "Marketing and Politics: Models, Behavior, and Policy Implications"

"التسويق والسياسة: النماذج والسلوك والآثار المترتبة على السياسة"

ركز الباحثون في دراستهم على نمو الاهتمام بالمواضيع البحثية المرتبطة بالتسويق السياسي، هذه المنطقة البحثية التي تقع على تقاطع الطريق بين علم التسويق وعلم السياسة. رأى الباحثون أنه على الرغم من التداخل بين المجالين إلا أن كلاً منهما قد تطور بشكل كبير ومستقل عن الآخر. ناقشوا في دراستهم الأعمال السلوكية والعملية والنظرية للحملات السياسية التي استمدت استراتيجيتها من العلوم السياسية والتسويقية معاً. كما ركزوا على المدى الذي يمكن لرجل السياسة من خلاله استخدام مفاهيم التسويق في تأسيس الحملات السياسية، وما هي التغييرات الضرورية التي يجب إدخالها على النماذج والطرق لفهم التسويق السياسي وسلوك الناخب أثناء الحملات الانتخابية، وكيف يمكن مواءمة السياسات للمساعدة في الحصول على أفضل نتيجة من التسويق وأدواته كالإعلان وبناء الاسم التجاري واستخدام الشبكة الاجتماعية.

٩.٢. دراسة Khang, et al. (٢٠١٢):

عنوان الدراسة: "Social Media Research in Advertising, Communication, Marketing, and

Public Relations ١٩٩٧-٢٠١٠"

"دراسة وسائل الإعلام الاجتماعية في الإعلان، الاتصال، التسويق والعلاقات العامة".

تناولت الدراسة ظاهرة وسائل الإعلام الاجتماعية بشكل مهني وأكاديمي خلال العقدين الماضيين ضمن أربعة مبادئ (الإعلان، الاتصال، التسويق، والعلاقات العامة). أظهرت النتائج زيادة واضحة في الدراسات التي تطرقت إلى وسائل الإعلام الاجتماعية، الأمر الذي يشير إلى أن وسائل الإعلام الاجتماعية حظيت باهتمام متزايد لدى الباحثين. أوصى الباحثون أن تساهم الأبحاث المستقبلية بتبيان جوانب أخرى لوسائل الإعلام الاجتماعية تسرع من تطبيقات العلاقات العامة والتطوير التقني في الجوانب الأربعة التي تطرقت إليها الدراسة في العلاقات العامة، والتسويق، والاتصال، والإعلان.

١٠.٢. دراسة Wigley & Zhang (٢٠١١):

عنوان الدراسة: "A Study of Public Relations Practitioners' Use of Social Media in Crisis

Planning"

"دراسة حول استخدام ممارسي العلاقات العامة لوسائل الإعلام الاجتماعية في التخطيط للأزمات"

هدفت الدراسة التي أجراها الباحثان للتعرف على الكيفية التي يستخدم بها ممارسو العلاقات العامة وسائل الإعلام الاجتماعية في التخطيط للأزمات واتصالات الأزمات حتى في ظل الأوضاع المستقرة، وذلك عبر تقصي آراء ٢٥١/ عضواً من جمعية العلاقات العامة الأمريكية.

أظهرت النتائج أن ما يقارب نصف عينة الدراسة أكدوا أنهم يستخدمون وسائل الإعلام الاجتماعية في التخطيط لأزماتهم وبالأخص "التويتر"، بالإضافة لذلك أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تستخدم العلاقات العامة عبر وسائل الإعلام الاجتماعية كانت قادرة على التعامل بشكل أكبر وأسرع من غيرها في معالجة الأزمات التي تواجهها وفي اكتساب جمهور إضافي رغم أن الاستخدام كان يتم على مستوى الأفراد.

٢. ١١. دراسة Ndlovu, et al. (٢٠٠٩):

عنوان الدراسة: "Branding A Destination In A Political Crisis: Re-learning, Re-thinking
And Re-aligning Strategies"

"بناء الوجهة السياحية كعلامة تجارية في الأزمة السياسية: إعادة التعلم، إعادة التفكير وإعادة تنظيم الاستراتيجيات"

يرى الباحثان أن نتائج الانتخابات أو الانقلابات العسكرية في عدد من الدول الأفريقية قد أدت إلى حدوث عنف سياسي أثر على الوجهات السياحية في تلك البلدان. ويؤكدان أن الأزمة السياسية قد تحدث كارثة حقيقية لأن لديها القدرة على التأثير سلباً على صناعة السياحة، ويناقشان آفاق تنمية وجهة سياحية ما كعلامة تجارية والفرص المتاحة جراء ذلك.

توصل الباحثان إلى أن بناء أي وجهة سياحية كعلامة تجارية ينبغي لها أن تتضمن استراتيجيات إدارة الأزمات في عمليات تخطيط الاستراتيجية السياحية وفي أنشطة وبرامج التسويق لهذه الوجهة السياحية، كل ذلك بهدف تغيير الأزمة إلى فرصة مربحة. ويقترحان أن الاستراتيجيات غير الخطية هي وحدها القادرة على خلق ثروة سياحية جديدة في هذا العالم غير الخطي. ورغم أن بناء الوجهة السياحية كعلامة تجارية هو أداة أساسية في الترويج لوجهة سياحية ما، فإن المنظمات التسويقية بحاجة لإعادة تعلم بناء الوجهة السياحية استراتيجياً ولأن تعيد تنظيم استراتيجياتها وقراراتها وفقاً لذلك.

١٢.٢. دراسة Wang & Belardo (٢٠٠٩):

عنوان الدراسة: "The Role Of Knowledge Management In Achieving Effective Crisis

Management: A Case Study"

"دور إدارة المعرفة في تحقيق فعالية إدارة الأزمات: دراسة حالة".

عرض الباحثان أهمية إدارة المعرفة الفعالة في تحسين إدارة الأزمات من خلال تقديم إطار صمماه لتحديد مدى وكيفية تأثير إدارة المعرفة على إدارة الأزمات. كان الإطار المقترح نتيجة لدمج نماذج إدارة الأزمات الاستراتيجية الكلاسيكية مع نموذج استراتيجية المعرفة؛ وقد تم استعراض حالة شركتي الطاقة في تايوان لدراسة العلاقة بين استراتيجيات المعرفة وعناصر إدارة الأزمات.

خلصت الدراسة إلى نتيجتين أساسيتين، الأولى: تشير إلى أن المنظمة بحاجة إلى إدخال استراتيجيات معرفية متنوعة في مختلف مراحل إدارة الأزمات لإشباع الاحتياجات المعرفية وتحقيق المخرجات المرغوبة لإدارة الأزمات بشكل فعال. الثانية، تشير إلى أن هناك علاقة إحصائية معنوية بين الاستراتيجيات المعرفية ومراحل الأزمات وخصائص الأزمات، ويمكن من خلال دراستها وتحديدها إدارة الأزمات بشكل أكثر فاعلية.

١٣.٢. دراسة Wooten & James (٢٠٠٨):

عنوان الدراسة: "Linking Crisis Management And Leadership Competencies: The Role Of

Human Resources Development"

"ربط إدارة الأزمات بالقدرات القيادية: دور تنمية الموارد البشرية"

تناولت الدراسة أهمية تطوير القيادات الإدارية كأسلوب لمعالجة الأزمات، فمعظم التنفيذيين يدركون النتائج السلبية التي يمكن أن تترافق مع الأزمة التنظيمية، ويركزون فقط على الاتصالات والعلاقات العامة كاستراتيجية تفاعلية. الأمر الذي

أهمل المسؤوليات القيادية التي ترافق الأزمة التنظيمية، والذي كان نتيجة قلة التدريب الرسمي وقلة الخبرة العملية التي تعد العامل الأساس في إدارة الأزمات. قامت هذه الدراسة بتحليل القدرات القيادية خلال كل مرحلة من مراحل الأزمة ضمن مؤسسات إدارية تم اختيارها من ضمن عينة عشوائية.

أوصت الدراسة بضرورة ربط الدور الحيوي لتنمية الموارد البشرية في بناء القدرات التنظيمية لإدارة الأزمات من خلال التمرس أكثر في إدارة الأزمات.

١٤٢. دراسة Rusaw & Rusaw (٢٠٠٨):

عنوان الدراسة: "The Role Of HRD In Integrated Crisis Management: A Public Sector

Approach"

"دور تنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات المتكاملة: منهج القطاع العام"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تنمية الموارد البشرية في نظم إدارة الأزمات المتكاملة في منظمات القطاع العام. حيث تم اختيار منظمات القطاع العام لأنها تلعب أدوار قطاعية متقاطعة ومتكاملة في إدارة أزمات على مستويات الدولة ككل. تم استعراض أكثر من ٣٠ مقالة وكتاب ودراسة حكومية وتم تحديد الظروف المحتملة التي تؤثر على التكامل.

أظهرت النتائج أن التكيف مع الأزمات يتطلب توظيف أكثر مرونة للموارد المتاحة بهدف استحصال ميزة تنافسية من خلال تكامل تنمية الموارد البشرية في نظم إدارة الأزمات عبر عدة استراتيجيات تستهدف التكامل خلال مراحل الأزمة لإدارتها بشكل فعال.

عنوان الدراسة: "Political Marketing Theory: Hendiadyoin or Oxymoron"

"نظرية التسويق السياسي: مفهوم ضيق أو واسع".

أكد الباحث من خلال دراسته أن التسويق السياسي قد أصبح فرعاً حقيقياً من علم التسويق الأساسي، بشكل أدى إلى إنتاج عدد لا بأس به من الأوراق البحثية والكتب ذات الجودة العلمية. وفي دراسته لنظرية التسويق السياسي، وجد الباحث موقفان مختلفان: الأول، ذو نظرة ضيقة يركز على فهم الأنشطة التسويقية التقليدية وتطبيقها في مجال السياسة، والثاني، ذو نظرة واسعة تهتم بالقيام بتوسيع مفهوم المعرفة السياسية للتسويق، الأمر الذي يؤدي في رأي الباحث إلى ضرورة الاهتمام بأربعة مبادئ أساسية: الطبيعة التبادلية للتسويق السياسي، البيئة السوقية الكفوءة، المضمون الاجتماعي للنظام السياسي في علاقته مع الأنظمة الأخرى والترابط العضوي بين التسويق السياسي وعلم السياسة.

توصل الباحث إلى نتيجة مفادها ضرورة الابتعاد عن النظرة الضيقة للتسويق السياسي التي تعتمد على الترجمة البسيطة لأنشطة التسويق السياسي، والانطلاق إلى خريطة بحثية جديدة توسع أفق استخدامات التسويق السياسي في عمل المؤسسات المختلفة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة نلاحظ ما يلي:

١. ندرة الدراسات العربية في مجال التسويق السياسي، حيث انصب اهتمام الباحثين على دراسة التسويق التقليدي كمتغير أو دراسة دور العلاقات العامة كعنصر واحد من المزيج الترويجي في إدارة الأزمات.
٢. ركزت الدراسات الأجنبية أبحاثها على دراسة أثر التسويق السياسي على إدارة الحملات الانتخابية أو الحزبية، وكان هناك ندرة في دراسة أثر التسويق السياسي على إدارة الأزمات.

٣. حاول الباحثون، سواء العرب أو الأجانب، تطوير كل من مفهوم التسويق السياسي أو إدارة الأزمات كل على حدة بشكل مستقل دون محاولة دراسة المتغيرين مع بعضهما لمعرفة أثر أحدهما على الآخر.

رغم أن الدراسة التي أعدها الباحث تتفق مع الدراسات السابقة في كونها تتناول متغيري التسويق السياسي وإدارة الأزمات، إلا أنها تتمايز عن تلك الدراسات في أمرين:

❖ الأول، دراسة المتغيرين معاً: تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التسويق السياسي في إدارة الأزمات وكيف يمكن لعناصر التسويق السياسي التأثير في سياق الأزمة.

❖ الثاني، الخصوصية: تتناول الدراسة حالة فريدة ومتميزة وهي الأزمة التي تواجه سورية منذ سنواتٍ تسع على مستوى الدولة، وهي أزمة ذات طابع خاص منفرد، يعود تميزها إلى اختلاف أسبابها ومظاهرها وتداعياتها عن غيرها من الأزمات التي واجهت دولاً أخرى في مراحل مختلفة من التاريخ الحديث والقديم. إضافةً إلى أن موضوع التسويق السياسي لطالما تناولته الأبحاث في تأثيره على الحملات الانتخابية والسياسة الحزبية، ولم يتم التطرق له في إطار تأثيره على إدارة الأزمات.

❖ الثالث، منهجية الدراسة: جمع الباحث بياناته الثانوية من خلال استعراض ومراجعة المقالات والكتب، والأبحاث والأحداث التي رافقت الأزمة. كما تم جمع البيانات الأولية من خلال تحليل الخطاب السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين، بالإضافة إلى توزيع استبيان إحصائي على العاملين في وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية لتغطية الجانب العملي الذي يتعلق باختبار الفرضيات على مقاييس ومعايير كمية وكيفية لم تتناولها الدراسات السابقة بهدف توضيح آلية العلاقة بين متغيري البحث.

ثالثاً: مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من التداعيات السلبية للأزمة التي تعيشها سورية على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فيها. لمواجهة هذه التداعيات والحد من أضرارها قامت وزارة الخارجية والمغتربين بدورٍ ذي طبيعة سياسية، حيث لعبت دور مؤسسة سياسية وسيطة بين جمهورها السياسي في الداخل والخارج. واستخدمت الوزارة عناصر مزيج التسويق

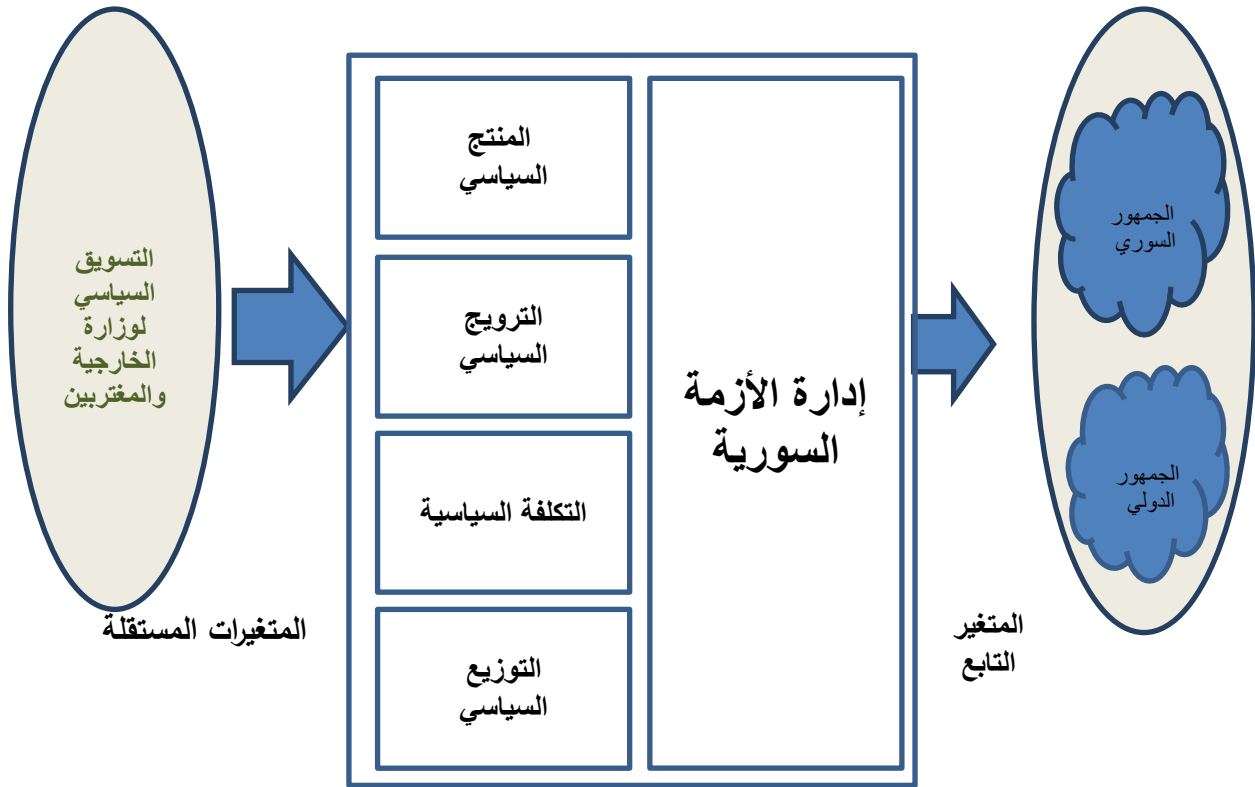
السياسي لإدارة الأزمة السورية. قامت الاستراتيجية على التوعية وإيضاح الصورة وردم الهوة المعرفية بهدف الوقاية من الأزمة وتحليلها وإدارتها لتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة وتحويل المخاطر إلى فرص. بالتالي فإن مشكلة البحث هي توضيح دور عناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية من خلال دراسة حالة وزارة الخارجية والمغتربين؛ ويمكن توضيح المشكلة بالإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو دور عناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية؟ ولتوضيح إشكالية الدراسة، قام الباحث بصياغة الأسئلة التالية:

- (١) ما هي عناصر مزيج التسويق السياسي التي تبنتها وزارة الخارجية والمغتربين؟
- (٢) كيف قامت لوزارة الخارجية والمغتربين بتوظيف عناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية؟
- (٣) ما هو الدور المحتمل لاستخدام عناصر مزيج التسويق السياسي (المنتج السياسي، التكلفة السياسية، الترويج السياسي، التوزيع السياسي) في إدارة الأزمة السورية لناحية احتواء الأزمة وتفريغها؟
- (٤) هل اتبعت وزارة الخارجية والمغتربين آلية واضحة لصناعة القرار السياسي في إطار إدارة الأزمة السورية؟
- (٥) ما هو أثر استخدام عناصر مزيج التسويق السياسي في صياغة الصورة الذهنية للوزارة؟
- (٦) هل هناك اختلافات في آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بموضوع التسويق السياسي وإدارة الأزمة السورية؟
- (٧) ما هو العنصر الأكثر تأثيراً من عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية؟

رابعاً: نموذج ومتغيرات البحث:

نظراً لاتساع مجال البحوث والدراسات في مجالي التسويق السياسي وإدارة الأزمات، ولتعدد وجهات النظر، وكثرتها نظراً لاختلاف وتنوع خلفيات الباحثين العلمية، والمهنية، والشخصية، وجد الباحث أنه قد يكون من المفيد استخدام نموذج بحثي عملي يساعد في تصويب البحث وتوجيهه بشكل علمي رصين، ويساعد في توضيح نتائج البحث وتعميمها، ويمكن عرض النموذج الذي تم اختياره في الشكل رقم (٢):



*المصدر: من إعداد الباحث ٢٠٢٠.

الشكل رقم (٢): نموذج البحث

بالنظر إلى النموذج السابق يتضح أن البحث يتعامل مع المتغيرات المستقلة التالية: المنتج السياسي، والتكلفة

السياسية، والتوزيع السياسي، والترويج السياسي. بالمقابل يتعامل البحث مع متغير تابع وحيد هو إدارة الأزمة السورية.

خامساً: حدود ومحددات البحث:

يمكن للباحث رسم حدود البحث كما يلي:

أولاً. الحدود العملية وتنقسم إلى ثلاثة مكونات:

❖ الحدود المكانية: السوق السياسية للجمهورية العربية السورية، بالتالي يتبع لها سياسياً وجغرافياً بعثاتنا الدبلوماسية

في الخارج، والتمثيل الدبلوماسي الرسمي في المحافل الدولية.

❖ الحدود البشرية: يدرس البحث مجتمع وزارة الخارجية والمغتربين والعاملين فيها من السلكين الإداري والدبلوماسي.

❖ فترة إعداد البحث: يغطي هذا البحث الأزمة السورية بأحداثها وانعكاساتها منذ بدايتها عام ٢٠١١ حتى عام ٢٠١٩.

ثانياً. **الحدود العلمية:** يعالج البحث مفهومين محددين هما: التسويق السياسي وإدارة الأزمة السورية، وفي هذا الإطار قام البحث بتقصي المفاهيم العلمية التي تؤسس لهما، حيث أضاء هذا البحث على مكاسب استخدام عناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية من خلال تحليل دور وزارة الخارجية والمغتربين كدراسة حالة. تجدر الإشارة إلى أن الباحث التزم في سياق التحضير لهذا البحث بدراسة الأزمة السياسية التي تعتبر الأزمة السورية نموذجاً لها، وتحليل عناصر مزيج التسويق السياسي، والربط بينهما في إطار استخدام التسويق السياسي لإدارة الأزمة السورية.

إلى جانب ما تقدم، كانت أهم الصعوبات التي واجهت الباحث خلال إعدادة للبحث هي:

- ❖ الطبيعة الخاصة والاستثنائية للموضوع محل البحث وهو الأزمة التي تمر بها سورية.
- ❖ حساسية مجتمع البحث نظراً لخصوصية الدور الذي تقوم به وزارة الخارجية والمغتربين والأهمية التي تتصف بها الكثير من أنشطتها.
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء البحث باللغة العربية، نظراً لقلتها ومحدوديتها.

سادساً: فرضيات البحث:

تتطلق فرضيات البحث من أساس المشكلة التي يحاول إيجاد حل لها، وقد تمت صياغة الفرضية الرئيسة (فرضية العدم، H) وانبثقت عنها عدة فرضيات فرعية سيجري اختبارها جميعاً. تتطلق فرضيات البحث من الإجابة على التساؤلات التي طرحتها مشكلة البحث، وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى (فرضية العدم، H): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور عناصر مزيج التسويق السياسي التي تقوم بها وزارة الخارجية والمغتربين (عناصر مزيج التسويق السياسي: المنتج السياسي، التكلفة السياسية، التوزيع السياسي،

الترويج السياسي) على إدارة الأزمة السورية (تفريغ الأزمة واحتوائها). يتفرع عن هذه الفرضية الأساس الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H.١): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمنتج السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية (H.٢): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتكلفة السياسية لوزارة الخارجية والمغتربين على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H.٣): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوزيع السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H.٤): لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للترويج السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بموضوع إدارة الأزمة السورية (تفريغ الأزمة واحتوائها) باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بدور عناصر مزيج التسويق السياسي التي استخدمتها الوزارة على إدارة الأزمة السورية باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

سابعاً: أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من تناوله لمفهوم الأزمة وإدارتها من جهة والتسويق السياسي من جهة أخرى، فقد شاع انتشار الأزمات بشكل كبير في عالمنا المعاصر، ولا بد من بناء نموذج علمي وعملي لمواجهة هذه الأزمات المتنوعة. كما تطور

مفهوم التسويق السياسي وأصبح علماً قائماً بذاته، ويمكن لنظرية التسويق السياسي أن تقدم أدوات مهمة لمساعدة الإدارة على مواجهة الأزمات واحتوائها. تنقسم هذه الأهمية في مجالين أساسيين:

أولاً، الأهمية العلمية للبحث: تتجسد أهمية البحث هنا بكونه يمثل إضافة علمية في مجال بحوث التسويق السياسي وإدارة الأزمات. خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تعنى بالتسويق السياسي وأثره على إدارة الأزمات، حيث تعتبر نظرية التسويق السياسي حديثة العهد نسبياً، كما يعتبر مفهوم إدارة الأزمة أساسياً ضمن العلوم الإدارية. الأمر الذي يشكل قيمة مضافة سواء في مجال التسويق السياسي أم في مجال إدارة الأزمات.

من جهة أخرى، يلعب التسويق السياسي دوراً أساسياً ومهماً في أي أزمة، وطالما أنها جزء من المشكلة لا بد أن تكون جزءاً من حلها، كما تساهم بشكل كبير في نجاح أو فشل إدارتها. انطلاقاً من كل ما سبق، تبرز أهمية هذا البحث كونه يخص حالة متميزة مازالت سورية تعاشها، وهي أزمة تلامس حياة كل مواطن بشكل قريب وتؤثر عليها. يتوقع الباحث أن يصل بحثه إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها على مستوى:

١. وزارة الخارجية والمغتربين: تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها قبل الأزمة وخلالها، والاستفادة من المخاطر التي شكلتها الأزمة من خلال تحويلها إلى طاقة إيجابية وفرص استثمارية يمكن الاستفادة منها مع انتهاء الأزمة.
٢. جمهور الباحثين: للبناء على هذا البحث مستقبلاً، واستدراك نواقصه والوصول إلى نتائج جديدة انطلاقاً منها.
٣. يأمل الباحث أن يكون البحث إضافة علمية للمكتبة المعرفية في مجال التسويق السياسي وإدارة الأزمات.

ثانياً، الأهمية العملية للبحث: لا يوجد الكثير من الدراسات المتعمقة في مجال استخدام التسويق السياسي كمدخل لإدارة الأزمة، ناهيك عن تميز الأزمة السورية بجوانبها المتعددة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالبحث يعالج مشكلة معقدة ومتميزة بطبيعتها، ويمكن أن تشكل توصياته إضافة مهمة لمعرفة أثر عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمات، خاصة من خلال الإضاءة على العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي عناصر مزيج التسويق السياسي وبين المتغير التابع وهو إدارة الأزمة. كما تعتبر الحالة التي يقوم البحث بدراستها مؤسسة سياسية سيادية متميزة سواء على مستوى الجمهورية العربية السورية أم على المستوى الإقليمي والدولي، وقد كان لأنشطتها وحركة مسؤوليها دور كبير وأثر فعال على مجريات

الأزمة وأسلوب إدارتها. إن الدراسة العملية لوزارة الخارجية والمغتربين تضيئ جانباً مهماً من جوانب إدارة الأزمة في الجمهورية العربية السورية.

ثامناً: أهداف البحث

الهدف الأساسي لهذا البحث هو معرفة دور التسويق السياسي في إدارة الأزمات، وبشكل خاص دور عناصر مزيج التسويق السياسي الذي قامت وزارة الخارجية والمغتربين باستخدامها في سورية لإدارة الأزمة السورية. ويتفرع عن هذا الهدف أهداف فرعية هي:

١. تنمية وتطوير ثقافة التسويق السياسي على مستوى المؤسسات والأفراد من خلال عرض مبادئ ومفاهيم التسويق السياسي لفتح النقاش حول قضايا عديدة تتعلق بها هذا العلم الجديد نسبياً.
٢. التعرف على ماهية الأزمة وطبيعتها ومفهوم إدارة الأزمات من الناحية الأكاديمية والإدارية، والإطلاع على آخر ما نشر من أبحاث علمية في هذا المجال.
٣. تحديد دور عناصر مزيج التسويق السياسي التي تم اختيارها لمواجهة وإدارة الأزمة السورية من خلال الأنشطة والبرامج التي أطلقتها وزارة الخارجية والمغتربين.
٤. تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر باستخدام تحليل SWOT لدراسة الأزمة السورية وتحديد أنسب الخطوات التي يمكن التعاطي من خلالها مع هذه الأزمة بالاعتماد على عناصر مزيج التسويق السياسي، وتحديد أين نجحت وزارة الخارجية والمغتربين وأين فشلت، والنقاط التي نجحت فيها وتلك التي فشلت فيها.
٥. تحديد أهمية وتأثير وزارة الخارجية والمغتربين في إدارة الأزمة السورية، ومدى التنسيق والتكامل بين دورها ودور بقية المؤسسات العاملة في الدولة.
٦. مدى كفاءة وزارة الخارجية والمغتربين في التعاطي مع هذه الأزمة من خلال دراسة نتائج الخطط والبرامج التي وضعتها وقامت بتنفيذها من خلال إدارة عناصر مزيج التسويق السياسي.

تاسعاً: منهجية البحث

تقوم منهجية البحث على الاستقصاء المبني بدوره على الاستنباط عبر دراسة المبادئ والاسس العامة وتطبيقها على حالة خاصة هي وزارة الخارجية والمغتربين. أما وفقاً للهدف من البحث، فتقوم منهجيته على:

أولاً. الدراسة الاستنتاجية-الوصفية من خلال تجميع البيانات الأولية والثانوية الخاصة بالحالة العملية واستخراج مجموعة من النتائج والتوصيات الملائمة، حيث قام الباحث باستعراض أهم وأحدث ما نشر من مراجع وكتب وأبحاث متخصصة في دوريات علمية في مجال التسويق السياسي وإدارة الأزمات للحصول على البيانات الثانوية الخاصة بالبحث. كما قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية عملية بهدف جمع البيانات الأولية المتعلقة بالبحث من خلال توزيع استبانة على العاملين في وزارة الخارجية والمغتربين وتحليلها عبر برنامج SPSS لاختبار الفرضيات والتعرف على اتجاهات المستقبل مناهم، ومن خلال إجراء تحليل لمضمون الخطابات السياسية التي ألقاها السيد وزير الخارجية والمغتربين أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة خلال الأزمة السورية.

ثانياً. الدراسة المبنية على تحليل الخطاب السياسي لتقييم تجربة وزارة الخارجية في إدارة الأزمة السورية.

بالإضافة إلى ما تقدم، قام الباحث باستخدام الأدوات البحثية والتقنية الآتية:

١. برنامج تحليل العزوم Amos لعرض المعادلات الهيكلية للنموذج الاحصائي بالاعتماد على مخرجات

البرنامج الاحصائي SPSS v. ٢٦.

٢. تحليل سوات SWOT Analysis لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لوزارة الخارجية والمغتربين.

٣. تحليل القرارات باستخدام أداة Fish bone المعدلة لاستعراض وتحليل تداعيات الأزمة والقرارات التي تم

اتخاذها خلال تطوراتها.

الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث

Part Two: Research Conceptual Framework

الفصل الأول: التسويق السياسي

Chapter One: Political Marketing

تمهيد:

يبحث هذا الفصل التسويق السياسي ويتناول ثلاثة مباحث هي:

- ❖ جذور التسويق السياسي واتجاهاته: يبحث تطور مفهوم التسويق السياسي، من خلال استعراض تنوع تعاريفه وأهميته في السوق السياسية، ومن ثم العلاقة بين مفهوم التسويق السياسي وغيره من المفاهيم الأخرى ذات الصلة.
- ❖ نظرية التسويق السياسي ونماذجه: يبحث في أصالة نظرية التسويق السياسي، والمتغيرات والثوابت التي تحكم التبادلات ضمن تلك النظرية في محاولة لتأسيس نظرية مستقلة خاصة بالتسويق السياسي.
- ❖ عناصر مزيج التسويق السياسي: يبحث في الأسس والاستراتيجيات التي تقوم عليها عناصر مزيج التسويق السياسي التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة السياسية لتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: جذور التسويق السياسي واتجاهاته: The Roots and Trends of Political Marketing

أولاً. جذور ومفهوم التسويق السياسي:

تعود جذور التسويق السياسي إلى القرن العشرين، وعلى الرغم من أن التحديد الدقيق لنشأته بصورته الحالية مسألة غاية في الصعوبة، إلا أنه يمكن تتبع مراحل تاريخية مهمة في تشكيل علم التسويق السياسي بصورته الحالية. حيث يعتقد Cwalina, Falkwski and Newman أن التسويق السياسي واجه تحديات أساسية تتمثل في إمكانية تحويله إلى علم أصيل، وضرورة تحديثه ليوائم تطورات الديمقراطيات المعاصرة، وتحديد علاقته مع غيره من المفاهيم (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٧)، إلا أن العنزي يرى أن تلك التحديات لم تتبلور فجأة، ولم يتحدد التسويق السياسي بصورة نهائية في حقبة زمنية محددة، إنما تشكل من خلال تراكمات متنوعة، وتطور عبر ممارساتٍ تغيرت تدريجياً مع تطور النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وارتبط بظروف متباينة لتجارب مختلفة شكلاً ومضموناً (العنزي، ٢٠١٦، ص. ٦).

كما يرى خشة أن كل تجربة في التسويق السياسي حملت إضافة مميزة وصولاً لصياغة صورته الحالية، التي يعتقد أنها الأخرى مرشحة لمزيد من التطور بفعل تعدد وتفاعل المؤسسات والتجارب وتنوعها في النظم السياسية، وبحكم الإضافات التي من المحتمل أن تقدمها دراسات لاحقة في فهم أعمق وأوضح للتسويق السياسي، لذلك لا يمكن الجزم بتحديد ميلاد محدد للتسويق السياسي (خشة، ٢٠١٣، ص. ١٧٣). وقد وافقه تهايمي بأن محاولات الإقناع وجدت منذ خلق الله الإنسان، وخلق معه العقل، وظلت التجربة الإنسانية في الإقناع مستمرة حتى ظهرت الطباعة التي سمحت بانتشار الفكر إلى أكبر عدد ممكن من الناس، فقد ظهر التسويق السياسي كفن للإقناع مع فلاسفة اليونان خاصة أرسطو، وتم تطويره في عصر النهضة مع ظهور الأفكار الخاصة بالفلسفة السياسية لنيكولا ميكافيلي

في القرن السادس عشر (تهامي، ٢٠١٩). هذا وانتشرت بعدها الصحافة، والإذاعة والتلفاز، والانترنت، والتواصل الاجتماعي والافتراضي وغيرها. واعتبر العنزي أن ظهور جماعات المصالح والضغط، وزيادة الحاجة لأصوات الناخبين مع تطور وتبدل النظم السياسية، بدأت تشكل تدريجياً ملامح منهجية جديدة في التسويق السياسي ترتكز على قواعد التسويق الاقتصادي وأسس الترويجية والدعائية ودينامياته الداخلية (العنزي، ٢٠١٦، ص. ٦١).

ويرجع كل من Lock and Harris الاستخدام الواضح لتقنيات التسويق في السياسة إلى عام ١٩٢٠ في بريطانيا عندما ظهر إعلان لوكالة ساتشي وساتشي (Saatchi and Saatchi) يقول: "العمال لا يعملون" (Lock & Harris, ١٩٩٦, p. ١٤)، في حين تعتبر Cwalina وآخرون أن مفهوم التسويق السياسي ظهر لأول مرة في الثلاثينيات من القرن الماضي حينما عمد الحزب الديمقراطي الأمريكي إلى إنشاء مصلحة إشهار تابعة له بعد هزيمته في الانتخابات الرئاسية عام ١٩٢٨ (Cwalina et al., ٢٠١١). من جهته رأى Newman (١٩٩٤) أن أولى أساليب التسويق السياسي المنهجية ظهرت خلال الحملة الانتخابية التي خاضها الرئيس الأمريكي ديوات أيزنهاور (Dwight Eisenhower) عام ١٩٥٦، حيث صممت وكالة الإعلان "تاد بيتز" هذه الحملة وأدارتها، وتم الاستعانة لأول مرة بتكنولوجيا الاتصال السياسي كوسيلة للإقناع عبر جهاز التلفاز (Newman, ١٩٩٤, p. ١). فيما أشار العنزي إلى أن الرئيس الأمريكي جون كينيدي استعان عام ١٩٦٠ لأول مرة بالتحليل الاجتماعي-السياسي في دراسة الرأي العام للناخبين (العنزي، ٢٠١٦، ص. ٦١). بالمقابل اعتبر أبو عامود أن ستانلي كيلي هو أول من استخدم مصطلح التسويق السياسي في كتابه "العلاقات العامة المهنية والسلطة السياسية" لعام ١٩٥٦ كدراسة رائدة عن زيادة تأثير المتخصصين بفن الإقناع في السياسة، وأن التسويق السياسي هو الإقناع أو القدرة على الإقناع، وأرجع ذلك إلى أن الديمقراطيات الجمهورية منذ الحرب العالمية الأولى أصبحت بحاجة لمزيد من أدوات الضبط الاجتماعي (أبو عامود، ٢٠٠٨، ص. ٣٤). عاد Newman وأكد أن انتصار نيكسون عام ١٩٦٨ في الانتخابات بمساعدة خبراء العلاقات العامة في وكالة Madison Avenue كان بداية التأثير الحقيقي للتسويق السياسي في الولايات المتحدة استناداً إلى حملة إعلانية مركزة أوصلته إلى البيت الأبيض في تلك الانتخابات (Newman, ١٩٩٤, p. ٢).

وقد أظهرت Scammell الطريقة التي تؤثر بها استطلاعات الرأي والتسويق على تطوير استراتيجيات السياسة والانتخابات في حزب المحافظين في بريطانيا تحت قيادة مارجريت تاتشر (Margaret Thatcher) عام ١٩٨٤، واعتبرت ذلك تغييراً في طريقة الانتخابات البريطانية؛ وأن البيانات الرسمية والاستراتيجية للانتخابات كانت صلب تحليل دراسات التسويق السياسي في بريطانيا (Scammell, ١٩٩٥). وأكد تهامي، من جهته، بأن استخدام التسويق السياسي في بريطانيا بدأ مع حزب المحافظين لعرض أفكارهم عن طريق دراسة "السوق الانتخابية"، وتبعه حزب العمال حيث أصبح التسويق السياسي كمصطلح جزءاً من التفكير التنظيمي للحزب ويتوازي هذا التوصيف للتسويق كمجموعة من الممارسات والأدوات التي تستخدمها النخب السياسية بواسطة الدراسات الأكاديمية التي وضعت التأصيل النظري للتسويق السياسي (تهامي، ٢٠١٤، ص. ٢٧). وتطور مفهوم التسويق السياسي من حينها حتى وصل إلى شكله الحالي وممارساته واساليبه، واعتبر كل من Ormrod, Henneberg and O'Shaughnessy أن أهم مراحل تطور التسويق السياسي على مدى الأربعين عاماً الماضية هي (Ormrod et al., ٢٠١٣):

1. إنتاج العرض السياسي: تمتد هذه المرحلة خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، حيث كان التسويق

السياسي موجهاً بالمنتج ويركز على:

أ. العرض السياسي سواء كان لحزب أم لمرشح بغض النظر عن السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

ب. دراسة جوانب المنتج السياسي من خلال منفعه ومزاياه.

ت. الرسائل الإعلامية التي توصل العرض السياسي إلى أكبر شريحة انتخابية.

وكان Kotler قد اعتبر أن أنشطة إدارة التسويق السياسي في تلك الفترة كانت موجهة بخصائص المنتج

السياسي، وكانت وظيفة التسويق السياسي إقناع الناخبين بالمنتج السياسي بغض النظر عن حاجاتهم ورغباتهم

(Kotler, ١٩٧٥).

2. **بيع العرض السياسي:** امتدت هذه المرحلة خلال ثمانينيات القرن الماضي، وكان التسويق السياسي يركز خلالها على:

أ. الحملات السياسية والانتخابية الإيجابية التي تروج للحزب أو المرشح السياسي.

ب. جعل المنتج السياسي عرضاً متكاملًا بالنسبة للناخب والجمهور السياسي.

ت. إدخال البعد الاقتصادي في الحملات السياسية والانتخابية.

وقد اعتقد Henneberg قبل ذلك أن التسويق السياسي كان يهدف في تلك المرحلة إلى التأثير على قرار

الناخبين خاصة والجمهور السياسي عامةً لنشر المنتجات السياسية بشكل واسع (Henneberg, ٢٠٠٨).

3. **بناء نظرية التسويق السياسي:** مرحلة جديدة برز فيها توجه إداري لاستخدام التسويق السياسي في تحديد

حاجات ورغبات الناخبين والجمهور السياسي، وتهيئة المؤسسة السياسية لإشباع تلك الحاجات والرغبات بأعلى

كفاءة وفاعلية تتفوق فيها على المنافسين. اتفقت معهم لاحقاً Cwalina وآخرين بأن الناخب شكّل نقطة البداية

لمفهوم التسويق السياسي في تلك المرحلة وليس المنتج السياسي، والتركيز على حاجات ورغبات الناخبين وليس

الهندسة السياسية للعرض الحزبي أو للصورة الذهنية للمرشح السياسي أو تغليف المنتج السياسي، مع الاعتماد

على أدوات التسويق وليس معاملة التسويق السياسي كنشاط بيعي (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٣).

4. **التسويق السياسي الاجتماعي:** أضاف الباحثون في هذه المرحلة بعداً اجتماعياً إلى التسويق السياسي ليس

فقط من خلال تحديد حاجات ورغبات الناخبين والجمهور السياسي وإشباعها بكفاءة وفاعلية تفوق المنافسين،

وإنما أن تعمل المؤسسة السياسية على تحقيق رفاه المجتمع والمحافظة عليه، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها

الخاصة من خلال التركيز على:

أ. عدم التعارض بين إشباع حاجات ورغبات الناخبين قصيرة الأجل وبين مصلحة المجتمع طويلة الأجل.

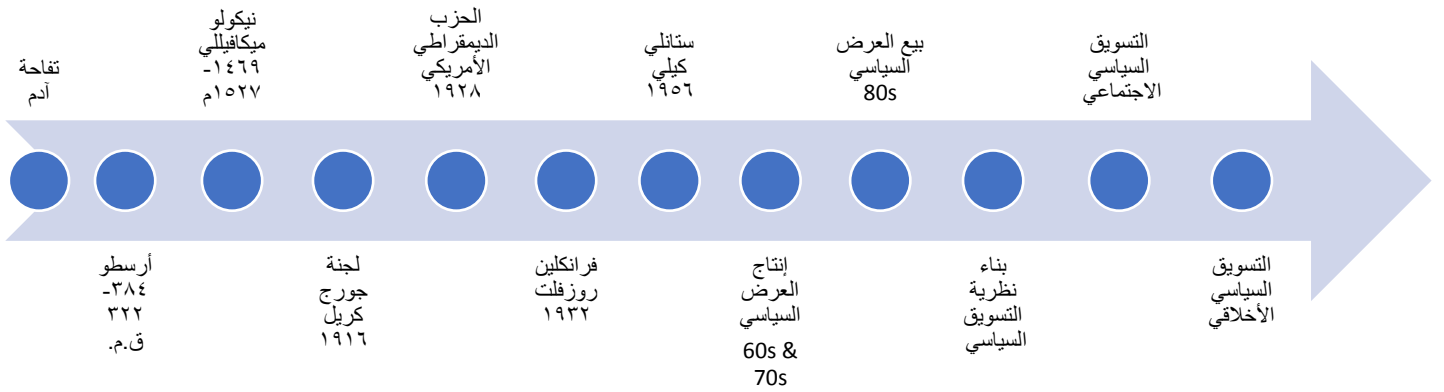
ب. تحقيق التنمية المستدامة بجعل العرض السياسي موجهاً برفاه المجتمع في المدى القصير والمتوسط والطويل.

5. المفهوم الأخلاقي للتسويق السياسي: تؤدي القرارات السياسية إلى تداعيات أخلاقية، بالتالي كان لا بد من

التركيز على سلوك المنظمة واللاعبين السياسيين وأخلاقيات عملية التسويق السياسي على التوازي. وقد أكدت

Cwalina وآخرين أن هذه المرحلة تراكمت أيضاً مع بروز دور جماعات الضغط والمصالح وضرورة وجود

قوانين وتشريعات تنظم بيئة العمل السياسي وفلسفة التسويق السياسي (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٦٤).



*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Ormrod, et al. ٢٠١٣).

الشكل رقم (٣): التطور التاريخي لفكر التسويق السياسي.

وعلى الرغم من طول الفترة الزمنية التي احتاجها التسويق السياسي حتى يأخذ شكله الحالي، إلا أن هذا

التطور الزمني قد ساهم أيضاً في بلورة مفهوم التسويق السياسي وتمييزه كفرع مستقل في العلوم الإنسانية. حيث

اعتبر Ormrod وآخرون أن تطور مفهوم الديمقراطية وانتشاره، وتغير دور الفرد في السوق السياسية، وتداخل العلوم

الإنسانية ساهم مجتمعاً في فتح المجال أمام تطور مفهوم التسويق السياسي، ليستخدم من قبل اللاعبين السياسيين في

تحقيق أهدافهم باستخدام أدوات وتقنيات تسويقية في إدارة العملية السياسية (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٨١)،

من جهته اعتبر الصميدعي أن مفهوم التسويق السياسي تطور واتسع تاريخياً ليشمل مؤسسات مختلفة مثل (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ١٤٠):

- 1 . الأحزاب السياسية: في محاولتها لتقديم مرشحها أو أفكارها إلى جمهور الناخبين، والشرائح المستهدفة سياسياً.
 - 2 . المؤسسات العامة في الدولة: بهدف نشر عقيدتها وجذب الجمهور إلى تأييد أنشطتها واعتناق أفكارها.
 - 3 . المنظمات الشعبية: التي تحاول توسيع قاعدة عضويتها من خلال نشر أفكارها وتعزيز عملية التطوع لديها.
- ويرى عرابي أن التسويق السياسي يمثل فرعاً من التسويق الاجتماعي بشكل رئيس، وهو مصطلح حديث نسبياً في أدبيات العلوم السياسية والاقتصادية، ويتضمن استخدام أدوات التسويق وتقنياته ومبادئه في العملية السياسية (عربي، ٢٠١٩)، أي أنه نتاج التزاوج بين التسويق والسياسة، ويقوم على ترويج أفكار وبرامج الحزب ومرشحيه. يتفق معه أبو عامود للاحية الربط بين التسويق السياسي وعلم الاجتماع، حيث يرى التسويق السياسي نشاطاً اجتماعياً ينظم الحياة العامة ويضمن الأمن والتوازن والوفاق من خلال القوة الشرعية والسيادة بين الأفراد والجماعات المتنافسة والمتصارعة في وحدة الحكم المستقلة على أساس علاقات القوة، والذي يحدد أوجه المشاركة في السلطة بنسبة الإسهام والأهمية في الحفاظ على النظام الاجتماعي وسير المجتمع (أبو عامود، ٢٠٠٨، ص: ٢٢). من جهتهم، اعتبر Ormrod وآخرون أن التسويق السياسي كعلم معرفي هو نتيجة واضحة لالتقاء مصطلحي: التسويق والسياسة، أما كعلم وجودي فهو موجود منذ وجدت السياسة (Ormrod et al., ٢٠١٣).

ولقد اعتبرت Lees-Marshment، من جهتها، أن التسويق السياسي هو الجوهر الحقيقي للاتصال السياسي فهو استراتيجية عالمية تتضمن تصميم وترشيد وسائل نقل الاتصال السياسي، وهو العلم الذي يخلق فرص وطرق جديدة لتبادل المنتجات التي تقدمها المؤسسة السياسية من وعود وبرامج سياسية مستقبلية مقابل الأصوات التي يقدمها المستهلكون كعملة تبادلية رمزية مقابلة لها (Lees-Marshment, ٢٠١٠, p. ١-٢). كما وجد Kotler and Andreasen أن التسويق السياسي يهتم بالاتصال مع أعضاء الحزب، ووسائل الإعلام، ومصادر التمويل

بالإضافة إلى جمهور الناخبين، وأشار إلى أن تعدد جمهوره يعني أن هناك الكثير من نقاط التشابه بينه وبين التسويق في المؤسسات غير الربحية (Kotler & Andreasen, ١٩٩١). واعتبرته Lees-Marshment، في هذا السياق، بأنه علم التأثير في السلوك الجماهيري من خلال المواقف التنافسية، واستخدام مبادئ التسويق الاقتصادي ونظرياته في الحملات الانتخابية عبر مؤسسات أو أشخاص متخصصين، ويتضمن ذلك عملية التحليل والتطوير والتنفيذ وإدارة الحملات التي يقوم بها المرشحون والأحزاب السياسية أو المسؤولون في السلطة أو جماعات الضغط التي تسعى لقيادة الرأي العام، ونشر أفكارها وآرائها، أو تحقيق الفوز في الانتخابات (Lees-Marshment, ٢٠١٠, p. ٩).

من جهته، اعتبر Henneberg التسويق السياسي تقنيةً ومسعىً جديداً لخدمة المجتمع بشكل أساسي، ورغم انعكاس مفهومه حتى الآن من التطورات التي طرأت على التسويق الاقتصادي، إلا أن التطورات الأخيرة في نظرية التسويق السياسي ركزت على الفروق الأساسية بينه وبين التسويق الاقتصادي (Henneberg, ٢٠٠٢). وأشار Hughes في هذا الإطار إلى أن التسويق السياسي يستخدم في المؤسسات السياسية لإقامة علاقات مع جمهورها، وصيانة تلك العلاقات وتعزيزها على المدى الطويل لتحقيق النفع المتبادل لها وللمجتمع، ولتحقيق أهدافها والوفاء بالوعود الانتخابية، ويعمل على تكوين صورة إدراكية تصنعها وسائل الإعلام والتقنيات الاتصالية لوجود فجوة بين الواقع السياسي الفعلي المدرك وبين ما يريد أن يوصله المرشح السياسي لجمهور الناخبين، بالتالي فإن الهدف الأساس للتسويق السياسي تغيير اتجاه الرأي العام وإشباعه بمجموعة من الأفكار والمبادئ السياسية التي يراد تسويقها والتي تعتنقها المؤسسات السياسية المسوقة لها (Hughes, ٢٠١٨, p. ٤). ولهذا كان من الضروري تطوير تعريف مستقل للتسويق السياسي ينطلق من نظرية التسويق السياسي ذاتها، وكان لا بد من معالجة عدة جوانب للوصول إلى هذا التعريف (Baines et al., ٢٠٠٣) (Henneberg & Ormarod, ٢٠١٣):

الأول: جوهر التسويق السياسي: هل ينبغي للتعريف أن يركز على المفهوم الضيق للتسويق السياسي كالأنشطة التي يقوم بها، أو أن يركز على مفهوم أكثر اتساعاً للتسويق السياسي باعتباره منهجاً فلسفياً متكاملًا؟

الثاني: طبيعة التبادل السياسي: يختلف التبادل في السوق السياسية عنه في السوق التجارية، فتكون التبادلات في التسويق السياسي أكثر تعقيداً من التبادل التجاري الثنائي التقليدي بين المنتج والمستهلك، أو البائع والمشتري.

الثالث: الربط بين المفهوم الضيق أو الواسع للتسويق السياسي وبين طبيعة التبادل السياسي من خلال تحديد دور العلاقات والاتصالات في تحديد تعريف التسويق السياسي.

الرابع: تركز معظم بحوث التسويق السياسي على الناخبين بشكل أساسي باعتبارهم المجموعة الأساسية من جماعات المصالح، رغم أن أهمية هذه المجموعة تختلف تبعاً لموقفها في الدائرة الانتخابية، إلا أنه ينبغي لتعريف التسويق السياسي معالجة مسائل أخرى بلا شك مثل: هل ينبغي للتسويق السياسي أن يركز على منهج تكتيكي قصير الأمد أو منهج استراتيجي بعيد المدى يعتمد على تحديد وتنميط جماعات المصالح؟

تُظهر تعاريف التسويق السياسي، بشكل عام، التقدم الذي تم إحرازه في هذا المجال منذ بداية ظهور البحوث العلمية حوله حتى ظهور مفهومه منتصف سبعينيات القرن الماضي وصولاً إلى يومنا هذا (Shama, ١٩٧٦). وتتحدث أدبيات التسويق السياسي في الغرب عن تعاريف أساسية، تم الاتفاق على أنها تمثل تطور التعريف على مدى أربعين عاماً مضت (Winther-Nielsen, ٢٠١١)؛ وفي حين أن هذه التعاريف ليست الوحيدة، إلا أنها تقدم صورة متكاملة عن تطور مفهوم التسويق السياسي، وتشكل توسيعاً للنقاش التسويقي في هذا المجال، مروراً بالتغيير الذي حصل من خلال التركيز على بُعد العلاقات والتبادلات، وصولاً إلى التعريفات الحالية التي تشرح الاختلافات في فهم جوهر التسويق السياسي بين ثقافة التسويق الأوروبية والأمريكية (Hughes and Dann, ٢٠٠٩).

يعتبر تعريف التسويق السياسي لدى Shama من أوائل تعاريف التسويق السياسي، حيث عرّفه باعتباره "العملية التي يتوجه من خلالها المرشحون السياسيون وأفكارهم نحو الناخبين بهدف إرضاء حاجاتهم المحتملة لكسب دعمهم للمرشح وأفكاره المطروحة" (Shama, ١٩٧٦, p. ٧٦٦). وتم تطوير هذا التعريف انطلاقاً من النقاش التسويقي الموسع أوائل سبعينيات القرن الماضي (Kotler and Levy, ١٩٦٩) (Kotler, ١٩٧٥)، لكنه يعكس

نظيره الاقتصادي يومها بطريقة يبدو فيها التسويق السياسي وكأنه عملية أكثر من كونه فلسفة منظماتية مع التركيز على إرضاء المرشحين السياسيين للناخبين بدلاً من التركيز الأوسع على مفهوم تبادل القيمة بين الطرفين.

وعرف كل من شرودر وكنترك وديفيد التسويق السياسي بأنه "الإدارة العقلانية لبعض الأدوات الموضوعية تحت تصرف مرشح من قبل مجلس استشاري غير سياسي يرى في المرشح قبل كل شيء زبوناً كغيره من الزبائن" (شرودر وآخرون، ١٩٨٣، ص. ٢٠)، حيث تقوم غاية اللعبة السياسية في تحويل تأثير كل لاعب إلى سلطة. وعرفه Newman بأنه "تطبيق مبادئ وإجراءات التسويق على الحملات السياسية من قبل مختلف الأفراد والمنظمات، وتشمل هذه الإجراءات تحليل وتطوير وتنفيذ وإدارة الحملات الاستراتيجية من قبل المرشحين والأحزاب السياسية والحكومات وجماعات الضغط والمصالح التي تسعى إلى دفع الرأي العام وتعزيز أفكارهم الخاصة وانتخابهم وتميرير التشريعات والاستفتاءات رداً على احتياجات ورغبات اشخاص ومجموعات مختارة في المجتمع" (Newman, ١٩٩٤, p. ١).

هذا وقد عكس تعريف Lock and Harris التطورات التي حصلت في حقل التسويق الاقتصادي من مفهوم التسويق التبادلي إلى التسويق بالعلاقات، فقد عرفا التسويق السياسي باعتباره فرعاً من فروع المعرفة ونشاطاً إدارياً في الوقت ذاته، فالتسويق السياسي كنظام معرفي هو "دراسة عمليات التبادل بين كيانيين سياسيين وبينهما وبين بيئتهما المحيطة، مع إشارة خاصة إلى موقع كلا الكيانيين واتصالاتهما". في حين أنه كنشاط إداري "يهتم بالاستراتيجيات بهدف تحديد التوضع والاتصالات، والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ تلك الاستراتيجيات، بما في ذلك البحث عن المعلومات حول التوجهات، والوعي، واستجابة الجمهور المستهدف" (Lock & Harris, ١٩٩٦, p. ٢٢-٢١). ومن جهته عرفه الصميدعي بأنه "مجل العمليات والفعاليات التي يجب أن تدار بشكل علمي ومنظم باستخدام عناصر مزيج التسويق السياسي لغرض أو لهدف مقصود ومحدد ينبغي على الحزب أو المنظمة السياسية أو المرشح الوصول إليه وتحقيقه" (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ٤٨)، كما عرفه لاحقاً بأنه "نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل في إطاره بهدف التخطيط والتسعر والتحفيد والتعزيز، التي تمكن المرشح أو

المنظمة السياسية من النجاح في الانتخابات" (الصميدعي، ٢٠١٢، ص. ٣٤٩). من جهته، عرّفه Henneberg بأنه "نشاط يسعى لتأسيس العلاقات السياسية على المدى الطويل كمصلحة للمجتمع والحفاظ عليها وتعزيزها، بحيث يتم تحقيق أهداف اللاعبين السياسيين الأفراد والمنظمات من خلال التبادل المشترك للوعود والوفاء بها" (Henneberg, ٢٠٠٢, p. ١٠٣). لا شك بأن هذا التعريف يقترب من تعريف Gronroos للتسويق لعام ١٩٩٠ (Gronroos, ١٩٩٠)، الذي بنى تعريفه شأنه شأن Bannon و Henneberg and O'Shaughnessy على أساس منهج التسويق بالعلاقات (Bannon, ٢٠٠٥) (Henneberg and O'Shaughnessy, ٢٠٠٩). في حين عرفه كل من الجمال و عياد بأنه "عملية التبادل التي تتم في فترة الانتخابات عندما يسعى البائعون السياسيون إلى تسويق أنفسهم من أجل زيادة أرباحهم بتطبيق الأنشطة الترويجية المباشرة" (الجمال و عياد، ٢٠٠٥، ص. ٢٢)، حيث تحظى الانتخابات بأهمية جوهرية في أي نظام ديمقراطي مكتمل أو غير مكتمل، لأنها تمثل محور العملية الديمقراطية، فهي تنظم التنافس بين جماعات المصالح المختلفة. بينما أعطاه أبو عامود بعداً إدارياً بكونه "الترويج المخطط والمنظم لسياسة معينة أو قرار معين أو فكرة سياسية معينة، أو تصور ذهني سياسي معين، أو نظام سياسي، أو حزب سياسي أو قائد سياسي، أو حكومة، أو مؤسسة سياسية معينة، أو دولة أو منظمة دولية أو إقليمية، أو متخصصة، أو لجماعة مصلحة أو ضغط أو جمعية أهلية غير حكومية ذات أهداف سياسية أو غير سياسية لا يمكن تحقيقها إلا عبر وسائل سياسية أو مجموعة من القيم والرموز والرؤى السياسية، وذلك بهدف رؤية إدراكية معينة لدى المواطنين المستهدفين بخصوص أي من هذه الأمور أو بعضها، من أجل توفير التأييد والمساندة أو المعارضة والرفض" (أبو عامود، ٢٠٠٨، ص. ٢٤). اتفق معه عبد العزيز باعتباره "تحليل وتخطيط وتنفيذ والتحكم في البرامج السياسية والانتخابية التي تتضمن بناء العلاقات ذات المنفعة المتبادلة بين كيان سياسي أو مرشح ما والناخبين، والحفاظ على هذه العلاقة من أجل تحقيق أهداف المسوق السياسي" (عبد العزيز، ٢٠١٣، ص. ١٢٢). واتفق معهما عامر بأنه تحليل وتخطيط وتنفيذ والتحكم في البرامج السياسية والانتخابية التي تتضمن بناء علاقات ذات منفعة

متبادلة بين كيان سياسي أو مرشح والناخبين، وتعتبر المشاركة أو التواصل السياسي مع الجمهور وتنفيذ البرامج فحوى التسويق السياسي (عامر، ٢٠١٢).

وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية AMA American Marketing Association بناءً على تعريفها للتسويق باعتباره "تسويقاً مصمماً للتأثير على الجماهير المستهدفة للتصويت لشخصية أو حزب أو قضية ما" (AMA, ٢٠٠٧). وطور كل من Hughes and Dann هذا التعريف، وعرفا التسويق السياسي بأنه: "مجموعة من الأنشطة والعمليات أو المؤسسات السياسية المستخدمة من قبل المنظمات السياسية والأفراد لخلق الوعود بالقيمة والتواصل مع المستهلكين الناخبين وجماعات المصالح من الأحزاب السياسية والمجتمع ككل وإيصال تلك الوعود إليهم" (Hughes & Dann, ٢٠٠٩, p. ٢٤٤). من ناحيته، اعتبر Winther-Nielsen التسويق السياسي بأنه "علم يهتم بتبادلات القيمة بين الكيانات السياسية وبيئاتها" (Winther-Nielsen, ٢٠١١, p. ٢٩).

في تطور لافت، عرفه تهامي بأنه عملية مستمرة تستهدف تعظيم الأفكار وتجديد المؤيدين وزيادة الأنصار وتنظيم القواعد وترويج الأهداف والعمل على ربط القواعد بالقيادات ورفع مستوى الاتصال الجماهيري (تهامي، ٢٠١٤). كما عرفه خشة بأنه مجمل الأساليب والاستراتيجيات التي تمكن الفاعلين السياسيين من التكيف والانتشار في بيئة سياسية معينة، بتوظيف مخطط ومنظم لوسائل الاتصال في كيفية عرض منتج سياسي معين والترويج له والافتناع به، بالاعتماد على أنشطة وخبرة مستشارين سياسيين، مع مراعاة جملة من القيم والمعايير اللازمة في التعامل والتواصل، تحقيقاً لأهداف معينة تخدم مصلحة المسوق السياسي (خشة، ٢٠١٤). واعتبرته Cwalina وآخرون بأنه عملية التبادلات وتأسيس وتعزيز والمحافظة على العلاقات بين أدوات السوق السياسية (السياسيين، الأحزاب السياسية، الناخبين، جماعات المصالح، المؤسسات)، التي تهدف إلى تحديد وإشباع حاجاتهم وتطوير القيادة السياسية (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ١٧).

وأكد الصميدعي بأن التسويق السياسي ليس مجرد نشاط تسويقي، ولا نشاط سياسي أو استراتيجي أو سلوكي فقط، بل إنه في الحقيقة مزيج بين هذه الأنشطة، لطالما كان الهدف الأساسي من تعريفه فهم جوهره بوضوح، خاصة عند مناقشة المفاهيم والنظريات ذات الصلة به، (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ١٩)، فهو نشاط:

١. تسويقي: يستخدم التقنيات التسويقية الحديثة في التأثير على الأفراد داخل المجتمع.
 ٢. سياسي: يهتم بكيفية تمكين مؤسسة سياسية من ممارسة العمل السياسي وسط الجماهير لكسب تأييدهم.
 ٣. استراتيجي: يعتمد في مضامينه على الفكر الاستراتيجي في وضع الخطط وصياغة الاستراتيجيات بما تتضمنه من سياسات وبرامج مختلفة لأنشطة التسويق السياسي المراد تنفيذها وفقاً لأهداف المؤسسة السياسية.
 ٤. سلوكي: يهتم بتحديد حاجات وقضايا وهموم كل شريحة من المجتمع، ومعرفة مواقف وآراء هذه الشرائح تجاه العمل السياسي عامة والمؤسسة السياسية خاصة في السوق السياسية وعلى صعيد المناطق الجغرافية السياسية.
- على الرغم من تعدد الآراء، لما يساعد تعددها في إيجاد تعريف واحد متفق عليه للتسويق السياسي، نظراً لاختلاف التجارب والرؤى بين الباحثين، واختلاف الإطار الديمقراطي والبيئات السياسية ومفاعيلها وآلياتها من نظام لآخر. لا يهتم تعريف التسويق السياسي فقط بأفعال اللاعبين السياسيين خلال الحملة السياسية، بل يهتم أيضاً بالآلية الأساسية المتمثلة بالخلق المشترك للقيمة وتبادلها بين الكيانات السياسية والبيئات المحيطة على المستويين الجزئي والكلّي. ورغم أن بعض التعاريف ميزت بين مجموعات عدة من جماعات المصالح في هذا الإطار: المسوقون السياسيون، والمستهلكون أو الناخبون، جماعات المصالح في الأحزاب، والمجتمع بشكل عام مع التركيز بشكل أساسي على جماعات الضغط، إلا أنها تجاهلت بالمقابل أي إشارة صريحة إلى التبادل وبناء العلاقات بينها. ورغم أن تعاريفاً أخرى أبرزت أهمية تأثير الظاهرة الاقتصادية التي تدور حول السلعة أو الخدمة، إلا أن أثرها كان مبهماً في تعريف التسويق السياسي. ورغم أن تعاريفاً أخرى ركزت على الكيانات السياسية وبيئاتها، تناسلت أن الفهم الحديث للتسويق السياسي يقوم على تبادلات القيمة كفرع من فروع المعرفة بشكل عام ومجموعة من العمليات الإدارية بشكل خاص.

لا بد أن يشتمل التعريف بشكل عام على البعدين الإداري المتمثل في التخطيط والتنظيم، والسلوكي المتمثل بالتواصل الإقناعي والإعلامي والسياسي في البيئة السياسية وبين اللاعبين السياسيين تحقيقاً لأهدافهم. لذلك يعتقد بأن التسويق السياسي هو أداة تنظيمية تساعد المؤسسة السياسية في تحقيق أهدافها عبر استخدام المزيج التسويقي الأمثل بعد أخذ تكاليف الفرص البديلة بعين الاعتبار عند صناعة القرار السياسي. ولا شك أن أهمية التسويق السياسي تنبثق من خصائصه التي تجعله أساسياً لنجاح أي مؤسسة سياسية أو أي من منتجاتها.

ثانياً: أهمية وخصائص التسويق السياسي:

تزداد أهمية التسويق السياسي بشكل متسارع في أسواقنا السياسية بشكل خاص مع اقتراب الاستحقاقات الانتخابية، حيث تحاول المؤسسات السياسية إعداد حملاتها جيداً لتغيير سلوك الجمهور وكسب تأييده، ويعتقد تهامي أن البحث في التسويق السياسي وتحديدده يبقى جدلياً دون الخوض في أهمية هذا المفهوم الحديث وتطبيقاته، حيث تتبع أهميته من مساهمته العلمية والعملية في تطور المؤسسات السياسية، حيث دخل مصطلح التسويق السياسي إلى مفردات عالم السياسة، وأصبح سمة لازمة لمعظم الحملات الانتخابية في العالم منذ خمسينات القرن الماضي، خاصة في الولايات المتحدة وأوروبا (تهامي، ٢٠١٩). كما أوضحت Cwalina وآخرون أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فرضت تحديات زادت أهمية اتصالات التسويق السياسي منها (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٥١):

1. **زيادة أهمية الشخصية الفردية:** ترافق ذلك مع تنامي أهمية الآراء والمعتقدات والطموحات الشخصية، وتراجعت أهمية مؤسسات تقليدية وقيمة مثل العائلة والمجتمع على سبيل المثال.

2. **المدنية:** يتصل تنامي المدنية مع تراجع أهمية التقاليد المجتمعية والعقائدية، ويرتبط بذلك أيضاً تهميش الأحزاب السياسية التقليدية وتراجع سلطتها السياسية، حيث يعتبر تنامي المدنية مؤشراً على اقتراب المسافة بين النخبة الحاكمة والجماهير التي أصبحت أكثر أهمية في العصر الراهن.

3. **الاقتصاد:** تتزايد أهمية المسائل المرتبطة بالاقتصاد يوماً بعد يوم، وتزداد أهمية العوامل الاقتصادية في البرامج

السياسية التي تسعى بلا أمل لإشباع الحاجات الاقتصادية اللامحدودة للجماهير، وما يرتبط بذلك من سعيها

لتأمين التمويل اللازم لمواجهة التحديات الاقتصادية.

4. **الرفاه الاجتماعي:** زادت التطورات التي رافقت عصر الحداثة جمالية الحياة الاجتماعية، فأصبحت المؤسسات

السياسية مطالبة بالكثير لإرضاء الجمهور وتحقيق الرفاه الاجتماعي والمحافظة عليه استجابةً لسعي الإنسان

الحديث نحو الكمال، ويبدو ذلك جلياً في وسائل الاتصال لتحقيق مزيد من الرفاه الاجتماعي للجمهور.

5. **العقلانية:** في عصر المعلومات والمعرفة زادت مقومات القرار الرشيد، فأصبحت المؤسسات السياسية

والمرشحون مجبرين على اتباع توجه تسويقي بناءً على آراء الجمهور والحقائق على الأرض بدلاً من اتباعهم

سابقاً أهواءهم ورغباتهم الذاتية، وأصبحت آراء المواطنين أكثر أهمية من آراء اللاعبين السياسيين.

6. **الانتشار الإعلامي:** انتقلت وسائل الإعلام إلى قلب الأحداث السياسية والاجتماعية، ولم تنقل تلك الأحداث عبر

الحدود فقط، إنما أصبحت تساهم في تشكيلها وتغيير الرأي العام والسياسي أيضاً، وأضحت وسائل الإعلام

لصيقة بالجمهور في تحركاته، فهي العدسات التي يرى من خلالها عالمه القريب والبعيد.

7. **مبدأ الخلق المشترك للقيمة وتبادلها:** لم يعد خلق القيمة وظيفة طرف واحد فقط في عملية التسويق السياسي،

إنما أصبحت عملية تشاركية بين اللاعب السياسي والأطراف الأخرى في السوق السياسية، وساهم التسويق

السياسي في تحقيق فكرة التبادل التي تعتبر أساس عملية التنظيم السياسي. وبدلاً من فكرة التبادل الثنائي القائمة

في التسويق الاقتصادي بين البائع والمشتري حيث لدى كل منهما شيء يرغبه الطرف الثاني، ويريد أن يبادل

معه بما يحقق مصلحتها في الوقت نفسه، يقوم التسويق السياسي بتحقيق تبادل للقيمة بين المؤسسة السياسية

التي تقدم القيادة والجمهور الذي يقدم دعمه.

8. دعم الاقتصاد القومي: تتعش أنشطة التسويق السياسي اقتصاد الدول من خلال الإنفاق الضخم على الحملات

الانتخابية الرئيسية والفرعية، إلى جانب الحملات السياسية المستمرة على مدار العام. من ناحية أخرى تحتاج

المنظمات السياسية ومنتجاتها لأنواع مختلفة من العمالة السياسية بشكل دائم سواء الفكرية أو الفنية والمهنية.

ويضيف Ormrod وآخرون أن التسويق السياسي مازال يبتعد أكثر فأكثر عن المفهوم الضيق للتسويق،

وبدلاً من تركيزه على مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى زيادة أرباح المنظمة الاقتصادية، يقترب التسويق السياسي

من المفهوم الواسع الذي يتعدى مجرد تسويق المنتجات والخدمات إلى تسويق المنظمات، والأشخاص، والمواقف

والقضايا والأفكار (Ormrod et al., ٢٠١٣). ويؤكد الصميدعي أن أهداف التسويق السياسي تبتعد عن تحقيق

المزيد من الأموال، وتقترب من التسويق غير الربحي بهدف خلق الولاء وكسب رضا الجمهور المستهدف وتحقيق

الرفاه الاجتماعي، وأهم عناصر المفهوم الواسع للتسويق السياسي (الصميدعي، ٢٠١٢، ص. ٣٢):

1. تسويق الأفكار السياسية: التي تقدمها المؤسسات إلى جمهورها المستهدف بناءً على قيمها ومعتقداتها، أو تسويق

قضية أو فكرة سياسية لتشكيل رأي عام أو خلق مناخ عام متسق بأفكار تلائم تنفيذ أهداف المؤسسة السياسية.

2. تسويق المؤسسات السياسية: من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة في أذهان الجمهور، وصيانتها

المستمرة.

3. تسويق الأشخاص: من خلال الأنشطة التي تهدف لخلق اتجاهات ومواقف وسلوك تجاه مرشح ما، وتركز على

نقاط القوة في خصائصه المادية والمعنوية أو تخفي نقاط الضعف فيها، لتحسين سمعته والمحافظة عليها.

ورغم أن التسويق السياسي تفرع من علم التسويق بشكل عام والتسويق الاجتماعي غير الربحي بشكل

خاص، إلا أن تطبيقاته خرجت من عباءة علم التسويق التقليدي، ويمكن القول إن التسويق السياسي أصبح علماً

قائماً بذاته يعتمد على الأساليب الكمية في قياس الأداء والفعالية، والأساليب الكيفية التي تهتم بدراسة الآراء

والتوجهات الخاصة بالجمهور السياسي. لكنه حافظ أيضاً على كونه فناً يختلف تطبيقه من مؤسسة إلى أخرى

وفقاً لرؤية ورسالة قيادة المؤسسة من جهة واللاعبين السياسيين الأعضاء فيها، والسوق السياسية التي يتم تطبيقه بها من جهة أخرى. ويكتسب أهميته من خصائصه الجوهرية التي تساعد في تحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي لأي نظام سياسي.

ورغم أن تعاريف التسويق السياسي قد أعطت صورة واضحة عن مفهومه وتطوره، إلا أن الصورة الكاملة للتسويق السياسي لن تتضح إلا باستعراض خصائصه الأساسية، حيث يرى أبو عامود أنه رغم أهمية الدور الذي يلعبه التسويق السياسي في تشكيل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدولة، ساهمت خصائصه بشكل كبير في رسم هذا الدور (أبو عامود، ٢٠٠٨، ص. ٢٥-٢٨)، ويمكن تحديدها كما يلي:

١. تعتبر عملية الاتصال السياسي جزءاً من التسويق السياسي، والتي ظهرت نتيجة التطورات في وسائل الإعلام والاتصال التي زاد دورها في الحملات السياسية وبناء الرأي العام، وبالتالي التأثير في عملية الاختيار بين المرشحين، ويؤكد Hughes أن الاتصالات التسويقية تشكل جزءاً من عملية التسويق السياسي، فهي تقدم إطاراً معرفياً اجتماعياً يساعد الجمهور السياسي على تحديد علاماتهم السياسية المرغوبة (Hughes, ٢٠١٨, p. ١١). إلا أن Lees-Marshment تعتقد بأن التسويق السياسي الشامل (CPM Comprehensive Political Marketing) للمؤسسة السياسية هو أكثر من مجرد الاتصالات السياسية، فهو يمتد ليشمل الأنشطة والسلوكيات كلها الخاصة بالمؤسسة، وليس خلال الحملات السياسية في فترات الانتخابات فقط (Lees-Marshment, ٢٠٠٣).

٢. يروج التسويق السياسي لمنتج سياسي، قد يكون منظمة أو شخصاً أو قيمة سياسية.

٣. تعدد وتنوع أدوات التسويق السياسي: من الأدوات والوسائل التقليدية إلى الأدوات والوسائل الرقمية الحديثة، حيث يرى خشة أن التسويق السياسي يستخدم العديد من الوسائل والأدوات، خاصةً وسائل التواصل الحديثة، وفقاً لطبيعة الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة السياسية ومنتجاتها التي يتم الترويج لها، وطبيعة وخصائص الجمهور

المستهدف، والموارد والإمكانات المتاحة لإدارة التسويق السياسي، وحساب التكلفة والعائد التي تخضع لها هذه العملية (خشة، ٢٠١٤).

٤. التغذية الراجعة: يهتم التسويق السياسي بالتغذية الراجعة نظراً لكونها مؤشراً مهماً من مؤشرات تقييم إدارة التسويق السياسي، سواء من حيث الاستمرار أو التعديل أو التغيير الشامل. ويعتقد كل من Anyanwa, Anuforo and Odigbo أن التغذية الراجعة مهمة في صياغة هوية وشخصية المؤسسة السياسية ومنتجاتها في المستقبل (Anyanwu et al., ٢٠١٥, p. ١٠).

٥. مبدأ النفعية: يغلب على التسويق السياسي المنطق النفعي القائم على أن الغاية تبرر الوسيلة، بحيث أنه يروج أي مضمون سياسي من خلال إضفاء أبعاد شكلية جاذبة، وتعتقد Cwalina وآخرون أن المواردية في الشأن السياسي أصبحت تغلف هوية التسويق السياسي لإخفاء الغايات الأساسية للمنظمة السياسية (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٦٨).

٦. التمويل الضخم: يحتاج التسويق السياسي لتمويل مالي كبير، وتتزايد المخصصات المالية المستخدمة فيه بصورة متسارعة تستهلك في زمن قياسي من أجل صناعة صورة ذهنية إيجابية لشخصية أو مؤسسة معينة في سوق سياسية أو تمكين سياسة معينة لدى الرأي العام. وتعتقد Cwalina وآخرون أن التسويق السياسي نشاط مستمر وملازم للعمليات السياسية في الأسواق السياسية، إلا أن أهميته تزداد مع اقتراب الاستحقاقات الانتخابية، فتقة الجمهور بالمؤسسة السياسية ومنتجاتها عنصر مهم في آليات دعم تلك المؤسسات ومنتجاتها في الفترة الواقعة بين الاستحقاقات السياسية (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٢٧٣).

٧. التوجيهية: يؤدي التسويق السياسي وظيفة ذات طبيعة وصفية توجيهية، لأنه يزود الجمهور ببناء معرفي مشتق من تغيرات السوق السياسية، ويشرح ويحدد خطوط التبادل التي تتم في تلك السوق وفي الحملات السياسية،

ويطرح إمكانية إيجاد تفسيرات بديلة للعملية الانتخابية والسياسية، لكنه توجيهي لاعتماده على الأكاديميين الذين يوجهون المؤسسات السياسية والأحزاب والمرشحين باستخدام أساليب واستراتيجيات التسويق السياسي.

يشترك التسويق السياسي خصائصه السابقة كلها من عنصرين أساسيين: الأول باعتباره أصبح علماً أصيلاً، والثاني باعتباره فناً ذاتياً. فالعنصر الأول يعطيه خصائص العلم كالأصالة والحدثية والقدرة على التجديد المستمر وإمكانية التجربة وتعميم النتائج، والعنصر الثاني يعطيه البعد الشخصي المتمثل بالمرونة والتكيف لمحاكاة الواقع السياسي الذي يختلف بشكل كبير من سوق سياسية إلى أخرى نظراً لاختلاف طبيعة مكونات تلك السوق من نظام سياسي إلى آخر، لذلك فإن هذه الخصائص تحمل في طياتها بذور تجديدها ليواكب التسويق السياسي مستجدات السوق السياسية بشكل مستمر.

ثالثاً. اتجاهات التسويق السياسي وعلاقته مع المفاهيم الأخرى:

رغم أن التداخل بين مفهومي التسويق من جهة والسياسة من جهة أخرى يرسم حدود علم التسويق السياسي، إلا أنه نشأ أصلاً من رحم تطورات الحياة السياسية والاقتصادية معاً في دول الشمال خلال القرن الماضي. يتيح التسويق السياسي، وفق هذا المنظور، فهماً لظواهر سياسية معينة من منظور تسويقي وسياسي في آن واحد في ظل عزز المفاهيم الأخرى عن تفسيرها، ورغم التقارب الكبير والتداخل أحياناً بين التسويق السياسي ومفاهيم أخرى ذات صلة، إلا أن اختلافات أصيلة تميزها عن بعضها، وتجعل دراسة مفهوم التسويق السياسي ضرورة علمية ملحة، حيث يمكن استعراض العلاقة بين التسويق السياسي وعدد من المفاهيم الأخرى فيما يلي:

1. **التسويق الانتخابي:** في حين يعتبره البعض بديلاً عن التسويق السياسي نفسه، إلا أنه يمثل أحد الجوانب

المهمة في التسويق السياسي نفسه، ويمكن تعريفه من خلال هدفه بأن غايته حمل وتشجيع أكبر عدد من الناخبين

على الإدلاء بأصواتهم لصالح مرشح سياسي محدد، ويرى أبو قحف أن التسويق السياسي والانتخابي يشتركان بما

يلي (أبو قحف، ٢٠٠٤، ص. ١٦):

a. الهدف: كلاهما يستهدف تقديم صورة ذهنية إيجابية لدى جمهور الناخبين عن المؤسسة السياسية أو منتجها، وكلاهما يسعى إلى كسب تأييد الجمهور المستهدف أو الناخبين في الصناديق.

b. المتطلبات والوسائل: كلاهما يدرس السوق السياسية للتعرف على آمال وحاجات الناخبين، ومدى استعدادهم للإدلاء بأصواتهم في صناديق الاقتراع، ورأي الجمهور المستهدف تمهيداً لإعداد البرنامج السياسي وتحديد الموضوعات التي يمكن الاعتماد عليها لاكتساب تأييد الجمهور، وتحديد عناصر مزيج التسويق السياسي الأنسب، واختيار وسائل الاتصال السياسي الملائمة.

ويتفق تهماي مع ذلك حيث يرى أن التسويق الانتخابي جزء من التسويق السياسي، فالأخير أكثر شمولية واستمرارية من التسويق الانتخابي المحدود بالفترات الانتخابية، وبمجرد أن ينجح المرشح في الانتخابات قد تنقطع صلته بجمهور الناخبين، أما في التسويق السياسي فالأمر يتطلب استمرارية حتى بعد كسب الانتخابات، كما أن التسويق الانتخابي يتلاءم أكثر مع مرشح فردي، وليس مع مرشح حزبي عن الأحزاب السياسية (تهماي، ٢٠١٩). ويتوقف نجاح الحملة الانتخابية بشكل رئيس على طبيعة الاتصال السياسي الذي تقوم به المؤسسة في علاقتها مع الجمهور المستهدف، فالتسويق السياسي ليس ترفاً مادياً تظهره الأحزاب السياسية في حملاتها الانتخابية بل أمسى مطلباً لا محيد عنه لخلق تواصل فاعل قبل الحملة الانتخابية وأثناءها وبعدها يرمي إلى إقناع الجمهور بالبرامج الحزبية عن طريق وسائل الاتصال المتعددة، كالمصقات، والمنشورات، ووسائل الإعلام العامة، والتجمعات الانتخابية، واللقاءات المباشرة. ويعتقد McNair أن الاستخدام الأمثل لاستراتيجيات التسويق السياسي تزيد فعالية الحملة الانتخابية، حيث تعتمد الأحزاب السياسية القوية في الأنظمة الديمقراطية في إنجاز حملاتها على مكاتب الخبرة المتخصصة من أجل القيام باستطلاعات الرأي ودراسة كافة الجوانب المتعلقة بالبرنامج الحزبي بشكل يجعله أكثر عقلانية وسهولة في لفت انتباه الناخب (McNair, ٢٠١١, p. ٢٤٧).

2. **الدعاية السياسية:** تعتبر الدعاية السياسية أداةً من الأدوات التي يستخدمها التسويق السياسي، وليست بديلاً عنه في السوق السياسية، حيث يرى Downer أن الدعاية السياسية تشكل مجموعة تقنيات وعمليات تهدف إلى توصيل معلومات وأفكار ومشاعر معينة إلى الناخبين، ويخلق هذا الاتصال ويقوي أو يضعف بعض الآراء أو المعتقدات لدى الناخب، الأمر الذي يخلق استعداداً مسبقاً للموافقة على عقيدة سياسية أو طروحات معينة للمرشح، بالتالي يؤثر على خيارات الناخب السياسي (Downer, ٢٠١٦, p. ٣٤). إلا أن McNair اعتقد أن استجلاب الدعاية السياسية الإيجابية ومواجهة الدعاية السياسية السلبية هدف أساسي للتسويق السياسي الذي تتبناه المؤسسة السياسية أو أحد منتجاتها، كما أن الدعاية السياسية لا يمكن أن تحل بأي شكل محل التسويق السياسي بل تشكل هدفاً أساسياً له (McNair, ٢٠١١, p. ٢٤٧)، ويمكن هنا الإشارة إلى عددٍ من الفروق التي تميز بين مفهوم التسويق السياسي والدعاية السياسية في الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١): الفرق بين الدعاية السياسية والتسويق السياسي.

التسويق السياسي	الدعاية السياسية
التسويق للأفكار السياسية	الترويج لعقيدة تمثل الحقيقة المطلقة
تسويق تنافسي	احتكاري
يفضل نموذج الاتصال المتكافئ	يفضل نموذج الاتصال غير المتكافئ

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (McNair, ٢٠١١).

بالاعتماد على الجدول السابق رقم (١)، ومن مراجعة كل من التسويق السياسية والدعاية السياسية يُلاحظ أن:

a. لا بد من التمييز بين الدعاية السياسية الاحتكارية التي تسود في الأنظمة الشمولية، والدعاية السياسية الاحترافية التي تسود في الأنظمة الديمقراطية.

b. التسويق السياسي إدارة عقلانية لبعض الأدوات الموضوعة تحت تصرف مرشح معين أو خدمة قضية محددة، ومنها الدعاية السياسية.

c. تنقسم الدعاية السياسية إلى نوعين: سلبية يقوم بها المنافسون لهدم الصورة الذهنية للمؤسسة السياسية، وإيجابية تسعى إليها المؤسسة لبناء صورتها الذهنية الإيجابية في آذان الجمهور المستهدف.

3. **التسويق الاقتصادي:** رغم العلاقة المتداخلة بين التسويق الاقتصادي والسياسي، إلا أن تطور علم التسويق السياسي وتشعبه خاصة مع تطور تقنيات الاتصال والتواصل جعل لكل منهما شخصية مستقلة. حيث تعتقد Cwalina وآخرون أن تطبيق التسويق الاقتصادي على السياسة نابع من التشابه في المفاهيم مثل المستهلكين، والسوق، والتجزئة السوقية، والمزيج التسويقي، والصورة الذهنية، والولاء للعلامة التجارية، ومفهوم المنتج وإيصاله؛ وفي الأدوات مثل بحوث السوق، والاتصالات، والإعلان، إلا أن الاختلافات الظاهرة بين السياقين تختفي بمجرد الغوص في تفاصيلهما (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٨). لكن Lock and Harris حددا الاختلافات التالية بين المفهومين (Lock & Harris, ١٩٩٦, p. ١٤):

a. صناعة القرار: يقوم الناخبون بصناعة قراراتهم يوم الانتخابات مع استثناءات بسيطة جداً، إلا أنه لا توجد قرارات شراء مشابهة، كما أن قرارات الشراء التقليدية لا تؤثر على هذا العدد الكبير من الجمهور.

b. رغم اعتقاد بعض الباحثين بوجود تكاليف فردية أو ندم طويل الأجل في الخيارات الانتخابية، إلا أن الحقيقة تقول بأن قرار الناخب لا ترافقه أي تكلفة أو ثمن يتم دفعه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهو ما يميز هذا القرار عن قرار الشراء في التسويق الاقتصادي.

c. رغم أن قرار الناخب لا يتحمل أي تكلفة، إلا أنه سيكون عليه التعايش مع الخيار الجماعي للناخبين حتى لو كان خيارهم مخالفاً لقراره كنتيجة مجمعة للانتخابات، وهذا يظهر الاختلاف بين خيار الجمهور في الانتخابات وخيارات المستهلك في التسويق الاقتصادي.

d. الفائز في التسويق السياسي يكسب كل شيء ولفترة زمنية طويلة، أما في التسويق الاقتصادي فالسوق مفتوحة بشكل دائم أمام المنافسة الكاملة أو حتى الاحتكارية.

e. تظهر نتائج الجهود والفعاليات المتعلقة بالتسويق السياسي على المدى القصير خلال أيام أو أسابيع، في حين تحتاج نتائج جهود وفعاليات التسويق الاقتصادي أشهراً وسنوات ربما.

f. يهدف التسويق الاقتصادي إلى زيادة أرباح منظمات الأعمال، وتكمن أهمية النشاط التسويقي بالنسبة لمنظمات الأعمال في تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها في زيادة المبيعات والحصة السوقية والأرباح وكسب رضا المستهلكين. بالمقابل، يهدف التسويق السياسي إلى تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة السياسية ومنتجاتها في آذهان الجمهور المستهدف، ويكمن نجاحه في إيصال المنتجات السياسية إلى الجمهور وتحقيق المزيد من الدعم والتأييد لهذه المؤسسة ومنتجاتها في السوق السياسية.

g. يعتمد التسويق على الخصائص الملموسة وغير الملموسة في السلعة أو الخدمة، في حين يعمل التسويق السياسي على تشكيل الخصائص غير الملموسة للمنظمة السياسية ومنتجاتها لتلائم الحملة السياسية، وأهدافها.

h. تختلف الانطباعات التي يحملها الجمهور حيال المؤسسات والمرشحين السياسيين ومواقفهم من قضايا سياسية واجتماعية عن الانطباعات التي يشكلها المستهلكون حيال منظمات الأعمال ومنتجاتها وخدماتها، حيث تحتل الأولى جديلاً واختلافاً ذاتياً بالرأي أكثر بكثير من الثانية.

i. المنتج السياسي: اعتبر Muhammad Suhail Nazar أن المنتج السياسي هو مجموعة معقدة من المواصفات غير الملموسة لا يمكن للجمهور تفكيكها أو فحصها كل على حدة، بالتالي يحكم الجمهور على هذه الحزمة المتكاملة من المواصفات بشكل إجمالي، أما في التسويق الاقتصادي يمكن للمستهلك تفكيك

المواصفات الملموسة وغير الملموسة التي يبني قراره على أساسها (Muhammad Suhail Nazar, ٢٠٠٩, p.٤).

4. الرأي العام: يمكن تعريفه بأنه التعبير عن آراء الناس تجاه القضايا التي تؤثر في مصالحهم العامة والخاصة، أو هو موقف جماعة من الأفراد تجاه مشكلة معينة أو حدث ما، ويعرفه الصميدعي بأنه جمع كبير من الافراد يعبرون عن آرائهم بموقف معين، إما من تلقاء أنفسهم، أو بناءً على دعوة موجهة لهم، تعبيراً مؤيداً أو معارضاً، لحدث معين أو شخص معين أو اقتراح معين، بحيث تكون نسبة المؤيدين والمعارضين في العدد ودرجة إقتناعهم كافية لاحتمال ممارسة التأثير على اتخاذ قرار ما بطريق مباشر أو غير مباشر اتجاه الموضوع الذي هم بصدد (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص ٢٤). من جهته، يعتبر أبو قحف أن الراي العام يتأثر بوسائل الإعلام وحتى بالإشاعات التي تؤثر في نفوس الجمهور، مما يخلق انطباع معين إيجابي أو سلبي تجاه قضية ما، أو حزب سياسي، أو مرشح سياسي، أو مؤسسة سياسية؛ لذلك ينبغي للمرشح الذي يريد أن يؤثر في الراي العام استغلال وسائل التعبير عن أفكاره بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافه (أبو قحف، ٢٠٠٤، ص ١٩). بالمقابل، يعتقد McNair أن التسويق السياسي يعمل على نقل الآراء السياسية الخاصة بالمؤسسة أو منتجاتها لتصبح رأياً عاماً يتداوله الناس، وينعكس الأمر في نماذج انتخابية ينتهجها الجمهور، وينظر إلى تلك الآراء السياسية على أنها النصيحة التي تقدمها المنظمة السياسية إلى الجمهور، ويتم تشكيل الرأي العام بتلك الصيغة فيما يسمى "المناخ العام" وهو السياق الذي يتم من خلال التواصل مع الرأي العام لتشكيله (McNair, ٢٠١١, p. ١٧). بالتالي يعمل التسويق السياسي على تشكيل الرأي العام وتغييره وفقاً للبرنامج الذي تعتمد المؤسسة السياسية ومنتجاتها.

مما سبق، يلاحظ بأن مفهوم التسويق السياسي أصبح مفهوماً قائماً بذاته في الممارسة العملية والبحوث العلمية، وهو أمر جعل له كياناً ومجالاً علمياً متميزاً عن المفاهيم السابق ذكرها. رغم استقلالية مفهوم التسويق السياسي مع بداية الألفية الجديدة وفي دول الشمال أكثر منها في دول الجنوب، إلا أن تطورات الحياة السياسية

وتسارع أحداثها حول العالم تزيد حجم التداخلات بين مفهوم التسويق السياسي والمفاهيم السابقة، لا بل هناك الكثير من المفاهيم المستجدة في العلاقات الدولية والسياسية من جهة وفي مجالات التسويق من جهة أخرى تجعل من المستحيل دراسة مفهوم التسويق السياسي لوحده بشكل منفصل عن سياق اتصاله بتلك المجالات الأكاديمية والمفاهيم الأخرى، طالما أن تلك التداخلات تغني مجال التسويق السياسي ولا تحد من آفاقه. لا بل إن تلك المتغيرات والمفاهيم المستجدة تساعد على وضع المزيد من بحوث التسويق السياسي على طاولة النقاش وصولاً إلى بناء نظرية متكاملة للتسويق السياسي تساعد في تعميم تطبيقاته وتجاريه في مختلف الأسواق السياسية.

المبحث الثاني: نظريات ونماذج التسويق السياسي: Theories & Models of

Political Marketing

أولاً. أسس وهيكلية إدارة التسويق السياسي:

رغم أن الحقل الأكاديمي للتسويق السياسي بدأ يتشكل أواخر ثمانينيات القرن الماضي وكان يركز على أحداث موضوعية وعلى التحليل العميق لأدوات التسويق، إلا أن أحداً لم يقدم نظرية عامة للتسويق السياسي، وتعتقد Cwalina وآخرين أن أسلوب تقديم الخدمات يعتبر فكرة أساسية في التسويق السياسي، بالتالي فإن إدارة التسويق السياسي تتشابه بشكل كبير مع إدارة القطاع العام (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٢٧٩). يؤيد أبو عامود تلك الفكرة، ويؤكد بأنه لما توجد بعد نظرية عامة حول التسويق السياسي، إلا أن تطبيقاته العملية أعطته دفعة قوية، كما أن التطور التكنولوجي في وسائل الإعلام والاتصال لعب دوراً هاماً في هذا النمو (أبو عامود، ٢٠٠٨، ص. ٤٣). ويتفق معه Ormrod وآخرون بأنه لا توجد آثار معرفية ووجودية لتطبيق التسويق الاقتصادي على السياق السياسي بسبب تركيز بحوث التسويق السياسي على أداء اللاعبين السياسيين، فنظرية التسويق الاقتصادي تركز على افتراضات حول الواقع الاقتصادي من جهة وحول المعرفة التي تدعي إحاطتها بهذا الواقع من جهة أخرى، إلا أنه يمكن تطبيق تلك الافتراضات على الواقع السياسي أيضاً (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٢٢). كما يعتقد كل من Maier, Tenscher and Schuller أن بعض التغييرات الأساسية في البيئة الإعلامية والثقافية والاجتماعية والسياسية قد ساهمت في إعادة تشكيل التسويق السياسي (Maier et al., ٢٠٠٩, p. ٤٧)، وأهم هذه التغييرات:

1. انخفاض درجة التمايز بين القوى السياسية في المجتمع، الأمر الذي أدى إلى تراجع الفروق بين الأحزاب السياسية. فلم تعد هناك فروق نوعية كبيرة بين حزب العمال وحزب المحافظين في بريطانيا، وكذلك الحال بين الحزبين الديمقراطي والجمهوري في أمريكا، وتتسحب هذه الظاهرة على معظم النظم السياسية.

2. زيادة تأثير الحملات السياسية على النظام الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في الدولة المعاصرة.

3. ارتفاع حدة التنافس في السوق السياسية، والابتعاد عن الأساليب التنافسية النزيهة في الحملات السياسية.

4. انخفاض درجة تمايز المنتجات السياسية نتيجة زيادة فعالية نظم الاتصالات السياسية.

5. ازدياد أهمية المهارة والمهنية في إدارة التسويق السياسي لكافة أنشطة السوق السياسية.

ويمكن تمثيل الجوانب المختلفة لنظرية التسويق السياسي بواسطة أداتي بحث: إدارة التسويق السياسي، من جهة، والتبادلات في السوق السياسية من جهة أخرى. حيث يرى Henneberg أن الأولى تهتم بالجوانب الإدارية للتسويق السياسي، بينما تهتم الثانية بالجوانب المعرفية له، لهذا فهي غير محدودة بتطبيقات التسويق لكنها تشمل تبادلات وتفاعلات السياسة كلها، وتقدم كلتا الأداتين جوهر نظرية التسويق السياسي (Henneberg, ٢٠٠٢). وقد أكد Henneberg لاحقاً بأن نشاط التسويق السياسي لا يعتبر نشاطاً بسيطاً وحيد الجانب، بل على العكس هو نشاط متعدد الجوانب والأهداف والوظائف، وتتبع خصوصيته من طبيعة العمل السياسي الذي يتسم بالتغير المستمر (Henneberg, ٢٠٠٤)، لذلك يمكن إعطاء تصور لطبيعة هذا النشاط كما يلي (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ٢١٤):

1. يمس كل مكونات المجتمع أفراداً ومنظمات سواء في الحاضر أو في المستقبل، وله انعكاسات سياسية واقتصادية واجتماعية عليها جميعاً.
2. له عدة وظائف مثل الإنتاج السياسي، والتحشيد، والترويج، وإدارة الحملات السياسية وغيرها ولهذه الوظائف طبيعة تكاملية وتفاعلية.

- 3 . ينشط العمل السياسي بين أفراد المجتمع وتتداخل فيه العواطف والماديات في الوقت ذاته.
 - 4 . متحرك ومتغير بما يتناسب مع الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للسوق السياسية.
 - 5 . يعزز آليات العمل الديمقراطي ويساعد على تصحيح عمل المجتمعات السياسية.
- كما وجد الصميدعي أن إدارة التسويق السياسي في أي مؤسسة سياسية تمتلك بعدين أساسيين (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ٢١٦):

1. البعد الاستراتيجي: ويتضمن النقاط التالية:

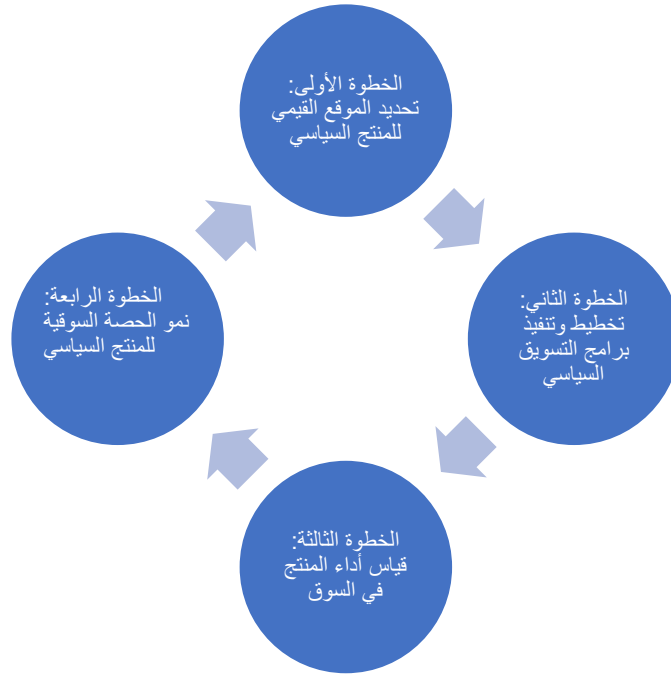
- أ. التحليل البيئي العميق والفعال لمختلف عناصر السوق السياسية المستهدفة من أجل الوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة السياسية.
- ب. تحديد الهدف الاستراتيجي بعيد الأجل، والذي يتمثل عادة في الوصول إلى السلطة.
- ت. وضع السياسات والبرامج الواجب اتباعها من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

2. البعد التكتيكي: يتضمن ما يلي:

- أ. التخطيط لأهداف مرحلية أو جزئية تتكامل وتتفاعل لإنجاح هدف المؤسسة الاستراتيجي.
- ب. تحديد أفضل الوسائل التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف المرحلية والثانوية.
- ت. تحديد الإطار الزمني للتغيير أي الفترة الزمنية اللازمة التي يجب أن تغطيها عملية التنفيذ.
- ث. تنفيذ كل برنامج وفقاً للإطار الزمني المحدد له ووفقاً للأولويات.
- ج. تقييم التنفيذ لكل برنامج وفقاً لما هو مخطط.
- ح. اتخاذ الإجراءات التقويمية اللازمة والمناسبة في حال وجود أي انحراف أو مشاكل في التنفيذ.

ولفهم نظرية التسويق السياسي لا بد من تحديد السياق الذي تعمل به وهو السوق السياسية، التي تعتبر متغيرة ومتنوعة من دولة إلى أخرى وفقاً للنظام السياسي المعتمد في تلك الدولة، وتعتقد Cwalina وآخرون أن السوق

السياسية شديدة التعقيد، فهي تتألف من جماعات مختلفة المصالح، والحاجات، والرغبات، وأنماط الحياة، لذلك لا بد للتسويق السياسي من تكييف نفسه مع هذا التنوع الكبير من خلال إدارة استراتيجية تعتمد بشكل أساسي على تجزئة هذا السوق (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٢٧). كما يرى كل من Kotler and Armstrong أن المفهوم التسويقي يبدأ بتحديد دقيق للسوق وبالتركيز على حاجات الزبائن وتحقيق التكامل بين جميع الأنشطة التسويقية التي تؤثر على الجمهور المستهدف (Kotler & Armstrong, ٢٠١٨, p. ٣٧). إلا أن Downer يعتقد أن إدارة التسويق السياسي تهتم بشكل أساسي بإدارة المنتج السياسي، وتقوم على أربع مراحل أساسية: الأولى تحديد وتأسيس المنتج السياسي وموقعه القيمي في السوق السياسية، الثانية تخطيط وتنفيذ برنامج التسويق السياسي للمنتج، الثالثة قياس أداء المنتج السياسي النسبي في السوق، والرابعة: نمو الحصة السوقية للمنتج السياسي والمحافظة عليها، كما هو واضح في الشكل رقم (٤) (Downer, ٢٠١٦, p. ٢١).



*المصدر Downer, L. (٢٠١٦). *Political Branding Strategies: Campaigning and Governing in Australian Politics*. London: UK. Palgrave Macmillan. P: ٢١.

الشكل الرقم (٤): قياس عملية إدارة المنتج السياسي في التسويق السياسي.

وقد اتفق معه أبو عامود حين اعتقد أن التسويق السياسي لا يعدو أن يكون إلا الترويج المخطط والمنظم للمؤسسة السياسية ومنتجاتها لخلق صورة ذهنية إيجابية لها لدى الناخب لاكتساب ولائه، بالتالي يشتمل المزيج التسويقي على منتج سياسي، له سعر، وإطار مكاني، ويمكن الترويج له (أبو عامود، ٢٠٠٨، ص. ١٣). من جهتهما اعتقد كل من Baines and Egan أن استخدام أدوات التسويق الاقتصادي ووسائله في السياسة ليس أمراً جديداً، لكن ما تغير بشكل فعلي في الخمس والعشرين سنة الماضية ليس فقط توسع إدارة التسويق السياسي لكن الاعتقاد أيضاً بأن اللاعبين السياسيين لا يتصرفون فقط في شروط تسويقية بل يفكرون أيضاً وفق المصطلحات التسويقية (Baines & Egan, ٢٠٠١). اتفق معهما Dermody and Scullion في أن المؤسسات السياسية تحاول دمج استخدام أدوات التسويق الاقتصادي باستراتيجيات تسويق سياسية متناسقة عند إدارة التسويق السياسي (Dermody & Scullion, ٢٠٠١)، رغم أن الكثير من معرفتهم التسويقية قد تكون مجرد خبرة حياتية شعبية أو "حكمة شعبية سياسية" (Scammell, ١٩٩٩, p. ٧٣٨). يشمل اللاعبون السياسيون، في هذا الإطار، الأحزاب السياسية والسياسيين والمستشارين السياسيين، والحكومات، وجماعات المصالح والضغط، وما إلى ذلك من مؤسسات سياسية مشابهة. وقد انتقلت تطبيقات التسويق السياسي من مجرد أداة اتصال إلى أسلوب متكامل لإدارة السياسات، لتصبح تنمية سياسية مستدامة، وصولاً إلى الحملات الدائمة أو حتى الحاكمة. يعتقد Ormrod وآخرون أن هناك ستة تطورات رئيسية لتطبيقات إدارة التسويق السياسي يمكن تعميمها على معظم الأنظمة السياسية في العقدين الأخيرين (Ormrod et al., ٢٠١٣):

- تطور متسارع للاتصالات والشبكات.
- تركيز على إدارة المنتج السياسي والصورة الذهنية للمؤسسة السياسية، بما في ذلك تموضع المرشح.
- تطور متسارع في إدارة المعلومات، واستخدام وسائل الإعلام والاتصال الحديثة.
- تنمية استراتيجية التسويق السياسي المخطط والمتسق بشكل متزايد.

- استخدام متكامل ومركز لبحوث السوق السياسية.

- تركيز على منظمة التسويق السياسي ومهنية إدارة الحملات السياسية.

ويضيف عرابي، من جهته، أن أساليب إدارة التسويق السياسي تتعدد وتتنوع لكنها تدور حول ثلاث جوانب رئيسة هي: البحوث الاستكشافية الأولية، الأداء التسويقي الاحترافي، والبحوث والتقييم التي يتبعها المتخصصون في التسويق السياسي لعلاج وتصحيح المسار التسويقي (عرابي، ٢٠١٩، ص. ٣٣)، ويؤكد جمعة أن هذا الأساليب التي يمكن للمؤسسة السياسية استخدام واحد أو أكثر منها سواء بشكل منفرد أو متكامل مع بعضها تتنوع بما يتناسب مع متغيرات السوق السياسية المستهدفة، كما يمكن تطويرها في إطار سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها، وأهمها (جمعة، ٢٠١٧، ص. ٩٥):

1. الاعتماد على الإنجازات التي تمس الرأي العام وعرضها بطريقة واضحة ومقبولة أمام الجمهور.
2. الاعتماد على الشخصية السياسية المميزة والمقبولة على نطاق واسع من الجمهور المستهدف، والاعتماد على شخصيات علمية وفنية مؤثرة من خارج إطار المؤسسة السياسية.
3. إصدار الشعار والبرنامج السياسي ونشر ذلك بشكل واسع على الجمهور من أجل التفاعل وتبادل المعلومات.
4. التركيز على عواطف ومشاعر الجمهور في القضايا التي يكون فيها الجانب الذاتي هو الأهم.
5. الاعتماد على جماعات الضغط التي قد يكون لها تأثير كبير على غيرها من خارج تلك المجموعات.
6. السوق السياسية الافتراضية، أي المجموعة التي يتم تشكيلها لتمثيل شريحة السوق المستهدفة بشكل دقيق يمكن دراسته، واستقصاء رأيه قبل إعلان وتعميم القرارات الاستراتيجية للمؤسسة السياسية.
7. اختبار السوق السياسية، أي تطبيق قرارات التسويق السياسي على نطاق ضيق ومحدود بشكل تجريبي لاستقصاء ردود الأفعال قبل إشهار القرارات أمام الرأي العام.
8. المناظرات لتوضيح مزايا وعيوب كل رأي في السوق السياسية، والمناقشة المفتوحة بين المؤسسة السياسية والجمهور المستهدف لتبادل الآراء سواء على نطاق ضيق أو موسع باستعمال وسائل الإعلام والاتصال الحديثة.

9. الدخول في تحالفات حزبية لتحقيق اقتصاديات الحجم في الموارد البشرية والمادية.

كما يعتقد Ormrod وآخرون أن البحوث حول إدارة التسويق السياسي اكتسبت زخماً بسرعة، مدفوعةً باستخدام المتزايد لتطبيقات التسويق من قبل المؤسسات السياسية، وبالتطور المتسارع لتقنيات الإعلام والاتصال، وبالتغيرات المتسارعة في عالم السياسة، مثل تعدد الأحزاب وانخفاض مستوى التعريف بها والتقلبات في السوق السياسية (Ormrod et al., ٢٠١٣). وهو ما كان Panebianco قد أكد عليه سابقاً بأن المنافسة في السوق السياسية تتزايد مع وصول المزيد من اللاعبين السياسيين إليها والمزيد من جماعات الضغط للحصول على موارد مثل العمل التطوعي والاشتراكات، وأنتج هذا التنافس تمييزاً أقل بين العروض السياسية في أنشطة إدارة التسويق السياسي التي تميز الأسواق السياسية الحديثة (Panebianco, ١٩٨٨, p. ١٢٤). الأمر الذي وسّع الحاجة لوصف وفهم هذه الظواهر وكتابة المقالات العلمية والكتب وعقد المؤتمرات التخصصية، حيث تقدم البحوث في إدارة التسويق السياسي فرصة لفهم لهذه الظواهر وردود فعل اللاعبين السياسيين عليها (Perloff, ١٩٩٩, p. ٥١).

وفي حين أن هيكل إدارة التسويق السياسي هو عبارة عن تركيز مؤسساتي لنظرية التسويق السياسي، فإن بحوث ونظريات التسويق السياسي لا تلقى الأهمية ذاتها، ويعتقد أن هذا نتيجة مباشرة لمحاولة بعض الباحثين تبني المفهوم الضيق للتسويق السياسي، لذلك لا بد من استمرار العمل الأكاديمي على توسيع النقاش حول المفهوم الواسع للتسويق السياسي ليشمل مجالات من قبيل أثر التسويق السياسي على الإنسان والمجتمع، وأخلاقيات التسويق السياسي، وطبيعة التبادلات في التسويق السياسي، ودور التسويق بالعلاقات في الحملات السياسية.

رغم ذلك، لم يتم تطوير نظريات التسويق السياسي بالعمق المطلوب من خلال المزيد من البحوث التجريبية، وبقيت العديد من النقاط الجوهرية جدلية غير مكتملة، ليس بسبب التفسيرات والمواقف المتنافسة بل بسبب تجاهلها وعدم التوسع فيها. علاوةً على ذلك، هناك اتجاه للتركيز على المزيج التسويقي للمنتج /Ps/

(السعر والترويج والنقل والمنتج) مع وجود العديد من بحوث التسويق السياسي التي تستخدم تفسيرات إدارية وأسلوبية مبسطة له (Baines et al., ٢٠١١, p. ١٥). أدى هذا إلى انفصال بحثي بين التسويق السياسي وبين التطورات الحديثة الطارئة على نظرية التسويق الاقتصادي، سواء على المستوى المعرفي أو الوجودي. فما زالت مفاهيم تسويق العلاقات مثلاً قليلةً في مجال التسويق السياسي رغم أهميتها الكبيرة في نظرية التسويق الاقتصادي (Bannon, ٢٠٠٥)، وما تزال هناك حاجة لمزيد من الابتكار بالبحوث التطبيقية والنظرية في إدارة التسويق السياسي.

ثانياً. تبادلات السوق السياسية:

تأخذ تبادلات السوق السياسية طبيعتها من الطبيعة التقليدية لعملية التبادل في السوق، إلا أن الطبيعة الخاصة للسوق السياسية تفرض على تبادلاتها أن تكون تفاعلية بالقيمة باتجاهين أو أكثر حسب جماعات المصالح المنخرطة في تلك السوق، فقد عرف كل من Lock and Harris السوق بأنها المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب، سواء لسلعة واحدة أو عدة أنواع من السلع ثم تتوافر فيها أطراف ترغب في شراء سلعة أو مجموعة من السلع، ويكون لهذه الأطراف القدرة الشرائية للتملك (Lock & Harris, ١٩٩٦)، وعرفها Kotler وآخرون بأنها مجموعة البائعين والمشتريين الحاليين والمرتقبين لسلعة أو لخدمة (Kotler et al., ٢٠١٨). من جهته، يعتقد إبراهيم أن السوق تكتسب دلالة سياسية عندما يتقدم مرشح ما لشغل منصب سياسي حيث يتقدم بوعوده للقيام بإصلاحات اقتصادية وقيادة الحملة الانتخابية للتأثير على الناخبين لتحقيق هدفه (إبراهيم، ٢٠٠٩). من جهتهم، رأى Ormrod وآخرون أن السوق السياسية تتواجد حيث تفرق بنية الحكم بين السلطة الآمرة وال جماهير وتختلف الدولة عن المجتمع السياسي، فالدولة هي الجهاز الذي يحكم المجتمع، وقبل تقسيم المجتمع إلى طبقات متعادلة لا يمكن الكلام عن سوق سياسية بل عن مجتمع فقط (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٤٢).

واعتبرت Cwalina وآخرين أن أي نشاط سياسي يرغب بالنجاح يجب أن يتلاءم مع بيئة السوق السياسية من خلال اتباع استراتيجيات مختلفة لقطاعات سوقية مختلفة، فهناك ناخبون موجهون بقضية ما، وناخبون موجهون بشخصية المرشح السياسي (Cwalina et al., ٢٠١١)، وآخرون موجهون بالمؤسسة السياسية ذاتها. وهو ما يتفق مع ما أشار إليه كل من Kotler and Kotler بوجود خمسة قطاعات سوقية مستهدفة تلعب دوراً رئيسياً في تنظيم الحملات السياسية وتأسيس السوق السياسية وهي (Kotler & Kotler, ١٩٩٩, p. ١٣١):

١. الناخبون النشطاء: المعتادين على زيارة صناديق الاقتراع في كل انتخابات.
٢. جماعات المصالح والنشطاء الاجتماعيين وجماعات الناخبين المنظمين الذين يجمعون التمويل للحملات السياسية كاتحاد العمال، والمنظمات التجارية وجماعات حقوق الإنسان والحقوق المدنية والحركات البيئية.
٣. وسائل الإعلام التي تروج للمرشحين من خلال إيصالهم إلى القواعد الجماهيرية وإبقائهم في ظل الحملات السياسية.
٤. المنظمات الحزبية التي تحدد المرشحين وتعبّر عن الرأي حولهم وتقدم القاعدة المادية للحملة السياسية.
٥. الرعاية: تجار يقدمون هبات إلى المرشحين والحملات السياسية يستردونها منهم لاحقاً على هيئة خدمات ومزايا.

كما أشار Kotler وآخرون إلى أن التسويق هو نظرية تبادل بشكل أساسي، فهو متجذر ومنبثق عن نظرية التبادل الاجتماعي، إن جوهر التسويق يكمن في فكرة التبادل العامة أكثر من الفهم الضيق لتبادلات السوق (Kotler ٣٣ p., ٢٠١٨, et al.)، وقد أكد كل من Wilkie and Moore على اعتبار التبادل ركيزة رئيسية للتسويق (Wilkie & Moore, ٢٠٠٣)، وفسر كل من Shaw and Jones التبادلات التجارية كمجموعة فرعية من التبادلات الاجتماعية أو العامة (Shaw & Jones, ٢٠٠٥)، ما سمح لأفكار نظرية التبادل الاجتماعي أن تساهم في نظرية التسويق (Lock & Harris, ١٩٩٦). بناءً على ذلك، اشتق كل من Houston & Gassenheimer بنى التسويق المفاهيمية في التسويق السياسي من التسويق الاجتماعي مثل سعي المستهلك لإشباع الحاجات المطلوبة

(Houston & Gassenheimer, ١٩٩٥)، واعتبر Bagozzi أن القيمة المشتركة بين طرفي عملية التبادل أساس لحصول التبادلات في التسويق السياسي (Bagozzi, ١٩٧٥)، كما أشار Hughes إلى مفاهيم الخلق المشترك للقيمة ودور المستهلك في خلق القيمة من خلال أنشطة التسويق السياسي بشكل خاص في العصر الرقمي (Hughes, ٢٠١٨, p. ١٢).

وقد قدم Hunt رؤيته حول التسويق حيث يمكن لأي تفاعل بين لاعبين على الأقل، يملك كل منهما شيئاً من القيمة يحتاجها الآخر، وقادران على إجراء تبادل وقبول أو رفض مثل ذلك التبادل، أن يكون مجالاً لبحوث التسويق، ويمكن لمثل ذلك الهيكل التبادلي أن يشتمل معظم الأنشطة الإنسانية إن لم يكن جميعها (Hunt, ١٩٨٣). كما أكدت Cwalina وآخرون أنه يمكن تطبيق مفهوم التبادل في التسويق على التبادلات الاجتماعية مثل البحث عن المنافع والخصائص والقيمة وليس السلعة نفسها (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ١١). إلا أن Bagozzi حاول أن يطور نظرية تبادل عامة أكثر وعياً من خلال التركيز على التسويق بناءً على وجود لاعبين اجتماعيين وما يتبع ذلك من تفاعلات ومتغيرات ظرفية (Bagozzi, ١٩٧٥). من جهته اعتبر Arndt أن توسيع مفهوم التسويق امتلاك أثراً على الممارسة العملية أكبر بكثير من الأثر الذي تركه على تطوير النظرية (Arndt, ١٩٨٥). بالبناء على عمل Bagozzi، شرح Hunt العلاقات التبادلية باعتبارها الأساس لنظرية التسويق كعلم سلوكي، ووصف التبادل من خلال متغيرات مستقلة أسماها "الشرح الأساسي" "explananda Fundamental" مثل سلوك شركاء التبادل، البيئة التبادلية التي يحصل فيها التبادل، والعواقب البيئية للتبادلات (Hunt, ١٩٨٣, p. ١٣).

ولم يسلم مفهوم التبادل في نظرية التسويق من الانتقادات أيضاً، فقد لاحظ كل من Houston and Gassenheimer أنه ما زال من غير الواضح فيما إذا كان التسويق ونظرية التبادل شيء واحد تماماً أم لا، أو فيما إذا كانا نظريتان متوازيتان، أو فيما إذا كانت إحدهما متفرعة عن الأخرى، وفي حال كان الأمر كذلك أيهما الأصل وأيهما الفرع؟ (Houston & Gassenheimer, ١٩٩٥). بالإضافة لذلك، اعترض كل من Ford and Hakansson على النظرة الجزئية للتسويق كتبادل مبني على الوكالة الفردية، بمعنى، اثنان أو أكثر من اللاعبين

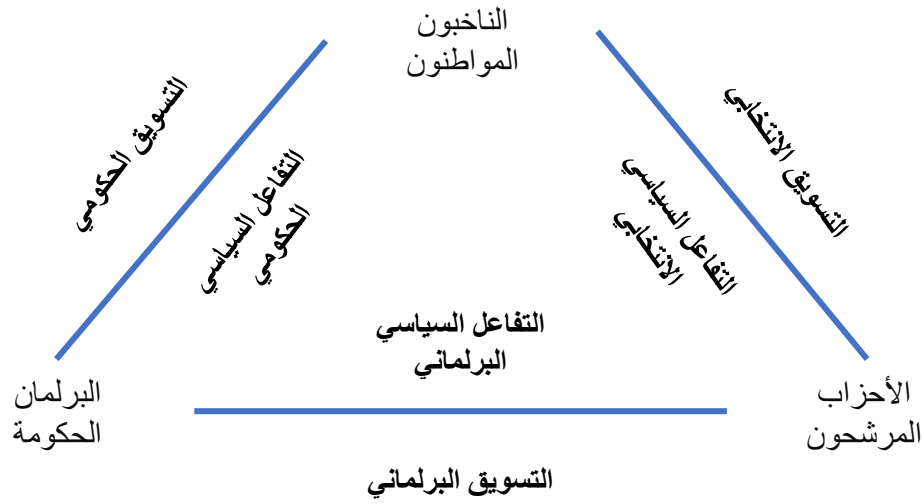
المنفردين الملتزمين مع بعضهما، لكونها غير فعالة لتحليل هياكل التبادل كظاهرة على المستوى الكلي (Ford & Hakansson, ٢٠٠٦). من جهتهما أكد كل من Shaw and Jones في مراجعتهما لمدارس التسويق بأنه من المفترض أن تدعم نظرية التبادل التسويق كمفهوم جيني رغم أن المرء قد يسأل فيما إذا كانت نظرية التبادل قد أثرت بشكل أساسي على كتابات التسويق السياسي أم لا؟ (Shaw & Jones, ٢٠٠٥).

وقد قامت العديد من البحوث العملية بدراسة مخاطر نقل نظرية التسويق بشكل حرفي مع أدواتها لتطبيقها في السوق السياسية، وأفضل مثال على ذلك البحث الذي قام به Baines وآخرون حول الفكرة المضللة 'بيع السياسة مثل الصابون' (Baines et al., ٢٠٠٣). كما شرح Bagozzi أهمية فهم الفرق الكمي بين التبادلات التجارية والتبادلات غير التجارية في مثاله عن مسائل السياسة الاجتماعية بالنسبة لأنشطة إدارة التسويق المتعددة (Bagozzi, ١٩٧٥). ووافقت البحوث بشكل عام على وجود اختلاف واضح بين التبادلات التجارية والتبادلات السياسية (Lock & Harris, ١٩٩٦) (Baines et al., ٢٠٠٣). وأشار Henneberg، من جهته، إلى أنه غالباً ما يتم تحييد التبادل في التسويق السياسي عن بحوث التسويق السياسي، خاصةً وصف آثار تحليل التبادلات في السوق السياسية على نظرية التسويق السياسي وممارسة إدارة التسويق السياسي (Henneberg, ٢٠٠٨)، وكان قد اعتبر Henneberg سابقاً أن التسويق السياسي يستخدم الأسس المفاهيمية لنظرية التسويق بتطبيقها على التبادلات السياسية (Henneberg, ٢٠٠٢)، فهو كما قال Kotler جزء من المجال الأوسع للتسويق الذي تم توسيع النقاش حوله خلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي وأدرجت ظواهر التبادلات الاجتماعية وغير الربحية في سياقه (Kotler, ١٩٧٥)، وقد اعتبر Kotler وآخرين أن هذا يشمل أيضاً التسويق الاجتماعي، الذي يعتبر استعمالاً لأدوات ومفاهيم من نظرية التسويق بتطبيقها على المزيد من الأفكار الاجتماعية (Kotler et al., ٢٠١٨, p. ٣١٠). رغم أن Kotler كتب الكثير في تبادلات التسويق إلا أنه ضمن تبادلات التسويق السياسي بشكل واضح لشرح المجال التسويقي الأوسع (Kotler, ١٩٧٥)، وشاركه كل من Sheth and Newman الاعتقاد بأن المفهوم التسويقي يشكل عنصراً جوهرياً من ممارسة السياسة الحديثة، لكنه يأخذ طبيعته من السوق السياسية نفسها (Sheth

١٩٩٤ Newman &). كما اعتبر Baines وآخرون أن تبادلات التسويق الاجتماعي وغير الربحي أكثر تعقيداً من تبادلات التسويق لأنها مختلفة هيكلياً عن نموذج ثنائية البائع-المشتري الأساسية التي تشكل أساس التبادلات التجارية، بغض النظر عما إذا كانت هذه التبادلات تجري بين منظمات أو بين منظمات وأفراد، وكان لمثل هذه الاختلافات آثار واضحة على أنشطة إدارة التسويق غير الربحي، بالإضافة لآثارها على مدى إمكانية تطبيق مفاهيم التسويق الاقتصادي (Baines et al., ٢٠٠٣). بالخلاصة، لقد أظهرت العديد من دراسات التسويق منذ سبعينيات القرن الماضي إمكانية واضحة لنقل مفهوم التبادل وغيره من مفاهيم التسويق الاقتصادي إلى السياق الاجتماعي غير الربحي، وهو ما يندرج ضمنه التسويق السياسي. وكانت هذه هي القاعدة الفكرية التي بنى عليها الباحثون في التسويق السياسي دراساتهم حول نظرية التسويق السياسي والتبادلات القيمية في السوق السياسية.

من جهتهم، اعتبر Ormrod وآخرون أن التبادل الناجح في السوق السياسية لصوت الدعم الانتخابي للحكومة بين الناخب والمرشح يعتمد على ثلاثة عناصر: **الأول** هو النتيجة المجمعة للانتخابات التي تتيح للمرشح أن يمثل الناخب في البرلمان، **الثاني** هو النتيجة الناجحة للمفاوضات في البرلمان مع الممثلين الآخرين المنتخبين بحيث تقدم الدعم للطرح التشريعي الجاري مناقشته في البرلمان، **وأخيراً** الظروف البيئية التي تسمح للحكومة بأن تنفذ تشريعاتها لمبادلة القيمة المرتبطة بالدعم بالانتخابي مع الجمهور (Ormrod et al., ٢٠١٣). بدورهما، اعتبر Butler and Collins أنه يمكن التعرف على التسويق السياسي والسوق السياسية حصراً من خلال إظهار العلاقة بينها وبين عمليات التبادل المرتبطة بالحملات الانتخابية، وهو ما ينسجم مع نظرية المغامر السياسي وغيرها من نماذج سوق الاقتصاد الجزئي والاختيار الرشيد (Butler & Collins, ١٩٩٩)، وأيد Ormrod ذلك مشيراً إلى أنه على الرغم من تحديد نطاق واسع من جماعات المصالح باعتبارهم لاعبين ذوي صلة بالسوق السياسية فإن سياق الحملات الانتخابية هو التطبيق الأكثر شعبية لأبحاث التسويق السياسي (Ormrod, ٢٠٠٧).

وقد وصف Kotler التبادل بين المرشحين السياسيين وجمهور الناخبين باعتباره عرضاً من الحكومة النزيهة مقابل أصوات الناخبين (Kotler, ١٩٧٥). في تطور لاحق، حل Kotler السوق السياسية، إلا أنه حصر نفسه بأوضاع تبادلية يعتبر المرشح السياسي في مركزها مع وجود العديد من جماعات المصالح (الناخبين، وسائل الإعلام، المؤسسات الحزبية، المساهمون الحزبيون وغيرهم) (Kotler, ١٩٩٩). إلا أن كلاً من Scammell, و Henneberg أشارا إلى استمرار التبادلات في شكل حملات سياسية كجزء من السوق السياسية في سياق بناء الحملة الدائمة، ونظرا إليها بشكل طبيعي كنوع من انحراف التركيز الانتخابي أو الحملات في تبادلات التسويق السياسي (Scammell, ١٩٩٩), (Henneberg, ٢٠٠٨). بشكل مشابه، ربط كل من Butler and Collins بعض الجوانب الهيكلية لتبادل التسويق السياسي، مثل خصائص العرض، وهياكل السوق أو عناصر القيمة، رغم أنها لا تصف التبادل بحد ذاته، وركزا لاحقاً بشكل أساسي على الحملات السياسية (Butler & Collins, ١٩٩٩)، لكنهما لم يلحما إلى الحقيقة بأن التطبيق وتسليم القيمة هي جانب إضافي في التسويق السياسي. من جانب آخر، اعتبر O'Cass أن تسليم القيمة عنصر أكثر مركزية في مناقشات التسويق السياسي (O'Cass, ٢٠٠١). وقدّم Ormrod وآخرون نموذج هيكلي لتبادل التسويق السياسي يوضحه الشكل رقم (٥)، حيث ربطوا التبادلات السياسية المختلفة، وقاموا بتحليل أسواق التبادلات الثلاثة في التسويق السياسي وهي: السوق الانتخابي، السوق الحكومي، والسوق البرلماني، وتم عرض وسائل الإعلام والمتبرعين باعتبارهم روابط بين تلك الأسواق الفرعية الثلاث التي يمتلك لاعبوها علاقات تبادلية مباشرة بين أحدهم الآخر (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٤٤). وكان Bagozzi قد اقترح سابقاً الهيكل الثلاثي نفسه المؤلف من ثلاثة ثنائيات متشابكة تمثل التفاعل الانتخابي والتفاعل البرلماني والتفاعل الحكومي (Bagozzi, ١٩٧٥). باختصار، وبغض النظر عن هياكل التبادل المختلفة في التسويق السياسي إلا أن مفهوم التبادل في التسويق السياسي يدور حول ثلاثة أفكار رئيسية: الأولى هي خلق القيمة من قبل اللاعب السياسي، والثانية هي تبادل هذه القيمة الجديدة بين اللاعبين السياسيين، والثالثة هي استدامة عملية التبادل هذه في السوق السياسية.



*Source: Ormrod, R. P., Henneberg, S. C. M., & O'Shaughnessy, N. J. (٢٠١٣). *Political Marketing: Theory and Concepts*. London: SAGE. P:٤٤.

الشكل رقم (٥): هيكل التبادل الثلاثي للتسويق السياسي

ورغم اهتمام نظرية التسويق السياسي بظاهرة التبادل، إلا أنها لم تأخذ في حساباتها الرابط المعقد والعلاقة بين اللاعبين والهيكل السياسية في تبادلات التسويق السياسي، فقد أشار العنزي إلى أنه من مشاكل تكييف مفاهيم التسويق في السياسة تركيز الأبحاث على التبادلات خلال الحملات السياسية، بشكل يقود لفهمها كتبادلات بدلاً من كونها تفاعلات منفصلة ومستقلة في تبادل تسويق سياسي أوسع (العنزي، ٢٠١٨)، وأكد Ormrod وآخرون أنه في حين تتميز التبادلات التجارية بنظام تكاملي ثنائي مغلق بين البائع والمشتري، تتميز تبادلات التسويق السياسي بأنها مفتوحة بتفاعلات ثلاثية تكاملية (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٣٦). وهو ما أشارت إليه Cwalina وآخرون بأن التبادل في التسويق السياسي هو تبادل علاقات، لهذا فإن تمثيل ذلك التبادل على أنه مفهوم ثنائي فقط مشابه لمفهوم البائع والمشتري لا يعطي الصورة الحقيقية والكاملة للتبادل في التسويق السياسي، لهذا لا يقدم أساساً قوياً لنظرية التسويق السياسي (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٢٤٧). لذلك مازالت المفاهيم المستخدمة في بحوث التسويق السياسي بحاجة لمزيد من الجدية والأصالة والانضباط فيما يتعلق بقدرتها على تقديم بنية تبادل أساسية للتسويق السياسي، وأكد كل من Ford and Hakannon أنه يجب مناقشة التفاعلات السياسية في التسويق السياسي

باستخدام نظرة ترابطية للتفاعلات وتبادل القيمة الذي يركز على اللاعبين والأنشطة والموارد (Ford and Hakannon, ٢٠٠٦).

بالنتيجة، يرى الباحث أنه على الرغم من تشابه مفهوم التبادل بين التسويق السياسي والتسويق الاقتصادي من حيث الشكل، إلا أن هناك اختلافاً واضحاً بينهما من حيث المضمون. يقوم التبادل في التسويق السياسي على مفهوم تبادل قيم معنوية بين المؤسسة السياسية ومنتجاتها من جهة وجمهورها المستهدف من جهة مقابلة. تقدم المؤسسة السياسية أو منتجاتها خلال عملية التبادل هذه القيمة التي يعتبرها الجمهور السياسي تضيف إليه قيمة ما قد تكون مجرد ربط الناخب أو المواطن موقفه مع موقف اللاعب أو الحزب السياسي القوي أو الناجح في الانتخابات، بالمقابل يقدم هذا الجمهور التزاماً سياسياً بدعم تلك المؤسسة أو منتجاتها، سواء من خلال السلوك المؤيد أثناء الحملات الانتخابية أو من خلال الفكر المؤيد أثناء الحملات السياسية. إلا أنه يمكن في نهاية المطاف تقييم تلك القيم المتبادلة بين الطرفين بشكل مادي يترجم على أرض الواقع السياسي بالمنافع التي يحصل عليها كل طرف من الآخر، وهو ما يضيف أحياناً على السوق السياسية طابعاً تجارياً في الشكل وهو الطابع الذي يعطي التسويق السياسي ذلك الانطباع السلبي في أذهان الجمهور.

انطلاقاً مما ذكر أعلاه، تتحدد فاعلية وكفاءة التسويق السياسي بشكل رئيس على أساس نجاح التبادلات والتفاعلات التي تنشأ في السوق السياسية بين اللاعبين السياسيين أفراداً ومؤسسات من جهة، وبين الجمهور السياسي المستهدف من جهة أخرى. حيث يرى كل من Henneberg & O'Shaughnessy أن التحليل الوظيفي للتسويق السياسي يركز بشكل رئيس على التفاعل الانتخابي ومنه تشتق افتراضات ضمنية حول التبادل الأوسع في التسويق السياسي (Henneberg & O'Shaughnessy, ٢٠٠٩)، كما يؤكد Ormrod وآخرون أن التفاعل الانتخابي يعتبر الأكثر ظهوراً على الساحة السياسية، فالانتخابات أحداث مهمة مع تداعيات واضحة على المدى الطويل في أية سوق سياسية، حيث لن يتمكن مرشح ما أو مؤسسة سياسية ما أن يكون في موقع تمثيلي بالسوق البرلمانية أو

بالسوق الحكومية ما لم يتمكن من الحصول على دعم أغلبية الناخبين (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٣٢). كما اعتبر كل من Houston and Gassenheimer أن الطبيعة المؤجلة وغير المباشرة للتبادلات في التسويق السياسي تجعلها تبادلات غير مستقرة، ولكي تعمل بشكل متوازن، ينبغي على جميع شركاء التبادل قبول الآلية المؤسسة للعملية الديمقراطية وهي شرعية الحكومة والبرلمان والنظام الانتخابي لدى جمهور المواطنين (Houston & Gassenheimer, ١٩٩٥)، واعتبر كل من Henneberg, Scammell & O'Shaughnessy أن أي تبادل مستقبلي للقيمة يعتبر خطراً باعتبار أن مقدم القيمة وهو المؤسسة السياسية أو المرشح غير ملزم بتحقيق وعوده عندما يصبح في الحكومة، فحالما يتم انتخاب أحدهم، تسمح معظم النظم في الديمقراطيات التمثيلية للبرلمانيين اتخاذ قراراتهم وفقاً لإرادتهم الحرة بشكل مستقل عما كانوا قد وعدوا به أو ما يأمله الناخبون منهم (Henneberg et al., ٢٠٠٩).

ولكن من المضلل اعتبار أن التبادلات التجارية في التسويق متطابقة مع التبادلات السياسية في التسويق السياسي، نظراً للطبيعة الخاصة لكل من عملية التسويق السياسي والسوق السياسية. فبينما عرف كل من Houston and Gassenheimer التبادلات التجارية على أنها تبادلات متوازنة مغلقة وتتضمن مستويات متوسطة من المسافة الاجتماعية بين البائع والمشتري، حيث تكون التفاعلات لحظية (Houston & Gassenheimer, ١٩٩٥). اعتبر كل من Farrell & Wortmann بالمقابل أن الناخبين يقدمون في التبادلات الانتخابية منافعهم المباشرة إلى المؤسسة السياسية أو المرشح من خلال الدعم أو التصويت لهم خلال الانتخابات دون أن يقابل ذلك منافع لحظية من جانب المؤسسات السياسية ومنتجاتها باستثناء وعود عامة لخدمات مستقبلية (Farrell & Wortmann, ١٩٨٧)، وهو ما شرحه O'shaughnessy، و Dermody & Scullion بأن السياسيين يبيعون الأمل، ويستثمر الناخبون هذا الأمل (O'shaughnessy, ٢٠٠٢) (Dermody & Scullion, ٢٠٠١). واعتبر Wring، من جهته، أن الوعود السياسية تظهر من خلال الصورة الذهنية للحزب أو عقيدته الفكرية ومن خلال خصائص المرشحين التي تظهر للجمهور من مواقف سياسية محددة (Wring, ٢٠٠٥)، مؤكداً على فكرة Lock &

Harris بأن هيكل العرض السياسي يشكل علامة سياسية تقوم بإعادة تجميع مختلف مكونات العرض في حزمة واحدة (Lock & Harris, ١٩٩٦)، وأكد Axford & Huggins أن عناصر تلك التفاعلات تتشكل من خلال إشارات ثقافية واجتماعية لذلك تكون رمزية وتعتبر هذه الرمزية بالنسبة للناخبين والمرشحين عنصراً في العرض السياسي في حين أنها تمثل بالنسبة للعملية الانتخابية معنى مرتبطاً بكل ناخب بالنسبة للإدلاء بصوته في الانتخابات لحزب أو مرشح أو قضية بعينها (Axford & Huggins, ٢٠٠٢).

ويعتقد Lock and Harris، من جهتهما، أن العرض السياسي، بخلاف العرض التجاري، يرتبط بجميع المواطنين دون استثناء، فلا يمكن لأي منهم إقصاء نفسه من العرض إلا من خلال قرار متطرف مثل الهجرة من البلاد أو ارتكاب جريمة يعاقب عليها القانون بالحرمان من هذه الحقوق (Lock & Harris, ١٩٩٦). تأكيداً على ما اعتقده Wortmann بأن العرض السياسي يصبح عاماً لجميع المواطنين، ويمكن أن يكون هناك فجوة زمنية بين التفاعل الانتخابي وتبادل القيمة عبر تطبيق العرض كجزء من التفاعل الحكومي (Wortmann, ١٩٨٩). ويؤكد كل من Farrell & Wortmann أن الناخبين لا يقدمون أصواتهم فقط وإنما انخراطهم في السياق السياسي، وتأبيدهم، ومشاركتهم في تشكيل الرأي العام، وتبرعاتهم وعملهم التطوعي للمؤسسات السياسية ومنتجاتها ليكون التبادل مفتوحاً حيث أن التبادلية لا تحصل بشكل مباشر (Wortmann & Farrell, ١٩٨٧)، يتفق Oromrod وآخرون مع ذلك، ويضيفون بأن التبادل في التسويق السياسي يؤسس نظاماً أوسع من التفاعل الانتخابي بمعناه الضيق، حيث يتعلق ببناء المواقف والأفكار السياسية تجاه قضايا ما مقابل قيمة تتشكل من توجيهات سياسية ونظام سياسي ومصالح سياسية، وتجري التفاعلات الانتخابية بين اللاعبين السياسيين من جهة والناخبين من جهة أخرى، ويمكن للاعب السياسي أن يكون حزباً مثلاً من خلال مرشحين في الانتخابات أو قوائم حزبية أو أفراداً مرشحين ضمن قوائم مختلطة من التحالفات ضمن تنظيم أوسع للحملة السياسية (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٦٣).

لذلك يمكن الإشارة إلى أن التبادلات التجارية تهتم بتبادل العروض من خلال صناعة القرار الفردي، في حين تبنى التفاعلات الانتخابية على أساس القرار التجميعي للناخبين، فتصنع قرارات الشراء بشكل فردي أو من

خلال جماعة محدودة مثل العائلة أو قسم المشتريات في منظمة تجارية ما، في حين تصنع القرارات السياسية من قبل جميع الناخبين المشاركين في انتخابات، ويتم تحويل القرارات المجمعة للناخبين بالاعتماد على النظام الانتخابي إلى مقاعد تمثيلية في البرلمان. وتقدم التفاعلات الانتخابية آلية لتحويل كلية الأصوات في انتخابات ما إلى سلطة برلمانية يتم التعبير عنها من خلال تفويض ممنوح لأعضاء حزبيين محددين أو إلى حزب كامل بعينه. إلا أن Baines وآخرين يعتقدون أن هذا قد يسمح أو لا يسمح بتشكيل حكومة جيدة من مجرد حصول تحويل مباشر لدعم أصوات الناخبين، وهو التبادل الذي يشكل الأساس لمفهوم التسويق السياسي (Baines et al., ٢٠٠٣). ويضيف Ormrod وآخرون أن نتيجة التفاعل الانتخابي للتبادل في التسويق السياسي بحاجة إلى توضيح من خلال المزيد من التفاعلات ضمن البرلمان، وتكون النتيجة مفاوضات لتشكيل تحالف على هيئة تسويات حول قضايا سياسية ومساومات بخصوص توزيع المقاعد الحكومية (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ١٦٢). ويؤكد Harrop أن التفاعل الحكومي يختلف عن كلا التفاعلين الانتخابي والبرلماني على اعتبار أنه امتياز احتكاري للتبادل في التسويق السياسي، ولا يمكن إتمامه إلا من خلال انخراط المواطنين جميعهم (Harrop, ١٩٩٠). ويتفق معه كل من Lock and Harris في أن إمكانية المشاركة في التفاعل الحكومي للتبادل في التسويق السياسي أي تفعيل التشريعات لتنفيذ الوعود التي جرى قطعها خلال التفاعل الانتخابي تعتمد على النجاح في كلا التفاعلين الانتخابي والبرلماني إما من خلال الحصول على أغلبية الأصوات أو من خلال حل تفاوضي في حال وجود حكومة أقلية، وأنه لا يمكن معاملة الحكومة على اعتبار أنها مكون مستقل أو منفصل في تبادلات التسويق السياسي (Harris & Lock, ١٩٩٦). وهو ما أشار إليه كل من Houston and Gassenheimer بأن التفاعلات الحكومية تمتلك مسافات اجتماعية ضيقة باعتبارها تبادلات عمومية بين مانح دائم وآخذ دائم مثل حالة العلاقة بين الأم وطفلها (Houston & Gassenheimer, ١٩٩٥). لكن خالفهما كل من Henneberg and O'Shaughnessy باعتبارهما أن الناخبين والمواطنين يقومون بمبادلة الحكومة إما مباشرة من خلال دفع رسوم على خدمات تنفيذية أو استخدامات

محددة مثل رسوم الطرق أو غير مباشر من خلال دفع الضريبة التي تمثل المورد العام لأي حكومة (Henneberg & O'Shaughnessy, ٢٠٠٩).

بالنتيجة، تشتق تبادلات التسويق السياسي طبيعتها من عنصرين: الأول خصائص عملية التبادل بحد ذاتها، والثاني سياق عملية التبادل في السوق السياسية. فعملية التبادل في التسويق السياسي لا تقتصر على طرفين فقط نظراً لغياب المنطق المادي في التبادل، وإنما تتعداهما إلى مستويين: الأول جزئي بين المؤسسة السياسية ومنتجاتها المتعددة من جهة والجمهور السياسي من جهة أخرى، حيث تتداخل في هذا المستوى جماعات الضغط والمصالح والتشابكات التي يفرضها وجود مثل تلك الجماعات. الثاني كلي على مستوى الدولة التي يعمل ضمنها اللاعبون السياسيون، حيث لن تكتمل عملية التبادل على المستوى الجزئي ولن تنجح ما لم تكتمل وتنتج على المستوى الكلي الذي يتدخل فيه مدخلات انتخابات ممثلين عن الشعب لسن التشريعات والقوانين التي تحقق الوعود بتلبية حاجات ومطالب الشعب، ومدخلات العمل الحكومي التي تحدد مدى واقعية إنجاز مثل تلك الوعود.

ثالثاً. نظرية التسويق السياسي ونماذجها:

لا يقترح العلم الوجودي إمكانية وجود تاريخ محدد لنظرية التسويق السياسي، لأن الممارسة العملية المديدة سبقت ظهور نماذج التسويق السياسي بزمان بعيد. فبعد عقود من ممارسة التسويق السياسي وتجربة تطبيق مبادئ التسويق في السياسة والحملات الانتخابية التفت الباحثون إلى ضرورة تأطير تلك الممارسة في نظرية تعنى بالتسويق السياسي للاستفادة من النتائج وتعميمها على أوسع نطاق ممكن. حيث يعتقد Henneberg أن نظرية التسويق السياسي تأخذ زخمها من الممارسة العملية في السوق السياسية، لهذا تصبح نظرية التسويق السياسي ضرورية لفهم تطورات الحياة السياسية، وتسمح بوصف ظواهر سياسية يعجز عنها علم السياسة، بالإضافة لذلك، يمكنها تحقيق التكامل بين الفهم الوصفي والكمي لإدارة التسويق السياسي لتساعد المؤسسات السياسية على تحقيق أهدافها بشكل فعال وكفاء، وهو

ما أسماه "نظرية إدارة التسويق السياسي" (Henneberg, ٢٠٠٢). ويؤكد Oromrod وآخرون أن وجود نظرية للتسويق السياسي يتفق مع التفسير الأوسع لطبيعة التسويق السياسي ومجاله، ويساعد على فهم شامل للسوق السياسية وبالتالي البناء على التفاعل والتبادل المؤسساتي وليس فقط ممارسة إدارة التسويق السياسي، وأوضحوا العناصر الأساسية لهذا التفسير الواسع بمايلي (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ١٦٨):

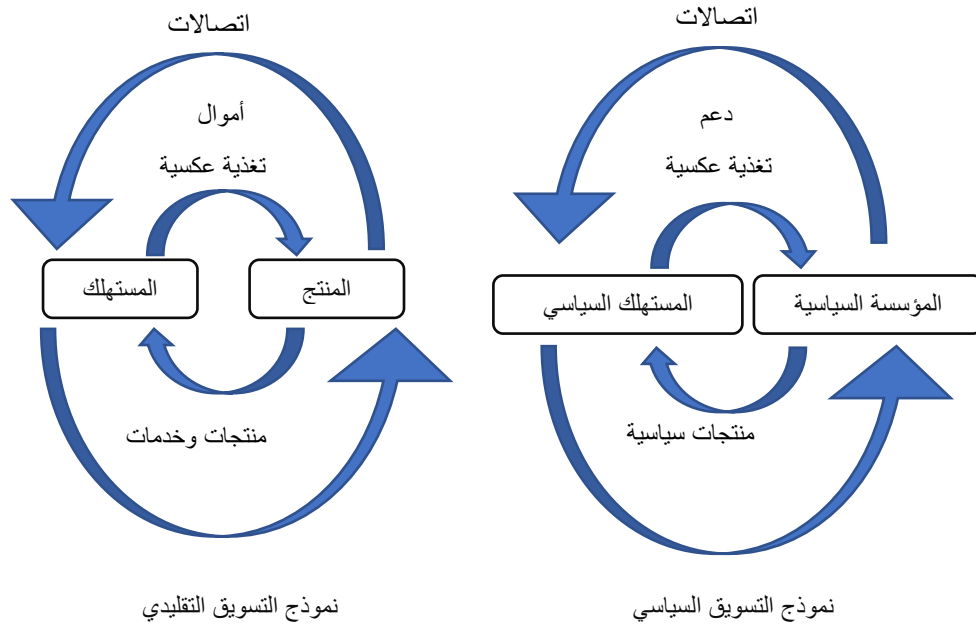
❖ لا يهتم التفسير الواسع لنظرية التسويق السياسي بالأنشطة التسويقية فقط، لكنه يحاول أن يحقق التكامل بين هذه الأنشطة والبيئة السياسية التي استخدمت فيها، لذلك من الضروري تحقيق فهم شمولي لجميع الأنشطة والتفاعلات والتبادلات واللاعبين والبنى الأساسية في السوق السياسية من أجل فهم تشعب إدارة التسويق السياسي. وهو ما أكدته سابقاً Henneberg عندما اعتبر أن نظرية التسويق السياسي لم تضع أي إطار أو تحليل فيما يخص تطبيق أنشطة التسويق السياسي على المتغيرات البنيوية على المستوى الجزئي في السوق السياسية مثل النظام الانتخابي وسلوك الناخب، وتفاعل الساحة الإعلامية، وتوزيع السلطة السياسية في تلك السوق (Henneberg, ٢٠٠٢).

❖ يركز التفسير الواسع لنظرية التسويق السياسي على الاهتمام بالمعرفة، دون أن يكون الهدف من ذلك وضع الأسس لعلم التسويق السياسي كعلم معرفي، إنما مجرد التركيز على مواقف معرفية محددة ضمن نظرية التسويق السياسي، على سبيل المثال المسائل الجوهرية التي أسست هوية ميدان التسويق السياسي.

❖ النظر إلى نظرية التسويق السياسي باعتبارها نظرية لفهم التبادلات والتفاعلات السياسية بشكل عام، والهدف الأساس منها هو التأكيد بأن المعرفة المرتبطة بالتسويق لن تشرح عالم السياسة بشكل أفضل من المعرفة المرتبطة بالعلوم السياسية أو الاجتماعية أو النفسية، إنما ينبغي تقييم كل ظاهرة سياسية في سياقها الخاص، مثل دراسة أثر إعلان سياسي سلبي على صناعة قرار الناخب لتقديم خطوط توجيهية للاعبين السياسيين.

❖ لا تحل نظرية التسويق السياسي محل علم السياسة لكنها تكمل غيرها من النظريات الاجتماعية والنفسية لفهم أشمل لذلك العلم، رغم أنها قد تكون أكثر مناسبة في شرح عناصر محددة في السوق السياسية، في حين لن تغطي النظريات الأخرى تلك العناصر بنفس درجة العمق والرصانة والجودة.

ويعتبر Bagozzi أن تركيز التسويق السياسي على نظرية التبادل يشكل أساساً وجودياً لهذا العلم، بافتراض أن السوق السياسية مؤلفة من قوى تتشابك علاقاتها فيما بينها من خلال شبكة ربط متعددة الأوجه (Bagozzi, ١٩٧٥)، تضيف Cwalina وآخرون بأنه لا يمكن فهم السوق السياسية من خلال دراسة سلوك لاعب واحد منفصل عن السياق العام، فهناك على الدوام عملية تبادل مستمرة بين اللاعبين السياسيين، بالتالي، من المهم دراسة شبكة العلاقات باعتبارها حجر الأساس للتحليل (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٣٠). أكد كل من Butler and Collins أن نظرية التسويق السياسي تهتم بمكونات علم السياسة وبشكل خاص علاقتها مع النماذج الاجتماعية والنماذج غير الربحية، فالسوق السياسية لا تتواجد بشكل مستقل عن ظواهر الحياة الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والثقافية (Butler & Collins, ١٩٩٩). وقد وافق Ormrod وآخرون على ذلك وأكدوا أن تركيز التسويق السياسي على التبادل يعني دراسة تبادلات القيم الحاصلة في الحملات السياسية، كدراسة نشاطات التسويق السياسي للمؤسسات السياسية ومنتجاتها، مع الأخذ في الحسبان خصائص الجوانب المعرفية في عملية التبادل (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ١٤٥). يفترض Hughes، من جهته، أن التبادل يشكل المنظور الإداري للتسويق السياسي، وهو مرتبط بشكل أساسي بالعرض القيمي الذي يقدمه إلى السوق، حيث أن القيمة تعتبر الأساس لجميع نماذج التبادل في السوق السياسية، ففي الوقت الذي يحدد فيه نوع وطبيعة التبادل قيمة المنتج السياسي، تحدد عملية نقل هذه القيمة عبر قنوات الاتصال السياسي نجاح التسويق السياسي أو فشله (Hughes, ٢٠١٨, p. ١٠)، والشكل رقم (٦) يوضح مقارنة بين نموذجي التسويق السياسي والتقليدي:



*المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مدونة "سورية للتسويق"، آذار ١١ ٢٠١٦، استرجعت من الموقع الالكتروني:

<http://syriamarketing.blogspot.com/٢٠١٤/١٠/blog-post.html>

شكل رقم (٦): مقارنة بين نموذج التسويق السياسي ونموذج التسويق التقليدي.

إلا أن Mancini and Swanson اعتبرا أن التفاعلات والتداخلات بين تلك الظواهر لا تعطي أي فرصة لمحاولة فصل السياسة عن سياقها على المستويين الوجودي والمعرفي (Mancini & Swanson, ١٩٩٦)، هذا ما أكدته Brenkert أيضاً بأنه ينبغي لأي تساؤل في التسويق السياسي أن ينظر إلى أنظمة مترابطة ولا يمكنه التركيز على المناخ السياسي المرسوم بشكل بسيط (Brenkert, ٢٠٠٢). ويعتبر Ormrod وآخرون أن هناك ترابط عضوي بين إدارة السياسة والسياسة بحد ذاتها، وهو ترابط موجود في نظرية التسويق السياسي، فالاختلاف بين المضمون والشكل في السياسة شكلي زائف، فأى إدارة للسياسة أو لنشاط تسويقي فيها يرتبط بشكل أكيد مع المضمون السياسي إما من خلال اعتبارات خاصة بالتنمية أو بتنفيذ وتقييم السياسات (Ormrod et al., ٢٠١٣).

لا شك أن لرسم المفهوم الضيق والواسع للتسويق السياسي من قبل الباحثين والعاملين في التسويق اسلياسي آثار على بحوث التسويق السياسي وبناء نظرية خاصة به بالنتيجة، حيث يعاني المفهوم الضيق من مشكلة اختزال التسويق السياسي بمجرد القيام بالأنشطة التسويقية التقليدية، ويعاني المفهوم الواسع للتسويق السياسي بالمقابل من الغرق في تفاصيل المدرسة الإدارية للتسويق التقليدي. لذلك لا بد من تطوير المفهوم الضيق للتسويق السياسي للحفاظ على الممارسة التسويقية في الحملات الانتخابية والسياسية، وبالمقابل تحقيق التكامل بينه وبين مفهومه الواسع إلى أساس علمي أصيل يمكن أن يقدم نموذجاً لنظرية التسويق السياسي يعزز ويطور المعرفة فيه لفهم أشمل.

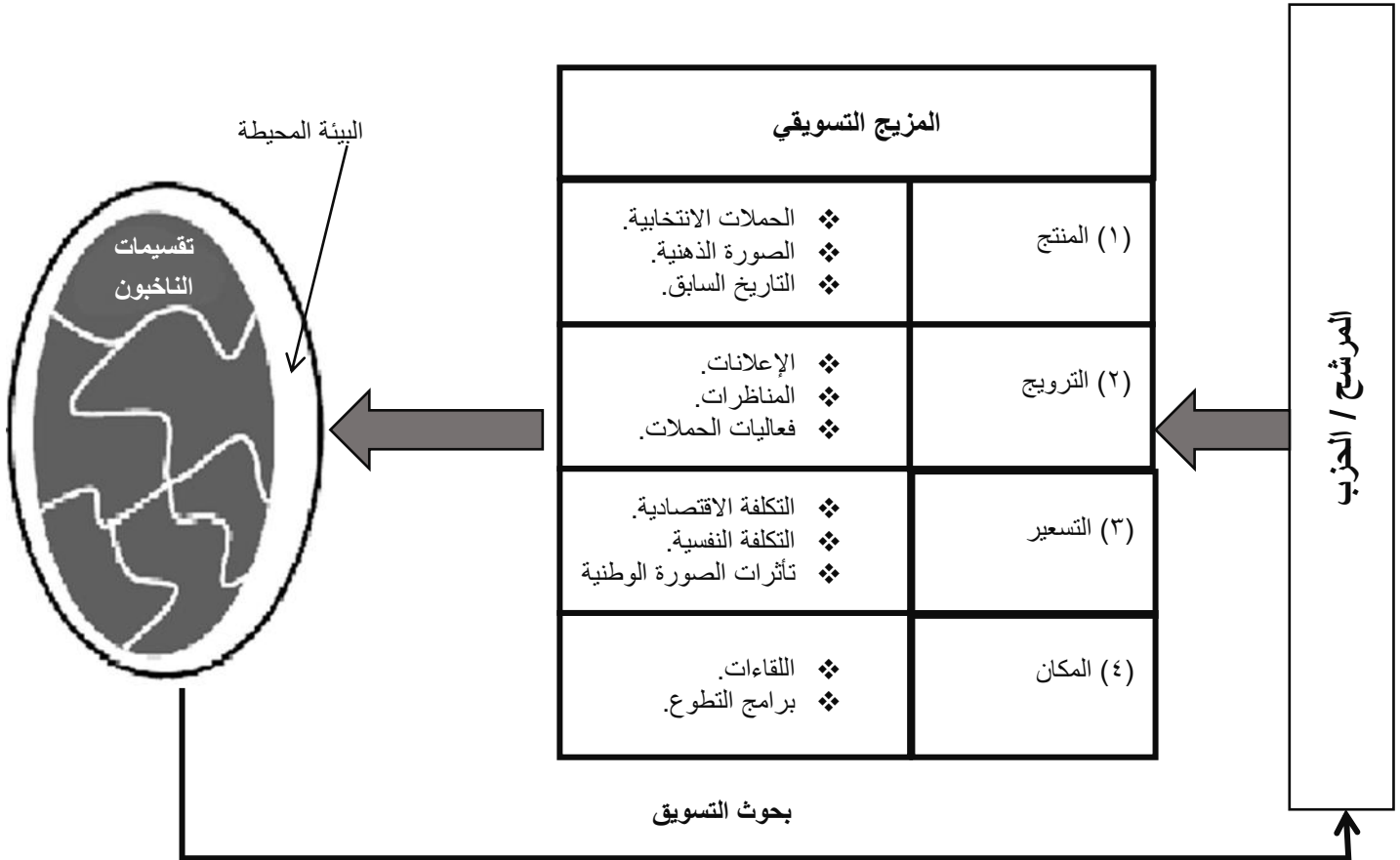
ولا شك أن التطور الأهم في دراسة التسويق السياسي عبر مراحل تطوره كان نمذجة عملية التسويق السياسي بشكل يساعد على فهم الآلية التي يعمل من خلالها على تحقيق أهداف اللاعبين السياسيين. فقد اعتبر Hughes أن التحقيقات والاستقصاءات تعكس حالة السوق السياسية، بالتالي فإن نظام معلومات التسويق السياسي يعتبر أداة مهمة في إدارة التسويق السياسي لمعرفة آراء الجمهور وتحضير استراتيجية التسويق السياسي على أساسها (Hughes, ٢٠١٨, p. ١٠٨). ويعتقد كل من Lock and Harris أن نموذج التسويق السياسي هو مزيج ودائرة تبدأ بالمنظمة السياسية ثم تعود إليها، وينبغي لنظريات ونماذج التسويق السياسي أن تغطي جميع اللاعبين في السوق السياسية وفي العلاقات مع المؤسسات الحكومية، ويقترح أن تكون نظرية التبادل نفسها الأداة التحليلية لتفسير سلوك اللاعبين في تلك السوق (Lock & Harris, ١٩٩٦, p. ٢٣). هذا ويؤكد Henneberg أن السوق السياسية واحدة من أكثر المجالات غير التقليدية التي يحصل فيها تبادل للقيمة، وحدد خصائص التفاعلات بين اللاعبين كسبب يقف خلف تطبيق نظرية التسويق على السياسة (Henneberg, ٢٠٠٢)، ويضيف كل من Lock and Harris أن التبادلات التي نعرفها من أدبيات التسويق التجاري تحصل أيضاً في السوق السياسية، لكن نجاح التبادل في التسويق السياسي يعتمد على نتيجة ثلاثة تفاعلات تتيح للقيمة أن تكون تبادلية، وبذلك يمكن المساهمة في تعريف المفهوم الواسع للتسويق السياسي، بالتالي حل المشاكل المرتبطة بتطبيق نظرية التسويق الاقتصادي على

السياق السياسي (Lock & Harris, ١٩٩٦). ويمكن استعراض أهم النماذج المعمول بها في التسويق السياسي فيما يلي:

١. نموذج التسويق السياسي باعتباره عملية وفقاً لـ Niffenegger:

اقترح Niffenegger (١٩٨٨) نموذجاً للتسويق السياسي يستخدم أدوات المزيج التسويقي التقليدية في الحملات السياسية، وشدد على أن التسويق السياسي يتضمن جهوداً تهدف إلى تكامل المزيج التسويقي المعروف باسم نظام Ps ٤ - المنتج والترويج والسعر والمكان - للتحكم في سلوكيات الناخبين بكفاءة، والشكل التالي رقم (٧) يوضح هذا

النموذج:



*Source: Cwalina, W., Falkwski, A., & Newman, B.I. (٢٠١٥). Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations. New York:

Routledge. P:٣١.

الشكل رقم (٧): نموذج العملية للتسويق السياسي وفقاً لـ Niffenegger

أكد نموذج Niffenegger أن التسويق السياسي يعتبر أحد فروع التسويق، لكنه لاحظ الفرق للاحية خصوصية السياق السياسي حيث تم استبدال كلمة توزيع بـ "المكان"، واعتبر أن التسعير يمثل هنا تكلفة الفرصة البديلة للقرار السياسي، وهو ما يعطي أهمية موضوعية لنموذج Niffenegger، حيث مازال هذا النموذج مستخدماً في العديد من بحوث التسويق السياسي.

٢. نموذج تسويق المنتج السياسي وفقاً لـ Reid:

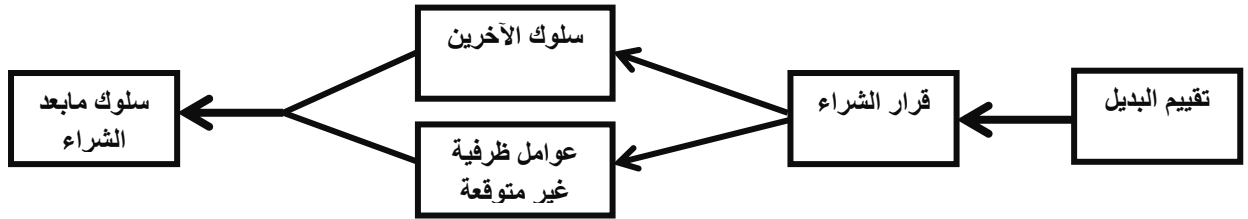
حاول David Reid (١٩٨٨) محاكاة التسويق السياسي بالتسويق الاقتصادي، مع تركيزه على تأطير عملية التصويت في سياق اتخاذ قرار الشراء، ويشمل نمودجه المراحل التالية:

- أ- التعرف على المشكلة: تشير هذه المرحلة إلى الدوافع التي تؤدي إلى إدراك وجود مشكلة، تتلخص في طرح الناخب السؤال التالي: "لمن سأصوت؟" يتم تحديد المشكلة من خلال احتياجات الناخب.
- ب- البحث: يبحث الناخب في هذا المستوى عن مصادر مختلفة للمعلومات (التلفزيون، الراديو، الصحف، المجلات)، والتي تسلط الضوء على المشكلة، وقد يكون لكل مصدر تأثير مختلف على آراء الناخب.
- ت- تقييم البدائل: يقوم الناخب بتقييم المعلومات المتراكمة باستخدام مجموعة من المعايير، التي ترتبط بدوافعه وترتبط بالمرحلة الأولى من عملية صنع القرار: الاعتراف بالمشكلة. فإذا تطابقت معايير التقييم الخاصة بالناخبين مع دوافعهم، يكون من الصعب إحداث أي تغيير في سلوكهم الانتخابي.
- ث- الاختيار: عنصر مهم في نموذج صنع القرار، ويكون متصلاً بتقييم البدائل بشكل منطقي. مع ذلك، يمكن للناخب تغييره في آخر لحظة بسبب تأثيرات اللحظة الأخيرة مثل قراءة مقالة أو التعرض لإعلان سلبي.
- ج- النتائج: يتوافق هذا العنصر مع سلوك بعد الشراء في سلوك المستهلك، حيث يحتاج السياسي إلى تعظيم رضا الناخبين، بمن فيهم أولئك الذين لم يصوتوا لصالحه، ويمكن تحقيق هذا من خلال أنشطة العلاقات العامة المستمرة والرعاية السياسية للجماعات المؤثرة.



خطوات ما بين التقييم للبديل واتخاذ قرار الشراء

الشكل رقم (٨) نموذج تسويق المنتج السياسي



الشكل رقم (٩): عمليات اتخاذ القرار لدى الناخب

تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تشابه عملية اتخاذ القرار عند الناخب مع عملية اتخاذ القرار عند المستهلك، إلا أن الاختلاف ينبع من خصوصية الشراء في التسويق التقليدي، ولناحية الجانب السلوكي، والمنحى اللامادي لعملية اتخاذ القرار في التسويق السياسي.

٣. نموذج Hughes:

يعتبر Hughes أن الجمهور شريك في خلق وتبادل القيمة في التسويق السياسي: يقوم هذا النموذج بتصنيف جماعات المصالح في التسويق السياسي باستخدام نموذج معدل من خمس سمات: القوة، والشرعية، والإلحاح، والعلاقة، والقيمة كما هي موضحة في الجدول رقم (٢). وتأخذ هذه الصفات في الاعتبار أهمية العلاقات في السياقات السياسية والاجتماعية وأهمية القيمة التي تسعى جماعات المصالح إلى خلقها وتبادلها.

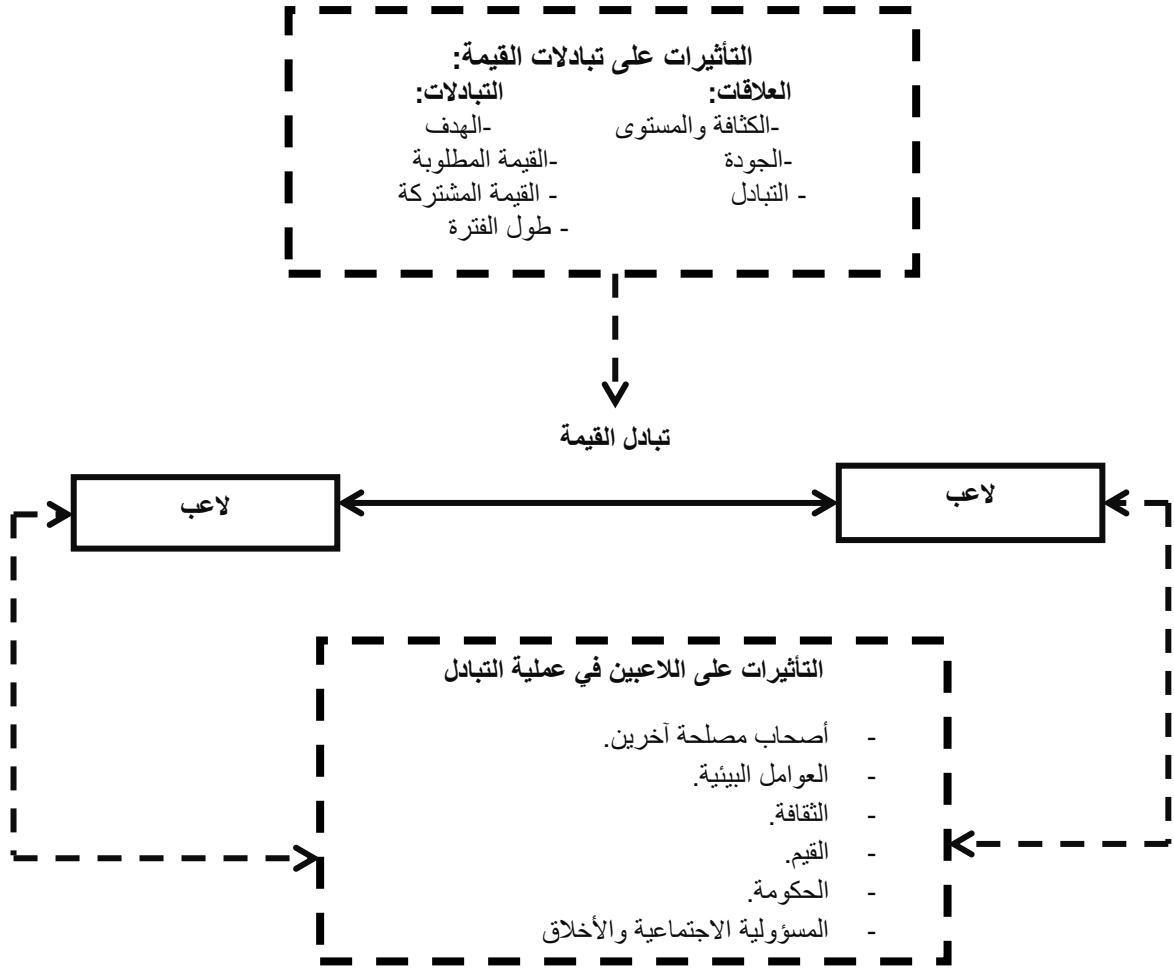
الجدول رقم (٢) تعريفات نموذج التبادل المبني على جماعات المصالح

السمة	التعريف
القوة	العلاقة بين اللاعبين الاجتماعيين حيث يمكن لممثل اجتماعي أول دفع لاعب آخر للقيام بأعمال لا يريدونها.
الشرعية	تصور وافترض عام بأن تصرفات كيان معين تكون مرغوبة ومناسبة في إطار نظام اجتماعي يقوم على القواعد والقيم والمعتقدات والتعاريف.
الإلحاح	الدرجة التي يطالب بها أصحاب المصلحة بالاهتمام الفوري.
العلاقة	مستوى كثافة اتصالات اصحاب المصلحة سواء كانت في الماضي أو الحاضر وطول الفترة الزمنية لوجود مثل هذه الاتصالات.
القيمة	يتم خلقها بشكل مشترك في التبادلات بين أصحاب المصلحة ويحددها الطرف المستفيد.

*Source: Hughes, A. (٢٠١٨). Market Driven Political Advertising: Social, Digital and Mobile Marketing. Cham:

Palgrave Macmillan. P: ١٦.

يمكن استخدام هذه السمات في بناء إطار عمل مفاهيمي يمثل عملية التسويق السياسي ويتم فيه تقييم تأثير جماعات المصالح في سياق واسع أو محدد بغض النظر عن النظام السياسي أو أساليب التصويت، ففهم طبيعة وسياق جماعات المصالح في التبادل السياسي يسمح بتكوين صورة واضحة لسلوكهم ويمكن أن يسبب تغيير ترتيبات السلطة في الحكومة والمجتمع في دولة واحدة وفقاً لتغير طبيعة التبادل والعلاقة بسرعة كما هو موضح في الشكل الآتي رقم (١٠):

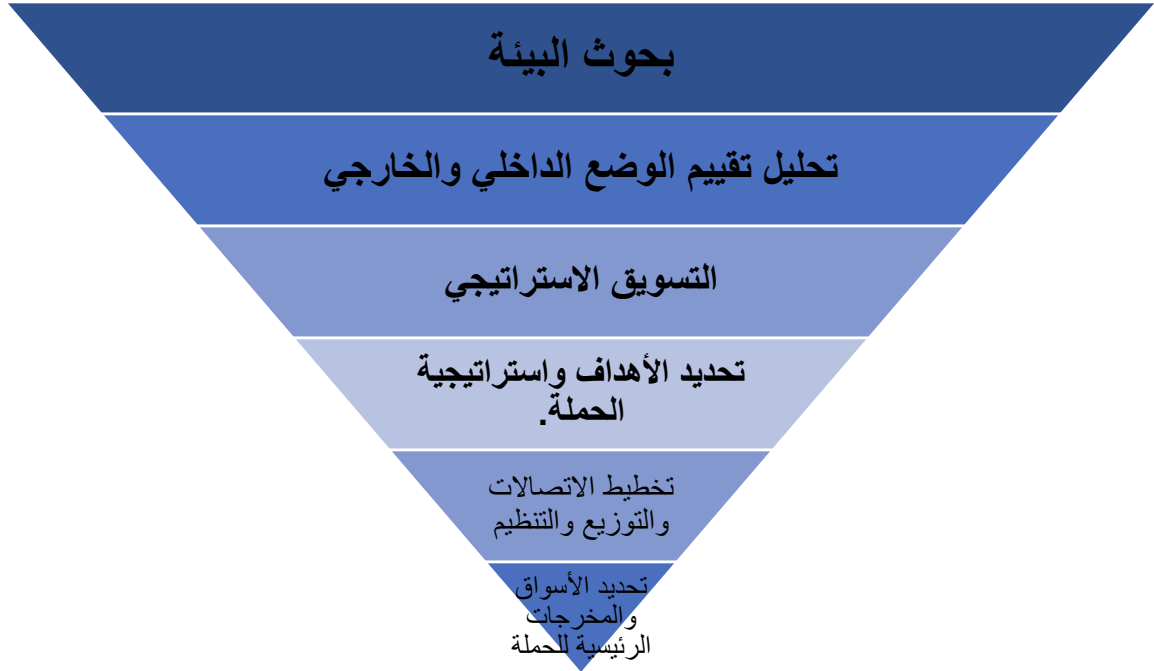


* Source: *Source: Hughes, A. (٢٠١٨). Market Driven Political Advertising: Social, Digital and Mobile Marketing. Cham: Palgrave Macmillan. P: ١٧.

الشكل رقم (١٠): نموذج تفاعلات أصحاب المصلحة بناءً على تبادل القيمة في التسويق السياسي

٤. نموذج Kotler للخارطة التسويقية للمرشح:

وضع Kotler عملية من ست مراحل للأنشطة التسويقية المتعلقة بالحملة السياسية، يعكس تحليلها خارطة تسويقية للمرشح، معروضة في الشكل رقم (١١). تتكون الحملة السياسية المخططة بموجبها: من (١) بحث بيئي، (٢) تقييم داخلي وخارجي، (٣) تسويق استراتيجي، (٤) تحديد هدف واستراتيجيات الحملة، (٥) تخطيط الاتصالات، التوزيع، والتنظيم، (٦) تحديد الأسواق الرئيسية للحملة.



*Source: Cwalina, W., Falkwski, A., & Newman, B.I. (٢٠١٥). Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations. New York: Routledge. P: ٤١.

الشكل رقم (١١): نموذج الخارطة التسويقية للمرشح

يؤكد نموذج الخارطة التسويقية للمرشح أهمية تقييم الوضع الراهن والأبعاد البيئية لأنها تمثل ثلثي أبعاد الخارطة، لكن المضي بهذه الخارطة يتطلب عملية تحضيرية تقوم على تجزئة السوق وبناء الصورة الإعلامية وما تتطلبه من إعدادات لوجستية ومالية.

٥. نموذج توجه الحزب بالسوق:

يستهدف هذا النموذج فهم حاجات ورغبات الناخبين والاستجابة لها، لكن بطريقة تدمج الحاجة إلى تلبية احتياجات الأعضاء مع المفكرين من السياسيين والخبراء. لكن التوجه بالسوق لا يعني فقط منح الأفراد ما يريدون لأن الطرف الآخر بحاجة إلى ضمان قدرته على تقديم المنتج المطلوب ويحتاج أيضاً قبول المنتج الجديد داخل الحزب نفسه. يؤكد هذا النموذج أن على الحزب أن يتبع المراحل التالية: (أ) بناء فلسفة الحزب المتوجه بالسوق على أساس ما يريده الناخبون وعدم محاولة تغيير ما يريدون لغايات الحزب الخاصة، (ب) المعلومات السوقية: عبر عملية مستمرة

لتحديد حاجات وسلوكيات الناخبين الذين يدعمون فكر الحزب، (ج) تصميم المنتج: بما يتناسب مع مطالب الناخبين التي تم تحديدها سابقاً، (د) توليف المنتج: لضمان أن وعود السياسة قد تم الوفاء بها، (هـ) التنفيذ: عبر طرح المنتج النهائي وضمان احتواء أي أزمات محتملة، (و) الاتصال: ضمان متابعة الآراء حول المنتج السياسي، (ز) الحملة الانتخابية: هنا يتوجب على الحزب أن يبرز سلوكه الإيجابي والتأكيد على التواصل الإيجابي، (ح) ضمان التوصيل: يجب أن يكون قبل الانتخابات وبعد الانتخابات بما يضمن إشباع رغبات الناخبين، (ط) صيانة التوجه بالسوق: هو ما يكون بعد الانتخابات والوصول إلى السلطة عبر إجراء المزيد من استخبارات السوق والتواصل مع الجمهور.

٦. نموذج توجه الحزب بالعلامة السياسية:

يتضمن أربع مراحل (١): تحديد وتأسيس تموضع العلامة السياسية وقيمتها، (٢): تخطيط وتنفيذ برامج إدارة العلامة السياسية، (٣): قياس وترجمة أداء العلامة السياسية، (٤): تنمية واستدامة العلامة السياسية. يوضح الجدول التالي رقم (٣) هذه المراحل التي تمثل استراتيجيات توجه المؤسسة السياسية بالعلامة السياسية وكيفية بنائها عبر خطوات تنفيذية:

الجدول رقم (٣): مصفوفة نموذج توجه الحزب بالعلامة السياسية

الاستراتيجية	التكتيك
١) تحديد وتأسيس تموضع العلامة السياسية والقيم المرتبطة بها	(أ) الخرائط الذهنية والصورة المرغوبة للحزب في أذهان الناخبين
	(ب) إطار تنافسي يحدد خصائص العلامة السياسية للحزب.
	(ج) نقاط الاختلاف عن المنافسين
	(د) نقاط التكافؤ مع المنافسين
	(هـ) قيم العلامة السياسية والشعارات المختارة
٢) تخطيط وتنفيذ برامج تسويق العلامة السياسية	(أ) ربط عناصر العلامة السياسية (الاسم والشعار والعبارات...الخ)
	(ب) تكامل أنشطة التسويق للعلامة السياسية من خلال مزيج متكامل.
	(ج) تطوير شراكات ثانوية: من خلال كيانات أخرى كأحزاب حليفة وقنوات توزيع أخرى...الخ.
	(د) سلسلة القيمة لتأسيس العلامة السياسية: عبر تقييم كافة الأنشطة المرتبطة بهذه العلامة.
٣) قياس وترجمة أداء العلامة السياسية:	(أ) تدقيق العلامة السياسية: لمعرفة كيف يفكر الناخب وماهو موقفه من العلامة.
	(ب) متابعة العلامة السياسية: من خلال تطوير بحوث تسويق حول أداء هذه العلامة.
	(ج) نظام إدارة العلامة السياسية: عبر تأسيس ميثاق يوضح مسؤوليات وأبعاد هذه العلامة.
	(د) تطوير مصفوفة العلامة السياسية: لتحديد استراتيجية الحزب تجاه علامته السياسية.
٤) تنمية واستدامة كيان العلامة السياسية:	(أ) هرمية العلامة السياسية: للتأكيد على فاعلية الاستخدام وصورة العلامة السياسية.
	(ب) التوسع في العلامة السياسية: عبر استهداف أجزاء أخرى من السوق المستهدف.
	(ج) تعزيز العلامة السياسية: من خلال دعم تسويقي متناسق.
	(د) تنشيط العلامة السياسية: وضع سيناريوهات مستقبلية لتنشيط وتوسيع العلامة السياسية.
	(هـ) تنشيط العلامة السياسية: وضع سيناريوهات مستقبلية لتنشيط وتوسيع العلامة السياسية.

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Downer, L. (٢٠١٦). Political Branding Strategies: Campaigning and

Governing in Australian Politics. Hampshire: Palgrave Macmillan. P: ١٨.

يلاحظ من الجدول السابق أن نموذج التوجه بالعلامة السياسية ينظر إلى بناء نموذج تسويق سياسي على

مستوى جزئي يتعلق أولاً ببناء العلامة السياسية للمؤسسة وكيفية ضمان تعزيزها وصيانتها في المستقبل.

٧. نموذج Harris للتسويق السياسي:

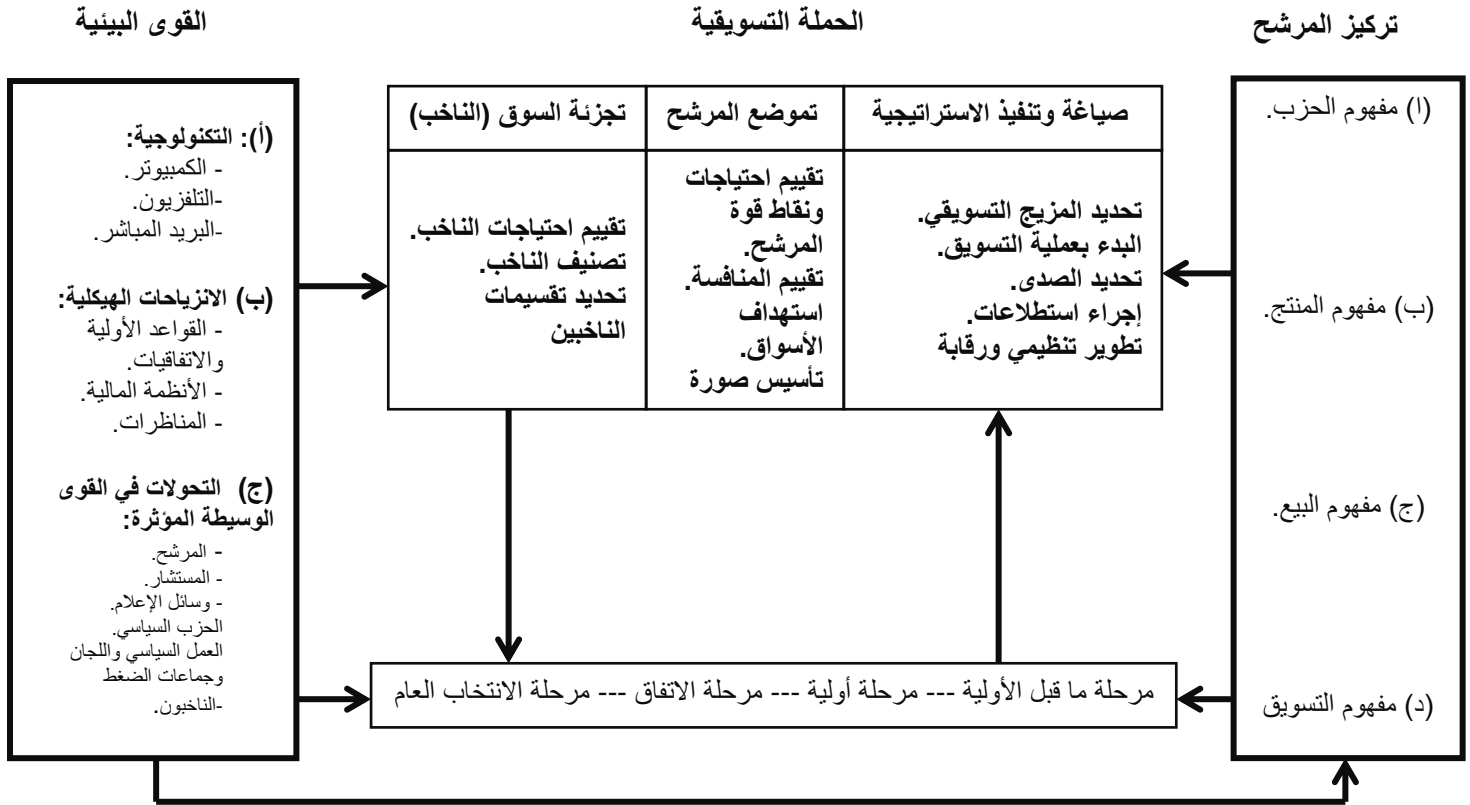
ينطلق من التغييرات التي تحدث في الديمقراطيات الحديثة، وتطور التقنيات الجديدة، حيث تؤثر مشاركة المواطنين السياسية بشكل كبير على الجوانب النظرية والعملية لجهود التسويق السياسي. فالحملات تتم من خلال وسائل الإعلام والمواطنين المشاركين فيها كمجتمع إعلامي. بهذه الطريقة، يصبح السياسيون أكثر فاعلية في المشهد السياسي بدلاً من التركيز على حل المشكلات الحقيقية التي تواجه بلادهم، فهم يتنافسون على اهتمام الناخبين. ويقوم النموذج على الأبعاد التالية:

- أ- إضفاء الطابع الشخصي على السياسة، حيث يعتمد اختيار الناخبين بشكل متزايد على علاقتهم مع المرشح الفردي، الذي يحل محل الروابط الفكرية مع المؤسسة السياسية.
- ب- صورة السياسيين التي لا تزال تتزايد أهميتها حتى لو قدم المرشحون موقفهم بشأن قضايا معينة، فهم يفعلون ذلك فقط لتعزيز صورتهم الذهنية وليس لتغيير الجوهر وهو عنصر أساسي في التسويق السياسي.
- ت- دور العلاقات العامة: خاصة في تشكيل وصيانة صورة المرشح الذهنية، فالعلاقات العامة في الحملات السياسية هي النتيجة الحتمية للمساهمة الكبيرة لوسائل الإعلام الجماهيرية في تكوين الرأي وصنع القرار. من ناحية أخرى، تهدف العلاقات العامة للحد من الأضرار المحتملة، وقد تكون بعد ذلك عنصراً حيوياً في مزيج التسويق السياسي المهم بالصورة والإقناع.
- ث- تأطير السياسة كعلم: استخدام الخبرة التقنية والعلمية في إدارة الحملة السياسية واتخاذ القرارات المناسبة.

٨. نموذج Newman للتسويق السياسي: يبرز النموذج تمييز واضح بين عمليات الحملة التسويقية والحملة

السياسية. حيث تساعد الحملة التسويقية المرشح على اجتياز المراحل الأربع للحملة السياسية، بدءاً من المرحلة الأولية التي يجد فيها السياسي مكانه في السوق السياسية إلى صورته الذهنية المشككة في مرحلة الانتخابات العامة، لذا من الطبيعي أن ترتبط الحملتين ارتباطاً وثيقاً. فالحملة التسويقية أساس النموذج لأنها تشمل الأدوات

اللازمة لتسويق المرشح خلال الحملة السياسية، وفق الشكل رقم (١٢):



*Source: Cwalina, W., Falkowski, A., & Newman, B.I. (٢٠١٥). Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations. New York: Routledge. P: ٧٤.

الشكل رقم (١٢): نموذج Newman للتسويق السياسي

تعددت النماذج المستخدمة في تطوير نظرية التسويق السياسي، إلا أنها جميعاً تتفق بالمدخلات وتختلف بعملية معالجة هذه المدخلات للخروج بالنتائج المطلوبة للمؤسسة السياسية. مع التأكيد على أهمية وحيوية نموذج توجه الحزب بالسوق الانتخابية لما له من مكاسب على صعيد المؤسسة السياسية من جهة والناخبين من جهة ثانية، إلا أن نموذج Newman للتسويق السياسي يبقى من أشمل وأعم النماذج التي تم وضعها في نظرية التسويق السياسي. وبعد دراسة هذه النماذج جميعها، قام الباحث وفي إطار تطوير الدراسة بتبني نموذج Niffenegger نظراً لكونه يجمع تحليل التسويق السياسي على المستوى الجزئي مع تفاعله على المستوى الكلي، باعتبار أن تطبيق البحث هو على وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية (المستوى الجزئي) ودورها في إدارة الأزمة (المستوى الكلي).

المبحث الثالث: عناصر مزيج التسويق السياسي: Political Marketing Mix

Elements:

يشتمل التسويق السياسي على مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تشكل المدخل الإداري للتسويق السياسي، فنجاح عناصر مزيج التسويق السياسي لا يمكن أن يتم إلا بالاختيار الفعال والمتكامل والمنسق لعناصر هذا المزيج في السوق السياسية، وهو الذي سيتم اعتماده لاحقاً في تنفيذ استراتيجية التسويق السياسي لتحقيق أهداف المؤسسة السياسية. يتألف مزيج التسويق السياسي من: المنتج السياسي، التكلفة السياسية، والتموضع السياسي (التوصيل)، والترويج السياسي. حيث يعتقد كل من Kotler and Keller أن استراتيجية المزيج التسويقي تعتمد على تحليل البيانات من عدة مصادر بدءاً بالجمهور وليس انتهاءً بوسائل الاتصال معه بهدف تحقيق فهم أفضل وأكثر تحديداً لآثار أنشطة المزيج التسويقي (Kotler & Keller, ٢٠١٦, p. ١٤٠).

أولاً. المنتج السياسي:

١. تعريف: يشكل المنتج السياسي مكونات العرض السياسي للمؤسسة الذي سيتم نقله إلى جمهورها المستهدف، ويتضمن الخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية للعرض، حيث اعتبرت Cwalina وآخرون أن الحزب كعلامة سياسية يمكن تطويرها بالنسبة للجمهور السياسي من خلال تحسين قيمها الوظيفية والعاطفية كجزء من العرض السياسي، بحيث أضحت الاهتمام منصباً على تشكيل الصورة الذهنية للمنتج السياسي في أذهان الجمهور (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٢٤). إلا أن Hughes اعتبر أن معايير أخرى كثيرة تتجاوز أهمية الصورة الذهنية لدى الرأي العام وتكون حاسمة في أحيان كثيرة، بشكل خاص أسلوب عرض الصورة

الذهنية على وسائل التواصل والمعلومات التي ترافق تلك الصورة مثل انتماء المرشح العرقي والديني ومواقفه المختلفة ورفيقة حياته وغيرها (Hughes, ٢٠١٨).

وقد عرّف الصميدعي المنتج السياسي باعتباره "مجموعة من الخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في المنتج السياسي كصفات المرشح، وصورته، وخصائص غير شخصية كصورة الحزب، والوعود المقدمة، ويجب أن تتكامل هذه الخصائص الشخصية وغير الشخصية في المنتج السياسي من أجل قبوله لدى الجمهور وصولاً إلى الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة السياسية (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ١٥٩). واتفق معه أبو عامود بأن المنتج السياسي معنوي أو افتراضي في الأساس فعندما يتم التسويق لسياسة أو مبدأ أو فكر سياسي معين أو مؤسسة سياسية حزباً أو مرشح، يتم التسويق لرؤيا أو فكرة معنوية (أبو عامود، ٢٠٠٨، ص. ٨١)، كما اتفق معهما العنزي باعتباره البضاعة الأساسية في السوق السياسية - في الأنظمة الديمقراطية وشبه الديمقراطية - وهي المزايا الخاصة بإدارة شؤون الجماعة وحيارة قسط من السلطة وما يروجه اللاعبون السياسيون ويوزعون على عموم الجمهور، مثل: حزم الخطب، والبرامج، والوعود، والآمال، والخدمات الإدارية، مع أهمية التمييز بين البضاعة الرمزية مثل الأفكار والمبادئ والقيم، وبين البضاعة العينية مثل الخدمات الإدارية، والوساطة، والحماية وغيرها (العنزي، ٢٠١٦، ص. ٥٨).

بالنتيجة، يبدو الاختلاف جلياً بين المنتج في السوق السياسية والمنتج في السوق التقليدية، حيث تتحو المنتجات السياسية باتجاه الخصائص اللامادية غير الملموسة، التي تتحكم المؤسسة السياسية في صناعتها وتشكيلها وتغليفها قبل تقديمها إلى السوق السياسية، مثل الأفكار والعقيدة السياسية، والمواقف والتصريحات والبيانات السياسية.

٢. المقومات الأساسية للمنتج السياسي: هناك جملة من المقومات الأساسية للمنتج السياسي، وهي:

أ. **صفات وخصائص المنتج السياسي:** أهم ما يميز المنتج السياسي هو خصائصه الفكرية والثقافية والسياسية والاقتصادية، ورغم أن لجميعها تداعيات مادية إلا أنها نفسها غير ملموسة، حيث اعتبر Downer أن نموذج المؤسسة السياسية الموجهة بالعلامة السياسية والذي يسلط الضوء على أهمية المنتج السياسي يعتبر ثورة بحد ذاته (Downer, ٢٠١٦, p. ١٤٣). كما يرى كل من Kotler and Kotler أن نجاح المنتج السياسي يقاس بمقدار المنفعة والقيمة التي يقدمها للجمهور من خلال إشباع حاجاته ورغباته، لذلك يحاول المنتجون السياسيون بشكل مستمر خلق قيمة إضافية لناخبيهم وجمهورهم السياسي من خلال تحسين جودة الحياة، وخلق المزيد من المنافع بتكاليف أقل (Kotler & Kotler, ١٩٩٩). كما يعتقد O'Cass أن مفهوم التسويق السياسي يقدم وسائل لتركيز اللاعبين السياسيين على إرضاء حاجات الجمهور وخلق تبادلات معهم، فإذا ما تم تطوير منتج سياسي بناءً على اعتبارات وحاجات وقيم الناخبين وقامت المؤسسة السياسية بإيصال منتجها إلى جمهورها المستهدف، سيؤدي هذا إلى زيادة مستوى رضا الجمهور، بالتالي سيكون الجمهور جزءاً من عملية الاستجابة السياسية (O'Cass, ١٩٩٦, p. ٤٨).

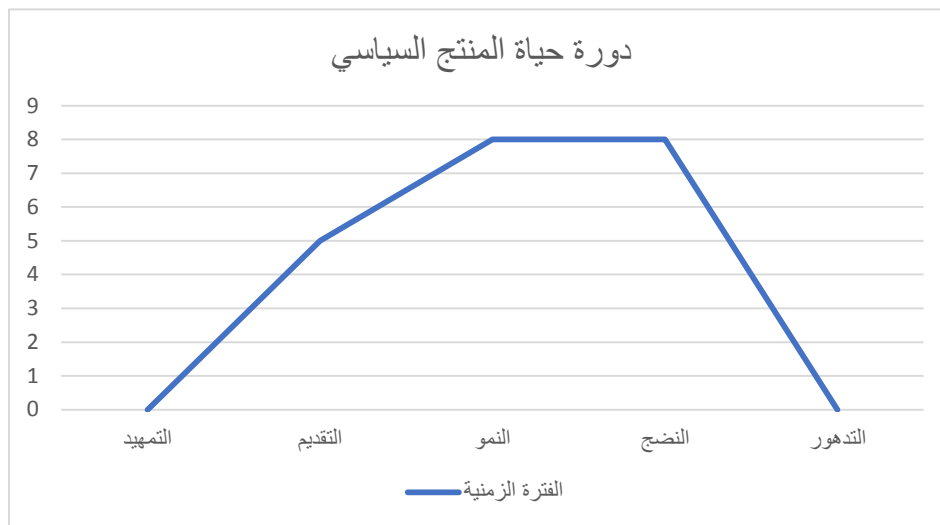
ب. **الصورة الذهنية للمنتج السياسي:** تشكل الصورة الذهنية للمنتج السياسي الانطباعات التي تتشكل في أذهان الجمهور المستهدف حول هذا المنتج والمؤسسة التي تقوم بتقديمه إلى السوق السياسية، حيث يعتقد Strömbäck أن المنتج السياسي يتألف من ثلاثة مكونات رئيسية: الصورة الذهنية للمؤسسة السياسية، والصورة الذهنية للقيادة السياسية، والالتزامات السياسية للمؤسسة، وجميعها تدور حول أهمية الناخب أو الجمهور السياسي فكلما كانت صورة المؤسسة السياسية ومنتجاتها جيدة ساعد ذلك في نجاحها وكسب تأييد الجمهور بالتالي زيادة شعبيتها على المنافسين (Strömbäck, ٢٠٠٩, p. ١٨). إلا أن Cwalina وآخرين اعتقدوا أن حملات التسويق السياسي المتطورة المستخدمة من قبل اللاعبين السياسيين تؤثر على المناخ العاطفي والإدراكي للجمهور السياسي، بالتالي تخلق صورة ذهنية محددة للمنتج السياسي، وبهذه الطريقة يصبح بالإمكان التحكم بسلوك الجمهور الانتخابي والسياسي (Cwalina, ٢٠١٦, p. x). من جهته، يؤكد

Downer أن الاتصالات السياسية يمكنها أن تصنع، وتؤثر وتوزع الصورة الذهنية للمنتج السياسي، كما أنها تساعد في ربط اسمه مع هوية المؤسسة السياسية، وهي التي تحدد قدرة المؤسسة على الوصول إلى السلطة أو عجزها عن ذلك (Downer, ٢٠١٦, p. ٣٣).

ت. **تكيف المنتج السياسي:** يتطلب هذا المفهوم تجزئة السوق السياسية المستهدفة إلى شرائح متجانسة من حيث خصائصها ورغباتها وحاجاتها، حيث تقوم المؤسسة السياسية باستهداف كل شريحة على حدى بمنتجات سياسية تلبي رغباتها وحاجاتها، ويرى الصميدعي أنه من الضروري لإدارة العمليات السياسية والمستشارين السياسيين جعل المنتج السياسي أكثر ملاءمة لشرائح السوق السياسية المستهدفة، من خلال جمع الأموال والإعلان، والعلاقات العامة، وبحوث التسويق السياسي وغيرها من الأنشطة التي تساعد على تكيف المنتجات السياسية وصولاً إلى الصورة الذهنية الإيجابية (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ١٦١). اتفق معه Nazar حيث فرّق بين ثلاثة أصناف من المنتجات السياسية هي: منتج سياسي مرن يمثل البرنامج أو الرؤيا التي يقدمها اللاعب السياسي ومن الممكن التحكم فيه وتغييره، ومنتج سياسي شبه مرن: وهو المظهر الخارجي للاعب السياسي ولن يكون من السهل تغييره أو تعديله، ومنتج سياسي صلب يمثل الفكر والعقيدة التي يحملها اللاعب السياسي ويحاول تسويقها وهي قد تكون مستحيلة التغيير (Nazar, ٢٠٠٩, p.٥).

٣. **دورة حياة المنتج السياسي:** استعار التسويق السياسي هذا المفهوم من علم التسويق، وإن كانت دورة حياة السلع والخدمات التقليدية تختلف من حيث طبيعة وطول المراحل التي تمر بها، إلا أن المنتجات السياسية تقترب في هذا السياق من تسويق الخدمات وبشكل خاص التسويق الاجتماعي، حيث يعتقد كل من Baines, Harris and Lewis أنه ينبغي على المؤسسة السياسية ضمان صورة ذهنية إيجابية خارج الدورة الانتخابية وعلى امتداد حياتها السياسية (Baines et al., ٢٠٠٢, p. ١٢). واعتبر Hughes أن المنتجات السياسية تمر بعدة مراحل قبل تقديمها إلى السوق السياسية المستهدفة، وهنا ينبغي على المؤسسة السياسية الانخراط فيما أسماه "الحملات

الدائمة" لاستهداف السوق السياسية رغم أن مستوى الانخراط يتغير وفقاً للمرحلة التي يمر بها المنتج السياسي في دورة حياته (Hughes, ٢٠١٨, p. ١١١) كما في الشكل رقم (١٣):



*المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (١٣): دورة حياة المنتج السياسي

المرحلة الأولى. التمهيد لدخول السوق السياسية: يتم في هذه المرحلة تحديد وتشكيل المنتج السياسي بشكل أولي، ولا بد من التأكيد على أن المنتج السياسي قد يكون فكرة أو لاعباً سياسياً. فإذا كان مرشحاً، مثلاً، يتم الاستناد للخصائص الشخصية وغير الشخصية التي يتمتع بها، وبعد ذلك يتم دراسة وتحليل كل مرشح لتصفية المرشحين واختيار من يتمتعون بصفات وخصائص أفضل من غيرهم. كما يتم تحليل المرشحين الذين تم اختيارهم بناءً على معايير مثل: إمكانية المرشح، والخصائص والصفات الشخصية التي يتمتع بها، وصورته الذهنية داخل المؤسسة السياسية وفي السوق السياسية، ولدى الجمهور، وتكلفة كل مرشح، واحتمالية نجاحه وصولاً لانتقاء الأفضل بينهم، ويشترط في هذه المرحلة النزاهة والدقة لتكون عملية التحليل أكثر كفاءة وفاعلية، ويتم بعدها تسمية المرشح الذي سيمثل المؤسسة لتقديمه إلى السوق السياسية، وعندها يخضع المرشح الذي تم اختياره لجملة من

الاختبارات النفسية والاجتماعية التي تهدف لتأهيله بشكل يتناسب مع الهدف من ترشيحه، وأخيراً يتم الإعلان عن اسمه على أنه مرشح المؤسسة في الانتخابات وهنا تنتهي تبدأ دورة حياة المرشح السياسي.

المرحلة الثانية. التقديم: مع نهاية مرحلة الاكتشاف وتقديم المنتج السياسي للسوق، يتم اتباع استراتيجية ترويجية تركز على حملة إعلانية شاملة من أجل تعريف الجمهور به، مثل الحديث عن سيرة المرشح الذاتية، حياته السابقة، مؤهلاته، إنجازاته، سماته الشخصية، ومميزاته، وقدراته، وغيرها من الصفات الإيجابية التي يجب التأكيد عليها، هنا تبدأ شعبية المرشح بالتحسن التدريجي. وإن كان المنتج المؤسسة نفسها كلاعب سياسي يتم الحديث عن أهم المبادئ والأفكار، الموقع الجغرافي والانتشار، كيفية الانتساب أو المشاركة أو التطوع، عدد الأعضاء المؤسسين والمنتسبين، الموارد المالية، والرؤية والرسالة السياسية. أما إن كان فكراً جديداً أو موقفاً أو قيمة ما يتم الحديث عن الفرق بين الفكر الجديد والسابق، وأسباب التغيير والتجديد، ومميزات الفكر الجديد وانعكاساته على السوق السياسية، والخطاب السياسي الجديد المستخدم وآثاره على الجمهور وتلبية حاجاته ورغباته.

المرحلة الثالثة. النمو: بعد نجاح الحملة الإعلانية الشاملة وحتى الترويجية، وتعريف الجمهور بالمنتج السياسي، يبدأ التنافس بين المنتج وغيره من المنتجات المنافسة في السوق السياسية. وهنا تركز الحملات الترويجية على أهم الصفات والمميزات التي يتمتع بها المنتج السياسي بالمقارنة مع المنافسين، أي التركيز على المؤشرات التنافسية والمزايا النسبية فقط، ونوعية الوعود المقدمة، ويتم إجراء المقابلات الإعلامية وحضور التجمعات والحشود الجماهيرية وغيرها، حيث يؤكد Downer على خطورة هذه المرحلة على تطور العملية الديمقراطية وآثارها بسبب الاستخدام المكثف لاستراتيجيات التسويق السياسي بما فيها الإعلان السلبي الأمر الذي ما زال محل جدل كبير (Downer, ٢٠١٦, p. ١٤).

المرحلة الرابعة. النضج: تستلزم هذه المرحلة جهود إدارية كبيرة نظراً لطول فترتها الزمنية، ويمكن تقسيمها إلى:

a. الصعود: تستمر شعبية المنتج السياسي بالنمو النسبي البطيء وتنتهي هذه المرحلة بنجاح المرشح السياسي بالانتخابات مثلاً.

b. الاستقرار: تأخذ شعبية المرشح نوعاً من الاستقرار النسبي، خاصةً في الفترة الأولى بعد نجاحه في الانتخابات، وترتبط هذه المرحلة بمدى قدرة المنتج السياسي، أيّاً كان نوعه، على الوفاء بالوعود المقدمة للجمهور خلال الحملة الانتخابية، أو تلبية حاجات ورغبات الجمهور المستهدف.

c. الانحدار: تأخذ شعبية المنتج السياسي بالهبوط التدريجي، خاصةً إذا لم يلتزم بالوعود المقطوعة من قبله والتي تشكل أولويات الجمهور وحجر الأساس في نجاح المرشح بالانتخابات، أو إذا كان الفكر لا يلبي حاجات ورغبات الجمهور المستهدف.

المرحلة الخامسة. التدهور: تبدأ الشعبية بالانحدار التدريجي المستمر لأسباب قد تكون ذاتية أو موضوعية. لذلك يحاول المنتج تحسين صورته الذهنية لدى الجمهور باستخدام مزيج ترويجي متعدد يركز على ما قدمه المنتج السياسي للجمهور، من خلال لقاءات إعلامية وجماعية في احتفالات ومهرجانات لزيادة شعبية المنتج السياسي، ويعتقد Robinson أن المنتج السياسي يموت بشكل طبيعي في الوقت الذي يعجز فيه عن تقديم قيمة جديدة للناخبين (Robinson, ٢٠١٨, p. ٨٧).

٤. **أنواع المنتجات السياسية:** تتنوع المنتجات السياسية وتختلف من سوق سياسية إلى أخرى حسب النظام السياسي القائم في الدولة، ومع تطور الحياة السياسية تتلاشى منتجات سياسية لتظهر منتجات جديدة وهكذا، ويمكن تحديد أهم المنتجات السياسية بما يلي:

أ. **المؤسسة السياسية:** عندما يتم التسويق لها كعلامة سياسية مستقلة، أو كرمز سياسي يعبر عن دلالات معنوية معينة مرتبطة بالسوق السياسية، كما تشكل الأنشطة السياسية المختلفة من مؤتمرات ولقاءات وغيرها علامات سياسية تساهم في تشكل الصورة الذهنية للمؤسسة نفسها، فالمؤسسة قد تكون منظمة حكومية أو

غير حكومية، ويكون تسويقها من خلال تحسين نظرة السوق إليها، وتحسين صورتها الذهنية أمام الجمهور. ويتطلب تسويق المؤسسة السياسية تحديد شرائح الجمهور المستهدفة في السوق السياسية وتحليل سلوك تلك الشرائح، ويعتمد على تنظيم العملية الاتصالية معه من خلال تزويده بمعلومات حديثة واستقبال المعلومات المرتدة في صورة تغذية عكسية من ذلك الجمهور وفقاً لخصائص كل شريحة في السوق السياسية.

ب. *المرشح السياسي*: أو الشخصية السياسية مثل القيادات الحزبية والسياسية، وأعضاء البرلمان والمرشحين في الانتخابات، وأعضاء المنظمات السياسية والحزبية، حيث يدرج خشة التسويق السياسي ضمن تسويق الفرد، ويعتبر أن كل خصائص المرشح تنطبق على ميزات أي منتج آخر مع الاختلاف في الشكل (خشة، ٢٠١٣، ص. ١٨٦)، فالهدف الأساسي لتسويق الأشخاص هو جذب الجمهور نحو شخصية سياسي، وفي ضوء ذلك تمر عملية التسويق بعدة مراحل هي:

- دراسة السوق السياسية للتعرف على حاجات ورغبات الناخبين.
 - تقديم منتج سياسي يلبي تلك الحاجات والرغبات.
 - الترويج لهذا المنتج السياسي، من خلال التركيز على عملية الاتصال بشكل أساسي.
 - خلق ولاء لدى الناخب للمؤسسة السياسية فرداً أو حزباً.
- ت. *الفكر السياسي*: سواء كان عقيدة المؤسسة، أو رأيها حول قضية معينة، أو موقف سياسي تجاه حدث ما أو قيمة سياسية ما، وعادة ما يشكل هذا الفكر أولوية لدى الناخبين والجمهور، كما يمثل الدستور والقواعد الناعمة للحياة السياسية والقيم السياسية الحاكمة للعمل السياسي فكراً سياسياً يمكن طرحه كمنتج سياسي، حيث يتم بيع الأفكار السياسية إلى الجمهور المستهدف، مقابل الحصول على دعمه وولائه أملاً في تحسين مستوى حياته في المستقبل.

ثانياً. التكلفة السياسية:

يغيب مفهوم التكلفة والسعر عن التسويق السياسي، إلا أنه مكون أصيل في الأدوات التي يستخدمها المسوقون السياسيون عند تحديد مزيج التسويق السياسي الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة السياسية، حيث يعتقد Ormrod وآخرون أن السعر السياسي هو التكاليف الإجمالية للمنتج السياسي التي قد يتحملها الناخب مثلاً في حال نجاح المرشح الذي اختاره في الانتخابات، وتشمل تلك التكاليف الزيادة في الضرائب والاقتطاعات في الموازنة، كما تشمل التكاليف الوطنية غير الملموسة مثل انتخاب مرشح قوي يعزز المشاعر الوطنية ويكون نداً لنظرائه في الساحات الدولية، كما أن هناك تكاليف نفسية مثل انطباع الجمهور حيال الخلفية العرقية والدينية للمرشح السياسي مثلاً، وتكون الاستراتيجية العامة للمؤسسة السياسية تقليل تكاليف المنتج السياسي إلى أقل مستوى، وزيادة تكاليف المنتجات السياسية المنافسة (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٢١٤). إلا أن Cwalina وآخرون أكدوا عدم وجود سعر مرتبط بقدرة الجمهور على صناعة قراره السياسي أو الانتخابي، الذي يأتي نتيجة تحليل وتوقع لتداعيات القرار أي الخسائر والمكاسب المحتملة في المدى المتوسط بين الانتخابات، فما زال من غير الواضح ما هو السعر السياسي الذي يدفعه الجمهور بالتحديد أو ما هو المنتج الذي يشتريه (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ١٤)، وهو بذلك أقرب إلى سلوك المستهلك في مرحلة مابعد الشراء، حيث قد يشعر بالندم أو الرضا على قراره. من جهتهما، يؤكد كل من Lock and Harris أنه على الرغم من عدم ارتباط القرار السياسي أو الانتخابي بسعر وتكاليف محددة، إلا أن الجمهور السياسي والناخبين سيتأثرون بالنتيجة المجمعة للقرار السياسي والانتخابي للجمهور في السوق السياسية مثل نتيجة الانتخابات، حتى لو كانت هذه النتيجة مخالفة لقراره أو تفضيلاته السياسية (Lock & Harris, ١٩٩٦, p. ١٥).

كما يعتبر التمويل السياسي أيضاً عنصراً أساسياً في التكلفة السياسية لأنه يحدد مدى جودة الأنشطة التسويقية المستخدمة في استراتيجية مزيج التسويق السياسي، بالتالي مدى تفاعل تلك الأنشطة مع الجمهور. ويعتبر من العناصر المهمة والمؤثرة على نجاح المؤسسة السياسية ومنتجاتها، لأنها تشكل الأساس في الإنفاق على الحملات السياسية، فالقصور في الإنفاق له انعكاسات سلبية على نجاح المؤسسة السياسية أو أي من منتجاتها.

وتختلف هذه النفقات باختلاف نوع ومستوى الحملة السياسية فهي قليلة على مستوى الانتخابات البلدية وتزداد في البرلمانية، وتتضاعف في الانتخابات الرئاسية. ويؤكد الصميدعي أن من أهم العقبات التي تواجه إدارة التسويق السياسي جمع الأموال اللازمة بشكل قانوني حيث يعتمد حجم التمويل السياسي على عدة مؤشرات مثل الوضع المالي للمنظمة وقوة المنافسين، وأهم مصادره (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ١٨٢):

1. التمويل الخاص: تشكل الاشتراكات الحزبية المورد المالي الأساس للمؤسسة السياسية، بالإضافة إلى قبول الهدايا والهبات والتبرعات الفردية أو الجماعية من خلال إقامة مهرجانات وتجمعات مخصصة لهذه الغاية، أو من خلال استثمارات المؤسسة في حال وجود مراكز ثقافية أو اقتصادية أو طبية تابعة لها. أو باستخدام المواقع الالكترونية والهواتف المحمولة، حيث يعتقد Kotler, Armstrong and Opresnik أن التسويق عبر الهاتف ما زال يعتبر أداة مهمة لجمع الأموال للجماعات السياسية وغير الربحية (Kotler et al., ٢٠١٨, p. ٥٣١).
2. التمويل العام: أحد الموارد المهمة لتغطية تكاليف الحملات السياسية، من خلال تقديم المرشحين على شاشات التلفاز الحكومي أو تقديم الإعفاءات الضريبية، أو حتى التمويل الذي تقدمه الدولة للحملات السياسية أو الانتخابية.

ثالثاً. التوزيع السياسي:

يهدف التوزيع السياسي إلى إيصال المنتجات السياسية للجمهور المستهدف في الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المناسبة، فكلما زادت فعالية وكفاءة هذه المتغيرات الثلاثة زادت كفاءة وفعالية عملية التوزيع السياسي، وانعكس ذلك في تحقيق أهداف الحملات السياسية والانتخابية، حيث تعتقد Cwalina وآخرين أن التوزيع في التسويق السياسي يشير إلى قدرة اللاعب السياسي على توصيل رسالته أو منتجاته السياسية إلى جمهوره بطريقة شخصية، على أوسع نطاق جغرافي وإلى أكبر شريحة مستهدفة من الجمهور السياسي، وفي أقل زمن ممكن، وذلك من خلال الظهور الشخصي للاعبين السياسيين بالإضافة إلى عمل المتطوعين والنشطاء في الحملات السياسية من الذين يقومون

بتوزيع المواد الترويجية أو الحصول على التبرعات وتتنوع استراتيجية التوزيع السياسي في صيغ مختلفة من اللقاءات الجماهيرية إلى الاجتماعات السياسية المتخصصة، إلى اللقاءات المهنية، أي أنه نشاط يساعد على انسياب المنتجات السياسية من المؤسسة السياسية إلى الجمهور بكفاءة وفاعلية بالكمية والنوعية والوقت الملائم من خلال منافذ التوصيل المختلفة (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٣٣-٣٤). ويرى Hughes أنه في الوقت الذي يحدد فيه نوع وطبيعة التبادل قيمة المنتج السياسي، فإن إيصال هذه القيمة إلى الجمهور المستهدف هو أكثر أهمية بالنسبة للتسويق السياسي (Hughes, ٢٠١٨, p. ١٠). أي أن الهدف الأساس من التوزيع السياسي هو إيصال القيمة إلى الجمهور المستهدف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستراتيجيات التالية:

أ. التحشيد السياسي: يعتبر مصطلح التحشيد السياسي ترجمة حرفية لمفهوم تحريك الحشود (mobilization)، ويستخدم لتحديد أثر المنتجات السياسية في تحريك الجمهور لتأييد تلك المنتجات أو لمنح المؤسسة السياسية واللاعب السياسي الصوت الانتخابي، حيث يرى Downer أن التسويق السياسي ساهم في تغيير طبيعة السياسة المعاصرة، فالمؤسسات السياسية التقليدية التي كانت موجهة بعقيديتها فقط اتجهت اليوم نحو رغبات وحاجات الجمهور، وبعد أن كانت تحصل على ولاء الجمهور طويل الأمد، بدأت اليوم تبحث عن آليات فعالة لتحشيد شرائح جمهورها المستهدف مالياً وبشرياً (Downer, ٢٠١٦, p. ٩). ويؤكد Ormrod وآخرون أن التحشيد من العوامل التي تلعب دوراً حاسماً في نجاح المؤسسة السياسية أو أحد منتجاتها من حيث تحشيد كافة الطاقات والإمكانات الداخلية للمؤسسة السياسية لإيصال القيمة إلى جمهورها المستهدف، وتحشيد موارد الإنفاق على وسائل الاتصال واختيار الوسائل الإعلامية الناجحة ومحتوى الرسالة الإعلامية وكل ما يتعلق بتوقيت التحرك وأسلوبه وطريقة الإعداد له بالشكل الذي يمكن أن يؤثر على الرأي العام (Ormrod et al., ٢٠١٣, p. ٢١٦). ويتفق معهم Hughes بأن القدرة على استخدام البيانات التي تؤمنها وسائل الاتصال الحديثة وتكاملها مع بيانات الحملة السياسية تشكل أداة مهمة تحرك تلك الشريحة المهمشة من قبل الحملات السياسية التقليدية، وتشجعها على الانخراط في التفاعل مع الحملة السياسية، خاصة وأنه يمكن تحويل هذا التهميش إلى قوة فاعلة في السوق

السياسية (Hughes, ٢٠١٨, p. ٨٧). ورغم أن Temple يعتقد أن التسويق قد فشل في تقديم أجوبة ناجعة على مشكلة تحشيد الجمهور المستهدف، إلا أنه أكد أن وسائل الإعلام والاتصال بالمقابل تلعب دوراً مهماً في تشكيل وتحشيد الرأي العام (Temple, ٢٠١٠, p. ٢٦٨).

ب. **الجمهور الشخصي:** تهتم هذه الاستراتيجية بتحقيق التواجد الفيزيائي للاعب السياسي مع جمهوره المستهدف، سواء كان اللقاء شخصياً أو من خلال أدوات ووسائل الاتصال التقليدية والرقمية الحديثة، يشير Ormrod وآخرين إلى أن هذه الاستراتيجية تهتم بإيصال المرشح إلى الاجتماعات والندوات الحاشدة التي تثير الحماسة، لذلك ينبغي على المنتج السياسي أن يكون حاضراً في المكان المناسب والوقت المناسب وبالشكل الذي يغطي كافة المناطق الجغرافية التي تتكون منها السوق السياسية المستهدفة، وتتجلى أهم مشاكل هذه الاستراتيجية بكيفية تغطية كافة المناطق في البلدان الكبيرة (Ormrod et al., ٢٠١٣). إلا أن Downer اعتبر أن هدف هذه الاستراتيجية تحديد أفضل السبل لعرض الصورة الذهنية للمرشح أو المؤسسة السياسية إلى القطاعات السوقية المستهدفة في السياسة، أي خلق صورة ذهنية متناسقة مع حاجات ورغبات الجمهور السياسي ومع المواقف والأفكار السياسية السابقة لهذه المؤسسة أو اللاعب السياسي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اللجوء إلى بحوث السوق السياسية باستخدام وسائل كمية مثل استطلاعات الرأي وكيفية مثل اللجوء إلى مجموعات التركيز والتحليل النفسية للجمهور السياسي لمعرفة القيم والاتجاهات التي يؤمن بها، حيث أن نجاح اللاعب السياسي يعتمد على تحقيق الوصول الناجح إلى أذهان جمهوره المستهدف (Downer, ٢٠١٦, p. ٢٧). وقد مكنت التطورات التقنية والاتصالات الحديثة المرشح السياسي من إجراء مقابلات متزامنة مع عدد من الشبكات الإخبارية في عدة مناطق وإذاعتها مباشرة أو لاحقاً في نشرات الأخبار وهنا تكون كلفة المرشح السياسي أقل من اللجوء إلى الإعلانات.

ت. **الإعلام والمتطوعين:** نظراً لتعذر اللقاء الشخصي الدائم بين اللاعب السياسي وجمهوره المستهدف بشكل كامل ومتزامن، يلجأ اللاعب السياسي للاعتماد على شبكة من المتطوعين والشركاء لإيصال القيمة السياسية المرغوبة

إلى جمهوره المستهدف، حيث يشير Newman إلى وجود قناتين لنقل المنتج السياسي إلى الجمهور المستهدف، الأولى أسماها التسويق السياسي بالدفع وهي مرتبطة إلى الجهود التي يقوم بها شبكة المتطوعين بهدف توسيع نطاق توزيع المنتج السياسي على مستوى الجمهور المستهدف من خلال أنشطة يومية خلال الحملة أي دور المتطوعين والنشطاء في نقل الرسالة السياسية من المؤسسة إلى الجمهور، والثانية أسماها التسويق السياسي بالجذب وتركز على استخدام وسائل الإعلام لنقل الرسالة السياسية، مثل استخدام الراديو والتلفاز والجرائد والمجلات، ووسائل الاتصال الالكترونية للوصول إلى شرائح السوق السياسية المستهدفة، ولهذه الاستراتيجية فوائد عدة (Newman, ١٩٩٤, p. ١٢):

1. تخفيف العبء عن المرشح السياسي وفريق عمله.
 2. تحقق انتشار واسع في كافة المناطق خاصة في البلدان واسعة الانتشار الجغرافي.
 3. قيام أعضاء المؤسسة بالترويج لمنتجاتهم من خلال الندوات والصور واللافتات والدفاع عن قيمهم السياسية.
 4. مساهمة أعضاء المؤسسة السياسية في حملات الدعاية السياسية.
 5. تحشيد ما يمكن من الأصوات الانتخابية وخاصةً أصوات الناخبين المحايدين.
- بالنتيجة، يهتم التوزيع السياسي بهدف جوهري وهو تحقيق اللقاء بين طرفي عملية تبادل القيمة في التسويق السياسي، حيث تلجأ إدارة التسويق السياسي في المؤسسة إلى اختيار أفضل الاستراتيجيات والوسائل لإيصال القيمة السياسية إلى الجمهور المستهدف في الوقت والمكان والتكلفة المناسبة لطرفي عملية تبادل القيمة، وهما هنا اللاعب السياسي من جهة والجمهور المستهدف من جهة مقابلة.

خامساً. الترويج السياسي:

لا يمكن لاستراتيجية التسويق السياسي تحقيق الهدف المطلوب منها دون أن تضع المؤسسة السياسية استراتيجية ترويج سياسي فعالة، وتقوم الاستراتيجية الفعالة في الترويج السياسي على عنصر أساس وهو تحقيق أعلى درجة من

الاتصال والعلاقات. يمكن تحقيق ذلك من خلال عنصرين: العلاقات العامة، والاتصال السياسي، وقد اعتبر Downer أن الترويج هو العنصر الأهم في المزيج التسويقي لإدارة التسويق السياسي الذي تستخدمه المؤسسة السياسية للتأثير على آراء الجمهور واستمالة ولائهم، ويمثل الوسائل التي تخلق عملية التواصل بين المؤسسة والجمهور المستهدف وتحافظ عليها ليس في المدى القصير فقط المتعلق بالحملة الانتخابية، وإنما على المدى الطويل أيضاً (Downer, ٢٠١٦, p. ١٤٢). وعلى الرغم من تعدد أدوات ووسائل الترويج السياسي إلا أن الحملات الإعلانية والدعائية تبقى العنصر الأكثر سيطرة على الحملات السياسية والانتخابية، حيث يرى Hughes أن الإعلان هو العنصر الأهم في خلق التبادل وإيصاله بالتسويق السياسي، ويلاحظ ارتفاع أهمية العواطف في الإعلان السياسي، خاصةً دور العواطف الإيجابية، لذلك يدافع عن استخدام الإعلان الإيجابي الذي يعنى بإضافة القيمة بدلاً من نقصانها (Hughes, ٢٠١٨, p. ١٢٣). كما أشار كل من Kotzaivazoglon and Zotos إلى أن الترويج السياسي يستخدم العلاقات العامة لتطوير الخصائص المادية والمعنوية للمؤسسة السياسية ومنتجاتها مثل العناية بالشكل واللباس وطريقة الحديث واللغة المستخدمة وتنظيم اللقاءات الجماهيرية وترتيبها لصناعة صورة ذهنية إيجابية (Kotzaivazoglon & Zotos, ٢٠١٠). وقد أكد عامر ضرورة تنفيذ حملة ترويجية شاملة بالاعتماد بشكل أساس على الإعلان من خلال استخدام عدد كبير من اللافتات الإعلانية الطرقية، بالإضافة إلى حملات دعائية منظمة في الدائرة الانتخابية، على أن تتنوع أشكال الدعاية الانتخابية ما بين التقليدية المعتمدة على اللافتات واللوحات والياфطات إلى الحديثة المعتمدة على مواقع الشبكة العنكبوتية وغيرها من وسائل الاتصال الجماهيري، متخذاً شعاراً سهلاً يفهمه الجمهور ببساطة (عامر، ٢٠١٢)، وقد وجد Landtsheer, De Vries and Vertessen أن استراتيجية الترويج السياسي تركز على ثلاثة معايير أساسية هي الشكل، واللغة، والشخصية، حيث يستخدم اللاعبون السياسيون هذه المعايير الثلاثة لتشكيل الانطباعات الإيجابية عن المرشحين في أذهان الناخبين، ولزيادة مساهمة الجمهور السياسي في العملية السياسية، وتركز استراتيجية الترويج في هذا الإطار على العامل العاطفي الذاتي أكثر من العقلاني الرشيد، أي أنها تركز على الشكل أكثر من المضمون أو أن التفاعل بين

البعدين، بينما كان التركيز في الماضي على المحتوى وصناعة المعنى فقط (De Landtsheer et al., ٢٠٠٨,)
 ٢١٩ p.، وقد ميّز Niffenegger (١٩٨٨) بين أربع استراتيجيات أساسية في الترويج السياسي هي
 (Niffenegger, ١٩٨٨):

١. استراتيجية التركيز: تخصيص كمية غير متجانسة من جهود الترويج والتمويل على شرائح انتخابية محددة
 مثل الناخبين الموجودين في منطقة جغرافية محددة.

٢. استراتيجية التوقيت: إنفاق الكمية الأكبر من أموال الحملة الترويجية وإقامة العدد الأكبر من الأنشطة
 الترويجية في المنطقة التي يمكن أن تقدم المنفعة الأكبر للمؤسسة ومنتجاتها السياسية، بشكل يجبر المنافسين
 على تبديد مواردهم المالية دون فائدة.

٣. استراتيجية التوجه الخطأ: تجنب مواجهة المنافسين الأقوياء بشكل مباشر وجهاً لوجه، ومحاولة إفقاد المنافس
 توازنه من خلال استفزازه وإجباره على ارتكاب الخطأ.

٤. استراتيجية الحملة السلبية: توجيه إهانات مباشرة أو غير مباشرة إلى موقف المنافسين أو حتى صفاتهم
 الشخصية، وهو ما انبثق عنه لاحقاً الإعلان السلبي في الحملات السياسية.

فرغم تعدد أوجه أنشطة الحملات الترويجية إلا أن التسويق السياسي يعتمد بشكل أساسي على عنصرين
 جوهريين في حملات الترويج السياسي هما الدعاية والإعلان السياسي، وهو ما تؤكد Cwalina وآخرون بأن
 الترويج السياسي يتألف من مكونات عدة، أكثرها أهمية الدعاية السياسية، والإعلان، وبشكل خاص الإعلان
 السلبي (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٤٥):

أ. الدعاية السياسية:

تشكل الدعاية السياسية أحد أهم أسس استراتيجية الترويج السياسي الذي تستخدمه المؤسسة السياسية لتحقيق أهدافها
 في إيصال القيمة السياسية إلى جمهورها المستهدف تمهيداً لإشباع حاجاته ورغباته وإتمام عملية تبادل القيمة في

السوق السياسية، حيث تعتقد Lees-marshment وآخرون أن هدف استراتيجية الترويج السياسي في الجانب الإعلامي زيادة الدعاية السياسية الإيجابية للمؤسسة السياسية أو منتجاتها، ويكون ذلك من خلال العاملين في المجال الإعلامي ومحرري الأخبار (Lees-marshment et al., ٢٠١٢, p. ٤). وقد اتفقت معهم Cwalina وآخرون واعتبروا أن تأثير الدعاية السياسية على خيارات الناخبين قد يكون واضحاً أو مستتراً، واضحاً من خلال دعمها الصريح للخيارات السياسية للمؤسسة ومنتجاتها أو رعايتها لأنشطة متصلة بشكل مباشر بالحملة السياسية، ومستتراً من خلال نوعية وعدد الظهور الإعلامي للمؤسسة ومنتجاتها على وسائل الإعلام (Cwalina et al, ٢٠١١, p. ٢٨). من جهته، عرف الصميدعي الدعاية السياسية بأنها "مجموعة متنافسة من التقنيات الهادفة إلى إيصال المعلومات والأفكار والمشاعر إلى الناخبين وهذا الاتصال يؤثر بشكل أو بآخر على آراء ومعتقدات جمهور الناخبين بالشكل الذي قد يحدث تغييراً تجاه المرشح" (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ١٧٦). ويؤكد كل من Grossman and Helpman أن الدعاية السياسية تساعد المؤسسة السياسية ومنتجاتها على الصمود في جو المنافسة الشديدة خلال الحملة السياسية من خلال تأمين تدفق مستمر لمعلومات إيجابية تساهم في خلق جو ملائم لتقبل الفكر أو الطرح العقائدي للمؤسسة السياسية، بالتالي التأثير على خيارات الفرد السياسية بشكل مقصود ومحدد بصورة مسبقة (Grossman & Helpman, ٢٠٠١, p. ٢١٥).

كما يرى أبو قحف أنه على خلاف الدعاية في التسويق الاقتصادي، تكون الحاجات التي تعمل الدعاية السياسية على إشباعها لدى الجمهور السياسي أقل تحديداً، فلجعل الناخبين يصوتون لحزب ما، لا بد من إقناعهم أن هذا الحزب قادر على حل مشاكلهم وتحقيق آمالهم، وتتسم هذه المهمة بالصعوبة لأن عدد حاجات الناخبين يكون عادةً غير محدد، وتعتمد الدعاية السياسية في ذلك على مجموعة من التقنيات والتكتيكات منها جذب انتباه مستقبل الرسالة، والقابلية للتصديق، والاشتراك فعلياً مع جماعة معينة، والكذب، والتكرار، والمبالغة، والتلميح، وعرض الراي على أنه حقيقي، والتشخيص، والاعتماد على المصادر الموثوقة، والتجاهل المتعمد، واستخدام العاطفة وثقافة القطيع (أبو قحف، ٢٠٠٣، ص. ٥٧).

من ناحية أخرى، رأى Rogers أن الدعاية السياسية شكلت واحداً من أهم طرق الاتصال السياسي خلال القرن العشرين، وغالباً ما كان ينظر إليها على أنها أداة سلبية في الاتصال، خاصةً بسبب المبالغة في الادعاء وغياب الأدلة عن رواياتها، معتبراً أن الدعاية السياسية تشكل أساس ما بات يعرف لاحقاً بالاتصال الجماهيري في التسويق السياسي (Rogers, ٢٠٠٤, p. ٤). ويؤكد كل من Kotler and Armstrong أن كل الدعاية السياسية إيجابية حيث تلجأ إلى العلاقات العامة لبناء علاقات جيدة بين المؤسسة السياسية ومنتجاتها وبين جمهورها المستهدف من خلال التغطية الإعلامية التي تساهم في تشكيل الرأي العام من خلال تكرار الصورة المرئية المختارة وبناء صورة ذهنية إيجابية لها ولمنتجاتها ومعالجة نقاط الضعف مثل الشائعات والأحداث والمواقف السلبية التي قد تؤثر على تلك الصورة (Kotler & Armstrong, ٢٠١٨, p. ٤٢٦). وقد اعتبر كل من Kotler and Kotler أن الدعاية السياسية تتألف من البيانات الصحفية، والخطابات، واللقاءات المؤسسية، والتقارير السنوية والشهرية، وكشوف الهبات والتبرعات، والمطبوعات، والعلاقات المجتمعية، والتحالفات، والعلاقات مع وسائل الإعلام بحيث تعرض جميعها الفكر السياسي للمؤسسة ومنتجاتها ومنهجيتها الاتصالية التي ينبغي أن تتفاعل مع الرأي العام (Kotler & Kotler, ٢٠١٦, p. ٥٨٣). وأشار Downer إلى أن الدعاية السياسية هي أسلوب استراتيجي وتكتيكي للعلاقات العامة تستخدم كأسلوب دفاعي ضد الإعلام المنتقد وهجومي لاستعراض نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة السياسية ومنتجاتها المختلفة (Downer, ٢٠١٦, p. ٣٤). بالنتيجة، تعتبر الدعاية السياسية تكتيكاً هاماً في استراتيجية الترويج السياسي، يسمح للاعب السياسي سواء كان فرداً أو مؤسسة بتحقيق أهدافه من خلال المشاركة في تشكيل الرأي العام وصياغة صورة ذهنية إيجابية وتأمين الدعم والولاء السياسي لاستخدامه لاحقاً في الحملات السياسية والانتخابية، وقد أورد الصميدعي ستة قواعد أساسية للدعاية السياسية (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ١٨٠):

1. الخصم الوحيد: تركز على عمل زعيم أو تأثير كلمة سر أو معارضة فكرية معينة.

2. التضخيم والتشويه: التركيز على مظهر معين تركز عليه الصحافة أيضاً.

3. التكرار: التكرار الدائم لذات الطروحات تحت مظاهر مختلفة إنما متكاملة.

4. النقل والتجديد: استعادة موضوع سابق لدعم الطروحات الشائعة خلال الحملة السياسية.

5. الإجماع والعدوى الناتجة عن الامتثال الجماعي التي يولدها ضغط الجماعة على رأي الفرد.

6. الدعاية المعاكسة: المستخدمة من جملة التقنيات العصرية من أجل معارضة حملة الخصم السياسية وتشمل:

استكشاف طروحات الخصم، ومهاجمة نقاط ضعفه، وتفاذي مواجهة الخصم وجهاً لوجه، وإبراز التناقضات

في جمل الخصم وتعارضها مع الواقع الفعلي، وتجريح الخصم أمام الرأي العام، وإشاعة جو من القوة

والإكراه.

ب. الإعلان السياسي:

يشكل الإعلان السياسي واحداً من أهم أدوات الترويج السياسي في عصر التقنيات الرقمية، وله العديد من القنوات

ونوعان: إعلان إيجابي يقوم بتعظيم القيمة الإيجابية للمؤسسة السياسية ومنتجاتها في أذهان الجمهور المستهدف،

وإعلان سلبي يقوم على تعظيم القيمة السلبية للمؤسسات السياسية المنافسة ومنتجاتها في أذهان عموم الجمهور.

حيث اعتبر Hughes أن الإعلان السياسي التقليدي قد انتهى، وبدأ عصر جديد من الإعلان السياسي الذي يعتمد

على وسائل الإعلام الرقمي والاجتماعي المتحرك لإيصال رسائله إلى الجمهور المستهدف على المستوى الجزئي

وحتى الفردي (Hughes, ٢٠١٨, p. ١). واتفق معه Downer بأن الإعلان السياسي مفيد جداً للمؤسسة السياسية

ومنتجاتها من حيث أنه يزيد الوعي بالعلامة السياسية لدى الجمهور المستهدف ويساهم بخلق تعاطف إيجابي معها

(Downer, ٢٠١٦, p. ٣٤). من جهتهما، اعتبر كل من Newman and Perloff أن الإعلان السياسي أحد أهم

عناصر الترويج السياسي، باعتباره الأداء لتحسين الصورة الذهنية لأي منتج سياسي ولتأسيس الأرضية التي تنطلق

منها الحملة السياسية، خاصةً لجهة سرعته في إيصال الرسائل السياسية السلبية والإيجابية على حد سواء

(Newman & Perloff, ٢٠٠٤, p. ٢٩).

ورغم أهمية الإعلان التقليدي الإيجابي، إلا أن الحملات السياسية خاصةً في دول الغرب باتت تركز بشكل

أكبر على الإعلان السلبي لتحقيق أهدافها، حيث تركز استراتيجية الإعلان السلبي على نقاط أساسية في البرنامج

الانتخابي للمرشح المنافس، خاصةً تلك التي تخص عموم جمهور الناخبين، وتكون من خلال تصميم حملة إعلانية تركز على تلك النقاط السلبية في نظر الجمهور سواء المؤيد أو المعارض للمنافسين وإطلاق هذه الحملة على انتشار واسع باستخدام مختلف وسائل الاتصال المتاحة. الأمر الذي ينعكس في انخفاض شعبية المنافسين أو حتى التأثير على ولاء جمهورهم، وبالتالي رفع تكلفة الحملة السياسية التي يقومون بها وانخفاض فاعليتها. وقد اعتبر Hughes أن الإعلان السلبي جزءاً من الاتصالات التسويقية السلبية في التسويق السياسي، حيث تسعى تلك الاتصالات إلى حجب دعم الجمهور لمؤسسة سياسية منافسة ومنتجاتها، من خلال إظهار المنافسين بطريقة سلبية بالتركيز على أعمالهم المشبوهة وغير المقبولة من قبل الجمهور، وغالباً ما تستخدم أسلوب السخرية والاستهزاء بآراء المنافسين وفعالهم خلال الاجتماعات والمناقشات والإعلانات (Hughes, ٢٠١٨, p. ٤٢).

ورغم زيادة شعبية الإعلانات السلبية إلا أنه ينبغي تصميمها بعناية ودقة متناهية واستخدامها بحكمة من أجل تحقيق النجاح لأهداف هذا النوع من الإعلانات. وعلى الرغم من استخدام الإعلانات بكثافة في التسويق السياسي، إلا أن البحوث ما زالت قليلة في دراسة أثر الإعلان السياسي السلبي على العلاقة العاطفية للمستهلك السياسي مع العلامات السياسية والعمليات الديمقراطية ومؤسساتها. في دراسة له لمعرفة آثار الإعلانات السلبية، وجد Niffenegger أن تغيير الآراء والمعتقدات بين الجمهور وأصحاب الرأي يعود بنسبة مقبولة لهذه الإعلانات، أو إلى مقترحي هذه الإعلانات ويمكن لهذه الإعلانات أن تساعد المنتج السياسي المتوقع خسارته على تقليل الفارق، لكن إذا استخدمها المرشحون بإفراط قد تسبب عدم مبالاة الجمهور الناخب (Niffenegger, ١٩٩٠).

من الضروري التأكيد على أن الاتصالات التسويقية السلبية يعاب عليها عدم فعاليتها إذا ما تم استخدامها بشكل واسع أفقياً وعمودياً وذلك لأنها تحوّل الأفكار السياسية إلى سلعة بلا قيمة، حيث يؤكد Hughes أن هناك استخداماً متزايداً للإعلان والاتصالات السلبية كطريقة لخلق القيمة، إنما تفرض تغيرات السوق السياسية اليوم أن يشارك الجمهور في خلق القيمة أيضاً بشكل يعطيهم الأمل بأن المؤسسة السياسية ستمنحهم مكاناً أفضل للعيش، وهو ما لا يقدمه الإعلان السلبي (Hughes, ٢٠١٨, p. ٢)، كما أكد Downer أن الجمهور غالباً ما يتعامل

بسلبية مع الإعلان السياسي السلبي، خاصةً عندما يكون مجرد إشاعة أو خبر مغرض يروجه أحد اللاعبين السياسيين عن المنتجات السياسية المنافسة دون أن يكون هناك أرضية حقيقية لهذه الإشاعة، وتلعب العلاقة مع وسائل الإعلام دوراً أساسياً في ذلك، لذا تلجأ المؤسسات السياسية إلى إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام والاعتماد عليها لتجنب الانتقادات والتخفيف من آثار الإعلانات السلبية أمام الجمهور السياسي (Downer, ٢٠١٦, p. ٣٥). وقد أكدت Lees-Marshment أنه رغم أهمية الإعلان السياسي في التسويق للمنتج السياسي إلا أن فعاليته ما زالت محل إشكال كبير فالجمهور قد يتفاعل بإيجابية مع أخطاء السياسيين حالما تظهر للعلن، لكنهم غالباً ما يعتبرون الأمر غير أخلاقي إذا ما كانت الاتهامات غير معقولة أو عنيفة (Lees-Marshment, ٢٠١٠, p. ١). كما أكد كل من Lock and Harris أن هناك دليلاً ضعيفاً على أثر وتقييم الإعلان السياسي على النوايا الانتخابية وإمكانية تغيير سلوك الناخبين لكسب تأييدهم فالأشخاص العاطفيون لا يتأثرون بما يمليه المنطق والتفكير الرشيد، إنما يلتزمون بما تمليه عليه عواطفهم وقلوبهم، وأحياناً يستفيد السياسيون المغمورون من ذكرهم الدائم على السنة منافسيهم (Lock & Harris, ١٩٩٦, p. ١٦).

بالنتيجة، سواء كان الإعلان إيجابياً أم سلبياً، وسواء كان ناجحاً في اكتساب تأييد الجمهور المستهدف أم فاشلاً في أداء مهامه، فإن العديد من الأبحاث والدراسات تؤكد على أهمية الإعلان السياسي كأحد عناصر استراتيجية الترويج السياسي بالنسبة لأي مؤسسة سياسية.

ت. وسائل الدعاية والإعلان السياسي:

على الرغم من أهمية مفاهيم الإعلان والدعاية السياسية بحد ذاتها، إلا أن وسيلة الاتصال التي تنقل الرسالة السياسية سواء كانت دعائية أم إعلان سياسي تلعب دوراً جوهرياً في نجاح وصولها إلى الجمهور السياسي المستهدف، ويمكن إيجاز وسائل الدعاية والإعلان السياسي بما يلي:

1. التلفاز: الوسيلة التي ما زالت تتصدر المرتبة الأولى في وسائل الإعلام والاتصال السياسية التقليدية، حيث يعتقد

Downer أن التلفاز مازال وسيلة الاتصال الأكثر أهمية في الحملات السياسية فمن لا يتواجد على التلفاز لا

يكون موجوداً أصلاً، فهو يساعد على إبراز صورة المرشح وخصائصه على حساب منافسيه (Downer, ٣٤ p. ٢٠١٦). ويتفق معه Hughes الذي اعتبره المصدر الأساس للمعلومات حول السياسة والأحزاب السياسية والسياسيين (Hughes, ٢٠١٨, p. ٨). ويرى الصميدعي أنه يمثل أكثر الوسائل انتشاراً وقبولاً لجمعه بين المرئي والمسموع، ما يسمح بإيصال رسالة مؤثرة ذات جاذبية للجمهور، ناهيك عن دوره الإخباري المجاني بالنسبة لنقل أخبار المؤسسة السياسية ومنتجاتها (الصميدعي، ٢٠٠٠، ص. ١٧٨). إلا أن Hughes عاب عليه ارتفاع أسعاره، لذلك ينبغي استثماره بشكل كفوء من خلال استغلال برامج الأخبار والبرامج السياسية والحوارية الاجتماعية (Hughes, ٢٠١٨, p. ٤١).

2. الراديو: يركز على لفت انتباه المستمع على نطاق واسع نظراً لانتشاره الكبير، وإمكانية نقل رسائله إلى شريحة واسعة من الجمهور السياسي خاصةً من خلال وسائل النقل والانتقال، ويعاب عليه عدم وجود صورة ضمن مضمون الرسالة السياسية الشفهية.

3. الملصقات: ماتزال اللوحات الطرقية والملصقات الورقية تشكل نسبة كبيرة من أي حملة إعلانية لأي مؤسسة سياسية أو لأحد منتجاتها، وقد وجد Hughes أنه يمكن للوحات الطرقية والملصقات الجدارية أن تقدم الكثير من المعلومات والبيانات عن المؤسسات السياسية ومنتجاتها، خاصةً وأن الناس يتعرضون لها بشكل دائم (Hughes, ٢٠١٨, p. ٣٣)، وتتنوع الملصقات بين الطرقية والجدارية والضخمة والالكترونية وتلعب دوراً مهماً في نشر الدعاية والإعلان السياسي وتنقسم إلى:

أ. الإعلان الرسمي: من خلال استخدام اللوحات الرسمية التي توضع تحت تصرف اللاعبين السياسيين طيلة الفترة الانتخابية وهو مجاني يؤمن حضور أقل لكن فعلي لكل لاعب.

ب. الإعلان التجاري: يمكن البدء فيه قبل بداية الحملة السياسية الرسمية، ويسمح باكتساب أفضل المواقع المرئية في المنطقة الجغرافية الانتخابية.

ت. الإعلان المتكامل: يمكن من خلاله مضاعفة النقاء اللاعب السياسي بجمهوره وإيصال رسالته بأقل تكلفة باستخدام مكثف لوسائل الإعلان الطرقي والورقي.

4. الندوات والاجتماعات: أحد الركائز الدعائية المهمة التي لا يمكن لأي مرشح الاستغناء عنها في حملته السياسية خاصة إذا ما استخدمت بفاعلية عالية بحيث تشد ولاء المؤيدين، وتلفت انتباه الناخبين، ويتم من خلالها طرح البرنامج الانتخابي والعرض السياسي للمؤسسة السياسية لحل مشاكل الجمهور، وتسمح بالوجود الحقيقي للمرشح أمام جمهوره بالتالي إقامة حوار حي بشأن حاجات ورغبات الجمهور اليومية.

5. الصحف والمجلات: تمثل أحد وسائل الدعاية السياسية المهمة للمؤسسات السياسية، حيث الإعلانات المستمرة عن المرشحين ونشاطاتهم المختلفة، وبرامجهم الانتخابية وغيرها، كما أنها الوسيلة الأهم لنقل الدعاية السياسية من خلال المقالات والأخبار المنشورة بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري عن المؤسسة السياسية أو أي من منتجاتها، والتي تساهم في صناعة صورة ذهنية إيجابية لهم، وتتيح الوسائل المطبوعة للجمهور التأمل كثيراً فيما هو معروض بالتالي إمكانية إحداث تأثير معين تجاه أحد المرشحين الذي قد يتوافق مع ما يريده الجمهور.

6. المنشورات السياسية: إما عن طريق البريد العادي أو التواصل المباشر بين أعضاء الحزب وأنصاره، وتتضمن رسالة قصيرة وبسيطة تركز على أهم بنود العرض للمؤسسة السياسية لجذب انتباه الجمهور لها، وقد تطورت أساليبه لتشتمل الرسائل الالكترونية عبر الإيميل والرسائل باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي.

7. الانترنت: التي أصبحت الوسيلة الأوسع انتشاراً، والأكثر إمكانية في الوصول إلى شرائح أكبر من الجمهور السياسي طوال ساعات اليوم وخلال أيام الأسبوع كلها، وقد وجد كل من Thrassou, Vrontis and McDonald أن الانترنت تفتح فرصاً جديداً أمام التسويق السياسي، وتسمح بالوصول إلى الجمهور المستهدف من خلال قنوات لم تكن متاحة سابقاً لوسائل الاتصال التقليدية، فهي توسع أعداد الجمهور الناشط سياسياً، خاصةً لجهة قدرتها على الوصول إلى الأفراد السلبيين أو الأقل نشاطاً على الساحة السياسية الرسمية أو الواقعية، ولا شك أن الجمهور الذي يتأثر بالتسويق السياسي عبر الواقع الافتراضي يختلف في مواصفاته عن

الجمهور الذي يتأثر بوسائل الاتصال التقليدية (Thrassou et al., ٢٠٠٨, p. ٢٨٢). وأشار McNair إلى أن استعمال الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي بشكل خاص أصبح سمة أساسية للاتصال في عمليات التسويق السياسي بالنسبة للاعبين السياسيين أفراداً ومؤسسات (McNair, ٢٠١١, p. xviii). إلا أن Strömbäck يعتقد بأنه على الرغم من زيادة أهمية الانترنت بشكل كبير، إلا أن وسائل الإعلام التقليدية ما زالت تشكل المصدر الأكثر أهمية للمعلومات بالنسبة لمعظم الجمهور السياسي خاصةً حول القضايا التي تتجاوز اهتماماتهم الشخصية (Strömbäck, ٢٠١٠, p. ٢٦). ويشير Hughes إلى أن التواصل عبر الانترنت يؤدي إلى تشاركية سياسية أعلى، حيث يشارك المزيد من الشباب في العمل السياسي، إلا أن المعارضين لذلك يعتقدون أن استخدام الانترنت بشكل مفتوح يزيد من احتمال التلاعب بها أيضاً (Hughes, ٢٠١٨, p. ٦٩).

ورغم أهمية الدور الذي تلعبه وسائل الاتصال في إيصال وتبادل القيم السياسية بين المؤسسة السياسية وجمهورها المستهدف، فإن نجاح ذلك يتعلق بكفاءة عملية الاتصال في التسويق السياسي، حيث أكد كل من ديوب و المصطفى أن كفاءة الاتصالات التسويقية تتوقف على مجموعة من المعايير (ديوب والمصطفى، ٢٠١٧: ٣٦):

١. السرعة: وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها بخلاف ذلك.
٢. الارتداد: إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح.
٣. التسجيل: حفظ الاتصال في سجلات وملفات لضمان سهولة الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز.
٤. الكثافة: القدرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة والوقائع والخطط ونتائج المتابعة والرقابة.
٥. التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما انعكس ذلك إيجاباً على جودة العملية الاتصالية.

بالنتيجة، تقوم المنظمة السياسية باستخدام الترويج السياسي لضمان نجاح منتجاتها في السوق السياسية، وتشكل عملية الاتصال والتواصل بين المؤسسة السياسية من جهة وشرائح الجمهور المستهدف من جهة ثانية جوهر عملية الترويج السياسي، حيث تعمل المؤسسة السياسية على تنظيم عملية الاتصال السياسي مع الجمهور المستهدف لصناعة الصورة الذهنية الإيجابية لدى هذا الجمهور بالتالي ضمان تأييد الجمهور الموالي، وجذب الجمهور المؤيد للمنافسين، أو دفع الجمهور غير المهتم بالسياسة إلى المشاركة في العملية السياسية. أشارت الكثير من البحوث والدراسات في التسويق السياسي إلى أهمية عملية الاتصال بوصفها حجر الأساس في تحقيق نجاح المؤسسة أو اللاعب السياسي في تحقيق أهدافه قصيرة وبعيدة المدى، إلا أن الحاجة ما تزال كبيرة لمزيد من البحوث في هذا الإطار بسبب خصوصية السوق السياسية في كل دولة، وضرورة إجراء المزيد من البحوث الكمية والكيفية لزيادة جودة عملية الاتصال في الترويج السياسي، خاصة وأن التسويق السياسي يستهدف التأثير على السلوك الانتخابي والسياسي للجمهور المستهدف إما لتغييره أو لتعزيزه.

اعتمد الباحث عند إعداد المتغيرات المستقلة في الدراسة العملية على صياغة عناصر مزيج التسويق السياسي التي تعتمد المؤسسة محل الدراسة وكانت مؤلفة من:

- ❖ المنتج السياسي: تعتمد على الأفكار والمواضيع السياسية التي دأبت الوزارة على إنتاجها وتسويقها لدى جمهورها السياسي وهي: مكافحة الإرهاب، والحل السياسي للأزمة، والمصالحات الوطنية.
- ❖ التكلفة السياسية: تعتمد الوزارة فيها على استراتيجية تكلفة الفرصة البديلة، حيث قامت الوزارة منذ بداية الأزمة بإطلاق استراتيجية الاتجاه شرقاً بدلاً من التوجه غرباً التي كانت السائدة حتى اندلاع الأزمة.
- ❖ التوزيع السياسي: اعتمدت الوزارة على قنوات دبلوماسية وسياسية لتوزيع أفكارها السياسية، وكانت أهم هذه القنوات الاجتماعات واللقاءات السياسية التي كانت تجري داخل وخارج سورية.

❖ الترويج السياسي: بنت الوزارة استراتيجتها لترويج منتجاتها السياسية على ثلاثة أدوات ترويجية هي: العلاقات العامة السياسية، والاتصال السياسي، والدعاية السياسية.

الفصل الثاني

إدارة الأزمة السياسية: تطوير البدائل

Political Crisis Management: Developing Alternatives

تمهيد

يتناول هذا الفصل مفاهيم وأسباب الأزمات المتنوعة، ويركز على مفهوم الأزمات السياسية وأسبابها، ثم يستعرض خارطة الأزمات السياسية بأنواعها وأحداثها ومراحل حياتها، وسيكون ختام الفصل بالحديث عن إدارة الأزمات السياسية كسبيل للخروج منها، حيث تم تجزئة الفصل وفق المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم وأسباب الأزمات.
- ❖ المبحث الثاني: أنواع ومراحل الأزمات السياسية.
- ❖ المبحث الثالث: إدارة الأزمات السياسية.

المبحث الأول: مفاهيم وأسباب الأزمات: The Concepts and Reasons of

Crises

على الرغم من أن الأزمة لا تعكس تغيراً نحو الأفضل عند المجتمع العربي، إلا أن إدارتها هي من تحدد نتائجها، حيث تلازمنا الأزمات في كل مكان، وهي قديمة قدم الإنسان، بدأت بصراع المصالح والحاجة لإيجاد الوسائل المناسبة لمواجهة الأزمات وإدارتها بالشكل الذي يضمن مصالح أطرافها (Boin et al., ٢٠٠٨, p. ٨٨). كتب البزاز أن المهارة الإدارية بدأت في عهد بيرسيل عام ٤٥٠ ق.م وكانت تعني فن الإدارة والخطابة والقوة، وهي العناصر الرئيسية المكونة لإدارة الأزمة اليوم، فالعالم مستمر بالتقلص والتداخل بشكل سريع، فلا أزمة بدون مسببات، ولا يمكن ترك الأزمة بدون إدارة ولا بدون أنشطة محددة (البزاز، ٢٠٠١، ص. ١٤-١٣٥).

وتشير كلمة أزمة في المزاج العام للمجتمع العربي إلى حدث عصيب يهدد الوجود الإنساني أو الجماعة البشرية. وقد أشار Witcher إلى موضوع تحليل القوى في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، فالتحديات والفرص التي تحدث في البيئة الخارجية ونقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة ونقاط القوة التي تعزز موقعها تستدعي بشكل عام وجود إجراءات عاجلة تحدث تغييرات في نموذج عملها وهذه تتطلب اتخاذ قرارات على منحنى استراتيجي (Witcher, ٢٠٢٠, p. ٨).

ويرى Garayev، من جهته، أن تحديد مفهوم الأزمة يختلف وفقاً للسياق العام الذي يتم تناولها فيه، فالأزمة حالة حرجية وغير مستقرة مع إمكانية حدوث تغيير حاسم، أي أنها تشكل تغيير سلبي مفاجئ يخلق وضعاً حرجاً وخطيراً وغير مستقر على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع (Garayev, ٢٠١٣, p. ١٨٧-١٨٨)، مع ذلك، يمكن أن تكون أيضاً في شكل عملية تتطلب حلولاً طويلة الأجل (Boin et al., ٢٠٠٨, p. ٢٠٠). ويعتقد Farazmand أن الأزمات لديها القدرة على خلق بيئة فوضوية، لذلك تميل إلى الحد من المهارات والقدرات الخاصة والحكومية حين حدوثها، كما أنها تشكل أحداثاً غير متوقعة وغير روتينية، تؤدي أولاً إلى عدم

اليقين، الذي يجعل من الصعب حل الأزمة بشكل عاجل (Farazmand, ٢٠١٦, p. ٢٠). من وجهة نظر تنظيمية، يعتبر Dayton أن الأزمات تعد فرصة للعثور على أخطاء في النظام وإصلاحها وتكرار ذلك لأغراض النسخ الاحتياطي، وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات المستقبلية بما يشير إلى أن الأزمة تخدم غرضين في حال تم اعتبارها فرصة: أولاً، تختبر مرونة النظام والمجتمع، أي قوته ضد المشاكل غير المتوقعة والعيوب غير المقصودة؛ ثانياً، تختبر القدرات القيادية لتلك الهياكل أو الأنظمة ذاتها، مما يتيح فرصة للتغيير السياسي (Dayton, ٢٠٠٩, p. ٢). من جانب مجتمعي، اعتبر كل من Pauchant, Mitroff and Lagadec أنه لا ينبغي أن تعتبر الأزمات دائماً حالات إشكالية؛ بدلاً من ذلك، يجب أن توجه جهود الجهات الفاعلة المشاركة في الأزمة نحو التعلم وتغيير السلوك والقضاء على أوجه عدم التوافق والعيوب في النظم (Pauchant et al., ١٩٩١).

تعود جذور الأزمة إلى سياق طبي، حيث نقلت عاشور أنها تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، لذلك شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، كما استخدم للدلالة على ارتفاع التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، ثم انتقل إلى العلوم الانسانية وخاصة السياسة والنفس ثم الاقتصاد بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (عاشور، ٢٠١٦، ص. ٥٤). من جانب آخر، عرف المعجم الوسيط الأزمة بأنها الضيق والشدة والقحط، وأصل الكلمة مشتق من زام زاماً وزووماً أي مات سريعاً. وعرفها قاموس أمريكان هريتينغ بأنها "وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييراً حاسماً"، أما قاموس أكسفورد فعرفها بأنها "نقطة تحول أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان".

مما سبق يلاحظ أنه على الرغم من تعدد مفاهيم وأصول الأزمة لناحية تحديد جذورها، يبقى مفهوم الأزمة ذاتياً غير موضوعي، حيث تتطلب الأزمات أدوات ومهارات وقدرات مختلفة لإدارتها غير تقليدية بطبيعتها. إن نطاق وطبيعة الأزمات هما المحددان الرئيسيان لنهج إدارة الأزمات. وهو ما سيتم بحثه خلال

هذا الفصل. وهذا يقود الباحث إلى تحديد مفهوم الأزمة اعتماداً على ثلاث صفات أساسية: المفاجأة، والتهديد، وضيق الوقت لاتخاذ القرار. يمكن استخدام كلمة "أزمة" بالتبادل مع كلمة الطوارئ أو الكارثة، لتعبر الأولى عن مفهوم عام والأخيرة عن مفهوم محدد، وعلى الرغم من اختلاف المصطلحات والتعابير فإن الأساس هو أنها حالة غير طبيعية يجب إصلاحها والعودة بالوضع العام إلى التوازن، مع النظر إليها على أنها فرصة بدلاً من أن تكون تهديداً.

أولاً: مفهوم الأزمة السياسية:

على الرغم من تعدد الأزمات وتنوع أسبابها ونتائجها حسب نوعها، إلا أن تطور الحياة المجتمعية والاقتصادية والسياسية جعل الأزمات السياسية تطفو على السطح. فلا تكاد تخلو دولة من نار سياسية تحت الرماد المجتمعي، الأمر الذي قد يحول أي حادثة بسيطة إلى أزمة تتسع إلى أزمة سياسية أو تضيق إلى حادثة عابرة حسب أسلوب إدارتها. يشير Trevino إلى أن الصبغة السياسية أتت من خلفية إلقاء اللوم على الآخر، حيث تسعى الطبيعة البشرية إلى توفير معنى يقف خلف الأحداث، سواء كانت طبيعية أو إنسانية في أصلها، والتي كان من الممكن منعها أو تخفيفها من خلال تقييم أفضل للمخاطر وتخطيط الأزمات، بالتالي لعبة اللوم السياسي هي عملية عامة تشمل العديد من الجهات الفاعلة المترابطة، بما في ذلك وسائل الإعلام، والهيئات التشريعية الحكومية ووكالات التحقيق، والمنتديات العامة، ووسائل التواصل الاجتماعي (Trevino, ٢٠١٣, p. ٤٦-٤٧). يتفق معه Baubion بأن أي أزمة يمكن أن تتحول إلى أزمة سياسية مع تطور وسائل الإعلام والاتصال الحديثة، بحيث تؤدي إلى زيادة الضغط السياسي لتلبية مطالب الجمهور بالإغاثة واللوم والمساءلة، بالتالي تطور مفهوم الأزمة إلى الأزمة السياسية نابع من تطور مفهوم المصالح وتعظيم المنفعة (Baubion, ٢٠١٣). إلا أن البزاز كان قد اعتبر أن الأزمات واحدة من حيث الفعل والإدارة، ومختلفة من حيث الحجم والهدف والنتائج مهما تعددت المصطلحات التي تتناول دراستها، واختلفت المفاهيم والرؤى في كل دولة ومجتمع في نظرتها للأزمة، فهناك من يراها حدثاً مفاجئاً يشكل ضغطاً على صانع القرار يستلزم مواجهته بوسائل وأساليب علمية لتجاوزه قبل تفاقمه، وهناك من يرى أن سبب حدوث الأزمة هو عدم توقعها رغم ظهور علامات وإشارات تدل على حدوثها،

أو الفهم الخاطئ أو التعامل الخاطئ مع أحداثها (البزاز، ٢٠٠١، ص. ٧٧). وقد اعتبر Farazmand أن الأزمات تأتي في صيغ وأشكال مختلفة، فهناك الأزمة الاقتصادية، والسياسية، والبيئية، والتنظيمية، والقيادية، وهناك الأزمات الأخلاقية المتعلقة بسوء إدارة الشأن العام، والأزمات الطبيعية (Farazmand, ٢٠١٤, p. ٣). كما اعتبر Koehn and Ngai أن اللاجئين والمهاجرين أيضاً ما هم إلا نتيجة لأزمات سياسية تحصل في بلدانهم الأصلية، فهم يهربون من أوضاع تهدد حياتهم نتيجة أسباب اقتصادية واجتماعية وسياسية (Koehn & Ngai, ٢٠١٤, p. ٢٨٩).

إلا أن إدريس ورضوان تناولوا الأزمة من ناحية دلالاتها الدولية أو السياسية، على أنها ذلك التكتيف الشديد لطاقت الاختلال وعدم الاستقرار داخل النظام الدولي (إدريس ورضوان، ٢٠٠٣، ص. ٣٠). من منظور تنظيمي تناول الظاهر ظاهرة الأزمة بأنها: خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام وتشكل تهديداً صريحاً واضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه (الظاهر، ٢٠٠٩، ص. ٤-٥).

وعرفتها Hagar بأنها انقطاع يشمل نطاقاً واسعاً في إعادة إنتاج الحياة الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية (Hagar, ٢٠١٢, p. ١). كما عرفها كل من Rosenthal, Charles and Hart بأنها وضع يتخلله تهديد للقيم الأساسية أو الأنشطة المرتبطة باستدامة حياة النظام الاجتماعي، وتتطلب عملاً علاجياً عاجلاً في ظروف مضطربة (Rosenthal et al., ١٩٨٩, p. ١٠)، فقد تشكل الأزمة تهديداً حقيقياً للوجود (Boin et al., ٢٠١٨)، وكان قد عرفها Boin مع Hart, Stem, and Sundelius بأنها حالة من عدم الانتظام في سياق نظام يبدو وكأنه يتطور بشكل طبيعي (Boin et al., ٢٠٠٥, p. ٢). كما عرفها Griffin بأنها وضع معقد غير مستقر وغير طبيعي يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية وسمعة ووجود المنظمة (Griffin, ٢٠١٤, p. ٣٢). تؤكد هذه التعاريف جميعها أن مفهوم الأزمة يختلف من شخص لآخر وفقاً لانطباعه عنها، بالتالي فإن الأزمات تتضمن جانباً ذاتياً إلى جانب تطوراتها الموضوعية.

وقد عرفها كل من Young and Darling بأنها حادثة سلبية فريدة، بمعنى عدم وجود رد مناسب مصمم مسبقاً، فهي أكثر من مجرد حالة طوارئ بسبب جديتها، ومداهها، وتعقيدها، وتتطلب إدارتها الناجحة انخراط مجموعة من المدراء وصناع القرار، وليس فقط المدراء التشغيليين، إنما القادة السياسيون والمختصون المهنيون أيضاً (Young & Darling, ٢٠١٨, p. ١٢٠). ويعرض Maddox وجهة نظر هنري كيسنجر في تناوله لمفهوم الأزمة على أنها وصول مشكلة إلى مرحلة الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها وتطور مفرزاتها (Maddox, ٢٠١٤). وقد تناول سعيد الأزمة على أنها لحظة حرجة ونقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع جديدة تنسم بعدم الاستقرار ونتائج غير مرغوب بها في وقت قصير يستلزم مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها، غير أن ذلك ليس متاحاً في كل الأوقات، فعادة ما تكون الأطراف المعنية أثناء الأزمة غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة (سعيد، ٢٠٠٦، ص. ٣١).

وأشار Boin وآخرون إلى أن الأزمات السياسية تشكل حالاتٍ انتقالية لا تنفع فيها أساليب العمل الطبيعية، وينظر معظم الناس بسلبية إلى تلك الفترة الانتقالية باعتبارها تهديداً ينبغي مواجهته، أي تتصف الأزمة السياسية بصفات أهمها: أولاً التهديد: حيث تشعر أطراف الأزمة أنهم لن يستطيعوا المحافظة أو الحصول على القيم والموارد والأهداف التي تكون مهمة بالنسبة لهم، ثانياً ضغط الوقت: حيث يدرك أطراف الأزمة مقدار الوقت المتاح لنقصي الحقائق واتخاذ قرار وتنفيذه قبل حدوث خسائر أو تصاعدها، ويتأثر إدراك الأطراف للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد الأزمة، مستوى الإجهاد، والضغط النفسي، فكلما ازداد تعقد المشكلة زاد الإحساس بالضغط النفسي وزاد الشعور بضغط الوقت بالتالي تتراجع درجة الاستجابة للأزمة، ثالثاً. حالة عدم اليقين التي تجعل الظروف غير المستقرة تفرض قرارات حاسمة لمواجهتها (Boin et al., ٢٠٠٥, p. ٢). اعتقد كل من Pearson and Clair أن الأزمات أوضاع مفاجئة يسودها الغموض وتكون أسبابها ونتائجها غير معروفة، ورغم أن احتمالية حدوثها منخفضة للغاية، إلا أنها تشكل تهديداً كبيراً للوجود القيمي وجماعات المصالح فيما لو حصلت، وعادة ما يكون هناك وقت محدود للرد عليها، وتشكل معضلة بحاجة لقرار أو حكم ينتج عنه الانتقال نحو الأفضل أو الأسوأ، وعرفاها بأنها تمثل حدثاً ضعيف الاحتمال ذو تأثير كبير يهدد استمرارية

المنظمة ويتميز بغموض السبب والنتيجة ووسائل الحل، بالإضافة إلى الاعتقاد بضرورة اتخاذ القرارات بسرعة (Pearson & Clair, ١٩٩٨).

ويرى شهود، من جهته، أن العصر الحديث واجه زيادة كبيرة في الأزمات السياسية والأخطار المترافقة بها جعلها تشكل في معظمها تهديداً للأمن والسلم المحليين والإقليميين وأحياناً الأمن الدولي، ويستذكر قولاً للرئيس الأمريكي السابق دوايت ايزنهاور "إن العالم منذ تأميم مصر لقناة السويس في تموز ١٩٥٦ يشهد وبشكل يكاد يكون يومياً أزمة دولية، سواء كانت أزمة كبيرة أم أزمة صغيرة"، ويضيف بأن هذا أدى إلى تبلور مفهوم الازمة السياسية والإحساس بعالميتها وتكرارها وتعددتها فقد شهد العالم منذ عام ٣٦٠٠ ق.م ما يقرب من ١٣٦٠٠ حرب، ومنذ عام ١٨١٥ نحو ٣٥٠ حرباً، ومنذ نهاية الحرب العالمية الثانية ما يزيد على ١٠٠ حرب. وقد وقعت ٩٠٪ من أزمات العالم منذ الحرب العالمية الثانية في إطار الدول النامية، معظمها صراعات اجتماعية اثنية، واختص الوطن العربي ودول الجوار الجغرافي بـ ١٦٪ من الأزمات الدولية (شهود، ٢٠٠٢، ص. ١٣-١٥).

كما عرف Brecher الأزمات السياسية بأنها موقف مشتق من تغيير في البيئة الداخلية والخارجية يتصف بثلاثة شروط ضرورية وكافية لحدوثها، الأول يشكل تهديداً للقيم الأساسية مع احتمال فوري أو لاحق بالانخراط في عمليات عسكرية عدائية وإدراك وجود وقت محدود للرد على التهديد الخارجي لتلك القيم (Brecher, ٢٠٠٨, p. ٨٢). يركز هذا التعريف على وجهة نظر الدولة وسلوكها خلال الأزمة، كما يأخذ باعتباره العوامل الخارجية والنظام الدولي كمؤثر على سلوك اللاعبين خلال الأزمات في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة. قد تحصل الأزمة نتيجة حدث سياسي أو عسكري مفاجئ غير متوقع يصعب التعامل معه، ويفرض ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة حالة عدم اليقين بشكل يقلل من آثاره ونتائجه السلبية. كما عرفها Skoog بأنها تحصل عندما يكون هناك صعوبات في التوفيق بين المصالح المختلفة أو خلافات حول الأهداف (Skoog, ٢٠١٥, P. ٣).

ويعتقد جارنم أن المعيار الأساس لاعتبار أزمة ما بأنها سياسية هي أسباب نشوئها، حيث تختلف الأزمات عن بعضها تبعاً لأسباب نشوئها وتشكلها، هناك أسباب طبيعية، أو بشرية، أو اقتصادية، أو أمنية أو عسكرية أو

دينية، أو عرقية، أو إقليمية، أو جغرافية، ورغم أن الأزمات لها أسباب مختلفة إلا أن لجميعها انعكاسات سياسية، وقد تتميز الأزمة السياسية أحياناً بأن لها منشأ سياسي خالص من ثم يكون لها مراحل قد تصل إلى حد النزاع المسلح العسكري أو الأمني أو العنيف، ويؤكد أن الأزمات السياسية لها ثلاثة مكونات رئيسة (١) المفاجأة، (٢) التهديد الخطير، (٣) الوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار (جارنم، ٢٠٠١، ص. ٥). كما أوضح Garayev أن الإطار المفاهيمي للأزمات يتميز بـ: (١) تعطيل الأوضاع الطبيعية واستمرار العمليات، (٢) حدوث فوضى بدرجات مختلفة، (٣) تظهر الأزمات فجأة، معظم الوقت، (٤) عملية طويلة تتطلب حلولاً طويلة الأجل، (٥) القدرة على خلق بيئة فوضوية عنيفة، (٦) تميل إلى الحد من المهارات والقدرات الموجودة في المواقف غير الروتينية، (٧) تؤدي إلى عدم اليقين، (٨) تطور موقف ذو خصائص غير مسبقة يجعل من الصعب حل الأزمة على الفور، (٩) المخاطر المتزايدة، (١٠) فشل محتمل في اتخاذ قرارات جيدة ومستتيرة ومرضية (Garayev, ٢٠١٣, P. ١٨٦-١٨٧).

يلاحظ مما سبق تعدد وتنوع وجهات النظر والتعاريف التي تناولت مفهوم الأزمة، لكنها أجمعت جميعها على ثلاثة مكونات أساسية للأزمة هي: المفاجأة وضغط الوقت، والتهديد، وعدم اليقين. فهي تشكل وضعاً ينتج عن حادثة ما أو قد لا ينتج عنها، ورغم أن الأزمة تكون مفاجئة إلا أن معظمها يكون مكموراً كالنار تحت الرماد. وعادة ما تشكل الأزمة خطراً عريضاً من أهم آثاره ضيق المساحة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار السليم نتيجة حالة عدم اليقين؛ لكن من وجهة نظر إدارية تسويقية تتناول الأزمة حالة من عدم الاستقرار والتهديد الشديد للوجود القيمي والإنساني والمادي مثل تهديد الأمن والسلامة والرفاه الاجتماعي والصحة والكرامة والعدالة التي تصبح بلا قيمة نتيجة تداعيات الأزمة على الأطر التنظيمية والإدارية والمؤسسية خاصة من جانب الجمهور وجماعات المصالح المتأثرة بهذه التداعيات، وهو ما يفرض وجود إدارة مختصة لإدارة الخطر الناجم عن الأزمة وتقليله.

ثانياً: الفرق بين الأزمة السياسية والمفاهيم المشابهة:

لا شك بأن تشابك الحياة الاقتصادية والسياسية في عالم اليوم، يجعل من الصعب الفصل بين مفهوم الأزمة السياسية والمفاهيم الأخرى المشابهة، فكل الأزمات سياسية وكل الأزمات السياسية لها مسببات اقتصادية واجتماعية وسياسية وطبيعية وبشرية وأحياناً لا يكون لها أسباب مفهومة يمكن تلمسها أو تتبع تطورها. يعتقد كل من Boin, Kofman-Bos and Overdijk أنه على الرغم من تطور معنى الأزمات بشكل كبير، إلا أنها ترافقنا دائماً، خاصةً وأن مصطلح الأزمة يستخدم للدلالة على طيف واسع من الأحداث غير الجيدة، وغير المحبذة، وغير المتوقعة، وغير المسبوقة، وعادة يكون من الصعب إدارتها، وتتطلب قراراً عاجلاً (Boin et al., ١١٠ p. ٢٠٠٨). كما اعتبر البزار، والسعيد، و Alexander أنه عادة ما يتم الخلط بين مصطلح الأزمة ومصطلحات مشابهة، حيث يؤدي هذا الخلط إلى سوء فهمها وبالتالي سوء التخطيط لمواجهتها، فإذا ما استعصى حل المشكلة ستتحول إلى كارثة وتكون الأزمة السياسية إحدى نتائجها، ورغم أن هناك مرونة كبيرة في التعامل مع الأولى، أما الكارثة فلا مرونة فيها بل تتطلب الحسم السريع (البزار، ٢٠٠١)(السعيد، ٢٠٠٦) (Alexander, ٢٠١٣, P. ١٠١)، وفيما يلي تعريف بأهم المصطلحات التي تختلط مع مفهوم الأزمة السياسية:

١. الحدث: incident أمر غير مخطط له حصل وانتهى وأسفر عن إصابة أو مرض أو تلف للأصول أو البيئة أو السمعة أو المجتمع بما في ذلك حقوق الإنسان، أدى إلى حصول خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أشمل (Department of Mines and Petroleum, ٢٠١٣, p. ٩).
٢. الحادث: Accident يتركز في الهياكل التنظيمية ويكون بشكل مفاجئ أو طبيعي وبشكل غير مقصود.
٣. المشكلة: problem حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وغالباً ما يهدد استمرارها بقاء المنظمة ويقضي على أهدافها ورسالتها ورؤيتها. إن العلاقة بين الأزمة والمشكلة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة لكنها ليست الأزمة في حد ذاتها.

٤. الصدمة: Shock شعور مفاجئ حاد ناتج عن حادث غير متوقع يجمع بين الغضب والذهول والخوف، تكون أحد الأعراض الأساسية الناجمة عن وقوع الأزمة وإحدى نتائجها، وتمثل نتيجة وإطاراً مجتمعياً للأزمة.

٥. الكارثة: Disaster تشمل نطاق أوسع للأزمة حيث تتطلب تدخل حكومي وغالباً ما تتصف الخطط المرافقة لها بأنها طارئة والتعافي في هذه الحالة يكون صعب إلى درجة ما. للكارثة، رغم آثارها السلبية، نتائج إيجابية أيضاً إذا أنها تعبئ المشاعر القومية وتحفز أبناء المجتمع إلى التعاون للتغلب على نتائجها بل قد توحدهم على تضارب مصالحهم وتعارض ميولهم، أما الأزمة السياسية فتثير الشكوك وتبدد الثقة في المجتمع.

٦. النكبة: Catastrophe أوسع نطاق للأزمة على الإطلاق، ويمكن أن يكون التدخل خارج نطاق الدولة على مستوى إقليمي أو دولي، والتخطيط في هذه الحالة يتصف بالارتباك والتحديات صعبة للغاية.

٧. الصراع: Struggle ينشأ الصراع بسبب تعارض الأهداف والمصالح سواء بين الأشخاص أو بين الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، كثير من الأزمات يكون جوهرها صراع بين طرفين في المنظمة، لكن الفرق الجوهرى بين الأزمة والصراع هو أن الصراع لا يكون بنفس تأثير ونفس شدة الأزمة من جانب آخر يكون الصراع أكثر وضوحاً من حيث أهدافه واتجاهاته وأبعاده وأطرافه، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة، فهناك صراعات تتبدل بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي وتترك وراءها تداعياتها.

٨. الخلاف: Dispute التعارض والتضاد، وعدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف والمضمون، وقد يكون أحد مظاهر الأزمة أو وجهاً من وجوه التعبير عنها أو باعثاً على نشوئها واستمرارها لكنه لا يتطابق معها تماماً (السعيد، ٢٠٠٦، ص. ٣١).

ويمكن رصد المصطلحات الأساسية التي تتشابه مع الأزمة من حيث المضمون والأثر في الجدول التالي

رقم (٤):

الجدول رقم (٤): المصطلحات المشابهة للأزمة والفروق فيما بينها

البيان	الحدث	حدث أكبر (حادث/مشكلة/الصراع/الخلاف)	كارثة وصدمة	نكبة
الأثر	على نطاق ضيق	على نطاق أعم	منتشرة وكبيرة	منتشرة بشكل هائل
الاستجابة	جهود محلية	بعض المساعدة المتبادلة	تدخل حكومي	تدخل إقليمي وعالمي
الخطط والإجراءات	إجراءات نمطية	خطط طارئة موضوعة مسبقاً	خطط طارئة تستوجب الاستجابة فوراً	تعاني الخطط هنا من نوع من الإرباك
الموارد	الموارد محلية	إعتماد على مساعدة خارجية	مساعدة من جهات إقليمية ودولية	يصيب إدارة الموارد بالإرباك
تدخل الجمهور	تدخل محدود جداً	تدخل محدود	تدخل الجمهور كبير	تدخل هائل
التعافي	صعوبات قليلة جداً	صعوبات قليلة	صعوبات كبيرة	صعوبات هائلة

*المصدر: من إعداد الباحث، بتصرف بالاعتماد على: P. ١٠١. Cit. OP. Alexander, D. (٢٠١٣). Encyclopedia of Crisis Management.

ثالثاً. أسباب الأزمة السياسية:

على الرغم من تشابه الأزمات السياسية، إلا أنها تختلف باختلاف طبيعتها، وشدها، ومدتها، وأسبابها، والسياق التاريخي الذي تحصل خلاله الأزمة. يعتقد Grinin أن أسباب الأزمات السياسية تتعدد بتعدد الصراعات وتنوعها فقد تدخل في اندلاعها عوامل اقتصادية أو اجتماعية، أو سياسية أو حزبية وثقافية أو عقائدية ناجمة عن تباين قيم ومبادئ المجتمع الواحد ما يؤدي إلى تنافر الطوائف الاجتماعية المتباينة وحصول فجوات كبيرة بين مستوى التطور التقني والاقتصادي والثقافي من جهة وبين الحياة الاجتماعية والدينية من جهة أخرى، أو بين نظام الحكم والشعب، وتلعب فيها وسائل الإعلام والاتصال الحديثة دوراً مهماً (Grinin, ٢٠١٢). يعتقد كل من Pearson and Clair أن المداخل الإدراكية للأزمة تبنى على ثلاثة افتراضات: الأول هو أن الأزمات السياسية تمثل

مشاكل عنيفة يلحقها الغموض، وعدم اليقين، والتعقيد، والأحداث العاطفية، حيث تتعارض مصالح الأطراف المشاركة فيها، الثاني هو محدودية المعلومات خلال الأزمة، والأخير هو أنها تخرج عن السيطرة بسبب الردود غير العقلانية وأخطاء القيادة أثناء عملية اتخاذ القرارات (Pearson & Clair, ٢٠٠٨, p. ٥). من جهته، أوضح شذود أن عدداً من الباحثين تناول الأسباب العامة للأزمات السياسية من أبرزهم هانس مورغنتو وجيمس روزناو اللذين حددا نهجين أساسيين في السياسة الخارجية للدول يمكن أن يؤديا إلى أزمات سياسية وهما (شذود، ٢٠٠٢، ص. ١٦٥):

- ❖ **الأول:** يتمثل في السياسات التي تتبناها بعض الدول تجاه غيرها، وهي تعبير عن المعتقدات السياسية والاجتماعية السائدة والمرتبطة في النهاية بطبيعة نظامها السياسي المجسد لهذه المعتقدات.
- ❖ **الثاني:** تقاليد الدولة التاريخية وموقعها الجغرافي والمصلحة الوطنية وأهداف الأمن وحاجاته.

إلا أن شذود، والسلامة أشارا إلى أن الأسباب الكامنة خلف حصول الأزمات السياسية يمكن جمعها في مجموعتين هما (شذود، ٢٠٠٢، ص. ١٦٦) (السلامة، ٢٠١٩، ص. ٥٤):

١. أسباب غير مباشرة أو بعيدة: ترتبط بالأهداف العامة الاستراتيجية للدولة، وبطبيعة النظام الدولي، ونوعية العلاقات الدولية القائمة فيه، من أبرزها: (أ) تعارض المصالح والأهداف، (ب) الحفاظ على سيادة الدولة وأمنها القومي.
٢. أسباب مباشرة أو قريبة: توجد العديد من الأسباب المباشرة لحدوث الأزمات وتطورها، من أبرزها: (أ) القيادة السياسية في الدولة، ولها مظهرين: الأول إيجابي فاعل يسهم في تفعيل مكانة الدولة ودورها في المجتمع الدولي، الثاني سلبي يسهم في تغييب مكانة الدولة ودورها من خلال تفاقم آثار الأزمة. (ب) استعراض القوة: تبدأ عملية استعراض القوة عندما تسعى دولة ما للتأثير على غيرها من الدول من خلال هذه العملية، ويؤدي استعراض القوة في كثير من الأحيان إلى أزمات بين الدول تؤدي إلى حروب وصراعات واسعة وجزئية، (ج) سوء الإدراك والتقدير: ينجم عن تداخل في الرؤيا والتشويش المتعمد أو الطبيعي أو من خلال المعلومات غير الدقيقة، والتحليل غير الدقيق لهذه المعلومات نتيجة فشل نظام الاتصال السياسي خلال فترات التهديد

(د) احتواء الأزمات الداخلية: قد تكون الأزمات الداخلية ضمن دولة ما سبباً لحصول أزمات أكبر، فقد تضطر الدولة إلى تصدير أزماتها الداخلية إلى الخارج وهو أحد أساليب إدارة الأزمات.

واعتبر كل من Pearson and Clair أن النظرية الاجتماعية-السياسية حول الأزمة تقوم على الرموز الثقافية والعقائدية، فالأزمة السياسية تنبثق من مشكلة في شرعية ومؤسسية العلاقات والبنى الاجتماعية في الدولة، ويمكن أن تأخذ أشكالاً مختلفة، ونقلاً عن Habermas أن الأزمة قد تحدث عندما لا تتجسّد القرارات الاقتصادية في معالجة النمو الاقتصادي بشكل كفوء، أو عند تراجع ثقة الجمهور بقيادته، أو انهيار النظام الاجتماعي والقيم والمعتقدات التقليدية، عندها يصبح من الصعب حكم الجمهور ويصبح الصدام الاجتماعي حتمياً، وصنفاً أسباب الأزمات السياسية كما يلي (Pearson & Clair, ٢٠٠٨, p. ٥):

١. أسباب مرتبطة بالعنصر البشري: تعنى بجملة أسباب مرتبطة بشخص معين أو مجموعة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم وسلوكهم ما يعجل بظهور الأزمات وتفاقمها، من بين هذه الأسباب يمكن ذكر ما يلي:

أ- سوء الفهم: تكون الأزمات السياسية الناجمة عن سوء الفهم عنيفة دائماً، إلا أن الحل قد يكون سهلاً، خاصةً بعد معرفة سببها الذي غالباً ما يكون نقصاً في المعلومات، أو التسرع في إصدار القرارات، لذلك تتضح أهمية الحرص على تعزيز نظام المعلومات السياسية Political Information System (PIS) في عملية صناعة القرار قبل إصدار القرارات التي سيكون لها تداعيات سياسية تشمل إدارة الأزمة والقيم السائدة في المجتمع (Christensen et al., ٢٠١٩, p. ١٥).

ب- عدم استيعاب المعلومات بدقة: يشترط لاتخاذ القرارات الجيدة استيعاب المعلومات وفهمها بصورة صحيحة، إذ إن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤيا سيكونان سبباً لنشوء أزمات سياسية عنيفة، يعتقد Cleden أن الخطر هو نتيجة لقلة المعرفة (Cleden, ٢٠٠٩).

ت- سوء التقدير: يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات السياسية، خاصةً في حالة الصدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأن الخصوم، ما يسفر عن سوء تقييم الموقف برمته، وتزداد التوازنات اختلالاً إذا

خدع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه ويلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة سياسية.

ث- السيطرة على متخذي القرار: ابتزاز متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرّاً لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً تصبح نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز، وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة السياسية، وتستخدمها الدول العظمى في تدمير الدول النامية والسيطرة عليها.

ج- اليأس: شعور نفسي وسلوكي يشكل خطراً داهماً على صناع القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة مريبة. يتفاقم الشعور باليأس فيشكل حالة اغتراب بين الشخص والإدارة التي يعمل بها وتصل قمته بانفصام مصلحتيهما، وقد عرفه Ceyhun بأنه وظيفة تعبر عن ضعف الاستراتيجية التي سيتم تنفيذها فيما لو حصل السيناريو الخطأ (Ceyhun, ٢٠١٧, p. ٢٦٤).

ح- الأخطاء البشرية: التي قد تكون عاملاً من عوامل حصول حوادث تتوالد منها أزمات سياسية عديدة.

خ- انعدام الثقة بين العاملين داخل الدولة: سيادة الأنانية والتفكير في النفس فقط، وجود إحساس بعدم جدوى الشكوى وعدم المشاركة في صناعة القرار وعدم الاعتراف بالخطأ.

د- التنافس السلبي والنزاع الهدام وغياب الأخلاق بين أبناء المجتمع الواحد.

٢. أسباب إدارية: تعتبر من أهم أسباب نشوء الأزمات السياسية وتطورها، وتعني مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة السياسية، من بين هذه الأسباب:

أ- ضعف الموارد والإمكانيات المادية والبشرية والخبرة في التعامل مع الأزمات السياسية.

ب- تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى احتمال حدوث أزمة سياسية مثل الشكاوى.

ت- الإدارة العشوائية أو الارتجالية للشأن العام: هذه الإدارة لا تسبب أزمة سياسية فقط وإنما قد تساعد على تدمير كيان الدولة وتحطيم قدراتها وإمكانياتها واستعداداتها لمواجهة الأزمة، فالجهل وغياب النظرة

العلمية الاستراتيجية تشجع الانحراف والتسيب وتجعل متخذ القرار شخصاً لا يؤمن بالتخطيط وأهميته وتشيع الصراع بين مصالح القيادة السياسية ومصالح الشعب.

ث- غياب الخطط المناسبة لمواجهة تحديات المستقبل وعدم وضوح الأولويات واختلاف الرؤيا بين القاعدة والقيادة.

ج- غياب القيادة الإدارية المؤهلة داخل مؤسسات الدولة: وتقشي الفساد ومظاهره السلبية.

ح- الخلل الوظيفي داخل الإدارة العامة للدولة من خلال وضع الشخص غير المناسب في المكان المناسب أو العكس وانعكاس ذلك في حالة من عدم الرضا والتذمر والاقصاء.

خ- ضعف العلاقات الداخلية بين أبناء المجتمع الواحد داخل الدولة.

٣. أسباب خارجية: تأتي من مصادر خارجية لا علاقة لها بالعنصر البشري أو الإداري أو السياسي داخل الدولة، مثل:

أ- الكوارث الطبيعية: عادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء الدولة بشكل عام وعلى أداء المواطنين بشكل خاص بحيث يكون لذلك نتائج تصاعدية لكنها قد تكون بطيئة.

ب- الشائعات: من أهم أسباب الأزمات السياسية وتسارعها، وقد تكون مصدراً أساسياً لها في حال اقترنت بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة، مثل الشائعات التي تسبب مظاهرات عنيفة نتيجة شائعات أمنية تحتاج في معالجتها حكمة بالغة.

٤. تضارب المصالح: يعتبر تضارب المصالح وتباينها من الاسباب الرئيسة لنشوء الأزمات السياسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل وعلى مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية أيضاً، فإذا تضاربت المصالح بين الدول ومؤسساتها، برز الدافع إلى نشوء الأزمة السياسية، إذ سيعمل كل طرف على إنكاء الأزمات السياسية للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستفحالها والضغط على الطرف الآخر رغم أنها قد تضر بكلا الطرفين.

ورغم تعدد أسباب الأزمات السياسية الداخلية والخارجية، إلا أن محور تصاعد الأزمة أو تراجعها يقع

دائماً في النظام السياسي-الاجتماعي في الدولة. يلاحظ أن السبب الجوهري الكامن وراء الأزمات هو حدوث

فجوة في بنية ذلك النظام تسبب حالة من عدم الاستقرار والاتزان والانقطاع في سياق تطور السياق السياسي الطبيعي للدولة، الأمر الذي يهدد القيم الأساسية التي يقوم عليها نظامها. لاحظ الباحث أنه من الصعب عزل الأزمات السياسية عن بنية النظام الدولي التي تلعب دوراً أساسياً في إنكفاء الأزمات أو إخمادها، ورغم أن الفساد، ومظاهره، وسلبية الإدارة العامة للدولة قد لا تكون سبباً وحيداً في حصول الأزمات السياسية، إلا أنها بلا شك تلعب دوراً مهماً في تصاعد الأزمات السياسية.

المبحث الثاني: أنواع ومراحل الأزمات السياسية: Political Crises' Types &

Stages

أولاً: أنواع الأزمات السياسية:

من المهم بمكان تحديد أنواع الأزمات عموماً، والأزمات السياسية بشكل خاص. يعتقد Boin وآخرين أن تحديد نوع الأزمة يعتبر المحدد الأساسي لطريقة الاستجابة، فأنواع مختلفة من الأزمات تتطلب أنواع مختلفة من الاستجابات، خاصةً وأن الأزمات تصنف بشكل أساسي بناءً على أسبابها (Boin et al., ٢٠٠٨, p. ٩)، ويمكن أن تصل الأزمة السياسية إلى حد النزاع المسلح واستخدام الأسلحة المحظورة دولياً والنزاع على الحدود والنزاعات الداخلية والإرهاب (James, ٢٠١٣, p. XIV, ١٩٧). وقد صنفها Christensen, Lægreid and Rykkja بناءً على ثلاثة معايير: الأول سبب الأزمة فيما لو كانت بفعل الإنسان أو بفعل الطبيعة مثل الكوارث التي تؤدي لأزمات سياسية، والثاني درجة عدم وضوح ونوعية الأزمة نفسها، والثالث: اتساع الأزمة فيما لو بقيت داخل الحدود الوطنية أو تجاوزتها (Christensen et al., ٢٠١٩, p. ٦). ويشير Hosie إلى نمطين أساسيين للأزمات من ناحية الحدث (Hosie, ٢٠٠٦):

١. الكوبرا: تتميز بكارثة مفاجئة، مثل أحداث الحادي عشر من أيلول، وتؤدي إلى استجابة دفاعية تعتمد نهج معروف وموثوق به.

٢. البايثون: تزحف تدريجياً، مثل الجودة الرديئة أو التكاليف المرتفعة، وتؤدي إلى اتباع نهج بيروقراطي لا يتم فيه تحديد الأزمة في البداية، لكن عندما يتم التعرف على الاستجابة يتم التفاوض عليها.

من جهته، أشار Rega إلى أن الأزمات تتنوع وفقاً للمعايير التالية (Rega, ٢٠١٣, p. ٤٧٦-٤٧٨):

١. الجودة: حيث تصنف الأزمة إلى: (أ) حادة: تحدث بشكل مفاجئ كتهديد بوجود قنبلة، (ب) مزمنة: تتطلب بعض الوقت مثل حريق.
 ٢. الموقع الجغرافي للأزمة: إما أن تكون: (أ) داخلية (مؤسسية): كمشكلة في قسم ما، (ب) خارجية: تشمل الأزمة المؤسسة بأكملها بشكل مباشر أو غير مباشر.
 ٣. المعيار المؤقت: يقسم إلى: (أ) مكتمل: حيث تنتهي الأزمة ولا تزال مراحل الاستجابة والانتعاش مثل انهيار محطة طاقة مثلاً، (ب) وشيك: حيث تكون الأزمة ملموسة والتخطيط للاستجابة المناسبة لها الأسبقية مثل فروق الطقس السابقة لإعصار. (ج) نشط: تكون الأزمة مستمرة مثال انقطاع الطاقة الكهربائية المفاجئ. (د) بعيد: تكون الأزمة موجودة في مكان آخر، لكن مشكوك في علاقتها بقضايا محلية مثل تفشي وباء ما في منطقة سليمة صحياً.
 ٤. طبيعة الأزمة: تكون الأزمة: (أ) طبيعية: بفعل الطبيعة مثل موجة حر، أو من صنع الإنسان: إما أن يكون عرضي نتيجة أخطاء تكنولوجية أو في التصميم مثل حادثة انفجار مفاعل فوكوشيما، (ب) مقصودة: كالإرهاب أو الجريمة.
 ٥. مدى الأزمة: تنقسم الأزمة إلى: (أ) قصيرة المدى كالحريق، (ب) متوسطة المدى مثل الإعصار، (ج) طويلة المدى: مثل الأزمات السياسية على مستوى الدولة.
 ٦. التأثير السكاني: حيث تقسم الأزمة إلى: (أ) الأعداد: إما أن تكون على نطاق محدود أو واسع، (ب) الحالة: مثل محاولة اغتيال شخصية معروفة.
- لا بد هنا من الإشارة إلى أن Rega لم يأت على تصنيف الأزمات حسب نطاق الأثر: كالتكنولوجي، والمالي، والطبيعي، والسياسي، والعسكري، والاقتصادي، والسكاني. وهو ما أشار إليه شذود حيث يمكن تصنيف الأزمات من حيث شموليتها وشدة تأثيرها إلى أزمات عامة شاملة رئيسية وأزمات خاصة جزئية ثانوية، أو من حيث تكرار حدوثها إلى أزمات متكررة متتالية وأزمات غير متكررة فجائية (شذود، ٢٠٠٢، ص. ١٨٥):

١. الأزمات العامة الشاملة-الرئيسية: تتصف بالشمولية من حيث البنية والقوى المشاركة فيها، وتحتاج لمواجهة جهود كبيرة ومركبة من داخل الدولة وخارجها أيضاً، ويعتقد Lægreid and Rykkja أنها تتصف بما يلي: (أ) المكان أو البعد الجغرافي: تشمل الأزمة السياسية إطاراً جغرافياً واسعاً فهي عابرة للحدود المحلية إلى الإقليمية والدولية. (ب) البعد الزمني المديد. (ج) شمولية الأسباب والدوافع: تعدد الأسباب المؤدية للأزمة من سياسية وفكرية واقتصادية واجتماعية وعسكرية وغيرها. (د) شمولية نتائجها وتداعياتها: تشمل نطاقاً جغرافياً واسعاً أو مجتمعاً واسعاً. (هـ) غير متوقعة وتتطلب رداً عاجلاً وعادة ما تثير الجدل والانتقادات بين الجمهور (Lægreid and Rykkja, ٢٠١٩, P. ٧).

٢. الأزمات الخاصة-الثانوية: تشغل حيزاً جغرافياً محدوداً، وتتصف بفعالية محددة، حيث تصيب جزءاً محدداً من الدولة أو المؤسسات فيها، ويتميز هذا النوع من الأزمات السياسية بالسمات التالية: (أ) التعدد والتنوع في الشكل والمضمون والوظيفة والبنية والنتائج، (ب) تعدد وتنوع المظاهر التي يمكن أن تشملها الأزمة نفسها مثل المظاهر السياسية والاقتصادية والعلمية والاجتماعية والتربوية والأخلاقية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاستجابة للأزمة تحدد بناءً على نمطها، وهو ما يقود إلى تحديد معايير هذه الأنماط، عبر: (أ) قابليتها للتحكم، (ب) إمكانية حلها حلاً وسطاً. وتزداد درجة قابليتها للتحكم كلما كانت بسيطة غير مركبة، أما الحل الوسط فهو رهن المصالح المشتركة لأطرافها، إن اتفقت تلك المصالح تكون احتمالات احتواء الأزمة وحلها محدودة. وصنف James الأزمات السياسية تبعاً لذلك في أربعة أنماط، هي (James, ١٩٧٠, P. ٢٠١٣):

١. التلاعب: تتجسد في مبادرة كل من طرفيها إلى استكشاف المدى الذي يمكن إجبار الطرف الآخر فيه على التخلي عن موقفه، وغالباً ما تكون الأطراف دولاً وحكومات ومنظمات ذات مسؤولية دولية توفر لها المقدرة على التحكم في مسارها. في هذه الحالة يصعب تدخل طرف ثالث في الأزمة، ولو كانت حادة، إذ سيكون هناك إمكانية للتراجع والتراضي على حل وسط بغية تجنب الصراع المسلح بين الدولتين.

٢. التوريط: يتسم هذا النوع بمصالح مشتركة مهمة بين أطراف الأزمة السياسية الذين يتصرفون في إطار عدة ظروف يصعب التحكم فيها ما قد يحملهم على ردود فعل لم يستعدوا لها، وقد ينجم عن تعدد الأطراف الفاعلة في الأزمة إيجاد نمط متغير للتحالفات، يسفر عن تغيير لتقدير أهمية المصالح المشتركة فتزداد درجة التهديد، وعلى الرغم من أن أزمات التوريط غالباً ما تمتد فترة زمنية طويلة نسبياً إلا أنها تنتسم بالحدة ومن ثم يكون هناك دائماً حل وسط لها.

٣. حافة الهاوية: أشد الأزمات السياسية خطورة، من حيث مستوى التهديد أو احتمال المواجهة المسلحة وتتسم بدرجة حدة مرتفعة حيث لا توجد مصالح مشتركة، أو تكون قليلة وتتصف في الوقت ذاته بدرجة كبيرة من القابلية للتحكم إلا أن الواقع يؤكد أهمية استعداد الطرف الذي يزيد من حدة التوتر للدخول في مرحلة الصراع المسلح وإلا سيفقد مصداقية أي تهديد في المستقبل ويفقد مكانته الدولية.

٤. التصاعدية أو التفاقم الجامح: تسببه عدة أزمات متعاقبة ومتراطة ويكون محركها الأساس أطراف غير رسمية تتمثل في المنظمات السرية أو جماعات المصالح أو حتى الرأي العام. يتسم هذا النمط من الأزمات بالتعقيد نظراً لتعدد أطراف الأزمة الذين يعد تغيير أحد منهم لموقفه ضغوطاً على الأطراف الأخرى، من ثم يتكون من عدة أزمات مترافقة وغير مباشرة تتصف بمحدودية المصالح المشتركة، وبعلاقات التنافس والتوتر لذا فإن أطرافها عادة ما يكونون مستعدين لخوض نزاعات قد تنتهي إلى صراعات مسلحة.

كما صنف Gundel الأزمات بالاستناد إلى معيارين أساسيين: إمكانية التنبؤ بالأزمة، وإمكانية التأثير في الأزمة، ونتج عن ذلك التصنيف أربعة أنواع من الأزمات: أزمات تقليدية تكون قابلة للتنبؤ وإمكانية التأثير فيها محددة، وأزمات غير متوقعة نادرة الحدوث وحساسة لإمكانية التأثير فيها، وأزمات عنيفة يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات قليلة المرونة، وأزمات أساسية خطيرة نادرة الحدوث من الصعب التنبؤ بها ولا يمكن التأثير فيها، وقد وضعها في مصفوفة وفق الشكل (١٤) (Gundel, ٢٠٠٥)، ففي الأزمات الروتينية يكون من المفيد توقعها، والتخطيط الرشيد لها، وحتى منعها من الحدوث، أما لمواجهة الأزمات غير

المتوقعة والقاسية والمضطربة والنوعية التي من الصعب إدارتها فمن المطلوب الرد السريع والمرونة العالية (Ansell et al., ٢٠١٠).

قابلية التنبؤ بالأزمة	ع	الأزمات غير المتوقعة (استراتيجية دفاعية)	الأزمة الأساسية (استراتيجية انكماشية)
	ص	الأزمات التقليدية (استراتيجية هجومية)	الأزمات العنيفة (استراتيجية إصلاحية)
		سهل	صعب
		قابلية التأثير في الأزمة	

*Source: Gundel, S. (٢٠٠٥). 'Towards New Typology of Crisis'. *Journal of Contingencies & Crisis Management*. ١٣(٣): ١٠٦-١١٥.

شكل رقم (١٤): مصفوفة الأزمة.

يلاحظ تعدد الأنواع التي اختارها الباحثون لتصنيف الأزمات بشكل عام، وحتى السياسية منها بشكل خاص. يؤكد ذلك على وجود ناحية ذاتية في إدارة الأزمات والتعامل معها تختلف باختلاف العدسات التي يضعها الباحث لدراسة الأزمة وتحليلها. من جهة أخرى تبعد الموضوعية عن تشخيص الأزمات بالتالي عن وجود منهج علمي تجريبي واضح يمكن تطبيقه على جميع أنواع الأزمات باختلاف طبيعتها، وهو أمر متروك لآفاق بحثية جديدة وللأبحاث المستقبلية في مجال إدارة الأزمات.

ثانياً: مراحل الأزمة السياسية:

يعرض Sellnow نموذج Steven Fink الذي يوثق مراحل تطور الأزمة (دورة حياة الأزمة) بما يعكس القدرة التنبؤية التي تساعد في الاستجابة والتخطيط للأزمة، حيث ينطلق هذا النموذج من "وجهة نظر موجهة بالعمل"، فأى تنظيم يكون في حالة أزمة محتملة عندما يعكس الحدث إحدى الحالات الآتية (Sellnow, ٢٠١٣, P. ٤٠٨-٤٠٩):

❖ تصاعد في شدة.

❖ الوقوع تحت تدقيق وسائل الإعلام أو الحكومة.

❖ التدخل في العمليات العادية للأعمال.

❖ تعريض الصورة العامة الإيجابية التي تتمتع بها المؤسسة أو موظفيها حالياً للخطر.

❖ الإضرار بمصالح المؤسسة.

ووفقاً لهذا النموذج، تمر الأزمة بالمراحل الآتية:

١. مرحلة بؤادر أزمة: التي تمثل الأعراض كالمنتجات في المنظمات والتي تمثل علامات على مخاطر جدية،

فتتصاعد المخاطر إلى أزمات إذا لم يتم التعرف عليها أو بقيت دون رقابة. يتم التعرف على المنتجات

السنية، لكن دون أن يتم اتخاذ أي إجراء، وقد ينتج هذا الفشل في الاستجابة عن البنية البيروقراطية المفرطة

أو السلوك غير الأخلاقي.

٢. المرحلة الحادة: "نقطة اللاعودة"، حيث يكون الضرر قد حصل، تمتد هذه المرحلة على فترة زمنية قصيرة

مقارنةً ببقية مراحل الأزمة الأربعة على اعتبار أنها تمثل حدثاً لحظياً غالباً.

٣. مرحلة الأزمة المزمنة: الفترة التي يتم خلالها اختيار "الذبيحة" أو ما يسمى "كبش المحرقة"، عندها يكون

لدى المشاركين في الأزمة رفاهية الوقت الكافي لأن المرحلة الحادة قد ولت. يمكن أن تستمر التحقيقات

لسنوات، مما يجعل المرحلة المزمنة أطول مرحلة زمنياً في النموذج ذي المراحل الأربعة. ويمكن للإدارة أن

تتعلم خلال هذا المرحلة.

٤. حل الأزمات: تتميز هذه المرحلة أن كل خطأ تم ارتكابه في المراحل السابقة سيكون له انعكاساته لناحية أنه

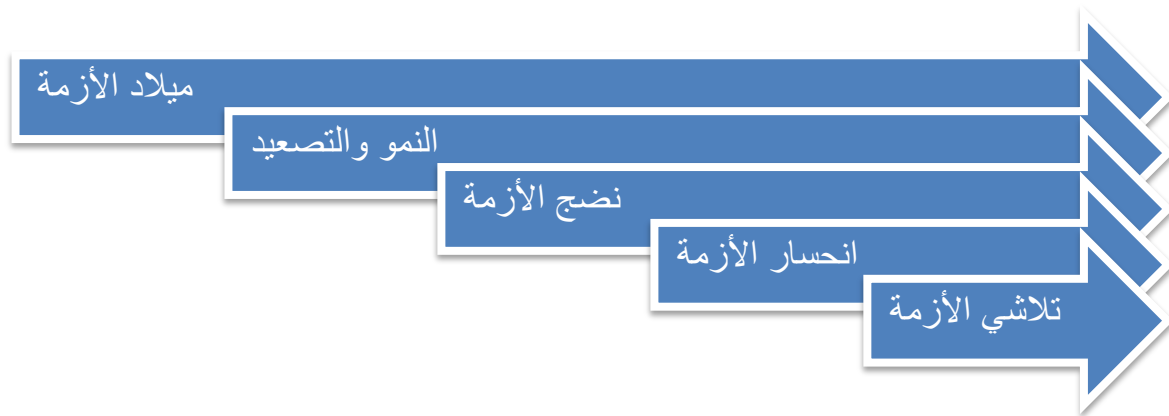
يطيل البدء بهذه المرحلة. بالتالي يكون عبء الأزمة ثقيلاً على بعض المؤسسات التي يتم حلها قبل التوصل

إلى حل الأزمة.

في هذا السياق يكون للأزمة السياسية دورة حياة، ويعتبر تحديد مراحلها عنصر أساسي وضروري لفهم

مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق، فكل مرحلة خصائصها التي تميزها عن غيرها، لكنها تشكل مع بعضها

حلقات متكاملة توضح مسار الأزمة السياسية وتطورها (شودو، ٢٠٠٢، ص. ١٩٥). اتفق معه الباز بأن تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة تعددت نظراً لاعتمادهم على معايير مختلفة، إلا أن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في السياق نفسه تقريباً، مشيراً إلى مراحل الأزمة السياسية كما يوضحها الشكل رقم (١٥) وهي (الباز، ٢٠٠١، ص. ٩٣):



*المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى مراحل الأزمة وفق: الباز، حسن. (٢٠٠١). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر. ص: ٩٣.

شكل رقم (١٥): مراحل الأزمة السياسية

أولاً. ميلاد الأزمة: مرحلة النشوء أو الإنذار المبكر، حيث يرتبط نشوء الأزمة السياسية بمجموعة من العوامل والتطورات. تبدأ الأزمة السياسية الوليدة بالظهور والتشكل لأول مرة في شكل إحساس ينذر بخطر غير محدد المعالم، ويعود ذلك إلى غياب المعلومات الكافية حول أسبابها وتطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. ويعتقد كل من Cooper and Faseruk أن الخطر مفهوم أساسي في حقل إدارة الأزمات، وينظر إليه تقليدياً في ضوء دوره كمحدد ومتحكم بالمجهول (Cooper & Faseruk, ٢٠١١). تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة السياسية من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر، ولعل أبرز هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو، وتحديد حجم الأزمة السياسية وجمع المعلومات المتعلقة بأسبابها وإطارها وبنيتها والمجالات التي يمكن

أن تطالها وتتطور باتجاهها وصولاً إلى إمكانية تحديد نتائجها، من ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حداثتها لمرحلة الصدام.

يبرز في هذه المرحلة الدور الهام للقيادة السياسية وصنعها للقرار وخبرتها وسماتها الخاصة والعامة وإدارتها وشمولية وعيها وعقلانياتها السياسية كعوامل أساسية تؤثر في تشكيل وعي الأزمة السياسية كمقدمة للتعامل معها في مرحلة النشوء بهدف العمل على تطويقها وتجميدها والقضاء عليها قبل أن تصل إلى ذروتها. يعتقد كل من Darling & Young أن صناعة القرار هو من أهم التحديات التي يواجهها القادة خلال الأزمات، حيث يحرصون على توظيف أفضل الموارد البشرية إلا أنه من الصعب الاعتماد على صناعة قرار تحليلي نظراً لضيق الوقت خلال الأزمات، والفوضى الكبيرة، وعدم اليقين، والمخاطرة، والآراء والأهداف المتعارضة، لذلك فإن الخيار الأفضل لصناعة قرار عاجل خلال الأزمة هو صناعة القرار التقديري، حيث يكون القائد مضطراً لاستشعار أو قبول ما يحصل من أحداث على أنه حقيقة والتحرك بسرعة لصياغة سيناريوهات متعددة والمقارنة بينها آخذين باعتبارهم عامل الوقت والتهديد، ومن ثم اختيار السيناريو الأفضل (Darling & Yound, ٢٠١٨, p. ١٢٤). إلا أن Hart وآخرون كان لهم رأياً مختلفاً، حيث اعتبر أن عدم صناعة القرار في الأزمة يمكن أن يكون أفضل من صناعته في الأحوال الطبيعية، وميز بين ثلاثة أنماط لعدم صناعة القرار هي: عدم اتخاذ القرار، واتخاذ القرار دون تنفيذه، وعدم تنفيذ القرار على مستوى القيادة العليا (Hart et al., ١٩٩٣). من جهته ميز Klein بين ثلاث متغيرات لصناعة القرار التقديري: الأول هو إحساس صانع القرار بالوضع القائم وفهمه الكامل للموارد والخيارات المتوفرة خلال الأزمة. الثاني: عدم قدرة صانع القرار على الإحساس بشكل كامل بما يحصل لكنه يملك الموارد والخيارات اللازمة للعمل. والثالث هو عندما يكون صانع القرار مطلعاً على ما يجري ويميز وجود تهديد كبير، لكنه لا يمتلك الموارد ولا الأدوات ولا الخطط اللازمة، بالتالي يفتقد الخيارات اللازمة للعمل، وهنا يلجأ صانع القرار إلى محاكمته العقلية الخاصة بالاعتماد على خبرته لاتخاذ القرار المناسب (Klein, ١٩٩٨, p. ١-٣٠). هذا وتتم عملية احتواء الأزمة السياسية في هذه المرحلة على الأسس التالية (Hart et al., ١٩٩٣):

1. العمل على تطوير الأسباب الحقيقية الدافعة لنشوتها وتطورها ومنعها من النمو والتفاعل والتطور.

2. إيجاد احتمالات وقضايا جديدة ومستجدة تؤدي إلى التغطية على الاهتمام بالأزمة السياسية نفسها أو العوامل المسببة لها وتحويلها إلى قضايا ثانوية وهامشية. والتركيز على القضايا الإيجابية في العلاقات بين أطراف الأزمة السياسية، والاستعداد للحوار ودراسة المشاكل القائمة وإيجاد حلول مرضية لها بما ينسجم مع مصالح أطراف الأزمة وتطلعاتها.

3. احتواء قوة الدفع الحاملة للأزمة والمحركة لها كما تؤدي إلى تفتيت وحدة هذه العوامل وتشتيتها وإيجاد معطيات جديدة أو مستجدة تخلق توجهات ورؤى وأفكاراً جديدة للعمل والتحرك. ما يساهم في تحويل مسار الأزمة السياسية، وبنيتها من أزمة بين طرفين أو أكثر إلى أزمة تخص المجتمع الدولي أو القسم الأكبر منه.

ثانياً. نمو الأزمة والتصعيد: تنمو الأزمة السياسية في حالة عدم قدرة صاحب القرار على توقع حدوث الأزمة وحدث سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة نشوء الأزمة، حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة السياسية وتفاعلت معها، ويزداد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها. يعتقد Pearson & Clair أن الأزمة السياسية في هذه المرحلة ترتكز على مجموعة من العوامل المساعدة لتطورها هي (Pearson & Clair, ١٩٩٨):

1. العوامل الداخلية المحفزة للأزمة السياسية: وهي متعددة في مقدمتها الرأي العام ضمن الدولة، حيث له دور أساسي تجاه أية أزمة سياسية تتعرض لها الدولة.

2. العوامل الخارجية الدافعة للأزمة السياسية: فتطور الأزمة يؤدي على اتساع إطارها الجغرافي، وفي هذه المرحلة تبرز أمام القيادة السياسية ضرورة التعامل مع العوامل الخارجية لتحقيق هدفين: الأول هو تحديد العوامل الخارجية التي تدعم الطرف الآخر في الأزمة السياسية أو تدعم تصعيد الأزمة وتطورها. والثاني هو توظيف العوامل الخارجية وتحويلها إلى عامل مؤيد وداعم للدولة في إطار إدارة الأزمة ضد الطرف الآخر.

ثالثاً. نضج الأزمة: تعتبر من أخطر مراحل الأزمة السياسية إذ تتطور الأزمة إلى الذروة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، فعندما يكون متخذ القرار

على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، تصل الأزمة إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة السياسية بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوماً.

تتفاعل في هذه المرحلة العوامل المختلفة التي أدت إلى الأزمة السياسية وتطورها، فكل أزمة ذروة وهي النقطة التي تتصاعد فيها الأحداث لتصل إلى حالة انفجار الأزمة والمواجهة المباشرة بين أطرافها باستخدام القوة العسكرية، أو قد تبدأ الأزمة السياسية بالتراجع التدريجي كمقدمة لتطويقها وحلها فيما بعد، أو قد تصل الأزمة إلى حافة الهاوية وهي من أخطر الأزمات السياسية وتقوم على:

1. دراسة جيدة للأطراف الأخرى المشاركة في الأزمة السياسية من حيث قوتهم وردود فعلهم.
 2. امتلاك القوة التي تجعل الأطراف الأخرى تفكر ملياً قبل اتخاذ قرارات تفجر الأزمة السياسية.
 3. إيجاد الأسباب والمبررات والقوى اللازمة للقيام بالأعمال العسكرية وشن الحرب ضد الأطراف المعنية.
- رابعاً. انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة السياسية بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً مهماً من قوة دفعها ويجعلها تبدأ بالانحسار والتقلص وتختفي تدريجياً غير أن بعض الأزمات السياسية تتجدد قوة دفعها عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه، لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة بقصد متابعة الموقف من كافة الجوانب، هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة السياسية الحيوية ويجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي. وقد تكون هذه المرحلة صعبة ومعقدة كلما كانت الأهداف بين الطرفين غير متوافقة ومتناقضة. أي قد تتحول إلى عملية مد وجزر نتيجة توافر العوامل الدافعة والممانعة في آن واحد. وتنسم هذه المرحلة بالاضطراب الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية لذلك تكون خطرة، فإما أن تعود الأزمة السياسية إلى التصعيد والذروة أو تستمر بالانحسار والانحدار حتى الاختفاء والتلاشي من خلال العمل على ما يلي:

1. منع بروز أية عوامل جديدة دافعة للأزمة السياسية سواء كانت داخلية أو خارجية.

2. الاستمرار في تطويق العوامل الدافعة للأزمة السياسية واحتوائها

خامساً. تلاشي الأزمة: تصل الأزمة السياسية إلى هذه المرحلة عندما تفقد قوة الدفع المولدة لها بشكل كامل، أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها، لتتحول في النهاية إلى حدث تاريخي يدرس ويستفاد من تجربته. تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة السياسية التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

ويرى الباحث أن انتهاء الأزمة السياسية مرهون باتفاق الأطراف المعنية بها على إنهاؤها أو الاتفاق على تفاصيل التسوية النهائية لمسببات الأزمة، وذلك باستخدام لغة الحوار والتفاوض وإبراز أهداف ومبررات كل طرف. ويمكن تحقيق ذلك بمشاركة أطراف دولية كعامل مساعد على بناء الثقة بين أطراف الأزمة وترسيخها. يبدأ بعدها مرحلة البحث والتحليل للعوامل الدافعة للأزمة السياسية والممانعة لها بهدف منع حصولها مرة ثانية أو تجديدها والاستفادة من الدروس المستخلصة منها للتعامل مع غيرها من الأزمات.

من جهته، يرى **Brecher** أن الأزمة السياسية تتألف من ثلاث مراحل (Brecher, ٢٠٠٨, p.)

(٨٨):

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** تتميز بانتباه صناع القرار إلى تصاعد التهديد، وعادة ما تبدأ بالحدث الذي يشعل الأزمة.
- **مرحلة الأزمة:** تتميز بوجود ثلاث شروط أساسية: تصاعد حاد في التهديد للقيم الأساسية، إدراك لضيق الوقت أمام صانع القرار، وتصور إمكانية الانخراط في عمل عدائي عسكري. تبدأ هذه المرحلة بحصول حادثة أو عدد من الحوادث على امتداد أفقي.
- **مرحلة بعد الأزمة:** تبدأ مع تراجع ملحوظ في حدة الشروط الثلاثة السابق ذكرها أو في أحدها: التهديد، ضغط الوقت، والعمل العسكري، وتنتهي عندما يتراجع الإحساس بالتهديد إلى المرحلة الطبيعية التي تسبق مرحلة ما قبل الأزمة.

ويرى الباحث أنه مهما اختلفت مراحل الأزمات السياسية وتعددت مفاهيمها، إلا أن المتفق عليه هو أن لكل أزمة بداية ونهاية أما المراحل الممتدة بينهما يحددها طبيعة الأزمة، ومستوى التهديد، وصناعة القرار،

حيث تساهم هذه العوامل في إطالة أو تقصير مراحل الأزمة حسب كفاءة ومرونة إدارتها، وما يميز الأزمات السياسية هو أنها نتيجة لأي أزمة من أي سبب كان فيما لو تدخل فيها العنصر السياسي.

المبحث الثالث: إدارة الأزمات السياسية: Political Crisis Management

لا يمكن النظر إلى الأزمة باعتبارها سلبية أو إيجابية إلا بعد مراجعة أسلوب إدارتها. لا يوجد في التاريخ أزمات سياسية تم توصيفها بشكل موضوعي، إنما درج الباحثون على مقاربتها من منظور ذاتي يعتمد على المصالح. مما لا شك فيه أن للأزمات السياسية تداعيات جمّة، إلا أن أسلوب إدارتها هو الذي يحدد منحى هذه التداعيات سواء كان لناحية تعزيز نقاط القوة أو تحجيم نقاط الضعف. يعتقد كل من Lægreid & Rykkja أن عالم اليوم يتميز بالاضطرابات، والأزمات، والمشاكل الجامعة التي جعلت إدارة الأزمات هامة للغاية بالنسبة للقادة السياسيين وللإدارة العامة في الدولة، فالتعامل مع الأزمة في صلب مسؤولية الموظفين الحكوميين والإدارة العامة (Lægreid & Rykkja, ٢٠١٩, p. v). واعتبر Boin وآخرون أن سؤالين رئيسيين قد سيطرا على الأبحاث حول الأزمات: الأول هو حول أسبابها، والثاني حول تحديد آثار جهود إدارتها، فالأزمات السياسية هي نتيجة أسباب متداخلة ومتعددة تتفاعل مع بعضها خلال فترة زمنية محددة، لذلك يجب التفريق بين الأسباب المباشرة أو الجوهرية، وبين الأسباب غير المباشرة أو البعيدة (Boin et al., ٢٠١٨). أسفرت الأزمات عن توترات شتى تؤكد تباين المصالح الناجمة عن اختلال توازنات القوى الكبرى وتزايد أطماعها، مع سعي القوى الصغرى إلى تحقيق مزيد من الاستقلال والنمو ما أدى لصراعات عنيفة وتحالفات متعددة الواجهة وأزمات سياسية عالمية وإقليمية محلية ذات طبيعة زمانية ومكانية مركبة ومعقدة. عالمنا مليئ بالأزمات السياسية سواء كانت نتيجة عوامل طبيعية أو غير طبيعية مثل الفقر، والمجاعات، والأمراض، والأوبئة والحروب والقتل والحرائق وانهيار المباني والبراكين والزلازل والأعاصير والسيول والفيضانات ... الخ. حاول الإنسان منذ الأزل التحكم في مستقبله خلال الأزمات التي يواجهها، لذلك برزت "إدارة الأزمات" كإحدى الوسائل الهامة لعقلنة الصراعات والتناقضات السياسية وتطويقها ومنعها من الوصول إلى حالة الحرب المباشرة واستخدام القوى المتاحة التي ستؤدي على دمار بشري كبير (شودود، ٢٠٠٢، ص. ٩).

ويعد علم إدارة الأزمات السياسية من العلوم حديثة النشأة، برزت أهميته في التغيرات العالمية المتلاحقة التي أخلت بموازين القوى الإقليمية والعالمية وأوجبت رصد وتحليل حركتها واتجاهاتها. أصبح علم إدارة الأزمات علم المستقبل إذ يعمل على التكيف مع المتغيرات، وتحريك الثابت وقوى الفعل المختلفة ذات التأثير السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. عرف كل من Darling and Young إدارة الأزمات بأنها العملية التي تتعامل فيها المنظمة مع الأحداث غير المتوقعة والمدمرة التي تهدد المنظمة، وجماعات المصالح الخاصة بها، أو الجمهور، فهي الرد قصير الأجل على تطورات الأزمة، واعتقاداً بأن الإدارة الناجحة مهمة للأزمة، فهي متعددة الأوجه، جزء منها علم والآخر فن، فهي تختصر الأفكار والتحضير والتعلم (Darling & Young, ٢٠١٨, p. ١٢٢). وعرفها كل من Pearson and Clair بأنها محاولة منظمة من قبل الإدارة وجماعات المصالح لتجنب الأزمة وإدارتها بفعالية عند حصولها (Pearson & Clair, ٢٠٠٨, p. ٣).

أشار كل من Boin, Kuipers and Jongh إلى الدروس المستفادة من إدارة الأزمات السياسية التي تجلب حالة غير مسبوقة من الاضطراب السياسي واضطراب عواطف الجمهور، وكان الدرس الأساسي هو عدم التعرض للاعبين السياسيين في تلك الأزمة، واشتقوا من ذلك أربعة دروس فرعية: الأول إن القرارات التقنية عادةً ما يكون لها تبعات سياسية، فحماية اللاعبين السياسيين مرتبط بصناعة القرار التكنوقراطي المرتبط بالهيكل البيروقراطية في الدولة، الدرس هنا هو انه على الرغم من ارتباط حماية البيئة السياسية بالمكاتب البيروقراطية التي لطالما ضمنت الحماية للاعبين السياسيين، فإن الظروف السياسية تتغير بسرعة وقد يتغير معها ذلك الضمان، لذلك ينبغي خلال الأزمات السياسية إجراء تقييمات أمنية مستمرة ومتكررة. الثاني هو أنه حتى في حال المحافظة على الأولويات الاستراتيجية، إلا أن هذا لا يعني شيئاً إن لم تتكيف نظم المعلومات في الأزمات السياسية مع هذه الأولويات، فهناك ضرورة لترجمة الأولويات الاستراتيجية إلى توجيهات مفصلة تساعد إدارة الأزمة في تحديد التطورات التي تشكل تهديداً حقيقياً من غيرها. الثالث مرتبط بصناعة المعنى في الأزمات السياسي، فعادةً ما يعمل مدراء الأزمة السياسية على شرح أسباب الأزمة إما لتأكيداها أو لنفيها، إلا أن هذا يعتبر تحدٍ بحد ذاته، فصناعة المعنى هنا ينبغي أن تتجاوز مجرد شرح ما حصل، بل ينبغي أن تربط الأخطاء التي

حصلت مع استراتيجيات الرد عليها حتى لو تطلب الأمر الاعتراف بتلك الأخطاء. الدرس الأخير والأكثر أهمية مرتبط بآثار الخطأ في صناعة المعنى، والذي قد يكون له آثار مدمرة على شرعية الطبقة السياسية الحاكمة، فالحكومة وقت الأزمات السياسية لا تقوم بالأنشطة الوظيفية فحسب مثل حفظ النظام العام، وإنما ينبغي لها تدعيم ثقة الجمهور بالمؤسسات العامة، حتى لا تفشل الدولة (Boin et al., ٢٠١٩, p. ٢٥٩).

ويعرض James خصوصية إدارة الأزمات في ظل تصاعد عدة متغيرات ساهمت بتميز إدارة الأزمات في شكلها الأكثر شمولية بخمسة أنشطة أساسية: الكشف عن الإشارات، وإعدادها، ومراقبة الاحتواء والأضرار، واستعادة الأعمال، والتعلم. ومع ذلك، فإن هذه الأنشطة تتميز تبعاً للمتغيرات الثلاثة التالية: (١) سد الفجوة الثقافية، (٢) إدارة وسائل التواصل الاجتماعي، (٣) والسعي من أجل الابتكار (James, ٢٠١٣, p. ١٩٨-). كما رأى الباز أن كلفة سوء إدارة الأزمة أعلى بكثير من كلفة إدارتها، لذلك اهتم علم الإدارة بتحديد العلاقة بين الأزمة السياسية والجوانب الخاصة بالإدارة وشروط النجاح وتنوعت الدراسات في مجال إدارة الأزمات السياسية، منها ما اهتم بإدارة الأزمات بشكل عام، ومنها ما تناول موضوعات التخطيط والاستعداد لمواجهتها، ودراسات أخرى اهتمت بعملية اتخاذ القرار خلال الأزمة، ومنها ما اهتم بتوفير المعلومات وعملية الاتصالات خلال وبعد الأزمة (الباز، ٢٠٠١، ص. ١٤٢). اختلف معه كل من Kuipers and Welsh بأنه على الرغم من الاهتمام الكبير بالكوارث والأزمات السياسية فإن البحوث حول إدارتها مازال نادراً، فقد تعددت مفاهيم إدارة الأزمات السياسية، وكان لا بد من التغلب على الأزمة السياسية باستخدام الأدوات الإدارية العلمية والعملية المختلفة من خلال التقدير المنظم لحجم الأزمة السياسية التي تهدد الدولة كلها وبقائها في المنظومة الدولية، بهدف العمل على حفظ سيادتها وحدودها وسلامة شعبها من المخاطر الحالية والمحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف آثارها في حال عدم إمكانية تجنبها بالكامل (Kuipers & Welsh, ٢٠١٧).

ويرى كل من Fimreite, Lango, Lægreid and Rykkja أن إدارة الأزمات السياسية تتأثر بشكل كبير بمسائل الشرعية، ففي المجتمعات التي تكون صديقة للحكومة وتسود فيها بيئة من الثقة بين الجمهور والحكومة يميل المواطنون إلى الثقة بالسلطات الحكومية بما في ذلك قدرتها على إدارة الأزمة، خاصة وأن الدول

المتقدمة تتعامل مع أزماتها بمناهج علمية، أما الدول النامية فتعجز عن اتباع هذه الأساليب في مواجهة أزماتها لظروف موضوعية تحد من إمكانياتها ما يجعل أزماتها السياسية أشد عمقاً وأقوى تأثيراً (Fimreite et al., ٢٠١٣). ولما أصبح العالم وحدة مقاربة بات اتباع المنهج العلمي ضرورة ملحة لمواجهة الأزمات السياسية التي تعصف به ليس لتحقيق نتائج إيجابية وإنما لتجنب وصول الأزمة إلى مرحلة الذروة المدمرة. كما يرى كل من Christensen, Lægreid and Rykkja أن مفهوم إدارة الأزمات السياسية يعتبر من الممارسات العملية للتعامل مع المواقف الحرجة في إطار مسميات مختلفة مثل الحنكة، وكفاءة القيادة والخبرة الدبلوماسية والسياسية، وضمان الأمن الاجتماعي (Christensen et al., ٢٠١٩, p. ٢). وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات السياسية من خلال الإدارة العامة للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الأزمات السياسية ومنعكساتها المختلفة، ونمت إدارة الأزمات السياسية في مجال العلاقات الدولية كأسلوب لإدارة السياسة الداخلية لتجنب آثار الأزمة السياسية السلبية وتعظيم نواحيها الإيجابية، والخارجية لمواجهة المواقف الدولية المتوترة والمتدخلة. كما تمثل إدارة الأزمات السياسية أحد فروع علم الإدارة، تتحول فيه الدولة إلى مؤسسة إدارية متكاملة لمعالجة مواقف محددة تترافق مع تطورات الأزمة السياسية. تهدف إدارة الأزمات السياسية إلى التحكم في الأحداث السياسية والأمنية المفاجأة أو المتفاجئة، والتعامل معها وتصنيفها ومواجهة آثارها ونتائجها، وتقوم على الدراسة والبحث والمعرفة والتجارب المستفادة والتخطيط واستخدام المعلومات والبيانات كأساس للقرار السليم ذي القيمة المضافة الإيجابية.

كما يعتقد كل من Christensen and Lægreid أن إدارة الأزمة السياسية تتعامل مع المتغيرات المختلفة وآثارها في كافة المجالات من خلال إدارة التوازنات والتكيف معها، وتتطوي على عدة عمليات مترابطة ومتكاملة لتحديد المخاطر المحتملة والتنبيه بها ثم إعداد الخطط التي سوف تستخدم في مواجهة هذه المخاطر ومجابهتها وتقليل الخسائر المحتملة بأقصى درجة ممكنة، ثم تقييم البدائل المختلفة والحلول الموضوعية، فهناك حاجة للتفكير خارج إطار المنهج الوظيفي المحدود وتطبيق عوامل مؤسسية أوسع لفهم كيفية عمل إدارة الأزمات (Christensen & Lægreid, ٢٠١٦).

وعرف Griffin إدارة الأزمة بأنها اتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذها في ظل ظروف استثنائية من الفحص الدقيق، والضغط الشديد، والخطورة المنظماتية العالية (Griffin, ٢٠١٤, p. ٣٣). كما عرفت الموسوعة الإدارية إدارة الأزمات بأنها: المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة، وقدرتها على تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على العاملين فيها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم التمكن من تجنبها بالكامل (السلامة، ٢٠١٩، ص. ٥٨). وعرفها البزاز بأنها مجموعة الأساليب والأطر والمؤسسات التي تعمل على اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة تحديات وتطورات وطوارئ معينة، فعلم إدارة الأزمات هو علم التوازنات (البزاز، ٢٠٠١، ص. ٢٤). وقد اعتبر Uslu أن إدارة الأزمات السياسية لا تختلف كثيراً عن إدارة الأزمات الأخرى فهي عملية تتضمن سلسلة من الأنشطة مثل التنبؤ والوقاية، والتحضير، وتصميم الأولويات والتخطيط وتنفيذ التحسينات وآليات التعلم (Uslu, ٢٠١٧, P. ١١٣)، وعرفها Bernstein بأنها مجموعة الأنظمة والقواعد والخطط والتعليمات التي يجب اتباعها للتعامل مع المخاطر السياسية الكبيرة لتجنبها وتقليل خطرهما، من خلال التحضير والاستعداد الدائم لها قبل وقوعها والاستجابة لتطوراتها وإعادة البناء بعدها (Bernstein, ٢٠١٨).

بالنتيجة، يمكن تعريف إدارة الأزمات السياسية بأنها استعداد الدولة لمواجهة الظواهر الاستثنائية المرافقة لنشوء الأزمة وتطورها، والتعامل معها في جميع مراحلها من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الجيدة لتحقيق هدف محدد هو اتخاذ القرار الرشيد بأفضل الوسائل وأقل الكلف تعظيماً لجوانب الأزمة الإيجابية وتجنباً لسلبياتها، وهي مجموعة الإجراءات التي تتخذها جماعة ما لتجنب حصول الأزمة أو مواجهتها في حال حصولها من خلال استثمار الفرص وإدارة المخاطر وتعظيم نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف. فلا شك بأن النمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد، وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية له الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات السياسية أو قصرها.

لم تتبلور إدارة الأزمات السياسية علماً ومفهوماً إلا في النصف الثاني من القرن العشرين مع تطور العلوم الإدارية بشكل عام، ومرت بمرحلتين: الأولى انتهت بعد الحرب العالمية الثانية وتمركزت دراساتها في

السرد التاريخي للأحداث واستخلاص الدروس المستفادة، وبدأت الثانية في ستينيات القرن الماضي وتعددت فيها الدراسات حتى شملت المناهج وأدوات التحليل العلمي والاقتراب التدريجي والانتماء إلى العلوم السياسية، إذ ارتبط مفهوم الأزمة بالعديد من المفاهيم الأخرى. من خلال ما سبق وتم تناوله من تعاريف إدارة الأزمة، حيث تعرف إدارة الأزمة بشكل عام على أنها: عملية مؤسسية تستهدف تجنب الأزمات أو مواجهتها في حال حصولها، لحماية المنظمة وأفرادها وقيمها وجماعات المصالح المرتبطة بها. بالتالي فإن إدارة الأزمة ليست بالضرورة معياراً للنجاح في تجنب آثارها السيئة، وإنما تكون الإدارة فعالة عندما تكون قادرة على المحافظة على استمرارية الحياة في المنظمة أو الدولة والحد من خسائر جماعات المصالح وضمان التعلم بحيث تكون قادرة على تحويل الدروس المستفادة إلى تجارب مستقبلية منعاً لتكرار الأزمة.

أولاً: إدارة الأزمة السياسية: الأسس والمتطلبات

لا بد لإدارة الأزمة السياسية من أسس ومعايير يضعها صانع القرار بين يديه لمساعدته على صناعة القرار المناسب في التوقيت المناسب، خاصة وأن عنصر المفاجأة وضغط الوقت يجعل من الصعب على صانع القرار تجميع المعلومات الكافية لاتخاذ القرار المناسب. بالمقابل هناك متطلبات كثيرة لإدارة الأزمة، لعل أهمها المعلومات المتوفرة عن الأزمة وأحداثها المتلاحقة، والتي لا بد من أخذها بالاعتبار عند إدارة أي أزمة. يعتبر كل من Lægreid and Rykkja أن الأبحاث الأكاديمية التي تبحث الإدارة العامة للأزمة لحماية المواطنين من تداعياتها السلبية وتهديداتها العابرة للحدود مازال قليلة جداً، وبدلاً من ذلك ركزت الأبحاث الأكاديمية على دراسة اعتبارات الإدارة العامة في الظروف العادية والمستقرة، وأكدوا أن إدارة الأزمة السياسية تعتبر منهج إداري مبني بالدرجة الأولى على القدرة التنبؤية للإدارة العامة للدولة على توقع الأزمات وأشكالها وأحجامها وأوقات حدوثها، ومجالات وقوعها، ووضع سيناريوهات كاملة للأزمات المتوقعة، وذلك من خلال فحص وتشخيص مواطن الضعف وبؤر الاحتكاك ووضعها تحت الرقابة الدقيقة تحسباً لانفجارها، بما يؤسس لوضع الخطوات والترتيبات والاستعدادات التي يجب أن تكون جاهزة إذا ما حصلت الأزمة. بحيث يكون لدى الإدارة مرجعية واضحة تمثل بروتوكول يمكن المضي بتنفيذه في حال حدوث الأزمة (Lægreid & Rykkja, ٢٠١٩, p. ٧). يتفق

معهما Zhang وآخرون بضرورة القيام بالمزيد من الأبحاث حول الرد المنظماتي على الأزمات والأحداث الصعبة (Zhang et al., ٢٠١٨). كما رأى Kar ضمن الإطار ذاته أن أسس إدارة الأزمات تتضمن ثمانية مبادئ توجيهية، وهي (Kar, ٢٠١٣, p. ٣٢٩-٣٣١):

١. شاملة: فمن المناسب تحديد جميع المخاطر وتحديد أولوياتها بناءً على احتمال حدوثها باستخدام البيانات التاريخية. سيساعد تحديد جميع المخاطر في عملية تقييمها لإعداد خطط خاصة بالأزمات، ولابد من أن تأخذ في الاعتبار جميع الآثار المحتملة لجميع المخاطر، وجميع أصحاب المصلحة المعنيين والمتضررين من الأزمة، وجميع الإجراءات التي يتعين تنفيذها في جميع المراحل.

٢. تقدمية: أصبحت المخاطر متكررة وشديدة في حجمها ومدمرة في آثارها على المجتمع والبيئة. لذلك، من المناسب التنبؤ بالآثار المستقبلية المحتملة للأزمات، والتوزيع المكاني للآثار لتحديد المواقع المعرضة للخطر والسكان الذين يحتاجون إلى المساعدة حتى يمكن إعداد خطط وإجراءات فعالة لتخفيف الآثار المستقبلية.

٣. مدفوعة بالمخاطر: لابد من تقليل المخاطر لحماية الأرواح والممتلكات باستخدام الموارد المتاحة. بالتالي، ينبغي تقييم المخاطر بشكل تنبؤي واستباقي.

٤. متكامل: لابد من وضع إجراءات يتم تقاسمها بين أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص على كل مستوى من مستويات الحكومة: المحلية، الدولة، القبلية، الاتحادية، والمجتمع. حيث رأى كل من Christensen, Lægreid and Rykkja أن أكثر الأزمات صعوبة هي تلك التي تتداخل بين المستويات الإدارية والقطاعية والوزارية وفي نفس الوقت تكون نوعية وغامضة ومعقدة ويلفها عدم اليقين، عندها من الضروري تطوير إطار عمل من الأعلى إلى الأسفل في تنفيذه، ويدمج المبادئ والممارسات الفعالة بين مختلف مستويات الحكومة وداخل كل وكالة حكومية في كل مستوى لتطوير روتين فعال لإدارة الطوارئ قابل للتكيف مع هذا الوضع (Christensen et al., ٢٠١٦).

٥. تعاوني: بسبب إشراك عدد من أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص والمجتمعات المتأثرة، من الضروري أن يتعاون المشاركون مع بعضهم البعض، مما يساعد على العمل كفريق واحد عن طريق تجميع الموارد من أجل التنفيذ الفعال للإجراءات الطارئة.

٦. التنسيق: بسبب إشراك العديد من الوكالات وأصحاب المصلحة ذوي الأهداف المختلفة، والتي يرأسها أفراد مختلفون، يتطلب التنسيق من هذه الوكالات الاتفاق على مهمة مشتركة، وهي الإدارة الفعالة للآزمات وتأثيراتها الاجتماعية والمالية. يضمن التنسيق أيضاً تحديد دور كل صاحب مصلحة في الصورة العامة وتجميع الموارد المتاحة والاستفادة منها بكفاءة.

٧. المرونة: يجب أن تكون السياسات مرنة للسماح للمشاركين بأداء مهمة مناسبة لحالة الطوارئ خاصة في اختيار إجراء و/أو سياسة أو ابتكار نشاط إبداعي وابتكاري.

٨. الاحترافية: يتعين الاعتماد على الخبرة والمعايير اللازمة لتحقيق الهدف النهائي المتمثل في حماية الأرواح والممتلكات والبيئة، بالإضافة إلى وجود سمات مهنية.

ويرى Ostrovskaya وآخرون أن الأزمة السياسية تؤثر في المجتمع بشكل مباشر وتتفاعل مع بيئاته وظروفه، فينشأ تفاعل متبادل بين الأزمة والمجتمع، كما أنها تؤثر على اقتصاد الدولة والدول المجاورة، وكلما كان الفكر المجتمعي متقدماً كلما زادت قدرته على تجاوز أزمته، فالدول المتقدمة أكثر قدرة على إدارة الآزمات التي تنشأ فيها في حين تعاني الدول النامية بشكل أكبر من آثارها (Ostrovskaya et al., ٢٠١٧, p. ٢١٤). هنا تبرز أهمية إدارة الأزمة السياسية لمنعها من تدمير المجتمع بتعزيز قيمه ومثله العليا وتنظيم مسيرته وتعزيز دعائمه وروابطه فضلاً عن المشاركة الفعالة في مواجهة ومقاومة التصدعات التي تنعكس على قدرات المجتمع وتؤثر في إمكانياته. وقد اعتبر كل من Pearson and Clair أن الآزمات السياسية ظاهرة ملازمة لأي دولة في كافة مراحل النمو والتطور والانحدار، وقد كان لنمو واتساع المجتمعات أفقياً وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الفضل الأول في خلق الآزمات الأساسية وطول حياتها. من هنا نشأت دراسة وتحليل الآزمات باختلاف أنواعها ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وحاولا تطبيق مفهوم إداري لإدارة الأزمة مقترحين

التركيز على أربع عناصر أساسية للأزمة السياسية: الأسباب، والتداعيات، والمخاطر، والتنسيق. تشمل الأسباب الفشل الحالي الذي أدى لحصول الأزمة والظروف المحيطة بهذا الفشل. أما التداعيات فتشير إلى الآثار العاجلة وبعيدة المدى للأزمة، والمخاطر تشمل الإجراءات المتخذة لمنع أو تقليل آثار الأزمة أما التنسيق فهو الإجراءات المتخذة للرد على الأزمة التي حصلت فعلاً (Pearson and Clair, ٢٠٠٨, p. ٤). وقد أكد Boin وآخرون على دور تطوير مقومات إدارة الأزمة عبر مؤسسة متطلباتها من خلال تأهيل عدة اختصاصات وإدارات معنية بالاستعداد والتخطيط والتحرك لمواجهة الأزمة فور وقوعها، بحيث يعمل ذلك بمنهج التكامل والمشاركة والاستعانة بمن يراه مطلوباً من دعم ومساعدات وتدخلات إذا ما حدثت الأزمة (Boin et al., ٢٠٠٥).

كما تتطلب إدارة الأزمات السياسية توفير المناخ الملائم الذي يتيح لفريق إدارة الأزمة مجالاً واسعاً للتحرك دون قيود نظراً لتعدد الأزمات السياسية وتشابكها واتساع نطاق تأثيرها لا بد من اعتماد منهج علمي إداري لمواجهة بعيد عن العشوائية والارتجالية، وإبداعي في ذات الوقت للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة الدولة المأزومة، ولا يجب معالجة الأزمة بنفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى، فما هو صالح لهذه الأزمة ليس بالضرورة أن يكون صالحاً لتلك، وهناك عناصر أخرى كالسرعة واحتساب الزمن وسباق الأزمة نفسها، والتبسيط فكلها تختلف من أزمة لأخرى، وللتعامل مع الأزمات السياسية عدة متطلبات أهمها (البزاز، ٢٠٠١، ص. ٩٥):

١. **التخطيط الاستراتيجي:** وقد اعتبر السلامة أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مطلباً أساسياً في إدارة الأزمات السياسية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة فاعليتها والحفاظ على استمرارية هذه الفاعلية والتأثير على المدى الطويل (السلامة، ٢٠١٩، ص. ٦٠). كما عرفه شذود بأنه الملاءمة وتحقيق التوافق والانسجام بين عمليات التنظيم الداخلية، وظروف البيئة الخارجية والقيم الموجودة والقدرات المتاحة والأهداف المحددة، والمجتمع بالشكل الذي يحقق للدولة الفعالية والقوة والكفاءة والتأثير ويؤدي إلى تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية (شذود، ٢٠٠٢، ص. ٢٢٤). يؤكد Boin وآخرون أن الأزمات بحاجة للتخطيط الاستراتيجي الذي يتصف بالشمول والعمق، وطول المدة الزمنية التي يغطيها والقدرة على التكيف والمرونة

والاستجابة السريعة لكل جديد، والسيطرة عليه وتحويله إلى عامل دافع مطور، ويجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي القضايا والاسس التالية (Boin et al., ٢٠٠٥):

- أ. تحديد الأهداف العامة وتطويرها باستمرار بما يستجيب للواقع القائم وتطوراتها المختلفة.
- ب. تحديد القضايا الهامة في إطار الاستراتيجية العامة.
- ت. تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة مع تحديد القدرات والإمكانات القائمة.
- ث. التنسيق والتكامل بين المؤسسات المختلفة، وتوسيع المشاركة للاستفادة من الخبرات المتاحة، مع الاحتفاظ بحق القيادة العليا في صياغة الخطة الاستراتيجية.
- ج. تنمية القدرات البشرية اللازمة.
- ح. وضع البدائل والاحتمالات اللازمة من خلال تحديد ردود الفعل المتوقعة.
- خ. التقويم المستمر لطبيعة الأداء.
- د. العمل المستمر على تطوير الاستراتيجية العليا للدولة ومؤسساتها.
- ذ. تحديد الوقت المحدد للأنشطة المراد القيام بها.
- ر. التصور الدقيق لما حصل والحاضر والمستقبل، بهدف توقع الأحداث التي من الممكن أن تحصل والإعداد للطوارئ، انتهاءً برسم التصورات والسيناريوهات.

كما اعتبر شذود أن التدريب على التخطيط الاستراتيجي للآزمات السياسية يساعد الدولة على تحديد آليات العمل والأساليب والوسائل الخاصة بتنفيذ استراتيجيتها وسياساتها المختلفة، وتوجيه جهود الدولة ومؤسساتها، فهو يساهم في منع حدوث الأزمة السياسية أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجآت المصاحب للأزمة، كما يتيح لفريق عمل إدارة الأزمة إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة بكفاءة والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة التي قد تصاحبها، ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التكتيكي قصير الأجل الموجه نحو العمليات التشغيلية اليومية بصورة محددة وتفصيلية (شذود، ١٩٩٩، ص. ٢٢٦). إن الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو توظيف الموارد المتاحة في الحاضر والمستقبل وتحقيق تفاعل مع البيئة بما يمكن الدولة من

تحقيق أهدافها، وتبين هذه المفاهيم حقيقتين أساسيتين: الأولى على الدولة تخصيص الكثير من الموارد المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف. والثانية على الدولة أن تتفاعل مع البيئة الخارجية لتتمكن فعلاً من تحقيق الأهداف المطلوبة. أهم مكونات وعناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة السياسية (kettl, ٢٠٠٣):

1. التفاعل بين الهيكلية التنظيمية والبيئة الداخلية والخارجية، وهو ما أسماه نطاق التنظيم ويحدد طبيعة القوة ومرتكزاتها الواجب توافرها في الدولة والبيئة الخارجية التي سيتم التعامل معها.

2. استخدام الموارد والقدرات المتاحة: استخدام التنظيمي المجتمعي للوصول إلى تحويل الموارد والإمكانات من قدرة كامنة إلى قوة فاعلة مؤثرة.

3. مرتكزات التفوق: النتائج الإيجابية التي تتحقق ضمن الدولة نتيجة تفاعل القوى والقرارات المرتبطة بها.

4. التوافق والانسجام: قدرة الدولة عبر مؤسساتها المختلفة، على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما ينسجم مع الأزمة السياسية القائمة وتطوراتها المحتملة.

واعتقد Freeman أن التخطيط الاستراتيجي للأزمة السياسية ينطلق من عملية تحليل تقوم على دراسة شاملة للوضع القائم، وإجراء مقارنة دقيقة للمتغيرات التي تحدث وعناصرها الأساسية بطريقة مستمرة ومنظمة بحيث تسهم عملية المقارنة ليس فقط في التخطيط الاستراتيجي بل في تكوين أنواع جديدة للاستراتيجيات تختلف عن سابقتها بهدف تسهيل عملية الاختيار بين البدائل المتوفرة. وعادة ما يستخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للإشارة إلى مفهوم واحد يساعد على وضع إطار منظم لمقارنة التهديدات والفرص المتاحة في البيئة الخارجية مع جوانب القوة والضعف في الدولة، وتحديد المدة الزمنية لعملية التخطيط الاستراتيجي لجوانب القوة للاستفادة من الفرص التي تقدمها البيئة ومواجهة التهديدات، وعلاج جوانب الضعف التي تعاني منها الدولة ويتكون هذا التحليل من أربعة أبعاد كما في الشكل رقم (١٦) (Freeman, ٢٠١٠):

عناصر مرتبطة بالمنظمة السياسية (البيئة الخارجية)	
--	--

التهديدات	الفرص		
تنظيم جوانب القوة وإضعاف المخاطر والتهديدات (استراتيجية إصلاحية)	تطويق التهديدات ونقاط الضعف (استراتيجية هجومية)	القوة	عناصر مرتبطة بالدولة (البيئة الداخلية)
تنظيم الفرص، وتنظيم جوانب القوة واستغلالها (استراتيجية انكماشية)	تنظيم الفرص المتاحة ومعالجة الضعف (استراتيجية دفاعية)	الضعف	

*المصدر: من إعداد الباحث ٢٠٢٠ بالاعتماد على: Freeman, R. (٢٠١٠). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge University Press, Cambridge

الشكل رقم (١٦): تحليل SWOT للأزمات

٢. **التنظيم:** توفير نوع من التنسيق والتناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة، حيث اعتبر البزار (٢٠٠١) أن التحالفات تؤدي أحياناً إلى أزمات من نوع جديد، ويجب تحديد المساعدين والمسؤولية والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ ضماناً للانسجام والتنسيق الفعال، فالازدواجية في أداء الأعمال والتعارض بين أعضاء فريق إدارة الأزمة يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للأزمة (البزار، ٢٠٠١: ٩٥).

٣. **التوجيه:** معرفة إمكانيات الأفراد القائمين على إدارة الأزمة، والظروف المحيطة بالواجهة، وإحاطة الأفراد بالمعلومات المطلوبة.

٤. **المتابعة:** نتائج الأزمة ليست نهائية، بل مرحلية وعليه تكون معالجتها مرحلية أيضاً، إضافةً إلى أن بعض الأسباب التي قادت إلى الأزمة تبقى كامنة، ولذلك لا بد من دراسة الأزمة ومتابعه أحداثها بدقة لمنع تكرار حدوث تلك الأسباب مرة أخرى. تواجد أعضاء فريق إدارة الأزمة بشكل مستمر في غرف عملياتهم يؤدي إلى المتابعة المستمرة واكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق، ويسمح لهم بالتدخل السريع والمباشر عند الضرورة.

٥. **نظام اتصالات داخلي وخارجي:** يساعد وجود نظام اتصالات على توافر المعلومات والبيانات والإنذارات بشكل مبكر يساعد على إنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة خلال مراحل الأزمة السياسية، خاصةً بعد انتشار تكنولوجيا نظم المعلومات بشكل واسع عالمياً خلال العقد الماضي. ويعتقد السلامة أن نظام

الاتصالات والمعلومات يعتبر أحد الوسائل المهمة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات كافة وفي الأزمات السياسية بشكل خاص، حيث يمكن الاستفادة من ذلك في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمات السياسية، ويمكن لنظام المعلومات هذا المساعدة في تفادي تطورات الأزمة السياسية السلبية من خلال إنشاء قواعد بيانات تعد أساس مراكز التنبؤ والإنذار المبكر التي تدعم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (السلامة، ٢٠١٩، ص. ٥٤). كما أكد Uslu أن الأمر الأكثر أهمية خلال الأزمات السياسية هي وجود نظم اتصالات سلكية ولاسلكية واسعة النطاق يسمح لجميع المؤسسات في الدولة تبادل البيانات والمعلومات الذي يضمن التأهب لتفادي الأزمات، حيث أن أغلب الأزمات تتفاقم نتيجة لسوء الاتصالات، ويندرج مع ذلك أيضاً فتح قنوات اتصال مع الآخر والإبقاء عليها، وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة لتوفير كم من المعلومات والمتابعة الفورية لها، وهو ما أسماه سياسة الباب المفتوح الذي يسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب في الوقت المناسب (Uslu, ٢٠١٧, p. ١١٦).

٦. **التنبؤ الوقائي:** يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات السياسية من خلال إدارة سباقية هي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حصول أزمة مبكراً، من خلال صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار والتدريب المستمر. واعتبر كل من Smart and Vertinsky أن جاهزية الوقاية من الأزمات السياسية تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى إدارة الأزمات عموماً، فهناك تناسب طردي بين الحل الوقائي للأزمة السياسية والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عالٍ، وينبغي للوقاية من الأزمة أن تأخذ باعتبارها قدرات صناع القرار على تجنب التوتر أو إدارته (Smart & Vertinsky, ٢٠٠٨, p. ٢٧٩).

٧. **الوفرة:** مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن أن يتواجه به مدير الأزمة أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.

٨. **تفويض السلطة:** التفويض هو القلب النابض لإدارة الأزمات السياسية، ويكون التفويض في إطار المستويات الإدارية ذاتها، ومرتبطاً بتحديد المهمات المطلوبة ويشكل عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمة. وقد

اعتبر الباز أن تطورات الأزمة السياسية تجبر إدارتها على اتخاذ القرار بشكل سريع دون انتظار حضور المسؤول صاحب الاختصاص، وتفويض السلطة أمر ضروري عند تشتت الأزمة وانتشارها جغرافياً في أماكن متفرقة ومتباعدة (الباز، ٢٠٠١، ص. ٩٨).

٩. سرعة الإنجاز: فالأعمال والمهمات ومعالجة المشاكل، مع تبسيط إجراءات الإنجاز والحلول بسبب ضيق الوقت المتاح خلال الأزمات.

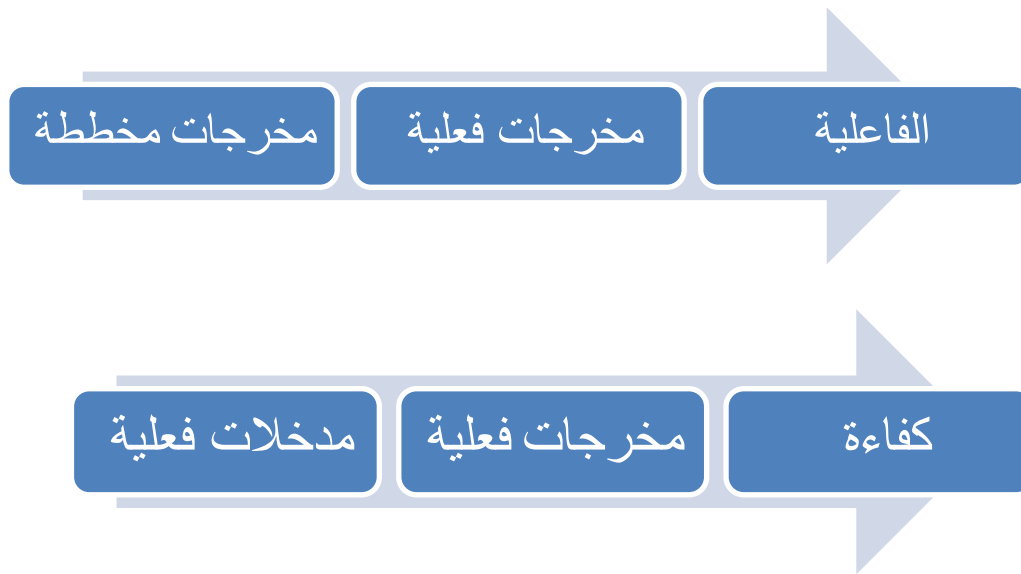
١٠. **مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات:** اتباع خطط معينة مثل اختراق جدار الأزمة ثم التمرکز وإقامة قاعدة التعامل الذي يعني بناء جسر داخل كيان الأزمة وتوسيع قاعدة التعامل مع عناصر الأزمة كتحويل المؤيدين إلى مناصرين، والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة وإخراجها من مواقع السيطرة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة. وأكد الباز أن أهمية التحكم بعوامل الكم والكيف والوقت والتكلفة والسيطرة عليها، وتحويل قوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى اتجاهات أخرى كتصدير الأزمة أو ركوبها أو تحويلها إلى حالة إيجابية. (الباز، ٢٠٠١، ص. ١٠٠).

ويؤكد كل من Smart and Vertinsky أن إدارة الأزمات تستوجب توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية تصب في كيان واحد، فإدارة الأزمة مسؤولية جماعية وتنتمي للعمل الجماعي بتداخل الأدوار والأفعال، ورغم أن الاستعانة بآراء مختلفة من خبراء ومستشارين من خارج دائرة صناعة القرار في إدارة الأزمة هو أمر جيد لتوليد خيارات أكثر دقة إلا أنه يساهم في انخفاض أمان المعلومات، أو تسريبها أو حصول فائض فيها، خاصة وأن كثرة توليد الخيارات وتقييمها يساهم أيضاً في تشويه المعلومات وهو مصدر آخر للخطأ في إدارة الأزمات (Smart & Vertinsky, ٢٠٠٨, p. ٢٧٨). ولا بد لإدارة الأزمة السياسية من مراعاة مجموعة من المبادئ والأسس بهدف الوصول إلى تحقيق تفاعل كفؤ بين القدرات والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة وهي (Quarantelli, ٢٠٠٨):

١. **الفعالية والكفاءة:** تحسين الأداء العام للقدرات والإمكانات المتوافرة في المجتمع بمظاهرها المختلفة من خلال

تحقيق التفاعل بين الهيكل والبنية التنظيمية والمجتمع، وتحقيق التفاعل ضمن البنى والهيكل التنظيمية

نفسها. وتعرف الفاعلية بأنها درجة تناسب المخرجات الفعلية للنظام مع مخرجاته المخططة، بينما تعرف الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الفعلية للنظام إلى مدخلاته الفعلية. أكد Devlin أن التنظيم الفعال هو الذي يقوم بالأعمال السليمة، التي تؤدي إلى تحقيق الكفاءة في المدى القصير والفاعلية طويلة الأجل، حيث تعد الكفاءة عاملاً ضرورياً ولازماً لتحقيق الفاعلية، لكنها لا تكفي في حد ذاتها لتحقيقها (Devlin, ٢٠٠٧).



*المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على Devlin, E.S., (٢٠٠٧). *Crisis Management Planning and Execution*. New York: Auerbach Publications.

شكل رقم (١٧): مفهوم الكفاءة والفاعلية في إدارة الأزمات السياسية

وقد اعتقد كل من Boin and Hart أن قرارات التنظيم والتنسيق والرد على الأزمات تهم القيم الإنسانية ولذلك فهي ليست تقنية فقط وإنما سياسية في جوهرها (Boin & Hart, ٢٠١٢)، واتفق معهما كل من Lægreid and Rykkja بأن قرارات التخطيط، والتنظيم والتحضير والرد على الأزمات ليست مجرد مسائل تقنية، لكنها سياسية أيضاً، وتشمل سياسات إدارة الأزمات صناعة الرأي العام، وصناعة القرار، وصناعة المعنى، والتنسيق، والمحاسبة، والتعلم لإدارة الأزمة السياسية بأقصى كفاءة ممكنة، وكل خلل في تحقيق ذلك ينعكس سلباً على طبيعة الأداء والتعامل مع الأزمة، وتستهدف الكفاءة والفاعلية تنظيم القوى التي ستتعامل مع

الأزمة السياسية، وحشد الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئتها بشكل يكسبها القوة اللازمة لمواجهة الأزمة (Lægreid & Rykkja, ٢٠١٩, p. vi).

2. **محدودية الأهداف:** أحد المبادئ الأساسية في التعامل مع الأزمة السياسية هو محدودية الأهداف التي يستطيع كل طرف من أطراف الأزمة تحقيقها، وهي تنطلق من إدراك أطراف الأزمة أنه لا يمكن لأي طرف أن يحقق أهدافه دفعة واحدة على حساب الطرف الآخر. وقد اعتبر شذود أن هناك أهداف أساسية لا يمكن التخلي عنها حتى لو تطلب ذلك الدخول في مواجهة مسلحة. بالتالي لا بد لكل طرف من صياغة أهدافه ومطالبه وتوجهاته على أسس عقلانية بحيث يتجنب الوصول فيها إلى تهديد الطرف الآخر في مصيره ووجوده، فبلورة هدف واضح ومحدد يساعد على إيجاد حل للأزمة وتسويتها، بالمقابل إن الاستمرار في تحقيق أهداف انتهازية يؤدي إلى تصعيد الأزمة، فالمغالاة في طلب التنازلات يدفع الخصم إلى التشدد في التمسك بمواقفه في الوقت الذي يتطلب الأمر تعاونه للوصول إلى تسوية للأزمة السياسية، مما يتسبب في إفشال جهود إدارة الأزمة، وما قد يؤدي إليه ذلك من حدوث صراع مسلح (شذود، ٢٠٠٢، ص. ٢٤٥).

3. **التصعيد التدريجي واستخدام الخيارات المرنة:** ينطلق هذا المبدأ من قدرة القيادة التي تدير الأزمة السياسية على وضع مجموعة متعددة من البدائل والاحتمالات التي تتدرج في خطورتها وأهميتها وتكمن أهمية ذلك في أن التصعيد التدريجي واستخدام الخيارات المرنة يفسح المجال امام القائد لاستخدام بديل آخر وأقوى في حال فشل الخيار الأول. وقد أكد Clutterbuck أن استخدام الخيارات والبدائل الأساسية منذ البداية يحمل ضغوطاً كبيرة يمكن أن تؤدي إلى استخدام القوة من قبل الطرف الآخر تجنباً لخسارة لا يقبلها ولا يحتملها (Clutterbuck, ١٩٩٣, P. ١١٣).

4. **الحرص على عدم إحراج الخصم:** لا بد من النظر إلى الخصم على أنه شريك في إدارة الأزمة السياسية، حيث لم يعد من المجدي حلها باللجوء إلى ما يعرف باسم اللعبة ذات الحويلة الصفرية، بمعنى أن يحاول أحد أطرافها تحقيق انتصار كامل على حساب الخسارة الكاملة للطرف أو الأطراف الأخرى، وإنما أصبح من المسلم به اللجوء إلى ما يسمى بمباراة تبادل التنازلات، وذلك لأن طرفي الأزمة قد أصبحا في قارب واحد لا

يطفو بأحدهما فقط، وغرقه يعني غرقهما معاً. فلا ينبغي على أي طرف إحراج الآخر إلى الحد الذي لا يجد فيه الأخير مخرجاً إلا اللجوء إلى العنف حفظاً لماء الوجه، بل على العكس ينبغي لكليهما تحقيق انتصار محدد، دون أن يكون على حساب الطرف الآخر.

5. إتاحة الوقت اللازم لأطراف الأزمة السياسية: بعد تحديد أهداف إدارة الأزمة يتوجب على إدارة الأزمة إعطاء الطرف الآخر في الأزمة الوقت المناسب للتفكير لتعديل مواقفه واتخاذ قراراته والوصول إلى صيغ تسهم في الخروج من المرحلة الحرجة في الأزمة السياسية. كثيراً ما تكون الأزمات غير واضحة المعالم والأهداف والاتجاهات، ويتم التصدي لها بشكل عشوائي وسريع يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا تتسجم مع مستوى الأزمة وطبيعتها.

إتاحة الوقت اللازم خلال الأزمة السياسية يفتح الطريق لاستخدام الأساليب الإيجابية في التعامل معها وامتصاص ذروتها، واستيعاب مرحلة الضغط الذي تسببه. القائد الناجح في الأزمة السياسية يستخدم أسلوب امتصاص الأزمة والانتقال على أسبابها وتطويقها من خلال تقديم عرض لا يستطيع الطرف الآخر رفضه، أو التوصل منه. الهدف هنا هو امتصاص الضغط وتحويل مسار الأزمة السياسية وإفقادها جميع روافدها قبل وصولها مرحلة الانفجار. وبالعكس، إن إهدار مبدأ إتاحة الوقت اللازم للأطراف الأخرى في الأزمة لا ينجح فقط عن اتخاذ إجراء ما يتسبب في قطع الطريق على اختيار بدائل أخرى، وإنما قد يترتب على ضغط عامل الوقت الذي ربما يسمح للخصم بالتدقيق في اختيار بديل مناسب، سواء كان ذلك نتيجة لضيق الوقت نفسه، أم جاء بسبب الضغط النفسي الذي يفرضه حرج الموقف مما يحد من قدرة الخصم على إدراك أكثر البدائل المطروحة أمامه ملاءمة.

6. توسيع نطاق المشاورات: يتيح هذا المبدأ مجالاً واسعاً لعرض الآراء والأفكار ومناقشتها، للوصول إلى تحديد الحلول الفاعلة للمشاكل القائمة. يسهم الحوار الهادئ في تعدد الرؤى التي تنتظر على الأزمة وتتعامل معها، بالتالي عدم ترك أية زاوية من زواياها، ويتم تحديد جميع الاحتمالات التي يمكن أن تؤدي إلى حلها وإنهائها، وتحديد الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ القرارات. وتتبع أهمية هذا المبدأ من ضيق الوقت اللازم

وما يقتضيه من سرعة في اتخاذ القرارات، حيث أن توسيع المشاورات يبعد التحيزات والتبسيطات المخلة التي يتمتع بها كل رأي، كما يبعد الآراء غير الواقعية التي تنتج من الضغوط النفسية العالية الناجمة عن التوتر المصاحب للأزمة السياسية. ويترافق ذلك مع ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر من مصادر المعلومات أثناء الأزمة.

7. **إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار:** لا بد أن تسيطر القيادة السياسية على القرارات الاستراتيجية في الأزمة السياسية تجنباً للعواقب الوخيمة التي قد تترتب على أي تحرك سياسي أو عسكري أو اقتصادي، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المحددة بدقة وعدم تجاوزها. ولذلك لا بد من مراجعة خطط الطوارئ أثناء الأزمات وعدم تطبيقها بشكل تلقائي، وإنما تعديلها بموجب استراتيجية رد الفعل على تطورات الأزمة السياسية.

8. **توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار داخلياً وخارجياً:** تتوقف فاعلية قرار الأزمة السياسية إلى حد كبير على مدى ما يتمتع به من تأييد الحلفاء والأصدقاء، وكذلك مدى توافر غطاء من الشرعية الدولية له. كما يجب توفير الدعم الداخلي، أو تحقيق إجماع وطني حول القرارات المتخذة بهدف عدم وجود تعارض بين القرار والقيم الجوهرية للمجتمع. لذلك تتوقف سلامة قرار الأزمة على القدرة على عزله عن المؤثرات الداخلية قدر الإمكان، وبناء حساباته على أسس موضوعية خالصة تتعلق بمواجهة الخطر الداهم الذي يهدد إحدى القيم الجوهرية للدولة أو ما يعرف بالمعطيات الذاتية للموقف، أو من خلال منظور محدود لطبيعة هذا الخطر.

9. **التدريب على التعامل مع الأزمات السياسية:** يستهدف التدريب إعداد الكوادر والمؤسسات المختلفة في الدولة لإدارة الأزمات وإكسابها المهارات والخبرات الأساسية اللازمة للعمل بفاعلية خلال الأزمة. حيث لا بد من توافر كوادر قيادية من ذوي القدرات والمهارات الخاصة لإدارة الأزمات السياسية حيث أن لكل أزمة خصائص وظروف ومعطيات خاصة بها. ولا شك أن سوء الاختيار أو سوء إعداد الكوادر التي ستتعامل مع الأزمة قد يؤدي إلى نتائج سلبية على تطور الأزمة وبالتالي على الدولة كلها.

ويعتقد Popkova وآخرون أن إدارة الأزمات السياسية تتطلب حسن استخدام القدرات المتاحة بالشكل الأمثل وفي الزمان والمكان المناسبين، ولذلك لا بد من تجهيزات تتسجم مع الواقع بما يحتويه من تطورات علمية وتقنية مختلفة حتى يمكن إدارة الأزمة السياسية بنجاح وفاعلية وبالشكل الذي يحقق الأهداف المحددة لإدارة الأزمة، وأضافوا أن إدارة الأزمة في مرحلة تحول نظمي، مع تعاظم تأثير العوامل الدولية كماً ونوعاً، بشكل يحدد مظاهر التغيير الذي تجلبه الأزمة، ولذلك فإن إدارة الأزمة ليست مهمة فقط على المستوى الجزئي، وإنما على المستوى الكلي أيضاً، ولا بد لها من متطلبات، أبرزها (Popkova et al., ٢٠١٧, p. ٣٢٢):

1. **غرفة عمليات إدارة الأزمة السياسية:** مركز لاستقبال المدخلات من معلومات وغيرها وتصدير المخرجات من قرارات وأوامر، وتؤمن لإدارة الأزمة إطلاعاً على جميع تطوراتها، أي أنها تؤمن المعرفة الكافية لفريق إدارة الأزمة السياسية لاتخاذ القرارات المناسبة. لا بد أن تتوفر في هذه الغرفة الشروط والخصائص التالية:
 - أ. مكان مناسب وسري وآمن بعيد عن متناول الأطراف الأخرى في الأزمة. وعادةً ما تكون هناك أكثر من غرفة عمليات لإدارة الأزمة وتستخدم كاحتياط استراتيجي في الوقت المناسب.
 - ب. مؤمنة بشكل كامل، مثل أن تكون بناء تحت الأرض أو من مواد خاصة يصعب تدميرها أو اختراقها أمنياً، ومؤمنة ضد أسلحة الدمار الشامل.
 - ت. مجهزة بأحدث وسائل الاتصال والأدوات اللازمة لإدارة الأزمة مثل الخرائط والمجسمات ومساح العمليات وأجهزة الحاسوب والأجهزة الالكترونية الأخرى المساعدة على تخزين المعلومات وتحليلها ودراساتها للمساعدة في تحديد البدائل والخيارات المتاحة.
 - ث. مناسبة حجماً ومريحة بشكل يؤمن سهولة حركة الفريق المشرف على إدارة الأزمة لمدة زمنية طويلة.
 - ج. تؤمن الرؤية الشاملة والدقيقة لأحداث الأزمة وتطوراتها المستمرة من مختلف الزوايا، وتساعد على إعداد سيناريوهات لكل مرحلة من مراحل الأزمة.

2. **نظم الاتصال الخاصة بإدارة الأزمة السياسية:** تستخدم نظم الاتصال للتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة ضمن الدولة، أو بين الأطراف المعنية مباشرة بالأزمة، أو بين أطراف الأزمة والأطراف الأخرى

المرتبطة بها. ويعتقد كل من Brunetta, Capo, and Vicentini أن نموذج الاتصال الفعال يستخدم لإظهار الخصائص الأساسية للأزمة السياسية وتحديد حجمها وأبعادها وعناصرها وأجزائها، والقوى التي تعينها الأزمة والقوى الحيادية، وتحديد المواقف المختلفة للأطراف المعنية بالأزمة مثل عدم الالتزام والقبول والرفض وكذلك وضع الخطة الاتصالية المناسبة والفعالة التي تسهم في تحقيق الاستقرار المطلوب وإعادة التوازن داخل الدولة وضمان استمرارية مؤسساتها خلال الأزمة، حيث يؤمن نظام الاتصال انسياب المعلومات ودقتها وسرعتها وسلامة تدفقها بين المستويات جميعها كما يلي (Brunetta et al., ٢٠١٧):

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

ب. بين أعضاء وحدة معالجة المعلومات لتفسيرها وتقويم البدائل.

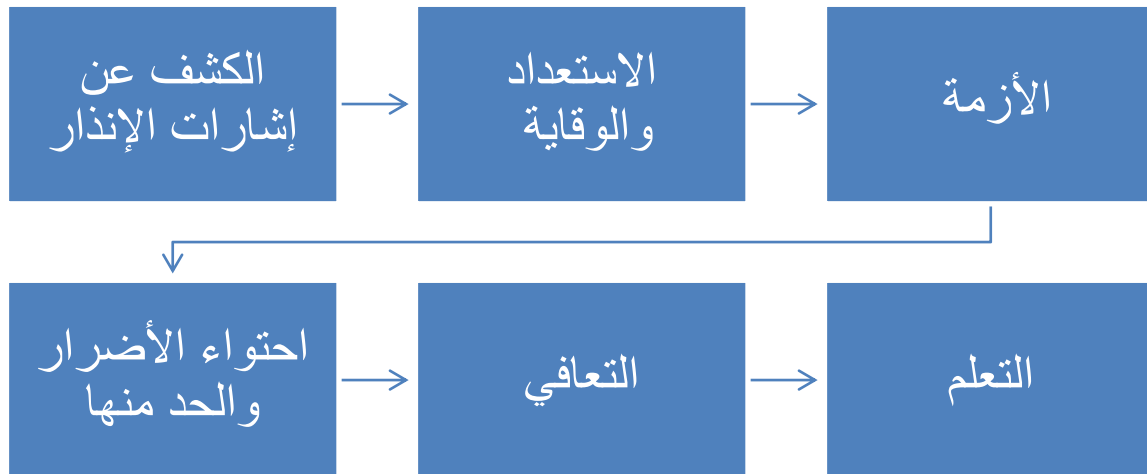
ت. بين الوحدات السابقة والمجموعة المعنية بالإشراف على إدارة الأزمة.

ث. بين قائد الأزمة والدولة الحليفة والصديقة للتشاور في الأزمة.

ج. بين قائد الأزمة والأجهزة التنفيذية المعنية بالأزمة.

ثانياً: إدارة الأزمة السياسية: الخطوات والأساليب

هناك تصنيفات كثيرة لمراحل إدارة الأزمات وأهمها التخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة، عرض Paraskevas نموذج Mitroff لإدارة الأزمات وهو الذي لقب بأبو إدارة الأزمات الحديثة، حيث يتكون نموده من خمس مراحل (أو "ميكانيزمات Mechanisms)، هي: الكشف عن إشارات الإنذار، الوقاية أو الاستعداد، الاحتواء، التعافي، والتعلم وفق ما هو موضح في الشكل (١٨): (Paraskevas, ٢٠١٣, p. ٦٢٨-٦٣٢):



*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Paraskevas, A. (٢٠١٣). *Encyclopaedia of Crisis Management*. In

K. Penuel, M. Statler and R. Hagen (Eds.), Los Angeles: Sage reference. Volume one. P: ٦٢٨-٦٣٢.

الشكل رقم (١٨): مراحل إدارة الأزمة

١. **الكشف عن إشارات الإنذار:** ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل أثراً متكرراً ومتواصلًا من إشارات الإنذار المبكر التي يمكن التقاطها في وقت ما زالت هناك فرصة لمنع حدوثها. فالتحدي الحقيقي لأي مؤسسة ليس فقط الاعتراف بالأزمات ولكن أيضًا التعرف عليها في الوقت المناسب. في مرحلة الكشف عن الإشارات، تركز أنشطة إدارة الأزمات على البحث عن إشارات قد تحذر من حدوث أزمة وعزلها عن الإشارات الأخرى الأكثر طبيعية التي تحدث في العمليات اليومية الطبيعية، ولإنجاز هذه المهمة لا بد من:

- ✓ تطوير شبكة للكشف عن الأزمات تتكون من أجهزة الكشف الفنية والبشرية.
- ✓ التحقق من صحة واختبار موثوقية الكاشفات بانتظام،
- ✓ دعم شبكة الكاشفات بواسطة منصات وقنوات وبروتوكولات اتصالات مناسبة ستنقل الإشارات الملتقطة إلى مركز صنع القرار ، وعادة ما يكون ذلك على مستوى الإدارة العليا.
- ✓ التفسير الدقيق وفي الوقت المناسب للإشارات التي، في كثير من الحالات، جزئية أو غامضة أو ضعيفة.

لكن يختلف كل من Lægreid and Rykkja في إمكانية التنبؤ بالأزمة، ويعتقدان أنه لا فائدة ترجى من منع الأزمة، حتى أنها استراتيجية غير كفوءة، والعنصر الأهم في معالجة الأزمة هو استعمال استراتيجية مرنة فقط، فلا يمكن الاعتماد بشكل كامل على خطط منع حصول الأزمات (Lægreid & Rykkja, ٢٠١٩, p. ٣٥٣). كما أن Fahajan وآخرين اعتبروا أنه لا بد من الاستفادة من أية إشارة إنذار مبكر مهما كانت درجة حساسيتها ومدتها وما تحمله من دلالات خاصة وأنها تشكل الجزء الأهم في عملية التعاطي مع الأزمات، وفي هذا الإطار يشير كل من Fahajan وآخرين إلى ضرورة وضع الخطوات التالية في إطار الإنذار المبكر (Fahajan et al., ٢٠١٨, p. ٥٨):

- أ- إنشاء لجنة متخصصة لنظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات وتمكينها بالأدوات والأنظمة اللازمة.
 - ب- وضع كل السيناريوهات المحتملة لوقوع أزمات متوقعة ومحاكاتها في الواقع.
 - ت- رفع جودة أداء العمل ضمن المؤسسة في إطار أنظمة حاكمة محددة وموضوعية.
٢. **الاستعداد والوقاية:** يمكن أن تكون الدولة إما "عرضة للأزمات" أو "مستعدة للأزمات". على الرغم من أن الإدارة لا يمكن أن تتوقع منع جميع الأزمات من خلال التخطيط، فإن الدولة "المستعدة للأزمات" سيكون لديها فرص أفضل لتفادي الأزمة. ويعتقد كل من Boin, Hart and Kuipers أنه لمنع الأزمة ينبغي الانتباه إلى وجود تهديد ما، وقد يكون هذا صعباً قبل أن تحصل تداعيات الأزمة نفسها، لذلك قد تختلف إدارة الأزمة حول طبيعتها، وعندها لن تكون الإدارة السياسية قادرة على وضع خطة واضحة قبل حصول الأزمة وتصاعد أحداثها، ويتضمن الاستعداد للأزمات (Boin et al., ٢٠١٨):

- a. تخطيطاً منهجياً لإعداد المنظمة للتعامل مع الأزمة،
- b. تحديد الأفراد ونقاط الاتصال، والموارد، والإجراءات التي سيتم تخصيصها خلال حالة الأزمة.
- c. التشكيك في كل افتراض حول ما هو طبيعي أو مستحيل أو سخييف وغير قابل للتفكير من خلال أخذ مواقف الاحتمالات المنخفضة في الاعتبار والاستعداد للسيناريو الأسوأ.

ويرى Baranizini وآخرون أن خطط إدارة الأزمات تعتمد عادةً على "تحليل **Causes, Cs**، **Consequences, Caution and Coping**" يتم فيه تحليل الأزمة المحتملة من حيث الأسباب والنتائج والحذر والتعامل، حيث تتضمن الأسباب: الإخفاقات العاجلة التي قد تؤدي إلى الأزمة والظروف السابقة التي قد تسمح بالفشل لكي تحدث، تشكل العواقب الآثار الفورية والطويلة الأجل، ويشمل الحذر: التدابير المتخذة لمنع أو تقليل تأثير الأزمة المحتملة، ويتضمن التعامل مع التدابير المتخذة للاستجابة للأزمة التي حدثت بالفعل، فهناك ثلاثة أنواع من التمارين التي لا بد من المضي فيها في إطار تحديد وبناء القدرات في مجال الاستعداد والوقاية (Baranizine et al., ٢٠١٨):

- ✓ تمارين الطاولة: التي عادةً ما تشمل موظفي الإدارة العليا بهدف تعريفهم بأدوارهم ومسؤولياتهم في تنفيذ الخطة؛
 - ✓ تمارين وظيفية: عادةً ما تكون أكثر تعقيداً، تتضمن مجموعة من المهام التي تم تنفيذها في "الوقت الفعلي"؛
 - ✓ المحاكاة واسعة النطاق التي تتطوي على وكالات متعددة مع لاعبين حقيقيين في هذا المجال.
- ولابد من تنفيذ هذه التمارين من أجل قياس فعالية التخطيط والتنسيق وقابلية التشغيل وكذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية، وبناء القدرات.

٣. **احتواء الأضرار والحد منها:** خلال مرحلة الاحتواء، تهدف إدارة الأزمات إلى تخفيف المزيد من تصاعد الأزمة والسيطرة على الأضرار الناجمة عنها. يتم ذلك عن طريق محاولة التدخلات في مصدر الأزمة أجل الحد من شدتها والسيطرة على آثارها وحماية الأصول والبنية التحتية. وفي هذا الإطار يشير Canyon إلى أن عملية الاحتواء تكون أثناء الأزمة بما يهدف إلى الحد من الأضرار الحادة والفورية، ومابعد الأزمة بما يستهدف منع الضرر الناجم عن المضاعفات والأزمات الثانوية التي تحدث أثناء عمليات الاستعداد واستمرارية الأعمال، ويعد وجود خطط جيدة الإعداد أمراً ضرورياً لمنع الأضرار التي قد تحدث عندما تبدأ الأزمة في الخروج عن نطاق السيطرة، لأن الإدارة عادةً ما يكون لديها وقت محدود لوضع خطة مكثفة لإدارة الأزمات للتحكم في الضرر بينما تتكشف الأزمة، كما يتضمن احتواء الضرر أيضاً جهوداً وإجراءات

تواصل تهدف إلى حماية السمعة أثناء الأزمة، وتميل مختلف العناصر المشاركة في الإدارة إلى إسناد المسؤولية عن الأحداث السلبية وغير المتوقعة، وهذه الصفات تحدد الطريقة التي يرون بها (Canyon, ٢٠١٣). في هذه المرحلة، يحتاج مديرو الأزمات إلى استراتيجية اتصال واضحة للتأثير على تصور أصحاب المصلحة. إن عدم وجود مثل هذه الاستراتيجية وضعف مهارات الاتصال، إلى جانب عدم فاعلية جهود الاحتواء سيكلف الدولة خسائر متزايدة يصعب ردم فجوتها.

٤. **التعافي:** يهتم بإصلاح الأضرار الناجمة عن الأزمة. خلال هذه المرحلة، تبدأ الإدارة في وضع إجراءات للعودة إلى الحياة الطبيعية، وهي حالة "العمل كالمعتاد". يجب النظر هنا في قضيتين مهمتين. **الأولى** هو ضمان "استمرارية العمل"، **والثانية** تتعلق باستعادة علاقة الدولة مع جميع مجموعات أصحاب المصلحة بعد الأزمة. من الواضح أن هذه المرحلة، مثل الاحتواء، تعتمد اعتماداً كبيراً على المرحلة الثانية، "الاستعداد" والتخطيط الذي حدث أثناءها. ويؤكد Akhmetshin وآخرون كلما أسرعت الإدارة في استئناف عملياتها بعد الأزمة، كلما كان وضعها أفضل أمام منافسيها. ومع ذلك تميل الدول إلى التركيز على الجوانب المادية للتعافي، وتجاهل جوانبها النفسية تماماً. من ناحية أخرى، فإن التعافي السريع يوفر ميزة تنافسية وفرصة لزيادة حصة السوق. ولهذا يلعب الاتصال دوراً محورياً في عملية التعافي. إلا أن عملية الاتصال لا يمكن أن تتم بدون أن يكون هناك تصور شامل لعملية تمكين العاملين في صنع القرار (Akhmetshin, ٢٠١٩).

٥. **التعلم:** تطوير التعلم التنظيمي الخاص بإدارة الأزمات، بدءاً من تجربة الأزمة ونشرها داخل الدولة وصولاً إلى الاستمرارية والتعايش مع ظروفها. عادة، حتى لو كان التعلم المكتسب من حالة الأزمات ذو نطاق محدود، فمن المحتمل أن يؤثر على العديد من جوانب الدولة التي يمكن أن تقلل من تعرضها لهذه الأزمة بالذات. في الأزمات والكوارث الكبيرة، قد ينتج عن التعلم تكيف قائم على المعرفة لا يؤثر فقط على هامش الدولة ولكن أيضاً في جوهر ممارساتها وسياساتها. ويرى كل من Christensen, Lægreid and Rykkja أنه على الرغم من وجود رغبة كبيرة للتعلم من الأزمات إلا أن الأزمات المتسارعة قد تنتج تغييرات

هيكلية وسياسية متسارعة وكبيرة بسبب ثقافة الدولة ومقاومتها للتغيير، بالتالي لا يقتصر التعلم على تقييم نقدي للدروس التي تم تعلمها من الأزمة ولكن أيضاً غرس ثقافة خالية من اللوم حول الأزمة أو أي فشل في الاستجابة باستثناء حالات المسؤولية القانونية، وعادة ما تحصل نتيجة عملية التعلم تغييرات في النظام القائم، لكن قلما يتغير النظام القائم بحد ذاته (Christensen et al., ٢٠١٩, p. ١٤). وفي هذا الإطار تحتاج الدول إلى "مراكز تعلم الأزمات" ذات مستوى عالمي لدراسة الأنماط المرتبطة بالأزمات السابقة (الخاصة وغيرها)، واستخلاص الدروس المهمة منها، والتأكد من أنها ستشكل تخطيط للأزمة من أجل الحد من إمكانات الأزمات المستقبلية.

٦. إعادة التصميم: ينبع إعادة التصميم من التعلم المكتسب من مواجهة الأزمة (سواء بشكل مباشر أو غير مباشر)، ويتعلق بجميع المراحل في نموذج إدارة الأزمات، و يعتمد على التفاعل بين التزام أصحاب المصلحة والالتزام بالإدارة بالتصحيح وقيمتها الأساسية.

من جهتهم عرض كل من Liu, Zhao, and Li نموذج Augustine حول مراحل إدارة الأزمة يتكون من ست مراحل: تجنب الأزمة، الإعداد لإدارة الأزمة، الاعتراف بوجود الأزمة، احتواء الأزمة، تسوية الأزمة والاستفادة من الأزمة، وهو مشابه إلى حد كبير نموذج Moore للاحية أنه ست مراحل مع تغيير بسيط يتعلق ببداية نموذج Moore بمرحلة تتعلق بالمراقبة (Liu et al., ٢٠١٦). على جانب موازي، عرض كل من Ciobanu and Mazilu نموذج Gonzalez-Herrero and Pratt لمراحل إدارة الأزمة وفق مفهوم ينطلق من عرض ثلاث مراحل لإدارة أي أزمة: (١) تشخيص المشكلة القائمة أو الإنذارات، (٢) اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة، (٣) تنفيذ عمليات التغيير وإدارتها (Ciobanu & Mazilu, ٢٠١١). في حين انطلق Koushafard في نموده لعرض مراحل إدارة الأزمة من كيفية إدارة العوامل التي تساعد في التخفيف والتعامل مع الأزمات، وقسمها إلى: ضغط الوقت وإدارته، قضايا رقابية، ومخاوف التهديدات، ومحددات خيار التعامل والرد (Koushafard, ٢٠١٣)، إلا أن كل من Avery, Lariscy, & Hocke حددوا ثلاث مستويات كلية ضمن نموذج ثلاثي: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة (Avery et al., ٢٠١١) وهو

يتقارب مع نموذج Gonzalez-Herrero and Pratt لناعية أنه عرض لدورة حياة الأزمة، من جهته حدد شذود خطوات متكاملة للتعامل مع إدارة الأزمات هي (شذود، ٢٠٠٢، ص. ٢٠٥):

1. **تكوين تصور عام للأزمة السياسية:** طالما أن الأزمة السياسية ظاهرة معقدة فيجب الانطلاق من فهمها في تحديد العوامل المشتركة بين الأطراف المعنيين بها ومعرفتها بدقة، ومن ثم تحديد امتداداتها وترابطاتها المختلفة كما يلي:

أ. تحديد أسباب الأزمة السياسية: التمييز بين الأسباب الأساسية والثانوية، والداخلية والخارجية، والصلة بين هذه الأسباب.

ب. تحديد القوى التي صنعت الأزمة السياسية: التعرف على هذه القوى ومعرفة طبيعتها وحجمها والمصادر الداعمة لها ونسبة قوة كل منها إلى الأخرى، وقدرة كل منها على المناورة والحركة والحصول على روافد جديدة داعمة لها وتحديد القوى الظاهرة والكامنة.

ت. تحديد طبيعة الأخطار التي تحملها الأزمة السياسية وتكاليف استمرارها وتفاعلها ومدى تأثير ذلك كله على أطراف الأزمة.

ث. تحديد المدى الذي وصلت إليه الأزمة السياسية في مسار تطورها.

ج. ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة في الأزمة السياسية وتطوراتها حسب خطورتها.

ح. تحديد القوى المؤيدة والمعارضة لأطراف الأزمة السياسية.

خ. تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن استخدامها في الوقت المناسب من قبل أطراف الأزمة السياسية.

2. **تحليل البيئة الخارجية:** مجموعة العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأزمة السياسية وتقع خارج حدود الدولة

المعنية أو المؤسسة، من اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية وقانونية ودولية. يقوم بتحليلها فريق مختص بإدارة الأزمة لتحديد الترابط والتأثير المتبادل بين البيئة الخارجية والأزمة السياسية نفسها، ويشمل ذلك تحديد التصرفات التي يجب اتباعها، أو تجاهل الوضع القائم وتوقع المخاطر وتحديد الفرص القائمة. كل ذلك

بهدف الوصول إلى جوهر الأزمة السياسية وماهيتها مع إمكانية الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، والحد من الأخطار القائمة والمحتملة. ويوفر هذا العمل الوقت اللازم للتخطيط للأزمة والاستجابة لها، ويوفر جهاز إنذار مبكر ضد المخاطر، ووضع استراتيجيات أفضل للتعامل والتلاؤم معها.

3. **تحليل البيئة الداخلية:** التعرف على قدرات الدولة المعنية بالأزمة السياسية، وتحديد مرتكزات القوة التي يمكن استخدامها بفاعلية لاستغلال الفرص المتاحة، أو مظاهر الضعف لمواجهة التهديدات القائمة في البيئة الخارجية. يتم تحليل نواحي القوة والضعف وتشخيصها ضمن كل قطاع على حدة ثم على مستوى الدولة الاستراتيجي، حيث اعتبرت Popkova وآخرون أنه من المستحيل استخدام نماذج إدارة الأزمة على المستوى الجزئي في إدارة الأزمة على مستوى الوطن، خاصة وأن التهديدات مختلفة ومرتكزات القوة مختلفة (Popkova et al., ٢٠١٧, p. ٣٢٢).

4. **حشد القدرات والطاقات القائمة والممكنة:** تتطلب الإدارة الجيدة والفاعلة للأزمة السياسية حشد الموارد المتاحة وتعبئتها وتفعيلها من خلال:

أ. تحديد الموارد والقدرات المتاحة وتحديد الاحتياطي الاستراتيجي الذي تستمد منه الأزمة السياسية متطلبات استمراريتها أيضاً.

ب. تحديد الأدوات والوسائل المناسبة القادرة على تنظيم هذه القدرات وحشدتها، وتوجيهها في الزمان والمكان المناسبين لصالح الأزمات القائمة والمحتملة، وتحويلها إلى نوعية جديدة فاعلة ومؤثرة.

ت. امتلاك رؤية شمولية لهذه القدرات والإمكانيات والربط بينها وبين التطورات القائمة والمحتملة للأزمة السياسية من خلال الاستخدام الأمثل لهذه الموارد آخذاً بالحسبان التطورات القائمة والمستقبلية. من الضروري معرفة الإمكانيات القائمة لتحديد القوة العامة للدولة وتقييمها كمقدمة لضبط تصرفاتها وسلوكها خلال الأزمة، والمهم هنا فاعلية هذه الإمكانيات وتأثيرها أكثر من مجرد توفرها، وثمة عوامل مختلفة تؤثر على ذلك منها العوامل الملموسة مثل القدرات المتاحة، والمال، والمعلومات، والزمن، والحلفاء

السياسيون وطبيعة النظام السياسي، وانتظام عمل المؤسسات، ومنها عوامل غير ملموسة مثل خصائص القيادة السياسية.

5. **تحليل الفجوة الاستراتيجية وتحديد مظاهرها:** إن التحليل الاستراتيجي لوضع الدولة في مواجهة الأزمة السياسية وتحديد مظاهر القوة وعوامل الضعف، والتعرف على الفرص والمخاطر الرئيسة خلال الأزمة يشكل عاملاً رئيساً في تحديد الفجوة الاستراتيجية، وبالتالي التنبؤ بالنتائج التي يمكن تحقيقها من خلال التعامل مع الأزمة السياسية، ومقارنة تلك النتائج مع الأهداف الأساسية المحددة على مستوى الدولة. تمثل تلك الفجوات الاستراتيجية أهم المشكلات التي يجب على القيادة المختصة بإدارة الأزمة السياسية إيجاد حل لها.

6. **تحديد الأهداف:** لتحقيق الأهداف لا بد من تحديدها بدقة من خلال تخصيص الإمكانيات والقدرات الضرورية اللازمة للتعامل مع الأزمة السياسية، التي تعبر بحد ذاتها عن أهداف ومصالح لأطراف متناقضة ومتعارضة، وتحقيق أهداف أي طرف يعني بالضرورة تغييراً للطرف الآخر، وأحياناً تكون الأزمة السياسية بلا هدف بل مجرد مظاهر اضطرابات وعدم استقرار. تحديد الهدف يجعل الدولة تنظر إلى ما تريد تحقيقه أو تجنبه، وهذا يتطلب المفاضلة بين الإمكانيات المتوفرة والتضحيات القليلة المفروضة والنتائج المرجوة، ولذلك ينبغي على القائد التمييز بين (Darling & Young, ٢٠١٨):

- أ. الأهداف الرئيسة أو الأساسية.
- ب. الأهداف الفرعية أو الثانوية. فلا يتعارض بعضها مع بعض أو مع الاستراتيجية العامة.
- ت. ترتيب الأهداف حسب أهميتها بحيث تكون متناسقة متكاملة فيما بينها، وتحديد كل هدف من الأهداف الفرعية لنشاط معين.
- ث. التمييز والتحديد بين الأهداف التي تحققت والمطلوب تحقيقها.
- ج. التمييز بين الأهداف التي يمكن تحقيقها والأخرى التي يصعب تحقيقها خلال الأزمة.
- ح. التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية خوفاً من الفشل في تحقيقها بما يقود إلى مزيد من الفشل والإحباط.

وأكد أنه لتحقيق الأهداف خلال إدارة الأزمة السياسية لا بد من تنفيذ الخطوات الرئيسية التالية (Darliing)

:(& Young, ٢٠١٨)

1. **الحركة السريعة والمبادرة:** لا بد من الحركة السريعة خلال الأزمة السياسية لكنها يجب أن تكون محسوبة

بدقة ومنسجمة مع الأزمة نفسها ومع الأهداف والوسائل المتاحة، كما تتطلب التخلص من المشكلات والعوائق وعدم النظر إلى الماضي وإنما التركيز على المستقبل فقط.

2. **تنظيم القوى المتاحة القادرة على التعامل مع الأزمة السياسية:** لا بد من التعامل بواقعية شديدة مع

الإمكانات والقدرات المتاحة بمظاهرها المختلفة، وذلك بإعادة توظيفها وحشدتها وتعبئتها بشكل سليم، وتحديد المسؤوليات المنسجمة مع الخبرات والمهارات والكفاءات اللازمة.

3. **المفاجأة:** كلما كانت المفاجأة كبيرة كلما كانت نسبة النجاح في إدارة الأزمة السياسية أكبر، فذلك يركز

على سرية العمل بقصد عدم إفساح المجال للقوى الأخرى للتعامل بفاعلية مع الأزمة.

4. **المشاركة والتعاون:** توحيد التفكير والوعي لدى الجميع، وتنمية حس الإبداع والابتكار من أجل مضاعفة

فعل الأفراد وعملهم، وبما أن الجهات المشاركة في تنفيذ الهدف والمتعامل مع الأزمة السياسية متعددة ومتنوعة، لا بد من قيادتها بطريقة سليمة تحقق تعاوناً شاملاً ومشاركة فاعلة، أكدت Popkova أن الأدوات

الأكثر أهمية في التغلب على عنصر عدم اليقين أثناء حصول الأزمات بهدف زيادة فعالية إدارة الأزمات هو

تعزيز التفاعل والتعاون بين الدولة وجماعات المصالح غير الحكومية، ونقطة الارتكاز في ذلك هي نوعية

القيادة وأسلوب عملها وطبيعة أدائها في تحقيق مستوى عال من التعاون بين جميع القطاعات المشاركة في

الأزمة السياسية وتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بطاقتهم الكاملة والتعاون الوثيق فيما بينهم ومع

قيادتهم، وهذا يتطلب (Popkova, ٢٠١٧, p. ix):

أ. إدراكهم الأهداف المحددة من الأزمة.

ب. تفهم كل فرد أو مجموعة دورها الكامل في الأزمة.

ت. تنمية حس المسؤولية الجماعية للتعامل مع الأزمة.

٥. **السيطرة:** ترتبط سيطرة القائد على الأزمة السياسية بمقدار سيطرته وتحكمه بحركة القوى والأدوات التي يستخدمها للتعامل مع الأزمة. من أبرز العوامل التي تؤدي إلى فقدان السيطرة: فقدان المرونة، وتوجيه النقد بشكل دائم، والتهرب من المسؤولية والقاؤها على الآخرين، واستخدام أسلوب التهديد، والتشكيك في ولاء الفريق المشارك في إدارة الأزمة.

٦. **المرونة:** إحدى سمات القائد الناجح في إدارة الأزمة السياسية لتحقيق الهدف، وتتمثل المرونة في أنها عملية موازنة بين الجهد المبذول، والوقت المحدد والمطلوب من جهة، ومدى التأثير على الهدف الرئيسي من جهة ثانية. وتبرز هنا أهمية الوقت، حيث تكون الأطراف المعنية بالأزمة في سباق مع الزمن، من خلال تحديد القضايا الأساسية المؤثرة على الهدف الرئيس الذي ينبغي تحقيقه، والقضايا الفرعية والثانوية ذات التأثير الضعيف على الهدف.

٧. **التعامل مع الواقع واغتنام الفرص:** تعتقد Caterina أن الأزمة ليست مجرد عائق وإنما فرصة، وحافز للتغيير والتعديل والتحسين، حتى أنها تصبح أداة للإدارة والحكم لمعالجة الآثار التي سببتها، ويكون ذلك من خلال التعامل مع الواقع القائم بتطورات مختلفة، والتكيف مع أي حدث أو تطور بسرعة دون إضاعة الوقت واليأس (Caterina, ٢٠١٩, p. ٢٢٥-٢٢٦). وهنا يتطلب الأمر الابتكار والإبداع لوسائل وصيغ جديدة تستجيب لهذه التطورات، وتغتني الفرص الجديدة المتاحة في هذا الإطار. والفرصة هي الاستفادة من الواقع الحالي من أجل المستقبل، والفرصة خلال الأزمة السياسية هي البحث عن الممكن في إطار الواقع ومحاولة تحقيقها والاستفادة منها. أو محاولة تهيئة الفرصة وإيجادها والمساعدة على ظهورها. والنجاح في استغلال الفرصة يعني عدم الاستسلام للأزمة والوقوع في اليأس والانقياد.

٨. **الروح المعنوية العالية:** يبرز هنا دور القائد في الحفاظ على الروح المعنوية العالية خلال الأزمة السياسية، وهذا يتطلب منه بصيرة قوية لتطويق تسرب الخوف إلى العاملين معه في الأزمة. وقد يأخذ الخوف مظاهر حسية وملموسة عديدة يدعمها عدم المصادقية، وصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة، وعدم الوعي

بأهمية القرارات أو الأهداف وضرورة تحقيقها. وانخفاض الروح المعنوية يزيد من المظاهر السلبية في الأزمة تجاه الأحداث وضعف المشاركة، وعدم الثقة بالنفس، وضعف جودة الأداء وانعدام الإبداع.

٩. **عنصر الوقت:** أحد أهم المتطلبات الحاكمة لإدارة الأزمات السياسية والتعامل معها، ولذلك فإن إدارة الوقت مرتكز أساسي في إدارة الأزمات. للوقت دور محوري في التعامل مع الأزمة من خلال تأثيره على طبيعة إدراك الأزمة، وتحديد وسائل التعامل معها والإجراءات اللازمة لمواجهتها، وكلما كان الوقت متاح محدوداً كان عامل السرعة في التعامل مطلوباً. عادةً ما تكون قدرة القائد وفاعليته أكبر في مواجهة الأزمة السياسية إذا ما أحسن تقدير عامل الوقت وأهميته وتأثيره على كيفية التعامل مع الأزمة.

لا بد من حل الأزمات السياسية من خلال صياغة منظومة وقائية تعتمد على الابتكار والتدريب والتعلم، وقد أكد السلامة أن هناك نوعان من أساليب حل الأزمات السياسية، الأول معروف ومتداول ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والآخر عبارة عن طرق لا تزال قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية (السلامة، ٢٠١٩، ص. ٩٤):

أولاً: الطرق التقليدية، وأهمها:

١. إنكار الأزمة السياسية: ممارسة تعنيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها، تستخدم هذه الطريقة في الأنظمة الشمولية التي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في نظامها السياسي والإداري.

٢. كبت الأزمة السياسية: أي تأجيل ظهورها، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها، أو تأجيل الإعلان عن وجودها.

٣. إخماد الأزمة السياسية: طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

٤. بخس الأزمة السياسية: التقليل من شأن الأزمة وتأثيرها ونتائجها وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة لكن لا تكون هامة.

٥. تنفيس الأزمة السياسية: تنفيس البركان حيث تلجأ الإدارة إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

٦. تفريغ الأزمة السياسية: إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسة والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل خطورته، ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

✓ مرحلة الصدام: المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة السياسية لمعرفة مدى قوتها وتماسك القوى التي أنشأتها.

✓ مرحلة وضع البدائل: يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

✓ مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على تساؤلات عدة مثل ماذا يريد أصحاب الطرف الآخر، وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما نريد؟ ما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

٧. عزل قوى الأزمة السياسية: تعتقد Caterina أنه ينبغي على مدير الأزمة أن يقوم برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها من أجل منع انتشارها وتوسعها، وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها، خاصة في ظل العولمة والعلاقات الدولية المشتبكة التي شكلتا قناتين أساسيتين لانتشار وتوسع الأزمات السياسية (Caterina, ٢٠١٩, p. ١٠٣).

ثانياً: الطرق غير التقليدية، وأهمها:

١. فرق العمل: من أكثر الطرق استخداماً حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب، وتكون الفرق إما مؤقتة أو دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الازمات وأوقات الطوارئ.

٢. الاحتياطي التعبوي: يتم تحديد مواطن الضعف والتهديدات التي تشكل مصادر الأزمات السياسية فيتم تكوين احتياطي وقائي من الإجراءات والقرارات التي يمكن استخدامها إذا حصلت الأزمة، خاصةً من ناحية القرارات الاقتصادية التي يكون لها انعكاسات سياسية تؤثر على سلوك القاعدة الشعبية.

٣. المشاركة الديمقراطية: من أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة السياسية بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وخطورتها وكيفية التعامل معها بين القائد والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

٤. الاحتواء: محاصرة الأزمة السياسية في نطاق ضيق ومحدود جغرافياً، حيث يتم استخدام الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

٥. تصعيد الأزمة السياسية: تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغوط الأزمة السياسية.

٦. تفريغ الأزمة السياسية: حيث يكون لكل أزمة مضمون سياسي معين يكون له انعكاس حزبي أو اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو إداري أو غيرها، وتكون مهمة القائد إفقاد الأزمة السياسية لهويتها ومضمونها، بالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة: التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها، تزعم الضغط الأزمومي ومن ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

٧. تفتيت الأزمات السياسية: في حالة الأزمات الشديدة والخطيرة، تعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة السياسية لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، من ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة ومكاسب لهذه الاتجاهات المتضاربة مع استمرار التحالفات الأزمومية، هكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

٨. تدمير الأزمة ذاتياً: أي تفجير الأزمة السياسية من الداخل، من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الالتزامات ويطلق عليها المواجهة العنيفة، أو الصدام المباشر وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها، وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل.

٩. احتواء وتحويل مسار الأزمة السياسية: تستخدم مع الالتزامات بالغة العنف التي لا يمكن وقف تصاعدها. يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة واحتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها، والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

ويشير Witcher إلى أهمية مواكبة التغيير فعندما تأتي الحاجة، ربما بسبب الأزمة، يكون من الصعب على قائد وفريق جديد تنفيذ برنامج التغيير، حيث أشار في هذا الإطار إلى سلسلة من ثماني مراحل لقيادة التغيير الاستراتيجي والثقافي، ويؤكد على أن أي فشل في حملها سيؤدي إلى الفشل في تغيير البرامج والانجرار في الأزمة أكثر فأكثر (Witcher, ٢٠٢٠, p. ١٠٣-١٠٤):

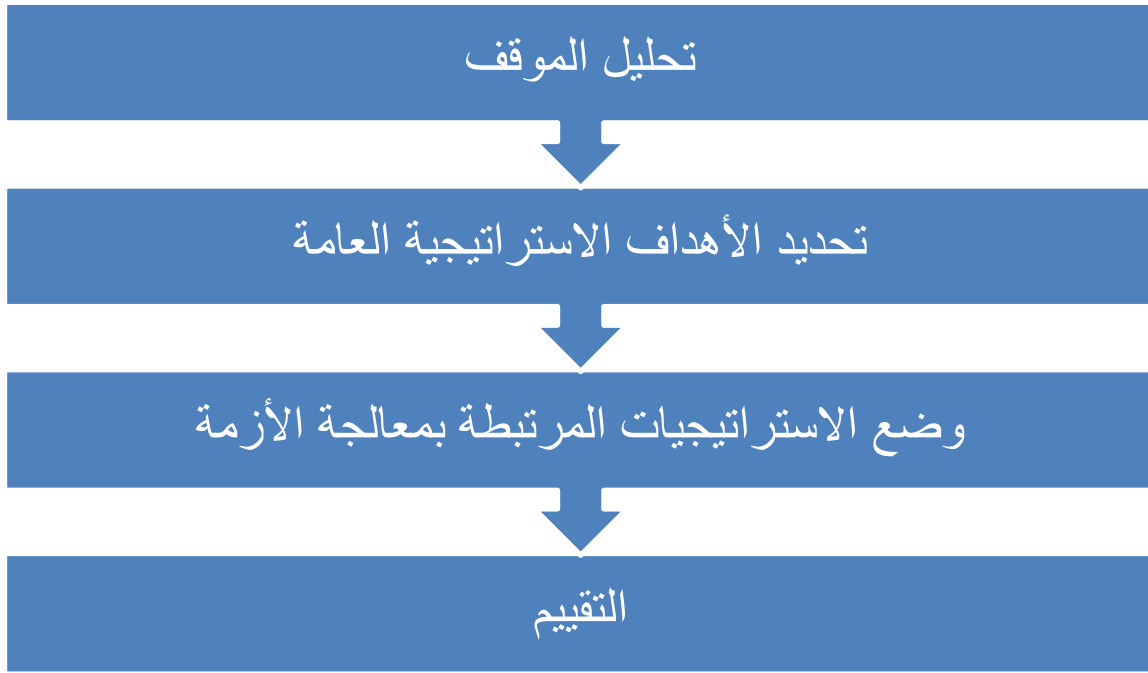
١. توفر الإرادة: وإدراك الحاجة إلى التغيير، والعمل إلى إدراك الحدث بسرعة بينما يكون الدافع قوياً.
٢. وضع خطوات توجيهية: عبر تأسيس فريق عمل لديه القوة (الصلاحيات) الكافية لدفع التغيير.
٣. تطوير رؤية لمواجهة الأزمة: تغيير الاتجاه لتطوير استراتيجيات تحقيق الرؤية.
٤. ضمان التواصل لترويج التغيير: يحتاج أكبر عدد ممكن إلى فهم الرؤية وقبولها من خلال الاستراتيجيات المرتبطة بها - يجب توصيل الرؤية بكافة الوسائل الممكنة.
٥. تمكين مقومات مواجهة الأزمة: عبر إزالة العقبات التي تحول دون التغيير؛ تغيير النظم والهيكل التي تقوض الرؤية بشكل خطير؛ تشجيع المخاطرة والأفكار والأنشطة والإجراءات غير التقليدية.
٦. تحقيق نتائج ملموسة على الأمد القصير: عبر خطة للإنجازات التي يمكن بسهولة أن تكون مرئية ومتابعة مع هؤلاء للاعتراف بإمكانية الحل.
٧. ضمان المصداقية: فالحفاظ باستمرار على المصداقية المتزايدة للتغيير وتوظيفها والترويج وغيرها من الأدوات التي تساعد في تنفيذ الرؤية؛ تنشيط عملية التغيير مع مشاريع جديدة وخطوات عملية.

٨. دمج التغييرات في الثقافة: يجب النظر إلى الطرق الجديدة لتنفيذ الإجراءات للمقارنة الإيجابية مع الطرق التقليدية؛ وتوضيح سلوكيات المواطنة الجيدة؛ وتطوير الوسائل لضمان تنمية الحلول والاستقرار المستدام.

واعتبرت Caterina أنه من الصعب جداً تتبع مخطط عملي لمواجهة الصعوبات والمخاطر التي تترافق مع الأزمات السياسي، لأن البدائل والاحتمالات التي يتضمنها المخطط متعددة ومتنوعة ومختلفة، كما أن ردود أفعال الأطراف المشتركة في الأزمة متعددة، وأخيراً قد تخرج تطورات الأحداث عن الإطار المرسوم أو المتوقع، وأكدت أن الأزمات السياسية ليست ظواهر موضوعية تحدث في زمان ومكان محدد، إنما على العكس تماماً عادةً ما يتبارى المدراء في تقدير الخطوات والبدائل اللازمة لإدارة الأزمة السياسية من وجهات نظر مختلفة (Caterina, ٢٠١٩, p. ١٠١).

لذلك، أضافت، أنه يجب أن تتباعد المخططات عن الصيغ الجامدة، والنماذج الجاهزة المسبقة، لكل أزمة سياسية خصائصها المميزة ولا بد من تحديد مؤثراتها المختلفة بدقة وموضوعية للابتعاد عن المفاجآت وتطوير المجهول الذي قد يواجه عملية التنفيذ. فالمخطط مجرد أداة للحركة والفعل، ووسيلة لتحقيق أهداف محددة تتجسد في مجموعة من الإجراءات والأعمال المنظمة من خلال الدقة في تحديد المهام، وتوزيع الأدوار للجهات التي تشرف على إدارة الأزمة السياسية في إطار من التكامل وفق البرنامج الزمني الموضوع (Caterina, ٢٠١٥, p. ٢٤٩-٢٥١):

١. تحليل الموقف: فعلمية تحليل الظروف المحيطة عامل حيوي في تحديد مسببات الأزمة وجذورها.
٢. تحديد الأهداف الاستراتيجية العامة: فالأهداف الأساسية للاستقرار، وتحقيق النمو تتطلب وضع رؤية محددة تجاه الالتزام بالقيم والمؤسسات بما يستهدف الاتفاق على خطوط عريضة في إطار معالجة الأزمة.
٣. وضع الاستراتيجيات المرتبطة بمعالجة الأزمة: بما يستهدف معالجة جذورها ومسبباتها.
٤. التقييم: في إطار الموارد المؤسسية المتاحة والإجراءات المتخذة ليصار إلى لمس متغيرات حقيقية في إطار معالجة الأزمة.



*المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: Caterina, D. (٢٠١٩). *Struggles for Hegemony in Italy's Crisis Management: A Case Study on the ٢٠١٢ Labour Market Reform*. Germany: Springer International Publishing. PP: ٢٤٩-٢٥١.

الشكل رقم (١٩): متطلبات إدارة الأزمة السياسية

في إطار مماثل، يعرض كل من Zamoum and Gorpe في عرض شمولي النماذج المستخدمة في حل الأزمات والتي تتقاطع في نواحٍ مع الطرق التقليدية-، حيث يكشف تحليل تم إجراؤه من قبل الباحثين عن الأطر النظرية لإدارة الأزمات. النظريات التي يتم تطبيقها في أبحاث الاتصالات في الأزمات هي نظرية التواصل في المواقف، ونظرية إدارة الأزمات، ونظرية استعادة الصور، ونظرية الاعتذار، ونظرية الإسناد، ونظرية الطوارئ، ونظرية الحالة، والنظرية التنظيمية والبحث كما وجد الباحثون نظريات أخرى مثل نظرية التميز، ونظرية الانتشار والابتكار، ونظرية الكشف عن الذات، ونظرية الفوضى، ونظرية السلع الأساسية، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية ما بعد الحادثة، ونظرية التوجيه المشترك. وعلى اعتبار أن نظريات إدارة الأزمات هي من العلاقات العامة والإدارة وتشمل بعض النظريات الخطابية مثل استعادة الصور ونظرية الاعتذار؛ يمكن عرض النظريات التالية (Zamoum & Gorpe, ٢٠١٨):

١. **نظرية التواصل حول الأزمة الظرفية:** هي أن المنظمات يجب أن تستجيب استراتيجياً لحالة الأزمة على أساس فهم كيف يعين الجمهور المسؤولية عن الأزمة. إذا كان الجمهور يرى أن الأزمة ستكون أكثر تعقيداً في ذلك الحين، فإنهم يعززون مسؤولية أكبر إلى المنظمة والعكس صحيح.

٢. **نظرية الحالة:** إدارة القضايا هي القدرة على فهم تعبئة، وتنسيق، وتوجيه جميع وظائف صنع السياسات والاستراتيجيات، وجميع مهارات العلاقات العامة، نحو تحقيق هدف واحد: المشاركة الهادفة في إنشاء سياسة عامة تؤثر على المصير الشخصي والمؤسسي. فالقضية والأزمة لها علاقات متبادلة. يمكن أن تخلق مشكلة ما أزمة، وفي الوقت نفسه، يمكن أن تخلق الأزمة مشكلة للتعامل معها. إذا لم تتم معالجة هذه المشكلة بفعالية، فقد تتحول إلى أزمة. بمعنى آخر، إذا تمت إدارة المشكلة بطريقة فعالة، فمن غير المرجح أن تتحول إلى أزمة. لذلك، في عملية إدارة القضايا، هناك حاجة لاستباق القضايا الناشئة. يمكن اعتبار هذا المسح بمثابة تخطيط ما قبل الأزمة.

٣. **نظرية استعادة الصورة (نظرية الإصلاح):** استراتيجيات استعادة الصورة هي استراتيجيات لإصلاح السمعة يمكن استخدامها بعد الأزمة، ويتطلب الحل الناجح للأزمة التواصل الصادق والأخلاقي في أوقات الأزمات. تقدم نظرية استعادة الصور العديد من استراتيجيات الاستجابة للأزمات، ويمكن أن يتراوح ذلك بين "الرفض" و"التهرب من المسؤولية" و"تقليل الإهانة" وهناك العديد من الخيارات للاختيار من هذه الاستراتيجيات. تنطلق النظرية من أن الهجوم يمكن أن يهدد السمعة (الصورة)، ويعتبر الاتهام بالفعل المسيء أو بالمسؤولية عن الفعل تهديداً للسمعة، وتستخدم النظرية وسائل التواصل للدفاع عن تلك السمعة.

٤. **نظرية الاعتذار:** استراتيجية أخرى للاستجابة، حيث تشرح المنظمة بوضوح وتحاول إقناع أصحاب المصلحة بأنه صحيح أو أن الإجراءات فيها خلل ما؛ ويمكن استخدام أربع استراتيجيات عندما يتم اتهام إحدى المنظمات بالخطأ. وهي الإنكار (لا تشارك في أي عمل خاطئ)، أو تعزيز (تذكير الأشياء الجيدة التي تم القيام به)، أو التمايز (إزالة الإجراء من محتواه السلبي)، أو تجاوز (ضع العمل في سياق جديد ومناسب).

٥. **نظرية الإسناد:** تؤكد على بعد التواصل والإعلام وأهمية دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وهذا ما يفسر كيف يفهم الأفراد الأحداث، فعندما يحصل حادث سلبي، يحاول الأفراد تحديد سبب حدوثه، وهنا يتم نسب المسؤولية عن الأحداث، وعند تطبيقها على الأزمات، سيقوم أصحاب المصلحة بتحديد مسؤوليات الأزمات إما داخلياً (المنظمة) أو خارجياً (العوامل البيئية).

٦. **نظرية الطوارئ لإدارة الصراعات:** تحاول أن تشرح كيف أن تواصل المنظمة مع مجموعاتها العامة وأنواع العوامل المختلفة التي لها تأثير على هذا التواصل يمكن أن يسهم في كيفية استجابة المنظمة للمنافسة والصراعات مع الأطراف الأخرى، وتوضح نظرية الطوارئ المطبقة على الأزمات التشابه بين المواقف واستراتيجيات الاستجابة للأزمات لإصلاح الصورة.

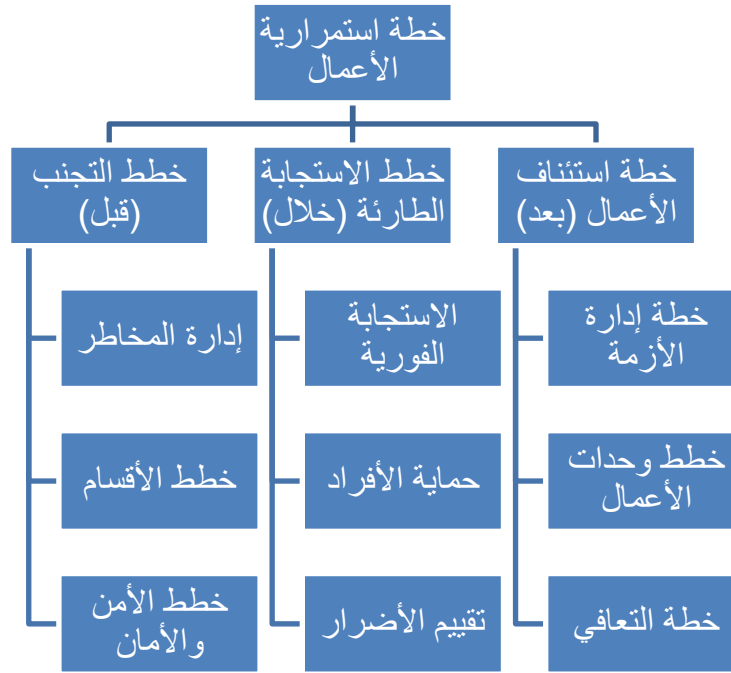
يلاحظ الباحث أنه وعلى الرغم من اختلاف الطرق التقليدية عن الطرق غير التقليدية، إلا أن السياق العام لمواجهة الأزمات يفترض وجود إجراءات محددة تتضمنها إدارة الأزمات، وتقوم تلك الإجراءات على تحليل المواقف وتقييمها والاستجابة العاجلة لها، وهنا تبرز ضرورة وضع أسس ومعايير واضحة لآلية مرنة للاستجابة للأزمات تنطلق من التحليل المستمر للمعطيات في ظل خصائص الأزمات السياسية المتمثلة في ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار، والمفاجأة في تسارع أحداثها وتطوراتها، والاحتمالية الكبيرة والواسعة أمام حصول أحداث عنيفة قد تشكل تهديداً كبيراً للقيم الأساسية في الدولة.

ثالثاً: إدارة الأزمات السياسية: النجاح والاستراتيجيات

بعد استعراض طرق وأساليب إدارة الأزمات، لا بد من التأكيد على أن نجاح إدارة الأزمة في تحييدها أو تحييد تداعياتها السلبية يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية: صانع القرار، والتوقيت، والاتصالات. إن غياب أي من هذه العناصر الثلاثة، أو انخفاض كفاءة أحدها قد يعرض إدارة الأزمة للفشل، وبالتالي تعاضم الآثار السلبية للأزمة وعدم القدرة على جني أي من منافعها. ويشير Cavaliere إلى الإستراتيجية على أنها فن تصميم خطط الطوارئ للأزمات، ويجب أن تشتمل على الميزات الرئيسية الثلاث التالية (Cavaliere, ٢٠١٣, p. ٣٤٩-٣٥٠):

١. الإدارة العليا: ينبغي تصميم خطط الأزمات من قبل خبراء يتمتعون بخبرة واسعة.
 ٢. التخطيط: يجب أن يتكون تصميم الخطة من تحليل لمجموعة واسعة من المخاطر المحتملة، وتجدر الإشارة إلى أن تنفيذ الاستجابة يجب أن يستند إلى التنبؤ بالأحداث المتعلقة بالنتائج المترتبة عليها.
 ٣. التدريب: تدريب المشغل وهو شرط أساسي لنجاح الخطة والمساعدة في فهم مفاتيح حل الأزمة.
- ويتابع Cavaliere إلى أنه من الأفضل إدارة حالات الأزمات بموجب إجراءات التشغيل القياسية (SOPs)، ويجب إبراز هذه الإجراءات خلال مرحلة التخطيط، فالتخطيط هو أساس الحصول على استراتيجية جيدة للاستجابة، وفي هذا الإطار لابد أن تقي الخطة بالمعايير التالية:

١. يجب أن تكون بسيطة، بحيث يفهما جميع المستجيبين لها.
 ٢. يجب على جميع المستجيبين ممارستها من خلال التدريب.
 ٣. يجب أن تكون الخطة متوافقة مع النظم والمؤسسات الموجودة.
- ويؤكد Engemann على عملية نمذجة المخاطر حيث يوضح أنه لابد أن يتم عرض عملية تقييم الخطط واتخاذ القرارات بشأنها: (١) تحديد إطار الأزمة، (٢) تحديد الأهداف، و (٣) تحديد البدائل، (٤) تطوير نموذج لاتخاذ القرار، (٥) عملية جمع المعلومات وتحليلها. ولابد من تطوير الخطة حيث يجب أن تشمل على ثلاثة مجالات للمخاطر: الطبيعية والتكنولوجية، حيث يعد إكمال خطة شاملة للتعامل مع الأزمات خطوة رئيسية نحو منع الكوارث، ومع ذلك، من الصعب التنبؤ بجميع الأزمات التي قد تحدث ما لم يتم اختبار الخطة (Engemann, ٢٠١٨, p. ١٥). وتؤكد Caterina، من جهتها، أهمية التعاون والتنسيق في إدارة الأزمات، مشيرةً إلى أن عدم تعاون الأجهزة الحكومية مع جماعات المصالح خلال الأزمة السياسية يمثل مبدأً أساسياً للفشل في إدارتها، وعلى العكس يسهم التعاون في تحقيق فاعلية القدرات والإمكانات المتاحة، والتغلب على مظاهر الفوضى والاضطراب (Caterina, ٢٠١٩, p. ١٤٩). كما يعرض Devlin (٢٠٠٧) في معرض حديثه عن التخطيط والتنفيذ لإدارة الأزمات خطة استمرارية الأعمال وكيف يمكن الاستفادة منها في إطار مواءمتها لخطة إدارة الأزمة، التي يمثلها الشكل الآتي (Devlin, ٢٠٠٧, p. ٤٥):



*Source: Devlin, E. (٢٠٠٧). Crisis Management Planning and Execution. New York: Auerbach Publications. P: ٤٥.

الشكل رقم (٢٠): خطة استمرارية الأعمال

توضح الخطة المعروضة أعلاه، متطلبات أساسية يجب أن يتم التأسيس عليها بشكل مسبق ووضع بروتوكولات واضحة في إطار التقليل من احتمالية أو الحد من آثار الأزمات.

كما يعتقد Hart وآخرون أنه يمكن استخدام استراتيجيات محددة في المراحل الأولى من الأزمة السياسية، ثم تغيير هذه الاستراتيجيات في المراحل اللاحقة من تطور الأزمة تبعاً للهدف المراد تحقيقه، ومدى تناسب الاستراتيجية والإمكانات المتاحة. وغالباً ما تستبدل الاستراتيجية عندما تفشل في التعامل مع الأزمة السياسية، ويجسد اختيار الاستراتيجية المناسبة سرعة استجابة القيادة وكفاءتها في التعامل مع الأزمة. ترتبط الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الأزمات بمستوى الأزمة وطبيعتها ومضمونها، وهذا يتطلب من إدارة الأزمة التوظيف الأمثل لعناصر الاستراتيجية الأساسية، ولا سيما الأساليب السياسية الدبلوماسية والعسكرية خلال الأزمة السياسية (Hart et al., ٢٠٠٨). وصنف كل من Brunetta, Capo, and Vicentini الاستراتيجيات المتاحة في إدارة الأزمات السياسية ضمن مجموعتين (Brunetta et al., ٢٠١٧):

❖ **استراتيجيات هجومية:** مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن لإدارة الأزمة السياسية استخدامها وتوظيفها

لصالح الدولة المعنية بالأزمة ومن أبرزها:

1. استراتيجية التشدد: تلجأ إليها الدولة عندما تعتقد أن التشدد سيؤدي إلى نتائج إيجابية لها لن تحقق باتباع

استراتيجية أخرى، وذلك من خلال اتخاذ إجراءات تبين أن الدولة المعنية بالأزمة تعد نفسها لافتعال الأزمة

وتصعيدها بهدف تغيير الوضع القائم وتحقيق أهداف محددة وتتخذ هذه الاستراتيجية المظاهر التالية:

أ. توفير الأجواء التصعيدية من خلال إطلاق تصريحات تحذيرية واستفزازية.

ب. التهديد باستخدام القوة من خلال إصدار بيان موجه للطرف الخصم يتضمن احتمالات اللجوء للقوة.

ت. استعراض القوة باستخدام بعض الوحدات العسكرية دون الدخول في عمليات عسكرية وبدخل ضمن ذلك

إعلان حالة الطوارئ والتعبئة العامة.

ث. استخدام القوة بوضع وحدات عسكرية في مواجهة مع الطرف الخصم، وقد تحدث مواجهات وخسائر بشرية.

2. استراتيجية الابتزاز: تلجأ لها الدولة عندما يكون الابتزاز وسيلة لتحقيق الهدف المطلوب دون استخدام القوة،

وذلك بتهديد الطرف الخصم لإجباره على تقديم تنازلات محددة مرتبطة بقضية معينة، وتتطوي هذه

الاستراتيجية على الكثير من المحاذير المرتبطة بردود أفعال غير متوقعة من الأطراف الأخرى في الأزمة

السياسية، لذلك لا بد من التعامل بحرص شديد مع هذه الاستراتيجية لتحقيق الأهداف دون استخدام القوة.

3. استراتيجية الضغط المحكم: تلجأ الدولة إلى هذه الاستراتيجية عندما تتأكد أن الطرف الآخر غير مستعد

للتنازل وأنه ملتزم و متمسك بالدفاع عن موقفه وأهدافه، وهنا تلجأ الدولة إلى بعض الذرائع التي تمكنها من

التغيير في الوضع القائم لدى الطرف الآخر وتغيير مواقفه بالإعلان عن خيارات جديدة تعتقد أنها تتيح لها

الالتفاف على مواقف هذا الطرف بالتالي إضعافه من خلال زيادة الضغط وتكثيفه ما يجعله في موقف

مخرج وصعب وعاجز عن المواجهة إما بسبب عدم امتلاك القدرات والإمكانات أو بسبب عدم الرغبة في

التصعيد. غالباً ما تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المعادلة غير متكافئة بين طرفي الأزمة.

4. استراتيجية الأمر الواقع: تسعى فيها الدولة إلى افتعال أزمة ما بقصد التوصل إلى حلها من خلال إحداث تغييرات سريعة وحاسمة وجديدة في الأوضاع القائمة تحقق أهدافها وتجنبها مخاطر عمل عسكري مكلف بنتائج غير واضحة. تواجه هذه الاستراتيجية الكثير من المصاعب وقد تفشل وتؤدي إلى نتائج عكسية، لذلك يتعين على الدولة المعنية بالأزمة التأكد من امرين: الأول قدرتها على فرض واقع جديد على الأرض، والثاني إحباط خطط الطرف الآخر والتأكد من عدم إمكانيةه على المواجهة.

5. استراتيجية الاستنزاف: تستخدم لتحقيق أهداف الدولة من خلال تغيير الحالة القائمة وتلجأ لها الدولة المعنية بالأزمة سواء افتقدت القدرات والإمكانات اللازمة لفرض الأمر الواقع أم امتلكتها. كثيراً ما يستخدمها الطرف الأضعف في الأزمة القائمة، من خلال اتباع أسلوب حرب العصابات، والأعمال العسكرية المتفرقة بهدف استنزاف طاقات الخصم وقدراته، كما يمكن أن تستخدم من قبل الطرف القوي في الأزمة لإجبار الطرف الآخر على القبول بأهدافه من الأزمة.

❖ **استراتيجيات دفاعية:** هي الاستراتيجيات التي تستخدمها الدولة لإحباط مخططات الطرف الآخر من خلال:

1. استراتيجية الدبلوماسية القسرية: أو استراتيجية الإرغام من خلال لجوء الدولة إلى التهديد باستخدام القوة ضد الطرف الآخر ما لم يتوقف عن عدوانه المستمر، وتقوم بإعادة الأرض التي احتلتها والتوقف عن جميع الأعمال الاستفزازية، وقد تستخدم فيها الوسائل الدبلوماسية والسياسية مثل التفاوض والتسوية والترتيبات الأمنية وغيرها.

2. استراتيجية افتعال أزمة محدودة لمواجهة أزمة مضادة، أي افتعال أزمة محددة بهدف فرض شروط وقواعد جديدة على الأرض تصب في صالح الدولة وتخدم أهدافها وخططها، ثم يتم العمل على تثبيت الأوضاع الجديدة الناجمة عن الأزمة ومنع الطرف الآخر من افتعال أزمة مضادة.

3. استراتيجية الرد والانتقام، أي الرد ضربة بضربة، وتستخدم لمواجهة الاستفزازات المستمرة التي تتعرض لها دولة من دولة أخرى، وترتكز على الرد المباشر بالطرق المناسبة وبالمستوى المنسجم مع استفزازات الخصم،

وفي حال فشلها تلجأ الدولة المعنية بالأزمة إلى أعمال انتقامية تفوق مستوى الأعمال الاستفزازية التي تعرضت لها.

4. استراتيجية اختبار الإمكانيات بهدف عرقلة افتعال أزمة يدبرها الخصم: يلجأ الطرف المدافع إلى هذه الاستراتيجية لمواجهة الأزمة التي افتعلها الخصم بهدف فرض شروط مناسبة على الأرض، وتعتمد على لجوء الطرف المدافع إلى استخدام كل ما لديه من قوة وإمكانيات ومهارة في التحرك السريع والمناورة والاستثمار الفعال المؤثر للموارد والقوى المتاحة بهدف الوصول إلى تغيير المعادلة القائمة وإدارة الأزمة لصالحه، وذلك من خلال تأكيد الخصم أن الإمكانيات المتوافرة لدى الطرف الآخر قوية وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الأزمة القائمة. تحتاج هذه الاستراتيجية إلى قاعدة واسعة في المجتمع الدولي ومبدأ توازن القوى في العلاقات الدولية كعامل مطوق ومانع للعديد من الأزمات الدولية.

5. استراتيجية كسب الوقت والتهدة: تهدف إلى تهدئة الأزمة من خلال تطويق الأسباب والدوافع التي أدت إليها دون اللجوء على تفجيرها والسماح لها بالوصول إلى مرحلة الصراع المسلح، وتبرز أهمية الوساطة في ذلك من خلال جمع أطراف الأزمة للاتفاق على صيغة محددة تمهد لتحقيق تسوية عادلة أو إيجاد حل وسط بالطرق السلمية.

6. استراتيجية التجزئة: تعتمد على الدراسة والتحليل الشامل والكلي والدقيق للعوامل المكونة للأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات والارتباطات فيما بينها، وتستخدم في الأزمات الكبيرة والقوية التي يمكن أن تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون متجمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها. تركز هذه الاستراتيجية على تفكيك الروابط المجموعة للأزمة، وتجزئة بنيتها العامة إلى أجزاء صغيرة، وإيجاد تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة.

❖ **التدريب:** يشكل التدريب عاملاً مهماً في إكساب القيادات المختصة المهارات والقدرات والتأهيل اللازم لإدارة الأزمة بفاعلية ونجاح، ومعالجة نواحي القصور، ويعد أحد الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الأزمات من خلال إعداد وتأهيل الكوادر على كيفية مواجهة الظروف الطارئة والتعامل معها واتخاذ القرارات الملائمة

لمواجهتها، وتركز استراتيجية التدريب على اكساب المتدرب مجموعة من المهارات والقدرات مثل: القدرة على تحليل الأزمة، واتخاذ الإجراءات الضرورية خلال مواجهتها وإبداع القرارات لمعالجة وحل الأزمة، وتفسير الظواهر المختلفة المرتبطة بالأزمة، وتحديد الأسباب المختلفة التي أدت إلى ظهور الأزمة والتي أسهمت في تطوراتها وتفاعلاتها المختلفة، بالإضافة إلى المساعدة على تعلم كيفية إدارة الأزمة بموضوعية وعقلانية، واتخاذ القرار المناسب وبناء الثقة بالنفس، وتعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية والرغبة في تحمل المسؤولية والمخاطرة.

وقد اعتبر كل من Blockmans and Wessel أن الغرض الأساسي لإدارة الأزمات الدولية هو منع وصولها إلى مرحلة العنف والصراع المسلح، وتتطلب الإدارة الفاعلة للأزمة قيادة فاعلة تكون قادرة على حمل الرؤية تجاه مرحلة الحل والتعافي، وفي هذا الإطار يكون متخذ القرار في إدارة الأزمة مجبراً على التعامل بمهارة في إطار سيناريوهات واضحة للتكلفة البديلة ومقاربة البدائل المتاحة (Blockmans & Wessel, ٢٠٠٩).

يرى الباحث أن ظهور النظام العالمي الجديد أو ما بات يُعرف بالنظام أحادي القطبية شديد المرونة بعد انهيار جدار برلين وتفكك الاتحاد السوفياتي جعل الصراعات والأزمات أكثر تجلياً لناحية مساعيها نحو المنافسات الاقتصادية في ظل سيادة الليبرالية الغربية. في الوقت نفسه، اتسعت الفجوة بين الشمال والجنوب وازدادت التفرقة بين دول العالم، الغنية القوية والفقيرة الضعيفة، مع استمرار الاستخفاف بالقانون الدولي، وفي هذا الإطار اتسمت الأزمات السياسية الدولية في ظل النظام العالمي الجديد بـ:

١. ضبابية الحل وتعقد الأزمات في إطار تزايد التدخلات الإقليمية والدولية في شؤون البلدان وعجز الأمم المتحدة عن الخروج بحلول تجمع كافة الأطراف.

٢. سهولة استخدام القوة العالمية في إدارة الأزمة الإقليمية، بعد أن اختفى تحديد القوات العالمية الأخرى. في الوقت نفسه أصبح استخدامها أكثر صعوبة، ومحفوفاً بالأخطار لأنه أصبح محكوماً بطريقة أكثر انضباطاً بقوة إعلامية تدخلية.

وبناءً على ذلك يعتقد شذود أن الدول في إدارة أزماتها السياسية الدولية تعتمد على عدة آليات ناظمة، وعامة، وموضوعية تتمثل في الآتي (شذود، ٢٠٠٢، ص. ٢٦٢):

أ. الدبلوماسية: تعتبر من أهم أدوات إدارة الأزمات، وتعرف بأنها عملية التمثيل والتفاوض بين الدول من خلال إدارتها لعلاقاتها الدولية. يتعدد استخدام الأساليب الدبلوماسية لأدوات الضغط الإكراهي الذي قد تلجأ إليه الدولة عند محاولة تحقيق مكاسب معينة، بيد أنها لا تتماهى فيه حتى لا ينعكس سلباً على مصالحها، وهو يتمثل في كل تحركاتها الضاغطة على الخصم ليقبل مطالبها، ويمكن للدولة كذلك أن تلجأ إلى أدوات التعايش التوفيقى الذي يشمل كافة إجراءاتها المعبرة عن رغبتها في تسوية الأزمة، فضلاً عن الإشارة إلى المصلحة المشتركة لأطرافها في تجنب تفاقمها ويحفظ للدولة مصالحها الجوهرية.

ب. القوة العسكرية: تعد القوة العسكرية الأداة الرئيسة لفرض الإرادة على الغير، ولكي تحقق دورها في إدارة الأزمات يجب أن يكون هناك استعداد كامل للدفاع عن أراضي الدولة ونظامها السياسي، ولا يتأتى لها ذلك إلا بدقة المعلومات وتكاملها الذين يساعد على احتواء الأزمة أو إنهائها وإزالة آثارها ناهيك عن مدى قدرة الدولة وأجهزتها على التجاوب والتنسيق مع القوة العسكرية في إدارة الأزمة.

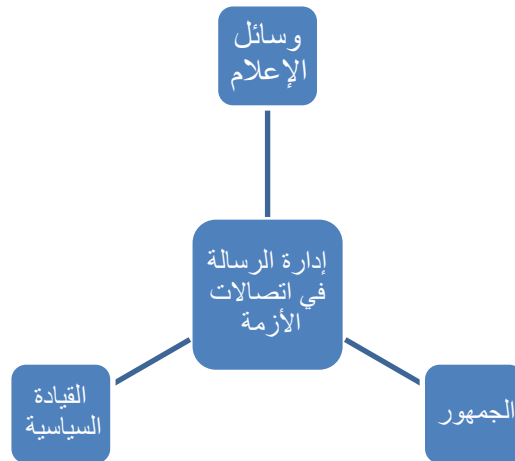
ت. المساعدات الاقتصادية: عامل من العوامل المهمة في العلاقات الدولية، لذلك فهي أداة مهمة في إدارة الأزمة الدولية إذ يمكن التوصل بها إلى فرض الإرادة وخاصة على الدول النامية التي تحتاج إلى الدعم الاقتصادي الدائم.

ث. الاستخبارات: تلعب المعلومات الاستخباراتية، ودقتها، وسرعة تحليلها دوراً مهماً في نجاح إدارة الأزمات، فلا بد لإدارة الأزمات من الاستخبارات التي تتيح تحديد قدرات الخصم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية بل يمكنها كذلك إضعاف قدراته ودعم معارضيه وتخريب منشآته ومرافقه الحيوية إضافة إلى تأثيرها على الراي العام لشعبه.

ج. الحرب النفسية: ساعد تطور وسائل الاتصال وأجهزة الإعلام وفاعلية دورها المؤثر على جعل الحرب النفسية أداة من أدوات إدارة الأزمة بتناسق متكامل مع مختلف آليات تلك الإدارة، فالدعاية قد تسبق العمل العسكري

وتمهد له وتساعد المجتمع الدولي على اتخاذ تدابيرهِ وإضفاء الشرعية عليها، بل تصاحب العمل الدبلوماسي أو الاقتصادي كذلك لإثارة جبهة العدو الداخلية أو تكثيف الحملات الإعلامية لدفع الرأي العام إلى مناصرة موقف ما أو التشكيك فيه.

ح. الإعلام: حيث يحظى بمظاهره المختلفة المرئية والمسموعة والمكتوبة بأهمية كبيرة وتأثير فاعل في إدارة الأزمات، وهو في الوقت نفسه أداة من أدوات إدارة الأزمة ويمارس مهمة مزدوجة (Darling & Young, ٢٠١٨): الأولى إخبارية لتغطية تطورات الأزمة ومتابعة نتائجها بهدف صياغة وعي داخل الدولة يشمل الرأي العام والمؤسسات والأجهزة التنفيذية المختصة، والثانية توجيهية لتأمين الدعم اللازم من الدول والقوى المعنية والمهتمة بالأزمة.



*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Darling, R.J. & Young, S. (٢٠١٨). Crisis Leadership: A Leader's New Normal. In K.J.

Engemann. The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business. (ed.). New York: Routledge.

شكل رقم (٢١): العلاقة الثلاثية بين الجمهور والإعلام والسياسيين خلال اتصالات الأزمة.

بالنتيجة، يمكن الوصول إلى عدة نقاط أساسية هي: أولاً ليس هناك اتفاق كامل على هياكل إدارة الازمات السياسية، أو التنسيق أو التحضيرات أو العمليات الخاصة بها، ثانياً: يعتبر هيكل التنسيق مهماً لإدارة الأزمة ولكن لا يمكن إغفال دور الثقافة الإدارية أيضاً. ثالثاً، أثناء إدارة الأزمات السياسية تبرز هناك ازدواجية في تنفيذ عمليات الإدارة، ولهذا فإن التنسيق ضروري للغاية. رابعاً. لا يوجد هناك الكثير من

الدراسات التي تؤكد وجود رابط قوي بين الإدارة الجيدة للأزمة وبين تحقيق نتائج جيدة. خامساً، تتحدى الأزمات السياسية قدرات الحكومة على الرد السريع والفعال على تطورات الأزمة كما أنها تتحدى شرعية الحكومة نفسها، ولذلك لا بد من تعزيز قدرات الحكومة وشرعيتها لتكون قادرة على إدارة تطورات الأزمة والتغيرات التي تحصل معها، وأخيراً. فإنه حتى في الدول المتقدمة التي لديها قدرات اكبر على التكيف والتعلم سيكون للأزمة تداعيات سلبية، إلا أنها قد تكون أفضل في سرعة الاستجابة فقط.

الفصل الثالث

توجه إدارة الأزمة السورية بالتسويق السياسي

The Orientation of the Syrian Crisis

Management by Political Marketing

تمهيد

يتناول هذا الفصل دور التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية، من خلال استعراض حالة وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية واستخدامها لاستراتيجيات التسويق السياسي في إدارة مراحل الأزمة السورية. تم تجزئة الفصل وفق المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: حالة وزارة الخارجية والمغتربين.
- ❖ المبحث الثاني: إدارة الأزمة السورية: الخصوصية والاتجاهات.
- ❖ المبحث الثالث: استخدام وزارة الخارجية والمغتربين عناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية

رغم اختلاف طبيعة الدور السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية اليوم عما كان عليه في الماضي، وتعقيد الأزمة السورية، وتطور استراتيجيات التسويق السياسي، إلا أن الوزارة لعبت دوراً جوهرياً في إدارة الأزمة السورية من خلال كفاءة استخدام عناصر مزيج التسويق السياسي.

وقد اختزلت السياسة في الإدارة اليومية لشؤون الحياة العامة، ولا شك أن الدور السياسي الذي تقوم به الوزارة اليوم لم يعد كما كان بالأمس، بل يمكن اعتبار ما يجري في أروقتها كمؤسسة سياسية إدارة لشؤون الحياة العامة والسياسية في آن معاً. ورغم أن Cwalina وآخرين يعتقدون أن السياسة تفترض وجود تنوع في وجهات النظر سواء حول الأهداف النهائية أو على الأقل حول أفضل السبل لتحقيقها، إلا أن مساحة التنوع أو الاختلاف تنقلص في عالم السياسة الواقعي لصالح التمييط والإجماع (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٢٧٥)، وهو ما يمكن رؤيته بوضوح في وزارة الخارجية والمغتربين خلال تطورات الأزمة السورية حيث تلاشت الاختلافات في وجهات النظر بين العاملين في الوزارة لصالح المصلحة العامة للمؤسسة بشكل خاص، وللدولة بشكل عام. وساهم في ذلك وسائل الاتصال التقليدية والحديثة التي جعلت الفرصة أكبر أمام التقريب في وجهات النظر، وصدور القرارات بالإجماع مع المحافظة على هدف السياسة واللاعبين السياسيين الرئيس بإرضاء حاجات وتوقعات الجمهور السياسي، وتحسين جودة حياته وتحقيق رفاهية المجتمع.

في الإطار نفسه، لم تكن الأزمة السورية عادية لا في سياقها، ولا في أحداثها، ولا في طبيعتها، بل شكلت تهديداً خطيراً للدولة السورية، ولقيمها واستمرار وجودها. فرغم أنها لم تأت من فراغ كامل، إنما ظهرت بصمة العوامل الدولية واضحة في نسج خيوطها منذ بداية أحداثها ضمن سياق ما يسمى بـ "الربيع العربي" الذي لعب دوراً جوهرياً في تصاعد الأزمة السورية وتجدد أحداثها وتعقيد مكوناتها، وليس أدل على ذلك من تعدد وتنوع اللاعبين السياسيين الذين انخرطوا في الأزمة السورية منذ بدايتها حتى اليوم. كما شكل السياق التاريخي بتفاعله وتطوره وتراكم أحداثه الدولية والإقليمية والمحلية ومظاهره السياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية، إطاراً واضحاً لعرض هذه الأزمة. فقد

أدى التفاعل بين العوامل السورية الداخلية، والعوامل الخارجية إلى اشتعال فتيل الأزمة وترافق ذلك مع فشل تكنولوجي وتنظيمي وإنساني أعاق سورية من تجنب حصولها، وتفاقت مشاكلها لتمتد تداعياتها إلى دول الجوار والعالم.

علاوةً على ذلك، نعيش اليوم في عالم لم تعد فيه السياسة حكراً على الدول، ولم تعد فيه الشؤون الدولية تدار من قبل الدول كلاعبين أساسيين، ولم تعد الأحزاب السياسية اللاعب الوحيد في السوق السياسية الداخلية كانت أم خارجية، إنما دخل إلى السوق لاعبون جدد: منظمات حكومية وغير حكومية، ومؤسسات رسمية وغير رسمية، وجماعات ضغط ومصالح متنوعة، ومن اللاعبين الجدد من حافظ على شخصيته الطبيعية، ومنهم من تحول إلى شخصية اعتبارية ومنظمات تختبئ خلفها مصالح الموكلين. يؤيد ذلك المنطق Hughes، حيث يعتقد بأن هناك علاقة راسخة بين السياسة المعاصرة والإدارة العامة وجماعات المصالح (Hughes, ٢٠١٨, p. ١٤). فليست السوق السياسية السورية بعيدة عن ذلك السياق، ولا تختلف بنية السوق السياسية في سورية خلال الأزمة عن بنية أية سوق سياسية ذات تنافسية عالية حيث عدد اللاعبين السياسيين الطبيعيين والاعتباريين كثير جداً، وحيث تتطابق المنتجات السياسية تقريباً، وحيث لا توجد قيود على دخول لاعبين جدد إلى السوق السياسية، وحيث لا يمكن لأي لاعب سياسي أن يحتكر أو يسيطر على السوق السياسية السورية بشكل كامل لوحده. وأصبحت المنتجات السياسية تتزاحم فيها لترسم صورة أشمل للسياق السياسي الأزموي في سورية، حيث التقى وتفاعل الكثير من اللاعبين السياسيين الطبيعيين والاعتباريين في تلك السوق على امتداد سنوات الأزمة السورية، وهي السوق السياسية التي استخدمت فيها وزارة الخارجية والمغتربين عناصر مزيج التسويق السياسي لإدارة الأزمة السورية ويمكن توصيف بنية السوق السياسية السورية خلال الأزمة في الشكل التالي رقم (٢٢):



*المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (٢٢): بنية السوق السياسية السورية خلال الأزمة.

تعتبر وزارة الخارجية والمغتربين لاعباً رئيساً من الذين ساهمت منتجاتهم السياسية في إغناء السوق السياسية السورية خلال الأزمة، حيث يؤكد Hughes أن العالم اليوم أصبح مكاناً تحكمه الخدمات، وتتنامي فيه أهمية العلامات السياسية الموجهة بالسوق السياسية سواء كانت علامات قديمة أم جديدة، والمؤسسات السياسية القادرة على البقاء هي التي أوفت بوعودها الانتخابية التي أوصلتها إلى السلطة وقدمت الخدمات التي كانت قد وعدت بها وينتظرها جمهورها (Hughes, ٢٠١٨, p. ١١٠). من جهتها، مازالت الوزارة تطرح منتجاتها وخدماتها السياسية مثل غيرها من اللاعبين السياسيين، إلا أنها الأكثر دراية بالمعلومات السياسية، كما أن لديها تراكماً سياسياً كمياً كبيراً تشكل لديها عبر عقود وأفضى إلى تراكم نوعي في تصميم المنتج الأفضل. ولجأت الوزارة لتوزيع منتجاتها من خلال أساليب تقليدية وحديثة، وأعانها في ذلك الترويج السياسي، والاتصال السياسي، والدعاية السياسية.

المبحث الأول: حالة وزارة الخارجية والمغتربين: الرسالة والرؤيا

Ministry of the Foreign Affairs and Expatriates

أولاً. رؤية الوزارة ورسالتها السياسية:

لا شك أن وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية تعتبر مؤسسة سياسية سيادية عريقة، تستمد رؤيتها ورسالتها من رؤية ورسالة مؤسسة رئاسة الجمهورية، وقد واجهت الوزارة كمؤسسة سياسية العديد من الأزمات عبر تاريخها الطويل، وتراكت لديها الخبرة والكفاءة الإدارية والسياسية الكافية للمشاركة في التعامل مع تحدي الأزمة التي تمر بها سورية منذ شهر آذار عام ٢٠١١، فالأزمات هي التي تظهر جودة المؤسسة ومتانة هيكلها وقدرتها على الاستمرار. وقد أيدت Cwalina وآخرون ذلك المنطق عندما اعتبرت أن التحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسة السياسية ومنتجاتها في إدارة أي أزمة هو في قدرتها على أن تعكس كلماتها وأفعالها ورؤيتها واقع آمال وطموحات الجمهور السياسي، بحيث يساهم ذلك في تطوير صورتها الذهنية في عقول جمهورها المستهدف على امتداد فترة زمنية طويلة نسبياً (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ١٢٩). كما أيدهم Hughes عندما اعتبر أن وجود رؤية طموحة لدى المؤسسة السياسية يشكل حافزاً قوياً لاستمرار تطورها ونجاحها (Hughes, ٢٠١٨, p. ١١٣). ورغم أن الوزارة لم تضع رؤيتها ورسالتها كمؤسسة سياسية بشكل واضح، إنما يمكن النظر إلى العبارات التي وردت في الفقرة أ من المادة ٢ من الفصل الأول "مهام واختصاصات الوزارة" بالباب الثاني "مهام الوزارة وتحديد وتوزيع اختصاصاتها" بالمرسوم التشريعي رقم ٢٠ الصادر بتاريخ ٢٠١٦/٨/٢٨ الناظم لعمل الوزارة، باعتباره معبراً عن رؤية الوزارة ورسالتها في السوق السياسية السورية، والتي تقول: "مهمة الوزارة تنسيق وتنفيذ السياسة العامة للدولة وتوجيهاتها في شؤون السياسة الخارجية، وتمارس جميع الشؤون والصلاحيات التي تتصل بالعلاقات الثنائية والدولية ومعالجة القضايا العائدة للمواطنين السوريين والمصالح السورية في البلدان العربية والأجنبية حسب ما تحدده المعاهدات،

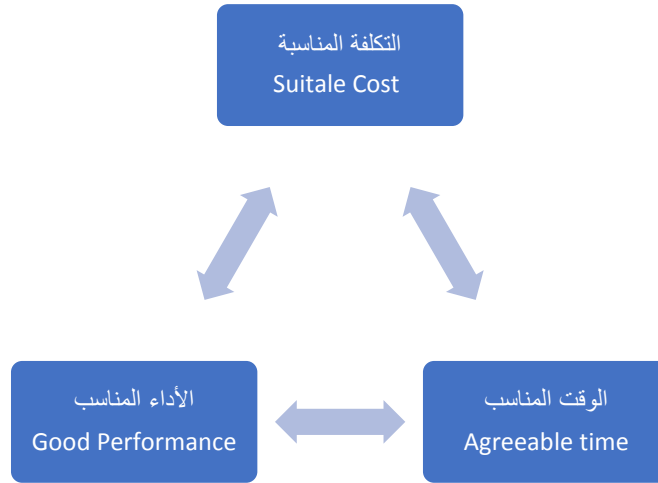
والقوانين، والأعراف الدولية، والدستور، والقوانين، والأنظمة السورية، والعمل على تطوير التواصل بين الجمهورية العربية السورية والدول الأخرى في مختلف المجالات السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، وذلك ضمن توجهات السياسة الخارجية للجمهورية العربية السورية^(١).

لقد كانت الوزارة حتى فترة ما قبل الأزمة مؤسسة سياسية سيادية موجهة بالمنتج السياسي، أي أنها لم تكن تعبر بالاً لحاجات ورغبات الجمهور السياسي السوري، بل كانت تهتم فقط بصياغة وتشكيل منتجاتها السياسية بناءً على الفكر، والعقيدة، والمبادئ الأساسية للدولة السورية. إلا أنها عدلت رؤيتها مع اندلاع الأزمة السورية، وأصبحت مؤسسة موجهة نسبياً بالسوق السياسية، ورغم أنها لا زالت تهتم بالمنتج السياسي الخاص بها، إلا أنها تأخذ باعتبارها أيضاً آمال وطموحات الجمهور السياسي السوري من جهة وتحركات اللاعبين السياسيين في السوق السياسية الدولية من جهة أخرى. وانطلقت في إدارتها للأزمة السورية من هذه الخلفية معتبرة أن الأزمة السورية فرضت واقعاً سياسياً جديداً لا بد من التكيف معه مع الحفاظ على خصائص المؤسسة وأهدافها، حيث قامت الوزارة بدراسة الأزمة السورية كحالة مستقلة عن غيرها من الأزمات، فلا توجد في تاريخ البشرية أزمتان متشابهتان تماماً، لكل أزمة خصائص تمنحها طبيعتها الخاصة بها، بالتالي تختلف طرق وأدوات إدارتها، يبرز هنا دور عملية تشخيص الأزمة كأهم وظيفة في الإدارة، فتشخيص الأزمة أهم مراحل إدارتها بشكل ناجح.

ولم تنظر الوزارة إلى الأزمة على أنها نقطة ضعف أو تهديد للبقاء بقدر ما كانت تعتبرها عامل قوة وفرصة لا بد من استغلالها، حيث قامت رؤيتها على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والمخاطر، لتحويل الخطر إلى فرصة، والضعف إلى قوة، وقد بدا ذلك واضحاً في دور الوزارة بصناعة القرار السياسي خلال الأزمة، حيث حاولت على الدوام تحقيق التوافق بين ثلاثة متغيرات عند صناعة القرار السياسي هي: التكلفة المناسبة، والوقت الملائم، والأداء الجيد، كما هو واضح في الشكل رقم (٢٣).

^(١) الفقرة أ من المادة ٢ من الفصل الأول "مهام واختصاصات الوزارة" من المرسوم التشريعي رقم ٢٠ الصادر بتاريخ ٢٠١٦/٨/٢٨ الناظم لعمل وزارة الخارجية والمغتربين. استرجع بتاريخ ١ كانون الأول ٢٠١٧ من الموقع الإلكتروني: <http://mofa.gov.sy/ar/pages٧٤٢> المرسوم-التشريعي-رقم-٢٠ الصادر بتاريخ-٢٨-٢٠١٦-٢٠١٦-الناظم-لعمل-وزارة-الخارجية-والمغتربين

كما اعتمدت الوزارة على تكلفة الفرصة البديلة في صناعة قراراتها السياسية التكتيكية والاستراتيجية، وهي العنصر الثاني الذي تبنته الوزارة في مزيج التسويق السياسي خلال إدارة الأزمة. حيث كانت تقوم بوضع البدائل، ثم تقوم بحساب تكلفة كل بديل سياسياً واقتصادياً واجتماعياً، ثم تحسب تكلفة الفرصة البديلة لكل منها وتقوم باختيار البديل ذو التكلفة الأقل، أو العائد الأكبر. خاصةً وأن باحثين كثر من بينهم Cwanlina وآخرين اعتقدوا أن الجمهور السياسي مثله مثل المستهلك التقليدي ينظر بشكل سلبي لأي ارتفاع في التكاليف مهما كانت طبيعتها (Cwalina et al., ٢٠١٥, p. ٢٦٨). كما لجأت الوزارة إلى استثمار استراتيجية التوقيت بإعلان مواقفها وقراراتها في التوقيت المناسب، متوجهةً في ذلك بعاملين: المناخ العام في السوق السياسية السورية، والمناخ العام في السوق السياسية الدولية. علاوةً على ذلك، التزمت الوزارة بمعايير العمل الدبلوماسي والمهنية السياسية التي تحكم اللاعبين السياسيين في هذه المهنة.



*المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (٢٣): عناصر رؤية الوزارة لإدارة الأزمة السورية

ولقد اعتمدت الوزارة تقنية تقوم على أساس وجود مجتمع معلوماتي رقمي حديث، انتشرت فيه وسائل التواصل الحديثة، واستطاعت من خلال استخدام استراتيجيات مزيج التسويق السياسي أن تصنع صورة ذهنية إيجابية في أذهان جمهورها السياسي المستهدف، بحيث ساعدتهم على صناعة تفضيلاتهم وآرائهم وليس فقط تحديدها، بما

فيها تلك المرتبطة بالسياق السياسي للأزمة، حيث تعتقد Cwalina وآخرين أن التواصل التفاعلي بين المؤسسة السياسية وجمهورها قد يقود إلى حساسية منخفضة أو مرتفعة للجمهور السياسي تجاه أحداث سياسية أو عسكرية أو أمنية حصلت خلال الأزمة، بالتالي يمكن للمؤسسة السياسية التحكم من خلالها بسلوك الجمهور أيضاً (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٢٨٠).

ضمن هذا السياق، يمكن اعتبار الوزارة كمؤسسة سياسية تتألف من مجموعة من الموظفين لهم أهداف مهنية مشتركة، يعملون بشكل منظم ومخطط للوصول إليها بشكل فعال وكفاء. إن قائمة المؤسسات السياسية لا تنتهي، بل تتعدد أشكالها مثل الأحزاب والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، وجماعات الدعوة، وجماعات المصالح، وجماعات الضغط، وتنظيم المجتمع تهدف جميعها لتحقيق أهداف سياسية محددة. وعادةً ما يكون للمؤسسة السياسية شخصية اعتبارية مستقلة عن الأفراد المكونين لها، حيث تدار بواسطة مجلس إدارة. بالتالي فإن وزارة الخارجية والمغتربين بالجمهورية العربية السورية قد قامت بدورها في إدارة الأزمة السورية انطلاقاً من كونها مؤسسة سياسية مركزية لعبت دوراً جوهرياً في السوق السياسية السورية لجأت إلى صياغة استراتيجية خاصة مكونة من عناصر مزيج التسويق السياسي هي: المنتج السياسي، والتكلفة السياسية، والتوزيع السياسي، والترويج السياسي.

لقد كان لوزارة الخارجية والمغتربين كمؤسسة سياسية دور أساسي في إعطاء السياسة السورية شكلها المؤسسي خلال الأزمة، حيث قامت بتنسيق مطالب السوق السياسية ووضعها في إطار استراتيجي لإدارة الأزمة بما يتسق مع آمال وطموحات الجمهور السوري المستهدف في السوق السياسية السورية، وبشكل لا يتعارض مع مبادئ وقيم القانون والجمهور المستهدف في السوق السياسية الدولية. ويمكن تعريف الوزارة في هذا السياق بأنها المؤسسة التي أدارت التغيير في السوق السياسية السورية من خلال عقد الكثير من الاجتماعات الثنائية والمتعددة، والإجراءات البيروقراطية، وتحفيز العاملين فيها وتحشيدهم، وتسيير أعمالهم وفهم العلاقات التي تنشأ مع جمهورها لتضمن مطالبه سواء كانت جوهريّة أو ثانوية.

ثانياً. عناصر مزيج التسويق السياسي لدى الوزارة: التنوع والتكامل

وضعت الوزارة منذ بداية الأزمة استراتيجية واضحة لعناصر مزيج التسويق السياسي التي أرادت من خلالها المساهمة مع باقي مؤسسات الدولة ذات الصلة في إدارة الأزمة السورية، وتشكلت هذه الاستراتيجية من: المنتج السياسي، والتكلفة السياسية، والتوزيع السياسي، والترويج السياسي.

أ. **المنتج السياسي للوزارة:** رغم تنوع المنتجات السياسية التي تقدمها الوزارة إلا أنها تتكامل فيما بينها ضمن مؤسسة الوزارة لمساعدتها في تحقيق أهدافها السياسية والإدارية، حيث تقدم الوزارة بشكل أساسي نوعين من المنتجات: الأول هي المنتجات الخدمية المتعلقة بالعمل القنصلي الإداري، والثاني هو المنتجات السياسية المرتبطة بطبيعة عمل المؤسسة السياسية، ويمكن استعراض مهام واختصاصات الوزارة وفق ما يلي^(٢):

١. تنظيم تبادل التمثيل الدبلوماسي والقنصلي مع الدول العربية والأجنبية.
٢. تمثيل الجمهورية العربية السورية في المنظمات والمؤتمرات والاجتماعات السياسية الدولية وإبداء الرأي في تمثيلها في الفعاليات الدولية غير السياسية.
٣. الاشتراك في المباحثات والمفاوضات ذات الطبيعة السياسية والدبلوماسية لعقد المعاهدات والاتفاقيات الدولية واتخاذ جميع الإجراءات المؤدية إلى إبرامها وتنفيذها، وإبداء الرأي في المعاهدات والاتفاقيات ذات الطبيعة الفنية أو الاقتصادية قبل تصديقها من قبل حكومة الجمهورية العربية السورية.
٤. إبداء الرأي بشأن إجراء أية مفاوضات أو مباحثات ثنائية أو دولية في جميع المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها، وكذلك بنتائج تلك المفاوضات أو المباحثات.
٥. دراسة مختلف الأمور السياسية المتصلة بعملها وجمع المعلومات المتعلقة بالقضايا ذات الاهتمام من سائر وزارات وإدارات ومؤسسات الدولة وتوزيع ما يرد حولها من البعثات على تلك الجهات بعد إبداء الرأي فيها.

^٢ الفقرة ب من المادة الثانية مهام واختصاصات الوزارة" من المرسوم التشريعي رقم ٢٠ لعام ٢٠١٦.

٦. اقتراح تسمية القناصل الفخريين للجمهورية العربية السورية في الخارج وفق الترشيحات الواردة من رؤساء البعثات في الدول المعنية، ودراسة قبول ترشيحات القناصل الفخريين للدول العربية والأجنبية لدى الجمهورية العربية السورية.

٧. معالجة قضايا الحدود بمشاركة الجهات المختصة.

٨. التعريف بالجمهورية العربية السورية في الخارج وبنهضتها وتراثها الحضاري والتركيز على دورها التاريخي في الحضارة الإنسانية وعلى تطورها الحالي وتواصلها مع العالم ثقافياً واقتصادياً واجتماعياً وسياحياً، والتركيز على المبادئ الأساسية التي تحددها السياسة السورية.

٩. منح وتمديد جوازات ووثائق سفر السوريين المقيمين في الخارج ومن في حكمهم، وإعادة المعوزين منهم إلى أرض الوطن وفق الأنظمة النافذة.

١٠. أ- تنظيم ومنح جوازات السفر الدبلوماسية، والخاصة، وجوازات المهمات الخارجية، وتمديدتها ومنح سمات الخروج إلى حاملها.

ب- إجراء المعاملات المتعلقة بحاملي جوازات السفر الدبلوماسية، والخاصة، وجوازات المهمات الخارجية من العرب والأجانب.

١١. تولي الشؤون الخاصة بالمزايا، والحصانات، والإعفاءات الدبلوماسية للدبلوماسيين المعتمدين لدى الجمهورية العربية السورية وإعمال مبدأ المعاملة بالمثل حين الاقتضاء.

١٢. العناية بشؤون السوريين في الخارج ورعايتهم، والعمل على توثيق الروابط بينهم ومع الوطن الأم، وإبداء الرأي في التشريعات والأنظمة المتعلقة بالمغتربين.

١٣. متابعة القضايا المتعلقة بالعرب والأجانب المقيمين في الجمهورية العربية السورية في حال كونها تنعكس على العلاقات مع بلدانهم.

١٤. رعاية السوريين في علاقاتهم بالدول الأخرى، وحماية مصالحهم الاقتصادية والثقافية وغيرها، والتدخل عند الاقتضاء من أجل هذه الغاية لدى السفارات والممثلات أو لدى الجهات الرسمية في الدول المعنية.

١٥. التوسط بالأمور القضائية في العلاقات الدولية كتنفيذ الاستنابات والمذكرات القضائية وقضايا استرداد المجرمين وغيرها.

١٦. ممارسة جميع الاختصاصات الفصلية، ورعاية أحوال السوريين المدنية والشخصية في الخارج بما في ذلك:

- منح سمات الدخول أو المرور لغير السوريين إلى الجمهورية العربية السورية وفق القوانين والأنظمة المرعية ذات الصلة، وتحديد قيمة الرسوم التي يجب استيفاؤها عنها مع مراعاة مبدأ المعاملة بالمثل.

- القيام بمهام أمانة السجل المدني.

- القيام بأعمال الكاتب بالعدل.

- التصديق على الصكوك والترجمات والوثائق وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.

١٧. التأشير باسم رئيس الجمهورية العربية السورية على الوثائق، واعتماد توقيعها في المعاملات الداخلية والخارجية، ومنح وثائق التفويض لتمثيل الجمهورية العربية السورية، والتوقيع باسمها على جميع الوثائق الرسمية بما فيها المعاهدات والاتفاقيات الدولية.

١٨. تتولى الوزارة بصورة عامة ممارسة جميع الصلاحيات والاختصاصات التي تعود إلى علاقات الجمهورية العربية السورية بالدول العربية والأجنبية.

انطلاقاً مما سبق، يمكن اعتبار أن وزارة الخارجية والمغتربين كمؤسسة سياسية تقدم المنتجات التالية إلى السوق السياسية السورية:

1. المنتج السياسي: يشمل الأفكار السياسية والمواضيع والقضايا التي طرحتها الوزارة خلال الأزمة، والتي تشكل

رسالتها السياسية إلى جمهورها المستهدف، وقد قامت الوزارة بتصميم عددٍ من الأفكار الأساسية التي شكلت سلة

المنتجات السياسية للوزارة خلال إدارة الأزمة هي: العملية السياسية، والمصالحات الوطنية، ومكافحة الإرهاب. اعتبرت الوزارة أن هذه الأفكار مستجدة على البرنامج السياسي للوزارة باعتبار أن الأزمة السورية مستجدة على جدول أعمالها وأنشطتها، لظالما كانت المنتجات السياسية التقليدية للوزارة موجودة أصلاً مثل: القضية الفلسطينية والجولان السوري المحتل، وجعل منطقة الشرق الأوسط خالية من أسلحة الدمار الشامل، وعملية السلام في الشرق الأوسط، ومنظومة العقوبات الاقتصادية الأحادية المفروضة على سورية، والعلاقات الثنائية والمتعددة على المستوى الإقليمي والدولي، والتحالفات التجارية والسياسية التي كانت الوزارة منخرطة فيها بنشاط كامل، وغيرها أيضاً. وتجدر الإشارة إلى أن الوزارة حافظت على تلك المنتجات السياسية التقليدية وعلى أفكارها ومبادئها فيها، إلا أنها تراجعت لصالح الأفكار والمنتجات السياسية المستجدة والملحة مثل مكافحة الإرهاب والمشاركة في العملية السياسية بالتعاون مع المبادرات والاجتماعات التي عقدت على المستوى الثنائي والدولي من أجل التوصل إلى حل للأزمة السورية.

2. **المنتج القنصلي:** تقوم الوزارة من خلال بعثاتها المنتشرة في الخارج والإدارة القنصلية في الإدارة المركزية، والمكاتب القنصلية في المحافظات، وبالتعاون مع الجهات السورية المختصة بتقديم الخدمات القنصلية الإدارية والمالية للمواطنين السوريين داخل وخارج سورية، ويمكن إجمال هذه الخدمات القنصلية فيما يلي:

أ. تصديق الشهادات والوثائق الصادرة عن الجهات الحكومية وغير الحكومية السورية بعد استيفاء شروط التصديق إدارياً ومالياً.

ب. تصديق الشهادات والوثائق الصادرة للمواطنين السوريين في المغترب عبر السفارات السورية في الخارج بعد استيفاء شروط تصديقها إدارياً ومالياً.

ت. إصدار جوازات السفر للمواطنين السوريين المغتربين في الخارج.

ث. إدارة إصدار الوكالات الخاصة والعامة للمواطنين السوريين في المغترب والإشراف على تصديقها ومتابعة توثيقها لدى السلطات المختصة في سورية.

ج. إدارة معاملات الشؤون المدنية والشؤون الخاصة بالتجنيد للمواطنين السوريين المغتربين وتصديقها ومتابعة توثيقها لدى السلطات المختصة في سورية.

ح. تصديق المعاملات التجارية الداخلية والخارجية واستيفاء رسومها المالية وفق القوانين والأنظمة المعتمدة.

خ. إصدار التأشيرات القنصلية للراغبين في زيارة سورية وإدارة إقاماتهم قصيرة الأجل.

3. **المنتج الإعلامي:** تقوم إدارة الإعلام في الوزارة بتقديم منتج إعلامي خاص بها يتألف من الخدمات التالية:

أ. إصدار التأشيرات للإعلاميين الأجانب والعرب الراغبين في القدوم إلى سورية.

ب. متابعة شؤون الإعلاميين الأجانب في سورية سواء المهنية أو الشخصية.

ت. إصدار النشرات الإعلامية الداخلية، والتعاميم الإعلامية الخارجية المرسلة إلى البعثات السورية في الخارج.

ث. عقد المؤتمرات الصحفية وتنظيم اللقاءات الإعلامية للمسؤولين في الوزارة.

4. **المنتج الاغترابي:** الهدف الأساسي لهذا المنتج هو إبقاء علاقة التواصل بين المغتربين والوطن الأم، وتقديم الوزارة

خمس أنواع من الخدمات الأساسية للمغتربين هي: تسهيل زيارة المغتربين إلى القطر، ومنح خلاصة سجل

عدلي، والمساعدة في إصدار الهوية الشخصية وتجديدها، وإدخال أثاث منزلي، وتأمين قبول الطلاب المغتربين

في الجامعات السورية. وأهم مظاهر هذا المنتج هو اللقاءات الاغترابية التي تحصل في بلاد الاغتراب، ولهذه

اللقاءات نوعان: لقاءات ذاتية بين المغتربين أنفسهم لتنظيم أمور حياتهم في المغرب والتواصل فيما بينهم، وهي

تجري ضمن أطر هيكلية مثل النوادي والجمعيات وغيرها من الأطر الاغترابية، ولقاءات رسمية تجري بحضور

الوزارة بالتعاون مع البعثات السورية في إطار لجان اغترابية بهدف تعزيز التواصل بين المغتربين ووطنهم الأم

وتعزيز العلاقات الثقافية والاقتصادية والسياسية معهم ليكونوا خير سفراء لبلدهم.

وعلى الرغم من استخدام الوزارة لهذه المنتجات بشكل متكامل كاستراتيجية شاملة للمنتج السياسي في إدارة

الأزمة السورية، إلا أننا سنركز في هذا الفصل على دراسة المنتجات السياسية الخاصة بإدارة الأزمة السورية فقط،

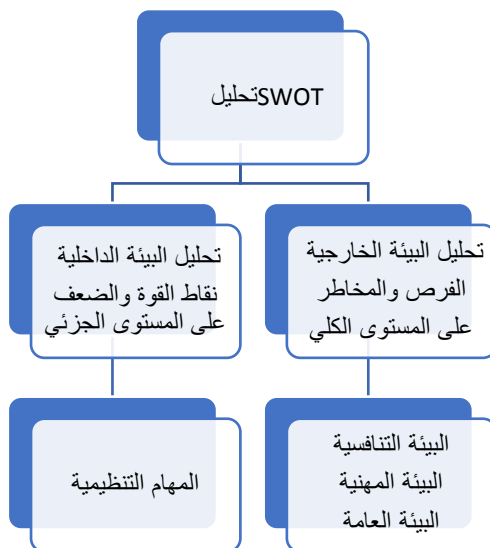
خاصة وأن الوزارة حافظت على معدل تقديمها من المنتجات الإعلامية والاغترابية والقنصلية إلى السوق السياسية

الداخلية والخارجية قبل الأزمة وخلالها، بالمقابل عدّلت سلة منتجاتها السياسية بشكل استثنائي يتناسب مع اندلاع الأزمة السورية وتطوراتها، لتعزيز قدرتها على إدارتها سياسياً.

ب. التكلفة السياسية:

على الرغم من عدم وجود مفهوم التكلفة أو السعر في التسويق السياسي، إلا أن الوزارة استخدمت عنصر التكلفة السياسية في تحديد خياراتها خلال تطورات الأزمة منذ اندلاعها عام ٢٠١١، وحتى في صناعة تلك القرارات. واعتمدت الوزارة في هذه الاستراتيجية على مفهوم تكلفة الفرصة البديلة بشكل أساسي، حيث بدأت بمراجعة شاملة لخياراتها السياسية والدبلوماسية التي كانت قد اتخذتها قبل الأزمة، وقامت بتعزيز بعضها، أو ترك بعضها الآخر، أو تخفيض اهتمامها ببعض الآخر.

وقد اعتبرت الوزارة أن التكلفة السياسية بالنسبة لها مبنية على منظومة تحليل SWOT التي تقوم على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، والتهديدات والفرص الخارجية (Sammut-Bonnici & Galea, ٢٠١٧, p. ١)، حيث تمثل البيئة الداخلية في الوزارة الإدارات والعاملين فيها بالإضافة إلى البعثات الدبلوماسية والقنصلية الخارجية المرتبطة بها، أما بيئتها الخارجية فتتمثل في السوق السياسية التي تعمل فيها الوزارة وهي في حالتنا السوق السياسية السورية، والسوق السياسية الدولية، ويمكن تمثيل تحليل SWOT في الشكل رقم (٢٤)، حيث قامت الوزارة بإجراء تحليل نقاط القوة والضعف وفق ما هو مبين في الجدول رقم (٥)، والفرص والمخاطر في الجدول رقم (٦):



*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (٢٠١٧). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, ١٢, Retrieved on April ١٨, ٢٠١٨ from:

https://www.researchgate.net/publication/٢٧٢٣٥٣٠٣١_SWOT_Analysis

شكل رقم (٢٤): تحليل SWOT في وزارة الخارجية والمغتربين

جدول رقم (٥): تحليل نقاط القوة والضعف في وزارة الخارجية والمغتربين

تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية			
البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف	القرار الاستراتيجي
الوضع المالي	زيادة الموارد الذاتية بزيادة الخدمات القنصلية	العقوبات الاقتصادية	تخفيض الملاك الدبلوماسي والإداري في البعثات الخارجية، وضغط النفقات.
الوضع الإداري	الخبرة الوظيفية- العمالة الماهرة والمدربة	الانشقاقات	الاعتماد على الكوادر الإدارية والدبلوماسية الموجودة في الوزارة دون إجراء مسابقات في المرحلة الأولى من الأزمة.
البنية التحتية	عدد قليل من البعثات والدور المملوكة للحكومة السورية، وعدد كبير من العربات القديمة.	عدد كبير من البعثات المستأجرة	الاعتماد على البنية التحتية الموجودة سواء في الإدارة المركزية أو في البعثات، وعدم إجراء أي توسعات في الموجود أو إضافة بنى جديدة، وإجراء مناقلات بين البعثات فيما يخص تعويض النقص في العربات بعد صيانتها.

قنوات التوزيع	زيادة التركيز على الاجتماعات واللقاءات النوعية	تراجع عدد الاجتماعات واللقاءات	تركيز الوزارة على النوع بدلاً من الكم فيما يخص المشاركة في الاجتماعات واللقاءات الثنائية والمتعددة.
المنتجات السياسية	مقاومة الاحتلال، إخلاء الشرق الأوسط من أسلحة الدمار الشامل، ومكافحة الإرهاب.	العلاقات العربية. التعاون الإقليمي الاقتصادي	عملت الوزارة على تعزيز نقاط القوة وزيادتها من خلال إضافة فكرة المصالحة الوطنية، والحل السياسي للأزمة، والانكفاء في العلاقات العربية والتعاون الاقتصادي الإقليمي.
التسويق السياسي	التقدم التقني، وتوافر الكفاءات المطلوبة	استراتيجيات تقليدية والخبرات	تنويع سلة استراتيجيات التسويق السياسي وبشكل خاص الاعتماد على التقنيات الرقمية الجديدة في الاتصال والتواصل.

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (٢٠١٧). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, ١٢, Retrieved on April ١٨, ٢٠١٨
 from: https://www.researchgate.net/publication/٢٧٢٣٥٣٠٣١_SWOT_Analysis
 جدول رقم (٦): تحليل المخاطر والفرص الخارجية في وزارة الخارجية والمغتربين.

التحليل الكلي للفرص والمخاطر في وزارة الخارجية والمغتربين			
البيئة الخارجية	الفرص	المخاطر	القرار الاستراتيجي
النظام السياسي الدولي	الحلفاء: إيران، روسيا، الصين.	دول أوروبا، أمريكا، كندا، استراليا	تعزيز العلاقات مع محور الحلفاء، وتخفيض العلاقات أو قطعها مع المحور الغربي، ومحاولة التوسع شرقاً، وإدارة العلاقات مع بقية الأطراف على قاعدة حجم الفعل ورد الفعل السياسي.
النظام السياسي	العراق	تركيا، الأردن،	عززت الوزارة علاقاتها مع العراق، وحاولت تحييد لبنان عن دوره

لدول الجوار	لبنان، الاحتلال الإسرائيلي	السلبى وتحويله إلى إيجابي، وخفّضت علاقاتها إلى الحد الأدنى مع تركيا والأردن، وحافظت على موقفها من قضية احتلال الجولان، والقضية الفلسطينية.
النظام السياسي العربي	عُمان، الجزائر، السعودية، قطر، البحرين، مصر، تونس، ليبيا	حافظت على علاقاتها مع عُمان والجزائر والسودان على مستوى السفراء، وأغلقت البعثات في السعودية وقطر وتونس وليبيا والمغرب، وخفضت مستوى البعثة في مصر.

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (٢٠١٧). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, ١٢, Retrieved on April ١٨, ٢٠١٨ from: https://www.researchgate.net/publication/٢٧٢٣٥٣٠٣١_SWOT_Analysis

وقامت الوزارة بإجراء تحليل متكامل لنقاط القوة والضعف والمخاطر والتهديدات للخروج بمصفوفة تحليل

SWOT في الجدول رقم (٧):

الجدول رقم (٧): مصفوفة تحليل SWOT لوزارة الخارجية والمغتربين.

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استثمرت الوزارة منتجاتها السياسية التقليدية في تعزيز فرصها مع محور الحلفاء	استفادت الوزارة من الحلفاء في التغلب على العقوبات الاقتصادية	الفرص
استثمرت الوزارة في الحلفاء للتغلب على مخاطر التدخل العسكري (الأسلحة الكيميائية)	استثمرت الوزارة ضعف التمويل في إغلاق بعثاتها مع بلدان اتخذت مواقف سلبية من سورية خلال الأزمة	المخاطر

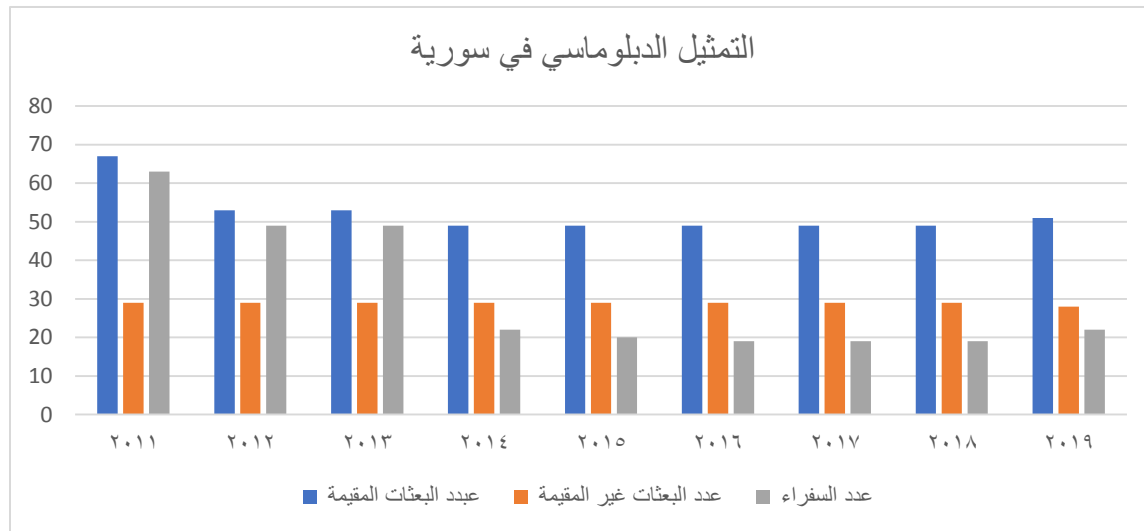
*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (٢٠١٧). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, ١٢, Retrieved on April ١٨, ٢٠١٨ from: https://www.researchgate.net/publication/٢٧٢٣٥٣٠٣١_SWOT_Analysis

ت. التوزيع السياسي:

اتبعت الوزارة منذ بداية الأزمة توزيع سياسي تقوم على تعدد قنوات التوزيع من أجل إيصال منتجات الوزارة السياسية حول جميع الأحداث الميدانية، والإرهابية، والتطورات السياسية، والإنسانية، والعسكرية التي حصلت خلال الأزمة السورية يوماً بيوم إلى السوق السياسية السورية والدولية، ويمكن تحديد أهم قنوات التوزيع التي استخدمتها الوزارة سياسياً ودبلوماسياً بشكل رسمي وغير رسمي من خلال ما يلي:

أ. **البعثات السورية في الخارج:** تنتشر البعثات الدبلوماسية والقنصلية السورية في ٤٧ بلداً حول العالم، ونتيجة للأزمة تم إغلاق ١٧ بعثة دبلوماسية وقنصلية حول العالم، كان معظمها في الدول العربية ولأسباب مختلفة يتعلق بعضها بتداعيات الربيع العربي، ويتعلق بعضها الآخر بتطورات وتداعيات الأزمة السورية نفسها.

ب. **التمثيل الدبلوماسي في سورية:** يوجد ٥١ دولة تحافظ على علاقاتها الدبلوماسية والقنصلية مع الجمهورية العربية السورية، منها ١٧ دولة تعمل من بيروت نظراً للأوضاع الأمنية التي فرضتها تداعيات الأزمة على مدينة دمشق ومحيطها حتى عام ٢٠١٨، لكنها لم تقطع علاقاتها الدبلوماسية مع سورية، كما في الشكل رقم (٢٥).



*المصدر: إدارة المراسم في وزارة الخارجية والمغتربين. (٢٠٢٠). محاضرة بعنوان "التبادل الدبلوماسي" تم إلقاؤها بتاريخ ٢٣ كانون الأول ٢٠٢٠ في المعهد الدبلوماسي بوزارة الخارجية والمغتربين.

شكل رقم (٢٥): التمثيل الدبلوماسي العربي والأجنبي في الجمهورية العربية السورية.

ج. الاجتماعات الثنائية والمتعددة: شاركت الوزارة منذ بداية الأزمة السورية في العديد من الأنشطة، وتعاونت مع جميع المبادرات واللقاءات والاجتماعات التي احترمت الثوابت السورية في حل الأزمة بالحفاظ على سيادة وسلامة ووحدة أراضي الجمهورية العربية السورية، وكان هناك ثلاثة أنواع من الاجتماعات التي رافقت الأزمة السورية هي:

أولاً. اجتماعات جنيف: يعود أصل اجتماعات جنيف إلى ما سمي وثيقة جنيف "Geneva Communiqué" الصادرة عن اجتماع جنيف الأول الذي عُقد في ٣٠ حزيران ٢٠١٢ بين أعضاء مجموعة دعم سورية الدولية "ISSG" International Support Syria Group، وقد عقدت تلك المجموعة اجتماعين لاحقين في فيينا نتج عنهما ما سمي لاحقاً ببياني فيينا "Vienna Statements" بتاريخ ٣٠ تشرين الأول ٢٠١٥، ثم ١٤ تشرين الثاني ٢٠١٥.

ولقد مهدّ بيان جنيف الأرضية لعقد اجتماعات جنيف الثانية "Geneva II" التي بدأت في مدينة مونترو السويسرية ثم انتقلت إلى مدينة جنيف كاجتماعات مغلقة بين وفدي المعارضة والحكومة السورية بوساطة الأمم المتحدة التي كانت ممثلة يومها بالأخضر الإبراهيمي الممثل الخاص المشترك للأمين العام للأمم المتحدة وجامعة الدول العربية. ولم تشارك الحكومة السورية في اجتماعات جنيف الأولى التي نتج عنها وثيقة جنيف، إلا أنها شاركت في اجتماعات جنيف التالية جميعها التي كانت بصيغة وفدي المعارضة والحكومة بوساطة الأمم المتحدة، ويوضح الجدول التالي رقم (٨) بياناً باجتماعات مسار جنيف التي بدأت عام ٢٠١٢ ومازالت مستمرة حتى تاريخ اعداد البحث:

جدول رقم (٨): بيان اجتماعات مسار جنيف

السنوات	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
الاجتماعات	-	١	-	٢	١	٤	٥	٥	٢

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: www.un.org

يمكن تمثيل اجتماعات مسار جنيف في الشكل رقم (٢٦)، حيث يلاحظ أن المسار السياسي لحل الأزمة المتمثل في اجتماعات جنيف قد ازداد بعد عام ٢٠١٥ بشكل ملحوظ، واستطاعت الوزارة استثمار وجودها في تلك الاجتماعات للتأكيد على وصول منتجاتها السياسية التي تبلورت في تلك الفترة بشكل خاص وهي: مكافحة الإرهاب، وعملية المصالحات الوطنية، والمساعدات الإنسانية، ورفع العقوبات الاقتصادية الأحادية، وعملية الحل السياسي للأزمة السورية، واعتبرت الوزارة أن التشكيلة الإنتاجية المذكورة كفيلة بابتكار الحلول اللازمة للخروج من الأزمة السورية.



*المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (٢٦): اجتماعات مسار جنيف

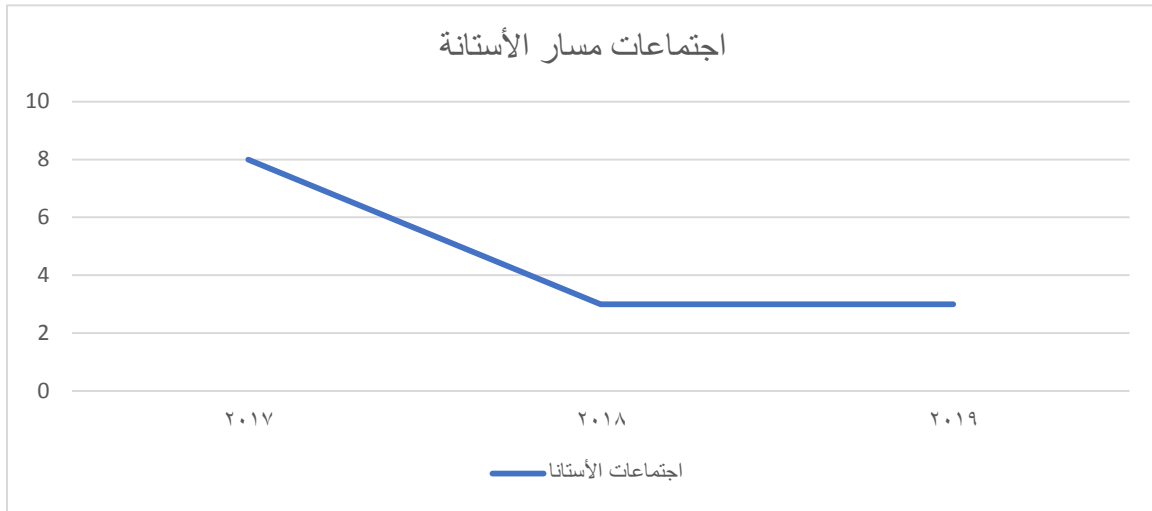
ثانياً. **اجتماعات الأستانة:** بدأت اجتماعات الأستانة في العاصمة الكازاخية مطلع عام ٢٠١٧، وعُقدت حتى عام ٢٠١٩ أربعة عشر جولة، جرت إحداها في مدينة سوتشي الروسية، وأكدت اجتماعات الأستانة جميعها على الالتزام الثابت بالحفاظ على سيادة سورية واستقلالها ووحدتها أراضيها ومواصلة الحرب على التنظيمات الإرهابية فيها، بالإضافة إلى تعزيز العملية السياسية وبشكل خاص إطلاق عمل لجنة مناقشة الدستور، وكان من أهم نتائجها تحديد مناطق خفض التصعيد بالتعاون مع الدول الضامنة الثلاث: روسيا وإيران وتركيا، وقد توزعت جولات الأستانة زمنياً وفق الجدول التالي رقم (٩):

جدول رقم (٩): بيان اجتماعات مسار الأستانة

السنوات	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
الاجتماعات	٨	٣	٣

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على www.un.org

يمكن تمثيل اجتماعات الأستانة وفق الشكل رقم (٢٧)، حيث يُظهر الشكل المذكور آنفاً أن اجتماعات الأستانة بدأت عام ٢٠١٧ كمسار مواز لمسار جنيف الذي بدأ أصلاً عام ٢٠١٤، لكن مسار أستانة تميّز بأمرين: إدخال تركيا في معادلة الحل العسكري للأزمة السورية، وإدخال المعارضة المسلحة لتكون طرفاً في التفاوض لتخفيف الأعمال العسكرية، وكان أهم ما توصل إليه مسار الأستانة هو مناطق خفض التصعيد التي ساهمت في إعادة إطلاق مسار جنيف وتعزيزه عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩.



*المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (٢٧): اجتماعات مسار الأستانة

ثالثاً. الاجتماعات الثنائية: في حين شكل كل من مسار جنيف والأستانة مساراً لاجتماعات متعددة الأطراف شاركت فيها الوزارة بوفد تفاوضي حاول إيصال المنتج السياسي للوزارة إلى الأطراف الدولية المشاركة في تلك الاجتماعات، ومنها إلى أطراف دولية أخرى كان لها دور في الأزمة السورية، تابعت الوزارة عقد اجتماعاتها الثنائية سواء داخل

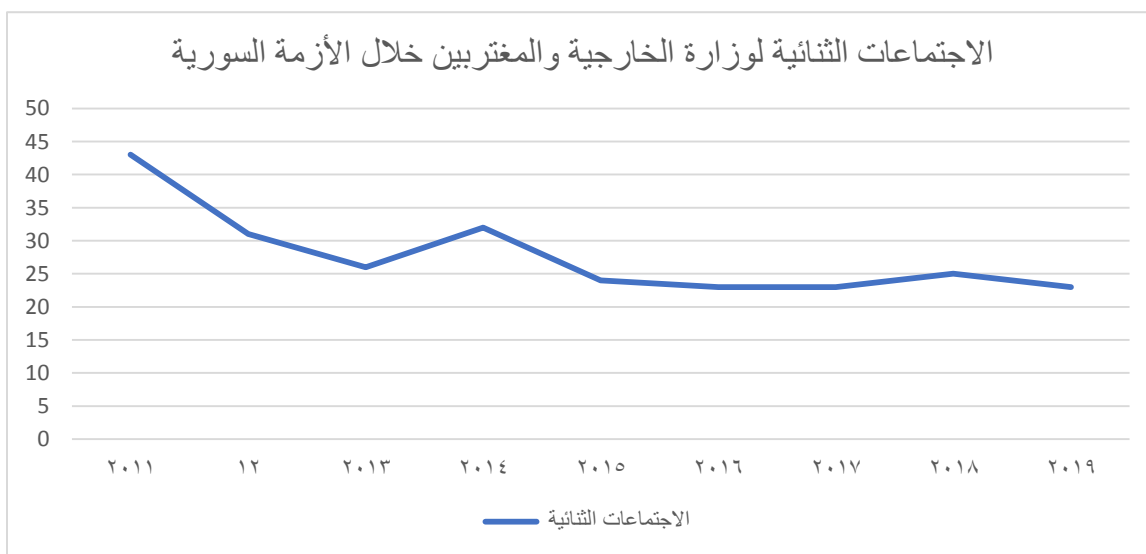
سورية أو خارجها، فلم تنقطع تلك الاجتماعات منذ اللحظات الأولى لاندلاع الأزمة عام ٢٠١١، ويمكن تمثيل الاجتماعات الثنائية التي عقدها الوزارة في الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠): الاجتماعات الثنائية لوزارة الخارجية والمغتربين خلال الأزمة السورية

السنوات	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
الاجتماعات	٤٣	٣١	٢٦	٣٢	٢٤	٢٣	٢٣	٢٥	٢٣

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: www.mofa.gov.sy و www.sana.sy

ويمكن تمثيل تلك الاجتماعات في الشكل رقم (٢٨)، الذي يوضح أن الاجتماعات الثنائية كانت كثيرة في بداية الأزمة بين الوزارة من جهة، وأطراف عربية وأجنبية من جهة أخرى، إلا أن تلك الاجتماعات تراجعت في وتيرتها حتى عام ٢٠١٤، حيث عادت لتزيد مرة أخرى مع انضمام سورية إلى منظمة حظر الأسلحة الكيميائية، وعادت الاجتماعات الثنائية لتستقر عند وتيرة ثابتة حتى عام ٢٠١٩.



*المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (٢٨): تطور الاجتماعات الثنائية لوزارة الخارجية والمغتربين خلال الأزمة السورية

ث. الترويج السياسي:

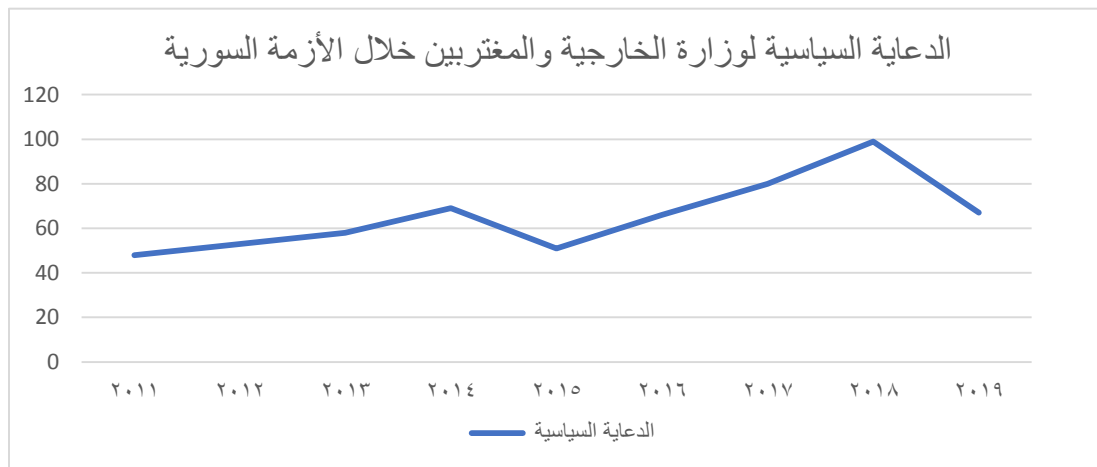
انقسم الترويج السياسي لدى الوزارة منذ اندلاع الأزمة السورية إلى ثلاثة عناصر أساسية: أولاً. التركيز على الدعاية السياسية، ثانياً. بناء شبكة من العلاقات العامة السياسية، وثالثاً. التركيز على شبكة الاتصال السياسي، ويمكن تجسيد العنصر الأول من خلال دراسة التصريحات والإعلانات والرسائل المتبادلة للوزارة مع الأطراف الدولية والمنظمات الإقليمية والدولية مثل جامعة الدول العربية ومنظمة الأمم المتحدة، ويمكن تمثيل التصريحات سواء كانت السياسية أو الإعلامية للوزارة وفق الجدول رقم (١١)، الذي يمثل تطور الدعاية السياسية للوزارة منذ عام ٢٠١١:

جدول رقم (١١): تطور الدعاية السياسية لوزارة الخارجية والمغتربين خلال الأزمة السورية

السنوات	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
التصريحات	٤٨	٥٣	٥٨	٦٩	٥١	٦٦	٨٠	٩٩	٦٧

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: www.mofa.gov.sy و www.sana.sy

ويمكن تمثيل ذلك في الشكل رقم (٢٩)، الذي يوضح أن الدعاية السياسية للوزارة حققت طفرتين مع تطور الأزمة السورية، الأولى عام ٢٠١٤ مع ظهور الإدعاءات باستخدام السلاح الكيميائي وانضمام سورية لمنظمة حظر استخدام الأسلحة الكيميائية، والثانية عام ٢٠١٨ مع إعادة إطلاق مسار جنيف بعد نجاح مسار الأستانة.



*المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (٢٩): تطور الدعاية السياسية لوزارة الخارجية والمغتربين خلال الأزمة السورية.

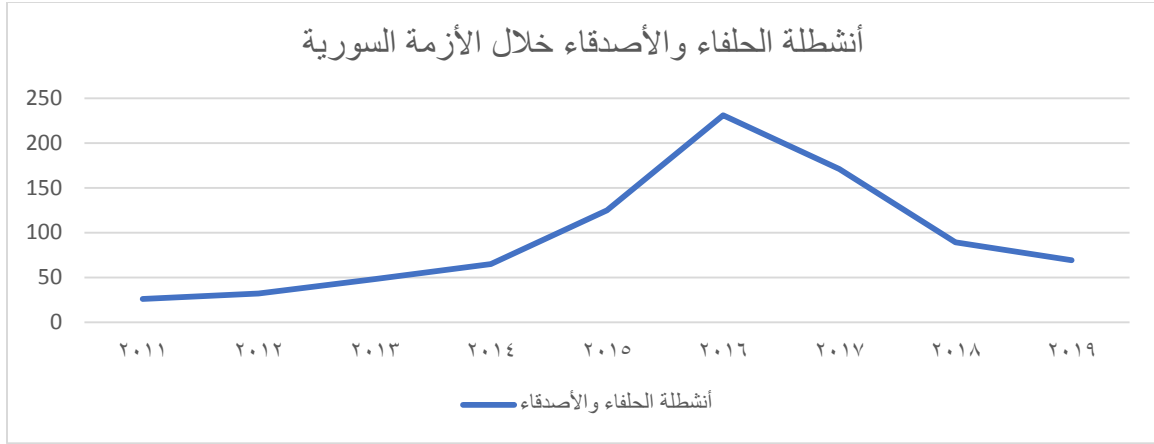
بالإضافة لذلك، قامت الوزارة بإنشاء شبكة من العلاقات العامة السياسية التي تتسجم مع مواقف الحكومة السورية ومبادئها في الحفاظ على سيادتها، واستقلالية قرارها، ووحدة وسلامة أراضيها، ويمكن تمثيل تلك الشبكة من العلاقات السياسية في الأنشطة التي قام بها الحلفاء والأصدقاء سواء بشكل منفرد أو بالتعاون فيما بينها لمساعدة سورية في تجاوز خطر أو استثمار فرصة، ويمكن تمثيل تلك الأنشطة للحلفاء والأصدقاء في الجدول رقم (١٢):

الجدول رقم (١٢): تطور أنشطة الحلفاء والأصدقاء مع تطور الأزمة السورية.

السنوات	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩
الأنشطة	٢٦	٣٢	٤٨	٦٥	١٢٥	٢٣١	١٧١	٨٩	٦٩

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على www.mofa.gov.sy و www.sana.sy

ويمكن تمثيل الأنشطة التي قام بها الحلفاء والأصدقاء في الشكل رقم (٣٠)، الذي يوضح تصاعد وتيرة الأنشطة التي كان يقوم بها الحلفاء والأصدقاء مع تصاعد وتيرة الأزمة السورية، إلا أنها تصاعدت بوتيرة متزايدة عام ٢٠١٤ حتى وصلت إلى ذروتها عام ٢٠١٦ منذ بداية ظهور مشكلة الادعاءات الغربية ضد الحكومة السورية لاتهامها باستخدام السلاح الكيميائي ومن ثم انضمام الجمهورية العربية السورية إلى منظمة حظر استخدام الأسلحة الكيميائية، وحتى استدعاء تدخل الحليف الروسي بشكل مباشر لمساعدة الجيش العربي السوري في عمليات مكافحة الإرهاب على امتداد الجغرافية السورية، الأمر الذي كان أولى نتائجه تحرير مدينة حلب من الإرهاب، وعودة الاستقرار والأمان إلى الكثير من المناطق السورية، وتراجع وتيرة الأعمال الإرهابية أفقياً وعمودياً في سورية، وبدأت هذه الأنشطة بالتراجع مع استقرار الأوضاع في سورية بالتزامن مع إطلاق مسار الأستانة ومناطق خفض التصعيد، ومتابعة مسار جنيف السياسي.



*المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (٣٠): تطور أنشطة الحلفاء والأصدقاء مع تطور الأزمة السورية.

ثالثاً. خصائص عناصر مزيج التسويق السياسي لدى الوزارة:

يمكن تعريف استراتيجية عناصر مزيج التسويق السياسي التي استخدمتها الوزارة بأنها "خطة العمل التي وضعتها لتنفيذ سلسلة من الأنشطة التسويقية السياسية التي من شأنها ضمان نجاحها في إدارة الأزمة السورية"، حيث تعتمد الوزارة على عناصر مزيج التسويق السياسي لضمان نجاحها في السوق السياسية السورية، وكان المطلوب من هذه الاستراتيجية إدارة الأزمة السورية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. المحافظة على الصورة الذهنية المبدئية للجمهورية العربية السورية في أذهان الجمهور السياسي السوري أولاً، والدولي ثانياً كدولة ذات سيادة مستقلة في قراراتها السياسي.
2. ترسيخ الصورة الذهنية للجمهورية العربية السورية في أذهان جمهورها السوري كوطن تحكمه مؤسسات قوية، وكدولة متماسكة أولويتها المحافظة على أمن المواطن واستقرار الوطن.
3. المشاركة في صناعة الرأي العام وإعادة تشكيله وتغذيته بمجموعة من الأفكار والمبادئ السياسية التي تروج للفكر والسياسة الوطنية، التي تعمل الوزارة على تسويقها من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية والتواصل الحديثة المختلفة.

وقد اعتمدت الوزارة في إدارة الأزمة السورية على عناصر مزيج التسويق السياسي المذكورة الأعلى، وكانت تركز في استراتيجيتها على ثلاث ركائز أساسية: أولاً إنشاء نظام معلومات سياسي (PINS: Political Information System)، ثانياً، تكيف مزيج التسويق التجاري التقليدي بما يتناسب مع واقع العمل السياسي والإداري لدى الوزارة، ثالثاً، صياغة استراتيجية اتصال سياسي داخلية وخارجية للوصول إلى الجمهور المستهدف:

أولاً، إنشاء نظام معلومات سياسي لدى الوزارة: اعتمد النظام بشكل أساسي على إنشاء بنك معلومات من خلال وحدة إدخال البيانات المركزية في الوزارة، حيث تقوم الوزارة بأرشفة الوثائق والبيانات السياسية جميعها على قاعدة بيانات الكترونية تسمح باسترجاعها في الوقت والمكان المناسبين لتقديمها إلى متخذ القرار ومساعدته على اتخاذ القرار المناسب. كما قامت الوزارة عام ٢٠١٣ بإنشاء موقع الكتروني على شبكة الانترنت وصفحة على تطبيق الفيسبوك بما يضمن لها إمكانية التفاعل وتبادل المعلومات والرسائل السياسية مع جمهورها المستهدف، ما ساهم بشكل كبير في صياغة علامة سياسية ورسم صورة ذهنية إيجابية عنها في أذهان جمهورها.

ثانياً، تكيف مزيج التسويق التجاري التقليدي بما يتناسب مع واقع العمل السياسي والإداري لدى الوزارة: قدم التسويق السياسي طريقة جديدة لفهم التسويق والسياسة كل على حدا ومجتمعين في آن معاً، ولطالما كان الهدف من التسويق السياسي كسب المزيد من الدعم السياسي أو بصورة أكثر دقة كسب المزيد من أصوات الناخبين لصالح أحد المرشحين السياسيين، فإنه بات اليوم يُستخدم من قبل كافة المؤسسات السياسية لإيصال رسالتها وتحقيق أهدافها وتطوير عملها، فالتسويق السياسي يمتد لرسم السياسة العامة للحكومة وإدارة المؤسسات السياسية والأحزاب ليشترك علم السياسة في فهم العمليات السياسية التي تجري في السوق السياسية، ولتحقيق آمال وطموحات الجمهور السياسي المستهدف.

ثالثاً، صياغة استراتيجية اتصال سياسي داخلية وخارجية للوصول إلى الجمهور المستهدف: يرتبط التسويق السياسي بالنسبة للوزارة بمهارات الاتصال السياسي الذي كان الأداة الأهم في إدارة الأزمة السورية خاصةً

في ظل الدور المتنامي لوسائل الإعلام الجماهيرية التقليدية، ووسائل التواصل الاجتماعي وتقنيات الاتصال الحديثة، ناهيك عن التراجع الواضح للفكر السياسي التقليدي المحافظ لصالح الفكر السياسي الحر، حيث تعتقد Cwalina وآخرون أن العناصر الأساسية في عملية الاتصال السياسي تشمل: المحتوى الإعلامي، وتأثير المؤسسة السياسي وغيرها من اللاعبين السياسيين والاجتماعيين على سياق الرسائل الإعلامية، والجمهور المستهدف، وعمليات التفاعل بين مصادر المعلومات ووسائل الإعلام التي تنقل تلك المعلومات (Cwalina et al., ٢٠١١, p. ٥٥). فمنذ اندلاع الأزمة غيّرت الوزارة استراتيجيتها الاتصالية التسويقية من التركيز على المضمون فقط إلى التركيز على الشكل والمضمون، ومن التركيز على البيئة الخارجية إلى التركيز على أذهان جمهورها المستهدف، ومن التركيز على القضايا القومية والوطنية الكبيرة إلى الاهتمام بالتفاصيل اليومية للأحداث التي شهدتها البلاد خلال الأزمة.

لقد استخدمت الوزارة كل ما سبق بهدف إدارة الانطباعات المتشكلة عنها في أذهان جمهورها المستهدف وصولاً إلى تشكيل علامة سياسية جديدة للوزارة تساعد على ليس فقط في إدارة الأحداث والتطورات اليومية للأزمة، وإنما أيضاً في إعادة تشكيل الواقع السياسي السوري خدمة لأهداف ومصصلحة الدولة والمواطن في نهاية المطاف. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الوزارة عملت على صياغة محتوى الرسائل السياسية والإعلامية من خلال العمل المشترك والتعاون مع العاملين في وسائل الإعلام السورية الرسمية والخاصة، ومن خلال الاعتماد بشكل متزايد على وسائل الاتصال الرقمية الحديثة.

المبحث الثاني: إدارة الأزمة السورية: المراحل والحل Syrian Crisis Management:

Stages and Solution

أولاً. الأزمة السورية: المكونات والأبعاد

أعطت الأزمة السورية إشارات إنذار مبكر نتيجة حصول مشاكل في النظام الطبيعي القائم، ومن ثم حصلت تفاعلات بين أحداث وعوامل متزامنة داخل وخارج سورية لم يكن ممكناً التحكم فيها نظراً لسرعتها ولضيق الوقت المتاح لحلها، مع وجود تدخلات أجنبية وضغط خارجي ممنهج للتعامل مع الأزمة بصورة سريعة ومحاولة توجيه مسارها. وقد خلفت الأزمة خسائر كبيرة مادية وبشرية واجتماعية ونفسية وغيرها، وتركت أثراً الواضح على العديد من الأطراف وجماعات المصالح، وكثيراً ما نشأ صراع حاد بين تلك الأطراف نفسها، ولا شك أن البلاد ستحتاج فترة زمنية، قد تطول أو تقصر حسب إدارة الأزمة، لتحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والأمني في ربوع البلاد.

وطالما أن لا شيء يخلق من العدم، فكذا هي الأزمة السورية، فهناك عددٌ من الأسباب التي قادت إلى تكوين الأزمة السورية وتصاعدها، لم تكن تلك الأسباب في واقع الحال بعيدة عن واقع الأزمة نفسها، ولقد أشار البزار إلى أن العناصر المسببة للأزمة تكون ذاتها أحياناً المؤثرة على مساراتها بأي اتجاه من الاتجاهات سواء التهدة أو الانفجار (البزار، ٢٠٠١، ص. ٥٣). فتعد الأزمات السياسية جزءاً أساسياً وهاماً من حياة أي دولة، فلا يوجد دولة بعيدة عن تلك الأزمات بشكل كامل، ويعتقد جارنم أنه على الرغم من أن الطبيعة الجوهريّة للسياسة الدولية قد تغيرت في حقبة ما بعد الحرب الباردة من النزاعات إلى مزيد من التعاون (جارنم، ٢٠٠١، ص. ٣)، إلا أن النزاعات داخل الدول القومية لا بينها زادت بشكل كبير ونوعي، حيث أن مبادئ الواقعية السياسية مازالت المسيطرة على العلاقات الدولية، ومازال النزاع وتوازن القوى والقتال على السلطة هي النموذج الرئيس فيها (جارنم، ٢٠٠١، ص. ٤)، وتتألف الأزمة السورية شأنها شأن العديد من الأزمات السياسية من ثلاث عناصر أساسية:

1. المفاجأة: التي قادت إلى قلة البيانات والحقائق المتوفرة، فرغم وجود مؤشرات على حصول الأزمة في سورية في

ظل سياق ما عرف بالربيع العربي، إلا أنها لم تكن متوقعة بشكل أكيد، وهذه المفاجأة هددت الحاضر والمستقبل

في سورية، وسمعة القيادة السياسية والإدارية والمؤسسة العسكرية والسياسية والأمنية.

2. التهديد الخطير للقيم في الدولة والمجتمع، الأمر الذي ضاعف من احتمالية حصول أعمال عنف ومواجهات

مسلحة على نطاق واسع.

3. الوقت القصير المتاح لاتخاذ القرار في ظل فوضى المعلومات.

ساهمت العناصر الثلاثة السابقة في أن تتفاعل ركائز النظام الإيكولوجي السوري فيما بينها لتفجر الأزمة

السورية، ومن ثم تتفاعل هي نفسها مرة أخرى للوصول إلى حل لها، تقوم العلاقة بين ركائز النظام الإيكولوجي على

أساس مشترك من نظرية الإنسان والإيكولوجيا البشرية التي تعنى بالتفاعلات المتبادلة بين العوامل الحسية والكائنات

الحية (burgin, ٢٠١٧). ويمكن تحديد الإطار الإيكولوجي للأزمة السورية بثلاثة مكونات وفق الشكل رقم (٣١):



*المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (٣١): الإطار الإيكولوجي للأزمة السورية

أولاً. المكون البشري ويعتبر المكون العضوي الرئيسي حيث يمكن فهم العلاقة في التفاعل بين الشعب السوري وسائر العناصر المكونة لحياته بما في ذلك العناصر المادية، ومبادلة المصالح بينهما من خلال نظرية النسق الإيكولوجي في دراسة الأزمات والإطار الإيكولوجي لها.

ثانياً. المكون الصناعي: الذي يشكل الهياكل المادية والموارد التي يستخدمها ويديرها العنصر البشري.

ثالثاً. المكون الطبيعي: يمثل الحيز المكاني والموارد اللازمة للحفاظ على العنصرين السابقين.

انعكست هذه العناصر وتفاعلاتها في مظاهر متعددة ميّزت الأزمة السورية وأعطتها خصوصية على غيرها من الأزمات السياسية، حيث اعتبر السلامة أن طبيعة وأشكال الأزمات تختلف من عصر لآخر ومن مكان لآخر وفقاً للتطورات التاريخية والتقنية ووسائل الاتصال والسياق المرافق للأزمة (السلامة، ٢٠١٩، ص. ١٧)، فالأزمة السورية مميزة من حيث طبيعة حدوثها، وتشابكها، وتنوع عناصرها ومكوناتها، والقوى المؤثرة فيها، ما أدى إلى اختلاف أسلوب إدارتها والتعامل معها، وكان أهم مظاهر وخصائص الأزمة السورية:

1. التعقيد والتشابك: تداخلت عناصر الأزمة السورية، وأسبابها، ودوافعها، الأمر الذي نتج في تعقيدها خلال تطور مراحلها المختلفة، فقد تراكمت أسبابها من حوادث بسيطة بدأت عام ٢٠١١ لتستغلها أطراف إقليمية ودولية في سياق "الربيع العربي" الذي بدأ في تونس، ومصر، وليبيا، واليمن بهدف تغيير الأنظمة الحاكمة في هذه الدول جميعها، ورغم أن "الربيع العربي" حقق نتائجه في تلك الدول لصالح مشروع غربي - عربي، إلا أنه لم ينجح في سورية لأسباب موضوعية وذاتية تنبع من خصوصية الحالة السورية، فقد رأى Karim and Islam أن خلفية وأصل الأزمة في سورية شديدة التعقيد بسبب تدخل العديد من اللاعبين الدوليين ومن غير الدول بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وعلى مستويات مختلفة في الأزمة السورية (Karim and Islam, ٢٠١٦, p. ١٠٨). ولا شك أن دخول الإرهاب إلى سورية من الجهات الإقليمية الأربع، وتدفق العناصر الإرهابية من أكثر من ٨٣ بلداً حول العالم ساهم بشكل كبير في تعقيد مشهد الأزمة السورية، إلى جانب عنصر التدخل الأجنبي في الشأن السوري

من خلال عقد اجتماعات متتالية بين الأطراف الغربية والعربية التي أرادت نجاح مشروع "الربيع العربي" في سورية، وهو الأمر نفسه الذي دفع سورية إلى الاستعانة بحلفاء وأصدقاء لمساعدتها في حرب تجاوزت قدرة الدولة السورية على إدارتها لوحدها، لذلك فإن السبب الرئيس خلف تعقيد وتشابك الأزمة السورية هو كثرة عدد اللاعبين وجماعات المصالح فيها.

2. المفاجأة: كانت الأزمة السورية صادمة، من ثم تحولت إلى توترات بدرجات مختلفة، وقد أنكر الكثير من السوريين في بداية الأزمة وجودها أصلاً، وكان المناخ السائد هو التوتر وغياب الرؤيا الواضحة لما يحصل، خاصةً بوجود عنصر الصدمة، وضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار الذي أدى إلى موجات من العنف الذي استهدف مؤسسات الدولة والعاملين فيها على عكس ما أشيع في البداية من أن المظاهرات كانت تستهدف الإصلاح وتحقيق مطالب شعبية. واستحوذ الإرهاب والعمل المسلح على تلك المظاهرات ليحولها إلى أدوات بيد عناصر أرادت استغلال المظاهرات لصالح التدخل الأجنبي وإنفاذ مشروع غربي يتناغم مع ما يريده "الربيع العربي" من خلق فوضى خلاقة لن تهدأ إلا بتحقيق المطلوب منها بتغيير النظام وتوجه الدولة السورية لتكون أكثر طوعاً مع الطلبات الغربية ولصالح المشروع الإسرائيلي في المنطقة، وترافق ذلك مع حملة إعلامية لتضليل الحقيقة وتحويل الأنظار والجهود باتجاه معين.

3. غياب المعلومات: تلعب المعلومات دوراً مهماً في إدارة الأزمات السياسية، وهنا لدينا ثلاثة أنواع من المعلومات: المفيدة، والضارة، والحيادية. فلم يكن غياب المعلومات وحدها أمراً سلبياً في الأزمة السورية، ولكن كان وجود المعلومات الضارة والحيادية أحياناً أكثر تأثيراً من غيابها كلياً، نتيجة قلة البيانات والحقائق المتوفرة وحالة عدم اليقين التي يخلقها وجود مثل تلك المعلومات أمام صانع القرار السياسي، الأمر الذي يفرض على اتخاذ القرار الخاطئ في التوقيت الخاطئ.

4. نقطة تحول: شكلت الأزمة السورية نقطة انعطاف حقيقية في مسار النظام الطبيعي بسورية في ظل أحداث إقليمية ودولية متداخلة ومتشاركة لم يسلم منها النظام الإقليمي العربي، وكانت نقطة التحول واضحة في تهديد

القيم الأصيلة للمجتمع السوري ومؤسساته الرسمية وغير الرسمية التي اعتبرت لزمن طويل ضامن للسلم والأمن الأهلي في بلد يقع في عين العاصفة بالنسبة لمنطقة متوترة مثل الشرق الأوسط.

5. أنماط تنظيمية جديدة: ظهرت تشكيلات اجتماعية وسياسية واقتصادية وإدارية جديدة بعيدة عن التقليدية التي كانت مألوفة في الدولة السورية، يمكن تشبيه الأزمة السورية بالمرض الذي أصاب جسم الدولة السورية، وكانت بحاجة إلى أساليب علاجية فعالة وقوية تتراوح من تناول الأدوية المسكنة إلى العمليات الجراحية بهدف القضاء على جذور الأزمة وليس معالجة الألم فقط، حيث يعتقد البزاز أنه على الرغم من إمكانية تفادي وقوع بعض الأزمات السياسية من خلال التخطيط والتنظيم والتحضير الجيد، إلا أن أزمات كثيرة لا يمكن تحديدها أو السيطرة المطلقة عليها أو احتواؤها ومنعها من الظهور (البزاز، ٢٠٠١، ص. ١٣)، وهو حال الأزمة السورية.

6. الإرهاب: تعتبر ظاهرة الإرهاب أحد المظاهر الأكثر تمييزاً للأزمة السورية، فقد أدت تلك الظاهرة إلى المواجهة بين التنظيمات الإرهابية المتعددة ومن يقف وراءها من جهة، وبين الجيش العربي السوري وحلفائه وأصدقائه من جهة مقابلة، وكان لزيادة التصعيد بين الجبهتين نتائج مدمرة على القدرات البشرية والمادية والاقتصادية والاجتماعية على امتداد البلاد. فلم يقتصر القتال على جبهة واحدة، إنما تعددت الجبهات وتتنوع أساليب القتال والمواجهة، وقد ميزت كل تلك العوامل الأزمة السورية بفوضى عارمة تبعها إحساس عال بعدم الأمان، وشكلت تهديداً موحهاً للأهداف والقيم السورية الأصيلة.

7. صعوبة صنع القرار: لم تكن صناعة القرار السياسي خلال تطورات الأزمة السورية أمراً بسيطاً أو سهلاً، إنما كان الأمر معقداً بسبب عامل الخوف والتردد ونقص المعلومات، وحسن توظيف الموارد البشرية، والقدرة على التحكم بالإمكانات والطاقات المتاحة أمام أصحاب سلطة اتخاذ القرار.

8. الدعاية والإعلام: رغم أن الأزمة السورية جرت على الأرض السورية، إلا أن تطوراتها وأحداثها لم ترتبط فقط بالعوامل الداخلية في سورية، إنما لعبت وسائل الإعلام والدعاية السلبية دوراً كبيراً في إذكاء أحداث الأزمة وتضخيم تداعياتها، الأمر الذي جعل من الصعب على مؤسسات الدولة في سورية معالجة تلك التداعيات من

خلال التنسيق وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة قدر الإمكان مع الأطراف والدول الخارجية المسؤولة عن ذلك، إما لأن تلك الدول والأطراف لم تكن تريد الاتصال والتواصل أو لأن تسارع الأحداث بحد ذاتها لم يسمح للدولة السورية بإكمال عملية الاتصال تلك. بالإضافة لذلك فقد اشتركت في تغطية أحداث الأزمة السورية معظم القنوات الإعلامية الغربية والعربية من حوالي ٨٠ بلداً رئيسياً، وكانت هيمنة الإعلام الغربي واضحة من خلال قنوات مثل CNN و BBC وعربية مثل الجزيرة والعربية، وعملت هذه القنوات بشكل ممنهج على انتاج دعاية سياسية سلبية ضد الحكومة والجيش العربي السوري، كل ذلك في إطار خطة لتغيير النظام. بالمقابل كانت الدعاية السياسية الإيجابية ضعيفة في مواجهة الآلة الإعلامية الغربية إلا أنها ورغم ضعفها استطاعت إحداث فرق في السوق السياسية السورية.

9. بناء تحالفات: شكلت طبيعة النظام الدولي السائد خلال تطورات الأزمة سياقاً استثنائياً، ساعد في تأزيم الأحداث وعقد العمليات السياسية فيها بسبب سياسة الغرب الأحادية في التعامل مع تطورات الأزمة السورية لناحية قطع العلاقات وعقد الاجتماعات المنفردة دون التنسيق مع الدولة السورية، وعقد الاتفاقيات وإصدار البيانات عن تلك الاجتماعات والتي لم تكن تعبر عن واقع أو مصلحة الشعب السوري أصلاً، وعلى اعتبار أن التحالف في المجال الدولي هو صفة من صفات الأزمة السياسية، فالتحالف مجرد علاقة تعاقدية، ومن ثم فهو عارضة موجهة ضد عدو مشترك يهدد بتفوقه وجود كل منهما على حدة، ويعتقد البزاز أنه عمل من أعمال فن التعامل لإدارة الأزمة السياسية (البزاز، ٢٠٠١، ص. ٣٨).

وقد كان لهذه المظاهر نتائجها وآثارها على الدولة والمجتمع السوري، وكانت أهم آثار الأزمة السورية:

1. انخفاض درجة التكامل بين مكونات ومؤسسات الدولة السورية التي كانت قبل الأزمة، وزيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية العاملة في تلك المؤسسات باتباع سلوك انسحابي وهو ما اصطلح على تسميته "بالانشقاق"، وانقسم من اتبع هذا السلوك في نوعين: الأول ترك مؤسسات الدولة ليشترك بالعمل السياسي والعسكري المسلح ضد مؤسسات الدولة والمواطنين المدنيين، ومن ثم انخرط لاحقاً في أعمال إرهابية أو سياسات تأمرية ضد

وطنه، والثاني انسحب من مؤسسات الدولة ليلتزم حياته العادية دون أن يمارس أي نشاط سياسي أو عسكري مسلح. وقد شهدت وزارة الخارجية والمغتربين جزءاً من هذا السلوك حيث تركها عدد من العاملين في السلكين الدبلوماسي والإداري، ورغم أن هذه النسبة كبيرة مقارنةً بالعدد الإجمالي للعاملين في الوزارة، إلا أنه لم يؤثر على سير العمل في السلكين الإداري والدبلوماسي، ويعود ذلك إلى سرعة عملية الإحلال والتعويض عن النقص الذي خلفه مثل ذلك السلوك من جهة، وإلى توفر الكفاءات والمهارات اللازمة لتعويض ذلك النقص.

2. تعزيز الصراعات: زادت الأزمة من حدة الصراعات والخلافات التي كانت موجودة أصلاً بين بعض المكونات الاجتماعية في سورية قبل الأزمة، مثل تلك الخلافات التي كانت موجودة تاريخياً بين أبناء الريف والمدينة، أو بين طبقة التجار وبقية الطبقات في المجتمع، أو بين رجال الدين والمؤسسات المختلفة، ناهيك عن الصراعات على السلطة والخلافات التي كانت موجودة داخل مؤسسات الدولة نفسها، ولقد عززت الأزمة وتطوراتها وأحداثها تلك الصراعات وخلفت بوناً واسعاً في الرأي بين أفراد المجتمع وحتى بين أبناء البيت الواحد أحياناً، في ظل وجود آلة إعلامية عربية وعربية لا تشوّه الصورة الحقيقية فقط، إنما تحرف الأحداث وتتحكم في مسيرتها لصالح مشروع غربي-عربي مشبوه.

3. انخفاض وتيرة التواصل: وأحياناً غيابه تماماً، نظراً لسرعة التغيرات في أحداث الأزمة، الأمر الذي لم يسمح بوجود فواصل زمنية كافية تتيح لأطراف العملية الاتصالية القيام بالاتصالات اللازمة بالكفاءة والفعالية المطلوبة، الأمر الذي نتج أيضاً في خفض قنوات التواصل المستخدمة وكانت النتيجة الأهم هي نقص المعلومات أمام الجمهور السياسي من جهة وأمام صانع القرار من جهة أخرى.

4. تقلص السلطة authority contraction في المؤسسات العاملة في الدولة، حيث تم خفض عدد الأفراد أو الوحدات التنظيمية المشاركة في ممارسة السلطة دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا، وتراجع تفويض السلطة بشكل كبير خلال الأشهر الأولى لاندلاع الأزمة نظراً لحالة عدم اليقين والتهديد الكبير والمفاجأة التي تراكمت مع الأزمة وتطور أحداثها، ولم تكن وزارة الخارجية والمغتربين إلا جزءاً من هذه المؤسسات حيث تراجع

تفويض السلطة فيها، وتم تقليص النفقات وصلاحيه صرفها، وصلاحيات البعثات العاملة في الخارج إلى أدنى المستويات للحفاظ على تماسك المؤسسة وصلابة هيكلها.

5. زيادة الضغط على الوحدات والمؤسسات العاملة في سورية بشكل عام، والإدارية والخدمية منها بشكل خاص، نظراً لاتساع رقعة الأحداث التي ترافقت مع اندلاع الأزمة أفقياً وعمودياً، حيث شملت أحداثها خلال الأشهر القليلة الأولى معظم المحافظات السورية، لكنها زادت في بعض المحافظات بشكل عامودي مع ازدياد تنظيم تلك المظاهرات وانتشار المظاهر المسلحة التي بدأت تتراقق مع انتشار أشكال من التنظيمات المسلحة الإرهابية.

6. زيادة الأشكال السلبية من العلاقات الإنتاجية ضمن المؤسسات الحكومية مثل الشللية، والحزبية Factionalism، والإقليمية، أو حصول تعارض بين شكل أو أكثر من السلوك المتوقع من الأفراد أو ما يسمى صراع الأدوار role conflict، في إطار الدوامه ذاتها من زيادة الصراع الداخلي أو حدوث انسحاب من المهام التنظيمية.

7. الآثار التنموية: سببت الأزمة منذ اندلاعها أثراً مأساوية على الواقع التنموي في سورية سواء الاقتصادي أو البشري أو الاجتماعي، من خلال تدمير واسع لكل من رأس المال البشري والاجتماعي والاقتصادي. يمكن تلخيص أهم الآثار الاقتصادية بانخفاض الناتج المحلي في معظم القطاعات الاقتصادية، وتراجع الإنفاق الاستثماري، وزيادة الإنفاق الحكومي في ظل تراجع العائدات بشكل كبير، وكان للعقوبات الاقتصادية الأحادية دورٌ مهم في تراجع الوضع الاقتصادي في سورية وارتفاع الأسعار بشكل كبير وانخفاض القدرة الشرائية، في ظل صعوبة الاستيراد وتراجع سوق العمل والإنتاج. أما من ناحية التنمية البشرية، فعلى الرغم من تنامي دور المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية العاملة في سورية، تدهورت العلاقات الاجتماعية وانتشر التطرف والإرهاب الديني بشكل كبير، وهنا لا يمكن إغفال العدد الكبير للضحايا الذي خلفته الأزمة حتى الآن، وساهم ارتفاع معدل الوفيات ومشكلة الهجرة والنزوح، وتدهور القطاع التعليمي في مناطق واسعة نتيجة انتشار الإرهاب، ساهم كل ذلك في تراجع معدلات التنمية الاقتصادية والبشرية بشكل كبير.

وقد قامت العديد من الدراسات بتحديد المعايير والأسس لتقييم الأزمات ويمكن تطبيق هذه المعايير على الأزمة السورية كما يلي:

1. الإطار الجغرافي: يمكن تمثيل الإطار الجغرافي للأزمة السورية في عدد الدول التي تدخلت وشاركت في تطورات الأزمة السورية، فشاركت في الأزمة السورية بشكل مباشر وفعلي ٢٧ دولة سواء من خلال وجود مقاتلين من جنسيات تلك الدول أو من خلال التدخل السياسي المباشر من تلك الدول في سياق تطور أحداث الأزمة السورية، وقد أورد Hufbauer وآخرون أن الولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي وجامعة الدول العربية، وتركيا، وأستراليا، وكندا، وغيرها قاموا بفرض عقوباتٍ مختلفة ترمي إلى ممارسة الضغط على الدولة السورية، وكانت الغاية من هذه العقوبات، حسب ادعاءات تلك الدول، استهداف النظام الحاكم في سورية دون تعريض الشعب السوري إلى مصاعب غير مستحقة (Hufbauer et al., ٢٠٠١)، إلا أن تلك العقوبات كان لها تأثير كبير على الاقتصاد السوري عموماً وعلى معيشة المواطن السوري بشكل خاص. من جهة أخرى، اعتبر الجراد أن الأزمة السورية تشكل مشروعاً دولياً انخرطت فيه دول وصل عددها إلى ١٣٣ دولة تستهدف الدولة السورية لتقسيمها وتفتيتها أو القبض على إرادتها وخياراتها (الجراد، ٢٠١٨، ص: ٣٧١).

2. المدة الزمنية: تعتبر الأزمة السورية من أطول الأزمات حول العالم خلال القرنين السابق والحالي، حيث أكد شهود أن ٧٣٪ من الأزمات استمرت أكثر من أربعة أعوام (شهود، ٢٠٠٠، ص. ١٨٨)، في حين أن الأزمة السورية مازالت مستمرة منذ عام ٢٠١١ أي ما يزيد على التسع سنوات ولمّا تنته بعد أثناء إعداد البحث.

3. الوضع الإنساني: أشارت الأمم المتحدة في كانون الأول ٢٠١٨ إلى الوضع الإنساني في سورية، حيث يوجد أكثر من ١٣ مليون شخص بحاجة إلى مساعدة إنسانية عاجلة، بما فيها الطبية، ومن بينهم ٦,٢ مليون شخص مشرد داخلياً، ومنهم لاجئون فلسطينيون، وأكثر من مليون شخص ما زالوا يعيشون في مناطق يصعب الوصول إليها (٢٠١٨، ٢٤٤٩، SC. RES. (٣)). وتعتقد قصباشي أن الأسر السورية فقدت أعداد كبيرة من أفرادها، فلم

^٣ SC. Res. ٢٤٤٩ (٢٠١٨). Retrieved November ٢٣, ٢٠١٩, from [https://undocs.org/ar/S/RES/٢٤٤٩\(٢٠١٨\)](https://undocs.org/ar/S/RES/٢٤٤٩(٢٠١٨))

يعد هناك أسرة في سورية إلا وفقدت أحد أفرادها، بل هناك أسر فقدت بالكامل، وأصبح الكثيرون مجهولي المصير، وتفككت وتشردت الأسر التي كانت متماسكة بين الداخل والخارج (قصباشي، ٢٠١٨، ص. ٣٥)، وهو ما أكدته الأمم المتحدة بأن أكثر من ٥.٦ مليون لاجئ قد غادر سورية بسبب أعمال العنف، منهم أكثر من ٤.٢ ملايين طفل وأمرأة (٢٠١٨، ٢٤٤٩، SC. RES. ٢٤٤٩)^(٤). وهاجر عدد كبير من الشباب هرباً من الحرب والحالة الاقتصادية الصعبة، ما جعل الآباء وحيداً لعدم قدرتهم على الهجرة، خاصة وأن أعداداً كبيرة من الأفراد هاجروا بطرق غير شرعية، ومن أهم المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي خلقتها الأزمة السورية (قصباشي، ٢٠١٨، ص. ٣٦):

- أ. العنف الأسري: وهي الأفعال التي يقوم بها أحد أعضاء الأسرة أو العائلة وهو بالتحديد الضرب بأنواعه أو حبس الحرية أو الحرمان من الحاجات الأساسية، والإرغام على القيام بفعل ضد رغبة الفرد، والطرده والتسبب في كسور أو جروح أو إعاقة أو قتل خاصةً ضد النساء.
- ب. انتشار ظاهرة الطلاق: أغلب الحالات تقع بين الشباب المتزوجين حديثاً، وأهم أسبابه عدم الاختيار المتوافق والنزوح والفقر وتردي الوضع الاقتصادي.
- ت. العنوسة: بسبب عدم إقبال الشباب على الزواج نتيجة الأزمة وانشغالهم في المعارك، وعدم القدرة المادية، وعدم توفر الاحتياجات الأساسية من مسكن وعمل مستقر.
- ث. انتشار ظاهرة الأرمال: نتيجة زيادة عدد الوفيات والمفقودين.
- ج. إهمال كبار السن: نظراً لفقدان الأبناء المفاجئ، وفقدان الاستقرار السكني، وحالة الفقر والعوز المفاجئ، وفقدان المعيل بسبب تفكك وتشرد وفقدان الأبناء، وازدياد الأعباء الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على الوالدين.
- ح. إيذاء واستغلال الأطفال: سواء بالضرب المتعمد أو التهمز أو الإيذاء الجسدي بالضرب أو النفسي بالسلوك الذي يؤثر على النمو العاطفي والسلوكي للطفل مثل التهديد والتخويف والإيذاء اللفظي، أو إهمال الأطفال نتيجة

^٤ SC. Res. ٢٤٤٩ (٢٠١٨). Retrieved November ٢٣, ٢٠١٩, from [https://undocs.org/ar/S/RES/٢٤٤٩\(٢٠١٨\)](https://undocs.org/ar/S/RES/٢٤٤٩(٢٠١٨))

الفشل في تقديم الرعاية لهم سواء الجسدية أو العاطفية أو التربوية وهو يؤدي في النهاية إلى انحراف الطفل نفسياً وسلوكياً واجتماعياً.

خ. عمالة الأطفال وهجرتهم للعملية التربوية والتعليمية: حيث ساهم انتشار الإرهاب وغياب الأمن وتدهور الحالة المعيشية إلى تراجع الوضع التعليمي والتربوي على مستوى التعليم الأساسي والثانوي والجامعي، الأمر الذي خلف الآلاف من الأطفال والشباب بدون مدرسة أو جامعة ودفعهم إلى الالتحاق بسوق مشوه للعمل سواء داخل سورية أو في بلدان إقليمية ودولية.

د. التهجير الواسع: الذي شمل مناطق واسعة بأكملها ما أدى لتدمير الحياة الاقتصادية والاجتماعية التي كانت قائمة في تلك المناطق وفقدان أماكن السكن والإقامة لأعداد كبيرة من السوريين ما أدى إما لنزوحهم أو هجرتهم إلى خارج البلاد نتيجة الإرهاب الذي انتشر في مناطق كثيرة على امتداد سورية.

ثانياً. مراحل الأزمة السورية: الوصف والتاريخ

رغم أن الأزمة السورية باتت في مرحلتها الأخيرة إلا أنها لم تنته بعد حتى تاريخ إعداد هذه الرسالة، ولا شك أن طول فترة الأزمة جعلها من الأطول في تاريخ البشرية الحديث، والأعقد من حيث عدد اللاعبين وجماعات المصالح المتدخلين فيها، والأعنف نظراً لتزايد الخطر الذي يمثله الإرهاب وعملياته العنيفة. ويعتقد Myrberg أن أكثر الأزمات التي تتطلب إدارة هي تلك الأزمات التي تتجاوز المستويات والقطاعات الإدارية وفي نفس الوقت تتسم بالغموض والتعقيد وعدم اليقين (Myrberg, ٢٠١٩, P. ١٥١). وقد تجاوزت الأزمة السورية الحدود الجغرافية ليس بالمعنى الضيق للكلمة فقط وإنما بالمعنى الواسع أيضاً من خلال عدد اللاعبين الإقليميين والدوليين الذين تدخلوا فيها سواء بشكل تدخل مباشر أو بناءً على طلب من الحكومة السورية، ويمكن استعراض تطورات الأزمة السورية منذ بدايتها عام ٢٠١١ وحتى عام ٢٠١٩ من خلال متابعة تواريخ صدور البيانات الرئاسية والقرارات من مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة التي يمكن اعتبارها انعكاساً لتطورات الأحداث السياسية والأمنية والعسكرية على الأرض السورية، وهي كما يلي في الجدولين رقم (١٣) و(١٤) على التوالي:

جدول رقم (١٣): البيانات الصادرة عن رئاسة مجلس الأمن الدولي التابع للأمم المتحدة بخصوص الأزمة السورية

التاريخ	موضوع البيان
٣ آب ٢٠١١	الوقف الفوري لجميع أعمال العنف وتخفيف حدة تدهور الأوضاع الإنسانية
٢١ آذار ٢٠١٢	الترحيب بتعيين كوفي أنان مبعوثاً خاصاً مشتركاً للأمم المتحدة وجامعة الدول العربية، وتأييد خطة النقاط الست التي قدمها كحل للأزمة السورية.
٥ نيسان ٢٠١٢	الدعوة لتنفيذ التزامات الحكومة السورية مع المبعوث الخاص أنان، ووقف العنف المسلح خلال ٤٨ ساعة، والسماح بوصول المساعدات الإنسانية.
٢ تشرين الأول ٢٠١٣	الدعوة إلى احترام مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية لتقديم المساعدات الإنسانية، وإدانة أعمال العنف، والانتهاكات ضد الأطفال، وتأييد بيان جنيف الصادر بتاريخ ٣٠ حزيران ٢٠١٢ تيسيراً للعملية السياسية.
٢٤ نيسان ٢٠١٥	إنهاء جميع أشكال العنف فوراً وتيسير المساعدات الإنسانية، ودعم الدول التي تستقبل لاجئين سوريين، والترحيب بعقد المؤتمر الدولي الثالث للمانحين لدعم الوضع الإنساني في سورية بالكويت بتاريخ ٢٠١٥/٣/٣١، والتأكيد على ضرورة التنفيذ الكامل لبيان جنيف.
١٧ آب ٢٠١٥	التأكيد على التنفيذ الكامل لبيان جنيف، ووضع حد لأعمال العنف، والأعمال الإرهابية، وتأييد جهود المبعوث الخاص السياسية في محادثات جنيف، والتأكيد على أن حل النزاع السوري سياسي وليس عسكرياً.

*المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى موقع الأمم المتحدة www.un.org

جدول رقم (١٤): القرارات الصادرة عن مجلس الأمن الدولي التابع للأمم المتحدة بخصوص الأزمة السورية.

التاريخ	الرقم	الموضوع
١٤ نيسان ٢٠١٢	٢٠٤٢	التأييد الكامل لجميع عناصر خطة النقاط الست لكوفي أنان والدعوة لتنفيذها فوراً - المطالبة بوقف العنف المسلح وإرسال فريق أممي لمراقبة تنفيذ ذلك - السماح بوصول المساعدات الإنسانية فوراً - https://undocs.org/S/RES/2042(2012)
٢١ نيسان ٢٠١٢	٢٠٤٣	تأكيد تأييد المجلس الكامل لجميع عناصر اقتراح النقاط الست المقدمة من المبعوث الخاص، والدعوة لتنفيذها العاجل - دعوة الحكومة السورية لتنفيذ كل التزاماتها بشكل واضح - الدعوة لوقف جميع أشكال العنف - إنشاء بعثة الأمم المتحدة للمراقبة في سورية (UNSMIS) والدعوة للتعاون معها - https://undocs.org/ar/S/RES/2043(2012)
٢٧ أيلول ٢٠١٣	٢١١٨	إدانة أي استخدام للأسلحة الكيميائية في سورية - دعوة جميع الأطراف للتعاون مع منظمة حظر الأسلحة الكيميائية والأمم المتحدة - ضرورة محاسبة المسؤولين عن استخدام الأسلحة الكيميائية - تأييد تام لبيان جنيف المؤرخ في ٣٠ حزيران ٢٠١٢ والدعوة لعقد مؤتمر دولي من أجل تنفيذه. https://undocs.org/ar/S/RES/2118(2013)
٢٢ شباط ٢٠١٤	٢١٣٩	الترحيب بعقد المؤتمر الدولي الثاني للمانحين في الكويت بتاريخ ١٥ كانون الثاني ٢٠١٤ - دعوة جميع الأطراف لوضع حد فوري لجميع أعمال العنف - إدانة الهجمات الإرهابية المتزايدة - التأكيد على ضرورة وصول المساعدات الإنسانية وتيسير الإغاثة الإنسانية - التنفيذ الفوري والشامل لبيان جنيف - وقف جميع الهجمات ضد المدنيين - رفع الحصار عن المناطق المأهولة بالسكان - العمل على التنفيذ الشامل لبيان جنيف https://undocs.org/ar/S/RES/2139(2014)
١٤ تموز ٢٠١٤	٢١٦٥	مطالبة الأطراف بالامتثال للقانون الإنساني الدولي والقانون الدولي لحقوق الإنسان - السماح لوكالات الأمم المتحدة الإنسانية وشركائها المنفذين استخدام الطرق عبر خطوط النزاع وجميع

المعابر الحدودية لأغراض العمليات الإنسانية- إنشاء آلية رصد في دول الجوار لمراقبة تحميل شحنات الإغاثة الإنسانية إلى سورية- التأكيد على أن الحل المستدام الوحيد لأزمة سورية هو عملية سياسية شاملة بقيادة سورية تنفذ بيان جنيف بالكامل- https://undocs.org/ar/S/RES/٢١٦٥(٢٠١٤)		
إدانة الأعمال الإرهابية التي يرتكبها تنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام والإدانة الشديدة للقتل العشوائي للمدنيين واستهدافهم على أساس انتماءاتهم الدينية أو العرقية واعتبار كل ذلك جرائم ضد الإنسانية مع ضرورة محاسبة مرتكبيها من تنظيم الدولة وجبهة النصرة- مطالبة الدول الأطراف التعاون للعثور على الأفراد والجماعات والمؤسسات والكيانات ممن يرتكبون الأعمال الإرهابية وينظمونها- الدعوة لوقف تدفق الإرهابيين وإنضمامهم إلى تنظيم داعش أو جبهة النصرة - منع تمويل الأعمال الإرهابية والامتناع عن تقديم أي شكل من أشكال الدعم إلى الكيانات أو الأشخاص الضالعين في أعمال إرهابية بما في ذلك عمليات تجنيد أعضاء الجماعات الإرهابية https://undocs.org/ar/S/RES/٢١٧٠(٢٠١٤)	٢١٧٠	١٥ آب ٢٠١٤
احترام وحماية جميع العاملين في مجال تقديم المساعدة الإنسانية وموظفي الأمم المتحدة والأفراد المرتبطين بها- إدانة جميع أشكال العنف- اتخاذ خطوات لكفالة سلامة وأمن العاملين في مجال تقديم المساعدة الإنسانية - https://undocs.org/ar/S/RES/٢١٧٥(٢٠١٤)	٢١٧٥	٢٩ آب ٢٠١٤
مطالبة جميع الأطراف بالالتزام بالقانون الإنساني الدولي والقانون الدولي لحقوق الإنسان - تأييد المبعوث الخاص للأمين العام إلى سورية دي ميستورا وجهوده في إطار تنفيذ بيان جنيف. . https://undocs.org/ar/S/RES/٢١٩١(٢٠١٤)	٢١٩١	١٧ كانون الأول ٢٠١٤
إدانة أي أعمال تجارية لا سيما تجارة النفط بمشاركة داعش وجبهة النصرة - الطلب من الدول الأعضاء تجميد الأموال التي تعود إلى تنظيم داعش وجبهة النصرة وعدم إتاحة أي تعاون معهما-	٢١٩٩	١٢ شباط ٢٠١٥

اتخاذ التدابير اللازمة لمنع وقمع تمويل الإرهاب والإرهابيين والمنظمات الإرهابية - القلق من نشاط داعش وجبهة النصرة في العراق وسورية - إدانة التدمير الذي تعرض له التراث الثقافي في العراق وسورية لا سيما على يد تنظيم داعش وجبهة النصرة- إدانة ما يقوم به من اختطاف طلباً للقضية والتبرعات الخارجية وضرورة تعاون الدول لمنع الإرهابيين من الاستفادة بأي شكل من الأشكال من هذه الأعمال- واتخاذ التدابير في المؤسسات المالية لمنع وصول الأموال إلى الإرهابيين- ومنع وصول الأسلحة والأعتدة ذات الصلة إليهما (٢٠١٥)٢١٩٩/RES/ar/S/undocs.org/https://		
إدانة استخدام أي مادة كيميائية باعتبارها سلاحاً في سورية، وهو ما شأنه أن يشكل انتهاكاً للقرار ٢١١٨ واتفاقية حظر الأسلحة الكيميائية- تأييد القرار الذي ينص على مواصلة بعثة تقصي الحقائق التابعة لمنظمة حظر الأسلحة الكيميائية لعملها في سورية- محاسبة المسؤولين عن استخدام المواد الكيميائية (٢٠١٥)٢٢٠٩/RES/ar/S/undocs.org/https://	٢٢٠٩	٦ آذار ٢٠١٥
ضرورة تحديد المسؤولين عن استخدام الأسلحة الكيميائية في سورية ومحاسبتهم- العمل على إنشاء آلية التحقيق المشتركة بين منظمة حظر الأسلحة الكيميائية والأمم المتحدة - التعاون الكامل مع المنظمة ومع آلية التحقيق المشتركة (٢٠١٥)٢٢٣٥/RES/ar/S/undocs.org/https://	٢٢٣٥	٧ آب ٢٠١٥
قرار عام حول إدانة الاعتداءات الإرهابية التي ارتكبتها تنظيم داعش مع وجوب محاسبة الأشخاص المسؤولين عن ارتكاب أعمال إرهابية أو المسؤولين عن ارتكاب انتهاكات للقانون الإنساني الدولي- مطالبة الدول الأعضاء بتكثيف جهودها الرامية إلى وقف تدفق الإرهابيين إلى العراق وسورية ومنع وقمع تمويل الإرهاب (٢٠١٥)٢٢٤٩/RES/ar/S/undocs.org/https://	٢٢٤٩	٢٠ تشرين الثاني ٢٠١٥
تأييد بيان جنيف وبياني فيينا كأساس لانتقال سياسي بقيادة سورية- الدعوة لعقد اجتماعات برعاية المبعوث الخاص إلى سورية بين الحكومة السورية والمعارضة في كانون الثاني ٢٠١٦- دعم	٢٢٥٤	١٨ كانون الأول ٢٠١٥

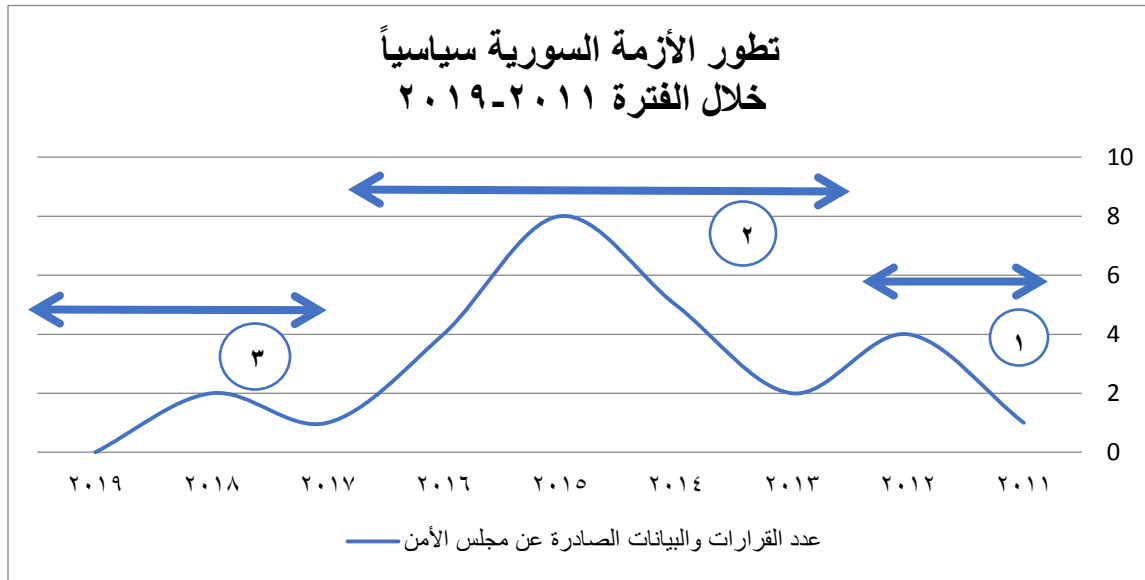
عملية سياسية بقيادة سورية وإقامة حكم ذو مصداقية خلال ستة أشهر يشمل الجميع وإجراء انتخابات حرة ونزيهة في غضون ١٨ شهراً تحت إشراف الأمم المتحدة - ضرورة وقف إطلاق النار في جميع أنحاء سورية- منع وقمع الأعمال الإرهابية - اتخاذ تدابير بناء الثقة بين جميع الأطراف في سورية - إتاحة إمكانية الوصول الآمن والسريع وغير المعرقل للوكالات الإنسانية إلى جميع أنحاء سورية- إيقاف جميع الأطراف أي هجمات موجهة ضد المدنيين- تهيئة الظروف لعودة اللاجئين والنازحين إلى مناطقهم الأصلية - https://undocs.org/ar/S/RES/٢٢٥٤(٢٠١٥)		
الطلب من جميع الأطراف الالتزام بالقانون الدولي الإنساني والقانون الدولي لحقوق الإنسان- الطلب من السلطات السورية تسهيل عبور المساعدات الإنسانية عبر خطوط النزاع- ضرورة التنفيذ الكامل لبيان جنيف وبيانات الفريق الدولي لدعم سورية https://undocs.org/ar/S/RES/٢٢٥٨(٢٠١٥)	٢٢٥٨	٢٢ كانون الأول ٢٠١٥
تأييد البيان المشترك المؤرخ في ٢٢ شباط ٢٠١٧ الصادر عن أمريكا وروسيا بوصفهما رئيس الفريق الدولي لدعم سورية بشأن وقف الأعمال القتالية فيها اعتباراً من ٢٧ شباط ٢٠١٦- التنفيذ الكامل والفوري لعملية الانتقال السياسي بقيادة سورية وفقاً لبيان جنيف وبيانات الفريق الدولي لدعم سورية- المطالبة بوقف أعمال العنف والقتال- إتاحة الوصول الآمن والسريع لجميع الوكالات الإنسانية إلى جميع أنحاء سورية (٢٠١٦/٢٢٦٨/RES/undocs.org/https://)	٢٢٦٨	٢٦ شباط ٢٠١٦
إدانة أعمال العنف والهجمات والتهديدات الموجهة ضد الجرحى والمرضى والعاملين في المجال الطبي وتقديم المساعدات الإنسانية، ومطالبة جميع الأطراف بالالتزام باتفاقيات جنيف لعام ١٩٤٩ وبروتوكولاتها الإضافية لعامي ١٩٧٧ و٢٠٠٥- الدعوة لتيسير المرور الآمن للعاملين في المجال الطبي وتقديم المساعدة الإنسانية- وقف أعمال العنف والهجمات والتهديدات ضد المدنيين-	٢٢٨٦	٣ آيار ٢٠١٦

https://undocs.org/ar/S/RES/٢٢٨٦(٢٠١٦)		
مطالبة جميع الأطراف في سورية الالتزام بالقانون الدولي الإنساني والقانون الدولي لحقوق الإنسان - الطلب من السلطات السورية الاستجابة العاجلة لجميع طلبات الأمم المتحدة بإيصال المساعدات عبر خطوط النزاع- تيسير إجراء الانتقال السياسي بقيادة سورية وفقاً لبيان جنيف وبيانات الفريق الدولي لدعم سورية لإنهاء النزاع فيها والتأكيد على أن مستقبل سورية يقرره الشعب السوري. https://undocs.org/ar/S/RES/٢٣٣٢(٢٠١٦)	٢٣٣٢	٢١ كانون الأول ٢٠١٦
الترحيب بجهود روسيا وتركيا من أجل وضع حد للعنف في سورية وبدء عملية سياسية https://undocs.org/ar/S/RES/٢٣٣٦(٢٠١٦)	٢٣٣٦	٣١ كانون الأول ٢٠١٦
الطلب من جميع الأطراف الالتزام فوراً بالتزاماتها وفق القانون الدولي الإنساني والقانون الدولي لحقوق الإنسان - والطلب من السلطات السورية الاستجابة عاجلاً لجميع طلبات إيصال المساعدات الإنسانية عبر خطوط النزاع- تيسير إجراء الانتقال السياسي بقيادة سورية وفي ظل عملية يمتلك زمامها السوريون وفقاً لبيان جنيف وبيانات الفريق الدولي لدعم سورية لإنهاء النزاع فيها https://undocs.org/ar/S/RES/٢٣٩٣(٢٠١٧)	٢٣٩٣	١٩ كانون الأول ٢٠١٧
وقف جميع الأطراف للأعمال العدائية لأغراض إنسانية في جميع أنحاء سورية باستثناء العمليات العسكرية ضد داعش وجبهة النصرة- السماح لقوافل المساعدات الإنسانية التابعة للأمم المتحدة وشركائها بالوصول بشكل آمن ودون عوائق في جميع أنحاء سورية- والسماح بعمليات الإجلاء الطبي بشكل آمن غير مشروط- الالتزام بحماية المدنيين وحماية العاملين في المجالين الطبي والإنساني- رفع الحصار عن المناطق المأهولة بالسكان وإيصال المساعدات الإنسانية إليها والإسراع في تنفيذ الأعمال الإنسانية المتعلقة بالألغام في جميع أنحاء سورية https://undocs.org/ar/S/RES/٢٤٠١(٢٠١٨)	٢٤٠١	٢٤ شباط ٢٠١٨

١٣ كانون الأول ٢٠١٨	٢٤٤٩	تقديم المساعدة الإنسانية القائمة على مبادئ القانون الدولي والمستمرة والمحسنة خلال عام ٢٠١٩- التأكيد على التزام جميع الأطراف بالقانون الدولي والإنساني والقانون الدولي لحقوق الإنسان - الوصول الآمن والمستمر لقوافل الأمم المتحدة الإنسانية إلى جميع المناطق- التأكيد على إجراء انتقال سياسي بقيادة سورية وفقاً لبيان جنيف والبيانات الصادرة عن الفريق الدولي لدعم سورية لإنهاء النزاع فيها - (٢٠١٨)٢٤٤٩/RES/S/ar/undocs.org/https://
---------------------	------	--

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على موقع الأمم المتحدة www.un.org

يمكن تمثيل القرارات الصادرة عن مجلس الأمن في المخطط البيان بالشكل رقم (٣٢)، حيث تعكس تلك القرارات تطورات الأعمال العسكرية والأمنية والسياسية على الأرض في سورية، فقد ساهمت تلك القرارات في رسم واقع الأزمة السورية من خلال انعكاساتها وتداعياتها على الاجتماعات التي كانت تحصل بسبب الأزمة السورية أو تداعياتها على واقع الحياة السورية داخل السوق السياسية السورية:



*المصدر: إعداد الباحث.

الشكل رقم (٣٢): تطور الأزمة السورية سياسياً خلال الفترة ٢٠١١ - ٢٠١٩

من خلال ملاحظة الشكل رقم (٣٢)، يمكن اعتباره ممثلاً لدورة حياة الأزمة السورية منذ اندلاعها حتى عام ٢٠١٩، ورغم أنها في مرحلة التلاشي والانتهاز إلا أنها ما زالت مرشحةً لمزيد من التطور حسب فاعلية التدخلات

الدولية، والإقليمية، والوطنية في المناطق التي لا يزال الإرهاب فيها يشكل خطراً حقيقياً على حياة المواطنين ومؤسسات الدولة السورية في تلك المناطق، ويمكن بشكل عام تقسيم دورة حياة الأزمة السورية إلى ثلاثة أطوار رئيسية هي:

الأول. تشكل الأزمة وتصاعدها: يمتد هذا الطور من بداية الأزمة في آذار ٢٠١١ وحتى ١٧ آب ٢٠١٢ موعد تعيين الأخضر الإبراهيمي مبعوثاً خاصاً مشتركاً للأمم المتحدة وجامعة الدول العربية، خلفاً لكوفي أنان بعد الفشل في تنفيذ خطته ذات النقاط الست، حيث بدأت الأزمة السورية في آذار ٢٠١١ في سياق أزمات ما سمي بـ "الربيع العربي"، وفي نيسان من العام نفسه ألغت الحكومة السورية العمل بقانون الطوارئ، وأعلنت جملة من الخطوات الإصلاحية العاجلة في استجابة سريعة لما ظهر يومها بأنه "مطالب شعبية محقة"، وتشكل "المجلس الوطني السوري" المعارض في تركيا بتاريخ ٢٣ آب ٢٠١١، وبدأت فصائل ما يسمى "الجيش السوري الحر" بتلقي الدعم المباشر من تركيا بحلول تشرين الأول ٢٠١١. وعلى الرغم من المؤشرات الكثيرة على اندلاع الأزمة، إلا أن الحكومة السورية تجاهلت وأنكرت وجود الأزمة يومها، وقد امتدت هذه الفترة من شهر آذار ٢٠١١ حتى تشرين الأول ٢٠١١ عندما اتخذت جامعة الدول العربية قرارها سحب بعثة مراقبيها من سورية بعد أن أكدت البعثة وجود "كيان مسلح" على الأرض داخل سورية، وقامت بإبعاد سورية عن عضوية الجامعة وإلغاء مهمة بعثة المراقبين إليها.

أُعلن عن تشكيل جبهة النصرة في سورية في كانون الثاني ٢٠١٢، ولم يمض وقتٌ كثير حتى بدأت بممارسة الإرهاب وارتكاب الفظائع ضد المدنيين والجيش السوري. وبتاريخ ١٣ شباط ٢٠١٢، صوت مجلس الأمن على مشروع قرار قدمته المغرب يدعم خطة جامعة الدول العربية لحل الأزمة السورية التي تم وضعها في ٢٢ كانون الثاني ٢٠١٢، إلا أن روسيا والصين استخدمتا حق النقض (الفيتو) لمنع تمرير مسودة القرار. حيث دعت خطة جامعة الدول العربية يومها إلى حصول انتقال سياسي يقوده السوريون نحو الديمقراطية ونظام سياسي متعدد، وإطلاق حوار سياسي بين الحكومة السورية وأطراف المعارضة وفق جدول زمني تضعه الجامعة، كما دعت إلى وقف العنف وضمان حرية التظاهر السلمي والسماح غير المشروط لمؤسسات الجامعة بالدخول إلى سورية للإطلاع على حقيقة

الأوضاع على الأرض. وكجهد دولي لاحتواء الأزمة السورية، تم تعيين غوفي أنان كمبعوث خاص مشترك للأمم المتحدة وجامعة الدول العربي إلى سورية في ٢٣ شباط ٢٠١٢، وقد وضع السيد أنان خطة سلام من ستة نقاط هي: العمل مع المبعوث الأممي في إطار عملية سياسية جامعة بقيادة سورية، ووقف القتال والعنف المسلح تحت إشراف الأمم المتحدة، وضمان وصول المساعدات الإنسانية لجميع المناطق المتضررة، وتكثيف وتيرة الإفراج عن المعتقلين، وضمان حرية التنقل للصحفيين في كافة أرجاء البلاد، وضمان حرية تكوين الجمعيات والتظاهر السلمي (S/PRST/٢٠١٢/٦)^(٥). بالتزامن مع ذلك، وجهت الحكومة السورية رسالة إلى المبعوث الخاص المشترك أنان التزمت من خلالها بتنفيذ خطته، وشرعت بالفعل بوقف إطلاق النار في جميع المناطق. ونظراً لعدم حصول أي تقدم في تطبيق خطته، لم يلبث إلا وقدم استقالته في ٢ آب ٢٠١٢ بعد الفشل في تنفيذ أي خطة سلام مستدامة في سورية (Karim & Islam, ٢٠١٦, p. ١١٣). صدرت خلال هذه الفترة قرارات مجلس الأمن ٢٠٤٢ و ٢٠٤٣ بشأن نشر مراقبين أمميين في سورية بمن فيهم مهمة الأمم المتحدة للمراقبة في سورية (UNSMIS)، وفي ١٤ حزيران ٢٠١٢ دعا مستشارا الأمين العام للأمم المتحدة الخاصين بمنع جرائم الإبادة ومسؤولية الحماية (R2P) إلى تفعيل مبدأ مسؤولية حماية المدنيين في سورية^(٦)، إلا أن تفعيله كان يحتاج إلى موافقة مجلس الأمن وهو ما لم يحصل، وتم الاتفاق في ٣٠ حزيران ٢٠١٢ على وثيقة جنيف من قبل مجموعة العمل الدولية من أجل سورية المدعومة من الأمم المتحدة^(٧)، وتضمنت الوثيقة تعيين حكومة انتقالية مع سلطات تنفيذية كاملة لمرحلة سياسية انتقالية يقودها السوريون، بالإضافة إلى التعهد بوقف العنف والتعاون بشكل كامل مع مراقبي الأمم المتحدة، وتطبيق خطة أنان ذات النقاط الست. وبتاريخ ٣٠ تموز ٢٠١٢، أكد الأمين العام للأمم المتحدة بان كي مون أن مهمة مراقبي الأمم المتحدة في

^٥ بيان من رئيس مجلس الأمن. (٢١ آذار ٢٠١٢). استرجع بتاريخ ٢٣ كانون الثاني ٢٠١٧ من الموقع:

[https://undocs.org/en/S/RES/٢٤٤٩\(٢٠١٨\)](https://undocs.org/en/S/RES/٢٤٤٩(٢٠١٨))

^٦ (R2P) مبدأ مسؤولية حماية المدنيين تم الاتفاق عليه في قمة زعماء العالم عام ٢٠٠٥، حيث يطالب الدول بتحمل مسؤولياتها لوقاية شعوبها من جرائم الإبادة، وجرائم الحرب والتطهير العرقي والجرائم ذات الصلة ضد الإنسانية، ويطالب المجتمع الدولي بالتدخل في حال فشلت الدولة بتحمل مسؤولياتها تلك.

^٧ UN-Backed Action Group on Syria: تتألف مجموعة العمل من أجل سورية المدعومة من الأمم المتحدة من: أمانة الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية، والمفوضية العليا للشؤون الأمن والسياسة الخارجية في الاتحاد الأوروبي، ووزراء خارجية الدول الخمس دائمي العضوية في مجلس الأمن: روسيا، والصين، وبريطانيا، وفرنسا، وأمريكا، ووزراء خارجية تركيا بالإضافة لوزراء خارجية العراق والكويت وقطر بحسب أدوارهم في جامعة الدول العربية.

سورية (UNSMIS) وخطة النقاط الست ووثيقة جنيف تعتبر أدوات مهمة في التوصل إلى حل سياسي في سورية لإنهاء العنف.

الثاني. استعار الأزمة ونضجها: رغم الوعي بوجود الأزمة مع امتلاك الرؤيا الواضحة للحل، إلا ان الموارد المتوفرة لدى الحكومة السورية لم تكن تكفي لتنفيذ هذا الحل. وبدأ هذا الطور مع تعيين الأخضر الإبراهيمي خلفاً لأنان بتاريخ ١٧ آب ٢٠١٢، واستمر حتى ٢٩ كانون الأول ٢٠١٦ موعداً للاتفاق بين تركيا والاتحاد الروسي على وقف إطلاق النار وإطلاق مسار الأستانا. حيث أكد الإبراهيمي في ١ تشرين الثاني ٢٠١٣ أن الفرق بين مؤتمر جنيف الأول الذي عقد بتاريخ ٣٠ حزيران ٢٠١٢ ومؤتمر جنيف الثاني الذي عقد في ٢٤ كانون الثاني ٢٠١٤ هو أن سورية ممثلة في المؤتمر الثاني من خلال وفدين الأول يمثل الحكومة السورية والثاني يمثل المعارضة. إلا أنه، وبعد سلسلة من الاجتماعات واللقاءات مع الأطراف المنخرطة في الأزمة السورية، قدم استقالته بتاريخ ٣١ أيار ٢٠١٤ في ظل ما أسماه "انقسام ميؤوس منه في المجتمع الدولي" حول كيفية إنهاء الأزمة السورية. ورغم وعي القيادة السياسية والأمنية والعسكرية بوجود الأزمة إلا أن الرؤيا كانت قاصرة عن تنفيذ الحل الناجع لهذه الأزمة، وشهدت هذه المرحلة الإعلان عن تأسيس "الدولة الإسلامية في الشام والعراق" (ISIS) من قبل أبو بكر البغدادي في نيسان ٢٠١٣، وقد استخدمت روسيا والصين خلال هذه الفترة حق النقض (الفيتو) ثلاث مرات في مجلس الأمن ضد قرارات تدين الحكومة السورية.

فقد استخدمته مثلاً بتاريخ ٢٢ أيار ٢٠١٤ منعاً لتمرير قرار في مجلس الأمن يحيل الوضع في سورية إلى المحكمة الجنائية الدولية (٢٠١٤، SC. ٧١٨٠th meeting)^(٨)، وتم خلال هذه المرحلة تبني القرار ٢١١٨ (٢٠١٣) حول إنهاء برنامج الأسلحة الكيميائية في سورية، حيث أودعت سورية لدى الأمين العام للأمم المتحدة في ١٤ أيلول ٢٠١٣ صك انضمامها إلى "اتفاقية حظر استحداث وإنتاج وتخزين واستعمال الأسلحة الكيميائية وتدمير

^٨ SC. ١١٤٠١٧. "Referral of Syria to International Criminal Court Fails as Negative Votes Prevent Security Council from Adopting Draft Resolution". Retrieved June ١٣, ٢٠١٦, from: <https://www.un.org/press/en/٢٠١٤/sc114017.doc.htm>

تلك الأسلحة"، كما أنشأ الأمين العام للأمم المتحدة بعثة الأمم المتحدة للتحقيق في مزاعم استخدام الأسلحة الكيميائية في سورية (FFM)، مع استمرار الادعاءات الغربية باستعمال الحكومة السورية للأسلحة الكيميائية منتصف آب ٢٠١٤ ضد المدنيين، تزامن ذلك مع تصاعد حدة الخلاف بين روسيا والولايات المتحدة على خلفية وقوف روسيا ضد هذه الادعاءات. إلا أن الولايات المتحدة إلى جانب البحرين، والسعودية والإمارات وقطر والأردن بدأت بشن غارات جوية على خلفية اتهامها الحكومة السورية باستعمال الأسلحة الكيميائية، وقد اعتبرت تلك الغارات التدخل العسكري الأمريكي المباشر الأول في الأزمة السورية منذ بدايتها، إلا أن ملف الأسلحة الكيميائية لم ينته في هذه النقطة ومازال الملف مفتوحاً حتى تاريخ إعداد البحث، وبناءً على طلب من الحكومة السورية، بدأت روسيا أولى غاراتها الجوية في ٣٠ أيلول ٢٠١٥ لدعم الجيش العربي السوري في معاركه ضد الإرهاب.

كما عين الأمين العام للأمم المتحدة بان كي مون الدبلوماسي السابق ستيفان دي ميستورا مبعوثاً خاصاً له إلى سورية بتاريخ ١٠ تموز ٢٠١٤، خلفاً للأخضر الإبراهيمي الذي استقال في أيار ٢٠١٤، وأطلقت القوى الدولية في ٣٠ تشرين الأول ٢٠١٥ محادثات تحت اسم "الفريق الدولي لدعم سورية" للمساعدة على إنهاء النزاع فيها (ISSG) في العاصمة فيينا^(٩)، والتي شاركت فيها إيران للمرة الأولى بشكل رسمي، إلا أن المجتمعين فشلوا في التوصل إلى أرضية مشتركة بخصوص الأزمة السورية، وعقدت الجلسة الثانية من تلك المحادثات في ١٤ تشرين الثاني ٢٠١٥ وأصدر الاجتماعان بيانين حول الانتقال السياسي تحت قيادة سورية وفي ظل عملية يمتلك السوريون زمامها على أساس بيان جنيف^(١٠)، وتبنى مجلس الأمن بالإجماع القرار رقم ٢٢٥٤ (٢٠١٥) بعد الاجتماع الثالث لمجموعة الدعم الدولية لسورية في نيويورك.

الثالث. انحسار الازمة: مع تزايد الوعي بوجود الأزمة وتشكل الرؤيا الواضحة بالحل المناسب، امتلكت الحكومة السورية الموارد اللازمة لحل الأزمة التي استخدمتها بشكل فعال لإدارتها، وبدأ هذا الطور في ٢٩ كانون الأول

^٩ شارك في تلك المحادثات: الولايات المتحدة الأمريكية، الإمارات العربية المتحدة، قطر، الأردن، مصر، الصين، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، أمريكا، روسيا، إيران، لبنان، تركيا، بريطانيا، مفوضة السياسة الخارجية للاتحاد الأوروبي، الأمين العام للأمم المتحدة، وأمين جامعة الدول العربية.
^{١٠} SC. ٧٥٨٨th (22 December 2015). Retrieved march 20, 2018, from: [https://undocs.org/ar/S/RES/2254\(2015\)](https://undocs.org/ar/S/RES/2254(2015))

٢٠١٦ مع انحسار تواجد المجموعات الإرهابية المسلحة في محافظة إدلب وإيقاف العمليات العسكرية في بقية المناطق السورية عندما وافق مجلس الأمن بالإجماع على مشروع القرار الذي قدمته كل من روسيا وتركيا وصدر بالرقم ٢٣٣٦ (٢٠١٦) الذي تضمن وقف إطلاق النار بتاريخ ٣٠ كانون الأول ٢٠١٦ (الوثيقة S/٢٠١٦/١١٣٣)^(١١)، ووضع آلية لمراقبة خروقات التنفيذ، مع تشكيل وفود لإطلاق الجولة الأولى من محادثات الأستانة بين الحكومة السورية وممثلي المعارضة يومي ٢٣ و ٢٤ كانون الثاني ٢٠١٧، واعتبار ذلك جزءاً أساسياً من العملية السياسية التي يقودها السوريون، وخطوة للأمام في متابعة المفاوضات تحت رعاية الأمم المتحدة في جنيف بتاريخ ٨ شباط ٢٠١٧. ومازال هذا الطور مستمراً حتى تاريخ إعداد البحث. وكان كل ذلك على أساس التوصل إلى تسوية سياسية شاملة بوسائل سلمية، وقد شدد القرار على أهمية التنفيذ الكامل لجميع القرارات ذات الصلة، وبشكل خاص القرار ٢٢٥٤ (٢٠١٥) والقرار ٢٢٦٨ (٢٠١٦) ورحب مجلس الأمن الدولي بنتائج محادثات الأستانة معتبراً أنها تشكل خطوة نحو السلام من أجل سورية (SC. Press Release, ٢٠١٧)^(١٢). كما أطلق الفريق الدولي لدعم سورية بياناً في ١١ شباط ٢٠١٦ أنشأ من خلاله فريقين عمل لدعم حل الأزمة السورية: الأول معني بالشؤون الإنسانية والثاني بوقف إطلاق النار (٢٠١٦، ٢٢٦٨) (SC)^(١٣). من جهته، أجل ستيفان دي مستورا، المبعوث الخاص للأمين العام للأمم المتحدة إلى سورية، محادثات جنيف حتى ٢٥ شباط ٢٠١٦، وتبنى مجلس الأمن الدولي بالاجماع قراره رقم ٢٢٦٨ بتاريخ ٢٦ شباط ٢٠١٦ الذي طالب جميع الأطراف بالالتزام ببنود الاتفاق الروسي-الأمريكي حول منع الاعتداءات^(١٤)، إلا أن الهدنة لم تشمل الجماعات الإرهابية في سورية واستمرت العمليات العسكرية ضد الإرهاب. وتم التوقيع على اتفاق مناطق خفض التصعيد بين إيران، والاتحاد الروسي، وتركيا بتاريخ ٤

^{١١} Letter dated ٢٩ December ٢٠١٦ from the Permanent Representative of the Russian Federation to the United Nations and the Chargé d'affaires a.i. of the Permanent Mission of Turkey to the United Nations addressed to the President of the Security Council. Retrieved January ٥, ٢٠١٨, from https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/٢٠١٦/١١٣٣

^{١٢} SC. Press Release. (٢٠١٧, January ٣١). "Security Council Press Statement on International Meeting on Syria in Astana". Retrieved march ١٥, ٢٠١٨, from: <https://www.un.org/press/en/٢٠١٧/sc1٢٧٠١.doc.htm>

^{١٣} SC. Resolution (٢٢٦٨). Retrieved April ١٧, ٢٠١٨, from [https://undocs.org/ar/S/RES/٢٢٦٨\(٢٠١٦\)](https://undocs.org/ar/S/RES/٢٢٦٨(٢٠١٦)).

^{١٤} "Syria Conflict: Attacks Reported as Truce Comes into Effect", BBC News, ٢٧ February ٢٠١٦.

أيار ٢٠١٧ في إطار محادثات أستانا، الأمر الذي اعتبره ديمستورا "خطوة واعدة" في ظل القتال المستمر وتهديد الدولة الإسلامية في العراق والشام (٢٠١٧، SC Meeting ٧٩٤٤th)^(١٥). استمرت هذه المرحلة حتى ٢٠ كانون الأول ٢٠١٨ مع البيان الأخير الذي أدلى به دي مستورا بعد أربع سنوات وأربعة أشهر من العمل في الملف السوري داعياً مجلس الأمن إلى إنهاء هذه الحرب "المروعة، الوحشية، والقدرة" (٢٠١٨، SC ٨٤٣٤th Meeting)^(١٦). وقد اقترحت فرنسا وأمريكا وبريطانيا، في إطار استهدافها المستمر للحكومة السورية من خلال الملف الكيميائي، قراراً يدين استخدام الأسلحة الكيميائية في خان شيخون بسورية ويدعو الحكومة السورية للالتزام بتوصيات بعثة تقصي الحقائق (FFM) التابعة لمنظمة حظر الأسلحة الكيميائية (OPCW) وآلية التحقيق المشتركة بين الأمم المتحدة والمنظمة (JIM)، إلا أن روسيا استخدمت حق النقض الفيتو لمنع تمرير هذا القرار، وكانت روسيا والصين قد رفضتا إجراءات تهدد بفرض عقوبات على الحكومة السورية في شباط ٢٠١٧.

على مدى سنوات الأزمات، استخدمت روسيا حق النقض الفيتو لمنع ثمانية قرارات لمجلس الأمن، في حين استخدمت الصين حق النقض الفيتو ضد ستة من تلك القرارات، وقد عقدت جولة جديدة من محادثات جنيف بتاريخ ٨ شباط ٢٠١٧، وفي ٣ آذار ٢٠١٧ وركزت على مواضيع: الحوكمة، والقضايا الدستورية، والانتخابات، ومحاربة الإرهاب، والأمن، وإجراءات بناء الثقة، وعلى الرغم من التقدم الكبير الذي حصل في استعادة مناطق من تنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام (داعش) وجبهة النصرة، إلا أن مناطق أخرى في البلاد ما زالت خاضعة لسيطرة هذين التنظيمين، وللاثار السلبية لوجودهما وفكرهما وأعمالهما المتطرفة العنيفة بما في ذلك الآثار الإنسانية المدمرة على السكان المدنيين (٢٠١٨، SC. RES. ٢٤٤٩)^(١٧). وقد تم تبني القرار ٢٤٠١ في ٢٤ شباط ٢٠١٨ بشأن وقف الاعتداءات والسماح بمرور آمن للمساعدات الإنسانية إلى جميع المناطق السورية دون استثناء، وفي ١٥ أيار

^{١٥} SC. ١٢٨٢٩. (٢٠١٧ May). ٧٩٤٤th Meeting. "Special Envoy Calls Agreement on Syria De-escalation Zones 'Promising Step' amid Persistent Fighting, ISIL Threat, as He Briefs Security Council". Retrieved February ٦, ٢٠١٨, from <https://www.un.org/press/en/٢٠١٧/sc1٢٨٢٩.doc.htm>

^{١٦} SC. ١٣٦٣٦. (٢٠١٨ December). ٨٤٣٤th Meeting. "Security Council Must Finally Unite to End 'Dirty, Brutal, Horrific War', Special Envoy for Syria Urges in Final Briefing". Retrieved March ١١, ٢٠١٩, from <https://www.un.org/press/en/٢٠١٨/sc1٣٦٣٦.doc.htm>

^{١٧} SC. Res. ٢٤٤٩ (٢٠١٨). Retrieved November ٢٣, ٢٠١٩, from [https://undocs.org/ar/S/RES/٢٤٤٩\(٢٠١٨\)](https://undocs.org/ar/S/RES/٢٤٤٩(٢٠١٨))

٢٠١٨ عقدت الجولة التاسعة من اجتماعات أستانا رفيعة المستوى حول مناطق خفض التصعيد في إدلب ودرعا والشمال الشرقي لمتابعة ملف وقف الأعمال العسكرية ومتابعة العمليات ضد الإرهاب والإرهابيين.

ثالثاً. الأزمة السورية: الخروج إلى الحل

تطورت الازمة السورية على مراحل وفي كل مرحلة حصل تطور جديد يتناسب مع متغيرات خارجية جديدة دخلت إلى السوق السياسية في سورية، وقد حدد السيد وزير الخارجية والمغتربين في خطابه أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ ٢٦ أيلول ٢٠١١ أن "المشكلة في سورية وجهان: الأول هو أن البلد بحاجة إلى إصلاحات اجتماعية وسياسية واقتصادية مطلوبة شعبياً، والثاني هو أنه تم استغلال تلك الحاجات والمطالب الشعبية لغايات أخرى ترتبط بمصالح لا تعبر عن رغبات الشعب السوري." وقد رافق ذلك تغير في عناصر مزيج التسويق السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين بشكل يتناسب مع كل مرحلة من مراحل الأزمة الثلاث السابق ذكرها.

ففي المرحلة الأولى، ومع اندلاع الأزمة وتصاعد أحداثها، استخدمت الوزارة عنصر التكلفة السياسية لتحديد خياراتها وقراراتها الجديدة، وبعد أن كان لها ست سنوات منذ عام ٢٠٠٦ وهي تتجه غرباً، قامت الوزارة بحساب العائدات والتكاليف من التوجه غرباً، خاصة وأن معظم الدول الأوروبية إلى جانب الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا اتخذوا جميعهم مواقف سلبية منذ اللحظة الأولى للأحداث في سورية، وبدؤوا يمارسون ضغوطاً سياسية واقتصادية وثقافية على الحكومة السورية، دون مراعاة لأي علاقات كانت الوزارة والحكومة السورية قد نسجت سابقاً مع تلك الدول، وكأنهم يسيرون في مخطط مرسوم حتى قبل اندلاع ما سمي "الربيع العربي". عندها قررت الوزارة تغيير خيارها بالاتجاه شرقاً سياسياً واقتصادياً وليس جغرافياً فقط باتجاه آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية، وفي الوقت الذي لم تقم فيه الوزارة بإغلاق أي من بعثاتها الخارجية في أوروبا على الرغم من استبعاد بعض السفراء من بعض العواصم الغربية، قامت بإغلاق بعثاتها في أمريكا والسعودية وقطر، وقامت بتخفيض الطاقم الدبلوماسي في عدد

كبير من الدول، حيث اتبعت الوزارة استراتيجية انكماشية في المرحلة الأولى من الأزمة مع تغيير الخيارات نظراً لأن تكاليف الإبقاء على علاقات مميزة مع تلك البلدان تجاوزت بشكل كبير العوائد المتحصلة من الإبقاء عليها.

من ناحية عنصر المنتج السياسي، اهتمت الوزارة في هذه المرحلة بإعادة تصميم منتجاتها السياسية، وركزت في جميع خطاباتها ورسائلها الإعلامية والسياسية على ثلاثة مواضيع رئيسية: مكافحة الإرهاب، والاستجابة لمطالب الإصلاح، والحوار الوطني. بالمقابل، تراجعت المواضيع السياسية التي كانت الوزارة تركز عليها قبل الأزمة مثل الانفتاح السياسي والاقتصادي على الدول الأوروبية، والدخول في تحالفات واجتماعات متعددة اقتصادية وسياسية إلى الصف الأخير في أولويات المواضيع السياسية لدى الوزارة، وكان اهتمام الوزارة بالتعاون مع الجهات والمؤسسات المختصة في سورية منصباً على تصميم وتكييف تلك المنتجات بما يخدم احتواء الأزمة وتطوراتها وامتصاص صدمة الأحداث المتسارعة والمفاجئة فيها. ولتحقيق ذلك استخدمت الوزارة عنصر التوزيع السياسي المتمثل بعقد الاجتماعات واللقاءات الثنائية والمتعددة التي كانت تتزايد أو تنقص وفق استجابتها لتطورات الأوضاع على الأرض في الميدان، كما وظّفت عنصر الترويج السياسي القائم على الدعاية السياسية من خلال التعاون بشكل وثيق مع وسائل الإعلام التقليدية في سورية الرسمية والخاصة، بالإضافة إلى التعاون الإعلامي مع وسائل الإعلام التقليدية الصديقة، وركزت على عملية الاتصال السياسي مع الجمهور المستهدف من خلال تعيين ناطق رسمي باسم الوزارة للتعامل مع وسائل الإعلام العربية والدولية ووكالات الأنباء، خاصة في هذه المرحلة، حيث كانت الهجمة الإعلامية على سورية ومؤسساتها كبيرة جداً، وأخيراً اقتصرَت العلاقات العامة السياسية التي أقامتها الوزارة على إنشاء شبكة من العلاقات السياسية القوية مع الحلفاء والأصدقاء وبشكل خاص روسيا والصين وإيران، وذلك لتنسيق المواقف السياسية والأمنية على صعيد السوق السياسية السورية، والسوق السياسية الدولية.

في المرحلة الثانية، حافظت الوزارة على استراتيجيتها المتعلقة بحساب التكلفة السياسية لخياراتها، وحافظت على مستوى علاقات دبلوماسية منخفضة لكن مستقرة مع الدول الأوروبية وبعض الدول الغربية والعربية، كما حافظت الوزارة في هذه المرحلة على استراتيجيتها المتعلقة بالمنتج السياسي، حيث استمر موضوع مكافحة الإرهاب في

احتلاله صدارة الاهتمام السياسي والإعلامي لدى الوزارة، إلا أنها قامت بتغيير موضوعي الاستجابة لمطالب الإصلاح والحوار الوطني ليصبحا البدء بالمصالحات الوطنية، والعملية السياسية لحل الأزمة على التوالي. وبعد أن كانت الوزارة تتعاون مع خطة النقاط الست لكوفي أنان، انقلبت لتتعاون مع الأخضر الإبراهيمي في المشاركة بمؤتمرات جنيف الأول والثاني، ومن ثم التعاون مع المبعوث الخاص ديمستورا الذي تابع اجتماعات جنيف، وأطلق مجموعات العمل التخصصية لمتابعة العمل في محادثات جنيف بشكل عملي. وشكلت تلك الاجتماعات الرافعة الأساسية لعنصر التوزيع السياسي التي اتبعتها الوزارة لإيصال أفكارها السياسية المتعلقة بالمنتجات التي صممتها وقامت بتطويرها، وشكلت القنوات السابقة سواء الاجتماعات الأممية أو الثنائية أو الاجتماعات التي يتم عقدها مع الحلفاء والأصدقاء على مستويات متعددة شبكة توزيع سياسي استخدمتها الوزارة بكفاءة وفاعلية عند تصميم عنصر الترويج السياسي لاستخدامها في اتصالاتها السياسية المختلفة، كما عززت دعايتها السياسية بما ينسجم مع الأفكار الجديدة التي طرحتها في السوق السياسية السورية، وعززت أيضاً شبكة العلاقات العامة السياسية التي أنشأتها في المرحلة السابقة، وأضافت عليها في هذه المرحلة الاتصالات والاجتماعات مع دول البريكس، وبعض الدول العربية مثل عُمان ومصر والجزائر وكان لهذه الدول دور في توسيع شبكة العلاقات السورية مع السوق السياسية العربية والدولية.

في المرحلة الثالثة التي مازالت مستمرة حتى تاريخ إعداد هذا البحث، بدأت بعض البلدان التي كانت سفاراتها مغلقة في دمشق بإعادة فتح بعثاتها في سورية، وقامت الوزارة بالمقابل بتعزيز طواقمها الدبلوماسية في تلك البلدان وهو ما ينسجم مع متطلبات وتداعيات المرحلة الثالثة بانحسار الأزمة وتلاشيها، أما من ناحية عنصر المنتج السياسي، فقد حافظت الوزارة وعززت في هذه المرحلة منتجاتها السياسية المتعلقة بمكافحة الإرهاب واستعادة الأمن والأمان، والمصالحات الوطنية وإعادة النازحين إلى منازلهم، ومتابعة العملية السياسية مع المبعوث الخاص الجديد للأمم المتحدة غير بيدرسون مع إطلاق اللجنة الدستورية عام ٢٠١٨ ومتابعة اجتماعاتها في جنيف، وبالتوازي متابعة اجتماعات الأستانة. وقد شكلت تلك الاجتماعات في جنيف والاستانة القناة الرئيسة لتوزيع المنتج

السياسي للوزارة في المحافل الدولية، كما تعزز في هذه المرحلة عنصر الترويج السياسي للوزارة من خلال التراكيمات التي حصلت في شبكة العلاقات العامة السياسية التي نسجتها الوزارة مع الحلفاء والأصدقاء، ورغم أن الدعاية السياسية للوزارة لم تتطور بشكل كبير إلا أن التطور المهم كان في تراجع القنوات الإعلامية العربية والغربية عن تشويه الحقائق في سورية، وساهم عجزها في المرحلتين السابقتين عن تغيير الوضع على الأرض بشكل كبير في انكفائها عن الهجمة على الدولة والحكومة السورية.

من جهة أخرى، كيّفت الوزارة خطاباتها وأفكارها ورسائلها السياسية خلال مراحل الأزمة لإدارة ثلاثة محاور أساسية شكلت عناصر الحل السياسي للأزمة السورية وهي:

أولاً. مكافحة الإرهاب: منذ بداية الأزمة في آذار ٢٠١١، لفتت الوزارة من خلال علاقاتها السياسية والدبلوماسية إلى أن هناك مجموعات مسلحة تستغل التحركات الشعبية في المناطق السورية والتي كان لها مطالب اقتصادية وشعبية محقة، إلا أن تلك المجموعات تشكل أداة التدخل الأجنبي في الشؤون الداخلية السورية وتستغل تلك المطالب لتحقيق أهدافها الخاصة وأهداف الدول التي تقف خلف تسليحها وتدريبها وإيوائها، وأكد السيد الوزير في خطابه (٢٠١٢) أن "سورية تواجه إرهاباً منظماً طال المواطنين والكوادر البشرية والعلمية والمؤسسات الوطنية وكثيراً من معالم سورية الأثرية التاريخية عبر تفجيرات إرهابية واغتيالات ومجازر وأعمال نهب وتخريب روعت المواطنين في العديد من مناطق سورية، كما أكد أن الإرهاب الذي تواجهه سورية مدعوم خارجياً حيث يأتي الإرهابيون من أكثر من ٨٣ بلداً حول العالم"^{١٨}، وهذا يعني أن هناك دولاً تقدم دعماً مادياً ولوجستياً نشطاً انطلاقاً من أراضيها لهذه الجماعات الإرهابية المسلحة، كما أشارت الوزارة في أكثر من موقع إعلامي وسياسي إلى أن دولاً مثل تركيا وقطر والسعودية وأمريكا وفرنسا وليبيا والأردن وإسرائيل ترسل الإرهاب إلى سورية وتدعم الإرهابيين بالمال والسلاح والتدريب والإيواء، واعتبرت الوزارة أن من واجب ومسؤولية الحكومة السورية وفق القوانين والأعراف الدولية حماية شعبها من الإرهاب

^{١٨} خطاب السيد الوزير وليد المعلم وزير الخارجية والمغتربين نائب رئيس مجلس الوزراء أمام الدورة الثامنة والستين للجمعية العامة للأمم المتحدة في نيويورك. ٣٠ أيلول ٢٠١٣.

التكفيري الجهادي الذي تعمل المجموعات الإرهابية المسلحة من خلاله على نشر الفوضى وخلق الفتنة بين السوريين وضرب العيش المشترك بينهم.

كما ربطت بين الأحداث الإرهابية التي تراكمت مع الأزمة وبين العقوبات الاقتصادية القسرية من جهة، وبين تزايد الاحتياجات الإنسانية في العديد من القطاعات السورية من جهة أخرى، حيث أثر هذان العاملان على قطاعات مصرفية وصحية ومعيشية أخرى ما أدى إلى ازدياد الأوضاع الإنسانية للمواطنين السوريين سوءاً، ومن ذلك أزمات النزوح واللجوء التي تجاوزت الحدود الجغرافية لسورية إلى دول الجوار، وقد أكدت الوزارة موقفها بشكل دائم على ترحيبها بعودة كل مواطن سوري إلى وطنه الأم، وإلى أهله وعمله.

ومع تقدم الأزمة في أحداثها، باتت الوزارة تركز بشكل رئيس على وجود جبهة النصر وتنظيم الدولة الإسلامية في العراق والشام كتنظيمين إرهابيين مصنفين كذلك بشكل رسمي دولياً وفقاً للأمم المتحدة^{١٩}، وهما موجودان على الأرض السورية ينتهكان حقوق الإنسان باسم مفاهيم منحرفة للدين، وهو ما وضع العالم أمام التزاماته القانونية بمحاربة هذين التنظيمين، على الأقل ظاهرياً، وإنكار أي علاقة بهما، وأكدت الوزارة ضرورة عدم تسييس مكافحة الإرهاب وتصنيفه بإرهاب معتدل وإرهاب متطرف، فالإرهاب واحد أينما كان، كما اعتبرت أن مكافحة الإرهاب هي أولوية للسير بالمسارات الأخرى لحل الأزمة السورية، فلا يمكن القيام بإجراء سياسي ديمقراطي يتعلق بانتخابات أو دستور أو ما شابه والإرهاب يضرب في أرجاء سورية ويهدد المدنيين فيها، وقد رحبت بدعوة الرئيس الروسي فلاديمير بوتين لقيام تحالف دولي إقليمي لمكافحة الإرهاب، على اعتبار أن الضربات الجوية وحدها لا تكفي لمحاربة الإرهاب، حيث لا بد من التعاون مع الجيش العربي السوري القوة الوحيدة في سورية التي تتصدى للإرهاب وجرائمه وفكره، ومن ذلك الإعلان عن بدء الغارات الجوية الروسية في سورية بناءً على طلب من الحكومة السورية وبالتنسيق معها، في إطار دعم الجهود السورية لمحاربة الإرهاب، والتعاون مع الحكومة السورية، واستمرت الوزارة في

^{١٩} قرار مجلس الأمن رقم ٢٢٥٣ (٢٠١٥). جلسة مجلس الأمن رقم ٧٥٨٧ المعقودة في ١٧ كانون الأول ٢٠١٥. S/RES/٢٢٥٣ (٢٠١٥).

التأكيد على ضرورة رفع العقوبات الاقتصادية الأحادية القسرية التي تشكل إرهاباً لا يقل خطورةً عن إرهاب الجماعات الإرهابية المتطرفة.

وقد أعلنت الوزارة في عام ٢٠١٨ أن الوضع في سورية أمسى أكثر أمناً واستقراراً، وأن معركة سورية ضد الإرهاب شارفت على الإنتهاء^{٢٠}، وأكدت أن التحالف الدولي الذي شكلته الولايات المتحدة لمحاربة الإرهاب ما هو إلا تحالف لدعم الإرهاب وجرائم الحرب.

ثانياً. الإصلاحات: ألقى السيد الرئيس بشار الأسد رئيس الجمهورية العربية السورية خطاباً في ٢٠ حزيران ٢٠١١ أعلن فيه جملة من الخطوات والإجراءات الإصلاحية تتضمن قوانين جديدة مثل قانون الأحزاب السياسية لضمان التعددية السياسية، وقانون الإعلام لتأسيس أرضية لإعلام حر ومستقل، وقانون الانتخابات البرلمانية وقانون المجالس البلدية، كما أعلن خلاله عن البدء بمراجعة الدستور من أجل مزيد من التعددية والممارسة الديمقراطية، حيث تم اعتماد الدستور الجديد باستفتاء شعبي عام قامت على أساسه انتخابات شاركت فيها الأحزاب السياسية المتعددة. كما أعلن السيد الرئيس في مقابلة تلفزيونية عام ٢٠١١ عن برنامج زمني محدد لتطبيق الإصلاحات المطلوبة لا تتجاوز مدته ستة أشهر، مع إطلاق حوار وطني جدي في شهر آب ٢٠١١ بين ممثلين من قطاعات شعبية مختلفة في عدة محافظات للوصول إلى الآليات والنتائج المطلوبة شعبياً.

استخدمت الوزارة تلك المفاهيم الإصلاحية وأضاعت عليها في اجتماعاتها الثنائية والمتعددة، وفي خطابها السياسي والإعلامي باعتبار أن تلك الأفكار والمفاهيم الإصلاحية تشكل حجر الزاوية لحل الأزمة السورية وتخفيف وطأة آثارها الإنسانية الفاسية، وقد أكدت الوزارة بالمقابل وبشكل مستمر استعدادها للتعاون مع الأمم المتحدة والمنظمات الدولية ذات الصلة في المجال الإنساني وفي إطار خطة الاستجابة تلبية للاحتياجات الأساسية للمواطنين السوريين، وأكدت على جهود الحكومة السورية لإعادة النازحين والمهجرين واللاجئين إلى بيوتهم ومناطقهم بعد

^{٢٠} خطاب السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين أمام الدورة الثالثة والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ ٢٩ أيلول ٢٠١٨

تأمينها من الإرهاب، وإيصال مساعدات المنظمات الإنسانية إلى جميع المواطنين دون تمييز، وإعادة عمل مؤسسات الدولة في المناطق التي تم تحريرها من الإرهاب.

وبدءاً من عام ٢٠١٨ انتقلت الوزارة إلى التأكيد على فكرة إعادة إعمار سورية، كمفهوم جديد في إطار حل الأزمة السورية، ورحبت بالتعاون مع مبادرات الدول والجهات التي لم تتخرب فعلياً في العدوان على سورية، وتلك التي تتخذ نهجاً واضحاً وصريحاً ضد الإرهاب، وأكدت أن الأولوية للمشاركة في برامج إعادة الإعمار هي للدول الصديقة التي وقفت إلى جانب سورية في محاربة الإرهاب، وعدم الترحيب بالدول التي تربط مساهمتها بإعادة الإعمار بشروط وقيود مسبقة، أو ما زالت تدعم الإرهاب بشكل فعلي.

ثالثاً. الحل السياسي: كانت محددات الحل السياسي لسورية منذ البدء الحفاظ على السيادة الوطنية، ووحدة سورية أرضاً وشعباً، والحفاظ على مؤسسات الدولة وتطويرها والإرتقاء بها، والحوار الوطني السوري - السوري دون أي تدخل خارجي، وقد آمنت الوزارة في فكرها الذي سوقته سياسياً خلال الأزمة بالحل السياسي لها خطأ أساسياً للخروج منها، وأكدت في اتصالاتها السياسية والدبلوماسية أن الحكومة السورية التزمت بالحل السياسي للأزمة وبادرت من بدايتها إلى الدعوة للحوار دون أن يكون هناك استجابة من أطراف المعارضة المرتهنة للخارج، ورفضت الوزارة منذ البداية التدخل الأجنبي السافر في شؤون سورية الداخلية، ومن ذلك دعوة بعض الدول رئيس الجمهورية العربية السورية إلى التحي، حيث أكدت أن الشعب السوري هو المخول الوحيد في اختيار مستقبله وشكل دولته، وقيادته عبر صندوق الاقتراع، كما استجابت لكل مبادرة سياسية بهدف إيجاد حل سلمي للأزمة يقوم على الحوار السوري- السوري ورفض الاستقواء بالخارج، ويحفظ دماء السوريين ووحدة سورية ومستقبلها، وانطلاقاً من ذلك فقد تعاونت مع بعثة المراقبين العرب التي جاءت بمبادرة من جامعة الدول العربية، ومع ما تلاها من مبادرات دولية اقترنت بعمل المبعوث الدولي الخاص إلى سورية كوفي عنان، حيث استقبلت بعثة الأمم المتحدة للمراقبة في سورية أونسميس، وقدمت لها التسهيلات للانتشار والعمل في سورية في فترة زمنية قياسية، وأعلنت التزامها بخطة النقاط الست التي قدمها السيد عنان كاملة وبدأت بالتنفيذ العملي لبنودها، كما رحبت بتعيين الأخضر الإبراهيمي ممثلاً خاصاً للأمين

العام للأمم المتحدة إلى سورية خلفاً للسيد عنان، وأكدت استعدادها للتعاون الكامل معه وفقاً للأسس التي توافقت عليها مجموعة العمل الدولية حول سورية وخطة النقاط الست، لكن سورية ربطت بين نجاح الحل السياسي وبين إلزام الدول الداعمة للمجموعات المسلحة وهي: تركيا والسعودية وقطر وليبيا وغيرها بوقف تسليح وتمويل وتدريب وإيواء المجموعات الإرهابية المسلحة وتشجيع الحوار ونبذ العنف.

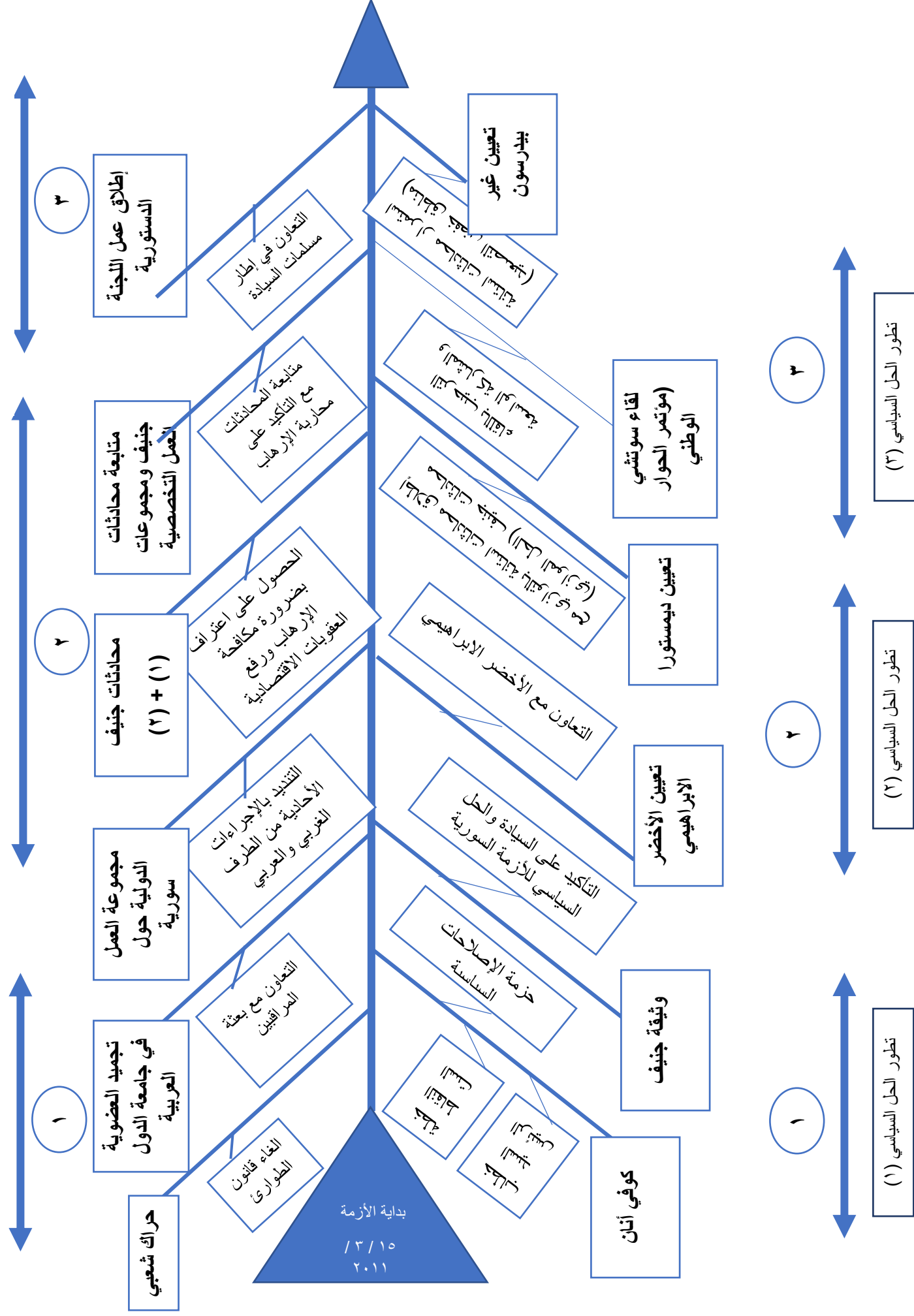
وقد كانت إحدى مبادرات الحل السياسي تأييد موافقة الحكومة السورية على المبادرة التي أطلقها الرئيس الروسي فلاديمير بوتين رئيس روسيا الاتحادية عام ٢٠١٢ بالإنضمام إلى اتفاقية حظر الأسلحة الكيميائية، والتعاون مع المنظمة كدولة طرف في الاتفاقية، وبذلك سحبت الذرائع من أعداء سورية لشن عدوان عسكري مباشر عليها، ووافقت على المشاركة في محادثات موسكو ٢+١، والمشاركة بلجان الخبراء للعصف الفكري الأربعة التي اقترحها المبعوث الخاص ديمستورا، باعتبارها تمهيدية غير ملزمة بهدف إطلاق الجولة الثالثة من محادثات جنيف.

وقد أكدت الوزارة في أكثر من مناسبة على أهمية عملية المصالحات الوطنية التي نجحت في الكثير من المناطق السورية في حقن دماء السوريين وتخليص تلك المناطق من الإرهاب وعودة الحياة الطبيعية إليها، وذلك على الرغم من الجهود السلبية التي كانت تقوم بها دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وتركيا وقطر لمنع مثل هذه المصالحات من الوصول إلى نتائج إيجابية، بالمقابل كانت هناك جهود إيجابية من دول حليفة مثل روسيا لإكمال اتفاقيات المصالحات وخروج الإرهابيين من المناطق المتفق عليها، خاصةً بعد محادثات الأستانة والتوصل إلى اتفاقية مناطق خفض التصعيد، وقد مكنت هذه المصالحات عشرات آلاف النازحين واللاجئين من العودة إلى مناطقهم وأسهمت بشكل كبير في تحسين ظروف معيشة أعداد كبيرة من السوريين الذين عانوا كثيراً من جرائم الإرهاب.

ورحبت الوزارة بكل إيجابية بمخرجات مؤتمر الحوار الوطني السوري-السوري في سوتشي المتمثلة بتشكيل لجنة مناقشة الدستور، وأكدت أن العملية ستتم بقيادة وملكية سورية دون فرض أي شروط أو استنتاجات مسبقة على عمل اللجنة وتوصياتها، كما رحبت بالاتفاق الذي تم التوصل إليه في مدينة سوتشي بتاريخ ١٧ أيلول ٢٠١٨، وهو

جزء من اتفاقات مناطق خفض التصعيد التي نتجت عن مسار الاستانا، وأكدت ضرورة التعامل مع سورية على أساس انتصارها في معركتها ضد الإرهاب، وتأييد الحوار والتفاهم المشترك بما يحقق السلام والاستقرار للجميع، وأن ما لم يحصلوا عليها بالحرب لن يحصلوا عليه بالسياسة.

ويمكن تمثيل ما قامت به الوزارة من جهود سياسية ودبلوماسية في إدارة الأزمة السورية من خلال الشكل رقم (٣٣) الذي يظهر تطور مسار إدارة الأزمة السورية عبر استخدام أداة هيكل السمكة Fish Bone للرقابة على الجودة، ولكن تم تعديل استخدام تلك الأداة لعرض تطور أحداث الأزم السورية والاستجابة لها عبر القرارات التي تم اتخاذها رداً على تلك التطورات، وذلك كما يلي:



المبحث الثالث: استخدام عناصر مزيج التسويق السياسي من قبل وزارة الخارجية والمغتربين

The Use of Political Marketing by the Ministry of Foreign Affairs and Expatriates in Managing the Syrian Crisis:

Foreign Affairs and Expatriates in Managing the Syrian Crisis:

أولاً. دور التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية

يرتبط التسويق السياسي بالنسبة للوزارة بمهارات الاتصال التي كانت الأداة الأهم في إدارة الأزمة السورية خاصة في ظل الدور المتنامي لوسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي وتقنيات الاتصال الرقمي، والتراجع الواضح للفكر السياسي المحافظ لصالح الفكر السياسي الحر، وقد كان الهدف الرئيس للوزارة هو المشاركة في تغيير الرأي العام للسوق السياسية السورية والتأثير عليه وتغذيته بمجموعة من الأفكار والمبادئ السياسية التي تروج للفكر والسياسة الوطنية التي تعمل الوزارة على ترسيخها وترويجها عبر وسائل التواصل المختلفة.

حيث يوفر التسويق السياسي الأدوات والأفكار الخاصة بتحديد حاجات ورغبات الجمهور وتلبيتها، وقامت الوزارة باستخدام التسويق السياسي من خلال استطلاع حاجات ورغبات الجمهور السوري ومن ثم وضع رؤية سياسية وطنية داخل الحكومة السورية لإشباع تلك الحاجات والرغبات، ومن ثم اتخاذ القرار السياسي المنسجم في النهاية مع تلك الحاجات والرغبات وتنفيذه بهدف الوصول إلى نشر المبادئ والأفكار السياسية الوطنية للحكومة السورية للتأثير في أصوات الجمهور السياسي في الانتخابات عبر وسائل الاتصال المختلفة.

هذا وقد هيمنت استراتيجيات وتكتيكات ومبادئ التسويق السياسي على أداء الوزارة لدرجة أنها والعاملين فيها أدركوا دور التسويق السياسي في إنجاح عمل الوزارة، وقد ارتبط التسويق السياسي لدى الوزارة بالاتصال السياسي، حيث يهدف التسويق السياسي لدى الوزارة إلى خلق صورة ذهنية لمشروع سياسي وفق نموذج يستخدم تقنيات التسويق

التقليدية، مثل استهداف شرائح مجتمعية معينة كالشباب أو النساء أو كبار السن، إضافة إلى تقنيات الإقناع السياسي بغرض تشكيل وتوجيه الرأي العام والتأثير على رأي الجمهور السياسي بالتركيز على الجوانب الوطنية والعاطفية والتقنية، وتوحيد الجمهور السياسي في سورية عبر اختلاق أزمات فوق الوطنية توحد السوق السياسية الداخلية في سورية لمواجهتها، بدلاً من الغوص في أزمات دون الوطنية تشتت السوق السياسية الداخلية، والقيام بنشاط اتصالي عبر وسائل الاتصال المختلفة الإعلامية التقليدية والاجتماعية الحديثة، بالإضافة إلى استخدام الحملات السياسية عبر الانترنت ومشاركة الاستشاريين المختصين في أنشطة الوزارة.

كما عملت الوزارة ضمن سوق سياسية محلية وخارجية عالية التنافسية، وطرحت منتجاتها السياسية فيها مثل أفكارها والمواضيع السياسية الخاصة بالأزمة، والاستثمار في الشخصيات المهمة العاملة في الوزارة خاصة سفرائها ومندوبيها الدائمين في بعثاتها الخارجية، والبرنامج السياسي للوزارة، والأهداف والخطط السياسية من أجل الحصول على دعم الجمهور السياسي (المستهلك) لمنتجات الوزارة دون سواها. كما عمدت إلى إدارة معلومات الأزمة فيما يخص حوادث ذات مواضيع حساسة، أي التخطيط والتنفيذ لاستراتيجية العلاقات العامة السياسية التي جرت لإظهار أفضل النتائج الممكنة مع الفرص الداخلية والخارجية المتاحة، ولضمان استدامة معلومات الأزمة قامت الوزارة بـ:

1. تحديد وتشخيص الموقف بشكل سريع وتوفير أكبر قدر من المعلومات الممكنة لصانع القرار السياسي.
2. تحديد فريق معلومات متابعة الأزمة داخل الوزارة وفي البعثات الدبلوماسية والقنصلية التابعة لها.
3. تعيين المتحدث الذي يملك صلاحيات التحدث والتصريح أمام الإعلام والجمهور، وتدريبه وتجهيزه بشكل كامل.
4. جمع المعلومات والبيانات وتحليلها: تأسيس نظم للمعلومات وشجرة المعلومات الطارئة وتوزيعها على الجهات المعنية لمواجهة الأزمة وإدارتها.
5. تعريف الجمهور المستهدف بأهم التطورات والرأي الرسمي حول تلك التطورات من خلال الإهتمام بالإعلام وأنشطة الحلفاء والأصدقاء، والتوقعات الممكنة لأية تطورات مستقبلية من أجل مواجهتها بالشكل الأنسب.

6. إيجاد الحلول والبدائل المتاحة وتقييمها باستمرار من خلال استخدام عنصر التكلفة السياسية، واختيار الخيار الأنسب بالنسبة لمصلحة سورية السياسية والدبلوماسية.

7. استباق تصاعد الأزمة ومنع تطور أحداثها بشكل مسبق وأحياناً تم اختلاق أزمات من السهل التعامل معها تفادياً للتعامل مع أزمات أخرى معقدة.

ثانياً. عناصر مزيج التسويق السياسي المستخدمة لدى الوزارة: النظرية والنموذج

كانت مستويات إدارة الأزمة السورية لدى وزارة الخارجية والمغتربين على الشكل التالي: إدارة الاستجابة، وإدارة الموقف، وإدارة المخاطر، وإدارة المعرفة، حيث قامت الوزارة بالخطوات التالية لإدارة عناصر مزيج التسويق السياسي واستخدامها كنموذج لإدارة الأزمة السورية من خلال احتوائها والتحكم في مسار أحداثها من خلال:

1. تقييم الأزمة بشكل مستمر: التحقق من حجم الأزمة على مستوى الوزارة أولاً، وضمان سلامة الموظفين وتلبية احتياجاتهم، وتشكيل فريق داخل الوزارة لإدارة الأزمة، ومراجعة خطة مواجهة الأزمات ومراجعة وتعديل السياسات بشكل مستمر وإبلاغ الموظفين بالسياسات والإجراءات دورياً. حيث لم تقطع عملية التقييم لدى الوزارة لأن التقديرات الأولية غالباً ما تكون خاطئة أو غير دقيقة، كما يمكن للبيئة السياسية أن تتغير بسرعة كبيرة، لذلك تعتبر هذه المرحلة مهمة للاحية جمع المعلومات من خلال استعراض التقارير والأخبار الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، والدولية لتحديد الفرص والتهديدات، كل ذلك تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب على مستوى الوزارة.

2. الرصد والتحليل: تعديل المنتجات السياسية للوزارة بشكل مستمر مواكباً للتطورات، وطرح منتجات جديدة بما يتواءم مع تطور مراحل الأزمة السورية، مثلاً موضوع استخدام الأسلحة الكيميائية، حيث طرحت الوزارة فكرة الانضمام إلى منظمة حظر استخدام الأسلحة الكيميائية بالتنسيق مع الحليف الروسي، وإنشاء بعثة دائمة لدى المنظمة لمتابعة الملف، وتكليف دبلوماسي برتبة سفير لإدارة أعمالها، كما قامت بعقد العديد من الاجتماعات المهنية والدبلوماسية بهذا الخصوص للخروج بأقل الخسائر وأكبر المكاسب.

3. التركيز على المدى المتوسط: بهدف التعامل مع تداعيات الأزمة آنياً، ومن ذلك استراتيجية الاتجاه شرقاً بدل السعي لبناء العلاقات مع الغرب، مع استمرار محاولة بناء شبكة من العلاقات السياسية والدبلوماسية مع الدول الأوروبية وأمريكا وغيرها من الدول الغربية التي اتخذت مواقف سلبية من الحكومة السورية منذ البدايات الأولى للأزمة، وقامت الوزارة بذلك من خلال تقييم السوق السياسية الدولية الجديدة، ووضع خطة استراتيجية لتنفيذ ذلك، وتقييم احتياجاتها وتحديد مصادر التمويل اللازمة لتلك الخطة، ناهيك عن التركيز على جهود إعادة الإعمار بالتنسيق مع الدول الحليفة والصديقة مع زيادة استقرار الأوضاع في بعض المناطق وعدم الانتظار حتى انتهاء الأزمة بشكل كامل، وإعادة بناء روابط الجالية الاغترابية وأنشطتها.

4. إدارة الوقت: يعتبر الوقت من العناصر الفاعلة في حالة إدارة الأزمة السورية للوصول إلى القرارات الصائبة، فلا يمكن أن يكون القرار صائباً إلا في الوقت المناسب، لقد كان الوقت المورد الوحيد الذي يتحتم إنفاقه واستثماره أو إهداره في اللحظة المناسبة، وهو ما امتلكته الوزارة وقامت باستهلاكه بمعدل ثابت لم يتغير أبداً، ما يجعله العنصر الأكثر حزمًا في إدارة الأزمات السياسية العاجلة مثل الأزمة السورية.

أ. التفاوض والحوار: كان له أهمية جوهرية في إدارة الأزمة السورية، حيث استطاعت الوزارة إطلاق حوار ناجح للوصول إلى حالة من دعم الجمهور السياسي السوري الذي حقق أعلى مصلحة للدولة والمجتمع السوري، من خلال التفاوض مع الأطراف التالية: الأمم المتحدة ومنظماتها المختلفة المتخصصة، والمبعوث الدولي الخاص إلى سورية سواء في المرحلة الأولى عندما كان يمثل الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية، أو عندما أصبح يمثل الأمم المتحدة فقط بعد تجميد عضوية سورية في جامعة الدول العربية، بالإضافة إلى التشاور المستمر مع الحلفاء الروسي والإيراني والصيني، حيث لم تنقطع الزيارات والاجتماعات الثنائية والمتعددة مع الحلفاء على امتداد مراحل الأزمة، علماً أن الوزارة لم تنقطع عن الحوار مع الأطراف السلبية في الأزمة السورية مثل جامعة الدول العربية والدول الأوروبية إلا بعد استنفاد فرص الحوار البناء سياسياً ودبلوماسياً مع تلك الأطراف.

لطالما نظرت الوزارة إلى التفاوض باعتباره الطريق الأفضل للحصول على أعلى المكاسب بالتعاون مع الأطراف المعنية، والابتعاد عن التفكير بأن حالة القتال لن تنتهي إلا بانتهاء طرف من أطراف الأزمة، وهو ما أيده البزاز باعتبار أن الأزمات لا تقني الشعوب، ولذلك تهدف عملية التفاوض للحصول على الأفضل، آخذين بالاعتبار حقوق الأطراف الأخرى في تحقيق ما يرغبون به فالحلول يجب أن تعم على الجميع بفوائدها، وأن يقبل ويرضى بها الجميع، ولتحقيق ذلك يجب توفر العدل والتكافؤ والوصول إلى صفقة عادلة (البزاز، ٢٠٠١، ص. ٥٤)، ولا شك أن المفاوضات التي قامت بها الوزارة في حالة الأزمة السورية كانت تهدف لتحقيق مصلحة الحكومة السورية والشعب السوري، حيث تحملت مسؤولية التفاوض الهادف والسعي للحصول على الأفضل، آخذة بالاعتبار حقوق الشعب السوري وتضحياته لتحقيق ما يرغبون به، وأن الحلول يجب أن تعم على الجميع وتحظى بدرجة من الرضا والقبول، وكانت المفاوضات في معظم الحالات إما أن تحقق صالح الدولة والشعب السوري، أو تمنع ضرراً كان سيقع على الحكومة أو الشعب السوري، أو أنها لا تفضي إلى نتيجة أبداً.

واعتمدت الوزارة في التفاوض استراتيجية المواجهة الواضحة انطلاقاً من عدالة القضية الوطنية وإمكانية تحقيق أهدافها بالاعتماد على قوة الجيش ومساندة الشعب للقيادة السياسية، كل ذلك بهدف زيادة الضغط على الأطراف الأخرى لمراجعة أنفسهم واختيار أهداف بديلة تساعد على تقبل ما يفرضه الواقع الجديد من النتائج في التأثيرات المختلفة لعناصر الأزمة، حيث عانى الطرف الآخر من المعلومات خاطئة التفسير، والضغط، وضعف المهارات القيادية، والجمود والتكرار، وغياب أو تعارض الأهداف، والبحث عن الحلول السهلة، والشائعات، وسوء الإدارة وغيرها من السلبيات التي حرمتها من تحقيق ثنائية الفائز-الفائز في التفاوض. بالمقابل، أدارت الوزارة عملية التفاوض من خلال تحديد أهداف العملية التفاوضية بالنسبة للحكومة السورية وأهمها أن تعكس العملية التفاوضية تطلعات ورغبات الشعب السوري، وذلك احتراماً لدماء وجراح الجيش والشعب السوري في الدفاع عن أرضه ونفسه خلال تطورات الأزمة، وأدركت الوزارة الأوضاع المختلفة للعملية التفاوضية، وحددت مصادر القوة التي ستعامل معها خلال التفاوض سواء الإقليمية أو الدولية أو حتى الأممية.

كما حددت الوزارة مصادر قوتها من خلال أمرين: الأول هو أن الطرف الذي تفاوض الوزارة بالوكالة عنه يمتلك السيطرة والسيادة والشرعية على الأرض، والثاني قوة الحلفاء والأصدقاء السياسية والعسكرية، وأدركت تماماً مزايا كسب مزيد من الوقت خلال العملية التفاوضية لتحقيق أهدافها، واستخدام الوقت بالشكل الأمثل لإدارة العملية التفاوضية، وقد استعدت للعملية التفاوضية من خلال تحديد:

1. ماذا تريد الحكومة السورية وكانت متأكدة من أهدافها وحاجاتها وما يمكن أن تطلبه لتحقيق هذه الحاجات بكل وضوح وما هي المطالب التي يمكن مقايضتها بمطالب أخرى أو اللجوء إلى بدائل عن التفاوض.
2. ماذا يريد الآخرون: وما هي التنازلات التي قد يكونوا جاهزين للتخلي عنها، وما يسعى الآخر لتحقيقه.
3. ما هي الحلول التي يمكن قبولها من قبل الطرفين.

وقد أدركت الوزارة عند مشاركتها في جولات اجتماعات جنيف للمرة الأولى أن حضور مؤتمر للأمم المتحدة لن يجعل أي فريق يحقق ما يريده بشكل كامل، ولكن كانت فرصة لاحتواء تداعيات الأزمة خاصة وأنها كانت في مرحلتها الأولى ولم تصل بعد إلى ذروتها، والاستماع إلى الأطراف الأخرى، وتحديد الخيارات في المستقبل، وكانت أمام الوزارة فرصة كافية للاستفادة من الاستراتيجيات التفاوضية الملائمة لتحقيق أفضل الأهداف المرجوة وفق مايلي:

1. استراتيجية التعاون: كانت تعتمد الوزارة إلى كشف أو تسريب بعض من أوراقها، وكانت بالمقابل تضع البدائل والعروض المختلفة للتوصل إلى حالة الاتفاق والتعاون في مواجهة المشكلات التي يمكن أن تظهر أثناء تنفيذ تلك البدائل، مثل التعاون في ملف توصيل المساعدات الإنسانية وتوزيعها.

2. استراتيجية الدفاع: الضغط والتشدد لتحقيق أكبر قدر من المكاسب ودفع الطرف الآخر للجوء إلى الدفاع عن نفسه والمجابهة لمحاولة الحد من التنازلات التي يقدمها، وهنا تبرز مسائل المقايضة والمهادنة والالتفاف وطلب المساعدة الخارجية والتراجع وغيرها من السبل.

3. استراتيجية المواجهة: نظراً لإيمانها بعدالة قضية السوريين في مواجهة الإرهاب وإمكانية تحقيق الانتصار عليه، عملت الوزارة على الدوام على تنفيذ الوقائع والحجج من خلال تقديم الأدلة والوثائق والأرقام، إلى جانب التمسك بالمواقف المحددة والتلويح بالتهديد للطرف المقابل، وما يمكن أن يدفعه من ثمن لقاء مواقفه.

4. استراتيجية الحوار: ركزت الوزارة في هذه الاستراتيجية على عملية الحوار بين السوريين أنفسهم دون تدخل خارجي، حيث أن التدخلات الخارجية هي السبب الأكبر خلف فشل أي تفاوض أو حوار، وهو ما ثبت بالدليل القاطع عند الجلوس إلى طاولة المفاوضات في جنيف، لذلك اعتمدت الوزارة على عددٍ من الإجراءات المهنية والفنية في عملية الحوار مثل العمل على تحديد بنود جدول الأعمال حتى قبل بدء الاجتماعات، وتحديد الملفات التفاوضية وأولوياتها، وتحديد تشكيلة الوفود، والتحليل المشترك، والإطار العام للجلسات.

وقد تحولت الوزارة من استراتيجية إلى أخرى استناداً إلى تحليل كل عنصر من عناصر هذه الاستراتيجيات، وكانت دائماً تعتمد على الخسائر التي تلحق بالطرف الآخر على الأرض حيث كانت نتائج العمليات الميدانية تؤثر في قوته وقوة المرتبطين به، وتجبرهم على إعادة النظر في مواقفهم واختيار أهداف بديلة وواقع جديد، يتم الانطلاق منه والبناء عليه في الجولات التفاوضية المقبلة.

ثالثاً. دور الوزارة في صناعة القرار خلال الأزمة السورية

استجابت عملية صناعة القرار Decision Making Process خلال الأزمة السورية بدرجة عالية للتدخلات الكبيرة والمعقدة في الأزمة بسبب التقدم الهائل لوسائل وتقنيات الاتصال، والدور الكبير الذي لعبته وسائل الإعلام خلال الأزمة، واتساع حجم التنظيمات والقوى البشرية العاملة فيها، وتأثيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وازدياد عدد المشاركين بطريقة مباشرة وغير مباشرة والمنتفعين والمتضررين من انعكاسات تلك القرارات، ناهيك عن الحجم الهائل للمعلومات التي تتجمع لدى متخذ القرار ما جعل عملية صنع القرار لا سيما خلال المراحل الأولى للأزمة أمراً غاية في التعقيد والحساسية.

لذلك انتهجت الوزارة منهجاً علمياً في عملية صنع القرار، حيث وفرت لها تلك المنهجية دقة وموضوعية وتنظيماً وانضباطاً بعيداً عن التحيزات المختلفة والاعتبارات الشخصية والمصلحية، وجاءت أغلب القرارات خلال الأزمة على قدر كبير من الشرعية والموثوقية والعدالة، حيث أخذت الوزارة باعتبارها أكبر قدر ممكن من المتغيرات والبدائل، وقد انطلقت في مشاركتها بصنع القرار السياسي خلال الأزمة السورية من:

1. سرعة اتخاذ القرار: من خلال سرعة الإنجاز والمواصلة والمتابعة والتنفيذ، أي الاعتماد على القرارات الفردية بعيداً عن التفكير الجماعي واللجان المختصة، حيث أدركت الوزارة أن الزمن هو العنصر الأساس في اتخاذ أي قرار وتأكيد ضمان النجاح في مساهمته بإدارة الأزمة، ففي كل لحظة من الأزمة كان هناك تطورات جديدة تفتح الباب على احتمالات عدة، وكان على الوزارة تحليل تلك الاحتمالات والتعامل معها في ظرف زمني ضاغط، يفرض المفاضلة بين أن تقوم بالفعل أو لا تقوم به أو أن تتجاهل الحدث تماماً.
2. الاعتماد على أشخاص ذوي كفاءة وخبرة عالية في الشؤون السياسية والأمنية والعسكرية والقانونية، حيث اعتمدت الوزارة في اتخاذ قراراتها أو في المفاوضات والمحادثات على شخصيات سياسية ودبلوماسية ذات خبرة واسعة، الأمر الذي ساعدها على إدارة تطورات الأزمة واحتواء أحداثها بأقل الخسائر.
3. تشكيل فريق صغير لإدارة الأزمة السورية وليس موسعاً، والغرض من تضيق دائرة اتخاذ القرار الاستغناء عن الآراء المختلفة والمتباعدة في أزمة طاحنة كثرت فيها التجاذبات مثل الأزمة السورية، حيث تؤخر تلك الخلافات وتعرقل عملية اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، ويعتبر عنصر المفاجأة أحد أوجه الأزمة السورية الذي يرقى رد الفعل الخاطئ فيه إلى مستوى الأزمة ذاتها.

وكان الهاجس الأكبر للوزارة هو الاستعداد الدائم لمواجهة كل الحالات الطارئة، من خلال وضع خطة مسبقة والتفكير فيما يجب فعله خلال الأزمة ومراجعته بشكل مستمر، خاصةً خلال الأشهر الأولى للأزمة، حيث جمعت الأزمة السورية درجات مرتفعة من الخطر والمفاجأة وضيق الوقت المتاح للرد، ونتيجة لذلك عملت الوزارة في بيئة

عالية الضغط، الأمر الذي أثر على نوعية القرارات في بعض الأحيان، وهناك عوامل أخرى حدثت من دور الوزارة في صناعة القرار السياسي مثل:

أ. التفكير الجماعي: عملت الوزارة على تقليل خطر التفكير الجماعي من خلال: التقييم النقدي والتلخيص الموضوعي لخلفية أحداث الأزمة، وطلب دراسة القضية من قبل مجموعات مستقلة، ومناقشة القضية داخل المؤسسة بشكل مكثف، ومقاطعة الأفكار خلال الاجتماعات الرسمية مع الحلفاء والأصدقاء، حيث يؤكد جارنم أن الجماعات تتصف بالتماسك المتين وغالباً ما تمارس ضغطاً من أجل الاتفاق أو على الأقل التوصل إلى اتفاق ظاهري بين أعضائها (جارنم، ٢٠٠١، ص. ٢٨)، وهذا الضغط لحمل الآخرين على التكيف مع الجماعة يحد من عملية صناعة القرار.

ب. حسن الإدراك: غاب سوء الإدراك عن الوزارة تماماً حيث قامت بوظائفها البيروقراطية والسياسية والاعتيادية وبما تمليه عليها الظروف المحيطة بالأزمة، فقد أدركت أن أطراف الأزمة لا تريد بديلاً آخر لحلها، بينما امتلكت الوزارة بدائل متعددة وقد قرأت الوزارة عدوانية خصوم سورية بشكل واضح من بداية الأزمة خاصةً لناحية دول مثل تركيا وقطر، واستفادت من سوء إدراك الخصوم لقوة ومتانة الدولة السورية ومؤسساتها بما فيها الأمنية والعسكرية، كما أدركت الوزارة أنه لا يمكن تفادي التخلص من الأسلحة الكيميائية، لكنها قررت الاستفادة من هذه القيمة على عدة جبهات: أولاً. تفادي الضربة العسكرية الأمريكية التي كانت واقعة لا محالة، وهي ضربة كانت ستكون موجعة تضاعف من خسائر الأزمة السورية، ثانياً. الاستفادة من زخم ملف الأسلحة الكيميائية لإعادة انخراط الوزارة سياسياً في السوق السياسية الدولية مستفيدةً من القرار الإيجابي لسورية بالتخلي عن أسلحتها والانضمام إلى منظمة حظر الأسلحة الكيميائية، خاصةً وأنها كانت قلائل الدول التي لم تنضم بعد إلى هذه الاتفاقية، ثالثاً. تحقيق أقصى استفادة تقنية ومالية من المنظمة والأطراف الدولية في مساعدة سورية على التخلص من أسلحتها الكيميائية.

ت. الميل إلى المجازفة: لم تكن الوزارة ميّالة إلى المجازفة أبداً بل كانت دائماً حذرة وتركز على ما قد تفقده سورية بالمجازفة لا على ما قد تربحه بها، لذلك لم تصل الأزمة السورية إلى حافة الهاوية أبداً، حيث يؤكد جارنم أن الأزمات لا تصل إلى حافة الهاوية عندما لا يكون صناع القرار السياسي من النوع الميل إلى المجازفة (جارنم، ٢٠٠١، ص. ٣٢)، كانت هذه استراتيجيتها حتى عندما واجهت الوزارة بدائل لا يمكن قبولها، وقد ساعدها الحذر والتأني في اختيار البديل الأقل سوءاً. كما استفادت من قيام الخصوم بالاعتماد على رمي حجر النرد في تنفيذ خيارات مستحيلة مثل الدعم العسكري لجماعات المعارضة المسلحة والفصائل الإرهابية على أمل مساعدتهم في إسقاط الدولة السورية، وقد أضافت الوزارة قيمة مضافة جديدة للعمل السياسي في سورية، وحددت بدائلها على مستويين:

أولاً تنظيمي داخلي: حيث اتخذت الوزارة إجراءات محددة لحماية أصولها المادية والبشرية، مثل إعداد نسخ احتياطية من البيانات المهمة، والنظم، ومصادر الطاقة، والنسخ الاحتياطية، وحفظ السجلات في أماكن آمنة، وحماية الأصول النقدية في الإدارة المركزية والبعثات التابعة لها، واتخذت الوزارة في إطار بدائلها على مستوى تنظيمها الداخلي الخيارات التالية:

1. فريق إدارة الأزمة: كان المطلوب اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشاكل سببتها الأزمة نفسها إما بفعل جانب آخر، وإما بتراكم آثار سلبات البيروقراطية والإهمال مروراً بعواقب الأزمة أو خسائرها. وقد تطلب إدارة الأزمة السورية تشكيل فريق كان يمثل أعلى سلطة في الدولة، لأنها كانت تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت أحياناً، وضغوط الموقف أحياناً أخرى، وكانت الوزارة ممثلة في فريق إدارة الأزمة السورية الذي تشكل خلال المرحلة الأولى لبدء أحداثها، وضم فريق إدارة الأزمة في سورية مزيجاً من ممثلي السلطة التنفيذية والحزبية السياسية والأمنية، مع الاستعانة بخبراء مختصين في مجالات مختلفة لها علاقة بتطورات الأزمة.

2. تلبية رغبات الجمهور السوري: قامت الوزارة بمساعدة جمهورها المستهدف على الاستعداد لمواجهة الأحداث المتلاحقة خلال الأزمة السورية وأحياناً قبل وقوعها من خلال جمع وتحليل المعلومات السياسية المرتبطة بالأزمة السورية، والاستخدام الأمثل لموارد إدارة الأزمة داخل الوزارة، حيث تعتبر المعلومات من الموارد المهمة بالنسبة للوزارة مثل راس المال والافراد وغيرها من الموارد التنظيمية، ويميز المورد المعلوماتي بأنه لا يكتسب قيمته من شكله المادي الملموس لكن بما يمثله ويعبر عنه من قيم، وقد استخدمت الوزارة هذا المورد لتحقيق الهدف المطلوب في الوقت المناسب خاصةً عند حصول أعمال إرهابية، فإدارة الأزمة السورية تتطلب توافر المعلومات الأساسية والثانوية لرسم الموقف بشكل كامل وصناعة القرار المناسب، ولقد أدركت الوزارة ما يأمله جمهورها المستهدف بخصوص الأزمة، وحاولت صياغة تصريحاتها الإعلامية وبياناتها السياسية حول الأحداث التي تحصل في الأزمة السورية من خلال عباراتٍ مثل:

- أ. "تأسف بشدة للحدث المأساوي ونحن على استعداد للتعاون بشكل كامل مع لجان التحقيق الأممية المختصة".
 ب. "نتمنى ضمان السلامة والأمن في المستقبل".
 ت. "لن نتهاون الدولة أبداً في محاربة الإرهاب واستعادة الأمان إلى كافة أرجاء سورية".

3. إدارة سمعة الوزارة داخلياً: من خلال إخفاء الأخبار السيئة وإبقائها في نطاق دائرة ضيقة، واعتمدت الوزارة في هذا الخصوص على استراتيجية مستويات السرية، حيث حددت دوائر من الصلاحيات بالنسبة للعاملين داخل الوزارة من الدبلوماسيين والإداريين تحدد لهم القدرة على الإطلاع على نوع محدد من البيانات والمعلومات حسب مصدرها ونوعها وأهميتها وطبيعتها.

ثانياً. سياسي خارجي: يعتبر العمل الدبلوماسي والسياسي العمود الفقري في إدارة الأزمة السورية من قبل الوزارة، وما يرتبط بذلك من صنع القرار واتخاذ الذي يمثل أسمى مراحل العمل لإدارة الأزمات السياسية، حيث اعتبرت الوزارة الحل السياسي الخطوة الأكبر في محاولة الوصول إلى حل للأزمة السورية من وجهة نظر التسويق السياسي، ومستلزمات ذلك الحل هو:

1. تحليل الطرف الآخر: من خلال الإجابة على السؤال المتعلق بماذا ستفعله الحكومة السورية بالنسبة للمجتمع الدولي، فالقرار هنا لم يكن مجرد رد على أفعال المجتمع الدولي وإنما كان منسجماً مع ما يأمله الشعب السوري في حربه ضد الإرهاب، أي كونت الوزارة أهدافها من عملية التفاوض مع الطرف الآخر من خلال الاستجابة لحاجات ورغبات الشعب السوري.

2. دأبت الوزارة على إعطاء مقترحات مقبولة ومنطقية لا يمكن رفضها من قبل الأطراف الأخرى.

3. ابتعدت الوزارة عن أسلوب التهديد، واقترب منه الطرف الآخر ودفع ثمنه غالباً خلال المفاوضات بسبب دبلوماسية العنف والتصعيد التي تبناها، وهو ما شهدناه قبل كل جلسة من جلسات الحوار سواء في جنيف أو في الأستانة وسوتشي، حيث كان يعتمد الطرف الآخر إلى القيام بشن هجوم عسكري وتأزيم الوضع على الأرض ظناً منه أن هذا الأمر سيؤثر على سير المفاوضات لصالحه. رغم أن استخدام القوة يبقى عنصراً فاعلاً في معظم الأزمات إلا أنه لا يحقق الأهداف المرجوة منه في جميعها، فاللجوء إلى القوة لا يقصد منه فقط اللجوء إلى القوة العسكرية وإنما إلى نواح اقتصادية وثقافية وسياسية وفكرية واجتماعية أو غيرها من أدوات الحرب الناعمة. بالإضافة إلى تبني مبدأ الفعل ورد الفعل المتناسب معه، وعدم رفض اختيارات الطرف الآخر مسبقاً، لإيمان الوزارة بأن البديل دائماً موجود، وهذا العمل لن يخدم الغرض الأساسي من عملية التفاوض وحل الأزمة سياسياً.

4. التعاطي بمرونة مع مستجدات الأزمة السورية للوصول إلى الحلول المرغوبة وفق خطة واضحة للحل.

5. الالتزام بشرعية القرارات المتخذة أي مدى انسجامها مع الشرعية القانونية والدولية، فكلما زادت المشروعية زاد مدى تأثيرها، والمطالب العادلة والمشروعة تكون أكثر قوة من حيث حصولها على الدعم الداخلي والخارجي، وتكون أكثر قبولاً وانسجاماً مع الواقع ومع الظروف والشروط القانونية، وأكثر إجراً للطرف الآخر. وقد حاولت الوزارة دوماً الاعتماد على القانون والمؤسسات القانونية، وحصلت على شرعية قانونية من الأمم المتحدة ومجلس الأمن الدولي كسلطة تنفيذية لمنظمة دولية، لضمان تعاملها على الساحة الدولية عندما حاولت بعض أطراف الأزمة مثل تركيا وقطر رفع مقترحٍ لشطب عضوية سورية من الأمم المتحدة ومنح مقعدها للمعارضة التي شكلت

يومها "حكومة معارضة" في تركيا، ولم ينجح ذلك المسعى. فقد استطاعت الوزارة إضفاء صفة الشرعية على كل قراراتها وبياناتها خلال الأزمة، بحيث أصبح الحق الشرعي والقانوني من نصيب الحكومة السورية ضد اللاشرعية التي تمتعت بها كافة الأطراف المحاربة الأخرى على الأرض السورية.

6. العلاقات الشخصية: التي جاءت ضمن الأنشطة الدبلوماسية التي قامت بها الوزارة وبعثاتها في الخارج خلال إدارة الأزمة السورية، وكان ذلك سبباً إيجابياً وجيهاً في إنجاح العمل التفاوضي والسياسي للوزارة، وساهمت الخبرة الموجودة لدى أعضاء الوفود التفاوضية مهنيّاً في ترجيح كفة الوفد الحكومي السوري في الاجتماعات واللقاءات التي عقدها جميعها، وساعدته على إيجاد الحلول القانونية المقنعة للأطراف الأخرى خاصةً استخدامه المهني للغة الدبلوماسية المعمول بها في المنظمات الأممية التابعة للأمم المتحدة، وساهم ذلك في سهولة اكتشاف عناصر القوة والضعف خلال المراحل التفاوضية ما يؤدي إلى النجاح والابتعاد عن الفشل، وذويان الثلج وعدم الثقة وزيادة الائتمان والاطمئنان وتقارب أسلوب التفكير والعمل وحسن النوايا بين الأطراف المتفاوضة
Personnel good will.

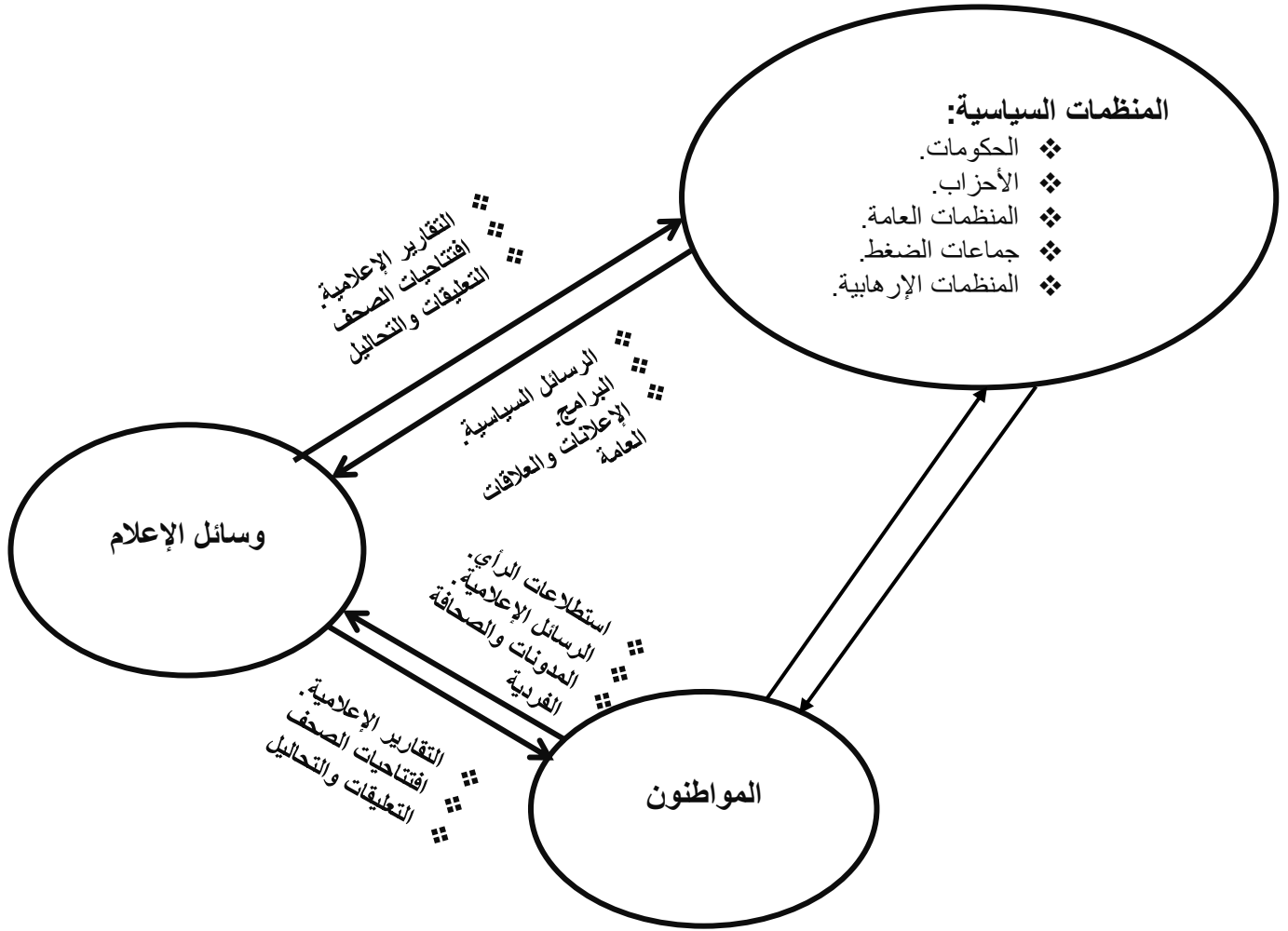
7. الخط الساخن الدائم المفتوح بين الوزارة والأمم المتحدة، ما سهل الاتصال المباشر بين الطرفين وساعد على تجنب حدوث الأخطاء غير المقصودة بالسرعة بالممكنة قبل خروجها عن دائرة السيطرة والإدارة، وتكررت هذه الاتصالات الساخنة مراتٍ عدة خلال الأزمة، وكان أبرزها خلال أزمة الأسلحة الكيميائية عام ٢٠١٤. حيث كانت قنوات الاتصال أيضاً مفتوحة بشكل دائم مع الحلفاء والأصدقاء من جهة ومع الأطراف الدولية الأخرى من جهة أخرى وشكلت عاملاً أساسياً في سرعة إدارة الأزمة واتخاذ القرار المناسب.

8. الاحتفاظ بخط العودة في السياسة: الإبقاء على الباب موارباً وحتى مفتوحاً مع الأطراف الأخرى لضمان استغلالها عند الحاجة، فلم تغلق الوزارة الأبواب، حتى عند قطع العلاقات الدبلوماسية مع بعض البلدان استمرت زيارات رسمية على مستوى الوفود البرلمانية والشعبية للتشاور وتبادل الآراء والتواصل، إلى جانب استمرار قنوات الاتصال الدبلوماسية.

ثانياً. استراتيجية الاتصال السياسي

استعملت الوزارة أسلوب الاتصال السياسي بشكل مكثف خلال الأزمة السورية كأحد الأدوات الفعالة لإدارة العلاقات العامة التي تعتبر من أهم أدوات مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة، حيث يوفر الاتصال السياسي المعلومات الخاصة بالعملية السياسية التي أرادت الوزارة إيصالها إلى جمهورها المستهدف، وقد اعتبر بوشحيط أن الاتصال السياسي هو إحدى ثلاث عمليات سياسية متداخلة في التسويق السياسي: القيادة والتنظيمات، والاتصال (بوشحيط، ٢٠١٦)، ويقصد به الوسائل التي تعمل على إحداث التأثيرات السياسية والتفاعل ما بين المؤسسات الحكومية والسلوك السياسي لدى المواطنين.

ولا بد هنا من التطرق إلى مفهوم الاتصال السياسي باعتباره العلم الذي يدرس مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يزاولها القائمون بالعملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف سياسية، وينصب على إحداث التأثيرات وتغيير الاتجاهات لدى جمهورها المستهدف لتحقيق أهداف تسعى لها المؤسسة السياسية. وقد عرفه McNair بأنه اتصال هادف حول السياسة (McNair, ٢٠١١, p. ٥)، أي أنه يشمل جميع أنواع الخطاب السياسي، ويتضمن هذا التعريف كل أشكال الاتصال التي يقوم بها الفاعلون السياسيون لتحقيق أهداف معينة، والاتصال الموجه إلى السياسيين من غير المشتغلين بالسياسة، مثل الناخبين والصحفيين وغيرهم، ويعتبر الاتصال السياسي من أهم الأنشطة التي قامت بها الوزارة خلال مراحل الأزمة، وساعدها هذا النشاط في عملية إدارة الأزمة باتجاهين: الأول هو في عملية صناعة القرار السياسي حيال تطورات الأزمة السورية، والثاني هو في الحصول على المعلومات والتغذية العكسية لأي قرار سياسي يتم اتخاذه في سورية، وتتألف عملية الاتصال السياسي من ثلاثة أطراف أساسية، يوضحها الشكل رقم (٣٤):



* Source: McNair, B. (٢٠١١). An Introduction to Political Communication. ٥th Ed. London: Routledge. P: ٦

الشكل رقم (٣٤): عناصر الاتصال السياسي

يمكن الاستفادة من الشكل أعلاه بإسقاطه على استخدام الوزارة لاستراتيجية الاتصال السياسي كوسيلة لترويج

منتجاتها السياسية على عدد من المنظمات والمؤسسات مثل:

1. المنظمات السياسية: تعتبر المنظمات السياسية اللاعب السياسي الأساس في السوق السياسية، وقد عرفها

McNair بأنها الكيان الذي يطمح من خلال الوسائل المنظماتية والمؤسساتية للتأثير على عمليات صناعة القرار

في النظام السياسي (McNair, ٢٠١١, p. ٥)، حيث تسعى المنظمات السياسية للمشاركة في صنع القرار من

خلال السلطة السياسية المؤسساتية التي تتشكل لديها بعلاقتها مع الحكومة والمؤسسات الحكومية، حيث تحاول

تنفيذ السياسات التي تحقق لها أهدافها أو بدائل تلك السياسات في السوق السياسية، وأهم أشكال المنظمات السياسية:

a. الأحزاب السياسية: تتشكل الأحزاب السياسية من أفراد يتشابهون في تفكيرهم ويجتمعون مع بعضهم في هيكل فكري وتنظيمي متفق عليه فيما بينهم لتحقيق أهدافهم المشتركة، وتعكس هذه الأهداف النظام القيمي والفكري المؤسس للحزب مثل: التأكيد على الحرية الفردية، أو آليات السوق، أو الاشتراكية، أو الرأسمالية الاجتماعية، أو العدالة الاجتماعية والمساواة أو الحرية الاجتماعية، وغيرها من القيم الإنسانية. وعلى الرغم من الاختلافات الفكرية التي قد تتواجد بين الأحزاب السياسية في الأسواق السياسية المعاصرة، فإنها تتشارك التزاماً بالوسائل الدستورية خلال السعي لتحقيق أهدافها، ومحاولة إقناع جمهور المواطنين بصوابية فكرها، خاصةً وأنه سيتم امتحان سياساتها الحزبية عند السباق الانتخابي، وحالما تتجح في الانتخابات، تلتزم بالقواعد الدستورية للنظام السياسي الذي تعمل فيه، وتحترم القيود التي يضعها على سلطتها المتعلقة بتنفيذ أو رفض السياسات العامة، حتى يحين موعد الدورة الانتخابية التالية.

تعتمد سلاسة أداء الأحزاب لوظيفتها في السوق السياسية على قدرتها في التواصل مع جمهور الناخبين الذين سيدلون بأصواتهم في الانتخابات، وعندما كان حق التصويت، حتى وقت قريب، حكراً على مجتمع النخبة وعلى الرجال منهم فقط حتى في المجتمعات الديمقراطية، كان يكفي أن يلجأ الحزب السياسي إلى استخدام أشكال متعددة من الاتصالات الشخصية مثل الاجتماعات واللقاءات العامة، التي تدعمها التغطيات الصحفية بهدف الوصول إلى مجتمعاتهم الانتخابية، إلا أن الأمر قد تغير في عصرنا الحالي حيث أصبح الاقتراع حقاً عالمياً، فاضطرت الأحزاب إلى اللجوء إلى وسائل الاتصال الجماهيرية، وظهرت الأحزاب العديد من استراتيجيات وتكتيكات الاتصال من أجل التكيف مع التغيرات في تنافسية السوق السياسية، وقد استعارت بعضاً منها من التسويق الاقتصادي وسلوك المستهلك، مثل الإعلان السياسي المستخدم من قبل الأحزاب للاستفادة من القدرة الإقناعية لوسائل الإعلام وتأثيرها على المواطنين.

وقد استخدمت الوزارة استراتيجية الاتصال السياسي من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية لتمييز منتجاتها السياسية وإعطائها قيمة في نظر الجمهور السياسي المستهدف. بالإضافة لذلك، استخدمت شبكة العلاقات العامة كوسيلة اتصال سياسي، وهي تكتيكات إدارة المعلومات ووسائل الإعلام المصممة لضمان أن يحصل المواطنون على أعلى قدر من الدعاية الإيجابية وأقل قدر من الدعاية السلبية، وتشمل الأنشطة التي يغطيها عنوان العلاقات العامة تقنيات استباقية مثل المؤتمرات السياسية لجذب التغطية الإعلامية الإيجابية عن الوزارة، والمؤتمرات الإعلامية، من جانب آخر، تشمل التقنيات التفاعلية في العلاقات العامة السياسية التي لجأت إليها الوزارة للحد من الأضرار السياسية، مثل التحالف مع وسائل الإعلام الصديقة، وإعادة صياغة القصص السياسية التي قد تشكل مصدر ضرر سياسي، وإخفاء المعلومات التي قد تشكل مصدر ضرر أيضاً.

b. المنظمات العامة: على الرغم من أن الأحزاب السياسية تشكل القلب الدستوري النابض للعملية السياسية الديمقراطية في السوق السياسية، إلا أنها ليست اللاعب السياسي الوحيد فيها، ويتواجد حول المؤسسات السياسية حاضنة من المنظمات غير الحزبية الحكومية وغير الحكومية التي تمتلك أهداف سياسية أيضاً. حيث يعتقد McNair أن بعض هذه المنظمات تمتلك دوراً مركزياً وعلاقات وثيقة مع أحد الأحزاب خاصة في ظل وجود نظام الحزب الحاكم، في حين يكون لبعضها الآخر دوراً هامشياً في السوق السياسية وتتعامل مع شؤون وقضايا ثانوية، ويمكن تقسيم هذه المنظمات إلى ثلاثة أنواع (McNair, ٢٠١١, p. ٧) هي: الاتحادات التجارية، وجماعات حماية المستهلكين، والاتحادات المهنية، وهي تنظيمات لا يجمعها الفكر ولكن بعض المظاهر المشتركة بين أعضائها ما يجعلها نافعة مثل حل مشاكل العمل (اتحادات تجارية)، أو لمواجهة ضعف المستهلك في وجه قوة الشركات الكبيرة مثل جماعات حماية المستهلك، وتتنخرط هذه المنظمات بشكل منتظم في الاتصالات السياسية، أو التجمعات المصممة للتأثير على صانع القرار الحكومي.

يُلاحظ أن أعضاء تلك المنظمات لا يجتمعون فقط لمساعدة بعضهم البعض في حل مشاكل عملية مرتبطة بوضعهم المشترك، وإنما من أجل إحداث تغيير ما أو لرفع وعي الجمهور حول قضية محددة بمساعدة

السياسيين المنتخبين، وقد استفادت الوزارة من أعضاء تلك المنظمات مثل مشاركتهم في مجموعات العمل المتخصصة في جنيف، وفي لقاء سوتشي التشاوري للحوار السوري-السوري عند الإعداد لإطلاق لجنة إعداد الدستور السوري، حيث تمتلك تلك المنظمات وضعاً مؤسسياً وشرعية عامة تنعكس بقدرتها على الوصول إلى صانع القرار ووسائل الإعلام بمرونة أكبر، ويمكن لهذه المنظمات أن تؤثر على العملية السياسية من خلال التحالفات والإعلان وتنظيم المظاهرات العامة.

c. جماعات الضغط: وهي لاعب سياسي غير حزبي، وتتميز عن المنظمات العامة بأنها أقل مؤسساتية وأكثر تسييساً في أهدافها، حيث أنها تهتم بقضايا مثل الحفاظ على البيئة، وحماية الحياة البرية، والحيوانات النادرة، واستدامة الحياة البشرية، ومكافحة استغلال الإنسان أو الحيوان في الاختبارات الطبية، ومثل ذلك كثير. عادةً ما تتشكل جماعات الضغط من أجل قضية واحدة، مثل حركة مناهضة السلاح النووي التي تشكلت في الثمانينيات، والتغير المناخي في القرن الماضي، وتختلف جماعات الضغط عن الأحزاب السياسية بكونها تحصل على دعمها وعضويتها من قاعدة شعبية كبيرة للغاية، حيث أنها تستمد دعمها العابر للحدود من طبيعة القضايا العابرة للحدود التي تهتم بها مثل قضايا البيئة والمناخ، فالحركة البيئية هي مثال عن جماعة ضغط سعت إلى دخول الحراك السياسي من خلال تأسيس أحزاب "الخضر" على امتداد العالم. وقد اكتسبت هذه الأحزاب دعماً كبيراً في عدد من الدول مثل ألمانيا، وبريطانيا، والنمسا، ووصلت إلى البرلمانات في تلك الدول وصار لها تأثير واضح على البرنامج السياسي في تلك البلدان لناعية إقحام المواضيع البيئية في معظم برامج الأحزاب السياسية المنافسة.

لا شك بأن جماعات الضغط مثلها مثل الأحزاب السياسية والمنظمات العامة، شكلت أحد أدوات استراتيجية الاتصال السياسي للوزارة التي استخدمتها بشكل كبير في شبكة علاقاتها العامة السياسية، وقد أثبتت بعض جماعات الضغط أهميتها في العملية السياسية، إلا أن غياب المؤسساتية عنها، وبسبب شخصيتها المعنوية الهامشية، فإنها افتقرت إلى القدرة على إحداث التغيير في الأزمة السورية.

d. المنظمات الإرهابية: رغم أن كلمة إرهابي تحمل معنىً واسعاً، يشير مصطلح المنظمات الإرهابية هنا إلى الجماعات التي تستخدم تكتيكات إرهابية مثل التفجيرات، والخطف، والإعدام، والإخفاء القسري وغيرها من الأساليب الإرهابية لتحقيق أهدافها السياسية، وتعتبر جميع المظاهر المسلحة في سورية بهذا المعنى نشاطات إرهابية تشترك جميعها باستعدادها للعمل من أجل تحقيق أهدافها خارج إطار العملية الدستورية، التي ينظر إليها بعضها على أنها غير شرعية، كما تستخدم العنف كأسلوب للإقناع.

ورغم أن المنظمات الإرهابية في سورية كانت تسعى إلى جذب انتباه وسائل الإعلام بشكل كبير بهدف نشر ما يقومون به على أوسع نطاق بين الجمهور لإعلامهم بوجود المنظمة أولاً وبأهدافها ثانياً، وغالباً ما يتم ذلك بوسائل غير قانونية وعنيفة، إلا أن الوزارة تعاملت بحزم مع مفهوم مكافحة تلك المنظمات وأنشطتها سواء مع الحلفاء والأصدقاء أو مع المنظمات الدولية مثل الأمم المتحدة، حيث حاولت إظهار أعمال العنف العشوائية ضد المدنيين من خلال رسائلها واتصالاتها السياسية، كما استخدمت العلاقات العامة وتقنيات الإدارة الإعلامية مثل المؤتمرات الصحفية والمقابلات والبيانات الصحفية والتسريبات وغيرها لتحقيق أهدافها في مكافحة أنشطة تلك المنظمات الإرهابية.

2. المواطنون: يعتبر المواطن الغاية النهائية لاستراتيجيات الاتصال السياسي التي تسعى في آخر المطاف إلى إقناعه، حيث يعتبرون العنصر الثاني في عملية الاتصال السياسي، وبدون وجوده تفقد الرسالة السياسية معناها أصلاً، وقد يكون الجمهور المستهدف لعملية اتصال سياسي واسعاً كما في حالة إعلانات اللوحات الطرقية، أو في المراكز الانتخابية، حيث يكون الهدف إقناع جمهور الناخبين كله. وقد يضيق مفهوم الجمهور المستهدف في وسيلة الاتصال السياسي كما في حالة افتتاحيات الصحف المهمة وما تتضمنه من أفكار، ويعتقد McNair أن مفهوم الجمهور المستهدف قد يكون ضيقاً وواسعاً في الوقت نفسه كما هو الحال في الرسائل السياسية للتفجيرات الإرهابية التي تقوم بها المنظمات الإرهابية، فمثل ذلك الاتصال السياسي يحمل مستويين من المعنى ويستهدف على الأقل نوعين من الجمهور، الأول هو الجمهور الذي تنتمي له هذه المنظمة

الإرهابية بشكل عام، بحيث لا ينبغي لهذا الجمهور ان يعتبر بأن القضايا التي تدافع عنها المنظمة الإرهابية بعيدة عنهم بل على العكس هي في صلب اهتمامهم. والثاني جمهور نخبوي أكثر، وهو الحكومة التي تجري العملية الإرهابية على أراضيها، بحيث يتم تحذيرها من أن للمنظمة الإرهابية القدرة على القيام بمثل هذه التفجيرات ولن تتوان عن القيام بها مجدداً في المستقبل ما لم يحصل التغيير المطلوب في السلوك السياسي لتلك الحكومة (McNair, ٢٠١١, p. ١٠).

وقد حاولت الوزارة تصميم رسالتها السياسية بشكل دائم لتترك أثراً على جمهورها السياسي، حيث كانت تأمل أن يكون هناك أثر إيجابي على السلوك السياسي للجمهور بشكل عام، خاصة وأن مسألة ترك الأثر الإيجابي هي قضية معقدة وجدلية بلا نهاية، فعلاقة الجمهور المستهدف مع الرسالة السياسية في الاتصال السياسي غامضة ومن الصعب للغاية التحقق منها بشكل عملي.

3. وسائل الاتصال: تضم القنوات الالكترونية والتقليدية المطبوعة والمرسلة عبر الهواء، ويشمل ذلك أيضاً الصفحات الالكترونية التي تؤسسها وسائل الإعلام، والمدونات الالكترونية والمواقع الالكترونية المستقلة التي تجمع وتعلق وتطرح قضايا سياسية، ومواقع التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك وتويتر، واليوتيوب التي تسمح بتشارك المعلومات عبر شبكة الانترنت بسرعة وبشكل مستقل، فوسائل الإعلام السابقة لا تنقل الرسالة السياسية التي تصنع خارج غرف تلك الوسائل فحسب وإنما تساهم في صناعتها أيضاً من خلال مساهمة الصحفيين وغيرهم من العاملين في المجال الإعلامي.

ونظراً لاقتناع الوزارة بأهمية وسائل الإعلام في الاتصال السياسي، استثمرت وسائل الإعلام بهدف إيصال رسائلها السياسية إلى جمهورها، وكان هناك تنسيق دائم لتنفذ البرامج والبيانات والحملات كرسائل سياسية. بالتالي، كان ينبغي على الوزارة الوصول السريع إلى وسائل الإعلام عبر أي طريق، ورغم الهجمة الإعلامية الكبيرة على الحكومة السورية استطاعت الوزارة التعامل مع بعض الصحفيين والإعلاميين ممن يتعاطون مع الأحداث السياسية بعدسات ممثلة بالموضوعية بعيداً عن الأحكام القيمية والنواحي الشخصية والتحيز.

وفي الوقت الذي يستمر فيه الجدل حول مدى فعالية المخرجات السياسية لوسائل الإعلام، ليس هناك خلاف حول دورها المركزي في الأزمة السورية من حيث نقل وتحليل الأحداث في السوق السياسية، وتسهيل الانطباعات الذاتية حولها لدى الجمهور العام، لذلك فإن تحيزات وسائل الإعلام جميعها وفي جميع الأسواق السياسية كانت ذات أهمية سياسية كبرى بالنسبة للوزارة ومنتجاتها، وتعتبر وسائل الإعلام مهمة للتسويق السياسي بشكل مباشر، فالصحف على سبيل المثال تساهم بصياغة الآراء السياسية من خلال ما تطرحه من أفكار في افتتاحياتها، وتعتبر ممثلة لصوت الجمهور الذي يجب أن يصل إلى اللاعبين السياسيين، كما يمكن أن تشكل تلك الافتتاحيات سلطة لها القدرة على إظهار السوق السياسية من وجهة نظر مراقب خارجي. ومن المظاهر الصادمة في ثورة الانترنت نمو مساحة المدونات والكتابات على الانترنت وتحديثها بشكل منتظم، خاصة الصفحات الشخصية التي يضع عليها الكتاب، ومنهم صحفيون مهنيون أو باحثون أكاديميون، تعليقاتهم وآراءهم حول أحداث يومية، كما أن وسائل الإعلام مهمة في عملية الاتصال السياسي باعتبارها ناقلاً للرسائل من المواطنين إلى المؤسسة السياسية كالوزارة مثلاً في عملية تغذية عكسية تعطي مؤشراً لفهم وتقييم الواقع السياسي في الأحوال السياسية الخاصة.

فلا شك أن ظهور الانترنت وتوسعها قدم فرصاً جديدة لمشاركة عموم الجمهور في النقاش السياسي، مثل المدونات والصحافة الشخصية، كما سمحت مواقع الكترونية مثل اليوتيوب للجماعات السياسية المهمشة أن تطرح بياناتها بشكل عالمي، أو أن تضع أحداثاً يومية مؤثرة ومحدثة لاستجلاب التعاطف العالمي مع تلك الأحداث، لأجل كل ما ذكر أعلاه، سيكون من الصعب فهم السوق السياسية المعاصرة بدون تحليل دور وسائل الإعلام والاتصال فيها.

الجزء الثالث:

الإطار العملي للبحث

Third Part

The Research Practical Framework

تمهيد:

يتناول هذا الجزء الجانب العملي من البحث، تم فيه عرض الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث من خلال توزيع استبانات إحصائية على عينة بحثية في وزارة الخارجية والمغتربين، وتم تفرغ وتحليل الإجابات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Sciences " v. ٢٦، بالإضافة إلى تحليل مضمون الخطاب السياسي للوزارة باستخدام الأسلوب الكيفي. تم الاستعانة بهذين الفصلين في كتابة النتائج والتوصيات؛ تم تقسيم هذا

الجزء إلى:

❖ الفصل الأول: تحليل مضمون الخطاب السياسي للوزارة: تم تحليل الخطابات التي ألقاها

السيد الوزير وليد المعلم وزير الخارجية والمغتربين أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة.

❖ الفصل الثاني: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات: تم فيه تحليل نتائج الاستبانات التي تم

الحصول عليها من عينة الدراسة عبر استخدام برنامج SPSS v. ٢٦.

الفصل الأول: تحليل مضمون الخطاب السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين

المبحث الأول: التحليل النظري والعملي لمضمون الخطاب السياسي للوزارة

لوزارة الخارجية والمغتربين بصمة سياسية ميّزتها على الصعيدين الإقليمي والدولي وتجلّت بشكل واضح في خطابها الإعلامي والسياسي، وعلى الرغم من صعوبة الاعتماد على منهج محدد في تحليل خطاب الوزارة، إلا أنه من الضروري تحليله لكونه أحد الأدوات الأساسية التي استخدمتها الوزارة ضمن مزيج التسويق السياسي لإدارة الأزمة السورية، حيث يوجد الكثير من المناهج المستخدمة في تحليل الخطاب الإعلامي والسياسي وغيرها من أنواع الخطاب، وهو ما يؤكد المشاقبة بأنه لا توجد مناهج محددة لتحليل الخطاب، فقد اتجهت معظم الدراسات المعاصرة إلى تحليل الخطاب بشكل جزئي متناهٍ في الصغر، يصعب دمجها في مناهج كلية يمكن تطبيقها أو تعميمها أي الانتقال من الجزئي إلى الكلي (المشاقبة، ٢٠١٤، ص. ١١٩)، وكان قد عرف الخطاب بأنه واقعنا الاجتماعي وإدراكنا لهويتنا، أي أنه بدون خطاب لا يوجد واقع اجتماعي، وبدون فهم الخطاب لا يمكن أن نفهم واقعنا وتجاربنا (المشاقبة، ٢٠١٤، ص. ١٠١)، كما عرفه مرةً أخرى بأنه: منظومة البنى اللغوية الملفوظة والمكتوبة التي يستخدمها الفرد لإيصال رسالة واضحة محددة بهدف التأثير فيه فضلاً عن مجموعة وحدات من مظاهر التعابير الإشارية والإيمائية والصورية الأخرى التي تخضع مظاهره الخارجية وتكويناته الداخلية لقواعد محددة قابلة للتنميط (المشاقبة، ٢٠١٤). من جهتها، أدرجت بغورة تعريف المفكر الفرنسي ميشيل فوكو للخطاب بأنه نظام تعبير مقنن ومضبوط يحتوي على النصوص والأقوال كما تقضي بمجموع كلماتها ونظام بنائها وبنيتها أو تنظيمها البنائي (بغورة، ٢٠٠٠، ص. ٨٨).

وقد لاحظ عدد من الباحثين أنه لا يوجد وجهة نظر واحدة محددة تعرّف الخطاب، إنما تعددت التعاريف ووجهات النظر المبنية على معايير ذاتية بحتة، وهو ما يعكس تعدد وجهات النظر المجتمعية التي تعكسها تلك

التعاريف، بالتالي يمكن استنباط ثلاث وجهات نظر أساسية في معالجة الخطاب السياسي: الأولى باعتباره انعكاساً للتعقيدات الحاصلة في واقع الحياة الاجتماعية اليومية، وتعدد وجهات النظر والرؤى بين البشر، والثانية باعتباره حجر الأساس في بناء واقع الحياة الاجتماعية اليومية، والثالثة باعتباره يؤثر ويتأثر بواقع الحياة الاجتماعية اليومية، ولكن الأكيد هو أن الخطاب السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين شكّل خلال الأزمة أحد وسائل الاتصال الخاصة باستراتيجية التسويق السياسي، ليس لطرح أفكارها ورأيها حول المستجدات الأمنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما في محاولة منها لربط هياكل السوق السياسية السورية مع السوق السياسية الدولية في ظل تعدد واختلاف اللاعبين وتقاطع مصالحهم المختلفة، ولذلك لجأت الوزارة إلى الخطاب لإيصال أفكارها نظراً لصعوبة التواصل السياسي المباشر في كثير من الأحيان عبر وسائل الاتصال الدبلوماسية التقليدية.

١. الهدف من تحليل الخطاب السياسي للوزارة:

قام الباحث، في إطار استكمال دراسة أثر التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية، بتحليل مضمون الخطاب السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين باعتباره أحد أدوات الاتصال والتسويق السياسي للوزارة في إدارتها للأزمة السورية، وتم تحليل مضمون الخطاب بهدف:

١. تحديد دور الخطاب السياسي للوزارة في بناء الواقع السياسي للأزمة السورية.
٢. تحليل الارتباط الزمني بين الخطاب السياسي للوزارة وبين الأحداث السياسية والأمنية والعسكرية المتزامنة في الفترة التي يغطيها الخطاب.
٣. تحديد الاستراتيجيات التي يتبناها الخطاب السياسي للوزارة لإقناع جمهورها المستهدف.
٤. رصد أهم الرسائل السياسية والإعلامية التي تبناها الخطاب ومدى قدرتها على التأثير في بناء رأي الجمهور العام.
٥. تحديد الخلفيات السياسية والإعلامية والمعلومات التي يركز عليها الخطاب السياسي للتأثير على الرأي العام.

٦. رصد المناطق والدول والأسماء التي تناولها الخطاب السياسي للوزارة، لتحديد المتغيرات التي شكلت أساس الخطاب.

٧. رصد الأساليب العاطفية المستخدمة في الخطاب السياسي مثل التشاركية والأسئلة وأسلوب التعجب وحجم استخدام مثل تلك الأساليب للتأثير في الرأي العام والخاص.

٢. منهجية تحليل مضمون الخطاب السياسي للوزارة وخصائص عينة البحث:

أ. منهجية تحليل مضمون الخطاب السياسي للوزارة:

أُستخدِمَ الأسلوب الكمي والكيفي كمنهجية لتحليل شكل ومادة الخطاب السياسي للوزارة خلال الفترة الزمنية التي يغطيها البحث، حيث قام الباحث بتحويل محتوى الخطاب السياسي إلى فئات قابلة للقياس الكمي والتوصيف الكيفي، وتبنّى الباحث في تحليله للخطاب السياسي للوزارة منهج مدرسة فيينا في تحليل الخطاب، وهي عبارة عن منهجية متعددة المستويات في تحليل الخطاب تشكل المدرسة الثانية في المذهبية الألمانية لتحليل الخطاب إلى جانب مدرسة ديوسبرج الألمانية، ويعتمد منهجها على تحليل الخطاب استناداً إلى اللغة أولاً، وعلاقة الخطاب بالمجتمع ثانياً. بكلماتٍ أخرى، تحليل مضمون الخطاب لغوياً، وتحليل معاني الرسالة في علاقتها مع السياق السياسي والاجتماعي والتاريخي، والربط بين التحليلين السابقين للوصول إلى استنتاجات عامة. حيث تجمع مدرسة فيينا بين التحليلين الكمي والكيفي، أي استخدام البيانات والمعلومات المتاحة في تحليل وتفسير الخطاب، باعتبار أن تلك البيانات والمعلومات تشكل السياق والخلفية السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتاريخية لممارسة الخطاب، فلا يمكن تحليل الخطاب بمعزل عن سياقه وخلفياته.

فقد حاول خطاب الوزارة تشكيل الواقع السياسي في سورية خلال الأزمة على الصعيدين الداخلي الوطني والخارجي الدولي، وهنا لا بد من دراسة الكيفية التي شكلت بها لغة الخطاب الظواهر الأمنية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي حصلت خلال تلك الفترة، وليس فقط مجرد محاولة عكس ما يجري في سورية. بالتالي، افترض الباحث أن خطاب وزارة الخارجية والمغتربين يعتبر مكوناً للعالم السياسي في سورية وليس مجرد وسيلة لفهم ما يجري

فيه خلال الأزمة السورية. وتعتبر اللغة في هذا الإطار هي الأساس في تحليل الخطاب، لذلك يمكن تحليل الخطاب لغوياً وفق أربع مستويات:

أولاً. تحليل الألفاظ: يركز على تحليل المفردات والألفاظ المستخدمة في الخطاب.

ثانياً. تحليل اللغة: ينتقل من تحليل الألفاظ إلى تحليل المعنى.

ثالثاً. تحليل الأحلام: أي تحليل ما وراء الألفاظ والمعاني الظاهرة إلى الدلالات النفسية الواعية واللاواعية.

رابعاً. تحليل المضمون: الأشمل والأعم حيث يربط تحليل الألفاظ والمعاني وما خلف المعاني، بهدف وضع مضمون الخطاب في سياقه السياسي والاجتماعي والآليات الاتصالية.

كما قام الباحث بتحليل ارتباط الخطاب السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين بالسياق الذي تجري فيه الأزمة السورية، فخطابات الوزارة لم تُنتج من فراغ، بل تم إنتاجها في إطار سياق تاريخي، أمني، سياسي، اجتماعي، اقتصادي، وحتى ثقافي، وأهم ما يميز الخطاب السياسي للوزارة هو أنه خطاب عقائدي يحاول التأثير في الناس وتوجهاتهم، ويكشف عن الصراعات والمصالح والإرادات والقوى السياسية في الحراك الاجتماعي. وتم تقسيم التحليل وفق مايلي:

١. شكل الخطاب السياسي:

a. حجم الخطاب.

b. عدد ونوعية الجمل المستخدمة: فعلية، اسمية أو طويلة - قصيرة.

c. عدد الأسئلة.

d. عدد المواضيع والأفكار المستخدمة.

e. الفكرة التي بحثها الخطاب: الحل السياسي - المفاوضات - المعارضة - الحكومة - الجيش العربي

السوري - المسلحون - التحالف الغربي - النزوح - اللجوء - المواد الإغاثية - داعش وجبهة النصرة -

الإرهاب - الشهداء - الأوضاع الاقتصادية - الوضع الاجتماعي المعيشي - العلاقات السياسية والدبلوماسية - الأعمال العسكرية والحربية - آثار الأزمة السورية على المجتمع الدولي والإقليمي.

٢. مادة الخطاب السياسي:

- a. الموضوع: سياسي - أمني - عسكري - إنساني - غير ذلك.
- b. درجة موضوعية الخطاب: ذاتي - موضوعي.
- c. خلفية الخطاب: بناء للواقع - سرد تاريخي - مقارنة - توصيف.
- d. التغطية الجغرافية للخطاب: الدول المذكورة - المناطق داخل سورية.
- e. الشخصيات المذكورة: سورية - غير سورية.
- f. الاستمالات العاطفية للخطاب وأسلوبها: الأحداث الإرهابية - الظروف الإنسانية.

٣. اتجاه الخطاب السياسي:

- a. نحو مكونات الدولة السورية: إيجابي - سلبي - محايد.
- b. نحو مكونات المعارضة السورية: إيجابي - سلبي - محايد.
- c. نحو اللاعبين الدوليين ومن غير الدول: إيجابي - سلبي - محايد.

ب. خصائص عينة البحث:

حُدّد مجتمع البحث بالخطاب السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١١-٢٠١٩، فبعد إجراء مسح كافي وكمي لعدد كبير من الخطب السياسية واللقاءات الإعلامية والصحفية لمسؤولي الوزارة، لاحظ الباحث وجود تشابه وارتباط كبيرين بين هذه المواد جميعها من جهة وبين الخطاب السياسي الذي يدلي به السيد الوزير سنوياً أمام الدورة العادية للجمعية العامة للأمم المتحدة خلال الفترة نفسها، مع اختلافات تتعلق بتفاصيل زمنية، وأهمية وأولوية الحدث السياسي أو العسكري أو الأمني المرتبط بالفترة التي تغطيها كل رسالة إعلامية أو سياسية، بالإضافة إلى أن جميع الرسائل السياسية والإعلامية المستخدمة في التواصل بين الوزارة

وجمهورها المستهدف مستمدة من تلك الخطاب، لذلك تم استبعاد المواد السياسية والإعلامية للوزارة جميعها لتقتصر عينة البحث التي أجريت عليها عملية التحليل على تسعة خطب للسيد الوزير، يغطي كل منها عاماً كاملاً.

كما تم اختيار الخطابات التي أدلى بها السيد الوزير في الأمم المتحدة نظراً للسلطة التي يمثلها هذا الخطاب أيضاً باعتباره يبلور انتماء السلطة إلى الخطاب وبالعكس، فغياب السلطة لن يترك للخطاب معنى، وهذه السلطة تجعل العلاقة عامودية في الخطاب السياسي المذكور بين المرسل والمستقبل، إذ يمثل الوزير السلطة قبل إدلاء الخطاب وأثناءه وبعده، أما المستقبلين أو المرسل إليهم فهم على النحو التالي:

١. المواطن السوري سواء في الداخل أو في المغترب.

٢. الوسط الدبلوماسي والسياسي سواء داخل سورية أو على الصعيد الإقليمي أو الدولي.

٣. جماعات المصالح والضغط داخل وخارج سورية.

حيث قام الباحث بتفريغ مضمون الخطب السياسية التسعة في جداول تحليل المضمون وفقاً لفئات التحليل والمواد والبيانات المراد دراستها أعلاه، وتمّ التحليل وفقاً لما يلي:

أولاً. تحليل شكل ولغة الخطاب السياسي:

ركز الباحث على دراسة اللغة والأسلوب الذي استخدمته الوزارة في بناء خطابها السياسي، خاصة وأن الخطاب السنوي الذي يلقيه السيد وزير الخارجية والمغتربين أمام الجمعية العامة في الأمم المتحدة يمثل حلقة في سلسلة مترابطة تتصل فيها كل حلقة بسابقتها، حيث يعتمد كل خطاب على الخطاب السابق ويشكل أرضية للخطاب المستقبلي. وتم التركيز على تحليل ثلاثة مقومات لغوية أساسية في الخطاب السياسي وهي: الكلمة، والجملة والموضوع أو الفكرة.

كما يمثل الجدول رقم (١٥) تحليلاً كمياً لهذه المعايير الثلاثة من خلال: حجم الخطاب، وعدد الجمل المستخدمة الفعلية والاسمية، وعدد الأسئلة المستخدمة، وعدد المواضيع والأفكار المتضمنة، بالإضافة لربط كل ما سبق مع مراحل الأزمة السورية الثلاث التي تم تشخيصها في الفصل الثالث من القسم النظري للدراسة، ثم تم التطرق

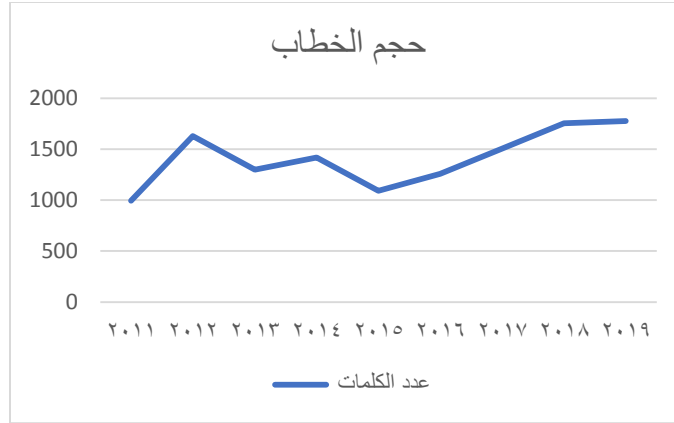
إلى التحليل الكيفي لهذه المتغيرات من خلال ربط كل متغير على حدة مع السلسلة الزمنية السنوية للخطابات السياسية.

جدول رقم (١٥): التحليل اللغوي لخطابات السيد الوزير أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٩.

ملاحظات	المواضيع والأفكار	عدد الأسئلة	عدد الجمل		حجم الخطاب	المعيار اللغوي
			اسمية	فعلية		الخطاب
المرحلة الأولى من الأزمة	١١	٤	٤١	٤٩	٩٩٥	٢٠١١
	١٧	١٠	٦٣	٧٢	١٦٢٨	٢٠١٢
	١٣	٧	٤٦	٥٧	١٢٩٨	٢٠١٣
المرحلة الثانية من الأزمة	١١	٥	٦٤	٧٢	١٤٢٠	٢٠١٤
	١٣	٩	٥٣	٩١	١٠٩٢	٢٠١٥
	١٢	٢	٥٠	٨٣	١٢٥٨	٢٠١٦
المرحلة الثالثة من الأزمة	١٧	٠	٦٢	٨٥	١٥٠٥	٢٠١٧
	٢٣	٢	٧١	٨٩	١٧٥٥	٢٠١٨
	١٩	٣	٧٠	١١٦	١٧٧٥	٢٠١٩

*المصدر: من إعداد الباحث.

١. حجم الخطاب:

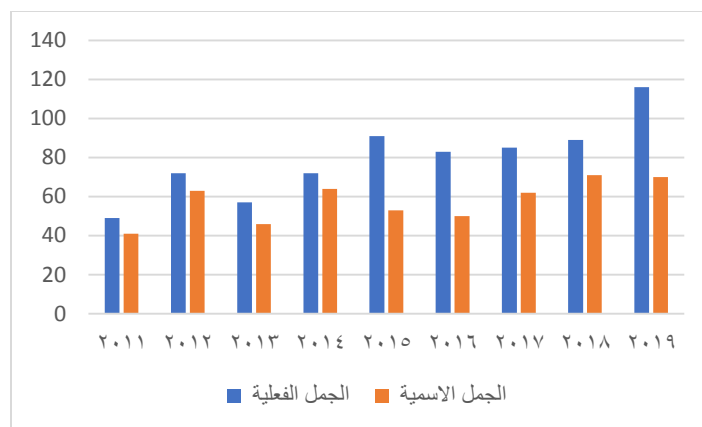


*المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (٣٥): حجم الخطاب السياسي للوزارة مقدراً بعدد الكلمات

يعتمد حجم الخطاب على عدد الكلمات التي شكلت المادة اللغوية للخطاب، وكما هو واضح في الشكل رقم (٣٥) الذي يوضح حجم الخطاب السياسي للوزارة خلال الفترة ٢٠١١-٢٠١٩ يتبين لنا أن حجم الخطاب في بداية الأزمة كان قليلاً للغاية وهو يعبر عن حالة الاضطراب وعدم القدرة على بناء الواقع السياسي والأمني الذي كانت تعيشه سورية خلال الأشهر الأولى من الأزمة السورية، إلا أن الأمر اختلف تماماً بعد مرور عام ونيف على الأزمة خلال عام ٢٠١٢ حيث زاد حجم الخطاب بشكل كبير نسبياً مقارنةً مع عام ٢٠١١، خاصةً بعد امتلاك الوزارة المعلومات الكافية التي تمكنها من إعادة بناء الواقع السياسي للصالح الوطني، كما نلاحظ تراجع حجم الخطاب مرة أخرى مع بلوغ الأزمة السورية لذروتها السياسية عام ٢٠١٥ ذروة تعقد مشهد الأزمة، حيث عادت حالة الإحباط والاضطراب نظراً لتعقد الأزمة السورية بشكل كبير في هذه المرحلة. ومع دخول المرحلة الثالثة بدأ حجم الخطاب يتزايد بشكل مضطرد حتى بلغ الذروة مرةً أخرى عام ٢٠١٩، ما يعبر عن ثقة الوزارة بقدرتها على إعادة بناء الواقع السياسي والاجتماعي والأمني في ظل تراجع الأزمة وتداعياتها.

٢. عدد ونوعية الجمل المستخدمة:

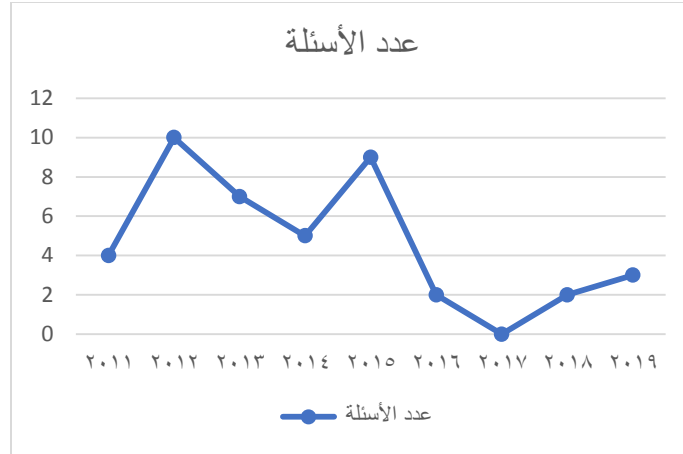


*المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (٣٦): عدد ونوعية الجمل المستخدمة في الخطاب السياسي للوزارة

تفيد الجملة الاسمية معنى الثبات والدوام، والاستمرارية والاستقرار؛ في حين تفيد الجملة الفعلية معنى الحدوث والتجدد أي تستخدم في سرد الأحداث وتحديد زمنها، في حين يغيب الحدث والزمن عن الجملة الاسمية. طغى على الخطاب السياسي للوزارة استخدام الجمل الفعلية في جميع السنوات، وتقارب استخدام الجمل الاسمية مع الفعلية خلال المرحلة الأولى والثانية من الأزمة حيث كانت الوزارة تحاول فقط سرد ما يحدث في السوق السياسية الداخلية في سورية، إلا أنها عادت واستخدمت الجمل الفعلية بشكل أكبر مع دخول المرحلة الثالثة من الأزمة كدليل على ثقة الوزارة باقتراب انتهاء الأزمة على الأقل أمنياً وعسكرياً، وعلى امتلاكها قدرة أكبر على تحديد وتجديد خياراتها السياسية الوطنية أمام جمهورها، ولا بد من الإشارة في هذا السياق إلى أن كثرة استخدام الجمل الفعلية في الخطاب السياسي تشير إلى الإرادة والقدرة على التغيير لدى صاحب الخطاب، في حين تشير الجمل الاسمية إلى السلبية وابتعاد صاحب الخطاب عن الفعل والتأثير.

٣. عدد الأسئلة:



*المصدر: من إعداد الباحث.

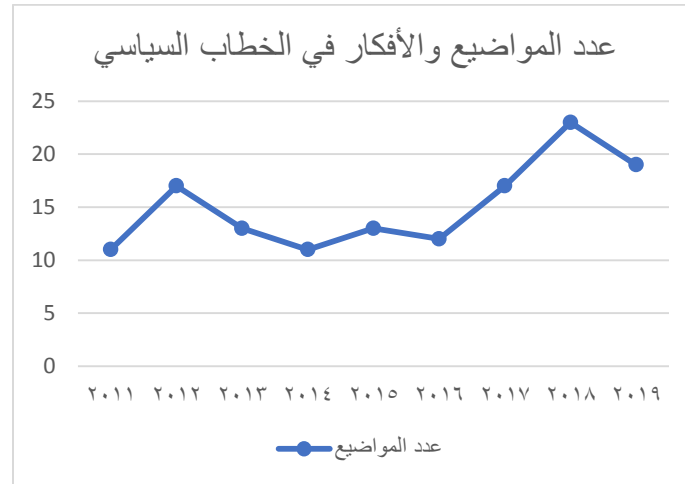
الشكل رقم (٣٧): عدد الأسئلة المستخدمة في الخطاب السياسي للوزارة.

يفيد استخدام الأسئلة أثناء الخطاب السياسي للوزارة في زيادة تشاركية المعنى مع الجمهور المستهدف، حيث يهدف صاحب الخطاب إلى إشراك جمهوره المستهدف في صياغة الرسالة السياسية التي يريد المرسل إقناع المستقبل بها بحيث تزداد فرص الأخير للاقتناع بها. وفي حين تزايدت الحاجة لاستخدام الأسئلة في المرحلة الأولى والثانية من الأزمة كما هو واضح في الشكل رقم (٣٧) كدليل على أثر وسائل الإعلام الأجنبية والإقليمية في رسم أحداث الأزمة السورية وحاجة الوزارة لإشراك مستقبلها في صياغة رسائلها السياسية، تراجعت الحاجة لاستخدام الأسئلة مع زيادة سيطرة الدولة السورية على الأرض ووضوح الصورة واتجاه الأزمة نحو نهاياتها السياسية والأمنية والعسكرية في المرحلة الثالثة منها.

٤. عدد المواضيع والأفكار:

حافظت المواضيع والأفكار التي استخدمتها الوزارة في خطابها السياسي على استقرار نسبي خلال المرحلتين الأولى والثانية من الأزمة نظراً لارتباط الخطاب خلال هاتين المرحلتين بالأحداث الأمنية والعسكرية التي تجري في السوق السياسية السورية الداخلية، وقد تزايدت الأفكار والمواضيع التي تناولها الخطاب السياسي للوزارة مع دخول المرحلة

الثالثة للأزمة حيث ازداد تعقيد العملية السياسية وانفجرت الأحداث الأمنية والعسكرية على الأرض بالمقابل، ما فرض على الوزارة إبداء رأيها في عدد أكبر من القضايا والأفكار السياسية التي تتطلبها المستجدات على الساحة السياسية الداخلية والدولية، ويبين الشكل (٣٨) عدد المواضيع والأفكار التي استخدمها الخطاب السياسي للوزارة خلال تطور مراحل الأزمة.



*المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (٣٨): عدد المواضيع والأفكار التي استخدمها الخطاب السياسي للوزارة

يُلاحظ من الشكل السابق رقم (٣٨) أن المواضيع والأفكار التي جاء الخطاب السياسي على ذكرها بلغت ذروتين في عامي ٢٠١٢ و٢٠١٨، تشكل الذروة الأولى تعقد الأزمة عسكرياً، وتمثل الذروة الثانية تعقد الأزمة السورية سياسياً.

٥. حجم أهم المواضيع والأفكار:

قام الباحث، بعد مراجعة الخطب السياسية للوزارة، بتحديد أهم المواضيع والأفكار التي تناولتها تلك الخطب وكانت وفق ما يلي: حل الأزمة، والإرهاب، والوضع الإنساني، والنظام الدولي، والعقوبات الاقتصادية، والتدخل الخارجي، وأسلحة الدمار الشامل، والجولان السوري المحتل والقضية الفلسطينية. ويعرض الجدول رقم (١٦) حجم هذه المواضيع

والأفكار بعد تفريغها وفقاً لعدد الأفكار المذكورة في كل موضوع، وحسب مراحل الأزمة السورية سنوياً، حيث قام الباحث بعرض تطور كل موضوع على حدة زمنياً في الخطاب من خلال الأشكال اللاحقة.

جدول رقم (١٦): حجم أهم المواضيع والأفكار الواردة في الخطاب السياسي للوزارة.

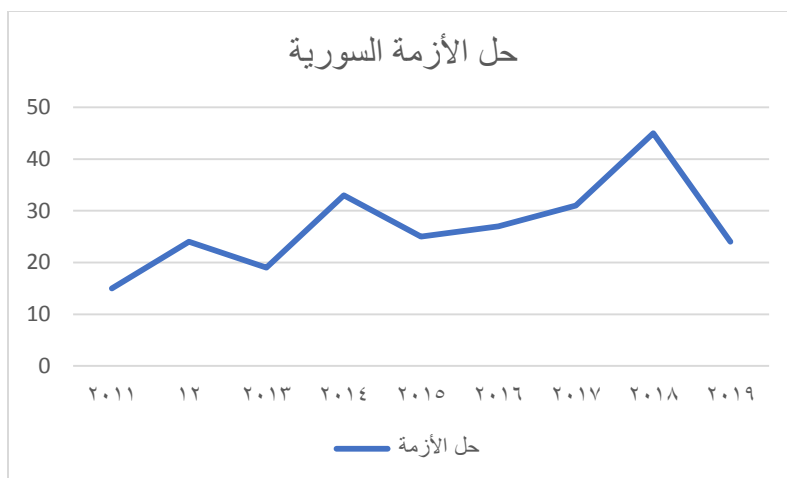
المواضيع والأفكار العام	حل الأزمة	الإرهاب	الوضع الإنساني	النظام الدولي	العقوبات الاقتصادية	التدخل الخارجي	أسلحة الدمار الشامل	الجولان والقضية الفلسطينية	الملاحظات
٢٠١١	١٥	٢	٩	٣٢	٣	٨	٥	٧	المرحلة الأولى
٢٠١٢	٢٤	٢٦	١٠	١٩	٦	٢٠	٥	٥	
٢٠١٣	١٩	٣٢	٩	٢٨	٥	١٦	١٣	٥	
٢٠١٤	٣٣	٥٠	٧	٣٢	٤	١٥	٨	٤	المرحلة الثانية
٢٠١٥	٢٥	٣٥	١١	٢٧	٥	٨	٩	٤	
٢٠١٦	٢٧	٣٤	١٢	٢٣	٤	١٤	٨	٣	
٢٠١٧	٣١	٣٨	١٨	٢٥	٥	١٨	٢	٣	المرحلة الثالثة
٢٠١٨	٤٥	٥٠	١٦	٣٢	٣	٣٣	٩	٨	
٢٠١٩	٢٤	٣٢	٩	٢٢	٧	٢٣	—	١٠	
المجموع	٢٤٣	٢٩٩	١٠١	٢٤٠	٤٢	١٥٥	٥٩	٤٩	

*المصدر: من إعداد الباحث.

يُلاحظ من الجدول السابق رقم (١٦) أن أكثر المواضيع التي تكررت في الخطابات السياسية للوزارة هي:

حل الأزمة، والإرهاب، والنظام الدولي، والتدخل الخارجي، وهو ما يعكس الطبيعة الدولية للأزمة السورية، وليس كما حاول البعض تصويرها على أنها ثورة شعبية من أجل مطالب محقة، ويمكن تحليل كل موضوع على حدة من خلال

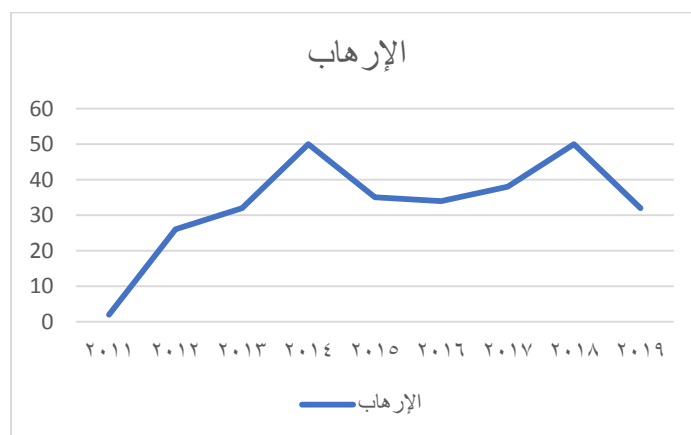
عرضه في الأشكال التالية:



*المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (٣٩): توزع الأفكار المتعلقة بحل الأزمة في الخطاب السياسي خلال تطورها

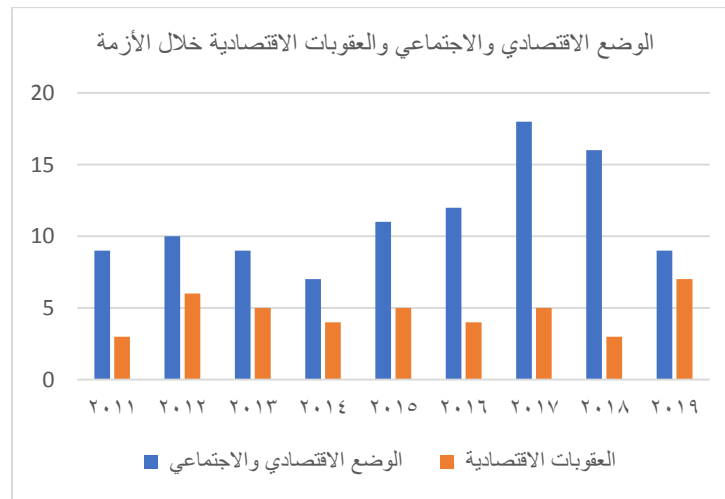
تصاعد تركيز الخطاب السياسي للوزارة على الأفكار التي تتحدث عن الحل السياسي والمصالحات الوطنية والخطوات التي تتخذها الحكومة السورية بشكل تدريجي مع تقدم مسار الأزمة ليبلغ ذروته عام ٢٠١٨ مع إطلاق محادثات الأستانة عام ٢٠١٧، والحوار الوطني في سوتشي عام ٢٠١٨، وإطلاق عملية تشكيل اللجنة الدستورية وإطلاق اجتماعاتها عام ٢٠١٩ كما هو واضح في الشكل رقم (٣٩) كدليل على تقدم العملية السياسية مع نهاية الأزمة.



*المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (٤٠): توزع الأفكار المتعلقة بمكافحة الإرهاب في الخطاب السياسي

يلاحظ من الشكل رقم (٤٠) أن الخطاب السياسي لم يتطرق إلى موضوع الإرهاب والمجموعات الإرهابية والمسلحة إلا بشكل بسيط مع بداية الأزمة عام ٢٠١١، إلا أنه ركز على الأعمال الإرهابية والجرائم التي يرتكبها الإرهابيون وبشكل خاص جبهة النصرة وتنظيم داعش الإرهابي بعد صدور القرارات الأممية التي تصنف هذين التنظيمين كمنظمات إرهابية عام ٢٠١٤، وذلك بهدف اكتساب واستمالة المزيد من التعاطف الدولي لمكافحة الإرهاب في سورية، وعاد التركيز عليه مع إطلاق أعمال اللجنة الدستورية عام ٢٠١٨ للتأكيد على ضرورة تحقيق الأمن والاستقرار قبل الحديث عن السلام والعملية الدستورية في سورية.

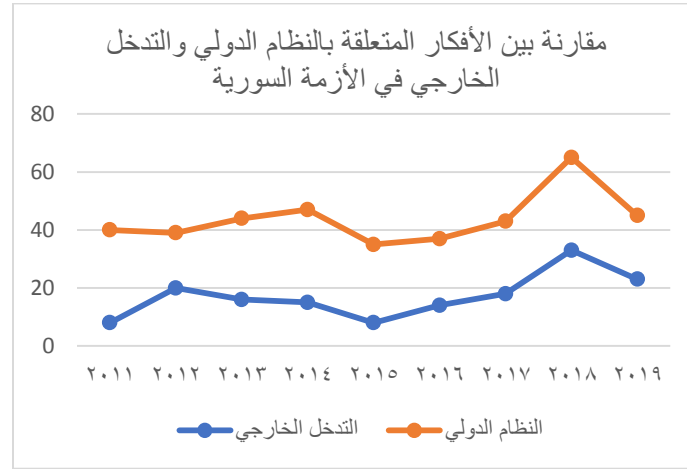


*المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (٤١): توزع الأفكار المتعلقة بالوضع الاقتصادي والاجتماعي والعقوبات الاقتصادية في الخطاب السياسي

ركز الخطاب السياسي خلال سنوات الأزمة السورية بشكل كبير على الوضع الاقتصادي والاجتماعي والمساعدات الإنسانية الإغاثية والتعاون مع الأمم المتحدة ومنظماتها المتخصصة بهذا الشأن، بالإضافة إلى أوضاع النازحين واللاجئين ممن هجرهم الإرهاب من بيوتهم، والتأكيد على خيارات الحكومة السورية بالعمل على إعادة الحياة الطبيعية والأمن والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي لكل مناطق سورية من أجل عودة كل مواطن سوري إلى منزله. وكانت ذروة الحديث عن المعاناة الإنسانية عام ٢٠١٧ بعد تحرير حلب رداً على الادعاءات الغربية بخصوص الملف الإنساني. من جهة أخرى، كانت ذروة تركيز الخطاب على العقوبات القسرية الاقتصادية أحادية الجانب مع

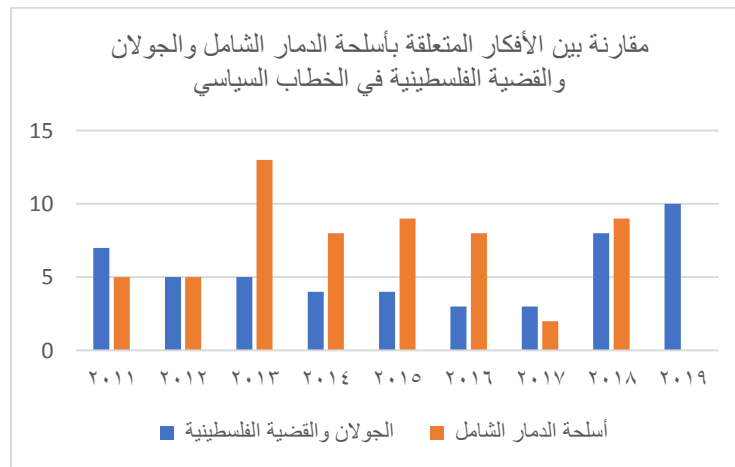
بداية الأزمة عام ٢٠١٢ عندما بدأت الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي بتطبيق العقوبات الاقتصادية الأحادية على سورية، وفي عام ٢٠١٩ عندما حاول الغرب أن يأخذ بإرهاب العقوبات ما لم يستطع أن يأخذه بإرهاب الميدان.



*المصدر من إعداد الباحث

الشكل رقم (٤٢): توزع الأفكار المتعلقة بالنظام الدولي والتدخل الخارجي في سورية بالخطاب السياسي

ركز الخطاب السياسي للوزارة منذ بداية الأزمة عام ٢٠١١ على توصيف النظام الدولي وآليات التدخل الخارجي التي انتهجتها الدول الغربية تجاه الأزمة السورية، وهناك تناغم واضح في حجم كلا الموضوعين مع تقدم الأزمة نظراً لأن بنية النظام الدولي كانت ومازالت تمر بمرحلة انتقالية متأثرة إلى حد كبير بموقف الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبية، وكل ذلك بهدف خلق المبررات لشن عدوان عسكري على سورية خدمة لمخططات الغرب في الهيمنة والتوسع.



*المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (٤٣): توزع الأفكار المتعلقة بأسلحة الدمار الشامل والجولان والقضية الفلسطينية في الخطاب السياسي

يلاحظ من الشكل رقم (٤٣) أن الخطاب السياسي للوزارة ركز على أسلحة الدمار الشامل عام ٢٠١٣ بعد مبادرة الرئيس الروسي فلاديمير بوتين واتفاقه مع الولايات المتحدة الأمريكية من أجل انضمام سورية إلى منظمة حظر الأسلحة الكيميائية، وهو ما حصل عام ٢٠١٢، وما تلاها من تشكيل لجان تحقيق مشتركة بين المنظمة والأمم المتحدة لضمان تطبيق بنود الاتفاقية في سورية، إلا أن الموضوع غاب تماماً عن ذكر الخطاب عام ٢٠١٩، مع تراجع تداعيات هذا الملف على الأزمة السورية. بالمقابل كان للقضية الفلسطينية والجولان المحتل حصة كبيرة من الخطاب عام ٢٠١١ مع بداية الأزمة، ورغم تراجع حجم هذا الموضوع إلا أنه بقي مستمراً، حتى أنه تزايد بشكل كبير عامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩ مع القرارات التي اتخذتها الإدارة الأمريكية بنقل السفارة الأمريكية إلى القدس المحتلة، وقرارها اللامشري حول سيادة الجولان المحتل.

ثانياً. تحليل مادة الخطاب السياسي:

لجأ الباحث إلى تحليل مادة الخطاب السياسي ذاتها، وعلاقتها مع السياق المجتمعي وعلاقات القوة التي يحاول الخطاب السياسي بنائها سنوياً لتكون دليلاً استرشادياً للجمهور المستهدف في السوق السياسية داخل سورية، والسوق السياسية الدولية، ويندرج تحت تحليل مادة الخطاب السياسي ما يلي:

١. **الموضوع:** ركز الخطاب عام ٢٠١١ على الموضوع السياسي والإنساني، لجهة بنية النظام الدولي، وموقع سورية الجيوسياسي الذي فرض عليها تأخير الأجندة الإصلاحية نتيجة احتلال العراق وتداعيات دخول أمريكا إلى المنطقة ومن ضمنها الربيع العربي. كما أشار إلى الخطوات التي اتخذتها سورية لتلبية المطالب الشعبية الإصلاحية ومن ضمنها خطاب السيد الرئيس بشار الأسد في ٢٠ حزيران ٢٠١١. أما في خطاب الأعوام ٢٠١٢، ٢٠١٣، و ٢٠١٤ كان التركيز على الموضوع الأمني والعسكري وهو يتلخص في مكافحة الإرهاب الذي كان الأداة الأساسية للتدخل الخارجي في سورية حيث سمى الخطاب دولاً تدعم وتمول وتسليح وتدريب الإرهابيين وترسلهم إلى سورية، أما في عام ٢٠١٥، ٢٠١٦، و ٢٠١٧، و ٢٠١٨، كان التركيز على الموضوع الإنساني والمعاناة الاقتصادية والاجتماعية

للمواطن السوري نتيجة الإرهاب وغياب الأمن من جهة ونتيجة العقوبات الاقتصادية من جهة أخرى. وعاد التركيز عام ٢٠١٩ في الخطاب السياسي إلى الموضوع السياسي لناحية الاتفاق على إطلاق أعمال اللجنة الدستورية، والتركيز على محاربة التنظيمات إرهابية في إدلب بالإضافة إلى السلوك غير المقبول لميليشيا قسد الانفصالية.

٢. **موضوعية الخطاب:** رغم أن خطاب الوزارة كان ذاتياً يحاول استمالة جمهوره المستهدف للتعاطف مع موقف الحكومة السورية في الدفاع عن أرضها وشعبها، إلا أنه حاول أيضاً أن يكون موضوعياً من خلال تسمية الأمور بمسمياتها بعيداً عن المحاباة والتلميحات الدبلوماسية، وكان لهذا أثره في تعميق وتأصيل عملية الاتصال السياسي بين الوزارة من جهة وبين جمهورها داخل السوق السياسية في سورية والسوق السياسية الدولية.

٣. **خلفية الخطاب:** حاول الخطاب أن يقدم مشروعه الحكومي الخاص لإعادة تشكيل الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي لسورية خلال الأزمة مع تطوراتها، وقد نجح في مواضيع عدة مثل مكافحة الإرهاب وإبراز المعاناة الإنسانية وموضوع أسلحة الدمار الشامل، وحتى رؤية الحكومة في الحل السياسية للأزمة، إلا أنه اكتفى بالسرد التاريخي والتوصيف فقط فيما يتعلق ببنية النظام الدولي والعلاقات الدبلوماسية والتدخل الأجنبي في سورية.

٤. **التغطية الجغرافية:** تميز الخطاب السياسي بشموليته دون تخصيص أو تحديد لجغرافيته إلا في مواضع رأى فيها صاحب الخطاب ضرورة ذكر المسميات مثل تحديد الدول التي تأمرت على سورية: أمريكا، الدول الأوروبية، وتركيا، وقطر، وليبيا، وبريطانيا، وذكر الدول التي كانت ضحية الأزمة السورية بشكل مباشر وهي العراق وسورية ولبنان. ناهيك عن ذكر المستفيد الأكبر ليس من الأزمة السورية فحسب وإنما من الربيع العربي كله وهو الكيان الإسرائيلي. بالإضافة إلى ذكر الحلفاء والأصدقاء مثل روسيا وإيران، والمقاومة الوطنية اللبنانية، وكوبا، وكوريا الديمقراطية، وفنزويلا.

٥. **الشخصيات:** تطرق الخطاب إلى اسم السيد الرئيس بشار الأسد رئيس الجمهورية العربية السورية في معرض ذكر الخطوات الإصلاحية التي اتخذتها سورية لحل الأزمة عام ٢٠١١ من جهة، ومتابعة الحل السياسي واللجنة الدستورية عام ٢٠١٩ من جهة أخرى. أما الشخصيات غير السورية، فخلافاً للتهنئة والشكر التقليدي لرئيس دورة الجمعية

العامّة للأمم المتحدة الحالي والسابق، أتى ذكر الخطاب على ديمستورا، وأنان، والإبراهيمي وهي شخصيات أممية كانت مسؤولة عن ملف الأزمة السورية في الأمم المتحدة، وذلك للتأكيد على اهتمام سورية بالأمم المتحدة ومبادراتها السياسية لحل الأزمة بعيداً عن العمل العسكري.

٦. **الاستمالات العاطفية:** ركز الخطاب في جميع السنوات على الاستمالات العاطفية للجمهور المستهدف وبشكل خاص الجمهور المستهدف في السوق السياسية الدولية، في ظل الهجمة الإعلامية غير المسبوقة التي كانت خلال الأزمة على سورية واستهدفت جيشها ومؤسساتها الرسمية. استغل الخطاب هذه المنبر الهام لتوضيح وجهة نظر الحكومة السورية فيما يجري على الأرض لاستمالة الجمهور للوقوف إلى جانب الحكومة السورية من خلال التركيز على موضوعين أساسيين: خطر الإرهاب الذي لا حدود له، والمعاناة الإنسانية نتيجة الحصار الاقتصادي على سورية والذي أثر سلباً على واقع الحياة اليومية والصحية والمعيشية للمواطن السوري.

ثالثاً. تحليل اتجاهات الخطاب السياسي:

رغم أن الخطاب السياسي للوزارة كان موضوعياً في مواقع عديدة منه إلا أنه بالمقابل كان إيجابياً للغاية في تعاطيه مع مكونات الدولة السورية حكومةً ومؤسسات رسمية، وبدا ذلك واضحاً في جميع الخطب، كما كان سلبياً في تعاطيه مع مكونات المعارضة السورية، حيث تحدث عن ارتهاؤها للخارج والأجنبي على حساب سيادة واستقلال واستقرار سورية، وانقسم الخطاب في موقفه من اللاعبين الدوليين واللاعبين من غير الدول، فقد كان إيجابياً تجاه الحلفاء والأصدقاء وكان سلبياً تجاه الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي، وبعض الدول العربية التي ساهمت بشكل كبير في دعم التنظيمات الإرهابية في سورية. وتتنوع في سياق آخر بين السلبية حيناً والحيادية حيناً آخر في تعاطيه مع الدول الإقليمية مثل تركيا.

المبحث الثاني: نتائج تحليل مضمون الخطاب السياسي.

لا تعتبر الخطابات السياسية للوزارة أمام الجمعية العامة للأمم المتحدة مهمة فقط، وإنما تعطي ملامح الطريق أمام العمل السياسي والدبلوماسي للوزارة والعاملين فيها بشكل عام، وقد كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بخصوص تحليل مضمون الخطاب السياسي مايلي:

١. استعمل الوزير في خطابه استراتيجيات متعددة، يمكن تصنيفها بناءً على ثلاثة معايير: الاجتماعي، الشكلي اللغوي، والهدف من الخطاب وفق الجدول التالي رقم (١٧):

جدول رقم (١٧): استراتيجيات الخطاب السياسي للسيد الوزير أمام الدورة العادية للجمعية العامة للأمم المتحدة ٢٠١١-٢٠١٩

المعيار	الاجتماعي		الشكلي اللغوي	الهدف
الاستراتيجية	التضامنية	التوجيهية	التلميحية	الإقناعية

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (المشاقبة، ٢٠١٤: ١٥١).

ويمكن التركيز على أهم الاستراتيجيات المستعملة في الخطاب السياسي للوزارة وفق ما يلي:

أ. استراتيجية التضامن: حيث عبر عن مدى احترامه للمستقبلين المستهدفين ورغبته في الحفاظ على علاقة طيبة معهم أو تطويرها بإزالة الفروق الاتصالية بين الطرفين ومحاولته التقريب بين وجهات النظر. آخذاً في اعتباره الخصائص الاجتماعية المتعددة للمستقبلين مثل الدين والجنس والسن والأصل والعرق والمهنة والاهتمامات، فهو اهتم بالجانب الأخلاقي أولاً دون إغفال القصد والهدف لتحسين صورة المرسل أمام المستقبلين خاصةً في ظل الانطباعات السلبية التي تركتها وسائل الإعلام الغربية والإقليمية وانقطاع الاتصالات الرسمية مع المرسل، وكسب ولاء الناس في الداخل بحيث يجعلهم يؤمنون بصوابية القرارات التي تم اتخاذها خلال الأزمة السورية، وتطمينهم وزرع الثقة في نفوسهم.

ب. الاستراتيجية التلميحية: تم استخدام الخطابات بصورة تلميحية وليست مباشرة، أي التلميح بالقصد عبر مفهوم الخطاب المناسب للسياق لإنتاج دلالات يستلزمها الخطاب ويفهمها المستقبلون. فقد ابتعد الوزير أحياناً عن المباشرة بدافع عوامل معينة منها السلطة التي يمثلها، ومراعاة الدبلوماسية والبعد السياسي لموقع الخطاب. واستفاد من هذه الإيحائية بإخفاء تفوقه على الآخرين من حيث النقص الكبير في المعلومات لديهم، بالإضافة إلى المحافظة على طريق للتهرب من مسؤولية الخطاب لكثرة إمكانية تأويله. واستجابةً للخوف من استغلال الخصوم للسياق السياسي الدولي بحيث يتم اتخاذ الخطاب دليلاً على إدانة الحكومة السورية لذلك تم التلميح كي لا يتهمة أحد وكى لا يكون كلامه عرضةً للاستغلال والمساومة، وبهدف عدم إحراج المستقبلين في اتخاذ مواقف حادة، وأيضاً التزام المهنية في التعاطي مع الأزمة السورية.

ت. استراتيجية الإقناع: بهدف إقناع المستقبلين بوجهة نظر الحكومة السورية وإحداث تغيير في الموقفين السلوكي والفكري والعاطفي لديهم، من خلال استعمال الحجج المقنعة دون إكراه بل من خلال الاستدلال المتنوع، نظراً لاختلاف ثقافات وخلفيات المستقبلين السياسية الفكرية.

ث. الابتعاد عن الاستراتيجية التوجيهية الضاغطة والتدخلية، فلم يكن الهدف إعادة الهبة إلى المرسل وتأكيد حضوره على الساحة الدولية، بقدر ما كان المطلوب التضامن مع المستقبلين وبالعكس.

٢. وضع الخطاب تصوراً للواقع السوري ومثله على الصعيد الإدراكي في نظام من المفاهيم التي تأخذ طابع العام الشامل والخاص المحدد، وكان المهم في الخطابات إنتاجها قبل قراءتها وتسليمها، حيث كان المهم تلمس الواقع السوري الحقيقي على الأرض وتقديمه على أنه الواقع ذاته حاضراً في الخطاب من خلال فهم تفاعلات الماضي والحاضر وإمساك المستقبل والتحكم به. فقد انطلقت الخطابات من الجزئيات إلى إطلاق أحكام عامة بعيدة عن التشويه والتعارض العلمي والمنطقي، فاعتمد في صياغته على الوقائع والأحداث وما قد حصل فعلاً.

٣. على الرغم من التشويه الذي يمكن للخطاب أن يلحقه بالواقع أثناء إعادة إنتاجه، إلا أ، الوزير حاول رسم الواقع كما هو وتقديمه إلى المستقبلين على أنه ما حدث فعلاً في سورية.

٤. يعتبر الخطاب السياسي إلى حدٍ كبير أداة اتصالية لبناء وتسويق الحدث السوري من وجهة نظر الحكومة السورية، واعتمدت جميع الخطب على رأي الحكومة الذاتي وتحليلها في توجيه الجمهور المستهدف.
٥. كانت تغطية الخطب للأحداث في سورية محدودة نظراً لضيق المساحة الزمنية للخطاب من حيث الحجم، إلا أن نوعية الجمهور المستهدف سواء داخل أو خارج سورية زادت من أهمية هذه التغطية البسيطة لتعويض الكيف بالكم.
٦. استخدم الخطاب السياسي عناوين مهمة وعبارات جاذبة تعطي الإيحاء بالموضوعية، دون إنكار الذاتية والخصوصية التي يعبر عنها الخطاب كونه يمثل الحكومة السورية.
٧. استغل الخطاب القضايا الإنسانية والأحداث الإرهابية والظروف المعيشية الناتجة عن الأزمة السورية لتوجيه الجمهور عبر استمالات عاطفية لصالح مؤسسات الدولة والجيش والشعب السوري.
٨. أشارت الخطب إلى أسماء شخصيات رسمية كان أهمها السيد الرئيس بشار الأسد في معرض الحديث عن الحل السياسي والمصالحات واستراتيجية الحكومة السورية في التعاطي مع مستجدات الأزمة في بدايتها بشكل خاص.
٩. غابت شخصيات المعارضة وهياكلها تقريباً عن الخطب ما يعكس عدم اهتمام الخطاب بها وتقديره الحقيقي لدورها وعدم وجود أي أثر لها على ما يجري في السوق السياسية السورية الداخلية، كما قدم الخطاب السياسي صورة ذاتية للمعارضة السورية والمجموعات المسلحة معبرة عن وجهة نظر المواطن السوري خاصة وأن ٨٨% من السوريين يعتبرون أن أداء المعارضة السورية خلال الأزمة أثبت أنها قوى انتهازية (المركز السوري لبحوث الرأي العام، ٢٠١٥)^١، في حين قدمت الخطب صورة موضوعية عن المجموعات الإرهابية وخاصة تنظيمي القاعدة في العراق والشام (داعش) وجبهة النصرة.
١٠. ركز الخطاب على عمليات الجيش العربي السوري في مكافحة الإرهاب، والشهداء من الجيش والمدنيين، وجهود مؤسسات الدولة العاملة في الشأن الإنساني، كل ذلك لإبراز دور الحكومة السورية في إدارة الأزمة وتداعياتها.

^١المركز السوري لبحوث الرأي العام. استطلاع رأي حول مفهوم المعارضة عند المواطن السوري. استطلاع رأي خلال الفترة بين ٢٠١٥/٩/٦ و٢٠١٥/١٠/٧. <http://www.spo.sy>

١١. تعامل الخطاب بمهنية سياسية ودبلوماسية مع المنظمات الدولية عامةً والأممية منها بشكل خاص ومبادراتها السياسية، في إطار استراتيجية الوزارة لإدارة الأزمة السورية من خلال سياسة الاحتواء والإدارة.
١٢. أفردت الخطب مساحة كبيرة للحديث عن التنظيمات الإرهابية وأعمالها مع وضوح الاتجاه السلبي نحوها لصالح الجيش وضرورة مكافحة الإرهاب، خاصةً وأن الإرهاب شكل أحد أهم مظاهر الأزمة في سورية.
١٣. ذكر الخطاب الدول المركزية في إنكفاء أحداث الأزمة السورية، والتي تعمل ضد مبادئ القانون الدولي وميثاق الأمم المتحدة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وتركيا وقطر والسعودية والأردن، بالمقابل ذكر الحلفاء والأصدقاء الذين يلتزمون بمبادئ القانون الدولي.

المبحث الثالث: الربط بين عناصر مزيج التسويق السياسي المستخدم من قبل الوزارة وبين
مضمون خطابها السياسي:

على الرغم من أهمية الأنشطة، والاستراتيجيات، والأحداث السياسية التي شاركت بها الوزارة خلال الأزمة، إلا أن خطاب الوزارة السياسي استطاع توظيف مزيج التسويق السياسي للوزارة في إدارة الأزمة لناحية احتوائها وتفريغ أسبابها. وبالعودة إلى الإطار النظري للبحث تعتبر أهم عناصر مزيج التسويق السياسي المستخدم في الخطاب السياسي للوزارة والتي تم تسليط الضوء عليها في الجزء النظري والعملي للبحث هي: المنتج السياسي للوزارة، التكلفة السياسية، التوزيع السياسي، والترويج السياسي. وقد حاول خطاب الوزارة السياسي المزج بين عناصر هذه الاستراتيجية بالشكل الأمثل بما يتوافق مع السياق الزمني لتطورات الأزمة والطبيعة الخاصة للمؤسسة محل البحث، ويمكن التركيز في هذا الإطار على النقاط التالية:

١. اتفقت المنتجات السياسية لوزارة الخارجية والمغتربين مع المنتجات السياسية للحكومة السورية خلال الأزمة، وركز الخطاب السياسي للوزارة على الأفكار الأساسية التي أرادت الوزارة إيصالها إلى جمهورها السياسي وهي: حل الأزمة، مكافحة الإرهاب، والتكيف مع طبيعة النظام الدولي. وذلك بما يتفق مع عنصرين من عناصر استراتيجية المنتج في المزيج التسويقي للوزارة التي جرى عرضها في الجزء النظري والعملي، وهما الحل السياسي ومكافحة الإرهاب، ولا شك أن الخطاب أشار عام ٢٠١١ وعام ٢٠١٢ إلى عنصر المصالحة الوطنية كمنتج سياسي للوزارة خاص بالأزمة السورية، إلا أن هذا التركيز تراجع لاحقاً لصالح مواضيع مستجدة أكثر أهمية فرضها تطور العمل الميداني على العمل السياسي، وهي فكرة مكافحة الإرهاب. خاصةً، وأن الوزارة بعد عام ٢٠١٢ باتت على قناعة تامة بأنه لا حياة للمصالحات الوطنية طالما بقي الإرهاب موجوداً، واعتبرت القضاء على الإرهاب شرطاً لازماً غير كافٍ لتحقيق عنصر المصالحات الوطنية. بالمقابل ركزت الوزارة في خطابها السياسي على طبيعة النظام الدولي الذي يعتبر متغيراً مهماً كان له دور كبير في تدويل الأزمة السورية وإخراجها من نطاقها الوطني إلى الإقليمي وحتى الدولي طمعاً في تسييس ذلك لصالح تشكيل تحالف عسكري أجنبي بهدف التدخل عسكرياً وتغيير نظام الحكم في سورية. هدفت الوزارة من خلف طرح هذا المنتج السياسي في خطابها إلى

إلقاء مزيد من الضوء على هذا البعد المهم من أبعاد الأزمة السورية، خاصةً وأن حدة الأزمة تناسبت طرداً مع التدخل الأجنبي الخارجي في الشؤون الداخلية السورية.

٢. يعتبر الخطاب السياسي الذي كان يدلي به السيد وزير الخارجية والمغتربين أمام الدورات العادية للجمعية العامة سنوياً فرصة مهمة لإثبات أهمية استراتيجية التكلفة السياسية بالنسبة للوزارة، حيث دأبت الوزارة قبل الأزمة على القيام بزيارات دبلوماسية مكوكية بين عدة عواصم عربية وأجنبية، إلا أنها منذ اندلعت الأزمة السورية اقتصرت مشاركتها على الاجتماعات المهمة المتعلقة بإدارة الأزمة فقط. ويعتبر تمثيل الوزارة أمام الجمعية العامة تجسيداً لفكرة تكلفة الفرصة البديلة سياسياً، حيث استعاضت الوزارة بهذه المشاركة الدولية عن الكثير من الزيارات والمؤتمرات التي كانت تشارك فيها الوزارة سابقاً لسببين: الأول العائد السياسي الكبير من حضور هكذا تظاهرة دبلوماسية وسياسية دولية مرة كل عام الأمر الذي لم تنقطع عنه الوزارة في أي من سنوات الأزمة، الثاني المخاطر السياسية الكبيرة المتمثلة في المشاركة في اجتماعات على مستويات إقليمية أو دولية أخرى في سياق الأزمة التي تعيشها سورية وهو الأمر الذي أدركته الوزارة وتخلّت عنه في كثير من الأحيان، نظراً لتعقيد الأزمة ووجود هجمة إعلامية وسياسية غير مسبقة على سورية.

٣. تعتبر الدورة العادية للجمعية العامة للأمم المتحدة أكبر تجمع دبلوماسي وسياسي لزعماء الدول وممثلهم السياسيين والدبلوماسيين خلال العام، وقد استغلت الوزارة هذا السياق لطرح خطابها السياسي بحيث تكون الأمم المتحدة بحضورها الكبير وتغطيتها الإعلامية المهمة سواء بالوسائل التقليدية أو الحديثة لتكون القناة الأهم لتوزيع منتجاتها السياسية على جمهورها المستهدف سواء الجمهور السوري المتابع لتطورات الأحداث السياسية، أو لجمهورها السياسي الدولي المهتم بما وصلت إليه الرؤيا الرسمية لوزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية. حيث يعتبر المنبر الأممي من أهم قنوات التوزيع التي يمكن من خلالها إيصال الأفكار ووجهات النظر، والمواضيع السياسية لأي دولة عضو في الأمم المتحدة.

٤. لَمَّا كان الترويج السياسي من أهم عناصر مزيج التسويق السياسي التي اعتمدتها الوزارة لإدارة الأزمة، كان الخطاب السياسي للوزارة وسيلة مهمة في هذا السياق سواء لصالح بناء شبكة من العلاقات العامة السياسية خلال تواجد الوزير في الأمم المتحدة، أو لصالح تنفيذ استراتيجية الاتصال السياسي من خلال التواصل مع العديد من وسائل الإعلام والاتصال واللقاءات المباشرة على هامش إلقاء الخطاب، أو لجهة تنفيذ استراتيجية الدعاية السياسية من خلال صياغة مضمون الخطاب بحد ذاته، حيث دأبت الوزارة على صياغة الخطاب شكلاً ومضموناً بشكل يساهم في إعادة بناء الواقع السياسي في سورية كما تراه وتريده الحكومة السورية، لا كما يريده خصوم سورية ومنافسوها السياسيون.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

شكل الإطار التمهيدي بما تضمنه من تحديد دقيق للإشكالية، حجر الأساس في بناء الفرضيات التي تمت صياغتها بناءً على اختبار متغيرات البحث المستقلة والتابعة سواء عن طريق علاقات الارتباط أم الاختلاف والتأثير، وكان لضمان معايير تحديد عينة المجتمع، وطريقة توزيع الاستبيان، والتأكد من موثوقية وصلاحية المقياس المعتمد أثر واضح في تحديد الخطوات اللازمة لاختيار الأدوات الإحصائية كما سنرى في هذا الجزء؛ وساهم الإطار النظري في الجزء الثاني من البحث في توضيح التعريفات الإجرائية وأبعادها ونظرياتها فيما يتعلق بالتسويق السياسي ومفهوم الأزمة وإدارتها.

يهدف هذا الفصل إلى تحديد وتوصيف مجتمع وعينة البحث، واستعراض منهجية الدراسة الإحصائية لهذه العينة بدءاً من اختيار العينة ذاتها وانتهاءً بعرض البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها عن طريق توزيع الاستبانة وجمعها، ومن ثم عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الاستبانة الموزعة، من خلال تحليل آراء عينة البحث، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، ويتناول عرض وتحليل ومناقشة البيانات التي تم تحصيلها من الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات التي تم وضعها في إطار تحقيق أهداف البحث، عبر ثلاثة مباحث:

الأول. مجتمع وعينة البحث: التحديد والتوصيف.

الثاني. الدراسة الوصفية: وصف عينة ومتغيرات الدراسة.

الثاني. اختبار الفرضيات: الوصول إلى الأهداف.

المبحث الأول. مجتمع وعينة البحث: التحديد والتوصيف Research Community and

Sample: Identification and characterization

مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق هذا البحث على وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية كدراسة حالة، من خلال دراسة الخطط والبرامج والسياسات التي كانت الوزارة تطبقها قبل بدء الأزمة السورية والتي طبقتها مع بداية الأزمة وأثناءها وبعد انتهائها. بالتالي يتصل البحث بالوزارة كهيكل إداري للإدارة المركزية والبعثات الدبلوماسية التابعة لها في الخارج. يبلغ عدد أفراد مجتمع البحث في جداول العاملين في الوزارة ٣٤٦ مفردة وفقاً لإحصاءات الوزارة، وتم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة في انتقاء أفراد عينة البحث لأنه الأنسب في حالة موضوع الدراسة لامكانية تعميم النتائج واعتمادها، حيث يشير Joshi إلى أن فاعلية تحديد العينة تشكل خطوة أساسية لأن النظرية التي تبنى عليها المعاينة تستند على مبدئين (Joshi, ٢٠١٩, p. ٨٩-٩٢):

❖ مبدأ الانتظام الإحصائي: الذي يستند إلى نظرية الاحصاء، وينص على أن عدداً كافٍ من العينات التي يتم اختيارها على أساس عشوائي من المجموعة المستهدفة (المجتمع) من الدراسة والتي لديها القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان.

❖ مبدأ الالتزام بالأعداد الكبيرة: فكلما زاد عدد العينة، كلما كانت النتائج أكثر دقة.

وترى كل من Sekaran & Bougie أن حجم العينة لمجتمع تعداد (٣٤٦) مفردة ينبغي أن يكون (١٨٠)

مفردة (٢٦٣, p. ٢٠١٦, Sekaran & Bougie)، لذلك قام الباحث بتوزيع ١٨٠ استبانة، وتم استرداد ١٥٠

استبانة، حيث توزعت الثلاثين استبانة بين المفقود، والتالف وذلك وفق الجدول التالي رقم (١٨):

عدد أفراد العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات التي تم استردادها	الاستمارات التي تم استبعادها	الاستمارات الجاهزة للتحليل	نسبة الاستجابة
١٨٠	١٨٠	١٥٠	٢٧	١٢٣	% ٦٨.٣

*المصدر: من إعداد الباحث.

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد الاستبانات الجاهزة للتحليل بلغ (١٢٣) استبانة، ما يمثل (٦٨.٣%) من مجمل الاستبانات الموزعة، ويعود سبب الفارق لنقص الإجابات في بعض الاستبانات، والخطأ في ملئ بعضها الآخر، إضافة إلى ضياع عدد منها أثناء عملية التوزيع والاسترداد.

تصميم أداة الاستقصاء: تم بناء الاستبانة بالاعتماد على معايير تصميم الأداء وقياس المتغيرات وفقاً لكل من Sekaran & Bougie, ٢٠١٦, p. ٢٠٧- حيث تضمنت الاستبانة الأجزاء التالية (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦, p. ٢٠٧-):

الجزء الأول: "البيانات الشخصية" وتتضمن معلومات عن أهم المتغيرات الديموغرافية التي تتعلق بمجتمع الدراسة "وزارة الخارجية والمغتربين"، وتفيد هذه المعلومات في معرفة خصائص العينة المدروسة، وبيان الاختلافات في الإجابات حول محاور وأبعاد الدراسة وفقاً ل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية، الوظيفة، اتباع دورات في إدارة الأزمات، اتباع دورات في التسويق السياسي.

الجزء الثاني: "متغيرات البحث وأبعاده"، حيث يتضمن تساؤلات تم بناؤها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، الذي يقيس مدى قوة موافقة المستقصى منهم حول العبارة المعنية، وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي نظراً لكونه يقيس الاعتدالية لناحية أنها تعطي نقاط وسطية أعلى قليلاً من النقطة الأعلى الممكنة التي يمكن الحصول عليها (Sekaran & Bougie, ٢٠١٦, p. ٢١٥)، ويتضمن ٤١ عبارة تتعلق بالأبعاد الآتية:

- ❖ المنتج التسويقي: يتضمن العبارات من (١ - ١٢) التي تم بناؤها لقياس هذا البعد.
 - ❖ التكلفة السياسية: يتضمن العبارات من (١٣ - ١٩) والتي تم بناؤها لقياس هذا البعد.
 - ❖ التوزيع السياسي (الاتصال والتموضع السياسي): يتضمن العبارات من (٢٠ - ٢٥) التي تم بناؤها لقياس هذا البعد.
 - ❖ الترويج السياسي (الدعاية والإعلان السياسي): يتضمن العبارات من (٢٦ - ٣١) والتي تم بناؤها لقياس هذا البعد، تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد السابقة تمثل مجتمعةً عناصر مزيج التسويق السياسي.
 - ❖ إدارة الأزمة السورية: يتضمن العبارات من (٣٢ - ٤١)، والتي تم بناؤها لقياس هذا البعد بالاعتماد على المراجعة النظرية ودور العناصر القيادية في وزارة الخارجية والمغتربين، والموضحة في الملحق رقم (٢) المتمثلة في قائمة الخطابات السياسية التي ألقاها السيد الوزير وليد المعلم وزير الخارجية والمغتربين أمام الدورات العادية للجمعية العامة للأمم المتحدة.
- اختبارات المعلمية / اللا معلمية: قبل البدء بإجراء أي اختبار لابد من التعرف على ماهية البيانات والتحقق من الشروط الواجب توافرها لاستخدام الاختبارات المعلمية المتمثلة بـ:
- (١) الاستقلالية والعشوائية: حيث تم ضمان هذا الشرط عبر العينة التي تم انتقاؤها ضمناً، من خلال اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة.
 - (٢) التوزيع الطبيعي (شرط الاعتدالية): هو أن تكون بيانات عينة البحث مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي؛ ويستخدم اختبار Kolmogorov-smirnov للتأكد من هذا الشرط ويجب اختبار الفرضيات التالية:
١. Kolmogorov-smirnov Test
 ٢. Shapiro-Wilk
- الفرضية الصفرية (H_0): البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1): البيانات المتعلقة بالأوزان لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

❖ قيمة الاختبار: ٠.٩٨٤ ؛ ٠.٩٨٦

❖ مستوى المعنوية: ٠.١٥٨ ؛ ٠.٢٤١

القرار مع التعليق: بما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من ٠.٠٥، إذن نقبل الفرضية الصفرية والبيانات تخضع

للتوزيع الطبيعي، كما في الجدول التالي رقم (١٩):

الجدول رقم (١٩): اختبار Kolmogorov-smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality					
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova		
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic
٠.١٥٨٣٩٦٥	١٢٣	٠.٩٨٤٠٩٨٩	٠.٢	١٢٣	٠.٠٦٩١٦٩٨
٠.٢٤١٣٣٣٦	١٢٣	٠.٩٨٦٠٨٣٤	٠.٢	١٢٣	٠.٠٦٦٣٢٤٧

*المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢٠.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (١٩) أن مستوى المعنوية لكافة أبعاد الدراسة أكبر من ٠.٥٪، بالتالي تتمتع

كافة أبعاد الدراسة بالاعتدالية في التوزيع، أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

(٣) اختبار تجانس البيانات: هو أن التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجتمعات المسحوبة منها العينة المدروسة

تكون متساوية، وقد تم إجراء اختبار Levene، للتأكد من تساوي التباينات لمجتمع الدراسة، وقام الباحث

باختبار الفرضيات التالية:

تجانس البيانات: مستوى المعنوية أكبر من مستوى دلالة ٥ ٪. $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$

عدم تجانس البيانات: مستوى المعنوية أصغر من مستوى دلالة ٥ ٪. $H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

❖ قيمة الاختبار: ٠.٠٤٤ ؛ ٢.٠٦٣

❖ مستوى المعنوية: ٠.٨٣٤ ؛ ٠.١٥٤

القرار مع التعليق: بما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من ٠.٠٠٥ إذن نقبل الفرضية الصفرية والبيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، كما في الجدول التالي رقم (٢٠):

الجدول رقم (٢٠): اختبار Levene لاختبار التجانس في بيانات أبعاد الدراسة

Test of Homogeneity of Variances				
Sig.	df٢	df١	Levene Statistic	البيان
٠.٨٣٤	١٢٠	١	٠.٠٤٤	إدارة الأزمة السورية
٠.١٥٤	١٢٠	١	٢.٠٦٣	التسويق السياسي

*المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢٠.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٢٠) تجانس بيانات المتغيرات نظراً لكون قيمة المعنوية أكبر من $a = 0.05$ ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية بتجانس بيانات متغيرات البحث.

مما سبق يتبين أن بيانات العينة المسحوبة تحقق جميع شروط الاختبارات المعلمية، لذلك سوف يستخدم الباحث الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار صدق وثبات المقياس:

للتأكد من جودة وسلامة ووضوح الاستبانة التي قام الباحث بتصميمها وإعدادها، قام بإجراء عدة اختبارات قبل وبعد توزيعه للاستبانة، تمثلت بالآتي:

أولاً: الاختبارات قبل توزيع الاستبانة: شملت هذه الاختبارات ثلاثة اختبارات أساسية:

❖ **اختبار صدق الاستبيان:** يقصد بصدق الأداة مدى تعبير المقياس عن الهدف الذي وضع من أجله، وتحقيق

الصدق يبدأ بفهم ما سيتم قياسه وبعدها جعل الأداة واضحة وصحيحة ودقيقة ما أمكن على الرغم من أن الدقة

ليست مشروطة بصلاحية المقياس. وبهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، تم البدء

بإجراءات اختبار **الصدق الظاهري** (Face Validity) عبر عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرة في موضوع التسويق وإدارة الأزمات (راجع الملحق رقم (٢)). أبدوا جميعهم عدة ملاحظات تتعلق بإعادة صياغة وتوضيح بعض العبارات بما يتناسب مع قياس البعد الذي صممت من أجله، وتم تعديل الاستبانة وفق الملاحظات المحددة للخروج بالاستبانة بشكلها النهائي (ملحق رقم ١).

❖ **اختبار شمولية الاستبانة:** يتضمن هذا الاختبار مدى شمولية واستيعاب الاستبانة لعواملها وأبعادها كافة من خلال الملاحظات التي أبدوها المحكمون لمدى تناسق الاستبيان مع الإشكاليات المطروحة وفرضيات الدراسة، حيث أقر المحكمون جميعهم شمولية هذه الاستبانة لكافة المتغيرات والأبعاد.

❖ **ثبات القياس عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار:** تعتبر أحد مقاييس الاعتمادية (الثبات)، وتشير إلى أن النتائج المنشودة متوافقة (Cooper & Schindler, ٢٠١٤, p. ٢٦٠). حيث قام الباحث بإجرائها عبر اختيار عينة مكونة من (١٢) مفردة من العاملين في وزارة الخارجية والمغتربين من صناع القرار وكوادر في الإدارة العليا، وإجراء اختبار تجريبي بغية استطلاع آرائهم حول شكل الاستبانة ومضمونها، حيث طلب منهم الإجابة عن نفس الاستبانة على مرحلتين؛ من ثم قام الباحث بحساب العلاقة الرياضية الارتباطية بين مستوى إجاباتهم في التجربة الأولى ومستوى إجاباتهم في التجربة الثانية بعد أسبوعين، وكانت النتائج كما في الجدول التالي رقم (٢١):

الجدول رقم (٢١): مصفوفة الارتباط بين مستوى الإجابة الأولى ومستوى الإجابة الثانية

Correlations			
مستوى أداء التجربة الثانية	مستوى أداء التجربة الأولى		
.٦٨٧**	١	Pearson Correlation	مستوى أداء التجربة الأولى
٠		Sig. (٢-tailed)	
١٢	١٢	N	
١	.٦٨٧**	Pearson Correlation	مستوى أداء التجربة الثانية
	٠	Sig. (٢-tailed)	
١٢	١٢	N	
**. Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).			

*المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢٠.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٢١) أن معامل الارتباط تبلغ قيمته ٠.٦٨٧، وهي معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، أي أن مستوى إجابات المستقصى منهم كانت متقاربة لنفس العبارات التي تم تضمينها في الاستبانة، ما يعكس أن مستوى فهمهم كان واحداً، بالتالي هناك وضوح تجاه أسئلة وعبارات الاستبانة.

ثانياً: اختبارات ما بعد توزيع الاستبانة: قام الباحث بإجراء الاختبارات الآتية:

١. اختبار صدق التكوين **Content Validity**: تم التأكد من صدق المحتوى أو التكوين من خلال قياس الاتساق الداخلي بين العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الدراسة والبعد نفسه (Cooper & Schindler, ٢٠١٤, p. ٢٥٧)، بحيث تعكس قيم الارتباطات المعنوية سواء الموجبة أو السالبة قوة أو ضعف تعبير هذه العبارات عن البعد الذي تقيسه، ويوضح الجدول التالي رقم (٢٢) الاتساق الداخلي على مستوى أبعاد الدراسة (التسويق السياسي، إدارة الأزمة السورية) عبر حساب معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة:

الجدول رقم (٢٢): الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

Correlations					
التسويق السياسي					
٠.٤٧٦**	Pearson Correlation	تأخذ الوزارة عامل التوقيت بعين الاعتبار عند إيصال أفكارها.	٠.٤٩٩**	Pearson Correlation	تعمل الوزارة بشكل دوري على تكوين صورة ذهنية إيجابية أمام الجمهور السوري
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)	
١٢٣	N		١٢٣	N	
٠.٥٣٠**	Pearson Correlation	تهتم الوزارة في إطار مشاركتها بالاجتماعات في الإطار العام.	٠.٤٩٣**	Pearson Correlation	للووزارة مشاركة فعالة في الاجتماعات على الصعيد الوطني
٠	Sig. (٢-tailed)		٠	Sig. (٢-tailed)	
١٢٣	N		١٢٣	N	
٠.٥٢٧**	Pearson Correlation	تهتم الوزارة في إطار مشاركتها	٠.٤٩٢**	Pearson Correlation	للووزارة مشاركة فعالة في اللقاءات

٠	Sig. (٢-tailed)	باللقاءات في الإطار العام.	٠	Sig. (٢-tailed)	على الصعيد الوطني
١٢٣	N		١٢٣	N	
.٥٧٥**	Pearson Correlation	تهتم الوزارة في إطار تحضير	.٤٠٨**	Pearson Correlation	للوزارة مشاركة فعالة في
٠	Sig. (٢-tailed)	مشاركتها بالاجتماعات	٠	Sig. (٢-tailed)	الاجتماعات على الصعيد الدولي
١٢٣	N	واللقاءات بالتفاصيل.	١٢٣	N	
.٥٣٨**	Pearson Correlation	لجوء الوزارة إلى أصدقائها	.٤٥٨**	Pearson Correlation	للوزارة مشاركة فعالة في اللقاءات
٠	Sig. (٢-tailed)	وحلفائها لإيصال رسائلها يعتبر	٠	Sig. (٢-tailed)	على الصعيد الدولي
١٢٣	N	أسلوب فعال.	١٢٣	N	
.٥٢١**	Pearson Correlation	للوزارة مشاركة فعالة في تشكيل	.٣٤٩**	Pearson Correlation	تقوم الوزارة بإعداد مراسلات
٠	Sig. (٢-tailed)	الرأي العام السوري.	٠	Sig. (٢-tailed)	سياسية بشكل مهني مؤسساتي
١٢٣	N		١٢٣	N	
.٦١٢**	Pearson Correlation	للوزارة مساهمتها في إعادة	.٣٣٢**	Pearson Correlation	تقوم الوزارة بصياغة خطابها
٠	Sig. (٢-tailed)	تشكيل الرأي العام الدولي.	٠	Sig. (٢-tailed)	السياسي بإسلوب مهني مؤسساتي.
١٢٣	N		١٢٣	N	
.٦١٢**	Pearson Correlation	تستخدم الوزارة الدعاية السياسية	.٣٦٤**	Pearson Correlation	تعمل الوزارة بشكل دوري على
٠	Sig. (٢-tailed)	في إيصال رسائلها وأفكارها.	٠	Sig. (٢-tailed)	تأهيل كوادر مهنية لاستخدامها في
١٢٣	N		١٢٣	N	تسويق أفكارها
.٥١٩**	Pearson Correlation	تنشط الوزارة بتسويق أفكارها	.٤٣٩**	Pearson Correlation	تعمل الوزارة بشكل دوري على
٠	Sig. (٢-tailed)	بشكل كبير في وسائل التواصل	٠	Sig. (٢-tailed)	تأهيل كوادر مهنية لاستخدامها في
١٢٣	N	الاجتماعي.	١٢٣	N	تسويق خدماتها
.٥٤٤**	Pearson Correlation	تستخدم الوزارة استراتيجية	.٤١٥**	Pearson Correlation	للبعثات الدبلوماسية دور فاعل في
٠	Sig. (٢-tailed)	الإعلان السلبي في مواجهة	٠	Sig. (٢-tailed)	تسويق الفكر السياسي للوزارة.
١٢٣	N	خصوصها.	١٢٣	N	
.٣٦٣**	Pearson Correlation	تهتم الوزارة بعلاقتها مع وسائل	.٤١٤**	Pearson Correlation	تعتمد الوزارة في تطوير أفكارها
٠	Sig. (٢-tailed)	الإعلام التقليدية لإيصال	٠	Sig. (٢-tailed)	على التغذية الراجعة من العاملين

١٢٣	N	رسائلها الفكرية السياسية.	١٢٣	N	فيها.
إدارة الأزمة السورية			٠.٣٤١**	Pearson Correlation	تعتمد الوزارة في تطوير خدماتها
٠.٥٨٢**	Pearson Correlation	كوادر الوزارة قادرة بشكل مهني	٠	Sig. (٢-tailed)	على التغذية الراجعة من العاملين
٠	Sig. (٢-tailed)	على التعاطي مع المستجدات	١٢٣	N	فيها.
١٢٣	N	والتطورات.	٠.٤١٧**	Pearson Correlation	تعتمد الوزارة في تطوير فكرها
٠.٥٧٩**	Pearson Correlation	لدى الوزارة دليل واضح يمكن	٠	Sig. (٢-tailed)	السياسي على مفهوم تكلفة الفرصة
٠	Sig. (٢-tailed)	العاملين من التعامل مع	١٢٣	N	البديلة.
١٢٣	N	الأزمات التقليدية.	٠.٤١٢**	Pearson Correlation	يلعب تمويل أنشطة الوزارة دوراً
٠.٦٠٥**	Pearson Correlation	تقوم الوزارة بإعادة النظر	٠	Sig. (٢-tailed)	أساسياً في نجاح تسويق أفكارها.
٠	Sig. (٢-tailed)	بأدلتها وأنظمتها الداخلية بشكل	١٢٣	N	
١٢٣	N	دوري يواكب التطورات.	٠.٤٢٨**	Pearson Correlation	يلعب تمويل أنشطة الوزارة دوراً
٠.٥٩٦**	Pearson Correlation	تقوم الوزارة بتأهيل كوادرها عبر	٠	Sig. (٢-tailed)	أساسياً في نجاح تسويق خدماتها.
٠	Sig. (٢-tailed)	الممارسة المهنية للعمل	١٢٣	N	
١٢٣	N	اليومي.	٠.٣٥٤**	Pearson Correlation	تقوم الوزارة بترتيب أولوياتها
٠.٥٣٠**	Pearson Correlation	تتبع الوزارة دليل واضح في	٠	Sig. (٢-tailed)	السياسية وفقاً لاعتباراتها المالية.
٠	Sig. (٢-tailed)	عملية صناعة القرار السياسي.	١٢٣	N	
١٢٣	N		٠.٣٤٤**	Pearson Correlation	تتوقف العديد من الأنشطة
٠.٦٢٨**	Pearson Correlation	لمراسلات الوزارة دور محوري	٠	Sig. (٢-tailed)	التسويقية والمشاركات لاعتبارات
٠	Sig. (٢-tailed)	في إدارة الأزمة.	١٢٣	N	مالية.
١٢٣	N		٠.١٧٧*	Pearson Correlation	تتجاوز عائدات قطع بعض
٠.٦٣٦**	Pearson Correlation	للوزارة دور فعال تاريخياً في	٠.٠٠٥	Sig. (٢-tailed)	العلاقات السياسية تكاليف
٠	Sig. (٢-tailed)	تجب العديد من الآثار السلبية	١٢٣	N	المحافظة عليها
١٢٣	N	للأزمة	٠.٣٢٨**	Pearson Correlation	تستخدم الوزارة علاقاتها السياسية
٠.٥٨٥**	Pearson Correlation	تستخدم الوزارة وسائل تواصل	٠	Sig. (٢-tailed)	بفاعلية للتقليل من تكاليف أنشطة
٠	Sig. (٢-tailed)	فعال يسهم في احتواء الأزمات.	١٢٣	N	التسويق السياسي.

١٢٣	N		.٤٥٠**	Pearson Correlation	تعمل الوزارة على إيصال أفكارها وخدماتها في المكان المناسب.
.٥٨٦**	Pearson Correlation	لدى الوزارة نظام إدارة معلومات	٠	Sig. (٢-tailed)	
٠	Sig. (٢-tailed)	يسهم في بناء قرارات أكثر موضوعية.	١٢٣	N	
١٢٣	N		**. Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).		
.٥٨٩**	Pearson Correlation	لدى كافة العاملين الإمكانية للوصول إلى المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.	*. Correlation is significant at the .٠٠٥ level (٢-tailed).		
٠	Sig. (٢-tailed)				
١٢٣	N				

*المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢٠.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٢٢) أن جميع العبارات المكونة للاستبانة ارتبطت بالأبعاد التي تعبر عنها بارتباطات معنوية، مما يدل على أنها تعبر بوضوح عن البعد الذي تقيسه ووضعت من أجله؛ حيث تدرجت القيم الارتباطية للعبارات مع أبعادها من (٠.١٧ إلى ٠.٦٣٦) وجميعها كانت ارتباطات معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. بالتالي سيتم ادخال جميع العبارات في التحليل والاختبارات اللاحقة.

٢. اختبار ثبات المقياس **Reliability of the Scale**: تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى جودة تصميمه ومدى خلوه من الأخطاء، وبذلك نضمن مدى تماسك المقياس الذي تم تصميمه وثبات نتائجه عند استخدامه لاحقاً؛ ويعرف ثبات المقياس على أنه الدرجة التي تكون فيها مجموعة من المؤشرات لتركيب كامن ثابتة داخلياً في مقاييسها، ويشير خطأ المقياس إلى أن الموثوقية العالية لا تضمن أن التركيب يمثل ما هو مفترض تقديمه. والموثوقية (الاعتمادية) ضرورية لكن ليست شرطاً كافياً للصلاحية، فالموثوقية تختلف عن الصلاحية في أنها لا ترتبط بما سيتم قياسه ولكن بكيفية قياسه (Cooper & Schindler, ٢٠١٤, p. ٢٦٠).

للتحقق من ثبات المقياس، قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha؛ حيث يشير Field (٢٠١٨) إلى أن معامل ألفا كرونباخ يعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً لقياس الثبات، فثبات

المقياس المستخدم يعكس بشكل واضح المطلوب قياسه، بالتالي فإن استخدامه في حالات مماثلة سيعكس نفس النتيجة مما يقود إلى إمكانية تعميم استخدام هذا المقياس (Field, ٢٠١٨, p. ١٠٤٥). إن قيمة المقياس المقبولة في الدراسات الاجتماعية هي (٠.٨٠) أو أكثر لمجموعة من العبارات حتى تعبر عن المقياس، لكن استعمال ألفا كرونباخ أكبر من أو يساوي (٠.٧) تعتبر قيمة جيدة ومقبولة أيضاً (Field, ٢٠١٨, p. ١٠٥٠)؛ تظهر النتائج في الجدول التالي رقم (٢٣) قيم معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة:

الجدول رقم (٢٣): قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach's Alpha

Reliability Statistics			
صدق المحك	Cronbach's Alpha	N of Items	
٠.٩٣	٠.٨٦٤	٣١	التسويق السياسي
٠.٨٩	٠.٧٩	١٠	إدارة الأزمة السورية

*المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، ٢٠٢٠.

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم معامل Cronbach's Alpha كانت أكبر من ٦٠%، بالتالي فإن جميع متغيرات البحث تتمتع بالثبات أي أن النتائج لن تتغير بشكل جوهري فيما إذا تم توزيع الاستبيان مرة أخرى.

أساليب التحليل الإحصائي:

قام الباحث بإعداد الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات عبر تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانات التي تم توزيعها وتفتيحها عبر استخدام برنامج التحليل الإحصائي "الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية" SPSS، من خلال استخدام الاختبارات الآتية:

(١) اختبار الثبات: معامل Cronbach's Alpha.

(٢) اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار Kolmogorov Smirnov و Shapiro-Wilk للتحقق من اعتدالية البيانات.

٣) اختبار التجانس: Levene.

٤) الأساليب الاحصائية الوصفية: تم استخدامها لدراسة خصائص عينة البحث ومتغيراتها، كالتكرارات والنسب

المئوية، ومقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري).

٥) الأساليب الاحصائية التحليلية: وتتضمن:

a. معامل الارتباط: حيث تم استخدام ارتباط Pearson.

b. تحليل الانحدار البسيط: لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

c. تحليل الانحدار المتعدد: لدراسة تأثير عدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع.

d. اختبارات دراسة الفروقات في الآراء بين المجموعات: تم استخدام اختبار One Way Anova

واختبار LSD لمعرفة إلى أين تعزى هذه الفروق.

٦) تجدر الإشارة إلى طريقة توزيع الهوامش والمراجع وتنسيق الأطروحة، تم اعتماد الخطوات والتعليمات الخاصة

بجمعية علماء النفس الأمريكية (American Psychological Association) APA الإصدار السابع

(APA, ٢٠١٩, ٧thed.).

المبحث الثاني. الدراسة الوصفية: وصف عينة ومتغيرات البحث: Descriptive Study:

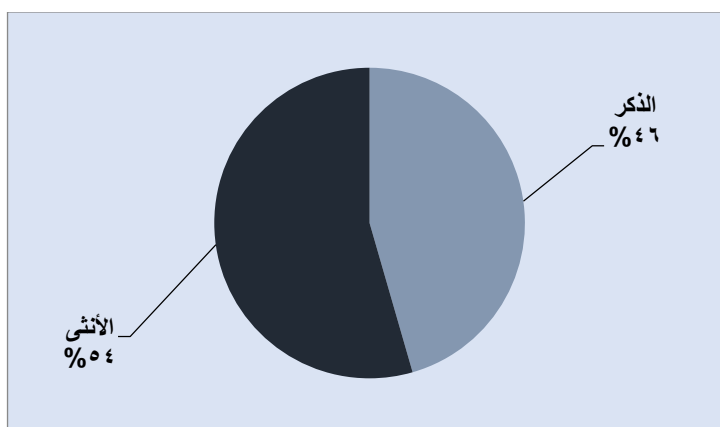
Describing The Research's Sample & Variables

أولاً: وصف عينة البحث:

يوضح هذا الجزء توصيفاً لعينة الدراسة لناحية شكل العينة، وطريقة اختيارها، وخصائص مفرداتها، حيث قام الباحث بعرض الجداول والأشكال التكرارية للمتغيرات الديموغرافية المذكورة بالاستبانة التي تم إعدادها بصيغة تتناسب مع الطبيعة الخاصة لعمل وزارة الخارجية والمغتربين في الجمهورية العربية السورية، وبعد الإطلاع على البيانات الثانوية المتمثلة في الدراسات السابقة، وما أوردته الكتب والمراجع بخصوص موضوع ومفردات البحث، جرى عرض الاستبانة في الملحق رقم (١).

(١) الجنس:

لتبيان توزع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس، عرض الباحث توزع أفراد العينة وفقاً لجنسهم، وجاءت النتائج كما في الشكل الآتي:



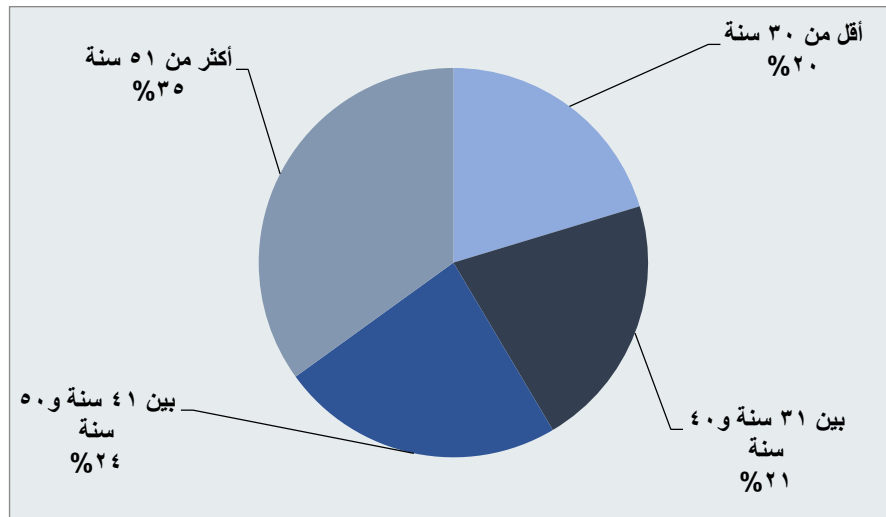
*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (٤٤) توزع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس

يلاحظ من الشكل السابق رقم (٤٤) تقارب النسب بين جنسي أفراد العينة في الوزارة، إلا أنه على الرغم من تقارب نسب الجنسين، كان معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الإناث. لطالما غلب الطابع الذكوري على العمل الدبلوماسي الذي يميز المؤسسة محل البحث، ويمكن اعتبار النسبة التي أظهرتها عينة البحث إحدى نتائج تداعيات الأزمة التي تعيشها البلاد، حيث غاب جزء من الذكور العاملين في الوزارة لأداء الخدمة العسكرية من جهة، وظهر توجه واضح لدعم وجود الإناث في المسابقتين الأخيرتين اللتين تم إجراؤهما للعاملين في السلكين الإداري والدبلوماسي منذ عام ٢٠١١ من جهة أخرى، حيث بلغت نسبة الإناث (٥٤%) من مجمل عينة البحث، الأمر الذي بدا واضحاً في غلبة عنصر الإناث في أداء المهام الدبلوماسية والقنصلية المناطة بالوزارة خلال الأزمة.

(٢) العمر:

لتبيان توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر، قام الباحث بعرض توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر الذي تم تقسيمه في فئاتٍ أربع، وجاءت النتائج كما في الشكل الآتي:



*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

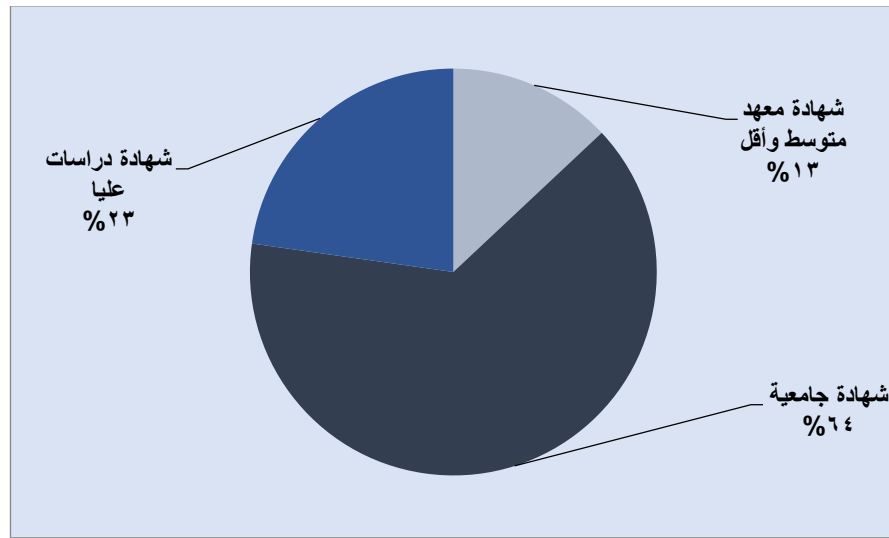
الشكل رقم (٤٥): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة العمرية

يلاحظ من الشكل السابق رقم (٤٥) غلبة نسبة الفئات العمرية العالية (أكثر من ٥١ سنة) على عينة البحث بنسبة بلغت أكثر من ٣٥%، وكان أكثر من نصف عينة البحث هم من الفئات العمرية التي يزيد عمرها عن ٤١

سنة. يعتبر هذا الأمر نتيجة طبيعية لتداعيات الأزمة أيضاً، ويعود ذلك لسببين: الأول هو التسرب الحاصل في كوادرات الوزارة منذ بداية الأزمة سواء بالتقاعد أو بترك الوزارة، والثاني تم إجراء مسابقتين فقط خلال سنوات الأزمة العشرة لرغد الوزارة بكوادرات إدارية ودبلوماسية.

٣) المؤهل العلمي:

لتبيان توزع أفراد عينة البحث وفقاً لمؤهلهم العلمي، قام الباحث بعرض توزع أفراد العينة وفقاً لمؤهلهم العلمي، وجاءت النتائج كما في الشكل الآتي:



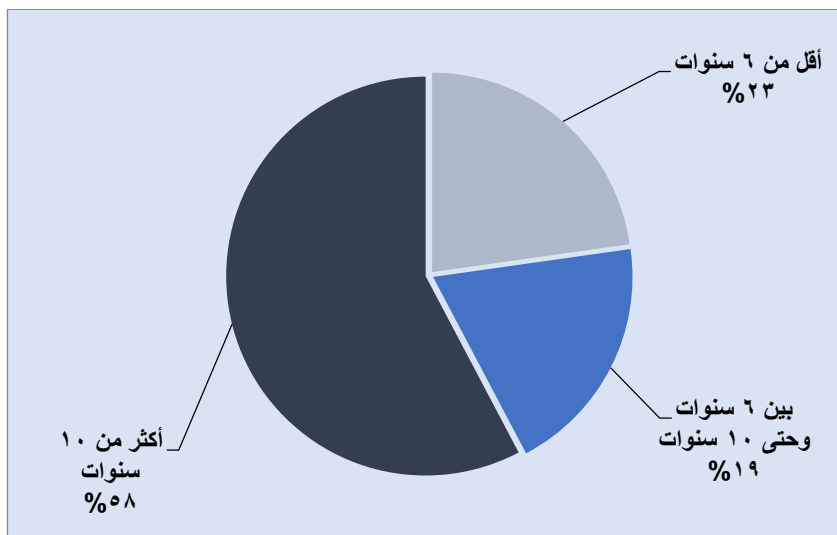
*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، ٢٠٢٠.
الشكل رقم (٤٦): توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي

يلاحظ من الشكل السابق رقم (٤٦) أن الوزارة تنخر بالكوادرات المؤهلة نظراً لطبيعة العمل الذي تضطلع به الوزارة، حيث تشكل الوزارة الخزان الذي ترفد منه البعثات الدبلوماسية العاملة في الخارج، والذين يحمل أغلبهم شهادات جامعية وعليا. ويلاحظ من الشكل رقم (٤٦) أن معظم كوادرات الوزارة ممن يحملون إجازات جامعية وما فوق حيث بلغت نسبتهم ما يزيد عن (٨٥%) من مجمل أفراد عينة البحث؛ كما لا بد من الإشارة إلى أن نسبة (٢٣%) من أفراد عينة البحث هم ممن يحملون شهادات دراسية عليا من فئة الماجستير والدكتوراه وهو يدل على احتضان ملفت لوزارة الخارجية والمغتربين لمثل هذه الفئة مقارنة بغيرها من وزارات ومؤسسات الدولة الأخرى.

٤) سنوات الخبرة الوظيفية:

لتبيان توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية، قام الباحث بعرض توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات

خبرتهم الوظيفية، وجاءت النتائج كما في الشكل الآتي:



*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (٤٧): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية

يلاحظ من الشكل السابق رقم (٤٧) أن النسبة الغالبة من عناصر عينة البحث ٥٨% لديهم أكثر من ١٠

سنوات في الخبرة الوظيفية، وقد انعكس هذا الأمر في جودة الرد على الاستبيان والتعامل معه بمهنية وعلمية. كما

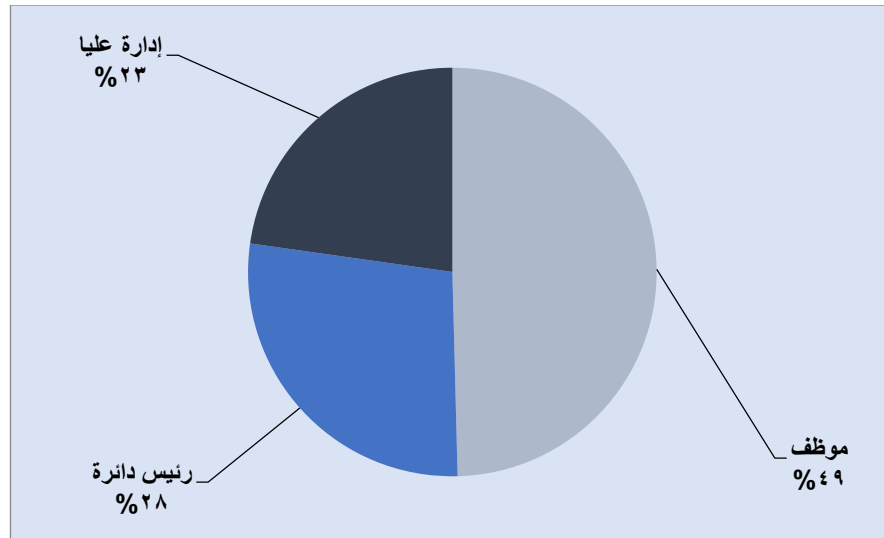
يتناسب هذا العرض مع عدم وجود عناصر جديدة في الوزارة حيث أجريت المسابقتان ما قبل الأخيرتان في الوزارة

عامي ٢٠٠٧، و ٢٠٠٩ للسلكين الدبلوماسي والإداري على التوالي.

٥) المنصب الوظيفي:

لتبيان توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمنصب الوظيفي، قام الباحث بعرض توزيع أفراد العينة وفقاً لمنصبهم

الوظيفي، وجاءت النتائج كما في الشكل الآتي:



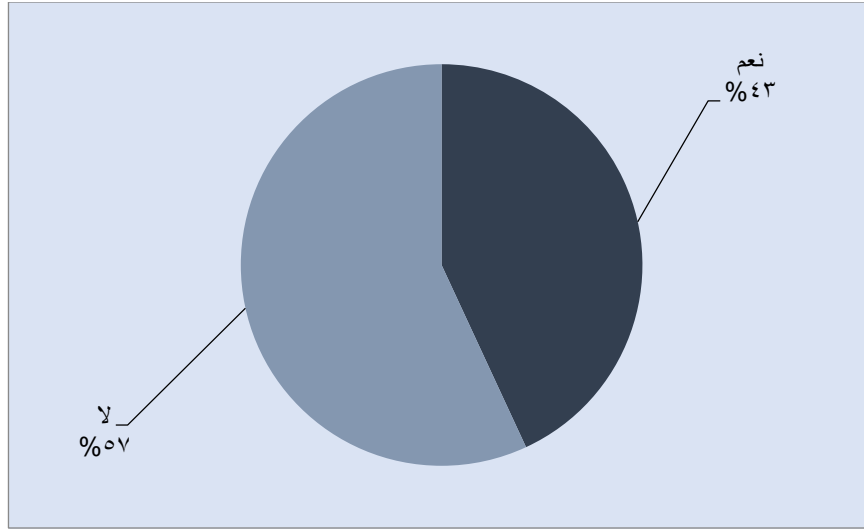
*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (٤٨): توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمنصب الوظيفي

يلاحظ من الشكل السابق رقم (٤٨) أن النسبة الغالبة من أفراد عينة البحث ٤٩% ينتمون إلى فئة الموظف، في حين توزع باقي أفراد العينة بالتساوي بين فئتي رئيس دائرة وإدارة عليا، وينسجم هذا العرض مع طبيعة الهيكل الإداري للوزارة، حيث أنها تحتوي ١٧ إدارة فقط يتوزع بينها العاملون الإداريون والدبلوماسيون كموظفين، وهناك ١٥ مدير في الإدارة العليا يتبع لهم نواب، بالإضافة إلى رؤساء دوائر ضمن الإدارات العامة في الوزارة. ويعتبر هذا الهيكل نموذجياً في المؤسسات العاملة في السلك الدبلوماسي والسياسي ليس في سورية وحدها وإنما في المؤسسات المشابهة خارج سورية أيضاً.

(٦) "هل سبق وأن اتبعت دورة في إدارة الأزمات؟":

طُرح هذا السؤال لمعرفة فيما إذا كان لدى أفراد عينة البحث إطلاع أو حتى إلمام بموضوع إدارة الأزمات، وجاءت النتائج كما في الشكل الآتي:



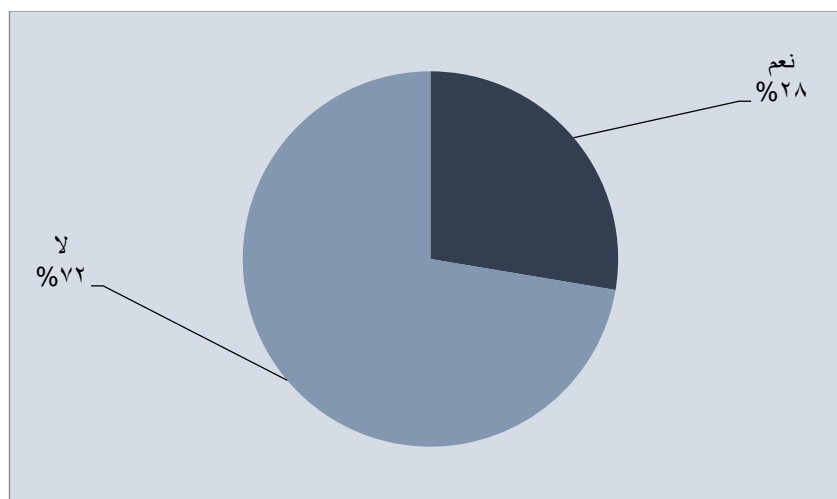
*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (٤٩): توزع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في إدارة الأزمات

يلاحظ من الشكل السابق رقم (٤٩) أن النسبة العظمى من أفراد عينة البحث ٥٧% لم تتبع أي دورة حول إدارة الأزمات، ما يعتبر نقصاً في بند التدريب والمهارات الخاصة بالعاملين الإداريين والدبلوماسيين في الوزارة، أما بقية أفراد العينة فقد اتبعوا دورات مختلفة في هذا الموضوع خاصة وأنه تم تفعيل عمل المعهد الدبلوماسي في الوزارة منذ ثلاثة سنوات وحتى تاريخ إعداد الرسالة.

(٧) "هل سبق وأن اتبعت دورة في التسويق السياسي؟":

طُرح هذا السؤال لمعرفة فيما لو كان لدى أفراد عينة البحث إلمام أو حتى إطلاع على موضوع التسويق السياسي، خاصة وأنه يدخل في صلب عمل الوزارة من جهة، ومن جهة أخرى فإن الوزارة تستخدم أدوات التسويق السياسي أصلاً في عملها الدبلوماسي والسياسي، وجاءت النتائج كما في الشكل الآتي:



*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (٥٠): توزع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في التسويق السياسي

على الرغم من أن موضوع التسويق السياسي يدخل في صلب عمل الوزارة وممارساتها اليومية السياسية والدبلوماسية ويعتبر جزءاً أساسياً من الواجبات الوظيفية للعاملين فيها، إلا أن أغلب معرفتهم بأدوات التسويق السياسي تعود إلى الخبرة الوظيفية الخاصة. يلاحظ من الشكل السابق رقم (٥٠) أن أغلبية أفراد العينة لم تتبع دورة في التسويق السياسي ٧٢%، في حين اتبع جزء بسيط ٢٨% منهم دورات في التسويق السياسي.

(٨) الاحصاءات الوصفية وفقاً للجنس والمنصب الوظيفي:

لتبيان توزع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس والمنصب الوظيفي، قام الباحث بعرض توزع أفراد العينة وفقاً لهذا المعيار، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي رقم (٢٤):

الجدول رقم (٢٤): توزع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس والمنصب الوظيفي

المجموع	المنصب الوظيفي			الجنس
	إدارة عليا	رئيس دائرة	موظف	
٥٦	١٨	٨	٣٠	ذكر
٦٧	١٠	٢٦	٣١	أنثى
١٢٣	٢٨	٣٤	٦١	المجموع

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٢٤) أن غالبية أفراد عينة البحث ممن يشغلون مناصب في الإدارة العليا هم من الذكور وهذا يشير إلى أنه على الرغم من غلبة عنصر الإناث على عينة البحث بشكل إجمالي، بقي الاعتماد بشكل أساسي على الذكور في صناعة القرار ضمن الوزارة، على الرغم من أن المناصب الأخرى شهدت تفوقاً ملحوظاً لعنصر الإناث مما يدل على حتمية الاعتماد على الإناث في عملية صنع القرار خلال الفترة القادمة.

(٩) الاحصاءات الوصفية وفقاً للمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي:

لتبيان توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي، قام الباحث بعرض توزيع أفراد العينة وفقاً لهذا المعيار وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٥): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي

المجموع	المنصب الوظيفي			المؤهل العلمي
	إدارة عليا	رئيس دائرة	موظف	
١٦	١	٤	١١	شهادة معهد متوسط وأقل
٧٩	٨	٢٥	٤٦	شهادة جامعية
٢٨	١٩	٥	٤	شهادة دراسات عليا
١٢٣	٢٨	٣٤	٦١	المجموع

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة البحث ممن يشغلون مناصب في الإدارة العليا هم ممن يحملون شهادات في الدراسات العليا (١٩) مفردة، وهذا يشير إلى الاهتمام بتمكين الكفاءات العلمية في المناصب العليا، وأن غالبية الشهادات الجامعية تركزت في فئة المستوى الوظيفي الأدنى (٦١). ولتبيان مدى استقلالية المتغيرين "المؤهل العلمي" و"المنصب الوظيفي"، قام الباحث بإجراء اختبار Chi Square، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي رقم (٢٦):

الجدول رقم (٢٦): الاستقلالية بين "المؤهل العلمي" و "المنصب الوظيفي"

Chi-Square Tests			
Asymp. Sig. (٢-sided)	df	Value	
.	٤	٤٣.٣٤٨a	Pearson Chi-Square
.	٤	٣٩.٥٤٣	Likelihood Ratio
.	١	٢٨.٣٠٣	Linear-by-Linear Association
		١٢٣	N of Valid Cases
a. ٢ cells (٢٢.٢%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ٣.٦٤.			

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق أن المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي لأفراد عينة البحث غير مستقلين تماماً ومرتبطين^٢، حيث أن قيمة Chi-Square كانت معنوية عند مستوى "المحسوب" (Sig = ٠.٠٠٠٠)، بالتالي فإنه كلما ازداد المؤهل العلمي فإن المستقصى منهم سيشغلون مناصب وظيفية أعلى مختلفة تتدرج من الموظف إلى الإدارة العليا؛ مما يؤكد على رعاية الوزارة للكفاءات العلمية وتمكينهم وظيفياً.

١٠) الاحصاءات الوظيفية وفقاً للمنصب الوظيفي واتباع دورات في التسويق السياسي أو إدارة الأزمات:

لتبيان توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في إدارة الأزمات والمنصب الوظيفي، قام الباحث بعرض توزيع

أفراد العينة وفقاً لهذا المعيار، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٧): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في إدارة الأزمات والمنصب الوظيفي

المجموع	المنصب الوظيفي			هل اتبعت دورة في إدارة الأزمات
	إدارة عليا	رئيس دائرة	موظف	
٥٣	١٤	١١	٢٨	نعم
٧٠	١٤	٢٣	٣٣	لا
١٢٣	٢٨	٣٤	٦١	المجموع

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

^٢ تجدر الإشارة إلى أن النتائج على الرغم من صحتها احصائياً في الدراسة التي تم اعدادها ولكن لا يفضل الوثوق بها وتم إجراؤها لغرض تبين التوجه العام، فهي تحتوي على ٢٢.٢% من الخلايا تحتوي على تكرارات أقل من ٥ لناحية التقاطعات بين المتغيرين.

يلاحظ من الجدول رقم (٢٧) أن غالبية أفراد عينة البحث على الرغم من عدم اتباع دورات فنية في إدارة الأزمات ((٧٠) مفردة من مجمل عينة البحث؛ إلا أن هنالك توجه يتعاظم لدى موظفي المستوى الأول في المناصب الوظيفية لإدراك أهمية اتباع مثل هذه الدورات، بملاحظة الفارق بين عدد أفراد عينة البحث للاحية اتباع دورة في إدارة الأزمات وعدم اتباعها يتبين أن هذا الفارق تقلص لدى المنصب الوظيفي "موظف" (٢٨) إجابة نعم مقابل ٣٣ إجابة لا) والمنصب الوظيفي "إدارة عليا" (١٤) إجابة نعم مقابل ١٤ إجابة لا).

ولتبيان توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في التسويق السياسي والمنصب الوظيفي، قام الباحث بعرض توزيع أفراد العينة وفقاً لهذا المعيار، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٨): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لاتباع دورة في التسويق السياسي والمنصب الوظيفي

المجموع	المنصب الوظيفي			هل ابتعت دورة في التسويق السياسي؟
	إدارة عليا	رئيس دائرة	موظف	
٣٤	١٤	٦	١٤	نعم
٨٩	١٤	٢٨	٤٧	لا
١٢٣	٢٨	٣٤	٦١	المجموع

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٢٨) أن غالبية أفراد عينة البحث لم تتبع دورات فنية في التسويق السياسي (٨٩) مفردة من مجمل عينة البحث؛ فعلى الرغم من تقلص الفارق لدى المنصب الوظيفي "إدارة عليا" (١٤) إجابة نعم مقابل ١٤ إجابة لا) إلا أن الغلبة في المستويات الوظيفية الأخرى الأقل كانت للذين لم يتبعوا دورات في التسويق السياسي، وهذا يعود إلى أمرين: أولاً إن الوزارة تستخدم التسويق السياسي وأدواته في عملها السياسي والدبلوماسي كأسلوب إدارة يومي دون وجود دليل واضح لهذا الاستخدام، ثانياً هو عدم تأطير استخدام التسويق السياسي في عمل الوزارة بشكل علمي مدروس.

ثانياً: وصف متغيرات البحث:

في إطار توصيف متغيرات البحث وتحديد اتجاهاتها السياقية، قام الباحث أولاً بعرض توصيف لمتغيرات البحث على مستوى جزئي يتضمن وصف العبارات التي تم عرضها في استبانة الدراسة ضمن الملحق رقم (١) للاحقة أنها اللبنة الأساسية في تطوير وصياغة توجهات إجابات المستقصى منهم، ثم قام الباحث ثانياً بعرض توصيف متغيرات الدراسة على مستوى كلي يتضمن عرض خصائص المحاور التي كونت البحث؛ حيث استخدم الباحث في هذا الخصوص لغرض التوصيف مقاييس التشتت والنزعة المركزية وتم اختيار مقياس "الوسط الحسابي" على اعتباره أحد أهم مقاييس النزعة المركزية لقياس مدى توفر الحالة من عدمها في العينة المدروسة، وللاحقة قياس مدى اتفاق أو إجماع أفراد عينة البحث قام الباحث بحساب مقياس "الانحراف المعياري" على اعتباره أحد أهم مقاييس التشتت؛ وجاءت النتائج كما يلي:

١. على مستوى الاحصاءات الوصفية لعبارات المقياس:

يوضح الجدول الآتي نتائج كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتقييم لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢٩): الاحصاءات الوصفية تبعاً لعبارات الاستبانة

الاحصاءات الوصفية				
العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
تعمل الوزارة بشكل دوري على تكوين صورة ذهنية إيجابية أمام الجمهور السوري	١٢٣	٣.٦٤٢٣	١.٥٣٧١٤	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
للوزارة مشاركة فعالة في الاجتماعات على الصعيد الوطني	١٢٣	٣.٧٠٧٣	١.٤٠١	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
للوزارة مشاركة فعالة في اللقاءات على الصعيد الوطني	١٢٣	٣.٧٢٣٦	١.٢٦٢٩٧	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
للوزارة مشاركة فعالة في الاجتماعات على الصعيد الدولي	١٢٣	٣.٧٨٨٦	١.١٣٢٦٢	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
للوزارة مشاركة فعالة في اللقاءات على الصعيد الدولي	١٢٣	٣.٨٨٦٢	١.٠٣٣٨٨	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
تقوم الوزارة بإعداد مراسلات سياسية بشكل مهني مؤسسي	١٢٣	٣.٧٠٧٣	١.١٩٢٤١	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
تقوم الوزارة بصياغة خطابها السياسي بأسلوب مهني مؤسسي.	١٢٣	٣.٧٨٨٦	١.٢٤٣٠٣	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
تعمل الوزارة بشكل دوري على تأهيل كوادر مهنية لاستخدامها في تسويق أفكارها	١٢٣	٣.٦٤٢٣	١.٢٦١٨٦	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
تعمل الوزارة بشكل دوري على تأهيل كوادر مهنية لاستخدامها في تسويق خدماتها	١٢٣	٣.٦٥٨٥	١.٢١٣٥١	متوفر ولكن لا يوجد إجماع

١٢٣	٣.٤٩٥٩	١.٢٦٩٩٢	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.١٤٦٣	١.٣٢٨٦٤	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٢.٩٧٥٦	١.٣٦٣٨٤	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٢.٨٢١١	١.٤٣٧٤	غير متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.١٩٥١	١.٢١٢٣٦	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣٨٢١	١.١٥٦٠٣	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٤٣٩	١.١٨٨٣٧	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٦٢٦	١.١٦٢٢٤	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٦٠٩٨	١.٢١٢١٩	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣٦٥٩	١.٣٨٠٥٩	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣٤١٥	١.٦٣٨٨٢	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٢٥٢	١.٤٤٦٢٧	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٤٠٦٥	١.٠٣٨٨٩	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٤٥٥٣	١.٠٦٥٤٩	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣١٧١	١.١٠٣٧٧	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣٨٢١	١.٣٠٨٩٩	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.١٧٨٩	١.٤٨٢٣١	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٢٧٦٤	١.٣٣٨٥٩	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣٧٤	١.١٧٦٢٦	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٤٢٢٨	١.١٨٧٤٢	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٤٠٦٥	١.١٩٩٩٨	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٤٥٥٣	١.٢١٦٣٦	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٢.٩٠٢٤	١.٤٢٢٣٩	غير متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٠٠٨١	١.٢٨٣٥٤	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٢٧٦٤	١.١٠٣٦٥	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣٩٨٤	١.١٢٨٩	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣٨٢١	١.٢٧٧٢٩	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٢٦٨٣	١.١١٦٧٤	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٥٢٨٥	١.١٨٩٦١	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٤٥٥٣	١.٢٠٩٦١	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٣٥٧٧	١.٣٤٩٧٤	متوفر ولكن لا يوجد إجماع
١٢٣	٣.٠٤٨٨	١.٤٤٧٧٤	متوفر ولكن لا يوجد إجماع

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول السابق رقم (٢٩) أن معظم قيم الوسط الحسابي كانت أكبر من (٣) وهي القيمة المقابلة لـ

"المحايد مما يدل على موافقة أفراد عينة البحث على توفر هذه العبارات ضمن العينة المدروسة فيما عدا العبارات

(١٢، ١٣، ٣٢) حيث كانت قيمة الوسط الحسابي لها أقل من (٣) وهذا يدل على عدم توفر هذه العبارات ضمن

عينة البحث. مما يدل على أن الوزارة لا تعتمد بشكل واضح على التغذية العكسية في إطار مؤسساتي من العاملين لديها، كما أنها لا تعتمد بشكل كبير في تطوير فكرها السياسي على مفهوم تكلفة الفرصة البديلة، بالإضافة إلى أن عينة الدراسة رأّت أن كوادِر الوزارة غير قادرة بشكل مهني على التعاطي مع المستجدات والتطورات، إلا أن اجماع أفراد العينة كان ضعيفاً، فجميع قيم الانحراف المعياري كانت كبيرة أكبر من (١) مما يدل على تشتت كبير في آراء أفراد عينة البحث.

٢. على مستوى الاحصاءات الوصفية لمحاور الاستبانة:

يوضح الجدول الآتي نتائج كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتقييم لكل محور من محاور الاستبانة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٣٠): الاحصاءات الوصفية تبعاً لمحاور البحث

الاحصاءات الوصفية				
المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
التسويق السياسي	١٢٣	٣.٤١٤٢	٠.٥٧٢٠٩	متوفر ولكن الاجماع قليل
خطة الحل السياسي (المنتج)	١٢٣	٣.٥٩٦٩	٠.٦٦٥٢٥	متوفر ولكن الاجماع قليل
التكلفة التسويقية (التسعير)	١٢٣	٣.٣٤٨٤	٠.٧٢٩٦١	متوفر ولكن الاجماع قليل
الاجتماعات والزيارات (التوزيع)	١٢٣	٣.٣٥٩١	٠.٨٤٧١٦	متوفر ولكن الاجماع قليل
العلاقات العامة السياسية (الترويج)	١٢٣	٣.٣٥٢٣	٠.٨٥٨٩٥	متوفر ولكن الاجماع قليل
إدارة الأزمة السورية	١٢٣	٣.٢٦٢٦	٠.٧٣٩٨٩	متوفر ولكن الاجماع قليل

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق رقم (٣٠) يلاحظ أنه وفقاً لآراء أفراد عينة البحث كانت جميع محاور البحث متوفرة بشكل جيد حيث كانت قيم الوسط الحسابي أعلى من (٣) وهي القيم الموافقة لـ "المحايد"، وأن تشتت البيانات كان أقل من مستوى التشتت الذي ظهر في العبارات ويعزى هذا إلى أنه على المستوى الشمولي هناك توافق أكثر، أي أن الاتفاق بين أفراد عينة البحث على المستوى العام موجود ولكن عند البحث في التفاصيل ظهر تشتت أعلى في آرائهم.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

في إطار التحقق من أهداف البحث وتقصي المشكلة التي قام عليها البحث، وضع الباحث عدة فرضيات وفق

المنهجية العلمية المتبعة في هذا الخصوص؛ وقام هذا البحث على تقصي نوعين من اختبار الفرضيات:

٣. فرضيات تأثيرية: تقوم على بحث القوة التأثيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع: حيث قام الباحث

بإجراء تحليل الانحدار البسيط والمتعدد نظراً لكون البيانات للمتغيرات تتبع لاختبارات المعلمية.

٤. فرضيات اختلافات: تقوم على بحث الاختلاف في الفروق بين متوسطات المجتمعات البحثية لمتغيرات

البحث، وقد قام الباحث بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب Anova.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لعناصر مزيج التسويق السياسي التي تقوم بها

وزارة الخارجية والمغتربين (المنتج السياسي، التكلفة السياسية، التوزيع السياسي، الترويج السياسي)

على إدارة الأزمة السورية (تفريغ الأزمة واحتوائها)، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمنتج السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين على إدارة

الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة:

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار البسيط، لتقصي تأثير المنتج السياسي على إدارة الأزمة

السورية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣١): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاستراتيجية المنتج السياسي على إدارة الأزمة السورية

Regression											
Variables Entered/Removedb											
Method		Variables Removed		Variables Entered							
Enter		.		M_Pa							
a. All requested variables entered.											
b. Dependent Variable: CR											
Model Summary											
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R					
.٦٨٧٣٧		.١٣٧		.١٤٤		.٣٧٩a					
a. Predictors: (Constant), M_P											
ANOVA ^b											
Sig.		F		Mean Square		df		Sum of Squares			
.٠٠٠a		٢٠.٣٥٥		٩.٦١٨		١		٩.٦١٨		Regression	
				.٤٧٢		١٢١		٥٧.١٧		Residual	
						١٢٢		٦٦.٧٨٨		Total	
a. Predictors: (Constant), M_P											
b. Dependent Variable: CR											
Coefficients ^a											
Sig.		t		Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients					
				Beta		Std. Error		B			
.		٥.٠٩٩				.٣٤٢		١.٧٤٥		(Constant)	
.		٤.٥١٢		.٣٧٩		.٠٩٤		.٤٢٢		خطة الحل السياسي	
a. Dependent Variable: CR											

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق رقم (٣١) يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (١٣.٧%) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (١٣.٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية"، ويلاحظ أن قيمة معامل فيشر (F) كانت معنوية (٠.٠٠٠) وهو ما يدل على جودة النموذج احصائياً لناحية أن النموذج يمكن استخدامه

للتنبؤ بسلوك المتغير التابع، كما أن المتغير المستقل "المنتج السياسي" يؤثر ما نسبته (٠.٤٢٢) في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية" وكان التأثير معنوياً (Sig = ٠.٠٠٠) (Sig = ٠.٠٠٠)

$$\text{إدارة الأزمة السورية} = ٠.٤٢٢ * \text{المنتج السياسي} + ١.٧٤٥$$

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: لا نقبل فرضية العدم: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمنتج السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة"، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمنتج السياسي لوزارة الخارجية والمغتربين على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتكلفة السياسية لوزارة الخارجية والمغتربين على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار البسيط، لتقصي تأثير التكلفة التسويقية على إدارة الأزمة السورية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٢): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور التكلفة السياسية في إدارة الأزمة السورية

Regression							
Variables Entered/Removedb							
Method		Variables Removed		Variables Entered			
Enter		.		M_Pra			
a. All requested variables entered.							
b. Dependent Variable: CR							
Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
.٦٩٣٦		.١٢١		.١٢٨		.٣٥٨a	
a. Predictors: (Constant), M_Pr							
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.٠٠٠a	١٧.٨٣١	٨.٥٧٨	١	٨.٥٧٨		Regression	

		٠.٤٨١	١٢١	٥٨.٢١	Residual
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total
a. Predictors: (Constant), M_Pr					
b. Dependent Variable: CR					
Coefficientsa					
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	
		Beta	Std. Error	B	
٠	٦.٩٣٧		٠.٢٩٥	٢.٠٤٦	(Constant)
٠	٤.٢٢٣	٠.٣٥٨	٠.٠٨٦	٠.٣٦٣	التكلفة التسويقية
a. Dependent Variable: CR					

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (١٢.١%)، أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (١٢.١%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية"، ويلاحظ أن قيمة معامل فيشر (F) كانت معنوية (٠.٠٠٠) وهو ما يدل على جودة النموذج احصائياً لناحية أن النموذج يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المتغير التابع، كما أن المتغير المستقل "استراتيجية التكلفة السياسية" يؤثر ما نسبته (٠.٣٦٣) في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية" وكان التأثير معنوياً (Sig = ٠.٠٠٠)

$$\text{إدارة الأزمة السورية} = ٠.٣٦٣ * \text{التكلفة السياسية} + ٢.٠٤٦$$

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: لا نقبل فرضية عدم القائلة "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتكلفة السياسية لوزارة الخارجية والمغتربين على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتكلفة السياسية على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة"

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوزيع السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار البسيط، لتقصي تأثير للتوزيع السياسي على إدارة الأزمة السورية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٣): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور التوزيع السياسي في إدارة الأزمة السورية

Regression							
Variables Entered/Removed ^b							
Method		Variables Removed		Variables Entered			
Enter		.		M_Da			
a. All requested variables entered.							
b. Dependent Variable: CR							
Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
٠.٦٩٩٧٢		٠.١٠٦		٠.١١٣		.٣٣٦a	
a. Predictors: (Constant), M_D							
ANOVA ^b							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.٠٠٠a	١٥.٤٠٩	٧.٥٤٥	١	٧.٥٤٥		Regression	
		٠.٤٩	١٢١	٥٩.٢٤٣		Residual	
			١٢٢	٦٦.٧٨٨		Total	
a. Predictors: (Constant), M_D							
b. Dependent Variable: CR							
Coefficients ^a							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error				
.	٨.٧٩		٠.٢٥٩	٢.٢٧٧		(Constant)	
.	٣.٩٢٥	٠.٣٣٦	٠.٠٧٥	٠.٢٩٤		الاجتماعات والزيارات الأجنبية	
a. Dependent Variable: CR							

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق رقم (٣٣) يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (١٠.٦%) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (١٠.٦%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية"، ويلاحظ أن قيمة معامل فيشر (F) كانت معنوية (٠.٠٠٠) وهو ما يدل على جودة النموذج احصائياً لناحية أن النموذج يمكن

استخدامه للتنبؤ بسلوك المتغير التابع، كما أن المتغير المستقل "التوزيع السياسي" يؤثر ما نسبته (٠.٢٩٤) في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية" وكان التأثير معنوياً (Sig = ٠.٠٠٠))

$$\text{إدارة الأزمة السورية} = ٠.٢٩٤ * \text{التوزيع السياسي} + ٢.٢٧٧$$

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: لا نقبل فرضية عدم القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوزيع السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة"، ونقبل الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوزيع السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة"

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوزيع السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار البسيط، لتقصي تأثير التوزيع السياسي على إدارة الأزمة السورية، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٤): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور التوزيع السياسي في إدارة الأزمة السورية

Regression							
Variables Entered/Removedb							
Method		Variables Removed		Variables Entered			
Enter		.		M_Proa			
a. All requested variables entered.							
b. Dependent Variable: CR							
Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
.٦٧٦٣٤		.١٦٤		.١٧١		.٤١٤a	
a. Predictors: (Constant), M_Pro							
ANOVA							
Sig.		F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.٠٠٠a		٢٥.٠٠٦	١١.٤٣٨	١	١١.٤٣٨		Regression

		٠.٤٥٧	١٢١	٥٥.٣٤٩	Residual
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total
a. Predictors: (Constant), M_Pro					
b. Dependent Variable: CR					
Coefficientsa					
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	
		Beta	Std. Error	B	
٠	٨.٣٨٣		٠.٢٤٧	٢.٠٦٨	(Constant)
٠	٥.٠٠١	٠.٤١٤	٠.٠٧١	٠.٣٥٦	العلاقات العامة السياسية
a. Dependent Variable: CR					

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق رقم (٣٤) يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (١٦.٤%) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (١٦.٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية"، ويلاحظ أن قيمة معامل فيشر (F) كانت معنوية (٠.٠٠٠) وهو ما يدل على جودة النموذج احصائياً لناحية أن النموذج يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المتغير التابع، كما أن المتغير المستقل "استراتيجية الترويج السياسي" يؤثر ما نسبته (٠.٣٥٦) في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية" وكان التأثير معنوياً (Sig = ٠.٠٠٠)

$$\text{إدارة الأزمة السورية} = ٠.٣٥٦ * \text{الترويج السياسي} + ٢.٠٦٨$$

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة: لا نقبل فرضية العدم القائلة "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للترويج السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة" ونقبل الفرضية البديلة "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للترويج السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة".

ولاختبار تأثير التسويق السياسي بشكل عام على إدارة الأزمة السورية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار

البسيط، وقد جاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٣٥): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية

Regression											
Variables Entered/Removedb											
Method		Variables Removed		Variables Entered							
Enter		.		PMa							
a. All requested variables entered.											
b. Dependent Variable: CR											
Model Summary											
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R					
.٦٤١٥٣		.٢٤٨		.٢٥٤		.٥٠٤a					
a. Predictors: (Constant), PM											
ANOVA ^b											
Sig.		F		Mean Square		df		Sum of Squares			
.٠٠٠a		٤١.٢٧٨		١٦.٩٨٩		١		١٦.٩٨٩		Regression	
				.٤١٢		١٢١		٤٩.٧٩٩		Residual	
						١٢٢		٦٦.٧٨٨		Total	
a. Predictors: (Constant), PM											
b. Dependent Variable: CR											
Coefficients ^a											
Sig.		t		Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients					
				Beta		Std. Error		B			
.٠٠٠٤		٢.٩٤٧				.٣٥١		١.٠٣٦		(Constant)	
.		٦.٤٢٥		.٥٠٤		.١٠٢		.٦٥٢		التسويق السياسي	
a. Dependent Variable: CR											

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق رقم (٣٥) يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (٢٤.٨%) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (٢٤.٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية"، ويلاحظ أن قيمة معامل فيشر (F) كانت معنوية (٠.٠٠٠) وهو ما يدل على جودة النموذج احصائياً لناحية أن النموذج يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المتغير التابع، كما أن المتغير المستقل "عناصر مزيج التسويق السياسي" يؤثر ما نسبته (٠.٦٥٢) في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية" وكان التأثير معنوياً (Sig = ٠.٠٠٠).

$$\text{إدارة الأزمة السورية} = ٠.٦٥٢ * \text{عناصر مزيج التسويق السياسي} + ١.٠٣٦$$

ولاختبار أي من عناصر مزيج التسويق السياسي الأكثر تأثيراً على إدارة الأزمة السورية، قام الباحث بإجراء تحليل

الانحدار المتعدد، وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية

Regression											
Variables Entered/Removedb											
Method		Variables Removed		Variables Entered							
Enter		.		M_Pro, M_Pr, M_D, M_Pa							
a. All requested variables entered.											
b. Dependent Variable: CR											
Model Summary											
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R					
٠.٦٤٦٠٨		٠.٢٣٨		٠.٢٦٣		.٥١٢a					
a. Predictors: (Constant), M_Pro, M_Pr, M_D, M_P											
ANOVA											
Sig.		F		Mean Square		df		Sum of Squares			
.٠٠٠a		١٠.٥٠١		٤.٣٨٣		٤		١٧.٥٣٣		Regression	
				٠.٤١٧		١١٨		٤٩.٢٥٥		Residual	
						١٢٢		٦٦.٧٨٨		Total	
a. Predictors: (Constant), M_Pro, M_Pr, M_D, M_P											
b. Dependent Variable: CR											
Coefficientsa											
Sig.		t		Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients					
				Beta		Std. Error		B			
٠.٠٠٨		٢.٦٨٤				٠.٣٧٣		١.٠٠١		(Constant)	
٠.٢٧٨		١.٠٩١		٠.١١٥		٠.١١٧		٠.١٢٨		خطة الحل السياسي	
٠.٠٠٩		٢.٦٦١		٠.٢٢٥		٠.٠٨٦		٠.٢٢٨		التكلفة التسويقية	
٠.٢٠٧		١.٢٦٩		٠.١٢٤		٠.٠٨٥		٠.١٠٨		الاجتماعات والزيارات الأجنبية	
٠.٠١٦		٢.٤٤١		٠.٢٣٣		٠.٠٨٢		٠.٢٠١		العلاقات العامة السياسية	
a. Dependent Variable: CR											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق رقم (٣٦) يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) كانت (٢٣.٨%) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (٢٣.٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية"، ويلاحظ أن قيمة معامل فيشر (F) كانت معنوية (٠.٠٠٠) وهو ما يدل على جودة النموذج احصائياً للاحية أن النموذج يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المتغير التابع، كما أنه عند أخذ عناصر مزيج التسويق السياسي مجتمعة على حدى "كاستراتيجيات منفصلة" وجد أن المتغيرين المستقلين (التكلفة السياسية والترويج السياسي) يؤثران فقط بما نسبته (٠.٢٢٨ ؛ ٠.٢٠١) على التوالي) في المتغير التابع "إدارة الأزمة السورية" وكان التأثير معنوياً (Sig = ٠.٠٠٠)، حيث أن باقي المتغيرات المستقلة (المنتج السياسي والتوزيع السياسي) لم يكن تأثيرهما معنوياً.

$$\text{إدارة الأزمة السورية} = ٠.٢٢٨ * \text{التكلفة السياسية} + ٠.٢٠١ * \text{الترويج السياسي} + ١.٠٣٦$$

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بموضوع

إدارة الأزمة السورية باختلاف المتغيرات الديموغرافية

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One Way Anova وذلك بهدف تبيان إن

كان هناك فروقات بين المجموعات تبعاً للاختلافات في المتغير الديموغرافي المختلف؛ وقد جاءت النتائج كما في

الجدول التالي رقم (٣٧):

الجدول رقم (٣٧): نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بإدارة الأزمة السورية

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	مصدر الفروقات	المتغير الديموغرافي
٠.١٥٥	١.٨٩٥	١.٠٢٢	٢	٢.٠٤٥	Between Groups	الجنس
		٠.٥٤	١٢٠	٦٤.٧٤٣	Within Groups	
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total	
٠.٣٩٧	١.٠٢٥	٠.٥٦١	٤	٢.٢٤٣	Between Groups	العمر
		٠.٥٤٧	١١٨	٦٤.٥٤٥	Within Groups	
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total	

٠.٣٤	١.٠٨٧	٠.٥٩٤	٢	١.١٨٩	Between Groups	المؤهل العلمي
		٠.٥٤٧	١٢٠	٦٥.٥٩٩	Within Groups	
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total	
٠.٣	١.٢١٧	٠.٦٦٤	٢	١.٣٢٨	Between Groups	الخبرة المهنية
		٠.٥٤٥	١٢٠	٦٥.٤٦	Within Groups	
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total	
٠.٧٨٧	٠.٢٤١	٠.١٣٣	٢	٠.٢٦٧	Between Groups	المنصب الوظيفي
		٠.٥٥٤	١٢٠	٦٦.٥٢١	Within Groups	
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total	
٠.٣٢٩	٠.٩٦	٠.٥٢٦	١	٠.٥٢٦	Between Groups	هل اتبعت دورة في إدارة الأزمات؟
		٠.٥٤٨	١٢١	٦٦.٢٦٢	Within Groups	
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total	
٠.٣٨٥	٠.٩٦٢	٠.٥٢٧	٢	١.٠٥٤	Between Groups	هل اتبعت دورة في التسويق السياسي؟
		٠.٥٤٨	١٢٠	٦٥.٧٣٤	Within Groups	
			١٢٢	٦٦.٧٨٨	Total	

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يلاحظ أنه لم توجد اختلافات ذات دلالة احصائية معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة باختلاف مجموعات المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمتغير "إدارة الأزمة السورية".

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية: نقبل فرضية العدم القائلة " لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بموضوع إدارة الأزمة السورية باختلاف المتغيرات الديموغرافية".

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بآثار عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية باختلاف المتغيرات الديموغرافية

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One Way Anova وذلك بهدف تبيان إن كان هناك فروقات بين المجموعات تبعاً للاختلافات في المتغير الديموغرافي المختلف؛ وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي رقم (٣٨):

الجدول رقم (٣٨): نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بأثر عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	مصدر الفروقات	المتغير الديموغرافي
٠.٠٨	٢.٥٨٤	٣٩.٥٩	٢	٧٩.١٧٩	Between Groups	الجنس
		١٥.٣٢٢	١٢٠	١٨٣٨.٦٥٥	Within Groups	
			١٢٢	١٩١٧.٨٣٥	Total	
٠.١٠٤	١.٩٦٧	٢٩.٩٧٣	٤	١١٩.٨٩٤	Between Groups	العمر
		١٥.٢٣٧	١١٨	١٧٩٧.٩٤١	Within Groups	
			١٢٢	١٩١٧.٨٣٥	Total	
٠.٦٦٧	٠.٤٠٧	٦.٤٥٥	٢	١٢.٩١	Between Groups	المؤهل العلمي
		١٥.٨٧٤	١٢٠	١٩٠٤.٩٢٤	Within Groups	
			١٢٢	١٩١٧.٨٣٥	Total	
٠.٣٧	١.٠٠٤	١٥.٧٧٦	٢	٣١.٥٥٢	Between Groups	الخبرة المهنية
		١٥.٧١٩	١٢٠	١٨٨٦.٢٨٢	Within Groups	
			١٢٢	١٩١٧.٨٣٥	Total	
٠.٦٧٦	٠.٣٩٤	٦.٢٤٨	٢	١٢.٤٩٧	Between Groups	المنصب الوظيفي
		١٥.٨٧٨	١٢٠	١٩٠٥.٣٣٨	Within Groups	
			١٢٢	١٩١٧.٨٣٥	Total	
٠.٠٧٨	٣.١٦٦	٤٨.٩٠٧	١	٤٨.٩٠٧	Between Groups	هل اتبعت دورة في إدارة الأزمات؟
		١٥.٤٤٦	١٢١	١٨٦٨.٩٢٧	Within Groups	
			١٢٢	١٩١٧.٨٣٥	Total	
٠.٠٨٦	٢.٥٠٧	٣٨.٤٦٥	٢	٧٦.٩٣	Between Groups	هل اتبعت دورة في التسويق السياسي؟
		١٥.٣٤١	١٢٠	١٨٤٠.٩٠٥	Within Groups	
			١٢٢	١٩١٧.٨٣٥	Total	

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق رقم (٣٨) يلاحظ أنه لم توجد اختلافات ذات دلالة احصائية معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة

باختلاف مجموعات المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بمتغير "تأثير عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة

الأزمة السورية"

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: نقبل فرضية العدم القائلة: "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر عناصر مزيج التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية باختلاف المتغيرات الديموغرافية".

المبحث الرابع: تحليل آموس: Analysis of Moment Structures AMOS

لجأ الباحث إلى استخدام برنامج آموس للتحليل الإحصائي بهدف تحديد وتوضيح طبيعة النموذج الخاص بالبحث، حيث يعمل هذا البرنامج على تأكيد طبيعة العلاقات بين متغيرات النموذج بشكل دقيق وسهل، بهدف شرح ماهية تأثير عناصر مزيج التسويق السياسي التي استخدمتها وزارة الخارجية والمغتربين على إدارة الأزمة السورية في المراحل جميعها وفق مايلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعناصر مزيج التسويق السياسي (المنتج السياسي، التكلفة السياسية، التوزيع السياسي، الترويج السياسي) على إدارة الأزمة السورية (تفريغ الأزمة واحتوائها). يتفرع عن هذه الفرضية الأساس الفرضيات الفرعية التالية:

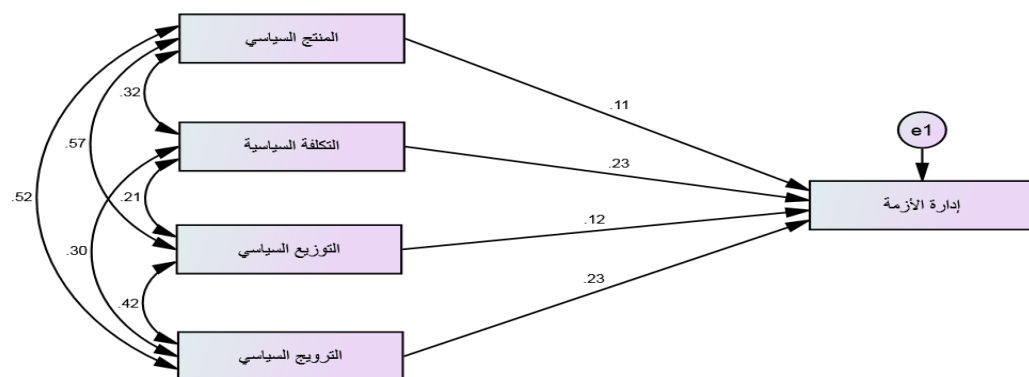
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للمنتج السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتكلفة السياسية على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتوزيع السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للترويج السياسي على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل الدراسة.

ويهدف اختبار الفروض الخاصة بالتأثيرات المباشرة، قام الباحث بوضع نموذج المعادلة البنائية المقترح وفق برنامج أموس كما في الشكل رقم (٥١) التالي:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج أموس للتحليل الإحصائي

الشكل رقم (٥١) التأثيرات المباشرة للتسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية

كما يوضح الجدول رقم (٣٩) مؤشرات الملائمة للنموذج المقترح كما تم توصيفه في الشكل السابق رقم

(٥١) باستخدام طريقة الأرجحية العظمى **Maximum Likelihood** وذلك من خلال برنامج تحليل العزوم

٢٤. AMOS.

جدول (٣٩) قيم مؤشرات الملائمة للنموذج المقترح في تحليل أموس

مؤشر الملائمة	قيمة المؤشر	القيمة الدالة على حسن الملائمة
مربع كاي (درجات الحرية، الدلالة)	٦.٤٣٣ (٠.٠٩٢/٣)	غير دالة
مربع كاي/درجات الحرية	٢.١٤٤	أقل من ٢
RMSEA	٠.٠٩٧	أقل من ٠.١٠
IFI	٠.٩٧٦	أكثر من ٠.٩٠
CFI	٠.٩٧٤	أكثر من ٠.٩٠

GFI	٠.٩٧٩	أكثر من ٠.٩٠
AGFI	٠.٩٠٦	أكثر من ٠.٩٠

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج آموس.

يتضح من الجدول رقم (٣٩) السابق ملائمة النموذج ملائمة مقبولة للبيانات على جميع مؤشرات الملائمة باستثناء مؤشر (مربع كاي/درجات الحرية) حيث تجاوزت قيمة هذا المؤشر، ويوضح الجدول رقم (٤٠) التالي القيم المعيارية ودلالة التأثير المباشر لاستراتيجيات التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية.

جدول (٤٠) القيم المعيارية ودلالة التأثير المباشر لاستراتيجيات التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية

التأثير المباشر		القيمة المعيارية	الدلالة	القرار
المنتج السياسي	<---	٠.١١٤	٠.٢٦٧	غير دال
التكلفة السياسية	<---	٠.٢٣٦	٠.٠٠٦	دال **
التوزيع السياسي	<---	٠.١٢٣	٠.١٨٩	غير دال
الترويج السياسي	<---	٠.٢٢٥	٠.٠١٢	دال *

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج آموس.

يتضح من الجدول السابق رقم (٤٠) أن قيمة التأثير المباشر للمنتج السياسي والتوزيع السياسي كانت غير دالة إحصائياً وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة الميدانية بأن تأثير المنتج السياسي والتوزيع السياسي أقل من تأثير التكلفة السياسية والترويج السياسي على إدارة الأزمة السورية.

كما يتبين أن قيمة التأثير المباشر للتكلفة السياسية والترويج السياسي كانت دالة إحصائياً بالاتجاه الموجب وهو ما لا يتفق مع الفرض الفرعي الثاني والرابع، وبذلك يمكننا القول بعدم تحقق هذين الفرضين، أي يوجد تأثير مباشر ودال إحصائياً للتكلفة السياسية والترويج السياسي على إدارة الأزمة السورية.

النتائج والتوصيات

المبحث الأول: النتائج Results

تظهر دراسة حالة وزارة الخارجية والمغتربين أهمية استخدام مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة التي تمر بها سورية والمتمثل في: المنتج السياسي، التكلفة السياسية، التوزيع السياسي، والترويج السياسي. فقد غيّرت الوزارة في سلتها الإنتاجية وكان أهم المنتجات التي قامت بتسويقها خلال الأزمة: مكافحة الإرهاب، والمصالحة الوطنية، وخطة الحل السياسي. أما في التكلفة السياسية والتي وجدنا في الإطار النظري أنها تشكل تكلفة الفرصة البديلة بالنسبة للوزارة، قامت الوزارة بتعديل رؤيتها للتكلفة السياسية لتتماشى مع تطورات الأزمة وبشكل خاص لناحية تغيير استراتيجيتها نحو الانفتاح شرقاً. كما عملت الوزارة في إطار التوزيع السياسي لإيصال منتجاتها ورسائلها السياسية إلى أوسع نطاق جغرافي ممكن عن طريق الاجتماعات والزيارات التي قامت بها الوزارة منذ بداية الأزمة عام ٢٠١١. أخيراً، قامت الوزارة ببناء حملتها الترويجية على ثلاثة عناصر أساسية هي: العلاقات العامة السياسية، والدعاية السياسية، والاتصال السياسي.

على الرغم من صعوبة الأزمة، شكلت العناصر السابقة جميعها مزيجاً تسويقياً ساهم في صياغة صورة ذهنية إيجابية للوزارة خلال الأزمة في أذهان جمهورها السياسي المستهدف، وقد ساعدتها هذه الاستراتيجية التسويقية في اكتساب دعم الجمهور السياسي السوري في السوق السياسية السورية واحترام الجمهور السياسي الأجنبي في الأسواق السياسية الدولية، على الرغم من التصدعات السياسية الكبيرة والهوة الواسعة في الرأي بين أفراد هذا الجمهور، ويمكن تلخيص النتائج وفق ما يلي:

أولاً. النتائج المبينة على الدراسة الوصفية لعينة البحث:

يمكن استعراض النتائج والاستنتاجات المتعلقة بالدراسة الوصفية لأفراد عينة البحث وفق ما يلي:

١. هناك إدراك لأهمية دور المرأة في العمل السياسي والدبلوماسي في المؤسسة محل البحث، كان ذلك نتيجة لتداعيات الأزمة لناحية التحاق الرجال لصالح أداء الخدمة العسكرية، فأصبح تمكين دور المرأة في الوزارة أداة أساسية في عملية صياغة استراتيجية مزيج التسويق السياسي والمشاركة في عملية إدارة الأزمة.
٢. لوحظ أن أغلب عينة البحث هم من الفئات العمرية العالية، حيث أن أغلبهم من الفئة العمرية التي تزيد أعمارهم عن ٤١ سنة، وهذا يدل على أن تداعيات الأزمة التي تمر بها البلاد كان لها تأثيرها السلبي لناحية تزايد كهولة الوزارة حيث اعتادت الوزارة قبل الأزمة على إطلاق مسابقة لتعيين عاملين في السلكين الإداري والدبلوماسي بمعدل مرة كل ٣-٤ سنوات، إلا أنها لم تطلق سوى مسابقة واحدة لكل من السلكين منذ بدأت الأزمة عام ٢٠١١ وحتى تاريخ إعداد البحث نظراً للظروف والتطورات المرتبطة بالأزمة.
٣. أغلب العاملين في الوزارة من حملة الشهادات الجامعية، في حين أنه من الملاحظ والملفت أن نسبة مهمة من العاملين في الوزارة هم من حملة الشهادات العليا؛ وهو أمر يحسب للجهاز الإداري في المؤسسة محل البحث لناحية أنها نسبة جيدة مقارنة مع المؤسسات الحكومية التي تعاني من تسرب مهم في الكفاءات الإدارية، وهو ما يعكس اهتمام الوزارة بتمكين الكوادر العلمية.
٤. رغم أن النسبة الغالبة من عناصر عينة البحث لديهم خبرة وظيفية تتجاوز العشر سنوات، إلا أن هذا لا يلغي دور العناصر الجديدة ممن خبرتهم لم تتجاوز العشر سنوات، فقد كان للخبرة الوظيفية دور مهم في صياغة استراتيجية مزيج التسويق السياسي خلال إدارة الأزمة والعمل بها وتنفيذها بممارسة العمل اليومي الروتيني التقليدي والعمل غير التقليدي لناحية خصوصية الأزمة والعمل في ظروف تتسم بعدم اليقين.
٥. توزع أفراد عينة البحث لناحية المنصب الوظيفي وفق توزيع متناسب وهو أمر طبيعي في المؤسسات كافة، ويعكس هذا التوزيع القدرة الكامنة لمثل هذه المؤسسات للمشاركة في صنع وصياغة قرارات مؤسساتية لناحية

الأخذ بآليات الاتصال المؤسسية وأدلة الهياكل التنظيمية خاصة في ظل جهود الوزارة للسعي نحو تطبيق مؤسساتي لمشروع الإصلاح الإداري.

٦. هناك تراجع في تأهيل وتدريب العاملين من أفراد العينة على مفاهيم إدارة الأزمات، والتسويق السياسي؛ وهو يعكس تداعيات الأزمة لناحية انخفاض الإنفاق على بند التدريب والتأهيل في إعداد الموازنات المالية للوزارة محل البحث بسبب تغير أولويات الإنفاق وإعادة توجيهها في ظل تداعيات سعر الصرف وأولويات العمل المؤسساتي هذا من جانب، ومن جانب آخر ورغم جهود المعهد الدبلوماسي التابع للوزارة، إلا أنه لم يبدأ عمله بشكل حقيقي حتى عام ٢٠١٦ من خلال عقد دورات تدريبية تخصصية، حيث ركز المعهد في دوراته بشكل لافت على مفاهيم إدارة الأزمات، إلا أن التركيز على مفاهيم متعلقة بالتسويق السياسي كان قليلاً نسبياً نظراً لحدثة هذا العلم وحدثاته المعهد نفسه.

٧. غالبية أفراد عينة البحث ممن يشغلون مناصب في الإدارة العليا كانوا من فئة الذكور، وهذا يشير إلى أنه على الرغم من غلبة الإناث بشكل عام على عينة البحث لكن بقي الاعتماد بشكل أساسي على الذكور في صناعة القرارات التي تتم من قبل المناصب العليا؛ ولكن تحمل هذه القضية في طياتها بذور لتمكين العنصر الأنثوي في صناعة القرارات والاعتماد عليها في المرحلة المقبلة.

٨. تظهر نتائج توزيع الشهادات وفقاً للمستويات والمناصب الإدارية تمكيناً للكفاءات العلمية في المناصب العليا، حيث لوحظ أن غالبية أفراد عينة البحث ممن يشغلون مناصب في الإدارة العليا يحملون شهادات دراسة عليا.

٩. هناك توجه يتزايد لدى موظفي المستوى الأول في المناصب الوظيفية لناحية إدراك أهمية اتباع دورات تدريبية في إدارة الأزمات، وهو ما يؤكد على جهود المعهد الدبلوماسي في الترويج لمثل هذا المفهوم، ولكن على مسار مواز لم يُلاحظ مثل هذا الإدراك لناحية تبني مفهوم التسويق السياسي كأسلوب إدارة في سياق العمل الدبلوماسي والإداري لوزارة الخارجية والمغتربين.

١٠. على الرغم من توفر معظم العبارات المكونة للاستبانة، لكن أظهرت النتائج أن الوزارة لا تعتمد بشكل كبير في تطوير أفكارها وخدماتها على التغذية الراجعة من العاملين لديها، وهذا كان نتيجة تزايد حالة عدم اليقين المتعلقة بالأزمة التي تعيشها البلاد، والتي سببت تزايد الحاجة لمواجهة الظروف الاستثنائية بقرارات استثنائية.

١١. كانت جميع محاور الدراسة (التسويق السياسي باستراتيجياته الأربع، وإدارة الأزمة السورية) متوفرة، وهناك إجماع أكثر من الإجماع المتوفر لعبارات الاستبانة، وهذا يدل على أن التوافق على المستوى الشمولي كان أكثر وأوضح من الخلافات التي ظهرت على مستوى العبارات بين أفراد عينة البحث.

ثانياً. النتائج المبينة على اختبار فرضيات البحث:

١. كان هناك تأثير ذو دلالة احصائية لاستراتيجية المنتج السياسي (المتمثل بحالة وزارة الخارجية والمغتربين في مكافحة الارهاب والمصالحات الوطنية وخطة الحل السياسي) على إدارة الأزمة السورية، وهو يدل على معنوية بلورة فهم واضح للإشكالية التي سببت الأزمة التي تعيشها البلاد، في حين أن دراسة (Henneberg, ٢٠٠٤)، التي جرى استعراضها سابقاً، وعلى الرغم من أنها أشارت إلى ضرورة الابتعاد عن النظرة الضيقة للتسويق السياسي لصالح رسم خريطة بحثية جديدة توسع أفق استخدامات التسويق السياسي في عمل المؤسسات المختلفة إلا أنها لم تقدم تلك الخريطة وفق إطار مؤسساتي يخرج بشكل منتج يمكن البناء عليه؛ وهو ما حاول البحث بلورته من خلال الإضاءة على بعض المنتجات السياسية الجديدة التي قدمتها الوزارة خلال إدارتها للأزمة.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتكلفة التسويقية السياسية على إدارة الأزمة السورية في المؤسسة محل البحث، فعلى الرغم من أنه لم يتم رصد أبحاث تتحدث بشكل واضح وصريح عن مفهوم التكلفة السياسية، حيث أن بُعد التكلفة السياسية لا يتعلق بسياق كمي مرتبط بالسعر والتمويل، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن الحالة التي تناولها البحث لناحية التكلفة التسويقية السياسية تعود إلى رؤية الوزارة الخاصة، حيث دأبت الوزارة منذ عام ٢٠٠٦ وبعد التداعيات السياسية الدولية نتيجة التدخل الأجنبي في المنطقة إلى محاولة التوجه غرباً حتى عام ٢٠١١ تاريخ اندلاع الأزمة السورية، إلا أنها وجدت خلال الأشهر الأولى من اندلاع الأزمة أن تكلفة ذلك التوجه كانت مرتفعة

للمغاية واختارت خفض التكلفة السياسية من خلال تغيير محاور سياستها نحو التوجه شرقاً، فالأرباح والمكاسب التي تم تحقيقها من استراتيجية التوجه شرقاً لناحية الحفاظ على مؤسسات الدولة وسيادتها ووحدة أراضيها تجاوزت بكثير الخسائر التي أضرت بتلك المفاهيم نتيجة التوجه غرباً.

٣. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتوزيع السياسي التي تتبعها وزارة الخارجية والمغتربين في إدارة الأزمة السورية، وهذا يدل على أهمية ومعنوية الاجتماعات واللقاءات الثنائية والثلاثية والمتعددة في إطار إدارة الأزمة وتوسيع التواصل مع الجمهور المستهدف وإيصال المنتجات السياسية للوزارة إلى جمهورها المستهدف خلال الأزمة.

٤. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للترويج السياسي في إدارة الأزمة السورية، ففي حين أن دراسة (عياد، ٢٠١٢)، (الجار الله، ٢٠١٠)، (القحطاني، ٢٠١٠)، (Khanj, et al, ٢٠١٢) أشارت جميعها إلى دور العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في معالجة الأزمات من خلال التواصل على المستويين الإعلامي والإنساني وأكدت ضرورة وجود دعم كامل من إدارة المؤسسة لاتباع هاتين الاستراتيجيتين في معالجة الأزمة، وهو ما يتفق مع حالة وزارة الخارجية لمعالجة الأزمات بشكل عام، وهو ما قامت به وزارة الخارجية والمغتربين من خلال اتباع استراتيجية العلاقات العامة السياسية واستراتيجية الاتصال السياسي والدعاية السياسية من خلال خطابها السياسي الموجه إلى الجمهور السياسي السوري والدولي، بما يؤسس لمحاولة تطوير وتمكين التواصل مع الجمهور وتحقيق التكامل في عملية التسويق السياسي بأخذ ردود أفعال هذين الجمهورين عند صناعة القرارات السياسية اللاحقة.

٥. يوجد تأثير للتسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية، ففي حين أشارت دراسة (Jabar, et al, ٢٠١٧) إلى أثر أدوات التسويق السياسي على مستوى التواصل مع الناخب الإيراني في تغيير أدائه، فإنه على الرغم من اختلاف السياق لناحية خصوصية الأزمة السورية إلا أن البحث يتفق معها في ضرورة صياغة واعتماد خطط تسويقية سياسية تسهم بإيصال رسائل سياسية بأسلوب فعال لإدارة الأزمة السورية.

٦. في إطار استخدام عناصر مزيج التسويق السياسي مجتمعة لإدارة الأزمة السورية، وُجد أن التأثير كان معنوياً للتكلفة التسويقية والترويج السياسي، ولا تقتصر آثار هذين العنصرين على المدى القصير كما هو الحال في

المنتج والتوزيع السياسي، لذلك كان تأثيرهما معنوياً لناعية أن تداعيات الأزمة لم تقتصر على المدى القصير وتطلب معالجتها استخدام أدوات تسويق سياسية ذات تركيز على المدى الطويل.

٧. لا توجد اختلافات بين آراء عينة البحث ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بإدارة الأزمة السورية باختلاف المتغيرات الديموغرافية، وهو يدل على اتفاق أفراد عينة البحث على الرغم من اختلاف توجهاتهم وخصوصيتهم لناعية كيفية وأسلوب إدارة الأزمة السورية في وزارة الخارجية والمغتربين.

٨. لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بأثر التسويق السياسي على إدارة الأزمة السورية باختلاف المتغيرات الديموغرافية، وهو يدل على وجهة نظر وزارة الخارجية والمغتربين لناعية الاتفاق حول استخدام عناصر مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمة السورية.

ثالثاً. النتائج المبينة على تحليل مضمون الخطاب السياسي:

١. حرص خطاب وزارة الخارجية والمغتربين على استخدام لغة دبلوماسية مصاغة بأسلوب متغير يتناسب مع آمال الجمهور السوري من جهة وتوقعات الجمهور السياسي الأجنبي من جهة أخرى، دون نسيان إضافة صياغة جاذبة على مضمون الخطاب لجذب انتباه الجمهور المستهدف في قاعة الأمم المتحدة والجمهور السوري المستهدف في السوق السياسية السورية.

٢. رغم استخدام الخطاب لغة عاطفية في مواقع عديدة منه، إلا أن تلك اللغة العاطفية لم تفقده الموضوعية والرصانة، خاصةً تلك الجمل التي تحدثت عن خطورة الإرهاب، والأثر السلبي للعقوبات الاقتصادية الأحادية القسرية، وأثر التدخل الأجنبي في الشؤون الداخلية السورية، وقد ساعدت هذه اللغة العاطفية على استمالة واكتساب تعاطف معظم الجمهور السياسي المستهدف في سورية، وتعاطف جزء كبير من الجمهور السياسي الدبلوماسي في السوق السياسية الدولية.

٣. نظراً لضيق الوقت المحدد للخطاب على منبر الأمم المتحدة وهو محدد بـ ١٥ دقيقة فقط، قامت الوزارة بصياغة خطابها بشكل مكثف قادر على إحداث التأثير المطلوب في الوقت القصير المتاح، حيث اعتمد الخطاب على

أسلوب التورية والصيغ المجازية التي تتيح إخفاء أشياء وإظهار أخرى، واعتمد أحياناً على فكرة الغموض البتاء بعدم التطرق إلى أفكار أرادت الوزارة إبقائها غامضة أو غير واضحة في أذهان جمهورها المستهدف.

٤. لجأ الخطاب السياسي للوزارة إلى استخدام الجمل الفعلية المعبرة عن الإرادة، والجمل الاسمية المستخدمة للسرد والتوصيف بتناسب بلاغي له قدرته على التأثير في ذهنية الجمهور المستهدف، وساهمت تلك الصياغات والأسلوب اللغوي المعقد في إضفاء جمالية وجاذبية على الخطاب مقارنةً مع الخطابات السياسية الأخرى التي فقدت جاذبيتها وحافظت على بساطتها.

٥. واكب الخطاب التطورات الميدانية والعسكرية والأمنية والسياسية في الأزمة السورية، بحيث عكس وجهة نظر الحكومة المحدثة عن تطورات الأزمة السورية في جميع مراحلها وتفاصيلها، وظهر صانع الخطاب ملماً بتلك التفاصيل، لا بل امتلك الرد والموقف الجاهز حول بعض التطورات العاجلة مثل خطط الحل السياسي التي كانت تطرحها جهات خارجية قبل اجتماعات الأمم المتحدة بشيء بسيط.

٦. وافق الخطاب بين قدرته على استثمار وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي للوصول إلى الجمهور المستهدف، وبين متطلبات اللغة الموضوعية المبنية على الحقائق والعقائد والمبادئ.

٧. لا يمكن إغفال أثر الشكل على صياغة انطباعات إيجابية في أذهان الجمهور المستهدف، فقد كان حضور الوزير بنفسه في الدورة العادية للجمعية العامة للأمم المتحدة، وما عرف عنه كشخصية دبلوماسية أصيلة في وزارة الخارجية والمغتربين السورية، وإلقاءه الخطاب بنفسه في تلك التظاهرة الدبلوماسية دوراً مهماً في رسم صورة ذهنية إيجابية عن وزارة الخارجية والمغتربين بشكل خاص، وعن قوة المؤسسات في الجمهورية العربية السورية بشكل عام.

المبحث الثاني: التوصيات Recommendations

١. طالما أن عنصري التكلفة السياسية والترويج السياسي من عناصر مزيج التسويق السياسي اللذين لعبا دوراً مهماً في إدارة الأزمة السورية، وكان لهما تأثير معنوي في إدارتها، فمن الأجدر للوزارة أن تعمل على تعزيز هذين العنصرين ضمن عناصر مزيج التسويق السياسي التي تستخدمها الوزارة، الأول من خلال تعميم فكرة "تكلفة الفرصة البديلة" في عملية صناعة القرارات السياسية المختلفة التي تتخذها الوزارة، والثاني من خلال تعزيز دعائم عنصر الترويج السياسي وهي الدعاية السياسية، والاتصالات السياسية، وتوسيع شبكة العلاقات السياسية الدولية كلما كان الأمر متاحاً للوزارة.

٢. توسيع خريطة الأبحاث في مجال التسويق السياسي، فلا بد لوزارة الخارجية والمغتربين أن تستمر في تبني مفهومها الواسع للتسويق السياسي وليس الاقتصار على المفاهيم الضيقة التي تحدّ أفق عملية التسويق السياسي، ويكون ذلك من خلال ابتكار المزيد من المنتجات السياسية ومأسسة منظومة لمتابعة تطوير هذه المنتجات عن طريق استراتيجيات التسويق المتعلقة بالتكلفة والتوزيع والترويج لناحية البناء على ما تم تأسيسه خاصة في مرحلة ما بعد الأزمة.

٣. تنويع المنتجات السياسية: رغم أن الوزارة حاولت تنويع سلة منتجاتها السياسية بأسلوب مبتكر، إلا أن المهم لم يكن في تنويع سلة منتجاتها بقدر ما هو في زيادة قيمتها السياسية في السوق السياسية أمام الخصوم والمنافسين، من خلال تقديم معلومات مكثفة ومختصرة تساعد الجمهور السياسي على صناعة قراره بكفاءة وفاعلية.

٤. التعامل مع استراتيجيات السقف الزجاجي، فرغم أهمية تمكين المرأة في العمل المؤسسي الدبلوماسي، إلا أنه ينبغي للوزارة عبر إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع المعهد الدبلوماسي استدراك النقص في الكوادر ووضع خطة

لاستقطاب الكفاءات والمهارات الإدارية والعلمية في إطار تمكين السلك الدبلوماسي والإداري، وتأهيلهما بأساليب غير تقليدية تتماشى مع متطلبات مرحلة ما بعد الأزمة.

٥. مؤسسة منظومة شاملة لإدارة المواهب في الوزارة، فمن خلال ما تم ملاحظته في النتائج، لابد للإدارة المعنية بالتمتية الإدارية والموارد البشرية أن تقوم بتأسيس منظومة معلومات لإدارة هذه المواهب عن طريق أرشفة وإنشاء قواعد بيانات متخصصة واستثمارها باتجاه الاستفادة من الكوادر الفعالة في المؤسسة محل البحث.

٦. استكمال تمكين مشروع الإصلاح الإداري، فلا بد لوزارة الخارجية والمغتربين وعبر المعهد الدبلوماسي بالتنسيق مع المؤسسات العلمية الأخرى أن تضع خارطة طريق تمهد لاستكمال إعادة هيكلة الوزارة وتطوير أداء الوظيفة العامة ضمنها بما يحقق المعايير المؤسسية للعمل الدبلوماسي، وعلى مسار موازي استكمال تمكين وتدريب العاملين بما يؤهلهم لشغل الوظائف التي تم تطويرها، من خلال دمج المفاهيم الخاصة بالتسويق السياسي لاستخدامها بشكل مهني.

٧. رغم أن أحد الانتقادات الموجهة للتسويق السياسي هو الإضرار بالعملية الديمقراطية من خلال تحويل الجمهور السياسي إلى مستهلكين سياسيين، إلا أن التسويق السياسي بالمقابل يحول المؤسسات واللاعبين السياسيين إلى علامات سياسية تزداد قيمتها بمقدار ما تساهم في عملية تعليم المستهلك السياسي، من خلال تزويده بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبدون تكلفة، أي أن استخدام التسويق السياسي يوفر الوقت والجهد أمام المستهلك السياسي لمساعدته في صنع قراره بالدعم أو بالتصويت في الانتخابات، أي أن استراتيجية التسويق السياسي تزيد من قيمة العلامات السياسية من خلال المعرفة.

٨. يركز التسويق السياسي في أحيان كثيرة على الشكل أكثر من المضمون، وهو ما ينبغي للوزارة التركيز عليه أكثر عند تحديد وصناعة منتجاتها السياسية، وبشكل يساهم في تشكيل رأي عام متماسك ومتناسق، يساعد المؤسسة السياسية على حشد الدعم المناسب لمنتجاتها ورسائلها السياسية.

٩. تعزيز منظومة الاتصال السياسي، فلا بد من تحويل عملية الاتصال السياسي من الشكل التقليدي إلى نظام مغلق يأخذ باعتباره التغذية الراجعة من الجمهور السياسي داخل المؤسسة السياسية وخارجها، عن طريق وسائل التواصل الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي) ومأسسة وحدات تنظيمية ضمن الوزارة لإدارة مثل هذه المنظومة، وبشكل يسمح بتحديث المنتجات السياسية ورسائل عملية الاتصال بشكل مستمر بما يتجاوب مع التغيرات التي تفرضها الأزمة وتداعياتها المتواصلة.

١٠. تعزيز علاقة الوزارة بمراكز الأبحاث المتخصصة Think Tank ذات الصلة، فصياغة القرار السياسي غالباً ما يستند إلى منظومة بحثية تأخذ بالاعتبار معطيات الواقع الميداني، بما يمأسس فكرة التكلفة السياسية التي قامت الوزارة بتبنيها مع بداية الأزمة، ويحول صناعة القرار السياسي إلى عملية متكاملة تأخذ باعتبارها المدخلات الفكرية وعملية المعالجة وطبيعة المخرجات والتغذية الراجعة لتجويد القرار السياسي ضمن سلسلة اتخاذ القرار.

١١. تطوير فاعلية أدوات التوزيع السياسي، فغالباً ما تعلق العملية السياسية في زوايا الاجتماعات والزيارات دون أن يكون هناك فرصة لابتكار تكتيكات تساهم في كسب المفاوضات التي تجري أثناء تلك الاجتماعات، مع ضرورة تعزيز نظام الاتصال المعلوماتي بين مركز صنع القرار والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات الثنائية والمتعددة في إطار اعتماد نظام التوزيع المتوازن Focal Point Distribution System بحيث تصل الفكرة المناسبة في التوقيت المناسب والمكان المناسب مؤسسياً.

١٢. تمكين أدوات الخطاب بين الشكل والمضمون، فلا بد للوزارة وعبر المعنيين فيها بشؤون العلاقات العامة من تطوير منظومة لتعزيز المكاسب السياسية التي يستهدفها الخطاب السياسي عن طريق التركيز على الشكل دون إغفال المضمون، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تصميم منصات لتداول الخطاب والأفكار التي يحملها على المستويين المحلي والدولي، وهنا يجب الانتباه إلى أن التصميم لا يكون بالشكل التقليدي، فلا بد للخطاب أن يخلق جدلاً يعطي قيمة مضافة للأفكار التي تريد الوزارة تسويقها.

١٣. لا يجب التفكير خارج الصندوق كما يروج له بشكل دائم، وإنما يجب العمل وبشكل واضح لمأسسة الأفكار داخل الصندوق، وهو ما يعطي الحيز للاستفادة القصوى من نقاط القوة والفرص المتوفرة في البيئتين الداخلية والخارجية للوزارة.

١٤. أن تشجع الوزارة إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية في إطار توسيع مفهوم استراتيجية التسويق السياسي المطبق أصلاً في الوزارة، وذلك بهدف تمكين كوادر الوزارة من استخدام تقنيات وأدوات التسويق السياسي في تحسين جودة منتجاتها السياسية، وتوصيلها إلى جمهورها المستهدف بكفاءة وفاعلية.

على الرغم من قلة الدراسات التي تبحث في دور استراتيجيات مزيج التسويق السياسي في إدارة الأزمات السياسية على وجه الخصوص، إلا أن الدراسة التي تم إعدادها وتطويرها توصلت إلى أهمية استراتيجية المنتج السياسي واستراتيجية التكلفة السياسية واستراتيجية التوزيع السياسي واستراتيجية الترويج السياسي التي استخدمتها وزارة الخارجية المغتربين وفق مزيج مدروس لإدارة الأزمة السورية.

حيث تشكل عناصر وأدوات التسويق السياسي نقطة محورية في إدارة الأزمات بشكل عام، وفي إدارة الأزمات السياسية بشكل خاص، فعندما يتعلق الأمر بالأزمة السياسية يزداد التعقيد والغموض وضغط الوقت، وتلعب أدوات التسويق السياسي على وجه الخصوص دوراً مهماً في توضيح حالة عدم اليقين وتجويد عملية صناعة القرار وتوفير المعلومات الصحيحة خلال تطورات الأزمة، حيث يساعد التسويق السياسي في تمكين الحلول الموجودة وترتيب أولويات لابتكار حلول قد تكون غير واضحة نظراً للضغط والمفاجأة الذين يترافقان مع الأزمات السياسية.

على الرغم من المراحل التي أنجزتها الدراسة، والنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، ما تزال هناك حاجة ملحة لمزيد من الدراسات والبحوث التسويقية التي تستهدف تعزيز صورة المؤسسة السياسية الموجهة

بالسوق بشكل كامل، بما يؤسس لبناء قراراتها وتحديد أهدافها بما ينسجم مع حاجات ورغبات جمهورها المستهدف في إدارة الأزمات السياسية.

قائمة المراجع

١. قائمة المراجع العربية:

القرآن الكريم، سورة طه، الآية ١١٤.

البزاز، حسن. (٢٠٠١). *إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

الجار الله، ماجد بن عبد الله بن سليمان. (٢٠١٠). جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة

ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير، جامعة الإمام

محمد بن سعود الإسلامية ٢٠١٠).

الجراد، خلف محمد. (٢٠١٨). *سورية في مواجهة الحرب الكونية: حقائق ووثائق*. تأليف مجموعة من الباحثين

العرب، إشراف نجاح العطار. دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب.

الجمال، محمد راسم. وعياد، خيرت معوض. (٢٠٠٥). *التسويق السياسي والإعلام: الإصلاح السياسي في مصر*.

الدار المصرية اللبنانية، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

الحوامدة، نضال صالح. (٢٠٠٣). إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة (المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية). مجلة جامعة دمشق، ١٩ (١)، ١٥٩-١٩٥.

السلامة، يوسف. (٢٠١٩). إدارة الأزمة. الطبعة الأولى. دمشق: دار النشر غير واضحة.

السعيد، السيد. (٢٠٠٦). استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة. القاهرة: دار العلوم للنشر.

الصميدعي، محمود جاسم محمد. (٢٠٠٠). التسويق السياسي: الأسس والاستراتيجيات. عمان: دار زهران للطباعة.

الصميدعي، محمود جاسم محمد. (٢٠١٢). مدخل التسويق المتقدم. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩). إدارة الأزمات والكوارث. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر.

العنزي، عبد ربه عبد القادر. (٢٠١٦). نظرية التسويق السياسي: المفاهيم والدلالات في المجال السياسي. غزة:

فلسطين، جامعة الأزهر. استرجع بتاريخ ٢٩ آذار ٢٠١٨ - [https://www.ecssr.ae/wp-](https://www.ecssr.ae/wp-content/uploads/PDF/Rua_Strategia/Rua-Issue-١٢/rua١٢_٥٠.pdf)

[content/uploads/PDF/Rua_Strategia/Rua-Issue-١٢/rua١٢_٥٠.pdf](https://www.ecssr.ae/wp-content/uploads/PDF/Rua_Strategia/Rua-Issue-١٢/rua١٢_٥٠.pdf)

القحطاني، سحبي محمد. (٢٠٠٣). دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية

على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض

.(٢٠٠٣)

المشاقبة، بسام عبد الرحمن. (٢٠١٤). مناهج البحث الإعلامي وتحليل الخطاب. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الناجي، فهد علي. (٢٠١٢). أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على

الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،

.(٢٠١٢)

إبراهيم، محمد محمد. (٢٠٠٩). *التسويق السياسي*. المنوفية: القاهرة. الدار الجامعية.

أبو عامود، محمد سعد. (٢٠٠٨). *التسويق السياسي وإدارة الحملات الانتخابية*. منشأة المعارف.

أبو قحف، عبد السلام. (٢٠٠٤). *التسويق السياسي: فن البيع-التفاوض*. دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.

إدريس، محمد السعيد. (٢٠٠٣). *مصر وإيران: تحديات ما بعد ١١ سبتمبر ٢٠٠١*. القاهرة: مركز الدراسات

السياسية والاستراتيجية بالأهرام.

بغورة، الزواوي. (٢٠٠٠). *مفهوم الخطاب في فلسفة ميشيل فوكو*. القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة.

بوشحيط، مراد بن عيسى. (٢٠١٦). *صناعة صورة الرئيس الأمريكي: مقارنة في مفهوم التسويق السياسي*

واستراتيجياته. جامعة الجزائر. المركز الديمقراطي العربي، الدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية،

استرجعت بتاريخ ٢٣ تشرين الأول ٢٠١٦.

تهامي، محمد. (٢٠١٩). *الموسوعة السياسية: مفهوم التسويق السياسي*. استرجعت بتاريخ ٥ كانون الثاني ٢٠١٩

من الموقع الالكتروني:

<https://political-encyclopedia.org/dictionary/مفهوم%٢٠التسويق%٢٠السياسي>

جارنم، ديفيد. (٢٠٠١). *دراسات في النزاعات الدولية وإدارة الأزمة*. دبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث

الاستراتيجية.

جمعة، حامد. (٢٠١٧). *التسويق السياسي*. عمان: دار الإعصار العلمي.

خشة، أحسن. (٢٠١٤). رؤية نقدية حول تطبيقات التسويق السياسي. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية. المجلد: ٢٠١٤. العدد: ٤. ٣١ كانون الأول ٢٠١٤ ص-ص: ٣٣-٥٤. ٢٢ صفحة. الجزائر.

ديوب، أيمن والمصطفى، سامر. (٢٠١٧). الاتصال التسويقي. الجمهورية العربية السورية. وزارة التعليم العالي: الجامعة الافتراضية السورية.

شدود، ماجد محمد. (١٩٩٩). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة. دمشق: الأوائل للنشر.

شرودر، هـ. ش.، كنتريك، ج. م.، وديفيد، د. (١٩٨٣). التسويق السياسي. ترجمة علي مقلد. منشورات عويدات. بيروت: لبنان.

عاشور، هيا. (٢٠١٦). الديناميكا السياسية وإدارة الأزمات الدولية: الإدارة الأمريكية لأزمة الملف النووي الإيراني نموذجاً. القدس: دار الجندي للنشر والتوزيع.

عامر، عادل. (١٦ آذار ٢٠١٢). التسويق السياسي. دنيا الوطن. استرجعت بتاريخ ١٤ تشرين الثاني ٢٠١٦ من

الموقع الإلكتروني: <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/٢٠١٢/٠٣/١٦/٢٥٤٣٧١.html>

عبد العزيز، سامي. (٢٠١٣). من الصابونة... إلى الرئيس... التسويق الاجتماعي والسياسي. مصر: دار نهضة

مصر.

عراي، ضياء سليمان. (٢٠١٩). التسويق السياسي ودوره في المشاركة السياسية في مصر (رسالة ماجستير إشراف

أيمن عبد العزيز، جامعة دمشق).

عياد، خيرت. (٢٠١٢). معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩ (٢)، ١٤٩-١٧٥.

٢. قائمة المراجع الأجنبية:

Akhmetshin, E. Ilyina, I. Kulibanova, V. & Teor, T. (٢٠١٩). *Employee engagement: management facilitates the recovery from crisis situation*. IEEE. ٥٠ – ٥٥.

Alexander, D. (٢٠١٣). Definition of catastrophe. In K.B. Penuel, M. Statler & R. Hagen (Eds.), *Encyclopedia of Crisis Management* (pp. ٩٩-١٠١). Thousand Oaks: Sage Publications

Ansell, C., A. Boin, & A. Keller. (٢٠١٠). Managing transboundary crises: identifying building blocks of an effective response system. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, ١٨ (٤), ٢٠٥-٢١٧.

Anyanwu, A., Anuforo, R. & Odigbo, B.E. (٢٠١٥). Political marketing as a tool for checkmating negative political views, political violence and promoting peaceful governance in Nigeria. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. III (١), ١-٢١.

Arndt, J. (١٩٨٥). On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors and puzzle solving. *Journal of Marketing*, ٤٩(٣), ١١-٢٣.

Avery, E., Lariscy, R. & Hocke, T. (۲۰۱۰). A quantitative review of crisis communication research in public relation from ۱۹۹۱ to ۲۰۰۹. *Public Relations Review*, ۳۶, ۱۹۰–۱۹۲.

Axford, B. & Huggins, R. (۲۰۰۲). Political marketing and the aestheticization of politics: modern politics and postmodern trends. In N.J. O'Shaughnessy & S.C. Henneberg (eds.). *The idea of Political Marketing*. Westport, CT: Praeger.

Bagozzi, R.P. (۱۹۷۵). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, ۳۹, ۳۲–۹.

Baines, P.R., Brennan, R. & Egan, J. (۲۰۰۳). "Market" classification and political campaigning: some strategic implications. *Journal of Political Marketing*, ۲ (۲), ۴۷–۶۶.

Baines, P. & Egan, J. (۲۰۰۱). Marketing and political campaigning: mutually exclusive or exclusively mutual?. *Qualitative Market Research*, ۴ (۱), ۲۴–۳۴.

Baines, P., Fill, C. & Page, K. (۲۰۱۱). *Marketing*. Oxford: Oxford University Press.

Baines, P.R., Harris, P. & Lewis, B.R. (۲۰۰۲). The political marketing planning process: improving image and message in strategic target areas. *Marketing Intelligence & Planning*, ۲۰(۱), ۶–۱۴.

Bannon, D.P. (۲۰۰۵). Relationship marketing and the political process. *Journal of Political Marketing*, ۴ (۲), ۸۵–۱۰۲.

Baranizini, D. Wood, M. Krausmann, E. & Wijk, L. (۲۰۱۸). Capacity building measures for chemical accident prevention and preparedness: benchmark of EU

neighbourhood countries. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, ۳۱, ۷۷۰-۷۸۰.

Baubion, C. (۲۰۱۳). OECD risk management: strategic crisis management. *part of the OECD High-Level Risk Forum* (۲۰۱۱). Retrieved ۴ march ۲۰۱۷, from: file:///G:/Strategic-Crisis-Management-paper-July-۲۰۱۳.pdf

Boin, A., Duin, M. & Heyse, L. (۲۰۰۸). Toxic fear: the management of uncertainty in the wake of the Amsterdam Air Crash. In A. Boin (Ed.) *Crisis management* (pp. ۱۸۷-۲۰۹). London: Sage Publication Ltd.

Boin, A., Hart, P. & S. Kuipers. (۲۰۱۸). The crisis approach. In H. Rodrigues, W. Donner, & J.E. Trainor. *Handbook of disaster research*, ۲nd ed (pp. ۲۳-۳۸). New York: Springer.

Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (۲۰۰۵). *The politics of crisis management: public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

Boin, A., & Hart, P. (۲۰۱۲). Aligning executive action in times of adversity: the politics of crisis coordination. In M. Lodge & K. Wegrich (Eds.), *Executive politics in times of crisis* (pp. ۱۷۹-۱۹۶). London: Palgrave Macmillan.

Boin, A., Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (۲۰۰۵). *The politics of crisis management public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Boin, A., Kofman-Bos, C. & Overdijk, W. (۲۰۰۸). Crisis simulations: exploring tomorrow's vulnerabilities and threats. In A. Boin (Ed.), *Crisis Management* (pp. ۱۰۹-۱۲۲). London: Sage Publication Ltd.
- Boin, A., Kuipers, S. & Jongh, T., (۲۰۱۹). A Political assassination and a crisis of legitimacy: the murder of Pim Fortuyn. In P. Lægreid and L. H. Rykkja (Eds.), *Societal security and crisis management, new security challenges* (pp. ۲۴۷-۲۶۴). Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Boin, A., McConnell, A. & Hart, P. (Eds.), (۲۰۰۸). *Governing after crisis: the politics of investigation, accountability and learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brecher, M. (۲۰۰۸). State behaviour in international crisis: a model. In A. Boin (ed.), *Crisis Management* (pp. ۸۲-۱۰۸). London: Sage Publication Ltd.
- Brenkert, G.G. (۲۰۰۲). Ethical challenges of social marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, ۲۱(۱), ۱۴-۲۵.
- Blockmanns, S. Wessel, R. (۲۰۰۹). The European Union and Crisis Management: Will the Lisbon Treaty Make the EU more Effective?. *Journal of Conflict and Security Law*, ۱-۴۴.
- Brunetta, F., Capo, F. & Vicentini, F. (۲۰۱۷). Institutional Approach to Strategic Management. In U. Hacioglu, H. Dincer, & N. Alayoglu (Eds.), *Global business*

strategies in crisis: strategic thinking and development (pp. ۳-۱۴). Switzerland: Springer International Publishing AG.

Burgin, M. (۲۰۱۷). Principles of General Ecology. *Proceedings* ۱(۱۴۸).

Butler, P. & Collins, N. (۱۹۹۹). A conceptual framework for political marketing. In B.I. Newman (eds.). *Handbook of Political Marketing* (PP. ۵۵-۷۲). Thousand Oaks, CA: Sage.

Canyon, D. (۲۰۱۳). Pre-crisis damage containment and leadership policy in health services. *Leadership in Health Services*, ۲۶(۴), ۲۸۳-۲۹۳.

Caterina, D. (۲۰۱۹). *Struggles for Hegemony in Italy's Crisis Management: A Case Study on the ۲۰۱۲ Labour Market Reform*. Germany: Springer International Publishing.

Cavaliere, P. (۲۰۱۳). Emergency medicine. In K.B. Penuel, M. Statler, & R. Hagen (Eds.), *Encyclopedia of Crisis Management* (pp. ۳۴۹-۳۵۳). Thousand Oaks: Sage Publications.

Ceyhun, G.C. (۲۰۱۷). Risk management practices in strategic management. In U. Hacioglu, H. Dincer, & N. Alayoglu (Eds.), *Global business strategies in crisis: strategic thinking and development* (pp. ۲۶۳-۲۷۱). Switzerland: Springer International Publishing AG.

Christensen, T., Lægreid, P. & Rykkja, L.H. (۲۰۱۶). Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy. *Public Administration Review*, ۷۶ (۶), ۸۸۷–۸۹۷.

Christensen, T., Lægreid, P. & Rykkja, L.H. (۲۰۱۹). Organizing for societal security and crisis management: governance capacity and legitimacy. In P. Lægreid, & L.H. Rykkja (Eds.), *Societal security and crisis management: governance capacity and legitimacy* (pp. ۱–۲۳). Switzerland: Springer Publishing International.

Ciobanu, M. & Mazilu, M. (۲۰۱۱). Environmental crisis management through risk management. *Recent Researches in Tourism and Economic Development*, ۵۳۷–۵۴۱.

Cleden, D. (۲۰۰۹). *Managing project uncertainty*. Abingdon: Ashgate Publishing Group.

Clutterbuck, R. (۱۹۹۳). *International crisis and conflict*. New York: ST. MARTIN'S PRESS.

Cooper, T. & Faseruk, A. (۲۰۱۱). Strategic risk, risk perception and risk behaviour: meta analysis. *J Financ Manag Anal* . ۲۴(۲), ۲۶۳–۲۷۱.

Cooper, D. & Schindler, P. (۲۰۱۴). *Business Research Methods*. ۱۲th (Ed). New York: McGraw–Hill.

Cwalina, W., Falkwski, A., & Newman, B.I. (۲۰۱۱). *Political marketing: theoretical and strategic foundations*. New York: Routledge.

Darling, R.J. & Young, S. (۲۰۱۸). Crisis leadership: a leader's new normal. In K.J. Engemann (Ed.), *The Routledge companion to risk, crisis and security in business* (pp. ۱۲۰-۱۴۳). New York: Routledge.

Dayton, B.W. (۲۰۰۹). Crisis Management. *Prepared for the International Encyclopedia of Peace Oxford University Press*. Retrieved ۱۵ September ۲۰۱۸ from: file:///G:/Crisis_Management_International_Encyclopedia_of_Peace.pdf

De Landtsheer, C., De Vries, P. & Vertessen. (۲۰۰۸). Political impression management: how metaphors, sound bites, appearance effectiveness and personality traits can win elections. *Journal of Political Marketing*, ۱(۳-۴), ۲۱۷-۲۳۸.

Department of Mines and Petroleum, (۲۰۱۳). *Accident and incident reporting*. ۳ed. Western Australia. P: ۹. Retrieved on ۱۵ March ۲۰۱۶, from: http://www.dmp.wa.gov.au/Documents/Safety/MSH_G_AccidentIncidentReporting.pdf

Devlin, E. (۲۰۰۷). *Crisis Management Planning and Execution*. New York: Auerbach Publications.

Dermody, J. & Scullion, R. (۲۰۰۱). Delusions of grandeur? marketing's contribution to "meaningful" western political consumption. *European Journal of Marketing*, ۳۵ (۹/۱۰), ۱۰۸۵-۱۰۹۸.

Downer, L. (۲۰۱۶). *Political branding strategies: campaigning and governing in Australian politics*. New York: Palgrave Macmillan.

Engemann, K. (۲۰۱۸). Developments in risk security. In K. Engemann (Ed.), *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business* (pp. ۳-۱۹). London: Routledge.

Fahajan, Y. Ibrahim, M. & Aljeesh, Y. (۲۰۱۸). Early signals detection of crisis in main governmental hospitals in Gaza Strip. University of Bakht Alruda: *Retried Quarterly Scientific Journal*. ۱(۲۶), ۵۵-۶۵.

Farrell, D.M. & Wortmann, M. (۱۹۸۷). Party strategies in the electoral market: political marketing in West Germany, Britain and Ireland. *European Journal of Political Research*, ۱۵, ۲۹۷-۳۱۸.

Farazmand, A. (۲۰۱۴). Crisis and emergency management: theory and practice. In A. Farazmand (Ed.), *Crisis and emergency management: theory and practice* (pp. ۱-۹). United States: CRC Press.

Farazmand, A. (۲۰۱۶). Hurricane Katrina as a global case of grand failure: lessons for future crisis and emergency management. In A. Farazmand (Ed.), *Global cases in best and worst practice in crisis and emergency management* (pp. ۱۷-۳۱). United States: CRC Press.

Field, A. (۲۰۱۸). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. ۵th Ed. Los Angeles: SAGE.

- fimreite, A.L., Lango, P., Lægreid, P. & Rykkja, L.H. (۲۰۱۳). After Oslo and Utøya: a shift in the balance between security and liberty in Norway. *Studies in Conflict and Terrorism*, ۳۶ (۱۰), ۸۳۰-۸۵۶.
- Ford, D. & Håkansson, H. (۲۰۰۶) .The idea of interaction. *The IMP Journal*, ۱(۱), ۴-۲۷.
- Freeman, R. (۲۰۱۰). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garayev, V. (۲۰۱۳). Definition of crisis. In K.B. Penuel, M. Statler & R. Hagen (Eds.), *Encyclopedia of crisis management* (pp. ۱۸۶-۱۸۷). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gordon, B.R., Lovett, M.J., Shachar, R., Arceneaux, K. Moorthy, S., Peress, M., Rao, A., Sen, S., Soberman, D. & Urminsky, O. (۲۰۱۲). Marketing and politics: models, behaviour, and policy implications. *Marketing Letters*, ۲۳(۲), ۳۹۱-۴۰۳.
- Griffin, A. (۲۰۱۴). *Crisis, issues and reputation management*. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Grinin, L. (۲۰۱۳). State and socio-political crises in the process of modernization. *Social evolution and History*, ۱۲ (۲), ۳۵-۷۶.
- Gronroos, C. (۱۹۹۰). The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the ۱۹۹۰s. *Management Decision*. ۲۲ (۱), pp.۷-۱۳.

Grossman, G.M. & Helpman, E. (۲۰۰۱). *Special Interest Politics*. London: Massachusetts Institute of Technology Press.

Gundel, S. (۲۰۰۵). Towards a new typology of crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, ۱۳ (۳), ۱۰۶-۱۱۵.

Hagar, C. (۲۰۱۲). Introduction. In R. Rikowski (Ed.) *Crisis information management* (pp. ۱-۷). United Kingdom: Chandos Publishing.

Harmes, A. (۲۰۱۶). Political marketing in post-conflict elections: the case of Iraq. *Journal of Political Marketing*.
<http://dx.doi.org/۱۰.۱۰۸۰/۱۵۳۷۷۸۵۷.۲۰۱۶.۱۱۹۳۸۳۴>

Harrop, M. (۱۹۹۰). Political marketing. *Parliamentary Affairs*, ۴۳, ۲۷۷-۲۹۲.

Hart, P., Rosenthal, U. & Kouzmin, A. (۲۰۰۸). Crisis decision making: the centralization thesis revisited. In A. Boin (ed.), *Crisis management* (pp. ۲۲۵-۲۴۹). London: Sage Publication Ltd.

Henneberg, S.C. (۲۰۰۲). The idea of political marketing. In S.C. Henneberg & N.J. O'Shaughnessy (Eds.), *The Idea of Political Marketing* (pp: ۹۳-۱۷۰). Westport, CT: Praeger.

Henneberg, S.C. (۲۰۰۴). Political marketing theory: hendiadyoin or oxymoron. University of Bath working paper ۲۰۰۴.۰۱. *Sage Publications*, ۱(۲), ۱۴۱-۱۵۷

Henneberg, S.C. (۲۰۰۸). An epistemological perspective on political marketing. *Journal of Political Marketing*, ۷ (۲), ۱۵۱-۱۸۲.

- Henneberg, S.C. & Ormrod, R.P. (۲۰۱۳). 'The triadic interaction model of political marketing exchange', *Marketing Theory*.
- Henneberg, S.C. & O'Shaughnessy, N.J. (۲۰۰۹). Political relationship marketing: some macro/micro thoughts. *Journal of Marketing Management*, ۲۵ (۱/۲), ۵-۲۹.
- Hosie, P. (۲۰۰۶). Human resource development: proactive preparation to manage crises. *Curtin University of Technology. Working Papers Series*. ۲.
- Houston, F. S. & Gassenheimer, J. B. (۱۹۹۵). A taxonomy for marketing: distinctions between exchange and non-exchange, and governance adaptations and need satisfying behaviors. *Der Markt*, ۳۴ (۱), ۷-۱۲.
- Henneberg, S.C., Scammell, M. & O'Shaughnessy, N.J. (۲۰۰۹). Political marketing management and theories of democracy. *Marketing theory*, ۹(۲), ۱۶۵-۱۸۸.
- Hufbauer, G., Schott, J., Ann Elliott, K. & Muir, J. (۲۰۱۱). EU, US v. Syrian Arab Republic. Case studies in Economic Sanctions and terrorism. Institute for International Economics.
- Hughes, A. (۲۰۱۸). *Market driven political advertising: social, digital and mobile marketing*. Switzerland: Palgrave.
- Hughes, A. & Dann, S. (۲۰۰۹). Political marketing and stakeholder engagement. *Marketing Theory*, ۹ (۲), ۲۴۳-۲۵۶.
- Hunt, S.D. (۱۹۸۳). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, ۴۷ (Fall), ۹-۱۷.

1. Lægreid, P. & Rykkja, L.H. (۲۰۱۹). Governance capacity and legitimacy revisited. In P. Lægreid & L.H. Rykkja (Eds.), *Societal security and crisis management governance capacity and legitimacy* (pp. ۳۴۳-۳۶۰). Switzerland: Springer International Publishing.
2. Ingenhoff, D., Buhmann, A., White, C., Zhang, T. & Kioussis, K. (۲۰۱۸): Reputation Spillover: Corporate Crises' Effects on Country Reputation. In: Journal of Communication Management, Vol. ۲۲(۱). doi:۱۰.۱۱۰۸/JCOM-۰۸-۲۰۱۷-۰۰۸۱
3. Jabar, S., Sadeghi, T. & Sinaee, V. (۲۰۱۷). The Effects of Political Marketing Tools on the behavior of Voters in Iran's ۱۱th Presidential Elections (Case Study: the Attitudes of Citizens of Mashhad City). International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science, ۶(۳), ۱۹۳-۱۹۸.
4. James, E. (۲۰۱۳). Emerging trends in crisis management. In K.B. Penuel, M. Statler & R. Hagen (Eds.), *Encyclopedia of Crisis Management* (pp. ۱۹۶-۱۹۹). Thousand Oaks: Sage Publications.
5. Joshi, P. (۲۰۱۹). *Research methodology- a practical and scientific approach*. In V. Bairgi & N.V. Munot (Eds.) London: CRC Press.
6. Kar, B. (۲۰۱۳). Emergency management. In K.B. Penuel, M. Statler & R. Hagen (Eds.), *Encyclopedia of Crisis Management* (pp. ۳۲۸-۳۳۱). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Karim, S. & Islam, M.N. (۲۰۱۶). Syrian Crisis: Geopolitics and Implications. *BIISS Journal*, ۳۷(۲), ۱۰۷-۱۳۲.
- Kettl, D.F. (۲۰۰۳). Contingent coordination: practical and theoretical puzzles for homeland security. *American Review of Public Administration*, ۳۳(۳), ۲۵۳-۲۷۷.
- Khang, H., Ki, E.J. & Ye, L. (۲۰۱۲). Social media research in advertising, communication, marketing, and public relations, ۱۹۹۷-۲۰۱۰. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, ۸۹(۲), ۲۷۹-۲۹۸.
- Klein, G. (۱۹۹۸). *Sources of power: how people make decisions*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Koehn, P. & Ngai, P.B. (۲۰۱۴). Managing refugee assistance crises in the twenty-first century the intercultural communication factor. In A. Farazmand (Ed.), *Crisis and emergency management: theory and practice* (pp. ۲۸۸-۳۱۶). United States: CRC Press.
- Kotler, P. (۱۹۷۵). Overview of political candidate marketing. *advances in Consumer Research*, ۲, ۷۶۱-۷۷۰.
- Kotler, P. (۱۹۹۹). *Marketing management: analysis, planing, implementation and control*. ۹th(ed). Prentice Hall College.
- Kotler, P. & Andreasen, A.R. (۱۹۹۱). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. ۴th Ed., Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.

Kotler, P., Armstrong, G. & Opresnik, M.O. (۲۰۱۸). *Principles of marketing*. London: Pearson. ۱۷^{ed}.

Kotler, P. & Levy, S. (۱۹۶۹). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, ۳۳, ۱۰-۱۵.

Kotler, P. & Kotler, N. (۱۹۹۹). Political marketing: generating effective candidates, campaigns, and causes. In B.I. Newman (ed.). *Handbook of Political Marketing*. (pp. ۳-۱۸). Thousand Oaks, California: Sage.

Kotler, P. & Kotler, K.L. (۲۰۱۶). *Marketing management*. London: Pearson Education Limited.

Kotzaivazoglou, I. & Zotos, Y. (۲۰۱۰). *The level of market orientation of political parties in Greece*. In J. Lees-Marshment, J. Stromback & C. Rudd (eds). *Gloa Political Marketing*. New York: Routledge.

Koushafard, S. (۲۰۱۳). Strategy in crisis management. *MPRA paper*, ۶۴۷۳۴, Retrieved March ۲۳, ۲۰۱۵ from <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/۶۴۷۳۴/>

Kuipers, S., & Welsh, N.H. (۲۰۱۷). Taxonomy of the crisis and disaster literature: themes and types in ۳۴ years of research. *Risk, Hazards, and Crisis in Public Policy*, ۱ (۴), ۲۷۲-۲۸۳.

Lægreid, P. & Rykkja, L.H. (۲۰۱۹). Preface and acknowledgements. In P. Lægreid, & L.H. Rykkja (Eds.), *Societal security and crisis management: governance*

capacity and legitimacy (pp. v–vii). Switzerland: Springer Publishing International.

Lees–Marshment, J. (۲۰۰۳). Political marketing: how to reach that pot of gold. *Journal of Political Marketing*, ۲(۱), ۱–۳۲.

Lees–Marshment, J. (۲۰۰۹). Global political marketing. In J. Lees–Marshment, J. Stromback & C. Rudd. (Eds.). London: Routledge.

Lees–Marshment, J. (۲۰۱۰). Global Political Marketing. In J. Lees–Marshment, J. Strömbäck & C. Rudd (Eds.), *Global Political Marketing* (pp. ۱–۱۵). New York: Routledge.

Lees–Marshment, J. (۲۰۱۸). Political marketing and management in the ۲۰۱۷ new zealand election. In J. Lees–Marshment (Ed.). Cham: Palgrave Macmillan.

Lees–Marshment, J., Stromback, J. & Rudd, C. (۲۰۱۲). Political party market orientation in a global perspective.

Li, C. White, L. (۲۰۰۶). *China's Deep Reform–Domestic politics in Transition*. In L. Dittmer & G. Liu (Eds.), Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.

Liu, B. Zhao, X. Li, Y. (۲۰۱۶). Review and prospect of studies on emergency management. International Conference on Sustainable Design, Engineering and Construction. *Procedia Engineering*, ۱۴۵. ۱۵۰۱–۱۵۰۸.

Lock, A. & Harris, P. (۱۹۹۶). Political marketing – vive la difference!. *European Journal of Marketing*, ۳۰ (۱۰/۱۱), ۱۴–۲۴.

Maddox, B. (٢٠١٤). *New world disorder: An interview with Henry Kissinger*. Prospect Magazine: London.

Mahmoud, A.B., Grigoriou, N., Reisel, W.D. & Hack-Polay, D. (٢٠١٩). Effects of Wartime Crisis Perceptions on the Effectiveness of Political Advertising: The Moderating Role of Political Involvement. ResearchGate online.
<https://www.Researchgate.net/publication/٣٣٣٣٨٤٩٢٧>

Maier, M., Tenscher, J. & Schuller, K. (٢٠٠٩). Political marketing in Germany. In J.L. Marshment, J. Stromback, & C. Rudd. (eds.). *Global Political Marketing*. New York: Routledge.

Mancini, P. & Swanson, D. (١٩٩٦) .Introduction. In P. Mancini & D. Swanson (eds.), *Politics, media and modern democracy*. Westport, CT: Praeger.

McNair, B. (٢٠١١). *An introduction to political communication*. Oxon: Routledge.

Mendonca, D. (٢٠١٣). Crisis simulations. In K.B. Penuel, M. Statler & R. Hgen (Eds.), *Encyclopedia of Crisis Management* (pp. ٢٠٠-٢٠٢). Thousand Oaks: Sage Publications.

Muhammad Suhail Nazar, A. (٢٠٠٩). *Scope of political marketing in the context of Pakistani political environment*. The Islamia University of Bahawalpur (٦٣١٠٠), Punjab, Pakistan.

Myrberg, G. (٢٠١٩). The ٢٠١٥ refugee crisis in Sweden: a coordination challenge. In P. Lægreid & L.H. Rykkja (eds.), *Societal security and crisis management: new*

- security challenges* (pp. ۱۵۱-۱۶۸). Switzerland: Springer International Publishing.
- Ndlovu, J., Nyakunu, E., & Heath, E.T. (۲۰۱۰). Branding a destination in a political crisis: re-learning, re-thinking and re-aligning strategies. *NJLC*, ۲(۲), ۱-۱۳.
- Newman, B.I. (۱۹۹۴). *The marketing of the president: political marketing as a campaign strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Newman, B.I. (Ed.). (۱۹۹۹). *Handbook of political marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage. P: xiii.
- Newman, B.I. & Perloff, R.M. (۲۰۰۴). Political marketing: theory, research, and applications. In L. L. Kaid. (ed.). *Handbook of Political Communication Research*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Niffenegger, P.B. (۱۹۸۸). Strategies for success from the political marketers. *Journal of Services Marketing*, ۲(۳), ۱۵-۲۱.
- Obisesan, O., Osarlemen, F. & Otoide, L. (۲۰۱۴). Political crisis and its impact on socio-economic development: the example of Ekiti State, Nigeria. Retrieved on March ۴, ۲۰۱۷ from:
https://www.researchgate.net/publication/۳۲۶۱۹۸۲۶۴_political_Crises_and_its_impact_on_socio_economic_development_the_example_of_Ekiti_state_Nigeria
- O’Cass, A. (۱۹۹۶). Political marketing and the marketing concept. *European Journal of Marketing*, ۳۰(۱۰/۱۱), ۴۵-۶۱.

- O'Cass, A. (۲۰۰۱). Political marketing: an investigation of the political marketing concept and political marketing orientation in Australian politics. *European Journal of Marketing*, ۳۵(۹/۱۰), ۱۰۰۳-۱۰۲۵.
- Ormrod, R. P. (۲۰۰۷). Political market orientation and its commercial cousin: close family or distant relatives?. *Journal of Political Marketing*, (۲/۳), ۶۹-۹۰.
- Ormrod, R. P., Henneberg, S. C. M., & O'Shaughnessy, N. J. (۲۰۱۳). *Political Marketing: Theory and Concepts*. London, United Kingdom: SAGE.
- O'Shaughnessy, N.J. (۲۰۰۲). The marketing of political marketing. In N.J. O'Shaughnessy & S.C. Henneberg (Eds.). *The idea of political marketing*. Westport, CT: Praeger.
- Ostrovskaya, V.N., Tyurina, Y.G., Konina, O.V., Przhedetskaya, N.V., Pupynina, E.G. & Natsubidze, A.S. (۲۰۱۷). Perspectives of elimination of "institutional gaps" in foreign economic activities of subjects of SME within the global crisis management. In E.G. Papkova (Ed.), *Overcoming uncertainty of institutional environment as a tool of global crisis management* (pp. ۲۱۳-۲۱۸). Switzerland: Springer International Publishing.
- Pandya, A. and Dohalkia, N. (۱۹۹۲). An institutional theory of exchange in marketing. *European Journal of Marketing*, ۲۶ (۱۲), ۱۹-۴۱.
- Panebianco, A. (۱۹۸۸). *Political parties' organization and power*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Paraskevas, A. (۲۰۱۳). Mitroff's five stages of crisis management. In K. Penuel, M. Statler and R. Hagen (Eds.), *Encyclopaedia of crisis management* (pp. ۶۲۸–۶۳۲). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pauchant, T.C., Mitroff, I.I. & Lagadec, P. (۱۹۹۱). Toward a systemic crisis management strategy: learning from the best examples in the US, Canada and France, *Industrial Crisis Quarterly*, ۵(۳), ۲۰۹–۲۳۲.
- Pearson, C.M. & Clair, J.A. (۲۰۰۸). Reframing crisis management. In A. Boin (Ed.), *Crisis management* (pp. ۱–۲۴). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Perloff, R.M. (۱۹۹۹). Elite, popular, and merchandised politics. In B.I. Newman (Ed.), *Handbook of Political Marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Popkova, E.G. (۲۰۱۷). Conclusions. In E.G. Popkova (Ed.), *Overcoming uncertainty of institutional environment as a tool of global crisis management* (pp. ix–x). Switzerland: Springer International Publishing.
- Popkova, E.G., Lysak, I.V., Titarenko, I.N., Golikov, V. & Mordvintsev, I.A. (۲۰۱۷). Philosophy of overcoming “institutional traps” and “black holes” within the global crisis management. In E.G. Popkova (Ed.), *Overcoming uncertainty of institutional environment as a tool of global crisis management* (pp. ۳۲۱–۳۲۵). Switzerland: Springer International Publishing.

Quarantelli, E.L. (٢٠٠٨). Disaster crisis management: a summary of research findings.

In A. Boin, (Ed.). *Crisis management* (pp. ٤٥-٥٦). London: Sage Publication Ltd.

Rega, P. (٢٠١٣). Hospital emergency room. In K.B. Penuel, M. Statler & R. Hagen (Eds.), *Encyclopedia of crisis management* (pp. ٤٧٦-٤٧٨). Thousand Oaks: Sage Publications.

Robinson, C. (٢٠١٨). Minor party campaign advertising: a market-oriented assessment.

In J. Lees-Marshment (ed.), *Political marketing and management in the ٢٠١٧ New Zealand Election* (pp. ٨٥-٩٨). Switzerland: Palgrave.

Rogers, E.M. (٢٠٠٤). Theoretical diversity in political communication. In L. L. Kaid. (ed.). *Handbook of Political Communication Research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Rosenthal, U., M.T. Charles, and P. 't Hart (Eds.). (١٩٨٩). *Coping with crises: the management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, IL: Charles Thomas.

Rusaw, A.C. & Rusaw, M.F. (٢٠٠٨). The role of HRD in integrated crisis management: a public sector approach. *Sage Journals*, ١٠(٣), ٣٨٠-٣٩٦.

Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (٢٠١٧). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, ١٢, Retrieved on April ١٨, ٢٠١٨ from:

https://www.researchgate.net/publication/٢٧٢٣٥٣٠٣١_SWOT_Analysis

Scammell, M. (١٩٩٥). *Designer Politics: How Elections Are Won*. Macmillan: Basingstoke.

Scammell, M. (١٩٩٩). Political marketing: lessons for political science. *Political Studies*, ٤٧, ٧١٨-٧٣٩.

Sekaran, U. & Bougie, R. (٢٠١٦). *Research methods for business- a skill-building approach*. ChiChester: John Wiley & Sons.

Sellnow, L.T. (٢٠١٣). Fink's crisis life cycle. In K.B. Penuel, M. Statler & R. Hagen (Eds.), *Encyclopedia of crisis management* (pp. ٤٠٨-٤٠٩). Thousand Oaks: Sage Publications.

Shama, A. (١٩٧٦). The marketing of political candidates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, ٤ (٤), ٧٦٤-٧٧.

Shaw, E.H. & Jones, D.G.B. (٢٠٠٥). A history of schools of marketing thoughts. *Marketing Theory*, ٥ (٣), ٢٣٩-٢٨١.

Sheth, J.N. (١٩٩٤). Preface. In B.I. Newman (Ed.). *The marketing of the President*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Simons, G. (٢٠٢٠). Policy and Political Marketing: Promoting Conflict as Policy. *Journal of Political Marketing*. DOI: ١٠.١٠.٨٠/١٥٣٧٧٨٥٧.٢٠٢٠.١٧٢٤٤٢٦

Skoog, L. (٢٠١٥). Political conflicts and the mechanisms behind the concept. Paper presented at the XXIV Nordic Conference on Local Government Research,

Gothenburg November ۲۶-۲۸, ۲۰۱۵. *School of Public Administration*, University of Gothenburg

Smart, C. & Vertinsky, L. (۲۰۰۸). Designs for crisis decision units. In A. Boin, (Ed.). *Crisis management* (pp. ۲۶۷-۲۸۵). London: Sage Publication Ltd.

Strömbäck, J. (۲۰۱۰). A framework for comparing political market-orientation. In J. Lees-Marshment, J. Strömbäck & C. Rudd (Eds.), *Global Political Marketing* (pp. ۱-۱۵). New York: Routledge.

Temple, M. (۲۰۱۰). Political marketing, party behaviour and political science. In J. Lees-Marshment, J. Strömbäck & C. Rudd (Eds.). *Global Political Marketing*. New York: Routledge.

The Official Guide of APA Style. (۲۰۱۹). Publication Manual of the American Psychological Association. ۷th(Ed.).

Thrassou, A., Vrontis, D. & McDonald, M.H.B. (۲۰۰۹). A marketing communications framework for small political parties in developed countries. *Marketing Intelligence & Planning*, ۲۷(۲), ۲۶۸-۲۹۲.

Trevino, M.B. (۲۰۱۳). Politics of blame. In K.B. Penuel, M. Statler & R. Hagen (Eds.), *Encyclopedia of crisis management* (pp. ۴۶-۴۸). Thousand Oaks: Sage Publications.

Uslu, T. (۲۰۱۷). Human side of strategic alliances, cooperation and manoeuvrings during recession and crisis. In U. Hacioglu, H. Dincer, & N. Alayoglu, (Eds.),

- Global business strategies in crisis strategic thinking and development* (pp. ۱۰۹–۱۲۵). Switzerland: Springer.
- Wang, W.T. & Belardo, S. (۲۰۰۹). The role of knowledge management in achieving effective crisis management: a case study. *Journal of Information Science*, ۳۵(۶), ۶۳۵–۶۵۹.
- Wigley, S., & Zhang, W. (۲۰۱۱). A study of PR practitioners' use of social media in crisis planning. *Public Relations Society of America*, ۵(۳),
- Wilkie, W.L. & Moore, E.S. (۲۰۰۳). Scholarly research in marketing: exploring the “eras” of thought development. *Journal of Public Policy & Marketing*, ۲۲, ۱۱۶–۱۲۶.
- Winther-Nielsen, S. (۲۰۱۱). *Politisk Marketing: Personer, Partier og Praxis*. Copenhagen: Karnov Group.
- Witcher, B. (۲۰۲۰). *Absolut essentials of strategic management*. London: Routledge.
- Wong, W. & Kwong, Y. (۲۰۱۷). Political Marketing in Macao: A Solution to the Legitimacy Gap for a Hybrid Regime?. *Asian Survey*, ۵۷(۴), ۷۶۴–۷۸۹.
- Wooten, L.P. & James, E.H. (۲۰۰۸). Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development. *Sage Journals*, ۱۰(۳), ۳۵۲–۳۷۹.
- Wortmann, M. (۱۹۸۹). *Political marketing: a modern party strategy*, PhD Dissertation, European University Institute, Florence.
- Wring, D. (۲۰۰۵). *The politics of marketing the labour party*. Houndsmill: Palgrave.

www.marketingpower.com/Community/ARC/pages/Additional/Definition/default.aspx, accessed ١٩ Sep ٢٠١٤.

- Zamoum, K. & Gope, T.S. (٢٠١٨). Crisis management: a historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In K. Holla, M. Titko & J. Ristvej (Eds.), *Crisis management-theory and practice* (pp. ٢٠٣-٢١٧). Retrieved January ١٥, ٢٠١٨, from <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.76198>
- Young, S. & Darling, R.J. (٢٠١٨). Crisis leadership: a leader's new normal. In K.J. Engemann (Ed.), *The Routledge companion to risk, crisis and security in business* (pp. ١٢٠-١٤٣). New York: Routledge.
- Yousaf, S. (٢٠١٥). Political Marketing in Pakistan: Exaggerated Promises, Delusive Claims, Marketable Development Projects and Change Advocacy. *Journal of Public Affairs*. www.wileyonlinelibrary.com
- Zhang, f., E.W. Welch, and Q. Miao. (٢٠١٨). Public Organization Adaptation to Extreme Events: Mediating Role of Risk Perception. *Journal of Public Administration Research and Theory*, ٢٨(٣), ٣٧١-٣٨٧.

الملاحق

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة الإحصائية

تسلسل	الاسم والصفة
١	الدكتور سامر مصطفى
٢	الدكتور تيسير زاهر
٣	الدكتور أحمد سكري

قائمة بالخطابات السياسية التي تم تحليلها في الجزء العملي من البحث

تسلسل	الخطاب	التاريخ
١	بيان السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة السادسة والستين للجمعية العامة للأمم المتحدة	٢٦ أيلول ٢٠١١
٢	بيان السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة السابعة والستين للجمعية العامة للأمم المتحدة	٢ تشرين الأول ٢٠١٢
٣	بيان السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة الثامنة والستين للجمعية العامة للأمم المتحدة	٣٠ أيلول ٢٠١٣
٤	بيان السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة التاسعة والستين للجمعية العامة للأمم المتحدة	٢٩ أيلول ٢٠١٤
٥	بيان السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة السبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة	٢ تشرين الثاني ٢٠١٥
٦	بيان السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة الحادية والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة	٢٤ أيلول ٢٠١٦
٧	كلمة السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة الثانية والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة	٢٣ أيلول ٢٠١٧
٨	بيان السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين	٢٩ أيلول

٢٠١٨	رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة الثالثة والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة	
٢٨ أيلول ٢٠١٩	بيان السيد وليد المعلم نائب رئيس مجلس الوزراء وزير الخارجية والمغتربين رئيس وفد الجمهورية العربية السورية أمام الدورة الرابعة والسبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة	٩