

مشروع بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان :

إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات
دراسة حالة : تجربة قناة أبو ظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق

تقديم الطالب : هشام حمزة

إشراف الدكتور : فارس كريم

2007

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

الإطار المنهجي للبحث

موضوع البحث وأهميته

مع التطور الهائل الذي تشهده البشرية على مختلف الأصعدة ، تبرز أهمية الإعلام كونه داعماً لتطور مختلف القطاعات . وما يعيننا هنا ، التغطية الإعلامية للأحداث الساخنة المتسارعة التي يشهدها العالم من دون توقف .

وتحتل القنوات التلفزيونية الإخبارية منزلة مهمة بين وسائل الإعلام في عصرنا هذا ، في ظل التطور الهائل في التقنيات التلفزيونية التي تسمح بنقل أي حدث وفي أي مكان من العالم مباشرة إلى المشاهد المتعطش لمعرفة ما يحيط به من حروب وأزمات تؤثر في حياته بكل الطرق والوسائل . من هنا تأتي أهمية القنوات التلفزيونية في إلقاء الضوء على الأحداث العالمية خاصة الساخنة منها والتي تؤثر في مصير دولٍ وشعوبٍ بأكملها .

وفي ظل التنافس الذي يشهده الإعلام ، وخاصة التنافس الشديد بين القنوات التلفزيونية والذي يظهر جلياً بشكل خاص في أوقات الحروب والأزمات ، تكون هذه الأزمات اختباراً صعباً وحقيقياً لقدرة هذه القنوات على تغطية مجرياتها وهو ما يفرز هذه القنوات ويضعها في المرتبة التي تستحقها من حيث قدرتها على مواكبة مثل هذه الأزمات ونقل أحداثها للمشاهدين .

ولعل أبرز الأزمات التي تشكل تحديات للتغطيات الإعلامية هي الحروب ، فالحروب تتطوي على جميع العوائق والعقبات التي تقف في سبيل التغطيات التلفزيونية الناجحة ، وفي مقدمة هذه العوائق تدني مستوى الأمن وربما انعدامه في المناطق المستهدفة بالتغطية ، ما يؤثر في سرعة الوصول إلى مناطق الأحداث ، وهذا يتطلب من إدارات التلفزيون الاستعداد الإداري المطلوب وفي ذلك تكمن أهمية هذا الموضوع .

مشكلة البحث

شهدت منطقة الشرق الأوسط عامة ، ومنطقة الخليج خاصة عدة حروب في السنوات الأخيرة أبرزها الحرب العراقية الإيرانية التي بدأت في أيلول /سبتمبر 1980 وانتهت في آب أغسطس 1988 ، وغزو العراق للكويت في 2 آب/ أغسطس عام 1990 وما تبعه من تدخل قوات التحالف الدولية بقيادة الولايات المتحدة لتحرير الكويت من القوات العراقية في 17 كانون الثاني /يناير من عام 1991، والحرب على حكومة طالبان في أفغانستان بقيادة الولايات المتحدة التي بدأت في 7 تشرين الأول / أكتوبر من عام 2001 ، والحرب الأمريكية لإطاحة الرئيس العراقي صدام حسين في 20 آذار / مارس لعام 2003، وأخيراً الحرب الإسرائيلية على لبنان

بقصد القضاء على قوة حزب الله في 12 تموز / يوليو 2006 وانتهت مع صدور قرار مجلس الأمن رقم 1701 في 15 آب / أغسطس عام 2006.

وكما شكلت هذه الحروب تحدياً لأمن المنطقة واستقرارها كانت تحدياً جدياً لوسائل الإعلام المختلفة وخاصة القنوات التلفزيونية ، وهنا نشير إلى الدور الذي قامت به القنوات التلفزيونية في تغطيتها للحرب العراقية الإيرانية التي دارت بين أيلول / سبتمبر 1980 و آب / أغسطس 1988 ، والذي كان محدوداً قياساً بتغطيتها للأحداث والأزمات الراهنة ، إذ لم تكن تلك القنوات ، وجميعها حكومي ، تتمتع بالتطور التقني السائد حالياً لأن بثها كان أرضياً لا يغطي إلا مناطق محدودة .

إلى جانب ذلك كانت التغطية التلفزيونية لتلك الحرب محدودة وانتقائية ، وعلى سبيل المثال كانت تلفزيونات الدول الخليجية تبث يومياً البيان العسكري العراقي الرسمي عن مجريات الحرب وأحداثها ، وتعتمده مصدرًا وحيداً لنقل تلك الأخبار . وقد برر القائلون على تلك القنوات ذلك بعدم قدرتها على الإحاطة بتفاصيل الحرب وكذلك بعدم إتاحة الحرية لها للقيام بواجبها على الصورة التي تريدها .

هذا الوضع تغير مع دخول القنوات التلفزيونية عصرًا متطوراً تقنياً مدعوماً بقدرات مالية كبيرة فاستفادت من : تقنية البث الفضائي المباشر عبر الأقمار الاصطناعية التي شهدت تطوراً هائلاً منذ بدايتها عام ألف وتسعمئة وخمسة وستين وحتى الآن ، ما أتاح لها فرصة الوصول إلى أماكن الأحداث ، فظهرت قنوات تلفزيونية جديدة استفادت من هذه التطورات¹ .

ومنذ ظهور قناة "سي إن إن" الأمريكية في عام 1980 على يد تيد تيرنر ، التي حركت النظام الإخباري التلفزيوني إلى أماكن الأحداث في مختلف أنحاء العالم ومن ضمن ذلك تغطيتها لأحداث غزو الكويت بدءاً من 2 آب / أغسطس 1990 ، ومعركة تحريرها من القوات العراقية التي بدأت في 17 كانون الثاني / يناير 1991 ، منذ ذلك الحين توسع نطاق التغطية التلفزيونية بما في ذلك تغطية الحروب في أماكن مختلفة من العالم ، ولكنها من جانب واحد . هذا الوضع كرس لقناة سي إن إن وضعاً جيداً في التغطية مقارنة بالقنوات العربية الحكومية وقتها ، خاصة من الناحية الفنية والقدرة على نقل الحدث مباشرة والتعامل مع الأزمات والظروف الصعبة المحيطة بالتغطيات التلفزيونية للمحطات الفضائية ، وهذا ما جعلها تتميز لعدم وجود منافس عربي بحجمها .

ظهور (سي إن إن) قاد أيضاً إلى دفع بعض الجهات العربية وغيرها إلى تبني نموذجها فظهرت قناة "بي بي سي" العربية في عام 1994 إلا أنه تم وقف هذه الخدمة عام 1996 بسبب خلافات

¹ د. ناصر العمر : البث المباشر ، حقائق وأرقام

حول السياسة التحريرية للخدمة مع الشريك التجاري السعودي وفي العام نفسه أطلقت الحكومة القطرية قناة الجزيرة ، ثم انطلقت قناة أبو ظبي في العام نفسه علما بأن قناة أبو ظبي في شكلها الحالي بدأت في 30 آب / يناير من عام 2000 ، وجاءت بعد ذلك قناة العربية وهي إحدى قنوات مركز تلفزيون الشرق الأوسط MBC. وقد بدأت البث في الثالث من آذار/ مارس 2003 ما أدى إلى وجود عربي تلفزيوني ساهم في تغطية بعض من أهم الأزمات المحيطة بالمنطقة العربية ، فكانت قناة الجزيرة حاضرة خلال تغطية الحرب الأمريكية على حكومة طالبان في أفغانستان ، كما كانت قناة أبو ظبي موجودة في تغطية الحرب الأمريكية على العراق .

ولم يكن وجود هذه القنوات وتطور بثها الاخباري مقتصرين على مد ساعات البث التلفزيوني وتوسيع نطاق البث ليشمل معظم مناطق الكرة الأرضية بل شمل هذا التطور ظهور أدوات ونظم إدارية جديدة للتغطية منها تأسيس مكاتب في مختلف العواصم والمدن المهمة وابتعاث مراسلين إلى المناطق الساخنة وتلك التي تشهد أحداثا مهمة على جميع الصعد .

كما عزز هذا الوجود الإعلامي استخدام أدوات تقنية متقدمة تساعد على إنجاز التغطيات التلفزيونية بأفضل صورة ، مثل الهاتف المرئي Video phone ، وحدات البث التلفزيوني المباشر المتحركة المجهزة لهذا الغرض (Satellite news gathering (SNG)، وبفضل هذه التقنيات الحديثة وغيرها تمكنت الفضائيات من نقل الحدث مباشرة عن طريق مراسلين ومصورين ميدانيين يعملون في مناطق الخطر لتوفير المادة الصحفية المطلوبة .

وكما أن لكل تطور ثمنا يتناسب وحجم هذا التطور فقد كان لزاما على هذه القنوات الإستعداد للقيام بهذا الواجب ، وإثبات قدرتها على المنافسة . وهذا ما دعا إدارات تلك القنوات إلى توفير كل ما يؤكد ضرورة إعادة النظر في وسائل الإدارة التقليدية والإستجابة لمتطلبات تغطية الأزمات خصوصا تغطية الحروب, فنظم تغطية الحروب تتطلب العمل بجد لتأمين فريق العمل .

وما حدث على الأرض ، أن القنوات التلفزيونية الإخبارية العربية خسرت عدداً من مراسليها ومصوريها خلال تغطية حربي أفغانستان والعراق ، كما فقد بعضها مكاتب المؤسسة المخصصة للتغطية في أوقات الحرب .

ولم تكن تلك الخسائر البشرية والمادية جراء التراشق والقصف المتبادل بين طرفي القتال فحسب ، بل كان هناك قصف لمكاتب القنوات التلفزيونية في أفغانستان والعراق ، وللصحفيين والمصورين أيضا ، وخير دليل على هذا ما تعرض له مكتب قناة الجزيرة في أفغانستان عندما قصفت القوات الامريكية مكتب القناة في كابول في نهاية عام 2001 وعادت هذه القوات وقصفت مكتب الجزيرة في بغداد في 8 نيسان / أبريل من عام 2003 ما أدى الى قتل مراسلها

الصحفي طارق أيوب . وفي اليوم نفسه ، تعرض مكتب قناة أبو ظبي في بغداد لقصف أمريكي ، كما تعرض صحفيون يعملون لجهات مختلفة في فندق فلسطين للقصف فأصيب عدد منهم .

" الحصيلة الجزئية للذين قتلوا منذ بداية حرب العراق في نيسان ، أبريل عام 2003 تشير الى قتل واحدٍ وثمانين إعلامياً ، خمسون منهم قتلوا على يد المسلحين في العراق بسبب وجود القوات الأمريكية في العراق " ² .

هذه الخسائر البشرية بين الصحفيين وضعت عبئاً إضافياً على إدارات الأخبار ليس فقط لحماية الصحفيين ولكن أيضاً لفهم طبيعة تغطية الحروب .

وفي ضوء ما جرى من تغطيات إعلامية للحرب على العراق ، فإن المقارنة الأولية بين ما قامت به القنوات العربية ، ومنها قناتا أبو ظبي والجزيرة من جهة ، والقنوات الغربية من جهة أخرى تكشف عن أن القنوات العربية تصدت لمهمة التغطية ، بفضل وجودها على أرض العراق العربية مستفيدة من عامل اللغة ومعرفة الفريق الإعلامي بعادات الشعب وطبيعة الأرض خلافاً للقنوات الغربية التي كان معظم فرقها الإعلامية ملحقين Embedded بالقوات الأمريكية والبريطانية .

هذا الوضع بقدر ما أدى إلى تميز التغطية الإعلامية العربية ، مثل هاجساً للصحفيين والمصورين وسائر أعضاء الفريق الميداني والعاملين في مكاتب الإنتاج والبيت في المراكز الرئيسية التابعة للقنوات العربية .

هذا من جانب ، ومن جانب آخر مثلت عمليات نشر الصحفيين والمصورين وأعضاء فريق الإنتاج داخل العراق وخارجه وإقليمياً ودولياً ومتابعة الأحداث من المركز الرئيس وإدارة المكاتب الخارجية من مراكز الاخبار ، مثلت تحدياً ضخماً وغير مسبوق للقنوات التلفزيونية .

لقد حققت هذه النقلة الواضحة للتغطية العربية للأزمات وجوداً إعلامياً عربياً في مناطق الأزمات ، وطرحت مجموعة تساؤلات عن كيفية الإستجابة لتحديات إدارة تغطية الأزمات خاصة الحروب .

من هذا المنطلق تم تحديد مشكلة هذا البحث التي يمكن تجسيدها في قياس مدى قدرة القنوات التلفزيونية الإخبارية العربية على إدارة الأخبار في أوقات الحروب والأزمات ، مع التركيز على تغطية قناة أبو ظبي للحرب في أفغانستان والعراق .

أهداف البحث

² تقرير معهد سلامة الصحفيين الدوليين ، بروكسل .

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، أهمها :
- توظيف نظم إدارة الأزمات في وسائل عمل المؤسسات الإعلامية وطرقه في تغطية الأزمات .
 - معرفة أطر عمل القنوات التلفزيونية الإخبارية في ظل الأزمات والحروب.
 - تفصيل جوانب العمل في مراكز وأقسام ووحدات الأخبار التلفزيونية وقت الحروب والأزمات ، خصوصاً من حيث إدارة التغطيات التلفزيونية الميدانية منها .
 - يهدف البحث أيضا إلى استكشاف المشكلات التي تعترض العمل الإعلامي ، خاصة عمل القنوات التلفزيونية الإخبارية خلال الحروب والأزمات .
 - تحديد الأخطار التي تهدد حياة العاملين في القنوات التلفزيونية خاصة ، المصورين والصحفيين الميدانيين ، وفي نطاق أشمل كل أعضاء الفريق .
 - ويحمل البحث هدفا أكاديميا ، هو إكمال متطلبات درجة الماجستير .
 - ويمثل البحث هدفاً شخصيا للباحث لمواصلة دراسته وبحثه وتقويمه لهذا الجانب الأكاديمي والتطبيقي .

تساؤلات البحث

تمت بلورة المشكلة البحثية من خلال محاولة الإجابة عن تساؤلات عامة ، أما تساؤلات تحليل المضمون فستأتي في سياق الإطار التطبيقي للبحث ، وفي ما يلي أهم التساؤلات التي تخدم موضوع البحث بشكل عام وهي :

- أ- كيف أدارت القنوات التلفزيونية الإخبارية العربية أقسام الأخبار ومراكزها ووحداتها في أوقات الأزمات والحروب ؟
- ب- كيف أدارت قناة أبو ظبي نظامها الإخباري في أثناء الحرب في أفغانستان والعراق ؟
- ت- ما مدى التزام القناة معايير سلامة فريق العمل خاصة الصحفيين والمصورين ؟
- ث- ما مدى الاستفادة من أعضاء فريق العمل كل حسب وظيفته وواجباته ؟
- ج- ما مدى نجاح إدارة الفرق العاملة في مركز القناة الرئيس أو إخفاقها في عملها ؟
- ح- ما مدى نجاح إدارة المكاتب والمراسلين الخارجيين أو إخفاقها ؟
- خ- ما هي كفاءة نظام الاتصال مع الفرق الميدانية ؟
- د- ما هي أهم المشكلات التي واجهتها قناة أبو ظبي في إدارة الأخبار خلال هذه المهمات ؟
- ذ- ما هي أوجه الحلول التي اتخذت ، لمواجهة العقبات التي تعترض مهمة التغطية التلفزيونية في مثل هذه المواقف ؟

ر - ما هي أوجه القوة والضعف التي ظهرت في عملية إدارة الأخبار خلال تغطية الحروب والأزمات ؟

منهج البحث

ينتمي هذا البحث إلى حقل الدراسات الوصفية التحليلية . ويقوم هذه المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر لتشخيص أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها ، واستخلاص النتائج لتعميمها . وتعتمد هذه الدراسة أيضا في مجملها على المنهج المقارن . أما عملية الإحصاء في هذا البحث فسوف تركز على التحليل الحسابي لورقة استبيان بغرض معرفة أوجه القوة والضعف في عمليات إدارة الأخبار في تغطية قناة أبو ظبي لحربي أفغانستان والعراق من خلال البيانات التي سيتم جمعها من الصحفيين أنفسهم الذين شاركوا في تغطية الحربي أو إحداهما من المركز الرئيس ومن ميدان العمليات . ثم سيشعر الباحث من خلال عملية الإحصاء في تفسير نتائجها وتقويمها .

وسائل جمع البيانات

سيعمل الباحث على جمع البيانات الخاصة بهذا الدراسة بجميع الوسائل المتاحة ابتداءً من الإطلاع العلمي المنظم ، إلى المقابلات مع المتخصصين واستخدام ورقة جمع بيانات لإكمال بعض جوانب الدراسة ثم باستخدام ورقة استبيان لقياس درجة قوة أو ضعف الوسائل الإدارية المستخدمة في تغطية الأزمات والحروب وعلى وجه الخصوص تغطية قناة أبو ظبي لحربي أفغانستان والعراق .

المديان الزماني والمكاني

- أ- يشمل البعد المكاني لهذا البحث أفغانستان والعراق وأبو ظبي بشكل رئيس وذلك لأن الباحث كان جزءاً من تغطية الحربيين محرراً ومراسلاً ، وفوق ذلك مديراً لمكتبي قناة أبو ظبي في كابول وبغداد في تلك الأوقات وملماً بجوانب من مشكلة البحث .
- ب- أما المدى الزماني للبحث فهو يغطي مدتين منفصلتين الأولى بين 7 تشرين الأول / أكتوبر من عام 2001 ونهاية العام نفسه وهي مدة التغطية المباشرة لحربي أفغانستان ، مع التطرق لبعض الأحداث اللاحقة التي أفرزها الغزو ومازال على الساحتين الأفغانية والدولية ، والثانية تبدأ من 20 نيسان / أبريل 2003 ، وهو بداية الحرب الأمريكية على العراق وما زالت مستمرة باستمرار الاحتلال الأمريكي . وقد اختار الباحث هاتين الفترتين لسببين رئيسيين هما : قيامه شخصياً بتغطية

أحداث الحربين من خلال مكتبي قناة أبوظبي في تلك الفترتين في بغداد وكابول وفق ما تقدم ، أما السبب الثاني هو أن بدايتي المدتين تمثلان مرحلة التغطية المباشرة للأحداث العسكرية .

تعريف المصطلحات

- أ- **تِلْفِزِيُون**: في التعريف اللغوي هو جهاز لاستقبال الصور والأصوات المذاعة بالأمواج الكهرومغناطيسية.. وفي التعريف الاجرائي يستخدم التعبير لتعريف نوع من أنواع وسائل الاتصال البصرية تقوم بإنتاج البرامج وبث المواد المصورة .
- ب- **قناة**: ، القناة التلفزيونية ، لغويا هي نطاق من الأطوال الموجية، يُبَثُّ الإرسال التلفزيوني من خلالها³ . إجرائيا يطلق لفظ القناة على أحد فروع التلفزيون .
- ت- **فضائية**: قناة تلفزيونية تبث برامجها عبر الأقمار الاصطناعية ويصل بثها إلى مجال أوسع من النطاق المحلي.
- ث- **أخبار**: أخبار جمع خبر وهو ما يُنْقَلُ ويُحَدَّثُ به قولاً أو كتابةً ، وهو أيضاً قولٌ يحتمل الصدق والكذب لذاته⁴ .
- ج- **أزمة**: الأزمّة لغويا : الضيق والشدة والقحط .: واجرائيا يقصد بها الباحث الضيق والشدة في مواقف مختلفة بما يشمل مواقف الحروب والضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية⁵ .

الفصل الأول :

³ "المحيط"

⁴ الوسيط

⁵ الوسيط

إدارة المؤسسات الإعلامية

المبحث الأول:

نظم الإدارة وتطبيقاتها

1- الإدارة :

الإدارة لغة هي مركز الرئاسة والتصرف⁶، وإدارة المؤسسة هي جهاز المؤسسة الذي يُسيّر أمورها ويُسرفُ على أعمالها وشؤونها⁷. ويقال: أدار العمل، وأدار الآلة: تولى تصريف الأمر فيهما.

وأدار التجارة: تعاطاها وتداولها من دون تأجيل⁸. وفي التنزيل العزيز: **إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُهَا بَيْنَكُمْ** .

والإدارة في المفهوم العملي هي عملية التخطيط وإتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، والمراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة، وذلك من خلال التوظيف والتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية.

ويمكن تعريف الإدارة أيضا بأنها عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال ، وقوى عاملة ، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من اجل استغلالها بفعالية لتحقيق الأهداف باقل تكلفة وبأكبر قدر ممكن من الإنتاج.....الخ)

أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج وهي: الإنسان ، والمال ، والسوق ، والمواد ، والادوات ، والوسائل ، والإدارة .

ويرى الخبراء⁹ أن العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فإن الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل.

وفي محاولات دؤوبة لتوضيح المسألة ، ووضع النقاط على الحروف ، وضع كبار علماء الإدارة، عدة تعاريف للإدارة ، تفيد مجتمعة في إلقاء الضوء على مختلف جوانب الإدارة لتتضح معالمها لكل من يعنيه الأمر ، من هؤلاء :

⁶ المحيط

⁷ الغني

⁸ الوسيط

⁹ غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة <http://www.ramallahcci.org/pages/dev/admin.html>

المهندس الأمريكي فريديريك تايلور¹⁰ الذي نشر تجاربه على شكل نظرية في كتابه المعروف "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م وهو واضع نظرية الإدارة العلمية ، وقد عرف تايلور الإدارة بأنها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل الطرق وأرخصها .

الفرنسي هنري فايول¹¹ (1841-1925) Henry Fayol، وهو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية وقد عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادتته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916م . هذا العالم الفرنسي يرى أن الإدارة تعني للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء على ذلك ، وينظم الأوامر ويصدرها ، وينسق و يراقب العمل والعاملين .

والإدارة في مفهوم شيلدون ، وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع و القيام بأعمال الرقابة النهائية على أعمال التنفيذ كافة .

ويصف وليم هوايت الإدارة بأنها فن ينحصر في توجيه عدد من الأشخاص وتنسيقهم ورقابتهم لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم .

والإدارة كذلك هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب و ذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع ، هكذا قال ليفنجستون .

وبعد مزج المفاهيم التي تضمنتها هذه التعاريف يمكن القول إن الإدارة نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني ويستخدم أسسا ومبادئ معينة جمعت في وظائف خمس هي :

التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، والتوجيه ، والرقابة .

الهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة أحسن استخدام وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل جميع الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري و تحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع .

وقد أسهب كثير من الخبراء المعاصرين في الحديث عن الإدارة وعلومها وفنونها من خلال تأليف عشرات بل مئات الكتب والدراسات ، ولعل أبرزها في هذا المجال كتاب الإدارة

¹⁰ الموسوعة الحرة ويكيبيديا ، <http://ar.wikipedia>

¹¹ المصدر نفسه

(المهام - المسؤوليات التطبيقات) لمؤلفه بيتر دراكر ، فهو القائل¹² إن الإدارة وهي أداة القيادة والتوجيه والقرار في المؤسسات الإجتماعية خاصة في منشآت الأعمال الحرة إنما هي وظيفة عامة تواجه المهام الأساسية ذاتها في كل بلد وفي كل مجتمع ، وعلى الإدارة إرشاد المؤسسة التي تديرها وعليها التفكير من خلال رسالة هذه المؤسسة وعليها أن تضع أهدافها وعليها تنظيم الموارد للنتائج التي تسهم فيها المؤسسة ، فالإدارة هي حقاً كما يقول جي بي سي منظم العمل ومسؤولة عن توجيه الرؤية والوارد إلى أعظم النتائج والإسهامات . وفي أثناء تأدية الإدارة هذه الوظائف الضرورية تواجه المشاكل نفسها في كل مكان .

فعلى الإدارة أن تنظم العمل لضمان الإنتاجية وعليها قيادة العمال إلى الإنتاجية والإنجاز وهي مسؤولة عن الأثر الاجتماعي لمؤسستها وهي قبل كل هذا مسؤولة عن التقدم بالنتائج سواء أكانت أداءً اقتصادياً أم تعليمياً أم رعايةً صحية التي توجد من أجلها كل مؤسسة .

وتعد الإدارة موضوعاً متعدد الأبعاد فهي أولاً نظام بحكم صفاتها ، وهي نظام حديث العهد ؛ فاللتظيمات الحديثة لم يتجاوز عمرها قرناً من الزمن ومعها نشأت الإدارة¹³ . إن الإدارة كيان منظم من المعرفة ، ومهام ، وأحد فروع المعرفة . ولكن الإدارة هي البشر أيضاً فكل انجاز للإدارة هو انجاز لمدير وكل إخفاق لها هو إخفاق لمدير ، إن البشر هم الذين يديرون وليست القوى أو العوامل الأخرى .

2- تاريخ الإدارة :

على الرغم من أن بعض الخبراء¹⁴ يعتقد أن الإدارة علم حديث لم يتجاوز عمره عشرات السنين ، يرى آخرون أن الإدارة من حيث ممارستها ومن حيث إنها ميدان فكر ودراسة لها تاريخ طويل ، وتمتد جذورها إلى منتهي عام مضت على أقل تقدير . ويمكن القول إن الإدارة اكتشفت قبل وجود أي شيء يمكن التحدث عنه كإدارة . ولم يعرف الإدارة الاقتصاديون البريطانيون العظام مثل آدم سميث (1723-1790) وديفيد ريكاردو (1772-1823) وجون ستيوارت ميل (1806-1873) ومناهضهم الذي تبعهم كارل ماركس (1818-1883) وكان الإقتصاد في نظرهم شيئاً غير شخصي وموضوعي .

وقد قام آخر عظماء الاقتصاديين الكلاسيكيين الإنجليز الفريد مارشال (1842-1924) بإضافة الإدارة إلى عناصر الإنتاج المتمثلة في الأرض والعمل ورأس المال ولكنه افتقر إلى الحماسة في قراره فقد كانت الإدارة من وجهة نظره عاملاً خارجياً أكثر منه محورياً .

¹² الإدارة ، المهام _ المسؤوليات _ التطبيقات / بيتر دراكر ، ترجمة : اللواء محمد عبد الكريم ، مراجعة أ.د. نادية الهادي .

الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 1996 صفحة 30

¹³ الإدارة ، المهام _ المسؤوليات _ التطبيقات / بيتر دراكر ، ترجمة : اللواء محمد عبد الكريم ، مراجعة أ.د. نادية الهادي .

الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 1996 صفحة 5

¹⁴ الإدارة ، المهام _ المسؤوليات _ التطبيقات / بيتر دراكر ، ترجمة : اللواء محمد عبد الكريم ، مراجعة أ.د. نادية الهادي .

الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 1996 صفحة 36-37

أما "جي بي ساي" (1767-1832) وهو أكثر الاقتصاديين عبقرية في فرنسا وأوروبا فقد كان أول اتباع آدم سميث وداعية لكتابه ثروة الأمم (THE WEALTH OF NATIONS) في فرنسا ، لكن أعماله كانت تدل على أن عناصر الانتاج ليست هي المحور المهم وإنما تنظيم العمل وهي كلمة جديدة وضعها "ساي" الذي يوجه الموارد من مجرد استثمارات قليلة الانتاج إلى استثمارات أكثر إنتاجاً وبالتالي يصنع الثروة وخلف "ساي" الإشتراكيون المثاليون دعاة التقاليد الفرنسية خاصة فرانسوا فورييه (1772-1837) وفي امريكا ايضا عُرِفَت الإدارة مبكراً بأنها مركزية . وبدأ الكساندر هاملتون (1757-1804) كتابه المشهور "تقرير عن الصناعات التحويلية" مع آدم سميث ولكنه أكد دور الإدارة البناء المنهجي الهادف . فقد رأى أن المحرك للإقتصاد والتنمية الإجتماعية يكمن في الإدارة أكثر مما يكمن في قوى الإقتصاد في المنظمة حاملة التقدم الإقتصادي .

وبعد حين أصبح روبرت أوين (1771-1858) رجلُ الصناعة الأسكتلندي أولَ مديرٍ بالفعل. ففي مصنعه الخاص بالنسيج قام أوين في العشرينيات من القرن التاسع عشرَ وما بعده بالتصدي لمشاكل الإنتاجية والدافع والعلاقة بين العامل والعمل وبين العامل والمشروع وبين العامل والإدارة باعتبارها مسائلَ مهمةً تخص الإدارة حتى يومنا هذا .

3- علم الإدارة :

هو أحد العلوم الإنسانية الحديثة، وقد اهتم بالطريقة المثلى للقيام بالأعمال في المؤسسات. ويمكن تعريفه بأنه: مجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالإستخدام الأنسب للموارد من قِبَل المؤسسات لتحقيق هدف المؤسسة بأقل وقت وجهد و كلفة ممكنة . وقد برع في هذا المجال كثير من العلماء أبرزهم: فريدريك تايلور، وهنري فايول ، وآدم سميث.¹⁵

4- مسيرة تطور الإدارة :

السلوك الإنساني داخل المنظمات له جذور تاريخية بعيدة، ففي الحضارة الفرعونية مثلاً، وجد أنه كان هناك اعتراف فيما بينهم بضرورة الاستماع إلى شكوى العاملين، ولا شك أن الاستماع وحده يكون في أحيان كثيرة علاجاً -ولو مؤقتاً - لبعض العاملين¹⁶ .

¹⁵ الموسوعة الحرة ، ويكيبيديا ، <http://ar.wikipedia.org/wiki>

¹⁶ مفكرة الإسلام ، الأربعاء 2007/2/7 مكة المكرمة <http://islammemo.cc/article1.aspx?id=32050>

واهتمت الحضارة الإسلامية بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتماماً بالغاً، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار وهذا ما يندرج حالياً تحت عنوان المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وشجعت على الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس ، كما أن مفاهيم الاتصال الجيدة كانت لها مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير .

وقد ظهر في القرن السادس عشرَ نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه وهو النموذج الميكافيللي، الذي وضع نظريته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، وقد أودع ميكافيللي نظريته هذه في كتابه الشهير "الأمير" والذي كان قد كتبه لإرضاء حاكم إحدى المدن الإيطالية، وشرح خلال هذا الكتاب كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفو، وكان مبدؤه الأساس هو "الغاية تبرر الوسيلة" بمعنى أن أي وسيلة يمكن استخدامها ولو كانت غير نبيلة أو مشروعة طالما أنها ستوصل في النهاية إلى هدف نبيل، وقد أوصى ميكافيللي في كتابه بضرورة استخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة، بجانب استخدام أساليب القهر والقسوة والشدة والردع لإحكام السيطرة على سلوك المرؤوسين، ولايمنع ذلك من استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون في ظلال نظام الردع الوارفة، والعجيب أن بعض هذه الأساليب مازالت موجودة في بعض المنظمات إلى يومنا هذا وخاصة السياسية منها.

وخلال العقود الأخيرة تحول المجتمع في جميع الدول المتقدمة إلى مجتمع مؤسسات وعهد بكل مهمة إجتماعية كبيرة اليوم إلى مؤسسات كبيرة تم تصميمها لتكون دائمة الوجود ذاتية الإدارة وأصبح أداء المجتمع الحديث يعتمد بشكل متزايد على أداء هذه المؤسسات .

5- الخبرات الإدارية :

علم الإدارة من العلوم الحديثة ، لكن مفهوم الإدارة غارق في القدم ، فهو يستند أساساً إلى سلطة الرؤساء على المرؤوسين . وكان النظام الإقطاعي منذ العصور القديمة يقوم على هذا الأساس ، وهذا ما ينطبق أيضا على أكثر المشاريع الصناعية التي أنشئت قبل القرن العشرين .فمالك العمل هو مديره ومدبره ، وهو صاحب الأمر والنهي في مشروعه¹⁷ .

¹⁷ تومي رشيد / جامعة تبسة ، 30 مارس، 2008

<http://toumi2007.jeeran.com/archive/2008/3/517926.html>

وكانت كل القرارات الإدارية وتنظيمات العمل تقوم على أساس الخبرة الشخصية والتجربة والحدس

وبعد أن أدرك الإنسان ضرورة العمل وأهمية تنسيق الجهود لبلوغ أهداف العمل المشترك برزت ضرورة وجود هيئة، في أي مشروع أو مؤسسة أو تنظيم، تتولى الإشراف على سير العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، وهو ما يعرف في هذا العصر بالإدارة .

وقد أدت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر إلى نمو حجم الاستثمارات الصناعية الفردية والشركات الصغيرة وإلى مضاعفة رأس المال الضروري لتمويلها، وفرض مكننة الصناعة وازدياد الطلب على الأموال إلى درجة لم يعد بوسع المصادر المالية للأفراد والأسر توفيرها فكان أن عمدت المؤسسات الصناعية إلى بيع أنصبة من مشروعاتها إلى الجمهور في صورة أسهم. إلا أنه في سياق التطور التاريخي للنظام الرأسمالي، ومع اتساع الملكية العامة للمؤسسات والمشاريع الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تحولت هذه المؤسسات من الملكية الفردية إلى ملكية جماعية يستحيل - عملياً - إدارتها من مالكيها، وصار التقليد المتبع هو إدارتها عن طريق مجلس إدارة ينتخبه أصحاب الأسهم.

وهكذا غدت الإدارة مهنة مستقلة، وصارت الحاجة ماسة إلى وجود مديرين متفرغين يسيرون العمل ويوجهونه، كما ظهرت الحاجة إلى وجود بنية هيكلية يعتمد عليها المديرين في عملهم الإداري. ويؤلف المديرين التنفيذيون والموظفون الكبار في المؤسسات الضخمة ما يعرف اليوم باسم «الإدارة العليا» ويليهم في المرتبة جماعة الموظفين والإداريين التنفيذيين التي تؤلف ما يمكن أن يطلق عليها مهمة تنفيذ سياسة الإدارة العليا وقراراتها وتوجيهاتها، ويأتي في المرتبة الثالثة فئة هي أقرب إلى الإنتاج الفعلي من سابقتها، وتضم المشرفين supervisors ، ورؤساء المشاغل foremen ورؤساء وحدات العمل ، ثم الذين يتولون الإشراف المباشر على سير العمل وتنفيذ جدول الأعمال اليومي المقرر.

ولما كانت الإدارة في المؤسسات الكبيرة تضم أفراداً كثيرين ومن مستويات مسؤولية مختلفة فقد وجب على المدير أن يثبت جدارته وكفايته في عمله، وكان ذلك من دواعي الاهتمام بالطرق العملية التي يمكن أن تبين مدى نجاح المدير أو إخفاقه. وقد تمخضت جهود كثير من المديرين المبدعين ورواد حركة الإدارة العلمية عن ولادة علم جديد هو علم إدارة الأعمال وتعود بدايات هذا العلم إلى أواخر القرن التاسع عشر.

ومع ضخامة الإنجازات العلمية والنفسية الاجتماعية والمعلوماتية التي حققتها مدارس الفكر الإداري من أجل تهيئة السبل لممارسة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على مستوى المشروع أو التنظيم، زادت الحاجة إلى إكتساب مزيد من الخبرات والمهارات الضرورية لقطاعات الأعمال المختلفة ، ويدخل في نطاق الخبرة الإدارية استخدام الحاسوب أو بعض الأجهزة المكتبية

الإلكترونية من أجل تحقيق أحسن النتائج في أقصر وقت، ولا سيما في مجال حساب التكلفة أو التخطيط أو إعداد جدول الإنتاج وتتبع نتائجه واستخدام وسائل النقل وغيرها. التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها مختلف مناحي الحياة ، ومنها تقنية المعلومات والاتصالات أدى إستخدامها الى تطوير أعمالنا و تحسين مستوى الأداء . ومن مظاهر هذا التطور دخول تقنية الإتصالات والمعلومات الحديثة في قطاعات العمل المختلفة ، وظهر ما تسمى الإدارة الإلكترونية و مكننة العمل الإداري .¹⁸

تقنية الإتصالات والمعلومات :

تمثل تقنية الإتصالات والمعلومات الركيزة الأساسية لإقتصاد المجتمع الحديث ، إقتصاد المعرفة ، وتقضي ظروف العصر الحالية المتسارعة مجهودًا أكبر في إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة وفي وقت أقصر و اقتناص الفرص من دون تردد . وتشير التجارب السابقة لكثير من الدول التي لها السبق في هذا المجال إلى أن الإستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة وتطبيقاتها وتبنيها واحدة من البنى الأساسية الرئيسة في جميع أعمال المؤسسات أدت إلى ظهور أساليب حديثة ومعايير متطورة لإدارة الأعمال بطرق مختلفة عن تلك الطرق التقليدية المتبعة ، وتطلب ذلك وجود قيادات إدارية واعية ذات نظرة شمولية قادرة على أخذ زمام المبادرة ومواكبة التطورات المختلفة في بيئة العمل التي تفرضها هذه التقنيات الرقمية ومواجهة تحدياتها ، ولعل هذا ما حدا بالدول الصناعية المتقدمة حتى النامية منها التي وعت أهمية التقنيات الحديثة في نمو الإقتصاد باستثمار مبالغ كبيرة في إنشاء البنى الأساسية الضرورية لتسهيل إستخدام التقنيات الرقمية وأهم هذه البنى هي الإتصالات مثل تقنيات الألياف الضوئية والشبكات الإلكترونية ، وزيادة على ذلك قامت هذه الدول بإنشاء أجهزة ومؤسسات متخصصة للإشراف على تنفيذ هذه المشاريع . ومع هذا الإيقاع المتسارع في التطور في مجال التقنيات الحديثة أخذت الفئات الثابتة والعادات المتأصلة القديمة في إدارة الأعمال تتهاوى أمام هذا الزحف التقني ، واضطر أصحابها أو المؤمنون بها إلى إدخال تغييرات جذرية فيها ، وما جهاز الحاسوب (PC) والشبكات الداخلية (LAN) إلا مثالان فرضا نفسيهما على الواقع وأصبحا لا غنى عنهما في إدارة أعمال المؤسسات والشركات التي تبحث عن جودة الإنتاجية والاداء الجيد في الإدارة وتوفير النفقات وهذه هي العناصر الإيجابية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي بيئة عمل .

¹⁸ الإدارة اليدوية ومكننة العمل / محمد الغساني ، استنادا الى المرجع :

د.عبدالرحمن توفيق ، الإدارة الإلكترونية - مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة 2003.

موقع : ديجيتال عمان

http://www.digitaloman.com/indexd9d1.html?issue=1&lang=ar&id=39_1

و أصبح من الضرورة بمكان الإهتمام باستخدام هذه التقنيات الحديثة التي ستساعد وتعمل على تحقيق الأهداف وضمان إستمرار هذه المؤسسات في أداء أعمال متميزة خاصة مع ازدياد المنافسة وزيادة وعي المستهلك والمواطن بأهمية الجودة في الإنتاج والسرعة في الإنجاز وكذلك وعي المؤسسات بقلّة الموارد المالية المتاحة وهذا ما يستدعي تغيير المفاهيم السائدة في إدارة أعمال المؤسسات ، وضمن الجهود الرامية الى تطوير الوسائل الإدارية لموكبة تطورات العصر المتسارعة على مختلف الصعد ظهرت وسائل وأساليب إدارية جديدة منها .

1- الإدارة الالكترونية :

الإدارة الالكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بوساطة التقنيات الرقمية الحديثة .

2- المكتب الالكتروني (مكتب من دون أوراق):

وهو المكان الذي تؤدي فيه الأعمال وتنفذ بوساطة ثلاثة عناصر رئيسة :

- جهاز الحاسوب
- الشبكة الداخلية
- شبكة الانترنت

ويدير هذه المواقع أو المكاتب فريق بشري مؤهل فنياً يتسم بالكفاءة العالية وسرعة الإنجاز والجودة في التنفيذ.

الأهداف المتوخاة من تطبيق الإدارة الإلكترونية :

- 1- استخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة التي من شأنها تطوير العمل الإداري وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر الكفؤ .
- 2 - القضاء على البيروقراطية و تعقيدات العمل اليومية .
- 3 - توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
- 4 - توفير التقنيات المتطورة في المؤسسات ذات العلاقة التي من شأنها تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار.
- 5 - تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة.
- 6 - تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة من شأنه تقديم خدمات أفضل ورفع مستوى الأداء .

فوائد الإدارة الإلكترونية :

- 1 - تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها ، وتسهيل الحصول عليها من خلال نشرها على الشبكة الداخلية وإمكان الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة.
 - 2 - المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف الدخول بسهولة إلى الشبكة الداخلية من أي مكان للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب بهما ، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود، ويمكن أن يكون من البيت والشارع والمطار .. الخ) .
 - 3 - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافيا .
 - 4- لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحتها وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.
 - 5- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين كذلك .
 - 6- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى(المحطة الواحدة) .
 - 7- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث (DRS) .
- وخلاصة القول ، إن الإستثمار في تقنية الاتصالات والمعلومات و إستخدامها عنصرٌ أساسي لضمان نجاح عمل المؤسسة وتطوره في عصرنا الحاضر ، إذ أصبحت مكنته العمل المكتبي من عوامل زيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء ورفع الكفاءة وحسن مراقبة سير المعاملات وتوفير النفقات في المؤسسات والشركات .
- وفي ظل هذه القفزات الحضارية ، أصبح التطوير الإداري عملية ملحة ، انبرى لها خبراء الإدارة واضعين وسائل وأساليب متنوعة على رأسها بل هي حجر الزاوية في هذه العملية ألا وهي إدارة التغيير وقيادته¹⁹ ، وهي تعني قيادة الجهد المخطط والمنظم طمعاً في تحقيق أهداف التغيير من خلال التوظيف الصحيح عملياً للموارد البشرية والإمكانات المادية والوسائل الفنية والتقنية المتوفرة في بيئة العمل. وقد أوضحت الاتجاهات العالمية الحديثة أهمية القيادة الإدارية للتغيير بأنها التوجه السائد لتطوير أسلوب ومفاهيم العمل الإداري التقليدي وتغييره في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة حتى تواكب مجتمع القرن الحادي والعشرين، والاستجابة بطريقة أفضل

¹⁹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية

<http://www.arado.org.eg/AradoTrainingDetails.asp?ID=12415&TCCatid=2147&TCType=P&TCYear=2008>

لمتطلبات العصر وتحديات العولمة واستثمار التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد في مختلف الأعمال . وهذا يعني أن إدارة التغيير هي في الأساس عملية قيادة بالدرجة الأولى، وهي قوة تُؤثّر في الموظفين وتحضهم على أن ينجزوا أهداف المؤسسة وأولوياتها، وبذل قصارى الجهود المستمرة لتطويرها.

وانطلاقاً من الفكرة القائلة إن المنظمات الانسانية تمر بدورات حياة تشبه تلك التي تمر بها الكائنات الحية، أو بعبارة أخرى، إمكان تعرض المنظمات الإنسانية لما تسمى ظاهرة دورات الحياة²⁰ ، إنطلاقاً من هذا المفهوم ، يتوقع أن تتعرض المنظمات لصعوبات و تحديات طبيعية تصاحب كل مرحلة من مراحل نموها أو مراحل دورة حياتها التنظيمية، أن تواجه مشاكل انتقالية ناتجة من التحرك نحو المراحل المتقدمة للنمو. و في هذه الأثناء ينبغي للمنظمات أن تتعلم كيفية مواجهة هذه المشكلات بنفسها وإلا أصيبت بأمراض تنظيمية غير اعتيادية تعوق نموها، وهي مشاكل يصعب حلها من دون الإستعانة بالخبرات المتخصصة المحترفة من خارج المنظمة، كما قد تتطلب تخصيص موارد إضافية للتغلب عليها.

و قد عبر Flamholtz 1990 عن هذه الظاهرة بقوله: إن المنظمات لا تبدأ إدراك ضرورة انتقالها من المراحل الأولى لبداياتها – وهي المراحل التي تعبر عن ريادة الأعمال Entrepreneurship – إلى مراحل أكثر تقدماً من النمو، إلا عند ظهور الأعراض الخاصة بآلام النمو التنظيمي Growing Pains . فعند ظهور هذه الأعراض تدرك المنظمة أنها قد وصلت بالفعل إلى مرحلة من التطور تتطلب مستوى أكثر تقدماً واحترافاً من القدرات الإدارية و التنظيمية التي اعتادت عليها، وذلك من أجل الحفاظ على استمرارية ما حققته من نجاح في المراحل السابقة. فالمنهج الإداري الذي يصلح لإدارة الشركات في مراحلها الأولى يصبح قيماً لها في المراحل المتقدمة للنمو. وبعبارة أدق، فإن الشركة تصبح أكبر من النظم الإدارية التي ساهمت في تحقيق نجاحها الأول ، وهذا ما يؤكد حقيقة التطور الإداري وأهميته لمواكبة تطورات كل عصر ومتطلباتها التي لا تتوقف عند حد ولا تثبت على حال ، وهذا مايقود الى الى تطور الإدارة وإزدهارها .

أولاً: الإزدهار الإداري :

تحدث بيتر دراكر كثيراً في مؤلفاته عن الإزدهار الإداري ، قائلاً : لقد انطلق إزدهار الإدارة و حان وقت أداء الادارة. لقد اجتاح إزدهار الإدارة العالم كله ابتداءً من نهاية الحرب العالمية الثانية حتى نهاية الستينيات²¹ .

²⁰د. عمرو زيدان ، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية

²¹ الإدارة ، المهام _المسؤوليات _ التطبيقات / بيتر دراكر ، ترجمة : اللواء محمد عبد الكريم ، مراجعة أ.د. نادية الهادي .
الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 1996 صفحة 23- 24

إن الإدارة التي كانت موضع اهتمام بسيط لعدد قليل من الناس قبل الحرب العالمية الثانية أصبحت موضع اهتمام العالم بأسرة إذ وصل ازدهار الإدارة إلى كل دولة في العالم وغير وجه المجتمع والإقتصاد إلى الأبد وقبل كل شيء الإدارة وأوجد وعياً بالإدارة ودورها ووظائفها وعملها الذي سيبقى معنا دائماً ولكن ازدهار الإدارة أثار أيضاً تحديات جديدة للإدارة وأوجد مهاماً ومشاكل جديدة .

وعلى أي حال فقد انطلقت شرارة الإزدهار الإداري عن طريق السير ستافورد كريس Stafford (1889 – 1952) , المستشار في وزارة المالية البريطانية في حكومة حزب العمال الأولى بعد الحرب وقال كريس إن الإدارة هي القوة التي يمكنها إعادة الإقتصاد البريطاني إلى ما كان عليه وتزويده بقوة الدفع اللازمة لنموه وأدائه وكان كريس هو الذي ابتكر فرق الإنتاج من رجال الأعمال والمديرين البريطانيين الذي أرسلوا إلى الولايات المتحدة لتعلم اسرار الإدارة ، وبعد بضع سنوات من بدء تبادل فرق الإنتاج بين بريطانيا وأمريكا برز مشروع مارشال ونالت الإدارة مكاناً رئيساً فيه وبدأ مشروع مارشال تعبئة الإدارة لإعادة البناء الإقتصادي والإجتماعي وكان نجاح مشروع مارشال هو السبب في نجاح الإدارة وشهرتها وفجأة بدأ الجميع يتكلمون عن الإدارة ويدرسونها .

بعد مدة وجيزة تبعت اليابان الغرب في هذا المجال ثم انتشر الاهتمام بالإدارة بسرعة في كثير من الدول النامية شرقاً وغرباً لتصبح الإدارة مركزاً كبيراً للاهتمام من قبل الحكومة ورجال الأعمال .

ويضيف دراكر أنه خلال سريان الإزدهار الإداري تم تغيير الإقتصاد العالمي والصورة الإجتماعية على نحو دائم ولم يعد هناك مجال للعودة إلى أيام السذاجة والجهل والإبهام في الإدارة التي كانت عليها في سنوات ما قبل الحرب العالمية الثانية وقبل الإزدهار ، وفوق كل هذا سيبقى الوعي بالإدارة قوةً ووظيفةً ومسؤوليةً ونظاماً ، إنها النتيجة الوحيدة الدائمة لازدهار الإدارة كما أنها أهم النتائج .²²

وقد بنى بيتر دراكر فكرة الإزدهار الإداري على سبعة أسس هي²³:

- : إن الإدارة العلمية للعمل هي مفتاح الانتاجية .
- : إن اللامركزية هي المبدأ الاساسي للتنظيم .
- : إن ادارة الأفراد هي الطريقة المنظمة لوضع الافراد في أماكنهم المناسبة في الهياكل التنظيمية التي تتضمن مواصفات العمل وتحديد الأجور والمرتببات والعلاقات الإنسانية أيضاً.

²² الإدارة ، المهام والمسؤوليات _ التطبيقات / بيتر دراكر ، ترجمة : اللواء محمد عبد الكريم ، مراجعة أ.د. نادية الهادي .
الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الاولى 1996 صفحة 29

²³ المصدر نفسه ، صفحة 43

-: إن تطوير المديرين اليوم يوفر إحتياجات الإدارة للغد .
-: مراعاة الاعتبارات الإدارية بمعنى استخدام التحليلات والمعلومات أساساً في صنع القرارات الإدارية .

-: التسويق .

-: التخطيط الطويل الأجل

ثانياً : تطور الفكر الإداري :

تطور الفكر الإداري خلال سنوات كثيرة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة في مقدمتها :
مدرسة الإدارة العلمية ، ومدرسة العلاقات الإنسانية²⁴.

1- مدرسة الإدارة العلمية :

وتنادي هذه المدرسة بعدة مبادئ أساسية للإدارة:

- دراسة مختلف العمليات التي يؤديها العاملون دراسة منهجية وتحليلية.
- تعيين كل عامل لنوع العمل الذي يناسبه تماماً.
- التعاون التام بين الإدارة والعاملين.
- حساب مكافأة العمل على أساس الأداء .

وقد ركزت مدرسة الإدارة العلمية على التحديد الواضح للسلطات والصلاحيات ، والتخصص وتقسيم العمل ، وتطبيق القوانين بحزم ، والفصل بين مهارة الإدارة وواجبات العمل .
وتزعم هذه المدرسة فريدريك تايلور الذي يرى أن الإدارة العلمية لم تركز على العاملين وحاجاتهم الاجتماعية بل ركزت على العمل فقط.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تهتم هذه المدرسة ببيئة العمل الاجتماعية والعاملين ومشاعرهم الإنسانية ، وتطالب المدير بالاهتمام بحاجات العاملين ومقابلتها مثل المشاركة في اتخاذ القرارات ، وترى أن

²⁴ غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة <http://www.ramallahcci.org/pages/dev/admin.html>

رفع الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل العمل.

من الذين تبنا هذه المدرسة ويعدون ركانز لها : "ماك روجرز" صاحب نظرية X و Y ، و"مازلو" صاحب نظرية سُلّم الحاجات .

ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، وما زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة ، ومن أهم من وضعوا نظريات ودراسات كان لها الفضل في تطور الفكر الإداري ، فريدريك تايلور ، وهنري فايول ، وماكسي ويبر .

[1] مساهمات فريدريك تايلور:

أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها.

وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية ، وهي:

1. إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل.
2. الإختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.
3. تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.
4. تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمال بالتنفيذ.

[2] مساهمات هنري فايول في تكوين نظرية الإدارة .

تتركز هذه المساهمات في الآتي .:

أ. تقسيم أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى .:

. فنية [الإنتاج].

. تجارية [الشراء . البيع . المبادلة].

. مالية [الحصول على رأس المال، الاستخدام الأمثل له].

. تأمينية [حماية الأفراد والممتلكات].

. محاسبية [التكاليف والإحصاءات].

. إدارية [التخطيط . التنظيم . التوجيه . التنسيق . الرقابة].

ب . تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقة، ويجب أن تستخدم في ضوء

الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع، ومن أهم هذه المبادئ:
[التخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، إلتزام القواعد، المركزية، تسلسل القيادة، العدالة،
العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة].
[3] مساهمات ماكسي ويبر:

ماكس فيبر (21 ابريل 1864 - 14 يونيو 1920)

عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة ومن مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في
مؤسسات الدولة.

ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبر :
أ. تدرج السلطة: ويقصد به ضرورة إلتزام الخط الرسمي للسلطة ، إذ يجب أن تتساب السلطة من
أعلى إلى أسفل، ويكون كل فرد مسؤولاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مرؤوسيه.
ب. وجود معايير رشيدة للتوظيف.

ج. ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل
وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

د. وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات ما
يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة.

إدارة الإستراتيجية

في سياق تطور الإدارة والفكر الإداري ظهر ما تعرف بإدارة الاستراتيجية ، التي يمكن تعريفها
بأنها جملة القواعد والمبادئ التي تمكن المنظمة من أخذ زمام المبادرة والمبادأة بدلا من
الإعتماد على رد الفعل في تشكيل مستقبلها ، وعلى الرغم من ذلك اختلف الخبراء الذين ساهموا
في تجسيد الإدارة الإستراتيجية وإخراجها الى الوجود على وضع تعريف واحد ومحدد لها .
فقد وصفها الدكتور (ابراهيم منيف)²⁵ بأنها أسلوب تفكير إبداعي وإبتكاري يدخل فيه عامل
التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية المنتج وجودته أو تحسين أسلوب خدمة
المستهلك.

²⁵ كتاب الفكر الإداري المعاصر الدكتور ابراهيم المنيف ، موقع "مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية"

<http://www.mmsec.com>

ويرى (معهد ستانفورد) في إدارة الإستراتيجية الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها . ويصفها (كبنر): بأنها صورة التوجه الى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

وهناك من عرف إدارة الإستراتيجية من منطلق الأدوار والمراحل الضرورية لإتمامها ومن هؤلاء (Fred R. David فريد داوود الذي عرفها بأنها :

صياغة ، وتطبيق ، وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ .

المهمة الأساسية لإدارة الإستراتيجية

يؤكد بيتر دراكر (Peter Drucker) أن المهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية هي التفكير في رسالة المنظمة إذ يقول تحديداً.

"ما هو عملنا ؟ وماذا يجب أن يكون ؟ "

وهذا يقود إلى وضع الأهداف وبناء الإستراتيجيات والخطط ، وصنع القرارات اليوم لتحقيق نتائج الغد .

وهذا يدفعنا للتساؤل : هل إدارة الإستراتيجية علم أم فن ؟

والجواب : إدارة الإستراتيجية مزيج من العلم والفن ، إذ لا يمكن إعتبارها علماً مجرداً يؤدي في حد ذاته إلى تحقيق إستراتيجيات دقيقة وصحيحة ، كما لا يمكن النظر إليها على أنها مجرد خبرة الشخص الماضية ، وحكمه ، ومشاعره وأحاسيسه.²⁶

مدارس أو مبادئ الإدارة :

يمكن تصنيف المدارس الإدارية وفقاً لإسهامات الكتاب والباحثين إلى ثلاث مدارس هي : المدرسة الكلاسيكية ، والمدرسة السلوكية ، والمدرسة المعاصرة .²⁷

أولاً: المدخل الكلاسيكي:

يشمل المدخل الكلاسيكي عدة إتجاهات أهمها:

- مدرسة الإدارة العلمية.
- مدرسة عمومية الإدارة أو عمليات الإدارة .

²⁶ الدكتور محمد المحمدي/ "معاً نصنع التميز " ، <http://www.almohamady.com/taalam>

²⁷ المصدر ذاته

كان التوجه الأساسي لهذه المدرسة هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها:

1. دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
 2. الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
 3. وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.
- . وتعتمد المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذه المدرسة وهم: فردريك تايلور . هنري فايول . ماكسي ويبر .
من أشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور, (Fedrick Tylor) و هنري فايول (Henri Fayol) .

مبادئ تايلور:

- 1- إحلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم على التقدير والتخمين .
 - 2- اختيار العاملين و تدريبهم بصورة علمية صحيحة.
 - 3- تعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ الاعمال المطلوبة بدلا من النزاع.
 - 4- تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والعمال, إذ تتولى الإدارة أعمال التخطيط وتنظيم العمل.
 - 5- فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد أن يقوم بواجبه بكفاءة عالية.
- مبادئ الإدارة عند فايول :

يعد هنري فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة , وقد قسم فايول أنشطة المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) الى ست مجموعات:

1. نشاطات فنية Technical Activities وتتضمن : (الإنتاج والتصنيع).
 2. نشاطات تجارية Commercial Activities وتشمل : (الشراء ، البيع ، المبادلة) ..
 3. نشاطات مالية Financial Activities وتضم (البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال).
 4. نشاطات الوقاية و الضمان Security Activities وتشمل : (حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة).
 5. نشاطات محاسبية Accounting Activities وتشمل : (تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الاحصاءات) .
 6. نشاطات إدارية Management Activities وتتكون من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة) .
- وقد وضع هنري فايول للإدارة أربعة عشر مبدأ :

1. مبدأ تقسيم العمل :
و هو المبدأ الذي يؤدي إلى التخصص الذي يتيح للعاملين والمديرين كسب البراعة والضبط والدقة التي تساهم في رفع كفاءة العاملين وجودة المخرجات.
2. السلطة والمسؤولية :
المسؤولية تتبع السلطة و تتبع عنها ، والسلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير ، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.
3. النظام :
النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر .
4. وحدة إصدار الأوامر :
وهنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضا.
5. مبدأ وحدة التوجيه :
طبقا لهذا المبدأ فإن كل مجموعة من الأنشطة لها الهدف نفسه يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد .
6. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة :
7. مبدأ المكافأة والتعويض :
- أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم ، أم باستخدام المكافآت ، أم في تقسيم الأرباح أم مزايا عينية أخرى .
8. مبدأ المركزية :
و يقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها وفق الظروف.
9. مبدأ تدرج السلطة :

أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب الى أدناها , بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما اتجهنا الى أسفل الهرم الإداري .

10. مبدأ الترتيب والنظام :

أي أن يكون هناك مكان معين لكل شخص ولكل شيء .

11. مبدأ المساواة :

أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، من خال المساواة والعدل بينهم .

12. مبدأ الإستقرار في العمل :

و يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الانتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة .

13. مبدأ المبادرة :

على الرؤساء تبني مبدأ المبادرة والإبتكار بين مرؤوسيهيهم , وتشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والإبتكار .

14. التعاون :

ويعني ضرورة العمل بروح الفريق وشكله إنطلاقا من شعار الإتحاد قوة مع إضفاء روح المرح والتآلف بين أفراد المجموعة .

ثانياً: المدخل السلوكي :

وتدرج تحته مدرسة العلاقات الإنسانية . وقد بدأت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل المهم المؤثر في إنتاجيته، وكان لها توجه أساسي هو زيادة الإنتاجية من خلال وضع افتراضات بشأن العنصر البشري من أهمها:.

1. تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء .

2. تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية.

3. أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية.

ثالثاً: المدخل المعاصر:

وينطوي هذا المدخل على ثلاث مدارس أساسية²⁸ هي:

1. مدرسة النظم:

تقتض هذه المدرسة أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وأيضاً مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة عناصر أساسية هي: المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة .

2. المدرسة الكمية:

وهذه مدرسة تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعاييرية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات ما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي.

3. المدرسة الموقفية:

تشير المدرسة الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.

الإدارة الناجحة

إن أهم ما يميز أي منظمة هو مقدار التوافق التنظيمي والاستقرار اللذين تتمتع بهما هذه المنظمة ، والتوجه نحو هدف واضح يدعم هذا الاستقرار والنمو، بما يساعد أفرادها على أداء هدف واضح ونافع للمجتمع الذي تعيش فيه، وهذه الحقيقة نتلمسها من سورة قرآنية عظيمة ، سميت سورة العنكبوت . يقول الله تعالى :

"مثل الذين اتخذوا من دون الله أولياء كمثل العنكبوت اتخذت بيتاً وإن أوهن البيوت لبيت العنكبوت، لو كانوا يعلمون" العنكبوت:41

وقد أثبتت الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة أن أنثى العنكبوت ، كما ورد في الآية الكريمة ، هي التي تقوم ببناء البيت وتستدعي ذكر العنكبوت ليستكمل متطلبات عملية التنازل وينهي مهمته قبل أن تقتله لتنتهي العلاقة بهذا الشكل الدموي المؤلم .²⁹

²⁸ موقع مفكرة الإسلام <http://islammemo.cc/article1.aspx?id=4237>

²⁹ أ.د. محمد المحمدي الماضي ، دروس عظيمة في الإدارة من العنكبوت :

منظمة الصراع والدمار

<http://www.almoahady.com/articles/>

ولفهم المظاهر الإدارية للموضوع ينبغي تعريف المنظمة طبقاً لما هو متعارف عليه في العلوم الإدارية إذ يقصد بها بإيجاز: "فردان فأكثر، يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك . في ضوء ذلك ، يمكن وصف بيت العنكبوت بمنظمة، كمنظمة النحل مثلاً أو النمل أو حتى الإنسانية منها، لكن حتى تتكامل منظمة العنكبوت ، إذ جاز التعبير ، ويطلق عليه بيت كأي بيت آخر لا بد له من ذكر وأنثى وأبناء وهذا هو الوضع الطبيعي، ثم يكون له مهمة وغاية يعمل من أجل تحقيقهما بشكل مشترك ومتكامل، ويمكن أن يكون هناك نوع من تقسيم الأدوار لكن بشكل متكامل ومتناسق ، ولكن المشكلة في بيت العنكبوت تكمن في طبيعة العلاقات والتكاملية التي تقوم عليها . وكما هو معلوم ، فإن أهم ما يمكن أن يميز أي علاقة زوجية تنظيمية سليمة هو ما تبنى عليه من سكن و مودة ورحمة .

وهذا ما وضحه الله عز وجل حين قال:

"ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها وجعل بينكم مودة ورحمة، وإن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون" سورة الروم 21 .

فهنا ورد توضيح للأركان الحقيقية للبيت الإنساني المثالي وطبيعة العلاقة التي تربط بين الذكر والأنثى في أعظم رباط في ظل الغاية الأساسية التي خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان من أجلها وخلق له من نفسه زوجاً يشاركه ويعاونه في القيام بهذه الغاية وتحقيق المهمة التي خلق من أجلها، وتقوم هذه العلاقة التنظيمية العظيمة على ثلاثة أركان هي : السكن، و الرحمة ، والمودة.

وكما هو واضح فإنها إنما تمثل أركاناً معنوية لا مادية تحقق أعلى درجات الأمن النفسي والراحة المتبادلة التي توفر مناخاً وأرضية مناسبة لقيام أفراد تلك المنظمة أو هذه البيت بواجباتهم على خير وجه . ومن دون هذه الأركان سوف تتحول إلى منظمة كئيبة هي منظمة الصراع والشقاق والأزمة بدلاً من السكن والمودة والرحمة .

ولعل هذا هو أهم ما يفرق بين بيت العنكبوت وبيت السكن والمودة والرحمة . ولعل هذا أيضاً أهم ما يجب أن تهتم به الإدارة وتعمل على إدارته والذي قد يسميه بعضهم المناخ التنظيمي لما له من أعظم الأثر في طبيعة الأفراد وإنتاجيتهم في المنظمة .

ومن هنا ، فإن أسوأ وضع إداري وتنظيمي هو الذي يكون فيه حال المنظمة بهذا الوضع المأسوي الذي تبنى فيه العلاقة على منافع شخصية ذاتية دون مراعاة لمنفعة أو مصلحة الآخرين، بل يتحول الأمر إلى كيد ومؤامرات ودسائس وصراعات إلخ .

ومن هنا كانت أسوأ علاقة هي تلك التي تشبه علاقات بيت العنكبوت، وفي هذا المقام تجدر المقارنة بين بيت العنكبوت من جهة ومملكتي النمل والنحل اللتين ورد ذكرهما أيضاً في القرآن

الكريم ، وبمقارنة بسيطة بين بيت العنكبوت ومملكة النحل تظهر حقائق كثيرة وجلية لمن يريد أخذ العبرة في عالم الإدارة :

مملكة النحل	بيت العنكبوت	
إيجابي	سلبي	المناخ العام
كبيرة	منخفضة أو منعدمة	الثقة بين الأفراد
كبير	منخفض أو منعدم	التعاون
قليل	كبير	الشك والتريبص
إنتاج نافع وجيد بأعلى درجات الاتقان.	الإيقاع بالآخرين	المهمة أو الهدف
حب وإيثار وتضحية في سبيل الآخرين.	صراع ينتهي بالقتل	العلاقة الداخلية
درجة عالية من التضحية وإنكار الذات	درجة عالية من الأنانية والتتكر	الأنا
قبولها والحرص على اقتنائها ورعايتها والإفادة منها.	النفور والحرص على تدميرها	علاقة الآخرين بها
النمو والتكاثر المستمر	سريعة التلاشي والزوال	الاستمرارية
الراحة لها، وحبها والحرص عليها .	الاشمئزاز منها لارتباطها بالخراب	الصورة الذهنية

من هذا المثال ، تتضح ضرورة الحرص على بناء العلاقات على أسس سليمة وأواصر متينة، وأبعد ما تكون عن بيت العنكبوت وأقرب ما تكون إلى ممالك النحل التي تسودها روح التفاهم والتعاون والتناغم المستمر، تلك هي المنظمة المثالية التي تحقق أعلى إنتاجية وأرقى إنتاج بأعلى درجات التميز التنافسي والفلاح التنظيمي .

وإذا ما طبقنا هذا المبدأ على المجتمعات عامة نجد أن تقدم الأمم يعود إلى إدارته ، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول .

ويرى الخبراء أن أولى الخطى باتجاه نجاح الإدارة هو أن يعرف المدير ما هو المطلوب منه بالضبط ، وهذا مايساعده على معرفة أي طريق أقرب وأسلم للوصول إلى الغاية. إن تحديد الهدف ورسمه بشكل واضح وصريح لا يوفران النجاح للمؤسسات فحسب بل يعودان على نفوس الإداريين بالحماسة المتدفقة لأنهم دائماً يعرفون ماذا يريدون ويقومون بما يعتقدون به.

ومن هنا يتضح أن طريق النجاح يبدأ من التفكير والاستشارة والتخطيط المدروس للوصول الى الأهداف بأقل جهد وبأسرع وقت وبأفضل ثمر من خلال تطبيق خطوات ومراحل خمس سماها الخبراء وظائف الإدارة .
وظائف الإدارة :

عموماً توجد ثلاثة مستويات إدارية فى المنظمة هي:

الإدارة الإشرافية، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا.

وتمارس الإدارة من خلال ثلاثة أقسام أشار إليها بيتر دزكر وهي³⁰ :

- القسم الأول : إدارة العمل

- قسم الثاني : إدارة المديرين

- قسم الثالث : إدارة العمل والعمال

وعرف دركر الإدارة من خلال تحديد وظائف المدير التي حددها بخمس وظائف هي:

التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة .

الوظيفة الأولى: التخطيط

التخطيط هو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط المدروس هو أساس العمل الناجح ، والإدارة البارعة هي التي تتمتع بتخطيط حكيم يوازن بين الإمكانيات المتاحة والطموحات..³¹

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتتر" في كتابهما "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم بأنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

³⁰ الإدارة ، المهام_المسؤوليات_التطبيقات / بيتر دراكر ، ترجمة : اللواء محمد عبد الكريم ، مراجعة أ.د. نادية الهادي .
الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 1996

³¹ كتاب "جوهر الإدارة" / الأستاذ محمد الشريف ، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة

الوظيفة الثالثة: التوظيف

من خلال عملية التوظيف تقوم المؤسسة بتحديد الموظفين المؤهلين وجذبهم والمحافظة عليهم لملء المواقع الشاغرة فيها .

الوظيفة الرابعة: التوجيه

في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

الرقابة هي الوظيفة المعنية بمتابعة الوظائف الأربع السابقة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه لتقويم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها ، وفق معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف.

وعليه فإن الإدارة عملية دائرية تتكامل فيها كل الوظائف والأدوار على اختلاف المراتب ويعتمد بعضها على بعضها الآخر لتحقيق أهداف المؤسسة بأحسن صورة .

وفي سياق الحديث عن الإدارة الناجحة لابد من النظر في المبادئ التي قامت عليها الإدارات الناجحة في مختلف دول العالم شرقاً وغرباً ، ونأخذ على ذلك مثلاً الإدارتين اليابانية والأمريكية .

الإدارة اليابانية

يعزو كل دارس للتجربة اليابانية التقدم الهائل الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلى حسن الإدارة. ويقول أحد كبار المديرين اليابانيين وهو (سابورو أوكينا) إن التقدم في اليابان بسبب عامل الإدارة . وتناولت دراسات كثيرة التجربة اليابانية لعل أبرزها دراسة (بيتر دراكر) التي نشرها في مجلة (Harward Business Review) وذكر فيها أربع خصائص للإدارة اليابانية هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون³² .

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية

فخلافًا لما هو موجود في الغرب ، حيث يتخذ القرار في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها .

ثانياً: التوظيف مدى الحياة

³² دكتور معن الراشدي /مجلة النبأ ، العدد 49، ايلول 2000
<http://www.annabaa.org/nba49/edarahgapan.htm>

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما أنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة و تتضاعف مرتباتهم كل (15) عاماً، كما أنهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، والوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن الخامسة والأربعين .

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمران :

يتلقى العاملون اليابانيون التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طوال بقائهم في المؤسسة وهذا ما يرفع مستوى إداء العامل الياباني ويؤدي إلى زيادة في الإنتاج وتحسين نوعية المنتج .

رابعاً: الإدارة الأبوية

إحدى وظائف المدير في اليابان تربية مديري المستقبل وإعدادهم ، فكل المديرين يجب أن يعملوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مديريين للمؤسسة . ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم الأسرية كالزواج وما شابه ذلك .

ومقابل هذا النموذج من الإدارة هناك الإدارة الأمريكية التي تتميز بخصائص ومبادئ مختلفة مستمدة من طبيعة المجتمع الأمريكي ، وفي الجدول التالي³³ توضيح لخصائص الإدارتين اليابانية والأمريكية والتي تتعلق بوظائف الإدارة الخمس :

الإدارة اليابانية	الأمريكية
طويل المدى	قصير المدى
اتخاذ القرارات بالإجماع	القرار فردي غالباً
مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار	مشاركة قليلة
اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	من القمة إلى القاعدة
بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ	سرعة في اتخاذ القرارات ويطوّ في التنفيذ

التنظيم:

المسؤولية والمحاسبة جماعية	المسؤولية والمحاسبة فردية
مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة	مسؤولية إتخاذ القرار محددة

³³ غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة

<http://www.ramallahcci.org/pages/dev/admin.html>

أقرب إلى التنظيم غير الرسمي	التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب
فلسفة واسعة ومشاركة	لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة

التوظيف:

من خريجي المدارس والجامعات	من خريجي وموظفي الشركات الأخرى
الانتقال بين الشركات ضعيف	الانتقال بين الشركات نشط
الولاء للشركة	الولاء للمهنة
تقويم الأداء بصورة غير منتظمة	بصورة منتظمة
تقويم الأداء لمدة طويلة	لمدة قصيرة
أسس متعددة للترقية	الترقية على أساس الأداء
إيمان بالتدريب والتطوير واعتبارهما استثماراً	لا حماسة بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة
التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات	الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيس

القيادة:

القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة	القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
استخدام الأسلوب الأبوي	أسلوب التوجيه الحازم
القيم المشتركة تساعد على التعاون	القيم المختلفة تقف في وجه التعاون
تفادي المواجهة عند الصراع	أسلوب المواجهة عند الصراع
الاتصال من القمة إلى القاعدة	الاتصال من القاعدة إلى القمة

الرقابة:

الرقابة بواسطة الزملاء	الرقابة بواسطة الرئيس
التركيز على أداء المجموعة	التركيز على أداء الفرد
حفظ ماء الوجه	اللوم بشدة
استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد مشاكل الإنتاج والجودة وحلها	استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد مشاكل الإنتاج والجودة وحلها

التنظيم الإداري

تعريف التنظيم الإداري :

عرف التنظيم الإداري بالإطار الذي تتعاون داخله الجهود البشرية لتحقيق هدف عام. وعرف أيضاً بالنظام الذي تتداخل فيه علاقات مجموعة من الأفراد المكونين للتنظيم.³⁴ والتنظيم يتمثل في عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد ، وتحديد السلطات والمسؤوليات وتوزيعها وإنشاء العلاقات بين الأفراد ، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف. وعرف الخبراء الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي تمارس الإدارة وظائفها داخله ، أو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة . ويشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة. فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ثانياً : بناء الهيكل التنظيمي :

- قبل بناء الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة ، ليتم بعد ذلك تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية من خلال الخطوات التالية³⁵ :
- 1- تحويل الأهداف إلى أنشطة رئيسة وفرعية وثانوية.
 - 2- تجميع الأنشطة في صورة وظائف بحيث تشكل كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة متجانسة .
 - 3- تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معيناً .
 - 4- تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.
- ومن الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمي :
- أ- تحديد المسؤوليات الوظيفية وضمان سلامة العلاقات التنظيمية .
 - ب- ضمان سلامة علاقات الفرد بالآخرين .
 - ت- ربط الفرد برياط يفرض عليه الواجبات بالقدر الذي يكفل له حقوقه .

³⁴ التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية ، أ. د. سوارالدهب أحمد عيسى

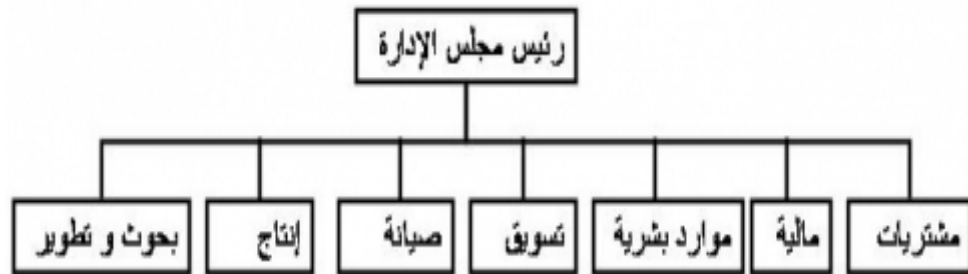
عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية ، جامعة إفريقيا العالمية / رابطة المهندسين السوريين
www.syreng.org/library/tanzeem_idari.ppt

³⁵ غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة <http://www.ramallahcci.org/pages/dev/admin.html>

- ث- تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد ، والإستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة
- ج- تحديد الصلاحيات المخولة للإدارة والأقسام تحديدا واضحا.
- ح- تقليل الصراع من خلال إبعاد الوحدات الإستشارية عن التورط في العملية التنفيذية.
- هنالك عدة طرق لبناء الهيكل التنظيمي ، منها طريقتان رئيستان هما :
- طريقة تحليل الأهداف .
 - طريقة تجميع الأنشطة .
- أ- طريقة تحليل الأهداف :
- تعرف بطريقة البناء من أعلى إلى أسفل ، وتطبق عند إنشاء المنظمات الجديدة وأحيانا في حالات إعادة التنظيم .
- وبموجب هذه الطريقة تمر عملية البناء بسلسلة من الخطوات التالية :
- تحليل الأهداف الرئيسة .
 - تحويلها الى أهداف ونشاطات فرعية .
 - إنشاء وحدات إدارية .
- ب- طريقة تجميع الأنشطة :
- تعرف بطريقة البناء من أسفل إلى أعلى ، وتأخذ بها في الغالب المنظمات الجديدة .
- بموجب هذه الطريقة يتم تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة ويتجه بها الى أعلى .
- بعد تحديد أوجه النشاط يتم تحديد أفضل الطرق لتكوين الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي المناسب .
- وتنقسم الوحدات الإدارية من حيث طبيعة العمل الى ثلاث وحدات هي :
- 1- وحدات تنفيذية :
 - تقوم بالنشاط والمهام الرئيسة للمنظمات التي قامت من أجلها .
 - 2- وحدات مساعدة :
 - تقدم خدمات مساعدة عامة للوحدات التنفيذية لتمكنها من التفرغ لأعمالها الأساسية .
 - 3- وحدات إستشارية :
 - تقدم خدمات إستشارية من شأنها أن تساعد الوحدات التنفيذية على القيام بأعمالها الأساسية بصورة سليمة .
- أنواع التنظيم :

الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة. وهو بذلك يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات. ويوجد ثلاث أنواع رئيسة للهيكل التنظيمية³⁶ ، وبكلمة أخرى هنالك عدة طرق لتكوين الوحدات الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي المناسب ومن تلك الطرق :

أولاً : التنظيم علي أساس المهام الوظيفية (الهيكل الوظيفي Structure Functional) :
في هذا النوع من التنظيم يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية ، وإدارة هندسية ، وإدارة مخازن ، وإدارة صيانة . يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي . كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في التخصص نفسه لأنهم يعملون في الإدارة نفسها أو القطاع ذاته . وإذا كانت المؤسسة تقوم بعمليات الشراء والإنتاج والبيع ... الخ ، فيمكن تقسيم العمليات طبقاً لنوعها ، بحيث تكون عمليات الشراء في وحدة إدارية ، وعمليات الإنتاج في وحدة الإنتاج ... الخ .
وإذا كبرت الأعمال وتشعبت يصبح التنظيم على أساس نوع النشاط . ويرأس المؤسسة بموجب هذا النوع من التنظيم مدير عام ، يعمل تحت إدارته :
المدير المالي ، ومدير الإنتاج ، ومدير التسويق ، ومدير الأفراد ...



شكل (1)

ثانياً : (الهيكل القطاعي Structure Divisional) :

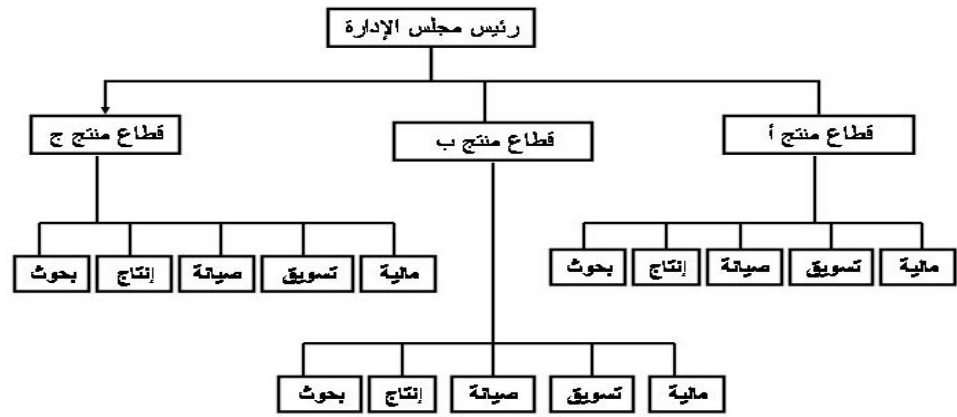
وينبثق عن هذا التنظيم عدة أشكال منها :

³⁶ موقع الإدارة والهندسة الصناعية <http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7>

- التنظيم على أساس المنتج .
- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي .
- التنظيم حسب العملاء .

أ- التنظيم على أساس المنتج :

بموجب هذا النوع من التنظيم يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة أو منطقة معينة في قطاع واحد. مثال: في المصنع الذي ينتج ثلاثة منتجات يتم تقسيم المؤسسة إلى ثلاثة قطاعات (أ) و(ب) و(ج) وكل قطاع يتبعه كل خدماته - تقريبا- من إنتاج و صيانة و مالية ومخازن....وبمقتضى هذا النوع من الهياكل التنظيمية قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.



شكل (2)

وفي هذه الحالة يكون على رأس المؤسسة مدير عام ، ويدير كل فرع فيها مدير مستقل على

الشكل التالي :

المدير العام :

ويتبعه المدير الإداري والمدير المالي ، وإدارة التنظيم والبحوث ، والإدارة الهندسية .

كما يتبع المدير العام مديرون لكل فرع من فروع المؤسسة ، ويتبع كل واحد منهم رؤساء الأقسام والموظفون .

ب- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي :

يمكن أن يكون الهيكل القطاعي مقسما بناءً على المناطق الجغرافية عندما تكون العمليات الإنتاجية موزعة علي مواقع أو دول مختلفة ، فمثلا المؤسسة التي لها فروع في الإمارات

والسعودية والبحرين ، يأتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام على قمة هرم الهيكل التنظيمي ويتبعه كل من :

مدير فرع الإمارات ، ومدير فرع السعودية ، ومدير فرع البحرين .

ج - التنظيم حسب العملاء :

هذا النوع من التنظيم يكون طبقا للعملاء ، فمثلا يكون لمؤسسة معينة عملاء متنوعون كالذين يبيعون بالجملة أو بالفرق أو للمؤسسات ... الخ .

وفي هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتبع المدير العام عدة مديرين منهم مثلا :

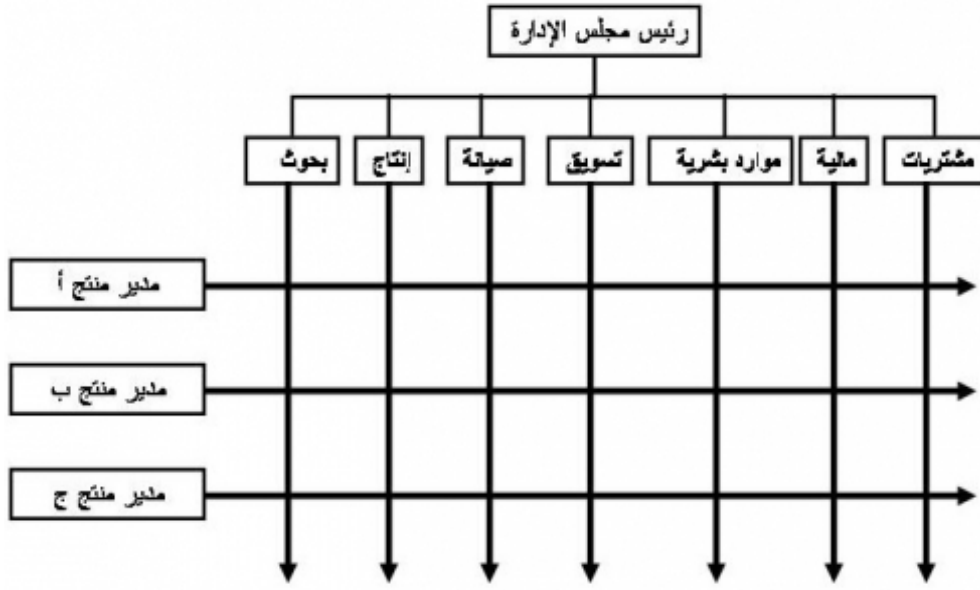
مدير البيع بالإجمالي ، مدير البيع بالقطاعي ، مدير البيع للمؤسسات ، مدير البيع بالتفصيل ... وهكذا .

ثالثا - التنظيم المركب (الهيكل المصفوفي Structure Matrix):

من النادر تطبيق طريقة واحدة لتقسيم أوجه النشاط في المنشأة ، إذ في الغالب يضطر المدير لتجميع أوجه النشاط طبقا لطريقتين أو أكثر ، ويتوقف إختيار الطريقة المثلى على ظروف كل منظمة .

ويقتضي التنظيم المركب وجود مدير عام للمؤسسة تعمل تحت إدارته إدارات المؤسسة المختلفة ، ويعين مدير لكل مشروع في المؤسسة يلحق به العاملون بالمشروع من هذه الإدارات .

كما يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج (أ) ومنتج (ب) ومنتج (ج) فيعين مسؤول رفيع عن كل منتج ، وهذا المسؤول يتبعه عاملون من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في إدارته. عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع كثير من مميزات كل من التنظيم الوظيفي والقطاعي كما هو موضح في شكل (3).



شكل (3)

مما سبق يتضح أن كل نظام إداري له ما يميزه و فيه أيضا نقاط ضعف. ويتوقف اختيار النظام المناسب على أربعة أشياء أساسية :

أولاً: طبيعة المتغيرات المؤثرة في المنظمة Environment

ثانياً: الاستراتيجية Strategy

ثالثاً: حجم المؤسسة Size

رابعاً: طبيعة العمل Technology

فمثلاً إن كانت متغيرات السوق سريعة جداً فمعنى هذا أننا في حاجة إلى مرونة أكثر مما يحدد الهيكل القطاعي. إن كانت طبيعة العمل بسيطة و مكررة فقد يكون الهيكل الوظيفي أفضل. إن كانت استراتيجية المؤسسة تركز على التميز و بالتالي تشجع الإبداع فتكون المرونة عاملاً أساسياً ، وبالتالي يفضل الهيكل القطاعي. إذا كان حجم المؤسسة كبيراً فإنها تحتاج إلى قدر من الرسمية في التعامل وفي الوقت نفسه تحتاج إلى المرونة التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجماً. قد يحدث أن تتعارض هذه المحددات الأربعة وهذا يحتاج بعض الفكر لاختيار الهيكل المناسب. أما الهيكل المصفوفي فتظهر أهميته في الشركات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم أو تنتج كثيراً من المنتجات .

بعض خصائص الهياكل التنظيمية

أولاً: الهيكل الطويل والقصير

Structure Tall Structure and Flat

1- هيكل تنظيمي طويل : وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويلاً (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. طول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة .

2- هيكل تنظيمي قصير : وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصيراً (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسؤولياتٍ وتفويضاً أكثر للمديرين ما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات . في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين .

ثانياً: المركزية واللامركزية

decentralization Centralization and

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائماً تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها. مثال ذلك أن يكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي اختصاص رئيس الشركة. المركزية تجعل القرارات بطيئة ولكنها تجعل الرقابة أفضل. غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي.

اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة. مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ولكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً . اللامركزية تجعل القرارات سريعة و لكنها تجعل الرقابة أقل شدة ، وغالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي

ثالثاً: الرسمية

Formalization

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين قليلة. الرسمية تكون مهمة في المؤسسات الكبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة و يقلل من القدرة على الإبداع .

رابعاً: الهيكل الميكانيكي والحيوي

Mechanistic and Organic structures

خامساً : الهيكل الميكانيكي (الآلي) هو هيكل قليل المرونة ولكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال التي تكرر من دون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسمية والمركزية و طول الهرم الوظيفي

سادساً : الهيكل الحيوي (العضوي) هو هيكل يتسم بكثير من المرونة واللامركزية و لكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة ، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية و اللارسمية و قصر الهرم الوظيفي .

المبحث الثاني

نظم إدارة المؤسسات الإعلامية ، بالتركيز على إدارة المحطات التلفزيونية :

أولاً : تعريف النظم:

النظام يعني مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا من أجل تحقيق غايات مشتركة وأهداف محددة ينظمها إطار يجمع هذه العناصر وتلك العلاقات في كيان واحد ويسمى هذا الإطار (حدود النظام) وهذه الحدود هي التي تحدد ملامح النظام وتميزه عن بيئته باعتبار أن النظام لا يمكن أن يوجد في الفراغ ولا بد من بيئة محدودة له ومن أهم خواصه التبويب والتكامل والتضامن.³⁷

ثانياً: نظم إدارة المؤسسات :

تتكون نظم إدارة المؤسسات من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة والمنظمة لأداء دور معين وتنفيذ مهام معينة بهدف الوصول إلى أهدافها فمثلا في مؤسسة صناعية يعد انتاج سلع محددة هدفا صناعيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه..

الإدارة :

³⁷ الدكتور بسام محمد الأستاذ في قسم الحواسيب والأتمتة في كلية الهندسة الكهربائية والميكانيكية جامعة دمشق ، أتمتة النظم الإدارية، حلقة عمل في دمشق ، السبت 2005/6/11م

تتوّعت التعريفات الموضوعية لمفهوم الإدارة منها مثلاً أنها " النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. وتم تأكيد أن الإدارة مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أكثرها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي، وقليل منها فطري موروث. وهي إلى جانب ذلك علم وتقنية.³⁸

وتعرف الإدارة أيضا بأنها عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة ، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها ، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للامكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة. وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة ، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة لهم في اطار موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي ، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة³⁹. ويمكن تلخيص مجموعة تعريفات للإدارة ، فيما تسمى (أبعاد العملية الإدارية) التي يمثل كل منها مجموعة من أنماط السلوك المطلوبة في الإرة :

1- العمليات الادارية :

وهي أنماط من السلوك يمارسها المدير أو الرئيس الأعلى في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها ، ويشمل ذلك عمليات : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه، والاشراف، والرقابة ، والتنفيذ، وتقويم الأداء ، وغالبا ما يطلق على هذه العمليات إسم ((عموميات الادارة)).

2 - الوظائف الإدارية :

وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المؤسسات المختلفة حسب نوعيتها وحجمها وتشمل في المؤسسات الصناعية بشكل خاص : الإنتاج ، والتسويق ، والتمويل ، والمشتريات ، وشؤون الأفراد ، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة ، وتوفير الموارد المالية ، وكثيرا ما تسمى

³⁸ جدلية العلاقة بين الإدارة والقيادة / د. عماد لطفي ملحس/مجلة المحرر، العدد 209 السنة الثالثة عشرة 2005 - <http://www.al-moharer.net/moh209/melhes209.htm>

³⁹ موقع الهندسة نت ، <http://www.alhandasa.net/forum/showthread.php?t=80135>

أنماط السلوك هذه ب((خصوصيات الإدارة)).

3- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات :

وينظر هذا البعد الى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف إتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة .

ولقد تعددت أنواع الإدارات مع تطوّر المجتمعات البشرية، وخاصة بعد ظهور الصناعة والتكنولوجيا الدقيقة، وتتنوع بتنوع المهام والوظائف والأهداف.. فنشأت علوم خاصة بإدارة الوقت، وإدارة التغيير، وإدارة الأزمات، وإدارة الضغوط، وإدارة الأفراد، وغير ذلك من جزئيات العملية الإدارية الشاملة المتكاملة. كما تعددت أساليبها وأشكالها أيضاً، فنشأت "الإدارة بالأهداف التي تعتمد على إشراك جميع العاملين في تحديد الأهداف القابلة للقياس وفي وضع المعايير، والعمل فريقاً واحداً لتحقيق هذه الأهداف برقابة ذاتية حقيقية أساساً. وقد عدت الإدارة بالأهداف لمدة طويلة أهم نظريات الإدارة على الإطلاق، ولايزال لها أنصار كثيرون في مختلف أرجاء العالم.. وهناك أيضاً نظرية "الإدارة الموقفية" التي تمكّن المدير من اتخاذ الموقف والقرار المناسبين في كل حالة على أفراد وفي الوقت المناسب، دون التقيّد برؤية مسبقة تحدّ من حرية التصرف، انطلاقاً من أن المشكلات الإدارية ليست معادلات رياضية ذات طرق وحلول متشابهة.

أما أحدث نظريات الإدارة فيمكن أن تسمى "الإدارة بالجودة"، وهي تركز أساساً على تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر في جميع جوانب العملية الإدارية، وتسعى لتحقيق أعلى درجات الجودة في المنتج والخدمات والنشاطات المختلفة المتعلقة بالفرد والجماعة. وتعرف "الجودة" أيضاً بأنها "فعل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة من أول مرّة في كلّ مرّة"، ويعرف "التحسين المستمر" بأنه "فلسفة تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة، وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة".

وتتنوع الإدارات بتنوع المؤسسات ، ولكن قبل الشروع في الحديث عن المؤسسات وأنواعها ، لا بد من معرفة ما هي المؤسسة ، فبعضهم يراها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ، وتعتبر أيضاً عن علاقات إجتماعية لأن العملية الانتاجية داخلها، أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من الأفراد يتعاملون فيما بينهم من جهة، و فيما بينهم والعناصر المادية و عناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملهم المحيط .

ويعرف François Peroux المؤسسة بأنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها .

ويرى M.Leberton أن المؤسسة تعني كل شكل له تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق .

على الرغم من ذلك تبقى هذه التعاريف غير شاملة خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة . وفي ضوء التطور في نظريات الإدارة و التسيير برزت تعاريف تميزت بحدائتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي منها⁴⁰ :
1- المؤسسة كمنظمة :

المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها منظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة للمنظمة ، بحيث تصبح منظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة ، والمساهمون في هذه الحالة هم مجموعة الأفراد المشاركين في وجود المؤسسة واستمرارها ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة، والإدارة، والعاملون، والأجراء الدائنون، وبشكل آخر الزبائن و السلطات العمومية.

2- المؤسسة كنظام تقني إقتصادي:

النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك، و المؤسسة حسب هذا المنظور ومن جانب تقني، نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات والتنسيق بين هذه الوسائل و المواد، وكذلك كثير من المعلومات التقنية وغيرها في إطار تكنولوجي و قانوني محدد والجانب التكنولوجي هو موجه لكيفية الإنتاج و النشاط ككل ، وكيفية تنسيق الموارد حتى مواصفات الإنتاج التقنية، و على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه و القيادة .

3- المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي:

في إطار النشاط و المهام اليومية للإدارة في المؤسسة أو النظام الإداري، يقوم هذا النظام بعدد من الأعمال منها على وجه الخصوص تحقيق تنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة، والعمل الإداري يتوزع على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة .

4 - المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار :

⁴⁰ منتدى الجزائر <http://www.algeria17.com/vb/member.php?u=3>

المؤسسة من خلال القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة وعلى مختلف المستويات .
أنواع المؤسسات الاقتصادية :

1- أنواع المؤسسات تبعا للتصنيف القانوني

أ- المؤسسات الفردية:

وهي المؤسسات التي يكون لها فرد واحد أو عائلة .

ب - مؤسسات الشركات:

تعرف بأنها مؤسسات يمتلكها شخصان أو أكثر . و تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين:

أولاً- شركات الأشخاص :كشركات التضامن، و شركات التوصية البسيطة و الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

ثانياً- شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم و شركات المساهمة . ونظرا لمساوئ شركات الأشخاص و عجزها عن تأمين المبالغ الضخمة لتمويل بناء المصانع، و شراء الآلات و المعدات ، و تأمين الكميات الهائلة من الموارد الأولية أنشئت شركات الأموال التي أتاحت للعديد من الأفراد استثمار ما لديهم من أموال في هذه الشركات . ويشير اسمها الى هدفها كما أن رأسمالها هو أسهم قابلة لتداول .

3- تصنيف المؤسسات حسب الملكية:تنقسم المؤسسة حسب هذا المعيار إلى:

أ -المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يمتلكها الفرد ،أو مجموعة من الأفراد، شركات أشخاص و شركات الأموال.

ب- المؤسسات المختلطة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

ت- المؤسسات العامة العمومية:و هي المؤسسات التي تملكها الدولة، و لا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها حسب قراراتهم و لبيعها أو إغلاقها إلا بموافقة الدولة على ذلك، وتغلب المؤسسات العمومية في نشاطها الاقتصادي الذي تمارسه هدف المصلحة العامة المجتمع على هدف الربح .

4-تصنيف المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي:يمكن تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط

الاقتصادي إلى :

أ- المؤسسات الصناعية:

تبعاً للتقسيم السائد في القطاع الصناعي، تنقسم هذه المؤسسات إلى:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستراتيجية .
- مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة .

ب- المؤسسات الزراعية

وهي المؤسسات التي ينحصر أو يرتبط نشاطها بالعنصر الطبيعي أو الأرض و تقدم هذه المؤسسات ثلاثة أنواع من الإنتاج، و هي الإنتاج الزراعي والحيواني والسمكي.

ت- المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة والتجزئة .

ث- المؤسسات الخدمائية: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل مؤسسات البريد و المواصلات ، المؤسسات الجامعية ، مؤسسة الأبحاث العلمية.

ج- المؤسسات المالية: وهي التي تقوم بالنشاطات المالية كالمصارف ومؤسسات التأمين .

أهداف المؤسسة الاقتصادية

تهدف المؤسسات الاقتصادية العمومية منها و الخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وطبيعة نشاطها ، ويمكن إيجاز الأساسي منها فيما يلي:

1- الأهداف الاقتصادية، ومنها :

- تحقيق الربح
- تحقيق متطلبات المجتمع والسوق بالمستوى المطلوب.
- عقلنة الإنتاج، و يكون ذلك عن طريق الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها ، وذلك بوضع خطط إنتاج و توزيع جيدة ومراقبة تنفيذ هذه الخطط .

2- الأهداف الاجتماعية: و تتمثل في :

- ضمان مستوى مقبول من الأجور للعاملين .
- تحسين مستوى معيشة العمال .
- تنظيم العمال وتماسكهم ، فالعلاقات المهنية داخل المؤسسة المبنية على التماسك و النفاهم هي الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة و المحققة لأهدافها.

- توفير بعض الخدمات الاجتماعية للعمال ومنها بعض الأمانات للعمال كالتأمين الصحي ، والتأمين ضد حوادث العمل ، والتقاعد و المساهمة في توفير سكن مناسب للعمال .

3- الأهداف الثقافية و الرياضية:و يمكن إيجازها فيما يلي :

- توفير الوسائل الترفيهية و التثقيفية للعاملين وأولادهم ومنها الوسائل الترفيهية والثقافية كالمسرح ، والمكتبات ، والرحلات.

- تدريب العمال المبتدئين وتأهيل القدامى

- تخصيص أوقات للرياضة .

4- الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا مهما في الميدان التكنولوجي من حيث:

البحث و التنمية إذ مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة ومصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الانتاجية علميا ، وتتنافس المؤسسات فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة ، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسينه . وهناك من يقسم المؤسسات إلى سبعة أنواع رئيسة ، وفق طبيعتها سلبية كانت أم إيجابية ، أربعة منها غير صحية ، وثلاثة صحية⁴¹:

1- سلبية-عدوانية

هذه هي المؤسسة المضطربة ذات الوجه المبتسم. التي يرى موظفوها أن التوافق في الآراء لإحداث تغييرات كبيرة ليس بمشكلة، ولكن تنفيذ هذه التغييرات هو أمر أشبه بالمستحيل.

2- ذات نشاط منقطع

فهذه المؤسسة تجتذب الأذكيا ممن يتمتعون بحس المبادرة، ولكن في غياب التوجيه القوي من الإدارة العليا وفي ضوء عدم توفر أساس صلب للقيم المشتركة، قد تصطدم المبادرات ببعض العوائق وتندثر ، ما يهدد المؤسسة بالخروج عن السيطرة.

3- المتضخمة

تنفجر هذه المؤسسة بعد تجاوز النموذج المؤسسي الأصلي الخاص بها. ونظراً إلى انحسار السلطة في قمة الهيكل الإداري في مثل هذه المؤسسة، ربما تكون فيها بعض الفرص أو

⁴¹ موقع Organizational DNA

<http://www.orgdna.com/about.cfm?lang=ara#buildingblocks>

بعض التغيير الإيجابي، ولكن من الصعب جداً نقل مثل هذه الأفكار إلى الإدارة العليا البعيدة.

4- تتسم بإدارة محكمة

نظراً إلى كون هذه المؤسسة مثقلة بالعديد من الطبقات الإدارية، يمضي المديرون وقتهم في البحث عن المرؤوسين' بدلاً من محاولة استكشاف فرص أو تهديدات جديدة. في هذه المؤسسة، البيروقراطية وذات التوجه السياسي القوي يصاب الأفراد المبادرون والعاملون بالإحباط .

5- تتبع نهج "في الوقت المناسب"

أظهر هذا النوع من المؤسسات قدرته على التحول الجذري عند الضرورة ، من دون فقدان التصور الكامل. كما تحقق هذه المؤسسات غالباً اختراقات فعلية، ولكن يمكنها أيضاً إطاحة أهم الفرص وأفضلها نظراً لغياب الهياكل المتناسقة والمنظمة والعمليات .

6- المؤسسات التي تتميز بالانضباط العسكري

يعرف كل فرد دوره ويؤديه بعناية في هذه المؤسسة، ما يسمح بتنفيذ العمليات بسهولة وتتسق. وتتميز المؤسسات ذات الانضباط العسكري بالهرمية وتعمل وفق نموذج إدارة شديد الانضباط ، إلا أنها تبقى غير قادرة على التعامل بشكل جيد مع الأحداث غير المخطط لها مسبقاً.

7- تتسم بالمرونة

ويقصد بها المؤسسات التي تبعث في النفوس الهيبة والحسد نظراً إلى إمكان استقطاب كل شيء إليها: الأرباح، والمهارات، والاحترام. والمؤسسة التي تتسم بالمرونة هي أكثر النماذج صحةً وانضباطاً، لأنها تتطلع دائماً إلى مواجهات تنافسية جديدة والإبتكار في السوق.

ويمكن تقسيم المؤسسات بشكل عام إلى ثلاثة قطاعات⁴²:

- مؤسسات القطاع الحكومي (العام)
- مؤسسات القطاع التجاري (الخاص)

⁴² موقع منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة .

كتاب : دليل الممارس التنموي في تكوين وإدارة المنظمات

الطوعية <http://www.fao.org/wairdocs/af199a/af199a01.htm>

- مؤسسات القطاع الطوعي (القطاع الثالث)

كل واحد من هذه القطاعات له سمات وخصائص ومفاهيم وأهداف واضحة المعالم.

ويمكن مقارنة هذه القطاعات الثلاثة على أساس الخيارات الأولية المتاحة لتحريك الموارد التي تعتمد عليها في تسيير أعمالها وذلك على النحو التالي:

وجه المقارنة	القطاع الحكومي (العام)	القطاع الطوعي (الثالث)	القطاع التجاري (الخاص)
الغرض الأساسي	حفظ النظام الاجتماعي	تحقيق الرؤى الاجتماعية	إنتاج السلع والخدمات
مجال العمل	السلطات	الجماعات / المجتمعات	الأسواق
آليات التنسيق	السلطة والإجبار	القيم المشتركة	التبادل التفاوضي
آليات التعضيد	الإشراف والقوانين	الالتزامات الأخلاقية والمهنية	العقود والأعراف المتبادلة
النموذج الأولي (الأصل)	القوات النظامية	المساجد / الكنائس	الهيئات

ومن ناحية أخرى يمكن تليخيص الاختلافات بين القطاعات الثلاثة في الآتي:

القطاع الحكومي:

المؤسسات الحكومية تحرك مواردها خلال آلية السلطة (الإجبار) القانوني، تمشياً مع الدور الأولي للحكومات في سبيل حفظ النظام والضبط الاجتماعي.

هذا النمط من تحريك الموارد يتمثل بالتحديد في فرض الضرائب والخدمة الإلزامية أو الطلب من الأفراد تقديم موارد لمصلحة الوطن.

القطاع التجاري:

المؤسسات التجارية تنفذ مهامها في إنتاج السلع والخدمات عبر آلية التبادل، إذ إنها تدفع حوافز مادية في مقابل الحصول على المواد، المعلومات، والموارد البشرية اللازمة لإنتاج هذه السلع والخدمات.

القطاع الطوعي:

مؤسسات القطاع الطوعي، خلافاً لذلك، تحرك الموارد والطاقات المجتمعية عبر آلية القيم المشتركة والتوقعات. معظم الناس لديهم بعض القيم الأساسية (علاقات شخصية، عقائدية، سياسية) والتي يتمسكون بها بقوة وتفقد سلوكهم حتى في مواجهة العقوبات القسرية أو الحوافز المادية. هذه القيم يتم استحضارها والإستشهاد بها لتحريك المساهمات الطوعية في شكل عمالة نقدية أو عينية للأنشطة التي تعبّر عن هذه القيم.

ولا بد من التمييز بين نوعين من التنظيمات المجتمعية:

أولاً: الجمعيات والمؤسسات الأهلية:

ويقصد بها الجمعيات الطوعية والخيرية والتنموية ويشمل ذلك الجمعيات الطوعية الوطنية على المستوى الوطني والجمعيات على مستوى المجتمعات المحلية.

ثانياً: الجمعيات التعاونية:

وهذه تضم الجمعيات التعاونية بأنواعها ومستوياتها كافة .

وعلى نطاق أوسع يمكن تقسيم المؤسسات حسب نشاطها وإنتاجها ومن هذه المؤسسات:

المؤسسات المالية

المؤسسات الصناعية

المؤسسات الزراعية

المؤسسات التجارية

المؤسسات التعليمية

المؤسسات السياحية

المؤسسات الصحية

المؤسسات الأمنية

المؤسسات الخيرية

ومن هذه القائمة يتضح أن الإعلام يقع في منتصفها بين مؤسسات الإنتاج ومؤسسات الخدمات.

وكسائر المؤسسات تنقسم المؤسسات الإعلامية إلى ثلاثة أقسام وفق ملكيتها :

- المؤسسات الإعلامية الحكومية .
- المؤسسات الإعلامية الخاصة .
- والمؤسسات الإعلامية المشتركة .

وبالمقابل تنقسم المؤسسات الإعلامية إلى ثلاثة أقسام وفق انتمائها :

43

- 1- المؤسسات الرسمية " الحكومية " التي تستخدم عادة للتعبئة السياسية وتعيد إنتاج ما تقوم به السلطات وتبحث عن مبررات لتحسين صورتها وكيفية استثمار الحدث أو الخبر للدعاية للحكومة ورموزها .
- 2- المؤسسات الخاصة المستقلة ، وهي تبحث عن الحقائق وتنقلها بموضوعية وشفافية ونزاهة ودقة .
- 3- المؤسسات الخاصة التابعة لأشخاص أو أحزاب وهي تقع بين الرسمي والخاص المستقل ، وهي لا تختلف كثيراً عن الإعلام التابع للدولة من حيث المضمون والأداء والوظيفة .

إدارة المؤسسات الإعلامية

إدارة المؤسسة الإعلامية تختلف بطبيعة المهنة عن إدارة المؤسسة الاقتصادية أو الصناعية . فالمؤسسات الإعلامية صحفية كانت أم إذاعية أم تلفزيونية تتعامل مع الأحداث الفورية سواءً أكانت إخبارية أم ثقافية أم إجتماعية .

فإدارة مؤسسة كالتلفزيون تتطلب سياسة إدارية مبتكرة غير تقليدية تتجاوز الاجراءات الاعتيادية المألوفة ، فالتلفزيون مؤسسة لها خاصيتها بحكم تعاملها مع أنماط مختلفة من البشر ، سواء العاملين فيها أم ضيوفها من العلماء والفنانين وعامة البشر أيضا أم الجمهور المتلقي ، فالتلفزيون يحتاج لإدارة تفهم وتعي فن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من

⁴³ نبيل غيشان / تشريعات الإعلام لا تتناسب والمعايير الدولية... والرقابة حاضرة/الحياة

اجل تحقيق أهداف منظمة معينة للمؤسسة.

ويلاحظ في معظم البلدان العربية . خلافا للقنوات الخاصة . أن تبعية التلفزيون غالبا لمؤسسات الرئاسة الامر الذي يؤثر هذا في اختيار قياداته ونظمه الإدارية البيروقراطية والمحاسبية وبما تشكله هذه النظم من عوائق الابداع والابتكار⁴⁴ فالتلفزيون مؤسسة انتاجية من نوع خاص قوامه الفكر والثقافة والآداب والفنون وبناء انطباعات ايجابية من خلال برامج مشوقة تعتمد على الابهار والابهاج.⁴⁵

فمؤسسة إنتاجها يغذي عقول الناس يتابع الأخبار الفورية يتطلب سياسة إدارية خاصة وإجراءات إدارية تراعي خصوصية المؤسسة أهمها :

1. إدارة الوقت من الإجراءات المهمة في مؤسسة كالتلفزيون لأنه يتعامل مع الزمن، فكثير من الأحداث التي يهتم بها التلفزيون تكون غير معد لها سلفا، العمل في التلفزيون يعتمد على السبق الصحفي وملاحقة الأحداث الطارئة أو المرتب لها مسبقا.
2. اختيار فرق العمل في البرامج وفق مواصفات خاصة أهمها الانضباط ، والحس الصحفي، والثقافة، والقدرة على التصرف، والمسؤولية تجاه العمل، والتعاون والانسجام مع فريق العمل.
3. العمل بنظام الورديات للعاملين في مجال البرامج الذين لا يرتبط عملهم بزمن محدد فأحيانا يتطلب عمل المخرج يومين كاملين ، ولذلك فإن الضرورة والمنطق يقتضيان ألا يوقع في دفتر الحضور اليومي كالعاملين في شؤون الموظفين أو الحسابات أو غيرها.
4. بعض العاملين في الإدارات البرمجية يمارسون النظام وتطبيق اللوائح بطريقة ديوانية تعوق العمل بدلا من انسيابه فمثل هذه الإدارات تتطلب موظفين بمواصفات خاصة فاذا حدث حريق أو حادث أمني معين في الثالثة صباحا يجب متابعته دون تعقيد إداري لأن الحدث الطارئ لا ينتظر فالسبق الصحفي يستوجب السرعة.

من هنا يتضح أن التلفزيون وسيلة تعليمية تربية تثقيفية فلا بد من سياسة اصلاحية ترسم المستقبل من اجل أن يقوم بدوره والاصلاح يبدأ من تفكيك السياسات الادارية التي تعوق دوره ورسالته فلا بد من تهيئة المناخ للمبدعين خارج التلفزيون وداخله ليقوموا بدورهم بحياذ حقيقي، وفق سياسات ادارية مبتكرة وغير مقيدة ، تقدم المفيد للجمهور وتتجنب السقوط في شرك الخسائر المالية في آن واحد، ويتجلى ذلك واضحا في المؤسسات الإعلامية الخاصة .

⁴⁴ دويدار الطاهر - التلفزيون ذلك المجهول، اصدار للنشر والتوزيع

⁴⁵ خالد البلولة . دور برامج التلفزيون في التنمية الاجتماعية . بحث ماجستير غير منشور .

وفي المقابل يرى بعض الخبراء أن الجدوى الاقتصادية هي آخر ما يُفكر فيه في القنوات العربية الرسمية أو الحكومية .

والخسارة المالية ليست هي المعيار الذي يحدد التوقف أو الاستمرار ، فهذه القنوات تمولها الدولة وميزانياتها تحدد وفق متطلبات العمل ، وأسوأ ما يواجه القنوات التلفزيونية الرسمية أو الحكومية هو طريقة إدارتها ، فهي تدار كما تدار أي مؤسسة حكومية⁴⁶.

في هذه المؤسسات لا يوجد توصيف وظيفي للأعمال والمهام وليس هناك تحديد للكفاءات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال ، ولا يتم أي تدريب إداري أو مهني أو فني قبل التعيين أو أثناء العمل، فمثل هذا التدريب لا يزال في عالمنا العربي بشكل عام وفي معظم مؤسساتنا معضلة عصية على الحل صعبة التحقيق ، وهكذا تبقى المؤسسات الإعلامية هذه أسيرة الروتين حبيسة القوانين والأنظمة والقرارات والبلاغات والتعاميم . ولا يتم اختيار المديرين العامين أو المديرين الفرعيين بمعايير إعلامية وإنما بالمعايير الوظيفية نفسها .

ويشكل عام توجد في المؤسسات الإعلامية كسائر المؤسسات ثلاثة مستويات إدارية هي:
الإدارة الإشرافية، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا.

1- الإدارة الإشرافية :

2- الإدارة الوسطى :

2- الإدارة العليا :

مؤسسات الإذاعة والتلفزيون:

تتشابه المؤسسات الإعلامية الى حد كبير خاصة في السنوات الأخيرة التي أصبح التنافس فيها على أشده ، وقد أدى هذا التنافس الى الإقتداء بالتجارب الناجحة . وفي ضوء الشهرة التي تمتعت بها بعض القنوات التلفزيونية العالمية والعربية ومنها قناة سي إن إن الامريكية ، وتلفزيون بي بي سي البريطاني ، وقناة الجزيرة ، أصبحت هذه القنوات مثالا يحتذى به لمن أراد التطوير ودخول معترك الإعلام الحديث بكل تفاصيله الإدارية والفنية وتقنياتها المتنوعة وتوزع التقسيمات المتخصصة للعمل الإعلامي ، موضوع بحثنا ، بين أقسام ثلاثة رئيسة هي 1- أقسام الإدارة .

⁴⁶ د. منير الجبان / المؤسسات الإعلامية هل نديرها بعقلية موظف التموين ؟

الشرق الأوسط <http://hem.bredband.net/cdpps/a4.htm>

2- أقسام التحرير .

3- أقسام الانتاج .

وأثبت الدكتور علي بن شويل القرني ، استاذ الصحافة والاعلام الدولي المساعد في قسم الاعلام - جامعة الملك سعود- في الرياض في بحثه ،الاعلام والاحتراق النفسي ، دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الاعلامية في المملكة العربية السعودية⁴⁷ أثبت أن نسبة التحرير تمثل حوالي ثلاثة ارباع العينة، بينما تتوزع النسبة المتبقية بين اقسام المشتغلين في الأقسام الادارية والانتاجية..

هذا الأمر يمكن تعميمه على مختلف المؤسسات الإعلامية ، بما تنطوي عليه من خدمات صحفية وإذاعية وتلفزيونية وغيرها . وإذا ما حاولنا التركيز على المحطات التلفزيونية ، لا بد من تعريف بعض المصطلحات الحديثة التي تسهل معرفة عمل المحطات التلفزيونية وطبيعتها ورسالتها :

التلفاز أو التلفزيون :

هو جهاز اتصالات لبث و استقبال صور متحركة و صوت عن بعد. و قد أطلق الاصطلاح لكي يشمل كل نواحي البرامج والإرسال .

محطة التلفزيون :

تتبع مؤسسة إعلامية تملكها، ومهمتها بث مجموعة من الأعمال وبرامج التلفزيون سواء بصورة مباشرة على الهواء أم معلبة في تسجيلاتها سابقا ومستخرجة من الأرشيف. وقد تكون هذه البرامج من إنتاجها أو برامج تعاقدت على شراء حقوق بثها.

ويمكن لهذه المحطة أن تخصص في مجال بثها في موضوع محدد وإلى فئة محددة من المشاهدين أو أن تكون عامة في مضمونها وتستهدف عموم المشاهدين. كما يمكن لهذه المحطة أن تتبع مؤسسة ربحية في القطاع الخاص أو مؤسسة حكومية أو رسمية أو مؤسسة ذات نفع عام لا تعتمد الربح المادي واحداً من أهدافها.

القناة التلفزيونية :

تبث من خلال الأقمار الصناعية أو المحطات الأرضية أو الكابل ومؤخراً عبر الشبكة العنكبوتية .

القناة الفضائية:

⁴⁷د. علي بن شويل القرني ، ،الاعلام والاحتراق النفسي ، مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الاعلامية في المملكة العربية السعودية ، مجلة الدراسات ، جامعة الرياض.

لفظة حديثة هي في الواقع إختصار لقنوات التلفزيون التي تبث عبر (السوائل الفضائية التي تدور حول الأرض في مسارات محددة معروفة تحدد عموماً بالزاوية والإتجاه على البوصلة لتحديد إتجاه النقاط كل مجموعة من القنوات الفضائية التي يتم بثها على قمر اصطناعي.

صناعة التلفزيون :

صناعة التلفزيون⁴⁸ هي كل ما يتعلق بالعمل التلفزيوني سواء بشكل تقني أو هندسي أو فني أو بشكل داعم أو إداري أو ما يتعلق بالصناعات المجاورة، كصناعة الإعلان أوالتقنية الرقمية أو الأدب والرويات والشعر العنصرين الأساسيين في صناعة المسلسل والأغنية. كما يدخل في عالم الاتصال والفضاء. ويندرج تحت كل عنصر من العناصر كثير من التفاصيل.

تاريخ البث التلفزيوني :

عرض أول نظام تلفزيون سمطي (Analog) شبه ميكانيكي في لندن في فبراير 1924 جون لوجي بيرد (John Logie Baird) الذي أتبعه بفيلم متحرك في 30 أكتوبر 1925، وكان أول بث حكومي بعيد المدى من واشنطن إلى مدينة نيويورك في 7 أبريل 1927، وأول نظام تلفزيون إلكتروني بالكامل عرضه فايلو تايلور فارنزورث Taylor Farnsworth Philo في خريف 1927. وأول محطة تلفزيونية سمطية كانت في سكتكاتدي، نيويورك في 11 مايو 1928.⁴⁹ ويسرد الدكتور علي الجابري قصة موجزة لنشأة التلفزيون فيقول : بدأت أولى التجارب على إرسال الصور الثابتة باللونين الأسود والأبيض عن بعد، في منتصف القرن التاسع عشر، وتطور هذا الإختراع حتى استطاع الألماني (دي كورن) اختراع الفوتوتيلغرافيا عام 1905.. واستمرت هذه التجارب حتى توصل كل من الإنكليزي (جون ليجي بيرد) والأمريكي (س.ف. جنكس) إلى وسيلة إرسال تستعمل فيها اسطوانة (دورانية) متقوية عام 1923.⁽⁵⁰⁾ ويعود اختراع التلفزيون* بشكلة البدائي إلى العالم البريطاني (جون ل. بيرد) سنة 1924، وبعد ذلك بثلاث سنوات بدأ هذا العالم تجاربه على التلفزيون الملون، كما أجريت عدة تجارب لنقل الصور سلكياً، نجح من خلالها الباحثون في إرسال صورة تلفزيونية عبر دائرة مغلقة من واشنطن

⁴⁸ صناعة التلفزيون في القرن العشرين / محمد حيدر مشيخ

⁴⁹ الموسوعة الحرة ، ويكيبيديا ، <http://ar.wikipedia.org/wiki>

⁽⁵⁰⁾ صابر فحوظ ومحمد البخاري، العولمة والتبادل الإعلامي الدولي، دمشق: دار علاء الدين، 1999، ص1. * تعني كلمة تلفزيون لغوياً (Tele-vision) الرؤية عن بعد، أي (مشاهدة الصورة المنقولة لا سلكياً والآن المنقولة سلكياً أيضاً عن طريق التلفزيون السلكي بنظام الكابل)، ينظر: جلال الدين الشيخ زيادة، الوظيفة الثقافية للقنوات الفضائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الآداب، 1998، ص130.

إلى نيويورك عام 1927⁽⁵¹⁾.. وقد تكلفت هذه التجارب التي أجريت خلال ثلاثينيات القرن العشرين بنجاح، إذ بدأ مركز اليكندر بلاس البريطاني بالبث مدة ساعتين يومياً عام 1936.. وتبعه المركز الفرنسي في لاتوريفال ببث برامج تلفزيونية يومية عام 1938⁽⁵²⁾. واستطاع الدكتور فلاديمير زوريكين أن يقدم جهاز تلفزيون بنظام إلكتروني كامل عام 1938، خلال المعرض العالمي الذي أقيم في نيويورك، وفي هذا الوقت كان التلفزيون ينتشر سريعاً في الدول الأوروبية مثل ألمانيا والاتحاد السوفيتي وفرنسا⁽⁵³⁾.. بينما شرعت الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1939 ببث تلفزيوني لجمهور كبير⁽⁵⁴⁾. وبالرغم من أن الحرب العالمية الثانية أخرت البداية الفعلية لانتشار البث التلفزيوني للجمهور العريض حتى عامي 1945-1946⁽⁵⁵⁾، لم تقف حائلاً دون تطور جهاز التلفزيون، وزيادة عدد المحطات التلفزيونية في العالم، ففي عام 1948 أصبحت الولايات المتحدة تمتلك أكثر من (24) * محطة إرسال تبث برامجها في المدن الأمريكية الكبرى⁽⁵⁶⁾.

وفي عام 1958 أصبح عدد المحطات التلفزيونية 529 محطة تغطي كل الولايات المتحدة، وعدد أجهزة التلفزيون (50) مليون جهاز، وعام 1970 أصبح عدد الأجهزة (140) مليون جهاز⁽⁵⁷⁾.

(51) محمد أحمد الفياض، اتجاهات وأساليب النشرات الإخبارية في القناة الفضائية المصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد، كلية الآداب، 1998، ص34.

(52) صابر فلووظ ومحمد البخاري، مصدر سبق ذكره، ص10.

(53) محمد أحمد الفياض، مصدر سبق ذكره، ص35.

(54) صابر فلووظ ومحمد البخاري، مصدر سبق ذكره، ص10.

(55) نوال محمد عمر، فن صناعة الخبز في الإذاعة والتلفزيون، القاهرة: دار الفكر العربي، 1993، ص9.

*أما اليوم فتعد أمريكا بلد وسائل الإعلام والمعلومات، ففيها أكثر من (8000) محطة إذاعية وتلفزيونية تجارية و(100) محطة إذاعة وتلفزيونية جامعية، و(2000) جريدة يومية، و(7000) جريدة أسبوعية، وتسيطر الصهيونية في أمريكا على أبرز الصحف والشبكات التلفزيونية المهمة، وأبرزها شبكة (NBC)، كما تهيمن على (200) محطة بث تلفزيونية محلية و(229) ومحطة للبث الإذاعي، كما يسيطر اللوبي الصهيوني على أبرز الوكالات الأمريكية للأبناء، مثل شبكة الاسيوستندبرس (AP) التي تعد أكبر وكالات الأبناء في العالم وقد تأسست عام 1948، ولها مكاتب إخبارية في أكثر من مئة بلد، إضافة إلى وكالة (يوناييتد برس انترناشونال) الوكالة الثانية في الولايات المتحدة ما ينظر: ياسر خضير البياتي، احتلال العقول، بغداد، دار الحكمة، 1991، ص20.

(56) ياسر خضير البياتي، الإعلام العربي والدولي، بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر، 1993، ص368.

(57) مي العبد الله، التلفزيون في لبنان والعالم العربي: أي دور لتقنيات الغد، بيروت: دار النهضة للطباعة والنشر، 2001، ص50.

أما التلفزيون الملون فقد بدأ الإنتشار في انكلترا منذ عام 1946، وفي الخمسينيات من القرن الماضي بدأ الإنتقال التدريجي إلى نظام البث التلفزيوني الملون في كثير من دول العالم، وشهدت تلك المرحلة إنشاء محطات التلفزيون ودخوله إلى عدد كبير من الدول في قارات آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، حيث تفوق في نقل المناسبات والأحداث على الهواء مباشرة، وظهرت أخبار جديدة تقدم أحداث العالم معززة بالصور بفضل الإمكانيات المتطورة للعديد من المحطات التجارية مثل شبكات التلفزيون الأميركية. وتبع ذلك الانتشار العاصف للبث التلفزيوني بواسطة الدارات المغلقة ومحطات التقوية الأرضية، إلى أن انتقل البث التلفزيوني عبر الأقمار الصناعية مع تطور غزو الإنسان الفضاء الكوني الذي بدأ في المدة نفسها تقريباً⁽⁵⁸⁾. وظهر التلفزيون في الوطن العربي في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وقد أنشئت أولى المحطات العربية في العراق والجزائر عام 1956.

منشآت التلفزيون ووحداته :

- محطة تلفزيون .
- قناة تلفزيونية .
- شبكة تلفزيون .
- تلفزيون رقمي .
- انتاج تلفزيوني .
- استوديو تلفزيوني .

أجهزة ومعدات :

- شاشة القراءة .
- كاميرا تلفزيون .
- غرفة تحكم استوديو .
- غرفة تحكم رئيسية .
- غرفة تحكم صوت .
- غرفة فيديو .
- غرفة تحكم هندسي .
- معدات صوت الجمهور .
- مازج صورة .

(⁵⁸) صابر فلهوظ ومحمد البخاري، مصدر سبق ذكره، ص 11

- مايكروفون.
- وحدات تحكم كاميرات .
- مولد خطوط رقمي .
- وحدة اتصال تلفزيون .
- عربة النقل الخارجي ، التلفزيون .
- مولد كهربائي

عناصر الإنتاج :

- منتج منفذ .
- مخرج تلفزيون .
- برامج تلفزيون .
- أخبار تلفزيون .

صناعات داعمة :

- الديكور .
- رسم إلكتروني .
- حاسوب التلفزيون .

إدارات التلفزيون :

- إدارة التلفزيون :
- إدارة الهندسة .
- إدارة البرامج .
- إدارة الخدمات الداعمة .
- إدارة التسويق .
- إدارة الإنتاج .
- إدارة التشغيل .
- الإدارة المالية .
- الشؤون الإدارية .
- الموارد البشرية .

المؤسسات الإعلامية وفق نشاطها :

تتنوع المؤسسات الإعلامية بتنوع نشاطها ، فهناك مؤسسات يقتصر نشاطها على إصدار الصحف والمجلات ، واخرى تختص بالبث الإذاعي وثالثة يركز نشاطها على البث التلفزيوني

ورابعة تجمع نشاطين من هذه الانشطة أو الثلاثة في آن واحد ، ومن أمثلة هذه المؤسسات الشاملة مؤسسة الإمارات للإعلام التي تحولت في ما بعد إلى شركة أبوظبي للإعلام . ومن المفيد تناول هذه المؤسسة في هذه الدراسة نظرا لتنوع نشاطها وقنواتها وإذاعاتها فضلا عن إصدارها صحيفة مهمة وعددا من المجالات المتنوعة التي تلبي حاجة مختلف شرائح المجتمع .

مؤسسة الإمارات للإعلام

عندما قررت دولة الإمارات مواكبة التطورات في حقل الإعلام ، وضعت الخطط اللازمة للانتقال إلى العهد الإعلامي الجديد ورأت أن من المفيد الإطلاع على أحدث التجارب في هذا المجال فزارت وفود رسمية مقاراً عدد من القنوات العربية والعالمية وعادت بخلاصة التجارب الناجحة على صعيد الأخبار والبرامج والتغطيات الميدانية وغيرها من الاعمال الإعلامية ، وكان ذلك نقطة البداية لتأسيس هيئة الإذاعة والتلفزيون في عام 1996 .

وقد تم ضم كل من الإذاعة والتلفزيون أولاً تحت مظلة هيئة الإذاعة والتلفزيون في العام 1996، وبإطلالة العام 1999 أعلن تأسيس مؤسسة الإمارات للإعلام⁵⁹ التي تعود جذورها إلى عام 1969 عندما تم تأسيس صحيفة الاتحاد، وتلفزيون الإمارات العربية المتحدة من أبوظبي، وإذاعة أبوظبي ، إذ بدأ التلفزيون إرساله (الأبيض والأسود) في أغسطس 1969م وبدأ إرساله الملون بنظام بال في 4 ديسمبر 1974. وقد ضمت مؤسسة الإمارات للإعلام تحت مظلتها بالإضافة إلى الإذاعة والتلفزيون كلا من صحيفة الإتحاد ومجلة زهرة الخليج ومجلة ماجد.

أسست مؤسسة الإمارات للإعلام برئاسة الشيخ عبدالله بن زايد آل نهيان الذي كان وكيلا لوزارة الإعلام آنذاك . وقد ترأس مجلس إدارة يتكون من تسعة أعضاء من ذوي الخبرة في النشاط الإعلامي في عام 1999. وجاء تأسيس هذه المؤسسة بهدف الإرتقاء بالإعلام وإبراز إسم الإمارات مركزاً إعلامياً على الخريطة الإقليمية والدولية .

إدارة المؤسسة :

1 - المدير العام للمؤسسة

2 _ المديرين التنفيذيين لمؤسسة الإمارات للإعلام :

أ- مدير إدارة التلفزيون

⁵⁹ مؤسسة الإمارات للإعلام ، <http://www.emi.ae>

وتندرج تحت إدارته ثلاث قنوات تلفزيونية فضائية هي:

قناة أبوظبي :

تسعى إدارة القناة منذ انطلاق مؤسسة الإمارات للإعلام إلى تطوير جميع برامجها وخدماتها ونقل الإعلام التلفزيوني لدولة الإمارات إلى فضاء عربي واسع. كما تعمل على مواجهة تحديات المستقبل في مجالات الإنتاج التلفزيوني والمساهمة بالنهوض بالإعلام والثقافة في الدولة ونشر الرسالة الإعلامية والمرئية بما يحقق أوسع انتشار لها داخل الدولة وخارجها والمساهمة بالنهوض بالإعلام والثقافة في مختلف دول العالم ، إضافة إلى المحافظة على الصدقية وإيصال الرسالة الإعلامية الهادفة.

أما قناة أبوظبي بشكلها الحالي فقد انطلقت في 30 يناير 2000م . وتركز القناة على باقة من الخدمات والبرامج الإخبارية الشاملة التي تغطي أحداث العالم . وبالإضافة إلى خدماتها الإخبارية تقوم قناة أبوظبي بإنتاج نسبة عالية من البرامج التي تُبث من خلالها والتي تشمل البرامج الحوارية والسياسية والثقافية والاجتماعية والترفيهية والوثائقية والتقارير والمسلسلات الدرامية. وهذا يتطلب فريقا متكاملًا يضم جميع التخصصات المطلوبة للقيام بهذه المهام .

قناة الإمارات :

تعد قناة الإمارات الامتداد الثاني لتلفزيون الإمارات العربية المتحدة من أبوظبي. وقد انطلقت القناة في 8 يناير 2000م بهدف التوجه إلى المشاهد المحلي بالمقام الأول إضافة للمشاهد الخليجي والعربي.

وتظهر القناة صورة دولة الإمارات وشعبها من خلال ثقافته وهويته واهتماماته المختلفة. وتستعين قناة الإمارات بمركز الأخبار في قناة أبوظبي في المادة الإخبارية التي يتم بثها من خلال نشرتين مسائيتين تشملان الأخبار المحلية للإمارات والأخبار العالمية.

قناة أبوظبي الرياضية :

شهد الفضاء التلفزيوني في نوفمبر من عام 1996 ظهور القناة الرياضية التي حاولت نقل الاحداث الرياضية المهمة وتقديمها على المستويات المحلية والإقليمية والقارية والعالمية وبتغطيات مكثفة ومتخصصة.

وفي فبراير 1997 جاءت بداية الانطلاقة الرسمية لها وكان البث حينئذ على المستوى الارضي فقط، لتربط المشاهد المحلي بأحداث البطولات المحلية والعربية والعالمية .

وفي يونيو 2002، قسمت القناة الى ثلاثة أقسام رئيسة وهى: قسم الاخبار الرياضية، وقسم البرامج، وقسم العمليات. وفي 15 سبتمبر 2002، أصبحت القناة تعمل على مدار الساعة .

ب- مدير الإذاعة

يدير مدير الإذاعة شبكة إذاعات أبو ظبي التي تضم باقة متنوعة من المحطات الإذاعية التي تلبي مختلف الأذواق والإهتمام لجمهور المستمعين .

وتشمل هذه المحطات كلا من :

إذاعة أبو ظبي :

أسست إذاعة أبوظبي في 25 فبراير 1969، وأصبحت تبث تحت اسم "صوت الإمارات العربية المتحدة من أبوظبي" بتاريخ 2 ديسمبر 1971، ثم اتخذت اسم "إذاعة الإمارات من أبوظبي" في العام 1995. وتعتمد الإذاعة على البرامج الإخبارية والبث المباشر .

إذاعة القرآن الكريم :

تم افتتاح إذاعة القرآن الكريم في 23 مايو 1979، وهي تبث على مدار الساعة.

صوت الموسيقى :

تم افتتاح قناة صوت الموسيقى في الأول من إبريل من عام 1998. وتهدف المحطة إلى بث الأغاني العربية التي صدرت قبل العام 2000 مع الاهتمام بفنون الطرب العربي الكلاسيكي، بالإضافة إلى بث الموسيقى العالمية وخاصة السيمفونيات والمقطوعات الموسيقية الخالدة.

وهذا ما جعلها محطة الموسيقى العربية الأولى والفريدة من نوعها في المنطقة.

إمارات FM :

انطلقت إذاعة الإمارات FM في 1 ديسمبر 1995، وتهدف إلى تقديم برامج ترفيهية إضافة إلى البرامج الفنية الحية وبث أفضل الأغاني العربية، كما أنها موجهة إلى فئة الشباب.

راديو 1 ، وراديو 2 :

أنشئت هاتان المحطتان في الأول من يوليو عام 1980، وتعدّان الخيار الأكثر شعبية لمحبي الموسيقى والأغاني الأجنبية في الإمارات.

يستهدف راديو 1 فئة الشباب، ويقدم الأغاني الشعبية الحديثة في عالم الموسيقى الحديث.

أما راديو 2 فيستهدف فئة اليافعين، ويقدم الأغاني الشعبية الأجنبية على مدى العقود الخمسة الماضية، إضافة إلى الأخبار السياسية وتقارير الرياضة والاقتصاد من داخل دولة الإمارات وخارجها.



إذاعة الأوردو:

جاء إطلاق هذه الإذاعة لتقديم خدمة إعلامية للجالية الكبيرة من الجاليات الآسيوية الناطقة بهذه اللغة .

ت - مدير إدارة الإستراتيجية والتخطيط

ويدير إدارة المطبوعات التي تتولى الإشراف على المطبوعات الأربع الرئيسية الصادرة عن مؤسسة الإمارات للإعلام وهي صحيفة الاتحاد، مجلة زهرة الخليج، مجلة ماجد، مجلة سوبر.

ث - مدير إدارة النشر في مؤسسة الإمارات للإعلام

ويدير الإدارة التي تتولى ، فضلا عن النشر المتخصص ، الإشراف على مطبوعات المؤسسة وهي :

صحيفة الإتحاد :

صدر العدد الأول من جريدة الاتحاد في 20 أكتوبر 1969 . واعتبارا من 22 أبريل 1972 بدأت جريدة الاتحاد الصدور يوميا وهي اليوم تصدر بحلة متطورة تتضمن 32 صفحة . وفي مرحلة لاحقة، صدر ملحق الاتحاد الرياضي المؤلف من 16 صفحة تلاه ملحق "دنيا الاتحاد" وهو مجلة يومية فنية ثقافية متنوعة من 16 صفحة أيضا .

ويسجل لجريدة الاتحاد استعمالها لتقنية نقل المواد الصحافية بواسطة الأقمار الصناعية للمرة الأولى في البلدان العربية في عام 1981 عندما أنشأت مطبعة ثانية في دبي لتطبع الجريدة في كل من أبوظبي ودبي في الوقت نفسه وذلك للتغلب على مشاكل تأخر التوزيع في الإمارات

الشمالية. واليوم تمتلك الاتحاد واحدة من أحدث المطابع في الشرق الأوسط وينعكس ذلك على نوع الطباعة التي تضاهي بجودتها الصحف الأجنبية.

ويعتمد الصحافيون في صحيفة الإتحاد على أحدث التقنيات في غرفة أخبار مزودة بالأجهزة وآخر تقنيات التحرير، الخاصة باستقبال أخبار وكالات الأنباء وتحريرها ومتابعتها حتى وصولها إلى مرحلة الطباعة .

ودخلت الاتحاد" عالم الإنترنت اعتباراً من يوم الجمعة في 15 مارس 1996 لتقدم إلى قرائها خدمة جديدة لتكون بذلك أول صحيفة محلية تقدم هذه الخدمة.

مجلة زهرة :

زهرة الخليج هي المجلة الأسبوعية الأولى التي تصدر في دولة الامارات العربية المتحدة تعنى بشؤون المرأة والأسرة الإماراتية بشكل خاص والعربية بشكل عام . صدر العدد الأول من المجلة في 31 مارس 1979 ، وقد تميزت " زهرة الخليج " منذ البداية بالجرأة والجدية في تناول ومناقشة القضايا التي تهم المرأة الاماراتية والعربية بشكل عام .

مجلة ماجد :

مجلة ماجد التي بدأت الصدور عن مؤسسة الامارات للإعلام في 28 فبراير 1979 الأوسع تعد الأوسع انتشاراً بين مجلات الأطفال في العالم العربي. وتهدف "ماجد" إلى تنمية انتماء الطفل العربي إلى دينه ووطنه وأمتة وحثه على اللحاق بركب التطور العلمي.

مجلة سوبر :

مجلة أسبوعية، تصدر كل يوم أربعاء، وهي رياضية عربية دولية. وُلدت "سوبر" يوم 3 سبتمبر 2003، من "مؤسسة الإمارات للإعلام".

وهناك الشركة المتحدة للطباعة والنشر التي تمتلك مؤسسة الإمارات للإعلام 60 % من أسهمها.

ج - مدير الإدارة التجارية .

ح - مدير إدارة مكتب المدير العام

خ- المدير المالي والإداري

وتشمل هذه الإدارة العديد من الأقسام منها :

- قسم المحاسبة
- قسم المشتريات والمخازن.
- قسم الخدمات العامة .
- المكتب القانوني .
- الموارد البشرية.

د- مدير إدارة تكنولوجيا الإعلام

وهي الإدارة التي تتولى مسؤولية جميع الخدمات والتسهيلات التقنية والدعم الفني في مجال تكنولوجيا المعلومات وهندسة الإذاعة والتلفزيون بالإضافة إلى الإرسال الأرضي والفضائي.

وفيما يتعلق بالخدمات الإلكترونية فإن هناك خمسة مواقع تفاعلية تم إطلاقها على التوالي على شبكة الإنترنت وكان أولها موقع جريدة الإتحاد، تلاه موقع مؤسسة الإمارات للإعلام، ثم موقعا الكالتشيو واستديو الكالتشيو، وأخيراً موقع وجهات نظر.

الإعلام الجديد :

جاء تأسيس إدارة الإعلام الجديد لتتبع وسائل تواصل مؤسسة الإمارات للإعلام مع جماهيرها ومواكبة أحدث التقنيات المرتبطة بجوانب اختصاصاتها. إن إدارة الإعلام الجديد تلتزم تقديم مضمون مبتكر ومبدع فضلا عن خدمات تفاعلية ومنتجات فريدة وديناميكية مركزة كلياً على تلبية احتياجات وتطلعات جمهورها ومعلنها ورعاتها.

وقد تم إطلاق موقع مؤسسة الإمارات للإعلام على الإنترنت بتاريخ 15/2/2000 م

يتألف الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإمارات للإعلام مما يلي:-

- أ- إدارة التلفزيون .
- ب- إدارة الأذاعة.
- ت- إدارة مركز الأخبار .
- ث- الإدارة الهندسية .
- ج- الإدارة المالية.
- ح- إدارة الموارد البشرية والشؤون الادارية.

خ-دائرة تكنولوجيا المعلومات .

د-دائرة العلاقات العامة والدولية.

ذ-الدائرة التجارية .

ر-وحدة التدقيق الداخلي .

ز-وحدة السياسات والتطوير المؤسسي.

س-وحدة الشؤون القانونية .

ش-مكتب المدير العام.

ABAHE

ويرتبط بالمدير العام كل من :-

1- إدارات ودوائر المؤسسة.

2- وحدة السياسات والتطوير المؤسسي.

3- وحدة الشؤون القانونية.

كما يرتبط بمديري الإدارات الموظفين العاملون فيها ، ويرتبط بمديري الدوائر الموظفين العاملون فيها ، ويكون كل منهم مسؤولاً أمام أي منهم عن حسن سير العمل في الدائرة أو المديرية ، وكل حسب اختصاصه.

قناة أبو ظبي :

على رأس القناة ، مديرها الذي يدير فريقاً يتكون من :

رئيس مركز الأخبار .

رؤساء تحرير تنفيذيين .

رؤساء تحرير

محررين .

معدّي البرامج

مذيعين .

مراسلين .

مخرجين .

مساعدي مخرجين

منسقي إنتاج

فنيي مونتاج .

فنيي إضاءة .

مهندسي صوت

فنيي صوت .

فنيي مكسر .

مصورين .

مديري استوديوهات .

ولأننا بصدد التركيز على تغطية

وتضم مؤسسة الإمارات إدارة للعمليات تغذي مختلف القنوات والإدارات التابعة للمؤسسة :

وتضم هذه الإدارة :

المخرجين

فنيي المكسر .

فنيي المونتاج .

مديري الأستوديوهات .

فنيي الصوت .

قسم الديكور

وحدة النقل الخارجي .

مهندسين وفنيي النقل خارجي .

مهندسي وفنيي الصوت .

مهندسي وفنيي الإضاءة .

قسم الجرافيكس (الرسم الإلكتروني)

مصورين .

مساعدتي تصوير .

المبحث الثالث :

نظم إدارة الأخبار التلفزيونية

أ- النظام في اللغة:

في معجم لسان العرب ، النَّظْمُ: التَّأْلِيفُ، نَظَمَهُ يُنَظِّمُهُ نَظْماً وَنِظَاماً وَنَظَّمَهُ فَانْتَنَظَمَ وَتَنَظَّمَ. وَنَظَّمْتُ اللَّوْلُوَ أَي جَمَعْتَهُ فِي السُّلْكِ، وَالتَّنْظِيمُ مِثْلُهُ، وَمِنْهُ نَظَّمْتُ الشَّعْرَ وَنَظَّمْتَهُ، وَنَظَمَ الْأَمْرَ عَلَى الْمَثَلِ.

وكلُّ شيءٍ قَرَنْتَهُ بِآخِرٍ أَوْ ضَمَمْتَهُ بَعْضَهُ إِلَى بَعْضٍ، فَقَدْ تَنَظَّمْتَهُ ، وَالنَّظْمُ الْمُنَظَّومُ . وَنِظَامٌ كُلُّ أَمْرٍ: مِلاَكُهُ، وَالْجَمْعُ أَنْظِمَةٌ وَأَنَاظِيمٌ وَنُظْمٌ. وَالنَّظْمُ نَظْمُكَ الْخَرَزُ بَعْضُهُ إِلَى بَعْضٍ فِي نِظَامٍ وَاحِدٍ، كَذَلِكَ هُوَ فِي كُلِّ شَيْءٍ حَتَّى يُقَالَ: لَيْسَ لِأَمْرِهِ نِظَامٌ أَي لَا تَسْتَقِيمُ طَرِيقَتُهُ. وَالنَّظَامُ: الْخَيْطُ الَّذِي يُنَظَّمُ بِهِ اللَّوْلُوُ، وَكُلُّ خَيْطٍ يُنَظَّمُ بِهِ لَوْلُوٌ أَوْ غَيْرُهُ فَهُوَ نِظَامٌ، وَجَمَعَهُ نُظْمٌ؛ وَتَطْلُقُ أَنْظِمَةٌ، وَأَنَاظِيمٌ، وَنَظْمٌ: عَلَى السَّيْرَةِ وَالْهَدْيِ وَالْعَادَةِ، وَنِظَامُ الْأَمْرِ: أَي قِوَامُهُ وَعِمَادَتُهُ، وَالنِّظَامُ: الطَّرِيقَةُ؛ يُقَالُ مَا زَالَ عَلَى نِظَامٍ وَاحِدٍ، وَالانْتِظَامُ: الْإِتِّسَاقُ.

وخلصا معنى النظام في اللغة ومادته: أنه يدل على التأليف والجمع والترتيب والتنسيق، وقد ينقل من الأمور المحسوسة إلى المعنويات؛ فيقال: نظم المعاني بمعنى رتبها وجعلها متناسقة العلاقات، متناسبة الدلالات على وفق ما يقتضيه العقل.⁶⁰

ب- تعريف النظام في الاصطلاح وأنواع النظم إجمالاً:

مما ورد في تعريف النظام في الاصطلاح القول إنه: "مجموعة المبادئ، والتشريعات، والأعراف، وغير ذلك من الأمور التي تقوم عليها حياة الفرد، وحياة المجتمع، وحياة الدولة، و بها تنظم أمورها". ولعل هذا التعريف على إجماله يلم بدلالات النظام وبجوانبه المتعددة.

وقد يطلق النظام ويراد به معنى عاما فيكون: "أحد مفاهيم العقل الأساسية، ويشمل الترتيب الزمني، والترتيب المكاني، والترتيب العددي، والسلاسل، والعلل، والقوانين، والغايات، والأجناس، والأنواع، والأحوال الاجتماعية، والقيم الأخلاقية والجماعية".

⁶⁰ موقع ابن الإسلام <http://www.ibnalislam.com/mohadhrat1.htm>

وتحت هذا المعنى العام يكون النظام في المنطق الرياضي، والنظام الطبيعي، والنظام الاجتماعي، والنظام الأخلاقي.

وقد يطلق النظام ويراد به معنى خاصاً فيقال: نظام العمال، ونظام المحامين، ونحوهما ويطلق على جميع هذه الأنظمة (نظم).

ت- النظم في علم الاجتماع :

وردت تعريفات كثيرة للنظام والنظم لدى علماء الاجتماع وتعددت مدارسهم الفكرية المهمة بدراسة النظم وقد جاء معظم تلك التعريفات ببعض معاني النظام والنظم، كقولهم الثابت والمقرر والطريقة والمعيار والعادة والعرف والقانون والقاعدة ونحو ذلك.

للمثال على ذلك ما ذكر في قاموس علم الاجتماع ص 248 ونصه: "وللنظم وجوه متعددة، وهي لذلك يمكن أن تناقش من وجهات نظر متعددة، فبعض هذه النظم أصبح موضوعه دراسة واسعة ومركزة، الأمر الذي تبدو معه على أنها علوم منفصلة، ومثال ذلك: "أنَّ النظم الاقتصادية أصبحت اليوم موضوع علم الاقتصاد، والنظم السياسية موضوع علم السياسة، وهناك نظم أخرى تتال - الآن - اهتماماً كبيراً، وتجري بصدها دراساتٌ مستفيضة؛ مثل الأسرة، والدين، وغيرها .

تتنوع النظم من حيث مصدرها ، ووظيفتها ، ولأن الكائن الإنساني مدني بطبعه لا بد له من الاجتماع إلى بني جنسه، إذ لا يتم للإنسان تحقيق حاجاته ومتطلباته المادية والنفسية إلا في ظل مجتمع من بني جنسه، فطعامه وشرابه ومسكنه، كل ذلك لا يمكن أن يقوم به وحده.. فقد لا يستطيع أن يكون مزارعاً وخبازاً وحداداً وحائكاً ومعلماً وطبيباً ومهندساً، وغير ذلك في وقت واحد، فكان من تدبير الله عز وجل للخلق أن سخر بعضهم لبعض وجعل بعضهم في خدمة بعض كما قال سبحانه وتعالى: { أَمْهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ (الزخرف:32) .

في ظل ما تقدم من تعريفات النظم لغةً واصطلاحاً ، وعلى الصعد الإدارية والاجتماعية

والحياتية عامة ، يمكن تقسيم أنواع النظم وفق طبيعة العمل ، وحجمه ، وأهدافه .

ونظم إدارة الأخبار التلفزيونية ليست استثناءً من ذلك .

أولاً: نظم إدارة الأخبار التلفزيونية وفقاً لطبيعة القناة :

في المؤسسات الإعلامية هناك عدة أنواع من القنوات ، وما يعيننا منها في بحثنا هذا ، ثلاثة أنواع هي :

- القناة الإخبارية

- القناة شبه الإخبارية .

- القناة المنوعة التي تهتم بالأخبار .

وعموماً يتبع هذه القنوات مركز للأخبار أو قسم للأخبار أو وحدة للأخبار . وعلى الرغم من أن هذه التسميات لا تحمل في بعض الأحيان دلالة معينة على حجم عمل هذه الإدارة أو تلك وطبيعتها ، فإن من الملاحظ أن القنوات العربية الإخبارية أو التي تهتم بالأخبار اتجهت في السنوات الأخيرة إلى إطلاق إسم مركز الأخبار على الإدارة المنوط بها إنتاج الأخبار وبنها للإشارة إلى أهمية هذه الإدارة ، وإكسابها مزيداً من الإهتمام والأهمية .

ثانياً : نظم إدارة الأخبار التلفزيونية وفقاً لحجمها :

إذا قسّمنا إدارات الأخبار من حيث الحجم سيكون الترتيب على الشكل الآتي :

1- مركز الأخبار .

2- قسم الأخبار .

3- وحدة الاخبار

وقد أصبح متعارفاً عليه في الأوساط الإعلامية أن مركز الأخبار يكون كبرى هذه الإدارات المتخصصة في إنتاج الأخبار وبنها في القنوات التلفزيونية . وسنأتي إلى تفصيل مكونات مركز الأخبار ، ثم نعرّج على القسم والوحدة وهما لن يأخذنا كثير تفصيل لأن ما ينطبق على مركز الأخبار سيلقي الضوء في الوقت نفسه على طبيعة وحجم العمل الذي يقوم به القسم أو الوحدة .

هذا من حيث الحجم ، أما من حيث الإختصاص فتتطوي نظم إدارة الأخبار التلفزيونية على عدد من الأقسام المتخصصة ، منها :

- القسم السياسي

- القسم الإقتصادي

- القسم الرياضي

ومن حيث نوع النشاط هناك قسمان داخل مركز الأخبار هما نشرات الأخبار والبرامج أما من حيث التوزيع الجغرافي فهناك قسمان يتجسدان في النشرات والبرامج الإخبارية هما : العالمي والمحلي ، ويتجلى ذلك في إنتاج نشرات وبرامج إخبارية دولية تتناول أهم الأخبار والتطورات على الساحة العالمية ، وأخرى محلية تتعرض للشؤون والقضايا المحلية .

ومن خلال تفصيلنا لعمل مركز الأخبار ونظامه الداخلي وعلاقته بسائر الأقسام الصحفية والفنية سنقف بالتفصيل ،لنعدّد الأقسام التي يحتويها مركز الأخبار ونتعرض لإختصاص كل قسم وفرق العمل فيه وكيفية عملها ، وفق التخصصات التي يشتمل عليها المركز ، وكذلك وفق موقعها في المركز .

أقسام مركز الأخبار :

1- إدارة مركز الأخبار .

2- قسم التحرير .

3- قسم البرامج

4- قسم المذيعين

5- قسم المونتاج .

6- قسم "الغرافيكس" .

7- قسم الوكالات المصورة

8- مكتبة الأخبار المصورة .

9- حجوزات الأقمار الصناعية

10- قسم المراسلين والمقابلات

11- المراسلون .

12- قسم الإنتاج .

13- قسم الترجمة .

14- قسم التدقيق اللغوي .

15- ستوديو الأخبار

16- غرفة المراقبة الرئيسية .

فريق العمل في مركز الأخبار

يرأس فريق العمل رئيس مركز الأخبار ،الذي يتكون من عدة أقسام :

1- قسم التحرير ، ويتكون من :

رؤساء تحرير تنفيذيين .

رؤساء تحرير

محررين .

مدققين لغويين

مترجمين

معدّي برامج



- مذيعين .
 - مراسلين .
 - 2- قسم حجوزات الأقمار الصناعية والإتصالات الخارجية .
 - 3- قسم المراسلين .
 - 4- مكتبة الأشرطة التلفزيونية .
 - 5- قسم الرسم الإلكتروني " جرافيكس " .
 - 6 - القسم الفني ويضم :
 - مخرجين .
 - مساعدي مخرجين
 - منسقي إنتاج
 - فنيي مونتاج .
 - فنيي إضاءة .
 - مهندسي صوت
 - فنيي صوت .
 - فنيي مزج الصورة والصوت " مكسر "
 - مصورين .
 - مديري استوديو .
 - مشرفي إنتاج .
 - طابعين الكترونيين .
 - (فنيي وحدة التحكم بالكاميرات) .
- وينقسم مركز الأخبار حسب موقع كل قسم الى عدة أقسام :
- 1- قاعة التحرير .
 - 2- قسم الرسم الإلكتروني
 - 3- مكتبة الأشرطة والتسجيلات المصورة .
 - 4- قسم المراسلين
 - 5- قسم حجوزات الأقمار الإصطناعية والإتصالات الخارجية
 - 6- قسم المونتاج
 - 7- استوديو الأخبار .
 - 8- قسم التسجيلات الصوتية

- 9- غرفة المراقبة الرئيسية .
- 10- غرفة الإخراج والتنفيذ .
- 11- غرفة المراقبة الرئيسية وتنقسم الى قسمين :
- أ- غرفة المراقبة الرئيسية المختصة باستقبال الإشارات وحجوزات الأقمار الإصطناعية والمواد المرسله للقناة .
- ب- غرفة المراقبة الرئيسية المخصصة لبث نشرات الأخبار والبرامج التي تبثها القناة على مدار الساعة .



الفصل الثاني

إدارة الأزمات ، مدخل نظري

المبحث الأول

نظم إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة :

مصطلح الأزمة غارق في القدم ، ومن المؤرخين من أرجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي ، إذ كانت كلمة أزمة تستخدم للإشارة إلى حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان. وتمكن هذا المصطلح من شق طريقه إلى المعاجم الطبية في القرن السادس عشر ، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحوّل فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي العام 1937 عرّفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال.

ويقول عبد الإله البلداوي الباحث في الدراسات الإستراتيجية والأمنية في دراسة له نشرتها صحيفة المثقف إن هذا المصطلح استخدم بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ - مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم- لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها. ويمكن تعريف الأزمة بأنها نقطة تحول مصيرية في مجرى حدث ما، تتميز بتحسّن ملحوظ أو بتأخر حاد، وترتبط بتجاذبات قديمة لا بد أن تزول لتحلّ محلها ارتباطات جديدة، وتورث تغييرات كميّة ونوعية في هذا الحدث.

كما عرّف أليستار بوخان (Alastair Buchan) الأزمة في كتابه إدارة الأزمات: بأنها تحدّد ظاهر أو ردّ فعل بين طرفين أو عدة أطراف، حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لمصلحته.

أما كورال بل (Coral Bill) فإنها تعرّفها في كتابها إتفاقيات الأزمة – A study in Diplomatic Management, the Conventions of Crisis : بأنها ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات الدولية بين الدول .

كما يعرفها جون سبانير (John Spanir) بأنها: موقف تطالب فيه دولة ما بتغيير الوضع القائم، وهو الأمر الذي تقاومه دول أخرى، ما يخلق درجة عالية من احتمال اندلاع الحرب. ويشير روبرت نورث (Robert North) إلى أن الأزمة الدولية: هي تصعيد حاد للفعل ورد

الفعل، أي هي عملية انشقاق تحدث تغييرات في مستوى الفعالية بين الدول، وتؤدي إلى إنكفاء درجة التهديد والإكراه، ويشير نورث إلى أن الأزمات غالباً ما تسبق الحروب، ولكن لا تؤدي كلها إلى الحروب إذ تسوّى سلمياً أو تجمّد أو تهدأ، على أنه يمكن دراستها على اعتبارها إشتراك دولتين أو أكثر في المواجهة نفسها.

وفقاً لذلك فإن الأزمة: هي موقف مفاجئ تنتج فيه العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينها في المصالح والأهداف، أو نتيجة لإقدام أحد الأطراف على القيام بتحدي عمل يعدّه الطرف الآخر المدافع، تهديداً لمصالحه وقيمه الحيوية، ما يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك المصالح، مستخدماً في ذلك مختلف وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة، سواء أكانت سياسية أم اقتصادية أم حتى عسكرية.

كما تعرّف الأزمة: بأنها تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف الأفراد والمنظمات والدول وقيمتها ومعتقداتها وممتلكاتها والتي تحد من عملية اتخاذ القرار⁶¹.

ومن وجهة نظر إدارية، فإن مفهوم الأزمة وخصائصها تعني اللحظة الحرجة والحاسمة التي تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بمشكلة ما ووجدت بذلك صعوبة حادة أمام صاحب القرار نظراً لقلّة البيانات عن الأزمة.

عوامل نشوب الأزمة:

لكل شيء سبب، والأزمة ليست استثناء من هذه القاعدة فهناك عوامل تتسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشأ مجزأة، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة، فهي تنشأ من أجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي والصراع من أجل التوسع السكاني، وأزمات الانفجار السكاني، وأزمات النظام الرأسمالي والصراع الأيديولوجي والاجتماعي، والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية، والصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة كذلك الصراع على الهيبة والنفوذ بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع.

ومن هذه الأسباب الفقر والتخلف والجهل والعوز والفتنة والأمراض والتعليم المحدود وندرة الموارد وتدهور البيئة والكوارث الطبيعية والنمو السكاني والتطرف والجريمة المنظمة والبطالة كل هذه الأمور تشكل أرضاً خصبة لنشوء الأزمات، كما تمثل بذرة النزاعات وعدم الاستقرار في كثير من الأحيان.

كما أن سوء الفهم والإدراك أو سوء التقدير والتقويم أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح من أسباب نشوب الأزمات في مختلف أنحاء العالم.

مراحل نشوء الأزمة:

تمر الأزمة بسلسلة مراحل:

- مرحلة الإنذار المبكر
- مرحلة النشوء والتبلور.
- مرحلة النمو والصعود والانتشار.
- مرحلة الانفجار.
- مرحلة التثبيت أو رسوخ الأزمة.

⁶¹ هناء يمانى /دور القائد المسلم في إدارة الازمات <http://www.saaaid.net/Minute/79.htm>

2008/2/23 صيد الفوائد

- مرحلة إيجاد الحلول.

إدارة الأزمات " مواجهة الأزمات ":

إدارة الأزمات مسألة قائمة منذ القدم، وكانت مظهرًا من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان بعد أن جوبه بتحديات الطبيعة أو غيره من البشر، ولم تكن تعرف آنذاك بإسم إدارة الأزمات وإنما عُرفت بتسميات أخرى مثل براعة القيادة، أو حسن الإدارة، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعية، وتستفز قدراته على الابتكار .

فالمفهوم البسيط لإدارة الشيء، هو التعامل معه للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة، ومن هنا فإن إدارة الأزمة تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية، وهي أيضًا محاولةً لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة، تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الأعتيادية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم بها وتوجيهها وفقًا لمصلحة الدولة أو المنظمة . ويرى خبراء الإدارة أن مصطلح إدارة الأزمة Crisis management استخدم أول استخدام

في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية ستينيات القرن الماضي عندما نشبت أزمة الصواريخ السوفييتية على الأراضي الكوبية، وبعد أن انتهت الأزمة من خلال استخدام عدد من الأساليب (غير القتالية) والتي هي أقرب إلى الأساليب النفسية، قال ماكنمارا وزير دفاع الولايات المتحدة آنذاك لقد انتهى عصر (الاستراتيجية) وبدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه عصر إدارة الأزمات.

ومنذ هذا التاريخ بدأ اتجاه جديد يتعامل مع المواقف الصعبة من خلال مجموعة من القواعد (أو المبادئ) أو التوجيهات أطلق عليها أحيانًا فن إدارة الأزمات أو سيكولوجية إدارة الأزمات أو سيناريوهات إدارة الأزمات... إلخ.⁶²

إذن إدارة الأزمات تعني: العمل على تجنب تحوّل النزاع إلى صراع شامل، بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية . وهي أيضًا ، فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة نظام صنع القرارات وقدرته سواءً على

المستوى الجماعي أم الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن

مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل

⁶² الدكتور عبد الرحيم محمد خبير التنمية البشرية وقياس الأداء المؤسسي/ إدارة الأزمات

<http://drabdo.nireblog.com/post>

والاسترخاء التي هي عليها) .⁶³

ومن جانبه يعرف الباحث البريطاني ويليامز إدارة الأزمات بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة أو المؤسسة وحمايتها.

وعرّفت مجلة التايم إدارة الأزمات بأنها النظام الجديد للشركات في التعامل مع الكوارث، وقد بنت المجلة هذه الملاحظة على العدد المتزايد من الشركات التي تلجأ إلى استشاريين متخصصين لمعاونتها على وضع خطط إدارة الأزمات .
في حين يرى الخبير الإداري الدكتور ماجد شهود أن إدارة الأزمات: يجب أن تنطلق من إدارة الأزمة القائمة ذاتها وتتحرك في إطار الاستراتيجية العامة للدولة، وهذا يتطلب تحديد الأهداف الرئيسية والانتقائية للدولة خلال الأزمة والتحليل الاستراتيجي المستمر للأزمة وتطوراتها والعوامل المؤثرة فيها، ووضع البدائل والاحتمالات المختلفة وتحديد مسارها المستقبلي من خلال التنبؤ والاختيار الاستراتيجي للفرص السانحة وتحاشي أمر الأخطار التي تحملها الأزمة أو التقليل منها إذ يتطلب ذلك معلومات وافرة ومعطيات مناسبة وإدارة رشيدة.
ويمكن تعريف إدارة الأزمات أيضا بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الحديثة والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ويرى بعض الخبراء أن إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة. نظرياً، تحلم الشركات دائماً بتوفير الموارد المالية والبشرية التي تكفل لها وضع خطة متماسكة لإدارة الأزمات ومواجهتها قبل وقوعها وحدوث ما لا تحمد عقباه، وتقدم إدارة الأزمات وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره .
من هنا، لم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق في شركات دون أخرى، بل صارت طلباً وضرورة ملحين يجب تليينهما قبل فوات الأوان .
وقد لخص جيرري سيكينش ذلك الأمر في كتابه عن تخطيط إدارة الأزمات (المخاطر كافة) حين كتب: "لا تختبر أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات " .
واتجهت مختلف منظمات الأعمال إلى إنشاء إدارات متخصصة تتركز مهمتها في التخطيط لمواجهة الأزمات حين تحدث، بل وقبل وقوعها .
ويميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة: فليست كل مشكلة أزمة وإن كان لكل أزمة مشكلة، فالمشكلة قد تكون صغيرة ولكن لا يمكن حلها فتصبح أزمة، وقد تكون مشكلة كبيرة، ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول أما إذا تعقدت الأمور أو وصلت إلى طريق مسدود عندئذ تكون بصدد أزمة.

⁶³ هناء يماني /دور القائد المسلم في إدارة الأزمات <http://www.saaaid.net/Minute/79.htm>

2008/2/23 صيد الفوائد

والأزمة بهذا المعنى هي عبارة عن مشكلة معقدة يبدو أن حلها أمر شبه مستحيل بالطرق التقليدية ، هذا عندما نكون بصدد مشكلة ذات أبعاد نفسية أو اجتماعية أو اقتصادية .

أما الكارثة فهي مشكلة ولكنها في غالب الأحيان لا تكون من صنع البشر، كالألزل والبراكين وتوابع الحروب والفيضانات المدمرة والاعاصير الكاسحة.. إلخ، فهي ذات قوى أضخم من أن تواجه بالامكانيات العادية للإنسان الفرد أو حتى الجماعة أو للدولة في بعض الأحيان . فالكوارث تمتد آثارها إلى آفاق بعيدة وتطول الذوات والبشر والبنى الأساسية، وتخلف كثيرًا من الدمار والتخريب، ومن الممكن أن تنتج عنها أزمات لا حصر لها، أزمات فردية وأزمات اجتماعية وأزمات اقتصادية وكل أزمة منها تحتاج إلى فن إدارتها من خلال منظومة متكاملة يطلق عليها اسم السيناريو.

ويرى الخبراء أن المنظومة التكاملية يمكن أن تقدم السيناريو الأمثل لإدارة الأزمات خاصة في المجال النفسي، وتلك المنظومة التي تعتمد على تكامل السلوك الإنساني، واعتماده على بعضه بعضًا مثلما يعتمد الجسم على جميع أعضائه .

ويقول الدكتور عبد الرحيم محمد في كتابه إدارة الأزمات ، مع كل أزمة لا بد أن نسأل أنفسنا عددا من الأسئلة لنتمكن من مواجهتها مثل:

- متى :

متى حدثت الأزمة، ومتى تطورت أبعادها؟

- من :

من سبب الأزمة؟ من المستفيد منها؟ من المتضرر منها؟ من المؤيد لها؟ من المعارض؟ من المساند؟ من الذي يوقفها؟... إلخ

- كيف :

كيف بدأت الأزمة؟ كيف تطورت؟ كيف علمنا بها؟ كيف نتوقف؟ كيف نتعامل معها؟

- لماذا:

لماذا ظهرت الأزمة؟ لماذا استفحلت؟ لماذا لم نتوقف؟ لماذا نحاربها؟ ولا نتركها لحالها؟

- أين :

أين مركز الأزمة؟ إلى أين ستمضي؟ أين مكن الخطر؟ إلى أين يتجه الخطر؟

هذه الأسئلة تحتاج إلى إجابات، ومن خلال هذه الإجابات يتم وضع المخطط المناسب للتعامل مع الأزمة والمخطط يجب أن يضع في الاعتبار الأبعاد التالية:

أ - البعد المعرفي: بما يتضمنه من استخدام للذاكرة والإدراك (الوعي) والخيال (الوعي) الابداعي المعتمد على الذاكرة) .

ب- البعد الوجداني (خاصة الجوانب الدافعية المحركة للأزمة والدوافع المؤدية إلى توقفها).

ج- البعد الاجتماعي: المتعلق بالمجتمع والإعلام والاقتصاد والسياسة وكل ما يمكن أن يؤثر، أو يتأثر بالأزمة.

د - البعد التعبيري (الجمالي): وهو كل ما يتم من ممارسات ذات ايقاع معين ونتائج على قدر من الاذي للمتضررين والمتعة لصانعي الأزمة، ومن خلال تفعيل هذه الابعاد في إمكان الاجابة عن الأسئلة المطروحة عن الأزمة؛ تتحول الأزمة إلى مجرد مجموعة من المشكلات الصغيرة يمكن التعامل معها.

وبعد أن أصبح عالم اليوم يعاني كثيراً الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الهائلة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي ، فقد أصبح التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والدول يتمثل بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها وعوامل تحريكها مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات ، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها يعد أمراً ضرورياً لنفاذي مزيد من الخسائر المادية والمعنوية⁶⁴ . ويقول الباحث عبد الله البلداوي إن إدارة الأزمات تحتاج الى إدارة أخلاقية وإن فريق عمليات الأزمات عليه ان يلتزم في جميع أعماله الأخلاق والقيم والمثل العليا للمجتمع، وهو خلاف الفرق الخاصة بصنع الأزمات التي لا تلتزم هذه القيم والمثل، وتمارس أعمالاً قذرة وبشعة من اغتياالات وخطف وسرقات وفصائح مالية وغيرها ، ويعرب الباحث عبدالإله البلداوي عن اعتقاده بأن أخطر الأزمات في أيامنا هذه، هي التي يواجهها العالم في العراق ، وهي أزمة تدهور الأمن فيه ، لأنها أطول الأزمات وأصعبها نظراً لغياب الحلول الملموسة. وأن إخفاق قوات التحالف وعلى رأسها أمريكا وبريطانيا في حل أزمة الأمن في العراق، ألجأت الدول الإقليمية وخصوصاً دول الجوار للعراق للتدخل في مساعدة العراق على حل أزماته .

⁶⁴ إدارة الأزمات.... العراق نموذجاً ، عبد الله البلداوي ، باحث في الدراسات الاستراتيجية والأمنية ، معهد الإمام الشيرازي الدولي

لدراسات - واشنطن ، المصدر: المتقف السياسي

ولمواجهة مثل هذه الأزمات ، وضع الفكر الإداري الحديث عددًا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة⁶⁵ ، وهي :

- 1- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل العاملين والتجهيزات والأدوات.
- 2- تخطيط الوقت في أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .
- 3- رفع معنويات العاملين وقت الأزمات ما يشعرهم بالحماسة والحيوية والتزام العمل .
- 4- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبقة .
- 5- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .
- 6- تقبل التغيير وقت الأزمات .
- 7- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها .
- 8- عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها ، فما يناسب منظمة ليس بالضرورة يناسب منظمة أخرى لعدم تكافؤ الظروف بين المنظمات .
- 9- المبادرة والإبتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل ، فالقائد الناجح عليه إشعال حماسة العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة .
- 10- أن يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائد يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات ، ومن هذه الصفات (العلم – الخبرة – الذكاء – سرعة البديهة – القدرة على التأثير في الأفراد – التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات – القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم – القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية – الرغبة والحماسة) .
- 11- الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة .
- 12- يعدُّ الصبر من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة .
- 13- الشجاعة .
- 14- التفاؤل ، فعلى القائد أن يتذكر دائما قاعدة ، ما أصابك لم يكن ليخطئك .
- 15- تجنب الغضب وقت الأزمة ، لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي قرارات عشوائية .
- 16- توسيع نطاق المشاورة .
- 17- التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل المشاكل والأزمات التي يمكن أن

⁶⁵ هناء يمانى /دور القائد المسلم في إدارة الازمات <http://www.saaaid.net/Minute/79.htm>

2008/2/23 صيد الفوائد

- تواجهها المؤسسة .
- 18- الاستعانة والتوكل على الله : فالمؤمن بعد أن يختار من الحلول ما يراه ملائماً لحل الأزمة عليه أن يتوكل على الله ويستعين به .
- 19- العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد، ولذا فقد قيل : العاجز يلجأ إلى كثرة الشكوى ، والحازم يسرع إلى العمل .

المبحث الثاني :

التعامل الإعلامي مع الأزمات .

1- تصنيف الأزمات

الخطوة الأولى في التعامل مع الأزمات والادارة السليمة لها هي تحديد طبيعة الأزمة ونوعها ، لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة، لأن الأزمة، أي أزمة، بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات.⁶⁶ وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير الآتية:

1- نوع الأزمة ومضمونها:

هناك أزمة تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي إلخ، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية، أو أزمة سياسية، أو أزمة إجتماعية، أو أزمة إعلامية، أو أزمة إقتصادية، وداخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الإقتصادية، وهكذا.

2- النطاق الجغرافي للأزمة:

إن استخدام معيار جغرافي يؤدي إلى ما يعرف: بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات البعيدة كانهيار جسر أو حادث قطار.

ثم هناك أزمات قومية عامة تؤثر في المجتمع ككل كالتلوث البيئي أو وجود تهديد عسكري من عدو خارجي.

واخيراً ثمة أزمات دولية كأزمة أفغانستان وأزمة العراق ، أو أزمة الإنحباس الحراري أو أزمة الحاسوب ونظم المعلومات مع الألفية الثالثة

3- حجم الأزمة:

يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات فهناك:

- أزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى منظمات المجتمع أو إحدى مؤسساته.
- أزمة متوسطة.
- أزمة كبيرة.

ويعتمد معيار الحجم أو الضخامة على معايير مادية كالأضرار والخسائر والأضرار الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة.

⁶⁶ إدارة الأزمات.... العراق نموذجاً ، عبد الله البلداوي ، باحث في الدراسات الإستراتيجية والأمنية ، معهد الإمام الشيرازي الدولي

للدراستات - واشنطن ، المصدر: المتقف السياسي [http://www.siironline.org/alabwab/derasat\(01\)/345.htm](http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/345.htm)

4- المدى الزمني لظهور الأزمة وتأثيرها : يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة، في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات:⁶⁷

1- الأزمة الانفجارية السريعة:

وتحدث عادة فجأة وبسرعة، كما تختفي أيضا بسرعة!! وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، والتعلم منها مثال: إندلاع حريق ضخم في مصنع لانتاج المواد الكيماوية .

2- الأزمة البطيئة الطويلة:

تتطور هذه الأزمة بالتدرج ، وتظهر على السطح على الرغم من كثرة الاشارات التي صدرت عنها، لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعا، بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لابد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة أو وضع خطة جديدة، والتعامل مع الأزمة في سرعة وحسم وبلا تردد،

5- طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة:

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع، وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً الى نوع التهديد ومضمونه ، فهناك تهديدات خارجية موجة ضد المعلومات، ومجموعة متعلقة بالأعطال والإخفاق ، وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة، والخسائر الفادحة، وتهديدات نفسية، والأمراض المهنية.

6- أسباب الأزمات:

اعتماداً على الأسباب المؤدية للازمات يمكن تقسيمها إلى:

- * أزمات تظهر نتيجة تصرف المنظمة أو عدم تصرفها ، وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الإخفاق في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- * الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
- * الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.
- * الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

7- طبيعة أطراف الأزمة:

استناداً إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المتورطة في الأزمة أو تأثيرها في الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو شارك طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية، الخ، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل كانت الأزمة داخلية وفي إطار الأزمات الخارجية فإن التصنيف الأكثر أهمية للأزمات هو ذلك التمييز بين الأزمة المنخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الاستراتيجي أو الهيكلية.

والأزمة الدولية الاستراتيجية هي موقف تدهور خطير في عناصر البيئة الداخلية او الخارجية لأطراف الأزمة يمثل تهديداً للقيم والأهداف الرئيسية للدولة، وقد تصاحبه احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة، مع وجود وقت محدود لاتخاذ قرارات حاسمة بشأن هذا التدهور أو التهديد الخطير.

وتتطوي التصنيفات السابقة على قدر كبير من التداخل، كما أن أي تصنيف منها لا يستطيع أن يحيط بكل جوانب الأزمة ، من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استخدام أكثر من معيار لتحديد أنواع الأزمات وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار⁶⁸.

⁶⁷ إدارة الأزمات.... العراق نموذجا... عبدالإله البلداوي ، باحث في الدراسات الإستراتيجية والأمنية

<http://www.belagh.com/book.asp?id=2&id=102>

⁶⁸ <http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm>

الدكتور محمد الشومان، الأزمات وأنواعها

ولاشك أن المعيار المركب هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع الأزمات سواءً في مرحلة التخطيط للوقاية من الأزمة أم مرحلة احتواء أضرارها، فالأزمة أيا كانت طبيعتها ومجالاتها تؤثر في المجتمع ككل، فقد تحدث أزمة في قرية بعيدة لكنها تؤثر في المجتمع ككل، كذلك فإن الأزمة المالية مثلا لا تؤثر في النظام الاقتصادي فقط، بل تؤثر في المجتمع ككل، وبالتالي ينبغي التعامل مع أي أزمة إعلاميا من منظور مجتمعي شامل، وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور الذي فرض نفسه في تركيب فريق إدارة الأزمة حيث يتكون الفريق من خبراء ومتخصصين من جميع المجالات ذات العلاقة بالأزمة.

2 - عوامل النجاح في إدارة الأزمة

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للازمات، حتى إنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمرحلة المختلفة لتطورها، في هذا الإطار يجب التركيز على العوامل التالية:

أ- إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ إن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل وإتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

ب- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بجميع أنشطة المنظمة، وبجميع الأزمات والأخطار التي قد تتعرض لها، وأثار ذلك وتداعياته ذلك في مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقصاً في المعلومات، من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيراً على وضع أسس قوية لطرح البدائل والإختيار بينها.

ت- توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات الى متخذي القرار، ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف إلى أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله الى أزمة تمثل مصدر خطر للمنظمة.

ث- الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع الأزمات أو مواجهتها ، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات ، ويقول الأستاذ عبد الإله البلداوي الباحث في الدراسات الإستراتيجية والأمنية إن إدارة الأزمات الناجحة يجب أن تبدأ في وقت مبكر جداً وأن تضع هدف الوقاية خير من العلاج في أولويات مهامها، والإفادة من الدروس والعبر المستنبطة من هذه الأزمة وتداعياتها.⁶⁹

، وبشأن عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات الى وجود علاقة

⁶⁹ عبد الإله البلداوي : باحث في الدراسات الإستراتيجية والأمنية Ae_2222@hotmail.com صحيفة المثقف ، السنة الثانية ، العدد: 592 السبت 2008/01/26

طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

ج - القدرة على حشد الموارد المتاحة وتعبئتها ، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالأخطار التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ الطاقات واستنفارها من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة ، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تقوم بدور كبير في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

ح - نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تقوم بدور بالغ الأهمية في سرعة المعلومات وتدفعها والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، ويقدر سرعة المعلومات ووفرتهما يكون نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات خلال الأزمة وتجديدها باستمرار ، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة إدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.

وسواءً اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أم وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة وأهداف الاتصال وتقييم آثار عملية الاتصال والتعرف إلى رجع الصدى .

3 - إدارة الأزمة في العلاقات الدولية :

من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الازمات، بل أن الفرد أو الأسرة تتعرض لأزمات مستمرة، حتى إنه يمكن القول إن الازمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري.

وكما يواجه الفرد أو الأسرة الأزمة فإن المجتمعات والدول تواجه أزمات كبرى سواءً أكانت داخلية أم خارجية، أي في علاقتها بالدول والمنظمات الدولية.

وعلى مستوى آخر ، فإن كثيراً من المنظمات والمؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية في الدول الصناعية أو الدول النامية تواجه أزمات تلحق بها أضراراً وخسائر مادية ومعنوية هائلة، وأحياناً تقضي عليها.

ولاشك أن التسليم بحقيقة أن الازمات جزءٌ من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات والدول يمثل مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمة، إذ يمكن التفكير والعمل للوقاية من الازمات، وإدارتها بطريقة علمية من خلال دراسة الازمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة، وتحديد مراحل الأزمة، والتخطيط لإدارتها اعتماداً على فرق خاصة لإدارة الأزمة تتلقى تدريباً نظرياً وعملياً.

سمات الأزمة

سبقت الإشارة إلى أن كل علم من العلوم الاجتماعية أو الطبيعية يدرس الأزمة من زاوية اهتمامه، وفي ضوء المسلمات والنماذج الإرشادية التي يعتمد عليها، من هنا تعددت وتنوعت محاولات تحديد مفهوم الأزمة، ولكن على الرغم من هذا التعدد ، هناك سمات أو خصائص عامة متفق عليها بين الباحثين فيما يتعلق بالأزمة نوجزها في :

- 1 - المفاجأة، فهي، حدث غير متوقع وسريع وغامض.
- 2 - جسامة التهديد، والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة.
- 3 - مبركة، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي

- يضاعف صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.
- 4 - ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة، أحيانا القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، إذ لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.
- 5 - تعدد الاطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، ما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية أو غيرها .

إدارة الأزمة

في ضوء المفاهيم السابقة للأزمة، وكذلك السمات الرئيسة المتفق عليها يمكن القول إن إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف الى أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الإستقرار ويتجنب التهديدات والأخطار، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ إن الأخيرة هي فعل يهدف الى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لمصلحة مدبرة، ولقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة، إذ ينطق الصينيون wetgl وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكان تحويل الأزمات وما تحمله من أخطار إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة فرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

دور القائد المسلم في إدارة الأزمات

يتميز عالم اليوم بأنه عالم الأزمات لأسباب كثيرة ترتبط بالتغيرات المختلفة التي طرأت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد بات جليا أن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والدول يتمثل في سلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها وعوامل تحريكها مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الإنهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، وهذا ما يؤكد ضرورة مواجهة الأزمات والوعي بها لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية . لقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمة، وهي كما يلي⁷⁰ :

- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل العاملين والتجهيزات والأدوات .
- تخطيط الوقت في أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات .
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات ما يشعرهم بالحماسة والحيوية والتزام العمل .
- الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة
- حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة قبل اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة .

⁷⁰ دور القائد المسلم في إدارة الأزمات، هناء يماني، موقع صيد الفوائد <http://www.saaaid.net/Minute/79.htm>

- تقبل التغيير وقت الأزمات .
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل والعمل على دراستها ووضع بدائل للحلول المناسبة لها .
- وترى الباحثة هناء يماني أن نموذج (إدارة الأزمات) الذي وضعته الإدارة الحديثة تجاهل بعض النواحي الإسلامية التي يمكن تضمينها لاستخلاص نموذج إداري متكامل لإدارة الأزمات يعتمد على الأسس التي اعتمدت عليها الإدارة الحديثة بعد تأصيلها بالفكر الإسلامي لتفعيل الأزمات والاستفادة منها وتحويل المحنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله , والنموذج الإسلامي لإدارة الأزمات يمكن وضعه على الصورة التالية :
- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابعا من كتاب الله وسنة رسوله – صلى الله عليه وسلم – .
- الاستفادة مما سبق من تجارب ماضية , والإستفادة من الأزمة لمعرفة الصديق من العدو وقراءة المستقبل من خلال معرفة الماضي .
- عدم تقليد المنظمات الأخرى في حلول الأزمات التي تتبعها , فما يناسب منظمة ليس بالضرورة أن يناسب منظمة أخرى لعدم تكافؤ الظروف بين المنظمات .
- المبادأة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل , فالقائد الناجح عليه إشعال حماسة العاملين الأمر الذي يؤدي إلى رغبة الفرد في المشاركة وحل الأزمة .
- أن يتبنى إدارة الأزمات داخل المنظمة قائد يتمتع بصفات تؤهله لإدارة الأزمات وحل المشكلات , ومن هذه الصفات (العلم – الخبرة – الذكاء – سرعة البديهة – القدرة في التأثير على الأفراد – التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشاكل والسيطرة على الأزمات – القدرة على الاستفادة من علوم الآخرين وخبراتهم – القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين وتكوين العلاقات الإيجابية – الرغبة والحماسة) .
- الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة
- يعد الصبر من أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها عند الأزمة
- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة
- الشجاعة .
- التفاؤل وعدم التشاؤم : فيجب على المسلم ألا ينظر للأزمة على أنها كلها شر , فالنظرة السلبية تعوق التفكير السليم الذي يسهل الوصول للحل المناسب .
- تجنب الغضب وقت الأزمة : لأن الغضب يؤدي إلى تشويش التفكير وعدم التركيز وبالتالي قرارات عشوائية .
- توسيع نطاق المشاورة
- التعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل المشاكل والأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة .
- الاستعانة بالله والتوكل عليه : فالمسلم بعد أن يختار من الحلول ما يراه ملائما لحل الأزمة عليه أن يتوكل على الله ويستعين به .
- العزم والعمل وعدم التخاذل والتردد.

إعلام الأزمات والحروب :

يقول الدكتور محمود سعيد البشر إن ما يسميه المتخصصون إعلام الأزمات والحروب لا يُقصد به النقل المباشر للحدث ومتابعة تطوراتها أولاً أول، وإن كان هذا أحد مقاصده، وإنما هو مفهوم علمي يقوم على أسس مهنية تتفاعل مع الحدث لحظة وقوعه، وترسم رؤية لما يمكن أن يقع بعد

ذلك وَفَق إستراتيجية ذات مراحل متعددة تتعاطى مع الأزمة قبل وقوعها، وأثناء وقوعها، وبعد وقوعها.⁷¹

ويختلف التعامل الإعلامي مع الأزمات من مؤسسة لأخرى وَفَق تصنيف هذه المؤسسة ونشاطها ، وهناك عدة أنواع من هذه المؤسسات من حيث ملكيتها ونشاطها ، منها :

- المؤسسة الحكومية .
- المؤسسة الخاصة .
- المؤسسة الإخبارية .
- المؤسسة الإخبارية المنوعة .

ومن الطبيعي أن يختلف كذلك التعامل الإعلامي باختلاف حجم هذه المؤسسات وتصنيفها ونشاطها

1- المؤسسة الإعلامية الرسمية

يعد اعلام المؤسسة الحكومية جزءاً من مؤسسات الدولة وصوتها الذي يستمع إليه الجمهور المتلقي ويعرف إنجازاتها كما أنه يمثل وحدة قياس نشاط المؤسسة الحكومية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة والمحددة من قبل الجهات العليا وتوافقها مع خطط عمل التشكيل الحكومي والمؤسساتي للدولة .
وعليه فإن الإعلام الحكومي يستند إلى كثير من الأسس التي تختلف عن إعلام المؤسسات الصحفية الحرة سواء أكانت ممولة من الدولة أم ممولة ذاتياً أي مؤسسات إعلامية ربحية في العديد من الجوانب ⁷² :

- يتكون الإعلام الحكومي من مزيج من مفهوم الاعلام الصريف "media" وما بين مفهوم الدعاية "propaganda" خلافاً للاعلام المستقل الذي يعتمد على معايير إعلامية ثابتة عند التعامل مع الأخبار والتقارير الواردة دون أن يكون للاتجاه الذي تؤمن به المؤسسة الاعلامية المستقلة أو الاعلام دور في صياغة الاخبار أو التقارير .
- إعلام المؤسسة الحكومية مطالب بالترويج لنشاطات مؤسسته الحكومية وأعمالها وإنجازاتها وعليه فإن الآليات التي يتبعها إعلام المؤسسة الحكومية لا بد وأن تسير وفق سياقات مختلفة عن سياقات المؤسسات الصحفية الحرة وآلياتها .
- تحرير الأخبار والتقارير الصحفية والتحقيقات في إعلام المؤسسة الحكومية يتم بطريقة أقرب الى الإعلان منه الى الخبر الإعلامي أو الصحفي توافقاً مع سياسة المؤسسة الحكومية .
وعليه فإن سياقات الإعلام الأكاديمية والمهنية المتبعة في وسائل الإعلام الأخرى لا تكون صالحة للقياس أو مجدية .

كما يعاني الاعلام المؤسسي الحكومي كثيراً من عوامل الضعف وأهمها:

- أن ضعف الإعلام المؤسساتي الحكومي في مختلف مؤسسات الدولة وأجهزتها مرده الى ضعف إمكانات الإعلاميين والعاملين في هذه المكاتب لأسباب عديدة منها ، الإبتعاد عن العمل الإعلامي وَفَق السياقات الاعلامية المهنية ، وحدائث تجربة العمل الإعلامي لدى الموظفين الجدد ، وعدم الدخول في دورات متخصصة لتطوير القدرات الإعلامية للموظفين والإعلاميين العاملين في الإعلام الحكومي .
- ضعف الإمكانيات الفنية والتقنية المتوفرة لإعلام المؤسسة الحكومية في أغلب مؤسسات الدولة في حال توفرها فإن افتقار الخبرة من قبل المسؤولين عن الاعلام يؤدي الى النتيجة ذاتها

⁷¹ د. محمد سعود البشر ، الإعلام العربي وقت الأزمات والحروب ، صحيفة الجزيرة السعودية <http://www.al-jazirah.com/131973/ar2d.htm>

⁷² إعلام المؤسسة الحكومية الواقع والطموح / مرتضى جمعة حسن ، إعلامي وباحث في الشؤون السياسية ، <http://www.alitthad.com/paper.php?name=News&file=article&sid=29290>

وبالتالي اتباع وسائل بدائية في ادارة الإعلام وتحرير وإيصال الأخبار والتقارير التي تخص عمل المؤسسة الحكومية إلى وسائل الإعلام العاملة في وقت متأخر بحيث تكون غير ذات قيمة إعلامية ما يؤدي إلى إهمالها .

وتؤدي هذه الأسباب فضلا عن أسباب موضوعية أخرى إلى إنتاج اعلام حكومي ضعيف يفتقر الى كثير من مقومات النجاح والتطور وعليه فإن المعالجات يجب أن تتم وفق عدة خطوات عملية ممكنة التحقيق تؤدي بالنتيجة الى تفعيل دور الإعلام المؤسساتي والإرتقاء به ليوكب التطورات التي تحدث في عمل مؤسسات الدولة وتوسع نشاطها :

1- وجوب اتباع الوزارات والمؤسسات الحكومية سياسة أقل مركزية في إدارة الإعلام وتوسيع هامش الحرية للعاملين في مكاتب الاعلام في المؤسسات الحكومية في مجال التعامل المهني في مجال تحرير الأخبار والتقارير التي تهم شؤون الوزارة أو المؤسسة الحكومية ، وضرورة تحديد أشخاص مسؤولين للتصريح لوسائل الإعلام فيما يخص عمل المؤسسة الحكومية ووجهات نظرها وتزويد وسائل الاعلام العاملة بأسمائهم ومناصبهم في السلم الوظيفي للمؤسسة الحكومية ليتم التعامل معهم عند حاجة وسائل الإعلام الى تصريح طارىء أو إبداء رأي أو وجهة نظر المؤسسة الحكومية .

2- إدخال العاملين في مكاتب الاعلام التابعة لوزارات الدولة والمؤسسات الحكومية في دورات تطويرية تقيّمها المؤسسات الإعلامية العاملة مثل، وسائل الاعلام الحكومية ، وسائل الاعلام الحزبية ، والمحطات الإعلامية المستقلة لغرض إكسابهم الخبرة وممارسة سياقات العمل الإعلامي بصورة مهنية وإدامة التواصل مع مكاتب الإعلام في مؤسسات الدولة المختلفة ، ويجب تأكيد أهمية اعتماد أساليب المعاشية للعاملين في المؤسسات الحكومية عبر زجهم للعمل في وسائل الإعلام العاملة لتحقيق التفاعل والتقارب في العمل بين مؤسسات الاعلام الحكومية ووسائل الإعلام الأخرى .

3- ادخال التقنيات الحديثة " الانترنت ، ووسائل الاتصال الحديثة ، والمواقع الالكترونية ، وأجهزة التصوير الحديثة وتدريب العاملين على كيفية استخدامها بصورة صحيحة لضمان سرعة إيصال الأخبار والتقارير وبالتالي تحقيق أكبر فائدة للمؤسسات الحكومية ووسائل الاعلام على حد سواء .

4- على وسائل الاعلام العاملة تحديد منسق خاص لكل مجموعة من الوزارات لضمان التواصل مع المكاتب الإعلامية في مؤسسات الدولة إذ يكون المنسق مسؤولا عن مجموعة من الوزارات تصنف الوزارات والمؤسسات الحكومية على أساس امنية ، خدمية ، استراتجية " . ويكون هذا المنسق حلقة الوصل بين مكاتب الإعلام في المؤسسات الحكومية ووسيلته الإعلامية وهذا الأمر يسهل كثيرا العمل لمكاتب الإعلام في المؤسسات الحكومية من خلال تعاملها مع شخص واحد تلجأ إليه عند حاجتها الى بث أخبار أو تقارير عاجلة كما أن وسيلة الإعلام ممكن أن تحصل على الأخبار ونشاطات المؤسسة الحكومية بكل سهولة .

5- التأكيد على الوزارات لرفد مكاتبها الإعلامية بالكفاءات من الإعلاميين والصحفيين والمترجمين – لمتابعة الصحافة الأجنبية – والمبرمجين والمصورين والكفاءات الأخرى ، وضرورة إدارة المكتب الإعلامي من قبل شخص متخصص يتمتع بالكفاءة والقدرة على العمل الاعلامي الحكومي.

2- المؤسسة الإعلامية الخاصة .

3- المؤسسة الإعلامية الإخبارية .

4- المؤسسة الإعلامية الإخبارية المنوعة .

الفضائيات تفوقت في إعلام الأزمات :

كشفت دراسة علمية في جامعة الملك سعود في الرياض، أن القنوات الفضائية العربية تفوقت على جميع الوسائل الإعلامية من صحافة وإذاعة ومواقع إنترنت باختلاف نطاقها سواء أكانت محلية أم عربية أم عالمية، في تقديم معلومات كافية ودقيقة عن أزمة الحادي عشر من سبتمبر 2001 وتداعياتها التي لا تزال مستمرة حتى يومنا هذا.⁷³

جاء ذلك في رسالة ماجستير للصحافي سعود بن فالح الغربي مسؤول العلاقات العامة في كلية الآداب في جامعة الملك سعود، وهي بعنوان «مدى اعتماد أساتذة الجامعات السعودية على وسائل الإعلام أثناء الأزمات».

وأظهرت الدراسة التي طبقت على ثلاث جامعات سعودية تقع في المناطق الرئيسية، وهي كل من جامعة الملك سعود في الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز في جدة، إلى جانب جامعة الملك فيصل في فرعي الأحساء والدمام، أن القنوات التلفزيونية الدولية حصلت على أفضل تقييم من أساتذة الجامعات السعودية، عن سرعة تغطيتها للأزمة وتداعياتها.

وكان أفضل تقييم لوسائل الإعلام الإلكترونية من جانب أساتذة الجامعات السعودية، لمواقع الإنترنت الدولية بسبب تقديمها معلومات سريعة عن الأزمة، حيث تفوقت على الوسائل المقروءة والمسموعة. وحصلت قناة الجزيرة التلفزيونية على نسبة تفضيل لدى الأساتذة تتجاوز النصف (55.0%) بسبب نقلها المباشر للأحداث، وتميزها إعلامياً، والبرامج الحوارية التي تقدمها للجمهور العربي حسب رأى عينة الدراسة. وفضلت عينة الدراسة مركز تلفزيون الشرق الأوسط (mbc) بسبب الحيادية وموضوعية القناة، وجاءت في المرتبة الثانية من التفضيل (17.1%) وكان تفضيل تلفزيوني «اقرأ والشارقة» لأسباب دينية وتوجهات القنوات الإسلامية، وتلفزيون أبو ظبي لنقل الأحداث بسرعة، والتنوع في قناة دبي، والأخبار الموجزة والبرامج الجيدة والمتنوعة في تلفزيوني المستقبل، LBC، والمستقلة. وفضل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية قناة CNN الإخبارية من بين المحطات العالمية بنسبة (59.9%) بسبب أنها قناة عالمية، وحصلت New York Times على أكبر قيمة تفضيل عند الأساتذة لتقديمها الأخبار العالمية. وكانت سعة الانتشار السبب الرئيس لتفضيل الأساتذة موقع yahoo.com، إلى جانب نقل الأحداث بسرعة عالية، وشمولية الموقع وجودته. وتم تفضيل موقع cnn.com بهدف التعرف إلى وجهة النظر الأمريكية من جانب الأساتذة. في حين كان سبب تفضيل BBC online.com وجود مواضيع إخبارية بعدة لغات حية، والبقية لوجود خاصية البحث، والدخول على المواقع المتخصصة. وكانت أغلب أسباب تفضيل عينة الدراسة للإذاعات الدولية ذات أبعاد سياسية تتعلق بمواقف تلك الإذاعات من القضايا التي لها علاقة مباشرة بسكان العالم العربي، حيث نجد نسبة عالية من عينة الدراسة يفضلون إذاعة BBC البريطانية (66.9%) بغرض التعرف إلى وجهة النظر الخارجية. كما أنت إذاعة Monte Carlo الفرنسية في المرتبة الثانية (17.3%) بسبب حيادها في الصراع العربي - الغربي.

⁷³ الشرق الأوسط السعودية، 1 أغسطس 2003، العدد 9012

<http://www.asharqalawsat.com/details.asp?section=25&article=184821&issue=9012>

المبحث الثالث :

إدارة المؤسسات الإعلامية في أوقات الأزمات .
في السنوات الاخيرة إزداد اهتمام كثير من الدول ومنها دولة الإمارات بالقطاع الإعلامي عامة وإدارة الأزمات وعلاقة الإعلام بالأزمات . ومن المؤتمرات التي عقدت في المنطقة العربية لمواجهة الأزمات المحتملة ، المؤتمر الذي استضافته دولة الإمارات في العاصمة أبو ظبي في الثالث من مارس 2008.

الذي عقد تحت عنوان "مؤتمر الأمن الدولي ودرء المخاطر الذي أقيم على هامش معرض الأمن الدولي ودرء المخاطر ، وهو المؤتمر الأول لإدارة الطوارئ والأزمات ونظمتها الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات.

وقال الشيخ هزاع بن زايد آل نهيان مستشار الامن الوطني رئيس مجلس إدارة الهيئة الوطنية لإدارة الطوارئ والأزمات في كلمته للمؤتمر والمشاركين فيه إن هذا المؤتمر يعد الأول من نوعه في المنطقة من حيث الحجم وعدد المشاركين وكذلك تعدد وتعمق المواضيع المطروحة وأن الهدف من هذا المؤتمر هو تمكين جميع من في المنطقة للاستفادة من الخبرات العالمية وتبادل المعرفة والخبرات المكتسبة في إدارة الطوارئ والازمات علاوة على رفع مستوى الدراية لاهمية التعاون والتنسيق على جميع المستويات للتصدي وإدارة الازمات.
وتشهد دولة الإمارات وكثير من الدول العربية دورات مختلفة تتناول الإعلام وعلاقته بالأزمات منها دورة الإدارة الإعلامية للأزمات التي نظمها مركز تريم عمران للتدريب والتطوير الإعلامي في الشارقة ، واستمرت أسبوعاً وحاضر فيها أكاديميون متخصصون بمشاركة متدربين من المؤسسات الإعلامية. وهدفت الدورة الى الوقوف على كيفية تخطيط المؤسسات الإعلامية لإدارة الأزمات، وتمكينها من إنشاء فريق إدارة الأزمة، ثم تزويد المتدربين بمهارات فن التعامل مع الأزمات والكوارث، وكيفية التعامل الإعلامي مع الأزمات من حيث التغطية الإعلامية.⁷⁴

فرق العمل والأزمات

للقيام بأي عمل أو التصدي لأي أزمة لابد من بناء فرق عمل متخصصة تتمتع بامهارة والقدرة اللازميتين على مواجهة الطوارئ في شتى المجالات ، فبناء فرق العمل يتيح الفرصة لابراز أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات. وللحصول على هذه النتيجة المطلوبة لابد من بناء فرق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تحقيقه .

والفريق وفق تعريف خبراء الإدارة⁷⁵ هو مجموعة من الأشخاص مجتمعين معا يوجههم هدف عام .

ولتشكيل الفريق لا بد من أسباب تدفع لذلك ، فليس هناك فريق إلا لهدف محدد شكلته إدارة المؤسسة من أجل معالجة أمر ما ، ويمكن تلخيص هذه الأسباب بالتالي :

1. لحل المشكلات بالاستفادة من مواهب عدد من الأفراد .
2. إتاحة الفرصة لزيادة الإتصال بين الأعضاء والمشرفين على تنفيذ مشروع ما.
3. لزيادة الإنتاج وذلك بتشجيع وخلق جو من التعاون .

⁷⁴ صحيفة الخليج الإماراتية ، http://www.alkhaleej.ae/articles/show_article.cfm?val=469043

⁷⁵ موقع مركز المدينة المنورة للعلم والهندسة <http://www.mmsec.com>

4. لتحقيق حل قد يكون غير محبب لبعضهم ولكنه رغبة أكثرهم .

وتتنوع فرق العمل بتنوع المهام الملقاة على عاتقها ، لكنها تشترك في مواصفات عامة منها :

- 1- الثقة
- 2- التعاون
- 3- الأداء المتميزة

وهناك مواصفات مفصلة للفريق الفعال :

- واضح الرسالة والأهداف
- يعمل بإبداع
- يركز على النتائج
- أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة
- منظم جداً
- يعتمد على قدرات أعضائه الفردية
- أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم
- يحسن ظروف عمله الجماعي
- يحل خلافاته بنفسه
- يتواصل بانفتاح ومصداقية
- يتخذ قرارات هادفة وبموضوعية
- يقيم ويقوم نفسه بنفسه

ولتكوين فريق عمل فعال لا بد من مراعاة بعض الشروط والعوامل والصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء الفريق نذكر منها على سبيل المثال :

- حسن اختيار أعضائه
- صفات شخصية ، دراية بمجال التطوير ، توافق وانسجام متوازن بينهم .
- التدريب.
- معارف ومهارات وسلوك وتوجهات
- الرعاية والتوجيه والمتابعة والتحفيز

ولكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين ، وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفرق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه .

إن بناء الفريق يساعد المجموعة على العمل كوحدة واحدة . فبناء الفريق يعزز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية ، ويناقش الكاتب توماس كويك⁷⁶ عملية بناء الفريق من وجهة نظر القائد، ومن هذا الكتاب يتعلم القائد أموراً مهمة منها :

1- كيفية غرس روح التعاون في الفريق.

⁷⁶ بناء فريق عمل ناجح ، المؤلف: توماس كويك ، موقع مفكرة الإسلام

2- التعامل مع الخلافات داخل الفريق.

3- ابتكار حلول للمشكلات التي تواجه الفريق، وفي اتخاذ القرارات.

4- توظيف عملية التقويم ، ومنح المكافآت في تحديد مدى تقدم الفريق وزيادة فاعليته.

تعريف الفريق

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما ، هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه . فالأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً، فهم يساندون بعضهم بعضاً ، ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح.

أنواع فرق العمل

يوجد كثير من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر انتشاراً:

أولاً : اللجان ، والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

ثانياً : المجموعات ذات المهام المحددة ، والتي تعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتاً لحل المشكلات أو للتعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات. وأي واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ في أثناء مدة انعقادها.

ثالثاً: دوائر الجودة، وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث عن طرق لزيادة فاعلية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى وجودة أرقى.

رابعاً : مجموعات المشروعات ، التي تتكون للعمل في مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مصنع أو مبنى جديد أو إنشاء برنامج كمبيوتر ، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتاً مثل المجموعات ذات المهام المحددة، حيث تنحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

الإدارة الإعلامية الأمريكية لأزمة حرب الخليج

تعد الإدارة الإعلامية للأزمات من القضايا البالغة الحساسية والأهمية نظراً للرهانات والتحديات التي تحتويها و تواجهها كل أزمة. كما تقوم وسائل الإعلام بدور إستراتيجي ومحوري في نقل وقائع الأزمة إلى الرأي العام.

فغالبا ما يكون هناك تلاعب وتضليل وتعتيم بحيث تصبح تغطية الأزمة جزءا من الأزمة نفسها. بالنسبة للحروب أصبحت وسائل الإعلام جزءاً لا يتجزأ منها ومن إستراتيجيتها، فالحرب من دون تلفزيون لا تعد حرباً، والحرب من بدون دعاية وحرب نفسية لا تعد حرباً والحرب من دون علاقات عامة وتصريحات وبيانات صحفية وتقارير، لا يكتب لها النجاح. فالحرب يجب كسبها في العقول والرأي العام قبل كسبها في الميدان⁷⁷.

لقد أتسمت التغطية الإعلامية الأمريكية للغزو الأمريكي للعراق بعدة آليات من أهمها:

⁷⁷ الإدارة الإعلامية الأمريكية لحرب الخليج الثالثة ، الكاتب: د. محمد قيراط ،

http://www.arabmediastudies.net/index.php?option=com_content&task=view&id=125&Itemid=101

- فرض الرقابة على وسائل الإعلام من خلال تجنيد الصحفيين و إلحاقهم بالوحدات العسكرية الأمريكية تحت مظلة البنتاجون embedded journalists .
- التحكم بكل ما يُبث و يُرسل ومراقبته .
- استعمال السلطات الأمريكية تقنية الإيجاز الصحفي Press Briefing إذ كانت تنظم أربعة إيجازات في اليوم ، الأول في البنتاغون والثاني في البيت الأبيض والثالث في وزارة الخارجية والرابع في المركز الإعلامي بالقاعدة العسكرية الأمريكية بالسيلية في قطر بهدف تقديم "انتصارات" القوات الأمريكية في ميدان الحرب و الرد على الحرب النفسية و الحملات الدعائية الموجهة ضدها.
- وتميزت التغطية الإعلامية بالعمل وفق مبدأ المواطنة Patriotism و الانحياز لمبدأ "الدفاع عن المصالح القومية والأمن القومي". و نتيجة لكل هذا تخلت وسائل الإعلام الأمريكية عن وظيفة الاستقصاء و المراقبة و المساءلة .
- دور "كلب الحراسة" و الكشف عن الحقائق و مبدأ الموضوعية و الحرفية و الحياد وانحازت للبنتاغون، الذي تحول إلى وزارة إعلام تتحكم في التغطية الإعلامية للحرب، وفق ما يناسب أهدافه و يتناغم معها . فقد انحاز الإعلام الأمريكي في تغايته للغزو الأمريكي العسكرية و السياسية الأمريكية من خلال أمركة الخطاب الإعلامي المتعلق بالحرب.

كيف يعمل الإعلام وقت الحروب

العلاقة بين الحروب والأزمات من جهة ، والإعلام من جهة أخرى أثارت ومازالت تثير كثيرا من الجدل والتساؤلات ، وفي هذه الساحة الجدلية يبرز تساؤلان رئيسان يدوران حول المستقبل . هل يستفيد الإعلام من الحروب والأزمات ؟ أم أن الأزمات والحروب هي المستفيدة من الإعلام ووسائله التي لا يمكن لأحد أن ينكر دورها . ولكل من هذين المعسكرين أدلة وبراهين ، فالقائل باستفادة الإعلام من الحروب والأزمات يشير الى نشاط وسائل الاعلام المتمثل بالتغطيات والبرامج والأخبار المتابعة للوقائع الحروب والأزمات الى جانب النقل الحي المباشر من أرض الحدث ! والتحليلات التي تصف الوضع الحالي وتستشرف المستقبل ولا ننسى الأخبار العاجلة التي تنهمر على وسائل الإعلام في وقت الحرب وتتفنن وسائل الإعلام في تقديمها للجمهور ، في حين يرى المعسكر الآخر استفادة الحروب من الإعلام ، مستشهدين بدق طبول الحرب عبر وسائل الإعلام والحروب الإعلامية التي تسبق الحروب الفعلية وتمهد الطريق لاندلاعها على الأرض .

على اختلاف الأزمات والأمكنة وبدائية وسائل الإعلام أو انعدامها بالشكل الذي نعهده حاليا ، كان الإعلام حاضراً بشكل أو آخر، وكان مهما للحروب ولنقل أخبارها ،لمن يعايشها ، وكذلك لأجيال أخرى لم تعايش الحدث.

وكسائر نواحي الحياة ، يشهد الإعلام ووسائله تطورا متواصلا متسارعا ، وضمن مسيرة التطورات هذه شهد الإعلام نقلة نوعية ظهرت جلية في القرن العشرين وتحديدًا خلال الحرب العالمية الأولى التي سماها بعض الخبراء حرب المطبوعات والنشرات ، فالنشرات الدعائية انتشرت هنا وهناك والمطبوعات المتواضعة التي تحمل أخبار الحرب صدرت وعلقت في المدن الأوروبية الكبرى والصحف وقتها اهتمت اهتماما لا مثيل له بأخبار تطورات الحرب . وفي الحرب العالمية الثانية كان للإعلام وقتها خاصة الكلمة المكتوبة شأنًا كبيرا ، فالصحافة نقلت أخبار الفظائع والمآسي المصاحبة للحروب وكشفت عن كثير من الجرائم التي ارتكبت في الحرب .

هذه اللحظة التاريخية تقودنا للتساؤل عن الظروف التي يعمل فيها الإعلام خلال الحروب ؟

في هذا الصدد يقول الباحث سعيد بن علي الهنائي⁷⁸ مستعرضاً نظرية إعلامية مهمة قبل الإجابة عن التساؤل المطروح: "تسمى النظرية باسم: نظرية اعتماد الفرد على وسائل الاعلام , ومضمون النظرية هو أن للجمهور أهدافاً يريد تحقيقها من متابعتها لوسائل الإعلام وتلك الأهداف مختلفة مثل حب المعرفة وجمع المعلومات والتثقيف وأن وسائل الإعلام تعتمد على مصادر للحصول على الأخبار والمعلومات .
وتتحكم وسائل الإعلام بجمع المعلومات والحصول عليها من المصادر , وتنسيق المعلومات وترتيبها وتبويبها في شكل لائق , ونشر المعلومات للجمهور .
ووفق النظرية , فإن تأثيرات وسائل الإعلام من الناحية الاجتماعية تتركز في:

- 1- الدور الكبير لوسائل الإعلام في الظروف الصعبة مثل أوقات الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين وفي أوقات الكوارث البشرية ومنها حوادث السير والحرائق فضلاً عن الحروب التي هي محور اهتمامنا .
- 2- اعتماد الجمهور الى حد كبير على وسائل الإعلام للحصول على المعلومات خاصة وقت الحروب لأن الإعلام هو المصدر الأساس والأكبر لأخبار الحروب وما يجري فيها من تطورات .
- 3- التأثير في الجمهور المتلقي لأخبار الأحداث الطارئة مثل الحروب ، ويكون التركيز على الجوانب الإنسانية في أغلب الأحوال وتكون آراء الجمهور عاملاً مهماً للحدث وللوسيلة الإعلامية .

وهناك صفاتٌ لظروف الحرب تجعل الإعلام نجماً ساطعاً في أثناء الحروب أهمها :

- أ- أنها تندلع فجأة على الرّغم من المؤشرات الواضحة على قرب إندلاعها ، وفجائية الحرب هي التي تلزم الاعلام بأن يكون مستعداً لتغطيتها .
- ب- تطورات الحرب وسرعتها تجبر وسائل الإعلام على العمل بسرعة أكبر لتكون أكثر قرباً مما يجري على الارض .
- ت- الأطراف المتحاربة هي الأخرى لها استراتيجيتها وتكتيكاتها الإعلامية في خضم الحرب وتلك الإستراتيجيات والتكتيكات تكون عائقاً أمام عمل وسائل الإعلام في أحيان كثيرة فهناك التضليل الإعلامي وهناك التعقيم والإختلاق ومنع وصول الأخبار والرقابة المشددة فضلاً عن الدعاية والحرب الإعلامية لذا فوسائل الإعلام تتحرك في حقول ألغام عديدة .
- ث- وصول طاقم العمل إلى مواقع الأحداث خلال الحروب وحده مخاطرة كبرى كما أن تعرض أطقم العمل الإعلامي للقتل والطرده ومنعها من دخول أماكن محددة ومنعها من إرسال تغطيات إعلامية تحمل مضموناً إعلامياً معيناً أصبح أمراً إعتيادياً . وما حدث في خلال الغزو الأمريكي للعراق عام 2003م يؤكد ذلك فتم طرد محطات تليفزيونية من موقع الأحداث وتم قتل كثير من الإعلاميين بدم بارد .

⁷⁸ سعيد بن علي الهنائي ، موقع فلسطينو 48 ، <http://www.pls48.net/default.php?pid=283>

- ج- السياسات الإعلامية للوسائل الإعلامية التي يتم اتباعها تقوم بدور كبير وتؤطر مساحة العمل المسموح به في أثناء الحروب .
- ح- سياسات وتوجهات ملاك وسائل الإعلام - خاصة تلك الوسائل الإعلامية التي يمتلكها الأفراد تكون مؤثرة في عمل تلك الوسائل الإعلامية في الحروب.
- خ- سياسات الدول المشاركة في الحرب من الناحية الإعلامية تكون هي الأهم في الحروب وتؤثر في العمل الإعلامي بشكل حاسم ففي الحرب الأمريكية على العراق عام 2003م شاهدنا مدى قوة الاحتجاج الأميركي على ما أقدمت عليه وسائل الإعلام العراقية من نشر صور للأسرى الأميركيين ولجئت قتلى أميركيين ، وفي الجانب الآخر طرد العراق بعثة قناة (CNN) بسبب ما سماه التحيز لأميركا في تغطيتها للحرب.
- 9- حاجة الجمهور للأخبار عن تطورات الحرب تزداد مع تطور مجريات الحرب على الأرض والأخبار والمعلومات المتضاربة أو المتعكسة تزيد من حاجة الجمهور للأخبار وبالتالي تزداد الحاجة إلى وسائل الإعلام.
- د- المدة الزمنية للحرب لها تأثيرها فالحرب الطويلة تعني عبئا أكبر على وسائل الإعلام والحاجة إلى التجديد الإعلامي في كل مرحلة من مراحل الحرب كما أن الحرب الخاطفة قد تجبر وسائل الإعلام على العمل في وسط إعلامي حربي مضغوط جدا.

الفصل الثالث

الإعلام العربي وتغطية حربي أفغانستان والعراق .

المبحث الأول : مسيرة تطور حربي العراق وأفغانستان

أولاً : مسيرة تطور حرب أفغانستان

1- أفغانستان والحروب :

أفغانستان وهي مفترق الطرق في وسط آسيا، من أكثر دول العالم وعورة، بجبالها المتجهمة وطبيعتها أرضها الصحراوية، وتركيبتها العرقية التي يشكل البشتون كبرى مجموعاتها العرقية، ترافقها مجموعات الطاجيك، والهزار، والأيماك، والأوزبك والتركمان ومجموعات أخرى صغيرة، وهي بيئة يصعب التعامل معها.

وعلى الرغم من هذه الأوصاف ، كان لأفغانستان وما زال تاريخ طويل في الصراع العسكري. ففي القرن الرابع قبل الميلاد دخل الإسكندر الأكبر المنطقة، والتي كانت في ذلك الحين جزءا من الإمبراطورية الفارسية، للسيطرة على بكتريا التي تعرف اليوم باسم بلخ، كما سيطر عليها شعب سيثيا والأتراك في القرون اللاحقة. وعام 642 للميلاد، سيطر العرب المسلمون على المنطقة مدخلين الإسلام إلى تلك البلاد .

وعانت أفغانستان أيضا عدة حروب وغزوات في عصرها الحديث ، منها الغزو السوفييتي الذي أثار حربا دامت عشر سنوات، كان الهدف السوفييتي المعلن منها دعم الحكومة الأفغانية الصديقة للإتحاد السوفييتي، والتي كانت تعاني هجمات الثوار المعارضين للسوفييت، والذين حصلوا على دعم من مجموعة من الدول المناوئة للإتحاد السوفييتي من ضمنها الولايات المتحدة الأمريكية، والسعودية، وباكستان والصين.

وقد دخلت القوات السوفييتية إلى بلاد الأفغان في 25 ديسمبر 1979. وإنسحبت منها بين 15 مايو 1988 و 2 فبراير 1989 بعد أن كبدت حركة المقاومة الأفغانية موسكو خسائر عسكرية كبيرة وعلاقات دولية متوترة.

تأزم الوضع بين الفصائل الأفغانية المختلفة المحاربة ضد الغزو السوفيتي لأفغانستان في الثمانينات بعد النجاح في إخراج السوفييت. ثم انفجر الوضع مع بدء السياق إلى كابل عاصمة أفغانستان عام 1992 وسعى جميع الأطراف المشاركة في الحكم إلى الإستئثار بكعكة السلطة. في عام 1992 اقتتل المجاهدون، وقضوا بأيديهم على الشجرة التي غرسوها قبل أن توتي ثمارها. واستمرت الحرب سجالاتاً بين الطرفين حتى جاءت حركة طالبان في 1996 لتفرض نفوذها على معظم البلاد. لتتحول الحرب الأهلية إلى مصادمات مسلحة متفرقة بين جماعة طالبان و جماعة تحالف الشمال .

2- الغزو الأخير لأفغانستان (2001/10/7 -)

بعد مرور أقل من أربع وعشرين ساعة على أحداث 11 سبتمبر 2001 أعلن حلف شمال الأطلسي أن الهجوم على أي دولة عضو في الحلف هو هجوم على كل الدول التسع عشرة الأعضاء . وعلى اثر ذلك وجهت الولايات المتحدة أصابع الاتهام إلى تنظيم القاعدة وزعيمها أسامة بن لادن.

= في 16 سبتمبر 2001 صرح أسامة بن لادن على شاشة قناة الجزيرة الإخبارية بأنه لم يقم بتلك العملية ، وفي 28 سبتمبر جدد ابن لادن التأكيد خلال تصريح لصحيفة الأمة Daily Ummat ، أنه ليس له أي علاقة بالضربة وأنه لم يكن له علم بها .

= وعلى الرغم من ذلك لم تمر سوى ايام قليلة حتى بدأت الولايات المتحدة تشكيل تحالف دولي لغزو افغانستان . وكانت القوات المشاركة في البداية هي قوات الولايات المتحدة وبريطانيا وقوات التحالف الأفغاني الشمالي التي كانت مجموعة من القوات الأفغانية المختلفة المعارضة لحكومة طالبان ، وانضمت فيما بعد إلى التحالف قوات من ألمانيا و كندا وأستراليا و نيوزيلندا وإيطاليا و اسبانيا و فرنسا و باكستان و بولندا و كوريا الجنوبية.

= تمهيدا لغزو افغانستان اختارت أمريكا لكل منطقة من المناطق الرئيسية في أفغانستان شخصية معينة بإمكانها إثارة الأفغان ضد طالبان؛ لتكون "حربة" في ظهرها، وحتى تتمكن من إيجاد جيوب للمقاومة في المناطق الخاضعة لسيطرة حركة طالبان.⁷⁹

ومن أهم الشخصيات المرشحة للقيام بدور رئيس في إسقاط حكومة طالبان: الجنرال "عبد الرحيم وردك" ، والقائد عبد الحق وقد ألقى القبض عليه الجمعة 26-10-2001، وأعدمته طالبان، وحامد عبد الأحد كرازي ، والجنرال عبد الرشيد دوستم ، والجنرال محمد إسماعيل خان ، والجنرال الشيوعي شاه نواز تني .

= بدأ الغزو الأمريكي لأفغانستان يوم الاحد 2001/10/7 بغارات جوية مدمرة والسبب الظاهر لهذا الغزو امتناع حركة طالبان الحاكمة في أفغانستان عن تسليم أسامة بن لادن للولايات المتحدة . وأعلن مسؤول أمريكي أن اثنين من عائلة القائد الأعلى لحركة طالبان الملا محمد عمر قُتلا في اليوم الأول من الضربات الأمريكية ضد أفغانستان، كما قُتل عدد من قادة طالبان.⁸⁰

= بدأت القوات الأمريكية والبريطانية مساء الثلاثاء 2001/10/9 استخدام أضخم القنابل، التي تزن الواحدة منها (2.5 طن) وشنّ أعنف قصف ضد أفغانستان بهدف قتل أسامة بن لادن قائد تنظيم القاعدة، والملا محمد عمر قائد حركة طالبان وكبار قادة طالبان وتنظيم القاعدة..

⁷⁹ إسلام أون لاين.نت/8-11-2001

⁸⁰ وكالات الأنباء العالمية

- = قصفت الطائرات الأمريكية مستشفى في مدينة كابول مساء الثلاثاء 9-10-2001؛ ما أدى إلى قتل العشرات وإصابة العديد من العاملين في المستشفى.
- = شنت الطائرات الأمريكية غارة على المشارف الشرقية للعاصمة الأفغانية كابول صباح الأربعاء 10-10-2001 فقتلت عددا من المدنيين⁸¹
- = أكد وزير التربية في حركة طالبان أمير خان متقي أن مدن كابول وقندهار وجلال آباد تعرّضت ليل الأربعاء 10/10/2001 وفجر الخميس 11-10-2001م لقصف هو الأعنف منذ بدء الاعتداء الأمريكي ، وقال: إنها أدت إلى سقوط عدد كبير من الضحايا لا يمكن حصرهم، كما تم تدمير مسجد في مدينة جلال آباد".⁸²
- = دمرت الطائرات الأمريكية قرية "قدم" الأفغانية وقتلت أكثر سكانها البالغ عددهم بضع مئات . وقد بينت صور وكالات الأنباء والقنوات الفضائية مئة وتسعين جثة مشوهة تماما تحت أنقاض المنازل التي دمرتها الغارات الأميركية مساء الأربعاء 10-10-2001.⁸³
- = أعترفت وزارة الدفاع الأميركية بأن قذيفة موجهة تزن 800 كيلو غرام أطلقتها طائرة أميركية على أفغانستان مساء 12/10/2001، أصابت منطقة أهلة بالسكان في كابول ما أسفر عن قتلى وجرحى من المدنيين .
- = استأنف الطيران الأميركي غاراته مساء السبت 13-10-2001 على العاصمة كابول، ومدينة قندهار، وتأتي هذه الغارات عقب سلسلة من الغارات في الساعات الأولى من نهار السبت 13-10-2001 على المدينتين .
- = تظاهر 20 ألفا في العاصمة البريطانية لندن في 13/10/2001 للتنديد بالعدوان الأمريكي على أفغانستان.
- = تظاهر 300 ألف من الإيطاليين ومختلف الجنسيات المقيمة في إيطاليا في 14-10-2001 وشاركوا في مسيرة سلمية للمناداة بالسلام ورفض العدوان الأمريكي على أفغانستان
- = ألمح الرئيس جورج بوش في 17/10/2001 إلى بداية مرحلة جديدة في العمليات العسكرية التي تجري في أفغانستان، وقال: "إن تدخل قوات برية صديقة" يقصد قوات تحالف الشمال "يمكن أن تبدأ قريبا؛ لإلقاء القبض على أسامة بن لادن وأنصاره .
- = أعلن وزير الدفاع الأميركي دونالد رامسفلد في مؤتمر صحفي الخميس 18-10-2001 "أن الولايات المتحدة ستقدم دعما جويا وذخائر إلى قوات المعارضة الأفغانية خلال تقدمها نحو مدينتي كابول ومزار الشريف .
- = صرح مسؤول عسكري أمريكي⁸⁴ الجمعة 19-10-2001: "بأن مجموعة من القوات الخاصة الأمريكية دخلت الأراضي الأفغانية".
- = دعا الملا محمد عمر زعيم حركة طالبان في 19/10/2001 التحالف الشمالي للمعارضة إلى توحيد الصفوف، والانضمام له لمواجهة العدوان المستمر على أفغانستان منذ أسبوعين .
- = رفض جلال الدين حقاني رئيس أركان قوات طالبان في 22/10/2001 العرض الأمريكي المقدم له عن طريق مسؤولين باكستانيين بأن يتولى منصب رئيس الوزراء في الحكومة المقترح إقامتها في أفغانستان بعد إسقاط حركة طالبان.⁸⁵

⁸¹ وكالات الأنباء العالمية

⁸² وكالة فرانس بريس الفرنسية للأنباء

⁸³ قناة الجزيرة الفضائية ، 13/11/2001

⁸⁴ صحيفة واشنطن بوست الأمريكية ، الجمعة 19/10/2001

- = رفض قلب الدين حكمتيار رئيس الوزراء الأفغاني الأسبق، رئيس الحزب الإسلامي عرضاً قدمه له الأمريكيون بتولي رئاسة الحكومة الموسعة التي ستحل محل طالبان.
- = قالت حركة طالبان إن طائرات أمريكية ألقت قنابل انشطارية خلال هجماتها مساء الأربعاء 24-10-2001 على مواقع للحركة عند خط الجبهة شمال كابول وقرب مدينة مزار الشريف الإستراتيجية.⁸⁶
- = طلبت حركة طالبان الحاكمة في كابول الخميس 25-10-2001 من منظمة المؤتمر الإسلامي إرسال وفد للتحقق من الأضرار التي سببها القصف الأمريكي في أفغانستان. وقالت إن أكثر من ألف مدني قُتلوا منذ بدء الغارات الأمريكية في السابع من أكتوبر 2001
- = قصف الطيران الأمريكي مساء الأحد 28-10-2001 قرية غيراو تانغي القريبة من الحدود الباكستانية؛ ما أسفر عن قتل كبير عدد من سكانها .
- = أعلن سفير طالبان في إسلام آباد عبد السلام ضعيف في مؤتمر صحفي الإثنين 29-10-2001 أنه قوات الحركة أسرت عددًا من الأمريكيين كانوا بصحبة القائد عبد الحق الذي أُعدم يوم الجمعة 26-10-2001.⁸⁷
- = قصفت الطائرات الأمريكية صباح الإثنين 29-10-2001 مدينة قندهار معقل الحركة في جنوب أفغانستان.
- = إلى جانب استخدام القنابل الانشطارية وغيرها من مخزون الترسانة الأمريكية، قصفت الولايات المتحدة قوات طالبان يوم الثلاثاء 6/11/2001 بأقوى وأثقل وأعتى سلاح تقليدي في العالم، وهو "قنبلة BLU-82" والتي يقترّب وزنها من 7 أطنان من مواد شديدة الانفجار، يمكنها تحويل كل شيء في دائرة قطرها "600 ياردة" إلى رماد.
- = أسقطت طالبان طائرة أمريكية في 6/11/2001، في منطقة "جاغي" بولاية بلوجستان الباكستانية ولقي ما بين 18 إلى 20 شخصاً كانوا على متنها مصرعهم.
- = أعلن الرئيس الأمريكي جورج بوش في خطاب له في قصر المؤتمرات في أتلانتا الخميس 8-11-2001 أن أفغانستان ما هي إلا محطة البداية لعمليات أمريكية حول العالم⁸⁸
- = قُصفت مدينة هراة و مطارها ومنشآتها العسكرية سبعاً وعشرين مرة في 8-11-2001.
- = استمرت الغارات الامريكية منذ مساء الخميس 8/11/2001 وحتى صباح الجمعة 9/11/2001 ؛ على العاصمة كابول، وشاركت القاذفات الأمريكية "بي 52" في الغارات على قوات طالبان المنتشرة في المناطق الممتدة من شمال العاصمة ، وحتى مدينة مزار شريف، تمهيدا لهجوم قوات تحالف الشمال على مدينة مزار شريف ، وفتح الطريق إلى العاصمة كابول .
- = سقطت مدينة مزار الشريف في شمال أفغانستان مساء الجمعة 9-11-2001 في أيدي قوات التحالف الشمالي بمساعدة القصف الأمريكي المكثف الذي استهدف الجبهة الأمامية لطالبان وشارك فيه نحو ثمانين طائرة أمريكية .

⁸⁵ إسلام أون لاين / 23-10-2001

⁸⁶ عبد الحنّان حماد مدير وكالة الأنباء الرسمية "بختار" التابعة لحركة طالبان ، الخميس 25-10-2001:

⁸⁷ وكالات - إسلام أون لاين.نت/ 29-10-2001

⁸⁸ وكالات الأنباء العالمية / 9-11-2001

- = بدأت قوات التحالف الشمالي في 2001/11/11 ارتكاب المذابح ضد قوات طالبان، والتمثيل بجثثهم على مشارف العاصمة كابل.. وقالت صحف غربية : "إن الإعدام والتنكيل بالمصابين هما وسيلتهم للتعبير عن الفرحة والاحتفال بسلسلة الانتصارات على طالبان.⁸⁹
- = أكد وزير الدفاع البريطاني "جيفري هون الأحد 2001-11-11 وجود قوات بريطانية في أفغانستان⁹⁰
- = أعلنت حركة طالبان أن الطائرات الأمريكية استخدمت القنابل العنقودية وصواريخ كروز في قصف المدن الأفغانية يوم الأحد 2001-11-11 ما أسفر عن سقوط مئات القتلى من المدنيين في عدة مناطق خاصة قرية شاه آغا بالقرب من مدينة قندهار التي قتل ثلاثمائة من سكانها.⁹¹
- = قُتل ثلاثة صحفيين أوروبيين في كمين نصبته قوات حركة طالبان لقوات التحالف الشمالي في إقليم تخار. وهذه هي المرة الأولى التي يتم فيها إعلان قتل صحفيين منذ بداية العدوان الأمريكي على أفغانستان⁹²
- في العاشر من نوفمبر 2001 سقطت ولاية بلخ وعاصمتها مزار الشريف بيد التحالف الشمالي بعد انسحاب قوات طالبان منها .
- = أعلنت قوات التحالف مساء السبت 2001-11-10 سيطرتها على مقاطعتي "سار بول" و"سمغان" بعد انسحاب طالبان منهما .
- = بسطت قوات تحالف الشمال الأحد 2001/11/11 سيطرتها على مدينة طالقان عاصمة ولاية تخار في شمال شرقي أفغانستان.
- = استولت قوات المعارضة يوم الأحد 2001-11-11 على مقاطعة "بادغيس" المحاذية لهرات، وقلعة "ناو" عاصمة ولاية بادغيس .
- = تمكنت قوات المعارضة الأفغانية المناوئة لطالبان صباح الإثنين 2001-11-12 من السيطرة على مدينة "هراة" غرب أفغانستان ، ومدينة قندز في شمال شرقي أفغانستان.⁹³
- = قال عزيز الرحمن عبد الأحد" سفير الخارجية الأفغانية في حوار تلفزيوني الثلاثاء 13-2001-11: إن طالبان بصدد تجميع قواتها المسلحة لتبدأ عمليات الكر والفر وحرب العصابات⁹⁴
- = دعا وزير خارجية قوات التحالف الشمالي المناوئ لطالبان عبد الله عبد الله الثلاثاء 13-2001-11 جميع الفصائل الأفغانية للحضور لكابل؛ للتباحث بشأن تشكيل حكومة أفغانية موسعة تحت إشراف الأمم المتحدة⁹⁵

⁸⁹ إسلام أون لاين.نت/ 2001-11-13

⁹⁰ وكالات ، إسلام أون لاين.نت/ 2001-11-12

⁹¹ وكالة أنباء بختار الناطقة الرسمية باسم حركة طالبان الأحد 2001-11-11

⁹² وكالات - إسلام أون لاين.نت/ 2001-11-12

⁹³ - وكالات - إسلام أون لاين.نت/ 2001-11-12

⁹⁴ قناة الجزيرة ، إسلام أون لاين.نت/ 2001-11-13

⁹⁵ وكالات أنباء عالمية ، إسلام أون لاين.نت/ 2001-11-13

- = أكد الرئيس الأفغاني المخلوع برهان الدين رباني الثلاثاء 13-11-2001، أن الحكومة الأفغانية الجديدة ستكون مؤقتة ولن تشترك فيها حركة طالبان. وقال إنه ستجرى انتخابات شعبية واسعة النطاق في البلاد بعد عامين.
- = قوات التحالف الشمالي دخلت العاصمة كابول صباح الثلاثاء 13-11-2001، بينما غادرت قوافل طويلة من العربات التابعة لطالبان العاصمة الأفغانية إلى الجنوب بعيداً عن مواقع الهجوم.
- = في أول رد فعل على دخول قوات التحالف الشمالي كابول أكدت باكستان الثلاثاء 13-11-2001 ضرورة تقسيم السلطة بين فصائل المعارضة المختلفة، واقترحت أن يتم تكوين فرقة عسكرية مكونة من جميع الفصائل العرقية تتولى السلطة في البلاد إلى أن تتم الترتيبات السياسية النهائية.
- = أدى سقوط كابول في أيدي قوات التحالف الشمالي إلى دفع القبائل الباشتونية إلى العمل على تأسيس تحالف الجنوب لمنع التحالف الشمالي من السيطرة على قندهار وجلال آباد وغيرها من المدن الأفغانية⁹⁶
- = أكد قلب الدين حكمتيار "زعيم الحزب الإسلامي الأفغاني أن السيطرة على كابول ليس معناها سقوط الحكومة، ودعا طالبان إلى التحالف معه للدفاع عن أفغانستان.
- وأضاف حكمتيار⁹⁷ في حوار تلفزيوني 13-11-2001 أنه دعا قادة تحالف الشمال الى عدم معاداة طالبان من أجل أمريكا.
- = طالبت قوات التحالف أمريكا 13-11-2001 باستئناف القصف الجوي لقوافل شاحنات ودروع طالبان، وهي تنسحب باتجاه الجنوب من كابول للقضاء على فلول طالبان، ولكن القوات الأمريكية لم تفعل للعب بورقة طالبان سياسياً فيما بعد، على ما يبدو⁹⁸.
- = بدأت قوات التحالف الشمالي عملياتها البرية في 4-12-2001 على تورا بورا وميلوه واستطاعت هذه الميليشيات تحت الإشراف المباشر للأمريكان، وبالتعاون مع قوات الكوماندوز الأمريكي، وتحت مظلة القصف الأمريكي العنيف الاستيلاء على مركز تورا بورا ومركز ميلوه خلال أسبوعين من الزمن .
- = سلمت حركة طالبان مدينة "قندهار" للجنة محلية تولت إدارة شؤون المدينة الجمعة 7-12-2001 بعد وساطة من الملا "نقيب الله" أحد قادة الجهاد ضد السوفييت .
- = مع انبلاج فجر اليوم السبت 15/12/2001 استأنفت قاذفات بي 52 الأمريكية الثقيلة غاراتها العنيفة على مواقع القاعدة. وأوضح قائد العمليات العسكرية الأمريكية في أفغانستان الجنرال تومي فرانكس أن وحدات أمريكية خاصة وقوات أفغانية محلية تحقق تقدماً ميدانياً بعدما دخلت في قتال شرس مع مقاتلي القاعدة⁹⁹ ، لكن مصادر دولية أخرى تؤكد أن المعركة لم تحسم لمصلحة طرف على حساب آخر .

⁹⁶ إسلام أون لاين نت/2001-11-13، صحيفة "ذا فرونتير بوست" الباكستانية الثلاثاء 13-11-2001

⁹⁷ قناة الجزيرة الفضائية يوم الثلاثاء 13-11-2001:

⁹⁸ صحيفة الجارديان البريطانية الثلاثاء 13-11-2001

إسلام أون لاين نت/2001-11-13 <http://www.islamonline.net/Arabic/News/2001-12/07/Article39.shtml>

⁹⁹ http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/news/newsid_1712000/1712167.stm

موقع بي بي سي أون لاين ، 15/2/2001

= أنشئت قوات المساعدة الدولية لإرساء الأمن في أفغانستان (إيساف) بمقتضى مؤتمر بون في ديسمبر 2001 بعد إطاحة حكومة طالبان . في البداية كانت مهمة القوات تنحصر في مساعدة الجيش والشرطة الأفغانية على توفير الأمن في كابل ومحيطها لكن في أكتوبر 2003 وسعت الأمم المتحدة تفويض القوات ليشمل كل الأراضي الأفغانية .

ثانيا : مسيرة تطور حرب العراق (2003/3/20 -)

1- نذر الحرب :

منذ عام 2002 بدأت الولايات المتحدة بالتعاون مع حليفتها بريطانيا إعداد الخطط لشن الحرب على العراق، وفي نهاية ذلك العام كان يبدو لكل المتابعين لتطورات الأزمة العراقية أن الولايات المتحدة أوشكت على وضع اللمسات الأخيرة على خطط الحرب، متجاهلة كل الاحتجاجات والمظاهرات المنندة بالحرب.¹⁰⁰

وقد كشفت الوثائق التي نشرها الموقع الخاص بأرشيف الأمن القومي الأمريكي وهو هيئة بحثية خاصة غير حكومية تتخذ من جامعة جورج في واشنطن مقرا لها، على شبكة الإنترنت بعد رفع السرية عنها تفاصيل خطة الحرب التي أعدتها القيادة الأميركية الوسطى لغزو العراق في شهر آب / أغسطس 2002، كما عرض رسومات خطط هذه الوثائق .

وتشير الوثائق إلى أن المخططين في القيادة الأميركية الوسطى كانوا قد أعدوا خطط العدوان على العراق بطلب من قائد القيادة الأميركية الوسطى آنذاك الجنرال ،تومي فرا نكس، تحت اسم رمزي هو خطوة بولو POLO STEP ليتم عرضها خلال العام 2002 على الرئيس جورج بوش ومجلس الأمن القومي، ووزير الدفاع آنذاك دونالد رامسفيلد وهيئة الأركان المشتركة للقوات الأميركية والقادة العسكريين في القيادة الوسطى.

كان شهر آب أغسطس من عام 2002 مهما من حيث التوقيت، إذ كان الرئيس بوش يستعد للذهاب إلى الأمم المتحدة للحديث عن النظام العراقي، ويؤكد أنه لا يزال يمتلك برنامجا لأسلحة الدمار الشامل، في الوقت الذي كان التخطيط للحرب على العراق مستمرا،

في الرابع من شباط/ فبراير 2003 التقى رئيس الوزراء البريطاني توني بليير الرئيس الأمريكي جورج بوش في البيت الأبيض للتنسيق بين الولايات المتحدة وبريطانيا، ووضع اللمسات الأخيرة على خطة الحرب على العراق.

فقد كشفت مذكرة الاجتماع بينهما أن جورج بوش أوضح لتوني بليير أن الولايات المتحدة عازمة على غزو العراق، سواء أكان هناك قرار دولي ثان أم لا، بل وحتى ولو لم يتمكن مفتشو الأمم المتحدة من العثور على أي دليل يؤكد وجود برنامج لأسلحة الدمار الشامل في العراق، ولم يعترض بليير على ذلك، بل ونقل عنه القول إنه يقف بصلاية مع الرئيس، وأنه على استعداد للقيام بأي شيء لنزع أسلحة صدام.¹⁰¹

2- تواصل التحشيد العسكري الأمريكي البريطاني:

في بداية العام 2003 بدأت تتصاعد الجهود المحمومة للولايات المتحدة بالتعاون مع بريطانيا

¹⁰⁰ الولايات المتحدة تخطط لغزو العراق ، حامد الحمداني ، الحوار المتمدن - العدد: 2200 - 2008 / 2 / 23

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=125736>

¹⁰¹ عالم بلا قانون ، البروفسور فيليب ساندرز أستاذ القانون الدولي في الكلية الجامعية في لندن

لحشد القوات والأساطيل استعداداً لشن هجوم على العراق مبررين ذلك بعدم التزام نظام صدام بتنفيذ قرارات الأمم المتحدة المتعلقة بتدمير أسلحة الدمار الشامل

3- وقائع بارزة في الحرب على العراق :¹⁰²

2003

- 20 آذار/مارس: بدء الحرب على العراق بغارات جوية على بغداد ودخول قوات بريطانية وأميركية الجنوب العراقي .
- 09 نيسان/ابريل: القوات الاميركية تدخل بغداد وتطيح الرئيس العراقي صدام حسين.
- 01 ايار/مايو: الرئيس الاميركي جورج بوش يعلن على متن حاملة طائرات أميركية إنتهاء العمليات العسكرية الرئيسية.
- 22 تموز/يوليو: القوات الاميركية تقتل نجلي صدام، عدي وقصي في الموصل.
- 19 اب/اغسطس: انفجار قرب مقر الامم المتحدة في بغداد يؤدي إلى قتل 22 شخصا ضمنهم ممثل الامين العام سيرجيو فييرا دي ميللو.
- 03 ايلول/سبتمبر: تشكيل أول حكومة في مرحلة ما بعد صدام.
- 02 تشرين الاول/اكتوبر: الولايات المتحدة وحليفاتها تعترف بعدم العثور على اسلحة الدمار الشامل في العراق.
- 16 تشرين الاول/اكتوبر : صدور قرار مجلس الامن رقم 1511 بشأن تشكيل قوات متعددة الجنسيات.
- 13 كانون الاول/ديسمبر: اعتقال صدام حسين في مخاباً قرب مدينته تكريت.

2004

- 01 شباط/فبراير: اعتداءان يستهدفان الحزبين الكرديين الرئيسيين في اربيل في شمال العراق ويسفران عن سقوط أكثر من مئة قتيل.
- 02 آذار/مارس: قتل ما يزيد على 170 شخصا في هجمات ضد الزوار الشيعة في كربلاء وبغداد.
- 08 آذار/مارس: توقيع الدستور الموقت.
- نيسان/ابريل-آب/اغسطس : اندلاع المواجهات بين ميليشيا الزعيم الشيعي مقتدى الصدر والقوات الاميركية.
- 08 نيسان/ابريل: اول عمليات خطف الاجانب. قتل اكثر من ثلاثين رهينة من اصل مئات تم خطفهم.
- 28 نيسان/ابريل: وسائل اعلام اميركية تعرض صور معتقلين عراقيين في ابو غريب وقد تمت اهانتهم جنسيا وتعرضوا للضرب.
- 28 حزيران/يونيو: الإدارة الاميركية تنقل السيادة للحكومة العراقية الموقته.
- 8 تشرين الثاني/نوفمبر: اكثر من عشرة الاف جندي اميركي مدعومين بالفي جندي عراقي يشنون هجوما كبيرا على مدينة الفلوجة، معقل المسلحين السنة.

¹⁰² وكالة رويتر للأخبار 8/4/2008

2005

- 30 كانون الثاني/يناير: العراق يشهد اول انتخابات متعددة منذ 50 عاما يفوز فيها ائتلاف من الاحزاب الشيعية والاكراد ويقاطعها العرب السنة.
- 28 شباط/فبراير: اكثر من 118 قتيلا في اعتداء في الحلة وسط العراق تتبناه جماعة ابو مصعب الزرقاوي زعيم تنظيم القاعدة في العراق.
- 06 نيسان/ابريل: انتخاب الكردي جلال الطالباني رئيسا للعراق في حين يصبح الشيعي ابراهيم الجعفري رئيسا للوزراء.
- 14 ايلول/سبتمبر: 128 قتيلا على الاقل في اعتداءات في بغداد يتبناها تنظيم القاعدة. جماعة الزرقاوي تعلن "حربا شاملة" على الشيعة.
- 15 تشرين الاول/اكتوبر: نجاح الاستفتاء على الدستور العراقي.
- 19 تشرين الاول/اكتوبر: مثول صدام أمام المحكمة بتهمة جرائم ضد الانسانية وقتل 148 شيعيا اiban الثمانينيات, في قضية الدجيل.
- 15 كانون الاول/ديسمبر: فوز الاحزاب الشيعية في الانتخابات التشريعية.

2006

- 22 شباط/فبراير: انفجار يدمر قبة مرقد الإمامين العسكريين في سامراء ويطلق شرارة أعمال عنف مذهبية بين الشيعة والسنة تودي بحياة آلاف المواطنين.
- 22 نيسان/ابريل: مجلس النواب يوافق على إعادة انتخاب طالباني رئيسا والشيعي نوري المالكي رئيسا للوزراء.
- 7 حزيران/يونيو: القوات الاميركية تقتل ابو مصعب الزرقاوي في غارة جوية.
- 21 آب/اغسطس: بدء محاكمة صدام حسين في قضية الانفال لقمع الاكراد.
- 11 تشرين الاول/اكتوبر: مجلس النواب يقر قانون تشكيل الأقاليم.
- 5 تشرين الثاني/نوفمبر: الحكم على صدام حسين بالإعدام شنقا في قضية الدجيل بتهمة قتل 148 شيعيا عام 1982
- 23 تشرين الثاني/نوفمبر: اعتداءات في مدينة الصدر الشيعية تودي بحياة أكثر من مئتي شخص.

- 6 كانون الاول/ديسمبر: تقرير لجنة بيكر هاميلتون يدعو الى سحب القوات

الاميركية عام 2008

- 30 كانون الاول/ديسمبر: تنفيذ حكم الإعدام في صدام حسين.

2007

- 07 كانون الثاني/يناير: الولايات المتحدة تعلن قتل ثلاثة الاف جندي اميركي في العراق.

- 10 كانون الثاني/يناير: الرئيس الاميركي يرسل مزيدا من الجنود (28 الفا

و500) لتعزيز الامن كجزء من استراتيجيته الجديدة.

- 15 كانون الثاني/يناير: إعدام برزان التكريتي الاخ غير الشقيق لصادم حسين, و عواد البندر رئيس محكمة الثورة, في قضية الدجيل.
- 03 شباط/فبراير: 130 قتيلا على الأقل في عملية انتحارية في بغداد.
- 14 شباط/فبراير: بدء تطبيق الخطة الأمنية في بغداد.
- 20 آذار/مارس: اعدام نائب الرئيس السابق طه ياسين رمضان في إطار قضية الدجيل.
- 24 حزيران/يونيو: المحكمة الجنائية العراقية العليا تصدر حكما بإعدام علي حسن المجيد الملقب ب"علي الكيماوي" المتهم في قضية الانفال.
- 15 آب/اغسطس: أكثر من 400 قتل في أربعة اعتداءات بشاحنات مفخخة في قرينتين يشكل الإيزيديون أكثر سكانهما في محافظة نينوى في شمال العراق .
- 3 ايلول/سبتمبر: القوات البريطانية تنسحب من مدينة البصرة.
- الرئيس الاميركي يعلن انسحابا محدودا للجنود بحلول تموز/يوليو 2008.
- 2008
- 12 كانون الثاني/يناير: اقرار قانون المساءلة والعدالة لإعادة تأهيل رتب معينة من أعضاء حزب البعث.
- 2 آذار/مارس: زيارة تاريخية للرئيس الايراني الى بغداد.
- 7-8 آذار/مارس: زيارة الرئيس طالباني لانقرة بعد اسبوع من انتهاء عملية عسكرية ضد المتمردين الاكراد في شمال العراق.
- 24 آذار/مارس: عدد القتلى في صفوف الجنود الاميركيين في العراق يناهز اربعة آلاف.
- 25 آذار/مارس: قوات الأمن العراقية تباشر عملية ضد ميليشيا جيش المهدي بزعامة مقتدى الصدر في مدينة البصرة الجنوبية .
- 25 آذار/مارس: رئيس الوزراء العراقي نوري المالكي يمهل الميليشيات الشيعية ثلاثة ايام للإستسلام, واندلاع مواجهات اضافية بين القوات الاميركية والعراقية وجيش المهدي في مدينة الصدر الشيعية في بغداد.
- اول نيسان/ابريل: تقرير للأمم المتحدة يشير إلى أن عدد النازحين العراقيين داخل البلد تجاوز 2.770 مليون.
- 4 نيسان/ابريل: مسؤول في الامم المتحدة يقدر عدد القتلى في المواجهات بين الميليشيات الشيعية والقوات العراقية ب700 شخص.
- 8 نيسان/ابريل: مقتدى الصدر يهدد برفع تجميد أنشطة جيش المهدي, في حين يدعو قائد القوات الاميركية في العراق ديفيد بترايوس امام مجلس الشيوخ الى تجميد عملية انسحاب القوات الاميركية لمدة 45 يوما بعد الانسحاب المقرر في تموز/يوليو.

المبحث الثاني :

واقع التغطية الإعلامية لحرب أفغانستان التي بدأت في 7 تشرين أول / اكتوبر 2001

طالبان ، وأفغانستان ، والإعلام :

عادة ما تكون التغطيات الإعلامية للأحداث المهمة خاصة الحروب والنزاعات صعبة حتى في الدول المتقدمة تقنيا وتنمويًا ، لعدة أسباب منها الإجراءات الأمنية ، وضرورات التنقل بين مواقع الأحداث المختلفة للتصوير والقيام بعمليات المونتاج وإرسال التقارير وغير ذلك من الأمور التي تقتضيها مهمة الصحفيين ، هذه الصعوبات يواجهها الصحفيون في الدول المستقرة المتقدمة تقنيا ، أما في الدول الفقيرة المضطربة بل التي تعيش تحت خط الفقر مثل أفغانستان فالأمر مختلف تماما ، فالعقبات والصعوبات تعترض طريق الصحفيين في كل شارع وزاوية ، وفي كل لحظة ، ليلا نهارا . ولعل أفغانستان تنفرد عن سائر الدول بإضافة عقبة جديدة في طريق وسائل الإعلام ، وهي تحريم التصوير مطلقًا الذي يتنباه تيار داخل الحكم في طالبان ويعُدُّه أمرا محرماً .

ويقول مراسل الجزيرة تيسير علوني¹⁰³ : كانت الصعاب تأتي من كل جهة، سواء من إدخال الكاميرات للبلاد وأجهزة البث أو إصلاح الأجهزة، فإذا تعرض أي جهاز للعطل فإنه من المستحيل الاعتماد على الصيانة ، فضلا عن ذلك كانت أجهزة التلفاز ممنوعة في أفغانستان ، حتى أن وزارة الخارجية ووزارة الإعلام الأفغانييتين لم يكن لديهما أجهزة تلفاز في بداية الأمر .

وفيما يتعلق بأجواء العمل كانت الأمور أكثر صعوبة، فمع الأيام اتضح أن حماية وزارة الخارجية التي وعدت بها الصحفيين أصبحت محدودة جدًا ، وكان وزير الخارجية آنذاك صريحا عندما قال إن وجود الصحفي وبقاءه في كابل يتوقفان على حكمته في التصرف . وعلى الرغم من الحذر الشديد ، ووضع نصيحة الوزير نصب الأعين ، فإن الصحفيين تعرضوا مرات عدة للإعتقال وصودرت أجهزتهم ، وكان على الصحفيين أن يتغلبوا على المصاعب بالاستعانة تارة بوزارة الخارجية، وتارة أخرى بشرح آلية عملهم للمتشددين في حركة طالبان للسماح بمواصلة العمل، وعلى الرغم من ذلك ، كان الحصول على الصورة التلفزيونية يتم بشق الأنفس.

وكان من أصعب الأمور أن يذهب الصحفي للجبهة في ظل إجراءات إدارية معقدة وطرق وعرة أو مدمرة .

¹⁰³ علوني يكشف تجربته في أفغانستان ، الجزيرة نت، المؤتمر نيت من اليمن إلى العالم

الثلاثاء، 31 أكتوبر-2006 ، <http://www.almotamar.net/news/36266.htm>

فضلا عن ذلك كانت الخدمات الصحية في أفغانستان متخلفة للغاية ، الى جانب الإنقطاع المتكرر للكهرباء والماء والهاتف عن المنازل والمكاتب . وتزداد الظروف صعوبة في فصل الشتاء بثلوجه الغزيرة وبرده القارس .

وجهان لعملة واحدة

العملة هنا الإعلام بمفهومه الشامل ، والوجه الأول هو الإعلام العربي الرسمي ، والوجه الآخر هو الإعلام الغربي . فالإعلام العربي الرسمي مقيد بعلاقات الدول الناطق باسمها مع دول العالم ، خاصة الدول العظمى التي يدور في فلها ، كما هو مقيد بمصالح لا تمنحه الحرية اللازمة للتعبير عن الرأي بحرية وحيادية وقد بدا ذلك واضحا جليا في تناول أحداث الغزو الأمريكي البريطاني للعراق

أما الإعلام الغربي ، فلم يعد خافياً على أحد بعدّه عن الصدقية والنزاهة والحيادية خلافاً لما كان يتوهمه كثير من الناس حتى المتخصصين والمثقفين منهم . فقد تناولت صحيفة نيويورك تايمز في افتتاحية لها الرقابة على وسائل الإعلام ، قائلة إن إذاعة صوت أميركا هيئة مستقلة، لكن الحكومة الأميركية هي التي تمولها، وهي في الوقت نفسه معرضة لضغوط الكونغرس وضغوط وزارة الخارجية الأميركية، وهذا ما أدى الى تحويلها إلى صوت للسياسة الأميركية ، وخير مثال على ذلك، المقابلة التي أجرتها إذاعة صوت أميركا قبيل الحرب الأمريكية على أفغانستان مع الملا محمد عمر ، والتي لم تذعها بناء على طلب وزارة وزارة الخارجية ،

وفي كتاب "أسطورة حرية الصحافة" الذي كتب مقدمته الكاتب والروائي الأمريكي الشهير "جور فيدال" استعرض عدد من أبرع الصحفيين الأمريكيين تجاربهم في أروقة الصحف وشبكات التلفزيون خاصة خبرة الحرب الأمريكية على أفغانستان بعد أحداث 11 سبتمبر 2001، حيث غرقت وسائل الإعلام الأمريكية ، أو اغرقت ، في مستنقع من الأكاذيب وأنصاف الحقائق التي وُظفت في خدمة السياسة التي رسمها مسؤولو البيت الأبيض الذي وصفوا أميركا بأنها أمة خيرة، وديمقراطية، ومحبة للسلام، تتعرض لهجوم مجموعة من الإرهابيين المجانين الأشرار؛ الذين يكرهون أميركا لما تتمتع به من حرية ورخاء، وإزاء ذلك فلا بد من أن تستخدم أميركا قدراتها العسكرية، وأن تتعقب المذنبين وتقضي عليهم وتهدئ نفسها لحرب تستأصل سرطان الإرهاب من جذوره وتقضي عليه.. أما هؤلاء الذين لا يقفون إلى جانب أميركا في حربها "العادلة" في الداخل أو في الخارج؛ فلا بد من اعتبارهم متواطئين يسري عليهم ما يسري على مرتكبي الجريمة .

هكذا تحدثت أميركا عن نفسها وعن اعدائها مستعينة بسيطرتها الإعلامية التي تمكنها من التحكم في تدفق المعلومات الذي تقوم به وسائل الإعلام العاملة في معظم الدول النامية من دون أي عوائق أو حواجز ، ومستعينة أيضا بتقنيات العصر المتقدمة المتمثلة في الوقت الحاضر بالتتابع الفضائية لشبكات الإعلام التي تسيطر عليها كليا الاحتكارات الدولية الكبرى.

وهكذا فإن التحكم في تدفق المعلومات يساعد وسائل الإعلام ، خاصة الإحتكارية في عملية الاختيار والانتقاء التي لا تؤدي إلى إخفاء كثير من المعلومات ووجهات النظر ، ومواقف الشعوب الأخرى فحسب ولكنها تؤدي إلى تحريف الأخبار ، ذلك أن تحريف الأخبار وتشويهها ، قد ينتج عن حذف بعض المعلومات ، أو إخفاء بعض الحقائق .

ومن أشكال تشويه المعلومات :

يذكر الباحثون والمختصون شكلين رئيسيين هما :

1- معلومات يشوهها مصدرها بغير قصد ، ويتم ذلك عندما تنقل بعض وكالات الانباء الدولية الأخبار المشوهة أو المحرفة ثم تنسب الأخبار الى مصادر لها بقصد الابتعاد عن النقد وتحمل المسؤولية .

2- معلومات تشوهها وكالات الأنباء العالمية عمدًا ، فتدخل بعض التغييرات والتحريفات في صياغة الخبر بطريقة تحول الى المعنى السلبي بعد أن كان إيجابياً ، لخدمة مصالحها الاقتصادية أو السياسية وغيرها .

وتتعدى طرائق تشويه المعلومات التي يمارسها الإعلام حدود نشر معلومات كاذبة ليأخذ أشكالاً أخرى منها التشويه القائم على خلق حالة مزاجية وعقلية مسيقة نحو الأحداث ، والتشويه عن طريق التعظيم أو عدم نشر معلومات متصلة بالحدث أو الموقف الذي لا يخدم مصالح دول معينة. ويمكن جعل الأخبار منحازة أو مشوهة بعدة أساليب وفي مراحل متعددة من عملية صنع الأخبار ، وقد يظهر ذلك منذ البداية حينما يقرر المحررون أي موضوع يقومون بتغطيته وأي موضوع يتجاهلونه. ومن الثابت أن وسائل الإعلام قادرة على نقل مجريات الأحداث في العالم على وفق ما تراه ، خيراً أو شراً على الرغم مما تدعيه من موضوعية وحياد في نقل الأخبار .

وتحرص وسائل الإعلام على اختيار ما تنشره أو تبثه وتحرير ما تتسلمه من وكالات الأنباء على نحو يتناسب مع مفهومها وعقيدتها. ومن هنا فإن تعبير " الإرهابي " في خبر من وكالة أنباء دولية لأبد من أن يصبح " فدانياً " أو " مناضلاً " أو " مقاوماً " في الخبر المنشور أو المذاع محلياً¹⁰⁴ .

وإنطلاقاً من الحافز القوي للهيمنة والسيطرة وبسط النفوذ ، اعتمدت الولايات المتحدة عدة أساليب في مجال الدعاية الخارجية الموجهة إلى دول العالم المختلفة، ويشير تقرير سري للكونغرس الأمريكي عن كسب العمليات العقائدية والسياسة الخارجية عن طريق الهيمنة المعلوماتية يشير إلى إمكان تحقيق مصالح السياسة الخارجية باستعمال الأدوات الحديثة وتقنيات الاتصالات. لا بل أن الدول الصناعية تعمل على توظيف تكنولوجيا الإعلام في تحقيق سياساتها الخارجية في الهيمنة والسيطرة على دول العالم، عن طريق المعلومات.

من يمتلك الإعلام يمتلك الحقيقة :

= تقول الكاتبة العراقية الدكتورة سهام الشجيري إن الاحتكارية الإعلامية ، أي احتكار وسائل الإعلام وأدواته تلخص المقولة: (من يمتلك الإعلام يمتلك الحقيقة). لأن الحقيقة موجودة لدى هذا المالك وهو الوحيد الذي يعرف جوهرها وبالتالي يستطيع توجيهها على النحو الذي يخدم مصالحه . ومن هنا فإن أبرز أنواع الاحتكارات وأخطرها احتكار وسائل الإعلام على صعيد عالمي ، وهو وسيلة فعالة من أجل التأثير في تكوين الرأي العام عالمياً ومحلياً. وبذلك تمكنت الدول الصناعية من الانفراد بالسيطرة على حركة الإعلام الدولي وإيصال ما تريد إلى بقية دول العالم من دون توافر الفرص المتكافئة والمتوازنة بينها وبين البلدان النامية . وفي هذا الصدد

¹⁰⁴ تشويه الأخبار في وسائل الإعلام الغربية ، جرعات مسممة لتغيير الاتجاهات / مدونة د. سهام الشجيري 2008/2/9
<http://alshjeery64.maktooblog.com>

¹⁰⁴ اتساع الفجوة التقنية في المجالات الإعلامية / د.سهام الشجيري

يقول (جون روس) عن احتكار الإعلام الأمريكي : يشهد التاريخ أنه كلما تمضي الولايات المتحدة إلى الحرب تكون ترسانة الإعلام الرأسمالي في طليعة المجهود الحرب.

وبفضل الإمكانيات الاقتصادية والتقدم التقني والسياسات الخارجية الأكثر نضجاً من غيرها ، أستطاعت الدول المتقدمة أن تتحكم في إنشاء وسائل إعلام مختلفة مؤثرة استعملتها في التحريض على الحرب وإثارة التعصب الوطني والعنصري والديني ، وبهذا يستعمل الاتصال وسيلة لتوجيه الرأي العام في الدول الأخرى..

ويقول الخبراء إن الفجوة التقنية هي التي تكون بين من يملك التقنية وبين من لا يملكها¹⁰⁵ . إذ إن الدول الصناعية هي التي تسيطر على توفير الأجهزة المستخدمة في وسائل الاتصال وبيعها ، وهي التي تحدد أسعارها ، وتوفر قطع غيارها ، والتدريب عليها .

ويقوم الإعلام المهيم بتعبئة الرأي العام بحسب الأطر التي يعرض بها الأحداث أو الأشخاص. فالتغطية الإعلامية التي قام بها الإعلام المهيم للشركات لأكثر تدخل عسكري أمريكي في الخليج منذ فيتنام ركز أساساً على لوجستية العملية وتأثيرها في أسر الجنود أكثر من تأثيرها في سلامة هذا الحشد العسكري، وإلى أين سيؤدي؟

الجزيرة في أفغانستان ، إنقلاب المعادلة :

قصة دخول الجزيرة إلى أفغانستان ، وتحقيقها مجداً لم يسبقها أحد إليه يرويها مراسلها الشهير في كابول تيسير علوني في لقاء مع الجزيرة نت . يقول علوني¹⁰⁶ :

عندما وقعت الهجمات على الولايات المتحدة الأمريكية في 2001/9/11 وجدت نفسي مضطراً للبقاء هناك إذ إنني أصبحت الصحفي الوحيد الذي تقع على عاتقه مسؤولية إخبار العالم عن مجريات الحرب ، وأن أكون أنا الصحفي الأجنبي الوحيد لم يكن أمراً متوقعا، فبعد يوم من الهجمات عقد وزير الخارجية الأفغاني وكيل أحمد متوكل مؤتمراً صحفياً، أكد فيه أن لا علاقة لحركة طالبان بهذه الهجمات، وقد حضر المؤتمر حشد كبير من الصحفيين من مختلف أنحاء العالم لكننا فوجئنا في اليوم التالي للمؤتمر بقرار اتخذه حكومة طالبان يطالب جميع الأجانب بمغادرة البلاد، ولم يسر القرارُ علي لأنني أحمل تصريحاً للعمل في أفغانستان لمدة سنتين.

ويضيف علوني : وقعت الحرب وكنت أنقل للعالم مجرياتها، وفي تلك الأيام اتهمني وزير الدفاع الأميركي دونالد رمسفيلد في مؤتمر صحفي في نيويورك بالكذب وقال إنني أفبرك الصور التي تبثها الجزيرة من أفغانستان ، وكأنني كنت أملك أستوديوهات هوليوود في ذلك البلد ، علماً أن أجهزة التلفاز كانت ممنوعة في أفغانستان ، حتى أن وزارة الخارجية ووزارة الإعلام الأفغانيتين لم يكن لديهما أجهزة تلفاز.

¹⁰⁵ الهيمنة الإعلامية.. وترويض الثقافات / د.سهام الشجيري

¹⁰⁶ = علوني يكشف تجربته في أفغانستان ، الجزيرة نت ، المؤتمر نيت من اليمن إلى العالم

الثلاثاء، 31 أكتوبر-2006 <http://www.almotamar.net/news/36266.htm>
الجزيرة نت <http://www.aljazeera.net/News/archive/archive>

القنوات العربية.. قصة نجاح

قال رودني بيندر المحرر في الأخبار التلفزيونية في رويترز : كان السبق في حرب الخليج من نصيب (C.N.N) بينما يعتقد كثيرون أن حرب أفغانستان من نصيب الجزيرة ، بهذه الكلمات لخص محرر رويترز قصة نجاح بعض القنوات العربية وعلى رأسها الجزيرة التي استطاعت بجدارة كسر احتكار القنوات الغربية لتغطيات الحروب والأحداث العالمية المهمة. وكالة أنباء رويترز العالمية الشهيرة تقول في تقرير لها إن قناة الجزيرة التلفزيونية صنعت لنفسها اسما على المستوى العربي بيبث ما لم تكن تجرؤ معظم الشبكات العربية على تقديمه وقد حققت الجزيرة نصراً على كبرى القنوات التلفزيونية العالمية بيبثها المشاهد الحية الوحيدة للهجمات التي تقودها الولايات المتحدة على أفغانستان ، والأحداث المصورة لأسامة بن لادن وأقرب مساعديه .¹⁰⁷

وقد نجحت الجزيرة منذ إنطلاقها عام 1996 في اجتذاب المشاهدين العرب وغيرهم ببرامجها الحوارية الجريئة ، وبمراسليها الذين ينتشرون في 127 مدينة . وانفردت الجزيرة التي تبث إرسالها على مدار أربع وعشرين ساعة بكثير من الموضوعات من بينها مشاهد لأحداث مهمة مثل قصف طالبان لتمثالي بوذا الأثريين العملاقين في مايو/أيار 2000 ولكن قدرتها على الوصول إلى أسامة بن لادن وتغطية الأزمة مع أفغانستان كانت أكثر ما أثار دهشة المنافسين الذين يراقب مراسلوهم الأحداث من باكستان .

كما تناولت صحيفة واشنطن بوست موضوع قناة الجزيرة وقالت في تقرير لها: خلال مدة قصيرة نجحت في إثارة كل شخص تقريبا بدءاً من وزارة الخارجية الأميركية وانتهاء بالأصوليين المسلمين والسعودية والدول العربية المحافظة في الخليج.

وقالت الصحيفة في تقريرها: إن قناة الجزيرة تمكنت من الوصول إلى خمسة وثلاثين مليون مشاهد وبشبكة مراسليها على نطاق العالم بدءاً من كابل حتى لندن وواشنطن، وهناك نكتة تنتشر في الشرق الأوسط تقول : إن قناة الجزيرة دولة عاصمتها قطر.

لم يكن في حكم الوارد يوماً أن يفرز الخطاب الإعلامي العربي (والفعل الإعلامي أيضاً)، بين ظهرائه، قنوات تلفزيونية فضائية (كقناة الجزيرة) كسرت، إلى حد بعيد، سكونية الممارسة الإعلامية العربية ما يجعل منها ظاهرة إعلامية بامتياز¹⁰⁸ فالقناة انبعثت من داخل " فضاء " إعلامي راكد ، و قاومت فضلاً عن ذلك، أكثر من تحرش وواجهت أكثر من شكوى واتهام.

وبصرف النظر عن الموقف من القناة فإن واقع الحال يثبت، بما لا يدع مجالاً للشك، أن قناة الجزيرة تؤرخ لطفرة في الإعلام السمعي/البصري العربي ندر مثيلها في تاريخ الإعلام إياه¹⁰⁹

¹⁰⁷ رويترز للأنباء 2001/10/12 ،

<http://www.aljazeera.net/News/archive/archive?ArchiveId=17854>

¹⁰⁸ في إشكالية الإرهاب بقناة الجزيرة ، يحيى اليحيوي

جريدة العمل الديمقراطي، 21-27 مارس 2002

http://www.elyahyaoui.org/terror_jazeera.htm

¹⁰⁹ في إشكالية الإرهاب بقناة الجزيرة ، يحيى اليحيوي

جريدة العمل الديمقراطي، 21-27 مارس 2002

فقد نجحت، وإلى حد كبير، في تكسير قوالب الإعلام العربي المرئي، المبني على الرتابة والتكرار والإجترار والرداءة وغيرها.

وساهمت بقوة في اختراق مواطن المحذورات التي جذرتها أنظمة الحكم العربية والمبنية على تجريم تجاوز الخطوط الحمراء أو التجرؤ على الطعن فيها أو تجاوزها.

ودفعت بالحق في الاختلاف، وفي التعبير أيضا، إلى حدود إزعاج الحكام والحكومات ليس فقط في تحقيقاتها وتعليقاتها، بل وأيضا في تمكين معارضي الحكم هؤلاء والحكومات تلك أو ضحاياهم من نافذة للتعبير مرئية كانت قبل ذلك شبه معدومة.

هي إذن، بالمحصلة النهائية، حالة إعلامية خاصة. والواقع أن أحداث 11 سبتمبر، وما ترتب عليها من حملة لمحاربة ما يسمى الإرهاب كان كافيا لأن يضع من جديد تجربة قناة الجزيرة في الميزان، فهي لم تكتف ببث صور الانفجارات التي دكت مركز التجارة العالمي ومبنى البنتاغون كما اكتفى بذلك كثير من القنوات العربية الأرضية منها والفضائية)، ولم تكتف باستنفاذ مراسليها وعلى مدار الساعة لاستشفاف الحقيقة واستقطاب ردود الأفعال المختلفة، بل استدعت لذلك كثيرا من الباحثين والخبراء والمتخصصين في الإرهاب لاستطلاع آرائهم واستكشاف ما قد يترتب على تلك الهجمات من تطورات واحتمالات مستقبلية.

قد لا نبالغ كثيرا لو قلنا إنه لم يكن للمشاهد العربي أن يخبر بما وقع، وفي بث مباشر ومستمر، في غياب قناة الجزيرة أو في غياب قناة أبوظبي ومركز تلفزيون الشرق الأوسط من بعدها أو في تواز معها.

وقد لا نبالغ كثيرا أيضا لو اعتقدنا أن تفوق قناة الجزيرة، بهذه النقطة بالذات، ثابت مؤكد، فالقناة ضاهت في تمكن طاقمها وجدية برنامجها العام، قنوات عالمية كانت، إلى وقت قريب، صاحبة السبق في تغطية الأحداث المماثلة.

وهي لم تستفرد فقط بإذاعة ردود أفعال حركة طالبان ولا بيانات بن لادن ومنظمة القاعدة بل سارعت إلى إيفاد فريق لها من المراسلين مقتدرين رابط باستمرار في معظم المناطق الأفغانية المحتمل ضربها أو على حدود الدول المجاورة لأفغانستان.

لم توظف القناة في ذلك الاتصالات الهاتفية وحدها، وإن كانت تنقل الأحداث مباشرة من أرضها، ولا الصورة المعبرة وحدها، بلا سعت إلى البث المباشر عبر الأقمار الاصطناعية صوتا وصورة.

ولم تكن قناة الجزيرة في هذا رائدة قياسا، فحسب إلى فضائيات عربية أبقى معظمها، على البرنامج العام ولم تتطرق للحدث إلا بما مكنته إياها وكالات الإعلام العالمية، بل كانت رائدة بالقياس إلى سائر قنوات العالم التي لم تود المجازفة في جغرافية طبيعية وبشرية وعرة فضلا عن رفض هذه القنوات من قبل القائمين على إمارة طالبان بأفغانستان. وانفردت الجزيرة بنقل الضربة الأنجلو أمريكية لأفغانستان وتمكنت من معاينة آثار التخريب والدمار الذي ألحقته

http://www.elyahyaoui.org/terror_jazeera.htm

[/http://www.elyahyaoui.org](http://www.elyahyaoui.org)

الضربة إيهاها بتلك الدولة . علمًا أن مواقع الضربة كانت من التوزع الجغرافي والتعظيم أيضا ما يجعل سبل التغطية المباشرة متعذرة خلافاً لما وقع في ثعلب الصحراء مع العراق مثلا) لكن وقوف مراسلي القناة على آثار التدمير كان كفيلا بتحديد حجم الضربة ومنحها السبق في ذلك.

وخلال أقل من خمسة عشر عاماً حقق بعض القنوات العربية إنجازات وقفزات هائلة جعلها موضع احترام المشاهد العربي. ويلخص الدكتور الجابري أهم الإنجازات والتأثيرات الإيجابية التي استطاعت القنوات الفضائية العربية أن تحققها منذ انطلاقتها إلى الآن، في النقاط التالية:

- 1- استطاعت الفضائيات العربية أن تستثمر التقانه البصرية، وأن توظفها بشكل جيد .
- 2- استطاعت القنوات الفضائية العربية الخاصة أن تكون منافساً قوياً للفضائيات الحكومية وهو ما دفعها إلى الانفتاح وأشاعة أجواء من الحرية والديمقراطية فيما تبثه من أخبار وبرامج - برغم تباينها بين قناة وأخرى- لتتمكن من الوقوف في وجه الموجة الجديدة من الفضائيات والتي تمتلك الجرأة والحرية في التعرض لكل ما يعاينيه المواطن العربي.
- 3- أتاحت القنوات الفضائية الحكومية والخاصة للمواطن العربي فرصة الاختيار وانتقاء ما يعتقدونها تلبي رغباته وطموحه، فتعددية القنوات العربية واختلاف أهدافها وتوجهاتها وضعت المشاهد العربي في حالة من الحرية التي لم يعهدها قبل ذلك، وخولته عبر (الريمونت كونترول) الذي يحمله بيده أن ينتقل بين الفضائيات، ليقف عند الفضائية التي يقر ويؤمن بصدقيتها ومهنيتها وقدرتها على نقل الحقيقة والتعرض لمشاكله التي يرغب في أن يجد لها حلاً، حتى وإن كان عن طريق إثارتها إعلامياً، وقد أبدع كثير من الفضائيات في ملامسة الآلام وطموح المشاهد العربي.
- 4- ساعدت الفضائيات العربية المواطن العربي من مشرقه إلى مغربه على التحرر من سلطة الإذاعات الأجنبية كإذاعة لندن وصوت أمريكا، وصار يثق بالأخبار التي تبثها الفضائيات العربية التي غالباً ما كانت حاضرة في قلب الأحداث وتنتقل ما يجري بالصوت والصورة بفضل انتشار مراسليها في كثير من الأقطار ومواقع الأحداث.
- 5- اهتم كثير من القنوات العربية -خاصة الخليجية منها -بتنوع جنسيات العاملين فيها من مختلف البلدان العربية، فقنوات الجزيرة والعربية وأبو ظبي على سبيل المثال- فيها إعلاميون عرب من مختلف البلدان العربية وهو ما ولد شعوراً لدى المشاهد بأنها قنوات غزيرة بالقدرات والكفاءات وتنوع جنسيات العاملين فيها يمكن أن يقود أيضاً إلى تنوع اهتمامها في القضايا العربية.
- 6- اعتمد كثير من الفضائيات على صحفيين بارزين ومشهورين في ميدان الصحافة المكتوبة، وهو ما أعطاها قوة إضافية نتيجة قدرة وحرفية العاملين فيها.

- 7- يرى كثيرٌ من الإعلاميين العرب أن القنوات الفضائية العربية تمكنت غير مرة من ملامسة نبض الأمة وهمومها وآمالها وتطلعاتها في كثير من تغطياتها للأحداث، بينما يرى آخرون في ذلك سلبية، لأن الفضائيات بذلك تقدم الحدث كما تريده هي، وليس كما هو⁽¹¹⁰⁾.
- 8- تمكنت القنوات الفضائية العربية -السياسية الإخبارية منها- من تغطية أهم الأحداث الدولية، واستطاعت الجزيرة -على سبيل المثال- أن تتفوق على القنوات الفضائية الأمريكية والغربية في أحداث أفغانستان والعراق، ما أجبر الإعلام العالمي على اعتمادها مصدراً أساسياً للخبر والصورة. وذلك كله يعود لانتشار مكاتب القنوات العربية ومراسليها في مختلف مناطق الأحداث، وهو ما أسهم في إلغاء سيادة الأخبار القادمة من الوكالات الغربية الكبرى، مع أن هذه الحالة تتفاوت بين فضائية وأخرى، بعضها كان حاضراً ميدانياً في قلب الأحداث، وبعضها كان بعيداً. إلا أنه في النتيجة أصبح بإمكان المشاهد العربي أن يقف على حقيقة الأحداث عن طريق هذه الفضائية أو تلك.
- 9- أصبحت الفضائيات العربية مختبراً حقيقياً للإعلاميين الذين تكونوا ونشأوا وتربوا في إطار المحطات الرسمية العربية، وأعدت الفضائيات بناء قدراتهم ومهاراتهم المهنية وحققوا رصيلاً جماهيرياً كبيراً في مختلف البلدان العربية. مثلما أن الفضائيات تمكنت من التأثير على ذهنية الإعلام الرسمي وساهمت إلى حد ما بتحريره من القيود والمحددات.
- 10- أن الفضائيات العربية -كما يعتقد كثير من أساتذة الفكر والإعلام- لها تأثير أساسي في تكوين وتشكيل تفكير العرب وسلوكهم، وفي تغيير طبيعة الوعي الشعبي وربما في تغيير الممارسات السياسية لدى القوى الشعبية في العالم العربي، فهناك برامج كثيرة تقدم على المحطات العربية إلى جانب التقارير الإخبارية، وهذه البرامج تتضمن حلقات للمناقشة وتعليقات سياسية وبرامج حول قضايا الأمة العربية وتقارير استقصائية خاصة تعزز ما ذكر أعلاه.
- 11- يعتقد أن الفضائيات العربية استطاعت أن تحقق ما يمكن أن يطلق عليه (توازن الرعب الإعلامي)^(*) مع البث الفضائي الغربي الذي يمكن أن يهدد وجود المواطن العربي
- 12- أسهمت الفضائيات العربية في تحقيق نوع من الترابط الفكري والحضاري بين الشعوب العربية وبعضها بعضاً، وتصحيح المفاهيم المرتبطة بالشعوب العربية والإسلامية التي ترددها فضائيات الدول الأجنبية وتوصيل رسالة إعلامية لكل أنحاء العالم من خلال الترجمة والصورة المصاحبة لها بلغات عالمية، فضلاً عن الرسالة التثويرية والنوعية

⁽¹¹⁰⁾ ندوة الفضائيات العربية وتغطية الحرب على العراق، مصدر سبق ذكره، ص149.

(*) مصطلح أطلقه الدكتور نبيل دجاني أستاذ الإعلام في الجامعة اللبنانية.

بجميع القضايا السياسية والاقتصادية⁽¹¹¹⁾ والاجتماعية والفنية وتنشيط حوار الحضارات لدعم الهوية العربية في مواجهة محاولات طمس الهوية.

13- نجحت الفضائيات العربية في أداء دور اقتصادي مهم يتمثل في الإعلان والتسويق لمنتجات الدول العربية على مستوى الوطن العربي كله، ثم الخروج من السوق المحلي الضيق إلى السوق العربي الكبير وقد يتعداه إلى أسواق دول أخرى غير عربية⁽¹¹²⁾.

استهداف أمريكي للإعلام :

مقابل النجاح المتواصل الذي تحققه قناة الجزيرة ، أصبحت هدفا لغضب حكومات عربية وكذلك الولايات المتحدة التي اتهمت الجزيرة بإثارة مشاعر معادية لها في الشرق الأوسط الأمر الذي عرضها لقضايا قانونية وتهديدات مختلفة وكذلك إغلاق بعض مكاتبها بصورة أو بأخرى في دول عربية . وتقول الجزيرة نيت ، في الوقت الذي تحاول فيه الحكومة الأميركية تقليص مساحة الحرية الإعلامية لنقل أخبار القصف اليومي لأفغانستان ، أصبحت قناة الجزيرة مثار قلق لأميركا بسبب تغطيتها الإعلامية للحرب على أفغانستان. ومن تجليات هذا القلق طلب وزير الخارجية الأمريكي كولن باول من أمير قطر كبح قناة الجزيرة معربا عن قلقه مما تبثه القناة الجزيرة ، وهذا ما أعلنه الأمير صراحة بعد استقباله الوزير الأمريكي مؤكدا أن باول طلب منه كبح الجزيرة ، التي تعد المحطة الإخبارية الأهم والأكثر استقلالية بين المحطات التي تبث باللغة العربية . وقد أثارت الجزيرة غضب الأميركيين عندما بثت مرات عدة في العام 1998 مقابلة مع أسامة بن لادن الذي اختارها لبث الشريط الذي تم تسجيله بعد هجمات 11 سبتمبر/ أيلول 2001.

وتجلى هذا الغضب أيضا في توجيه الولايات المتحدة انتقادات عدة لقناة الجزيرة خاصة خلال تغطيتها للحرب الأمريكية على أفغانستان، أواخر 2001، وبثها تسجيلات صوتية ومرئية لقادة تنظيم القاعدة يتوعدون فيها الولايات المتحدة . ولم تكتف الولايات المتحدة بإظهار قلقها وغضبها على قناة الجزيرة والقنوات العربية الأخرى التي بدأت السير في قافلة النجاح الإعلامي ، بل تخطت ذلك الشعور الى حالة الفعل والانتقام عندما قصفت مكنتي الجزيرة وأبوظبي في العاصمة الأفغانية كابل لحرصهما على نقل حقيقة ما يدور على الأرض خلال الحرب الأمريكية على أفغانستان ، وفي هذا الصدد أعربت لجنة حماية الصحفيين¹¹³ عن قلقها العميق بشأن ما ورد في الكتاب الجديد "مذهب الواحد بالمئة" لمؤلفه رون سوسكيند ، الذي قال إن القوات الأمريكية استهدفت عمدا مكتب قناة الجزيرة في كابول في الثالث عشر من نوفمبر 2001 .

وذكر سوسكيند في كتابه : كان 13 نوفمبر يوما محموما عندما سقطت كابول في يد تحالف الشمال و أقيمت الاحتفالات في شوارع المدينة ، و أباد صاروخ أمريكي مكتب الجزيرة وأضاف :ساد داخل وكالة الإستخبارات المركزية CIA و البيت الأبيض حالة من الرضا عن أن الرسالة قد وصلت إلى الجزيرة ، وفي سؤال له من قبل وولف بليتزير مراسل سي إن إن ، قال سوسكيند: "مصادري واضحة في أن ما حدث متعمد تحديدا لتوصيل رسالة إلى الجزيرة و بالفعل وصلت الرسالة .

(111) حمدي عبد العظيم، الجوانب الاقتصادية والإدارية للفضائيات العربية في كتاب الفضائيات العربية ومتغيرات العصر، مصدر سبق ذكره، ص579.

(112) المصدر السابق، ص579.

¹¹³ لجنة حماية الصحفيين، نيويورك في 21 يونيو 2006 ، www.cpj.org

و قالت أن كوبر المدير التنفيذي للجنة حماية الصحفيين إن صح ذلك, فإن مثل هذه الاستهدافات ستحمل تهديداً خطيراً يحول دون تمكن الصحفيين من تغطية الصراع ، ولم يستجب المسؤولون الأمريكيون لمطالب لجنة حماية الصحفيين بالتحقيق وشرح أسباب الهجوم وهذا ما دعا كوبر للقول إن امتناع البنتاجون المتكرر عن المحاسبة علناً على أفعاله في مثل هذه التفجيرات يؤيد بشكل واضح الشكوك في كونها هجمات متعمدة , بما يعد انتهاكاً للقانون الإنساني الدولي .

كما اكتسبت الاتهامات الموجهة إلى الولايات المتحدة بتعمد استهداف الجزيرة بعداً آخر عندما ذكرت صحيفة ديلي ميرور "London Mirror" " و مقرها لندن أن الرئيس الأمريكي جورج بوش اقترح فكرة تفجير مكاتب الجزيرة في الدوحة في اجتماع عقده في البيت الأبيض يوم 16 إبريل/نيسان 2004 مع رئيس الوزراء البريطاني توني بليز ، وذكرت وكالات الأنباء العالمية ومنها وكالة رويترز أن السلطات البريطانية أحالت اثنين من الموظفين الكبار إلى المحكمة بتهمة تسريب مذكرة بالغة السرية صادرة عن الحكومة تضمنت خطة بوش لقصف مقر قناة الجزيرة في قطر.¹¹⁴

والموظفان المذكوران هما ديفيد كوخ المسؤول في وزارة الخدمات المدنية المتهم بتمرير المذكرة السرية ، وليو كونار الموظف لدى مكتب كلارك الذي خسر في الانتخابات البرلمانية الأخيرة . وسلم كلارك بدوره المذكرة السرية إلى المصدر الذي استعانت به صحيفة ديلي ميرور في نشر هذه المذكرة .

وقال المصدر إن بوش عبّر عن نيته مهاجمة الجزيرة في قطر وخارجها, لكن بليز حذره من أن مثل تلك الخطوة ستكون لها تداعيات خطيرة . وذكرت الصحيفة أن بوش كشف عن خطته بقصف الجزيرة في الوقت الذي كانت فيه القوات الأميركية تشن هجوماً على مدينة الفلوجة العراقية.

وعزت الصحيفة سبب غيظ واشنطن ولندن إلى قيام الجزيرة بإرسال تقارير من خلف خطوط المقاتلين تظهر فيها صور الجنود القتلى والمقاتلين الأميركيين والضحايا المدنيين من العراقيين.

وذكرت الصحيفة أن هذه الوثيقة تبعث على التشكيك من جديد في الرواية الأميركية التي تزعم أن الهجمات الأميركية السابقة على طواقم الجزيرة في أفغانستان والعراق كانت أخطاءً عسكرية.

المبحث الثالث :

واقع التغطية الإعلامية لحرب العراق التي بدأت في 20 أبريل/ نيسان عام 2003

حرب إعلامية :

تطورت الوسائل الإعلامية في العقد الأخيرين لدرجة أذهلت الأوساط الإعلامية ذاتها، واعتمد كثير من الفضائيات على الصورة الصحفية التلفزيونية الحية لما لها من تأثير بوصفها شاهداً قوياً على صحة الخبر . وقد شد عالم (الإعلام الصوري) الذي يبيث نشرات الأخبار المتلفزة الجمهور إلى عروض التلفزيون لمواكبة آخر المستجدات .

وبالتزامن مع التمهيد للحرب الأمريكية الغربية على العراق واحتلال هذا البلد العربي ، كانت هناك مواجهة أخرى غير معلنة بين أجهزة الإعلام الدولية ومراكز الأبحاث الإعلامية وصلت إلى ذروتها في بداية الغزو وشهوره الأولى .

¹¹⁴ الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان ، الشبكة الدولية لتبادل المعلومات حول حرية التعبير IFEX

<http://www.anhri.net/ifex/alerts/qatar/2006/0621.shtml>

وقد بدأت المنافسة تأخذ أشكالاً هي أقرب إلى محاولة تعميم الاحتكار الإعلامي فظهرت حالة التسابق لنشر الخبر المهم من قبل إعلامية ما قبل إعلامية أخرى ، وهذا ما دعا إلى تسمية هذه المرحلة بامتياز (الثورة الإعلامية)¹¹⁵ .

وبهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من المشاهدين أطلق كثير من الدول قنوات فضائية ومحطات إذاعية باللغة العربية تستهدف الفوز بقلوب الشباب وعقولهم في العالمين العربي والإسلامي ، وترى فيها تلك الدول ومنها الولايات المتحدة وسيلة لمواجهة النفوذ الإعلامي في منطقة الشرق الأوسط خاصة بعد ظهور قنوات فرضت نفسها بقوة في ساحة المنافسة الإعلامية وعلى رأسها قناة الجزيرة التي انطلقت عام 1996. لكن ما غاب عن تفكير الإعلاميات الدولية الغربية أن التجني على العرب والمسلمين أفقدها كثيراً من الثقة في البلدان العربية والإسلامية بسبب الخلط بين ما هو إرهابي وما هو غير ذلك في العالمين العربي والإسلامي .

خلال حرب الخليج عام 1991 لم يكن هناك سوى شبكة كيبل واحدة وعندها ظلت محطات CNN و ABC تبثان على الهواء مباشرة طوال الوقت في بداية الحرب ، ولكن هذه المرة وفي الحرب على العراق التي بدأت في العشرين من أبريل 2003 إختلف الأمر كثيراً عندما دخلت هذا الحقل وبقوة عدة قنوات عربية منها قناتا الجزيرة وأبوظبي اللتان ساهمتا في تقديم تغطية واقعية للحرب لمشاهدي التلفزيون الذين لم يعتادوا على مثل هذه التغطيات خاصة من قبل القنوات العربية . وبفضل تقدم تكنولوجيا الاتصالات أصبحت الصور تنقل من الخطوط الأمامية على الهواء ، وبينما أعادت حرب الخليج الأولى تشكيل الخريطة التلفزيونية، فإن الحرب الأخيرة 2003 شهدت دوراً أكبر في هذا المجال لوجود الإنترنت واجهزة تكنولوجية متقدمة تغطي الأحداث وتنقلها مباشرة إلى المشاهدين.¹¹⁶

وفعلا لجأ كثير من الجمهور إلى شبكة الإنترنت بحثا عن معلومات عن الهجوم الذي تقوده الولايات المتحدة على العراق . وقد ظهر على شبكة الإنترنت عدة مواقع تنافس الشبكات التلفزيونية في إرسال الصور والمعلومات ومنها موقع شهير بعنوان "سلام باكس" الذي كان يرسل مشاهدات من بغداد على الإنترنت تنافس أخبار وكالات الأنباء العالمية ، من ناحية سرعة استقصاء الأخبار ونشرها على الإنترنت .

زيف إعلامي :

يقول كثير من الخبراء خاصة الإعلاميين إن الإعلام الحر الحيادي الذي يتمتع بالصدق والشفافية ويكون مرآة للواقع ، بطلوه ومره ، ليس موجوداً في الواقع وإنما هو أقرب لصورة المدينة الفاضلة عند أفلاطون . ولتوضيح هذه الصورة يقتبس الدكتور علي الجابري¹¹⁷ المقولة الشهيرة للكاتب محمد حسنين هيكل "ليس هناك أعلام لوجه الله" . ويضيف الدكتور الجابري قائلاً إنه لا يوجد أعلام خارج السيطرة بهذا الشكل أو ذلك ، وإن وسائل الإعلام في الدول

¹¹⁵ إعلاميات دولية تتسابق لكسب النفوذ / المصادر: مايك فانس، ديان ديكون/ التفكير خارج الصندوق

شبكة النبا المعلوماتية 2007/8/9 http://www.annabaa.org/nbanews/65/271.htm

¹¹⁶ شبكة النبا المعلوماتية - الأحد 2003/3/23 ، http://www.annabaa.org/nbanews/iraq/44.htm

¹¹⁶ Baudrillard, Jean (1995). The gulf war did not take place (Paul Patton, Translator). Indianapolis: Indiana University Press

¹¹⁷ الوظيفة السياسية للقنوات الفضائية العربية ، الدكتور علي الجابري (رسالة دكتوراه لم تنشر)

المتقدمة لا تختلف عن دول العالم الثالث كونها تعبر عن وجهة نظر الجهة التي تمويلها أو تديرها، فضلاً عن تأثرها بالحكومات في الأوقات الحرجة ، وعلى سبيل المثال لم تكن المحطات التلفزيونية الأمريكية تعمل بمهنية وحرية خلال الحرب التي شنتها الولايات المتحدة الأمريكية على العراق عام 2003 وإن كانت القوات الأمريكية قد سمحت لعدد من الصحفيين بمرافقة قواتها، إلا أنها وزعت عليهم لائحة تضم خمسين بنداً عليهم إلزامها، كما قام المركز الصحفي في قاعدة السيلية بقطر بدورٍ في مراقبة الصور والتقارير التلفزيونية للمراسلين قبل بثها، وتم طرد المراسل الحربي الأمريكي المعروف (بيتر ارنيث)^(*) من المحطة التلفزيونية التي كان يغطي الحرب لمصلحتها لأنه قال الحقيقة، وقدم معلومات لم تكن الولايات المتحدة راغبة باطلاع الرأي العام الأمريكي عليها.

وأشكى عدد كبير من الصحفيين الموجودين في المركز الإعلامي للقيادة المركزية الأمريكية في قطر من نقص المعلومات التي يتم التصريح بإذاعتها، كذلك قيام بعض القادة العسكريين بتمرير بعض المعلومات بشكل انتقائي لصحفيين أمريكيين وبريطانيين يعملون في محطات معينة. وبلغ عدد الصحفيين المرافقين للقوات الأمريكية خمسمئة شخص كانوا يتقيدون باثنتي عشرة صفحة من التعليمات التي أعطاها البنتاغون لهم من أجل تغطية الحرب، وكان بإمكان (البنتاغون) أن يقرر منع بث صور يجدها غير مناسبة، كذلك كانت الصور التي تبثها وسائل الإعلام الأمريكية لا علاقة لها بالصور التي تبثها وسائل الإعلام العربية والأجنبية في بغداد.⁽¹¹⁸⁾ أما التلفزيون في المنطقة العربية فإنه يخضع لسيطرة الحكومات العربية التي تعمل على توظيف لخدمتها ودعم أنظمتها ومساندة مشاريعها التنموية، على الرغم من وجود بعض الاختلافات بين الأنظمة الإذاعية والتلفزيونية العربية في الأدوار السياسية التي تلعبها.⁽¹¹⁹⁾

من جانبه يصف المفكر الفرنسي جان بودريارد حرب الخليج الثانية (1990-91) بحرب صورية زائفة وغير حقيقية وكانت محسومة النتائج قبل خوضها خلافا للحروب الواقعية أو التقليدية" التي عادة ما تتبين نتائجها بعد خوضها على أرض الواقع. وتركز الفكرة الأساسية التي يطرحها بودريارد في كتابه (حرب الخليج لم تقع) على الإعلام الأمريكي والإعلام الغربي عامة ، وكيفية تصوير ذلك الإعلام لتلك الحرب ونقلها للجمهور. واستناداً إلى ذلك

(*) بيتر ارنيث كان الصحفي الوحيد في العالم الذي غطى أحداث حرب الخليج الثانية 1991 من بغداد لمصلحة شبكة (CNN) الإخبارية، التي أجبرت دول العالم جميعاً على الارتباط بها ونقل أحداث الحرب على الهواء مباشرة، وفي حرب 2003 كان يعمل مع محطة (ABC) وأقيل في الأيام الأولى للحرب بعد أن أشار إلى إخفاق المرحلة الأولى من خطة (الصدمة والترويع)، وهو ما دفع قوات التحالف إلى تغيير خطتها في الحرب بعد مرور أيام من بدئها، فقامت صحيفة الديلي ميرور البريطانية بتوظيفه فوراً لكي يستمر في قول الحقيقة كما كتب على رأس صفحتها الأولى (الباحث).

⁽¹¹⁸⁾ يحيى شقير، التضليل الأمريكي في لعدوان على العراق على الموقع الإلكتروني (www. Al- mashreq. Org).

⁽¹¹⁹⁾ ياس خضير البياتي، الإعلام العربي والدولي، مصدر سبق ذكره، ص 368.

يقول بودريارد إن تلك الحرب كانت حرب تكنولوجيا اعتمدت على صناعة النماذج الخيالية الأمريكية وتسويقها والتي تهيمن القوى الخارقة فيها على الأمور وتكون السيطرة والغلبة لها في نهاية المطاف¹²⁰.

يؤكد بودريارد أن الإعلام الأمريكي وفي مقدمته قناة سي إن إن ، لم ينقل للمشاهدين حقيقة ما جرى على أرض الواقع وأن الجمهور الأمريكي بالذات لم يعايش تلك الحقيقة إلا من خلال ما قدمتها وسائل الإعلام تلك من صور مزيفة ومزخرفة وفق ما صممته الإدارة الأمريكية من تصاميم للحروب النموذجية التي تتسم، حسب تلك الإدارة ، بالسرعة وتصفها بالحروب النظيفة . ما أتصفت به تلك الحرب كما يقول بودريارد أنها كانت حربا زائفة نقلتها لنا سي إن إن ووسائل الإعلام الأمريكية الرئيسة الأخرى على شكل حفلة تنكرية .

هذه الحفلة التنكرية والممتلئة بالأقنعة المزيفة بنظر بودريارد هي معلومات زائفة قدمت للمشاهدين الذين عايشوا الحرب من خلال هذه المعلومات والصور المزخرفة والتي مرت على الرقيب قبل عرضها. هكذا عايش الجمهور الأمريكي تلك الحرب وحل الإعلام المزيف محل الواقع .

ولكن ماذا عن الغزو الأمريكي للعراق 2003؟ هل تنطبق فرضيات بودريارد واستنتاجاته على هذه الحرب أيضا كون الذي شن الحرب هذه المرة هي أمريكا أيضا وبالأساليب نفسها وكون الذي شنّ عليه الحرب هو العراق وبالتالي هل أن تلك الحرب لم تقع مثل سابقتها عام 1991 أيضا؟¹²¹

حرب حقيقية :

مما لا شك فيه أن الأمريكان ومنذ البداية ، بدءاً من التحضيرات لحربهم على العراق عام 2003 وانتهاءً بسقوط بغداد ، أرادوا حربا خاطفة وسريعة حسب النموذج الذي وضعوه وتسبقوا مع الزمن الذي يعدونه عائقا أمامهم ، كي يحسموها بالنتائج المسبقة التي رغبوا بها طبقاً لذلك النموذج الخارق الذي يؤمنون به أشد الأيمان. كذلك قامت أكثر وسائل إعلامهم بالدور الذي قاموا به في حرب الخليج الثانية (1991) ، أي أن وسائل الإعلام تلك صممت ونفذت حفلة تنكرية جديدة للمناسبة الجديدة وذلك بإلباس الأحداث والوقائع الجديدة أقنعة وسوقتها للعالم والجمهور الأمريكي خاصة . إلى هنا كان بالأمكان تطبيق فرضيات بودريارد واستنتاجاته على هذه الحرب أيضا ولكن الرياح لم تجر بما اشتتهه سفن أمريكا التي ظلت طريقها في متاهات البحار وأخذت الأمواج العالية تتقاذفها وتهدها وكل ذلك بسبب سوء تخطيط ملاحيا وإدارتهم تلك السفن.¹²²

لكن حرب الخليج الثالثة (2003) كانت حربا حقيقية خلافا لرغبة واشنطن ، فقد جرت الحرب على أرض الواقع وليس بوساطة تكنولوجيا التحكم من بعد ، وهذا ما أسقط أقنعة الحفلة التنكرية من تحرير وديمقراطية التي ألبسها الأمريكيون والغربيون لمخططهم النموذجي . أرض الواقع هذه أظهرت رفضا قاطعا عراقيا وعربيا وعالميا للنموذج الأمريكي ذلك. وهكذا أصبحت هذه الحرب الحقيقية التي تجري على أرض واقع العراق فرصة سانحة للنيل من ذلك النموذج الأمريكي .

ومن العوامل التي ساهمت في جعل (حرب الخليج 2003) حربا واقعية هي ظهور وسائل

¹²⁰ صالح جاووش أوغلو / حرب الخليج لم تقع ، الحوار المتمدن العدد 910-

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=213452004/7/30>

¹²² الإعلام العربي.. واحتلال العراق / د. محمد السعيد إدريس / مساعد مدير مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية / موقع

خولة ، 08/05/2004

<http://www.kholla.com/vb/t6282.html>

اعلام مضادة للإعلام الأمريكي أسقطت كثيراً من أفتعته التكرية وأبانت بعضاً من الوجه الحقيقي لهذه الحرب. فضلاً عن ذلك فإن وسائل الأعلام المضادة قد استفادت كثيراً من اللعبة التكرية للإعلام الأمريكي واخترعت هي الأخرى أفتعتها وأستخدمتها سلاحاً مضاداً وذلك لمصلحة الجهات المعادية للنموذج الأمريكي ومحاصرته في أرض الواقع. على الرغم من كون وسائل الأعلام المضادة هذه (وخصوصاً العربية منها) في بداية مسيرتها ، قياساً بالإعلام الأمريكي صاحب الخبرة الطويلة في تصميم الأفتعة الدعائية وتنفيذها ، فإنها قد عثرت لنفسها على مواطئ قدم في ميدان الإعلام العالمي ، وقناة الجزيرة خير مثال .

شمس الحقيقة و غربال أمريكا :

= لقد شكل احتلال العراق منعطفاً مهماً في أداء وسائل الإعلام العربية من ناحية نجاح بعض هذه الوسائل (خصوصاً الفضائيات العربية ومواقع الإنترنت) في كسر حالة الاحتكار الإعلامي التي سعت الولايات المتحدة إلى فرضها؛ للتحكم في المعلومات التي يجب أن تنشر ويفصح عنها بما يخدم فقط أهداف الاحتلال وفرض سيطرتها على العراق، وبما يحول دون التشكيك في هذه الأهداف أو تقويضها ¹²³ .

فالولايات المتحدة خاضت منذ البداية حرباً دعائية ضد الشارع العربي والعقل العربي معاً بالتوسع قدر المستطاع في استخدام كل ما له صلة بما يعرف بـ"القوة الناعمة" أي: القدرة على الحصول على كل ما تريده عن طريق إقناع الآخرين بأهدافها، وذلك جنباً إلى جنب مع استخدام "القوة الصلبة" بأنواعها العسكرية والاقتصادية كافة .

وقد حرصت الولايات المتحدة منذ البداية على استخدام منهج مزدوج في إدارتها لترسانتها من القوة الناعمة بما أتاحه التفوق الأمريكي في ثورة الإعلام والمعلومات والقدرة على توظيفها؛ فمن ناحية سعت الولايات المتحدة إلى احتكار إعلام العرب بفرض سيطرة كاملة ومتفوقة للإعلام الأمريكي، ومن ناحية أخرى عملت على محاصرة أجهزة الإعلام العربية والحيلولة بينها وبين الوصول إلى الحقائق كما هي على الأرض خشية تقويض الدور الذي تقوم به الأسلحة الأمريكية المتفوقة، وبما ترتكبه قوات الاحتلال الأمريكية بحق الوطن العراقي والإنسان العراقي .

وقد ضم كتاب "أسطورة حرية الصحافة" الذي كتب مقدمته الكاتب والروائي الأمريكي الشهير جور فيدال شهادات عدد من أشهر الصحفيين الأمريكيين وتجاربهم خلال عملهم في الصحف وشبكات التلفزيون الأمريكية والغربية عامة خلال حروب أمريكا في المنطقة ، هذه الشهادات كشفت صور المغالطة الإعلامية الأمريكية التي بدت واضحة في الحرب الأمريكية على العراق واحتلاله ؛ فقد مارست الإدارة الأمريكية ضغوطاً واسعة على وسائل الإعلام وسعت للتأثير فيها؛ إذ فرضت على الصحفيين المشاركة في الصفوف الأمامية للمعركة، وأخضعوا للتدريب على استخدام الأسلحة بحيث تصبح قدرتهم أقل على نقل الحقيقة بموضوعية، وكان عدد من الصحفيين التابعين لبعض الفضائيات قد غطى أخبار الحرب عبر تنقله بالمدربات الأمريكية في الوقت الذي نصبت فيه بعض الفضائيات كاميراتها على مقدمة الدبابات التي كانت تتحرك تجاه بغداد والمدن العراقية الكبرى، كما كشف كلايف مايري مراسل هيئة الإذاعة البريطانية في العراق خلال الحرب أن قوات الغزو الأمريكية فرضت لبس الزي العسكري على الصحفيين المرافقين لها، وأن الصحفيين كانوا يعيشون مع الجنود ويأكلون معهم؛ حيث نشأت بعض الصداقات بينهم الأمر الذي أدى إلى تراجع موضوعية هؤلاء الصحفيين.

كان الهدف هو طمس الحقائق ونشر معلومات محددة تخدم أهداف الغزو ولم يكن التورط الأمريكي في قصف مكثبي قناتي الجزيرة وأبو ظبي في بغداد إلا إصراراً على احتكار الصوت والصورة معاً، وجاء هذا القصف بعد أن نقلت محطة (الجزيرة) صور الدمار الذي

¹²³ الإعلام العربي.. واحتلال العراق / د. محمد السعيد إدريس / مساعد مدير مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية /

أحدثه الغزو الأمريكي خلافاً لصورة الحرب النظيفة التي كانت تريدها الإدارة الأمريكية، وبعد أن عرضت المحطة صوراً لأسرى القوات الأمريكية - البريطانية في العراق، وأكد مراقبون أن القوات الغازية سعت بقوة للسيطرة على الصوت والصورة في الحرب على العراق، ولم يكن المركز الإعلامي الأمريكي في قاعدة "السيلية" بقطر إلا رمزاً لهذه السيطرة، وجاء قصف الطائرات الأمريكية لمكتبي (الجزيرة) و(أبو ظبي) في بغداد ما أدى إلى قتل مراسل الجزيرة طارق أيوب¹²⁴، وإطلاق النار على سيارات الطواقم الصحفية ثم قصف فندق فلسطين مقر البعثات الصحفية العربية والعالمية في بغداد ليؤكد إصرار الولايات المتحدة الأمريكية على كتم أصوات الشهود على جريمة الإحتلال .

من خلال القصف المباشر لوسائل الإعلام والعاملين في هذا المجال وإرهابهم ، من ذلك ما تناقلته وكالات الانباء والقنوات التلفزيونية من تصريح وزير الدفاع الأمريكي دونالد رامسفيلد يوم الإثنين 24-11-2003 والذي اتهم فيه قناتي العربية والجزيرة بأنهما تعاونتا مع المقاومة في العراق . وجاءت اتهامات رامسفيلد بعد ساعات من إغلاق مجلس الحكم الانتقالي العراقي مكتب قناة العربية بتهمة التحريض على العنف، بعد أن بثت مؤخرًا شريطا نسبته للرئيس العراقي المخلوع صدام حسين ، وكان مجلس الحكم العراقي قد منع في 23-9-2003 قناتي "الجزيرة" و"العربية" من تغطية الأنشطة الرسمية للمجلس لمدة أسبوعين، بدعوى التحريض على العنف ضد أعضاء المجلس وقوات الإحتلال في العراق.

علما أن قضية نشر الديمقراطية وحرية التعبير في العراق كانت أحد الأسباب الرئيسة التي ساققتها الولايات المتحدة لتبرير غزوها لهذا البلد في 20-3-2003. من هنا بالتحديد نستطيع أن نحدد الدور الذي قامت به وسائل الإعلام وأن نقيّم هذا الدور، وهو منع الولايات المتحدة من طمس معالم جريمتها في العراق، وكيف استطاعت أن تصل إلى الشارع العربي وتؤثر فيه .

لقد أجابت منظمة (صحفيون بلا حدود) عن أهم هذه الأسئلة بالحديث عن مذبحه الصحفيين والمراسلين العرب والأجانب في فندق فلسطين يوم 8 إبريل /نيسان قبل يوم واحد من احتلال بغداد عندما حملت قوات الإحتلال الأمريكية مسؤولية هذه الجريمة ، كما أجاب عنه الاتحاد الدولي للصحفيين عندما أحصى 91 قتيلاً من الصحفيين عام 2003 في 25 دولة، منهم 18 في العراق وحده فضلا عن صحفيين اثنين بقيا في عداد المفقودين وقتلا على الأرجح خلال اشتباكات قرب البصرة في مارس 2003.

لم يتوقف دور وسائل الإعلام العربية عند تغطية عملية الغزو الأمريكي _البريطاني للعراق لكن هذا الدور استمر أيضاً بعد الغزو في ملاحقة أنشطة قوات الإحتلال في العراق وتغطية عمليات المقاومة العراقية وإحصائها وهو ما كانت تسعى الولايات المتحدة إلى طمسه ومنع الحديث عن المقاومة ووصم أعضائها بالقتلة خشية أن يتعامل معها العالم كحركة تحرر وطني ضد الإحتلال الأمريكي .

لم تكن الولايات المتحدة راضية عن الدور الذي تقوم به بعض المحطات الفضائية العربية خاصة (الجزيرة) و(العربية)؛ ولذلك قرر مجلس الحكم الانتقالي منع كل من المحطتين من تغطية أنشطتهما لمدة من الزمن ؛ وبسبب الاتهامات الأمريكية للجزيرة والعربية بالتحريض على العنف أصبحت مكاتب المحطتين ومراسلوها في دائرة تلقي التهديدات بالقتل وإطلاق النار والاعتقال وقال دونالد رامسفيلد وزير الدفاع الأمريكي أن لديه أدلة بأن قناتي (الجزيرة) و(العربية) الفضائيتين تتعاونان مع المقاومة؛ وتلحقان كثيرا من الأذى بالمصالح الأمريكية في العراق وإدعى أن المحطتين تبثان معلومات خطأ وغير دقيقة .

¹²⁴ وكالات الانباء العالمية ، إسلام أون لاين.نت/ 26-11-2003

هذه الملاحقة الأمريكية لوسائل الإعلام العربية جاءت جنباً إلى جنب مع وضع الحاكم المدني الأمريكي للعراق بول برايمر ما عرف بالأمر رقم 14 بتاريخ 10 يونيو/حزيران 2003 الذي حدد فيه الأنشطة الإعلامية المحظورة وجزاءات من يخالفها؛ فقد حظر على المنظمات الإعلامية إذاعة أو نشر مواد أصلية أو معادية أو مذاعة أو مطبوعة من شأنها أن :

- 1- التحريض على العصيان المدني أو الإضرابات.
 - 2- التحريض على العنف ضد قوات التحالف أو العاملين في سلطة التحالف المؤقتة
 - 3- تدعو لعودة حزب البعث العراقي إلى السلطة .
- وأعطى هذا الأمر للحاكم المدني الأمريكي سلطة استخدام كل الإمكانيات المتاحة لسلطة التحالف بغرض ضبط النشاطات المحظورة وتفويض مقار المنظمات الإعلامية العراقية دون إخطار مسبق للتحقق من الإذعان لهذا الأمر وأن يستولي على أي مواد محظورة ومعدات إنتاج ويغلق أي مقار مستخدمة في التشغيل .
- كل هذه السلطات وضعت للحيلولة دون ظهور إعلام وطني عراقي عربي معاد لقوات الاحتلال من ناحية، وللمحد من دور وسائل الإعلام العربية والعالمية في العراق بما يحمي ويتستر على جرائم الاحتلال في العراق ، لكن يبقى السؤال المهم: هل استطاع الإعلام العربي أن يتحدى الإدارة الأمريكية والغزو الأمريكي -البريطاني وسلطات الاحتلال في العراق وأن ينقل الحقيقة الى الشارع العربي ؟
- للإجابة عن هذا السؤال ، لابد من معرفة خصائص الإعلام العربي .

الإعلام العربي :

الإعلام العربي في أغلبه إعلام رسمي تابع للسلطة السياسية في كل دولة عربية، ويعبر عن التزامات السلطة السياسية ومواقفها تجاه مختلف القضايا؛ أما المؤسسات الإعلامية الخاصة فهي مقيدة باعتبارها الضغوط السياسية والأمنية والمالية التي تمارس عليها .

وإذا كانت بعض الدول العربية قد شاركت بشكل أو بآخر في الغزو الأمريكي -البريطاني، فإن المؤسسات الإعلامية في تلك الدول التزمت مواقف دولها، فمنها من رأى أن الغزو تحريراً للعراق، ومنها من حرص على تركيز الحملة ضد نظام صدام حسين ليخفي تأييده للغزو، ومنها من يرفض أن يسمي قوات الاحتلال بأنها قوات احتلال على الرغم من إطلاق الأمم المتحدة عليها وصف قوات الاحتلال، والتعامل مع الولايات المتحدة بأنها دولة احتلال للعراق. وامتداداً لهذا الموقف تم التركيز في البداية على وصف المقاومة العراقية بالعمليات الإرهابية، وفي أحسن الأحوال كان يسميها (أعمال العنف)، لكن بعد أحداث الفلوجة التي ارتكبت فيها القوات الأمريكية مجازر بشعة ضد المدنيين وتصدت المقاومة العراقية ببسالة للعدوان الأمريكي لقبحت المقاومة العراقية تعاطفاً كبيراً في وسائل الإعلام العربية.

وفي ندوة "الإعلام والحرب" التي نظمها نادي دبي للصحافة بمشاركة أكثر من 500 من قيادات الإعلام العربي والعالمي وجمع من المفكرين والمنتقنين؛ انقسم المشاركون إزاء تقويم دور الإعلام العربي بين من رأى أن الفضائيات العربية قدمت لملايين المشاهدين العرب لأول مرة إعلاماً غير خاضع لسيطرة الحكومة على الرغم من الضغوط والحرب النفسية والمادية التي تعرضت لها من السلطات الأمريكية، وبين من وجه انتقادات حادة لهذه الفضائيات واتهمها بأنها قامت بدور أساسي في اضطراب العراق قبل الحرب وبعدها عندما حاولت استثمار الإحباط العربي في الشارع واستغلاله مادياً وكان همها هو كسب الجماهير دون مراعاة للحقيقة .

= تطور الإعلام العربي:

بعد أن شهد الغرب المتقدم في تطور تكنولوجيا البث بالأقمار الصناعية خلال الثمانينيات وصل هذا التقدم التقني في التسعينيات إلى العالم العربي . من ناحية أخرى شجع واقع حال الاعتماد على الإرسال التلفزيوني بالأقمار الصناعية على إطلاق أقمار عربية عديدة كان أولها

عربسات. وقد أصبح الفضاء العربي يزدهم ببث مكثف وعابر بسهولة للحدود ، وربما هذا ما دعا مجلس النواب الأمريكي للتصويت في عام 2003 على قانون يهدف إلى ترويج البث الإذاعي والتلفزيوني باتجاه الدول العربية والإسلامية لتخفيف مواجهة المشاعر المعادية للأمريكيين عموماً والغربيين خصوصاً في الدول العربية والإسلامية¹²⁵ .

من جهة أخرى فرضت العولمة على كثير من الدول والمؤسسات العربية دخول صراع التكنولوجيا الحديثة من بابها الواسع. حيث عمدت إلى تسخير كل إمكاناتها وطاقاتها، لإبراز قوتها وحيويتها في هذا المجال، ما شكل تحوُّلاً عميقاً في الثقافة والإعلام والاتصال ، الأمر الذي دفع إلى مراجعة شاملة وتعويض الأساليب القديمة باستراتيجية جديدة مواكبة للعصر. في ضوء معايير التكنولوجيا الحديثة ظهرت مؤسسات إعلامية عربية ضخمة استفادت من التطور الحاصل في الثورة الرقمية، والإرسال الفضائي، عبر بناء قنوات فضائية متطورة ومواقع إلكترونية متميزة داخل إطار تكاملي.

ويرى الخبراء أن بداية الغزو الأمريكي للعراق كانت مسرحاً لما يمكن وصفها بحرب إعلامية عالمية شاركت فيها الفضائيات والإنترنت إلى جانب الصحافة ووكالات الأنباء والإذاعة والقنوات التلفزيونية المحلية .

ووسط هذا التحدي الكبير ، أظهرت الفضائيات العربية لأول مرة خاصة الجزيرة قدرة على منافسة الإعلام العربي الذي كان في العادة يجول في الميدان وحده ويحتكر المعلومة والصورة، وبالطبع لا تستطيع الجزيرة والقنوات العربية تعويض الفجوة الكبيرة في تدفق المعلومات والصور التي تقدمها الوكالات الغربية فهي تصاحب الجيوش الغازية وتستخدم إمكاناتها، ولكن القوات العربية تتحرك وحدها في الساحة العراقية، وإن كان بعضها أيضاً يرافق القوات الأمريكية والبريطانية.¹²⁶

وبالرغم من ذلك ، استطاعت الجزيرة ومحطات عربية أخرى منها قناة أبوظبي كشف كثير من التناقضات في ما تبثه الوكالات والمحطات الغربية وتجبرها على التراجع، وأمثلة ذلك كثيرة جداً، منها على سبيل المثال: الادعاء بعدم وجود قتلى وأسرى أو سقوط طائرات في الأيام الأولى للحرب ، حتى نُشرت الصور في الجزيرة، ما أجبر الناطقين الأمريكيين والبريطانيين على الاعتراف، ثم تحولت المعركة الإعلامية إلى الانتهاكات العراقية لاتفاقية جنيف لأسرى الحرب الأمريكيين والبريطانيين بعد أن كانت إنكاراً لوجودهم ابتداءً، وانتقد كل من بوش وبلير والقادة العسكريون قناة الجزيرة بالاسم لنشرها صور الأسرى.

وقد تراجعت الولايات المتحدة وبريطانيا عن مزاعم كثيرة بتحقيق انتصارات في العراق بعد التسرع بإعلان هذه المزاعم ضمن حرب الدعاية. من ذلك تراجع القوات البريطانية عما زعمته في الأيام الأولى للحرب عن أسر ضابط كبير في الجيش العراقي برتبة لواء في اشتباكات مع

¹²⁵ واقع حال القنوات الفضائية العربية ، شبكة الأنباء المعلوماتية - الأربعاء 2003/9/15
<http://www.annabaa.org/nbanews/26/176.htm>

¹²⁶ ابراهيم غرابية ، كاتب وباحث أردني، المسرح الإعلامي للحرب الأميركية على العراق

<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/C01D8480-2C07-4976-B18B-4DEE701E7796.htm#L1>

2008/2/23 <http://www.aljazeera.net/NR/exeres/C01D8480-2C07-4976-B18B-4DEE701E7796.htm#L1>

رجال المقاومة في جنوب العراق. وجاء التراجع البريطاني بعد إجراء قناة الجزيرة مقابلة مع الضابط العراقي الذي زعمت القوات البريطانية أسره.

بالطبع كان وجود "الجزيرة" والمحطات التلفزيونية العربية الأخرى يمنع تعميم الكذب والتلاعب بالأخبار في حرب العراق 2003، كما كان يجري خلال حرب 1991، عندما احتكرت محطة "سي ان ان" المشهد الإعلامي، وقد انتظرنا سنوات لمعرفة بعض الحقائق، وفضح بعض الأكاذيب التي لفتتها الـ"سي ان ان" ووكالاتها الإعلامية، أما في هذه الحرب الجديدة فالأخبار الكاذبة حول موت زعماء عراقيين أو وجود مصنع لأسلحة الدمار الشامل، أو إطلاق صواريخ "سكود" عراقية، أو سقوط مدن، أو اعتقال مسؤول عسكري... فقلما تعيش أكثر من ساعات قليلة، قيل أن تضطر وسائل الإعلام التي لفتتها إلى تكذيب الخبر والاعتذار للمواطن العالمي.

ومقابل هذا النجاح في التصدي لحملة التشوية والتضليل التي تقوم بها القنوات الغربية أظهرت دراسة أصدرها مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية في مصر في 2003/9/15¹²⁷ أن التغطية الاخبارية للحرب على العراق في القنوات الفضائية العربية أخفقت في اختبار الموضوعية والصدقية لعوامل عدة ما جعلها لا تقدم أحيانا سوى نصف الصورة الحقيقية . ورصدت الدراسة التي نشرتها صحيفة (الاهرام) سيطرة مزيج من التحليلات والتأويلات والتفسيرات التي لا تستند الى حقائق أو معلومات حقيقية على ساعات البث الكثيرة فضلا عن الإسراف في استخدام تكنولوجيا النقل المباشر والتسابق للحصول على أكثر المشاهد دموية ودمارا وايلاما .

وذكرت الدراسة أنه من الناحية الايجابية ، قفزت مهنية التغطية الاخبارية على الفضائيات العربية خلال حرب العراق 2003خطوات واسعة إذ تغير شكل النشرات الاخبارية وتضاءل الاعتماد على مصادر خارجية وظهرت قوالب التحليل كالشبكات العالمية مع تطور مهني لافت . لكن الدراسة أشارت إلى أن بعض الفضائيات كانت شديدة الانحياز لمطالب الشارع العربي او للموقف العراقي أو بتأثير حكومي لامتنصاص الغضب في الشارع دون التركيز على الاعتبارات المهنية ما جعلها لا تقدم سوى نصف الصورة التي ظلت تستكمل عادة من وسائل اعلام غير عربية .

وأشارت الدراسة إلى أن مفهوم الموضوعية وهو أحد أهم المعايير العالمية في تقويم أداء وسائل الاعلام تعرض للانحياز في تغطية الحرب على العراق سواء من جانب الفضائيات العربية أم وسائل الاعلام العالمية مع تباين واضح في الأسباب الداعية لذلك . وذكرت الدراسة أنه في العالم العربي كانت الموضوعية مفهوما غائبا لاسباب بعضها سياسي او ثقافي أو مهني فالموضوعية ليست من بين تقاليد الاعلام العربي أو حتى الثقافة العربية وكذلك فإن الغالبية العظمى من العاملين في الفضائيات العربية تكونت خبراتهم المهنية في موءسسات اعلامية حكومية .

وربما يساعد على فهم فلسفة الإعلام والحرب استحضار كتابين في الموضوع هما "قصف العقول"، تأليف فيليب تايلور، وقد صدر الكتاب مترجما في سلسلة عالم المعرفة الكويتية في شهر نيسان من العام الماضي، وكتاب "المتلاعبون بالعقول" من تأليف هربرت شيلر أستاذ الإعلام والاتصال بجامعة كاليفورنيا والذي نشره أيضا المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب

¹²⁷ الفضائيات العربية وتغطيتها للحرب ، شبكة النبا المعلوماتية - الخميس 2003/5/1

<http://www.annabaa.org/nbanews/20/108.htm>

بالكويت الذي يبدو اليوم أكثر أهمية برغم التطور الإعلامي الكبير، ولكنها تطورات تؤكد مقولة الكتاب وفكرته عن التلاعب بالعقول الذي تمارسه وسائل الإعلام الأمريكية.

لقد تحولت الحرب الإعلامية في العصر الحديث الى استهداف المجتمعات والأمم، ويمكن ملاحظة ذلك في الغزو الفكري والثقافي وتعميم أنماط الحياة والاستهلاك والطعام والأزياء وقصات الشعر، وصار الإعلام حربا شاملة على ثقافات الأمم وحضاراتها وتاريخها وتراثها وبذلك يمكن القول بحق إن الدعاية صارت أهم الاستعدادات الحربية وتعد جزءا رئيسا من المجهود الحربي، فهي كما يقول تايلور قذائف من الكلمات التي تختار بعناية وتصاغ بحساب دقيق مستهدفة تشكيك شعب دولة العدو وجنوده في قضيتهم وهدم ثقتهم بقيادتهم وفي حكومتهم وفي قدرتهم على تحقيق النصر أو هي كما يعبر عنها عنوان الكتاب "قصف العقول"

الجزيرة مثالا

بدأ إرسال قناة الجزيرة في الأول من شهر نوفمبر عام 1996 وهي أول قناة فضائية إخبارية عربية مستقلة متخصصة في تقديم خدمات الأخبار والمعلومات وتبث برامجها على مدار الساعة .

لقد خلقت شبكة الجزيرة وضعا جديدا، اقتضى تجميع آلياتها الإعلامية المتعددة في مركز واحد، مهد لسلك طريق العمل على جبهات متعددة، لتصب أولا و أخيرا في خدمة المتلقي. حيث تعمل قناة الجزيرة على تجميع المعلومات و بلورتها على شكل برامج و أخبار، تبث مباشرة عبر شاشتها، لترسلها بعد ذلك إلى موقعها الإلكتروني (الجزيرة نت) الذي يقوم بتخزينها وحفظها بالنص و الصورة خدمة للمتصفح العادي أو للباحث و الدارس . كما توفر الجزيرة نت خدمات التفاعل المباشر بين الجمهور وضيوف البرامج الحية في القناة أو الإذلاء بمواقفهم من خلال إستفتاءات إلكترونية في قضايا معينة. الشيء الذي يكشف لنا مدى الانسجام الحاصل بين الطرفين.

كما أن الجزيرة فطنت للدور الكبير الذي تقوم به المدونات في استقطاب الشباب لتؤسس لها صرحا إعلاميا جديدا ذا نكهة شبابية اسمه الجزيرة توك الذي يعرف نفسه ب(نافذة عربية المنطلق، دولية التوجه، يطل منها جيل من الشباب الإعلاميين العرب في تجمع عالمي تجمعهم القيم الإنسانية العليا يمد جسور الحوار، ويسعى إلى نشر الوعي وتشكيل رأي عام قادر على فهم الواقع والتأثير الايجابي في مجتمعاتنا بما يخدم النهوض والتنمية .

لم ينبع نجاح الجزيرة كشبكة إعلامية من فراغ لقد كان نتيجة تضافر عدة جهود والسعي لطرح بديل للإعلام العربي الرسمي، المرفوض أصلا من الجمهور العربي، و ترسيخ مبدأ المصالحة معه بتوفير وسيلة إعلامية حرة متمرده، لاقت استحسانا عربيا و دوليا على الرغم من معارضة جهات أخرى.¹²⁸

إيلاف مثالا:

إذا كانت الجزيرة تمثل آلية إعلامية متكاملة، تجمع بين القناة الفضائية الأم وموقعها الإلكتروني، فصحيفة إيلاف الإلكترونية تشكل مثالا للاستجابة الإيجابية لتحديات الثورة المعلوماتية،

¹²⁸ زويريق فؤاد / هولندا ، مجلة الفوانيس

http://alfawanis.com/alfawanis/index.php?option=com_content&task=view&id=3969&Itemid=1

باعتمادها على الإنترنت مركزاً رئيساً وسريعاً لنشر المعلومات. إذ تحتل بذلك مركزاً متقدماً في الأوساط الإعلامية العربية الحديثة. فقد ساهمت هذه التجربة في إغناء الفضاء الإعلامي و سد جانب من الفراغ الذي يعانيه هذا المجال¹²⁹. اعتمدت إيلاف على أحدث التطبيقات لتوفير بنية أساسية صلبة للموقع كما عززت ألياتها بإنشاء ديجنل إيلاف كأول يومية رقمية أونلاين . المتصفح للموقع يشعر بضخامة المشروع كما يستطيع التنقل بحرية بين أقسامه الرئيسية والفرعية التي تحتوي على كمية هائلة من الأخبار المتنوعة. ما يظهر حجم الموارد البشرية و المادية التي يعتمد عليها لتوفير المعلومة بدقة عالية و شمولية مميزة في وقت قياسي متوافق و سرعة العمل الإخباري.

بدايات مبشرة :
من خلال المثالين السابقين تتضح قدرة العالم العربي على مسايرة التطور التقني والمعلوماتي الذي حققه الغرب . ويرى المتخصصون في الحقل الإعلامي أن المؤسسات الإعلامية العربية إذا سعت لتطوير مؤسساتها الإعلامية وتحديثها فإنها قادرة على أن تكون قوة مؤثرة على الساحات العالمية ، وهذا ما يكسبها ثقة الجمهور العربي .

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية لإدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات وتجربة قناة أبو ظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق
أولاً : الدراسة التطبيقية لإدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات

لمحة تاريخية :

كانت تغطية الأخبار الدولية قبل قرن ونصف القرن تتم مباشرة أي أنه كان على الصحفي أن ينتظر سفينة تصل من الخارج، ليجري مقابلات مع الركاب، ثم يجري بأسرع ما يمكن إلى غرفة الأخبار، ويحاول سبق المنافسين في الطباعة. إن التنقل بين الدول كان يتطلب الوجود الفعلي. فكان يتعين على المراسل الصحفي أن يكون موجوداً هناك بالمعنى الحرفي للكلمة لكي يسمع الأخبار، ثم يتعين عليه أن يعود إلى غرفة الأخبار ليرسل مادته للنشر¹³⁰. يقول تقرير للاسوشيتدبرس، لقد تغيرت الصحافة بشكل مثير منذ ذلك الحين، ابتداء من التلغراف والهاتف، إذ جعلت التكنولوجيا من الممكن اكتشاف الأحداث من دون الوجود الفعلي هناك. خلق العصر الرقمي وسيلة جديدة للصحفيين الذين يستكشفون الحقائق الآن كما فعلوا في الأيام الأولى

¹²⁹ المصدر نفسه

¹³⁰ شبكة النبا المعلوماتية- الاثنين 30 نيسان/2007
<http://www.annabaa.org/news/sahafaa/index.htm>

للراديو والتلفزيون، فتعلموا كيف يجدون الاحداث ويعرضونها في الفضاء السيبري لتصل بالصوت والصورة الى جميع انحاء العالم خلال دقائق قليلة . وبالطبع جعلت الإنترنت من الممكن إلقاء نظرة سريعة على أماكن كثيرة من دون حاجة إلى ذلك الحضور الجسماني .

إن إجراء مقابلة مع شخص ما على ورق البرقيات ليس بالطبع شيئاً جديداً، فالكاتب الأميركي مارك توين أرسل برقية في 1897 إلى الأسوشييتد برس يقول فيها طبقاً للقصة المشهورة إن "التقارير عن موتي مبالغ جداً فيها". ولكن في عالم اليوم، يمكن تبادل السؤال والرد عليه في دقائق، بدلاً من الساعات التي كان يتطلبها تسليم برقية باليد، أو عدة أيام، وهي المدة التي كان يستغرقها تبادل الرسائل بالبريد.

ومن المفارقة أن هذا يعني أيضاً أن الحضور هناك لتغطية الأخبار أصبح له قيمة الآن أكثر من أي وقت مضى بسبب تأكيد الأهمية القصوى للحصول على حقائق راسخة كالصخر. وتستطيع شركات قليلة أن تستثمر في تغطية الأخبار من خلال وجود شخص في موقع الأحداث ، وكأن التاريخ يعيد نفسه ، كما يقال .

لم يكن باستطاعة معظم القراء قبل مئة وخمسين عاماً الوصول إلى تلك السفينة التي تحضر معها أنباء من الخارج، ولذلك كانوا يحتاجون إلى صحافيين ليقوموا بهذا العمل نيابة عنهم. واليوم يستطيع الجمهور أن يتوجه مباشرة إلى مصدر القصة الإخبارية.

وقبل الخوض في الحديث عن التغطيات الإخبارية وإدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في العصر الحديث ، لا بد من التعرف إلى مراكز الأخبار ومهامها في هذه القنوات .

مراكز الأخبار في القنوات التلفزيونية :

ينقسم مركز الأخبار في معظم القنوات التلفزيونية إلى ثلاثة أقسام رئيسة هي :

الإدارة ، وقسم التحرير ، والقسم الفني :

1- الإدارة ، وتتكون من :

- مدير مركز الأخبار ومدير مكتبه .
- رؤساء التحرير التنفيذيين .

2- قسم التحرير ، ويضم :

- رؤساء التحرير .

- المحررين .

- موظفي حجوزات الأعمار الإصطناعية .

- موظفي الإتصالات وتنسيق عمل المراسلين .

- المراسلين

3- القسم الفني ويتكون من :



= المخرجين

= المنتجين

= مساعدي المنتجين

= مهندسي الصوت .

= فنيي الصوت .

= مازجي الصورة

= فنيي طباعة إلكترونية

= مشغلي شاشة القراءة

= فنيي فيديو .

= فنيي غرافيكس .

= مديري استوديو

= فنيي إضاءة .

= مصورين

ولأن إهتمامنا ينصب في هذا البحث على تغطية قناة أبو ظبي للأزمات والحروب ، فلا بد من يكون لمركز الأخبار في القناة نصيب الأسد من الشرح والتفصيل لكونه المعني الأول بهذا النشاط ، في هذا الصدد ، يقول الدكتور علي الجابر المذيع المعروف في قناة أبو ظبي إنه يتم تزويد وصناعة الأخبار في القناة عن طريق مركز الأخبار التابع لمؤسسة إذاعة وتلفزيون أبو ظبي التابعة لمؤسسة الإمارات للإعلام ، ويقوم مركز الأخبار بتزويد قناة أبو ظبي وقناة الإمارات وقناة أبو ظبي الرياضية بالأخبار ، ويدير مركز الأخبار رئيس المركز الذي يشرف على جوانب العمل الإدارية والتحريرية والفنية وهناك أيضاً مدير الأخبار الذي يشرف على كل ما يتعلق بقضايا التحرير

ويتألف مركز الأخبار من الأقسام التالية:¹³¹

أولاً: قسم التحرير: 1- رؤساء تحرير النشرات 2- رؤساء التحرير التنفيذيين 3- المحررين 4- المذيعين

ثانياً: قسم حجوزات الأقمار الصناعية ويتولى هذا القسم مسؤولية تأمين الحجوزات عبر الأقمار الصناعية لضمان تغطية الأحداث المهمة التي تغطيها القناة على الهواء مباشرة .

ثالثاً: قسم المراسلين ويضم رئيساً يتولى إدارة وتوجيه عمل المراسلين المرتبطين بقناة أبو ظبي في العواصم العربية والأجنبية يساعده مجموعة من المنسقين الذين يتابعون تفاصيل عمل المراسلين ويوجهون عملهم.

رابعاً: قسم المقابلات الخارجية ويتولى هذا القسم الاتصال بالشخصيات التي يتم استضافتها في القناة على الهواء وتهيئتهم.

خامساً: قسم البحوث يتولى هذا القسم مسؤولية تزويد غرفة التحرير بالأخبار والتقارير والمعلومات والبيانات المطلوبة عن طريق الإنترنت أو الوكالات والشبكات العربية والأجنبية أو عن طريق المعلومات الأرشيفية والمكتبية التي تملكها القناة .

سادساً: الأقسام الفنية وترتبط مباشرة برئيس مركز الأخبار في المؤسسة وتتألف من: 1- رئيس قسم الإنتاج والإخراج 2- مكتبة الأخبار 3- قسم الجرافيك 4- المونتاج 5- التصوير 6- الأستوديو

سابعاً: الأقسام الإدارية والخدمات .

وفي كتابه تقنيات الخبر في الفضائيات العربية – فضائية أبو ظبي نموذجاً يقول الدكتور علي الجابري : "شهدت النشرات والبرامج الإخبارية في قناة أبو ظبي تطورات كبيرة ومتلاحقة بعد افتتاح مركز الأخبار فيها والذي يغطي الأحداث المحلية والعربية والدولية ومن خلال مواكبة ما وصلت إليه التكنولوجيا في المجال الإخباري في العالم وتقدم نشرات الأخبار وتدار من خلال شبكة ضخمة للكمبيوتر ابتداء من استقبال الخبر وحتى إدارة الكاميرات وتشغيلها داخل الأستوديو بالكمبيوتر ومن دون وجود مصورين واعتمدت قناة أبو ظبي على إنشاء قاعدة جديدة من التقنية تعتمد على أستوديو متطور من الأستوديوهات التي تعد الحدث في الشرق الأوسط فضلاً عن إنشاء قاعدة بشرية قوية جداً تساهم في تطوير العمل الإخباري لديها الإمكانيات والكفاءات القادرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة وتفهم الأهداف السياسية للقناة "

ثانياً : تجربة قناة أبو ظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق .

مؤسسة الإمارات للإعلام ، البداية والأهداف :

¹³¹ = د.علي الجابري ، تقنيات الخبر في الفضائيات العربية "فضائية أبو ظبي نموذجاً"، الطبعة الأولى 2006، عمون للدراسات والنشر ، عمان _ الأردن

أرست مؤسسة الإمارات للإعلام منذ تأسيسها عام 1996 وكانت آنذاك باسم "هيئة الإذاعة والتلفزيون" أرست الأسس الصحيحة لخلق عصر إعلامي تتواصل فيه مع دول المنطقة والعالم. كما أنها تتطلع إلى ترسيخ مكانتها الإعلامية مركزاً إقليمياً ، والإنطلاق بثبات في الألفية الجديدة ، خاصة في ظل عصر التطور والتقنية ، فأجهزة الاتصال المختلفة تختزل الزمان والمكان وتحمل الصوت والصورة من نقطة وتعتبر بهما القارات والمحيطات عبر الأقمار الاصطناعية..أحداث تدور شرق الأرض فيتابعها من في غربها.. حضارات الشمال يلم بها الجنوب والعكس صحيح. ففي ظل النهضة الإعلامية الهائلة ووجود آلاف المحطات الإذاعية والتلفزيونية الفضائية والمطبوعات الدولية أصبح العالم قرية صغيرة. وقد وضعت المؤسسة ،التي أطلقت موقعها على الإنترنت في 15/2/2000 م ، وضعت خطة شاملة للارتقاء بقطاع الإعلام في الدولة وإبراز اسم الإمارات مركزاً إعلامياً على الخريطة الإقليمية والدولية. وقد كان لهذه الخطة عظيم الأثر في تطوير مختلف وسائل الإعلام وإثرائها كالتلفزيون والإذاعة والمطبوعات . أما قطاع التلفزيون وسيلة الإعلام الأكثر إقبالاً فيشهد كذلك طفرة عظيمة تتمثل في خمسة استوديوهات مجهزة وفق أرقى النظم الرقمية العالمية ومن ضمنها ستوديو الخيال الذي أحدث نقلة نوعية في أسلوب الإخراج وفنه لمسح مشاهد الشاشة الصغيرة. اليوم يحفل تلفزيون أبوظبي ، القناة الفضائية بباقة من البرامج الإخبارية السياسية والاقتصادية فضلا عن تغطيته المميزة لأحداث العالم الساخنة إذ إن الأخبار هي المادة الأكثر جذباً لجميع المشاهدين باختلاف أجناسهم واهتماماتهم. ولا شك أن التغطية الإخبارية المكثفة التي واكبت حرب الخليج الثانية أكدت ضرورة وجود مصدر موثوق يبيث أخباراً تتمتع بالحرية والصدق. من هنا أنشئ مركز الأخبار الذي يعد اليوم إنجازاً إعلامياً وتجسيدا للطفرة الهائلة التي يشهدها قطاع التلفزيون في المؤسسة إذ تمكن في مدة وجيزة من إحراز السبق في تغطية العديد من الأحداث المحلية والإقليمية والعالمية الساخنة. كما قام المركز باستقطاب إعلاميين بارزين من مذيعين ومراسلين ومخرجين وغيرهم من مختلف دول العالم للعمل على إحداث نقلة نوعية والخروج إلى المشاهد بأسلوب يقوم على أرقى الركائز الإخبارية العصرية .

وقد حققت التغطيات الفضائية لقناة أبوظبي عماد مؤسسة الإمارات للإعلام لآخر الأحداث في مختلف دول العالم خاصة حربي أفغانستان (2001) والعراق(2003) اعترافاً وتقديراً دوليين.

132

أ- تجربة قناة أبوظبي في تغطية حرب أفغانستان :

تتقسم تغطية قناة أبوظبي للحرب على أفغانستان التي بدأتها الولايات المتحدة في 2001/10/7 إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى :

لم تمض سوى بضعة أيام ، وربما ساعات قليلة على أحداث 11 سبتمبر 2001 حتى بدأت الولايات المتحدة ومعها حلف شمال الأطلسي التلويح بغزو أفغانستان ، وهذا ما جعل كثيرًا من المراقبين والمحللين السياسيين يؤكدون أن غزو أفغانستان مخطط له من قبل ، وأنه واقع لا محالة سواء بسبب هجمات سبتمبر على الولايات المتحدة أم بأي سبب آخر ، وأن هذه الهجمات عجلت في الغزو وحسب ، ولم تكن سببا مباشرًا له . واتضح ذلك جليا ، عندما سارعت الولايات المتحدة ومعها الغرب إلى إتهام تنظيم القاعدة وزعيمها أسامة بن لادن حتى قبل أن ينقشع دخان الهجمات التي غطت سماء نيويورك وواشنطن ، وعلى الرغم من نفي أسامة بن لادن لمسؤوليته عن هذه الهجمات .

وما أكد النية المبيتة لغزو أفغانستان تصريحات وكيل الخارجية الباكستاني السابق نياز نيك (NIAZ NIKE) الذي قال في مقابلة مع صحيفة بريطانية بعد أسبوع من هجمات الحادي عشر من سبتمبر إن إسقاط نظام طالبان في أفغانستان تم الإتفاق عليه بين الولايات المتحدة وعدد من الدول في اجتماع عقد في برلين يومي السابع عشر والثامن عشر من تموز من العام نفسه أي قبل شهرين من هجمات سبتمبر ، وأن الدول التي حضرت هذه اللقاءات هي الصين وروسيا والدول المحيطة بأفغانستان والهند والمملكة العربية السعودية وإيطاليا وألمانيا وفرنسا وبريطانيا وكندا والولايات المتحدة الأمريكية، لكن ومع اتفاق هذه الدول على ضرورة إطاحة نظام طالبان كانت نقطة الخلاف الرئيسية هي بديل نظام طالبان وأن واشنطن وعدداً من الدول كانت ترى في تحالف الشمال بديلا مقبولا لطالبان بينما عارضت كل من باكستان والمملكة العربية السعودية هذا البديل .

في هذه الأجواء العاصفة ، ما كان من قناة أبوظبي سوى الإستعداد التام لتغطية تلك الحرب المحتملة والتي كانت كل المؤشرات تدل على قرب وقوعها . وللقيام بالمهمة على أكمل وجه عقدت إدارة مؤسسة الإمارات للإعلام عدة إجتماعات في منتصف سبتمبر قررت خلالها إرسال فريق تلفزيوني بكامل أجهزته ومعدّاته إلى باكستان نظراً لإغلاق حركة طالبان الحاكمة حدود أفغانستان مع الدول المجاورة ، وترحيل جميع العاملين في وسائل الإعلام الدولية من الأراضي الأفغانية ما عدا قناة الجزيرة التي كانت تتمتع بعقد مع حركة طالبان مدته سنتان للعمل في تلك البلاد ، وهذا ما دفع إدارة مؤسسة الإمارات للإعلام لاتخاذ قرار عاجل ومدرس بتأسيس مكتب

للقناة في العاصمة الباكستانية إسلام آباد يكون مقراً مؤقتاً لتغطية الحرب المحتملة على أفغانستان وتبعاتها ،أسوة بمؤسسات إعلامية عربية وعالمية اتخذت إسلام آباد ومدنا باكستانية أخرى مقار مؤقتة لها ريثما تتاح الفرصة المناسبة لدخول الأراضي الأفغانية ومتابعة فصول الحرب على أرضها .

وفي شهادته بهذا الشأن يقول الصحفي جمال إسماعيل مدير مكتب قناة أبو ظبي في إسلام آباد ومراسل القناة :

حصلت قناة أبو ظبي على ترخيص بإقامة مكتب لها في كل من قندهار وكابل قبل أسبوعين من هجمات الحادي عشر من سبتمبر عبر موافقة نالها مراسل القناة في إسلام آباد من كل من مولوي وكيل أحمد متوكل وزير خارجية طالبان وقدرة الله جمال وزير الإعلام في حكومة طالبان، وقد توجه جمال إسماعيل إلى أبو ظبي أواخر شهر آب أغسطس 2001 لحث المسؤولين هناك على ضرورة الإسراع بفتح المكتب وتجهيزه ، ولكن لتأخر تجهيز المكتب وإتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة لذلك ووقوع أحداث الحادي عشر من سبتمبر فإن المكتب لم يفتتح في ذلك الوقت. وقد حث سفير طالبان في باكستان مولوي عبد السلام ضعيف مراسل قناة أبو ظبي على ضرورة السفر إلى أفغانستان مباشرة بعد الحادي عشر من سبتمبر وقبل إغلاق الحدود ومنع التأشيرات ، لكن سحب دولة الإمارات العربية المتحدة اعترافها بحكومة طالبان والضغط الدولية المتزايدة على الحركة أجبرتها على منع أي صحافي من دخول الأراضي الأفغانية وأوقفت منح تأشيرات بهذا الخصوص.

مكتب قناة أبو ظبي في إسلام آباد

بدأ تأسيس مكتب قناة أبو ظبي في العاصمة الباكستانية إسلام آباد في أواخر سبتمبر 2001 بوصول فريق العمل الفني الذي سيقوم بتصميم الديكور اللازم للأستوديو ، وتمديد الشبكات الكهربائية والهاتفية ووسائل الإتصال واللبث اللازمة في مثل هذه التغطيات . وبعد إكمال تجهيز المكتب بمساعدة مراسل القناة الدائم في إسلام آباد جمال إسماعيل ، وصل فريق العمل المكون من المذيعين ورؤساء التحرير والمحريين والمراسلين والمخرجين والمصورين وفنيي تسجيل الصوت والصورة (المونتاج والمكساج) والإضاءة والإتصالات الخارجية وحجوزات الأقمار الإصطناعية ، فضلا عن فريق فني كامل من المهندسين والفنيين للعمل على صيانة الأجهزة المختلفة واستمرارية عملها بالطريقة المناسبة . وقد ضم الفريق إلى صفوفه عدداً من المترجمين ومنسقي الأخبار وموظفي العلاقات العامة ومن مهام هؤلاء تقديم قائمة تتضمن أهم الأحداث الجارية أو المستقبلية تمهيداً لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتغطيتها والتعامل معها . استمر العمل

في مكتب قناة أبوظبي في إسلام آباد خمسة وسبعين يوماً ، أنجز خلالها مهمته على الوجه الصحيح كما يرى القائمون عليه .

وقد تم إيفاد اثنين من الصحفيين إلى مدينة كويتا الباكستانية القريبة من الحدود الافغانية ليكونا أكثر قربا والتصاقا بالأحداث التي تشهدها أفغانستان ، وبالفعل كان وجودهما ضروريا في تلك المنطقة التي تستقبل الأخبار المتسربة من أفغانستان خاصة عن طريق القادمين من تلك البلاد إلى باكستان .

ولتوضيح جانب من جهود تغطية قناة ابوظبي للحرب يقول مراسل القناة الدائم في إسلام آباد جمال إسماعيل :

قبل إرسال الموفدين لفتح مكتب القناة وبثها من إسلام آباد تم إرسال الزميلين أنس بوسلامتي وعاصف حميدي . وقد توجه الزميل أنس بوسلامتي إلى بيشاور ومنها إلى جلال آباد برفقة بعثة للهلال الأحمر الإماراتي ، بينما توجه الزميل عاصف حميدي إلى إسلام آباد وزار مدينة جلال آباد حيث غطى قصفا أمريكيا على قرية قريبة منها وكان أنس بوسلامتي في ذلك الحين قد توجه مع بعثة الهلال الأحمر إلى كابول قبل أن يعود أدراجه إلى بيشاور ويغطي منها الأحداث .

مهام المكتب :

كان مكتب قناة أبوظبي في العاصمة الباكستانية إسلام آباد بمنزلة مركز أخبار مصغر . فقد ضم المكتب قاعة للتحرير وغرفاً للتسجيل والمونتاج ، واستوديو بكل ملحقاته وأجهزته اللازمة لتقديم النشرات والنوافذ الإخبارية للبرامج ذات الصلة بالأخبار ، فضلا عن سيارة للنقل الخارجي لبث نشرات الأخبار والخدمات الإخبارية الأخرى على الهواء مباشرة أو لبثها الى غرفة المراقبة الرئيسية في قناة أبوظبي لتسجيلها واستخدامها في وقت لاحق في النشرات والبرامج المختلفة . وقد حُدِّدت مهامُ المكتب بما يأتي :

- 1- نافذة إخبارية ضمن البرنامج الصباحي "العالم هذا الصباح" الساعة التاسعة صباحاً .
- 2- نشرة إخبارية كاملة على الهواء مباشرة الساعة الثانية عشرة ظهراً .
- 3- نشرة إخبارية كاملة على الهواء مباشرة الساعة الثالثة بعد الظهر .
- 4- نشرة إخبارية كاملة على الهواء مباشرة الساعة السادسة مساءً .
- 5- نافذة إخبارية ضمن نشرة الأخبار التاسعة مساء .
- 6- نافذة إخبارية ضمن برنامج المدار الساعة الثانية عشرة ليلاً .

- 7- تغطيات مباشرة وقت الضرورة لنقل الأخبار العاجلة في بث حي مباشر .
- 8- إمداد النشرات الإخبارية والبرامج الأخرى بتقارير من مراسلي القناة ، وتحليلات لضيوف المكتب من المسؤولين والخبراء العسكريين والمحليين السياسيين وغيرهم والتي تتعلق خاصة بالأحداث الجارية في أفغانستان وتأثيراتها في دول الجوار والعالمين العربي والإسلامي عامة .

أجواء العمل :

أجواء العمل التي كانت سائدة في مكتب قناة أبوظبي في إسلام آباد كانت طبيعية لاختلاف كثيرا عن مثيلها في المركز الرئيس للقناة ، هذا ما أكده رئيس التحرير في المكتب محمد البري مشيراً إلى أن وسائل تقنية متطورة استخدمت في عمل المكتب فقد تم ربط المكتب بكل أقسامه بالمركز الرئيس لقناة أبوظبي في العاصمة الإماراتية وبفضل هذا الربط ، أمكن استخدام نظام الكمبيوتر نفسه (avstar workststion) المستخدم في المقر الرئيس ، بما في ذلك عمليات تحرير الأخبار ، وإعداد النشرات والتخاطب بين المكتب والقناة وتبادل المعلومات بينهما ، وكذلك بث النشرات والتغطيات الحية وعمليات استقبال المواد المختلفة وإرسالها . ويقول البري إن وسائل الإتصالات الحديثة بكل أنواعها كانت متوفرة في المكتب وبأفضل مستويات الجودة ، ففضلاً عن ربط المكتب بنظام (AVSTAR) المستخدم في المقر الرئيس لعمليات تحرير الأخبار وكتابة البرامج وحفظ المواد الإخبارية للنشرات والبرامج وغيرها ، كانت هناك أجهزة الهواتف المتحركة بما فيها هواتف (الثريا) وهواتف GSM المتحركة المزودة بخدمة الهاتف الدولي ، والهواتف التي تعمل من خلال الأقمار الإصطناعية ، وسيارة النقل الخارجي SNG المرتبطة بالأقمار الإصطناعية .

وكانت تتم عمليات المونتاج في الحالات المستعجلة وفي المناطق البعيدة من المكتب من قبل المصور ، الذي يقوم ببثها من خلال جهاز البث المحمول أو ربط جهاز المونتاج بسيارة النقل الخارجي SNG إن وجدت .

كان المكتب يغطي مختلف الأحداث في إسلام آباد وبعض المدن والمناطق الباكستانية الأخرى خاصة كويتا وبيشاو القريبتين من الحدود الأفغانية .

من جانب آخر كان مكتب قناة أبوظبي في إسلام آباد يتمتع بحماية أمنية على مدار الساعة تحسباً لأي طارئ ، كما كان محل إهتمام سفارة دولة الإمارات في باكستان ودعمها الكامل إذ

وَقُرَّت للفريق في البداية سيارتين ، ووضعت كل إمكانات السفارة لتقديم المساعدة المطلوبة لفريق العمل بما في ذلك الدعم المالي اللازم .

أما الأمور المعيشية ، فقد كان أعضاء المكتب ينامون في أحد فنادق المدينة ويتناولون الوجبات الغذائية فيه أو في المكتب أو في المطاعم وَفَق الظروف المتاحة .

ويوق مراسل القناة في إسلام آباد جمال إسماعيل إن المكتب كان جزءًا من الفندق نفسه الذي يقيم الزملاء فيه ما وفر لهم الوقت وأمن لهم سهولة العمل ، مع ما كان في العاصمة الباكستانية من أحداث متلاحقة ومظاهرات شبه يومية من جماعات دينية أو شرائح من المجتمع الباكستاني تعارض شن أي حرب على أفغانستان لخطورة نتائجها على باكستان .

يوم عمل :

على الرغم من أن ظروف التغطية الإعلامية للغزو الأمريكي لأفغانستان ، خاصة في أسابيعه الأولى ، لا تسمح بإطلاق تسمية يوم عمل أو تحديد بداية لهذا اليوم أو نهاية لها ، نظرًا لتشابك الأحداث وفجائيتها واختلاف مصادرها ، على الرغم من ذلك ، يمكن القول إن يوم العمل يتضمن كثيرًا من المهام والواجبات يمكن ترتيبها على الشكل الآتي :

- 1- الإجماع الصباحي (السادسة صباحا) للفريق برئاسة مدير المكتب وهو رئيس التحرير للإطلاع على أهم الأحداث الجارية وكذلك محاولة إستشراف ما يمكن أن يقع من أحداث .
- 2- وضع مخطط للتغطيات من خلال صياغة الأخبار أو التغطيات الميدانية .
- 3- تكليف كل عضو في الفريق بمهمة محددة ، وتقسيم أعضائه إلى فريقين ، الأول يقوم بمهام التحرير وإعداد الأخبار وتنسيق المقابلات داخل المكتب ، والثاني يتولى مهام التغطيات الميدانية المتعلقة بالأعمال الحربية والاجتماعات والمؤتمرات المتعلقة بالقضية .
- 4- إختيار مجموعة من أهم الأخبار المتعلقة بالغزو المحتمل لأفغانستان ، وإدراجها في نشرة موجزة لإذاعتها ضمن النافذ اليومية ضمن البرنامج الصباحي (العالم هذا الصباح) الذي يذاع يوميا في التاسعة صباحا ، وهو برنامج إخباري منوع .
- 5- وضع هيكل النشرة الأولى التي تذاع في الثانية عشرة ظهر من مكتب القناة في إسلام آباد ، والتصوير الأولي لكيفية تناول الأحداث من حيث تغطيتها بأخبار أو بتقارير أو مقابلات أو غير ذلك من الخدمات الإخبارية .

- 6- بدء إجراء الإتصالات مع مركز الأخبار في المقر الرئيس للقناة للتشاور بشأن ما تم الإتفاق عليه في مكتب إسلام آباد .
 - 7- الإتصال مع الضيوف من محللين وخبراء ومسؤولين للتنسيق معهم بشأن مشاركتهم في النشرة أو البرامج ذات الصلة .
 - 8- استقبال المواد الجاهزة من الأخبار ومقدمات التقارير وضبط وقتها بما يتناسب مع الوقت الإجمالي للنشرة ومدتها ثلاثون دقيقة ، وترتيب الأخبار ضمن النشرة وفقاً لأهميتها .
 - 9- إجراء عمليات تسجيل الصوت والمونتاج للتقارير الميدانية وتلك التي يتم إعدادها في المكتب ، وإدراجها ضمن النشرة بعد تجهيزها .
 - 10- في هذه المرحلة يأتي دور مذيع النشرة لقراءتها والإطلاع على المقابلات مع الضيوف وإعداد محارو اللقاءات والأسئلة التي ستطرح عليهم خلال إذاعة النشرة على الهواء مباشرة .
 - 11- بعد الفراغ من إعداد النشرة بكل موادها ، واقترب موعد إذاعتها ، تبدأ عمليات تجهيز الاستوديو من ضبط الكاميرات والإضاءة والصوت واختبار أجهزة الهاتف والإتصالات عبر الأقمار الإصطناعية والتأكد من وجود الضيوف سواء الموجودون داخل الاستوديو أم أولئك الذين ستكون استضافتهم عبر الهاتف أو الأقمار الإصطناعية .
 - 12- إذاعة النشرة على الهواء مباشرة بمشاركة جميع أعضاء فريق العمل كل في موقعه ، وهم المذيع ورئيس التحرير والمخرج وفني الصوت وفني الإضاءة ومدير الاستوديو ومسؤول الإتصالات الخارجية وحجوزات الأقمار الإصطناعية وغيرهم
- وبانتهاء إذاعة النشرة ، تبدأ الإستعدادات لإعداد النشرة التالية التي سيحين موعد إذاعتها بعد ثلاث ساعات ، بالطريقة ذاتها من حيث تقسيم فرق العمل وتكليفها بمهامها المحددة ، وكذلك الأمر في النشرة اللاحقة التي تبث على الهواء مباشرة الساعة السادسة مساءً .

المرحلة الثانية:

بعد فتح الحدود الأفغانية مع باكستان ، وفتح مطار العاصمة كابل بعد انسحاب قوات طالبان من معظم المدن الافغانية في منتصف نوفمبر عام 2001، توجه فريق من مكتب قناة أبوظبي في إسلام آباد إلى العاصمة الافغانية على متن طائرة تابعة للأمم المتحدة كانت الطائرة الأولى التي تصل إلى مطار كابل بعد إعادة فتحه . وقد كان ذلك اليوم بداية عهد جديد من تغطية قناة أبوظبي للحرب على بلاد الأفغان . فقد تم تأسيس مكتب للقناة في العاصمة الأفغانية كابل يتم

من خلاله التنسيق مع مركز الأخبار في المقر الرئيس للقناة في أبو ظبي بشأن تغطية الأعمال الحربية في أفغانستان ، وما يدور حولها من إتصالات ومفاوضات سواء منها الرامية لإنهاء الأعمال القتالية وتطوير الازمة ، أم تلك الهادفة إلى لم شمل الأطراف الأفغانية المختلفة وتوحيد كلمتهم لإخراج البلاد من محنتها . ومنذ ذلك الحين ، توالى الفرق التلفزيونية التابعة لقناة أبو ظبي على العاصمة كابل والمدن الأفغانية الأخرى وفي مقدمتها قندهار التي كانت مقرًا لحكم طالبان قبل إنهياره تحت وطأة القصف الامريكي الشديد لمختلف المناطق الأفغانية ، وكانت تلك الفرق في مهام لتغطية الاحداث التي تشهدها البلاد ، تستغرق كل واحدة منها شهرًا أو نحو ذلك .

وفي ظل الظروف الأمنية الخطيرة التي كانت تسود أفغانستان في بداية إنهيار حكم طالبان وانسحاب قواته من كابل وبعض مدن الشمال واستمرار المعارك الشرسة والقصف الامريكي العنيف ، وبسبب عدم حصوله على تأشيرة دخول ، اضطر الفريق الثاني التابع لقناة أبو ظبي لعبور الحدود الباكستانية الأفغانية "تهريبًا" من منطقة كويتا الباكستانية الحدودية وبمساعدة مهرب "مجهول الهوية والانتماء " سلم الفريق المكون من صحفي ومصور مع أجهزتهما بعد ثلاث ساعات من السير في الاراضي الأفغانية لمجموعة مهربين آخرين كانوا أيضًا مجهولي الهوية . وبعد رحلة شاقة بسيارة دفع رباعي وفي مناطق جبلية وعرة استمرت نحو ثماني ساعات وصل الفريق مع أذان المغرب إلى مدينة قندهار التي كانت قد سلمتها حركة طالبان للجنة محلية تولت إدارة شؤون المدينة الجمعة 7-12-2001 .

وفور وصول الفريق إلى قندهار ذهب بهم المهربون الى فندق إسمه (نورهان) واستأجروا لهم جناحًا من ثلاث غرف مبنية من الطين .

وكانت المفاجأة الأولى للفريق قتل المهربين الثلاثة الذين ساعدوهم على الوصول إلى قندهار ، في اليوم الثاني في قصف أمريكي عنيف لمنزلهم في المدينة .

وكان يقوم على حراسة الفريق وأجهزتهم على مدار الساعة حراس من قوات التحالف الشمالي التي دخلت المدينة بعد انسحاب حركة طالبان منها ، مقابل مئة وسبعين دولارًا لكل يوم . وفي ظل الأحوال الأمنية الخطيرة ، وعدم إتقان الأفغان إلا لغتهم لجأ الفريق إلى مترجم ومنسق ليكون صلة الوصل بين الفريق والمحيط الخارجي بدءًا من الحراس ومرورا بالشارع الأفغاني وصولا إلى الجنود والمسلحين والمسؤولين والقادة من الأطراف المختلفة والتي كان الضروري مقابلتهم للحصول على مقابلات وتغطيات تلفزيونية مناسبة . في هذه الأجواء كان الفريق لا يخرج من

الفندق " المنزل " إلا للضرورة وتغطية الاحداث ، لذلك كانوا يُحضرون طعامهم في هذا المنزل المتواضع . وكان الفريق ينجز مهامه في ظروف أمنية ومعيشية صعبة في ظل إنقطاع التيار الكهربائي وخطوط الهاتف وظروف المواصلات والطرق الصعبة . وكان الفريق يحاول كسب رضا حاكم الولاية غول آغا طمعا في حمايته من أخطار كثيرة منها عصابات القتل والسطو المسلحة التي انتشرت بعد انهيار حكم طالبان ، والخوف الدائم حتى من حراس الفريق الذين لا يؤمن جانبهم ، فهم مستعدون من أجل المال لارتكاب أي جريمة .

كانت وسيلة النقل سيارة يوفرها فريق الحراسة التابع بشكل أو بآخر لقوات التحالف الشمالي ، وكان بحوزة الفريق سترة واقية من الرصاص لكنها ثقيلة الوزن وصلبة لدرجة تقيد حركة مرتديها ، كما أن الفريق الصحفي لم يكن يتمتع بالتأمين على الحياة خلال مهمته .

وكانت وسيلة الإتصال الوحيدة هاتف الثريا إلى جانب جهاز البث المحمول عبر الأقمار الإصطناعية SNG فضلا عن أجهزة التصوير والمونتاج المحمولة .

وتتم عمليات المونتاج من قبل المصور بجهاز المونتاج المحمول ثم يقوم ببث المادة الإخبارية عن طريق جهاز البث المحمول .

وفي نهاية المهمة ، كانت عودة الفريق إلى باكستان تهريبا أيضا عبر طريق بري شديد الوعورة .

ولإلقاء مزيد من الضوء على تلك المهمة يقول مرسل القناة في إسلام آباد إن الفريق الذي وصل إلى أفغانستان خلال الحرب كان مؤلفاً من مجموعتين توجهتا إلى قندهار ، ومنها سلكت المجموعة الطريق إلى كابول وبقيت الأخرى في قندهار ، وهذه المجموعة تضم كلا من جمال إسماعيل " مراسل إسلام آباد الدائم " ومصور مكتب باكستان ومهندس البث رغيد أركوب، في حين توجه الصحفي عاصف حميدي ومحمد فوزي المصور وياسر بلال مهندس البث لينضموا إلى أنس بوسلامتي الذي سبق سفره إلى كابول مع بعثة الهلال الأحمر الإماراتي.. وكانت المجموعة قبل انقسامها قد قامت مجتمعة في يومها الأول في قندهار بتغطية تلفزيونية مباشرة ، وأشار جمال إسماعيل إلى أن الحفاوة بالفريق من قبل السلطات والشعب الأفغاني كانت بالغة لكونه أول فريق صحفي عربي يصل إلى المدينة في تلك الأيام الرهيبة .

وتواصلت المهمات الصحفية لفرق قناة أبوظبي في افغانستان ، وعن مهمته التي بدأت يوم السادس عشر من أبريل 2002 وانتهت في الرابع من يونيو 2002 يقول الصحفي فؤاد التونسي واصفاً أجواء الرعب والمعاناة التي تخيم على مثل هذه المهام :

غادرت أبوظبي يوم السادس عشر من ابريل لعام الفين واثنين وسط دموع زوجتي وأولادي إلى إسلام آباد نظراً لعدم وجود خط طيران مباشر إلى أفغانستان ، استمرت الرحلة إلى إسلام آباد نحو ثلاث ساعات ، وكان الوصول مساء اليوم نفسه ، وانتقلت مباشرة إلى مكتب قناة أبوظبي الذي كان قد أنشئ من قبل لتغطية وقائع الحرب على أفغانستان بعد الإخفاق في حصول المكتب كسائر المؤسسات الإعلامية على تصريح لدخول الاراضي الأفغانية . بدأت على الفور محاولات حجز تذكرة إلى كابول على متن إحدى طائرات الأمم المتحدة الناقل الوحيد للركاب إلى كابول في ذلك الوقت ، وبعد يومين حصلت على التذكرة ، واتجت إلى كابول في 2002/4/18 لأحل محل الزميل عبد القادر دغميش موفد قناة ابوظبي الذي كان يريد أن يغادر كابل في أقرب وقت ممكن، وكان يلح علي ويرجوني أن أحضر على وجه السرعة لكي يسلمني المهمة ويغادر على جناح السرعة ، وبالطبع له مبرراته في ذلك الأمر، فالحياة جحيم في ذلك البلد " في ذلك الوقت "أمنيا ومعيشياً .

وصلت إلى مطار كابول السادسة مساء بتوقيت كابول وتولد عندي الإنطباع الأول من شكل المطار الذي كان أشبه بمرأب قديم للسيارات في أنني في بلد دمرته الحروب وثلاثون عاما من الصراعات وجن جنوني لأنني لم أجد أحداً ينتظرنني في المطار وكنت اتوقع أن أجد بانتظاري المصور أحمد أحيمر ، أو السائق الخاص بفريق قناة أبوظبي وحين خرجت من المطار تملكني الرعب خاصة وأنا أحمل آلاف الدولارات وهي أجور فريق قناة أبوظبي في كابول . والتف حولي خارج المطار عشرات الشبان الأفغان يريدون توصيلي إلى مقر إقامتي فرفضت وانتظرت أكثر من ساعة أملا في أن يأتي أحد من فريق القناة ، وتملكني الرعب خوفاً على نفسي وعلى ما معي من أموال ، وليس هناك هاتف في المطار حتى أتصل بفندق انتركونتنتال مقر الإقامة للسؤال عن الزملاء وبعد مرور أكثر من ساعة وحلول الليل وكل الشباب مازالوا ملتقين حولي أدركت أنني صيد ثمين في نظرهم ، فكل واحد منهم يريد أن يظفر به وخطرت على بالي فكرة لو أحدهم إصطحبني ربما أخذني إلى منطقة نائية وذبحني واستولى على حقائبي بما فيها من أموال لكن في نهاية الأمر عزمت وتوكلت على الله وقررت أن أركب في سيارة أجرة من تلك التي يقودها هؤلاء الشباب وطلبت من شرطي يجلس مع حراس المطار مرافقتي في السيارة فوافق . وأنا في الطريق من المطار إلى الفندق تحدثت إلي السائق وواحد من مرافقيه بكلمات ترحيب بالإنجليزية ، وسألني : هل هذه أول

زيارة لكابل وحاولت أن أبدو رابط الجأش وتحديث إليهم بثقة عن علاقاتي الواسعة بالمسؤولين الأفغان بحكم عملي الصحفي وذكرت لهم على وجه التحديد وزير الداخلية الأفغاني يونس قانوني ووزير الدفاع الجنرال فهيم وهما إسمان يلقيان الرعب في نفس كل من يسمعهما وكان السائق والمرافق والحارس سعداء بأنني أعرف هذين المسؤولين وهما أبرز قادة تحالف الشمال الذي يسيطر على السلطة في أفغانستان . وبعد ربع ساعة وجدت نفسي أمام الفندق وشعرت بسعادة بالغة أن وصلت بأمان والتقيت زملائي وكان ذلك مساء يوم الخميس .

في اليوم التالي توجهت مع المصور الى مقر سفارة دولة الإمارات في كابل للتعرف مع العاملين ، وعلى رأسهم القائم بأعمال السفير حسن عبد الله العضب الذي أبدى استعداداه التام لمساعدتنا على إنجاز مهمتنا على أحسن وجه .

كان علي ألا أبدأ إجراء المقابلات الصحفية أو التصوير لإعداد التقارير الإخبارية قبل الحصول على إذن من وزارة الخارجية الأفغانية لمدة أسبوعين قابلين للتجديد وإحاطة الوزارة علما بأنني مرسلٌ جديد لقناة ابوظبي سيبدأ مهمة جديدة في البلاد . لكنَّ فرصةً سنحت لي ولم أرغب بإضاعتها ، فقد نجحنا في ترتيب لقاء مع وزير الداخلية يونس قانوني مساء الجمعة وبالفعل أجريت مقابلة معه وأرسلتها للقناة التي أذاعتها في الليلة ذاتها . في اليوم التالي شرعت في إعداد تقرير عن عودة الملك ظاهر شاه في ظل تصاعد الحديث عن دور الملك وهو من قبائل البشتون في مرحلة ما بعد طالبان .

لم يكن العمل الصحفي في كابل وأفغانستان عامة سهلا ، فكثير من الأحداث التي وقعت لم نعلم بها إلا بعد نصف ساعة على الأقل على وقوعها نظراً لصعوبة الإتصالات ، فكنا نجري وراء الخبر في ظل إجراءات أمنية معقدة يخضع لها الصحفيون خلال تغطيتهم للأخبار خاصة في القواعد العسكرية أو مقار الحكومة الأفغانية .

يضيف الصحفي فؤاد التوني أن جهات كثيرة استقادت مالياً من الازمة الافغانية منها الامم المتحدة التي سیرت رحلاتٍ جوية بين اسلام اباد وكابل بأسعار تذاكر باهظة .

تطرفت خلال المدة التي مكثت خلالها في كابل إلى شتى مجالات الحياة في أفغانستان ، لأن الصحفي يركز إهتمامه على المهمة الاساسية التي جاء من أجلها وهي تغطية الحرب لكنه لا يتجاهل جوانب الحياة الأخرى وتداعيات الحرب على الأوضاع في ذلك البلد .

الأوضاع الإقتصادية والمعيشية المتدهورة ، لم تمنع الحكومة من إقامة حفل كبير في ذكرى نصر المجاهدين على الحكومة الشيوعية التي كان يرأسها نجيب الله في كابل عام 1994 . في الصباح الباكر لذلك اليوم توجهنا الى مقر الإحتفال فطلبوا من الصحفيين الدخول من مكان معين يتطلب تسلق سورٍ عالٍ وتكون هذه المهمة أكثر صعوبة مع حمل أجهزة

التصوير ، وكان البادئ بالتسلق زميلي المصور ، ويعد أن قفز إلى الأرض كُسرت ساقه ، وعلى الرغم من ذلك ، وتقدّمه في السن فهو يبلغ من العمر أكثر من ثمانية وخمسين عاما ، أصر على القيام بمهمة التصوير ، علما أنني أبدت استعدادي لتصوير المشاهد المطلوبة . جميع الحاضرين كانوا يترقبون ما يحدث بقلق ، فالأوضاع السياسية والأمنية في أوج توترها ، وجماعة طالبان والقاعدة تتحين الفرصة لإطاحة حكومة حامد كرزاي ، وقد يكون هذا الإحتفال هو الفرصة الذهبية ، فكبار القادة العسكريين والسياسيين ورئيس الحكومة يشهدون الإحتفال . ، لكن بالرغم من ذلك مر الإحتفال بسلام .

التغطيات الإعلامية خاصة التلفزيونية كانت شاقة نظراً للظروف الأمنية الصعبة ، وإطلاق النار والتفجيرات التي كانت تستهدف أساسا القوات الامريكية وكذلك القوات الدولية العاملة على دعم النظام وقوات الجيش والشرطة الافغانية .

وفي نهاية هذه المهمة ، واصلت قناة أبوظبي إرسال مرسلها ومصوريها الى أفغانستان في مهمات تستمر الواحدة منها نحو شهر ، واستمر هذا الوضع حتى منتصف عام 2003 عندما عينت مراسلا دائما لها في كابول لمتابعة تغطية تطورات الحرب على أفغانستان وتداعياتها ، وهو عبد الناصر سنغي ، الذي يروي قصته في هذه السطور:

تجربتي مع العمل التلفزيوني بدأت في منتصف عام 2003 وبالتحديد في شهر حزيران (يونيو) من ذلك العام، عملت قبل ذلك مع فريق القناة الزائر لكابل مترجماً ومنسقاً في شهري أغسطس وسبتمبر من العام 2002، في ذلك الوقت تقدمت بطلب لإدارة القناة للعمل مراسلا ، وانتظرت الموافقة ستة أشهر حتى هز انفجار ضخم العاصمة كابل قتل فيه عدد من الجنود الألمان التابعين لقوات حفظ السلام الدولية (ايساف)، وحينها اتصل بي أحد الزملاء من القناة وطلب مني السفر على عجل إلى كابل ومتابعة الأحداث هناك، وحينما سألته عن المُعدّات والمصور وطريقة المونتاج وإرسال التقارير، قال لي: إبحث عن شركة إنتاج لتتعاقد القناة معها، وفعلا توجهت إلى كابل وكان عملي الأول فور وصولي البحث عن شركة إنتاج في مدينة تفتقر لكل شيء، وكنت أعلم أن هناك مكاتب لوكالات أنباء أجنبية، فزرتهم واحدا واحدا، فأما رويترز فقد اعتذروا وقالوا إنهم لا يقدمون خدمات إنتاجية، وأما وكالة الأسيوشيتد برس APTN قالت إن لديها بعض المشاكل المالية مع قناة أبوظبي وقتها، واعتذر مدير مكتبهم بلطف، ثم توجهت أخيراً إلى مكتب وكالة إخلاص للأنباء وهي وكالة تركية، وتقدم خدمات إنتاجية وبث عبر الأقمار الصناعية للقنوات التلفزيونية الأجنبية العاملة في أفغانستان، وكنت قد تعرفت إلى الشباب العاملين فيها في أثناء عملي منسقا مع فريق أبوظبي في أواخر 2002 كما ذكرت من قبل، وبعد مداوالات وأخذ ورد، اتفقنا على أن تقدم الوكالة جميع الخدمات الانتاجية من تصوير ومونتاج وصور أرشيفية ومكتب للمراسل وهاتف وانترنت وبث التقرير من خلال الأقمار الصناعية مقابل مبلغ مالي معين تم الإتفاق عليه بين الوكالة المذكورة وقناة أبوظبي.

وبدأت في اليوم التالي من الإتفاق رحلة العمل التلفزيوني بحلوه ومره، ومع مرور الأيام بدأت أكتشف أن أشياء كثيرة كنت اتفقت عليها مع مكتب وكالة إخلاص للأنباء لم يكن لها وجود على أرض الواقع، ومن أجل أن تسير السفينة تغاضيت عن كثير من النواقص، وكنت أحيانا أبث شكواي لمركز عملي ولكني لم أكن أجد أدنا صاغية، وأفضل جملة كنت أسمعها مرات ومرات باللهجة العامية : مشي حالك ، ولكي (أمشي حالي) كنت أحاول مواءمة الوضع الموجود، لأنه وبصراحة كان أفضل الموجود في السوق، وكان من الصعب العثور على شركة إنتاج

متخصصة في مجال عملي، ولم يكن أمامي إلا الصبر، والمداومة على العمل، كان المصور شابا في مقتبل عمره وكذلك فني المونتاج "المونتير"، وكانا محترفين في عملهما على الرغم من صغر سنهما، وبنيت معهما علاقة صداقة متينة خلال السنوات التي عملت فيها في كابل، واستطعت من خلال تلك الصداقة تذليل كثير من الصعاب التي كانت تواجهني في عملي، وإن لم يكن لي مكتب خاص وحاسب آلي وغير ذلك مما يحتاجه المراسل في عمله فإن مقر الوكالة أصبح بمنزلة بيتي الثاني، وموظفو الوكالة أصدقاء متعاونين.

لكن وعلى الرغم من أن الوكالة التركيبية وكالة معروفة فإنها لم تخصص لمكتب كابل إلا كاميرا واحدة من نوع SX ووحدة مونتاج واحدة، وحينما كانت إحدى القنوات التلفزيونية تحجز مدة زمنية للبث المباشر كانت الكاميرا تحجز للبث المباشر، وإذا ما حدث حادث، أيا كانت أهميته، فلم يكن بمقدوري الحصول على الكاميرا، وضاع مني تصوير أحداث عدة لهذا السبب، وكنت بعد الحادثة أزور أصدقائي في وكالة رويترز أو "وكالة أي بي تي ان" أو العالم أو بعض القنوات الأفغانية للحصول على صور الحادثة من أجل إعداد تقرير عن الموضوع، وبعد انتهاء البث المباشر كنت أخذ المصور وكاميرته لأصور التوقيع Sighn off وبعض اللقاءات مع مسؤولين أو مع العامة حول الموضوع، وفي أحيان كثيرة كانت الوكالة تؤجر كاميرتها والمصور لجهات أخرى ليوم أو ربما لأيام داخل كابل أو خارجها، ومررت علي أيام جلست فيها أنظر إلى زملائي في قناة الجزيرة والعالم وغيرهما وهم يعدون تقاريرهم وأنا لآحول لي ولا قوة، ومن أجل ألا أتخلف عن بعض الركب وعن الأحداث المهمة كنت أستفيد من صداقاتي مع الوسط الإعلامي وأستعير كاميرا بعض الزملاء المراسلين وأعد تقريرا على عجل وأكافئ المصور من حسابي الخاص، وأقدم سيلا من الشكر لزميلي المراسل الذي كان قد أرسل تقريره وبث في قناته قبلي بساعات.

مشكلة المصور والكاميرا هذه كانت أكثر ما يؤرقني ويزعجني، لكنني كنت مجبرا على تقبل الأمر، وهذا تسبب في انخفاض أعداد تقاريري الشهرية، وأثر ذلك سلبا في مردودي المادي، إذ كانت الاتفاقية بيني وبين القناة على القطعة، وهذا أضرت كثيرا جدا، وفي اعتقادي أن عقد القطعة مجحف لأي مراسل، وطوال ثلاث سنوات ونصف السنة وهي المدة التي قضيتها مراسلا لقناة أبوظبي في أفغانستان عانيت فيها كثيرا من مشكلة عدم وجود مكتب خاص للقناة، إذ يكون العمل مع وكالة متعبا مهما كانت الوكالة مريحة، ومهما كان موظفو الوكالة متفهمين، لكن وعلى الرغم من كل ما عانيت فإن سنواتي تلك تعلمت فيها أشياء كثيرة، وتعرضت فيها لحوادث عديدة، منها ما كادت تودي بحياتي، لولا عناية الله وحفظه، منها محاصرتي وزميل لي من قبل جنود أمريكيين أمام مركز قيادة القوات الأمريكية في منطقة وزير أكبر خان وسط كابل ليلة الحادي عشر من سبتمبر 2004، ولم يكن بيني وبين الموت سوى الضغط على زناد الرشاش، وعلى الرغم من أنني أريتهم بطاقتي الصحفية التي هم أصدروها كانوا لا يتوقفون عن الشتم بأقذع الألفاظ لأننا مررنا في منطقة مغلقة بسبب تدابير أمنية أحياء لذكرى الحادي عشر من سبتمبر، ولم أكن أدري أنها مغلقة تلك الليلة، لكن الله أراد لنا الحياة ونجانا من كيد الأمريكيين في تلك الليلة التي لن أنساها ولن ينساها زميلي مهما حيينا.

تلك كانت الصعوبات الميدانية التي واجهتني خلال عملي في كابل، أما الصعوبات الإدارية مع مركز عملي في أبوظبي فلم تكن غائبة أيضا، فعلى الرغم من تعاون مديري وزملائي في المركز فإن بعض الأمور الإدارية وبعض الشكاوى التي كنت أوجهها للإدارة لم تكن تجد طريقها للحل ولو على المدى الطويل، لكن وفي أحيان أخرى كنت أجد تجاوبا طيبا من الإدارة لبعض المشكلات والصعوبات، وأكثر ما عانيت منها هي صعوبة الاتصال بسكرتير مدير القناة أو مدير

مركز الأخبار الذي كان لا يرد على الاتصالات الهاتفية لمشاغله الكثيرة التي لم تكن تنتهي ولم تنته حتى الآن ويبدو أنها لن تنتهي أيضا إلى أن يشاء الله .

وفي كل الأحوال يبدو أن قناة أبو ظبي بكل مثالبها تبقى أفضل من كثير من القنوات العربية وحتى الأجنبية الأخرى، وقد أصبح بيني وبين الأخوة والأخوات الزملاء والزميلات في القناة بعد هذه السنين ألفة ومودة طيبة، فكل الزملاء والزميلات يحاولون بقدر الإمكان التجاوب معي، لتحقيق الهدف المرجو وهو تقديم الأفضل لهذه القناة التي تستحق منا جميعا الأحسن والأجمل، وكل مجالات العمل لا يخلو مجال المراسل التلفزيوني من المشاكل والصعوبات، وما علينا نحن المراسلين سوى تحمل تلك المشاق والصعوبات وبذل الجهد اللازم لتذليلها، لتحقيق أفضل النتائج في هذا الميدان الذي أصبح لا غنى عنه لكل قناة تلفزيونية محترمة.

من تجربة المراسل عبد الناصر سنغي وتجارب المراسلين الذين سبقوه ، يظهر أن القناة كانت مهتمة إلى أبعد حد في تغطية الحرب على أفغانستان في شهورها الأولى ، لكن هذا الإهتمام بدأ يفتر تدريجياً ، وقد يكون مرد ذلك إلى إنتهاء الأعمال الحربية الرئيسية ، وتراجع عدد الحوادث الأمنية والهجمات والمواجهات التي تقع بين الحين والآخر بين قوات طالبان والقاعدة من جهة والقوات الحكومية والدولية من جهة أخرى .

ب- تجربة قناة أبو ظبي في تغطية الحرب في العراق .

الغزو الامريكى للعراق جعل من قناة «أبو ظبي» ، كما يقول القائمون عليها ، القناة العربية الأولى في تغطية الأحداث وتفردا بالأخبار ، وتصدرت قائمة القنوات الفضائية العالمية في تغطية الحرب ، وبالرغم من أن الحرب انفضت ، أكدت قناة أبو ظبي تفردا مرة أخرى في تغطيتها أحداثَ ما بعد الحرب، خصوصا للاوضاع التي يعيشها الشعب العراقي وهذا ما يؤكد جديتها ودرايتها التامة بوقائع الاحداث ولما تفعله تجاه المتغيرات، وقد تمكنت قناة أبو ظبي عبر مراسليها ومحليليها السياسيين من نقل الصورة الكاملة سواء أعلق الأمر بالحرب أم بما بعدها، وهذا ما سعت قناة أبو ظبي لإنجازه .

من المعلوم أن وكالات الأنباء تقوم بدور عالمي مهم في نقل الأنباء وتبادلها عبر القارات ويؤهلها للقيام بهذا الدور قدرتها التكنولوجية وطواقم عملها المدربين الذين تستعين بهم في جمع الأنباء وتوزيعها بلغات عديدة في مختلف أنحاء العالم ، فضلا عن قدرتها المادية التي تجعلها قادرة على نقل أخبار العالم والقيام بمهامها على أكمل وجه . ولا شك في أن الأنباء التي تنقلها الوكالات تشكل أحد مدخلات صنع السياسات المختلفة ، وعلى هذا الأساس يمكن أن نقول : إن الأخبار ليست مجرد حقائق فهي رسائل تنتقل من خلال نظام القيم الذي يتبناه المراسلون والمحروون والإذاعيون أو من يمكن تسميتهم ، حراس البوابة الإعلامية.¹³³

¹³³ آليات صناعة الأخبار بين وسائل الإعلام ومراسليها ، د.سهم الشجيري

في هذا المقام لابد من السؤال : هل تجسد المؤسسات المعنية بصناعة الأخبار في العالم الغربي عامة . الأمور تجسيداً أميناً وتتنبى الصدق والحياد والموضوعية في عملها كما هو المفترض في الإعلام السليم ؟ أم أن لهذه المؤسسات مصالحها وأهدافها الخاصة التي قد لا تتفق مع مصالح الآخرين وأهدافهم ؟

جواب هذه التساؤلات ، كما يرى الخبراء المتخصصون في الحقل الإعلامي ، لا يدع مجالاً للشك في أن الأهداف والمصالح الخاصة فوق كل اعتبار في نهج مؤسسات الإعلام الغربية على الرغم من أن كلاً من هذه المؤسسات تحاول التميز عن الأخرى مستعينة بأحدث ما توصلت إليه التقنيات المتعلقة بالحقل الإعلامي ، ومعتمدة على عوامل كثيرة منها الإثارة والغرابة إذ كثيراً ما تتم المبالغة في وصف الأحداث لجذب اهتمامات الجمهور ولتحقيق أهداف تجارية بزيادة المبيعات، ويتم ذلك بطبيعة الحال بأسلوب التناول والعرض ومهارة الأداء . كما تعتمد وسائل الإعلام الغربية على "الفورية أو الآنية" لأنها تولد الدهشة والمفاجأة ، حتى ولو كان تبني هذه العوامل على حساب الحيادية والصدق .

مؤسسة الإمارات للإعلام منذ تأسيسها أدركت كل هذه التفاصيل معتمدة على قراءة تجارب الآخرين الذي سبقها في هذا المجال ، فطبقت ما يناسبها وتركت السلبيات في تجارب المنافسين . وحتى تضع قدمها في المكان الصحيح ، وتحجز لها مكاناً بين المؤسسات الأخرى على خريطة الإعلام الدولي ، سلحت نفسها بإمكانات مالية ضخمة تساعدها على القيام بمهامها على كمل وجه وجندت في صفوفها خيرة الإعلاميين من صحفيين ومذيعين ومصورين وفنيين وبأعداد كبيرة تغطي احتياجاتها وخططها الإخبارية والبرامجية خاصة التغطيات الميدانية للأحداث العالمية الساخنة وفي مقدمتها الحروب التي عصفت بالمنطقة ومازالت .

إدارة قناة أبوظبي كانت حريصة على متابعة الأحداث التي كانت تدل دلالة واضحة على قرب وقوع الحرب على العراق ، فاستعدت لكل الاحتمالات وأعدت العدة والرجال للقيام بتغطية إعلامية مشرفة تكون امتداداً لتجربتها الناجحة في أفغانستان ، وتطويراً لتلك التجربة لتلافي ما شهدته من قصور وأخطاء فرضتها الظروف الحربية والسياسية في أفغانستان في تلك الأيام . وتحسباً لكل الاحتمالات ، قررت إدارة القناة خلال إجتماعاتها المتلاحقة في الأسابيع التي سبقت الحرب ، تعزيز مكتبها الدائم في بغداد بصحفيين وفنيين من العاملين في القناة في أبوظبي ، ومنذ تلك الأيام ، بدأت الإستعدادات لتجهيز الفرق الإعلامية بكل متطلبات التغطيات الإعلامية الناجحة التي عرفت بها قناة أبوظبي في بداية الألفية الثالثة .

مكتب قناة أبوظبي في بغداد:

اختار مكتب قناة أبوظبي في بغداد مكاناً له على ضفاف نهر دجلة من جانب الكرخ من بغداد وبالقرب منه يقع مكتب قناة الجزيرة وهما القناتان الفضائيتان الوحيدتان اللتان سمحت لهما وزارة الإعلام العراقية بالاستقلال خارج المركز الصحفي في الوزارة كما تعدان من أبرز القنوات الفضائية العربية الموجودة في بغداد إذ تملكان أكبر مكتبين لفضائيتين عربيتين في بغداد منذ سنوات ، وكانتا قد استعدتا جيداً وبشكل غير مسبوق لتغطية الحرب على العراق ووفرتا الإمكانيات البشرية والتقنية اللازمة لإنجاح عملهما وأرسلت كل منهما عدداً من المراسلين المتمرسين في تغطية الحروب لمساندة المراسلين الدائمين لهما في بغداد . ومنذ اليوم الأول للحرب كان لهاتين المحطتين ثقلهما الكبير في تغطية أحداث الحرب ونقل الصورة الحقيقية لآثار القصف والدمار التي لحقت بالمدن العراقية والخسائر البشرية التي أصابت المدنيين الأبرياء وأسهمتاً بوضوح في فضح الحرب النظيفه التي كان يروج لها الأمريكان .

وقد سمحت وزارة الإعلام العراقية لقناتي أبوظبي الجزيرة بإرسال مراسليهما إلى عدد من المحافظات العراقية الكبيرة كالبصرة والموصل وكربلاء والنجف ما مكنهما من تغطية مزيد من أحداث الحرب بشكل ميزهما عن سائر القنوات العربية والأجنبية التي كانت في بغداد خلال الحرب وبعد انتقال المركز الصحفي من مقره في وزارة الإعلام إلى فندق فلسطين مرديان بدأ قناتا أبوظبي والجزيرة البث من مقارهما الدائمة ومن المركز الصحفي الجديد في آن واحد وانقسم فريقاهما إلى نصفين الأول بقي في مقر القناة والثاني في فندق فلسطين في محاولة أخرى للحصول على آخر المستجدات والتطورات بسرعة أكبر من السابق .¹³⁴

وتكمن أهمية موقع القناتين في قربه من المجمع الرئاسي ووزارة الإعلام العراقية ودائرة الإذاعية والإعلام والتلفزيون فضلا عن عدد من الوزارات والمؤسسات المهمة ومنها بناية الاتصالات . وهذا الموقع الإستراتيجي كان يعطيها ميزة التقاط الصور للقصف الجوي والصاروخي والدمار الذي يصيب تلك الأبنية لحظة بلحظة وكانت عدسات مصوري أبوظبي والجزيرة أهم صور الحرب في بغداد وأكثرها إثارة وكان مراسلها يقدمون المعلومات التفصيلية والدقيقة أولاً بأول عن نتائج القصف والدمار في بغداد الأمر الذي أزعج وزارة الإعلام العراقية كثيراً من هاتين القناتين لأنهما كانتا تقدمان إحدائيات مهمة لقوات التحالف عن طبيعة المواقع المستهدفة في بغداد على الرغم من أنها كانت غير مقصودة بالتأكيد حتى قام وزير الإعلام العراقي محمد سعيد الصحاف بمنع كاميرات مصوري القناتين من التّجوال على الجهات الأربع لالتقاط الصور التي تظهر القصف الجوي والصاروخي ومنع المراسلين من الإجابة عن أي تساؤلات عن المواقع التي أصابها القصف . وقد شمل هذا القرار جميع المراسلين في العراق ، وهدف الصحاف من وراء هذا الإجراء وإجراءات أخرى إلى السيطرة على كل ما يتدفق من مكنتي هاتين القناتين من صور ومعلومات لأنه كان يعدهما الأكثر شهرة ومتابعة في العالم العربي هذا الموقف قابله موقف مماثل للولايات المتحدة الأمريكية من هاتين القناتين إذ كانت تراهما منحايزتين كثيراً للعراق على حساب الحقائق وفجأة استهدفت القوات الأمريكية مكنتي قناتين الجزيرة وأبوظبي صباح الثامن من أبريل 2003 الأمر الذي أدى إلى استشهاد مراسل الجزيرة طارق أيوب وإصابة المصور العراقي زهير بجروح بالغة في القصف وقد تعرض مكتب الجزيرة للقصف الصاروخي خلال قيام مراسلها تيسير علوني بالتعليق على الغارات الأمريكية الجوية المتواصلة على بغداد وهذه هي المرة الثانية التي تستهدف فيها القوات الأمريكية مكتباً

¹³⁴ د.علي الجابري ، تقنيات الخبر في الفضائيات العربية "فضائية أبوظبي نموذجاً"، الطبعة الأولى 2006، عمون للدراسات والنشر ، عمان _ الأردن

للجزيرة بعد أن قصفت مكتبها في كابول خلال الحرب على أفغانستان وبعد استهداف قناتي الجزيرة وأبوظبي انتقل طاقم الجزيرة إلى المركز الصحفي في فندق فلسطين أما طاقم أبوظبي فأثر البقاء في مكتبه لوجود طاقم آخر للقناة في المركز الصحفي وكانوا يهدفون إلى الحصول على مزيد من الصور والأحداث التي تقع على جانبي النهر حتى جاءت ساعة الحسم التي حوَصر فيها جميع العاملين في مكتب القناة لمدة يومين بعد أن سيطرت القوات الأمريكية على المجمع الرئاسي وحاولت التقدم إلى وزارة الإعلام التي كانت جيوب المقاومة تنتشر بقربها وداخلها وفي هذه أصبح مكتب قناة أبوظبي واقعاً بين نيران القوات الأمريكية والقوات العراقية وتعرض إلى مزيد من القذائف وإطلاق النار بين الطرفين المتقابلين وظل مصير فريق قناة أبوظبي مجهولاً مدة أربع وعشرين ساعة وكان جميع مراسلي القنوات العربية الفضائية يطلقون نداءات الاستغاثة لمساعدة زملائهم المحاصرين في قناة أبوظبي وذلك خلال المقابلات التي كانت تجرى معهم على الهواء مباشرة من بغداد وفي تلك الأثناء تمكن مدير مكتب قناة أبوظبي شاكر حامد من الاتصال مع القناة على الهواء مباشرة ليؤكد أنهم حوصروا في قبة البناية مناشداً القوات المتقاتلة أن تفك الحصار عنهم لأنهم يؤدون واجباً إعلامياً محايداً . وقد سارعت إدارة القناة للتدخل مستخدمة نقل الإمارات الدبلوماسية لتحرير فريقها المحاصر في بغداد . ويذكر الباحث موقفاً ساهمت فيه إدارة القناة في حماية فريقها العامل في بغداد عندما حذرت مدير المكتب وهو الباحث نفسه من إمكان تعرضهم لإعتداء مبيت من أطراف مسلحة لم تحددها الإدارة وطلبت من الفريق التزام المكتب أو أي مكان آمن بانتظار تعليمات جديدة ، وجاءت التعليمات بعد يومين بأن الأمور بخير وأن التهديد زال . وقد أسهم وجود قناة أبوظبي خارج المركز الصحفي في حصولها على سبق صحفي مهم جداً وهو الخطاب الذي توجه فيه الرئيس العراقي صدام حسين إلى شعبه في زيارته الأخيرة إلى حي الأعظمية في التاسع من أبريل 2003 فقد تمكن فريق القناة من الحصول على شريط الخطاب نظراً لكونه خارج المركز الصحفي في الفندق الذي كانت تحاصره القوات الأمريكية إذ كان الشريط مرسلاً لهذا المركز لتعميمه على الصحفيين وقد اشترت القناة نسخة من الشريط ببلغ خمسة آلاف دولار أمريكي وهو ما مكنتها من الإنفراد بهذا السبق الذي تم بثه بعد سقوط بغداد بعدة أيام .

إلى ... بغداد

كانت فرق العمل في الأيام القليلة التي تلت بداية الحرب على العراق تصل إلى بغداد براً عبر الحدود الأردنية العراقية في رحلة صحراوية شاقة ، وكان الفريق الأول مكوناً من الصحفيين عبد القادر جريدي وعبد القادر دغميش ومحمد مختاري ، وفي مرحلة لاحقه دخل الصحفي إبراهيم المصري بالطريقة نفسها .

وفي هذه الصدد يقول الصحفي عبد القادر جريدي ، وصلنا إلى عمان في 2003/4/9 قادمين من أبوظبي على متن طائرة عسكرية تحمل سيارتين حديثتين جداً مخصصتين لنقل الأحداث مباشرة من الميدان ، في اليوم التالي بدأت رحلتنا البرية من عمان باتجاه الحدود العراقية الأردنية عبر منفذ رشيد الحدودي بعد حل المشكلة الأولى التي إعترضتنا وهي صعوبة الحصول على تصريح رسمي للدخول إلى العراق نظراً لغياب سلطات عراقية على الحدود أو في الداخل خلال الحرب ، لذلك حصلنا على هذا التصريح من وزارة الإعلام الأردنية التي كانت مخولة بمنح الصحفيين الدوليين مثل هذه التصريح . عبرنا الحدود بموجب هذه التصريح لتبدأ رحلة يلفها

الغموض والمجهول بكل ما تحمله الكلمة من معنى خوفاً من كل الأطراف بدءاً من الأمريكيين ومروراً برجال المقاومة وانتهاء بالعصابات المسلحة وقطاع الطرق خاصة وأن بحوزتنا مبالغ مالية كبيرة وأجهزة اتصالات حديثة وسيارة نقلٍ مباشر تُعدُّ الأحدث في هذا المجال ، وهي صيد سمين لكل من يبحث عن المال في تلك الأيام المرعبة ، وكنا قد تركنا السيارة الأخرى في عمان ليستخدمها الفريق التالي . استمرت الرحلة من الحدود الأردنية الى بغداد أكثر من عشر ساعات ، وصلنا في نهايتها الى العاصمة العراقية ، وكانت تلك اللحظة واحدة من أخطر ما واجهناه من لحظات الخطر والتوتر ، فقد دخلنا من منطقة "الثورة" التي كان سكانها ناقلين على قناة أبوظبي ويتربصون بفريقها ، على أثر انتقاد أحد مراسليها في وقت سابق موقف بعض السكان من الحرب . كان الموقف ضبابياً ، وبعد عدة أسئلة وجهناها لمن صادفناهم في الطريق ، اهتدينا الى فندق فلسطين الذي كان مقرّاً لمعظم الصحفيين الذين يغطون الحرب ، ومن هؤلاء فريق أبوظبي الذي كان في استقبالنا ، وبعد استراحة قصيرة اصطحبنا زملائنا الى مكتب قناة أبوظبي قرب جسر الجمهورية والقصور الرئاسية التي عرفت في ما بعد "بالمنطقة الخضراء" ، لننضم الى زملائنا الفنيين في المكتب من مصورين وفنيي مونتاج وسائقين وبعض المساعدين والحراس المسلحين الذين كانوا يسهرون على حماية المكتب والعاملين فيه .

في اليوم التالي بدأت مهمتنا في تغطية الحرب ، وكانت البداية في إعداد تقارير عن الحرب وتطوراتها . وتناول التقرير الأول موضوع إعادة الدراسة في أول مدرسة ابتدائية في إشارة تفاؤلية الى بداية عودة الحياة الى طبيعتها عقب الدمار الذي خلفه القصف للعاصمة وبعض المدن العراقية الأخرى . وكان هذا التقرير بداية مسلسل التغطيات الميدانية في مهمة استمرت نحو شهرين تنقلنا خلالها بين بغداد وكثير من المدن والمناطق العراقية الساخنة ومنها الفلوجة وبعقوبة والرمادي التي كانت نقاط تجمع لرجال المقاومة وانطلاقهم في عمليات المقاومة ضد الغزو الأمريكي .

كان مقرنا الدائم هو مكتب بغداد ، فكان المبيت والطعام في ذلك المكتب الذي جهزه مديره شاكر حامد بكل ما يلزم لتغطية الحرب لعدة شهور ، من ذلك توفير صهريجٍ وقودٍ للسيارات والمولدات الكهربائية التي لا غنى عنها في ظل الإنقطاع المتواصل للطاقة الكهربائية والماء حتى عن العاصمة ، وكانت هناك كميات احتياطية من المواد التموينية والغذائية والمياه نظراً لفرض حظر التجوال في العاصمة أو انقطاع تلك الإمدادات بسبب ظروف الحرب فضلاً عن تجهيز الصحفيين بوسائل الحماية مثل السترات الواقية من الرصاص والخوذ والكمادات الواقية من الغازات السامة ، وبشأن هذه النقطة يتدخل الزميل المصور سمير عبد الغني ، بالقول إن التجهيزات والإمكانات في مكتب بغداد خلال الغزو الأمريكي للعراق أفضل من تلك التي كانت متاحة في مكتب كابل خلال الغزو الأمريكي لأفغانستان ، ومن تلك التجهيزات السترات الواقية

من الرصاص الثقيلة الوزن التي كانت مع الصحفيين في أفغانستان والتي تم استبدالها بأخرى أخف وزناً وأفضل صنعا في تغطية حرب العراق ، ووسائل الإتصال التي تنوعت وأصبحت احسن حالا . ويواصل الزميل الصحفي عبد القادر جريدي حديثه بالقول إن مدير المكتب شاكر حامد وفرّ عددًا كافيًا من السيارات والسائقين والمساعدين والحراس الأمنيين الأمر الذي ساعد على تحقيق تغطية إعلامية مميزة نظرًا لتفرد أبوظبي بهذه الميزات التي ساعدت على وصول الصحفيين ومساعديهم في الوقت المناسب إلى أماكن الأحداث والتقاط الصور وإجراء المقابلات قبل وصول الفرق التلفزيونية الأخرى .

وخلال وجودنا في بغداد ، والحديث مازل للصحفي عبد القادر جريدي ، انضم إلينا فريق جديد من مركز الأخبار مهمته إنتاج برنامج المدار الإخباري اليومي وبثه من بغداد فضلا عن برامج حوارية أخرى كان يقدمها الزملاء جابر عبيد وجاسم العزاوي وليلى الشبخلي إلى جانب الزميل عبد الرحيم البطيخ الذي كان يشارك في إجراء المقابلات وإعداد التقارير الإخبارية ، وكانت كلها تتناقش الأوضاع في العراق في ظل الحرب المستمرة . وعندما توسع فريق أبوظبي وضاق به المكان انتقل الى فندق شيراتون حيث تم استئجار طابق كامل للمكتب ، وكان يدير فريق العمل ويشرف على مهمته بشكل مباشرة محمد ذو الرشاد مدير مركز الأخبار الذي انضم للفريق مع الصحفيين جابر عبيد ومراد شيبين وعبد الرحيم البطيخ وعمر عبد الحميد وعبد القادر دغميش ومحمد أبورحاب ومحمد مختاري وأحمد حرز الله ، فضلا عن مراسلينا المحليين في بغداد ، منهم حمزة حسين ، وأطوار بهجت التي قتلها في وقت لاحق مسلحون مجهولون ومثلوا بجنتها أشبع تمثيل (بعد انضمامها إلى الجزيرة) .

وكان العمل في المكتب يبدأ باجتماع صباحي برئاسة محمد ذو الرشاد يتم خلاله توزيع المهام على أعضاء الفريق حسب أهمية الأحداث الأمنية والسياسية بما لا يعرض حياة الفريق للخطر من منطلق حرص إدار القناة على حياة موظفيها ، فقد كان القائمون على القناة يؤكدون في كل مناسبة أنه ليس هناك أي سبق صحفي أو خبر أعلى من حياة المراسل .

وبعد عودة المراسلين الى المكتب تتم عمليات التسجيل الصوتي والمونتاج استعدادا لبث التقارير فضلا عن المواد الإخبارية الأخرى من صور ومقابلات خاصة الى القناة في أبوظبي ، وإلى جانب ذلك كانت هناك تغطيات مباشرة تتم من خلال نوافذ مفتوحة مباشرة من بغداد خلال نشرات الأخبار والبرامج الإخبارية التي تذاغ على مدار الساعة من أبوظبي . وكان هناك اجتماع مسائي لتقويم حصاد ذلك اليوم ، وتحضير "أجندة" اليوم التالي مع التركيز على الإشادة بالإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات في عمليات التغطية . وهذه الخطة حظيت بتقدير العراقيين بمختلف مشاربهم ومذاهبهم السياسية ، وتمثل ذلك في التهافت اليومي

لكثير من العراقيين على مكتب القناة في بغداد ، بعضهم للثناء على مهمة المكتب وجهوده ، وآخرون للإدلاء بمعلومات مهمة عن الحرب وتدعياتها .

وبعد ذلك تواصلَ قدومُ فرق قناة أبوظبي الى بغداد ، بعضها عن طريق البر ، وأخرى عن طريق مطار بغداد ، وتجدر الإشارة الى أن الطريق البري في بداية الحرب كان أكثر أمناً من مطار بغداد ، ولكن في مرحلة لاحقة أصبح الطريق البري خطيراً جداً بعد انتشار قطع الطرق في تلك المناطق واستهدافهم المارة خاصةً من غير العراقيين ، وكذلك رجال المقاومة الذين أصبحوا يشكّون بأي سيارة أجنبية وقد يستهدفونها خاصة إذا ما ايقنوا أنها ستكون عوناً للغزاة الأمريكيين .

وبعد أسابيع من إحتلال العراق ، وصل فريق جديد من قناة أبوظبي برئاسة رئيس مركز الأخبار لمواصلة مهمة التغطية من خلال التقارير اليومية وبث برنامج يومي عن تطورات الحرب وتأثيرها على الحياة اليومية في العراق ، وفي هذا الصدد يقول الصحفي والمذيع سعيد الخزامي واصفاً جانباً من تجربته في بغداد :

كان الإتفاق مع إدارة القناة ، على إعداد وتقديم برنامج تبثه قناة أبوظبي من بغداد يتابع فصول الحرب وتبعاتها ، يشارك في إعداد صحيفيو القناة في مكتب بغداد ، وعلى الرغم من إنفاق مبالغ طائلة على الديكور والتجهيزات التقنية ألغى البرنامجُ بسبب مشاكل فنية وإدارية كثيرة أعاقته ظهوره ، واستُبدل ببرنامج آخر يُعدُّ ويقدم في مركز الأخبار التابع للقناة في أبوظبي . ويستطرد الخزامي قائلاً إن العلاقة بين جميع أعضاء الفريق من مذيعين ومراسلين ومصورين وفنيين كانت طيبة ومثمرة ، وكانت الإقامة في فندق واحد هو فندق المنصور ، وكان الجميع يتناولون الطعام في الفندق خاصة ليلاً بسبب إنعدام الأمن وحظر التجوال في كثير من الأيام ، وفي أيام قليلة يغامر أعضاء الفريق بالخروج لتناول وجبة غداء عراقية في أحد المطاعم القريبة حباً في التغيير والإختلاط بالشعب العراقي الذي إعتاد المغامرة وقهر الخوف .

الأصعب في هذه المهمة ، والحديث ما زال للصحفي سعيد الخزامي ، الخطر الذي يحيط بالصحفيين ليلاً نهاراً ، والرعب الذي يملأ القلوب خاصة خلال التصوير والنقل المباشر للاحداث ، وكان مصدر هذا الخوف عدة جهات ، في مقدمتها عمليات القصف وإطلاق النار التي لاتتأخر في بغداد ، وقد يكون القصف عشوائياً ، وقد يكون عمداً ، والدليل على ذلك ما أصاب كثيراً من الصحفيين خلال أدائهم واجبهام ، وقد والخطر الثاني يتمثل في تجمع حشد حول الصحفي والمصور في أثناء تغطيتهما لحادث أمني ، ففي تلك اللحظات لا يُعرف الصديق من العدو ، وكثيراً ما يتعرض الإعلاميون لاعتداءات مختلفة من بعض هذا الحشد الذي لا يرضيه ما يقوله المراسل في وصف الحادث ، ويراه مسيئاً لجماعته ومعتقداته . وهناك خوف آخر لا يقل شدة عما سبق وهو الذي يرافق الإعلاميين خلال دخولهم في مهمة الى ما تعرف بالمنطقة

الخضراء التي تضم مقر قيادة قوات الإحتلال والوزارات العراقية ، فهذه المنطقة مستهدفة في كل الأوقات من جماعات المقاومة بكل فئاتها ، فالصواريخ وقذائف الهاون لا تكف عن السقوط ، ولا أحد يعلم أين ستسقط هذه القذائف ومتى ، ولايملك أحد القدرة على درء مثل هذه الأخطار ، لذلك فقد كان الخارج من المنطقة الخضراء سالماً كمن كتبت له حياة جديدة .

ويقول الخزامي إن الحديث عن الخطر الذي يهدد الإعلاميين لا ينتهي ، فحتى الإقامة في الفندق هي الخطر بعينه ، فالفندق يقع بين شارع حيفا والمنطقة الخضراء الأمر الذي يضعه في بؤرة القصف والترشق بالنيران ، إذ يُعرف شارع حيفا بأنه معقل رجال المقاومة الذين يوجهون معظم أسلحتهم على المنطقة الخضراء ، ومازاد الطين بلة أن جنود الشركات الأمنية المكلفين حماية القادة والمسؤولين الأمريكيين في بغداد والمعروفين باسم المقاتلين الأمنيين يقيمون في الفندق ذاته ، وهؤلاء هدف مفضل بل مطلوب لرجال المقاومة .

وعلى الرغم من هذه الأخطار ، يرى عدد من مراسلي القناة أن وسائل حمايتهم لم تكن متوفرة حتى في أشد الأماكن خطورة ، مع حرمانهم من التأمين على الحياة الذي يتمتع به أكثر الصحفيين في ميادين الحروب ، وأن كل ما قدمته القناة لحماية صحفيها ومصوريها سنتر واقية من الرصاص تحمل شعار القناة أرادته مسؤولوها أن يكون بارزاً ، وهو بمنزلة إعلان لها ، لكنه في الوقت ذاته قد يجلب الخطر للمراسلين والمصورين من قبل أولئك الذين يتربصون بهم لإعتقادهم أن القناة تتبنى وجهة نظر أعدائهم او على الأقل لا تتاصر قضيتهم .

وتوالت مهمات فرق قناة ابوظبي في العراق ، وعن مهمته يقول الصحفي إبراهيم المصري : ((يختلف العمل الصحفي في منطقة أزمة أو حرب، عنه في أي منطقة أخرى، ويفرض على الصحفي أعباءً إضافية، يأتي في مقدمتها الحرص على حياته وحياة العاملين معه، وإن كانت أي تدابير لا تضمن في النهاية سلامة الصحفي.

وقد أتى لي العمل مرتين في العراق الذي يصنف واحداً من أكثر الأماكن خطورة في العالم للصحفيين، وفي المرتين لم أفكر كثيراً في مسألة التعرض للأخطار هذه، وإن كنت بالطبع خلال عملي حريصاً قدر ما تتيح الظروف أن أكون حريصاً.

لنأخذ مثلاً على هذا الحرص ، وهو الأهم من وجهة نظري، ويتمثل في سؤال: أين أقيم خلال عملي في بغداد؟ وكانت إجابتي هي أن أقيم حيث أعمل، أي أقيم في مكتب التلفزيون وفي غرفة واحدة أعمل منها وأقيم فيها، وهذا يقلل أخطار الحركة التي لا يتطلبها العمل في الشارع، ولكن يبقى العمل في الشارع هو الأكثر خطورة من حيث التعرض لجميع ما يتعرض له سكان بغداد، من تفجيرات وسيارات مفخخة وقصف عشوائي أو غير عشوائي . على أن الإقامة في مكان العمل لا تضمن بالملء السلامة للصحفي، وقد تعرضت يوم الثلاثين من يوليو عام 2004 لحادث سطو مسلح كان له شكل عمليات الخطف بكل مراحلها، لكنني نجوت بعد أن سرق

للصوص كل ما يريدون سرقة وتركوني وزملائي في المكتب فجراً مقيدين. وفي المرتين اللتين عملت فيهما في العراق (من 20 إبريل وحتى بداية يونيو عام 2003 و من 20 يونيو وحتى 18 أغسطس عام 2004) كنت أقيم حيث أعمل أي في مكتب التلفزيون، وكنت على سبيل المثال أوائم بين متطلبات العمل ومتطلباتي الشخصية، وعلى سبيل المثال، حينما كنت أريد غسل ملابس "وكيها"، كنت أحملها معي وأنا أقوم بمهمة في الشارع لتصوير تقرير أو إجراء مقابلة مع مسؤول عراقي، وفي طريق العودة كنت أذهب إلى المغسلة لكي أضع فيها ملابس وفي اليوم التالي مع مهمة أخرى كنت أذهب للمغسلة لأخذ ملابس، وهذا يعني باختصار تقليل مجال الحركة إلى أدنى حد ممكن، بما يقتصر على متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية فقط.

قد يكون ذلك ضد الفضول الصحفي، و ضد أن يستغل الصحفي وقته في بلد مثل العراق للتجوال والتعرف عليه، ولكن حتى في الفضول الصحفي فقد كنت آخذ في اعتباري ما يمكن أن أحققه مهنيًا قياساً بالأخطار التي قد أتعرض لها، وبالرغم من كل هذا، أنجزت تقارير من أماكن خطيرة وبعيدة مثل الأهوار في جنوب العراق، وتغطية اشتباكات وتفجيرات سيارات مفخخة، ويقوم الحظ بدور كبير، في الحقيقة، في ضمان سلامة الصحفي في حالات كهذه.

وبالطبع فإن مسألة الطعام تبقى مسألة أساسية لأي إنسان بما في ذلك الصحفي، وعن نفسي لم أكن أولى مسألة الطعام أهمية كبيرة، وكنت آكل ما يتوفر في أي مطعم يقدم خدمة، أو "سندويشات"، أو أغذية محفوظة، وكنت في معظم الأوقات أتناول طعامي في مطعم شعبي في حي الباب الشرقي في بغداد، وعلى أي حال فإن بغداد في عامي ألفين وثلاثة وألفين وأربعة حين عملت لمرتين هناك، لم تكن تلك المدينة التي يمكن أن تشعر بالرفاهية فيها، أو أن تختار طعامك ببساطة، خاصة ليلاً حين يسود حظر التجوال وتصبح المدينة على درجة عالية من الخطورة.

وبالرغم من ذلك أيضاً، كنت أغامر مع أصدقاء بالخروج ليلاً إلى شاطئ نهر دجلة، أو بتناول الطعام في شارع الرشيد أو في الجادرية، أو في منطقة الأعظمية أمام مسجد الإمام أبي حنيفة النعمان، ومع توالي الأيام يصبح الإيقاع النفسي في الحقيقة أقل توتراً ويبدأ الصحفي التعود على خطر الحركة ليلاً أو نهاراً، وهذا ما حدث معي أيضاً في بغداد.

ومن الناحية المهنية، وفّر التلفزيون والمكتب في بغداد جميع الأجهزة اللازمة للعمل، من كاميرات ووحدات مونتاج، وهواتف ثابتة وثريا ومحمولة، وأجهزة بث، كما كان المكتب ومركز الأخبار كذلك في التلفزيون يقدمان العون اللازم وقت الحاجة ومتطلبات العمل، ولم أشعر في المرتين اللتين عملت فيهما في العراق، أنني غريب عن فريق العمل الذي كنت أعمل معه، بدءاً من مدير المكتب ومروراً بالمصورين وفنيي المونتاج والبث الفضائي، وانتهاءً بالسائقين الذين

كان لهم دور كبير ومهم للغاية في الانتقال من مكان إلى آخر في بغداد، أو من مكان إلى آخر خارج بغداد، وقد كان جميع العاملين تقريباً من العراقيين.

وعن توفر العلاج خلال مهمة العمل في بغداد، يضيف الصحفي إبراهيم المصري : لجأت شخصياً إلى مستشفى الشيخ زايد الميداني في بغداد عام 2003 لتلقي العلاج من حساسية في الوجه، وفي المهمة الثانية لم أتعرض لأي أمراض تقتضي الذهاب إلى المستشفى وإن كنت أحرص دائماً على أن يكون معي أدوية عامة للصداع وغيره من الأمراض الشائعة البسيطة. أعتقد أن قناة أبوظبي الفضائية نجحت بشكل كبير في تغطية أحداث العراق، خاصة في المدة من شهر مارس إلى شهر يوليو عام 2003، وهي الأيام التي شهدت ذروة الحرب في العراق والتي أدت إلى سقوط نظام صدام حسين.

وقد كانت مهمتي متعددة الجوانب في العراق، فقد عملت مراسلاً لإعداد تقارير يومية وبثها ، وأعدت وقدمت برنامجاً وثائقياً عن حياة العراقيين تحت الأزمة وذلك في مهمتي الثانية عام 2004، بالإضافة إلى المشاركة الحية للتعليق على بعض الأحداث خلال بث النشرات الإخبارية والبرامج ، وكذلك إجراء مقابلات مع مسؤولين عراقيين كلما تطلبت الحاجة ذلك. بهذا الكلمات لخص الصحفي إبراهيم المصري تجربته في تغطية قناة أبوظبي للحرب على العراق ومعاناة الصحفيين وهمومهم والدور الذي قامت به إدارة قناة أبوظبي وتوفيرها متطلبات التغطية الإعلامية الناجحة للعاملين في المقر الرئيس للقناة وكذلك مكتبها وفريقها العامل في العراق ((.

وبعد انتهاء مهمة الزميل إبراهيم المصري تتابعت مراسلو القناة على تغطية الحرب في العراق في مهمات تستمر الواحدة منها بين الشهر والشهرين ، وفقاً للظروف الميدانية والإدارية . وفي مرحلة لاحقة كان الذهاب الى بغداد يتم من خلال رحلة غير مباشرة تنطلق من أبوظبي مروراً بمطار عمان الدولي ، على متن إحدى طائرات شركة الطيران الأردنية وهي الشركة الوحيدة التي كانت تنقل الركاب إلى العاصمة العراقية ، ولم تكن هناك في ذلك الوقت خطوط جوية مباشرة إلى بغداد . وفي ظل الأخطار المحدقة بكل مكان جواً وبحراً وبراً كانت الطائرة المتجهة إلى بغداد إنطلاقاً من مطار عمان تحلق على ارتفاع شاهق حتى تصل الى فوق مطار بغداد عندها تبدأ الهبوط بطريقة غير معتادة وهي الهبوط الخلزوني أو اللولبي فوق المطار خوفاً من استهدافها بالصواريخ .

في تلك الأيام ، وبعد عودة معظم أعضاء فريق قناة أبوظبي إلى عملهم في مقر القناة في العاصمة الإماراتية ، واستقالة مدير المكتب شاعر حامد وإقامته في عمان خوفاً على حياته بعد تهديده من أطراف عراقية معينة على أثر مقابلة مع شخصية عراقية مهمة وفاعلة على الساحة العراقية ، في تلك الأيام كان قد تم استبدال مكتب بغداد بشركة إنتاج خاصة تسمى "الوسن" يديرها إعلامي عراقي يدعى شاعر الفلاح وتضم عدداً كافياً من الفنيين ومهندسي البث عبر

الأقمار الإصطناعية والحراس الذين يتلون حراسة الفيلا ، مقر الشركة ، في تلك المرحلة من عمليات التغطية الإعلامية للحرب وتبعاتها كان على المراسل بعد وصوله إلى بغداد ، الإختيار بين الإقامة في الفندق أو في شقق سكنية ، وهما أمران أحلاهما مر ، فساكن الفنادق معرضون للقصف من مختلف الأطراف ، منهم رجال المقاومة الذين يستهدفون الاجانب خاصة الأمريكيين ، وكذلك من قبل القوات الامريكية التي كانت تطلق النار على الصحفيين في مقر عملهم وسكنهم في الفنادق بين حين وآخر بذرائع مختلفة . أما ساكنو الشقق فهم لا يأمنون عصابات السطو المسلحة التي تبحث عن المال ، أو جماعات مسلحة أخرى تسعى للانتقام من جماعات وعرقيات وجنسيات معينة ، أو القنوات التلفزيونية ووسائل الإعلام الأخرى غير الصديقة ، كما تسميها تلك الجماعات .

وعلى الرغم من هذه الأخطار الكبيرة المحدقة بالصحفيين وسائر أعضاء فريق العمل ، كان لا بد من القبول بالواقع والتأقلم معه بأي شكل ، لأن خط الرجعة مقطوع ، والمهمة لا بد من إنجازها . فمنذ الساعات الأولى لوصول فريق العمل إلى بغداد يبدأ استعداداته للقيام بمهمته وهي تغطية وقائع الحرب بمختلف تفاصيلها ، وما يتعلق بها من تطورات . فمهمة الصحفي الزائر من قناة أبوظبي ، والصحفي المقيم في المكتب وهو الزميل حمزة حسين تتمثل في إعداد تقارير يومية عن الهجمات وأعمال التفجير التي لم تنقطع يوماً في العاصمة بغداد ومدن عراقية أخرى منذ اليوم الأول للغزو الأمريكي إلى جانب ، الإجتماعات السياسية والأمنية التي يشهدها العراق ، والأوضاع المعيشية للمواطن العراقي والمقيمين في بلاد الرافدين .

كما تشمل مهمة هذين المراسلين إجراء المقابلات مع شخصيات مختلفة منهم المحللون السياسيون والعسكريون والمسؤولون العراقيون والدوليون ، فضلا عن مواطنين عراقيين على صلة مباشرة بالأحداث التي تشهدها بلادهم ، كل ذلك بهدف التعليق على الأحداث وإعطاء تفاصيل ومعلومات مهمة تساعد على فهم الواقع العراقي في ظل الحرب والفوضى العارمة التي كانت سائدة آنذاك . ويتوجب على المراسل أن يكون مستعداً على الدوام لتزويد القناة كلما اقتضت الضرورة ، بمعلومات عن الأحداث الجديدة إما عن طريق الهاتف ، أو الأقمار الإصطناعية ، وهي مقابلات مع المراسل تذاق على الهواء مباشرة خلال النشرات الإخبارية أو البرامج ذات الصلة التي كانت كانت تبثها قناة أبوظبي . ومن مهام توفير ضيوف للنشرات والبرامج ، من بينهم المحللون والمسؤولون السياسيون والعسكريون ، ليشاركوا بأرائهم عن الحرب وتداعياتها . وفضلا عن النشرات والمواجيز الإخبارية التي تتناول أخبار الحرب على العراق وما يرافقها من تطورات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية ، ونقل الأخبار العاجلة على مدار الساعة ، كانت قناة أبوظبي تنتج عدداً من البرامج وتبثها على الهواء مباشرة لتغطية تفاصيل الحرب وأهم تطوراتها العسكرية والسياسية والإقتصادية والإنسانية وغيرها من التطورات والتداعيات التي تفرزها

هذه الحرب . ومن البرامج التي ساهمت في تغطية الحرب على العراق برنامج بارنوراما الذي قدمته المذبة لى الشىلى . وىشتمل البرنامج ، وهو أسبوعى ومدته ستون دقفة ، على حوار مع الضيوف وتقارفر لمراسلى القناة فى العراق ، وكذلك تقارفر للمحررفن تعد داخل قاعة الأخبار .

وكان هناك أفضا برنامج "بصرىح العبارة" وهو أسبوعى ومدته ستون دقفة ، وكان البرنامج يعالج الملفات العراقية الساخنة .. وهو من إعداد وتقدم الدكتور على الجابرى . هذا فضلا عن البرامج الأخرى مثل برنامج المدار ، وهو يومى ومدته ساعة كاملة . وكان فخص الجزء الأكبر من البرنامج لمتابعة تطورات الحرب على العراق وتداعياتها ، إلى جانب برامج أفر تعد بشكل خاص لهذه المناسبة كالتى يعدها المرسلون خلال وجودهم فى العراق فى مهمات رسمية لتغطية الحرب هناك .

فى أجواء العمل تلك ، وعلى الرغم من خطورة الأوضاع الأمنية ، وصعوبة العىش فى العراق كان لابد من أن تسفر الأمور بالشكل المخطط له ، وبأى ثمن ، فلذلك كانت روح الفريق تسفر على جمفع مهمات الفريق وموظفى المكتب كافة ، لققفنفم بأن الإخفاق للجمفع وكذلك النجاح ، فكان كل فرد فشعر بعظم المسؤولية وخطورتها أفضا ، وققفانى فى سبفل تغطية ناجحة للأحداث ، وكذلك عودة سالمة لكل أفراد الفريق ، وبالفعل ، كانت تلك الأهداف محفورة فى قلوب جمفع الأعضاء وعقولهم ، وهذا سبب رففس لنجاح مهمة الفريق فى العراق ، وتجلى ذلك واضحا فى كثر من المهام الصحفية ، خاصة عند تعرض الفريق لإعتداءات أو إطلاق نار عشوائى ، أو مقصود فى شوارع بغداد الملتهبة .

ثمن النجاح :

لكل نجاح ثمن ، ونجاح قناة أبوظبى لم فكن استثناء من هذه القاعدة ، فنجاحها الإعلامى الكبفر كلفها وما زال ، ثمنا كبفرا له تمثف فى بعض جوانبه بالمشاكل والأخطار التى أحاطت بها منذ الأيام الأولى للحرب . فقد كان مكتب قناة أبوظبى فى بغداد فوم الثلاثاء الثامن من أبرفل عام 2003 هدفا للقصف فى خضم تبادل عنف لإطلاق النار حول جسر الجمهورية فى العاصمة العراقية ، وقع الحادث عندما كانت القناة تثب مباشرة لقطات لخروج دبابتفن أمريكففتفن من المجمع الرئاسى الرئفس فى بغداد للتمركز على جسر الجمهورية على نهر دجلة قرب المجمع الرئاسى .

كما أعلنت قناة أبو ظبى مساء الفوم السابق الإثنفن السابع من أبرفل 2003 أن إحدى سفاراتها المخصصة للصحفففن تعرضت لإطلاق النار فى وسط بغداد خلال عودة الفريق من مؤتمر

صحافي لوزير الاعلام العراقي محمد سعيد الصحاف .

وكان الباحث وفريق العمل معه هدفا لإطلاق النار من قوات الحرس الوطني العراقي خلال مهمة تصوير بعض شوارع بغداد لإعداد تقرير عن حالة الطرق والجسور والعقبات التي تعترض حركة المرور في شوارع المدينة في ظل الإحتلال الامريكي ، وعندما توقفت سيارة الفريق امتثالا لأوامر الجنود قالوا إنهم أطلقوا النار لظنهم أن الكاميرا التلفزيونية سلاح رشاش وأن المصور واحد من الإرهابيين على الرغم من شعار القناة الذي يغطي مقدمة السيارة ،

وفي حادثة أخرى ، دخل مكتب القناة في العاصمة العراقية بغداد عدة جنود أمريكيين مدججين بأسلحة رشاشة ثقيلة ، بطريقة أشبه ما تكون بعملية إقتحام ، وطافوا ارجاء المبنى بحثا عن شيء لم يفصحوا عنه ، قبل أن ينصرفوا مخلفين وراءهم جواً من التوتر والتهديد ، وعلامات استفهام كبيرة على هذه الزيارة المفاجئة .

وبالمقابل ، كان نجاح أبو ظبي الإعلامي في ميادين حربي أفغانستان والعراق حافزاً لبعض صحفيها ومراسليها الميدانيين لكتابة تجربتهم في أرض الحروب ، من هؤلاء الصحفي هاشم أهل برا الذي ألف كتابا بعنوان (نيويورك كابل بغداد يوميات من خط النار : القصة الكاملة لتغطية قناة أبو ظبي لأحداث 11 ايلول) وهو يستعرض فصول القصة الكاملة لتغطية قناة أبو ظبي لأحداث 11 سبتمبر والحرب على أفغانستان والعراق بصفته مراسلاً لقناة أبو ظبي الفضائية، مدفوعاً برغبة داخلية في إطلاع الناس على الجانب الآخر لما جرى ، وواقع المراسلين في زمن الحرب والموت والتضليل. لم يكن اختيار "هاشم أهل برا" لأحداث الحادي عشر من سبتمبر وحربي أفغانستان والعراق موضوعاً للكتاب عفويًا، فالذي دفعه إلى ذلك، بروز قناة أبو ظبي على الساحة العربية وانفرادها بتغطية لحظات مهمة ومصيرية، ثم بروزها عالمياً في حرب العراق على وجه التحديد ما أتاح للمؤلف كما لغيره من المراسلين والصحافيين، الحضور في مناطق حساسة ذات قيمة تاريخية كبيرة.¹³⁵

وقد برزت قناة أبو ظبي في تغطية وقائع الغزو الأمريكي للعراق عامة ، وانفردت في نقل أحداث معينة منها ، بث مشاهد للرئيس العراقي صدام حسين وسَطَ حشود مؤكدة أنها صُوِّرت في بغداد في التاسع من أبريل يوم دخول القوات الامريكية الى العاصمة العراقية. ثم بثت القناة آخر خطاب لصادم حسين ألقاه كذلك في التاسع من أبريل. ويظهر صدام حسين في المشاهد التي تم تصويرها نهاراً في زيه العسكري يقف على سطح سيارة يحيط به مئات

¹³⁵ نيويورك كابل بغداد يوميات من خط النار : القصة الكاملة لتغطية قناة أبو ظبي لأحداث 11 ايلول/ هاشم أهل برا. - ط.1. - بيروت، لبنان : الدار العربية للعلوم، 2004.

العراقيين وهم يهتفون. ومن أبرز الذين ظهوروا قربه في اللقطات نجله الثاني قصي الذي كان يشرف على الحرس الجمهوري.

ولقد وفرت قناة أبو ظبي للعاملين فيها هامشا كبيرا من الحرية وفرصة لإثبات الذات وللعمل في جو إبداعي ، خاصة في مراحلها التأسيسية الأولى . فقد قال الصحفي أنس بن صالح في مقابلة صحفية¹³⁶ : اشتغلت في برنامج المدار إلى جانب ثلة من خيرة الصحفيين العرب، وتعلمت منهم الشيء الكثير، غطيت أحداث العراق وبداية المقاومة ضد الإحتلال الامريكي وملاحم العملية السياسية التي أدت إلى تشكيل مجلس الحكم الانتقالي. حاورت مبعوث الامم المتحدة الى العراق سيرجيو فييرا دي ميلو الذي قتلته القاعدة في بغداد ، وغالبية زعماء العراق سنة وشيعة وأكرادا. ويختم الزميل أنس بن صالح الحوار بالقول : كان عملي في قناة أبو ظبي من أحسن التجارب المهنية على الإطلاق واستفدت منها الشيء الكثير ، مهنيا وإنسانيا أيضا.

الصحفيون والحروب :

في الأسابيع الأولى للحرب ، قالت الدول التي لها صحفيون في العراق إنها ترغب في إجلائهم بعد قتل ثلاثة صحفيين بقصف أميركي، هم مراسل الجزيرة طارق أيوب ومصوران أحدهما إسباني والآخر يعمل لحساب وكالة رويترز للأنباء، كما أصيب مصورون آخرون بجروح من بينهم مصور الجزيرة زهير العراقي .

وبعد ساعات من استهداف مكتب قناة الجزيرة، تعرض مكتب قناة أبو ظبي المجاور لمكتب الجزيرة هو الآخر للقصف الصاروخي. وقال مراسل الجزيرة ماجد عبد الهادي إن مكنتي الجزيرة وأبو ظبي يقعان في حي سكني في المدينة، ولا توجد أي أهداف عسكرية بالقرب منهما.¹³⁷ وفي وقت لاحق أطلق مراسل قناة أبو ظبي الإماراتية نداء استغاثة إلى المنظمات الإنسانية والإعلامية من أجل إنقاذ فريق من الصحفيين المحاصرين في مكتب القناة في بغداد. وقال المراسل شاكر حامد الذي كان يتحدث مباشرة عبر التلفزيون إن خمسة وعشرين شخصا هم أعضاء فريق قناة أبو ظبي وبعض العاملين في الجزيرة محاصرون بسبب المعارك القريبة من مكتب القناة في العاصمة العراقية.

¹³⁶ CASA FM CLUB ، يوم الإثنين 24 سبتمبر 2007 ، <http://casafm.ici.ma/index.php?2007/09/24/79> --

¹³⁷ الجزيرة ، وكالات الأنباء العالمية ، الأربعاء 9/4/2003 م

وقد أكدت جمعية حماية الصحفيين (سي بي جي) في تقرير لها في (2003/4/6) أن العراق يمثل واحدة من أخطر بقاع العالم إن لم تكن أخطرها لأولئك الذين حملوا على عاتقهم تغطية المعارك في كل مكان في العراق ونقل صورها إلى العالم .

وقد وصل الأمر في إحدى مراحل الحرب الى أنه بات أي من الصحفيين على يقين بأنه معرض للموت أو الاعتقال والتحقيق قبل الطرد من قبل السلطات العراقية أو الاختطاف من قبل أفراد الجيش العراقي أو جهات أخرى تفعل فعلها على الساحة العراقية .¹³⁸

وطبقاً لما ذكرته شبكة "سي إن إن" الاخبارية الأمريكية ، الصحفيون القتلى الذين شاركوا في تغطية الحرب والمعارك والأحداث في العراق يفوقون عدد من سقط منهم خلال التغطية الصحفية للمعارك في كوريا وفيتنام والحربين العالميتين مجتمعة، وفقاً لمنظمة صحفيون بلا حدود.

ولم تخف المنظمات المعنية بحماية الصحفيين ومنها منظمة مراسلون بلا حدود قلقها من تزايد الأخطار التي تحيط بالصحفيين المكلفين تغطية وقائع الحرب في العراق في ظل عدم استقرار الأوضاع في ذلك البلد ، وقالت تلك المنظمات إن عدم وجود تشريع قانوني ينظم عمل الإعلام في العراق خلق حالة من الضبابية في العمل الصحفي وجعل كثيرا من الصحفيين يقعون ضحايا لاجتهادات بعض المسؤولين ، تحت حجج نشر أخبار غير صحيحة ، الأمر الذي يعني أن بإمكان أي كان استهداف أي صحفي في المكان الذي يريد وفي الوقت الذي يريد .

وتتحدث وكالات الأنباء الدولية والمؤسسات الإعلامية عن أن مراسليها يتعرضون، في بعض الدول، إلى انتقام من قبل السلطات المحلية، بسبب نشرهم بعض الأنباء، أو بسبب النشاط الذي يقومون به ولم توافق عليه تلك السلطات. وتتحدث وكالات الأنباء الدولية دوماً عن وجود حالات انتقامية وعقوبات خطيرة ، من مصادر الأنباء ، أي ، بسبب النشاط الذي قاموا به ولم توافق هذه المصادر عليه . وتشمل حالات الإنتقام ، الطرد من البلاد ، والتهديد بالطرد ، ومنع الوصول إلى المصادر الرسمية للأخبار، والسجن، ومنع إرسال المواد الإخبارية إلى خارج البلد ، في حين يسمح لوسائل الإعلام الأخرى بنشر الأخبار ذاتها وإرسالها ، وكذلك الإخضاع لتحذيرات غير رسمية والتعريض للتهديد الجسدي.

وفي الحرب على العراق عام 2003 وضعت قوات الاحتلال قيوداً مشددة على حركة الصحفيين وحریتهم في العمل ، كضرورة التوقيع على تعهدات يمكن تأويلها على عدة أوجه ، بهدف فرض الرقابة العسكرية على التغطية الصحفية ، والتعقيم المتعمد على الأحداث ، وطرد المراسلين من مواقع معينة ، ووضع قيود على أخبار محددة تراها القوات سرية ، وتعرض المراسلين لإطلاق النار المتعمد عليهم ، واعتقال بعضهم ، بل تعمد قتلهم ، كما حدث في قصف مكاتب قنوات

¹³⁸ شبكة النبا المعلوماتية ، الأحد 2003/4/6

<http://www.annabaa.org/nbanews/19/078.htm>

الجزيرة وأبو ظبي والعربية ، وفندق فلسطين في بغداد الذي كان مقراً لمعظم المراسلين الأجانب. وقد عدت منظمة (صحفيون بلا حدود) في بيان أذاعته يوم 2004/1/15 أن قصف الفنادق كان عملاً عسكرياً أمريكياً متعمداً، وأن السلطات الأمريكية كذبت حين ادعت أن الفندق لم يكن مستهدفاً. وظلت سياسة قتل الصحفيين هي السائدة خلال الحرب على العراق ، أكثر من أي حرب أخرى .

إحصائيات :

تفاوتت التقديرات بين منظمة وأخرى بشأن عدد الضحايا من الصحفيين سواء منهم القتلى أم المختطفون والمفقودون أم المعتقلون ، كما تضاربت البيانات المتعلقة بسبب قتل هؤلاء الصحفيين أو اختطافهم أو إعتقالهم ، والجهات التي وقفت وراء هذه التجاوزات ضد الصحفيين ، فقد أعلنت منظمة "مراسلون بلا حدود" التي تتخذ من باريس مقراً لها ارتفاع عدد ضحايا العاملين في مجال الاعلام في العراق الى 200 شخص

منذ الغزو الاميركي للعراق في 19 اذار/مارس 2003 وحتى نهاية أغسطس 2007 . كما تعرض العاملون لعشرات الاعتداءات وعمليات الاحتجاز والانتهاكات خلال عملهم من قبل القوات الاميركية والعراقية والمليشيا خلال المدة ذاتها، وفقاً للتقرير نفسه. وشملت الانتهاكات عمليات اقتحام قامت بها قوات اميركية وعراقية لمؤسسات اعلامية. وأشار التقرير الى حدوث انتهاك واحد كل ثلاث وأربعين ساعة خلال المدة ذاتها. وأكدت المنظمة في تقريرها أن الخطر الأكبر على حياة الصحفيين هو عمليات الاغتيال التي وصلت خلال المدة التي أجريت فيها الاحصائية وهي إثنا عشر شهراً إلى سبع وثلاثين عملية .

وذكر التقرير باغتيال مئتين وخمسة وثلاثين من العاملين في وسائل الاعلام وأبرزهم نقيب الصحفيين العراقيين، منذ اجتياح العراق في اذار/مارس 2003. وقد قتل نقيب الصحفيين العراقيين شهاب التميمي في هجوم مسلح استهدف سيارته في بغداد في 23 شباط/فبراير 2008.

وطبقاً للتحليل الذي أجرته لجنة حماية الصحفيين CPJ لحصيلة عام 2007 ، ونشرته في 2007/12/23 ، وجدت اللجنة وهي منظمة مستقلة، غير ربحية، مقرها في نيويورك، وتعمل على حماية حرية الصحافة في العالم¹³⁹ ، طبقاً لهذا التحليل تعرض صحفيون للقتل بأعداد

¹³⁹ الشبكة الدولية لتبادل المعلومات حول حرية التعبير IFEX

<http://www.hrinfo.net/ifex/alerts/iraq/2007/1223.shtml> • www.cpj.org

غير معهودة من قبل خلال عام 2007، ما يجعله العام الذي يشهد أكثر عدد من حالات قتل الصحفيين منذ ما يزيد على عقد من الزمن ، ، وتحديث اللجنة عن قتل أربعة وستين صحفياً خلال عام 2007 لأسباب مرتبطة مباشرة بعملهم بزيادة كبيرة على حصيلة عام 2006 التي بلغت ستة وخمسين قتيلاً من الصحفيين ، ليظل العراق للسنة الخامسة على التوالي البلد الأشد فتكا في العالم على الصحافة .

وفي 20 آذار/مارس 2006، وبعد مرور ثلاثة أعوام على بداية الحرب في العراق، أحصت مراسلون بلا حدود الأخطار التي يتعرّض لها الصحفيون في البلاد ، مبيّنة أن هذه الحرب تشكل النزاع الأكثر دموية والأكثر خطورة على حياة الصحفيين منذ الحرب العالمية الثانية¹⁴⁰. فقد لقي مئتان وعشرة من الصحفيين والمساعدين الإعلاميين حتفهم في العراق منذ اندلاع الحرب في آذار/مارس 2003 في حين سجل صحافيان أجنيان في عداد المفقودين .

وأعلنت منظمة مراسلون بلا حدود في تقريرها السنوي¹⁴¹ أن العام 2007 كان الأسوأ منذ 1994 لناحية عدد الصحفيين الذين قتلوا في العالم إذ بلغ عددهم 87 أكثر من نصفهم في العراق ، وأوضح التقرير أن 47 صحافياً قتلوا في العراق خلال العام 2007 كلهم عراقيون إلا واحداً ، ووصفت المنظمة العراق بأنه كبرى مقابر الإعلاميين في العالم .

وقد شكل المسلحون المجهولون، والمهاجمون الإنتحاريون، والنشاطات العسكرية للجيش الأمريكي، أخطاراً فتاكة للصحفيين في العراق . وقال جويل سايمون، المدير التنفيذي للجنة حماية الصحفيين، إن العمل صحفياً في العراق يظل من أخطر الأعمال في العالم. ومنذ بدء الحرب في آذار (مارس) 2003، قتل 124 صحفياً و 49 من العمال المساعدين، ما يجعل هذا النزاع الأشد فتكا للصحافة في التاريخ القريب. وكان القتل المتعمد السبب الرئيس للقتل المرتبط بالعمل للصحفيين في العالم. إذ كان سبعة من كل عشرة صحفيين قتلى قد استهدفوا بالقتل عمداً خلال عام 2007 .

وقال بيان للاتحاد الدولي للصحفيين¹⁴² إنه طبقاً لنقابة الصحفيين العراقيين، توفي أكثر من مئتين وخمسين صحفياً وعاملاً في قطاع الإعلام منذ عام 2003 .

¹⁴⁰ مراسلون بلا حدود <http://www.rsf.org>

¹⁴¹ شبكة الإعلام العربية 16 - 2 - 2008

http://www.moheet.com/show_news.aspx?nid=89290&pg=31

¹⁴² وكالة الأنباء الوطنية العراقية يوم 2008/1/9

<http://www.wna-news.com/inanews/news.php?item.16683.9>

أشكال إستهداف الصحفيين :

1- قصف الصحفيين

لقي عدد كبير من الصحفيين مصرعهم بسبب القصف المباشر لمقار عملهم أو استهدافهم مباشرة بإطلاق النار من قبل القوات الأمريكية والعراقية أو الجماعات المسلحة بمختلف إنتماءاتها ، من هؤلاء مصوران أحدهما إسباني ، والآخر يعمل لحساب وكالة رويترز للأخبار لقي مصرعهما في القصف الذي استهدف فندق فلسطين في بغداد الذي كان يقيم فيه عدد كبير من مراسلي وكالات الأنباء ومحطات التلفزة العربية والعالمية، كما أصيب في القصف ثلاثة من مصوري وكالة رويترز .

وقتل مراسل الجزيرة طارق أيوب وأصيب المصور الصحفي زهير العراقي بجروح عندما قصفت طائرة أميركية مكتب الجزيرة في بغداد. وتعرض مكتب قناة أبو ظبي المجاور لمكتب الجزيرة هو الآخر للقصف الصاروخي. وقال مراسل الجزيرة ماجد عبد الهادي إن مكنتي الجزيرة وأبوظبي يقعان في حي سكني في المدينة ، ولا توجد أي أهداف عسكرية بالقرب منهما¹⁴³

وقد أطلق مراسل قناة أبو ظبي الإماراتية نداء إستغاثة إلى المنظمات الإنسانية والإعلامية من أجل إنقاذ فريق من الصحفيين المحاصرين في مكتب القناة في بغداد. وقال المراسل شاكر حامد الذي كان يتحدث مباشرة عبر التلفزيون أن خمسة وعشرين شخصًا هم فريق قناة أبو ظبي وبعض العاملين في الجزيرة محاصرون بسبب المعارك القريبة من مكتب القناة في العاصمة العراقية.

2- حملات الدهم :

كانت جميع المؤسسات الاعلامية في العراق ولا تزال عرضة للدهم والاقترام من قبل جميع الجهات ولم يسلم من ذلك حتى مبنى نقابة الصحفيين العراقيين الذي اقتحمته القوات الامريكية . وخلال عام 2007 اقتحمت عشر مؤسسات اعلامية في حين اقتحمت القوات الامريكية مبنى صحيفة الدعوة اكثر من ثلاث مرات . واتسمت عمليات الدهم بأسلوب ينافي جميع القوانين والمواثيق الدولية ومن دون صدور إذن قضائي .

3- مضايقات وإعتداءات :

¹⁴³ الجزيرة /وكالات الأنباء العالمية ، الثلاثاء الموافق 2003/4/8 م

أعربت الجمعية العراقية للدفاع عن حقوق الصحفيين عن القلق الشديد جراء تزايد المضايقات والاعتداءات التي يتعرض لها الصحفيون من قبل أفراد الأجهزة الأمنية أو القوات الأمريكية أو أفراد الحميات لبعض المسؤولين أو الحراس الأمنيين للمؤسسات الحكومية إذ غالباً ما يتعرض الصحفي للضرب أو السب والشتم و الإعتقال التعسفي من قبل هؤلاء . ومن ذلك قيام الجنود الأمريكيين بكسر نراع زميلنا المصور محمد حسن العامل في مكتب بغداد لأنه تأخر ثوان معدودات عن فتح صندوق السيارة الخلفي لتفتيشه ، وقد وقع الحادث عندما كان المصور محمد يسجل مشاهد لأحد الجسور في بغداد لاستخدامها في مقدمة برنامج عن الغزو الأمريكي للعراق ، وهذه الحادثة رواها المصور بنفسه ، بعد عودتها إلى المكتب من مهمته التي قطعها بسبب هذا الإعتداء .

4- الطرد التعسفي :

من مساوئ عدم وجود قانون ينظم العمل الصحفي في العراق تعرض عدد كبير من الصحفيين الى الطرد التعسفي والفصل من وظائفهم وحسب أمزجة الجهات الممولة في حين لا يحصل الصحفي الذي يتم فصله من الوظيفة على أي تعويضات .

قرار دولي لحماية الصحفيين

في ظل تصاعد عمليات استهداف الصحفيين بالقتل ومختلف أنواع الإنتهاكات ، وافق مجلس الأمن الدولي بالإجماع يوم السبت 2006/1/23 على قرار يدعو كل الجيوش وجماعات التمرد الى حماية الصحفيين العاملين في مناطق الحروب¹⁴⁴ .
وجاء قرار المجلس 1738 بعد أيام من اعلان لجنة حماية الصحفيين ومقرها نيويورك أن 32 صحفياً قتلوا في العام المنصرم في العراق أكثرهم على أيدي المسلحين.
ويدين القرار جميع الهجمات التي تستهدف الصحفيين والاعلاميين والأطعم المعاونين الذين يغطون الصراعات المسلحة أو يحاصرون في مناطق حروب .
وحث القرار الحكومات وكل الاطراف الأخرى المرتبطة بصراع مسلح على بذل أقصى ما في وسعها لمنع وقوع جرائم ضد الصحفيين والتحقيق في اي جرائم ترتكب وتقديم الجناة للمحاكمة.
وأقر القرار فقرة تؤكد عدم استهداف المقرات الصحفية طالما أنها لا تمثل أهدافاً عسكرية.
من جهته طالب اتحاد الصحفيين العرب مجلس الامن الدولي باتخاذ خطوة أكثر تحديداً لإيقاف مسلسل قتل الصحفيين واستهدافهم خاصة في العراق وفلسطين.

¹⁴⁴ شبكة النبا المعلوماتية-الثلاثاء 2006/ 12/26 <http://www.annabaa.org/nbanews/60/574.htm>

قواعد السلوك الصحفي الآمن:

يتعرض كثير من الصحفيين للقتل والإصابة والإعتداءات المختلفة في مناطق الحروب، إما باستهدافهم من قبل أحد الطرفين أو قد يقعون ضحية إطلاق النار ، بينما يقع آخرون ضحية الاعتداء المتعمد والتخويف إما على أيدي مجرمين أو قوى إرهابية . ويترافق الخطر مع واقع أنه لا توجد خطوط للمعارك، أي لا يوجد خطوط أمامية أو خلفية، ولا متاريس بين جيشين أو غير ذلك، فالمسلحون ينتشرون في كل مكان، ما يجعل الأمور أكثر خطورة.¹⁴⁵

وعلى الرغم من أن وقوع الحوادث أمر محتوم مهما كان قدر الحرص المبذول لتوفير الحماية، ولا يستطيع المرء فعل شيء عندما تستخدم الجهات التي تستهدف وسائل الإعلام طرقا وحشية لا ترحم لسحق التحقيقات الصحفية ، على الرغم من ذلك هناك خطوات يمكنها تقليل الخطر الذي يهدد حياة الصحفيين¹⁴⁶ :

أولاً - توفير الإعداد والتدريب والحماية الاجتماعية بشكل كافٍ للصحفيين لمساعدتهم على الإستعداد لمواجهة الظروف الصعبة .

ثانياً - ينبغي إطلاع المهنيين ، كما ينبغي أن يطلعوا بأنفسهم ، على المنطقة السياسية والجغرافية والاجتماعية التي يعملون فيها. ويجب ألا يسهموا في انعدام الثقة والأمن في ظروف العمل من خلال تصرفاتهم التي تتم عن جهل أو تهور .

ثالثاً - يجب أن تحول المنظمات الإعلامية دون المخاطرة لأغراض تجارية، كما ينبغي أن تشجع التعاون بين الصحفيين عند وجود أوضاع يُحتمل أن تكون خطيرة .

رابعاً - يجب أن تزيل الحكومات العوائق من طريق الصحفيين، وألا تقيد حرية حركة الصحفيين أو أن تعرض للخطر حق وسائل الإعلام الإخبارية في جمع وإنتاج ونشر المعلومات في ظروف آمنة.

¹⁴⁵ شبكة الإعلام العربية 31&pg=83741&nid=show_news.aspx/www.moheet.com/http://

السبت ، 2 - 2 - 2008

¹⁴⁶ الدليل الدولي الخاص بالسلوك الصحفي الآمن ، موقع : إتحاد الصحفيين الدولي

خامساً - ينبغي أن يكف الناس أيديهم عن وسائل الإعلام ، وينبغي لكل فرد أن يحترم السلامة الجسدية للصحفيين وموظفي وسائل الإعلام خلال تأديتهم لعملهم . وينبغي حظر التدخل الجسدي في التصوير أو في أي عمل صحفي آخر .

ويأخذ هذه الأمور بعين الاعتبار، يدعو اتحاد الصحفيين الدولي المجموعات الصحفية والمنظمات الإعلامية وجميع السلطات العامة المعنية إلى احترام قواعد الممارسة الدولية التالية للسلوك الصحفي الآمن وهي :

1. يجب تجهيز الصحفيين وموظفي الإعلام الآخرين بمعدات مناسبة لجميع المهمات بما في ذلك توفير مواد الإسعاف الأولي وأدوات الاتصال وتسهيلات المواصلات الكافية والملابس الوقائية، إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

2. يجب أن تقدم المنظمات الإعلامية، وسلطات الدولة عند الضرورة، التدريب على الوعي بالخطر لأولئك الصحفيين وموظفي الإعلام الآخرين الذين من المحتمل أن يشاركوا في مهمات تهيمن عليها ظروف خطيرة أو في مهمات قد تقع فيها مثل تلك الظروف.

3. يجب على السلطات العامة أن تخبر موظفيها بأن عليهم احترام حقوق الصحفيين ويجب أن توجههم لاحترام السلامة الجسدية للصحفيين والعاملين في مجال الإعلام خلال قيامهم بعملهم.

4. يجب أن توفر المنظمات الإعلامية الحماية الاجتماعية لجميع العاملين في نشاط إعلامي خارج مكان العمل الطبيعي، بما في ذلك التأمين على الحياة.

5. يجب أن تقدم المنظمات الإعلامية العلاج الطبي والرعاية الصحية المجانية، بما في ذلك التعافي والتماثل للشفاء للصحفيين والعاملين في وسائل الإعلام الذين وقعوا ضحية الإصابة أو المرض بسبب عملهم خارج مكان العمل الطبيعي.

6. يجب أن توفر المنظمات الإعلامية الحماية للصحفيين المستقلين والموظفين الذين يعملون بدوام جزئي. إذ يجب أن يلقوا الحماية الاجتماعية ذاتها وعلى أساس متكافئ، كما يجب أن يتاح لهم إمكان الحصول على دورات التدريب والمُعَدَّات كتلك المتاحة للموظفين بدوام كامل.

رابعاً : تحليل البيانات

الإستبيان الأول:

أ_ أرجو توضيح مدى توفر وسائل الإتصال لدى فريق العمل خلال تغطيته للحرب على أفغانستان ، في أشهرها الأولى .
"تغطية الحرب من خلال مكتب قناة أبو ظبي في إسلام آباد ."

وسائل الإتصال	(متوفر دائما)	(متوفر معظم الوقت)	(متوفر بعض الأحيان)	(غير متوفر)
الثريا				X
الهاتف الثابت	X			
الهاتف المحمول (GSM)	X			
الإنترنت	X			
الفاكس	X			
هاتف الأقمار الإصطناعية				X

جدول "1"

ب_ أرجو توضيح مدى توفر وسائل الإتصال لدى فريق العمل خلال تغطيته للحرب على أفغانستان ، في أشهرها الأولى .
"تغطية الحرب من خلال مكتب قناة أبو ظبي في إسلام آباد
درجة تأمين الإتصال وجودته :

وسيلة الإتصال	ممتاز	متوسط	ضعيف	معدوم
هاتف الثريا				X
الهاتف الثابت	X			
الهاتف المحمول (GSM)	X			
الإنترنت	X			
الفاكس	X			
هاتف الأقمار الصناعية				X

جدول "2"

يلاحظ من الجدولين السابقين "1" و "2" أن هاتف الثريا لم يكن متاحًا لفريق قناة أبو ظبي في إسلام آباد نظرًا لتوفر وسائل الإتصال الأخرى وهي :

= الهاتف الثابت الذي كان متوفرًا على مدار الساعة وبجودة إرسال ممتازة .
 = الهاتف المحمول " GSM " وهو متوفر دائما وبسهولة ويتمتع بخدمة إرسال ممتازة .
 = شبكة الإنترنت وهي متوفرة أيضا وخدماتها ممتازة .
 = الفاكس وهو متوفر في المكتب وبجودة ممتازة ويستخدم في إرسال الوثائق والمعلومات المتعلقة بعمل المكتب وتبادلها بين مكتب إسلام آباد ومركز الأخبار في قناة أبوظبي وإدارتها. وفي هذه الصدد يقول محمد البري مدير المكتب إن درجة التعاون والإتصال بين مكتب إسلام آباد وإدارة القناة ومركز الأخبار والإدارة العليا لمؤسسة الإمارات للإعلام كانت مثالية وفي أفضل مستويات التعاون والإستجابة لمطالب فريق العمل وتلبيتها بأسرع ما يمكن .
 الإستبيان الثاني:

أ _ أرجو توضيح مدى توفر وسائل الإتصال لدى فريق العمل خلال تغطيته للحرب على أفغانستان ، في أشهرها الأولى "على الأرض الأفغانية "

وسائل الإتصال	(متوفر دائما)	(متوفر معظم الوقت)	(متوفر بعض الأحيان)	(غير متوفر)
التريا	X			
الهاتف الثابت				X
الهاتف المتحرك				X
الإنترنت				X
الفاكس				X
هاتف الستلايت "الثابت والمحمول"	X			

جدول "3"

أرجو توضيح درجة تأمين الإتصال وجودته خلال تغطية قناة أبوظبي للحرب على أفغانستان "على الأرض الأفغانية" :

وسائل الإتصال	ممتاز	متوسط	ضعيف	معدوم
هاتف التريا	X			
الهاتف الثابت				X
الهاتف المتحرك				X
الإنترنت				X
الفاكس				X

		X " بسبب الاعطال والتشويش "		هاتف الستالايت
--	--	-----------------------------------	--	-------------------

جدول " 4 "

يتضح من الجدولين "3" و"4" أن ومن نتائج الإستطلاع الذي شمل عددًا من مراسلي قناة أبوظبي ومصوريها الذين شاركوا في تغطية الحرب على أفغانستان يتضح أن هاتف الثريا المحمول كان أداة الإتصال الأولى مع مركز الأخبار ومسؤولي قناة أبوظبي والأطراف المعنية الأخرى خاصة عندما يكون الفريق خارج مكتب القناة وفي المناطق النائية من افغانستان لكون هذا الهاتف متصلًا بالأقمار الإصطناعية ، وأن هذا الهاتف يتمتع بقدرة عالية على الإرسال والإستقبال في مختلف البيئات الجغرافية من جبال وادودية وغيرها . كما تبين النتائج أن الوسيلة الثانية المتوفرة هي "الستالايت" وهو جهاز مخصص أصلا لبث التقارير أو المقابلات التلفزيونية مباشرة الى القناة سواء لتسجيل هذه التقارير أم لبثها على الهواء مباشرة وهو أصلا مثبت في سيارة النقل الخارجي (SATALITE NEWS GATHERING) SNG ، لكنه يحمل في حقيبة خاصة ويستخدم عادة في المناطق الجبلية والوعرة التي لا تستطيع سيارة البث الخارجي الوصول إليها .

الإستبيان الثالث :

أ _ أرجو توضيح مدى توفر وسائل الإتصال لدى فريق العمل خلال تغطيته للحرب على أفغانستان ، "على الأرض الأفغانية " في سنتها الثانية .

وسائل الإتصال	(متوفر دائما)	(متوفرمعظم الوقت)	(متوفر بعض الأحيان)	(غير متوفر)
الثريا	X			
الهاتف الثابت			X	
الهاتف المتحرك	X			
الإنترنت			X	
الفاكس			X	
هاتف الستالايت "الثابت والمحمول"		X		

جدول "5"

ب_ أرجو توضيح درجة تأمين الإتصال وجودته خلال تغطية قناة أبوظبي للحرب على أفغانستان "على الأرض الأفغانية" في سنتها الثانية :

وسائل الإتصال	ممتاز	متوسط	ضعيف	معدوم
هاتف الثريا	X			
الهاتف الثابت		X		
الهاتف المتحرك		X		
الإنترنت		X		
الفاكس		X		
هاتف الستالايت		X " بسبب الأعطال والتشويش "		

جدول "6"

يتضح من الجدولين "5" و "6" ، وطبقا لإجابات المرسلين والمصورين أن نتائج الإستطلاع

اختلفت بدرجة واضحة عند الإنتقال الى الحديث عن تغطية قناة أبوظبي للحروب في الشهور والسنوات اللاحقة ، فقد أكد المستطلعة آراؤهم أن هاتف الثريا بقي سيدَ الموقف بين وسائل الإتصال التي يستخدمها الإعلاميون في تغطيتهم لتطورات الحرب على أفغانستان ، وإلى جانب هذه الوسيلة ظهر الهاتف المتحرك بعد دخول الشركات الامريكية إلى أفغانستان وإنشائها شركة للهواتف المحولة في كابول بإدارة أمريكية ، تبعتها شركات أخرى للإتصالات بلغ عددها خمس شركات وكان آخرها شركة إتصالات الإماراتية التي بدأت تقديم خدمة الهاتف المحمول بنظام "جي أس أم" في أفغانستان في سبتمبر 2007 . وبدخول الإمارات للاتصالات خدمات الهاتف المحمول في أفغانستان تصبح الشركة الخامسة العاملة في البلاد في هذا القطاع. وفي نهاية عام الفين واثنين بدأ العمل على إعادة تشغيل شبكة الهواتف الثابتة التي دمرتها سنوات الحرب الاهلية الأفغانية بعد خروج السوفييت من بلاد الأفغان . وقد أوضحت نتائج الإستبيان أن هاتف الثريا بقي متصدرا وسائل الإتصال من حيث توفره وجودته إرساله ، وجاء في المركز الثاني الهاتف المتحرك (GSM (GLOBAL SATALITE MOBILE الذي أصبح متاحاً لكن إرساله كان محدوداً ويغطي مناطق معينة نظرا لحدثة الشبكة وضعفها خاصة في بداياتها ، ثم دخل الهاتف الثابت والفاكس والإنترنت وكانت هذه الخدمات متوفرة بدرجة جيدة لكن إرسالها وجودتها كانت متوسطة نظراً لقدم الشبكة والعقبات التي تحول دون تحسينها في ظل الأوضاع المالية والامنية التي كانت تعيشها بلاد الأفغان في تلك الأيام .

وبالإنتقال إلى تناول موضوع تغطية قناة أبوظبي للحرب على العراق قَدَّم الباحث أوراق استبيان تتعلق بالإتصالات ووسائل حماية فريق القناة .

الإستبيان الرابع

أ_ وسائل الإتصال المتاحة في الأيام الأولى للحرب على العراق وبعد أسابيع من إحتلال بغداد :

وسائل الإتصال	متوفر دائماً	معظم الأحيان	بعض الأحيان	غير متوفر
هاتف الثريا	X			
الهاتف الثابت				X
الهاتف المتحرك				X
الإنترنيت				X
الفاكس				X
هاتف الستلايت			X	

جدول "7"

ب_ مدى تأمين الإتصالات وجودتها في الأيام الأولى للحرب على العراق وحتى بعد أسابيع من إحتلال بغداد :

وسائل الإتصال	ممتاز	متوسط	ضعيف	معدوم
هاتف الثريا	X			
الهاتف الثابت				X
الهاتف المتحرك				X
الإنترنيت				X
الفاكس				X
هاتف الستلايت		X		

جدول "8"

من بيانات الجدولين السابقين "7" و "8" تبدو أهمية هاتف الثريا ، وبقائه مترعباً على قائمة وسائل الإتصال للصحفيين في الأيام الأولى وحتى الأسابيع التي تلت إحتلال القوات الأمريكية للعراق ، وذلك بسبب غياب وسائل الإتصالات الأخرى التي دمرت منشآت الطائرات الأمريكية التي بدأت غزوها للعراق بقصف القصور الرئاسية والبنى الأساسية ومنها مباني الإتصالات ومصادر الطاقة الكهربائية وغيرها من المرافق الحكومية ، وحتى جهاز الإتصال الخاص بالبيت

التلفزيوني الخاص بقناة ابوظبي كان إرساله ضعيفاً ولا يتمتع بالصفاء المطلوب بسبب غياب جميع شبكات الهاتف في بغداد التي دمرتها القوات الغازية .

في الأشهر التي أعقبت إحتلال العراق ، حاولت المؤسسات الحكومية إنقاذ ما يمكن إنقاذه وإصلاح شبكات الإتصالات الهاتفية في مختلف أنحاء العراق ، وساهم في ذلك دخول الشركات الغربية التي تنتهز الفرص الإستثمارية أينما كانت وبأي ثمن دون مراعاة لأي مبادئ ، وهذا ما جعل كثيراً من الناس يطلقون على هؤلاء المستثمرين تجار الحروب .وفي الإستبيانين الآتيين يتضح التحسن الذي طرأ على خدمات الإتصالات في العراق في منتصف عام 2003 بعد إنتهاء العمليات الحربية الرئيسية على حد وصف الرئيس الامريكي جورج بوش:

الإستبيان الخامس

أ_ مدى توفر وسائل الإتصالات بعد أشهر من بداية إحتلال العراق :

وسائل الإتصال	متوفر دائماً	معظم الأحيان	بعض الأحيان	غير متوفر
هاتف الثريا	X			
الهاتف الثابت		X		
الهاتف المتحرك	X			
الإنترنت				X
الفاكس	X			
هاتف الستالايت	X			

جدول "9"

ب_ مدى جودة خدمات وسائل الإتصالات بعد أشهر من إحتلال العراق :

وسائل الإتصال	ممتاز	متوسط	ضعيف	معدوم
هاتف الثريا	X			
الهاتف الثابت		X		
الهاتف المتحرك		X		
الإنترنت				X
الفاكس		X		
هاتف الستالايت	X			

جدول "10"

في تلك المرحلة من الحرب ، أي بعد بضعة شهور من إحتلال بغداد دخلت إلى جانب هاتف الثريا الذي حافظ على مركز الأول في قائمة وسائل الإتصال ، وسائل أخرى منها الهاتف الأرضي بعد إصلاح جزء من شبكته وقد كان متوفرًا لكن إرساله كان متوسطًا ولا يعتمد عليه في أحيان كثيرة وكذلك الأمر للهاتف المحمول "GSM" فقد كان إرساله مقطعا ومشوشًا . كما تحسن إرسال هاتف الأقمار الإصطناعية الموجود في سيارات البث التلفزيوني . وقد تم استقاء تلك المعلومات من عدة صحفيين ومصورين يعملون في قناة أبوظبي وشاركوا في تغطية الحرب ومنهم الصحفي عبد القدر جريدي ، والصحفي والمذيع سعيد الخزامي .

وعن الأوضاع الأمنية المتدهورة في العراق والمستمرة منذ اليوم الأول للغزو والأمريكي وحتى يومنا هذا ، استطلع الباحث آراء المراسلين والمصورين الذين شاركوا في تغطية قناة أبوظبي لحربي أفغانستان والعراق المتشابهتين على صعيد الأخطار التي كانت ومازالت تهدد هؤلاء الإعلاميين وغيرهم من العاملين في وسائل الإعلام العربية والدولية ، وجاءت النتائج لتؤكد خطورة هذه الأوضاع وتهديها لأمن الصحفيين وحياتهم منذ الدقائق الأولى لوصولهم إلى العراق وحتى خروجهم منه :

الإستبيان السادس :

أ_ الحالة الأمنية المحيطة بالصحفيين خلال تغطيتهم لحربي أفغانستان والعراق في مرحلتهما المختلفة :

خطير جدًا	خطير	آمن	
X			الطريق إلى بغداد وكابول جواً وبرا
	X		الإقامة في الفنادق
	X		الإقامة في شقق سكنية
X			التجوال في الشوارع
X			التصوير في مناطق القصف والتفجيرات
X			النقل المباشر للأحداث
	X		حضور الإجتماعات الرسمية
	X		إعداد التقارير داخل المكتب

الجدول "11"

من الجدول السابق "11" يتضح أن مهمة الإعلاميين محفوفة بالخطر والخوف من بدايتها حتى نهايتها ، وهذا الخوف لم يأت من فراغ فالعدد الكبير للقتلى والجرحى والمختطفين من الصحفيين في مناطق الحروب في أفغانستان والعراق خير مبرر لهذا الخوف . كما أن الإعتداءات وانتهاكات حقوق الصحفيين بمختلف أشكالها متواصلة في مناطق الحروب وحتى خارجها .
ب_ وسائل الحماية المتاحة لهؤلاء الإعلاميين التي توفرها مؤسساتهم الإعلامية في زمن الحرب وميادينها :

وسائل حماية الصحفيين	متوفر دائما	متوفر أحيانا	معدوم
التأمين على الحياة			X
حراسة أمنية		X	
سترات واقية من الرصاص		X	
خوذات واقية من الرصاص		X	
سيارات مصفحة			X
إجراءات الطوارئ			X
الدفاع عن الصحفيين			X
رعاية أهل الصحفي في غيابه			X
تأمين متطلبات الصحفي المعيشية			X

الجدول "12"

من الجدول السابق يؤكد المشاكرون في الإستبيان أن حماية الإعلاميين في مناطق الحروب ليست الشغل الشاغل للمؤسسات الإعلامية العربية ، بينما هذا الجانب أمر أساسي في سياسة المؤسسات الإعلامية الغربية ، فالتأمين على الحياة الذي يتمتع به الصحفي العامل في المؤسسات الغربية ليس له وجود في المؤسسات العربية . وأشارت نتائج الإستطلاع أيضا إلى الغياب الكامل لوسائل حماية فعالة للصحفيين مثل السيارات المصفحة التي تقي جزئياً من

الإنفجارات وعمليات إطلاق النار التي كثيراً ما يتعرض لها الصحفي في ميادين الحروب ، وكذلك إجراءات الطوارئ التي لا بد منها وقت تعرض فريق العمل لمحنة أو ظرف قاهر يتطلب التدخل والمساعدة كنقله جواً أو بسيارات خاصة من موقع الحدث ، أو تقديم الإسعافات الأولية والعلاج اللازم في المكان نفسه إن أمكن ذلك ، وينطبق ذلك على ضرورة الدفاع عن الصحفي عند تعرضه لاعتداءات أو ملاحقات قانونية تتعلق بعمله . وأوضحت النتائج أيضاً عدم تلقي أهل الصحفيين الذين يغيبون شهوراً عن أوطانهم في مهام صحفية لمصلحة أي رعاية وهي ضرورية في مثل هذه الظروف خاصة إذا كان الصحفي هو المعيل الوحيد للأسرة والقائم على شؤون حياتها .

وتبين النتائج أيضاً شكوى الصحفيين مع عدم توفير مؤسساتهم متطلباتهم المعيشية خلال مهماتهم الخطيرة ، فالصحفي مطالب إلى جانب التغطيات الصحفية "خاصة التلفزيونية" التي قد تستمر على مدار الساعة في ذروة المعارك مثلاً ، وسلامة أجهزته " كاميرات وأجهزة مونتاج وبث " مطالب أيضاً بأن يؤمن سكنه وأمنه وطعامه ونظافة ملابسه وغير ذلك من أمور الحياة التي لا غنى عنها . وواخيراً تظهر النتائج توفر بعض وسائل حماية فريق العمل في بعض الأحيان ومن هذه الوسائل الحراسة الأمنية "السترات والخوذات" الواقية من الرصاص .

خامساً: نتائج البحث

في نهاية هذه الدراسة بشقيها البحثي والميداني ، وكذلك من خلال إستطلاع آراء المشاركين في التغطيات الإعلامية للحروب خاصة حربي أفغانستان والعراق أن القنوات العربية ، خاصة قناتي الجزيرة وأبوظبي ، استطاعت كسر الحصار والإحتكار اللذين فرضتهما المؤسسات الإعلامية الغربية على الإعلام العربي ، وأكدت جدارتها بأن تتبوأ موقعاً مرموقاً بين وسائل الإعلام العالمية المتقدمة بما قدمته من تغطية تلفزيونية شاملة للحربين تتمتع بقدر كبير الشفافية والصدقية والسرعة وهو ما ساهم في نقل صورة واضحة حقيقية عن تلك الحربين وتداعياتهما ، كما تمكنت من وضع المشاهد في كل أنحاء العالم خاصة في المنطقة العربية في الجو الفعل للحربين من خلال نقل صور المعارك والأحداث في وقتها بفضل التقنيات الحديثة التي تتمتع بها هذه القنوات العربية وفرق العمل ذات الكفاءات المهنية والاخلاقية العالية .

وبالمقابل ، وبقدر نجاح هذه القنوات الكبير في تغطيتها للحربين في بداياتهما ، بدأت تتراجع عزيمة هذه القنوات وإصرارها على أداء مهمتها في الشهور اللاحقة ما عدا قناة الجزيرة التي مازالت تواصل مهمتها حتى الآن في أفغانستان . أما مهمتها في العراق فقد انتهت بقرار سياسي ، فمنعتها سلطات الإحتلال الأمريكي والسلطات العراقية من مواصلة أداء واجبها في العراق متهمة إياها بالتشجيع على المقاومة وتضليل المشاهد .

اما القنوات العربية الأخرى التي فترت همتهما في تغطية تداعيات الحربين وتطوراتهما ، فقد ساقته مبررات منها تراجع حدة المعارك واتجاه البلدين الى الإستقرار ، فضلا عن التكاليف المالية الباهضة للتغطيات ، في حين يرى آخرون أن التراجع عن مثل التغطيات يعود لقرارات سياسية داخلية وخارجية .

سادسا : التوصيات

بعد الخروج من أجواء الحربين على أفغانستان والعراق ، ورصد بعض تفاصيل التغطيات الإعلامية ، خاصة قناة أبو ظبي ، لهاتين الحربين ، تبرز بعض التوصيات التي يراها الباحث مفيدة لإدارات المؤسسات الإعلامية العربية في أوقات الأزمات والحروب خاصة في ظل التنافس المحموم مع القنوات العالمية :

- أ- ضرورة الإستعداد الدائم بشريا وفنيا وماليا لتغطية الأحداث العالمية المهمة من خلال ، تعيين فريق وخلايا أزمة بشكل دوري لتكون المؤسسات الإعلامية العربية قادرة على الوصول الى مكان الحدث وأداء مهمتها الإعلامية في الوقت المناسب والشكل الأمثل .
- ب- ضرورة توفير أفضل الإمكانيات والإمكانات والوسائل التي يحتاجها فريق العمل لإنجاز مهمته من بدءا من تسهيل إجراءات السفر وتأمين مكان إقامة الفريق في محيط آمن وتوفير جميع الوسائل التي تساعد على حماية أعضاء الفريق من الأخطار المختلفة مثل القصف والإنفجارات والإعتداءات ومن هذه الوسائل الستر الزاوية للرصاص والسيارات المصفحة والأهم من ذلك التواصل مع الفريق لتحذيره من مكامن الخطر في الوقت المناسب .

- ت- إستمرار دورات التدريب للموظفين الجدد ، وكذلك العاملين فيها ، في مختلف مجالات العمل ، ومنها التحرير وإعداد البرامج ، وإذاعة النشرات والبرامج والإخراج والتصوير وعمليات المونتاج وغيرها .

ث- إنتهاج مبدأ الشفافية بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها ، سواء على صعيد التعاملات والإجراءات الإدارية الإعتيادية أم في جانب خطط المؤسسة الحالية والمستقبلية خاصة المتعلقة بتطوير برامج المؤسسة ومستقبل العاملين فيها .

ج- إتاحة فرص العمل والإبداع لجميع العاملين في المؤسسات الإعلامية العربية ، وخلق جو تنافسي شريف لإكتشاف المبدعين والإستفادة من إنتاجهم المميز .

ح- إختيار الموظفين الجدد عن طريق الإعلان ، واستقطاب أكبر عدد ممكن من الراغبين في العمل ، لإختيار أفضلهم من حيث الخبرة والقدرة على الإبداع ، على أسس علمية ومهنية بعيداً عن الإرتجال "والمجاملات" ، واستبعاد تأثير العلاقات الشخصية والمزاجية خاصة في قضايا التوظيف .

خ- ضرورة إنشاء مركز للدراسات والبحوث وقياس رأي الجمهور بما تبثه القنوات العربية لمعرفة آراء الجمهور ومدى إهتمامهم ومتابعتهم لبرامجها ، ومدى قدرتها على الوصول إلى المشاهدين وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه القنوات .

د- ضرورة زيادة عدد مكاتب القنوات العربية ومراسليها في الخارج خاصة قناة أبوظبي للقيام بتغطية أفضل للأحداث العربية والإقليمية والدولية ، وهذا ما يعزز صدقية القناة وقدرتها على المنافسة .

ذ- النهج الإعلامي لبعض القنوات العربية ومنها قناة أبوظبي والذي اختطته منذ انطلاقتها حاز احترام الجمهور العربي بمختلف فئاته وطوائفه خاصة خلال تناوله القضايا العربية والإسلامية الحيوية المتعلقة بمصير الأمة ، في ظل هذا النجاح الجماهيري ، يوصي الباحث بضرورة الحفاظ على هذا النهج ، وألا يتأثر بتغير الإدارات التي تتعاقب على إدارة هذه المؤسسات ، وينطبق الأمر كذلك على النظم المؤسسية التي صممت على

- ر - التركيز على الأحداث والقضايا المحلية والعربية المهمة ، وإبرازها في نشرات القناة وبرامجها الإخبارية ، فالأولوية يجب أن تعطى لهذه الأحداث قبل الأخبار الدولية إلا إذا كان الحدث خطيراً وذا أبعاد عالمية .
- ز - ضرورة تخصيص مساحة أكبر للبرامج السياسية والثقافية في خريطة برامج القنوات العربية أسوة بقناة الجزيرة ، فالترفيه منتشر في كثير من الفضائيات العربية ، وأصبح ملاذاً للقنوات التي تسعى للكسب المادي الرخيص على حساب رسالة الإعلام السامية ، والقنوات التي لا تريد تحمل مسؤولياتها الأخلاقية تجاه الوطن والإنسان .
- س - تقتضي تطورات العصر أن تكون هناك مساحة واسعة للتعبير عن الرأي بحرية لكن من دون الإضرار بالمصلحة العليا للبلاد ودينها وهويتها وتراثها وخصوصيتها الثقافية .
- ش - ضرورة تطبيق النظام المؤسسي على القنوات والمؤسسات العربية عامة ، بعيداً عن العشوائية والإرتجال في اتخاذ القرارات والإجراءات عامة .
- ص - الحرص على إنتاج البرامج داخل المؤسسات الإعلامية العربية ، والتركيز على البرامج النابعة من بيئة المنطقة وتقاليدها وتراثها ، واستبعاد البرامج الأجنبية الغربية عن قيمنا وأخلاقنا والتي تحمل أفكاراً هدامة لمبادئنا الدينية ومجتمعنا وهويتنا .
- ض - استقلالية القرار في تغطيات القنوات العربية خاصة خلال الحروب والأزمات الكبرى ، ورفض أي شكل من الضغوط التي تمارسها دول كبرى للتعتيم على أخبار وأحداث معينة

تضر بتلك الدول ، أو بث أخبار تصب في مصلحة تلك الدول حتى ولو كان الأمر على حساب الصدقية والشفافية والحيادية وهي من المبادئ المهمة في الحقل الإعلامي .

ط- استطلاعات رأي الجمهور أصبحت ضرورة بالغة الأهمية في ظل إزدياد عدد البرامج وتنوعها ، في هذه الحالة يصبح رأي الجمهور ضروريا لمعرفة البرامج الجيدة ، وما يناسب الجمهور والمجتمع من برامج للتركيز عليها وتطويرها ، واستبعاد البرامج السلبية .

ملخص الدراسة

حاول الباحث أن يتناول موضوعاً لم يعطه الباحثون حقه من البحث والدراسة والتحليل ، فكان التركيز من هؤلاء على الحرب وأهوالها ونتائجها المدمرة ، وتهديدها لاستقلال البلاد وسفكها لدماء العباد ، وكذلك الأطماع الاجنبية في بلاد العرب والمسلمين وعودة الإستعمار القديم بأبشع صورته ، وهذا التركيز ولا شك مطلوب بل هو ضرورة ملحة وواجب ووطني وإنساني ، لكنّ التغطية الإعلامية لم تأخذ حظها الكافي من الإهتمام في البحوث والدراسات التي تناولت الحربيين على أفغانستان والعراق .

ولأهمية التغطية الإعلامية والرسالة الجلية التي يقوم بها الإعلام النزيه وتنويره للناس وإطلاعهم على حقيقة الأمور في جميع الميادين ، رأى الباحث أن يركز على موضوع إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات ، ويتناول بشيء من التفصيل تجربة قناة أبوظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق لأسباب كثيرة منها ، نجاح أبوظبي في تغطية هاتين الحربين خاصة في بدايتهما ، وإطلاعه على جزء مهم من هذه التغطيتين بل ومشاركته فيها مراسلا ومسؤولا عن مكنتي القناة في كابول وبغداد لعدة أشهر .

في هذه الدراسة تطرق الباحث إلى تعريف الإدارة ، والحديث عن أشهر أنواع المدارس والهيكل والنظم الإدارية وأنواع المؤسسات ، والإدارة الناجحة وفرق العمل وأنواعها ، والأزمات وأنواعها وإدارتها والعمل تحت ضغط الأزمات .

وتناول بالبحث المؤسسات الإعلامية بأنواعها وأقسامها المختلفة ، وتطور صناعة الإعلام وكان التركيز على مركز الأخبار وأقسامه وتخصصاته ، وكيفية إدارت القنوات التلفزيونية الإخبارية العربية أقسام الأخبار ومراكزها ووحداتها في أوقات الأزمات والحروب .

ولأن قناة أبوظبي كانت أهم محاور البحث كانت التركيز على كيفية إدارة قناة أبوظبي لنظامها الإخباري في أثناء الحربين ، ومدى التزام القناة معايير سلامة فريق العمل في البلدين ، ومدى

نجاح إدارة الفرق العاملة في مركز القناة الرئيس في عملها ، ومدى نجاح إدارة المكاتب والمراسلين الخارجيين ، وكفاءة نظام الاتصال مع الفرق الميدانية .
وتناولت الدراسة أهم المشكلات التي واجهتها قناة أبوظبي في إدارة الأخبار خلال هذه المهمات ، والحلول التي اتخذتها ، لمواجهة العقبات التي تعترض مهمة التغطية التلفزيونية في مثل هذه المواقف ، وتجلي ذلك في لجوئها إلى فتح مكتب لها في إسلام آباد بعد أن تعذر فتحه في كابول . وكذلك في مبادرتها لحماية فريقها العامل في بغداد بعد تعرضه للقصف والحصار من قبل القوات الأمريكية .

وقد أظهر البحث بعض الثغرات في إدارة قناة أبوظبي لفريقيها في أفغانستان مع نهاية عام الفين وثلاثة ، تمثل ذلك في حاجة المراسل لأجهزة تصوير ومونتاج ومصور واتجاه القناة الى الإعتماد على الشركات المتخصصة لتمد المراسل بما يحتاجه من كاميرا وعمليات المونتاج وبث تقاريره ومواده التلفزيونية ، وكما ذكرت من قبل ، كانت القناة ترى أن تغطية تداعيات الحرب المحدودة لا تحتاج لكل هذه الإمكانيات التي وفرتها في بداية الحرب وأشهرها الأولى عندما كان الأمر يتطلب ذلك .

وبينت الدراسة مدى الخطر الذي يواجه الصحفيين في ميادين الحروب ، والخسائر الفادحة التي يتكبدها . وإجراءات السلامة التي يجب أن يتقيد بها الإعلاميون خلال تغطيتهم للحروب والنزاعات المسلحة خاصة في ميادين المعارك . والقرارات الدولية الهادفة لحماية الصحفيين في ساحات الحروب والنزاعات ، والمؤسسات الدولية المدافعة عن حقوق الصحفيين والساعية لحمايتهم .

ورأى الباحث أن يعتمد على شهادات الصحفيين والمصورين وتجربتهم خلال تغطيتهم للحربين على أفغانستان والعراق وهم أهل لذلك ، فهم محور الدراسة ، والحديث عنهم ، ومنهم الخبر اليقين .

مراجع البحث:

= إبراهيم المصري ، رصيف القتلى ..مشاهدات صحافي عربي في العراق ، دار السويدي للنشر والتوزيع ، الإمارات العربية المتحدة ، أبوظبي 2007

= إبراهيم وهبي ، الخبر اذاعي ، القاهرة : دار الفكر العربي، 1985

د. أديب خضور ، الإعلام والازمات ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الطبعة الأولى ، الرياض ، 1999، عنوان الكتاب على الإنترنت :

:<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/EBooks/bookread.htm?posting={F6323516-3925-4E65-9EA9-2A63129B72B0>

= إيمان محمد عبد الفتاح منجي ، ترشيد القرارات الادارية لمواجهة الازمات الامنية

- دبي : القيادة العامة لشرطة دبي، مركز دعم اتخاذ القرار، 2006.
- = بيتر دراكر ، الإدارة / المهام _ المسؤوليات _ التطبيقات ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، مراجعة أ.د. نادية الهادي .
- القاهرة ، مصر الدار الدولية للنشر والتوزيع ، 1996.
- = جلال عبدالفتاح ، البث الإذاعي و التلفزيوني المباشر .
- القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1994.
- = حسن عماد مكاوي ، الإعلام ومعالجة الأزمات .
- القاهرة ، مصر : الدار المصرية اللبنانية، 2005.
- = دوغلاس كيلنر ؛ الحرب التلفزيونية ترجمة ناصرة السعدون ؛ تقديم سامي المهدي.
- بغداد : دار الشؤون الثقافية العامة، 1998
- = ديبورا فوكس ؛ ترجمة مركز التعريب والترجمة بمكتبة العبيكان ، محطات الاخبار التلفزيونية .
- ديفيد جارنم ؛ ترجمة مركز الإمارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية ، دراسات في النزاعات الدولية و إدارة الأزمات أبو ظبي : المركز، 2001.
- رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات .
- القاهرة : ر.ع. السيد، [199-].
- سعد لبيب ، دراسات في العمل التلفزيوني العربي .
- بغداد : مركز التوثيق الاعلامي لدول الخليج العربي، 1984.
- = سعيد محمد السيد، حسن عماد مكاوي ، الاخبار الاداعية و التلفزيونية .
- القاهرة : مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1999 .
- = صالح أبو أصبغ ،خالد محمد أحمد ، إدارة المؤسسات الاعلامية في الوطن العربي دمشق : صبرا ، 1984.
- = صالح أبواصبع ،خالد محمد احمد ؛ تحرير عادل زعيوب ، ادارة المؤسسات الاعلامية.
- دمشق : جامعة دمشق ، 1991-1992.
- = عاطف عدلي العبد، فوزية عبدالله العلى ، دراسات في الاعلام الفضائي ، القاهرة : دار الفكر العربي، 1995.
- = عاطف عدلي العبد ، تبادل الاخبار التلفزيونية العربية : اهميته، نشأته و تطوره - مشكلاته و مستقبلة، القاهرة : دار الهانى، 1989
- = عباس رشدي العماري ، ادارة الازمات في عالم متغير . القاهرة : مركز الاهرام، 1993
- = عبد السلام ابوقحف ، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات

- بيروت : الدار الجامعية ، 1999.
- = عبدالرحيم عبدالهادى على ابوطالب ؛ تقديم محمود حلمى مصطفى ازمانات العراق والكويت - ابعادها ونتائجها وموقف صحيفة الاهرام منها .
- القاهرة : مكتبة نهضة الشرق، 1995
- = د. عدلي سيد رضا ، د. عاطف عدلي العبد . إدارة المؤسسات الإعلامية.
- المنتدى الإعلامي السنوي الرابع "الإعلام و الأزمات: الأسس و الاستراتيجيات" جامعة الملك سعود ، الرياض ، 4- 8 أكتوبر 2007م .
- = عدلى سيد محمد رضا،عاطف عدلى العبد عبيد ، إدارة المؤسسات الاعلامية : الاسس النظرية والنماذج التطبيقية.
- القاهرة ، مصر : دار الفكر العربي، 2002
- = د.علي الجابري ، تقنيات الخبر في الفضائيات العربية "فضائية أبوظبي نموذجًا"، الطبعة الأولى 2006، عمون للدراسات والنشر ، عمان _ الأردن
- = د. علي بن شويل القرني ، استاذ الصحافة والاعلام الدولي المساعد قسم الاعلام - جامعة الملك سعود- الرياض ، الإعلام والإحتراق النفسي ، دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الاعلامية في المملكة العربية السعودية
- = فاروق عمر عبدالله العمر ، إدارة الأزمات والكوارث . الكويت: دار قرطاس، 1998.
- كرم شلبي، الخبر الاذاعي : فنونة و خصائصه فى الراديو و التلفزيون .
- جدة : دار الشروق، 1985 .
- = محسن أحمد الخضيرى إدارة الازمات : منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الإزمات ..
- القاهرة : مكتبة مديبولي، 1990
- = محمد شومان ، الإعلام والازمات : مدخل نظرى وممارسات عملية ، القاهرة، مصر : دار الكتب العلمية، 2002
- = محمد فريد محمد عزت ، ادارة المؤسسات الاعلامية ، القاهرة : العربي للنشر ، 1994.
- = محمد معوض، الخبر التلفزيوني : من المصدر الي الشاشة ، القاهرة : دار الفكر العربي، ايداع 1987.
- = محمد محمد الشافعي، إدارة الأزمات ، القاهرة : مركز المحروسة للبحوث والتدريب، 1999.
- = محمد رشاد الحملوي ، إدارة الازمات ، أبوظبي : مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 1997.
- = محمد رشاد الحملوي ، إدارة الازمات: تجارب محلية وعالمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1993.

- = محمد رشاد الحملوي ، التخطيط لمواجهة الازمات : عشر كوارث هزت مصر ، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1995.
- = محمد رشاد الحملوي ، دور الاتصالات فى إدارة الازمات ، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1999.
- = محمد معوض، بركات عبدالعزيز ، الخبر الاذاعي و التلفزيوني ، القاهرة : دار الكتاب الحديث، 1996 .
- = محمد معوض ، الخبر التلفزيوني : من المصدر الي الشاشة، القاهرة : دار الفكر العربي، ايداع 1987 .
- = مفيد الزيدي ،قناة الجزيرة : كسر المحرمات في الفضاء الاعلامي العربي، بيروت : دار الطليعة، 2003 .
- = الموسوعة الحرة ، ويكيبيديا ، <http://ar.wikipedia.org/wiki>
- = د. ناصر بن سليمان العمر ، البث المباشر ، حقائق وأرقام . دار اريام للنشر ، الرياض . 2005 .
- = نوال محمد عمر ، فن صناعة الخبر فى الاذاعة و التلفزيون، القاهرة : دار الفكر العربي، 1993 .
- = هاشم أهل برا ، نيويورك كابل بغداد يوميات من خط النار : القصة الكاملة لتغطية قناة أبو ظبي لأحداث 11 إيلول/ - ط.1. - بيروت، لبنان ، الدار العربية للعلوم، 2004.
- = هويدا مصطفى ، دور الاعلام فى الازمات الدولية : دراسة حالة للادارة الاعلامية لحرب الخليج . القاهرة،مصر : مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2000.
- =Electronic media management / William E. McCavitt, Peter K. Pringle .McCavitt, William E., , 1932 - Boston : Focal Press, c1986 .
- = Managing multimedia : project management for interactive media / Elaine England, Andy Finney . Essex, England : Addison-Wesley, c1999 .
- = Media organisation and production / Simon Cottle London : Sage Publication, 2003 .
- = Studies in international conflict and crisis management / David Garnham .Abu Dhabi : The Emirates Center for strategic studies and Research 2000

الباحث : هشام حمزة
أبوظبي 2008 /10 /18

