دور العامل الشخصي للقادة أثناء إدارة الأزمات السياسية "الرئيس السوري بشار الأسد إنموذجاً"

محمد محمد نادر العمري * إشراف الدكتور أيمن السعد**

الملخص

يلعب العامل الشخصي للقادة دوراً محورياً أثناء إدارتهم للأزمات ولاسيما السياسية منها، وهناك العديد من النظريات المفسرة لشخصياتهم ومعايير القياس لأدائهم، إذ شهد النظام الدولي العديد من الأزمات السياسية التي برزت من خلالها دور المعايير الشخصية للقادة في إدارتهم لها.

إذ يركز هذا البحث على إبراز العامل الشخصي للرئيس بشار الأسد ودوره في إدارة الأزمة السورية خلال مراحلها المختلفة، عبر تبنيه لخطوات إصلاحية تمثلت من الناحية السياسية بتعديل الدستور وتغيير القوانين وطرح خريطة طريق لحل الأزمة، والضرورات والحاجات الأمنية والعسكرية في استخدام القوة تمهيداً لهيئة الظروف الملائمة لدفع العملية السياسية، فضلاً عن أدائه الإعلامي في التصدي للحرب النفسية.

وأظهرت نتائج البحث بعد الاطلاع على 80 لقاء إعلامي إضافة للخطابات السياسية للرئيس الأسد، أهمية الاستراتيجية المتبناة لمحاربة الإرهاب بالتوازي مع دعم المسار السياسي، وتم تحقيق الاستقرار السياسي بشكل نسبي بعد انتشار الفوضى العنفية وهو ما زاد من شرعية الأسد داخلياً، مستنداً لمقدراته الذاتية والعلمية، والخبرة التراكمية التي استقاها عبر معاصرته لتطورات إقليمية ودولية.

كلمات مفتاحية: القائد، بشار الأسد، الأزمة السورية، الاستراتيجية، الإرهاب

* طالب ماجستير في قسم الدراسات السياسية _ كلية العلوم السياسية_ جامعة دمشق.

** مدرس ورئيس قسم الدراسات السياسية _ كلية العلوم السياسية _جامعة دمشق.

The role of the personal factor of leaders during the management of political crises "Syrian President Bashar al-Assad as a model"

Mohammed Mohammed Nadir al-Omari*
Supervised by Dr. Ayman Al-Saad**

Abstract

The personal factor of leaders plays a pivotal role during their management of crises, especially political ones. there are many theories that explain their personalities, and measurement criteria for their performance. The international system has witnessed many political crises through which the role of personal standards of leaders in their management has emerged.

This research focuses on highlighting the personal factor of President Bashar al-Assad, and his role in managing the Syrian crisis during various stages. First, his adoption of reform steps represented in political terms by amending the constitution. Second, changing laws, proposing a road map to solve the crisis. Third, security and military necessities to use force for creating the appropriate conditions to push the political process. Finally, his media performance in addressing psychological warfare.

Results of the researchThis research-after reviewing 80 media interviews, and President al-Assad's political speeches- showed the importance of the strategy adopted to fight terrorism in parallel with supporting the political track. It focused on political stability which was achieved in a relative manner after the spread of violent chaos, which increased al-Assad's internal legitimacy, based on his personal and scientific capabilities, and experience. In addition to his cumulative gained through his contemporaneous regional and international developments.

Keywords: Leader, Bashar al-Assad, Syrian crisis, strategy, terrorism

* Master's Degree in Political Studies _ Faculty of Political Science _ Damascus University.

** Assistant Professor and Head of Political Studies _ Faculty of Political Science– Damascus University.

المقدمة:

تعد دراسة القائد من الدراسات الهامة في العصر الحديث لما لهذا الجانب من أهمية وتأثير أثناء الأزمات السياسية، وهو ما دفع الباحثون لوضع توصيفات دقيقة للقادة كلٌ حسب اختصاصاته، وتوصلوا لنظريات مفسرة لشخصياتهم وسلوكهم. ولمعرفة مدى فعالية العملية القيادية أثناء الأزمات ولاسيما السياسية منها، يتم الاستعانة بانتقاء معايير قياسية لمعرفة مدى التأثير والدور القيادي.

وقد شهد التاريخ الحديث والمعاصر العديد من الشخصيات القيادية التي لعب دوراً مؤثراً في إدارتها لهذا النوع من الأزمات على المستوى الوطني السوري والإقليمي والدولي. ويعتبر دور الرئيس بشار الأسد بالتعامل مع الأزمة السورية المستمرة، محط اهتمام للدراسة، ولاسيما بعد قدرته على تجاوز الضغوط المفروضة عليه على المستويين الشخصي والرسمي، وقدرته بالتعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحل نموها وتطورها.

إشكالية البحث:

تكمن إشكالية البحث بتبيان مدى الدور الذي يؤديه القادة في إدارة الأزمات السياسية، ومن ثم الدور الذي يقوم به القائد بشار الأسد في إدارة الأزمة السورية ومواجهة تداعياتها الناجمة عن التدخل الخارجي. وبناءٍ على ما سبق يقدم الباحث السؤالين التاليين:

أولهما: كيف يتم انتقاء المعايير القياسية لأداء العملية القيادية؟

ثانيهما: هل تمكن الرئيس بشار الأسد من أداء دور مؤثر بحل الأزمة السورية؟

هدف وأهمية البحث:

يكمن هدف البحث في إبراز الدور الذي أداه الرئيس بشار الأسد بمعالجة الأزمة السورية، من حيث التعامل مع كل مرحلة بما يتلاءم مع ظروفها وتطوراتها السياسية والأمنية والعسكرية والإعلامية؛ في حين تكمن الأهمية العملية والعلمية للبحث كونه يعتبر من الدراسات القليلة حول دور الأسد بكيفية تعامله مع الأزمة.

فرضية البحث:

ينطلق الباحث من فرضية أساسية، قوامها: كلما استطاع الرئيس بشار الأسد من إثبات قدرته القيادية في معالجة الأزمة السورية، تزاد الضغوط الخارجية التي تحمله مسؤولية انتشار الفوضى العنفية.

الدراسات السابقة: لقد عانى الباحث من قلة الدراسات المتصلة بهذا الموضوع، إلا أنه اطلع على دراستين:

1. كتاب بعنوان: "القائد القومي بشار الأسد: قراءة تحليلية في كلماته الجماهيرية والرسمية...خطاب سنوات الحرب (2011 –2019)"، د. إبراهيم ناجي علوش، 2020: تناولت هذه الدراسة خطابات الرئيس بشار الأسد أثناء الأزمة وركزت على جانب المفاهيم الاصطلاحية ومكافحة الفساد والإصلاح السياسي، متغافلة الجوانب الأخرى وهو ما سيحاول الباحث الإضاءة عليها.

2. دراسة بعنوان: "الرئيس بشار الأسد والمستقبل: قراءة في الفكر والممارسة"، عيسى درويش، 2010: تناولت هذه الدراسة رؤية بشار الأسد لمستقبل سورية قبل الأزمة ودور العنصر الشاب في المساهمة بهذا المستقبل.

منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يساعد المنهج الوصفي في تقديم توصيف للإطار النظري للعملية القيادية والأزمات السياسية، والمنهج التحليلي الذي سيساعد في تحليل موقف الرئيس بشار الأسد من إدارة الأزمة السورية.

كما سيعتمد الباحث على بعض أدوات منهجي دراسة الحالة تحليل المضمون، من خلال مراجعة كل اللقاءات والخطب الإعلامية والسياسية للرئيس الأسد لمعرفة آليات الحل المتبعة، وتقدير أبعاد هذه اللقاءات.

الإطار الزمني:

يمتد الإطار الزماني منذ آذار 2011 بداية الأزمة السورية، حتى تاريخ إعداد هذا البحث.

تقسيم البحث:

يقسم البحث إلى مقدمة ومبحثين وكل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب، المبحث الأول **يتناول الإطار النظري للقيادة وإدارة الأزمات السياسية**، أما المبحث الثاني يتناول **دور العامل الشخصي للرئيس السوري بشار الأسد في إدارة الأزمة السورية**، بالإضافة للاستنتاجات والخاتمة.

المبحث الأول – الإطار النظري للقيادة وإدارة الأزمات السياسية

المطلب الأول– تعريف القائد والنظريات التفسيرية للعوامل المؤثرة بشخصيات القادة:

يرتبط مفهوم القائد بكلمة ذو وجهين (Leader ship)، إذ تشير لإجراء عمل أو مهمة معينة، واعتبر الفكر اليوناني القديم أن كل عمل أو واجب ما[1]، يتمثل بشقين: الأول يعُد نقطة البدء بالعمل ويتولاه فرد ما، وتنسب إليه مهمة إصدار الأوامر في دلالة للقائد، أما الشق الثاني يتمثل في مجموعة من الأشخاص الذين يتولون مهمة استكمال العمل، ويطلق عليهم الأتباع وتكون مهمتهم تنفيذ الأوامر، حين أن مفهوم القائد لغوياً من الفعل قاد يقود قوداً، ويقال قاد الجيش قيادة: رأسه ودبَّر أمره، والقائد في الثقافة العربية تعبر عن ترأِس القوم والسير في مقدمتهم[2].

اصطلاحياً، تعددت الأطر التعريفية التي قدمها الباحثون حول القائد، حيث عرفه (أوردواي)، بأنه: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعارفون ويتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"[3]. أما بايلي Baily عرف القائد بأنه: "الشخص الذي يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في مواجهة الموقف وإقناع الآخرين من أعضاء النخب والجماهير بهذه القرارات"[4]، في دلالة على أسلوب الإقناع كأداة تأثير يستخدمها القائد.

وبناءٍ على ما سبق، يقدم الباحث تعريفاً للقائد، بأنه: هو ذلك الشخص الذي يمتلك شرعية وجاذبية معينة ومهارات فكرية وصفات شخصية ولديه نفوذاً واسعاً في محيطه،

[1] د. حسين عبد الحميد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والتنظيمي. ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: مصر، 2012، ص13.

[2] جبران مسعود، الرائد في اللغة والإعلام. ط:7، دار الملايين، بيروت: لبنان، 1992، ص: 680-714.

[3] نواف كنعان، القيادة الإدارة. ط:1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2006، ص:86.

[4] د. حسين عبد الحميد رشوان، (مرجع سابق)، ص18.

يمارس من خلالها تأثيراً على الآخرين وإقناعهم للامتثال لأوامره وتعليماته وتوجيه سلوكهم واتجاهاتهم، للوصول نحو أهداف ومصلحة مشتركة، تكون غاية اهتمامه وترضي رغبات معظم التابعين له واحتياجاتهم.

لا بُد من الإشارة إلى أن مفهوم الرئيس تداخل مع مفاهيم أخرى كالرئيس والزعيم والمدير، لذلك لابد من التفريق بينها وتحديداً الرئيس، للتأكيد على مكانة القائد وشرعيته المستمدة ودوره داخل الجماعة. فالتمايز بين القائد والرئيس تبدو للوهلة الأولى بأنها غير موجودة، كون الشخص من الممكن أن يكون قائداً ورئيساً في حال تمتعه بصفات القائد، لكن وجود القائد يرتكز على الشرعية الممنوحة له من الجماعة المحيطة به على عكس الرئيس الذي قد لا يكون مقبولاً لدى جماعة من الجماعات التي يحكمها، ولكنهم يخضعون لأوامره نتيجة امتلاكه النفوذ والسلطة التي يستمدها من منصبه الرسمي على خلاف القائد الذي قد لا يكون له منصب رسمي[1]، كما أن القائد يراعي في قراراته حاجات واهتمامات النخبة والجماهير لديه ويحرص على مصالحه ويعتمد على أسلوب الإقناع في قبول هذه القرارات، أما الرئيس فإنه يقوم بممارسة سلطته بشكل مطلق ويتخذ قراراته بغض النظر عن مدى مراعاتها لحاجات النخب والجماهير، كما يعتمد على السلطة القانونية لفرض قراراته وقبولها من قبل الجماعات المختلفة وأعضائها الخاضعين لسلطته.

وقد توصل الباحثون إلى العديد من النظريات التي تتناول شخصية القادة والعوامل المؤثرة بها، من أبرزها:

1.نظرية السمات: تعدُ من أقدم النظريات التي تتناول دراسة شخصية القائد، وتستند إلى افتراض أنَّ القادة يتميزون عن سواد العامة من كونهم يولدون بصفات تميزهم عن غيرهم من البشر، من ميزات جسدية وسمات عقلية وسلوك اجتماعي وفكر اقتصادي. وترى

[1] د. بشير محمد الخضرا، النمط النبوي – الخليفي في القيادة السياسية العربية... والديمقراطية، ط:1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت: لبنان، 2007، ص79_80.

هذه النظرية أن سلطة القائد هي مطلقة ويجوز لهم احتكار إصدار القرارات[1]. كما ينبثق عن هذه النظرية نظرية الرجل العظيم، والتي تفسر أن القيادة تقوم على أسس وراثية وتفترض النظرية أن القائد لديه من السمات ما تميزه عن الأفراد التابعين تجعلهم يؤثرون بالبيئة المتواجدين بها[2]. لذلك يقصد بالرجل العظيم هنا هو التغيير والتأثير الذي يحدثه القائد في الجماعة تحت وطأة ظروف اجتماعية صعبة ومعقدة.

تفتقر هذه النظرية للمنطق العقلي العلمي في انتقاء القادة، وتعتمد على أساليب بدائية لتقديس الشخص، وهي تنتشر في المجتمعات البدائية.

2.النظرية السلوكية: تؤمن هذه النظرية أنَّ القائد هو الفرد الذي يتمتع بتأثير أكبر في أعضاء جماعته من حيث تحديد أهدافهم وسبل الوصول لها نتيجة امتلاكه مقومات شخصية، ويدعي رواد هذه النظرية وفي مقدمتهم "هومانز" أنَّ القائد يستطيع نقل الجماعة التي يقودها من وضع ما إلى وضع آخر، عبر تأثيره بهم لقبول قراراته واتباع الآليات التي يتبعها[3]. يمكن نقد هذه النظرية من حيث إنها تمنح الشرعية للقائد لزيادة تسلطه داخل الجماعة عبر الاستئثار بإصدار القرارات.

3. نظرية الكاريزما: تستند النظرية الكاريزمية[4] على ما يتمتع به الفرد من صفات وخصال خارقة غير طبيعية تجعل منه قائداً بالفطرة نتيجة هذه السمات الاستثنائية المؤثرة في الشخصية من عقيدة وانتماء وإيديولوجية وتعلم وتطور المهارات[5]، لذلك فأن

---

[1] محبوبة قصي، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ: صراع المفاهيم والشخصيات في الأمم والدول والمؤسسات، ط: 1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2010، ص:28.

[2] د. حسين عبد الحميد رشوان، (مرجع سابق)، ص:63.

[3] محبوبة قصي، (مرجع سابق)، ص:30.

[4] أول من استخدم نظرية الكاريزما هو "أرست ترولتش" غير أن أبرز علماء الاجتماع الذي توسع في هذه النظرية هو الألمان "ماكس فيبر"، إذ يعتبر فيبر أن هناك فرق بين الطاغية الذي يستمد سلطته في الحكم من القوة وزرع الخوف بين الناس للقبول به، وبين القائد الكاريزمي الذي ينال الطاعة انطلاقاً من عوامل شخصيته الجاذبة التي يتمتع بها، ومن أبرز القادة الكاريزميين: "غاندي، جمال عبد الناصر، تشيفارا، يوليوس قيصر".

[5] ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة: صلاح هلال، ط: 1، المركز القومي للترجمة. القاهرة: مصر. 2011. ص: 59-60.

القائد الكاريزمي لا يستمد شرعيته وقوته من النظام القائم دستورياً وسياسياً، بل من كسب ثقة الناس ورضاهم والتفافهم حوله وقناعتهم بما يطرح من استراتيجيات وأفكار، وهو نادراً ما يعتمد في القيام بمسؤولياته على الجهاز البيروقراطي الذي يتسم بالحركة البطيئة.

النظرية التفاعلية: تنطلق هذه النظرية من أن القائد هو نتاج عملية تفاعلية متكاملة مابين سماته الشخصية والجماعة المحيطة به وطبيعة الموقف والتطورات[1]. تعتَبر هذه النظرية من أكثر النظريات قبولاً كونها اتخذت موقف الوسط من النظريات السابقة، وسعت لإدخال العناصر العلمية التي تسهم في تفسير سلوك القائد.

المطلب الثاني- مؤشرات قياس فعالية العوامل الشخصية للقادة في إدارة الأزمات السياسية:

يعدُ مفهوم الأزمة (Crises) من المفاهيم القديمة، منبثقة عن الكلمة اليونانية Krisis[2]، تعني الإشارة لموقف مفاجئ وصعب يتطلب اتخاذ قرارات لمواجهة خيارات سيئة تتولد عنها، إذ تمَ استخدامها بدايةً في مجال علم الطبِّ عند الإغريق القدماء' وتدلُّ على حدوث منعطف أو تطور حاد خطير يتعرض له المريض ويكون مصيره بين خيارين، إما الشفاء من الحالة المرضية عبر مسار العلاج أو يكون مصيره الموت. لغوياً الأزمة هي اسم، جمعها أزَمات، وتعني الشدة والضيق. والأزمة عند ابن منظور في كتابه معجم (لسان العرب) تعني: "الشدة"، ويُقال في هذا الإطار "أَزمَ عليهم العام أو الدِّهر، أي اشتدَّ قحطهُ وقل خيرهُ"[3].

وعلى غرار الأزمات الأخرى في المجالات المختلفة، يمكن القول بأن الأزمات السياسية هي حالة حرجة خطيرة، تنجم بفعل تهديدات داخلية أو خارجية، تجبر صانع القرار

[1] د. حسين عبد الحميد رشوان، (مرجع سابق)، ص:80- 81.

[2] عبد الرزاق محمد الدليمي، الإعلام وإدارة الأزمات. ط: 1، دار المسيرة، عمان: الأردن، 2012، ص:90.

[3] جمال الدين محمد ابن منظور، لسان العرب، ط:5، المجلد الأول، باب الهمزة، مادة أزم. دار المعارف، دمشق: سوريا، 2007، ص74_75.

السياسي وفريق إدارته السياسي التنفيذي للحيلولة دون تصعيدها عبر استخدام الميزات السلطوية، نتيجة لما قد يخلفه هذا النوع من الأزمات من ارتفاع حدة الصراعات إلى مستوى يهدد بتغير طبيعة العلاقات داخل المنظمة أو الدول، لذلك تنقسم الأزمات السياسية إلى نوعين، الأولى هي الأزمات السياسية الداخلية والتي قد تنجم نتيجة أخطاء داخلية متراكمة أو نتيجة تأثرات خارجية أو كليهما، وتأخذ أشكال الصراعات أو النزاعات أو الثورات أو الانقلابات...الخ. أما الأزمات السياسية الدولية فهي أوسع من الأولى من حيث الأسباب، أو الأطراف، أو المجالات أو التأثيرات.

لذلك أثناء الأزمات تبرز أهمية قياس مدى فعالية وجدوى العملية القيادية بناء على العوامل الشخصية للقائد، استناداً لمؤشرات عدةً، تشكل الأدوات والآليات الفاعلة في تبيان الدور الإيجابي أو السلبي الذي يبديه القائد في إدارة الأزمات السياسية الناشبة والمتوقعة، وسيرتكز اعتماد الباحث على المؤشرات التالية:

1.الاستراتيجية والتخطيط: بما أن الأزمات السياسية تستهدف مصالح الدولة والمجتمع، وعلى اعتبار أنَّ المؤسسات الرسمية تتسم بخاصية العمل الروتيني مما يصيبها بحالة إرباك عند نشوب هذه الأزمات، فإن حجم الضغوط التي تلقى على مسؤولية القائد تكون كبيرة وأساسية[1]، ويبرز دوره في السيطرة على الوضع غير الطبيعي الحاصل، وهو ما يتطلب من القائد بالدرجة الأولى وضع استراتيجية واضحة المعالم _قدر الإمكان_ لمعالجة الأزمة، تبرز من خلالها خبراته ومهاراته القيادية وقدراته النفسية والجسدية والعلمية في تشخيص هذه الأزمة، في ظل الرؤية غير الواضحة التي تصاب بها الهياكل المؤسساتية، وغالباً عندما تضع القيادة الاستراتيجيات في ظل الأزمات السياسية، فإنها تواجه مجموعة من التحديات، أهمها: ضيق الوقت، تحمل القيادة المسؤولية شبه المطلقة، قابليتها للتعديل بما يتناسب مع تطورات كل مرحلة.

[1] سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمة. ط:1، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الدوحة: قطر،2015. ص: 126.

2.تحقيق الاستقرار السياسي: يعدً معيار الاستقرار السياسي أثناء الأزمات السياسية من أبرز المعايير التي تبين مدى فعالية العملية القيادية، من حيث قدرة القائد وفريق إدارته على مواجهة الأزمة التي تواجه الدولة والمجتمع، والتعامل في الوقت ذاته مع الصراعات التي تفرزها إحدى البيئتين الداخلية أو الخارجية أو كليهما، بصورة تخفض من مؤشرات العنف السياسي وتمنح النظام السياسي والقائد المزيد من الشرعية، ويتم ذلك من خلال قدرة القائد وإدارة فريقه على إظهار الكفاءة والفعالية في توظيف الموارد المتاحة، وتتجلى أبرز صور تعبيرات الاستقرار السياسي في: احترام دستورية القوانين والتشريعات، والالتزام بتطبيق الديمقراطية، والحفاظ على فعالية مؤسسات الدولة، وإتاحة الفرصة للأحزاب والمجتمعات المحلية وغيرها من القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المشاركة بالعملية السياسية[1].

3.الاتصال والتماسك الاجتماعي: تمثل عملية الاتصال التي يقوم بها القائد وفريق إدارته في فترة الأزمات السياسية من المعايير المهمة والمؤثرة في كيفية إدارتها والبحث عن الحلول والبدائل المطروحة لمعالجتها، وهي تتطلب مهارات وكفاءات غير طبيعية[2]، لكونها تظهر قدرة القائد على احتواء مختلف وجهات النظر المتناقضة وتقبل طبيعة الصراعات الحاصلة داخل المجتمع وإدارتها ضمن نطاق المقبول، والقدرة على التأثير بالأطراف المختلفة عبر وسيلة الإقناع خلال اتصاله بهم، والاتصال قد يكون مباشراً أو غير مباشر. وعملية الاتصال من وجهة نظر الباحث، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التماسك الاجتماعي، ولاسيما عندما تكون هناك مؤثرات خارجية كالحرب أو عنف داخلي بدعم خارجي، كون عملية الاتصال التي تجريها القيادة تُعنى بأهداف المجتمع وأولوياته وتسوية الخلافات والصراعات على قاعدة ((لا غالب ولا مغلوب)).

[1] محمد الصالح بوعافية، الاستقرار السياسي: قراءة في المفهوم والغايات، بحث منشور في جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية الحقوق والعلوم السياسية، المجلد /8/، العدد /15/، حزيران2016، الجزائر، ص: 322.

[2] محمد الدبار، القيادة السياسية وتغير السياسة الخارجية. بحث منشور في المعهد المصري للدراسات السياسية والاستراتيجية، العدد /13/، نيسان2019، تركيا، ص: 13.

4.المقدرات الذاتية والعلمية للقائد: هناك مجموعة من المقومات الذاتية والعلمية للقائد تبرز فاعلية وأهمية هذا الدور أو تخفض من تأثيره، وأهم هذه المقومات، تكمن في الكاريزما الشخصية، الشفافية، المرونة والحزم، المحاسبة، الابتكار والإبداع، الاستجابة والتنبؤ.

5.الخطاب الإعلامي وسيكولوجية الجماهير: يعد المقياس الإعلامي للقائد خلال الأزمات السياسية أكثر صعوبةً وتعقيداً مقارنةً مع الفترات المستقرة أو الأزمات الأخرى، وذلك لأنَّ الخطاب الإعلامي قد يؤدي في بعض الأزمات السياسية إلى خلق المزيد من الأزمات، خاصةً عندما يكون هناك درجة من العنف السياسي، لذلك يحرص القائد بخطاباته الإعلامية على مخاطبة المجموع العام ومراعاة اهتماماتهم والابتعاد عن المواضيع القابلة للانفجار، بهدف رفع الوعي السياسي.

ومن النقاط الهامة على هذا الصعيد، مراعاة سيكولوجية الجماهير[1] المتمثلة في فهم سلوكيات الجمهور وعقيدتهم والمواضيع التي تتأثر بها وتوجيهها نحو الهدف المطلوب من قبل القادة عبر التأثير بسلوكهم وتوجهاتهم عقلياً وعاطفياً، "فلا جماهير من دون قائد كما لا قائد من دون جماهير"[2].

هذه المؤشرات ستشكل أدوات الباحث كأدوات قياسية لمعرفة دور الرئيس بشار الأسد في إدارة الأزمة السورية، من خلال تحليله مضمون خطاباته ولقاءاته منذ بدء الأزمة ومقارنتها بالوقائع والمعطيات الخاصة في الملف السوري.

[1] أول من طرح هذا المصطلح، هو الطبيب وعالم الاجتماع الفرنسي (غوستاف لوبون)، مؤسس علم نفسية الجماهير، صاحب كتاب "سيكولوجيا الجماهير، الذي بات في العصر الحديث مرجعاً مهماً لفهم نفسيات الجماهير، وطريقة تفكيرها، والطرق التي تتأثر بها وتتحرك بناء عليها من قبل القادة.

[2] غوستان لوبون، سيكولوجية الجماهير، ترجمة: هاشم صالح، ط:1، دار الساقي، بيروت: لبنان، 1991، ص: 59.

المطلب الثالث– نماذج عن دور القادة في إدارة الأزمات السياسية:

شهد النظام الدولي المعاصر العديد من الأزمات السياسة الهامة، وهو ما أدى لبروز شخصيات قيادية كان لها دوراً بارزاً وحاسماً في إدارة هذه الأزمات بناء على مكتسبات وعوامل شخصية، ومن أبرز هذه الشخصيات القيادية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي:

1. حافظ الأسد وإدارة صراع التفاوض مع "إسرائيل":

صحيح أن الرئيس حافظ الأسد وصل إلى السلطة من بيئة عسكرية، إلا أن هذه الخلفية والتطورات السياسية والعسكرية التي عاصرها ساهمت في تكوين خبرته التراكمية، ولاسيما في إدارة الصراع مع الكيان الصهيوني على مختلف المستويات بما في ذلك المسار التفاوضي، إذ كان من الواضح أن الرئيس الأسد بنى استراتيجيته بعد وصوله للسلطة ضمن مسارين، الأول يعتمد على امتلاك مقومات القوة الداخلية والتي تمثلت في إرساء الاستقرار السياسي للحياة السياسية السورية بعد سلسلة من الاضطرابات الناجمة عن الانقلابات العسكرية في الخمسينات والستينات من القرن الماضي، على مسار متوازٍ سعت استراتيجية الأسد إلى تمتين التماسك الاجتماعي وإيجاد صيغة من التشاركية الاجتماعية في السلطة عبر ممثلين يعبرون عن مصالح القوى السورية، فضلاً عن امتلاك مقومات ذاتية لتخفيف آثار الضغوط الخارجية وتمتين الواقع المؤسساتي وتسليح الجيش؛ المسار الثاني تمثل في المستوى الخارجي بالتوجه نحو إحداث توازن بين التحالف الاستراتيجي مع الاتحاد السوفييتي والجمهورية الإسلامية الإيرانية والعلاقات مع الدول العربية، فضلاً عن تبني محددات للسياسة السورية والتي تجلت: في استقلالية القرار السوري والدعوة لتعاون عربي، والدفاع عن الحقوق الوطنية والقومية ودعم حركات المقاومة.

هذان المساران من التوجه الاستراتيجي منحا المفاوض السوري ورقة ضغط وتأثير في المسار التفاوضي، من حيث قدرته على التفاوض من موقع القوة، ولاسيما بعد زيادة الدعم السوري على المستويين السياسي والعسكري للحركات المقاومة في فلسطين

ولبنان[1]. كما عززت هذه الاستراتيجية من حيث عدم التفريط بالحقوق والقدرة على اتخاذ قرار الحرب والسلم بعد عام 1973 ورعاية حركات المقاومة، الشرعية للرئيس حافظ الأسد على المستويين الداخلي والخارجي. عاكسةٍ في الوقت ذاته خبرة الأسد العسكرية وتطوير قدراته للاستفادة منها سياسياً ودبلوماسياً، إضافة لسماته الواضحة في الصبر والهدوء والانفتاح على المبادرات والإبداع في طرح القضايا، والتأثير في خطبه الإعلامية على نفسية المتلقين وإقناعهم بأهمية موقف سورية، حتى بات يوصف من قبل بعض الوسطاء من مسؤولي الإدارات الأمريكية بمختلف مناصبهم "بالخصم الصعب"[2].

2. **السد العالي وإدارة جمال عبد الناصر لأزمة التمويل:**

شَكل البدء بدراسة وتنفيذ السد العالي عام 1952 مساراً مفصلياً في تاريخ مصر، من حيث سعيها لامتلاك القرار السيادي وإغلاق كل الطرق أمام الشروط والتدخلات الخارجية، ولاسيما مع ما يتيحه السد من قدرة على حجز المياه وتوليد الطاقة الكهربائية وري الأراضي وزيادة المساحات المزروعة وتأمين فرص عمل والاقتراب من تحقيق الأمن الغذائي للمواطن المصري[3].

وهو ما دفع الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1956 للضغط على البنك الدولي لسحب عرضها لتمويل السد بعد إبداء رغبتها وموافقتها بداية على ذلك. وهذا الأمر هو الذي دفع عبد الناصر لإدارة هذا الملف عبر استراتيجية قوامها على الصعيد الداخلي: الاعتماد على العمالة المصرية وتدريبها لإنجاز بناء السد على مراحل، الشفافية في

[1] د. سليم الحص، المسار العنيد في محادثات السلام: سورية ولبنان آخر من يوقع على السلام مع "إسرائيل"، مقال منشور في مجلة المجلة، العدد/770/، 21 أيار2022، لندن، ص:23.

[2] في خطاب الرئيس الأمريكي السابق بيل كلينتون أمام الكنيست "الإسرائيلي" في 1994/10/27، قال: " ليس من السهولة إحداث خرق في المسار السوري في ظل وجود مفاوض صعب كالرئيس حافظ الأسد في السلطة".

[3] د. أنور معاش الظفري، و د. ناصر الهاجر، أثر التراجع عن تمويل مشروع السد العالي على العلاقات المصرية–الأمريكية (1956– 1967)، بحث منشور في جامعة القاهرة، المجلد /9/، العدد /59/، تموز 2021، القاهرة، ص385.

التعاطي مع الرأي العام المصري بأهمية المشروع وفوائده وبردود الفعل من سلوكيات الدول الرافضة لإنجازه، والاعتماد على المؤسسات المصرية بدعم سوفيتي، والحزم في التمسك بحق الشعب المصري وعدم التفريط بأي من الحقوق، وهذا ما ساعده على تحقيق شرعية أكبر لنظامه أثناء وبعد التصدي للعدوان الثلاثي على مصر 1956م. بينما لجأ عبد الناصر خارجياً للبحث عن حلول في تمويل البحث واتفق مع الاتحاد السوفيتي على ذلك، وهو ما جعله يتصف بالمرونة والبراغماتية في التفكير السياسي بالتوازي مع شخصيته العسكرية التي برزت في تلك الآونة.

3. نيلسون مانديلا وقيادته جنوب إفريقيا للعدالة التشاركية:

رغم ما تعرض له نيلسون مانديلا من وحشية الاضطهاد والتمييز العرقي من قبل خصومه في السلطة عموماً ومن سجانيه بصورة خاصة، إلا أن سماته الشخصية في الصبر والتسامح والإقناع والإبداع مكنته من استكمال المسار الذي تبناه في تحقيق العدالة بجنوب أفريقيا بين الأعراق البيضاء والسوداء من خلال المصالحة الوطنية[1]. وتبرز سمات مانديلا في قدرته على امتلاك وسيلتي الإقناع والحوار، فالأولى مكنته من التأثير على مناصريه وأعضاء حزبه (المؤتمر الوطني الأفريقي) في الانصياع لأوامره في الحفاظ على سلمية المطالبة بحقوقهم، والثانية دفعت خصومه بعد انغلاق كلً الخيارات أمامهم للدخول في مفاوضات معه، انتهت بالتوصل لنظام سياسي جديد على قاعدة لا غالب ولا مغلوب. ونتيجة ما طرحه مانديلا من إستراتيجية واضحة وسعيه لتقوية النسيج الداخلي وحرصه على الأداء المؤسساتي والانتقال السلطوي عبر صناديق الانتخابات وتعزيز مبدأ الديمقراطية وسيادة القانون وتبني مسار المصالحة، تمكنت جنوب أفريقيا من الانتقال من نظام الفصل العنصري "الأبارتايد" لنظام ديمقراطي نموذجي يحتذى به في النظام الدولي.

[1] نيلسون مانديلا، رحلتي الطويلة من أجل الحرية، ترجمة: عاشور شلمس، ط:1، الهيئة العامة لمكتبة الإسكندرية، الإسكندرية: مصر. 1998، ص: 211_213.

ومما سبق يمكن القول: إن لكل قائد استراتيجيته الخاصة ووسائله التي تمكنه من تطبيقها بشكل لا يتشابه مع غيره من القادة، وإن كانت تحمل مسميات واحدة ومتشابهة من حيث الشكل والأسلوب في كثير من الأحيان، إلا أن القائد في الأزمات السياسية يكون خاضعا لمتغيرات وتطورات داخلية وخارجية تظهر مدى قدرته الذاتية والموضوعية على إدارتها والتعامل معها سلباً أو إيجاباً.

المبحث الثاني- دور العامل الشخصي للرئيس السوري بشار الأسد في إدارة الأزمة السورية:

سعى الباحث لمعرفة دور العامل الشخصي للرئيس الأسد وتأثيرها في إدارة الأزمة، من خلال مراجعته وإطلاعه على كامل اللقاءات الإعلامية للرئيس الأسد والتي بلغت ثمانين لقاءٍ مع مختلف الوسائل الإعلامية المسموعة والمرئية والمكتوبة منذ بدء الأزمة حتى شهر تموز من العام 2022م، إضافةٍ لمراجعة الخطابات السياسية، وإحصائه لزيارة 139 وفداً رسمياً و65 وفداً خارجياً غير رسمي.

المطلب الأول- الإجراءات السياسية ودعم الحوامل الاجتماعية:

برز خلال الإطلالات الإعلامية الثلاث الأولى للرئيس بشار الأسد والتي كان أولها في 30-3-2011 بمجلس الشعب السوري، اتضاح المفاعيل والعوامل المؤثرة من عناصر داخلية وخارجية المتفاعلة في توصيف الأزمة، من حيث الأسباب ومسار اتجاهها وآليات حلها، التي طرحها الرئيس السوري عبر برنامج متكامل عُرِف باسم "برنامج الحل السياسي"[1]، وتجلى ذلك في ثلاث مراحل وكل مرحلة تتضمن عدّة مسارات متكاملة، إذ

[1] برنامج الحل السياسي: تم طرحه من قبل الرئيس السوري بشار الأسد في كلمة له بدار الأوبرا بتاريخ 6كانون الثاني2013، كبرنامج حل وطني، وتألف من ثلاث مراحل: أولها وقف الدعم الخارجي للخيار العسكري وهو ما يتيح عودة اللاجئين وبدء التمهيد للحوار، وثانيها الدعوة لحوار وطني شامل للشروع في وضع ميثاق جديد وعرضه للاستفتاء الشعبي وإجراء انتخابات، للوصول للمرحلة الثالثة والتي يتخللها

بالعودة لهذا البرنامج يمكن القول بأن الرئيس السوري رسم معالم والظروف التي تشكل مخرجاً لما شهدته سورية من أحداث مُعتبراً من خلال مراحل هذا الرؤية أنَّ توقف الدعم الخارجي للفوضى والعنف المسلح يُشكل أرضية للوصول لمرحلتين لاحقتين تتمثلان بوضع قوانين ودستور جديد وصولاً لتشكيل حكومة وطنية شاملة وإجراء حوار ومصالحة وطنية تضع ميثاقاً اجتماعياً جديداً يلبي احتياجات السوريين دون تأثير خارجي، وهو ما كان نقيضاً بالكامل من حيث الشكل والمضمون مع بيان (جنيف1)، والذي اعتبر من قبل الرؤية السورية الرسمية أنَّه مجرد وسيلة لسلب السلطة عبر ما تضمنه هذا البيان من "هيئة حكم انتقالي".

إنَّ نمو الأزمة وتطور مساراتها، دفع القيادة السورية للإسراع في طرح الإصلاح السياسي الذي بُدأ العمل به منذ عام 2005م، ولكنه تأخر بسبب التطورات الإقليمية التي كانت معالجة تأثيراتها على الداخل السوري تمثل أولوية في تلك الآونة[1]، غير أنَّ سلة الإصلاحات المتعاقبة من إلغاء قانون الطوارئ ووضع قوانين جديدة للأحزاب والإعلام والانتخابات العامة والإدارة المحلية بعد تعديل الدستور وإلغاء المادة الثامنة منه، وإطلاق الحوار الوطني وتبني مشروع المصالحة الوطنية، إضافةٍ لقبول أية مبادرة إقليمية ودولية من شأنها تهيئة الأرضية المناسبة لجمع السوريين وإحداث توافق وطني، لم تحدَ

تشكيل حكومة على أساس دستور جديد وعقد مؤتمر للمصالحة الوطنية والبدء بإعادة الإعمار، للمزيد يرجى زيارة الرابط التالي:

http://www.sana.sy/?p=3139

[1] بشار الأسد، (11 كانون الثاني2012)، **خطاب الرئيس بشار الأسد في جامعة دمشق حول القضايا الداخلية والأوضاع محلياً وإقليمياً**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 5 حزيران 2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=3224

من تطور الأزمة. إنَّ مسارعة القيادة السورية لطرح سلة الإصلاحات ومن ثمَّ برنامج الحل السياسي، هدفه احتواء تطور الأزمة وإزالة ذرائع اللجوء للعنف المتوسع في تلك الآونة، معتبرةٍ في الوقت ذاته أهمية هذه الإصلاحات لتحصين الداخل السوري، والحفاظ على الواقع المؤسساتي والنهج الدستوري وتعزيز الدور الشعبي. إذ شكلت لقاءات الرئيس الأسد مع القوى السورية المختلفة من وجهاء المناطق وعلماء الدين المسلمين والمسيحيين وغيرهم من تيارات سياسية واجتماعية واقتصادية وعلمية وصناعية مرتكزاً واقعياً في تفعيل دور الحوامل الاجتماعية المؤثرة في حلّ الأزمة والتخفيف من آثارها وإيجاد مساحة لها لتأدية مثل هذا الدور، من خلال المصالحة التي عُدت ركيزة أساسية لدعم الحل السياسي وفقاً لاعتبارات داخلية تشكل نواة للحوار الوطني، إذ عكست المصالحات تعبيرات إيجابية عندما تمت بين سوريين[1]، وتعرضت لانتكاسات في الحالات التي أدى بها المؤثر الخارجي أو العنصر الراديكالي دوراً مُعطلاً. وبعد مرور أكثر من أحدَ عشر عاماً من الأزمة السورية تجلت دقة الرؤية السياسية للقيادة السورية في:

1. الحل السياسي يتطلب ظروف وعوامل داخلية وخارجية مساعدة ومهيأة، من أبرزها: وقف العنف المسلح وإغلاق الحدود وانسحاب القوى المحتلة ورفع الحصار واستقلالية الحوار الداخلي للتمكن من إحداث توافق عبر الحوار الوطني الذي يشكل نواة لوضع ميثاق اجتماعي جديد يمثل كلَّ السوريين، وهي النقاط التي تبناها الرئيس الأسد منذ الإطلالات الإعلامية الأولى حتى إعداد هذا البحث، وهذه الرؤية تبلورت أكثر مع تطور

[1] بشار الأسد،(8 أيار 2014)، **لقاء الرئيس الأسد مع عدد وجهاء ريف دمشق: الدولة تدعم مسيرة المصالحات الوطنية انطلاقا من حرصها على وقف نزيف الدم وإيمانا منها بأن حل الأزمة هو ثمرة لجهود السوريين وحدهم**، دمشق: سورية، الوكالة السورية للأنباء (سانا)،تاريخ الاسترجاع: 5 حزيران 2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=2557

الأحداث، إذ أن استمرار تدفق السلاح وتطور الأسلوب العنفي والفكر المتطرف، ساهمت بظهور جماعات متطرفة وأدى لتدخلات خارجية أصبحت تشكل عاملاً معطلاً للحل السياسي.

2. مسارعة القيادة السورية لتبني مطلب الإصلاحات السياسية التي طالبت بها بعض الاحتجاجات، تُعبر عن مرونة في شخصية القائد، وتعبر عن توجهاته في تحصين الداخل وانفتاحه على الحوار. وتقبل المبادرات الخارجية والمشاركة بها سواء في جنيف أو أستانا أو سوتشي كان من أبرز تعبيرات ذلك.

3. توسع دور الحوامل الاجتماعية في إدارة الأزمة عبر المصالحات والمبادرات التي تطرحها.

4.تمسك سورية بالرغم من كلّ الضغوط وأشكال الحصار بمحددات سياستها الخارجية، المتمثلة في استقلالية القرار السوري في السياسة الخارجية، وتمتين تحالفاتها الاستراتيجية مع حلفائها وأصدقائها، وهو ما يفسر استقبال الرئيس الأسد لخمسين وفداً من الجمهورية الإسلامية الإيرانية ولثمان وأربعين وفداً من ممثلي روسيا الاتحادية تخللهما زيارتين للرئيس الروسي، مقابل ثلاث زيارات أجراها الأسد لروسيا وزيارتين لطهران، بالتوازي مع الحفاظ على موقف سورية بتبني القضية الفلسطينية[1]، ودعم حركات المقاومة، والحفاظ على العلاقات العربية والانتماء العروبي وتعزيز التوجه نحو الشرق ضمن العلاقات والتعاون الخارجي، وهذه النقاط تجلت في لقاءات الرئيس الأسد وخطاباته جميعها.

[1] أثناء تأدية الرئيس بشار الأسد للقسم الدستوري في17 تموز2014، أمام رئيس وأعضاء مجلس الشعب وبحضور شخصيات سياسية وحزبية ودينية وإعلامية وعلمية ورياضية وفنية واجتماعية وعائلات من شهداء سورية، قال: "من يعتقد أنه يمكن لنا العيش بأمان ونحن ننأى بأنفسنا عن القضية الفلسطينية فهو واهم فهي ستبقى القضية المركزية استنادا إلى المبادئ والواقع وما يفرضه هذا الواقع من ترابط بين ما يحصل في سورية وما يحصل في فلسطين"، للمزيد يرجى زيارة الرابط:

http://www.sana.sy/?p=23039

المطلب الثاني– الضرورات والحاجات الأمنية والعسكرية:

من خلال تتبع اللقاءات الإعلامية للرئيس الأسد منذ أول ظهور إعلامي، يتضح أنَّ اللجوء لاستخدام القوة العسكرية والأمنية لم يكن هدفاً أو خياراً لمعالجة التطورات والأحداث، بل كان يمثل حاجة أفرزتها التطورات الميدانية دفعت بالقيادة السورية لاستخدام هذه القوة في ظل تصاعد وتيرة العنف التي هددت الأمنيين السوري والإقليمي.

إذ تمثلت صور هذا التصعيد، في خلق مناخ عنفي عبر التصريحات والسلوكيات الخارجية وتسرب السلاح نحو الداخل السوري عبر الحدود، والدعوات التي أطلقها الغرب وخاصةٍ دعوة وزيرة الخارجية الأمريكية هيلاري كلينتون للفرق العسكرية السورية بالانشقاق واستخدام القوة لإسقاط النظام[1]، بالتزامن مع تمدد وجود المظاهر المسلحة واستخدام دول الجوار لنقل مسلحين من جنسيات مختلفة وإدارتهم عبر غرف عمليات كانت تتمركز في "موك" الأردنية و"مورك" التركية بتمويل خارجي، وهو ما أدى لانتشار الفوضى وتدمير البنى التحتية وقطع خطوط الطرق الدولية وسرقة الموارد النفطية وغيرها من السلوكيات الممنهجة التي هددت أمن المواطن وشكلت خطراً على شرعية الدولة وهيبتها، وهذه التنظيمات شهدت اندماجات وانشقاقات أدت في نهاية الأمر لظهور تنظيمات راديكالية متطرفة تابعة للقاعدة مثل (جبهة النصرة) وتنظيم (داعش)[2]. وترافقت تلك الفترة مع مطالب خارجية بإعادة حل الأجهزة الأمنية وإعادة هيكلتها وتحجيم صلاحياتها في الوقت الذي كانت به فوضى العنف المسلح تنتشر بشكل متسارع في سورية.

---

[1] علي حلبي، **كلينتون تنتقد خطاب الرئيس السوري... والمرزوقي يهاجم المعارضة**، مقال منشور في جريدة الأخبار، العدد /1880/، 12 كانون الثاني2012، لبنان، ص: 6.

[2] بشار الأسد، (5 آذار 2013)، **مقابلة مع التلفزيون البرتغالي الرسمي (ار تي بي)**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 8 حزيران 2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=163223

وبالتالي يمكن القول: أن اللجوء للقوة العسكرية والأمنية كان نتيجة حاجة الضرورة، توصل إليها الباحث بعد مراجعة لقاءات الأسد الإعلامية، تتجلى في:

1.انتشار العنف والمظاهر المسلحة بكل أشكالها المادية واللوجستية والبشرية، وتسرب المقاتلين من الخارج بهدف تحويل سورية لجغرافية غير مستقلة تهدد أمن المنطقة، وهذا ما برز في تمدد التنظيمات باتجاه العراق ولبنان دون أي تهديد على أمن "إسرائيل"، في ظل تمويل ودعم خارجي، وتحويل عناصر هذه التنظيمات لعناصر عابرة للحدود الجغرافية السياسية وتوظيفهم في أزمات وصراعات المنطقة والعالم.

2.استهداف المقومات الأمنية للمواطن السوري والدولة السورية على حداً سواء، والبدء باحتلال مناطق ثم مدن وانعكاس ذلك على تهديد استقرار الحياة البشرية[1]، عبر التفجيرات والاغتيالات والقصف والخطف والقتل والنهب والسرقة...إلخ.

3. إحباط الآمال الخارجية المتمثلة بدفع القيادة السورية لخفض سقف مطالبها في ظل تراجع نفوذها وفقدانها لموارد قوتها، وفرض الحلول السياسية الخارجية عليها[2] بما يسهم في تغيير طبيعة النظام في الداخل وتبديل تحالفاتها وطبيعة دورها خارجياً. إضافةً لذلك كان هناك هدف أمني خارجي يتمثل في تعطيل أي مسار سياسي أو حلول سورية تُقدم داخلياً أو خارجياً لا تتناسب مع استراتيجيات القوى المؤثرة في الأزمة السورية بشكل

[1] بشار الأسد، (24 حزيران 2018)، **مقابلة مع التلفزيون (NTV) الروسية**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 8 حزيران 2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=771978

[2] بشار الأسد، (16أيلول 2015)، **مقابلة مع عدد من وسائل الإعلام الروسية "تلفزيون روسيا اليوم وروسيسكايا غازيتا والقناة الاولى وروسيا 24 وريا نوفوستي وقناة إن تي في**"، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 8حزيران 2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=269210

سلبي، عبر استهداف النسيج المجتمعي السوري واحتلال نقاط عسكرية، وخلق بيئة تمهد لحروب أهلية أو طائفية أو عرقية، مما يُفسح المجال لتدخل خارجي بذريعة حماية الأقليات أو محاربة الإرهاب.

ومما يؤكد أهمية نظرة الرئيس الأسد وفاعليتها بالتمسك بخيار محاربة الإرهاب من الناحية العسكرية والأمنية إلى جانب المنحى الفكري، هو التهديد الذي باتت تشكله عناصر هذه التنظيمات على أمن الدول وما قامت به من سلوكيات عدوانية على مستوى الخارطة الدولية، وتغيير مطالب الدول المتخاصمة مع سورية في مطالبها المتمثلة في بيان (جنيف1) من إسقاط النظام بالتزامن من انتشار هذه التنظيمات، إلى تغيير سلوك النظام بعد تراجع نفوذ هذه التنظيمات، والنقطة الأبرز أيضاً تتمثل في أنَّ الحل السياسي للأزمة السورية حتى اليوم هو معطل نتيجة وجود قوى عنفيه مسلحة وقواعد عسكرية أجنبية للولايات المتحدة الأمريكية وتركيا داخل سورية، حيث اعتبرَ الرئيس الأسد إن: "الإصلاح السياسي لا يمكن أن يتم دون أمان، والأمان دون إصلاح سياسي دون جدوى"[1].

المطلب الثالث– المنحى والأداء الإعلامي للقيادة السورية خلال إدارة الأزمة:

على الرغم من أنَّ الرئيس الأسد ذو خلفية علمية أكثر من كونها خلفية عسكرية أو إعلامية، إلا أنَّ دوره الإعلامي مُنذُ بداية الأزمة، كان يرتكز على جوانب عدة تتناسب مع طبيعة كلُ مرحلةٍ ومتطلباتها الداخلية والخارجية، إذ تأخر ظهوره الإعلامي الأول

1 بشار الأسد، (10 حزيران 2015)، **مقابلة مع صحيفة ميل أون صنداي البريطانية**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 9 حزيران 2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=765582

بداية الأزمة لمدة خمسة عشر يوماً[1]، لكي يتمكن من جمع المعلومات المتصلة بالأزمة وتقديم الحقائق والمعطيات حولها بما يمكنه من وضع إستراتيجية التعامل معها بالشكل الأنسب، وفي مرحلة لاحقة كانت لقاءاته المختلفة وبخاصة من 2012 وحتى 2015م ترتكز على طبيعة الحل السياسي ومساراته والمتطلبات الواجب تأمينها داخلياً وخارجياً لنجاح هذا الحل، كما تضمنت هذه المرحلة التعبير عن موقف سورية من المبادرات الخارجية وآلية تعاملها مع منظمة الأسلحة الكيميائية، وشرح مخاطر انتشار الإرهاب، إذا بدا واضحاً خلال المرحلة الأولى قيام الأسد بالتصدي للحرب النفسية في ظل ارباك واضح للمؤسسات الرسمية، في المرحلة الثانية الممتدة من 2016 حتى عام 2019م برز دور الرئيس السوري بشكل أكثر إعلامياً، إذ شهد عام 2016 أكثر اللقاءات الأسد إعلامياً(21) لقاء، ولاسيما مع وسائل الإعلام الغربية التي شكلت وسيلة للتعرف على الموقف السوري من الغرب بعد قطع العلاقات الدبلوماسية، وشهدت هذه المرحلة امتلاك الأسد زمام المبادرة في هذه اللقاءات، عبر توجيه الاتهامات للغرب بالتسبب في انتشار الإرهاب وارتداداته عليه، وكذلك تمهيد الرأي العام للعمليات العسكرية القادمة سواء من خلال كلماته المباشرة أو عبر زياراته لجبهات القتال، بالتزامن مع التمهيد لإطلاق مشروع إعادة الإعمار، والتوجه نحو تبني استراتيجيات اقتصادية ترتقي بالأداء المؤسساتي ومكافحة الفساد والتركيز على دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتبني الإصلاح الوطني وزيادة الدعم للقطاع الزراعي. في حين إن المرحلة الثالثة من ظهور الأسد إعلامياً

1 يمكن الرجوع لكلمة الرئيس بشار الأسد الأولى بعد نشوب الأزمة داخل مجلس الشعب، 30 آذار 2011. الرابط على اليوتيوب:

https://www.youtube.com/watch?v=S89q-tVZp0o.

اتسمت بانخفاض عددها في ظل الحصار الاقتصادي المفروض على سورية، حتى بدا واضحاً أن ظهوره اتصف بالضرورة الملحة ولاسيما في التطورات الداخلية. وقد لوحظ خلال المراحل الثلاث تطور أداء الفريق الإعلامي المحيط بالرئيس الأسد منذ العام 2014م، من حيث استخدام وسائل وتقنيات حديثة- اتساع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي- وأسلوب وأماكن الظهور وإعداد الخبر، والشفافية في البيانات الموجهة للجمهور على أثر نشر إشاعات تمس بشخص الرئيس أو عائلته أو مواقف سورية، والدور الذي أدّاه هذا الفريق في تغطية كامل نشاطات الرئيس السوري ومرافقته في زيارات العمل الخارجية وتوثيق كل لقاءاته لتفنيد أي تحريف أو تشويه، وبالتالي يمكن ذكر أبرز جوانب الإيجابية في أداء الأسد الإعلامية وفق الآتي:

1.تقديم توصيف منطقي وعقلاني لنشوء الأزمة وموقف الدولة بالتعامل معها وآليات معالجتها.

2.التصدي للحرب النفسية التي شنت ضد شخصه مباشرةٍ وضد مؤسسات الدولة.

3. رفع معنويات الجيش السوري من خلال مواظبطه على الرسائل السنوية في مجلة الجيش ومخاطبتهم بكلمات متواضعة، مثل "أيّها الأخوة"، " أخواني"، "أيّها الأخوان"، والتأكيد على دورهم، فضلاً عن اتصالاته المستمرة مع القوات التي قامت بتحرير المدن أو فك الحصار عنها، وزياراته لجبهات القتال، واستقباله لعوائل الشهداء والجرحى وزيارته المتكررة لهم في منازلهم، والاحتفال بشكل دوري مع أبناء الشهداء بمرافقة عائلته.

4.تهيئة الرأي العام داخلياً وخارجياً للعمليات العسكرية المفصلية والكبرى التي شهدتها مدينة حلب[1]، وفك الحصار عن دير الزور، وتحرير الغوطة وغيرها.

[1] بعد تحرير ريف حلب الغربي والشمالي ظهر الرئيس الأسد في كلمة متلفزة لمدة (8.33) دقيقة، في 17 شباط 2017 للتأكيد على أهمية معارك تحرير ريف حلب، واستمرار العمليات العسكرية لتحرير إدلب مستمرة وكل التراب السوري لمكافحة الإرهاب وتحقيق الاستقرار، يمكن الاطلاع على رابط اللقاء:

5. الشفافية والمصداقية في تعاطيه مع الملفات الداخلية المتمثلة بمحاربة الفساد[1] وأسباب تأخرها والبدء بها من المؤسسة العسكرية، والأسباب الذاتية والموضوعية لتردي الأوضاع الاقتصادية، كما يلاحظ عدم طرحه لوعود وهمية في شعاراته الانتخابية التي حملت شعاري "سوا" و" الأمل بالعمل".

الاستنتاجات:

من المؤكد أن الدستور السوري يمنح رئيس الجمهورية صلاحيات واسعة، إلا أنه وبالاستناد للمعايير التي اعتمدها الباحث في قياس مدى فاعلية العوامل الشخصية للقادة أثناء إدارتهم للأزمات السياسية، يمكن القول إن الرئيس بشار الأسد لعب دوراً مفصلياً في إدارة الأزمة السورية، وفق المعايير الآتية:

أ. المعيار الاستراتيجي: كان جلياً ثبات موقف سورية حول استراتيجيتها المتمثلة بعدم الوصول للحل السياسي دون توفير بيئة آمنة توفر الشروط الموضوعية لعودة اللاجئين وإطلاق الحوار الوطني، وأبرز هذه الشروط: هو توفير الأمان عبر توقف التدخل الخارجي، والاعتراف بدور سورية في محاربة الإرهاب ورفع الحصار الاقتصادي عنها، ومن خلال تتبع مسار الأزمة عبر السنوات الماضية ومواقف الأطراف المؤثرة بها، على قناعة في عدم وجود حلٍ عسكري للأزمة بل سياسي، ووجود تنظيمات المسلحة واستمرار الاحتلال هو الذي يعيق أي حلٍ. والرؤية الاستراتيجية التي أطلقها الرئيس الأسد في 6 كانون الثاني هي الأقرب للواقع العملي، وعلى الرغم من كل أشكال الضغط التي فرضت على سورية وعليه شخصياً، لم يلحظ أي تغير سلبي في السياسة الخارجية.

---

https://www.sana.sy/?p=1107570

[1] بشار الأسد، (9حزيران 2022)، **لقاء مع قناة روسيا اليوم**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 12حزيران 2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=1669433

ب. الاستقرار السياسي: إن انتشار الفوضى وتزايد العمليات الحربية، لم يمنع الرئيس الأسد من طرح ملفات الإصلاح لتحقيق الاستقرار السياسي ولو بشكل نسبي، بسبب توافر ظروف موضوعية تتمثل باحتلال وتنظيمات مسلحة وتدخل خارجي يعيق من اكتماله، وتجلت صور هذا الاستقرار بانتهاج إصلاح سياسي تمثل في تعديل الدستور عام 2012م، سبقه وتزامن معه تبني قوانين وإجراءات تتعلق بالحريات وتتيح التعددية السياسية والارتكاز لمبدأ السيادة الشعبية[1] وتعزيز قيم الديمقراطية من خلال إجراء مجموعة من الانتخابات المختلفة: ((اثنتان رئاسية، ثلاثة برلمانية، اثنتان للإدارة المحلية))، واعتماد الاستفتاء الشعبي لأي تغيير، ومنح الكرد الجنسية السورية، وزيادة دور المجتمعات المحلية، وهو ما منح الأسد والنظام السياسي في سورية شرعية أكبر على المستوى الداخلي ثم الخارجي، برز ذلك في نتائج الانتخابات الرئاسية التي فاز بها الأسد عامي 2014، و2021 بنسبة 88,7 في الأولى و95,1 في الثانية، وزيادة اللقاءات الإعلامية الخارجية والوفود الرسمية وغير الرسمية بعد فوز الأسد في الانتخابات الرئاسية الأولى التي أجريت لأول مرة في تاريخ سورية بوجود مرشحين آخرين.

ج. الاتصال والتماسك الاجتماعي: سعى الرئيس الأسد منذ بدء الأزمة السورية للالتقاء مع مختلف القوى السورية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والدينية، للاستماع للمبادرات التي تقدموا بها، أو لمعالجة الإشكاليات التي تواجههم، أو تمهيداً لمعرفة موقفها من المشاركة في الحوار الوطني والدور الذي يمكن أن تؤديه، ونتيجة هذه اللقاءات تبنت القيادة السورية لمشروع المصالحة الوطنية، ومتابعة ملف المفقودين، وإيصال الاحتياجات للمواطنين في المناطق المحاصرة، وأعلنت عن اثنين وعشرين مرسوماً للعفو العام[2] انطلاقاً من العدالة التصالحية، وركزت على مفهومي المواطنة

[1] بشار الأسد، (21 كانون الثاني 2014)، **لقاء مع وكالة الصحافة الفرنسية**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 12حزيران 2022، الرابط:
http://www.sana.sy/?p=2801

[2] بسام صباغ، صباغ: **إمعان الدول الغربية في ممارساتها العدائية تجاه سورية يعيق تحقيق الاستقرار**، الوكالة السورية للأنباء، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 20حزيران2022، الرابط:

والتسامح فضلاً مكافحة التطرف الفكري ودعم تطوير الخطاب الديني؛ وأجرى الرئيس الأسد تسعة زيارات لأسر الشهداء والجرحى وبعض المناطق المنكوبة نتيجة الحرائق، واستقبل أربعة وفود من المخطوفين المحررين أو ذويهم. هذه الآليات الاتصالية منحت المواطنين السوريين ثقة في إطلاع الرئيس على التطورات وآملهم بحلها ضمن إمكانات المتاحة.

د. المقدرات الذاتية والعلمية للقائد: شخصية الرئيس الأسد كانت ملف تجاذب وانقسام داخلي وخارجي بداية الأزمة وفي مراحلها الأولى، وبالرغم من الاتهامات الموجهة له في تحمله مسؤولية تصاعد عنف في سورية واختلال شخصيته وسعيه للسلطة وغيرها، إلا أن المعطيات التي يمكن استشرافها من لقاءاته وخطبه الإعلامية تكشف زيف الكثير من هذه الاتهامات، فمن ناحية الخبرة والتجربة استفاد الرئيس الأسد من التجارب الإقليمية التي حصلت في النظام الدولي والإقليمي منذ العام 2001م، وهو ما منحه قدرة على مواجهة الضغوط الخارجية نتيجة تراكم خبراته عن السلوكيات الدول الغربية وطرق تفكيرها واستراتيجياتها خاصةٍ الأمريكية منها.

كما برزت كاريزما الرئيس الأسد في لقاءاته الإعلامية، من حيث سرعة البديهة في الإجابة على مداخلات الإعلاميين أو استفساراتهم مثل "هل فعلتم"، "هل تقبلون"، "هل تواصوا معكم"، وهو ما يوحي بعدم اطلاعه على الأسئلة بشكل مباشر، وامتلاكه المعلومات الدقيقة، والشفافية في الإجابات التي طرحها وهناك العديد من الأمثلة تؤكد ذلك أبرزها الأسئلة التي تحمل اتهامات مباشرة له، وإقراره بوجود أخطاء بشرية في تطبيق

http://www.sana.sy/?p=1653233&fbclid=IwAR008aPfgmltxCPCLHCukOhqSsQxTzwtxF4dC9Zc5Hqp_xgGXvhxW0dwpSc

الاستراتيجيات المتبناة[1]، وتمتعه بقدرة التنبؤ وبخاصة فيما يتعلق (بانتشار الإرهاب)، وقدرته الواضحة على التحمل والمرونة الذهنية، وتجلى ذلك في إجراءه للقاءات طويلة، مثل لقائه مع قناة الميادين في العام 2013م، والتي استغرقت "1,51,33" ساعة بمعدل (14319) كلمة ما بين سؤال وإجابة، وبمعدل (9.384) كلمة في لقائه مع صحيفة الوطن السورية من العام 2018م، وهو ما يؤكد عدم حفظه للإجابة على الأسئلة كما اتهم سابقاً، حيث بلغت أعلى إجابة له في لقائه مع صحيفة تشرين السورية عام 2013م (584) كلمة؛ عموماً توصل الباحث لتأكيد ذلك أثر قيامه بانتقاء عينة من لقاءات الرئيس الأسد في كل عام منذ 2011م، حيث بلغت إجابته وسطياً بمعدل يتراوح ما بين 125و250كلمة، وهو ما يشير لقدرة الأسد على تقديم شرح تفصيلي للملفات المطروحة إعلامياً بشفافية وثقة وموضوعية.

ومن أبرز سمات الرئيس الأسد هي الحزم والمرونة، الحزم في التعبير عن مصالح سورية بمكافحة الإرهاب وتبني المسار السياسي، مقابل المرونة في التعاطي مع المبادرات التي تسهم في ذلك، وتقبل كل الطروحات على طاولة الحوار الوطني[2]. ويبرز عامل الثقة في النفس عند الرئيس الأسد في قدرته على الحوار الطويل أثناء خطبه أمام مجلس الشعب أو أثناء استقباله للمكونات السورية بمناسبات عدة، وقدرته على حوار أكثر من إعلامي وبمختلف الوضعيات "جلوساً ووقوفاً"، حيث بلغت لقاءاته مع إعلاميين أو أكثر 18 لقاء باللغتين العربية أو الانكليزية، وهو ما يعكس ثقافة الرئيس الأسد، التي تعززت من خلال

[1] بشار الأسد، (11 شباط 2015)، **لقاء مع (بي بي سي نيوز)**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 12حزيران 2022، الرابط:
http://www.sana.sy/?p=148430

[2] بشار الأسد، (6 نيسان 2017)، **لقاء مع "فيسرنجي لست" الكرواتية**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 14حزيران2022، الرابط:
http://www.sana.sy/?p=533814

النماذج السياسية والتاريخية التي استشهد بها، مع غلبة الأمثلة الطبية في مقاربته بطرح الحلول العلاجية كونه طبيباً.

و. الخطاب الإعلامي وسيكولوجية الجماهير: تركزت جميع خطابات الرئيس السوري على مخاطبة السوريين جميعاً، عبر استخدامه مصطلحات "أيها السوريون"،" أيها المواطنون"، "نحن"، وهي مصطلحات تؤكد على مخاطبة الروح الجمعية والشعور الوجداني الوطني، حتى في إجاباته حول شرحه لطبيعة الآليات المتبعة مع السوريين الذين حملوا السلاح أو في تسهيل عودتهم من الخارج، إذ أبدى الرئيس الأسد براغماتية سلطوية وأبوية تسامحيه بدعم عودتهم للاندماج في المجتمع، يسبقها خطوات عملية تتمثل بإصدار مراسيم العفو عنهم، وغيرها من الملفات المعيشية والحياتية والأمنية التي تمس المواطن السوري.

وفي لقاءاته الإعلامية أجمعها حرص الأسد على مراعاة الوضع النفسي والإدراكي للرأي العام الداخلي والخارجي على حداً سواء، فعلى المستوى الداخلي تجلى ذلك في ترؤسه لتسعة لقاءات مع الهيئة التنفيذية متمثلة بالحكومة مجتمعة أو مع المحافظين أو مع اللجنة العليا للإغاثة وتذكير السلطة التنفيذية بأولويات المواطن، أما على صعيد الرأي العام الخارجي استطاع الأسد عبر لقاءاته مع الوفود الخارجية أو الإعلامية من توصيف سياسات حكوماتهم وأهدافها وتأثيرها على أوضاعهم الأمنية والسياسية والاقتصادية[1].

[1] بشار الأسد، (20 أب 2017)، **خطاب أثناء افتتاح مؤتمر وزارة الخارجية والمغتربين**، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 19حزيران 2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=610816

الخاتمة:

في ختام هذا البحث، يرى الباحث أن العوامل الشخصية المكتسبة والموروثة للقادة لها دوراً مؤثراً قد يتخذ شكلاً سلبياً أو إيجابياً أثناء الأزمات السياسية يمكن الإدراك المعرفي لذلك عبر أدوات قياسية تتلاءم مع طبيعة هذه الأزمات وخصوصيتها. كما يرى الباحث أن الرئيس بشار الأسد برز كشخصية قيادية متميزة خلال إدارته للأزمة السورية ولعب دوراً واضحاً ملموساً، وإن الضغوط والإغراءات الخارجية لم تثنيه عن تحمل المسؤولية، رغم إنه ذو خلفية طبية أكثر من كونها سياسية وعسكرية. وبعد مرور أحدً عشرً عاماً على الأزمة السورية، تبين أن الرؤية التي طرحها الأسد هي أكثر الحلول ديناميكية، وخاصةٍ في تلازم مساري تأمين الظروف الأمنية للنهوض بالعملية السياسية؛ وتجدر الإشارة أنَ الباحث توصل بعد استقائه لعينة مكونة من خمسة لقاءات إعلامية للرئيس الأسد أجراها عام 2016م[1] مع "وكالة الصحافة الفرنسية"، "وقناة "أس بي أس" الاسترالية، ووكالة " الأسوشيتدبرس" الأمريكية، وصحيفة "الوطن" السورية، وقناة "روسيا اليوم" الروسية، بالإضافة لخطابه داخل مجلس الشعب مع بدء الدور التشريعي الثاني، استخدام وتكرار بعض المفاهيم في دلالة أهمية مضمونها:

_ تم استخدام كلمة "الإرهاب والإرهابين" 196مرة خلال هذه الإطلالات، لدلالة على خطورة ما تتعرض له سورية وثبات موقفها بالتخلص من هذه الظاهرة وآثارها المختلفة، وذكر مفهوم "الجيش أو القوات المسلحة" 81 مرة، للتأكيد على التضحيات التي تقدمها هذه المؤسسة ودورها في تحقيق الاستقرار.

[1] تم انتقاء العينة من عام 2016، كون هذا العام شهد أكثر لقاءات الرئيس بشار الأسد إعلامياً، وهو العام الذي شهد عمليات عسكرية كبرى، بالإضافة لكونه شهد عملية تغيير الإدارة السياسية في الولايات المتحدة الأمريكية.

_ 188 مرة استخدم مفهوم "الوطن"، و116 لمفهوم "الدولة"، في مؤشر لنقطة الالتقاء تجمع السوريين حول الوطن، وأهمية الحفاظ على مؤسسات الدولة.

_56 مرة استخدمت مصطلحات "الحوار والمصالحة والعملية السياسية"، في دلالة على آليات الحل السياسي للأزمة السورية ودعم القيادة لهذه المسارات.

_36 مرة كلمة "الروس"، ما يؤكد أهمية العلاقات وتطورها مع روسيا الاتحادية.

_ 35 مرة تم ذكر مصطلح "الإعلام" نظراً للدور الذي تؤديه هذه الوسيلة والمكانة التي باتت تحتلها من حيث التأثير.

قائمة المراجع:

- **الكتب:**

1. ابن منظور، جمال الدين محمد، 2007، **لسان العرب**، دار المعارف، الطبعة الرابعة، دمشق، ص:5009.

2. رشوان، د. حسين عبد الحميد، 2012، **القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ص:279.

3. مسعود، جبران، 1992، **الرائد في اللغة والإعلام**، دار الملايين، الطبعة السابعة، بيروت، ص:912.

4. كنعان، نواف، 2006، **القيادة الإدارة**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص:506.

5. الخضرا، د. بشير محمد، 2007، **النمط النبوي – الخليفي في القيادة السياسية العربية... والديمقراطية**، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، ص: 625.

6. قصي، محبوبة، 2010، **القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ: صراع المفاهيم والشخصيات في الأمم والدول والمؤسسات**، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص:478.

7. الدليمي، عبد الرزاق محمد، 2012، **الإعلام وإدارة الأزمات**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، ص:358.

8. الملا، سلوى حامد، 2015، **دور القيادة في إدارة الأزمة**، مركز البحوث والدراسات الإسلامية، الطبعة الأولى، الدوحة، ص:217.

9. لوبون، غوستان، 1991، **سيكولوجية الجماهير**، ترجمة: هاشم صالح، دار الساقي ط:1، بيروت، ص:288.

10. فيير، ماكس، 2011، **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع**، ترجمة: صلاح هلال، الطبعة الأولى، المركز القومي للترجمة، القاهرة: مصر، ص: 217.

11. مانديلا، نيلسون، 1998، **رحلتي الطويلة من أجل الحرية**، ترجمة: عاشور شلمس، الهيئة العامة لمكتبة الإسكندرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ص:598.

- **الأبحاث والمقالات:**

1. بوعافية، محمد الصالح، حزيران2016، الاستقرار السياسي: قراءة في المفهوم والغايات، **بحث منشور في مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية الحقوق والعلوم السياسية**، المجلد/8/. العدد/15/، ص-ص: 308-328.

2. الدبار، محمد، نيسان2019، القيادة السياسية وتغير السياسة الخارجية، **بحث منشور في المعهد المصري للدراسات السياسية والاستراتيجية**، المجلد /5/، العدد /13/، ص-ص: 1-15.

3. الظفري، د. أنور معاش، والهاجر، د.ناصر، تموز2021، أثر التراجع عن تمويل مشروع السد العالي على العلاقات المصرية-الأمريكية (1956-1967)، **بحث منشور في جامعة القاهرة**، المجلد /9/، العدد /59/. ص-ص: 374-401.

4. الحص، د. سليم، أيار2022، المسار العنيد في محادثات السلام: سورية ولبنان آخر من يوقع على السلام مع "إسرائيل"، **مقال منشور في مجلة المجلة**، العدد /770/، ص-ص: 1-86.

5. حلبي، علي، كانون ال ثاني2012، (كلينتون تنتقد خطاب الرئيس السوري... والمرزوقي يهاجم المعارضة)، **مقال منشور في جريدة الأخبار**، العدد /1880/، ص-ص: 1-32.

- **مقالات منشورة على الانترنت:**

1. الخطابات واللقاءات الإعلامية والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية مع الوفود الخارجية للرئيس بشار الأسد، الوكالة السورية للأنباء (سانا)، دمشق: سورية، رابط نافذة الرئاسة الجمهورية العربية السورية:

https://sana.sy/?cat=429

2. صباغ، بسام، **صباغ: إمعان الدول الغربية في ممارساتها العدائية تجاه سورية يعيق تحقيق الاستقرار**، الوكالة السورية للأنباء(سانا)، دمشق: سورية، تاريخ الاسترجاع: 20، حزيران،2022، الرابط:

http://www.sana.sy/?p=1653233&fbclid=IwAR008aPfgmltxCPCLHCukOhqSsQxTzwtxF4dC9Zc5Hqp_xgGXvhxW0dwpSc

- **المراجع الأجنبية**

1. James, Richard 2007- **Crisis Intervention Strategies.** Cengage Learning, first edition, Boston: United States of America, P:720.

References

- **Arabic references**

1. Ibn Manzoor, Jamal Al-Din Muhammad, 2007, **Lisan Al-Arab**, Dar Al-Maaref, four edition, Damascus, pg:5009.

2. Dr. Rashwan, Hussein Abdel Hamid, 2012, **Leadership: A Study in Psychological and Organizational Sociology**, University Youth Foundation, first edition , Alexandria, pg:279.

3. Masoud, Gibran, 1992, **The Pioneer in Language and Media**, Dar Al-Malion, seven edition , Beirut, pg:912.

4. Kanaan, Nawaf, 2006, **Leadership and Management**, House of Culture for Publishing and Distribution, first edition , Amman, pg:506.

5. Dr. Al-Khadra, Bashir Muhammad, 2007, **The Prophetic Pattern - Al-Khalifi in Arab Political Leadership... and Democracy**, Center for Arab Unity Studies, first edition. Beirut, pg:625.

6. Qusay, Mahbouba, 2010, **The Leader between Politics, Authority and Influence: The Conflict of Concepts and Personalities in Nations, Countries, and Institutions**, Al Ahlia House for Publishing and Distribution, first edition, Amman, pg:478.

7. Al-Dulaimi, Abdul Razzaq Muhammad, 2012, **media and crisis management**, Dar Al Masirah, first edition, Amman, pg:358.

8. Al-Mulla, Salwa Hamed, 2015, **The Role of Leadership in Crisis Management**, Center for Islamic Research and Studies, first edition, Doha, pg:217.

9. Le Bon, Gustan, 1991, **Psychology of the masses**, translated by: Hashem Saleh. Dar al-Saqi, first edition , Beirut, pg:288.

10. Veer, Max, 2011, **Basic Concepts in Sociology**, translated by: Salah Hilal, first edition, The National Center for Translation, Cairo: Egypt, pg:217.

11. Mandela, Nelson, 1998, **My Long Journey to Freedom**, translated by: Ashour Shalems, General Authority of the Bibliotheca Alexandrina, first edition , Alexandria, pg:598.

- **Research and Articles:**

1. Bouafia, Mohamed Al-Saleh, June 2016, Political stability: a reading of the concept and goals**, research published in the Journal of the University of Kasdi Merbah Ouargla**, Faculty of Law and Political Science, Volume /8/. Issue 15/, p. 308-328.

2. Al-Dabbar, Muhammad, April 2019, Political Leadership and Foreign Policy Change, **research published in the Egyptian Institute for Political and Strategic Studies**, Volume 5/, Issue /13/, p.p.: 1-15.

3. Dr. Al-Zafari, Anwar Maash, and Dr. Al-Hajer, Nasser, July 2021, The Impact of Retreating the High Dam Project on Egyptian-American Relations (1956-1967), **research published in Cairo University**, Volume /9/, Issue/59/. p. p.: 374-401.

4.DR. Hoss, Salim, May 2022, The Stubborn Path in Peace Talks: Syria and Lebanon are the Last to Sign Peace with "Israel", **an article published in Al-Majalla magazine**, No. /770/, p.p.: 1- 86.

5. Halabi Ali, January 2012, (Clinton criticizes the speech of the Syrian president... and Marzouki attacks the opposition), **an article published in Al-Akhbar newspaper**, No. /1880/, p.p.: 1-32.

• Articles published online:

1. Speeches, media meetings, official and unofficial meetings with foreign delegations of President Bashar al-Assad. Damascus: Syria, Syrian News Agency (SANA), link to the presidential window of the Syrian Arab Republic:

https://sana.sy/?cat=429

2. Sabbagh, Bassam. (20 May 2022), Sabbagh: The persistence of Western countries in their hostile practices towards Syria hinders the achievement of stability. Damascus Syria. Syrian News Agency. Retrieval date: June 20, 2022. Link:

http://www.sana.sy/?p=1653233&fbclid=IwAR008aPfgmltxCPCLHCukOhqSsQxTzwtxF4dC9Zc5Hqp_xgGXvhxW0dwpSc