



الاتصال الاستراتيجي ودوره في الوقاية من الأخطار الكبرى

مديرية الحماية المدنية لولاية سطيف أنموذجاً

Strategic communication and its role in the prevention of major risks

The Civil Protection Directorate of the state of setif is a model

بوعروري هشام*¹ ، رزاق لحسن²

¹ جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر (الجزائر)، hi.bouarouri@univ-setif2.dz

² جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، وحدة تنمية الموارد البشرية (الجزائر)، Amerhassan17@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/02/06

تاريخ الاستلام: 2022/11/10

DOI: 10.53284/2120-010-001-027

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على دور مختلف أشكال ووسائل الاتصال الاستراتيجي في الوقاية من المخاطر، باعتباره من أهم الوسائل التي تتبعها المؤسسات لإدارة جميع أعمالها، لما له من ديناميكية ومرونة يسمح من خلاله في إدارة الأزمات والمخاطر بشكل فعال، باعتباره ظاهرة لها القدرة على إحداث أضرار للبنية التحتية، كما تحاول هذه الورقة تحديد مسار الاتصال الاستراتيجي وآليات تطبيقه، والتخطيط له قبل وأثناء حدوث المخاطر وبعدها، ومساهمته في الإدارة الفعالة لها، وخلص البحث إلى أنّ الاتصال الاستراتيجي عملية إدارية مهمة وضرورية حتمية، لفعاليته التي تجعل الهيئات أكثر حرصاً في محيط مليء بالمخاطر، وفق إستراتيجية مثالية، تركز بشكل كبير في تسيير وإدارة المخاطر، والوقاية منها.

كلمات مفتاحية: الاتصال الاستراتيجي، الخطر، إدارة المخاطر، الأزمة.

Abstract:

This research paper aims to identify the role of the various forms and means of strategic communication in the prevention of risks and crisis management, as one of the most important means that institutions use to manage all their work, because of its dynamism and flexibility that allows it to effectively manage crises and risks, as a phenomenon of its The ability to cause damage to the infrastructure, and this paper also attempts to determine the course of strategic communication and the mechanisms for its application, before and after the occurrence of risks and crises, and its contribution to the effective management of them. As an ideal and effective method, it greatly contributes to the management, management, and prevention of risks.

Keywords: strategic communication, risk, risk management, crisis.



1. مقدمة:

يشهد العالم اليوم، تقدماً علمياً، وتكنولوجياً في شتى مجالات الحياة، لذا تسعى كل مؤسسة، إلى تحقيق مستقبل أفضل لجمهورها، خاصة في واقع مضطرب يتسم بحدوث تهديدات ومخاطر من حين إلى آخر، يفرض عليها وضع خطط، واستعدادات مسبقة للتعامل معها، مما جعل التفكير الإنساني يتطور في ميدان الحماية، وبدأت المؤسسات تأخذ بكل ما هو جديد في مجال إدارة المخاطر والأزمات والكوارث، من خلال ما تقوم به من تحليل لهذه الأخطار ودراساتها، واحتمال حدوثها، وإعداد مسبق لخطط إستراتيجية اتصالية فعّالة، استعداداً لها عن طريق تجهيز كافة الإمكانيات المتاحة، المادية منها والبشرية.

تعد مسألة تفادي المخاطر والكوارث وتخفيف حدوثها من أهم المسائل العالمية العاجلة، فقد لوحظ خلال "العشرين سنة" الأخيرة تفاقم الأزمات والكوارث الطبيعية، من حيث تواترها، وقعها، ومداهها أيضاً، تسببت في وقوع أضرار ضخمة لدرجة جعلت التدابير العالمية والإستراتيجية الخاصة بالأساليب الوقائية من استباق الأخطار، ودعم الخطط الاتصالية، والمساعدة في إعداد برامج تأهب لمواجهة الأزمات والكوارث أمراً لا بد منه.

إنّ التهديدات، الكوارث، أو المخاطر هي كلمات تتكرر باستمرار في عالمنا، لذلك انتشر مفهوم الخطر في جميع مجالات الحياة، وذلك بسبب التطور الاجتماعي والثقافي، والتقلبات الاقتصادية في البيئة المؤسساتية.

لقد أكدت التغيرات السياسية في العالم إلى دخول حقبة غير مسبقة لها من الاضطرابات والأزمات، لذلك أصبحت الحاجة إلى الاتصال الاستراتيجي كمتغير، ومطلباً مهماً للتعامل مع المخاطر وإدارتها، وعنصراً فعالاً لنجاح المؤسسة، بغض النظر عن طبيعة أنشطتها في أداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها، وفقاً لمحددات مسبقة مبنية على إستراتيجية اتصالية مخطط لها. وبالتالي نجد أنفسنا أمام موضوع يستدعي البحث في كيفية تطبيق ومساهمة الاتصال الاستراتيجي في الوقاية من المخاطر وإدارتها، انطلاقاً من طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الاتصال الاستراتيجي في الوقاية من الأخطار الكبرى؟

ويندرج ضمنه عدة تساؤلات فرعية:

- ما المقصود بإدارة الأزمات وأسباب نشوئها؟
- ما مفهوم الأخطار الكبرى وأهم خصائصها؟
- فيما تتمثل متطلبات إدارة المخاطر؟
- كيف يساهم الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأخطار والوقاية منها؟

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى:

- التعرف على مقصود إدارة الأزمات وتحديد أسباب حدوثها.
- معرفة وضبط مفهوم الأخطار الكبرى والتعرف على أهم خصائصها.
- معرفة أهم المتطلبات الإدارية الواجب اتخاذها في إدارة المخاطر.
- الكشف عن دور الاتصال الاستراتيجي ومساهمته في إدارة الأخطار الكبرى والوقاية منها.



2. إدارة الأزمات والمخاطر الكبرى.

1.2 مفهوم الأزمة:

يعرف Edgar Morin الأزمة على أنّها "حالة من التردد والغموض وفي الوقت ذاته اختلال ينجم عنه الشك والارتباك"، ويختم بقوله "أنّ أزمة مفهوم الأزمة هي بداية لنظرية الأزمة" (Morin, 1976, p. 149) ويعرفها الخبير الفرنسي في اتصال الأزمات باتريك لغاديك بأنّها "الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط خارجية قوية، قد تتوسع من الداخل وتستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري، تتيح له وسائل الاتصال الجماهيرية التغطية الإعلامية لها" (Lagadec, 1986, pp. 6-8) فهي على حد تعبير كريستوف ديفور تلك "الانشقاقات العنيفة في العلاقات بين الفاعلين، تتطلب اليقظة، داخل مناخ شديد التقلب والتّردّد من ناحية صيرورة الأحداث ونتائج اتخاذ القرارات" (Dufourt, 2003, p. 229) يتضح مما سبق أنّ الأزمة، تعتبر موقفاً يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبى واسع النّطاق، عن وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين، العاملين، السياسيين، النقابيين والقانونيين، ومن هذا المنظور كذلك يرى خبراء الاتصال، أنّ نطاق الأزمة يزداد اتساعاً كلما حُجبت المؤسسة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة.

2.2 مفهوم إدارة الأزمات:

تشير إدارة الأزمة إلى استشعارها قبل حدوثها وإعداد الإجراءات الضّرورية لمنع حدوثها وتفاديها أو التحضير لها ومواجهتها لاحتوائها.

فتعرف إدارة الأزمات، على أنّها عملية اتصال وتخطيط استراتيجي، تستلزم قيام إدارة المؤسسة، باتخاذ مجموعة من القرارات في وقت محدد، تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة والمخاطر، ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن، مما يتيح للمؤسسة على امتلاك قدر كبير من السيطرة لاحتواء الخطر، لاستعادة أوضاعها الطبيعية (كريماني، 2005، صفحة 175)

فهي مجمل الجهود الإدارية التي تقوم على تحديد التّهديدات، الأخطار المكونة للأزمة باستخدام أساليب إدارية متنوعة، وكافة الإمكانيات المتوفرة للحد من خطورتها، لضمان عودة الاستقرار للمؤسسة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة. كما تعني كيفية التغلب على الأزمات بكافة الوسائل العلمية والعملية الإدارية المتنوعة، مع تجنب سلبياتها، والعمل على الاستفادة من إيجابياتها، فإدارة الأزمة هي تحقيق التّوازن، والتّكيف مع جميع المتغيرات المختلفة، لضمان الاستقرار وتجنب كل ما هو مؤثر على نشاطها.

3.2 أسباب نشوء الأزمات:

ومن بين أسباب نشوء الأزمة نذكر منها:

أ. سوء الفهم وسوء الإدراك: أي عدم فهم وإدراك المؤسسة لما يحدث حولها نتيجة نقص المعلومات، وهذا ما يؤد إلى



التسرع في إصدار القرارات والحكم قبل أن تتضح معالمها، وبالتالي يسبب في تفاقم الأزمة بدل احتوائها (العامري، 1993، صفحة 22)

ب. **تعارض المصالح والأهداف:** حيث أن هذا الصدام والصراع بين أطراف أصحاب المصالح المتعارضة، والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها الشخصية دون العامة، عن طريق وسائل ضغط تقوي مصالحها يعمق في نشوء الأزمة وتطورها (الخصيري، 2002، صفحة 92)

ت. **سوء التقدير والتقييم:** يعتبر من بين الأسباب الوجيهة المسببة في حدوث المخاطر والأزمات، حيث ينشأ سوء التقييم من الثقة المفرطة في النفس، وسوء تقدير للقوة التي تهدد كيان المؤسسة، دون الفحص والتحليل مما يسبب في تفاقم الخطر وبالتالي حدوث الأزمة (رائد، 2009، صفحة 19)

ث. **اليأس والإحباط:** يعتبر اليأس في حد ذاته أحد "الأزمات" النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعم فيه (سوزان، 2002، صفحة 19)

ج. **الأخطاء البشرية:** تتمثل تلك الأخطاء البشرية، في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل.

ح. **الإدارة العشوائية:** هي إدارة تفتقد للدقة والتنظيم، حيث يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يملكه الموقف، وتبعاً

لنظراته دون وضع خطة إستراتيجية لصدها (عليوة، 2001، صفحة 16)

4.2 المفاهيم المشابهة للأزمة:

من خلال التعريفات المقدمة للأزمة، يتضح أن هناك بعض المفاهيم التي قد تتشابه مع "الأزمة"، التي يمكن الإشارة إلى أهمها، ونذكر من بين هذه المفاهيم المشابهة:

- **الكارثة:** يشير مصطلح الكارثة إلى حدث مفاجئ ساحق وغير متوقع، يمكن أن يؤدي إلى مرض خطير أو مشكلة اجتماعية على مستوى المجتمع، كأن يكون فيضان، حريق، انهيار المباني، الزلزال أو تدمير سبل العيش أو وباء خطير أو نزوح من خلال الصراع، يؤثر بشكل كبير على المجتمع (Saltbones, 2006, p. 26)

فالكارثة هي أحد المفاهيم المرتبطة بالأزمة، فهي توصف أحياناً بأنها موقف أو خطر ينجر عنه حدوث ضرر للمجتمع بكامله، قد تكون "الكارثة" هي لحظة انفجار "الأزمة"، ولكن هي ليست الأزمة بحد ذاتها، وإنما سبباً لحدوثها، وما يميز "الكارثة" عن "الأزمة" أنّها كما صنفها الباحثين أكبر من حيث الانتشار والأثر والحجم، فهي مدمرة ينجم عنها خسائر بشرية ومادية كالزلازل والفيضانات، ما ينجر بعد ذلك حدوث أزمة كأزمة السكن أو الإغاثة... وغيرها.

- **الصراع والنزاع:** ينشأ نتيجة اختلاف الرؤى، الدوافع، الأهداف والمصالح (https://kitabab.com)، بين طرفين أو أكثر بغرض تحطيم الخصم والسيطرة عليه لبلوغ تطلعاته، إلا أنه لا يكون خطيراً أو مدمراً كما هو الأمر في الأزمة.



فالصراع والتّزاع هو حدث يقع داخل المؤسسة نتيجة تضارب المصالح والأهداف لأطراف معينة، ما يسبب حدوث خلل في الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة، ينتج عنه في حالة عدم التدّخل لاحتوائه إلى تطوره مُشكِلاً أزمة للمؤسسة.

- **الحادث:** يعرفه كل من جمال حواش والسّيد عليوة، بأنّه أمر حدث وانقضى يأتي بشكل مفاجئ قد يسبب في حدوث أزمة (حواش، 2005، صفحة 17)، والحادث لا يمكن أن يكون هو الأزمة بحد ذاتها، لكن يمكن أن يكون السّبب في حدوثها، باعتباره حالة تتسم بالمفاجأة، كما أنّه قد يكون مفتعل جراء تضارب المصالح أو في ضل التنافسية بين الجهات المعنية. ويعد الحادث على حد تعبير **Anita and Matthew** على أنّه "موقف غير متوقع أو حدث غير مرغوب فيه غير متوقع أو غير مصمم" (Matthew.U & Anita.V, 2020, p. 01) حالة غير مرغوب فيها يحدث عن قصد أو عن غير قصد، بشكل مفاجئ يُحدث خللاً في النّظام الإداري، يتم بشكل سريع وينقضي بشكل سريع فور حدوثه مباشرة.

- **الخطر:** يقصد بالخطر الإشراف على الهلاك، ويقال دق ناقوس الخطر بمعنى إنذار بوقوع مكروه أو كارثة، ويقال أيضاً منطقة الخطر بمعنى وجود أخطار مهلكة في المنطقة المعنية (جميلة و العربي، 2018، صفحة 127). فهو عبارة عن حادث يكون احتمالي الوقوع يحدث أضرار وخسائر غير مرغوب فيها (الحسناوي، <http://business.uokerbala.edu.iq>)

5.2 مفهوم المخاطر الكبرى:

وردت تعريفات متعددة لهذا المصطلح حيث جاء في بعضها أن الخطر هو عدم التّأكد من وقوع خسارة معينة، فنجد منظمة اليونسكو تعرفه على أنّه أي ظاهرة، لديها القدرة على إلحاق الضّرر بالبنية التّحتية والخدمات والنّاس والممتلكات والبيئة (اليونسكو، 2016، صفحة 65).

بينما الإتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر تعرف المخاطر على أنّها عبارة عن مزيج بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه، كما تعرف المخاطر بأنّها: "إمكانية وقوع حادث يكون له تأثير على الأهداف" (الهلال-الأحمر، 2013، صفحة 72)

فالمخاطر الكبرى هي تل الحوادث النّاتجة عن نشاطات خطرة بطبيعتها بسبب ما تنطوي عليه من استعمال لمواد خطيرة أو ظروف لا تخلو من المخاطر، كتلك النّاتجة عن الكوارث الطبيعية. والمتأمل في التّصوص القانونية التي وردت في التّشريع الجزائري أن هذا الأخير ذكّر مصطلح الخطر واصفاً إياه بالخطر الأكبر، ففي المادة (02) من القانون المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة، عرّف الخطر بأنّه "كل تهديد محتمل على الإنسان وبيئته يمكن حدوثه بفعل مخاطر طبيعية استثنائية أو بفعل نشاطات بشرية" (القانون- رقم 04-20، 2004، صفحة 3).

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أن المشرع الجزائري وصفه بالخطر الكبير نظراً لانعكاساته الحتمية والسلبية على البيئة هذا من جهة، كما اعتبره بمثابة خطر طبيعي استثنائي إما أن ينجم عن مصادر الطبيعية أو بفعل تدخل الإنسان بسبب



النشاطات الاقتصادية والتكنولوجية التي أثرت تأثيراً سلبياً على المحيط الرئيسي من جهة أخرى (العربي، مرجع سابق، الصفحات 127-132).

5.2 السمات العامة للمخاطر الكبرى:

من بين السمات الأساسية نذكر ما يلي: (الكترومي، 2017، الصفحات 100-101)

- سرعة وتتابع أحداثها.
- الدرجة العالية من التوتر وفقدان السيطرة على الفرد والمجموعة.
- الضغط النفسي والعصبي والتصرفات غير الطبيعية.
- خلل في تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالمخاطر.
- التحدي الكبير للمسؤولين في سرعة التدخل.
- تستوجب توظيف أمثل للطاقات والإمكانات المتاحة.
- تتطلب نظام اتصالي استراتيجي عالي المستوى وشبكة إعلامية موحدة وفورية لإعطاء المعلومة الحقيقية.
- مواجهة الإعلام الموازي والإشاعات الزائفة.

وعلى ضوء ذلك اتجهت الأنظار إلى مجال إدارة المخاطر والأزمات، وأصبح من المجالات التي تتناولها كثير من الدراسات العلمية، باعتبارها مجموعة الخطط التي تستهدف المواجهة والتصدي للكوارث، مما يقلل من حجم الكوارث إلى الحد الأدنى، بأقل جهد وفي أقل وقت وبأقل تكلفة، وذلك في حدود الإمكانيات المتاحة. وتكون هذه الإدارة من مجموعة إداريين يقومون بعملية الإدارة ومهام تنفيذية، ويكونون على مستوى عال من التدريب على مواجهة الأزمات، التي من خلالها تحقق استجابة سريعة وفعالة تستهدف تخفيف أخطار الأزمة (المرجع نفسه، صفحة 103).

5.2 مهام إدارة المخاطر الكبرى:

يقع على عاتق إدارة المخاطر الكبرى مهام ومسؤوليات كبيرة تتطلب قدراً عالياً من توافر الإمكانيات اللازمة، لتتمكن من إدارة المهام والأعمال تجاه مواجهة مختلف المخاطر - كالحرائق - والتخفيف من حدتها، وتتمثل هذه المهام كما حددها "مصعب حبيب" في:

- تحديد مواقع الخطر، مع تصنيفها وتحليلها بمختلف أنواعها.
- تقدير نسبة الخسائر الناجمة عن حدوث المخاطر مع توفير كافة المعلومات بشكل مستمر.
- التنسيق، الإعداد، الإشراف، والمتابعة لجميع حالات المخاطر المتحمل حدوثها مع تحديد وحصر كافة الإمكانيات المتوفرة مالية، مادية، وبشرية.
- إعداد خطة طوارئ نموذجية وشاملة لسير عملية مواجهة المخاطر ومتابعة سيرها أولاً بأول مع كافة الجهات المشاركة.
- التدريب الجيد على أسلوب مواجهة مختلف المخاطر المتحمل مواجهتها بأساليب حديثة، من خلال ورش العمل الدورية.



- تنفيذ الخطة والسيطرة على الأزمة، حيث تدار الأزمة وفقاً للخطة الموضوعة والتي يجب أن تتسم بالمرونة لمواجهة
- المستجدات غير المتوقعة، ويتم هذا من خلال استمرارية تدفق المعلومات عن طريق اتصال استراتيجي فعال (الهامشي، 2017، صفحة 85).
- وفي حالة فشل الخطة، نتيجة لعدم انسجامها مع الظروف المتطورة، يتم إتباع الخطة البديلة، فإدارة المخاطر تعني التحكم الكامل فيها والسيطرة التامة عليها في كل مراحلها.

5.2 قواعد الوقاية من المخاطر الكبرى:

- إن منظومة الوقاية من الأخطار وإدارتها، تهدف إلى تحسين معرفة الأخطار وتعزيز مراقبتها، وكذا تطوير الإعلام الوقائي عن هذه الأخطار، ووضع ترتيبات تستهدف التكفل المنسجم والمندمج والمتكيف مع كل كارثة ذات مصدر طبيعي أو تكنولوجي (قانون-رقم 04-20، مرجع سابق، صفحة 04).
- وعملًا على تمكين تسييرها والتكفل بآثارها، فقد حدد القانون المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث، قواعد للوقاية منها في المادة (08)، تقوم على المبادئ الآتية (المرجع نفسه، الصفحات 4-5):
- أ. مبدأ الحذر والحيلة: الذي يجب بمقتضاه ألا يكون عدم التأكد، بسبب عدم توفر المعارف العلمية والتقنية حالياً، سبباً في تأخير اعتماد تدابير فعلية، ومتناسبة ترمي إلى الوقاية من أي خطر يهدد الممتلكات، والأشخاص، والبيئة على العموم بتكلفة مقبولة من الناحية الاقتصادية.
- ب. مبدأ التلازم: الذي يأخذ في الحسبان عند تحديد وتقييم أثار كل خطر أو كل قابلية للإصابة، تداخل الأخطار بفعل وقوعها بكيفية متلازمة.
- ت. العمل الوقائي والتصحيحي للأولوية عن المصدر: الذي يجب بمقتضاه أن تحرس أعمال وقائية من الأخطار الكبرى قدر المكان، باستعمال أحسن التقنيات، وبكلفة مقبولة اقتصادياً على التكفل أولاً بالأسباب القابلة للإصابة، قبل التدابير التي تسمح بالتحكم في آثار هذه القابلية.
- ث. مبدأ المشاركة: الذي يجب بمقتضاه أن يكون لكل مواطن الحق في الإطلاع على الأخطار المحدقة به، وعلى المعلومات المتعلقة بعوامل القابلية للإصابة المتصلة بذلك، وكذا بمجموع ترتيبات الوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث.
- ج. مبدأ إدماج التقنيات الجديدة: الذي يجب بمقتضاه أن تحرس منظومة الوقاية من الأخطار الكبرى من متابعة التطورات التقنية في مجال الوقاية من الأخطار الكبرى وتندمجها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

3. دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة المخاطر الكبرى

1.3 مفهوم الاتصال الاستراتيجي:



يعتبر الاتصال الاستراتيجي تلك الأداة التي تمكن لصنع السياسات الفعالة والمشاركة العامة، من صياغة هدف ورؤية والتفاوض واتخاذ القرارات وتطوير وتنفيذ خطط لرصد التأثيرات (Oopen & Susanne, 2006, p. 9).
فالاتصال الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتناسقة، المندجة والمتراصة من صور ورسائل وقوالب أخرى من إشاراتٍ تهدف إلى إيصال المعلومات، والتأثير، وتعزيز وإقناع جماهير مختارة دعماً للأهداف العامة (Christopher, 2011, p. 17).

فيقصد بالاتصال الاستراتيجي تلك الآلية، الدعامة، والوسيلة التي تهدف إلى إقناع الآخرين، بقبول أفكار الفرد أو المؤسسة وسياساتها، أو دوراتها العملية، لخدمة أهدافها العامة، فهو قائم على التنبؤ والتخطيط لكيفية صيرورة العمل بمديرية الحماية المدنية سطيف، بفعالية تضمن عدم الوقوع في المخاطر.

2.3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر الطريقة الملائمة لتحديد الأهداف البعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة وفق السياسة المتبعة (حسن، 2017، صفحة 84).

فالتخطيط الاستراتيجي على حد تعريف **مصطفى أحمد السيد** "تلك الخطة الشاملة الطويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة، وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تتفاعل به معهم" (شعبان، 2019، صفحة 19).
فالهدف من التخطيط الاستراتيجي، هو منح المؤسسات ميزة لفهم ظروف بيئتها الخارجية، وقوى المخاطر السائدة، والتعرف على جوانب القوة، والضعف الداخلية، لكي تستطيع المؤسسات صياغة، إعداد، وتنفيذ خططها الإستراتيجية بنجاح وفعالية، لإدارة تلك المخاطر التي تهدد كيائها واستقرارها.

3.3 خطوات التخطيط الاستراتيجي لإدارة المخاطر:

يمكن تحديدها في (06) نقاط أساسية تتمثل في: (خيارهم، 2012، الصفحات 16-17)

- التحديد الدقيق للاتجاه الاستراتيجي، ومحاولة التعرف على الخطر.
- أن يقوم فريق التخطيط بتشخيص البيئة المحيطة وتحديد الأخطار وتقييمها.
- وضع الخطة الإستراتيجية وصياغتها وفق منهج فعال.
- رسم الخطة العملية لبرامج العمل.
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- ثم الرقابة وتقييم النتائج وبناء نظام معلوماتي خاص بالخطة.

4.3 أهم طرق التحليل الاستراتيجي لإدارة المخاطر:

- مصفوفة Swot - التحليل الرباعي -:



إنَّ الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة هو إجراء تحليل Swot بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى.

تحليل Swot هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسات على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات. يعتبر بمثابة إجراء تحليل ظرفي بنظرة أساسية للعوامل الدّاخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية، واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط (حبتور، 2007، صفحة 30).

يوضح الجدول التالي عناصر مصفوفة Swot: (الكرخي، 2009، صفحة 185)

عناصر القوة Strengths	عناصر الضعف Weaknesses	
استخدام الفرص وعوامل القوة لبناء عوامل النجاح (إستراتيجية هجومية).	استخدام الفرص المتاحة لتحديد عوامل الضعف (إستراتيجية علاجية)	الفرص المتاحة Opportunities
استخدام عوامل النجاح لتقليل المخاطر (إستراتيجية دفاعية).	اتخاذ إجراءات دفاعية في المناطق سريعة التأثير (إستراتيجية الانسحاب)	التحديات Threats

5.3 الاتصال الاستراتيجي ودوره في مختلف مراحل الخطر:

أ. الإستراتيجية الاتصالية لإدارة المخاطر والأزمات:

لا يمكننا الحديث عن الإستراتيجية الاتصالية بعيداً عن التسيير والانسجام، باعتبار أنّ مهمتها الأساسية إعادة تنظيم الوضع العام عن طريق التأكد من المتغيرات التي تأثر على المؤسسة، إذ أنّ عدم التأكد يمثل مصدراً رئيسياً للخطر، الذي يهدد بقاء المؤسسة واستمراريتها من جهة، ويهدد أرواح الأفراد من جهة أخرى، لذلك تجد المؤسسات ومنها مديرية الحماية المدنية نفسها مجبرة على استخدام كافة الوسائل، والطرق، لتحديد الاتجاهات، الضّرورية، لصياغة الإستراتيجيات المناسبة، في ظل التغيرات البيئية المستمرة، والعمل على تقليل المخاطر-الحرائق، الفيضانات، تسرب الغاز، الزلازل... وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً، باعتبارها مرحلة جوهرية في عملية الاتصال الاستراتيجي.

وعليه نجد أنّ الإستراتيجية الاتصالية لإدارة المخاطر تحتوي على مجموعة من الأنشطة، تتمثل في:

- تحديد رسالة المؤسسة.
- تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.
- دراسة البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والمخاطر-التحديات-.
- دراسة الإمكانيات الدّاخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- تحديد البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة (الغالي، 2007، صفحة 252).



وفي مقابلة أجريتها مع السيد إلياس كداد الملازم الأول والمكلف بالإعلام والاتصال بمديرية الحماية المدنية سطيف، صرح مؤكداً أن البداية المجهولة لكل حدث أو تهديد أو خطر غير معلوم يشكل تخوفاً كبيراً داخل المجتمع الذي يواجه أنواع مختلفة من الأخطار الكبرى الزلازل والفيضانات والأوبئة وخاصة الحرائق الأخيرة التي أدت إلى حصد ضحايا بعدد كبير جداً خلال الموجة الأولى من شهر جويلية 2021 إلى الموجة الثانية في شهر أوت 2021 التي مست أكثر من 14 ولاية ومن بينها ولاية سطيف في العديد من مناطقها الداخلية، لتعود من جديد شهر جوان 2022، حيث أنّ نقص المختصين في مجال التعامل مع مختلف هذه الأخطار يؤرق التحكم فيها وتعطيلها، أو العمل على نشر الوعي الممكن تجاهها بالطريقة المثلى وفق أنشطة اتصالية أو خطط إستراتيجية مثالية.

إلا أن مديرية الحماية المدنية سطيف على غرار باقي المديرية ركزت كل جهودها على ضرورة إيجاد حلول مثلى للسيطرة على الحرائق بطرق عصرية أكثر من ماهية تقليدية خاصة وأن الموجة الأولى والثانية سنة 2021 كانت درساً للعمل على تحسين الأوضاع بعد اكتساب الخبرة والتعرف على أهم الطرق التي تمنع وتقلل من حدوث الحرائق بعد فترة وجيزة بالتعاون مع مراكز وجهات فاعلة داخل المجتمع المدني، سواء قبل وقوع الحرائق أو باقي المخاطر المختلفة أو أثناء وبعد حدوثها.

فمديرية الحماية المدنية تقوم دائماً بإعداد خطة إستراتيجية اتصالية شاملة قبل أن تشرع في تنفيذها، تكون طويلة المدى من أجل التسيير الجيد لمختلف الأخطار التي تواجهها، لتجنب الوقوع في أي مشاكل وعراقيل، تهدد مصلحة الأفراد، مع تحديد آليات تطبيقية تكون أكثر مرونة للتعامل مع هذه الأخطار في حالة عدم نجاح الخطة الموضوعة (مقابلة أجريت بتاريخ 2021/07/10 ابتداء من الساعة 10 صباحاً بمقر مدرة الحماية المدنية لولاية سطيف).

كلها مساهمات عملية تعكس بعض الأساسيات العامة للاتصال الاستراتيجي، لكن لا تجسد فعلياً المفهوم الحقيقي لها، نظراً أن هذه الأخيرة لم تستند بالشكل المطلوب خلال الأخطار التي سبقت وأن كانت طرفاً في إدارتها، حيث التمسنا نشاط شبه منعدم على مستوى المديرية في وضع طرق جديدة وخطط فعلية وآليات تكون أكثر نجاعة على غرار الطرق التقليدية. فالإستراتيجية الاتصالية ومختلف أنشطتها لا يمكن أن تكون بعيداً عن التسيير والانسجام، باعتبار أنّ مهمتها الأساسية إعادة تنظيم الوضع العام عن طريق التأكد من المتغيرات التي تؤثر على الوضع العام قبل وأثناء وبعد الخطر.

ب. الاتصال الاستراتيجي قبل الخطر:

يرتبط الاتصال الاستراتيجي بالخطر باستخدام كافة المعلومات لتحديد هذه المخاطر-الحرائق-، وفي تحفيز السلوكيات المخففة التي يمكن أن تقلل من هذه المخاطر، وتنسيق الدعم والتعافي في الحالات التي تحدث فيها الأزمة. وتشمل إجراءات الاستعداد الواجب اتخاذها قبل وقوع الخطر أو الأزمة، وخاصة قبل الاستشعار بحدوث الحرائق: تقييم المخاطر، تدابير التخفيف من أخطار محددة، والوقاية منها (الصيانة والمتابعة، وإعداد برامج إدارة المخاطر المختلفة وتنفيذها).



أما الاستعدادات لحالات الطوارئ التي ينبغي اتخاذها قبل وقوع الحرائق فتشمل إجراءات مثل إنشاء فريق للطوارئ، وضع خطة وتحديد إجراءات الإجلاء، تركيب أنظمة إنذار مبكر، وضع خطط دورية للتدريب (كالتدريب على الإخلاء والإخماد مثلاً)، وتوفير تخزين مؤقت (مولاي، 2020، صفحة 55).

إنّ عدم التركيز على عملية الاتصال الاستراتيجي لمنع حدوث هذه الحرائق-الأخطار-، ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع المخاطر، وعلى المؤسسة أن تعتمد على أسس اتصالية فعالة وتجهيزات وتقنيات حديثة لإدارة تلك المخاطر.

كما يقدم المؤلفان "ويليامز" و "أولن ران" مبادئ الاتصال الاستراتيجي للمخاطر عند إدارة اتصالات الأزمة في خمس إجراءات أساسية هي: (السيد، 2006، صفحة 36)

➤ التوقع والإدراك لوجود الأخطار.

➤ استقبال آراء الجمهور وتبادل الحوارات معه ومشاركته في اكتشاف الانتقادات والمخاطر المختلفة.

➤ كسب ثقة الجمهور والاعتماد عليه، وجعله على دراية مستمرة بما يحدث في المؤسسة.

➤ الاستجابة لما تقدمه وسائل الإعلام من انتقادات وموضوعات عن المؤسسة والعمل على حلها.

➤ مراعاة جوانب وآثار التطورات التكنولوجية وإمكانية وجود أضرار بيئية وصحية ناجمة عنها.

ويمكن القول أن الاتصال الاستراتيجي في مرحلة ما قبل الخطر أو الأزمة، تمثل الإجراءات الوقائية في إدارة الأزمات وذلك بمحاولة حلها قبل تطورها، وهو ما يعني اتصالات المخاطر، كما أن تلك الاتصالات تعد نظرة إستراتيجية في إقامة وبناء وإدارة العلاقات القوية مع فئات الجمهور المستهدف للمؤسسة، والتي يكون لها المردود الإيجابي والفعال عند وقوع المخاطر والأزمات.

ت. الاتصال الاستراتيجي أثناء الخطر:

وهي فترة الساعات الاثنتين والسبعين الأولى، التي تلي وقوع الحادث، ينبغي اتخاذ مختلف تدابير الاستجابة الطارئة، والكفيلة بإنقاذ الناس والممتلكات، كما ينبغي أن يكون هناك أصحاب خبرة، قد تدربوا على تنفيذ هذه الإجراءات، خلال مرحلة الاستعداد للحالات الطارئة.

ومن بين الإجراءات المتخذة في الاتصال الاستراتيجي أثناء المخاطر نظام الإنذار المبكر الذي هو مجموعة القدرات المطلوبة لنشر المعلومات التحذيرية الجادة في الوقت المناسب، لتمكين الأفراد والمجتمعات المحلية والمنظمات المهددة بالخطر من التأهب والتحرك بشكل مناسب وبوقت كاف للتخفيف من إمكانية الضرر أو الخسائر (الهلال-الأحمر ١، مرجع سابق، صفحة 71).

ونظام الإنذار هو أحد أوجه الاتصال الاستراتيجي للمخاطر، يهدف إلى التنبيه بوجود خطر معين، وقد يكون مسموعاً أو مرئياً أو مسموعاً مرئياً، ويكون جاهزاً للعمل في كل الأوقات (صالح، 2002، صفحة 304).

تشير إيمان عبادي في هذا الشأن في قول **سوزان كنعن**: "قم في وقت الأزمات بجمع جميع الأطراف الرئيسيين في غرفة واحدة وابحث الحقائق بصراحة، ولا تقل أبداً أكثر مما تعرف، ولا تحاول التكهّن بما تفكر فيه، وقم بتزويد الصحفيين باستمرار بأحدث ما لديك من تطورات، فالصحفيون بحاجة إلى الحصول على معلومات، فإذا لم تزودهم بها سيكتبون الشائعات"



(<http://iipdigital.usembassy.gov>)، وهذا ما يؤكد على قوة وسائل الإعلام، وأهميتها في التأثير على الرأي العام، والاتصال بالجمهور الذي يتابع تطورات الأزمة، من خلال ما تقدمه هذه الوسائل. كما ولا بد أن يكون خلال حدوث المخاطر كحرائق الغابات، فريق لإدارة هذا الخطر، لإلقاء نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث، من أجل وضع واختيار الإستراتيجية الاتصالية المناسبة لمواجهته (عبادي، 2019، صفحة 311). إذن تعتبر هذه المرحلة مرحلة المواجهة الفعلية للكارثة، بحيث يهدف أداء الأجهزة المعنية في هذه المرحلة، إلى سرعة السيطرة على الخطر واحتوائه، ويتوقف نجاح هذه المرحلة، على عدة عوامل أهمها (مفاهيم، <http://www.cpas-egypt.com>، صفحة 8):

- كفاءة الاتصال الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثلة في مديرية الحماية المدنية.
- الخطط الإستراتيجية الموضوعة مسبقاً ودقتها وموضوعيتها.
- كفاءة الأطقم المسؤولة عن تنفيذ الخطط.
- مدى توافر الإمكانيات اللازمة لمواجهتها والسيطرة عليها سواء كانت هذه الإمكانيات عبارة عن إمكانيات مادية وفنية (كالمعدات) أو متطلبات إدارية.

ث. الاتصال الاستراتيجي بعد وقوع الخطر:

تسمى هذه المرحلة مرحلة إعادة التوازن أو إعادة التأهيل، فهي تشمل النشاطات التي يتم اتخاذها بعد حصول الكارثة أو الأزمة، تقوم بتقييم الأضرار، الخسائر ومعالجة العناصر التي تضررت من خلال إجراء تدخلات تتضمن عمليات التصليح، الترميم وإعادة التهيئة، والجدير بالملاحظة أن إدارة المخاطر تقتضي التأهب والاستعداد للقيام بالإجراءات اللازمة لكل مرحلة من المراحل: قبل، أثناء وبعد حصولها (اليونسكو، مرجع سابق، صفحة 13).

وتفسح خبرة الاستجابة لكارثة ما والتعافي المجال لمراجعة خطة إدارة مخاطر الكوارث والأزمات التي أعدت استناداً إلى عوامل نجاحاتها وإخفاقاتها، وفي الواقع يعد الاتصال الاستراتيجي الدوري والمتابعة مسألة أساسية طوال دورة إدارة المخاطر (المرجع نفسه).

يعمل الاتصال الاستراتيجي على تزويد المؤسسة بكافة المعلومات التي تحتاجها، وتزويد وسائل الإعلام بمعلومات سريعة وفورية مع ضرورة إنجاز المهام المتمثلة في: عدم التوقف فجأة عن الاهتمام بالخطر، وترك الجمهور في فراغ، وضرورة التركيز في هذه المرحلة من إدارة المخاطر إعلامياً، على استخلاص العبر، والدروس، والنتائج منها، مع ضرورة إجراء عملية تقييم شاملة لدور الاتصال في إدارة المخاطر إعلامياً (خضور، 1999، صفحة 74).

كما ولا بد من وجود سجل للأزمات أو ما يسمى بالنظام المعلوماتي للأزمة، يقوم على توثيق كل الخطط التي قامت عليها المؤسسة، وكل المواقف التي تعترضها أزمات من شأنها تهديد كيان المؤسسة، وتكون بمثابة أرشيف خاص للمؤسسة حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة للدراسة والتعرف على إمكانيات الحل (سليمان، 2015، صفحة 80).



إذن في هذه المرحلة يُعتمد على إعادة التوازن والعودة إلى الوضع الطبيعي، وعلى الاتصال الاستراتيجي في المؤسسات بصفة عامة، ومديرية الحماية المدنية على وجه الخصوص عند وقوع المخاطر أن يتم الاعتماد على مجموعة من الأنشطة لاستعادة السيطرة، متمثلة في (عيشوش، 2011، الصفحات 142-145):

- تمكين الإدارة من السيطرة على المشكلات و اتخاذ الإجراءات لمواجهة الطوارئ.
- التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة لموقف تصاعدها، وتحليل نقاط و الضعف في المنظمة، والاستعداد المستمر للتصدي للثغرات المحتملة.
- التفهم الكامل لمدرجات الجمهور وتبني قضاياه لاكتساب المصادقية.
- إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، و اقتناص فرص التعاون واكتساب الثقة، وإقناعهم بتبني مواقف المؤسسة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير.
- تحديد جماعات الضّغط المحتملة ورصد أساليبها في التّعامل، وبناء خطط التّعامل معها ورفض ادعاءاتها.

4. خاتمة:

إنّ الاتصال الاستراتيجي في إدارة المخاطر الكبرى يعتبر أحد أهم الركائز، الدّعائم الأساسية، فهو فعل استراتيجي، وسلوك حيوي، يتوقف عليه النّجاح في عمليات، وخطط إدارة المخاطر، والكوارث والأزمات، لدى مختلف الكيانات سواء كانت فرداً، جماعة، مؤسسة أو دولة، فأصبح ذو فعالية حاسمة للدور الذي يقوم به في عملية تحديد الطّرق المساهمة في التّطبيق، والتّخطيط، وتنسيق الإجراءات بطريقة تنظيمية، كما أن له دوراً وقائياً، واستباقياً، من خلال نشر المعلومات التي تسمح بالتنبؤ بالخطر قبل حدوثه، سواء كان هذا الاتصال بشكل مباشر، أو وجهاً لوجه، أو باستخدام وسائل الإعلام والاتصال المختلفة، إذ أصبح في الوقت الرّاهن ضرورة حتمية، وحقنة مُلزمة للإنسان، لسلامة الأشخاص وإنقاذ الأرواح، والحفاظ على الممتلكات، وعلى المؤسسات، وعلى البيئة من الأضرار التي يمكن أن تلحق بها.

ومن بين أهم التّوصيات التي خرجت بها هذه الدّراسة:

- ✓ أنّه يجب الاهتمام بالاتصال الاستراتيجي لما له من دور بالغ الأهمية في إدارة المخاطر والكوارث والأزمات وضمن الاستقرار.
- ✓ يجب أن يكون تطبيق وتنفيذ الاتصال الاستراتيجي بيد المستويات الإدارية المتخصصة وفق خطط إستراتيجية مدروسة، للوصول إلى نتائج تسمح بالتنبؤ بالخطر وإدارته.
- ✓ توفير شامل لكل الإمكانيات والوسائل التي تسمح بإعداد الخطط والبرامج ومختلف الأنشطة الاتصالية ومراقبة تنفيذها وتقييمها.



5. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- Abdul Aziz Saleh bin Habtoor, **Strategic Management**, 2nd Edition, Dar Al Masirah, Jordan, 2007.
- Adeeb Khaddour, **Media and Crises**, 1st Edition, Dar Al-Ayyam for Printing, Publishing and Distribution, Algeria, 1999.
- Aishoush Farid, **Communication in Crisis Management**, w.ed, Dar Al-Khaldunia, Algeria, 2011.
- Ajwa Ali and Farid Kariman, **Public Relations Department between Strategic Management and Crisis Management**, World of Books, Cairo, 2005.
- Al-Amri Abbas, **Crisis Management in a Changing World**, 1st Edition, Al-Ahram Center for Translation and Publishing, Cairo, 1993.
- Al-Khudairi Mohsen, **Crisis Management**, 1st Edition, Arab Nile Group, Cairo, 2002.
- Al-Saeed, **Crisis and Disaster Management Strategies**, The Role of Public Relations, 1st Edition, Dar Al-Uloom Publishing, Cairo, 2006.
- Anita.V and Matthew.U: **What is an Accident: The Story of a Muddled Definition**, Rogers Partners LLP, 2020.
- Ashraf Ibrahim Suleiman, **Principles of Management Science and Policing Work, An Applied Study on Security Work**, 1st Edition, The National Center for Legal Publications, Cairo, 2015.
- Christophe Roux Dufourt.: **Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostique de prévention et de décision**, Paris, édition Dunod.
- Djamal Hawash, **Negotiation in Crisis and Emergency Situations**, 1st Edition, ITRAC for Printing, Publishing and Distribution, Cairo, 2005.
- Djamal Saleh, **Safety from Natural Disasters and Human Risks**, 1st Edition, Dar Al-Shorouk, Cairo, 2002.
- Edgar Morin: **Pour une crisiologie**, communication n°25, Paris: seuil, 1976.
- Majid Al-Karkhi, **Strategic Planning (Theoretical and Applied Presentation)**, w.ed, Dar Al-Mahraj, Amman, 2009.
- Mr. Aliwa, **Crisis Management in Hospitals**, 1st Edition, ITRAC for Printing, Publishing and Distribution, 2001.
- Olav A. Saltbones: **Disaster definitions**, Public health guide for emergencies, Indonesia after the earthquake that hit Jave, May 2006.
- Patrick Lagadec: **Stratégies de communication de crise**, Paris, futuribles, Août, 1986.
- Paul Christopher: **Strategic Communication origins concepts and current debates**, Library of congress cataloging in Publication, Praeger, United States of America, 2011.



Strategic Communication for sustainable development, a conceptuel overview, federal ministry for economic cooperation and development, Schneller Druck Reutlingen, Eschborn, 2006.

Taher Mohsen Mansour Al-Ghalbi, *Strategic Management*, 1st Edition, Wael Publishing House, Jordan, 2007.

● الأطروحات:

Khiaarahom Abdallah, *Strategic Planning for Crisis Management (a study of the Toyota Corporation crisis model)*, a note on political science and international relations, Mohamed Khider University of Biskra, Algeria 2012.

● المقالات:

Al-Dirawi Ayman Hassan, *The Impact of Strategic Planning on the Impact of Organizations (An Applied Study on NGOs in the Gaza Strip)*, IUGJEBS Magazine, No. 3, 2017.

Al-Mahdi Suzan and Wahiba Husam, *Behavioral practices of school principals to deal with crises inside the school*, Journal of the College of Education and Psychology, No. 26, Part 4, Ain Shams University, 2002.

Belkacem El Katroumi, *Ways to Confront Disasters*, International Journal of Crisis Research, Majdal 1, Sports Introductory Issue, 2017.

Karima Chaaban, *The Impact of Strategic Planning on Crisis Management The Toyota Crisis as a Model*, The Algerian Journal of Communication, Majdal 17, Issue 28, 2019.

Musab Habib Marhoum Al-Hashemi, *The Role of International and Local Laws and Legislations in Facing the Disaster Crisis*, Journal of Humanities, University of Sudan, Vol. 18, No. 1, 2017.

Tahar Moulay, *Risk Communication and its Strategic Bets in Disaster Management*, Algerian Journal of Research and Studies, Volume 03, Issue 04, 2020.

Zrougui Elaraby and Hamida Jamila, *Preventive Measures to Protect Environmental Security from Environmental Risks in Algerian Legislation*, Journal of the Academy for Social and Human Studies, No. 20, 2018.

● مواقع الانترنت:

Definitions and concepts, available at: <http://www.cpas-egypt.com>

Salah Al-Arkouzi: *The Conflict and the Conflict*, Published: March 14, 2020, available at:

<https://kitabab.com/2020/03/14/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B2%D8%A7%D8%B9-dispute-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9-conflict>, accessed: 06/03/2022, at: 21:52.



<http://iipdigital.usembassy.gov>, accessed on 08/22/2021, at 3:28.

● النصوص القانونية:

Law No. 04-20 of December 25, 2004, relating to the prevention of major dangers and the management of disasters within the framework of sustainable development, Official Gazette No. 84 of December 29, 2004.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Guide to Mainstreaming Disaster Risk Reduction and Climate Change Adaptation, Geneva, 2013.

UNESCO, World Heritage Disaster Risk Management, UNESCO, 2016.