

## المعالجة الإعلامية لمختلف للأزمات تجربة الإعلام الجزائري أنموذجا

الدكتور: مراد ميلود، جامعة قسنطينة3، الجزائر

### الملخص:

بما أن سائل الإعلام بوظيفتها الإخبارية، اقتحمت جميع المجالات ذات صلة بالحياة اليومية للأفراد، وصارت السبابة في تناول الأحداث و المستجدات. فإن المشكلة التي تثار هنا هي: هل الإعلام يبقى دوره وحيدا في كل الظروف سواء العادية أو الأزمات أم العكس؟ و ماهي الظروف التي قد تؤثر في الانتقال السلسل للمعلومة؟ وهل رجل الإعلام مستعد بان يضحي من اجل تطبيق مبدأ الحفاظ على حق الجمهور في الإعلام وحقه في الوصول إلى مصدر المعلومة؟

### Abstract:

As the mass media have its news function, it has penetrated all areas that related to the daily lives of individuals, and becomes the lead in dealing with events, and the problem that arises here is: Is the media remains its role alone in all circumstances, whether normal or crisis or vice versa? What are the circumstances that may affect the sequential transmission of the information? Is the media man willing to sacrifice himself in order to implement the principle of preserving the right of the public in to the media and its right to access the source of information.

مقدمة:

لقد إلتقت معظم تلك النظريات و الدراسات في نقطة أساسية، مفادها أن الأزمة وليد ظروف عديدة ولكن المشكلة ليست في الأزمة في حد ذاتها بل في طريقة معالجتها وهذا خاصة في التحذير منها<sup>(1)</sup>، أي "الأزمة" واحتواء الآثار السلبية لها وكذا توفير البيانات والمعلومات الكافية للجمهور، مع وضع قواعد وأسس للإدارة الإعلامية الخاصة بالأزمات بحيث لا تؤدي إلى الخوف أو اتخاذ مواقف وردود أفعال سلبية، بالإضافة إلى تطوير قدرة المؤسسات الإعلامية على إنتاج ونشر الرسائل الإعلامية بسرعة وبطريقة واضحة ومؤثرة للحيلولة دون ظهور وانتشار الشائعات<sup>(2)</sup>.

غير أن المعالجة الإعلامية للأزمات لا تزال لم تضيفي صفات العمق والشمولية والمتابعة الدقيقة التي تحترم الموضوع والمتلقي على أحداث الأزمة وتتمكن من تكوين موقف متكامل ووعي عميق بالأزمة من خلال المعرفة العلمية السليمة لمعطياتها وهو ما يسمى بثقافة الأزمة، هذه الاستراتيجيات وغيرها تعد محطات هامة في التعامل الإعلامي مع الأزمات ومنها ندرك البعد الخطير والاستراتيجي لإعلام الأزمات، والدور الحيوي الذي يؤديه خلال هذه الفترة الحرجة التي تطبع كل الظروف المحيطة بها بطابع التوتر والقلق والارتباك والخوف من المجهول وتوقع الأسوأ.

غير أن الواقع يثبت أن وسائل الإعلام لا تضطلع بهذا الدور الرائد المنوط بها في كل الأزمات، ولا تلتزم بالرسالة الإنسانية المنتظرة منها في كل الأحوال ويصدق عليها في هذا المقام المثل القائل أنها سلاح ذو حدين، فمثلما هي قادرة على احتواء الأزمات وإعلام الجمهور وطمأنته وتعبئته ورأب الصدع وتوحيد الصفوف والتخفيف من الآثار السلبية والمساعدة على إعادة البناء، فإنها في الوقت ذاته يمكنها أن تصنع الأزمات وتؤججها وتنشر الفوضى وتروج للإشاعات وتثير النعرات الطائفية والهزات القطرية والفتن المذهبية.

وتخرج الأحقاد والضغائن، وتؤلب القوى على بعضها، وتتسبب في كثير من المصائب والقلقل والاضطرابات التي قد تفضي إلى ما لا تحمد عقباه. وتفسير ذلك عند المختصين انه كل مؤسسة إعلامية معنية ومنهمكة في تحقيق وخدمة مشروع حددته القوى التي تملكها وتوجهها وتحدد منطلقاتها.

حيث أصبح من المسلم به أن كل وسيلة إعلامية في هذا العالم وان جدد لهدف معين وتسعى إلى إيصال رسائل معدة سلفا، وتحقيق نتائج مرسومة. وهي قاعدة تنطبق حتى على وسائل الإعلام في أكثر الدول تقدما ومناداة بجرية التعبير. فالحياد في حسابات مؤسسات الإعلام، شريكها وغريبها، أمر ضروري فقط ما دام لا يتعارض مع مصالحها، ولا مصالح شركائها وحلفائها وداعميها.

وبناء عليه فإن وسائل الإعلام قد تؤدي دورا سلبيا في معالجة الأزمة عن طريق التعتيم الإعلامي القائم على التجاهل التام للأخبار وعدم إعلام جمهور الأزمة بها حيث يتم هذا التجاهل بصورتين هما تجاهل وتعتيم كلي ويتم بعزل جمهور الأزمة عن أحداثها عزلا تاما وتجاهل وتعتيم جزئي ويتم بإعلام أحد أطراف الأزمة وتجاهل الطرف الآخر. وأكثر ما يحدث ذلك في أجهزة الإعلام الموجهة في النظم الشمولية التي يحكمها الحزب الواحد أو العائلة الواحدة، حيث تعطي أثناء الأزمات وجها واحدا للحقيقة، وتسعى بكل جهدها لإلغاء الرأي الآخر ومعاداته<sup>(3)</sup>.

وتتسم معالجتها للأزمة بتبني الخطاب التحريضي، والميل إلى استخدام الأسلوب الدعائي التهيجي والمعلومات المسطحة، والحقائق التي تم تأويلها بشكل مغلوط ومما سبق نخلص إلى أن الأزمة حاد استثنائي، وهي تصيب الأفراد والمجتمعات والدول والهيئات والمنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها على حين غفلة فتنتشر فيها البلبلة والاضطراب والفوضى، وتفقد توازنها، وتكبد خسائر مادية ومعنوية وتصنع واقعا جديدا بما تخلفه من الآثار، وما تحدته من التغيير على مختلف المستويات.

أما الإعلام فهو فعالية فكرية إبداعية تتفاعل مع الواقع وتتجاوز مع الجمهور. وقد بات في عصرنا الحالي قوة ضاربة لها سطوتها وتأثيرها العميق في الفرد والمجتمع والدولة والعالم ومكانتها التي لا تنافسها فيها قوة أخرى في صياغة المفاهيم وتحديد المواقف وتشكيل الذهنيات وصناعة الرأي العام المحلي والعالمي. دور الإعلام قبل وبعد وأثناء الأزمة

لقد أصبح الإعلام يلعب دورا هاما في المراحل المختلفة للأزمة.

#### 1/ دور الإعلام قبل حدوث الأزمة:

تعتبر هذه المرحلة الأولى من إدارة الأزمة إعلاميا (مرحلة ما قبل الانفجار)، مرحلة بالغة الأهمية، وينبغي الإشارة هنا إلى انه خلال هذه المرحلة تواجه فريق العمل مجموعة من المصاعب يمكن تصنيفها على النحو التالي:

#### 1- مصاعب موضوعية: تتمثل فيما يلي

- طغيان الجانب السياسي أو العسكري على الإعلامي.
- عدم تأمين الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة الأزمة.
- غموض وعدم وضوح الأزمة مع انعدام أو قلة المصادر المعرفية المتعلقة بجوانبها المختلفة، وغياب التنسيق بين الأطراف المعنية بالأزمة.

#### 2- مصاعب ذاتية: يمكن أن تبرز فيما يلي:

- عدم فهم الإستراتيجية العامة المحددة لإدارة الأزمة نتيجة عدم التدريب عليها.
- العجز على تحقيق التنسيق والتكامل بين وسائل الإعلام المختلفة.
- عدم القدرة على وضع ورسم خطط وبرامج تتناسب مع الوضع الأزموي.

وعلى هذا الأساس وخلال هذه المرحلة يتعين على فريق العمل الأزموي ومنذ البداية وانطلاقاً من الخطة الإعلامية المرسومة مسبقاً لإدارة الأزمة وضع خريطة مفصلة تمكنه من تنفيذ تلك الخطة وإنجاز المهام المطلوبة منه أثناء الأزمة، ويكون ذلك بما يلي:

- تشكيل فريق عمل ازموي في كل مؤسسة إعلامية.
- تحديد الأسلوب الإعلامي المناسب الذي سيتم استخدامه في كل وسيلة إعلامية بالإضافة إلى تحديد الجمهور المستهدف لكل وسيلة.

دور الإعلام أثناء الأزمة:

تتميز مرحلة انفجار الأزمة بقدر أكبر من التحديد والوضوح، كيف ذلك؟ لأنه في المرحلة السابقة (مرحلة ما قبل الأزمة)، هناك أشياء كثيرة غامضة وغير معروفة، ولكن في هذه المرحلة تصبح أكثر وضوحاً. وانطلاقاً من هذا يتلخص دور الإعلام خلال هذه المرحلة في شيئين اثنين هما:

- العمل على تطبيق الخطة الإعلامية التي تم وضعها وإعدادها لمواجهة الأزمة.
- توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة<sup>(5)</sup>.

ولكن كيف يتم إعداد هذه الرسالة وتوجيهها إلى جمهور الأزمة؟. يعتبر إعداد رسالة مفيدة وفعالة خطوة بالغة الأهمية في إدارة ومواجهة الأزمة إعلامياً، إذ أن ما نقوله أثناء الأزمة يعد أكثر أهمية مما نفعله ونقوم به خاصة في الساعات الأولى لوقوع الأزمة وانفجارها.

إن تصميم الرسائل الإعلامية من الضروري أن يتلاءم مع اهتمامات واحتياجات الجمهور المستهدف (جمهور الأزمة)، لأن تلك الرسائل يجب أن توضح للجمهور المرحلة المتبقية من الأزمة<sup>(6)</sup>.

لذلك فانه من الضروري أن تؤسس وتبني تلك الرسائل على الموضوعية، المصدقية والالتزام بتلك الحقائق دون مبالغة، مع مراعاة السرعة، الدقة والوضوح.

لأنه كما ذكرنا سابقا إذا كان موقف الأزمة يكتنفه الغموض والارتباك فان التأخر في تقديم المعلومات والأخبار أو عدم نقلها بشكل دقيق يزيد من حالة الارتباك تلك ويرفع من درجة توتر جمهور الأزمة ويجعله عرضة للاستهواء والقلق والوقوع تحت تأثير الإشاعات. ويتفق خبراء إعلام الأزمات على مجموعة معايير (شروط) تتعلق بإعداد رسالة إعلامية صحيحة وفعالة نوردها فيما يلي<sup>(8)</sup>:

• إشباع احتياجات الجمهور المستهدف سواء كانت مادية أو معنوية، منطقية أو عاطفية، لان الجمهور لن يتقبل الرسالة الإعلامية إذا لم يجد فيها ما يشبع احتياجاته.

• مصداقية المصدر، ويندرج في هذا الإطار طبيعة المصدر سواء كان شخصا أو وثيقة ذات طابع رسمي أو غير رسمي، ومدى الثقة في ذلك المصدر.

• الآنية أو الفورية، أي نقل الحادثة أو الواقعة فور حدوثها وبأسرع وقت ممكن.

• الدقة والموضوعية خاصة في نقل الأخبار والتصريحات مع الالتزام الحياد.

• إبراز الجوانب الإنسانية ونعني بذلك التركيز على الحاجات والمطالب الإنسانية من دون إثارة أو مبالغة.

• الغرابة والتركيز على كل ماهر غريب على أساس انه يجذب اهتمام جمهور المتلقين.

• الجاذبية والتشويق.

• الوضوح والضمنية، أي أن يكون موضوع الرسالة واضحا ومحددا ومنطقيا مع إبراز النتائج والأهداف اعتمادا على الأدلة والحجج المنطقية.

- استخدام الاستمالات العاطفية، والتي تتضمن أحيانا الترغيب أو التخويف وإثارة المشاعر العاطفية التي ترتبط بالحس الإنساني.
- تكرار الموضوع مع تنوع الشكل وذلك حتى لا يصاب الجمهور المتلقي بالملل
- الاعتماد على الصور والرموز، وهذه الأخيرة تلخص وتكشف المعاني والمشاعر وتخلق عالما من الدلالات والرموز خاصة أننا أصبحنا في عالم تشكل فيه الصور والرموز معاني الأشياء.
- مراعاة الوقت أو المساحة ومدى توفر الموارد المادية والإمكانات البشرية.

#### ➤ دور الإعلام بعد الأزمة:

بما أن الأزمة هي حدث يترك أثارا بعدية بقدر ما يكون ذلك أثناء الأزمة، فإنه يتعين على فريق عمل الإعلام الأزموي أن لا يهمل هذه الحقيقة، ومن هنا يبرز دور الإعلام خلال هذه المرحلة فيما يلي:

- إجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة إعلاميا، مع التركيز على ضرورة استخلاص النتائج والعبر من تلك الأزمة.
- عدم (إهمال) مباشرة عن الاهتمام بالأزمة بعد توقفها، وترك جمهورها في فراغ وعرضه للاستهواء والقلق قد تسعى جهات أخرى ملته، خاصة أن الإشاعات في هذه المرحلة تلعب دورها الكبير والفعال في التأثير على جمهور الأزم

ومن هنا يبرز مشكل آخر يتمثل في الإشاعات والتي يتعين على الإعلام لن يتصدى لها ويوجهها، فكيف يمكن لوسائل الإعلام أن تقوم بذلك؟ أو بالأحرى، ماهي الإستراتيجية الإعلامية التي يمكن وضعها للتصدي للإشاعات<sup>(9)</sup>؟

#### ➤ الإعلام والتصدي للإشاعات:

يرى آلان سوفي في كتابه من الإشاعة إلى التاريخ بأنه: "خلاف لما يؤكد علماء الفيزياء فإن الإشاعات تسير بسرعة اكبر من سرعة الضوء."

إن المتأمل للنقاش والجدل القائم حول العلاقة بين الإعلام والإشاعات سوف يلاحظ أن هناك اتفاقا ضمنيا إن لم نقل صريحا حول أهمية دور الإعلام سواء في نشر الإشاعات أو مواجهتها والقضاء عليها، لكن الخلاف قائم حتما حول حجم هذا الدور وطبيعته، هل هو ايجابي أو سلبي، وهو ما سيتم توضيحه في هذا الفرع.

### ➤ تعاطي الإعلام الإعلام الجزائري مع الازمات :

الملاحظ انه خلال الأزمات والظروف الاستثنائية التي تواجه المجتمعات في مسيرتها من مكان لآخر، يكون دور الإعلام هو توعية الشعب برمته بخطورة الأزمة وجسامتها وبإمكانه اتساعها و شمولها وإمكانية مساسها بكيان الدولة وتفتيت عناصر الأمة وإعداده لمواجهة الأزمة، وخلال الأزمات باعتبارها حالات استثنائية فان ممارسة الحرية الإعلامية تصبح خاضعة لمعايير أخرى غير تلك المعايير التي تخضع لها في الحالات العادية، هذه القاعدة لم تلتزم بها الصحافة الجزائرية، بل خضعت لها بشكل عكسي<sup>(10)</sup>.

وباعتبار الجزائر من بين الدول الكثيرة التي تتعرض للأزمات والكوارث، ولأن حكوماتها علي مدار تعاقبها علي سدة الحكم قد عانت ولوقت مضي وفي جوانب عديدة من نقص فادح في الهيئات والمصادر التي تعنى بهذا النوع من الأزمات والكوارث وبالأخص بعد كل الذي تجرعه الجزائر جراء تعرضها للعديد من هذه الأزمات المتباينة في الأثر وفي الشدة.

ولعل أعظم تلك الأزمات والكوارث الناجمة عن غضب الطبيعة والتي أنهكت خزينة الدولة والمواطن في أكثر من موقع كفيضانات باب الواد 2001/11/21، والفيضانات التي ضربت مؤخرا ولاية غرداية في: 2008/10/01 وكذا الزلزال الذي ضرب ولاية بومرداس في 2001/05/11، ناهيك عن الزلزال الذي ضرب عين تيموشنت والذي قضي بموجبه علي الأخضر واليابس في تلك الولاية كما لا ننسي كارثة الزلزال الذي ضرب ولاية المسيلة، وفي خضم الكلام

عن الكوارث والأزمات لا يمكن أن نتناسى أزمة العشرية السوداء التي ألمت بالوطن وخلفت وراءها مأساة وطنية لا نزال نتجرع مرارتها لحد اليوم.

ولذلك فالإعلام الجزائري وجد نفسه خلال الأزمات التي مر بها البلد سواء كانت هذه الأزمات سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية تحت ضغط النظام السياسي بحكم أن الإعلام الجزائري كان طيلة 30 سنة تحت وطأت سياسة الإحتكار الصحافة المكتوبة و"50 سنة" قطاع السمعي البصري" الشيء الذي من شأنه أثر على الممارسة الإعلامية ولهذا يمكن القول أن العمل الإعلامي في الجزائر كان بالفعل استثنائيا في سنوات الأزمات وقد أشارت إلى ذلك حتى تقارير المنظمات الدولية غير الحكومية لحقوق الإنسان ومنظمات الصحافة عبر العالم<sup>(11)</sup>.

فالإعلام الجزائري الذي يعتبر إعلاما فتيا مقارنة بإعلام دول الجوار بحكم بسبب الإنغلاق الإعلامي الذي كان فيه، وبحكم العشرية السوداء التي ألفت بضلالها علي المشهد الإعلامي، قد تأثر كثيرا وفي جوانب عديدة من عدم مواكبته لتطورات الحاصلة في المجال واصبح يلهث على المعلومة المحتكرة من طرف المؤسسات الحكومية تارة ومن اجل الحفاظ علي نفسه لأنه كان مستهدف من جهة ثانية، دخل في دوامة لازال إعلاميوها يتجرعونها لحد اليوم، وتظهر جليا في متابات من عايش تلك الحقبة من عمر الجزائر.

ولعل فشل الإعلام الجزائري في المساهمة في إدارة الأزمة كما يرجحه البعض ممن ينتمون الوسط الإعلامي الخارجي والداخلي، لا يرجع إلى تدني مستوى المهنية والاحترافية لرجال الإعلام الجزائريين أوعدم كفاءة مؤسسات الإعلام، وإنما ذلك راجع إلى جملة من الصعوبات والعراقيل التي نذكر من بينها:12

- سياسة التهميش، وعدم القدرة على تامين وتقييم دور وظيفة الإعلام في إدارة الأزمات.

- قلة المعلومات وصعوبة الوصول إلى مصادرها المتمركزة، مع تدفقها بشكل عمودي وهو ما يحد ويقلل من مصداقيتها.
- استحواذ مؤسسات الإعلام الرسمية علي المعلومة وركودها.
- إثارة الشكوك في وسائل الإعلام الخاصة، ودفعها باستمرار إلى ارتكاب الأخطاء المهنية.
- غياب قنوات تنظيمية تتكفل بتأطير الخطاب الإعلامي والقضاء على الصعوبات التي تواجهه.
- تضارب المعطيات والجهات المخولة بتسيير الازمة .

وعليه فانه يتعين على الإعلام الجزائري في ظروف الأزمة أن يتوخى المبادئ العامة التي وضعها علماء الإعلام والاتصال للتصدي وإدارة الأزمة بشكل فعال، وهذه المبادئ التي أوجزها الدكتور أديب خضور في ضرورة عدم الخلط بين ما هو سياسي وما هو إعلامي

وإن يكون واضحا ومفهوما أن العامل والمقرر في إدارة الأزمة هو السياسي. بمعنى أن الهيئة السياسية ممثلة في هيئة الأركان المركزية هي مركز صنع القرارات المتعلقة بالأزمة، ويبقى الإعلام عاملا متغيرا وتابعا للعامل السياسي. لأن مهمة السياسي في وقت الأزمات تتمركز حول تحديد الاستراتيجيات والأهداف، ووضع المنطلقات، وتحديد أسس إدارة الصراع في إدارة الصراع في كل مجال، وتسيير كل ذلك إعلاميا، فهي مسألة تخص الإعلام وحده.

لقد تعامل الإعلام الجزائري في مجمله مع الأزمات التي عاشتها البلاد بمختلف أنواعها سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية كعنصر فعال في تأجيحها وتقويتها عن طريق ما ينشره من أكاذيب ومغالطات وإشاعات ودعاية مغرضة لتأليب الرأي العام الداخلي والخارجي والحد من إيجاد حلول ناجعة للخروج من تلك الأزمات، وهو الدور أو الوظيفة التي كان لزاما عليه القيام بها.

والأشد خطورة مما تقدم هو عمل بعض الوسائل الإعلامية على تشويه مقدسات الشعب الجزائري، وكمثال على ذلك، نسب الأعمال الإرهابية إلى الدين الإسلامي وهذه التصرفات إن دلت على شيء فإنما تدل على إن المنظومة الإعلامية بصفة عامة.

وفي هذه الحالة يجب أن نتنبه عند تعاملنا معها وبالرغم من زيادة وتطور الاهتمامات النظرية والعملية لإعلام الأزمة، فإن الاهتمام بهذا المجال في الجزائر ما يزال محدودا للغاية ويمثل بدايات رائدة تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة من جهة، والربط بين المجال النظري والعملية من جهة أخرى. ولا شك في وجود عقبات عديدة تواجه تطور بحوث واستخدامات إعلام الأزمات في الجزائر.

لكن تكفي الإشارة إلى عدم وجود جهة أو مركز بحثي متخصص قادر على متابعة الأزمات، وإجراء بحوث ودراسات ميدانية أثناء مرحلة إدارة الأزمة، كذلك ضعف علاقات التعاون والتنسيق بين الجهات التي تقوم بالتخطيط لمواجهة الأزمة ووسائل الإعلام المختلفة وغياب إعلام الأزمات عن مناهج التدريس والتدريب في كليات وأقسام الإعلام والاتصال

وفي إدارة العلاقات العامة ووسائل الإعلام المختلفة إلا ما تشهده كلية الإعلام والاتصال بجامعة الجزائر من استحداث فروع جديدة في تخصص الإعلام وإدارة الأزمات.

فالطالب في أقسام الإعلام أو الصحفي عادة ما يجري تدريبه على الإعلام في المواقف العادية والطبيعية، ويمارس أنشطة معينة تتكرر من فترة إلى أخرى، وبالتالي قد يصيبه الارتباك والحيرة عند مواجهة أزمة ما، لان هذه الأخيرة فجائية وقليلة الحدوث وقد لا يتكرر حدوثها إلا على فترات متباعدة.

خاتمة :

حقيقة أن للإعلام دور جد هام في إدارة الأزمات، وبقدر ما يكون دور ايجابي قد يكون له أيضا دور سلبي وذلك بأن يزيد من شدة توتر موقف الأزمة ويكون ذلك في حالة سوء استعماله من قبل المتحكمين فيه، وبهذا نقول انه بإمكان الإعلام تسيير إدارة أو إنتاج أزمة.

❖ هوامش البحث:

- (1) عبد الله الحيدري، الإعلام والاتصال وقضايا التنمية في العالم العربي، المجلة التونسية لعلوم الإعلام والاتصال، 1992، ص 14.
- (2) سلوى عباس بامية، الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية، المؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان سبتمبر 1987، ص 17.
- (3) عبد الغفار عبد الصادق، أدبيات الأزمة والمفاهيم المرتبطة، محاضرة منشورة مقدمة لكلية الدفاع الوطني دورة 04 أزمات، 1990، ص 22.
- (4) أديب خضور، الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، 1999، ص 62.
- (5) أرك لوستبورغ وبيفرلي سليفيرج، توجيه الرسالة الصحيحة عند وقوع الأزمة، ترجمة: جرجس الضهر، الثقافة العالمية، 1996، ص 43.
- (6) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق: مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، 1994، ص 101.
- (7) مصطفى علوي، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية، مجلة الفكر الإستراتيجي العربي، بيروت 1991.
- (8) عباس رشاد العماري، معالجة الأزمات، أكاديمية ناصر العسكرية، 1987، ص 78.77.
- (9) محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، القاهرة مكتبة عين الشمس، 1993 بمصر، ص 17.
- (10) محمد لعقاب، الصحافة الجزائرية وحرية التعبير في مجتمع مهزوز، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والإعلامية، 2002-2003، ص 142.

(11) محمد لعقاب، الصحافة الجزائرية وحرية التعبير في مجتمع مهزوز، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والإعلامية، 2002-2003، ص 143.

(12) المرجع السابق، ص 144.