المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية

قسم علم الاجتماع السياسي والعلاقات الدولية

دور الاتصال في إدارة الأزمات

أزمة تيقنتورين جانفي 2013 أنموذجا

مذكرة في إطار الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية.

تخصص: اتصال، عولمة وضبط النزاعات.

إعداد الطالبة: حاج عراب ليلى.

الأستاذ المشرف: بوراس خليفة.

أعضاء لجنة المناقشة :

د . لخضاري منصور ..... رئيسا.

د . بوراس خايفة. .....مشرفا و مقررا.

د . هارون مليكة. .....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية:2013 - 2014

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Created with
nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

كلمة الشكر

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور "خليفة بوراس"
الذي تابع هذا العمل العلمي بدقة ،وقدم لي ما في وسعه من
مساعدة و نصائح ،وصبر عن أخطائي ،في إعداد هذا العمل
كما أشكر كلا من الأستاذ "مزوي رضا "و الاستاذ "ضيفي بشير"
على مساندتهم ،وتشجيعهم لي طوال فترة الدراسة .
وفي الأخير أشكر كل الذين وقفوا إلى جانبي وساعدوني
بنصائحهم وتشجيعاتهم ،من قريب أو من بعيد.

ليلى حاج عراب

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الإهداء:

إلى أعز و أغلى ما لدي في الوجود :الوالدين الحنونين

الذين أدين لهما بكل ما حققته في حياتي

والذين أدعو الله أن يحفظهما لي ويطيل في عمرهما .

إلى كل أخي وأخواتي الأعزاء ،وخاصة إلى أنيا و رفيق.

كما أهديها لكل زملاء وزميلات الدفعة الرابعة بالمدرسة

و لكل من أعانني من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

،وا إلى كل طالب علم.

ليلى حاج عراب

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

ملخص البحث

إن موقع الجزائر الاستراتيجي أدخلها في أزمة معقدة جدا، تكمن في الهجوم الإرهابي المتعدد الجنسيات على المنشأة الغازية ب" تيقنتورين" ،هذا ما أدى بالدولة الجزائرية إلى استخدام عملية اتصال مستوحاة من طبيعة الأزمة و المتمثلة في الاتصال الرسمي من جهة، و الذي يكمن في **الاتصال السياسي** من خلال تصريحات المسؤولين الرسميين عبر وسائل الإعلام العمومية ،التي صبغها التوجه السياسي للحكومة الجزائرية ،والّتي لم تكن في تطلعات المتتبعين لأخبار أزمة تيقنتورين ،كما أنها لم تكن واضحة في البداية .كما ظهر **الاتصال الدبلوماسي** بين مختلف ممثلي حكومات الدول التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة .وكذا استخدام **الاتصال الأزماتي** الذي يظهر بين مختلف الهيئات التي تم تشكيلها على مستوى خلية الأزمة. بالإضافة للاتصال الأمني لإدارة الأزمة.

و من جهة أخرى نجد الاتصال الغير رسمي الذي يتضح من خلال الاتصال أحادي الجهة بين السلطات الجزائرية والجماعات الإرهابية وكذلك في الاتصال الفعال الذي كان مع أعيان المنطقة ومواطنيها من أجل التعاون بالمعلومات اللازمة لمحاربة عدو أجنبي على الدولة الجزائرية، .فكل هذه الاتصالات بغض النظر على تنوعها فقد سعت لهدف واحدو هو الحفاظ على أمن واستقرار الجزائر داخليا، والحفاظ على صور تها ومصداقيتها دوليا، .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Le résumé :

La position stratégique de l'Algérie l'a mené à traverser une période de crise très complexes qui s'est manifeste par une attaque terroriste multinationale au niveau du centre gazier de « Tiguentourine ». Ce qui a poussé les autorités algériennes à entreprendre les moyens de communications inspirés de l'événement. Ses derniers se manifeste d'une part, à travers la communication officielle qui se présente par la communication politique illustrée par les déclarations des hauts responsables aux différentes médias publiques, et ce, a mis en évidence l'orientation de la politique de l'Etat Algérien. Ces dernières n'ont pas été à la hauteur des attentes des observateurs de la crise de « Tiguentourine ». Ainsi que l'utilisation de la communication diplomatique entre les différents représentants des Etats qui sont en relation directe ou indirecte avec la crise, et l'utilisation de la communication des crises qui est illustré par les différentes organisations crées au sein de la cellule de crise, auquel se rajoute la communication sécuritaire afin de gérer la crise.

D'autres parts, on retrouve la communication non officielle où il a été utilisé la mono communication entre les autorités algériennes et les groupes terroristes. Ainsi que la communication efficace entre les « notables de la région » et ses citoyens, et ce, afin de contribuer par des informations relatives a la crise de « Tiguentourine » pour combattre l'ennemie étranger.

Toutes ces diversifications de communications utilisées par l'Etat Algérien ont le même objectif, et ce, de garantir la sécurité et la stabilité au niveau interne et garder son image et sa crédibilité au niveau international.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

Abstract:

The strategic location of Algeria led the country to a very complex crisis. This is best exemplified in the last multinational terrorist attack on "Tigantourine" natural gas facility near Ain Amenas. This is what led Algeria to an operation of communication inspired by the nature of the crisis itself. On the one hand, this operation was an official type of communication. The latter lies in the **political communication/ Contact** that we find in the declarations of public officials across the public media. These declarations were mainly flavored by the political orientation of the Algerian government. These declarations did not meet the expectations of the observers of the news of "Tigantourine" crisis which were not clear at the outset. Another kind of official communication was the **diplomatic communication/contact** which was among the various representatives of governments of both direct and indirect relationships with the crisis. Moreover, another kind of such an operation is the **crisis-based communication/contact** that appears between the various bodies that have been formed at the level of cell crisis plus the security communication to manage the crisis.

On the other hand, there is the unofficial communication which is manifested through the one-sided contact between the Algerian authorities and terrorist groups, as well as, the effective communication with dignitaries and residents of the region in order to get the necessary information to fight a foreign enemy on Algerian soil. All these sorts of communications regardless their varieties aim primarily to maintain the security and stability of Algeria internally, and to maintain its image and credibility internationally.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

محتويات البحث: الصفحة

كلمة الشكر I

الإهداء.....II.

الملخص III

محتويات البحث.....V I

قائمة الأشكال ،الجداول و الخرائط.....VII

مقدمة

I / البعد الاتصالي في الأزمات.

I / 1 ماهية الاتصال..... 15

II -2 ماهية الأزمة..... 20

I / 3 الاتصال الأزماتي 26

خلاصة 34

II -/ مكانة الاتصال في إدارة الأزمة في الجزائر

II -/ 1 *مفهوم إدارة الأزمات* 36

II / 2 إدارة الاتصال الجزائري في مراحل الأزمة. 43

II -/3- معوقات الاتصال في إدارة الأزمة 51

خلاصة 55

III -/ فعالية الاتصال في إدارة أزمة تيقنتورين.

III -/ 1- بطاقة مونوفرافية حول المنطقة 57

III -/ 2 – التعريف بالمعتدي..... 59

III /3- مؤشرات الأزمة:..... 61

III / 4- التسلسل الزمني لأحداث الأزمة من خلال التغطيات الإعلامية 65

III / 5- السيناريو الاتصالي لعمال المنشأة الغازية (الجزائريين والأجانب)..... 70

III / 6- تحركات الدولة الجزائرية.....70

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

III /7- ردة فعل الدول الأجنبية 72
III /8- واقع الاتصال الرسمي في أزمة تيقنتورين..... 73
III /9 مخلفات أزمة تيقنتورين..... 76
خلاصة 80
الخاتمة 82
الملاحق 85
المراجع..... 95

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الأشكال والجداول والخرائط

I. الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم :(01)	"**مراحل تطور الأزمة**"	22
الشكل: (02)	"إختيار قناة الاتصال المناسبة"	28

II. الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم : (01)	"**المهاجرين غير الشرعيين المتورطين في أشكال أخرى من الاجرام المنظم**"	62

III. الخرائط:

رقم الخريطة	عنوان الخريطة	رقم الصفحة
خريطة رقم :(1)	"موقع إن أميناس والمنشأة الغازية"	59
خريطة رقم: (2)	"المناطق التي يتوزع عليها الطوارق .	64
خريطة رقم: (3)	"الطريق الرابط بين مطار "عين أميناس والمنشأة الغازية"	66

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

مقدمة

Created with
nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

مقدمة:

تعد عملية الاتصال أهم نشاط بشري وأساس تقدمه وتطوره ،فكل المجالات تعتمد على الاتصال للتنسيق والإعلام بين مختلف وحداتها ،وهذا لضمان العمل الجيد ،المنظم والناجح .فمع بروز ظاهرة العولمة التي لقبها بعض الباحثين بـ" لحظنة التواصل الحضاري الإعلامي أين اكتسب الاتصال صبغة جديدة وقنوات أكثر تطورا وفعالية عن سابقاتها وهذا من خلال وسائل الاتصال المعاصرة والمختلفة التي هي في تطور مستمر يوما بعد يوم المنتشرة عبر العالم .هذا الأخير الذي ساهمت وسائل الاتصال بإلغاء كل الحواجز والمعوقات التي تواجه الفرد سواء تلك المتعلقة ببعد المسافة أو بمشكلة الزمن ،وهذا ما عبر عنه "مارشال ماكلوهان" بالقرية الصغيرة « le petit village » ،فحسبه لا وجود للعزلة أمام عالم منفتح ومتصل في كل القطاعات ،أين انكمشت الكرة الأرضية وتقلصت من حيث الزمان والمكان ،ولكن حسب "ريتشارد بلاك" لم يعد هناك وجود للقرية الصغيرة التي زعم "ماكلوهان" بوجودها في المجتمع المعاصر ويوضح :((أن التطور التقني الذي استند عليه "ماكلوهان" عند وصفه القرية العالمية استمر في مزيد من التطور بحيث أدى إلى تحطيم هذه القرية العالمية وتحويلها إلى شظايا فالعالم الآن أقرب ما يكون إلى البناية الضخمة التي تضم عشرات الشقق السكنية التي يقيم فيها أناس كثيرون ولكن كل منهم يعيش في عزلة ولا يعرف شيئا عن جيرانه الذين يقيمون معه في البناية نفسها))[1] فهي تقوم بالتشتيت والعزلة .رغم ذلك فالاتصال يسهل بناء العلاقات الدولية سياسيا ،اجتماعيا،اقتصاديا،...الخ فيجعل العالم أقل تعقيدا وأكثر انسجاما وتوافقا .

أما بالنسبة للمنظمة ذات التركيبة والنظام الواحد فالاتصال يساهم في تسهيل سير مختلف قطاعاتها والتنسيق بين كل مؤسساتها لبناء مجتمع متحضر وراقي من خلال الاتصال الرسمي أو الغير الرسمي الموجه لأفراد المجتمع بقنوات التواصل المختلفة التي توفرها المنظمة لتحقيق الرفاهية لهم وحل المشاكل التي تواجههم عن طريق التنسيق المحكم والفعال بين أجهزة المنظمة لإرساء الاستقرار داخليا أما خارجيا فيكون الاتصال الفعال أساس بناء كل العلاقات مع المنظمات الأخرى واستمرارها في شتى المجالات مما يسمح بتسهيل

[1] بشير العلاق،**"نظريات الاتصال- مدخل متكامل "**، عمان الأردن ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010،ص58.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

العمل المشترك بين الطرفين والذي سيعود عليهما بالفائدة ولكنهما يشتركان أيضا في مواجهة الأزمات والمشاكل التي تواجهها انطلاقا من أنهما يشتركان في مصلحة واحدة. إن ارتباط المنظمات ببعضها البعض لأغراض مختلفة يجعلها مرتبطة أيضا في تحمل الخسائر والأزمات وكوارث التي تحدث حتى وان كانت بعيدة عنها سواء كانت من صنع الطبيعة أو الإنسان فهي تتأثر بوقوعها فهذا لما تحكمها من علاقات فرضها النظام العالمي الجديد ،فأي كارثة تحدث في أي منطقة يكون لها صدى في مكان أخر فانفجار بركان ما في اليابان يؤدي إلى شلل النشاط الاقتصادي فيها والدول التي تتعامل معها ،فأشهر الأزمات تلك المتعلقة بالمجال الاقتصادي الذي يعد شريان العلاقات الدولية الأزمة المالية العالمية 2008 والتي اعتبرت الأسوأ منذ زمن الكساد الكبير سنة 1929 التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية ثم امتدت لتعصف بباقي دول العالم الأخرى خاصة النامية ،كذلك ارتفاع أسعار النفط عام 1990(أزمة الطاقة الثالثة) بعد أزمتي 1973 و 1979 التي أثرت على عدة دول حيث شلت اقتصاديات الدول التي تعتمد في اقتصادها على النفط بالدرجة الأولى..الخ،كما أن الأزمة التي تنتج لأسباب أمنية التي تعد حساسة جدا كأحداث 11سبتمبر المتمثلة في الهجمات الإرهابية التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية التي أثرت على دول العالم وهذا راجع لعدة اعتبارات ،والأزمات السياسية التي شهدتها بعض الدول العربية واحدة تلوى الأخرى فيما يعرف الربيع العربي منذ عام 2011 أين أدت هذه الثورات إلى سقوط أربع رؤساء عرب (زين العابدين بن علي في تونس ،محمد حسني مبارك في مصر ،علي عبد الله صالح في اليمن ،معمر القذافي في ليبيا) .

وعليه فلا مجال للهروب من آثار الأزمة أو تفاديها فلا فرق بين بلد وأخر عند حدوثها ولكن الفرق يكمن في كيفية مواجهتها وقدرة المنظمة على التصدي لها أو التنبؤ بها مسبقا وهذا يرجع إلى امتلاك الوسائل والقدرات اللازمة لذلك مع اختيار إستراتيجية محكمة وملائمة من طرق صاحب القرار.هذا الأخير الذي يتولى قيادة الأزمة والعمل على تبني إستراتيجية معينة لإدارة الأزمة من خلال تشكيل فريق عمل ذو كفاءة عالية ،فقد زاد الاهتمام بإدارة الأزمة كفرع من فروع الإدارة منذ تصريح وزير الدفاع الأمريكي الذي قام بإلقائه بعد تسوية أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 ،آنذاك قال((لن يدور الحديث- بعد

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الآن- عن الإدارة الإستراتيجية ،وإنما ينبغي أن نتحدث عن إدارة الأزمات))[1]،فأصبحت الدول المتقدمة تهتم بها لما لها من ضرورة وفائدة كبيرة وبالتالي تتجنب الوقوع في الأزمات و هذا بالاستفادة من الأزمات السابقة خاصة فيما يخص الإدارة ،فعملية إدارة الأزمات تعتمد على المعلومات بشكل كبير لذا يعد الاتصال عصب فعاليتها .

تعد الجزائر من بين الدول التي عايشت الأزمات سواء كانت من صنع الطبيعة مثل: زلزال عين تموشنت 1999 ،زلزال بومرداس عام 2003 ،فيضانات باب الواد (الجزائر)عام 2001،فيضانات غرداية 2008،...الخ وأحدث هذه الأزمات هي سوء الأحوال الجوية التي تسببت في سقوط الطائرة العسكرية بأم البواقي في فيفري 2014 و أودت بأرواح 77 شخصا.أما تلك الأزمات التي تسبب الإنسان في صنعها قضية سوناطراك 2010 ،وأهمها العشرية السوداء في التسعينات من القرن العشرين حيث عانت الجزائر من ظاهرة الارهاب أين تم التغرير بشبابها وتحريضهم للقيام بالعمليات الإرهابية التي تكبدت فيها الجزائر خسائر مادية وبشرية لا تعد و لا تحصي ،وهذا ما أثر على علاقة الجزائر مع الدول التي تتعامل معها حيث أصبحت الجزائر البلد المنبوذ دوليا في فترة العشرية السوداء .وآخر الأزمات التي عرفتها الجزائر تتمثل في ذلك الهجوم الارهابي على قاعدة "الحياة" بمنطقة تيقنتورين في جانفي 2013 بولاية إليزي التي تقع في الجنوب الجزائري الذي يعد أزمة أمنية و اقتصادية أيضا، لأنه تم تجاوز الحدود وخرق الحاجز الأمني للمنشأة الغازية والقيام بحجز مجموعة من الموظفين الجزائريين ومن مختلف الجنسيات كرهائن بالإضافة إلى التهديد بقتلهم وتفجير المنشأة الغازية،فهذه العملية تمس الأمن الوطني الجزائري ،وبالخصوص أمن وسلامة الموظفين ،وسكان المنطقة بالدرجة الأولى ومن ثم تمس بالاقتصاد الوطني لان القاعدة المستهدفة تعد من أهم المنشات الغازية بالجزائر مما تطلب تحرك الهيئات المحلية والعليا للدولة لحل هذه الأزمة التي تستدعى السرعة والتي يعد عامل الزمن مهم جدا لتفادي الكارثة الكبرى وأن لا تتعدى موقعها كما يستوجب العمل بأقل الأضرار لذلك تم تجنيد مختلف الأجهزة الأمنية بالدرجة الأولى لإتمام العملية ولشل هذا

[1] أحمد محمد الحميري وأخرون ،**"إدارة الأزمات سلسلة محاضرات الامارات4 "**، مزكز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ،ط1،1997،،ص1

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الاقتحام وهذا بالتنسيق بينهم والعمل بسرية وفعالية وهذا من خلال تشكيل خلية أزمة على أعلى مستوى في كل أجهزة الدولة التي كلفت بإدارة الأزمة.

فمثلما أثرت أزمة تيقنتورين على دول أخرى من خلال الرعايا الأجانب الذين يعملون في المنشأة و المستثمرون الذين يحملون جنسيات مختلفة ،فيمكن اعتبارها أزمة نتيجة التأثر بالوضع الأمني الغير مستقر لدى دول الجوار وهي مالي التي تعرف تدخل أجنبي فرنسي أين اتهمت الجزائر بالمساعدة في ذلك ،وتونس التي تشهد حالة من اللاأمن ،وليبيا التي يصعب الحديث عن وجود دولة ومؤسسات دولة من أساسه .وفي خضم كل هذه الأحداث كانت الاتصالات مستمرة وكان للإعلام دورا في نقل الأحداث وإشباع فضول المتتبعون للأزمة وخاصة الأطراف المعنية مباشرة بها ،أين أصبحت القضية الحدث وقد شغلت حيزا كبير من المساحة في أغلب الصحف الوطنية والأجنبية ،العمومية والخاصة ،وقد زاد هذا الاهتمام والمعالجة لقضية تيقتورين في إعلام الدول التي لديها رعايا محتجزين في قاعدة الحياة ،كما تم إنشاء خلية أزمة في مختلف هذه الدول لحماية ،وعليه نجد أن وقع الحادث كان كبير جدا.

أهمية الدراسة:

فالدراسة التالية تهتم بكشف العمليات الاتصالية القائمة على مستوى مختلف الأجهزة الجزائر ية المكلفة بإدارة أزمة "تيقنتورين" في جانفي 2013، الذي حظي باهتمام العديد من الدول(التي لها صلة أو غيرها) التي كانت تتابع الحدث لحظة بلحظة ،أين اختلفت توجهات أقلام الصحافة المكتوبة التي لم تبقى مكتوفة الأيدي أمام غياب المعلومات في الفترة الأولى من نشوب الأزمة ،وردة فعل المجتمع الدولي من الإدارة الجزائرية للأزمة.و خاصة أن القضية لم تنتهي بعد عند البعض والدليل كتاب " In Aminas histoire d'un piège"الذي تم إصداره بعد عام من الحادثة بالضبط :09جانفي 2014، من طرف "Murielle Ravey" (ممرضة أرجنتينية) المرأة الوحيدة التي عايشت الحدث ،و" Walid Berrissoul" الكاتب الصحفي ،والذي يتكلم على إحداثيات الأزمة حسب رأي الممرضة.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

تهدف إلى التعرف على مكانة الاتصال في مختلف مراحل أزمة تيقنتورين وكيفية التصدي للإشاعات من طرف المتحدث الرسمي الجزائري وما هي مبرراته ،كما يتم التعرف على شقي الاتصال العلاقات العامة والإعلام ووظيفة كلا منهما في إدارة الأزمة ،وخاصة التعرف على كيفية اتخاذ القرار في اللحظات الحرجة من الأزمة ومن وراء ذلك.

أسباب اختيار الموضوع:

إن أزمة تيقنتورين تعد من أهم الأحداث التي مست الجزائر بطريقة مباشرة ودول أخرى بطريقة غير مباشرة ،كما تسمح الأحداث الواقعة هناك ان يولى لها أهمية كبرى وتتطلب دراسات عديدة في مختلف المجالات .

الأسباب الموضوعية :

1. إثراء الدراسات الخاصة بالاتصال في إدارة الأزمات الحديثة .
2. التعر ف على مكانة الاتصال في إدارة الأزمات من النوع الذي يمس الأمن الوطني .
3. التفرقة بين الاتصال المؤسسات الروتيني في الجزائر والاتصال في حالة الأزمة.
4. وضع أصبعنا على الاهتمام الذي توكله الدولة الجزائرية للاتصال الأزماتي في مختلف مراحل إدارة الأزمة الأمنية.

الأسباب الذاتية :

1. تعد أزمة تيقنتورين فاتحة أحداث عام 2013 أين تعد إحدى حلقات ما يجري في منطقة الساحل فإرتأينا دراسة الحدث لأنه في مجال تخصصنا .
2. وضع النقاط على جهود الجزائر في مواجهة أزمات من هذا النوع.
3. التعرف على مدى فاعلية الاتصال غير الرسمي (أصحاب المنطقة) في إدارة ازمة تيقنتورين.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

أدبيات الدراسة :

تعددت الدراسات التي تحمل عنوان "دور الاتصال في إدارة الأزمات " من كتب وأبحاث ورسائل ومناقشات، خاصة فيما يتعلق منها بالمجال الاقتصادي من بينها دراسة رسالة ماجستير في علوم الإعلام و الاتصال للطالبة: فطيمة بوهاني ،من كلية العلوم السياسية والاعلام جامعة الجزائر"بن يوسف بن خدة" ،تحت عنوان:دور الاتصال في إدارة الأزمات ،كارثة غرداية 2008 نموذجا. حيث قامت الطالبة بدراسة ميدانية ولكن هذه الدراسة كانت تعالج أزمة من صنع الطبيعة ،وهناك مذكرة في إطار الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: اتصال، عولمة وضبط النزاعات تحت عنوان دور الاتصال في إدارة الأزمات: حالة الأزمة الجزائرية المصرية 2009 . 2010 من خلال تصريحات مؤسسات الدولة الرسمية للطالب "بوفروخ فاتح" من المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية التي سيتم الاستفادة منها في دراستنا هذه من خلال معالجة الجانب الإعلامي .

أيضا تم الاعتماد بشكل كبير على كتاب سالم عبد الله علوان الحبسي بعنوان "إدارة الأزمات الأمنية" الصادر من مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية ،الإمارات العربية المتحدة لسنة 2010 وهذا لما له من صلة بموضوع دراستنا من خلال النقاط الذي تناولها في كتابه هذا وخاصة في التدقيق وإعطائه أهمية كبيرة للأزمة ذات الطابع الأمني .
بالإضافة إلى مراجع أخرى لا تقل أهمية في إثراء جوانب الدراسة.

الإشكالية:

إن الاتصال وعلى جميع مستوياته يستغل من أجل إدارة الأزمة مهما كان نوعها لذا فهو يحظى باهتمام كبير من طرف أي دولة للربط بين مختلف مؤسساتها والخروج بإدارة أزمة ناجحة .أما بالنسبة للجزائر فيما يخص الاتصال فقد عبر عنه المدير العام السابق لوكالة الأنباء الجزائر ية ،"بدر الدين الميلي "، في10 جوان 2013 ،أنه" وبرغم نجاح الدولة في مكافحة الإرهاب وتسيير مرحلة بالغة الخطورة كتلك المرحلة (أي العشرية السوداء) ،إلا

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

أن المؤسسات الرسمية تعاني أزمة عميقة، في الوسائل والتنظيم والعصرنة في مجال الاتصال" ففي ظل دولة لا تهتم بعنصر الاتصال المؤسساتي الذي يعد أمرا مهما في كل دولة ،يتم طرح الإشكالية التالية:

كيف ساهم الاتصال في إدارة أزمة الاعتداء على المجمع الغازي"الحياة" بتيقنتورين في جانفي 2013 ؟

الأسئلة الفرعية؟

1. هل وضعت الهيئات العليا إستراتيجية اتصال تحسبا لوقوع أزمات مثل أزمة تيقنتورين؟
2. فيما تجلى دور خلية الأزمة في إدارة أزمة تيقنتورين ؟
3. ما هي النتائج التي حققها الاتصال على جميع المستويات في إدارة أزمة تيقنتورين ؟
4. إلى أي مدى أثر الاتصال الجيد على نجاح عملية إدار ة أزمة المجمع الغازي بتيقنتورين ؟

الفرضية الرئيسية:

إن الاتصال القائم في أزمة تيقنتورين يعد شريان إدارتها ،فنجاح إدارة أزمة تيقنتورين متوقف على مدى نجاعة العملية الاتصالية .

الفرضيات الجزئية :

- ✓ كلما كان الاتصال جيدا ومواكبا لأحداث الأزمة كلما ساهم ذلك في تزويد القائمين به في الأزمة بالمعلومات الصحيحة التي يرتكزون عليها في بناء تصريحاتهم .
- ✓ ارتبط نجاح إدارة أزمة تيقنتورين بكفاءة قائد فريق إدارة الأزمة وقيامه باتخاذ قرارات فعالة ومناسبة في الوقت المناسب .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- ✓ وراء كل إدارة أزمات ناجحة شخص كفؤ يقود خلية الأزمة ويقوم باتخاذ القرارات الفعالة والمناسبة في الوقت المناسب بطريقة ظرفية كأزمة تيقنتورين .
- ✓ عدم الحصول على المعلومات اللازمة بخصوص ملابسات الأزمة وأطرافها من الجهات المعنية والمرافقة لسير أزمة تيقنتور ين أدى بالقائمين عليها الاعتماد على مصادر أخرى للمعلومات .

الاطار النظري:

تم استخدم المنهج المسحي فهو أكثر طرق البحث الاجتماعي ،استعمالا ذلك لأننا بوساطته نجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن ظاهرة معينة أو حادثة مخصصة ويعرف بأنه " **تجميع منظم للبيانات المتعلقة بمؤسسات إدارية أو علمية أو ثقافية أو اجتماعية ،كالمكتبات والمدارس والمستشفيات مثلا،وأنشطتها المختلفة ،وكذلك عملياتها ،وإجراءاتها ،وموظفوها ،وخدماتها المختلفة ،وذلك خلال فترة زمنية معينة ومحددة**"[1]

ومن خلاله اعتمدنا على الأدوات العلمية التالية :المقابلة ،وتحليل محتوى للخطاب السياسي.

- بعد التعذر على الحصول على مقابلة مع رئيس خلية الأزمة السيد "محمد العيد خلفي" الذي كان والي ولاية إيليزي في فترة وقوع الأزمة، الذي كان بإمكانه تزويدنا بكل ما نحتاجه ،لأنه هو من ترأس خلية الأزمة المشكلة على مستوى الولاية توجهنا إلى مقابلة المتحدثين الرسميين الذين قاموا بإدلاء تصريحات في أزمة تيقنتورين ، أين تمكنا من مقابلة السيد "محمد السعيد" وزير الاتصال السابق والذي كان على رأس الخلية المشكلة على المستوى الهيئات العليا أثناءها ،بينما تعذر الوصول إلى الآخرين بسبب تزامن طلب المقابلة فترة الانتخابات الرئاسية التي كان موعدها 17 أفريل 2014 و بعدها.
- قمنا بمقابلة إلكترونية عبر "الفايسبوك" مع 7 أشخاص هم عمال بالمجمع الغازي أين تم الاستفادة من 5 منهم الباقي لم يواكبون الحدث (في فترة راحة)،أين تم الحصول من خلالهم على بعض المعلومات التي ستفيدنا في الدراسة.

[1] عامر قنديجلي،**"البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات"**، عمان ،دار اليازوري العلمية ، 1999،ص105.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- كذلك في إطار المقابلة الالكترونية "الفايسبوك" تم التواصل مع جمعية "ناس الخير إيليزي" الذين كانوا لهم دور في إدارة الأزمة من خلال التوعية المحلية للسكان حيث كان أفراد الجمعية لجانب السلطات بنشر الطمأنينة وضرورة التعاون مع أفراد الأمن عند حدوث طارئ ما.
- بالنسبة للمقابلة :عملنا على مقابلة كلا من أساتذة في الاختصاص و لهم اهتمام بالموضوع كما لهم مقالات حول موضوع الدراسة ك :الأستاذ "مزوي رضا" رئيس مخبر دراسات السياسات العامة ،و الأستاذ "فني عاشور"
- أيضا تم إجراء مقابلة مع أول صحفية من طرف التلفزيون العمومي الجزائري التي قامت بتغطية الحدث أين سمحت لها ظروف عملها التواجد هناك حيث تم إختيارها لهذه المهمة والمخاطرة من أجل نقل الخبر في وقته عبر التلفزة الجزائرية ،التي أفادتنا بمجريات الحادث وكيفية التعامل معه من طرف السلطات القائمة على إدارة الأزمة.
- بالإضافة للمقابلات تم استعمال تحليل محتوى الخطابات التي تم التصريح بها من طرف المسئولين السياسيين في الجزائر حول أزمة تيقنتورين،والمتمثلة في خطاب وزير الداخلية و الجماعات المحلية "دحو ولد قابلية"و وزير الاتصال "محمد السعيد" ،و الوزير الأول "عبد المالك سلال"حسب الترتيب الكرونولوجي للأزمة .فتحليل المضمون هو:

"أسلوب أو أداة للبحث العلمي يمكن أن يشخصها الباحثون في مجالات بحثية متنوعة وعلى الأخص في علم الإعلام ،لوصف المحتوى الظاهر والمضمون الصريح للمادة الإعلامية المراد تحليلها – من حيث الشكل والمضمون تلبية للاحتياجات البحثية المصاغة في تساؤلات البحث أو فروضه الأساسية ،طبقا للمقتضيات الموضوعية التي يحددها الباحث ،وذلك ،إما في وصف هذه المواد الإعلامية التي تعكس الخلفية الفكرية أو الثقافية أو السياسية أو العقائدية التي تنبع منها الرسالة الإعلامية أو التعرف على مقاصد القائمين بالاتصال من خلال الكلمات والجمل والصور وكافة الأساليب التعبيرية –شكلا ومضمونا والتي يعبر بها القائمون بالاتصال عن أفكارهم ومفاهيمهم ،وذلك بشرط أن تتم عملية التحليل بصفة منظمة ،ووفق منهجية ومعايير موضوعية ،وأن يستند الباحث في عملية جمع البيانات وتبويبها وتحليلها على الأسلوب الكمي

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

بصفة أساسية"[1]

فيكون **مجتمع البحث** "خطابات المسؤولين السياسيين" ،وخدمة لموضوعنا سنختار **العينة القصدية** المتمثلة في الخطاب الذي أدلى به"دحو ولد قابلية" بإعتباره أول تصريح رسمي سياسي للدولة الجزائرية لتوضيح مجريات أزمة تيقنتورين ،وهذا لمعرفة مدى فعالية المتحدث الرسمي في إدارة أزمة تيقنتورين ،واستخدمنا في التحليل **وحدة الكلمة:**

"**تعد الكلمة من أصغر مقاطع النصوص ،وقد تخص كل كلمات المحتوى ،بحسابها وتصنيفها حسب طبيعتها أو وظيفتها في النص ،كأن تصنف الكلمات إلى أفعال ،أو أوصاف ،أو نعوت ...،كما يمكن أن يخص التحليل بعض الكلمات الدالة فقط والتي تحملها الإشكالية** "[2]،أين نقوم بإختيار الكلمات التي تخدم بحثنا والمستوحاة من الإشكالية والفرضيات وبعدها نقوم بجمع المؤشر ات التي لها نفس الدلالة للكلمات المختارة أن يتم تبويبها وتحليلها على الأسلوب الكمي.[3]

تحديد المفاهيم:

سنتطرق لكل من مفاهيم الاتصال ،الأزمة ،وإدارة الأزمات بالتفصيل من خلال محتوى الدراسة .

الإعلام: **لغة:**هو التبليغ والإبلاغ أي الإيصال ،يقال بلغت القوم بلاغا أي أوصلتهم الشيء المطلوب ،و البلاغ ما بلغك أي وصلك و في الحديث:"بلغوا عني و لو أية"[4] فالإعلام يهدف لإيصال الخبر كما هو ،أي أن كلمة إعلام إنما تعني أساسا الأخبار وتقديم معلومات فيتضح في هذه العملية– عملية الأخبار وجود رسالة إعلامية تنتقل في اتجاه واحد من مرسل الى مستقبل. أي حديث من طرف واحد .

---

[1] يوسف تمار ، **"تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين "**، الجزائر،طاسيج كوم للدراسات والنشر والتوزيع ،2007، ص11

[2] المرجع نفسه ،ص 84 85

[3] أنظر ملحق رقم : (02).

[4] .ابن منظور ،**"لسان العرب"**، القاهرة الدار المصرية للتأليف و الترجمة ،د.ت ،ج 10 ،ص 60.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- لابد من التفرقة بين الاتصال والاعلام فمن الشائع المساواة بين المفهومين لأن الاتصال هو تواصل تفاعلي بالضرورة بينما الاعلام- حتى بمعناه الواسع الذي قد يتوفر فيه رد فعل المستقبل- لا يشترط ذلك .وقد يأتي الخلط من كون البعض يقارن بين المعنى الواسع للإعلام والمدلول الثنائي لاتصال كفعل اتصالي لازم(اتصال باتجاه واحد) وكفعل اتصالي متعدي (باتجاهين) ولتوضيح ذلك نقول أن الإعلام بمعناه الواسع له بعض التكافؤ مع الاتصال بمعناه الضيق. ومما يزيد هذا التكافؤ اشتراكا أن أحد أنواع الاتصال الضعيف التفاعل (الاتصال الجماهيري) يعتبر إعلاما .[1]

ويبقى الشائع والغالب أن الاتصال أعم وأشمل من الإعلام وكذلك يعد هذا الأخير جزءا من الاتصال ،ففي المنظمة الإعلام والعلاقات العامة يشكلون الاتصال .

الإرهاب:لا يوجد تعريف متفق عليه لظاهرة الإرهاب ،فما يعتبره البعض إرهابا يمكن أن يعتبره البعض الآخر دفاعا عن النفس ،وهو مصطلح يتداخل في المفهوم مع مصطلحات أخري كالجريمة المنظمة والعنف السياسي ومفهوم الإرهاب حسب اتفاقية جنيف الخاصة بمنع الإرهاب لعام 1937 التي لم تدخل حيز التنفيذ نتيجة عدم المصادقة عليها إلا من دولة واحدة هي الهند وهذا التعريف تضمن مادين هما :**المادة الأول"الأعمال الإجرامية الموجهة ضد دولة التي يكون شأنها إثارة الفزع والرعب لدى شخصيات معينة أو جماعات من الناس أو لدي الجمهور "، أما المادة الثانية: "فقد عددت مجموعة من الأفعال التي تعد أفعالا إرهابية"** [2]

النخبة : يعد تعريف النخبة من المصطلحات التي شهدت العديد من المفاهيم وهذا بإخلاف أراء المفكرين وحسب وجهة النظر (السياسي ،الاقتصادي ،...الخ) لهذه الكلمة ،فيعرفها قاموس المصطلحات السياسية ،والاقتصادية ،والاجتماعية ،"تدل كلمة النخبة على الشيء الأفضل الذي يستأهل أن يقع عليه الخيار،فهي الفئات الأكثر ثقافة في المجتمع ،وبالتالي الأكثر قدرة على إدراك هذا المجتمع وعلى خدمته"[3] ويمكن تعريفها بأنها" تلك الفئة التي تمثل العقل المدبر في المجتمع ،وهذا لما تملكه من دهاء وبصيرة في أمور الدولة ".

---

[1] فضيل دليو ،**"الاتصال –مفاهيمه ،نظرياته ،و ووسائله "** ،القاهرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،2003، ،ص 19.

[2] خالد المعيني ،**"الصراع الدولى بعد الحرب الباردة "**،دمشق ،دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع ،2009 ،ص 93 .

[3] عادل صادق محمد،**" الصحافة و إدارة الأزمات- مدخل نظري، تطبيقي "** ،،مصر،دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2007 ،،ص 63.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

المصطلحات المشابهة للأزمة :يميز الباحثون مفهوم الأزمة عن المفاهيم الأخرى القريبة منها على النحو التالي:[1]

- ❖ الأزمة والصراع:يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد كما هو الحال في الأزمات ،كما أن الصراع قد تكون معروفة أبعاده واتجاهاته وأهدافه.
- ❖ الأزمة والمشكلة :تعبر المشكلة عن" الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات غير مرغوب فيها ،ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ،ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها.فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة ،والتي تأخذ موقفا حادا شديد الصعوبة والتعقيد ،في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها .وهكذا فإن كل أزمة مشكلة ،ولكن ليس كل مشكلة أزمة .
- ❖ الأزمة والخلاف :الأزمة وضع أكثر تعقيدا وشمولا وعمقا من الخلاف المحدد حول مسألة معينة ،وثمة احتمال أن يتحول الخلاف إلى أزمة ،إذا لم تتم عملية حصره وتطويقه .
- ❖ الأزمة والحادث:الحادث عبارة عن تطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلقه و سياقه ،و ثمة احتمال قائم دائما أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى أزمة .
- ❖ الأزمة والكارثة:هناك ارتباط شديد بين المصطلحين،فالكارثة هي حالة مدمرة حدثت فعلا ،ونجم عنها ضرر سواء مادي أو بشري،أو كليهما.فالكوارث قد تكون أسبابا لأزمات ،ولكنها لا تكون هي ذاتها الأزمات ."**يوجد فارق جوهري بين الكارثة والأزمة حيث تبدأ الأولى عادة بخسائر مادية وبشرية هائلة ثم تنخفض مع الزمن عكس الأزمة التي قد تبدأ دون خسائر ثم تتصاعد مع الزمن** ".[2]

خلية الأزمة : ويمكن تعرفها على أنها "عبارة عن بنية هندسية متغيرة .وتجمع كلا من الأعضاء المتدخلين فيها وكذا التنظيم .فهي تظم فقط الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ

---

[1] أديب خضور،**الإعلام و الأزمات** ،دمشق سوريا ،المكتبة الإعلامية ،1999، ص 8.

[2] سالم عبد الله علوان الحبسي،**"إدارة الأزمات الأمنية "**،الإمارات العربية المتحدة ،مركز الدراسات و البحوث الاستراتيجية ،2010، ص15

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

القرار ،كما تقوم بالتنسيق بين الأفعال المتعلقة بتسيير الأزمة .وبالتالي على خلية الأزمة أن تكون نافعة "[1].

تفاصيل الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التالية سنركز على محاور نقاط أساسية وهي:

I/ البعد الاتصالي في الأزمات.

II/ مكانة الاتصال في إدارة الأزمة في الجزائر

III/ فعالية الاتصال في إدارة أزمة تيقنتورين.

حيث سنتطرق في المحور الأول الخاص بالبعد الاتصالي في الأزمات على كلا

ماهية الاتصال،و ماهية الأزمة ،و الاتصال الأزماتي .

كما سنعرض في المحور الثاني العناصر التالية: *مفهوم إدارة الأزمات* ،وا إدارة الاتصال الجزائري في مراحل الأزمة ،و معوقات الاتصال في إدارة الأزمة.

أما في المحور الثالث: فعالية الاتصال في إدارة أزمة تيقنتورين. سنتطرق إلى:

بطاقة مونو غرافية حول المنطقة ،و تعريف المعتدي ،ومؤشرات الأزمة *و التسلسل الزمني لأحداث الأزمة من خلال التغطيات الإعلامية* و السيناريو الاتصالي لعمال المنشأة الغازية (الجزائريين والأجانب) ،وتحركات الدولة الجزائرية ،و ردة فعل الدول الأجنبية ،و واقع الاتصال الرسمي في أزمة تيقنتورين ،*وفي الأخير:* مخلفات أزمة تيقنتورين .

[1] ليلى حرشب، **"تسيير المؤسسة في حاة أزمة- دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات "** ،(مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية،الجزائر2 ،2007/006)،ص 61.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

∄ البعد الاتصالي في الأزمات.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

I/ 1 ماهية الاتصال:

لقد تناول العديد من المفكرين مفهوم الاتصال بمعان ومصطلحات مختلفة مما جعله مفهوما يبدو غامضا ومعقدا،فالسياسي يراه من زاوية مخالفة للاقتصادي الذي بدوره يختلف عن عالم النفس أو عالم الاجتماع كما يختلف حسب النظام السياسي ووسيلة الإعلام وغيرها.

I/ 1 1 تعريف الاتصال:

لغويا :أصله من الكلمة اللاتينية Communis التي تعني في اللغة الانجليزية Common أي مشترك أو اشتراك ،فحينما نحاول أن تتصل أو نتواصل فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكا مع الشخص أو مجموعة من الأشخاص ،اشتراكا في المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات . بينما نجد المعنى اللغوي للاتصال في اللغة العربية يشير الى الإبلاغ أو الأخبار والربط وإقامة الصلة و التتابع والاستمرار أي التواصل ،وهذه المعاني اللغوية تحمل في طياتها المعاني الاصطلاحية لعملية الاتصال"[1].

إصطلاحا :حسب قاموس "أوكسفورد" الاتصال هو"نقل و توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو الكتابة أو الإشارات)"[2]

كما يعرف أحمد أبوزيد" الاتصال بأنه "العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع بصرف النظر عن حجم المجتمع وطبيعته وتكوينه وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والتقارب فيما بينهم ".،وهو ذات التعريف الذي قدمه محمود عودة الاتصال هو"العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم و من حيث العلاقات المتضمنة فيه بمعنى أن النسق

---

[1] محمد صاحب سلطان ،**"العلاقات العامة ووسائل الاتصال"**،عمان ،دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، 2011،ص76.

[2] دليو، مرجع سابق ،ص 15.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الاجتماعي قد يكون مجرد علاقات ثقافية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى إنساني ".[3]

و هناك تعريفات أخرى كثيرة : [4]

- تعريف مايكل ويسترون (M.Weestroun) الاتصال بأنه "نقل المعاني ،وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال و يتصرفون وفقه بشكل سليم".

- تعريف إنجل باكنسون (A.Parkinson) الاتصال هو"عملية منظمة ،و نظمية،و عفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات و بيانات من جهة إلى جهة أخرى ،شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها ".

- و يرى آخرون أن الاتصال يعني "مجموعة الأفعال و التعبيرات و الأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ و الإيحاء و الإملاء للعواطف و الأفكار،ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق و الأدلة و الشواهد ".

- كما عرف العلاق الاتصال بأنه "أحد ركائز التوجيه ،حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ،بغرض الإبلاغ ،أو التأثير،أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا ".

- ويؤكد ستانلي (Stanley) أن الاتصال عبارة "عملية تبادلية تفاعلية بين أطراف ذات لغة مشتركة ،وليس عملا فرديا منعزلا ،حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل ،و تناغم و انسجام ،وفهم مشترك للرموز المتبادلة " .

اختلفت التعريفات المذكورة سابقا عن بعضها البعض و هذا حسب تركيز كل مفكر على عنصر معين ،فنجد الأول ركز على المعنى و الثاني أضاف للتعريف السابق التنظيم الذي

---

[3] جمال محمد أبو شنب ، **"نظريات الاتصال و الاعلام :المفاهيم ،المداخل النظرية ،قضايا"** ،مصر ،دار المعرفة الجامعية ،2010، ص.12.

[4] العلاق ، مرجع سابق،ص،ص (14 15).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

تسير وفقه العملية الاتصالية،أما الثالث فقد ركز على عنصر الاقناع. أما العلاق فقد قسم الاتصال الى نوعين (الرسمي و الغير رسمي)،و ركز التعريف الأخير على نقطة التفاعل ،فمن خلال هذه التعارف وتعريفات أخرى لم تذكر ،نستنتج أن الاتصال يشمل كل العناصر السالفة الذكر وغيرها ولكن تختلف درجة كلا منها حسب طبيعة الاتصال و مجال استخدامه ،وأيضا الهدف من القيام بالاتصال.

ان كل دولة قائمة بحد ذاتها يلزمها القيام بالاتصال(الاتصال المؤسساتي) وهذا على المستوى الداخلي و الخارجي حسب ما تتطلبه العلاقة التي تربط الدولة مع العالم الخارجي كالدول أو المنظمات...الخ أو من الداخل المتمثلة في :مؤسساتها ،مواطنين ..الخ

1/ 2 أنواع الاتصال : الاتصال سواء يكون رسميا أو غير رسمي

- **الاتصال الرسمي** :يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا أو مثل الشكاوي و الاقتراحات و طلب الإجازات و طلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا ثم إلى الأعلى وهكذا.
- **الاتصال الغير الرسمي** :فيحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي،ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي ،فطالما أنه لا يتم في القنوات الرسمية فهو يعتبر حينئذ اتصالا غير رسمي.

و في مجال الاتصال المؤسساتي تختلف في الدرجة لا في النوع و منها :[5]

- الاتصال السياسي"هو استخدام الدول الوطنية لوسائل الاتصال والإعلام اللازمة للتأثير على السلوك السياسي للمجتمعات في الدول الأخرى ،ويتضمن النشاطات الإعلامية والدعائية للوكالات الحكومية مثل: وزارات الخارجية والدفاع والاتصالات الدبلوماسية وستبعد النشاطات الجماعات الصحفية والتعليمية والدينية"

[5] محمد حمدان المصالحة ، **"الاتصال السياسي الدولي"** ، د.م.ن ،دار وائل للنشر و التوزيع، ط3 ،2009،ص56.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- الاتصال الدبلوماسي عرفه محمد بن سعود البشير بأنه "النشاط السياسي الموجه الذي يقوم به الساسة وينقله الإعلاميون للجمهور و يعكس أهدافا سياسية محددة تتعلق بقضايا البيئة السياسية و تؤثر في الحكومة أو الرأي العام أو الحياة الخاصة للأفراد والشعوب من خلال وسائل الاتصال المتعددة" [6]

1/ 3 القائم بالاتصال :_يقصد به الشخص الذي يقوم بصنع الرسالة الاتصالية التي يراد التصريح بها في أي مجال من المجالات فهو يتميز بأنه على دراية تامة بكل المعلومات التي تخص الجهة التابع لها ولا بد أن يكون منسجم ومنسق مع تلك الجهة باستمرار كما يكمن دوره في تحقيق أهداف الجهة التي يتكلم باسمها والحفاظ على صورتها على جميع المستويات كما أنه يلقب بعدة تسميات وهذا باختلاف المجال الذي يكون فيه الإعلامي ،المتحدث الرسمي ،المسؤول الإعلامي ،المكلف بالاتصال ...الخ ،وخدمة لموضوع بحثنا فإننا سنركز على القائم بالاتصال في الأزمات والذي يتمثل في: المتحدث الر ّسمي باسم رئاسة الجمهورية ،المتحدث الر ّسمي باسم رئاسة الوزراء ،أو على مستوى الوزارات...الخ

"المتحدث الإعلامي هو المسؤول الوحيد المكلّف بالحديث عن أنشطة الحكومة او الوزارة والر ّد على أسئلة الإعلاميين والصحافيين ومن واجباته أيضا تلخيص نتائج الاجتماعات المغلقة ونقلها إلى الصحافيين الذين سيلجؤون إليه(...) بعد انقضاء الاجتماع للحصول على ما جرى داخل القاعة والى أهم القرارات والنقاط التي اتخذت في هذا الاجتماع ويبدأ المتحدث الإعلامي (الر ّسمي) بسرد ما جرى داخل الاجتماع وينقل لهم صورة كاملة مع التفسيرات التي سوف يطرحها نتيجة الأسئلة التي سوف يتلقاها من الإعلاميين وكذلك يقوم بنفي الشائعات والأكاذيب وغيرها من الأمور.فهو يتمتع ب:الهدوء الشديد ،القدرة على التركيز في عدد من القضايا في نفس الوقت ،استيعاب متطلبات العمل اليومي خاصة إذا كانت مؤسسة ذات حيوية فائقة كرئاسة الدولة أو وزارة الداخلية ...الخ فيجب أن يتجرد من

---

[6] بسام عبد الرحمن المشاقبة، **"نظريات الاتصال"**،عمان ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ،2011،ص97.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الذاتية مع المتعامل معهم "[7] .ويقوم القائم بالاتصال بالتعامل المكثف مع وسائل الإعلام لما لها من دور فعال في نقل المعلومات و الأخبار التي من خلالها يؤثر بها على جمهور ما أين يضمن الاتصال المستمر بين الطرفين ،كما يمكننا لمس أهميتها عند وقوع أحداث معينة ،أو وقوع أزمة معينة أين يتسابق المواطنين لمختلف وسائل الإعلام بمختلف أنواعها وهذا لإشباع فضولهم .في هذه الحالة لا بد للقائم بالاتصال أن يتدخل ويقوم بتزيدهم بالتوضيحات التي يحتاجونها ،فكلما كان واضحا و صريحا مع الجمهور ووسائل الإعلام سوف يحقق ذلك جوانب إيجابية تتمثل في:[8]

1. إغلاق الباب أمام انتشار الإشاعات و تضخيم الحادث و الإساءة لسمعة المنظمة.
2. اعتبار المنظمة مصدرا مسؤولا للمعلومات الموثوق بها وعدم الاعتماد على غيرها.
3. القضاء على الشائعات في حال وجودها.
4. إغلاق الباب أمام التأويلات والتفسيرات الخاصة والتي ربما تكون معارضة للحقيقة.
5. القضاء على القلق والتوتر الذي يسري بين الجماهير في اللحظات الأولى للأزمة.
6. إظهار المنظمة بمظهر إيجابي قوامه السيطرة على واعتبارها أهم مصادر الأنباء.
7. مواجهة خصوم المنظمة ومنافسيها ،فقد يستغلون تأخر المنظمة في تقديم المعلومات للنيل من سمعة المنظمة.

---

[7] قاسم مظفر،متى تدرك الحكومة العراقية الفرق بين المستشار الاعلامي و المتحدث الاعلامي(الرسمي)، شبكة النبأ المعلوماتية ،الثلاثاء 3 نيسان /2007 12/ربيع الاول /1428، نقلا عن الموقع :
http://www.annabaa.org/nbanews/62/212.htm، :يوم الدخول :2013/11/25.

[8] قدري على عبد المجيد ،**"اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"** ،مصر ،دار الجامعة الجديدة الأزاويطة ،2008 ،ص263.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

II 2 ماهية الأزمة.

2/ 1 مفهوم الأزمة :لقد شهد مصطلح الأزمة عدة تعريفات و هذا باختلاف الزاوية التي يراها كل مفكر فقد أجمع كلا من "Starkas" و Pauchant بتعرفها من خلال الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة ،أما "Nudell " و محمد رشاد الحملاوي يركزون في تعريفهم للأزمة على الجانب السلبي والإيجابي لها،كما يركز "Undro"على الجانب الإحصائي في تعريفه ،و هناك تعريفات لمفكرين عدة يركزون على نوع الأزمة (اجتماعية ،اقتصادية ،سياسية...إلخ). لكن لم تكن تختلف عن بعضها البعض بدرجة كبيرة ،فهناك من يعرفها بأنها "ظاهرة تنشأ في المنظمات ،سببها نشوب حدث طارئ أين خطورته تتوقف على العوامل المساعدة على قيامه "[9]،وهناك من يعرفها بأنها:"الأزمة هي التغيير الذي قد يكون مفاجئ أو يأخذ وقت للتطور أين تصبح نتائجه مشكل طارئ يستدعي معالجة الفورية "[10]،ومن جهة أخرى يعرفها " كارنتلي Quaranteli " على أنها "ترتكز على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة"[11] فهي تتشابه في معناها العام .

لغويا: الأزمة أو الأزمة: ج إزم و أزم وأزمات وأوازم :الشدة والضيقة ،نقول" أزمة اقتصادية وأزمة سياسة" –القحط [12] ،فالأزمة كلمة قديمة ،ترجع أصولها التاريخية إلى علم الطب الإغريقي وتعني نقطة تحول، فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان أو لحظات مصيرية في تطور المرض. وترجع أصول الأزمة لغويا إلى الكلمة اللاتينية "krinein" ومعناها أن تقرر"to decid " لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار " dicisive moment" أي وقت صعوبة وشدة مهدد للفرد والمنظمة. ويعرفها قاموس المصباح المنير: بأنها المأزم؛ ويعني ضيق المجال وعسر الخلاصة

---

[9] Gérard Pardini **,"la gestion de crise** ";Paris, (conférence à l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice), le 29 janvier 2010 ,P7

[10] - ,**"Crisis Management-An International overview" ,** - ,Hong Kong, septembre 2009,p1

[11] Ronald.W.Perry and Jeanne of Nigg, **"Emergency management, strategies for communicating hazard information"** ،(Public administration review, special issue, 1985), p4.

[12] **"المنجد في اللغة و الأعلام"**،لبنان ،دار المشرق بيروت ،ط27 ،1986 ،ص10 .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

منه, وفي القاموس الانجليزي "Oxford university dictionory" تعني الأزمة نقطة تحول من مرض أو حياة أو تاريخ ،أو تعني وقت الخطورة والصعوبة ووجوب اتخاذ اتخاذ قرار معين.[13]

باعتبار أن أزمة تيقنتورين تصنف مع الأزمة أمنية بالدرجة الأولى ،نتطرق لتعريف الأزمة الأمنية ،أين تعددت التعريفات التي تخص الأزمة الأمنية سنختار من بينها :[14]

"تهديد صريح للمصلحة الأمنية ،ينذر بخطر جسيم يحتمل الحدوث ،(مادي معنوي ،أو"طبيعي"،أو بشري)، مع تداعي الأحداث خارج نطاق السيطرة ،وهذا يتطلب توافق إرادة الجهاز الأمني و الطرف الأخر أو الأطراف الآخرين ،يهدف احتواء الخطر،قبل تحققه أو استفحاله ،سواء تم اتحاد الاتصال في الموقف ذاته أو تعارض"

- **"موقف يحدث فجأة ،وعلى غير توقع ،وهو ينطوي على تهديد خطير للأمن ،وللمواطنين ،والممتلكات ،ويهدد الاستقرار،و لذا فهي مجموعة من الظروف غير الطبيعية أو غير المألوفة ،و مجموعة من الأحداث المفاجئة التي تؤثر في مسار الحياة المألوفة ،و تهدد بالخطر."**

فالتعاريف السابقة الذكر وغيرها ليست بالبعيدة عن بعضها فكلها لها نفس السياق وتختص في الجانب الأمني الذي يتسم بـالموقف الطار ئ ،تهديد خطير لأمن واستقرار المنظمة تؤدي إلى خسائر بشرية ومادية ومعنوية ،تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع ،ضيق الوقت ،ونقص المعلومات ،وأحداثها في تطور مستمر و بشكل سريع إلى درجة التعقيد .

من خلال ما سبق يمكننا استنتاج تعريفا إجرائيا للأزمة الأمنية " وهو ذلك الحادث المفاجئ المجهول المهدد للسير العادي للمنظمة الذي يحرج الجهات الأمنية من خلال اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بندرة المعلومات والإمكانيات الشحيحة للتدخل وكبح تفاقم الحادث المحدق بها".

---

[13] بوفروخ فاتح ، **"دور الاتصال في إدارة الأزمات :حالة الأزمة الجزائرية المصرية 2009 2010"** ، (مذكرة الماستر في العلوم السياسية تخصص:إتصال ،عولمة و ضبط النزاعات،المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية ،2011) ص21.

[14] الحبسي، مرجع سابق ،ص ص(23،24).

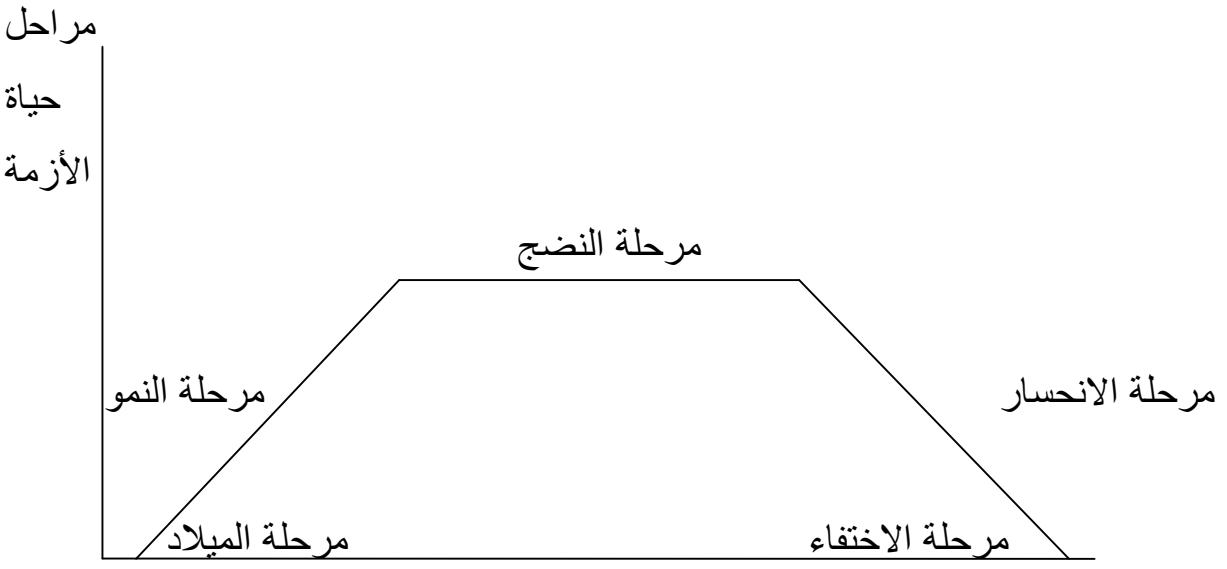
Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

فمهما كان نوع الأزمة التي تؤدي إلى اختلال التوازن العادي و المتفق عليه إلا أنه وراء حدوث أي أزمة هناك أسباب معينة و تعد هي منبع الأزمة الرئيسي عموما يمكن إرجاعها ثلاثة أسباب رئيسية:[15]

1. أسباب خارجية عن قدرات الإنسان و بالتالي لا يمكنه التحكم فيها .
2. أسباب ترجع إلى الإنسان مثل :سوء الفهم ،سوء الإدراك ،سوء التقدير ،سوء التخمين والإهمال ،والإدارة غير الرشيدة .
3. أسباب ناتجة عن ضعف الإمكانيات المالية والمادية والتكنولوجية .

فعند وقوع إحدى هذه الأسباب تقع الأزمة والتي تنشأ عبر مراحل أين يشبهها أغلب المفكرين إلى مراحل نمو الإنسان ،أين اختلفت التسميات لمراحل نشأة الأزمة والتي تشترك في مضمون واحد أين يمكن تمثيلها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم :(01) يبين مراحل تطور الأزمة .



المصدر:سالم عبد الله علوان الحبسي، "إدارة الأزمات الأمنية "،الإمارات العربية المتحدة ،مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية ،2010 ،ص 12 .

[15] طارق عبد الله النافع، **"دور جامعة الدول العربية في إدارة الأزمة الحدودية بين المملكة العربية السعودية و دولة قطر"** ،رسالة ماجستير في العلوم السياسية ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،كلية الأداب (قسم العلوم السياسية)،يوليو 2009،ص 31,

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- **2/ 3 أساليب حل الأزمات:** هناك نوعان،وهي:[16]

2/ 3 1 الطرق التقليدية: هي الطرق المتعارف عليها في حل الأزمات ،وأهم هذه الطرق

1. **إنكار الأزمة** حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها ،وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لسيطرة عليها .
2. **كبت الأزمة:**وتعني تأجيل ظهور الأزمة ،أي التعامل المباشر مع الأزمة .
3. **إخماد الأزمة** :وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
4. **بخس الأزمة** : أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها).
5. **تنفيس الأزمة** : وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
6. **تفريغ الأزمة** :أين يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.ويكون التفريغ على ثلاث مراحل(الصدام ، وضع البدائل ،والتفاوض)
7. **عزل قوى الأزمة** يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها .

2/ 3 2 الطرق غير التقليدية: وهي طرق معصرنة ومتوافقة مع متغيراته ،أهمها ما يلي:

1) طريقة فرق العمل .
2) طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات .
3) طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات.

---

[16] علي أحمد فارس،**"إدارة الأزمات :الأسباب و الحلول"** ، مركز المستقبل للدراسات و البحوث ،2005،الموقع: http://mcsr.net/activities/031.htm، تاريخ الزيارة :27 مارس 2014.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

4) طريقة تصعيد الأزمة .
5) طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها .
6) طريقة تفتيت الأزمات.
7) طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل.
8) طريقة الوفرة الوهمية.
9) احتواء وتحويل مسار الأزمة.

أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية:

- أسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية :حيث يقوم احد الإطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين،أي التفاوض مع استخدام القوة.

2/- 4 فريق الأزمة :عند وقوع أي أزمة فإنه يتم تشكيل فريق يتولي الأزمة. وفي الأزمات الأمنية فإن هذا الفريق جزء من العمل الأمني الذي يكون هدفه إرساء الأمن والسلام واستقرار الأوضاع .فعملية اختيار فريق الأزمات تتم من خلال المهام التي تسند إليه و التي ترتبط بنوع الأز مة ،إلا أن أعضاء الفريق عموما تتوافر فيها الشروط التالية :[17]

1) المهارة والقدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة ،والتي تتطلب حسن الإعداد الجسمانيو العقلي والعاطفي الوجداني.
2) رباطة الجأش وهدوء الأعصاب ،وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام تداعيات الأحداث.
3) الطاعة الكاملة للأمر وتقديس الواجب أيا كانت المخاطر التي قد تكتنفه مع الشجاعة والإقدام عند التنفيذ.

---

[17] ماجد عبد المهدي المساعدة، **"إدارة الأزمات- المداخل ،المفاهيم ،العمليات "** ،الأردن ،دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان ،2012، ص 136.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

4) الدقة والوعي والحرص الشديد عند تنفيذ المهام وفقا للأولويات الموضوعة ،والتتابع الزمني المحدد ،وبالتوقيتات المتفق عليها.
5) الولاء التام والتضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك ،وخاصة في المهام ذات الطبيعة الوطنية .
6) الانتماء للكيان الإداري ،وبإيمان كامل ،وتمسك عقائدي شديد لا يتزعزع أو يصاب بأي اضطراب أو شك.

فالفريق يعمل كوحدة متكاملة ومترابطة ويتم اختيارهم من صفوة القلائل وهم يتميزون بالصفات السالفة الذكر بالفطرة أو من خلال التدريب ليكون قادرا على الصمود والاستمرار أمام أحداث الأزمة.كما لا ننسى أن لهذا الفريق قائد يقوم بواجبات تكمن في: [18]

1) تحديد المهام و الواجبات لكافة المجموعات العاملة تحت قيادته.
2) اختيار الأفراد اللازمين لأداء المهام و تحديد أعدادهم و نوعياتهم
3) اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بموقع الحدث .

أين يتم مراجعة قادة رؤساء فرق المهام الأزموية للتأكد من سلامتهم و قدرتهم على أداء مهامهم على أكمل وجه .

[18] نفس المرجع السابق، ص ص (140 141).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3/ الاتصال الأزماتي.

3/- 1 مفهوم الاتصال الأزماتي :هو نوع من أنواع الاتصال الذي يمكن أن نجده في مختلف أنواع المنظمات لما لها من أهمية كبرى .فمنذ حوالي عشرات السنين بعض المختصين في علوم الإعلام و الاتصال سطروا دور الاتصال في حالة الأزمة فتم تعريفه بأنه يمثل "الجانب الإعلامي للأزمة ،خاصة عند بلوغ الأزمة حدتها ،تهتم بالدرجة الأولى بالمسؤولين على الاتصال في المنظمة "[19]،أين ركز على جانب الإعلام في الاتصال و القائم بذلك و لكن تجاهل دور العلاقات العامة.

تشترك الأزمة والاتصال بأنهما يتميزان بالديناميكية والحيوية كما أنهما يلعبان على عاملي الوقت والسرعة. فالاتصال في مجال الأزمة يختلف على الاتصال العادي الروتيني الذي تعتمد عليه المنظمة في تسيرها لأمورها المختلفة .فالاتصال الأزماتي هو ذلك الاتصال الذي يكون في الأزمة ،قبل الأزمة : من خلال جمع المعلومات عن طريق الاتصال بين مختلف الأجهزة و الفرو ع لتحديد الأزمة والاستعداد لها، أثناء الأزمة :الاتصال الذي يكون على مستوى الأجهزة التابعة للمنظمة و التي تكون معنية بالأزمة والفريق المكلف بالأزمة ،وبعد انتهاء الأزمة :يكون الاتصال قائما لجرد الخسائر وجمع النتائج ومحاولة إعادة الأمور لحالتها الطبيعية .

فالاتصال في مجال الأزمة يشكل العصب الحساس وهو العنصر الفعال الذي يعتمد عليه في الحصول على المعلومات بين مختلف الأجهزة التي تكون معنية بالأزمة ،فالاتصال يضمن للقائمين على الأزمة بالمعلومات اللازمة من أجل حسن التعامل مع الأزمة ،كما يسهل عليهم عملية بخسها وتفادي تفاقمها ،و كذلك تساعد على إدارتها بطرقة جيدة تكون مناسبة لنوع الأزمة القائمة . فكذلك عرف باحثون في الاتصال الأزمة "بتلك الاتصالات التي تجريها المنظمة بكل أجهزتها بجمهورها الداخلي و جمهورها الخارجي، المؤسسات الأخرى في المجتمع ووسائل الإعلام ،في أثناء وقوع الأزمة و خلال مراحل إدارتها،باستخدام كل وسائل الاتصالات المختلفة ، بهدف تحقيق الأتي: [20]

---

[19] Arlette Bouzon," **Communication de crise et maitrise des risques dans les organisation**", Presses universitaire de Bourdeaux, France ,1999 ,P4

[20] الحبسي،مرجع سابق ،،ص ص(133 134)

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- سرعة مواجهة الأزمة و التقليل من خسائرها.
- طمأنة الجمهور الداخلي و الجمهور الخارجي.
- التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية لمواجهة الأزمة .
- القضاء على الشائعات التي تنتشر حال نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- إمداد وسائل الإعلام بكل المعلومات المتعلقة بالأزمة .
- كسب تأييد الجمهور الداخلي و تعاطف الجمهور الخارجي".

3/ 2 وسائل الاتصال : تكمن وسائل الاتصال المستخدمة بين المستويات المختلفة للمنظمة في الأزمة:[21]

الاتصال الشفوي: هي تلك التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو عن طريق الهاتف مثلا.

الاتصال الكتابي: ويقصد بالاتصالات المكتوبة أي تدوين الرسائل في صورة مادة مكتوبة ومن أشكالها المذكرات، التقارير، التعميمات، المنشورات والكتب.....الخ. كما يطلق عليه أيضا"الاتصال الروتيني "

الاتصال المصور : وهو التعبير عن مضمون الاتصال بالصور أو وسائل الإيضاح البصري مثل:الصور الفوتوغرافية أو الشرائح المصورة ،وأجهزة الليزر لنقل الصور ،الخرائط ...الخ.

وهنا يكون لدور الوسيلة دورا فعالا في وصول المعلومات بشكل جيد والفهم الجيد من طرف المتلقي، ومن خلال الشكل أدناه يمكننا التفرقة بين الاتصال الروتيني (العادي) والاتصال الغير روتيني (الأزمة)ومدى فعالية الاتصال :

[21] نفس المرجع ،ص137.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الشكل: (02) يبين اختيار قناة الاتصال المناسبة

المشكلة أو الموقف الإداري.

روتيني ⟵ ⟶ غير روتيني

عال

اتصال فعال _ اتصال فعال لأن القناة الثرية تلاءم الرسائل في حالة المشكلات أو المواقف غير الروتينية .	اتصال فاشل . _ تخمة البيانات . _قناة ثرية تستخدم الرسائل عادية . _ مؤشرات كثيرة تسبب تشويش و غموض و معاني زائدة .
اتصال فاشل _ عدم كفاءة في توفير و نقل البيانات . _وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي. _ مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد.	اتصال فعال . _ اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلاءم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية .

مدى ثراء قناة

منخفض

المصدر:بشير العلاق، "نظريات الاتصال- مدخل متكامل "، عمان الأردن ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010،ص 143.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

فالاتصال الأزماتي له أهداف تختلف من أزمة لأخرى حسب نوعها .ففي الأزمة الأمنية هنا يكون الاتصال على مستوى الأجهزة الأمنية التي تتصف بالسرية و الحساسية ،أي أن الأمر يمس حفظ الأمن العام و تحقيق السلام و الاستقرار في المنظمة ،فهي بحاجة لوفرة المعلومات وتبادل البيانات التي يوفرها الاتصال الفعال بين مختلف الأقسام والفروع والأفراد .

كما يكون الاتصال الأز ماتي بين مختلف الخلايا الموجودة على مستوى الأجهزة الموكلة بإدارة الأزمة وتقوم بالاتصال مع الجمهور أو مع العالم الخارجي بالنسبة لها (صحفيين سياسيين أطراف الأزمة ،ضحايا...إلخ) من خلال متحدث رسمي يوكل له مهمة إعطاء تقرير عن الأزمة، ويعرف المتحدث الرسمي على أنه:"..إن المنظمات الرسمية والغير رسمية في العصر الحديث تقوم بتعيين متحدث رسمي باسم المنظمة يتولى مواجهة مندوبي الصحف وممثلي وسائل الإعلام للرد على أسئلتهم واستفساراتهم حيال ما حدث.. ولكن لا بد أن تحكم علاقة بين المتحدث الرسمي و أجهزة الإعلام ضوابط معينة..."[22]

يكون له نفس دور ومميزات القائم بالاتصال السابق ذكره في المبحث السابق.

3/ 3 إستراتيجيات الاتصال الأزماتي :هناك العديد من الاستراتيجيات والتكتيكات للاتصال الأزماتي الممكن تطبيقها،من بينها تلك التي يمكن للمؤسسة أو المنظمة من اختيار المناسب لها ، حسب متطلبات وأهداف المسيرين .يمكن تبني إستراتيجية في أول الأزمة ومن ثم يمكن تغييرها بإستراتيجية أخرى حسب عمل المعلومات التالية:الطبيعة . أثار تطور الأزمة . المعلومات الممكنة حول المحيط ،ودرجة مشاركة الإعلام.

3/3 1 فحسب "زهرة غربي" فإستراتيجيات الاتصال[23] تكون من خلال مراجعة أدبياتها ،أين يمكن للمؤسسة اختيار تلك التي تلائمها .فهناك نوعين من الاستراتيجيات:

---

[22]، المساعدة، مرجع سابق، ص166,

[23] Zohra Gharbi **,"entreprises et communication de crise"** , Tunis, centre publique universitaire , 2007 ,p p (85-97).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- **الأولى:** تهتم بدرجة انفتاح المؤسسة أو المنظمة حسب حجم ونوعية المعلومات المتحصلة عليها من مجموع الطلبات المقدمة .ومن خلالها نجد تبني إستراتيجية :

1) **السكوت:** تتعلق بعدم التفاعل لا من جهة المنظمة أو حلفائها ،و مهما تم الاستفسار عن شيء ما لا يتم الإجابة , فهذه الإستراتيجية يمكن تبنيها للمدى القصير لتسمح للمؤسسة بتجنب التدخلات والتنظيم الجيد بشرط أن الحدث لا يكون جد خطير ،وأن لا يكون هناك طلب المعلومة من طرف الصحافة ،كذلك عندما تكون هذه الأخيرة مشغولة بحدث أكثر أهمية ،ولكن في الحال العكس هذا التكتيك يكون ضارا للمنظمة أين يجعلها مشبوهة أكثر من أي وقت مضى كما تشوه سمعتها كليا.

إذا كان الحادث خطيرا والصحافة تتابع أحداثه فيجب إتباع إستراتيجية أخرى غير السكوت.

2) **إستراتيجية الشفافية:** المنظمة تلعب ببطاقة الشفافية ،و ذلك بإيصال الحقائق كما هي،فهذا التكتيك يكسبها الاحترام من طرف الجميع ،لها سمعة كافية والثقة العميقة. ومن جهتهم الصحفيون لا بد من التحقق من صدق المنظمة التي لا يعرفونها ،وبالتالي فنجاح الاتصال مرتبط بما يتم من المنبع ،فكل منظمة لابد أن تكون لها اتصال عام يأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب أي جميع الشركاء.

3) **إستراتيجية الحد الأدنى** : ويتعلق بالاتصال بأقل المعلومات على الموقف وليس بسبب نقص في المعلومات لكن بالتقدير الجيد أو بتقطير المعلومات فالمنظمة تطبق بإتقان فن المعلومة والاتصال لكي لا تكون متهمة بالاستباق في المعلومات ،هذا الطريقة الدفاعية ترمي لتفادي العراك ،و تكون غير صالحة عندما يكون هناك طلب على المعلومة بشكل كبير والموقف جد خطير ففي كلتا الحالتين تمارس ضغوطات على المنظمة مما يجعلها تدافع عن نفسها بالتوضيح أكثر ومراقبة المعلومة.

- **الثانية:** تهتم بالدرجة الأولى بالمسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسة أو المنظمة :هل هي مسئولة أو ضحية ،فإنها تتساءل هل هناك مسئولون آخرون وإذا كانت ضحية فتتساءل من المسئول عن ذلك من خلالها نجد :

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1. **تقبل المسؤولية** :يتعلق الأمر بالاعتراف بالمسؤولية وتحمل النتائج .قبل قبول مسؤولية منظمة لابد من تبين صدقها ،من خلال إشراكها في الظروف المخففة وتبيين تعاونها للحوار .

عندما تكون مسؤولية المنظمة واضحة و سهلة و ظاهرة من طرف الفاعلين المعنيين ،تكون نتيجة رفض الاعتراف ثقيلة على المنظمة أكثر من قبول الاعتراف .لكن عندما المسؤولية تؤخذ من الفرضية ،فالمنظمة هنا ليست لديها مصلحة للتسرع خاصة في أغلب المواقف .كل اعتراف بالمسؤولية لا يعفي خطر على المخطط القانوني وصورة المنظمة .

2. **إنكار الحقائق** :هذا التكتيك يحتاج إنكار حقيقة الحدث و رفض الادعاءات التي يمكن للمنظمة إثبات رأيها بحجج قوية ،استخدام إستراتيجية النفي موصى بها ،لكن في حالة المنظمة تستخدمها مؤقتا بهدف ربح الوقت للاستعداد الجيد للدفاع ،فالنتائج هنا تكون مختلفة بفعل درجة خطورة الحدث.

فإنكار الحقائق عند وجود دعوة تجريم المنظمة تثبت هذه الإستراتيجية الخطورة الكبرى على انعكاس النتائج على سمعة المنظمة وعلى الجانب القانوني لها وقتها سيتم رفض أي ظرف من الظروف المخففة.

3. **إستراتيجية كبش الفداء** :المقاربة تتضمن وضع المسؤولية على عاتق ثلث الفريق (سواء شخص أو أشخاص معنوية أو طبيعية تكون سياسية ،اجتماعية ...الخ)، يمكنه التفاعل .فعموما كبش الفداء لا يمكن الدفاع لأنه في موقف ضعيف جدا ،فهذه الإستراتيجية يمكن للمنظمة أن تستخدمها لربح الوقت و لفت الانتباه للأخر ،لكن غير مقبولة أخلاقيا لأن كل اتصال يجب أن يخضع لقوانين أخلاقية لذلك ،لا الرأي العام ولا مختلف شركاء المنظمة ستقدر هذا التكتيك.

4. **الدمج**: تعتمد هذه الإستراتيجية على دمج حقائق ليست بالضرورة لها صلة بالحدث لكن تكون مناسبة لمساندتها للدفاع أو اتهام قيم أخرى وإذا تكلمنا عن الاسترجاع لأنه أصلا يفرض يتم تحويل العمل من أجل الدفاع على أسباب أخرى ،وخاصة بالنسبة لأزمات أخر ى ذات طابع اجتماعي(...)، فالمنظمة حسب هذا التكتيك تعرف مسؤوليتها بتغيير انتباه الجمهور كقول:"إنه نفس الشيء في كل مكان "أي المشكل حل على كل

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

القطاع وأكبر مثال :هناك بعض المؤسسات التي تقوم بتسريح عمالها بحجة العولمة. فهذه الحجة لا يمكن أن تدوم طويلا لأن لا الصحافة ولا الرأي العام يقبل أن تخدع.

5. **التخويف** :يمكن أن تستعمل في المنظمات ذات الربح الكبير ولها رأسمال يثير الاطمئنان ولها سمعة جيدة ،عندما تكون ضحية لإشاعات كاذبة أين يمكنها تكذيبها بحجج غير قابلة للتشكيك ،مثال:عندما تم نشر فيديو بأنه يتم حقن عبوة البيبسي بعد صنعها أين قامت شركة بيبسي بتكذيب الأمر وذلك بإقناع الجمهور باستحالة حدوث ذلك تقنيا.

6. **الاتصال الرمزي**: ليست بالإستراتيجية بمعنى الكلمة لإمكانية استخدامها في كل الإستراتيجيات ،فهي تفترض بإتباع الاتصال الرمزي في تقديم توضيحات للدفاع أو عند التكلم على جوانب الأزمة وذلك باستخدام الكلمات والصور المعبرة الكافية للتعبير على العاطفة والمودة والحساسية بهدف إرجاع الثقة بكل احترام وتفهم للجمهور .فحسب "غاباي" " Gabay"أن هذه لطريقة فعالة وتأثيرها يبدو على الجمهور :"(...) حسب الثقة التي يبديها "

2 3/3 كما يرى" Thierry Libaert"أنه يتم تصنيف الاستراتيجيات[24] على الطريقة التالية:

أ- من قبل الأسئلة المطروحة التي من خلالها يتم تقييم المحيط أو المنطقة (البيئة ومجالات القضايا ،نقاط الضعف،الانعكاسات، جذب إلى خارجية ...)و كذلك :

1. مستوى معرفة المشكلة: الأسباب ،عدم اليقين.

2 . ما هي المخاطر ؟ النزاهة ،والبنية المهددة، عميق الأزمة ؟

3 . ما هو مستوى من التغطية الإعلامية ؟ (الإقليم الجغرافي ومصداقية وسائل الإعلام)

4 . القضية منتهية أو على وشك الانتهاء ؟

---

[24] Thierry Libaert **,"approche de la communication de crise"** ,formation organisée par la délégation à la communication ,-,à Paris, les 26 et 27 juin2003 ,p 27

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

5 .من هم الأعداء (المعارضون) ؟ ومن هم الحلفاء ؟ وما هي دوافعهم ؟

6 . ما هي مسؤوليتنا ؟ نحن هم المعنيون أم شخص آخر ؟

7 . ما هي درجة الخطورة ؟

ب- استراتيجيات اختيار الرسالة "MESSAGE"

1 الاعتراف: الوضع المفترض، وهذا هو أفضل ما يمكن عمله ولكن الأكثر نادرة. تكون سريعة . يجب أن تكون عامة وأوضح (ينبغي عدم مساواته مع المراو غة). تقديم الحجج قبل الاعتراف.

2 الجانب المشروع والهجوم المضاد : الذي يضم:(تحويل الانتباه إلى موضوع إيجابية بدلا من التواصل حول الأزمة ومهاجمة المعتدي مع محاولة تجريده من كل مصداقية)

3 الرفض :ونجد من خلاله (لتنويه ،الصمت ، كبش الفداء ، الحلقة المفقودة ،نسيان الأزمة)

نستخلص أنه يمكن تطبيق جميع الاستراتيجيات، ولكن يجب أن يحترم مبدأين:

- مبدأ الواقع (لا يغير كثيرا بين الذات و خطابه) .
- مبدأ الاتساق : إذا قمنا بتغيير إصدار لا يمكن أن يصدقنا أحد بعد الآن. لا الانتقال من حجة لأخرى مناقضة لها . الانتباه إلى الذاكرة من شبكة الإنترنت.

في الأخير يمكننا القول أن قرار اختيار الإستراتيجية الملائمة إلى خلية الأزمة ،فهي التي يمكنها تمييز أفضلها لتهدئة الأزمة و الخروج منها بأقل الخسائر ممكنة. فهذا الاختيار لا بد أن يكون مراقب من طرف العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

خلاصة:

ختاما لما قدمناه يمكن أن يصلح دليلا يسلط الضوء إلى حد ما على تفاصل الأزمة خاصة الأمنية ،الأمر الذي يؤدي إذا ما تم التعاطي مع ابرز مفرداته ايجابيا من قبل صناع القرار إلى وضع تصور أولي لحل الأزمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الآخر ،كما يمكننا القول بأنه بغض النظر عن التضارب في مفاهيم الأزمة إلا أن هناك اتفاق عام بين الباحثين على أن الاتصال يلعب دورا جد مهم في سيرها ومنها بدأ الاهتمام بالاتصال الأزماتي الذي اتسعت مجالاته وأنماطه في مختلف مراحل الأزمة أو الكارثة ،لذلك يمكن أن نعتبر ما قدم في هذا الفصل كمدخل لما سنتعرض له في الفصل الثاني الذي سنتكلم فيه على كيفية إدارة الاتصال في الأزمات.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

II / مكانة الاتصال في إدارة الأزمة في الجزائر

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

II/ 1/ مفهوم إدارة الأزمات :

- **1/- 1 تعريف إدارة الأزمات :** تعود إدارة الأزمات للقديم عندما كان يتم التعامل مع المواقف الطارئة بكل حكمة و رزانة ،وهذا تفاديا للحروب والصراعات التي تخلف الخسائر على جميع المستويات ،فبدل الصراع والتنافس الذي ساد المراحل الأولى لنشأة الإنسانية توصلوا إلى مبدأ التعاون والحوار ،ومنذ ذلك الحين اختلفت مسميات إدارة الأزمات بين :الحنكة في التعامل مع الأزمة ،الخبرة الدبلوماسية ،و الكفاءة و غيرها .

لقد قام الباحثون المتخصصون في البحث في موضوع إدارة الأزمات بعدة دراسات علمية وعملية محاولون الحصول على تعريف لإدارة الأزمات فجاءت بعضها : [1]

- يعرفها محمد فتحي في كتابه فن إدارة الأزمات بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات والمتاحة لمنع الأزمة أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجميع مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وكذلك دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة ".
- ويعرفها الدرة أنها "تعني الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها كما عرفها بأنها تساهم في إزالة الكثير من عوامل المخاطرة وعدم التأكد التي يواجه المنظمات في الأزمات مما يمكن تلك المنظمات من السيطرة والتحكم في مصيرها ومستقبلها"
- أما الدكتور زيد منير عبوي يعرفها بأنها "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة

---

[1] علي بهلول الرويلي، **"الأزمات –تعريفها ،أبعادها ،أسبابها "** ،الحلقة العلمية لمنسوبي وزارة الخارجية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، خلال الفترة :26/ 04- 2011/06/01،ص ص(25 -26)

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

السائدة أوهي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأضواء أبعاده في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها"

فقد تشابهت هذه التعاريف التي كانت من طرف كتاب عرب ونظرتهم لإدارة الأزمات ،فالأول تم فيه حصر حدوث الأزمة ومعالجتها في المستوى الإداري ،أما الثاني فقد ركز على سبل التعامل مع الأزمة ومعالجتها بمختلف الأدوات وهذا لتفاديها وتقليل خسائرها ،وبالنسبة للتعريف الذي جاء به الدكتور زيد فقد ارتأى بأنه لا بد من التعامل مع الأزمات وفق منهجية ما من خلال الاستعداد لها من خلال المعرفة الجيدة لأسبابها.

- وهناك من يرى أن إدارة الأزمة لها مفهوم مزدوج،"الأول: يعني أن إدارة الأزمة هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية ،ولكن يلاحظ أن كثيرا من الأحداث التي تنطوي عليها الأزمات قد لا يمكن إدارتها خاصة عندما تكون هذه الأحداث خارج سيطرة البشر عليها. أما المفهوم الثاني: فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة العمليات قبل و أثناء وبعد حدوث الأزمة ،وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام ،أو خطة تم تصميمها لهذا الغرض".[2]

كما شهد ت إدارة الأزمات عدة تعريفات من مؤلفين أجانب ك:

- "في قلب كل أزمة ،هناك مسألة السلطة وممارستها. علاج أزمة هي قبل كل إصدار الأحكام ،وإعادة تحديد المبادئ ،وضع معايير ،وتحديد الإستراتيجيات وإعادة تصميم تقارير التأثير،والتمسك بالمواقف..!عندما تجاوز الموقف الأطر المعتادة"[3]
- "قد تبدو هذه العبارة متناقضة :"إدارة الأزمات " هي وجهة نظر وجود تناقض في الألفاظ:نحن لا يمكن التعامل مع العذاب،والارتباك فنحن نحاول جاهدين تجنب منع ذلك الحدوث،أو الحد من أثره ،أو لاستعادة النظام " [4]

---

[2] محمد،مرجع سابق ،ص94.

[3] Patrick Lagadec**," La gestion des crises",** Extrait de" la gestion des crises " le site : http://www.minimrisk.fr/gestion_de_crise.htm

[4] Simone Eiken et Olivier Velin , **"Gestion Des Crises la réponse de l'entreprise" ,**EFE ,2006 ,le site : http://www.minimrisk.fr/gestion_de_crise.htm

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- **1/ 2 الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة:** تقوم إدارة الأزمة على أساس إتباع إستراتيجية محكمة لإدارة أمر مفاجئ (أزمة) وقعت بهدف امتصاص مخلفاته السلبية والخروج منها بأقل الخسائر أما الإدارة بالأزمة كما يعرفها السيد عليوه بأنها :"تقوم على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة ،أو تكون نتيجة الارتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد[5]."

فهي القيام بحل مشكل قائم بافتعال أزمة ما تسمح بتغيير اتجاه الاهتمام الذي كانت تتصدره المشكلة الأصلية وهذا بخلق أزمة وهمية من أجل هدف معينة ،كما يطلق البعض على الإدارة بالأزمات ب"علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين..." [6]

1/ 3 مراحل إدارة الأزمات :اختلف الباحثون في تصنيفها ولكن عموما تمر بأربع مراحل وهي:[7]

1) **تخفيف الأزمة** :ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.
2) **الاستعداد** :ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية .
3) **المجابهة** :وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة.
4) **إعادة التوازن** :وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتاً ليس بالقصير لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل (نسبياً) حسب إدارة الأزمة.

---

[5] عبد الله بن متعب بم كردم، **"اللجان الأمنية و دورها في إدارة الأزمات"** ،(رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،قسم العلوم الإدارية،الرياض،المملكة العربية السعودية،2005)، ص 28.

[6] المساعدة ،مرجع سابق،ص38.

[7] حامد الحيدراويو كرار الخفاجي، **"أسباب نشوء الأزمات و إدارتها"** ،المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ،العراق،مجلة الكوفة ،العدد 5،ص ص (201، 203).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

5) **التعلم** :وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات هامة تتعلمها المنظمة

4 -/1 المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات: تسعى إدارة الأزمات جاهدة لتوفير المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة ،وفي نفس الوقت تمنح للفريق القائم بإدارة الأزمة عدة صلاحيات لضمان الفعالية في النتائج ،فإدارة الأزمة تطلب إداريا:[8]

1) **تبسيط الإجراءات و تسهيلها** :فعادة الأزمة تكون حادة وعنيفة وتهدد حياة الكيان الإداري،لذلك هي تحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم أيضا. فتبسيط الإجراءات يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي والسرعة في معالجته من خلال الأدوات والمعدات والقدرة على استخدامها التي تسمح بامتصاص الضغط الأزموي وإفقاده تأثيره وخطورته .

2) **إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية** :لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية فلا بد من أن يخضع التعامل معها للمنهج الإداري السليم لضمان حماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة ،لذلك فالمنهج الإداري يعتمد على أربع وظائف:**التخطيط ،التنظيم ، التوجيه ،والمراقبة.**

3) **الوفرة والحضور الدائم** :فوجود وفرة احتياطية تعبوية مناسبة تساعد على سرعة التصدي للأحداث ووقف تدهور الموقف الأزموي كذلك التواجد في الموقع يلعب دورا نفسيا على صانع الأزمة أين تؤثر على ردود أفعاله .

4) **تفويض السلطة** :يعد من أهم المتطلبات الإدارية في إدارة الأزمات ،حيث يتيح لفريق مواجهة الأزمة و لقائده حرية الحركة و التصرف وفقا لما تمليه عليه الموقف الأزموي الذي يواجهه،خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض علم أو تصريح عام بالتصرف .

5) **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها على الطرف الأخر:** تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة ،وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ،ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

---

[8] المساعدة، مرجع سابق.ص ص (89 95).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

6) **التواجد المستمر في مواقع الأحداث:** الذي يساعد على توفير المعلومات الضرورية اللازمة لمتخذ القرار حتى يكون على بينة كاملة بتطورات الأحداث فلا يمكن معالجة الأزمة مع غياب المعلومات ،أو الغياب عن مواقع الأحداث التي تأخذ أسلوبين إما التواجد السري أو العلني.

1/- 5 أساليب إدارة الأزمات :تختلف وتتعدد أساليب واإستراتيجيات إدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمة أو الدولة .وتمثل تلك الأساليب والاستراتيجيات أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها. فتكمن الأساليب في:

- **أسلوب التساوم الإكراهي** :ويتمثل في مجموعة من التصريحات و الأفعال التي تقوم بها المنظمة أو الدولة ،بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الأخر من خلال التهديد باستخدام القوة .ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات ،وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة ،واإلا امتد عكسيا على الطرف الأخر.
- **أسلوب التساوم التوفيقي** :وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسمى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة،و من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة ،بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف ،ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

أ – إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية المنظمة أو الدولة.

ب عند حدوث تغييرات في المجال الداخلي والخارجي ،تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب فيه.

ج –عندما تفشل المنظمة أو الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة .

- **أسلوب التساوم الإقناعي** :وفيه تتعامل القيادة مع إدارة الأزمة من خلال الجمع بين الأسلوبين السابقين (التساوم الإكراهي ،التساوم التوفيقي)بشكل منسق وهو ما يعرف بالتساوم الإقناعي،مما يساعد إلى حد كبير على سرعة معالجة الأزمة.

وتجند دراسات أخرى عدة أساليب أخرى للتعامل مع الأزمات ،على النحو التالي:

أسلوب النعامة(الهروب):نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة ،فلأنه يتم الهروب من الموقف ،وتختلف أشكال الهروب حيث تأخذ صورا مختلفة منها: (الهروب المباشر،الهروب الغير مباشر)

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

أسلوب القفز فوق الأزمة:ويرتكز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة ،عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها ،ويؤدي ذلك إلى تجاهل وتناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا ،حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى.

وفي هذا الصدد يقدم "تيودور ليفيت" الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات ،حيث اعتبره الأكثر ضمانا للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة .ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي: (الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة،الدراسة التحليلية للأزمة ،التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة)

1/ 6 مستويات إدارة الأزمة:[9] تتعدد مستويات إدارة الأزمات وفقا لحجم الأزمة وأبعادها ،ويتبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل والأزمة ،وهي كالأتي:

- **المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة** :وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة ،وتحديد سياستها الحالية وسياستها المستقبلية ،وهو المسؤول الأول عن النتائج التي تخلفها الأزمات الطارئة ،بوصفه المخطط الأول للإستراتيجية العامة . وعادة ما يتدخل هذا المستوى في الأزمات التي ترتبط بعلاقات خارجية بدولة أخرى أو أكثر ،ويؤثر فيها ،ومن أمثلة الأزمة في هذا المستوى :الأزمات الدولية ،والحروب ،والكوارث القومية الكبرى ،ويكون القائد هنا رئيس الدولة ،أو رئيس الحكومة في الدولة.
- **المستوى الوطني لإدارة الأزمة** :هو المستوى الذي يتعامل والأحداث التي تهدد الأمن الوطني ،أي الأزمات التي لها انعكاس على المصالح الحيوية للدولة ،وقد تكون مصادر الخطر في هذا المستوى داخلية ،وقد تكون خارجية ،تهدف إلى زعزعة الأمن والاستقرار في الدولة ،ويتولى القيادة هنا،قيادات الأجهزة المعنية بالأزمة ورؤسائها ،مثل:الوزراء أو الولاة أو من ينوب عنهم .ومن الواضح أن الأزمات هنا لها انعكاساتها على الدولة ،بوصفها كلا واحدا ،ومن حيث أثارها المختلفة المترتبة عليها ،ومن ثم تستقر إمكانيات الدولة كلها ،على المستوى القومي لحسمها.

---

[9] الحبسي،مرجع سابق.ص ص (43 44).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- **المستوى المحلي لإدارة الأزمة:** وهو أقل مستويات الأزمة خطورة ،لأنه يكون في الأزمة التي تحدد مكانيا بمنطقة محددة (يحصر في أحد أقاليم الدولة ،أو إحدى منشأتها العامة و الخاصة)،ولا تحتاج الأزمة هنا ،إلا إلى مجموعة عملية لإدارتها. كما أن معالجتها يمكن أن تتم بالإمكانات المتاحة في هذا الإقليم ،وتحل في نطاق السلطة المحلية ،وقد تعالج في نطاق محدد لو مست منشأة معينة ،ويكون القائد على مستوى وزير ،أو أحد الوزراء ،أو مساعديهم ،أو قائد شرطة ،أو قائد قطاع .

وينبغي للجهة الخاصة بإدارة الأزمات ،تشكيل خلية أزمة على مستوى الإدارة التي تعاني الأزمة أي المعنية بها .أين يتم على مستواها وضع إستراتيجية مناسبة لمواجهة الأزمات ،وأن توضح هذه الإستراتيجية لفريق إدارة الأزمات على المستويات الأمنية المختلفة ،للقيام بواجباتها .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

II/ 2- إدارة الاتصال الجزائري في مراحل الأزمة.

إن إدارة الاتصال في الأزمات يتطلب مشاركة إدارة العلاقات العامة والإعلام داخل المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة. وبما أن الجزائر حالها حال كل الدول العربية التي يغلب فيها العامل السياسي والعسكري عن العامل الإعلامي والثقافي وحتى الاقتصادي ،ينتج غياب التعاون الإعلامي داخل الجزائر وخارجها ؛مما يجعل المواطن الجزائري (كمواطن معاصر) في مجتمعات (حديثة إعلاميا) يجد نفسه أمام منظومة إعلامية بالغة التعدد والتنوع وغزارة الإنتاج المتوفرة في كل مكان وزمان حتى ولو لم يرغب في التعرض لوسائل الإعلام ،فالإعلام يقوم بتجسيد الإستراتيجية العامة التي تتبناها الهيئات العليا للجزائر لمواجهة الأزمة والتي تكون موافقة وخادمة للنظام السياسي القائم في الجزائر أين تتولى العلاقات العامة وتجسيدها إعلاميا ،لذلك سنتطرق إلى كيف يتم إدارة الإعلام بالجزائر في الأزمات ومدى فعالية المعلومات في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

2/ 1 1 في مرحلة ما قبل الأزمة:

- **على مستوى الإعلام :**[10] تقوم هيئة الأركان الإعلامية منذ البداية ،منطلقة من الإستراتيجية العامة للأزمة ومسترشدة بالمنطلقات العامة المحددة لمعالجة الأزمة ،وبالدور المرسوم للإعلام في مجمل عملية المجابهة ،بوضع الخريطة التفصيلية واللوائح التنفيذية التي تمكنها من تحقيق خططها وبرامجها ،وإنجاز المهام المطلوبة منها في عملية الصراع.

كل هذه المهام تنسب لفريق عمل يمتلك المؤهلات المهنية التي تتناسب مع شخصية المؤسسة ونوعها وطبيعة جمهورها،كما يكون متخصص في تغطية الأز مة ومعالجتها وذلك باستخدام أساليب وطرق عرضها وتقديمها وعلى تتبع مستمر لتطورات الأزمة ،كذلك على إطلاع بالتغطية المحلية والإقليمية والدولية للازمة ويعايش الجمهور وسيلته ويراقب مزاجه ومواقفه كما يعقد بشكل يومي إجماعا مع المسؤول الأول عن المؤسسة لوضع خطط وبرامج

---

[10] خضور ،مرجع سابق،ص ص(63 70)بتصرف.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

جديدة لتقديم رسالة فعالة ومؤثرة ،فلا بد أيضا أن يكون هناك تعاون مع هيئة الأركان المركزية لتأمين مختلف الاحتياجات المادية والبشرية والتقنية التي يحتاجها الفريق ،فهو على دراية جيدة بالمهام الموكلة له ،والتي تكمن في ثلاث مهام رئيسية:

- **إشباع الحاجة إلى المعلومات** :من خلال تقديم حجم معرفي عام و متنوع الذي يسمح للمتلقي بالوقوف على قاعدة صلبة من المعلومات الغنية والمتنوعة المصادر ،والابتعاد على إعلام الضجيج الذي يعزل صانعه عن العالم ،والواقع ،والجمهور.

- **النزعة التحليلية –النقدية والتثقيفية** :إن الأزمة لا تحدث من فراغ بل هي بنت مجتمعها وعصرها ونتاج ظروفها ،أي أنها تحدث في سياق معين ،لذلك لا تستطيع وسائل الإعلام المعاصرة مهما كان نوعها بأن تقوم بالتحليل والنقد ،فتقوم بالاعتماد على الخبراء والاختصاصيين وقادة الرأي ، وأكاديميين ...الخ أي المؤهلين على تقديم ثقافة الأزمة وفق النزعة التحليلية– التفسيرية– النقدية الذي يساهم في لإثراء الخطاب الإعلامي ويزيد في مصداقيته وبالتالي قدرته على التأثير وتحقيق الأهداف.

- **البعد اللغوي للأزمة حرب مصطلحات**:وهذا لما للكلمة من دلالات اتصالية مختلفة ،فالكلمات عبارة عن أوعية للمعاني ،لذلك ضرورة تحديد المصطلحات (السياسية والعسكرية ،والجغرافية ...إلخ) مهمة جدا .

- **<u>على مستوى المعلومات</u>** :إن المعلومات سواء كانت أساسية أو ثانوية لا بد من أخذها بعين الاعتبار لما لها من أهمية في إعطاء صورة أولية للأزمة ،والتدقيق في كل البيانات الجزئية في مرحلتي التشخيص والتحليل ،وإعداد السيناريوهات أين يعد اتخاذ القرار متوقف على مدى صحتهم وسلامة المعلومات المبنية عليهم فتكون القرارات إما ارتجالية عشوائية متسرعة غير رشيدة ،أو ناتجة على خبرة واجتهاد المختصين ،أو متأخرة بسبب انتظار صاحب القرار المعلومات اللازمة للمضي في اعتماد إستراتيجية معينة ،ومن ثم الوقوع في فخ ضيق الوقت وتصاعد الأزمة وتعقدها،لذلك لا بد من جمع البيانات وبحدوث الأزمة المعلومات من مختلف المصادر ومعالجتها وعدم الاستهزاء بأي منها

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

،قصد تكوين قاعدة معلومات سليمة وغنية تساهم في قدرة الأجهزة الأمنية على التنبؤ بحدوث الأزمة. وفي هذه المرحلة تلعب نظم المعلومات دورا يتمثل في:[11]

1) – الإسهام في تحديد السياسة العامة والأهداف .
2) – الإسهام في تقدير الأخطار والتهديدات المحتملة .
3) – الإسهام في تحديد الأزمات المحتملة.
4) – بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل أزمة من هذه الأزمات .
5) – الإسهام في إعداد السيناريوهات والخطط الأمنية لمواجهتها.
6) – الإنذار في الوقت المناسب.
7) تبسيط عناصر جمع المعلومات ،وتحليلها ،وإعداد التقديرات ،للتحديث أو التعديل أو التغيير للسيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمة.

تساعد هذه المرحلة في الإعداد الجيد لإدارة الأزمة الأمنية وهذا من خلال إستراتيجية مبنية على المعلومات السليمة ،لسير عمل المرحلتين القادمتين في الأزمة.

2/ 1 2 في مرحلة أثناء الأزمة :

على مستوى الإعلام :[12] في هذه المرحلة يكون مسرح الأزمة أكثر وضوحا ومحدد الفواعل لذا يصبح الإعلام سلاحا إستراتيجيا في إدارة الصراع وهذا ما يفسر تلاحم الإعلام بآلة الدولة ،أين يظهر الاهتمام الرسمي به أين يتم تزويده بالإمكانات المادية والبشرية التي يحتاجها ،وهذا لمواكبة وتيرة الأحداث وتغطيتها إعلاميا وبشكل سريع وفوري عند الحاجة ،ففي هذه المرحلة يزداد الجوع إلى الأخبار والمعلومات مما يسمح بتوجه مختلف الشرائح من الجمهور لوسائل الإعلام والاتصال والاعتماد عليها كمصدر لمعرفة وفهم ما يحدث ،أي تزيد أهمية الإعلام في هذه المرحلة التي توكل لها مهام أساسية وهي:

---

[11] الحبسي،مرجع سابق،،ص 129.

[12] أخضور ،مرجع سابق،ص ص (70 73).بتصرف.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- تحقيق أقصى قدر من الارتباط والتنسيق والاتصال بهيئة الأركان المركزية لإدارة الأزمة.
- التعبئة الشاملة ،وتنظيم آلية عمل في غرفة عمليات إدارة الأزمة إعلاميا تعمل على مدار الساعة.
- تحقيق ارتباط واتصال و إشراف ومتابعة بشكل دائم مع مختلف وسائل الاتصال .
- المتابعة الدائمة والدقيقة للتغيرات الحاصلة في ميدان النزاع و في مواقف الأطراف المعنية بالأزمة ،مع تكييف الوسائل المختلفة مع هذه التغييرات التي تؤدي إلى توجيهات وخطط جديدة ،وهذا كله بالتنسيق والتفاهم بين الوسائل الإعلامية وهيئة الأركان المركزية .
- المتابعة الدائمة لإعلام الخصم(العدو) وتحليل مضمونه وتحديد أساليبه ،بهدف تحصين الرأي العام من التأثر به ولابد من الانتباه من الخلط بين ذلك الإعلام الموجه للعدو والموجه للجمهور الداخلي.
- السهر على تطبيق الإستراتيجية العامة ،والخطط ،والبرامج المرسومة موضع التنفيذ وفقا للتطورات الحاصلة .
- الحرص على مراقبة الجماهير المستهدفة ،وملاحظة التغييرات التي تطرأ في أوساطها.
- العمل على إنتاج خطاب إعلامي موجه للأطراف الخارجية مناسب لمواقف الأطراف ومواكب التبديلات التي قد تحصل ،ومحققا لأهداف الأطراف .
- تقييم شامل للممارسة الإعلامية مع مراعاة الخصوصية كل وسيلة وطبيعة كل شريحة اجتماعية.
- حرص القيادة الإعلامية للأزمة على إعداد الرأي العام لنتائج الأزمة.

➢ ***<u>على مستوى المعلومات</u>*** *:*تمثل هذه المرحلة المحور الأساسي لإدارة الأزمة الأمنية ،فيعني ذلك دخول في مجريات الأزمة أين يستلزم ذلك الحنكة في استخدام المعلومات ،فكلما كان الإعداد جيد والتخطيط سليم ،وتنسيق مدروس بين مختلف الجهات القائمة على إدارة الأزمة ،أمكن ذلك من التحكم في زمام أمور الأزمة والتعامل معها بشكل أفضل واتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب لها طبقا لما يوافق المواقف التي تنتج

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

عن تطور أحداث الأزمة وبالتالي الحصول على نتائج مرضية في هذه المرحلة الحساسة من الأزمة ،كما أنه لا بد من الإشارة أن المعلومات التي تخص هذه المرحلة تختلف عن معلومات المرحلة السابقة بل زيادة على هذه الأخيرة يتم تجميع معلومات خاصة بوقائع الأزمة أي أثناء حدوثها ،لأن الأزمة قد تتخذ أشكالا جديدة متعددة ومختلفة على ما تم التخطيط له في المرحلة الأولى .فإذا تطلب الأمر يتم تغيير الخطة الأولى بخطة بديلة تكون ملائمة لمستلزمات الأزمة ،وفي هذه المرحلة يتمثل دور نظم المعلومات في:[13]

1) – المشاركة في عرض البيانات الخاصة بالموقف الحالي ،بالصور المناسبة لمتخذي القرار.
2) – الترتيب والتنسيق للبيانات الواردة في أثناء إدارة الأزمة ،والاهتمام بجمع البيانات والمعلومات .
3) – متابعة عملية التنبؤ بالبيانات والمعلومات المتوافرة.
4) – الإمداد بالبيانات والمعلومات ،طبقا للموقف الحالي.
5) – التحليل والتفسير للبيانات وتحديد البدائل المتاحة ،لمواجهة الموقف الحالي للأزمة ،والتطوير والتعديل للسيناريوهات المعدة سابقا.
6) – تجميع المعلومات عن ردود أفعال القرارات المتخذة ،في أثناء إدارة الأزمة ومواجهة التداعيات.
7) – التحديث والتطوير للبيانات والمعلومات ،طبقا للموقف الحالي والظروف المحيطة به.

تتسم هذه المرحلة بأن المعلومات في حالة ديناميكية أي في تسرب مستمر وفي هي حالة تراكم لذا لابد من التعامل معها بحرص وخبرة من أجل الاستفادة منها ،خاصة في اتخاذ القرارات الملائمة لكل ظرف طارئ ومن ثم تبني الخطة السليمة لذلك.

[13] الحبسي،مرجع سابق،ص 130

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2/ 1- 3 في مرحلة بعد الأزمة:

- **على مستوى الإعلام**:[14]إن للأزمة أثار عميقة ولها حضور قوي ،حيث تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات الضرورية الواجبة إنجازها وهي كالتالي:

- يجب التدرج في تخفيف التركيز على الأزمة وعدم التوقف المفاجئ عن الاهتمام بها ،كما لا بد من عدم ترك الجمهور في فراغ قد تسعى لملئه مصادر أخرى ،فانتهاء الأزمة ينتج عنها قضايا هامة جديدة تستوجب إعادة مراجعة الأزمة على سلم الأولويات.
- استخلاص الدروس والعبر من النتائج المترتبة على الأزمة بالاعتماد على الكوادر والاختصاصيين وقادة الرأي...إلخ.
- ضرورة إجراء تقييم شامل لإدارة الأزمة إعلاميا ،ورفع دراسة شاملة عن التجربة كلها إلى هيئة الأركان المركزية.

➢ **على مستوى المعلومات**:إن الهدف الرئيسي من الحصول على المعلومات في هذه المرحلة هي كيفية التعامل مع الآثار المترتبة على الأزمة الأمنية ،فالأزمة لم تنتهي بعد وهذا لما لها من مخلفات تعود على المنظمة أو على الأجهزة القائمة على إدارة الأزمة من خسائر تكبدتها جراء هذه الأزمة ،لذا يطلق عليها بمرحلة المعالجة ،كما يتم"الاستفادة من الدروس ،وتعديل قواعد البيانات ،وأسلوب الاتصال،وأسلوب تأمين المعلومات ،وأسلوب عرضها ،وتقويم الإجراءات والتدابير الأمنية المقترحة "[15] ،ففي هذه المرحلة يكون فيها التركيز على تقييم المراحل السابقة في كيفية الحصول على المعلومات والأخذ العبرة من الأخطاء المرتكبة سواء على مستوى اتخاذ القرار أو في وضع الخطط كما يتم الإقتداء بها في الأزمات الأمنية المماثلة مستقبلا .كما نستنتج أن عامل نجاح إدارة الأزمة الأمنية يتوقف على عامل القوة في التنفيذ الذي يعود للتنسيق المحكم وعامل الوقت أي السرعة في التحرك لأن المعلومات تعد الكارت الرابح لمن يحصل عليها أولا.

---

[14] أخضور ،مرجع سابق ،ص ص (73 74).بتصرف.

[15] الحبسي، مرجع سابق،ص131.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

لذا فالمعلومة تكون مهمة عندما تكون سرية وفي محلها ولكن يمكن أن تفقد أهميتها ما بين لحظة و أخرى ،فيجب الاستفادة منها واستغلالها عند الحصول عليها.

2/ 2 علاقة النخب بالصحافة في إدارة الأزمات: في أي مجتمع كان فإن هناك علاقة وطيدة وجوهرية بين نظامي الاتصال والسياسة بغض النظر عن فلسفة عمل النظامين ،ففي كلا الحالتين يحتاج النظام السياسي إلى نظام الاتصال لتأكيد شرعيته بشكل يجعله مقبولا لدى الرأي العام ،وقادر على مواجهة الأزمات الداخلية والخارجية .

وتشير الدراسات العلمية إلى أن هناك العلاقة بين المؤسسات الإعلامية والمؤسسات السياسية تتسم بسمتين أساسيتين ،وهما:

1. إن العلاقة بين الإعلاميين والسياسيين تتسم بكونها ذات طبيعة إشكالية وغير ثابتة ومشكوك فيها ،لأنها لم تقنن رسميا.
2. السمة الثانية التي تتسم بها هذه العلاقة ،أنها بالغة الأهمية ،فعلى الرغم من تنوع العلاقات التي يتمتع بها الإعلاميون في العديد من الجماعات المرجعية ،فإن علاقاتهم بمصادرهم السياسية تحظى بالاهتمام الأكبر ،ويرجع ذلك إلى أن الأخبار لا ترتبط فقط بالمعايير المهنية قدر ارتباطها بأفعال وردود أفعال وأحاديث النخبة الذين يمثلون مصادر العديد من الموضوعات .

"كما يمكن تفسير العلاقة بين الإعلاميين والسياسيين في ضوء وظائف كلا منهما ،فالوظيفة الأولى من وجهة نظر الإعلاميين أنفسهم هي جمع وتقديم الأخبار بطريقة موضوعية ،أما الثانية فهي تفسير الأخبار ،والثالثة كما يراها الإعلاميون فهي تمثيل وجهة نظر الرأي العام في مواجهة الحكومة ،والرابعة تخدم الطرفين الحكومة والرأي العام ،فهي تشكل الرأي العام من خلال تقديم القضايا التي تهمه ،وتقوم بإعلام الحكومة عن اتجاهات الرأي العام ،وأخيرا فإن الوظيفة الخامسة من وجهة نظر الإعلاميين وهي المشاركة في العملية السياسية من خلال تركيز الانتباه على قضايا معينة.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

ويتفق السياسيون في المجتمعات الديمقراطية مع الإعلاميين على الوظائف السابقة ،وتختلف وجهة نظرهم هذه جذريا عن تلك الوظائف السائدة في دول العالم الثالث ،حيث تعتبر وسائل الإعلام أداة للسيطرة وتحقيق التنمية القومية ،ويجب أن تخضع الأخبار للمعالجة والتفسير الحكومي"[16].

كما تعتمد النخبة على الصحافة في الحصول على المعلومات التي تريدها أثناء الأزمات ،فالتقارير الإخبارية التي تقدمها الصحافة تجيب عن كلمة (لماذا؟) وهو ما تبحث عنه النخبة ،بينما وسائل الإعلام الأخرى- خاصة الشبكات التلفزيونية- مازالت تكتب تقاريرها وفق الإجابة على (ماذا؟)، مما يعمل على إعطاء هؤلاء الذين يعتمدون على هذا الوسيط (التلفزيون) صورة مشوهة للأحداث خلال الأزمات .[17]

[16] صادق ،مرجع سابق،ص 67.

[17] مرجع نفسه،ص 73.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

II -3/ معوقات الاتصال في إدارة الأزمة:

عند التكلم على إدارة الأزمة هذا يدعو إلى الحديث على كل الأجهزة القائمة على تسيير الأزمة ،فالاتصال يكون في جميع الأنشطة التي تحث على مستوى هذه الأجهزة أو بينها لذلك فالاتصال يعاني من بعض المعوقات التي تحد من عملية الاتصالات بشكل عام و التي تؤدي إلى خلل على مستوى الأزمة.

3/- 1 المعوقات العامة: والتي يمكن تلخيصها في :[18]

- اللغة ،بمعنى فهم مضمون الرسالة ،فلا بد من أن تكون اللغة واضحة و مفهومة لدى جميع المستويات.
- الفاصل في الدرجة أو الرتبة بين المشاركين في مواجهة الأزمة .
- وجود تباين في القوة المنفذة من حيث النشأة و التعليم و الثقافة.
- دكتاتورية القيادة ،و عدم تقدير أراء المرؤوسين .
- عدم سرعة البث في الأمور و اتخاذ القرار المناسب .
- الميل النفسي إلى حجب المعلومات عن المرؤوسين .
- تقنية أجهزة الاتصالات المستخدمة ،وضعف مهارة القائمين على تشغيلها ،وسوء التنظيم.
- اتساع دائرة الاتصالات في الأزمات ،خلال مراحلها المختلفة.
- الإفراط في عملية الاتصال ،وهذا يؤدي إلى إعاقة الاتصال الفعال.
- تأخير الاتصالات ،وتسرب المعلومات إلى الجهات غير المعنية.

3/- 2 المعوقات على مستوى التنسيق في إدارة الأزمة : بما أن الاتصال يسمح بالتنسيق هذا الأخير الذي يتسم بأهميته الكبيرة فمن خلاله يتم الربط بين كافة وظائف الإدار ة والأنشطة ومجالات العمل المختلفة القائمة على إدارة الأزمة وخاصة التنسيق مع الأجهزة الأمنية ،ومما لا شك فيه أن التنسيق يسعى لتحقيق هدف مشترك ،إلا أن

---

[18] الحبسي،مرجع سابق، ص140.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

التنسيق قد يواجه بعض المعوقات التي قد تحد من فاعليته وخاصة إذا تعددت الجهات المسئولة عن مباشرة الأزمات وتعددت مراجعها ومن يتلقون التوجيهات منه ولم يكن هناك ترابط لدرجة التكامل فيما بينها حيث تختلف وجهات النظر وتختلف الآراء وخاصة أن هناك إدارات مختلفة و في الأزمة الأمنية هناك العسكريين والمدنيين وكذلك اختلاف الإمكانات لدى كل جهة من هذه الجهات. وفي هذه الحالة تبرز المعوقات ك:[19]

- عدم وضوح الأهداف من التنسيق لدى الأجهزة الأمنية مما يجعل كل فرد يتصرف في حدود فهمه وتصوراته الشخصية وما يراه مناسب سواء من الرؤساء أو المرؤوسين.
- عدم الاهتمام بالربط الفعال لوظيفة التنسيق مع كافة الوظائف والأنشطة والمجهودات والمهام بالجهاز الأمني الواحد ومع بقية الأجهزة الأمنية الأخرى المعنية بمواجهة الأزمات الأمنية .
- عدم الحرص على ترسيخ وتعميق مفاهيم وقيم التعاون والمشاركة في روح الجماعة مما يعيق تحقيق التنسيق لفوائده.
- عدم التكامل بين التنظيم والتنسيق في الجهاز الأمني وإغفال وظيفة التنسيق ،فلا بد أن يتم التنسيق في إطار تنظيمي واضح المعالم.
- محدودية الحرص على التدريب المستمر لتدعيم عمليات التنسيق داخل المنظمة وخارجها.
- إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة مع عدم الأخذ في الاعتبار بما هو حديث من أساليب ومعدات وغيرها.
- عدم إدراك قيمة وأهمية توحيد الجهود بالنسبة لعمليات إدارة الأزمات ،يشكل عدم الفهم لطبيعة وظيفة التنسيق ،حيث يفرغها من معناها الحقيقي.
- تدني الاهتمام بعملية الدراسة العلمية للإجراءات والنماذج المرتبطة بإدارة الأزمات مما يعيق التنسيق والأداء الفعال.

---

[19] عبد المحسن سليمان الفهيد،(مذكرة ماجستير في العلوم القانونية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية،2006)، ص ص (36 38) بتصرف.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- إن الاهتمام ببناء نظم معلومات حديثةوإنشاء الروابط عن طريق الوسائل المتطورة خاصة على مستوى الأجهزة الأمنية يمكن من التنسيق الفعال،والعكس.
- إغفال الاهتمام بمستويات التنسيق الأفقي الرأسي داخل المنظمة ،وخارج المنظمة ،وغير ذلك) مع عدم الحرص على التكامل بين هذه المستويات.
- عدم الاهتمام بالمراجعة والتقويم المستمر للأداء التنسيقي وأدواته وفعاليته،وذلك لتدعيمه وتطوير أساليبه.
- عدم توافر العوامل المساعدة على القيام بالاتصال الناجح الذي يساعد على التنسيق ،كعدم توفر الأدوات والإمكانات اللازمة لأجهزة الاتصالات ،مثل الحاسب الآلي والاتصالات الحديثة وغيرها..
- تعقيد الوظائف والأعمال التي يقوم بإنجازها كل جهاز من الأجهزة الأمنية أو الوحدات الإدارية داخل الجهاز مع زيادة الجهود المطلوب بذلها من الموظف للقيام بتلك الوظائف والأعمال.
- عدم وجود قواعد ثابتة للتنسيق بين الأجهزة الأمنية المعنية في مواجهة الأزمات والتغيير المستمر للكفاءات و عدم استغلالها .
- وكذلك من معوقات التنسيق بين الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات الأمنية هي: النقص في خبرات ومهارات المسئولين عن التنسيق.،الشعور بعدم الثقة في كفاءة الأجهزة الأخرى ،المبالغة بالسرية ،التملص من المسئولية ،عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب ،والتنافس بين الأجهزة الأمنية (الشرطة ،الدرك الوطني).

3/- 3 الصعوبات الإعلام في إدارة الأزمات :فيمكن إجماعها في الاحتكار السياسي أو العسكري للمعلومات على الإعلامي خاصة في تلك التي تمس جهاز حساس في الدولة ،أو غياب التنسيق بين الأطراف المعنية بالأزمة.أما بالنسبة للإعلامي فالصعوبات التي تواجهه تكمن في صعوبة فهم الإستراتيجية العامة لإدارة الأزمة والعجز في التنسيق بين الوسائل المختلفة ،أو الافتقار إلى كادر إعلامي كفء ،الوقوع في السيطرة أين يصبح الخطاب الإعلامي غير معني إطلاقا بإثراء محيط المخاطب أو الموضوع المعالج ،فهو منهمك ومستغرق فقط في إغناء وإثراء القرار السياسي والموقف الرسمي السلطوي من الأزمة .فيتحول إلى خطاب إعلامي عاجز عن إقامة حوارات ذات مغزى سواء مع

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الواقع أو مع المتلقي ،فهو "مونولوج" يسعى إلى تعتيم والطمس والتغريب والتضليل لتغطية أزمات داخلية و لحجب الحقيقة عن الجماهير[20]

ففي العموم فإن المعوقات تكون على مستوى عناصر الاتصال الرئيسية (المرسل ،المستقبل ،قناة الاتصال ،و الرسالة) فكلما كانت لا تشكو من أي خلل فإن الاتصال يكون فعالا وجيدا و هذا يعود على مرد ودية إدارة الأزمات و العكس وهنا يتم الحكم على إدارة الأزمة من اتصالها أين يعد المرجع الذي يعتمد عليه في قياس فعالية إدارة الأزمة ،كما أن عامل الوقت الذي يصاحب الاتصال في هذه المهمة ,

وهناك معوقات أخر ى تعمل على تعطيل العمل في إدارة الأزمات مثلا: المعوقات على الصعيد المادي عندما يكون قصور في تمويل العملية الاتصالية في إدارة الأزمة ،وعلى مستوى صاحب القرار عندما يكون غير كفؤ وغيرها من المجالات وهذا النقص يكون إما ظاهرا أو باطني .

[20] خضور ،مرجع سابق،ص 70.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

خلاصة :

وفي الأخير نستطيع القول أن إدارة الأزمات في الجزائر من الجانب الاتصالي يمكن تجسيده في الإستراتيجية العامة التي تقوم بتقريريها القيادات العليا للجزائر،أين يكون الاتصال في ظل الأزمة من خلال الإعلام (بجميع أشكاله) تكون نتاجا لتكاتف مجموعة من الجهود التي تكون في سباق مع الوقت وخاصة في سباق شرس في الحصول على المعلومة ابتداء من المؤشرات قبل الأزمة إلى غاية ما بعدها ،حيث يشكل الاتصال بجميع أنواعه العمود الفقري لإدارة الأزمة.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

III / 1- بطاقة مونوفرافية حول المنطقة:

1/1 الموقع الجغرافي لو لاية إليزي[1]:(إليزي، بالتيفيناغ: (ⵉⵍⵍⵉⵣⵉ) وبالفرنسية: Illizi)،هي تقع في الجنوب الشرقي للجزائر تبعد عن عاصمة البلاد بـ2000 كم وتغطي مساحة 84618 كلم² .تحد الولاية ،ولاية ورقلة شمالا وولاية تمنراست غربا و3 دول هي من الشرق تونس (25 كم) وليبيا (950 كم) ومن الجنوب النيجر(100كم).

1/1 1 قبائل إيليزي :[2]تعيش قبائل الطوارق في بعض ولايات الجنوب الجزائري من الصحراء الجزائرية، وتختلف عادات الطوارق من ولاية إلى أخرى، فالطوارق في ولايتي إليزي وجانت تختلف عن نظيرتها لدى طوارق تمنراست وعين قزام بأقصى الجنوب الجزائري، حيث تكون أقرب إلى عادات وتقاليد الطوارق في مالي والنيجر وليبيا، وهي الدول التي تنتشر فيها قبائل الطوارق. حيث يقدر عددهم بنحو 500 ألف نسمة، بينهم 100 ألف في الجزائر حسب العيد شيتر مدير الثقافة بولاية إليزي في حديثه عن حضارة الطوارق، ينتشرون في ولايات إليزي ،جانت ،تمنراست ،الهقار،حيث حضارة الطاسيلي العريقة ،التي تعود حسب مدير الثقافة شيتر إلى عشرة آلاف سنة قبل الميلاد .وقد أظهرا الرسومات الطاسيلية على صخور الهقار العلاقة بين حضارة الطوارق وحضارة الطاسيلي ،حيث حضارة الإنسان الصحراوي الأول.

1/1 2 لغة الطوارق :يتكلم الطوارق لغة خاصة بهم، تُسمى اللغة الطرقية، وهي مزيج من لغة السواحلية واللغات الأفريقية الموجودة في دول الساحل الأفريقي، تتحدث بها جميع قبائل الطوارق حيثما وجدوا، وتُكتب بحرف تيفناغ الذي تُكتب به لغة الأمازيغ.

---

[1] نقلا عن ويكيبيديا ،تاريخ الزيارة :27 مارس 2014،على الساعة 10:57، الموقع : http://ar.wikipedia.org/wiki

[2] أميمة أحمد ،**"رجال ملثمون ونساء سافرات الوجوه الطوارق أحرار الصحراء الجزائرية"** ، يومية إيلاف ،ليوم : 1 أغسطس 2013 ، العدد 4454 ،الموقع :http://www.elaph.com/Web/Archive/108809695429292550O.htm

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1/1 3 التركيب الاجتماعي في المجتمع الطرقي :يتكون المجتمع الطرقي من عشائر وقبائل ،يرأسها الشيوخ من الأعيان عادة، مثل الشيخ هامود، وهو أقوى شيوخ الطوارق، وله جيش من جميع أبناء عشائر وقبائل الطوارق، ويأتي بعده الشيخ إبراهيم، وهكذا تُصنف مكانة الشيوخ وفق ما تملك أيديهم من القوة.فالعشيرة هي أساس تركيب المجتمع الطرقي.

2/1 –الموقع الجغرافي لعين أميناس: أقرب البلديات لمقر الولاية هي بلدية **إن أميناس** على بعد 239 كم بالقرب من الحدود الجزائرية الليبية. يقدر تعداد سكانها ب7385 نسمة (2008). بها مطار تخدمه الخطوط الجوية الجزائرية وطيران الطاسيلي ،كما تربطها طرق صحراوية ببقية أنحاء الجزائر.يحدها شمالا: دبداب ،جنوبا: إليزي ،شرقا: دولة ليبيا ،غربا: برج عمر ادريس ."[1]

3/1 المنشأة الغازية : أنشأ في "عين أميناس"عام 2006 أكبر مشروع للغاز الطبيعي المسال على مستوى البلاد."مركب الغاز بتقنتورين" الواقعة على بعد 40 كلم من مدينة إن أميناس ،الذي يسير بالشراكة بين مجمع "سوناطراك" والمجمعين البريطاني "بريتش بيتروليوم" والنرويجي "ستاتويل" ،فهو ينتج ويعالج الغاز الطبيعي والغاز المكثف بطاقة إنتاجية تقدر ب 9 مليار متر مكعب في العام ،يستخرج من حقول تيقنتورين وحاسي فريدة وحاسي وان ابشو و وان تاردريت .يتربع على مساحة 10 هكتار ويشغل 790 عامل من بينهم 134 أجنبي من 26 جنسية مختلفة.[2]

---

[1] نقلا عن ويكيبيديا ،تاريخ الزيارة :27 مارس 2014،على الساعة 11:13،الموقع : http://ar.wikipedia.org/wiki/

[2] مجلة الجيش،مؤسسة المنشورات العسكرية،العدد :594 ،جانفي 2013 ،ص 15.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

خريطة رقم :(1) موقع إن أميناس والمنشأة الغازية.

المصدر : مجلة الجيش،**مؤسسة المنشورات العسكرية**،العدد :594 ،لشهر جانفي 2013 ،ص 15.

III / 2 –التعريف بالمعتدي :

هو عبارة على مجموعة من الأشخاص إرهابيين قاموا بالهجوم على المنشأة الغازية ب "تيقنتورين" بالضبط ،32 إرهابيا من جنسيات مختلفة :جزائرية ،وتونسية ،ومصرية ،ومالية ،ونيجيرية ،وموريتانية ،وكندية.كان يقودهم الارهابي الجزائري "محمد أبو شنب" تحت اسم "الموقعون بالدماء"

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

1/2 "الموقعون بالدماء"[1] :في بداية ديسمبر 2012، أعلن مختار بلمختار[2*] (ولد مختار بلمختار في 1 يونيو 1972 ،بحي الثنية المخزن بمدينة غرداية) ،تأسيس كتيبة جديدة من المقاتلين تحمل اسم "الموقعون بالدماء"، بعدما تم عزله من إمارة كتيبة الملثمون، وتضم أفضل انتحاريين ومقاتلين في شمال مالي ممن قضوا سنوات يحاربون إلى جانبه، كما أصبح بلمختار مستقلا عن أي تنظيم في الصحراء بعد الانفصال وفشله في الانضمام إلى حركة التوحيد والجهاد بغرب إفريقيا، وهي إحدى الفصائل التي كانت تسيطر على شمال مالي.

2/2 – عمليات "مختار بالمختار" :نفذ بلمختار العشرات من العمليات سواء كانت عمليات اختطاف رهائن أجانب، أو التهريب إلى جانب العمليات الانتحارية ضد منشآت ومؤسسات حكومية ودولية امتدت من الجزائر لتصل إلى العديد من دول الجوار، مستغلا تمركز جماعته المسلحة في صحراء الجزائر الأمر الذي ساعده لتمتد عملياتهم إلى موريتانيا ومالي وصولا إلى النيجر، ومن أهم هذه العمليات:

- الهجوم على ثكنة لفرقة تابعة للجيش الموريتاني وسميت هذه العملية بغزوة بدر موريتانيا وكان ذلك في يونيو 2005
- اختطاف دبلوماسيَين كنديَين يعملان في الأمم المتحدة، في ديسمبر 2008.
- اختطاف عاملين إنسانيين اسبانيين في نوفمبر 2009 بموريتانيا، تم إطلاق سراحهما في أغسطس 2010 وذلك بعد حصوله على فدية.

---

[1] **"مختار بلمختار"مارلبورو" الجماعات الإرهابية"** ،ليوم:8 فبراير2014،على الساعة09:17،الموقع:-http://www.islamist movements.com/2306

[*] من اخطر رجال القاعدة وأبرز المطلوبين بالعالم، ولهذا الرجل سجل إجرامي متنوع ما بين القتال والتهريب والاختطاف وغيرها من الجرائم الأخرى بحسب بعض المراقبين،المصدر:ـ **"الإرهاب و التطرف"** ،نشر يوم :الخميس 24 يناير 2013، يوم الزيارة :13مارس 2014،نقلا عن الموقع:http://www.zawyah.org/2013/01/blog-post_4069.html .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

- التفجير الانتحاري المزدوج الذي وقع يوم 26 أغسطس 2011 واستهدف الأكاديمية العسكرية بمدينة شرشال الواقعة غرب الجزائر العاصمة ، وخلف 18 قتيلا و20 جريحا.
- استهدف في يناير 2013، منشأة عين أميناس للغاز بولاية إليزي في الصحراء الجزائرية، والذي أسفر عن مقتل 38 شخصا، واحتجاز ما يقرب من 700 رهينة من العاملين بالشركة من جزائريين وأجانب.
- في مايو 2013، استهدفت جماعة الموقعون بالدم قاعدة عسكرية في آغاديز، كبرى مدن الشمال النيجري، إضافة لشركة اليورانيوم الفرنسية "آريفا" في منطقة أورليت، مما أدى إلى قتل 23 شخصا.

كان آخر الأحكام التي صدرت ضد بلمختار قرار محكمة الجنايات الجزائرية بإعدام بلمختار أمير كتيبة الموقعون بالدماء في إبريل عام 2013.

III/ 3- مؤشرات الأزمة:

3/ 1 على المستوى الداخلي :

1 الهجرة الغير الشرعية :عند "الأخذ بالإحصائيات المتعلقة بالجانب الذين أوقفتهم مصالح الأمن كمؤشر توزيع التدفقات على التراب الجزائري ،سنكتشف أن منطقة الجنوب هي الإقليم الأول لاستقرار المهاجرين القادمين من بلدان إفريقيا ما وراء الصحراء ففي سنة 2010،تم توقيف 5143 مهاجر،4393 بتمنراست، 172 بغرداية، 171 بإيليزي ،169 بأدرار ..."[1] ،بالاضافة إلى المخيمات التي تسمح بها الجزائر للاجئين على مستوى الصحراء: مخيم البوليزاريو ،مخيم للاجئين الماليين ،فقد عرف الوضع سنة 2012تغيرات لا سيما على مستوى سياق"هجرات الأزمات التي عرفتها المنطقة .فعرفت الجزائر تدفقات

[1] مصطفى فاروق قسنطيني و أخرون،**تقرير"مساهمة في معرفة تدفقات الهجرة المختلطة نحو الجزائر وانطلاقا منها وعبرها –من أجل رؤية إنسانية لظاهرة الهجرة –"**، المركز الدولي لتطور سياسات الهجرة (ICMPD) ،فيينا النمسا، 2013 ،ص30.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

من ليبيا ولكن من مالي وسوريا أكثر. فكل هذه التحركات كان لها انعكاسات[1] على المستوى السياسي والأمني (الحضور المستمر للمهاجرين يعتبر منبع تهديدا ،فهو مرتبط دائما بعصابات التهريب – السجائر،المخدرات،الأسلحة،...الخ وأشكال مختلفة من الجريمة ،وهذا ما يشكل إحساسا باللا أمن) ،على المستوى الاجتماعي(الإخلال بالتوازن الديمغرافي خاصة في ولايات الجنوب مهددة بذلك مواطني المنطقة ،مع إنشاء" قيطوهات من الصفيح" خاصة بالمهاجرين السريين) ،على المستوى الاقتصادي(إحداث اضطرابات في التنمية الاقتصادية) ،على المستوى الصحي(نقل الأوبئة والأمراض الفتاكة سريعة الانتشار).

الجدول رقم : (01) "المهاجرين غير الشرعيين المتورطين في أشكال أخرى من الإجرام المنظم"

مقدار الارتباط	المجموع	التزوير	التهريب	الاتجار بالمخدرات	
03,09%	111	62	32	17	عدد الأجانب

المصدر: والي رابح، محاضرة "مقلربة حول تهريب المهاجرين بإعتبارها جريمة منظمة عابرة للوطن"، المدرسة العليا للدرك الوطنية بيسر،الجزائر 2010/05/18.ص26.

هذا الجدول الذي يبين عدد المهاجرين الأجانب ونسبة مشاركتهم في مختلف أنواع الجريمة على التراب الوطني لعام 2010.

[1] والي رابح،**محاضرة "مقلربة حول تهريب المهاجرين بإعتبارها جريمة منظمة عابرة للوطن"**، المدرسة العليا للدرك الوطنية بيسر،الجزائر 2010/05/18.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

2 البطالة بالجزائر بلغت 10% سنة 2011 حسب المجلس الوطني للإحصاء خاصة في مناطق الجنوب التي تعاني البطالة الناجمة عن عدم وجود مشاريع تنموية تخلق مناصب شغل خاصة لخريجي الجامعات.

3 اختطاف رعايا أجانب: اختطاف متعاونين إثنين يحملان الجنسية الاسبانية وأخر إيطالي في أكتوبر 2011 بمخيم "الرابوني"للاجئين الصحراويين بالقرب من مدينة تندوف /اختطاف سائحة إيطالية بجانت في:فيفري 2011 / ...إلخ.

4 اختطاف والي ولاية إيليزي (جانفي 2012)،على بعد 07 كم في حدود الساعة الرابعة ،ملثمون يعترضون موكب الوالي في منطقة تيرولين بولاية إليزي .

3/ 2 على المستوى الخارجي :

1) وضع الجزائر الجغرافي: على مقربة من البلدان التي تعيش الربيع العربي والأزمات الإفريقية ،يقع على عاتق الجزائر حماية الحدود البرية التي تمتد على طول 6380 كلم التي تتميز بالتضاريس الوعرة خاصة في الصحراء الواسعة من حركات السكان القادمة من الدول المجاورة : تونس ،ليبيا ،النيجر ،مالي ،موريتانيا ،الصحراء الغربية ،والمغرب.

2) الوضع في مالي :التدخل الفرنسي على مالي ومواصلتها الاقتحام نحو الشمال- قال وزير الدفاع الفرنسي "جون ايف لودريان" في تصريحه أن بوتفليقة يؤكد دعمه للرئيس الفرنسي "فرونسوا هولوند" أثناء محادثة ،وأضاف "أن الجزائر تركت لنا حرية التنقل الجوي فوق ترابها إنه دعم سياسي قوي وحيوي"،كما قال:"أنا مقتنع بأن الجزائر تدرك الرهنات و لهذا أغلقت كل حدودها أمس هذا ليس قليلا".

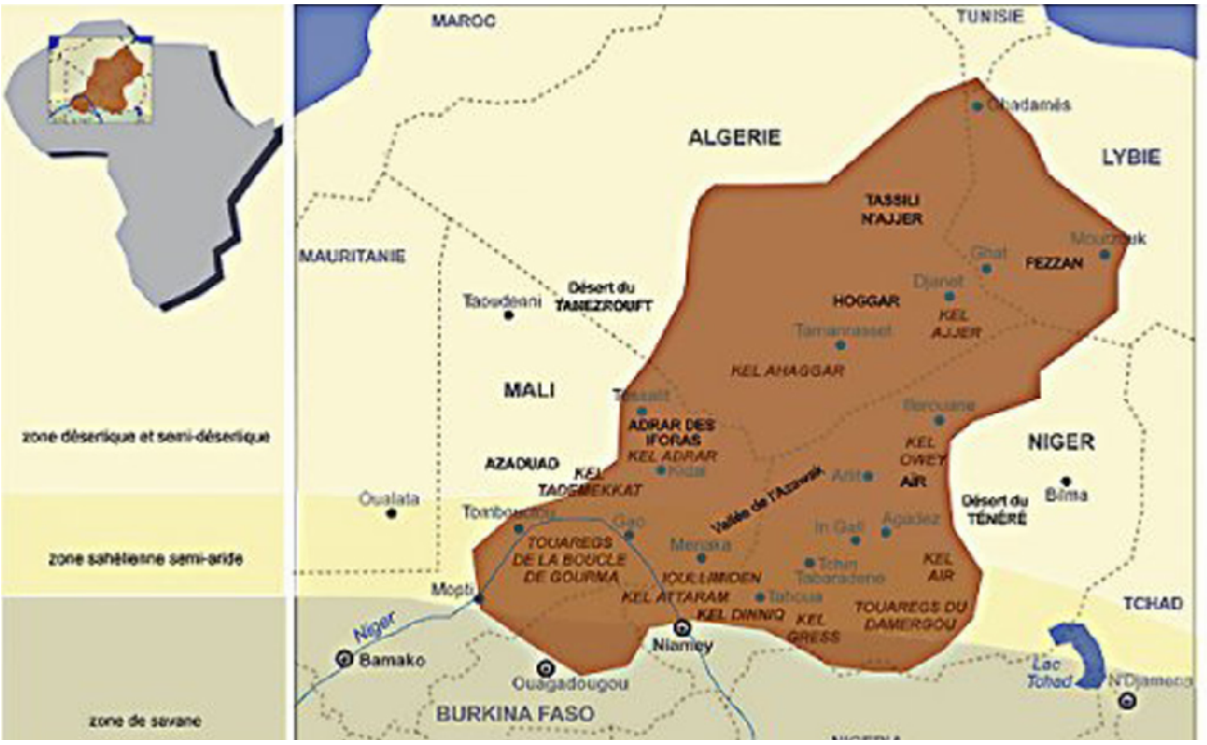
3) تنظيم القاعدة ببلاد المغرب الإسلامي ومخطط القذافي الإستراتيجي المتمثل في السيطرة على بلاد الطوارق التي تشمل :الجزائر ،وليبيا ،ومالي ،و النيجر ،وبوركينا فاصو.[1]**أقليات الطوارق تجمعهم علاقات وطيدة تتنوع بين التجارة والتناسب وهو ما**

[1] لحسن العسبي ،"**يوم تستفيق ((دولة)) الطوارق بالمغرب العربي**" ،جريدة الاتحاد الاشتراكي ،اليوم:25/24 مارس 2012 ،العدد: 10047 ،ص11.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

يعود بتداعيات سلبية على الأمن بالمنطقة عموما وعلى الجزائر خصوصا ،كما هو موضح في الخريطة :

خريطة رقم: (2) تبين المناطق التي يتوزع عليها الطوارق .



المصدر: [1] لحسن العسبي ،"يوم تستفيق ((دولة)) الطوارق بالمغرب العربي" ،جريدة الاتحاد الاشتراكي ،ليوم:25/24 مارس 2012 ،العدد: 10047 ،ص11..

هنا تتحرك الدبلوماسية الجزائرية في فضائها الجيوسياسي الإفريقي وهي تدرك أنها تعيش في ساحل من الأزمات الممتدة على حدود تتجاوز 6343 كلم، وهذا الساحل الأزماتي، يرتبط بعدد من المعضلات الأمنية أهمها 5 معضلات كبرى تتمثل أساسا في :

صعوبة بناء الدولة في هذه المنطقة ،ضعف في الهوية وتنامي الصراعات الإثنية ،البنى الاقتصادية الهشة" وهو ما سيشكل تهديدات صلبة ولينّة يمكن تصديرها للجزائر "؛ ضعف

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الأداء السياسي؛ إذ سجلت لحد الآن ست انقلابات في كل من موريتانيا، ومالي والنيجر ؛انتشار لجميع أشكال الجريمة وأنواع الأشكال الجديدة للعنف البنيوي[1].

III / 4- التسلسل الزمني لأحداث الأزمة من خلال التغطيات الإعلامية :

شكّل الهجوم الإرهابي على القاعدية الغازية "تيقنتورين"بعين أمناس ،فجرالأربعاء 16جانفي 2013 ،حدثا بارزا استقطب أنظار العالم للمنطقة التي شهدت أحداثا متسارعة ،واكبتها تغطية إعلامية كبيرة ،سارع خلالها كل طرف إلى نقل المعلومة فور نزولها ،نوجزها في:[2]

في 16جانفي 2013

1. **الأربعاء 5:30:** أول خبر يتعلق بالحادثة نزل على الفضائيات ووكالات الأنباء كان مفاده قيام مجموعة إرهابية مجهولة العدد، فجر الأربعاء 16 جانفي 2013 ،بالاعتداء على عمال شركة نفطية بريطانية بإليزي، بعدها حاصرت قوات أمن الحدود الجزائرية الجماعة الإرهابية التي استهدفت حقل الغاز "تيقنتورين" بعين أمناس.
2. **الأربعاء 9:45:** جاء في بيان وزارة الداخلية الجزائرية أن"مجموعة إرهابية مدججة بالسلاح كانت تستقل ثلاث سيارات هاجمت في حدود الساعة الخامسة صباحا قاعدة حياة تابعة لسوناطراك في تيقنتورين قرب عين أمناس الواقعة على بعد حوالي 100 كلم من الحدود الجزائرية الليبية" ،وقامت باختطاف 5 يابانيين وفرنسيا ونرويجي وكذا إيرلندي. وأن"الاعتداء استهدف أولا حافلة عند خروجها من هذه القاعدة وهي تقل أجانب نحو مطار عين امناس" ،وأن رعية أجنبية لقيت مصرعها خلال هذا الاعتداء الذي تصدت له الوحدات المرافقة للحافلة ،فيما جرح ستة أشخاص آخرين ،وخلص البيان إلى أن "قوات الجيش الوطني الشعبي ومصالح الأمن وصلت إلى عين المكان واتخذت على جناح السرعة كافة الإجراءات قصد تأمين المنطقة وإيجاد حل سريع لهذا الوضع الذي يبقى محل متابعة عن قرب من طرف سلطات البلاد".

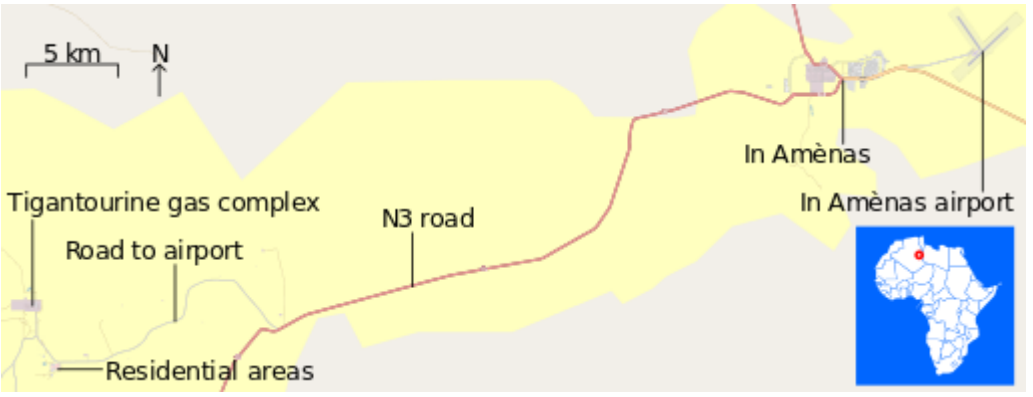
---

[1] قوي بو حنيه،" **تقاريرالإستراتيجية الجزائرية تجاه التطورات الأمنية في منطقة الساحل الإفريقي**" ،مركز الجزيرة للدراسات ،3يونيو/حزيران 2012، ص 3.

[2] عبد الكريم لونيس،**"أحداث تيغنتورين.. كرونولوجيا 48 ساعة"** ،جريدة "الجزائر نيوز"،ليوم:18 يونيو2013،على الساعة :18:32 ،نقلا عن الموقع: http://www.djazairnews.info/on-the-cover/122-on-the-cover/50240--48-.html

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

خريطة رقم: (3) ،تبين الطريق الرابط بين مطار"عين أميناس والمنشأة الغازية"



المصدر:"In_Amenas_hostage_crisis_map.svg"، بتاريخ :23 جانفي 2013 على الساعة:

14:39،الموقع:

http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:In_Amenas_hostage_crisis_map.svg

3. **الأربعاء 12:00**:بعد تأكد المعلومات بشأن سيطرة المجموعة الإرهابية على المحطة الغازية ،تم تشكيل خلية أزمة ترأسها والي إليزي محمد خلفي تتكون من ممثلي المصالح الأمنية ،كما تم توقيف عملية ضخ الغاز على مستوى المركب.
4. **الأربعاء 14:32**: لقي شخص ثان من جنسية بريطانية حتفه في الاعتداء الإرهابي الذي شنته مجموعة إرهابية واستهدف محطة معالجة الغاز التي تستغلها الشركة الوطنية سوناطراك ومؤسستان أجنبيتان– بريتيش بيتروليوم وستات أويل بمنطقة تيقينتورين الواقعة على بعد 40 كلم عن مدينة عين أمناس.
5. **الأربعاء 14:55**:أعلنت كتيبة "الموقعون بالدم" التي أسسها ويقودها الجزائري مختار بلمختار المكنى بخالد أبو العباس في اتصال مع وكالة نواكشوط للأنباء أنها هي التي قامت بالعملية الإرهابية التي استهدفت القاعدة البترولية ،وأن المحتجزين لديها هم مواطن أمريكي وآخر بريطاني و3 نرويجيين وأن قيامها بالعملية جاء انتقاما من الجزائر التي سمح رئيسها بتحليق الطائرات العسكرية الفرنسية في سماء بلده من أجل ضرب الجماعات المسلحة في مالي.
6. **الأربعاء 16:09**: بعد حوالي 12 ساعة عن الاعتداء ،نزل خبر مفاده قيام قوات الجيش الوطني الشعبي مدعوم بقوات الدرك الوطني بمحاصرة بالمدرعات المجمع

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

البترولي الذي كان عرضة للاعتداء الإرهابي الذي نتج عنه احتجاز 31 رهينة غربية من جنسيات أمريكية وفرنسية وبريطانية ونرويجية وآخرين جزائريين.

7. **الأربعاء 16:32:** تبنت جماعة على صلة بالقاعدة التي يقودها خالد أبو العباس الملقب مختار بلمختار والمعروف بـ "بلعور" في اتصال مع وكالة نواكشوط للأنباء "ونا" عملية احتجاز 5 رهائن غربيين من منشأة نفطية بمنطقة "عين أمناس" في الجزائر.

8. **الأربعاء 16:47:** أكد دحو ولد قابلية وزير الداخلية والجماعات المحلية أن السلطات العمومية لا تتفاوض مع الإرهابيين الذين يحتجزون رهائن أجانب بقاعدة الحياة البترولية بمنطقة تيقنتورين بعين أمناس ولاية إيليزي ،وأن السلطات لا تتفاوض مع الإرهابيين وهي حاليا تستقبل مطالبهم ولا ترد عليهم.

9. **الأربعاء 17:15** في ثاني ظهور لها منذ قيامها بالعملية الإرهابية ،أكدت كتيبة "الموقعون بالدم" أن عناصرها داخل القاعدة البترولية يحتجزون 41 من الرعايا الأجانب من بينهم7 أمريكيين وفرنسيين وبريطانيين وياباني ،وأن "خمسة من المحتجزين في المصنع و36 في المجمع السكني".

10. **الأربعاء 20:32:** ذكر رئيس مجلس إدارة شركة "سي أي أس كاترينغ" المتخصصة بمجال الفنادق ريجي أرنو أن "150 موظف جزائري يعملون لحساب الشركة، محتجزون في الموقع الذي شهد الهجوم الإرهابي"، وأوضح أرنو "لدي 150 موظف جزائري تم إبقاؤهم بحالة سراح داخل القاعدة بخلاف الرهائن الأجانب العالقين في ركن ولا يمكنهم التحرك، لكن ليس لهم الحق في مغادرة القاعدة ".

11. **الأربعاء 20:47:** أعلن بيان لمحافظة إيليزي أن كتيبة ''الموقعون بالدم'' قامت بالإفراج عن المحتجزين الجزائريين لديها في منطقة تيقنتورين على شكل مجموعات صغيرة، بينما احتفظت بالرهائن الآخرين من جنسيات غربية.وأضاف البيان أن المجموعة الإرهابية لا تزال تحتفظ ببقية المحتجزين من جنسيات أجنبية وهم من: النرويج وفرنسا وأمريكا وبريطانيا واليابان، واشترطت المجموعة التي تحتجزهم وقف العمليات العسكرية شمال مالي مقابل سلامتهم.

12. **الأربعاء 21:42:** قالت مصادر في كتيبة "الموقعون بالدم" إن الجيش الجزائري حاول التقدم نحو المنشأة النفطية التي يحتجز بها عناصر من الكتيبة عددا من الرعايا

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الأجانب ،وأن المسلحين تصدوا لمحاولة الجيش الجزائري التقدم وتبادلوا معه إطلاق النار. وكشف المصدر عن وجود من سماهم مجاهدين من دول غربية حليفة لفرنسا في حربها على ازواد ،ضمن عناصر الكتيبة الذين يحتجزون الرهائن الأجانب .وأكد أن عدد الخاطفين يبلغ العشرات ،وهم مسلحون . بأسلحة خفيفة وثقيلة ،بينها مدافع الهاون ومضادات الطائرات.

في يوم 17 الخميس 2013:[1]

1) **الخميس 9:30 :**هدد خاطفو الرهائن الأجانب بقتل جميع الرهائن المحتجزين لديهم إذا ما حاول الجيش الجزائري اقتحام مكان الاحتجاز وتخليص الرهائن. وقال أحد الخاطفين في اتصال مع وكالة نواكشوط للأنباء إن قوات الجيش الجزائري بدأت في التضييق عليهم وإطلاق النار باتجاههم، في محاولة على ما يبدو. لاقتحام المكان ومحاولة تحرير الرهائن، وأضاف "سنقتل جميع الرهائن إذا ما حاولت قوات الجيش الجزائري اقتحام المكان".

2) **الخميس 9:34 :** ذكرت قناة "فرانس 24"نقلا عن أحد الرهائن الذين يحتجز هم متشددون في منشأة للغاز الطبيعي بالجزائر، قوله إن المتشددين أجبروا بعض الرهائن على ارتداء أحزمة ناسفة، وقالت القناة إن الرجل أبلغها في مكالمة هاتفية بأن محتجزي الرهائن مدججون بالسلاح، وهددوا بنسف منشأة الغاز الطبيعي إذا حاول الجيش الجزائري تحرير الرهائن.

3) **الخميس 10:03:** أبدى خاطفو الرهائن الأجانب بالجزائر استعدادهم للتفاوض مع حكومات الرهائن، بمجرد وقف الجيش الجزائري إطلاق النار على الموقع الذي يحتجزونهم فيه، وبدورهم ناشد عدد من الرهائن الجيش الجزائري وقف إطلاق النار وبدء المفاوضات مع الخاطفين. وأكد الخاطفون في اتصال مباشر على قناة الجزيرة أن عملية الخطف تحمل عدة رسائل، من ضمنها انتقادا للسياسة التي تتبعها الحكومة الجزائرية مع الإسلاميين بالبلاد، ورسائل مماثلة للدول المجاورة، وقال "نريد أن نبادل أسرانا بأسراهم".

---

[1] **المرجع نفسه.**

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

4) **الخميس 11:03:** تمكن30 عاملا جزائريا من الفرار كانوا محتجزين لدى عناصر المجموعة الإرهابية قبل أن يتم إجلاء هؤلاء العمال الذين تمكنوا من الفرار بواسطة مروحيات الجيش الوطني الشعبي التي كانت تحلق بالمنطقة.

5) **الخميس 12:48:** أعلن أحد خاطفي الرهائن الأجانب عن مقتل نحو 34 رهينة و15 من خاطفيهم ،بعد قصف الجيش الجزائري لمكان احتجازهم. وقال المتحدث باسم الخاطفين في اتصال مع وكالة نواكشوط للأنباء إنهم يحتفظون ببقية الرهائن وسيفجرونهم إذا ما اقترب الجيش الجزائري منهم، مؤكدا مقتل قائد المجموعة الخاطفة، ويدعى أبو البراء.

6) **الخميس 13:30:** غادر 4 جرحى من بين الأشخاص الست الذين أصيبوا جراء الاعتداء الإرهابي الذي شنته الجماعة الإرهابية على منشأة طاقوية بمنطقة تيقنتورين، مستشفى مدينة عين أمناس بعد تلقيهم الإسعافات اللازمة ،بينما لا يزال اثنان آخران يتلقيان العلاج.

7) **الخميس 15:33:** تم تحرير 4 رهائن أجانب خلال عملية شنتها قوات الجيش الوطني ،ويتعلق الأمر بسكوتلنديين اثنين وكيني وفرنسي كما تم تحرير حوالي نصف الرهائن الأجانب.من جهة أخرى ،أطلقت قوات من الجيش الوطني الشعبي النار على سيارتين رباعيتي الدفع حاولتا الفرار وعلى متنهما عدد غير محدد من الأشخاص ،حيث خلفت هذه العملية عدة ضحايا (دون تحديد العدد).

8) **الخميس 16:44:** نجح الجيش الجزائري في تحرير قرابة 600 عامل جزائري في الموقع الغازي لتيقنتورين ،حيث كانوا محتجزين من قبل المجموعة الإرهابية المسلحة ،وقد تم العثور عليهم من قبل عناصر الجيش الوطني الشعبي التي قامت بنقلهم بالطائرات المروحية التي كانت تحلق في أجواء القاعدة الغازية .كما تم تحرير 4 رهائن أجانب (سكوتلنديين اثنين وكيني وفرنسي) خلال عملية شنتها قوات الجيش الوطني الشعبي.كما تم تحرير حوالي نصف الرهائن الأجانب .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

III/ 5- السيناريو الاتصالي لعمال المنشأة الغازية (الجزائريين والأجانب) :[1]

لقد عايش العمال الجزائريين والأجانب دون استثناء الحدث بكل دهشة لعدم توقعهم لحدوث أمر مشابه خاصة وأنهم في منطقة مشددة الحراسة فلم يستوعبوا الأمر في البداية حيث اعتقد البعض أنها مناورات تدريبية للجيش أما آخرون فكانت دليلهم على أن هناك هجوم إرهابي ،وهناك من كان جهاز الإنذار هو نذيره ،كما علم البعض الأخر عن طريق اتصال زملائهم أو رسالة هاتفية ،والباقي سمعوا الاتصال الذي جرى بين أفراد الجماعات الإرهابية عبر الهاتف اللاسلكي ،والراديو .فهرع الجميع للاختباء(الغرف ،المطبخ المكتب...إلخ) أين تم كشف مكان بعضهم فأخرجوهم بعنف للساحة ،وهناك بدأ التفرقة بين الأجانب و الجزائريين ،... ،وفي الأخير هناك من تمكنوا من الفرار ليلا بعد استغفال المجموعة الإرهابية أين مش ولعة كيلومترات حتى تم احتوائهم من طرف الجيش،وهناك من لم يتمكنوا من الخروج من مخابئهم إلى غاية قدوم القوات المسلحة ،أين كان المحتجزين على يقين بأنهم لن ينجوا من الموت .

III/ 6- تحركات الدولة الجزائرية:

6/ 1- داخليا :تم تشكيل خلية أزمة على مستوى الولاية لرصد ومتابعة الوضع عن كثب وهي مكونة من ممثلين للوزارات المعنية في الأزمة وهم:[2]

1. **عن وزارة الدفاع الوطني** : قائد الناحية العسكرية الرابعة (ورقلة) **"على أن رئيس الجمهورية "عبد العزيز بوتفليقة " وزير الدفاع القائد الأعلى للقوات المسلحة تابع العملية لحظة بلحظة."**[3]ويكمن دورها بتزويد الخلية بالمعلومات على مجريات العملية التي يقوم بها فريق مدرب على مكافحة الارهاب (عايش الحدث-حين فقط) نقلا

---

[1] عمال في المنشأة الغازية بتيقنتورين، تم الاتصال بهم عبر الفايسبوك،في الفترة :من22 مارس،إلى 2أفريل 2014.

[2] مقابلة مع، نعيمة نويوات ،صحفية قامت بتغطية الحدث ،الاثنين 12ماي 2014، الساعة :14:32 ،بمقر التلفزيون الجزائري.

[3] عبد المالك سلال،**"ندوة صحفية بخصوص أزمة تيقنتورين"** ،ليوم 21 جانفي 2013،بإقامة الميثاق. فيديو الموقع.:.http ://www/.youtube.com/rayyisse

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

من الواقع .وكل المستجدات عن الحدث ،والتركيز على الهدف الأول هو الحفاظ على أرواح الرهائن.

2. **عن وزارة الداخلية** :الوالي السيد "محمد العيد خلفي "وهو رئيس خلية الأزمة.
3. **عن وزارة الاتصال** :الصحافة "التلفزيون الجزائري" المكلفة بتغطية الحدث منذ الساعات الأولى لوقوع الأزمة .
4. **عن وزارة الطاقة** :شركة سوناطراك المتضررة من الاعتداء ،تضم مجموعة من الخبراء في مجال المحروقات.التي قامت بوقف تشغيل المجمع مؤقتا.
5. **عن وزارة الصحة** :طاقم من الأطباء "الطب الشرعي " الذي كان يفيد الخلية بتقارير طبية عن الضحايا .بالإضافة إلى أن مقر الخلية التي تم تشكيلها كان على مستوى مستشفى "عين أميناس".
6. **عن وزارة العدل** :ممثلة بمجموعة من القضاة مهمتهم تحرير شهادة الوفاة للضحايا.
7. **دور عقلاء المنطقة:** كشف إبراهيم غومة أمين عقال قبائل طوارق إليزي عن تدعيم قوات الجيش الوطني الشعبي ب 250 مهاري جديد من أبناء الصحراء لمكافحة الإرهاب بالمنطقة[1]لقد كان لسكان المنطقة دور كبير في الحادث حيث تم التعاون مع الجيش بتزويدهم بكل المعلومات التي قد تكون لها قيمة إضافية وخاصة المواطنين مرشدو الصحراء ممن يعرفون جيّدا الشريط الحدودي وهم في اتصال دائم مع عناصر الأمن لإفادتهم بجميع المعلومات، كما أبدوا وعي بخطورة الوضع ،كما أن طوارق المنطقة قاموا بخلق ثقافة إيجابية لدى السكان

6/ 2 خارجيا:

- **عن وزارة الخارجية**:إنشاء خلية أز مة على مستوى وزارة الخارجية التي أشرف عليها السيد الوزير الأول "عبد المالك سلال" أين أجرى اتصالات مكثفة مع أكثر من 20 رؤساء حكومات ومسئولين كبارفي إنجلترا ،أمريكا ،فرنسا ،اليابان ،النرويج ،تونس

[1] رشيد حمادو ، **"250 مهاري لدعم الجيش في مكافحة الإرهاب"** ،جريدة الفجر ،ليوم: 15 مارس 2013،الموقع: http://www.djazairess.com/alfadjr/240299

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

،الإخوة في ليبيا ،مصر فكان اتصال مباشر مع سفارات الدول التي لها مواطنين كرهائن في "عين أميناس"،بالأخص الدول الكبرى ،فيقول :"أنا شخصيا كلمت الوزير الأول الانجليزي ،"هيلاري كلنتن" ،كل رؤساء الحكومات لمعنية مباشرة كان الاتصال مباشر"[1]

أين كان التنسيق بين مختلف هذه الأجهزة التي شكلت لإدارة أزمة تيقنتورين ،أين صبغت الحكمة والحذر في إتخاذ القرارات المناسبة من أجل الخروج بأقل الخسائر.

III /7- ردة فعل الدول الأجنبية:

تبنى وزير خارجية النرويج وجهة النظر الجزائرية بخصوص أحداث منشأة الغاز بتيفنتورين، وأكد الحاجة للحصول على مزيد من المعلومات ،كما قامت شركة ستاتويل النرويجية بإرسال فريق تحقيق مستقل للاطلاع على ملابسات الهجوم الذي قتل خلاله 5 نرويجيين منهم مسؤول إقليمي للشركة ،وفي سياق متصل اعترفت الحكومة اليابانية في تقرير لها، سربت أجزاء منه للصحافة المحلية، بوجود نقائص في جانبها في إدارة أزمة الرهائن بتيفنتورين، حيث قتل 10 يابانيين من أصل 17 يعملون في منشأة الغاز. وقال التقرير الذي أعده مسؤول في ديوان الحكومة اليابانية، إن افتقاد الحكومة اليابانية لملحق عسكري في الجزائر حجب عن طوكيو معلومات جرى تداولها بين الملحقين العسكريين الغربيين في الجزائر"[2]

تم إعداد تقرير عن حادثة تيقنتورين شخصيات أمنية رفيعة نرويجية وأجنبية، فإلى جانب الجنرال تورغير هاغن، تولى نيابة رئاسة اللجنة راندي قرونق، وهو نائب سابق للتحقيق الداخلي في الشركة، وادريان فولشر الذي اشتغل مديرا لمكافحة الإرهاب في المصالح الدبلوماسية البريطانية، وليف ريز مدير إدارة التحليل والأمن في اللجنة النرويجية للدفاع، كما شارك في التحقيق ومن الشخصيات الأجنبية الأمريكيان جون خارم وجون

---

[1] سلال،**مرجع سابق** .

[2] ف.جمال ،**"النرويج تتبنى وجهة نظر الجزائرية حول حادثة تيقنتورين"** ،جريدة الخبر،العدد: 7033 ،بتاريخ:3 مارس 2013،ص3.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

اكلوغين، فالأول كان مساعدا لوزير الدفاع في فترة رئاسة بيل كلنيتون، والثاني مديرا بالنيابة للمخابرات الامريكية[1].

كما أكد الرئيس الشرفي للمجمع الياباني "جي جي سي"، "يوشيهيرو شيغيزا"،أن مؤسستهم مستمرة في العمل بالمجمع الغازي لتيقنتورين. وأضاف "شيغيهيزا" قائلا: "أؤكد التزام الشركة بالعودة إلى العمل بالمجمع الغازي لـ"تيقنتورين"، فشركتنا "جي جي سي" حاضرة في مشاريع أخرى، ونحن مستعدون كذلك للعمل بمشاريع أخرى بالجزائر. [2]

فحسب بيان وزارة الداخلية والجماعات المحلية فالجزائر تحظى بتأييد الدول الشريكة وكذا المنظمات الدولية والإقليمية التي أعربت لها عن تضامنها الكامل ومساندتها والتي أدانت بشدة هذا الاعتداء الإرهابي.

III /8- واقع الاتصال الرسمي في أزمة تيقنتورين:

- لقد قام السيد "دحو ولد قابلية" وزير الداخلية والجماعات المحلية ،بتصريح للتلفزيون الجزائري يوم16 جانفي 2013 ،وهذا لإعطاء توضيحات حول الأزمة بتقنتورين أين ركز على بعض الألفاظ التي لها دلالات معينة :فقد ذكر كلمة "اتصال" 3مرات فقط في خطابه أي بنسبة 0,51% ،مما يدل على نقص عملية الاتصال في حادثة تيقنتورين أين كان مؤشر هذا اللفظ "مناقشة" التي تعبر على الاتصال بين السلطات الجزائرية والإرهابيين في البداية وهذا ما أكده "عبد المالك سلال" بصريح العبارة "**القوات المسلحة مع بعض المدنيين استعملوا التفاوض لعلى وعسى**"أي كان التفضيل للحل السلمي أو لمعرفة نوايا العدو .ولفظ "خلية الأزمة تم ذكرها مرة واحدة فقط أين ركز على الخلية المشكلة على مستوى وزارة الخارجية ،وهذا يعني أنه يعمل على المحافظة على صورة الجزائر ومكانتها أمام الدول الأخرى وهذا هو هدف أي منظمة خلال التعرض للأزمة

---

[1] عبد السلام سكية، **"التقرير النرويجي حول هجزم تيقنتورين يحمل شركو ستاتوال المسؤولية"**،جريدة الشروق،ليوم:12سبتمبر 2013.

[2] كهينة .ب،و أخرون،**" الدول المتضررة من تيقنتورين تغلق الملف و أمريكا لا زالت تنبش فيه"**، جريدة المقام ،ليوم:18 يونيو 2013، الموقع: http://elmakam.com/?p=4307.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

،كذلك فيمكن قراءتها على أنه يحاول الحفاظ على مصداقية الجزائر أمام الرأي العام الدولي،كما لا ننسى أنه تجاهل تماما خلية الأزمة المشكلة على مستويات أخرى ،نلاحظ أيضا أن كلمتي الجزائر والإرهاب لهما نفس التكرارات في الخطاب أي 12.65% ،أي أطراف الأزمة ،الجزائر الدولة المستهدفة من طرف الإرهاب وأضاف ليس المرة الأولى ،كما أعطى للمنطقة أهمية بالغة فهي تملك أكبر تكرار بنسبة 25,32% ،فكل الألفاظ :(عين أمناس ،القاعدة ،المنشأة الغازية...إلخ) جاءت للتأكيد على الموقع الاستراتيجي المستهدف وتبيين أهميته خاصة وأن الجزائر دولة تعتمد على الريع النفطي أي الهدف ضرب الاقتصاد الجزائري ،وأولى للقيادات العسكرية المرتبة الثانية من الألفاظ التي قام بتكرارها السيد "دحو" ،أين حظيت بنسبة 18,99% ،وهذا بذكر كل المستويات الأمنية الموجودة في المنطقة والمجندة للتصدي للعدوان الارهابي،ويمكن فهم أن المنطقة مسيطر عليها وهم متحكمين في زمام الأمور. أما لفظ العمال كان له نصيب 16,45% من التكرارات وهذا يدل على اهتمام الدولة بأمن وسلامة العمال سواء الأجانب أو الجزائريين أين يمكننا استنتاج أن الحل السلمي مع الإرهابيين جاء للحفاظ على أرواح الرهائن فقط ،لأن الجزائر لا تتفاوض مع الإرهابيين .

نلحظ غياب لفظ المعلومات ،التصريحات ربما لأن في تلك المرحلة كانت لا تزال **إستراتيجية الكتمان** قائمة ولم يتم بعد صدور قرار يسمح للتصريح بها

- جاء في اليوم الموالي تصريح وزير الاتصال "محمد السعيد"في نشرة أخبار الثامنة بالتلفزيون الجزائري ،أين أكد على ما جاء في خطابه عندما قمنا بإجراء مقابلة معه ،فقد قال بأن خطابه تضمن التعبير على سياسة الحكومة والحفاظ على مبادئها ،فالمعلومات كانت موجودة بكثرة والمصدر هو موقع الحدث فقبل إعطاء المعلومات لابد من التأكد من صحتها للحفاظ على المصداقية ،لذلك يتم العودة للمصدر الأصلي للمعلومات أي وزارة الدفاع باعتبارها هي التي قامت بالعملية خاصة فيما يخص الأعداد (ضحايا ،رهائن ... إلخ)ولكن بعد الحصول على المعلومة يجب مراعاة ومواكبة الجانب الأمني وحساسيته ،لذلك تم التكتم عنها لأسباب أمنية (الإستراتيجية المتبعة).كما أوضح بأن **التشويش** الذي كان من الإعلام الأجنبي مجرد **إشاعات** ،فقد تم تجاهله تماما ولا نعترف

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

به ،فكان الهدف الأساسي إرسال رسالة داخلية تكمن في عدم الاستهانة بما حدث فهو عدوان على السيادة الوطنية وهم أجانب ،عدوان على الكرامة .أما الرسالة الموجهة للخرج هي أننا نملك جيش قوي ورافض لكل تدخل أجنبي ،فهي قضية سيادة وطنية ،وتم الرفض حتى بالنصائح الأجنبية ،كما لم يتم الإنصات لمن طلبوا التريث في تحريك الجيش. ويبقى الاتصال الدبلوماسي قائم طبعا ،فيمكن أن نقول بأن **ربما كان العدو متفوق إعلاميا ولكننا متفوقين ميدانيا**. فلا هوادة مع المعتدين فهو اعتداء بجميع المقاييس دون تمييز.

نستنتج أن الخطاب الإعلامي غير معني إطلاقا بإثراء محيط المخاطب أو الموضوع المعالج ،فهو منهمك ومستغرق فقط في إغناء وإثراء القرار السياسي والموقف الرسمي السلطو ي من الأزمة[1]

إن الحاجة إلى معرفة الحدث ما هو ؟ ولماذا حدث؟ وكيف حدث؟ وأفاق التطور؟ ...وغيرها ،يسمح بتوجه الجمهور لوسائل الإعلام المختلفة خاصة الخارجية منها ،وهذا ما حصل عند غياب المعلومات من الداخل أين انتهجت سياسة الطاقم العسكري في ميدان الحدث ،أي الكتمان .مما سمح إلى لجوء الإرهابيين إلى الاتصال بوسائل الإعلام الأجنبية (الجزيرة ،فرانس 24...) قصد تشويه صورة الجزائر أمام الدول الأجنبية التي لها مصالح في منشأة تيقنتورين (النرويج ،أمريكا ،بريطانيا...إلخ) ،وكذلك غياب المعلومة أثار نوع من الرعب والهول عند المواطنين الجزائريين خاصة عند ذوى العمال الذين يشتغلون هناك ،فهنا يكون لا بد من وجود **متحدث رسمي عملي** [2]،يقوم بنقل الأخبار من الحدث حسب ما تسمح به سير العملية ،فلا يمكن تجاهل الإعلام المضلل الذي كان سببا في سقوط العديد من الدول فهو طرف فاعل في مختلف المستويات .

[1] فكرة سابق ذكرها ،في الفصل الثاني ،ص51.

[2] مقابلة مع الأستاذ" مزوي رضا" ،رئيس مركز الدراسات السياسة العامة ،يوم:2014/04/08، على الساعة: 14:25.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

فلما بدأت الجزائر التكلم اتسمت التصريحات بالتضارب والتناقض (الإرهابيين من المنطقة /الإرهابيين من مالي) أين غلب التردد في تصريحاتهم (ربما/على الأغلب) فهنا الاتصال عمل على زيادة خطورة الأزمة وليس على تهدئتها مما يسمح بالتوجه إلى وسائل إعلام أخرى أكثر مصداقية ،وبعدها تم تدارك الأمر عندما "تم تحويل الاتصال من الجهات الأمنية إلى الجهات التقنية "[1] أصبح هناك رسالة إعلامية تبث من خلال وسائل الإعلام الجزائرية لتهدئة الوضع وطمأنة المواطنين و الرد على المطالب الأجنبية و الحديث على السيادة الوطنية ..إلخ. مما يسمح إلى فهم الأزمة ،أين رافقت التغطية الإعلامية تحركات القيادة العسكرية أين أصبحت المعلومات مطابقة للحدث والواقع ،فرغم ذلك نلمس شيء من **المبالغة** عند التطرق وسائل الإعلام الجزائرية إلى دور الجيش في إخماد الأزمة وهذا ما نلاحظه في "Bare News" أين تم تكرار أحداث تيقنتورين وإعادة سرد مجهودات الجيش فيها وهذا ما ساعد في تجديد مواقفها من الأزمة على ضوء رؤية ومصالح ومواقف الجيش الجزائري .كما لا يجب أن ننسى بأن السلطات الجزائرية لم تقم بتكذيب الإشاعات التي تم تداولها في مختلف وسائل الإعلام التي كانت تستمدها من الإرهابيين أو المصادر الضعيفة.أيضا لم يكن يظهر المتحدث الرسمي عن القيادة العسكرية بما أنها الجهة التي قامت بتنفيذ العملية ،فوجب الأمر أن يكون تصريح خاص و دقيق من هذه الجهة .

III 9 مخلفات أزمة تيقنتورين :

إن أزمة تيقنتورين كانت حدث مفاجئ بشكل مباغت مما سمح وفي وقت قصير إلى تكبد الجزائر خسائر لم تكن في الحسبان ،فانتهاء مجريات الحدث والقضاء على المعتدي لا يعني نهاية الأزمة بل هي بادرة لنشوب أزمات أخرى تكون موافقة لطبيعة ،وحجم ،ونوع ،وخطورة ،و أسلوب مواجهة الأزمة .لذلك النتائج كانت كالتالي:

- **النتائج على المستوى الاقتصادي:** بعد أيام من الاعتداء الإرهابي على قاعدة "تيقنتورين" ،أعلن المدير العام لمجمع سونطراك "عبد الحميد زرقين" أن الإنتاج بمركب الغاز

[1] مقابلة مع الأستاذ "فني عاشور" ،في المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، يوم:2014/04/22،على الساعة: 14:45.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

لتقنتورين قد استؤنف جزئيا بعد توقفه منذ الاعتداء الارهابي على الموقع في جانفي 2013 .وصرح أن "**الأمر يتعلق باستئناف جزئي للانتاج حيث بدأنا في تشغيل الوحدة رقم 1 منذ يومين(أي 22 فيفري 2013) مما يسمح لنا بإنتاج 3 ملايير متر مكعب في السنة". وبهذه المناسبة حيا السيد زرقين كل عمال مجمع سوناطراك على مساهمتهم في استئناف الإنتاج الذي يعد "في حد ذاته تحدي"**[1].وفي نفس السياق قال والي إليزي السيد "علي ماضوي" "**إن الهجوم الإرهابي الذي ضرب منشأة الغاز في تيفنتورين أضر كثيرا باقتصاد عدة ولايات في الجنوب، خاصة في مجال التوظيف، حيث تراجعت عمليات توظيف العمال في شركات النفط الأجنبية في أغلب مناطق الجنوب، بعد أن تراجعت عدة شركات عن الاستثمار وأجلت مشاريعها في أغلب المناطق بالجنوب.**[2]

- **النتائج على المستوى العسكري:** [3] تعد العملية التي نفذتها وحدات خاصة من الجيش الوطني الشعبي بكل عزم وحذر ناجحة بكل المقاييس العملياتية منها والسياسية والدبلوماسية والإعلامية .أين كانت حصيلة العملية الإرهابية على المجمع الغازي ب "تيقنتورين " خلفت وفاة 37 رهينة من 8 جنسيات مختلفة ،من بينهم جزائري(01) ضمنهم (07) قتلى لم يتم تحديد هوياتهم بعد ،و5 عمال في عداد المفقودين. كما قامت القوات العسكرية بالقضاء على 29 إرهابيا والقبض على ثلاثة(03) آخرين .يحمل هؤلاء جنسيات مختلفة :جزائرية وتونسية ومصرية ومالية ونيجيرية وموريتانية وكندية ،وإسترجاع أسلحة :ستة (06) بنادق رشاش FMPK ،وواحد وعشرون (21)مسدس رشاش PMAK ،وبندقيتين (02) من نوع FAL ،ومدفعين (02) هاون 60 ملم مع قذائفها ،وستة (06) صواريخ من نوع 5 C 60

---

[1] حصة "ضيف التحرير"،القناة الثالثة ،24 فبراير 2013،الساعة :20:42، الإذاعة الجزائرية ،المدير العام لمجمع سوناطراك "عبد الحميد زرقين.

[2] محمد بن أحمد ،**"إعتداء تيقنتورين ضرب الاقتصاد و قلص فرص العمل"** ،جريدة الخبر ،العدد :7033 ليوم:الأربعاء 3 أفريل 2013،ص 3.

[3] مجلة الجيش،مرجع سابق،ص 15.

* أنظر ملحق رقم: (01).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

ملم مع قاعدة الإطلاق ،واثنين(02) قاذف صواريخ RPG7 مع ثمانية (08) قذائف ،وعشرة (10) أحزمة ناسفة من القنابل اليدوية ،وثلاثة (03) صناديق ذخيرة للرشاش FMPK،وقنابل و ألغام و متفجرات متنوعة ،وهاتفين (02)من نو ع ثريا ،وبدلات عسكرية أجنبية ،تدمير (06) عربات 4x4.*

- **النتائج على مستوى الاجتماعي:** تماسك اجتماعي قوى بين المواطنين الذين أظهروا وعي كبير بخطورة الوضع وضرورة التعاون مع الجهات الأمنية وإدراكهم للظرف الذي تمر به الجزائر ،وسيطرة تامة على الوضع من طرف أعيان المنطقة الذين لم يتوقعوا يوما حدوث عدوان إرهابي في منطقتهم.
- **النتائج على مستوى السياحة**[1]: نشط يوم 16 فيفري 2013 وزير السياحة والصناعة التقليدية "محمد بن مرادي" ندوة صحفية بفندق الجزائر كشف خلالها عن حصيلة قطاعه لسنة 2012 إلى جانب تقديم بعض المعطيات حول الخطط المنتهجة للنهوض بالسياحة الوطنية ،وفي إطار هذا اللقاء أعلن أن السياحة الصحراوية لم تتأثر بالاعتداء الإرهابي على المركب الغازي ب"تيقنتورين" باليزي، معتبرا أن هذا الحادث لم يكن له أثر على برمجة الرحلات السياحية إلى هذه المناطق .ونفى في ذات السياق أن تكون أي رحلة من الرحلات المبرمجة ألغيت بسبب الوضع في دول الجوار ،معلنا في نفس السياق عن وجود عدد من الرحلات المبرمجة خلال الأسابيع القادمة أي بداية من شهر أفريل القادم تتكون من 100 إلى 130 سائح سيتوجهون إلى المناطق الصحراوية بغية استكشاف الطبيعة الجزائرية في الجنوب. كما طمأن كل الوافدين على الجزائر من أجل السياحة.
- **على مستوى القضاء:**[2] قد تمت متابعة الجماعة الارهابية التي قامت بالهجوم على القاعدة الغازية بتيقنتورين قضائيا ،وهذا ما أكد وزير العدل حافظ الأختام الطيب لوح اليوم الخميس بالجزائر العاصمة أن قضية الاعتداء الارهابي على المنشأة الغازية

---

[1] عمر دلال ، **"أحداث تيقنتورين لم تؤثر على استقطاب الوافدين نحو الجنوب"**،جريدة صوت الأحرار، ليوم :17 فيفري 2013، من الموقع: http://www.sawt-alahrar.net/ara/permalink/8795.html

[2] واج، **"لوح :قضية تيقنتورين قيد التحقيق"** ،جريدة الخبر ،العدد: 7002ليوم:9 جانفي 2014،ص5.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

بتيقنتورين (ولاية اليزي)الذي وقع يوم 16 يناير 2013 توجد "قيد التحقيق من طرف قاض تحقيق مختص".. وختم الوزير تصريحاته فيما يخص هذه القضية بالتأكيد على انه "لابد أن نترك الجهة القضائية المختصة بالتحقيق وكذا قاض التحقيق يواصلان إجراءات التحقيق كما هو منصوص عليه قانونا"

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

خلاصة:

إن المبدأ الرئيسي للاتصال في الأزمات هو " عدم الانعزال" في حال حدثت مأساة أو مشكلة (أزمة) ما، والاتصال هو الأمر الأكثر فاعلية في ظروف الأزمات، الاتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات الصريحة لوسائل الإعلام التي تراقب وتنقل كل ما يتعلق بالأزمة مهما صغر شأنه.إلا أن هذا لم يكن موجودا في أزمة تيقنتورين في بداية الأزمة مما زاد من تأزمها ونتج عنها أزمة أخرى،وهي أزمة الاتصال في الأزمة .فهذه المحنة التي مرت بها الجزائر بينت النقائص التي يعاني منها هذا الجهاز ليس فقط في الأزمات بل في الحياة اليومية .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

III / فعالية الاتصال في إدارة أزمة تيقنتورين

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الخاتمة :

إن إدارة الاتصال في إدارة الأزمات مسألة تحتاج إلى الكثير من المهنية ،والقدرة على الإدارة والتخطيط ،وتنفيذ برامج اتصال فعالة تستهدف جميع شرائح الجمهور (الداخلي أو الخارجي) من خلال وسائل الإعلام المختلفة .ففي ظروف الأزمة تصاب الإدارة العليا للمؤسسة بصدمة ،وغالباً أول رد فعل للإدارة هو الانتظار ريثما يتضح الموقف ويتم فهم أبعاد وتأثير الأزمة ،إلا أن الصمت سيكون بمثابة "صب الزيت على النار" فهناك الكثير من الأزمات بدت صغيرة ،ومحدودة الآثار ،لكن سوء الإدارة الذي رافقها ،كان السبب في تفاقمها ،وقد أدى إلى انهيار كامل للمؤسسات التي لم تتعامل بمهنية أثناء التواصل مع جمهورها .

نصل من خلال هذا العمل إلى نتائج مفادها أن أزمة تيقنتورين ما هي إلا نتيجة لمجموعة من الأسباب التي قد تكون بعيدة أو قريبة المدى لأحداث أخرى لها صلة بالجزائر ،فطبيعة العدوان يبرز لنا مدى أهمية الجزائر على المستوى الإقليمي والدولي ،فالترصد بالجزائر وخاصة في منطقة حساسة ك "تيقنتورين" سيجعل الجزائر تعيد حساباتها السابقة رغم تصديها للأزمة والخروج منها بأقل الخسائر ،مما يجعلها دولة أكثر قوة وصمود أمام أي عدوان خارجي ،وذات سيادة على أراضيها ومدى تكاتف شعبها ووعيه في مواجهة العدو ،كما نستنتج بأن أزمة تيقنورين جاءت في الوقت المناسب في ظل الأوضاع الأمنية التي تسود حدود الجزائر ،فكانت رسالة موجهة لكل من ينوي المساس بالجزائر خاصة عندما رفضت المساعدات من الدول الكبرى ،أين تم التعامل مع الأزمة بدم جزائري غيور على وطنه. أين يمكن الجزم بأنها عملية التصدي للعدوان الإرهابي في تيقنتورين ناجحة على المستوى العسكري من خلال اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب ، لكن إعلاميا كان هناك تقصير على جميع مستوياته ابتداء من ندرة المعلومات على الحادث ،إلى المتحدث الرسمي الجزائري أين كان غياب الاتصال واضحا في الأول ثم نلاحظ استهزاء واضح في هذا الشأن خاصة وأنه يقع على عاتق الجزائر التوضيح ،والتصريح الرسمي لمجريات الأزمة ،وأهم شيء هو تأكيد أو تكذيب المعلومات التي تم رصدها في فترة الغياب للمواطنين والدول الأجنبية من خلال التواصل الإعلامي الذي يعتبر وجهتهم الأولى لمعرفة الحقائق ،

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

فانتهاج الجزائر في إدارتها الأزمة الإرهابية ،على إعلام أمني يرتكز على "الغموض والسرية" ،وهذا الأسلوب نابع من مبادئ المدرسة الجزائرية الأمنية الإعلامية الموروثة من حقبة حرب التحرير.

التوصيات:

1) تكثيف التنسيق في إطار الاتفاقيات الأمنية الموقعة بين الجزائر ودول الجوار ،وخاصة فيما تعلق بتبادل المعلومات حول تحرك الجماعات الإرهابية.
2) الحيطة والحذر في استقبالالمستثمر ين في الجنوب والتقصي على الأجانب القادمون للعمل.
3) تزويد المواقع الإستراتيجية بجهاز أمني جد محكم عن ذي قبل وإشراك أبناء المنطقة في الجهاز الأمني لعدة اعتبارات .
4) إعطاء أهمية أكبر للمتحدث الرسمي باسم الحكومة الجزائرية والاهتمام بتكوين كوادر إعلامية تحسن التعامل مع المعلومات وقت الأزمات.
5) العمل على تكوين متحدث ميداني من منطقة العمليات في أزمات مشابهة.
6) تمكين الرأي العام من الأخبار الحقيقية ،والاعتماد على الشفافية في نقل المعلومات الصحيحة ،وتفادي الشائعات و الإعلام التضليلي الذي قد يغير مجرى الأحداث.
7) العمل على تشجيع الدراسات الجزائرية في إدارة الأزمات الأمنية من جميع النواحي والتخلص من عقدة دراسة الأزمات الأمنية ،أين تكون الأولوية للباحثين الجزائريين وحبذا لو كانوا ممن عايشوا الحدث أو أبناء المنطقة لدرايتهم بكل ما يشوب الازمة.
8) الخروج من دائرة الخوف من تسريب المعلومات العامة التي تفيد البحث العلمي ،وربما ستكون لها أذان صاغية عند الهيئات العليا التي تعمل على تغيير الواقع إلى الأفضل.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

9) إعادة تشغيل الجهاز الخاص برصد الأزمات الذي تم إلغاؤه ،مع إعادة ضبط مهامه وفصلها عن مهام و صلاحيات الوزارات الأخر ى* .

10) العمل على تفادي توظيف آلة الإعلام المقروء والسمعي والبصري لتمرير المعلومات المغالطة ونشر الشائعات في إدارة الحرب النفسية[1] والتي قد تكون نتيجتها فقدان المصداقية .

[1] دعاية غوبلز، صاحب شعار "اكذب حتى يصدقك الناس"

* ألغى الوزير الأول عبد المالك سلال، وبموافقة رئيس الجمهورية، آلية بمواصفات أمنية تتعلق برصد الأزمات، استحدثت في 2003 بناء على طلب من وزير الداخلية السابق نور الدين يزيد زرهوني. ويؤشّر حذفها على أن جهة أمنية كبيرة رأت فيها أداة موازية لنشاطها وتزاحمها في صلاحياتها.
احتوى العدد 23 من الجريدة الرسمية الصادر في 28 أفريل 2013، على مرسوم تنفيذي يحمل رقم 13 - 156 مؤرخ في 15 أفريل 2013 يتضمن حل "المركز العملي الوطني للمساعدة على القرار"، وهي آلية كانت موضوعة تحت سلطة وزير الداخلية مدة عشر سنوات، والقليل من هو مطّلع على عملها كونها ظلت تعمل في شبه سرية، بدليل أن مديرها العام غير معروف.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الملاحق

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الملحق رقم:(01):

أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية مساء السبت 19 جانفي 2013، بيانا عقب الهجوم الذي نفذته القوات الخاصة للجيش الوطني الشعبي على الجماعة الإرهابية التي كانت مختبئة في المركب الغازي لتيقنتورين في إن أمناس (ولاية اليزي).

هذا نصه الكامل:

"واجهت الجزائر عدوانا إرهابيا واسع النطاق هدد حياة مئات الأشخاص واستقرار منشآت اقتصادية استراتيجية.

بدأ العدوان بهجوم شنته جماعة إرهابية مدججة بالسلاح على حافلة كانت تقل 19 أجنبيا يعملون لحساب مجمع سوناطراك بريتيش بيتروليوم ستاتويل مرفوقين بعناصر من الدرك الوطني كانت متوجهة إلى مطار إن أمناس.

وقد أسفر هذا الاعتداء الذي تصدت له بقوة وحدات المرافقة عن مقتل جزائري وبريطاني وجرح 6 أشخاص (4 جزائريين و بريطاني و نرويجي).

وعقب الاعتداء قام الإرهابيون باقتحام قاعدة الحياة التي تبعد ب3 كم وكذا منشأة معالجة الغاز بتيقنتورين حيث تم احتجاز الرهائن.

كانت الجماعة الإرهابية التي دخلت إلى الأراضي الجزائرية من دول مجاورة على متن عدة سيارات رباعية الدفع مكونة من 32 مجرما من بينهم 3 جزائريين ومختصين في المتفجرات. باقي المجرمين يحملون جنسيات مختلفة.

قامت قوات الجيش الوطني الشعبي فور ذلك باتخاذ التدابير اللازمة لتأمين الموقع والقضاء على هذا التهديد الذي كان يستهدف حياة مئات الأشخاص وموقعا اقتصاديا استراتيجيا في البلاد من خلال تلغيم المنشآت الغازية.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

وموازاة مع ذلك تم وضع جهاز للإسعاف والمساعدة والإنقاذ وتنصيب خلايا أزمة على المستوى الوطني والمحلي لمواجهة أي احتمال ومتابعة تطور الوضع بغية اتخاذ الإجراءات اللازمة.

ومما جعل تدخل القوات الخاصة للجيش الوطني الشعبي معقدا الحرص على الحفاظ على الارواح البشرية والأخطار المتعلقة بطبيعة المنشآت الغازية والكيفية التي صمم بها الموقع و كذا الخطر الذي كان يهدد الرهائن.

وحتى لا تأخذ الأحداث منعرجا دمويا وأمام الخطورة القصوى للوضع بالنظر إلى عزم الارهابيين الواضح الفرار من الوطن مع الرهائن وتفجير المنشآت الغازية قامت القوات الخاصة للجيش الوطني الشعبي بعالية عملياتية ومهنية بتدخل دقيق قصد القضاء على هذه الجماعة الإرهابية.

وأسفر هذا التدخل عن الحصيلة المؤقتة التالية :- تحرير 685 عاملا جزائريا و107 عاملا أجنبيا- القضاء على 32 إرهابيا- وفاة 23 شخصا- تتكون الأسلحة المسترجعة من ستة (6) رشاشات من نوع (FMPK) و21 بندقية رشاشة من نوع PMAKوبندقيتين رشاشتين ذات منظار و مدفعي هاون 60 ملم مع قذائف و6 صواريخ من نوع "C5" ا60ملم مع قواعد إطلاق وقذيفتي صواريخ من نوع RPG7 مع 8 قذائف و10 قنابل يدوية في شكل احزمة ناسفة.

-استرجاع أزياء عسكرية أجنبية.- استرجاع كمية من الذخيرة و المتفجرات. وعلى الصعيد الدبلوماسي تم اجراء اتصالات متواصلة مع المسؤولين السامين وكذا مع البعثات الدبلوماسية للدول المعنية مباشرة لاطلاعهم بانتظام على تطور الأحداث.

وأمام هذا العدوان الإجرامي تحرص الجزائر على التعبير عن شكرها وامتنانها للدول الشريكة و كذا المنظمات الدولية والإقليمية التي أعربت لها عن تضامنها الكامل ومساندتها والتي ادانت بشدة هذا الاعتداء الإرهابي."

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الملحق رقم : (02) .

جدول تكرارات الألفاظ في خطاب "دحو ولد قابلية".

اللفظ :	التكرارات	النسبة	المؤشرات(الفئات)
اتصال .	3	% 3.79	مناقشة ،تفاوض ،إتصال.
خلية أزمة.	1	%1.26	
الهيئات العليا.	4	%5 .06	وزير الخارجية ،وزير الدولة.
المنطقة.	20	%25.32	عين أميناس ،القاعدة ، المبنى ،المنطقة ،المنشأة ،تيقنتورين.
الجزائر.	10	%12.66	الجزائر ،جزائريين ،مواطنين.
الإرهاب.	10	%12.66	الارهابيين ،بلمختار ،العدو.
العمال.	13	%16.45	الرهائن ،الموكب ،الأجانب.
القيادات العسكرية.	15	%18.99	الدرك الوطني ،حراس القاعدة ،القوات المسلحة ،وحدات أمنية ،الجيش الشعبي الوطني ،أسلاك الأمن.
إدارة الأزمة.	3	%3.79	إجراءات ،إحتياطات ،طوقت.
المجموع :	79	%100	-

المصدر : خطاب السيد"دحو ولد قابلية " وزير الداخلية والجماعات المحلية ،في نشرة الثامنة ،بالتلفزيون الجزائري ،يوم 17 جانفي 2013.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الملحق رقم : (03).

دليل مقابلة مع :الأستاذ"فني عاشور" (أستاذ محاضر في المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية)،في لقاء تم في المدرسة يوم 2014/04/22 على الساعة: 14:45 .

1. ما تقييمك لدور الاتصال في إدارة أزمة تيقنتورين؟
2. ما هي الأسباب المباشر و الغير مباشرة التي أدت لوقوع الحدث؟
3. هل تعد الجزائر قد أخذت الدرس من "العشرية السوداء" في مواجهة الارهاب؟
4. أين تصنف نوع الأزمة التي وقعت في تقنتورين؟ بالدرجة الأولى.
5. ما تعليقك على سير االاتصال ،والمعلومات في مراحل الأزمة؟
6. ما رأيك في كيفية إدارة الأزمة المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية ؟
7. ما رأيك في التصريحات الرسمية التي أدلى بها كلا من "دحو ولد قابلية" ،و"محمد السعيد" ،و "عبد المالك سلال"؟
8. ما هي الرسالة الاعلامية التي غفل عليها المسئولين؟
9. ما هو دور "ORSEC" في سير العملية؟.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الملحق رقم : (04)

دليل مقابلة مع: الصحفية "نعيمة نويوات" ،التي قامت بتغطية الحدث منذ الساعات الأولى لوقوعه، تمت مقابلتها في مقر التلفزيو ن الجزائري ،يوم: 05/12 /2014 ،على الساعة: 14:13.

1. كيف تم إختيارك لتغطية الحدث؟
2. ما هي المهمة التي كلفتي بها؟
3. كيف كانت الأجواء هناك؟
4. كيف تم التصدي للاعتداء؟
5. كيف تم تشكيل خلية الأزمة ؟مما تتكون؟ أين كان موقعها؟ هل تم تزويدكم بالمعلومات اللازمة عن الحدث؟ من كان رئيس خلية الأزمة؟
6. من هو مصدر معلوماتكم ؟
7. من هي الجهة التي تقومين بتزويدها بالمعلومات التي تجلبيها؟
8. كم دامت إقامتكم في موقع الحدث ؟
9. هل كان أمنا؟
10. من هم الصحفيين الذين عايشوا الحدث في ساعاته الأولى؟ (الوطنية الأجنبية)
11. ما هي ردة فعل المواطنين من الحدث؟
12. ما هو دور اعيان المنطقة؟
13. كيف تقيمين دور الاتصال في إدارة الأزمة ؟
14. ما تعليقك على المعلومات التي كانت على ألسنة الصحافة الأجنبية "وكالة موريطانيا للأنباء"؟

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الملحق رقم : (05) .

دليل مقابلة مع : السيد "محمد السعيد" الذي كان وزير الاتصال في فترة أزمة تيقنتورين، تمت مقابلته في مقر حزب العدالة والحرية ،يوم :2014/05/13، على الساعة : 09:30.

1. كنتم على رأس خلية الأزمة المشكلة على مستوى الهيئات العليا ؟
2. ما هو الدور المنوط بكم؟
3. من أين كانت تأتيكم المعلومات؟
4. كيف كان التنسيق بين مختلف الأجهزة و الهيئات القائمة على إدارة أزمة تيقنتورين؟
5. ما هو الهدف من التصريح الذي أدليتم به ؟
6. لماذا ذلك التوقيت ،و ليس أخر؟
7. هل هناك عمليات أو تدابير وقائية للتنبؤ بالأزمة؟
8. هل هناك أجهزة متطورة في ذلك؟
9. على أي أساس تم تدخلكم (نشرة الثامنة + حصة "في دائرة الضوء"؟
10. ما هي الرسالة الإعلامية التي أردتم إرسالها من خلال تصريحكم؟
11. (الداخلي ،الخارجي ،المعتدي)
12. هل كان هناك إتصال مع المعتدين غير مباشر؟
13. ما الهدف من تصريح "دحو ولد قابلية" و "سلال"؟
14. ما هو سبب التصريح بالوقائع في وقت متأخر ؟
15. كيف تم مواجهة الإشاعات و الصحافة الأجنبية؟
16. ما هي الإستراتيجية الاتصالية المتبعة لإدارة هذه الأزمة؟
17. ما هو تقييمكم للأزمة بعد إنتهائها؟
18. ما هو رأيكم في الإجراءات التي قامت بها الجزائر بعد الأزمة؟
19. ما تعليقكم على الأحداث التي توشك أن تؤدي لحادث مماثل لأزمة تيقنتورين؟

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الملحق رقم: (06).

دليل مقابلة مع: الأستاذ "مزوي رضا" ،رئيس مركز دراسات السياسة العامة بجامعة الجزائر 3،تمت مقابلته في مكتبه مقر المركز ،يوم :2014/04/08 ،على الساعة:14:25.

1. كيف تقيم الوضع الأمني في الجزائر أثناءها في ظل الظروف الأمنية الجوارية المتصاعدة؟
2. برأيك تعود أحداث تيقنتورين بالدرجة الأولى لأسباب
3. كيف تقيم دور وسائل الاعلام والاتصال الوطنية في تغطيتها للحدث ،في رأيك ؟
4. ما هو تقييمكم لدور وسائل الاعلام و الاتصال الأجنبية في تغطيتها للحدث ؟
5. هل كان فريق الأزمات يملك المعلومات اللازمة لإدارة الأزمة حسب رايك ؟
6. ما سر الغموض في المعلومات الذي خيم على مجريات الحادث في الساعات الأولى للأزمة؟
7. كيف تقيم الإستراتيجية الاعلامية المتبعة من طرف القيادة الاعلامية ؟
8. الطريقة المنتهجة في إدارة أزمة تيقنتورين برأيك كانت فعالو أم لا؟
9. اختلفت الآراء حول طبيعة الاتصال القائم بين الجزائر والمعتدين ، برأيك هل كان الاتصال رسمي مباشر ؟
10. أين يمكنك أن تصنف طبيعة أزمة تيقنتورين بالدرجة الأولى ؟أمنية ،إقتصادية .
11. ما تقييمك للإستراتيجية العامة المنتهجة من طرف القيادات السياسية العليا ؟
12. كيف تقيم التنسيق الاتصال القائم بين مختلف هذه الأطراف المكلفة بإدارة أزمة تيقنتورين؟
13. برأيك هل كانت خطابات هؤلاء المسئولين ؟متناقضة ،منسجمة ،ختلفة المضامين .
14. كيف تفسر غياب تصريح رسمي من الجانب العسكري ،برأيك؟

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

15. برأيك ، هل كان هناك تنسيق بين الاستراتيجية السياسية المنتهجة من طرق القيادة السياسية العليا والاستراتيجية الاعلامية التي تبنتها القيادة الاعلامية في إدارة أزمة تيقنتورين؟

16. لو كنت صاحب القرار في حادثة تيقنتورين ،هل كنت ستتبنى الطريقة العسكرية التي استعملتها الجزائر ؟ إذا كان لا ،ماذا تقترح ؟

17. ماذا تقترح كإستراتيجية وقائية للجزائر لعدم تكرار وقائع أحداث تيقنتورين؟خاصة وأنه قد تكررت أحداث أخرى (تمنراست).

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

الملحق رقم: (07).

دليل مقابلة مع: (05) عمال من المنشأة الغازية ب "تيقنتورين" عن طريق الفايسبوك التي دلنا عليها رئيس جمعية "ناس الخير إيليزي" في الفترة :من22 مارس،إلى 2أفريل 2014.

1. كيف عرفتم أنكم تعرضتم لهجوم إرهابي؟
2. ما هي وسائل الاتصال المستعملة داخل المجمع؟
3. هل كان فيه اتصال بين المصالح داخل المجمع أثناء الهجوم؟
4. كم كان عددكم ؟
5. هل كانت فيه اتصال مع مصالح الأمن أثناء الهجوم؟
6. هل كان فيه توصيات أمنية خاصة تحسبا لأي طارئ أو أزمة؟
7. كيف تعاملتم مع الوضع(الهجوم)؟
8. كيف تم إنقاذكم؟
9. ما هي وسيلة الاتصال مع الجيش أو القوات الأمنية عند تحريركم ؟

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

قائمة المراجع :

1 الموسوعات والقواميس:

1. ابن منظور ،"**لسان العرب**"، القاهرة الدار المصرية للتأليف والترجمة ،د.ت ،ج 10.
2- ،"**المنجد في اللغة و الأعلام**" ،دار المشرق بيروت ،ط27 ،لبنان ،1986 .

2 الكتب:

2 1باللغة العربية :

1) العلاق بشير ،"**نظريات الاتصال- مدخل متكامل** "،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط1 ،عمان الأردن،2010.
2) المعيني خالد ،'**الصراع الدولي بعد الحرب الباردة** " ،دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع ،ط1،دمشق ،2009.
3) دليو فضيل ،"**الاتصال –مفاهيمه ،نظرياته ،و ووسائله** " ،،دار الفجر للنشر والتوزيع،ط1،القاهرة ،2003
4) حمدان المصالحة محمد ، "**الاتصال السياسي الدولي**" ، ،دار وائل للنشر التوزيع، ط3،د.م.ن ،2009.
5) محمد أبو شنب جمال ، "**نظريات الاتصال و الاعلام :المفاهيم ،المداخل النظرية ،قضايا**" ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،2010.
6) عامر قنديجلي ،**البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات**، دار اليازوري العلمية ،ط1،عمان ،1999.
7) عبد الله علوان الحبسي سالم ، "**إدارة الأزمات الأمنية** " ،مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية ،ط1،الإمارات العربية المتحدة ،2010.
8) عبد المهدي المساعدة ماجد ، "**إدارة الأزمات المداخل ،المفاهيم ،العمليات** " ،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،ط1،الأردن،2012.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

9) عبد الرحمن المشاقبة بسام ، "**نظريات الاتصال**" ،دار أسامة للنشر و التوزيع ،الأردن ،عمان،2011.

10) على عبد المجيد قدري ،**اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**" ،دار الجامعة الجديدة الأزاويطة،، د.ط ،مصر ،2008 .

11) صادق محمد عادل ،" **الصحافة و إدارة الأزمات**– مدخل نظري، تطبيقي " ،دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة،ط1،مصر،2007.

12) صاحب سلطان محمد ،"**العلاقات العامة ووسائل الاتصال**"،دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1،عمان،2011.

13) تمار يوسف ، "**تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين** " ،طاسيج كوم للدر اسات والنشر والتوزيع ،ط1 ،الجزائر،2007.

14) خضور أديب ،**الإعلام و الأزمات** ،المكتبة الإعلامية ،ط 1،دمشق سوريا،1999.

2 2باللغة الأجنبية:

1. Arlette Bouzon," Communication de crise et maitrise des risques dans les organisation", Presses universitaire de Bourdeaux, France ,1999
2. Ronald.W.Perry and Jeanne of Nigg, "Emergency management, strategies for communicating hazard information" ،(Public administration review, special issue, 1985).
3. Zohra Gharbi ,"entreprises et communication de crise" ,centre publique universitaire ,Tunis, 2007 .

3 المحاضرات:

3 1باللغة العربية:

1. رابح والي ،محاضرة "**مقاربة حول تهريب المهاجرين بإعتبارها جريمة منظمة عابرة للوطن**"، المدرسة العليا للدرك الوطنية بيسر،الجزائر 2010/05/18.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3 2باللغة الأجنبية:

1) Gérard Pardini ,"la gestion de crise" ,conférence à l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice ,-,Paris , le 29 janvier 2010 .
2) Thierry Libaert ," approche de la communication de crise" ,formation organisée par la délégation à la communication ,-,à Paris, les 26 et 27 juin2003 .
3) Ronald.W.Perry and Jeanne of Nigg, "Emergency management, strategies for communicating hazard information" ،(Public administration review, special issue, 1985).

4 الدوريات والمجلات :

4 1باللغة العلربية :

1. الحيدراويو كرار الخفاجي حامد ،"**أسباب نشوء الأزمات و إدارتها**" ،المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية ،العراق،مجلة الكوفة ،العدد 5.
2. العسبي لحسن ،"**يوم تستفيق ((دولة)) الطوارق بالمغرب العربي**" ،جريدة الاتحاد الاشتراكي ،ليوم:25/24 مارس 2012 ،العدد: 10047.
3. بو حنيه قوي ،" **تقاريرالإستراتيجية الجزائرية تجاه التطورات الأمنية في منطقة الساحل الإفريقي**" ،مركز الجزيرة للدراسات ،3يونيو/حزيران 2012.
4. واج ، "لوح :قضية تيقنتورين قيد التحقيق" ،جريدة الخبر ،العدد: 7002ليوم:9 جانفي 2014.
5. سكية عبد السلام ، "**التقرير النرويجي حول هجزم تيقنتورين يحمل شركو ستاتوال المسؤولية**"،جريدة الشروق ،ليوم:12سبتمبر 2013.
6. محمد بن أحمد ،"**إعتداء تيقنتورين ضرب الاقتصاد و قلص فرص العمل**" ،جريدة الخبر ،العدد :7033 ليوم:الأربعاء 3 أفريل 2013.
7. مصطفى فاروق قسنطيني و أخرون ،**تقرير"مساهمة في معرفة تدفقات الهجرة المختلطة نحو الجزائر وانطلاقا منها وعبرها –من أجل رؤية إنسانية لظاهرة الهجرة** –"، المركز الدولي لتطور سياسات الهجرة (ICMPD) ،فيينا النمسا، 2013.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

8. ف.جمال ،"النرويج تتبنى وجهة نظر الجزائرية حول حادثة تيقنتورين" ،جريدة الخبر 7033 ،العدد: بتاريخ:3 مارس 2013.
9- ،مجلة الجيش،"**بعزم وإقدام و حذر الجيش الوطني الشعبي يجنب حدوث كارثة حقيقية**" ،مؤسسة المنشورات العسكرية،العدد :594 ،ليو م،:جانفي 2013 .

4 2باللغة الأجنبية :

1) ,"Crisis Management-An International overview" , - ,Hong Kong, septembre 2009 -

5 الرسائل العلمية :

1. الرويلي علي بهلول ، "**الأزمات –تعريفها ،أبعادها ،أسبابها** " ،الحلقة العلمية لمنسوبي وزارة الخارجية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، خلال الفترة :26/ 04- 2011/06/01
2. بوفروخ فاتح ، "دور **الاتصال في إدارة الأزمات :حالة الأزمة الجزائرية المصرية 2009 2010**" ، (مذكرة الماستر في العلوم السياسية تخصص:إتصال ،عولمة و ضبط النزاعات،المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية ،جامعة الجزائر ،2011)
3. بن متعب بم كردم عبد الله ، "**اللجان الأمنية و دورها في إدارة الأزمات**" ،رسالة ماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،قسم العلوم الادارية،الرياض،المملكة العربية السعودية،2005.
4. حرشب ليلى ، "تسيير **المؤسسة في حاة أزمة- دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات** " ،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية،2الجزائر ،2007/006.
5. سليمان الفهيد عبد المحسن ،مذكرة ماجستير في العلوم القانونية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية،2006 .

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

6. عبد الله النافع طارق ، "**دور جامعة الدول العربية في إدارة الأزمة الحدودية بين المملكة العربية السعودية و دولة قطر**" ،رسالة ماجستير في العلوم السياسية ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،كلية الأداب (قسم العلوم السياسية)،يوليو 2009.
7. محمد الحميري أحمد وأخرون ،"**إدارة الأزمات سلسلة محاضرات الامارات4**"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، ط1، 1997 .

6 المواقع الالكترونية :

6 1باللغة العربية:

1. أحمد فارس علي ،"**إدارة الأزمات :الأسباب و الحلول**" ، مركز المستقبل للدراسات و البحوث ،2005،الموقع: http://mcsr.net/activities/031.htm، تاريخ الزيارة :27 مارس 2014
2. أحمد أميمة ، "**رجال ملثمون ونساء سافرات الوجوه الطوارق أحرار الصحراء الجزائرية**" ، يومية إيلاف ،ليوم 1 أغسطس 2013 ، العدد 4454 ،الموقع : http://www.elaph.com/Web/Archive/1088096954292925500.htm
3. رشيد حمادو ، "**250 مهاري لدعم الجيش في مكافحة الإرهاب**" ،جريدة الفجر ،ليوم: 15 مارس 2013،الموقع: http://www.djazairess.com/alfadjr/240299
4. عبد الكريم لونيس،"**أحداث تيغنتورين.. كرونولوجيا 48 ساعة**" ،جريدة "الجزائر نيوز"،ليوم:18 يونيو2013،على الساعة :18:32 ،نقلا عن الموقع: http://www.djazairnews.info/on-the-cover/122-on-the-cover/50240--48-.html
5. عبد المالك سلال،"**ندوة صحفية بخصوص أزمة تيقنتورين**" ،ليوم 21 جانفي 2013،بإقامة الميثاق. فيديو الموقع.:. http ://www/.youtube.com/rayyisse
6. عمر دلال ، "**أحداث تيقنتورين لم تؤثر على استقطاب الوافدين نحو الجنوب**"،جريدة صوت الأحرار، ليوم :17 فيفري 2013، من الموقع: http://www.sawt-alahrar.net/ara/permalink/8795.html
7. كهينة .ب،و أخرون،" **الدول المتضررة من تيقنتورين تغلق الملف و أمريكا لا زالت تنبش فيه**"، جريدة المقام ،ليوم:18 يونيو 2013، الموقع: http://elmakam.com/?p=4307.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

8. مظفر قاسم ،**متى تدرك الحكومة العراقية الفرق بين المستشار الاعلامي و المتحدث الإعلامي(الرسمي)**، شبكة النبأ المعلوماتية ،الثلاثاء 3 نيسان /2007 12/ربيع الاول /1428، نقلا عن الموقع :http://www.annabaa.org/nbanews/62/212.htm ، :يوم الدخول :2013/11/25.
9. :- ،"**الإرهاب و التطرف**" ،نشر يوم :الخميس 24 يناير 2013، يوم الزيارة :13مارس 2014،نقلا عن الموقع:-http://www.zawyah.org/2013/01/blog .post_4069.html
10. - ،مختار بلمختار"مارلبورو" **الجماعات الإرهابية**" ،ليوم:8 فبراير 2014،على الساعة09:17،الموقع:http://www.islamist-movements.com/2306 مجلة الجيش،مؤسسة المنشورات العسكرية،العدد :594 ،ليوم،:جانفي 2013
11. نقلا عن ويكيبيديا ،تاريخ الزيارة :27 مارس 2014،على الساعة 10:57، الموقع : http://ar.wikipedia.org/wiki
12. نقلا عن ويكيبيديا ،تاريخ الزيارة :27 مارس 2014،على الساعة 11:13،الموقع : http://ar.wikipedia.org/wiki/

6 2باللغة الأجنبية :

1. Patrick Lagadec," La gestion des crises", Extrait de" la gestion des crises " le site : http://www.minimrisk.fr/gestion_de_crise.htm
2. Simone Eiken et Olivier Velin , "Gestion Des Crises la réponse de l'entreprise" ,EFE ,2006 ,le site : http://www.minimrisk.fr/gestion_de_crise.htm
3. ":In_Amenas_hostage_crisis_map.svg،" بتاريخ :23 جانفي 2013 على الساعة: 14:39،الموقع:http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:In_Amenas_hostage_crisis_map.svg

7 المقابلات :

1. مقابلة مع (05) عمال في المنشأة الغازية بتيقنتورين، تم الاتصال بهم عبر الفايسبوك،في الفترة :من22 مارس،إلى 2أفريل 2014.
2. مقابلة مع الأستاذ" مزوي رضا" ،رئيس مركز الدراسات السياسة العامة ،يوم:2014/04/08، على الساعة: 14:25.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional

3. مقابلة مع الأستاذ "فني عاشور" ،في المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، يوم:2014/04/22،على الساعة: 14:45
4. مقابلة مع نعيمة نويوات ،صحفية قامت بتغطية الحدث ،الاثنين 12ماي 2014، الساعة :14:32 ،بمقر التلفزيون الجزائري.
5. مقابلة مع وزير الاتصال السابق السيد "محمد السعيد" ،في مقر حزب العدالة والحرية يوم: 2014/05/13،على الساعة : 09:30.

Created with nitroPDF professional
download the free trial online at nitropdf.com/professional