

UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الإنسانية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان: القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسات

الجامعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2020

إشراف الأستاذة:
راضية قراد

إعداد الطالبين:

عقبة بوحبيب
سيف الدين شابي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tébessa
لجنة المناقشة:

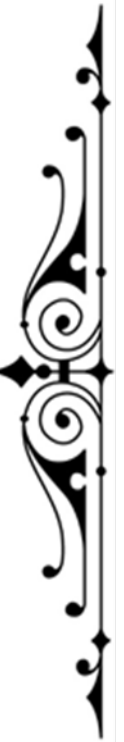
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد براي	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
راضية قراد	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
كريمة كاف	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان



قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله عليه الصلاة والسلام.

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه ومنه ونشهد أن لا اله الا الله وحده لا شريك له تعظيماً
لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمداً عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه
وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذه المذكرة نتقدم بحمزيل الشكر الى الوالدين العزيزين
الذين أعانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية.

كما يطيب لي أنا أن نتقدم بوافي الشكر والتقدير الى الأستاذة د. "ثى رادراضية" التي لن تكفي حروف
هذه المذكرة لإيفائه حق بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل
كبير في إتمام واستكمال هذا العمل.

وأتقدم بالشكر الحمزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا
العمل إضافة إلى جميع الأساتذة دون أن ننسى الأصدقاء والزملاء.

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

الطالبان



فهرس المحتويات

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة.....أ-ب

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإجراءاتها المنهجية

أولاً: إشكالية الدراسة 9

1. تحديد المشكلة: 9

1- أهمية الدراسة : 11

2- أسباب اختيار الموضوع : 11

4- أهداف الدراسة: 12

5- الدراسات السابقة والمشابهة: 12

6- تحديد المفاهيم: 16

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة: 21

1- مجالات الدراسة: 21

2- مجتمع البحث و العينة: 22

3- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات: 23

أ- منهج الدراسة: 23

ب- أدوات جمع البيانات: 24

الفصل الثاني: القائم بالإنصال وإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية

أولاً: المؤسسة الجامعية الجزائرية: 27

1- نشأة الجامعة وتطورها التاريخي: 27

2- أهداف الجامعة: 31

3- المهام الأولية للمؤسسة الجامعية: 32

ثانياً: القائم بالإنصال و خصائصه في المؤسسة الجامعية الجزائرية : 35

1- خصائص القائم بالإنصال : 35

2- الشروط الواجب توافرها في القائم بالإنصال ومسؤولياته 37

- 3- موقع الاتصال من الهيكل التنظيمي للمؤسسة : 38
- 4- العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال: 40
- ثالثاً: إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية : 42
- 1- لمحة عن نشأة إدارة الأزمات: 42
- 2- أهداف إدارة الأزمات: 42
- 3- مراحل إدارة الأزمات: 43
- 4- أساليب إدارة الأزمات: 45
- 5- المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات: 47
- 6- فريق إدارة الأزمة: 48
- رابعاً: القائم بالاتصال و تأثيره على الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي : 51
- 1- مهام القائم بالاتصال : 51
- 2- العمليات المرتبطة بإدارة الأزمة : 54
- 3- إستراتيجيات إدارة الأزمات : 57
- 4- معوقات إدارة الأزمات : 58

الفصل الثالث: تحليل البيانات الميدانية

- أولاً/ تفرغ وتحليل البيانات الميدانية: 84
- 1- البيانات الشخصية: 84
- 2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني " خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة فيه في الإدارة المركزية بجامعة تبسة" 87
- 3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث "إدارة الأزمات والعمليات المرتبطة بها في الإدارة المركزية بجامعة تبسة" 94
- 4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع " القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية بجامعة تبسة " 102
- ثانياً: نتائج الدراسة 106
- 1- النتائج الجزئية : 106
- 2- النتائج العامة : 108



فهرس المحتويات

84.....	خاتمة.....
85-84.....	قائمة المصادر والمراجع.....
101-86.....	الملاحق.....
106-102.....	الملخص.....

A decorative border with floral and scrollwork motifs surrounds the page. At the top center, there is a horizontal decorative element with a central diamond shape and symmetrical flourishes. At the bottom center, there is another horizontal decorative element, identical to the one at the top. The corners are decorated with floral motifs, including roses and scrolls. The text is centered between two large, ornate, symmetrical scrollwork flourishes that frame the title.

قائمة الجداول

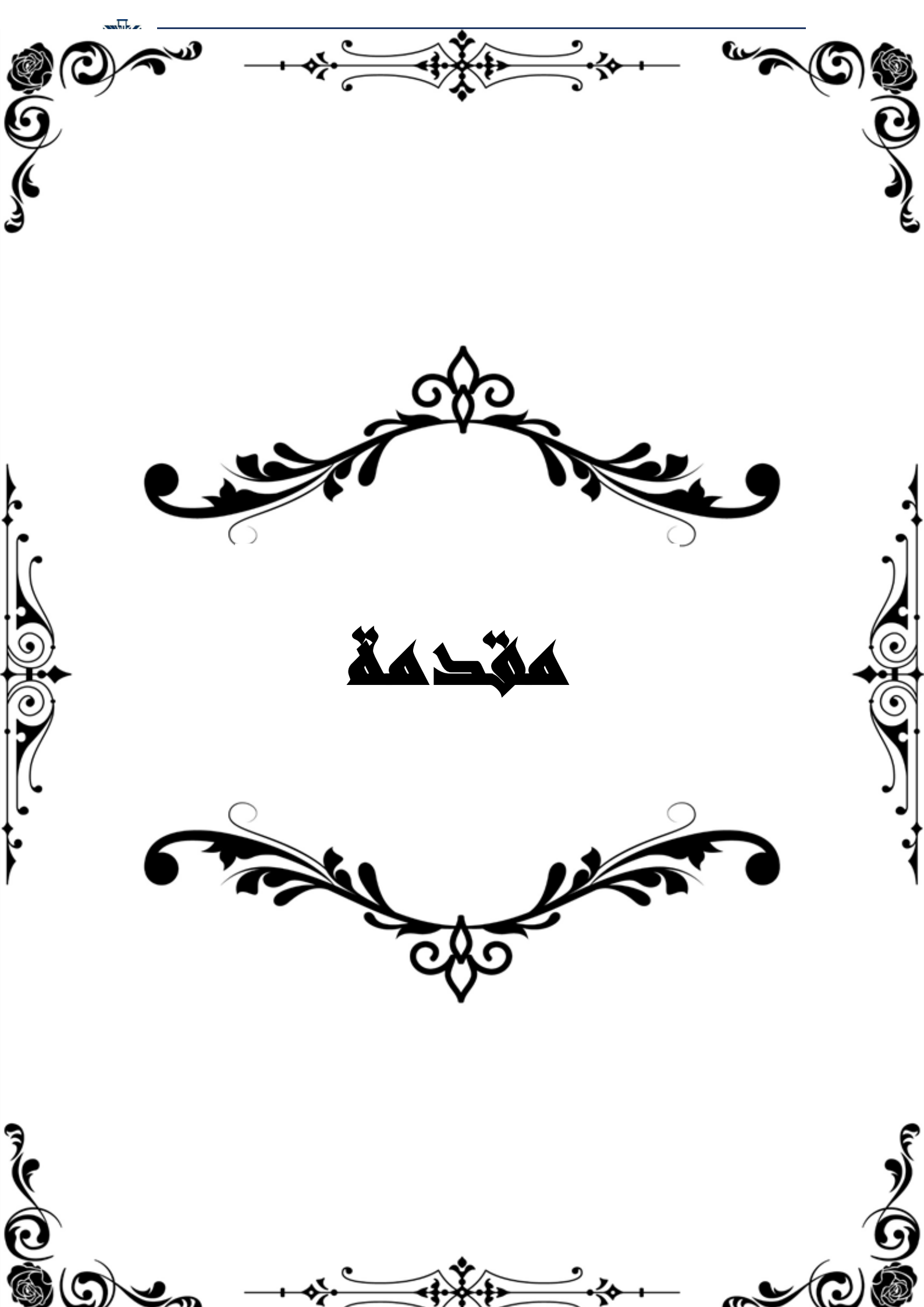
والأشكال

قائمة الأشكال:

- شكل رقم 1: موقع الاتصال حسب الاختيار الأول. 33
- شكل رقم 2: موقع الاتصال حسب الاختيار الثاني. 34
- شكل رقم 3: يبين موقع الاتصال حسب الاختيار الثالث. 35
- شكل رقم 4: موقع الاتصال حسب الاختيار الرابع. 36
- شكل رقم 5: مراحل إدارة الأزمات. 40
- شكل رقم 6: حلقة القائم بالاتصال في المؤسسة. 50

قائمة الجداول

- جدول رقم 1 : يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المصالح الإدارية التي يعملون بها 18
- جدول رقم 2: أسوأ وأفضل سيناريو للتعامل مع الأزمة..... 46
- جدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس 84
- جدول رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب السن بالمجموعات 85
- جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 85
- جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية 86
- جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية)..... 87
- جدول رقم 8: كيف تتم العملية الاتصالية بين الموظفين حسب رأي المبحوثين 88
- جدول رقم 9: المقصود بالقائم بالاتصال بالنسبة للمبحوثين 89
- جدول رقم 10: السمات والمواصفات الواجب توافرها في القائم بالاتصال حسب رأي المبحوثين 90
- جدول رقم 11: هل يمتلك القائم بالاتصال خصائص تميزه عن غيره حسب رأي المبحوثين..... 91
- جدول رقم 12: خصائص القائم بالاتصال حسب رأي المبحوثين الذين أجابو بعبارة بنعم..... 91
- جدول رقم 13: الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال حسب رأي المبحوثين. 92
- جدول رقم 14: مسؤوليات القائم بالاتصال التي يجب أن يقوم بها حسب عينة الدراسة..... 92
- جدول رقم 15: العوامل التي تؤثر على نشاط القائم بالاتصال حسب عينة الدراسة 93
- جدول رقم 16: الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومات للجمهور الداخلي للجامعة حسب آراء المبحوثين. 94
- جدول رقم 17: المقصود بمفهوم الأزمة حسب رأي المبحوثين..... 95
- جدول رقم 18: أسباب نشأة الأزمات المختلفة حسب رأي المبحوثين 95
- جدول رقم 19: المقصود بمفهوم إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب رأي المبحوثين..... 96
- جدول رقم 20: المقصود بمفهوم إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب رأي المبحوثين..... 96
- جدول رقم 21: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين 97
- جدول رقم 22: الأساليب الأنجح التي تعتمد عليها إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين..... 98
- جدول رقم 23: أهداف إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين 98
- جدول رقم 24: معيقات عمل إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين 99
- جدول رقم 25: المقصود بفريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء عينة الدراسة 100
- جدول رقم 26: طرق إختيار فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء عينة الدراسة 100
- جدول رقم 27: مهام فريق إدارة الأزمات حسب آراء عينة الدراسة 101
- جدول رقم 28: أهمية وجود فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين 101
- جدول رقم 29: مهام القائم بالاتصال في المؤسسة الجامعية حسب رأي المبحوثين 102
- جدول رقم 30: أهم العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات حسب رأي المبحوثين 103
- جدول رقم 31: الإستراتيجيات الأنسب لإدارة الأزمات لتصدي للأزمة في المؤسسة الجامعية حسب رأي المبحوثين 103
- جدول رقم 32: هل القائم بالاتصال يهتم بعقد مؤتمرات وحضور ندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال حسب آراء المبحوثين 104
- جدول رقم 33: هل يعمل القائم بالاتصال من أجل إخماد الأزمة واستعادة التوازن في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين 105
- جدول رقم 34: اقتراحات للمبحوثين من اجل تفعيل التأثير الايجابي للقائم بالاتصال على ادارة الازمات بالمؤسسة الجامعية..... 105



مقدمة



مقدمة :

يعد الإتصال من الظواهر القديمة، ومن الضروريات التي لازمة الإنسان منذ بدايت الخليقة، إذ يعتبر همزة وصل بين جميع أفراد المجتمعات حيث لا يمكن الاستغناء عنه، لأن أي علاقة أو نشاط إنساني أو اجتماعي يبني على العملية الاتصالية ، وأيضاً فالإتصال ليس عملية اجتماعية فقط بل هو عملية إدارية أيضاً والذي يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة، وذلك لتوفير البيانات و المعلومات لاستمرارية النشاط الإداري وديمومته، والعمل جمع على نقل المعلومات بالمؤسسة، وبالتالي غياب نظام الاتصالات بأي مؤسسة من شأنه أن يؤثر على العلاقات وسيرورة العمل بالمؤسسة.

وباعتبار المؤسسة الجامعية وحدة مصغرة من المجتمع الكبير، فهي قائمة على أساس علاقات اجتماعية وإدارية، تعمل من أجل تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا ومواكبة تطورات العصر، وهذا كله يبني عبر النشاطات الاتصالية القائمة بالمؤسسة.

وأساس هذا النشاط أو العملية الاتصالية والعلاقات القائمة في المؤسسة، والتي تبدأ عبر ركائز لعلى أبرزها القائم بالاتصال الذي يعمل على إنجاح وتفعيل النشاط الإتصالي القائم في المؤسسة والمسؤول الأول على هذا، والربط بين جميع عناصر المؤسسة الداخلية والخارجية، والسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

حيث أنه أثناء سير نشاط المنظومة الجامعية قد تتعرض إلى اختلالات أو أزمات تؤثر على نشاطها، وفي هذه الحالات تظهر مجموعة من العمليات والإجراءات الممنهجة لمواجهة الأزمة من وقت حدوثها إلى انتهائها إما بإخمادها أو السيطرة عليها، وهذا من خلال إدارة الأزمات وفريقها، وهنا يبرز دور القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الجامعة، فيصبح في وضع أكثر أهمية وتميزا في السرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات من خلال القنوات الاتصالية، عبر كافة أفراد العمل وأجزاء

الجامعة، ومجابهة كافة الإشاعات والمعلومات الكاذبة بإيصاله لكافة المستجندات والمعلومات الصادقة والصحيحة لكافة جمهور المؤسسة الجامعية، لتجاوز الأزمات بأقل أضرار وخسائر ممكنة.

ولهذا سنحاول في هذه الدراسة - دراسة تأثير القائم بالاتصال على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة- كميدان للدراسة، وفي هذا السياق تتمحور مشكلة هذه الدراسة وأهدافها، والتي أتت في ثلاث فصول، يعرض الفصل الأول إشكالية الدراسة و منهجيتها بدءا بتحديد المشكلة وعرض أهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة مرورا بتحديد المفاهيم، لنعرج بعد ذلك إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بدءا بمجالا الدراسة فمجتمع البحث والعينة، وأخيرا المنهج والأدوات المعتمدة، ويتناول الفصل الثاني القائم بالاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية و الذي تم تقسيمه إلى أربع عناصر ، العنصر الاول حول المؤسسة الجامعية الجزائرية : (نشأة الجامعة وتطورها التاريخي، أهداف الجامعة، المهام الأولية للمؤسسة الجامعية، أهمية الجامعة) أما العنصر الثاني حول القائم بالاتصال وخصائصه في المؤسسة الجامعية والذي يحتوي على خصائص القائم بالاتصال، الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال، موقع الاتصال من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لنختم هذا العنصر بالعوامل المؤثرة على القائم بالاتصال، أما بالنسبة للعنصر الثالث ويتمثل في إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية والذي يحتوي على (لمحة عن نشأة إدارة الأزمات، أهداف إدارة الأزمات مراحل إدارة الأزمات، أساليب إدارة الأزمات، المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات، وفي الأخير فريق إدارة الأزمات)، وبالنسبة للعنصر الرابع والأخير الذي هو حول القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية والذي نعرض فيه مهام القائم بالاتصال العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات، إستراتيجيات إدارة الأزمات، وفي الأخير نختم هذا العنصر والفصل الثاني بإبراز معوقات إدارة الأزمات، أما بالنسبة للفصل الثالث تحليل البيانات الميدانية بدءا بتفريغ البيانات ووصولاً إلى النتائج العامة للدراسة، لتكون آخر مرحلة خاتمة دراستنا هذه.

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة ومنهجيتها

أولاً/ إشكالية الدراسة

1. تحديد المشكلة
2. أهمية الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. الدراسات السابقة والمثابفة
6. تحديد المفاهيم

ثانياً/ الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجال الدراسة
2. مجتمع البحث والعينة
3. منهج الدراسة
4. أدوات جمع البيانات

أولاً: إشكالية الدراسة

1. تحديد المشكلة:

يعتبر الاتصال من بين السمات المميزة للمجتمع المعاصر و ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة، بالإضافة إلى انه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، فالاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية، عن طريقها تتفاعل جامعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فالاتصال كان و لا يزال ذو أهمية قصوى في تنظيم المؤسسات، و الاتصال المؤسساتي هو عملية تبادل المعلومات ووسيلة للتأثير و التنظيم المحكم للمؤسسة و عمالها، فهو يقتضي تبليغ المعلومات و الأوامر و التعليمات التي تشكل هيكل المؤسسة أو النظام الإداري الذي يحدد مكانه و دور كل فرد في المؤسسة.

وبأحد المؤسسة الجامعية كتنظيم اجتماعي، وظيفته تلقين المعارف والخبرات والبحث العلمي وإعداد الإطارات المتخصصة في فروع العلم والمعرفة ومسايرة التطورات العصرية وتنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا في إطار من القوانين والعلاقات الإدارية و الاجتماعية.

وتبنا هذه العلاقات عبر ركائز للمؤسسة، والتي ستبنى العملية الاتصالية بها، ولعل أبرز هذه الركائز هي القائم بالاتصال لما يتمتع به من قدرات في الأداء واتخاذ القرارات، والذي يعمل على ربط والتواصل مع كافة أجزاء المؤسسة الجامعية، كما يعمل على الاطلاع على متطلبات الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة عبر الرسائل الإدارية المؤثرة التي تقوم بإعدادها و تسليمها.

وبما أن المؤسسة الجامعية كيان، فهو محاط ببعض الاختلالات أو حالات حرجة، أو أزمات قد تزعزع هذا الكيان، و هذه الأخيرة لا يمكن تصنيفها أو حصرها فهي حالة طارئة مفاجئة تتداخل فيها الأسباب بالنتائج تجعل المؤسسة تعيش حالة الاستقرار و اللاتوازن قد تكون ناتج كوارث طبيعية أو بشرية أو إهمال أو خطة جديدة فيحدث عكسها، أو تسريب معلومات هامة

وفي هذه الحالات تدخل إدارة الأزمة التي هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات و الأعمال التي يقوم بها فريق إدارة الأزمات لمجابهة الأحداث بدءا من وقوعها و إلى انتهائها من خلال التغلب عليها و التحكم في ضغطها و اتجاهها و تجنب سلبياتها و الاستفادة من إيجاباتها و تحقيق أقصى مكاسب و الحد من الخسائر لأقصى حد ممكن باتخاذ قرارات سريعة تعتمد على بيانات و معلومات متوفرة و ردود أفعال متوقعة لأطراف أخرى في الأزمة.

ويعود هنا الدور للقائم بالاتصال الذي يعد القناة الناقلة والمسيرة للمعلومات والبيانات التي تساهم في سير عمل إدارة الأزمات وفريقها، وهذا من خلال بناء قنوات اتصالية من اجل هذه الأزمة، عبر وسائل اتصال إدارية التي يستخدمها لإيصال المعلومات و الأفكار ، وقد تكون هذه الوسائل الاتصالية إما مباشرة أو مقروءة و مكتوبة أو مسموعة أو مرئية مسموعة، و يستخدمها حسب الجمهور الذي سيوجه له رسالته،

فإذا كان جمهور واسع فانه يستخدم وسائل اتصالية ذات الانتشار الواسع، أما إذا كان سيوجه رسالته لموظفي و عمال المؤسسة فانه يستخدم وسائل الاتصال الشخصية و المباشرة و المطبوعات، و التي يسعى من خلالها أن يتأثر ويتفاعل بمضمونها كافة العناصر المعنية، لتجاوز الأزمة بأقل الأضرار الممكن حدوثها.

ومن هنا سنحاول دراسة هذا الموضوع الذي يدور حول القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية -جامعة العربي التبسي-تبسة-

وهذا ما جعلنا نطرح الإشكال التالي:

ما هو تأثير القائم بالاتصال على إدارة الأزمات بالإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة-؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

1. فيما تتمثل خصائص القائم بالاتصال وأهم العوامل المؤثرة فيه في الإدارة المركزية بجامعة تبسة؟
2. ماهي إدارة الأزمات وأهم العمليات المرتبطة بها في الإدارة المركزية بجامعة تبسة؟
3. هل القائم بالاتصال يؤثر على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة تبسة؟

1- أهمية الدراسة :

تتعلق أهمية الدراسة من خلال أهمية القائم بالاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية، باعتباره المسؤول الأول عن نقل وتبادل للمعلومات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، وبالتالي له أهمية ونشاطا في الإدارة ككل سواء على صعيد الاتصال الداخلي أو الخارجي للمؤسسة الجامعية وعليه فإن القائم بالاتصال وحسب ما ذكر سابقا يجب أن يكون له دور في حل المشكلات وكذا الأزمات التي من الممكن أن تعصف بالمؤسسة داخليا أو خارجيا..

إذن فالأزمات بصفة خاصة توجب على القائم او القائمين بالاتصال تحريها وهنا يبرز دورهم او دوره في حل الأزمات والتأثير عليها وعلى إدارتها وكذا التأثير على المؤسسة بصفة عامة، وهذا من خلال تحكمه ومعرفته للنشاط الواقع في المؤسسة وإدارة الأزمات باعتبار القائم بالاتصال كفرد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية وإدارة الأزمات للحد من خطورة الأزمة القضاء عليها.

2- أسباب اختيار الموضوع :**أ- أسباب موضوعية:**

تتمثل الأسباب الموضوعية فيما يلي :

- حداثة الموضوع من خلال الاهتمام بالقائم بالاتصال والاعتماد عليه كركيزة في المؤسسة الجامعية في مواجهة الأزمات وحلها حيث أن الدارسين لم يولوا الاهتمام الكافي لدور القائم بالاتصال وأهميته في إدارة الأزمات ولهذا سنحاول في هذه الدراسة التركيز على أهم وظائفه وخصائصه في إدارة الأزمة ،
- التعمق ومواصلة البحث في الموضوع وهذا بقيامنا بالاطلاع على عدة دراسات حول هذا الموضوع وهذا ما دفعنا إلى التركيز في هذه الدراسة والتفكير والتعمق والبحث الجدي حول القائم بالاتصال وتأثيره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.
- إثراء المكتبة الجامعية والبحث العلمي بموضوع القائم بالاتصال باعتباره أحد العناصر المهمة في تطوير وتسيير المؤسسة و إلى أي مدى يعمل في تفعيل القيادة داخل المؤسسة.
- لفت الانتباه إلى أهمية كل من القائم بالاتصال في المؤسسة وكذلك إدارة الأزمات و أن هناك ارتباطا بينهما من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها.

ب- أسباب ذاتية :

- رغبتنا الشخصية في تعميم دراستنا المستقبلية في مجال الاتصال في التنظيمات واهتمامنا الكبير بالقائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية

- دراسة القائم بالاتصال والإلمام بالمعلومات الخاصة به و دوره في إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية
- الشعور بأهمية الموضوع والسعي لإبراز ذلك التفاعل بين القائم بالاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

4- أهداف الدراسة:

أ- أهداف علمية:

- تسليط الضوء على مصطلحي القائم بالاتصال وإدارة الأزمات من الناحية العلمية والعملية.
- التعرف على القائم بالاتصال وأهم خصائصه في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي .
- التعرف على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي وأهم مراحلها.
- التعرف على تأثيرات القائم بالاتصال على إدارة الأزمات في المؤسسات الإدارية المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة.

ب- أهداف عملية:

التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية وكذلك التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية.

5- الدراسات السابقة والمشابهة:

من المهم جدا لأي باحث أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لأن اطلاعه على ما سبقه يجنبه التكرار، ويمكنه من تقادي أخطاء الآخرين ، والإجراءات المنهجية الملائمة لدراساته ، فضلا على أن هذه الدراسات تتضمن قوائم بالمراجع الهامة التي اعتمدت عليها ، فتفيد الباحث في التعرف على الكثير من مراجعته ومصادره لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة ، وقد أسفر جهدنا هذا على الحصول على دراستين مشابهتين واحدة خارج الجزائر والأخر داخلها.

الدراسة الأولى : وهي دراسة بعنوان : (إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الإفادة منها في مصر) للباحثة منى عبد المنعم محمد أحمد رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة تعليمية ، جامعة الزقازيق كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، 2008).

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول : : كيف يمكن الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما ماهية وطبيعة الأزمة وأسلوب إدارتها ؟
 - ما واقع الأزمة ومظاهرها في التعليم الجامعي الأمريكي وتداعياتها وكيفية تطبيق أسلوب إدارة الأزمة فيها ؟
 - ما واقع الأزمة وتداعياتها ومظاهرها في التعليم الجامعي المصري وكيف تدار ؟
 - ما أوجه التشابه والاختلاف بين دولتي الدراسة في إدارة الأزمة في التعليم الجامعي وما أهم القوي والعوامل الثقافية التي تقف وراء ذلك ؟
 - ما أهم المقترحات التي يمكن الخروج بها لمحاولة تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري بما يتفق مع واقع المجتمع المصري وظروفه ؟
- ولهذه الدراسة أهمية تتمثل في : أنها تسهم في تسليط الضوء على أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها الجامعات العالمية في تعاملها مع الأزمات التي قد تمر بها ، بالإضافة إلي أن الدراسة تحاول الخروج بمقترحات يمكن بها تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري بما يتفق مع واقع المجتمع المصري وظروفه ، مما قد يساعد إدارة الجامعة علي الاستجابة المنظمة والسريعة في التعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تحدث داخل الحرم الجامعي.

وتهدف هذه الدراسة إلى: يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري.

وقد استعان الباحث في دراسته على منهج : المقارن الذي لا يقتصر على وصف الظواهر بل تحليلها وتفسيرها في ظل ، بما يتفق مع ظروف مجتمعها والقوي المؤثرة فيها ويعطي بالإضافة إلي ذلك فرص الاستفادة منها ظروف المجتمع المصري.

وغطت هذه الدراسة عينات على خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال إدارة الأزمة في التعليم الجامعي باعتبار الولايات المتحدة الأمريكية لها خبرة متميزة ورائدة في مجال استخدام أسلوب إدارة الأزمة في مجال التعليم الجامعي ، تم اختيار الجامعات الأمريكية (جامعة كاليفورنيا سان فرانسيسكو ، جامعة ولاية فلوريدا ، جامعة تكساس بسان أنطونيو ، جامعة هارفارد) لما لهذه الجامعات من تاريخ وأهمية في التعليم الجامعي بالإضافة إلى أنها تقدم خططا واضحة المعالم يمكن الاستفادة منها .

ومن أجل جمع البيانات استعان الباحثة ب : فقد قامت الباحثة بالمقارنة بين جامعات مصر وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة الأزمات في التعليم الجامعي.

← النتائج التي توصله إليها الدراسة :

أ- نتائج تتعلق بإدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية:

- وجود فريق كامل مسئول عن أعمال التخطيط يتبع فريق إدارة الأزمة في بعض الجامعات أو يتبع لجنة التخطيط ب مكنيات جامعات أخرى لإعداد الخطط وفق ظروف وا كل جامعة .

- الاهتمام بتوفير أجهزة للإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها والاستعداد لها .
- ربط الجامعة بالمجتمع للمساهمة في تقديم المساعدات لمؤسسات المجتمع المدني المختلفة تساعد الجامعة في حالات الأزمات .
- الاهتمام بوجود إدارة مسئولة عن أعمال تكنولوجيا المعلومات تابعة لمركز إدارة الأزمات بالجامعة.
- تسجيل جميع المعلومات التي تخص جميع أجزاء الجامعة للاستعانة بها وقت الحاجة.
- الاهتمام بوجود إدارة مسئولة عن أعمال الاتصالات تابعة لمركز الأزمة .
- الاهتمام بوجود قناة اتصال بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الأخرى لتقديم المساعدات للجامعة.
- الاهتمام بتوفير فريق لإدارة الأزمة في الجامعات الأمريكية.
- الاتصال الدائم بين فريق إدارة الأزمة وجميع إدارات الجامعة .

ب- نتائج تتعلق بإدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري :

- عدم وجود إدارة للتخطيط للتعامل مع الأزمة داخل الجامعة.
- عدم وجود فريق لعملية التخطيط للأزمة وإعداد الخطط اللازمة الخاصة بعملية الاستعداد للأزمات.
- عدم وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات مخصصة تقوم بأعمال إدارة الأزمة داخل الجامعة
- عدم وجود إدارة للاتصالات مخصصة للتعامل مع الأزمات.
- عدم وجود فريق لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية.

◀ مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

وتعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا حيث تناوله أهمية أنها تساهم في تسليط الضوء علي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها الجامعات العالمية في تعاملها مع الأزمات التي قد تمر بها

الدراسة الثانية: وهي دراسة بعنوان: (القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) ل : سالم عطية الحاج ، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجزائر ، 2000-2001).

وتدور إشكالية هذه الدراسة حول: (ماهي مكانة ونوعية القائم بالاتصال في كل من سونلغاز ، سوناطراك، والقرص الشعبي الجزائري من حيث : موقعه من الهيكل التنظيمي ، المهام والوظائف التي يؤديها ، مصادره في العمل ، علاقاته بجمهوره وتصوره له ، الضغوطات التي تعترضه في العمل ومدى رضاه عن عمله ؟ وما هي أوجه التشابه والاختلاف في كل ذلك عن القائمين بالاتصال في المؤسسات محل البحث ؟

وأما بالنسبة التساؤلات الفرعية أتت كالتالي:

- ما موقع القائم بالاتصال من الهيكل التنظيمي؟

- ما ظروف عمل القائم بالاتصال؟
- ما هي المهام والوظائف التي يؤديها القائم بالاتصال؟
- ما المصادر التي يعتمد عليها القائم بالاتصال في أدائه لعمله؟
- ما رؤية القائم بالاتصال لجمهوره وأراءه حوله؟
- ما الضغوطات التي تعترض القائم بالاتصال في عمله؟
- ما مدى رضا القائم بالاتصال في عمله؟
- ماهي الأراء والاتجاهات التي يعملها القائم بالاتصال لتطوير عمله؟
- من هو القائم بالاتصال؟

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مكانة ونوعية القائم بالاتصال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بقدر من الأهمية في الحياة الإقتصادية للبلاد ، مع الأخذ بعين الاعتبار جملة من المحددات التي نرى بأنها تتداخل بشكل أو آخر في التأثير على عمل القائم بالاتصال والسعي بعد ذلك إلى عقد مقارنة بين هذه المكانة والنوعية في المؤسسات محل البحث ، واستقاء المعلومات مباشرة من الميدان عن طريق البحث الإمبريقي بعيدا عن التأليف النظري ، ويسمح بإضافة رصيد معلوماتي عن واقع القائم بالاتصال في إحدى أهم المؤسسات الجزائرية.

وقد استعان الباحث في دراسته على أكثر من منهج حيث اعتمد على : منهج دراسة حالة ، منهج المقارنة ، المنهج الوصفي ، والمنهج الإحصائي.

وغطت هذه الدراسة عينات من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية سونلغاز وسوناطراك والقرض الشعبي الجزائري.

ومن أجل جمع البيانات استعان الباحث ب : الملاحظة بالمشاركة واستمارة إستبيان مقننة.

◀ أهم النتائج التي تم توصله إليها الدراسة :

تشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الثلاث ورغم نشأتها التاريخية التي تعود الى عقد الستينيات إلى أنها تأخذ على عاتقها تنظيم وظيفة الإتصال والسماح لها بالظهور ضمن الوظائف الرئيسية في الهيكل التنظيمي ، وأيضا أن تنظيم الإتصال قد اختلف من حيث التركيبة التنظيمية شكلا ومضمونا من حيث الأهداف المسطرة لكل تنظيم ، وعن خبرة القائم بالاتصال بموضوع الإتصال المؤسسي ، أوضحت نتائج البحث الميداني أن أغلبية المبحثن بسونلغاز يفتقدون إليها ، في حين أن الأمر يختلف عنه بالقرض الشعبي الجزائري ، وأيضا أن من المهام الأساسية للقائم بالاتصال هي متابعة العمل اليومي في المؤسسات الثلاث ، واعتبار الإتصال المؤسسي ضروري ، وهو الاتجاه الذي يعبر عن الأهمية التي يوليها القائم بالاتصال لهذه الوظيفة في المؤسسة.

◀ مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

وتعتبر هذه الدراسة فرعا من دراستنا حيث تناوله أهمية تقديم كم معلوماتي حول القائم بالاتصال في المؤسسات الإقتصادية.

بغض النظر عن الاختلاف نسبيا فقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس سواء من الناحية النظرية أو الميدانية.

6- تحديد المفاهيم:

أ- الاتصال:

* لغة:

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الاتصال منذ ظهور هذا المصطلح إلى الآن، وسنحاول تقديم أهم التعريفات التي أحاطت بمفهوم الاتصال:

يرجع أصل كلمة الاتصال Communication إلى الكلمة اللاتينية Common أي "مشترك" أو "عام" وبالتالي فإن: "الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما"¹

أما في اللغة العربية فمصطلح "اتصال" مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة و بلوغ الغاية، فوصل إلى الشيء بمعنى "بلغه" و يعرف الاتصال اصطلاحا على انه " عملية انتقال الأفكار و الآراء و المعلومات و الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز معينة قصد تحقيق هدف معين".

* اصطلاحا:

كما عرفه "كارل هوفلند" على أنه: " العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات، لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين"²

يذهب " تشارلز موريس" إلى أن الاتصال يتناول أي ظروف يتوافر فيه مشاركة، في حين يرى " سمير حسن" أن الاتصال هو: " النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من

¹ حسن عماد مكاي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية للنشر ، القاهرة ، 2003، ص 23.

² جيهان أحمد رشقي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة ، 1978، ص 05.

شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين¹

وتتفق كل التعريفات على اعتبار أن الاتصال عملية ديناميكية تشتمل على التأثير والتأثر والذي يظهر من خلال تفاعل مرسل و مستقبل للرسالة.

ب- القائم بالاتصال:

يعرف من حيث منظور الدور في عملية الاتصال بأنه: "الشخص الذي يتولى إدارة العملية الاتصالية وتسييرها، وعلى ضوء ما يتمتع به من قدرات وكفاءات في الأداء يتحدد العملية الاتصالية برمتها"² حيث أنه يعمل من خلال تنظيم معقد يتمثل فيه مبدأ تقسيم العمل على نطاق كبير، والمرسل يقوم بجمع المعلومات وإعادة صياغتها وتحليلها وتقديمها. وهو أي فرد أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد إلى آخر³.

يعرفه محمد عبد الحميد: القائم بالاتصال انه الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات من خلال الرسالة التي يقوم بإعدادها، وقد يكون هذا الشخص هو مصدر الفكرة أو الرأي أو المعلومات وقد لا يكون مصدرها، وقد يكون مصدرها فرد آخر كما يظهر واضحاً في عملية الاتصال من خلال المؤسسات الإعلامية التي يقوم أفرادها بالاتصال بالمصدر للحصول على المعلومات أو الأخبار حتى يقوم بصياغتها أو إعدادها للنشر أو الإذاعة وإرسالها مرة أخرى للجمهور⁴.

* التعريف الإجرائي للقائم بالاتصال:

القائم بالاتصال هو كل شخص داخل فريق عمل ينتمي لإحدى المنظمات أو المؤسسات ويلتزم بمسؤوليات معينة، وهو منتج الرسالة الاتصالية وفق جملة من الخصائص المعرفية و النفسية بدأ من وضع الفكرة أو المعلومة إلى مراحل الصياغة المختلفة لها و إتمامها بإخراجها و تقديمها للجمهور بهدف التأثير بالاعتماد على مهارات الاتصال المختلفة.

ج- إدارة الأزمات:

* الإدارة:

الإدارة هي عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل

¹ جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري ، دار المعرفة الجامعية للنشر، القاهرة ، 2007، ص 24.

² عطاء الله أحمد شاكر ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار أسامة لنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011 ، ص 80.

³ نجوى فوال ، القائمون بالاتصال ، المركز القومي للبحوث الإجتماعية ، الدار المصرية ، القاهرة ، 1992، ص 05.

⁴ محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، عالم الكتاب، القاهرة ، 1997، ص 25

الموارد التنظيمية - البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية - بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.¹

* تعريف إجرائي:

هي علم وفن أداء الوظائف بأساليب فعالة عن طريق عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، و التعامل مع كافة الموارد المتاحة من أجل تحقيق كل أهداف المنظمة المسطر لها .

د- الأزمة:

لغة: في اللغة العربية عرفت الأزمة في لسان العرب علي أنها " الشدة فيقال أزم عليهم العام أو الدهر أي اشتد وفي المصباح المنير تعرف علي أنها " الضيق والشدة فيقال أزمة مالية أو أزمة سياسية قحطه وقل خيره " أو أزمة مرضية "

وفي اللغة الإنجليزية : في قاموس Oxford تعرف الأزمة علي أنها " نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة ما ينتج عنها تغير كبير "، أو " أنها وقت يتسم بالصعوبة والخطورة ويتم فيه أو المنظمة أو المجتمع وغالبا

وفي قاموس Webster تعرف علي أنها " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة " اتخاذ القرارات الصعبة تحدث تغير إلي الأفضل أو إلي الأسوأ².

اصطلاحاً: تكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة، كما يقول شعلان (الشمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية في كافة مجالات التعامل وعلى تعدد مستوياته حتى يكاد يكون من المتعذر إن لم يكن المستحيل أن تجد مصطلحا يضارع مصطلح الأزمة" في ثراء إمكاناته، و اتساع مجالات استخدامه، فهناك تعريفات عديدة لكلمة الأزمة بحسب استخدامها في كافة

¹ عمر محمد دره ، مدخل الى إدارة ، ماجستير إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة عين شمس - القاهرة ، 2009 . ص 17- 18.

² مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، جامعة الزقازيق كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2008، ص 21.

المجالات السياسية و الاقتصادية و العسكرية و غيرها، كما يشيع استخدامها بين كافة الفئات المثقفة و العامة كتابة وشفاهه.¹

ويتداخل مفهوم الأزمة مع بعض المفاهيم الشائعة التي قد تشابه في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة، و نذكر منها على سبيل المثال المفاهيم التالية:

* **الكارثة:** هي الحالة التي تعني نشوب موقف طارئ ومفاجئ أفرزته البيئة الداخلية والخارجية للنظام، و يتضمن تهديد للقيم و المصالح الجوهرية للدولة.²

* **الصدمة:** هي شعور فجائي وحاد بالغضب أو الذهول أو الخوف لحدوث نتائج غير متوقعة و قد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمة أو إحدى أسبابها.³

* **المشكلة:** تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، غير أنها تحتاج إلى جهد كبير ومنظم بصدد التعامل معها.⁴

* **الفاجعة:** هي أحداث مفاجئة تسبب دمار ومعاناة كبيرة⁵

* **الحادث:** هو حالة فجائية غير متوقعة تحدث بصورة سريعة وتنتهي هذه الحالة فور انقضاء الحادث، و لا يكون للحادث امتدادات و تتابعات جوهرية، و تختفي آثاره مع اختفاء نتائج و تداعيات الحدث، من جانب آخر فإن الأزمة قد تكون ناجمة عن حادث و قد تكون إحدى نتائجه، لكن الأزمة ليست الحادث نفسه.⁶

* **النزاع:** وهو خلاف حاد وتاريخي حول منافع محدودة مثل حدود مياه أو ثروات طبيعية بين دولتين، يكون موضوعه احد المصالح الحيوية، و يتشعب النزاع أو يتقلص بحجم التدخل الخارجي فيه.⁷

* **الصراع:** يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة الذي يجسد تصارع إرادتين تتضاد مصالحهما وتتعارض إلا أن تأثيره ربما يبلغ مستوى تأثير الأزمة الذي قد يصل إلى درجة التدمير كما أن الصراع يمكن تحديد أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه التي يستحيل تحديدها في الأزمة، و تتصف العلاقات الصراعية دائما

¹ احمد شعلان، إدارة الأزمات، (الأسس ، المراحل، الآليات)، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 1419هـ، ص 20/15.

² عبد الله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر التقنية ونظم المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، ص 22.

³ محمد عيد العنبي، إدارة الأزمات والتفاوض في القرن 20، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض ، ص 23.

⁴ السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية وأساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات، القاهرة، ص 05.

⁵ عبد الله سليمان العمار، مرجع سابق، ص 24.

⁶ يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، ص 53.

⁷ محمد عيد العنبي، مرجع سابق، ص 22.

بالاستمرارية و هو ما يختلف عن الأزمة التي تنتهي بعد تحقيق نتائجها السلبية أو التمكن من مواجهتها.

1

* **الخلافاً:** هو أحد مظاهر الأزمة لكنه ليس الأزمة نفسها، وهو يعبر عن وجود حالة من التضاد والتعارض و المعارضة، وحالة من عدم التطابق في الشكل أو في المضمون، و يكون الخلافاً في الأوقات كثيرة أحد الأسباب و البواعث الرئيسية للأزمة، و في كثير من الأحيان يكون الخلافاً في أمور لا تمتد في الخلافاً و هو ما يؤدي إلى تعميق الفجوة.²

هـ- **إدارة الأزمات:** يعرفها "أبو قحف" بأنها: " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة"³

و تشير "فرج" إلى مفهوم إدارة الأزمات على أنه: " قدرة الإدارة على التنبؤ بالأزمات المحتملة و الاستعداد للوقاية منها و التعامل معها عند وقوعها بكفاءة، و إعداد بدائل مختلفة لمواجهةها إذ وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر على المؤسسة، و الحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية و البشرية المتاحة داخل المؤسسة و خارجها"⁴

و قد قام بتعريفها " بطاح" على أنها: " هي مجمل الجهود و التهيئة الإدارية لمواجهة الأزمة المحتملة أو الفعلية من خلال التخطيط و التنظيم و الرقابة على جميع المتغيرات المساهمة في حصول الأزمة و محاولة السيطرة عليها و توجيهها بما يخدم التخفيف من الأزمة أو إزالتها."⁵

*التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات:

هي العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم و تقييم التي تقوم بها إدارة المؤسسة و تساهم في تلاقي حدوث الأزمات من خلال البرامج الوقائية أو التقليل من أثارها في حالة حدوثها عن طريق التدخل الفوري، و عن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات المتاحة والإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة.

د- إدارة الأزمات في الجامعات:

ان الإدارة التربوية الجامعية في جوهرها عملية قيادة وادارة بالمقام الأول و قدرة على التأثير في مدخلاتها البشرية و تحفيزهم و إعدادهم و توجيههم لإنجاز أهداف المجتمع في التنمية و التقدم بحكم

1 عبد الله سليمان العمار، مرجع سابق، ص 25.

2 يوسف أحمد أبو غارة، مرجع سابق، ص 52.

3 أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 352.

4 فرح شدي، ممارسات مديريات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة المديرات و المعلمات بمدينة مكة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 22.

5 البطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار شروق، عمان، الأردن، 2006، ص 176. 177.

مكانتها المؤسسية الرائدة في الدولة و المجتمع و مواجهة التحديات الداخلية والخارجية وما يترتب عن ذلك من توترات و مخاطر .

ويشير **Brock** أن الأزمات في المنظومة التعليمية يمكن ان تحدث نتيجة تراكم و تفاعل مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالمنظومة التعليمية و التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث خلل مفاجئ أو ضعف في المقومات الرئيسية للمنظومة التعليمية مما يشكل تهديدا واضحا لبقائه و استمراره بفاعلية .

ويرى **Robert** أن إدارة الأزمات مهارة يتطلبها العمل الإداري والقائد الذي لا يمتلك هذه المهارات لا يمكنه بالتأكيد إستمراره في عمله الإداري .

حيث أكد كل من **Gowin & Novak** بأن المفاهيم العلمية تلعب دورا رئيسا في إكتساب المعرفة و توظيفها بالشكل الذي يخدم تطوير أساليبها و مناهجها .

لذا فإن القيادات التربوية في الجامعة و إن اختلفت عملية توزيع المسؤوليات و الأدوار كل حسب موقعه الإداري و الميداني ، مرغمة على تطوير أساليبها و مناهجها بطريقه ممنهجة لمواجهة المواقف و التحديات و الثقافات المتعددة بما يتجاوز ذلك و ليصل للإستشراف و التنبؤ بتلك المواقف و التحديات المستقبلية و إيجاد حلول الناجعة لها ، و هذا مدخل صحيح لإدارة الأزمات.¹

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

وسيتم فيها تحديد مجالات الدراسة وكذا العينة كما سيتم توضيح المنهج المتبع و مختلف الأدوات:

1- مجالات الدراسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، و بما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني و زمني و بشري فهي في دراستنا كالاتي:

أ- المجال المكاني

نظرا للقرب نسبيا و كذا لمعرفتنا بالمكان و من ثم سهولة الوصول إليه، و بالتالي إلغاء عامل بعد المسافة في الاتصال بالمبشرين استطعنا توزيع الاستمارات، وقد اخترنا جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة- كمؤسسة لإجراء دراستنا الميدانية.

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة- مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم المعارف و إعدادها و تطويرها و تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد، تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09/08 الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف الجامعة تتويجا

¹ ثائر محمد علي محمد السويدي ، إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر المدرسين ، مجلة كلية التربية ، جامعة واسط ، العدد 21 ، العراق ، 2015 ، ص 272 .

للمجهدات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطرافها على مدار سنوات متواصلة كانت بدايتها سنة 1985 سنة تأسس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية و المناجم، و في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 من جامعة تلمسان أعلى رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصاف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، أما موقعها المكاني فهي موجودة بحي أول نوفمبر طريق قسنطينة.

ب- المجال الزمني:

تم البدء بإنجاز هذه الدراسة مع بداية شهر نوفمبر 2020 حيث انقسمت فترة الانجاز إلى:

- جانب نظري: استمر البحث فيه طول الفترة الممتدة من شهر نوفمبر إلى غاية شهر مارس 2020.
- جانب تطبيقي: تم الشروع فيه من بداية شهر ماي إلى غاية نهاية شهر جوان .

ج- المجال البشري:

2- مجتمع البحث و العينة:

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث الذي سيمثل العينة هي مرحلة مهمة في البحث، فمجتمع البحث يمثل أهمية كبيرة، فلا تكون أي دراسة مهما كان نوعها دون جمهور و بذلك يمكن تعريف مجتمع البحث في العلوم الإنسانية أنه مجموعة من العناصر من نفس الفضاء الملاحظ و قابلة للعد، و تعرفه أيضا "مدلين قرافيت" على أنه: "مجموعة من العناصر خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث"¹

حيث تهدف دراستنا لمعرفة القائم بالاتصال و تأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية ، و كدراسة تطبيقية ميدانية بالإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي -تبسة- فإن مجتمع البحث يتمثل في الموظفين (المبحوثين) العالمين بالإدارة المركزية للجامعة المتمثل عددهم في (93) موظف، وقد أخذنا نسبة (32%) والمتمثلة في (30) مبحوث، وهذا بالإعتماد على العينة القصدية، وهو كما موضح في الجدول رقم 01.

¹ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النهضة، الجزائر، 2006، ص 68.

جدول رقم 1 : يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المصالح الإدارية التي يعملون بها

العدد	المصالح
4	نيابة مديرية الجامعة لتكوين في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج
4	نيابة مديرية الجامعة لتكوين العالي في الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج
3	نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والتظاهرات العلمية
4	نيابة مديرية الجامعة لتنمية والاستشراف والتوجيه
4	المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
4	المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
3	المديرية الفرعية للوسائل والصيانة
4	المديرية الفرعية للنشاطات الفرعية والرياضية

3- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

أ- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لا بد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق إليها.

وبذلك قد عرف المنهج بأنه أسلوب أو الطريقة التي يتعين على الباحث إتباعه لمواجهة مشكلة بحثه.¹

ويعرف أيضا المنهج بأنه تلك الإجراءات والخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجته للموضوع المبحوث بغرض الإجابة عن الأسئلة البحث واختيار فرضياته و منه اكتشاف الحقيقة.²

وكذلك يعرف المجتمع بأنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته من أجل اكتشاف الحقيقة التي تجهلها أو من أجل البرهنة عليها للأخريين الذين يعرفونها.³

و بما أن دراستنا تتمحور حول القائم بالاتصال إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية بجامعة العربي التبسي - تبسة - كدراسة ميدانية فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال

¹ قوقيه حسن رضوان، منهجية البحث العلمي و تنظيمه، دار الكتاب الحديث، ط2، القاهرة، 2008، ص 117.

² بلغيث سلطان، مفاتيح مفاهيمية في العلوم الاجتماعية، دار قرطبة، د.ط، الجزائر، 2006، ص 61.

³ صلاح الدين شرشوح، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم ، عمان، 2003، ص 147.

والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و العلاقة بين الحقائق المرتبطة دراسة القائم بالاتصال بإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية، فلقيام بجمع وجرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، و كذلك تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعدة اعتبارات أهمها : إن المنهج الوصفي التحليلي يخدم بصورة كبيرة موضوع دراستنا لأنها تهدف إلى وصف القائم بالاتصال وخصائصه وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسة التي تجري فيها الدراسة، وأيضا محاولة كشف الدور الذي يلعبه في إدارة الأزمات ومساهمته في نجاح عمل المؤسسة.

ب- أدوات جمع البيانات:

✓ استمارة إستبيان :

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجابتهم بطريقة موجهة والقيام بمقارنات رقمية. وقد تم بناء وثيقة الأسئلة من خلال المفاهيم والمتغيرات الدراسية وبعض الأدبيات المتوفرة عن موضوع القائم بالاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية، وإضافة إلى بعض الاستفسارات من بعض القائمين بالاتصال حتى تكون الاستمارة أكثر دقة وملائمة.

وقد تكونت الاستمارة من 32 سؤال خصصنا (05) أسئلة للبيانات الشخصية من الجزء الأول فيما خصص الجزء الثاني خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة فيه في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة- والتي تتضمن على (09) أسئلة، أما الجزء الثالث خصص لإدارة الأزمات والعمليات المرتبطة بها والذي خصص له (12)، أما الجزء الرابع والذي تضمن على (06) من الأسئلة والذي تمحور حول القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي-تبسة-.

✓ الملاحظة : قد أفادتنا الملاحظة في الاطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى وكذلك معرفة ظروف العمل أثناء وقوع مشكله ما ، والأساليب المستخدمة للحل.

الفصل الثاني :

القائم بالاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية

أولاً/ المؤسسة الجامعية الجزائرية

1 - نشأة الجامعة وتطورها التاريخي

2- أهداف الجامعة

3 - المهام الأولية للمؤسسة الجامعية

4 -أهمية الجامعة

ثانيا/ القائم بالاتصال وخصائصه في المؤسسة الجامعية

1 -خصائص القائم بالاتصال

2 - الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال ومسؤولياته

3- موقع الاتصال من الهيكل التنظيمي للمؤسسة

4- العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال

ثالثاً/إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية :

1 -لمحة عن نشأة إدارة الأزمات

2 -أهداف إدارة الأزمات

3- مراحل إدارة الأزمات

4- أساليب إدارة الأزمات

5- المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

6- فريق إدارة الأزمات

رابعاً/ القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية :

1 -مهام القائم بالاتصال

2 - العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات

3- إستراتيجيات إدارة الأزمات

4- معوقات إدارة الأزمات

أولاً: المؤسسة الجامعية الجزائرية:

1- نشأة الجامعة وتطورها التاريخي:

عرفت المؤسسة الجامعية العديد من التحولات منذ نشأتها فهي تعتبر امتداداً طبيعياً و منطقياً لمؤسسات التعليم المتخصصة و التي ظلت تطور على مر السنين، فالرغم من أن الجامعة كمؤسسة تعليمية للإنتاج المعرفية، معقدة التنظيم، فإن جذورها التاريخية تعود إلى مدارس المحكمة في العصور القديمة أو تمثيلها في الحضارات القديمة كالهند و مصر و حضارة بلاد الرافدين و غيرها.

والحضارة الإسلامية التي تعتبر بمثابة اللبنة الأساسية التي انبثقت منها الجامعة، حيث يعتبر بناء المسجد النبوي في المدينة المنورة النواة الحقيقية للمدارس العربية الإسلامية الكبرى والتي تطورت عنها الجامعة الحديثة بمفهومها العصري في أوروبا، فقد تطورت من المدارس وأصبحت بمثابة جامعات في تلك العصور، ومن بينها جامعة غرناطة بالأندلس و جامعة القرويين فأس و القيروان في تونس و الأزهر في مصر و جامعات في بغداد و دمشق و قرطبة و طلائفة و غيرها¹.

هذا يعني أن الجامعات في العالم العربي الإسلامي ليس حدثاً بل هو إعادة بعث لماضٍ قديم، غير أننا عندما نرجع إلى التاريخ للجامعات كمؤسسات تعليمية عرفت بهذا الاسم، نجد أن الكثير من المراجع تهمل الالتفات إلى الجامعة من خلال مقوماتها و مفهومها ، و تتطلع إلى بداية استخدام لفظ "الجامعة" و بذلك تتناسى الحقبة الإسلامية و ما قبلها، وتشير إلى باريس و بولونيا و مالر نوس القرنين الثاني عشر و الثالث عشر ميلادي باعتبارهما نقطة البداية²، وعلى ذلك تكون الجامعة كمؤسسة عرفت بهذا الاسم، هي كما كتب عنها "هستنجر راشدال" معهد من القرون الوسطى بشكل بارز من خلال العصور الوسطى تطورت الجامعات كثيراً من ملامحها التي تسودها اليوم من اسم و موقع مركزي و أساتذة على درجة من الاستقلال الذاتي و طلبة و نظام و محاضرات و إجراءات للامتحانات و الدرجات، بل حتى كيان إداري.

ولقد كانت بالرنوي في الطب، و بولونيا في القانون و باريس في اللاهوت و الفلسفة كما كانت أكسفورد كمبريدج ثمرة باريس و أساليبها المميزة، ولقد حاولت هذه الجامعات تحقيق ذاتها و إزالة الطابع الديني عنها، من خلال توسيع مناهجها و تناولها فروع العلوم المختلفة إلا أنها لم تنجح في مجارة الزمن.

وأصبحت عبارة عن أبراج عالية و مع ظهور موجات التغيير التي اجتاحت أوروبا و على رأسها الثورة الفرنسية انقلبت أوضاع الجامعات و حدث تغيير جذري في رسالتها ، و خاصة مع إنشاء جامعة برلين الألمانية سنة 1809 التي تعتبر بداية الجامعة الحديثة، و الرمز الذي اقتدت به الدولة الأوروبية حيث اتخذ نابليون خطوة جديدة اتجاه الجامعة و ذلك يجعل الجامعة مرداً من النظام التعليمي، فصل

¹ براهمي وريدة ، المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي و أثرها على أهداف المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، الجزائر، 2004-2005، ص 39.

² سامي سلطي عريفج، الجامعة و البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص ص 20-21.

منها نشاط البحث و مدارس المعلمين و المهندسين و في بريطانيا قامت اللجان المعنية بتطوير أوكسفورد و كمبريدج، وفي الجامعات الأمريكية التي أنشأت على أسس أكسفورد و كمبريدج حدث حذو الجامعات الألمانية، و النظام الذي عمل به الاتحاد السوفياتي من فصل لمؤسسات البحث من الجامعة و هيمنة و إشراف من جانب الدولة على الجامعة نشؤه بعد ردة الفعل الفرنسية التي قام بها نابليون بعد السمعة التي حققها الجامعة الألمانية¹.

أما العالم العربي فقد عرفت الجامعات كل حسب الاستعمار الذي عانة منه ، فالجامعات الجزائرية إحدى هذه الجامعات التي تبنت سنة 1873 من طرف سلطات المستعمر الفرنسي و أعيد تنظيمها سنة 1909 أنشأت كجامعة فرنسية و لقد بدأ أبناء المستوطنين الأوروبيين في الجزائر و ظلت محافظة على طابعها و روحها الفرنسية في دراساتها و أبحاثها و طلبتها الذين يتابعون الدراسة بها، حيث لم يتخرج منها جزائري واحد إلا بعد الحرب العالمية الأولى وهو محام واحد فقط كما لم ينشأ بها قسم لدراسة اللغة العربية و الثقافة العربية على غرار قسم اللغة و الأدب الفرنسي منذ إنشائها².

وقد كانت المبادئ الأساسية للجامعة مستمرة التربية العامة للمستعمر، و نظرتها الخاصة للأولويات التي يتعين أن تقوم بها سواء من حيث المضامين التي كانت تعتمدها أو الأشكال التي كانت تتخذها الأمر الذي أدى إلى ترك آثار عميقة في المنظومة الجامعية الجزائرية و ماتزال تتبعها إلى وقتنا الحاضر سواء من حيث المضامين أو الأشكال.

وبعد الاستقلال مرت الجامعة الجزائرية بعدة أطوار مهمة، تأثرت من قريب و من بعيد بالتركيبة النظامية و القانونية و الإيديولوجية للنظام الذي حكم الجزائر خلال العقود الثلاث الماضية و هذه الأطوار أو المراحل تتمثل في ما يلي:

أ- المرحلة الأولى: 1962-1970

بعد الاستقلال لم تكن الجزائر تملك سوى جامعة واحدة فقط، و قد كانت فرنسية منها و برنامجا و إدارة و فكريا و طريقة ولغة و هدفا و هي في أصل انشأت لإغراض استعمارية بحتة حيث كانت نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية التقليدية المتضمنة التعليم النظري دون الاستجابة لمشاكل المجتمع الجزائري آنذاك، و قد كانت نظم أربع كليات (الأدب، العلوم الإنسانية، الحقوق، العلوم الاقتصادية، العلوم، الفيزياء و الطب و الصيدلة)، و قد حاولت حكومة الثورة التخلص من هذا الموروث الاستعماري، و بإنشاء جامعات جديدة تماشيا مع سياسة التوازن الجهوي، و التنمية الشاملة و تنفيذ المخطط الثلاثي (1967-1970) في ميدان تكوين الجامعات و معاهد التعليم الحالي حيث كانت أول جامعة تقيمها الجزائر بعد الاستقلال هي

¹ سامي سلطي عريفج ، مرجع سابق، ص 23.

² رابح تركي، أصول التربية و التعليم الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1995، ص 146.

جامعة وهران سنة 1966، ثم جامعة قسنطينة و جامعة العلوم و التكنولوجيا في العاصمة، و جامعة العلوم و التكنولوجيا في وهران، و جامعة التكنولوجيا في عنابة¹.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فهو ما كان موروثا عن الفرنسيين إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات هي: (كلية الآداب، كلية العلوم الإنسانية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة، كلية الحقوق، كلية العلوم الاقتصادية)، و لقد كانت الكليات بدورها مقسمة إلى دوائر و التي تهتم بتدريب التخصصات المختلفة، كما أن النظام البيداغوجي كان مطابقا للنظام الفرنسي حيث كانت مراحل كالآتي:

* **مرحلة ليسانس:** و تدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات و هي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة والتي تكون مجموعتها شهادة الليسانس.

* **شهادة الدراسات المتعمقة:** و تدوم سنة واحدة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

* **شهادة دكتوراه درجة ثانية:** و تدوم سنتان (02) على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.

* **شهادة دكتوراه الدولة:** و قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات².

و خلاصة القول أنه بعد الاستقلال كان على السلطات الجزائرية إصلاح المنظومة التربوية عموما و الجامعة خاصة للاستجابة لتطلعات الشعب و تدعيم استقلال و قد تم ذلك فعلا، حيث شهدت الجامعة في الاستقلال الأولى 60-70 مجموعة من الإصلاحات كإنشاء فروع الآداب باللغة العربية، و كما تم تطبيق مبدأ الجزارة الجزئية مع الحفاظ على النظام الدراسة المورثة³.

بالإضافة إلى تطبيقها لمبدأ التعريب حيث تم تعريب معهد الحقوق و العلوم القانونية و الإدارية، كما ارتفع عدد الطلبة، عموما فإن السلطات الجزائرية في هذه المرحلة كان اهتمامها منصبا حول إعادة المياه إلى مجاريها في مختلف المؤسسات بما فيها الجامعة، حيث تلقت الجزائر في هذه المرحلة عدة مساعدات من بعض الدول العربية، و ذلك بمد الجامعة و الإدارة الجزائرية بالإطارات لمساعدتها في التخلص من مخلفات الاستعمار، و سد الفراغ الذي تركته الإطارات الاستعمارية التي تدير الجامعة.

ب- المرحلة الثانية: 1970-1980

تعتبر هذه المرحلة بداية ميلاد الجامعة الجزائرية، التي تزامنت مع تنفيذ المخطط الرباعي الأول والثاني (1970-1971) و (1974-1977) حيث تم تكوين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة

¹ رايح التركي، مرجع سابق، ص 15.

² غياث بوثلجة، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 62.

³ محمد مقداد، قراءات في المناهج التربوية، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، باتنة، الجزائر، 1995، ص 224.

1970، كما وضعت خلال هذه الفترة أيضا الأسس الأولى للبحث العلمي في الجزائر، و ذلك بتكوين المنظمة الوطنية للبحث العلمي الموحد نحو التنمية الوطنية.¹

وأیضا شملت هذه المرحلة إصلاح التعليم العالي الذي شرع سنة 1971 و قد تم القيام بهذا الإصلاح لإحداث القطیعة بین جامعة الفترة الاستعمارية وجامعة الجزائر المستقلة، التي فتحت أبوابها أمام كل فئات المجتمع للوصول إلى التعليم العالي، وذلك تطبيقا لمبدأ ديمقراطية التعليم حيث ارتفعت إعداد الطلبة في الجامعات الجزائرية بشكل كبير من 12243 طالبا في مستوى التدرج و 317 طالبا في مستوى ما بعد التدرج في الفترة (1969-1970) إلى (1979-1980).²

ج- المرحلة الثالثة: 1980-1990

تعتبر هذه المرحلة مرحلة الحريات الجامعي، و التي ظهرت إلى الوجود سنة 1983 من صورتها الأولية، ثم في سنة 1984 ظهرت بأكثر دقة و تفصيل، و تهدف هذه الخريطة إلى تخطيط التعليم العالي الجامعي إلى أفاق سنة 2000 معتمدة في تخطيطها على احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة و إلى تحقيق هذه الاحتياجات من أجل العمل على توفيرها، و تعديل التوازن من حيث توجه الطلبة إلى بعض التخصصات الأخرى كالحقوق و الطب، التي يوجد فيها فائض فوق احتياجات الاقتصاد الوطني، كما تهدف إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية و تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة، مع المحافظة على سيع جامعات كبرى فقط، كما شهد هذه المرحلة انعقاد الندوة الوطنية الأولى للتعليم العالي سنة 1980 و التي تدور بصفة عامة حول نظام التقييم البيداغوجي و التعديلات الواجب إجراءها، و المؤتمر الثاني الذي انعقد سنة 1978 و أهم ما جاء فيه وصف التعديلات السابقة، كونها تجديد كامل لنظام التقييم و التنظيم البيداغوجي، و لكن رغم هذا التخطيط الذي شهدته هذه المرحلة، فإن الجامعة لم تحقق أهدافها حيث عرفت هذه الأخيرة ارتفاع نسبة الطلبة بين خريجها، نتيجة عدم جدوى تخطيط التعليم العالي إلى أفاق سنة 2000 و عدم وجود أي إصلاحات أو تطويرات بناءة تمس الجامعة بشكل عام، و خاصة ما تعلق منها بظروف الأستاذ الذي يعتبر المحرك الأساسي لقيام الجامعة بدورها، و تحقيق أهدافها، وبذلك استمرت الجامعة في تخريج الأطر الجامعية، لكن القطاع الإنتاجي لم يتمكن من إدماج الأطر و توظيفها لتثعبه و لعدم وجود مناصب شاغرة.³

د- المرحلة الرابعة: 1990-2000

وهي هذه المرحلة مبدأ التكلم عن استقلالية الجامعة الجزائرية التي طرحت سنة 1989 وبدأ العمل بها ابتداء من سنة 1990، ومن أهم ما تميزت به هذه المرحلة ما شهد منتصف التسعينات 1995 أو ما يسمى بإصلاح أكتوبر، الذي تركزت استراتيجية على المبادئ التالية:

¹ رايح تركي، مرجع سابق، ص 193.

² براهمي وريدة، مرجع سابق، ص ص 42-46.

³ المرجع نفسه، ص 49.

- * مهمة الخدمة العمومية للجامعة بتحقيقها المصلحة العامة.
- * استقلالية المؤسسة الجامعية والبعد عن التسيير المركزي.
- * نوعية التكوين أي الانتقال من الكم إلى الكيف والتذكير أكثر بالطرق التدريبية والبرامج ومحتوياتها وإعادة النظر فيها.

لقد جاء هذا الإصلاح ليتجاوب مع التحولات التي عرفت الجزائر في المجال الاقتصادي الذي دخل عهد الخصوصية، وهذه التحولات ارتبطت بالتطورات الاقتصادية التي عرفت البلاد المتقدمة، هذه الأخيرة التي يسيرها التطور التكنولوجي السريع في مختلف الميادين، وبما أن التعليم العالي و البحث العلمي اعتبر من وسائل تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي، وضع هذا الإصلاح من أجل توفير استراتيجية تتماشى مع التحولات الراهنة، و بذلك شهدت هذه المرحلة محاولة من جديد لبناء علاقات وطيدة بين الجامعي و المحيط المهني الاجتماعي، لان المؤسسات الإنتاجية تستعد الدخول إلى ساحة الاقتصاد الحر، حيث يجب أن تكون قوية و متوفرة على أفراد أكفاء و متكونين جيدا و قادرة على الصعود في وجه المناقصة الداخلية و الخارجية، لذا عرفت الجامعة عملا واسعا لإجراء البرامج الجامعية و إعداد الأساتذة الجامعيين إعدادا بيداغوجيا عاليا من خلال الملتقيات البيداغوجية التي تنظمها مؤسسات التعليم العالي و البعثات التدريبية خارج الوطن.¹

2- أهداف الجامعة:

تعد مهام الجامعة و مهام التعليم العالي هي المصالح العامة لذا عليه أن تدوم مصلحة عامة في خدمة الشباب الحاصلين على شهادة البكالوريا، هذه المصلحة تهدف بدورها إلى إرضاء الاحتياجات الوطنية من مؤطرين و متحكمين، ما يؤدي إلى تامين مستوى عالي من الثقافة و التربية العلمية للوطن، كما أن التنمية من خلاله و غرس الأخلاق في الإنسان بمثابة السبيل إلى بناء المجتمع المثالي، حيث أن هذا الأخير يصبح أكثر حكمة من خلال التعلم و أفضل من خلال ممارسة الفضيلة، و يعد التعليم بمثابة أداة لغرس الوعي الأخلاقي و هو أكثر الوسائل القيمة، كما يساعد على الحفاظ على النظام الاجتماعي الجمعي و هو طريقة جيدة لزيادة الحراك الاجتماعي، و يمكن أيضا أن تستخلص أهداف الجامعة بصفة عامة من النقاط التالية:

- * التركيز على القابلية المعرفية العامة.
- * القابلية لحل المشاكل و تحصيل المعارف الخاصة.
- * تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.
- * متابعة تطور الخريطة المعرفية.

¹ براهيم وريدة ، مرجع سابق، ص 50.

كما تمتد أهداف الجامعة إلى:

- * البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع.
- * ترقية الثقافة الوطنية.
- * الاهتمام بكل فعل للتحسين والتحديد والتكوين الدائم.
- * السعي وراء البحث العلمي والفكر.
- * المشاركة في النشر العام للمعارف في إعدادها وتطويرها.
- * تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الوطنية تطابقا مع الأهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني.
- * تزويد الطلبة بطرق البحث العلمي.
- * ضمان نشر الدراسات ونتائج الأبحاث.¹

3- المهام الأولية للمؤسسة الجامعية:

تعد المؤسسات الجامعية في مختلف المجتمعات المتقدمة والنامية أساسا من أسس تطوير وخدمة المجتمع على قواعد ومعايير علمية سامية، فهي من ناحية تقوم بإعداد القوى البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا و اللازمة للعمل في شتى قطاعات المجتمع من ناحية أخرى تساهم في وضع خطوط التنمية للنهوض بالمجتمع إلى جانب أنها معقل من معاقل توجيه النقد البناء لما يحدث في المجتمع من ممارسات، و إلى جانب هذا وذلك فهي السبيل إلى نشر المعرفة و تنميتها و توظيفها و بوجه عام يمكن تقديم مهام المؤسسة الجامعية إلى ثلاث مهام هي:

✓ **نشر المعرفة:** تؤدي المؤسسة الجامعية هذه المهمة من خلال مهتمتي التعليم والتدريب، فالتعليم بصفة عامة هو عملية تربوية اجتماعية هادفة تتفاعل فيها العناصر كافة التي تهتم بالعملية التربوية من إداريين ومشرفين و متعاقدين، بهدف نمو المتعلم والاستجابة لرغباته و خصائصه و أساليب تعلمه، و ذلك باستخدام الأنشطة و الإجراءات التي تتناسب و قدرات و إمكاناته، و تؤدي إلى نموه، وهو نظام جماعي يتم فيه التدريس و التعليم.

و يشير مفهوم التعليم الجماعي إلى عملية زيادة المعلومات (المعارف و الطرق و المعطيات) العامة و تحسين مستوى إدراك وفق المتعلمين للبيئة التي يتلقون فيها التعليم.

فالتعليم الجماعي هو ذلك النمط من التعليم بمختلف فروعه ومستوياته الذي يتوج في الغالب مراحل التعليم الثانوي بمختلف شعبه العلمية التقنية والعامة، و لهذا السبب فهو يحتل موقعا استراتيجيا في سيرورة

¹ ايمن يوسف، مرجع سابق، ص ص 35-36.

التعليم بشكل عام مما يمنحه قوة في تطويره و إثرائه لكنه و في المقابل يمكن أن يشكل العقبة التي تحول دون ترقيته و تطوير المجتمع الذي يحتضنه¹ .

أما مهمة التدريب فتتعلق بالتدريب فتتعلق بإمداد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين أو إمداده بإرشادات محددة لتحسين أدائه وصل مقدرته واستغلال قدراته بطريقة مستمرة، فالتدريب في المؤسسة يركز على مبدأ التخصص، وقد يشمل على معلومات نظرية وعملية وفنية وسلوكية في الأداء، ويسعى التدريب في المؤسسات الجامعية إلى زيادة الخبرة وهي تعني المعرفة والدراية العملية والممارسة الفعلية للمشاكل والمواقف المختلفة².

✓ **إنتاج المعرفة:** تتحقق هذه المهمة من خلال مهمة البحث العلمي في مجالات العلوم التطبيقية و الإنسانية المتنوعة، فحاجة المجتمعات إلى الدراسات و البحوث العلمية تزداد يوميا، فالعلم في سياق محترم للحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة الدقيقة المستمدة من العلم التي تكفل الراحة و الرفاهية للإنسان، و تضمن له التفرغ على غيره، فالمهمة الأساسية للبحث العلمي هي تقديم المعرفة من أجل توفير ظروف أفضل لبقاء الإنسان و أمته و رفايته.

وتبرر أهمية البحث العلمي بازدياد اعتماد الدول عليه، إدراكا منها لمدى مساهمته في تحقيق التقدم و التطور الحضاري و استمراريته، و أصبحت منهجية البحث العلمي و أساليب القيام به من الأمور المسلمة بها في المؤسسات الأكاديمية و مراكز البحوث، إضافة إلى انتشار استخدامها في معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء³.

✓ **توظيف المعرفة و تطبيقها:** وظيفتي التعليم و التدريس تقوم بخدمة المجتمع، ليس فقط من ناحية تنمية اقتصاد المجتمع و استخدام موارده و ثرواته و تنشيط مؤسساته من خلال ما تخرجه من كفاءات و إطارات قادرة على تطوير وسائل الإنتاج، بل أن التعليم يرفع كذلك من مستوى المواطنين الثقافي و السياسي، مما يعتبر ضمانا لاتخاذ القرارات السياسية الحكيمة في دولة ديمقراطية و أداة فعالة لتصويب المفاهيم الفكرية و السلوكية المناسبة القيم العلمية للعصر الذي نعيش فيه.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

* تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

* تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث في سبيل البحث.

* المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف و تحصيلها و تطويرها.

¹ محمد الخيلة، طرائق التدريس و استراتيجياته، ط2، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص 44.

² المرجع نفسه، ص 44.

³ سامي ملحم، مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000، ص 45.

* المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للمؤسسة الجامعية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص في ما يلي:

* المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

* ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

* المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

* تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

* المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافي الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.¹

✓ أهمية الجامعة:

تمثل الجامعة عقل الأمة، و مركز التفكير في حاضرها و مستقبلها، كما أنها تمثل معيار مجد الأمة و دليل شخصيتها الثقافية و الحصن المنيع لتراثها الحضاري والإنساني، و ذلك لما يتوافر لديها من إطارات مؤهلة تأهيلا عاليا قادر على التعامل مع كل المشاكل و التحديات التي تمر بها المجتمعات المعاصرة، كما تعتبر المصدر الأساسي للخبرة، و المحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب و العلوم و الفنون، فمهما كانت أساليب التكوين و أدواته، فان المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائما هي التوصيل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية و التطبيقية.²

وتهينة الظروف الموضوعية لتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن أن يحقق المجتمع بدونها أية تنمية حقيقية في الميادين الأخرى.

وعلى هذا السياق فالجامعة ذات أهمية بالغة، حيث تمثل العمود الفقري أو القاعدة الأساسية التي يقوم عليها المجتمع في شتى الميادين، خاصة فيما يتصل بتكوين الإطارات المتوسطة و ذات المهارات العلمية العليا، و المؤهلة لتوظيف المعرفة لخدمة الاحتياجات الاجتماعية و الضرورية لإحداث التقدم العلمي و الاقتصادي والاجتماعي فهي أكثر من مجرد فضاء التعليم و التعلم، بل هي المفتاح الرئيسي لاتخاذ و تنفيذ العمليات الضرورية لمواجهة تحديات اليوم و الغد.³

¹ وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 301.

² ولد خليفة محمد العربي، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، مساهمة في تحليل و تقييم نظام التربية و التكوين و البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د.ت)، ص 177.

³ بن اشهو مراد، نحو الجامعة الجزائرية، تأملات حول مخطط جامعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د.ت)، ص 49.

ثانياً: القائم بالاتصال وخصائصه في المؤسسة الجامعية الجزائرية :

1- خصائص القائم بالاتصال :

يتمتع القائم بالاتصال في المؤسسة بعدة خصائص ومواصفات نذكر منها ما يلي :

✓ **الموضوعية:** وتعني القدرة على النظر إلى الأمور بتجرد عن الذات و الميول الشخصية و عدم التحيز لجهة دون أخرى.

✓ **الخيال الخصب:** فالاتصال ليس عملاً روتينياً، بل نشاطاً يعتمد على الإبداع و القدرة على التخيل و رجل الاتصال يحتاج أن يتصور نتائج قراراته على الآخرين قبل اتخاذها.

✓ **الحس الفني:** إذ يتطلب النشاط الإتصالي الذوق و الحس الفني للتأثير في الناس، و إذا كانت هذه الملكة طبيعية في الإنسان، فإنه يمكن أيضاً الكشف عنها و تطويرها عن طريق الدراسة و الاطلاع.

✓ **الشجاعة :** فرجل الاتصال كثيراً ما يواجه أوضاعاً متأزمة في علاقة مؤسسته بالجمهور و عليه أن يكون شجاعاً في اتخاذ القرارات الحازمة و بسرعة، قبل أن تغلق الأمور من قبضته، كما انه يحتاج إلى الشجاعة في مواجهة الآخرين، و بصورة خاصة رجال الإدارة بأخطائهم التي تكشف عنها بحوثه.

✓ **قابلية التنظيم:** إن القائم بالاتصال كإداري يحتاج إلى تنظيم أعماله و ترتيب الموارد المتاحة له و تقسيم الوقت و إعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها، و تتضاعف الحاجة إلى التنظيم عندما تكون الأهداف الموضوعية غير ملموسة.¹

✓ **الصفات العلمية أو الإعداد العلمي:** إن المشتغل بالاتصال إداري و إعلامي في الوقت نفسه، فاختصاصه هو القيام بالاتصال باتجاهين، كما انه يعمل في وحدة إدارية ضمن مؤسسة و يساهم في تحقيق أهدافها. لذلك فإن إعداده الدراسي يجب أن يتضمن من المواضيع ما يساعده في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية بنجاح، وبالرغم من عدم وجود منهج محدد للتأهيل العلمي للعمل في مجال الاتصال فإن المتعارف عليه أن ذلك يتطلب الإلمام بالمعارف التالية:

1. اللغة: إذ يجب على القائم بالاتصال أن يكون متمكناً من الاستعمال السليم للغة، سواء فيما يكتبه هو، أو عند تقييمه لما يكتبه الآخرون في دائرته. كذلك تتضمن مسؤوليته الإشراف على كل ما يصدر عن المؤسسة من اتصالات، و ضمان وضوحها وسلامتها من حيث اللغة.

¹ سالم عطية الحاج ، القائم بالاتصال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة مقارنة بين السونغاز وسوناطراك والقرض الشعبي الجزائري) ، مذكرة ماجستير في الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2001 ، ص 49.

2. **الكتابة:** كان جوهر عمل القائم بالاتصال هو التأثير في الآخرين، فإن الإلمام بأصول الكتابة هو اللبنة الأساسية الأولى في ذلك الطريق، فالمواد التي ينتجها يجب أن تكون سهلة و ممتعة سواء كانت مسموعة أو مطبوعة.

3. **فنيات التحرير:** على القائم بالاتصال أن يكون ملما بالفنون الصحافية كصياغة الأخبار و إجراء التحقيقات و المقابلات و تحرير المقالات، كما أن طبيعة عمله تجعله على اتصال دائم برجال الصحافة و المؤسسات الإعلامية مما يتطلب منه الماما و اطلاعا واسعا بطبيعة العمل الصحفي.¹

وإذا كان التأهيل العلمي مطلوباً في إدارة وظيفة الاتصال في المؤسسة فإنه ليس كافياً لضمان النجاح في المهنة كما سبق و إن ذكرنا، ويرى البعض أن هناك جملة من السمات التي ينبغي توفرها لنجاح الفرد العامل في مجال الاتصال في المؤسسة وهي:

- مقدرة تنظيمية من الدرجة الأولى.
- المقدرة على الحكم و الموضوعية و النقد البناء.
- التخيل و المقدرة على تقدير وجهات نظر الآخرين.
- المقدرة على تحمل الألام.
- محبة البحث.
- الإدارة في العمل لفترة طويلة و لساعات غير مريحة عند الحاجة.
- المرونة و المقدرة على التعامل مع مشكلات مختلفة في الوقت نفسه.

كما ينبغي أن يتميز القائم بالاتصال بما يلي:

- القدرة على الكتابة الجيدة و التعبير الواضح الدقيق و الكلام المؤثر السلس و التفكير المنظم المنطقي.
- دراية تامة بفنون وسائل الإعلام الجماهيري.
- الذوق السليم و القدرة على النقد الفني و التوجيه.
- القدرة على تكوين علاقات طيبة بالقادة والمسؤولين و النقابات.

¹ سالم عطية الحاج ، المرجع السابق ، ص 50.

- القدرة على الإبداع و الابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه.

وعلى هذا فان القائم بالاتصال الناجح حسب اعتقادنا هو ذلك الفرد الذي يمتلك عدد من الصفات و السمات الشخصية، ويكون مؤهل في خلق بيئة إتصالية فعالة داخل المؤسسة و خارجها ، و ذو مؤهلات علمية تساعده في ممارسة نشاطاته الإدارية.¹

2- الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال ومسؤولياته :

أ_ الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال :

الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال كما حددها ديفيد برلو، وهي:

- توافر مهارات الاتصال وهي خمس مهارات تتمثل في: مهارة الكتابة والتحدث والقراءة والاتصالات والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال.
- اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه والموضوع ونحو المتلقي، وكلما كانت الاتجاهات إيجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.
- مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته.
- مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي وطبيعة الأدوار التي يؤديها والوضع الذي يراه الناس فيه يؤثر على فعالية الاتصال.
- معرفة السياسة الإعلامية لمؤسسته، ويتم ذلك حسب " وارين بريد" بعدة طرق منها:
 - القراءة المستمرة لجريدة المؤسسة.
 - المشاركة في الدورات والمحاضرات التي تقيمها المؤسسة.²
 - عن طريق الاحتكاك مع زملائه ذوي الخبرة في المؤسسة.
 - عن طريق توجيهات رئيس التحرير.
 - عن طريق الخبرة.

وترى الباحثة أن هذه الشروط التي يتصف بها القائم بالاتصال كفيلة بأن تجعل القائم بالاتصال يقدم رسالة واضحة للجمهور المستهدف بعيدة عن الأخطاء والتشويش وتتجلى فيها عناصر الدقة والموضوعية

ب_ مسؤوليات القائم بالاتصال :

تتمثل المسؤوليات المفروضة على القائم بالاتصال فيما يلي :

¹ سالم عطية الحاج ، المرجع السابق ، ص 52 - 53

² حسن مكاي، عاطف عدلي العبد، نظريات الإعلام، مركز بحوث الرأي العام، القاهرة، 2007 ، ص285.

- 1- الدقة و التأكد من صدق المعلومة المقدمة للجمهور
- 2- العمل من اجل المصلحة العامة و الابتعاد عن تفضيل المصلحة الشخصية
- 3- الحفاظ على نزاهة و كرامة المهنة
- 4- احترام الحياة الخاصة للمواطنين
- 5- احترام سر المهنة و أخلاقياتها
- 6- الدفاع عن حقوق الإنسان
- 7- المشاركة في الإصلاح الاجتماعي
- 8- الالتزام بالموضوعية و الصدق
- 9- تبني اتجاهات الجمهور¹

3- موقع الاتصال من الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

بات من الواضح أن الاتصال أصبح نشاطا إداريا علميا، وهذا ما يفترض أن يكون القائم بالاتصال أو الجهاز المشرف عليه خاضعا لتنظيم يتلاءم وطبيعة العمل المراد انجازه، و الاتصال الهادفة، لا يمكن أن يحقق أهدافه دون تخطيط عملياته و تنظيم نشاطاته و كوادره.

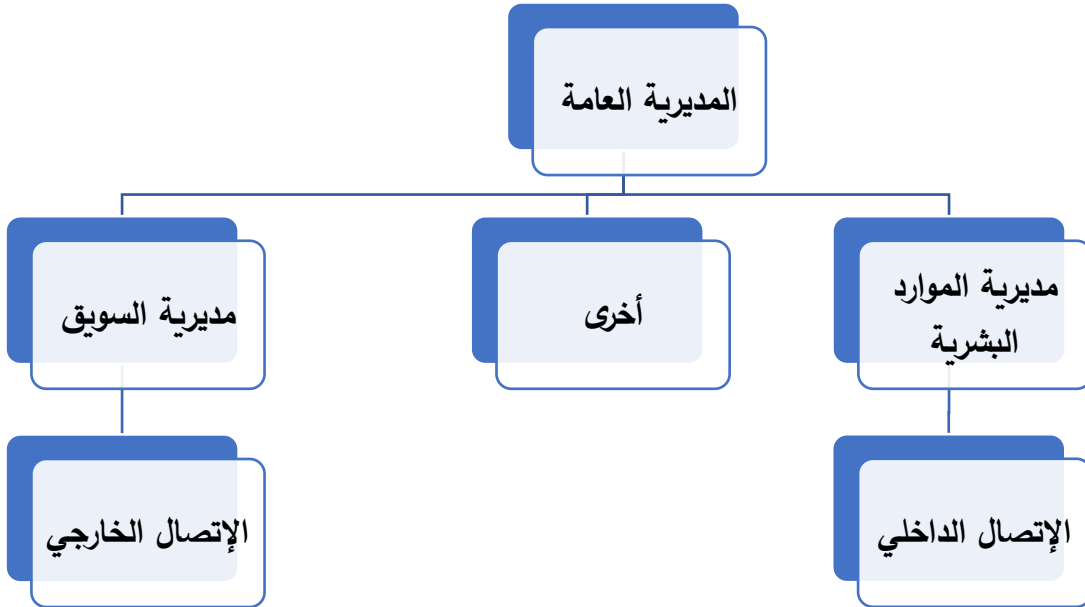
فإدارة الاتصال أو القائم بالاتصال يعتبر الواجهة التي تتوسط بين المؤسسة وجمهورها الذي تخدمه، فهو بمثابة المرآة التي تعكس عليها المؤسسة كل ما تريد أن تظهره للجمهور من سياسات وبرامج و خدمات و سلع بأسلوب يستهوي الأنظار و يزرع الاطمئنان، ومن ناحية أخرى، فإنه يستقبل ردود فعلا الجمهور اتجاه إجراءات و تدابير المؤسسة و يعكسها ثانية إلى صانعي السياسات و القرارات فيها، فهناك عدة اختيارات لموقع الإتصال من الهيكل التنظيمي للمؤسسة نذكر منها :

الاختيار الأول: يكون الاتصال في هذه الحالة، تابعا لمديريات رئيسية، لكل من مديرية التسويق، ومديرية الموارد البشرية التابعين مباشرة للإدارة المركزية، يكون من مهمة المديرية الأولى الاتصال الخارجي، والثانية تتضمن الاتصال الداخلي وهو التنظيم التقليدي للاتصال (انظر الشكل رقم 01)².

¹ عطا الله أحمد شاكر، مرجع سابق، ص 82.

² سالم عطية الحاج، مرجع سابق، ص 57.

شكل رقم 01: يبين موقع الاتصال حسب الاختيار الأول.

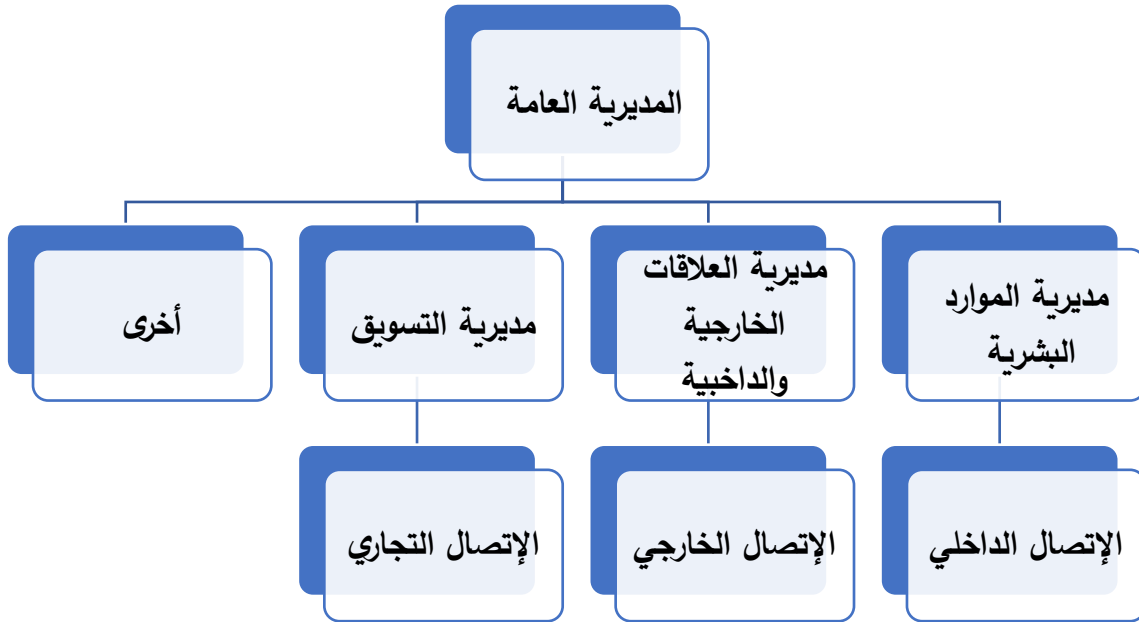


المصدر : سالم عطية الحاج ، المرجع سابق، ص 57.

الاختيار الثاني: يقوم التنظيم على تصنيف كل من مديرية التسويق، مديرية العلاقات الخارجية والعلاقات العامة ومديرية الموارد البشرية في خط واحد وهي تابعة كلها مباشرة للمديرية العامة، تسند لمديرية التسويق مهمة الإتصال التجاري، وللمديرية الثانية مهمة الإتصال الخارجي، وللمديرية الثالثة مهمة الإتصال الداخلي، و يمثل هذا التنظيم أكثر تواجد في المؤسسات الفرنسية (انظر الشكل رقم 02).¹

¹ سالم عطية الحاج ، المرجع السابق ، ص 58.

شكل رقم 10: يبين موقع الاتصال حسب الاختيار الثاني.

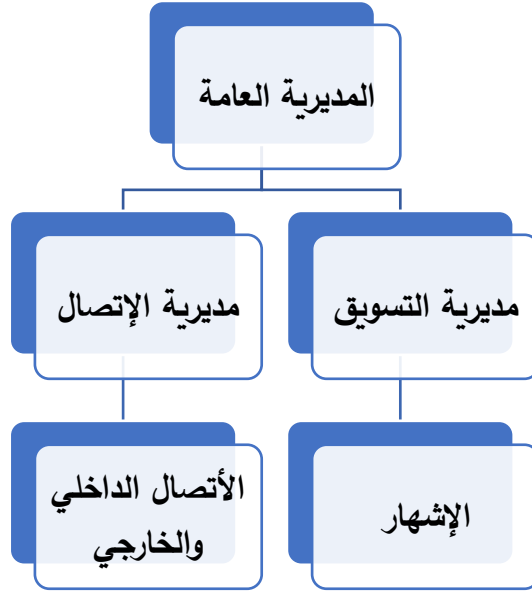


المصدر : سالم عطية الحاج ، المرجع السابق، ص 58.

الاختيار الثالث: تكون مديرية التسويق ومديرية الاتصال ومديريات أخرى تابعة للمديرية العامة، تقوم مديرية الاتصال في هذه الحالة بمهمة الاتصال الخارجي والداخلي في حين يبقى الإشهار من اختصاص مديرية التسويق (انظر الشكل رقم 03).¹

¹ سالم عطية الحاج ، المرجع السابق ، ص 59.

الشكل رقم 3: يبين موقع الاتصال حسب الاختيار الثالث

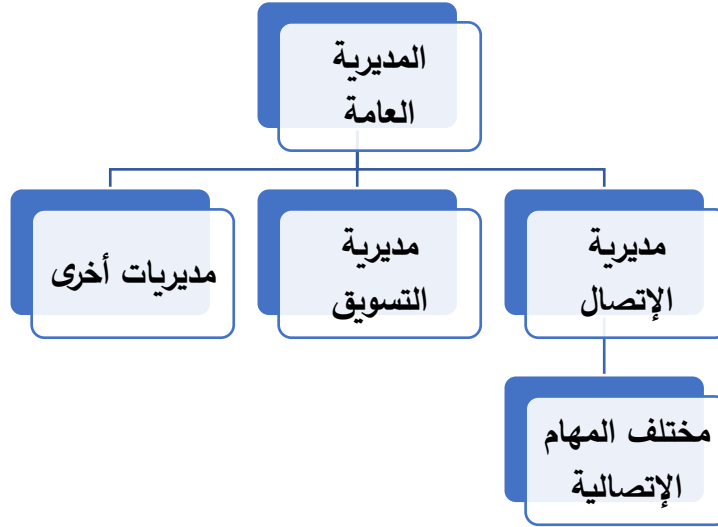


المصدر : سالم عطية الحاج ، المرجع السابق ، ص 59.

الاختيار الرابع: يكون لمديرية الاتصال التابعة مباشرة للمديرية العامة للقيام بمختلف المهام الاتصالية، وهي تشمل على النشاطات التسويقية (الإشهار التجاري والتسويق المباشر)، العلاقات العامة والاتصال الداخلي، وكل الأنماط الاتصالية الأخرى التي تكون في حالة من التنسيق الذي يضع مختلف الوسائل الاتصالية تحت تصرف هذه المديرية¹. (انظر الشكل رقم 04)

¹ سالم عطية الحاج ، المرجع السابق ، ص 60.

شكل رقم 04: يبين موقع الاتصال حسب الاختيار الرابع.



المصدر : سالم عطية الحاج ، المرجع السابق، ص 60.

ومما سبق يتضح إن موقع الاتصال من الهيكل التنظيمي للمؤسسة تكون مديرية مستقلة بحد ذاتها عن المديريات الأخرى وتكون مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة للمؤسسة ، لأن مديرية الاتصال تعتبر الرابط الأساسي بين الداخل والخارج.

4- العوامل المؤثرة على القائم بالاتصال:

✓ **معايير المجتمع وقيمة تقاليده:** أي نظام يبني على قيم ومبادئ يسعى لإقرارها ويعمل على تقبل المواطنين لها ويرتبط ذلك بالتنشئة الاجتماعية ويرى الباحث "دارين بديد" أنه في بعض الأحوال قد لا يقدم القائم بالاتصال تغطية كاملة لأحداث تقع من حوله وليس هذا الانفعال نتيجة تقصير أو عمل سلبي وكذلك فإن القائم بالاتصال قد يغيث أحيانا عن يغفل أحيانا عن تقديم بعض الأحداث والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وللحفاظ على بعض الفضائل الفردية و المجتمعية فقد تضحى وسائل الإعلام بالسبق الصحفي وتتسامح بعض الشيء في واجبها الذي يفرض عليها تقديم كل الإخبار التي تهم الجماهير وذلك رغبة منها في تدعيم قيم المجتمع وتقاليد كما تعمل على حماية الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع

✓ **المعايير الذاتية للقائم بالاتصال :** تلعب الخصائص والسميات الشخصية للقائم بالاتصال دورا في ممارسة دور حارس البوابة الإعلامية مثل النوع ، العمر ، الدخل ، والطبقة الاجتماعية ، والتعليم والانتماءات الفكرية أو العقائد والإحساس بالذات ، وقد اهتم الخبراء بالإطار الدلالي والخبر بالقائم

بالاتصال التي تؤثر في أفكاره ومعتقداته والتي تحدد له السلوك المتوقع في المواقف الاتصالية المختلفة وتحديد ما يجب وما لا يجب¹.

✓ **المعايير المهنية** : القائم بالاتصال يتعرض القائم بالاتصال إلى العدد من الضغوط المهنية التي تؤثر في عمله وتؤدي إلى توافق سياسة المؤسسة الإعلامية التي ينتمي إليها حيث تنتهي المعايير سياسة الوسيلة الإعلامية الأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه وتتضمن المعايير التقنية كلا من سياسة الوسيلة الإعلامية مصادر الأخبار المتاحة وعلاقات العمل وضغوطه

✓ **معايير الجمهور** : لاحظ عديد من الباحثين أمثال اتيل ديمولابول ،وشول مان أن الجمهور يؤثر على القائم بالاتصال مثلما يؤثر القائم بالاتصال على الجمهور ويؤثر تصور القائم بالاتصال على نوعية الأخبار التي يقدمها وقد أظهرت الدراسات ضرورة أن ترضى وسائل الإعلام جمهورها².

وخلاصة هذا أن القائم بالاتصال يتعرض إلى عوامل تؤثر على سيرورة أدائه لوظيفته وقد تكون هذه المؤثرات كما ذكرى كالمجتمع وتقاليد و المهنة والجمهور .

ثالثاً: إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية :

1- لمحة عن نشأة إدارة الأزمات:

في الآونة الأخيرة من القرن العشرين تعرضت مصر بصفة خاصة والعالم بصفة عامة للعديد من الأزمات نشرت تأثيرا كبيرا على اقتصاديات الدول على النظرة القوة الحكومة على المواجهة والتخطيط وعلى الحالة النفسية للشعوب تجاه حكوماتها ومن أمثلة هذه الأزمات:

- حريق بمصنع البولي استر بشركة مصر للحريز الصناعي 1983.
- تهديد صناعة الدواجن المصرية بسبب نشر تقرير عالمي بان الدواجن البيضاء تسبب الفشل الكلوي 1989.
- حريق بمبنى التلفزيوني المصري يلتهم عدة ادوار بسبب انقطاع الإرسال التلفزيوني في 1989.
- وفاة أكثر من 4000 شخص و إصابة عشرات الآلاف نتيجة انفجار مفاعل تشيرنوبيل بأوكرانيا 1986.

¹ منال هلال: مراهرة نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2012 ، ص 170

² منال هلال، المرجع السابق، ص 170

- توجيه اتهامات لرئيس وزراء فرنسا الأسبق و كبار المسؤولين الحكوميين لسماحهم بتوزيع دم مشكوك في تلوته بفيروس الايدز رغم التحذيرات الطبية مما أدى إلى وفاة مائتي شخص و إصابة الآلاف بالإيدز 1985. ¹

2- أهداف إدارة الأزمات:

أ- أهداف قبل حدوث الأزمة:

تستخدموا جهة الأزمة إلى إدارة منهجية تقوم على خطة علمية لها عناصر و مقومات بعيدة عن التناول العشوائي أو التلقائي، وقد تطوره إدارة الأزمات من الممارسة إلى علم له شكل و موضوع و يمكن سير الأهداف العامة لإدارة الأزمات في ما يلي:

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد و التنبؤ المسبق بالإخطار، و الاستغلال الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
- تعيين الأجهزة المعنية بتنظيم و إدارة الأزمة، و تحديد دورها عبر مختلف المراحل.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من التنبؤ المسبق، و تمكن الإدارة من السيطرة على ع الموقف و المحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية و توفير نظم الاتصال الفعالة.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها من خلال تحليل الموقف و رسم السيناريوهات و تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات الناتجة عن كل حدث و الاستعداد المستمر للتعامل معها².

ب- أهداف أثناء و بعد حدوث الأزمة:

- ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها و تقليص أضرارها.
- تنظيم الجهود والتنسيق بين محاولة التغلب على الأزمة و مواجهتها بأقل خسائر ممكنة و في أسرع وقت ممكن و بكفاءة عالية.
- توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية.
- توثيق كل ما يتعلق بالأزمة بدءا من بداية ظهورها مرورا بطريقة التعامل معها و انتهاء باختفائها.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير³.

¹ محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث و المواقف الصعبة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر ، 2006 ، ص 80.

² شهرزاد لمجد، مرجع سابق، ص 63.

³ مراد ميلود، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013، ص 65.

3- مراحل إدارة الأزمات:

يرتكز العمل الإداري العلمي لمواجهة الأزمة أو بمعنى أدق إدارة الأزمة إلى خطط و أساليب محددة و مترابطة فيما بينها، و الفشل في إدارة أي مرحلة من مراحل هذا النظام سيؤدي إلى تفاقم الأزمة تأتي أهم المراحل كالتالي:

✓ **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** في هذه المرحلة يتم التركيز على الاهتمام برصد و تحليل الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة، و يتم بناء المؤشرات خاصة المؤسسة تساعد في ذلك.¹

✓ **مرحلة الاستعداد للأزمة:** تتمثل هذه الاستعدادات في الأنشطة المصادفة إلى تعظيم الإمكانيات و القدرات و تدريب الأفراد و الجماعات على كيفية التعامل مع الأزمة.²

✓ **مرحلة التدخل لمعالجة الأزمة:** وتتم من خلال ثلاثة أنواع من المهام الأساسية و هي:

- **المواجهة السريعة، استيعاب الموقف، و تحويل المسلم الخاص بالقوة الصائبة للأزمة.**

- **و المهام الثانوية تركز على تهيئة المسرح الأزموي ، توفير الدعم لفريق إدارة الأزمة.**

- **و المهام التكميلية تعمل على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة بما في ذلك تحسين صورة المشكلة خلال الأزمة حول فريق المهام الازموية.³**

✓ **مرحلة إعادة التوازن:** يتم في هذه المرحلة إعادة المنظمة إلى وضعها الطبيعي وفقا لخطتين:

○ خطة قصيرة الأجل: بهدف إعادة التوازن بقدر المستطاع.

○ خطة طويلة الأجل: بهدف إعادة التوازن إلى الوضع الأمثل.⁴

✓ **مرحلة التعلم:** المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر و إعادة تقييم و استخلاص العبر، و إعادة ما تم انجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمر حيويًا، غير أنه مؤلم للغاية و يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، و لكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع.

¹ حيدر عيسات، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق منشورة، مديرية الدراسات، 2005، ص 05.

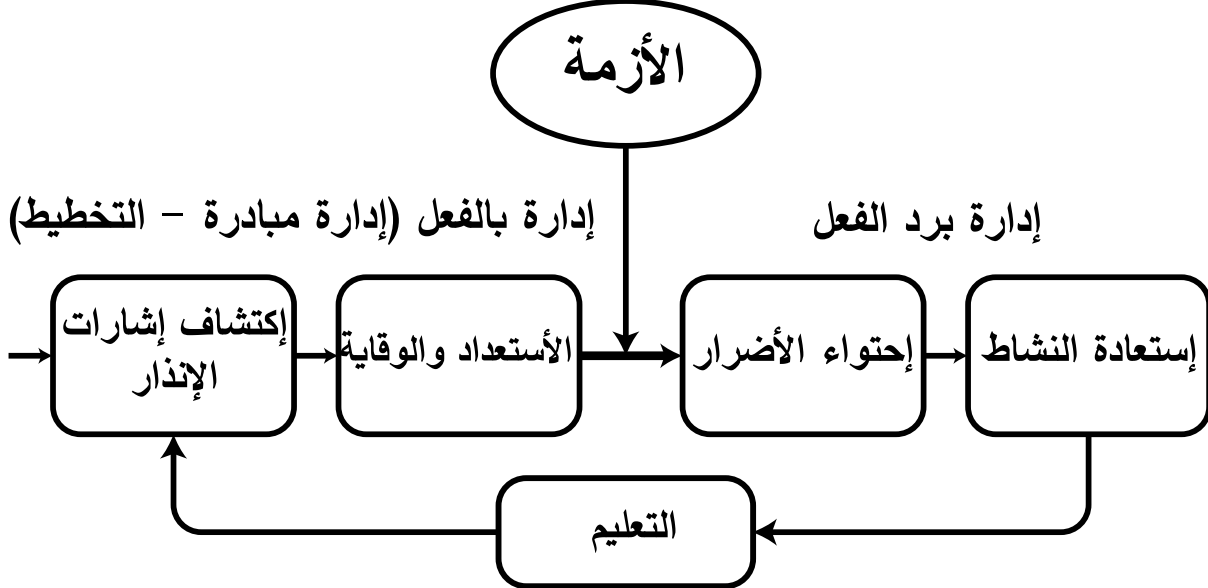
² عبد الرزاق محمد الدليسي، الإعلام و إدارة الأزمات، أو الميسرة للنشر و التوزيع، 2018، ص 125.

³ شهرزاد لمجد، الإعلام وإدارة الأزمات الإعلام الأمريكي نموذجًا، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2013، ص 70.

⁴ عبد الرزاق محمد الدليسي، المرجع السابق، ص 126.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير و تحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء أو ادعاء مقولات كاذبة¹.

شكل رقم 2: مراحل إدارة الأزمات.



المصدر: احمد الطيب محمد هيكل، مهارات ادارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص 80.

4- أساليب إدارة الأزمات:

تحدد أساليب إدارة الأزمات إلى أسلوبين، الأسلوب الأول يطلق عليه بمصطلح الأساليب التقليدية، و بالتالي عبارة عن أساليب لا تزال معظمها في التجريب، و يصطلح عليها بالأساليب غير التقليدية. أ- الأساليب التقليدية:

- ✓ أسلوب الهروب (النعامة): ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد المتعامل مع الأزمة بالحيرة و العجز في كيفية مواجهة الأزمة، فيلجأ إلى الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة.
- ✓ أسلوب القفز من الأزمة: ويركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالنظام بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها و يؤدي هذا الأسلوب غالباً إلى تلك النار تحت الرماد، حيث قد يعتقد المسؤول نفسه و المحيطين به في مجتمع الأزمة انه قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى، و يكون تأثيرها أكثر فيه.

¹ الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط 2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص ص 64-

- ✓ أسلوب أذكار الأزمة: أو التقييم الإعلامي عليها، من خلال رفض الاعتراف بوجود خلل ما، و إنكار حدوث الأزمة، بل يتم في بعض الحالات الإدعاء بسلامة الموقف المؤقت، و حسن الأداء، و ذلك بهدف أن يؤدي التقييم الإعلامي إلى نجاح محاولات السيطرة على الأزمة و قد سيرها دون أن يستعمل خطرها¹.
- ✓ أسلوب كبت الأزمة: هذا الأسلوب يطلق عليه أيضا استراتيجية تأجيل ظهور الأزمة و هذه الإستراتيجية تركز في التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة و بدرجة عالية من العنف من أجل القضاء عليها في مراحلها الأولى².
- ✓ أسلوب بخس الأزمة: أو التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها و نتائجها) و هذا يتم الاعتراف بوجود الأزمة، و لكن اعتبارها أزمة غير هامة.
- ✓ أسلوب تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان، حيث يلجأ المدير إلى تنفيذ الضغط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان و الغضب و الحيلولة دون الانفجار³.
- ✓ أسلوب تفريغ الأزمة: ويتم من خلالها إيجاد مسارات بديلة و متعددة أمام قوة الدفع المولدة لتيار الأزمة و تدفقاته ليتحول إلى مسارات بديلة و عديدة تستوعب قوة تيار إحداث الأزمة و تقلل من خطورته.
- ✓ إخماد الأزمة: وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني و الصريح مع كافة العناصر التي تضمها الأزمة، و تصنيفها و عادة لا يلجأ لهذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حالة التهديد الخطير⁴.
- ✓ أسلوب التفاوضي: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة و الأصل أن المفاوضة و المساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه⁵.

¹ رائد فؤاد محمد عبد العالي، أساليب إدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة إشكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، ص 51-52.

² يوسف أبو قارة، إدارة الأزمات، مدخل متكامل، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 160.

³ حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2014، ص 81.

⁴ رائد محمد فؤاد عبد العال، المرجع السابق، ص 53.

⁵ حمد محمد حمد المري، المرجع السابق، ص 81.

✓ أسلوب تشكيل لجنة البحث الأزمة: تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات و المعرفة الكافية عن قوة الأزمة¹.

ب- الأساليب الحديثة (غير التقليدية):

✓ أسلوب فريق العمل: وهو من اكبر الأساليب استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبيرة و متخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد الطرف المطلوب منه.

✓ أسلوب فريق العمل الدائم: يتم تشكيل فريق دائم للتعامل مع الأزمات من خلال أفراد مختارين بدقة وعناية وتتوافر لديهم قدرات خاصة.

✓ أسلوب تفتيت الأزمة: وهي من أفضل الطرق غير التقليدية التعامل مع الأزمات ذات الضخامة و الشدة و التي تتجمع قواها و تنذر بخطر شديد، و يتمالأزمة في حالة النجاح في الوصول إلى معرفة كاملة و تفصيلية و دقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، و دراستها و تحديد إشارات المصالح المتعارضة و من ثم ضرب وحدة هذه التحالفات بإيجاد طرق بديلة لكل اتجاه، و تحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات مفتتة، لا تمتلك الضغط العنيف الذي كانت تمتلكه من قبل².

✓ أسلوب الاحتياطي التعبوي: يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة نظرية "حافة الخطر وحدة الأمان" و التي تتطلب المعرفة المتعمقة و الكاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة و التهديدات التي تواجه هذه المنظمة، و تحديدا النقاط التي يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها، و في ضوء ذلك يتم إعداد احتياطي تعبوي ، يمثل قوة وقائية للمنظمة و تشكيل حاجزا منيعا و قويا يمنع قوى الأزمة من أي اختراق³.

✓ أسلوب المشاركة الديمقراطية: يتم اعتماد هذا الأسلوب بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، و هذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة و قوية التأثير في أطراف الأزمة و يجرى استخدامها بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد.

✓ أسلوب احتواء الأزمة: ويرتكز هذا الأسلوب في تطوير الأزمة وحصنها في إطار محدود وجميع هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلتها أو العامل على استيعاب كل الضغوط الناجمة عن الأزمة⁴.

¹ يوسف أبو قارة، المرجع السابق، ص 125.

² رائد محمد فؤاد عبد العال، مرجع سابق ، ص 56.

³ يوسف أبو قارة، مرجع السابق، ص 126.

⁴ المرجع نفسه، ص 188.

- ✓ أسلوب التحويل مسار الأزمة: في حالة الأزمات البالغة و التي يمكن وقف تصاعدها أو التعامل قوة الدفع المولدة لضغوطها لا بد من اللجوء إلى تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة.
- ✓ أسلوب احتواء الأزمة: ويعتمد هذا الأسلوب على معاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدودة و تجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها و العمل على امتصاص الضغوط المولدة للأزمة و استيعابها و من ثم إبقائها قوتها التدميرية¹.
- ✓ أسلوب تقبل الواقع و اغتنام الفرص: عندما تشتد المواقف فليس أمامنا إلا أن نتقبل ما حدث، و يجب القيام ببعض الأعمال، فالابتكار ضرورة و ليس كملا ترفيها².

5- المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات:

- أ- تبسيط الإجراءات: فالأزمة لا تنتظر أحدا أو تتوقف لحسن استكمال إجراء إداري معين، بل تجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار الكيان الإداري و تحتاج إلى تدخل السريع، فتبسيط الإجراءات يساعد على معالجة الحدث الأزموي بسرعة.
- ب- تفويض السلطة: تحتاج إدارة الأزمات منا إلى السرعة في اتخاذ القرارات الدقيقة و السليمة، و تفويض السلطة منا لا يعني إطلاق مطلق للحرية للمستويات الدنيا و توسيع سلطتها، بل يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها³.
- ج- فتح قنوات الاتصال: الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة مع الخصم و فق سياسة الباب المفتوح التي تسهل عملية زيادة المعلومات و توفيرها بالقدر المناسب.
- د- مرحلة العمل الإداري: فعملية مواجهة الأزمة تمر عبر مراحل بغرض تليين المواقف و توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات و السيطرة على الأحداث خطوة خطوة.
- هـ- استراتيجية مواجهة الأزمة: لغرض التصدير السليم اللازمة و احتوائها يتوجب اعتماد استراتيجية تركز على التالي:

▪ الإدراك للأزمة.

▪ تحديد الأزمة ونوعها. ⁴

¹ رائد محمد فؤاد عبد العال، مرجع سابق، ص ص 51-58.

² محمد سرور، إدارة الأزمات، إدارة الأزمات، المشكلات الاقتصادية و المالية و الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعين، 2003، ص 53.

³ المرجع نفسه ، ص 102.

⁴ شهرزاد لمجد، مرجع سابق، ص 69.

6- فريق إدارة الأزمة:

هي المجموعة المنتقاة من المنظمة الجامعية وفقا لخبرات مؤكدة سابقا والتي تتولي التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع قبل الوقوع وبعده وثنائه وقد يكون هذا الفريق ثلاثة أشخاص في المنظمات الصغيرة وقد يصل إلي العشرات في المنظمات الكبيرة وتتسم هذه الفرق بأنها أكثر ديمقراطية من غيرها من اللجان أو الفرق الأخرى وهم يقومون بالآتي:

- الإتصال بالشخصية المسؤولة عند ظهور إشارة إنذار .
- وضع خطة توقي الأزمات.
- تدريب و تثقيف العاملين علي خطط توقي ومواجهة الأزمات .
- أعداد خطط إدارة الأزمات .
- متابعة تنفيذها عند وقوع الأزمة .
- متابعة مرحلة استعادة النشاط في المؤسسة بعد الانتهاء من الأزمة .
- رصد مؤشرات ونتائج الأزمة ويحدد مدي التعلم من الأزمات التي وقعت.

❖ أهمية وجود فريق لإدارة الأزمة في المنظمة الجامعية :

- تخفيف العبء الذي تحمله الإدارة بمفردها في إدارة الأزمة
- يتيح فرصة حتي يمكن تقليل احتمالات حدوث الأزمات
- الإعداد لمواجهة الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية من خلال إعداد السيناريوهات أسوء سيناريو وأفضل سيناريو يمكن به مواجهة الأزمات
- توجيه وتنسيق جهود العاملين بالجامعة لمواجهة الأزمات المتوقعة
- العمل علي إعادة التوازن بسرعة بعد انتهاء الأزمة
- توفير أصحاب الخبرات ذو المهارات والكفاءات المطلوبة التي يمكنها التعامل مع الأزمات¹.

❖ اختصاصات وأدوار فريق إدارة الأزمة :

- فترة ما قبل الأزمة: ويقوم فيها فريق إدارة الأزمة بتوصيف المنظمة الجامعية من ناحية العاملين والمباني والالتزامات المالية والقوانين التي تسيير عليها المنظمة الجامعية والجهات التي تعاون المنظمة والمنافسين وبالتالي يتم رسم صورة واضحة وأكثر دقة عن الجامعة ، لكن يجب الانتباه لنقطة هامة وهي ان تظل هذه المعلومات ذات طابع سري قدر الإمكان وكذلك يقوم هذا

¹ مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الاستفادة منها في مصر ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة تعليمية ، جامعة الزقازيق كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، 2008، ص 69.

الفريق بتوقع قرب حدوث الأزمة أو الشعور بوقوعها بأسرع ما يمكن من خلال نظم المعلومات الحديثة والإنذار المبكر وكذلك بإعداد تقارير المتابعة الدورية، ويتم في هذه الخطوة أيضا إعداد السيناريوهات لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة والخطوات التي تمر بها وعمل أفضل سيناريو وتوقع أسوأ سيناريو.

- **أثناء الأزمة :** يقوم فريق إدارة الأزمة بتقييم وتقدير الموقف أي تشريح الأزمة وتحديد درجاتها ومستواها وتقييم الخيارات واختيار برامج العمل واصدار التع ليمات ومتابعة التنفيذ وتشمل هذه المرحلة ظهور القادة علي مسرح الأحداث حيث يظهر دورهم الحيوي فإن غيابهم سوف يفقدهم القيادة والمصداقية ويقلل من الروح المعنوية، ويقوم فريق إدارة الأزمة بعقد اجتماع لجنة الأزمات بأسرع ما يمكن للتعاون والتدعيم المتبادل والثقة المتبادلة وتوفير مناخ الإبداع والابتكار ودراسة الأوضاع السيئة كما تقوم علي تعبئة الموارد المطلوبة لمواجهة الأزمة واحتواء أضرارها وكذلك القيام بالتنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة لمواجهة الأزمة.
- **فترة ما بعد الأزمة :** ويقوم فريق إدارة الأزمة في هذه المرحلة بإعلان انتهاء الأزمة وغالبا ما تغفل هذه الخطوة فيجعل العاملين بالجامعة في حالة من الغموض الأمر الذي يؤدي إلي انتشار الشائعات، ومن المهم أن يتم تقييم التجربة للاستفادة منها مستقبلا بحيث يمكن الوقاية من الأزمات أو مواجهتها في المستقبل بكفاءة وفاعلية وفي وقت أقل أي بصور رشيدة وكذلك يتم إعادة بناء السيناريوهات وتصميم نظام الإنذار المبكر ووضع الإستراتيجية الجديدة.¹

ويوضح الجدول التالي تفاصيل التعامل مع أسوأ سيناريو وأفضل سيناريو للتعامل مع الأزمة :²

¹ مني عبد المنعم محمد أحمد، المرجع السابق، ص ص 71-72.

² المرجع نفسه ، ص 72.

أفضل سيناريو	أسوأ سيناريو	
استعداد المنظمة لمواجهتها وهي تكون أزمة واحدة	الأزمة المستبعد حدوثها أو التي أو التي كان الاستعداد لها عند أدنى حد غير متوقعة	أنواع الأزمات
اكتشاف هذه الإشارات وإبلاغها	حجب وتجاهل إشارات الإنذار المبكر	الإنذار المبكر
فاعلية وسائل احتواء الأضرار	عدم فاعلية احتواء الأضرار	احتواء الأضرار
استعادة النشاط بيسر وبدون اضطراب والاستفادة من دروس الأزمة الحالية	الفشل في استعادة النشاط وعدم استخلاص أي التعلم دروس	التعلم
وجود شبكات معلومات مفتوحة ونظم اتصالات قائمة علي الصدق والصراحة	التعتم على المعلومات وانهايار خطوط الاتصالات	الاتصالات والمعلومات
تحقيق توازن بين الاحتياجات والقدرات الإنسانية	استبعاد العوامل الإنسانية	الموارد البشرية
الأطراف تقوم بالأدوار المطلوبة منها	وجود ضحايا من داخل المنظمة	داخل المنظمة
ثبوت بطلان اتهامات الأطراف الخارجية	اتهامات للأطراف الخارجية	خارج المنظمة

جدول رقم 2: أسوأ وأفضل سيناريو للتعامل مع الأزمة.

المصدر: مني عبد المنعم محمد أحمد، المرجع السابق، ص 72.

رابعاً: القائم بالاتصال و تأثيره على الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي :

1- مهام القائم بالاتصال :

تتعدد مهام القائم بالاتصال في المؤسسة وتتنوع ، وقد حصرنا بعضها فيما يلي:

❖ صورة المؤسسة

- ان مهمة القائم بالاتصال تجاوز اعتباره مجرد ناطق رسمي, مكلف بإيصال وجهات نظر المسؤولين إلى الجمهور, إلى مهمته الأساسية باعتباره نقطة الوصل, و الالتقاء بين الجمهور و المؤسسة, و الناقل الأمين الذي بفضلله يتم تبادل المعلومات الصاعدة و النازلة, بالشكل الذي يكفل خلق الثقة و المحافظة على استقرار المؤسسة و تطورها, و جعل الجمهور يعتبر نفسه شريكا لها, و هو ما يسوقنا طوعا إلى الحديث عن جوهر مهام القائم بالاتصال و المتمثلة في ضرورة عمله على خلق أحسن صورة للمؤسسة باعتبارها الصورة الرأسمال الحقيقي لعقد الثقة بين المؤسسة و جماهيرها¹.

ويمكننا إن نعتبر أن مهمة تشكيل صورة المؤسسة هي أهم المهمات الأخرى التي يقوم بها القائم بالاتصال بل أن تكوينها هو الذي يفرض على القائم بالاتصال انجاز المهام الأخرى الهادفة للغاية الكبرى (تشكيل صورة للمؤسسة), وتتمثل هذه المهام في:

- وضع الإستراتيجية التي تسمح بتوحيد الأهداف
- توفير الإمكانيات الملائمة للعمل وفق خطة أو برنامج اتصالي مضبوط
- مراقبة ومتابعة حالة أو وضعية العمل الإتصالي المنجز²

❖ وضع الإستراتيجية الاتصالية :

الإستراتيجية الاتصالية شاملة في المؤسسة, فهي تهتم بجميع أنماطه, يتم و وضعها من قبل إدارة الاتصال, بالتنسيق مع مختلف المديریات الأخرى, و من ثم توزيعها على مختلف المديریات بعد إن تتم

¹ سالم عطية الحاج ، مرجع سابق ، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 30.

المصادقة عليها و قبولها من قبل المديرية العامة، و التي تعكس في الفلسفة المتعلقة بالاتصال بالمجال العام للمؤسسة، أي بجمهورها الداخلي و الخارجي¹

ومهما تعددت زوايا النظر في كفاءات وضع الإستراتيجية الاتصالية فإنها تتفق كلها على إن هذا العمل يقوم على مرحلة أساسية تتمثل في التحليل الأولي أو التشخيص الواقعي للوضع الإتصالي الحالي للمؤسسة بما يسمح بجمع اكبر قدر من المعلومات والبيانات عن الأفعال الاتصالية والقائمة بدورها على البحث والتحليل العميق لواقع المؤسسة ، وتنتهي هذه الخطوة الهامة في الأخير إلى حوصلة كم معتبر من المعلومات حول الواقع الإتصالي للمؤسسة بما يسمح للقائم بالاتصال من وضع الاستراتيجيات الممكنة واختيار الأنسب منها وفقا للاستشارة التي تتم مع مختلف المديریات الأخرى لأجل تقادي أي قصور أو إهمال لجزئيات المشكل الإتصالي الذي تعانيه المؤسسة².

❖ وضع برنامج الاتصال .

بعد تحديد التوجه العام للعمل الإتصالي بناء على التصور الذي يتم بناؤه في مرحلة وضع الإستراتيجية، يأتي القائم بالاتصال إلى القيام بمهمة تجسيدها ميدانيا، وذلك من خلال ضبط البرنامج أو المخطط الإتصالي والذي هو عبارة عن وثيقة ملموسة تحدد بدقة ما يلي:

- الأعمال الواجب الالتزام بها ومضمونها.
 - توزيع المهام والأدوار (من ؟ يقوم بماذا؟).
 - الرزنامة.
 - الميزانية.
 - العلاقة بين مختلف المديریات بشأن الأفعال الاتصالية.
- ويسمح المخطط الإتصالي لكل مديرية بمعرفة:
- ما تأخذ مديرية الاتصال على عاتقها مباشرة من عمل.
 - ما تأخذ باقي المديریات على عاتقها في هذا المجال.
 - تجنب القيام بأفعال اتصالية غير متجانسة.

يعرف في هذا الإطار برنامج الاتصال على انه "عملية لصنع القرار، والذي يعتمد على مبادئ وسياسة، وهو ما يقوم على تحديد النظام الإتصالي (مرسل، واسطة، مستقبل/ متلقي) و يعتمد على وسائل عمل تعكس اختيار و برمجة النشاطات الاتصالية للمؤسسة".

تقتضي عملية وضع برنامج للاتصال في المؤسسة ضرورة الرجوع إلى الإستراتيجية، التي تحدد بشكل واضح الخطوط العريضة للاتصال بيد أن عملية ترجمة هذه الإستراتيجية على ارض الواقع ليست

¹ المرجع نفسه، ص 32.

² سالم عطية الحاج، المرجع السابق، ص 37.

بالمهمة السهلة، فهي تتطلب تفكيراً عميقاً، يستدعي الأخذ بعين الاعتبار جملة من العناصر الهامة، فالتقنيات والوسائل المستخدمة في الاتصال متعددة. فأين يكون أكثر فعالية؟ وماهي إمكانيات النجاح في ذلك؟¹

❖ قياس وتقييم العمل الاتصالي.

تبقى عملية تقييم مدى نجاعة الاتصال من المهام الأساسية الملقاة على عاتق القائم به، فالمنطق السوي يقود إلى تفقد نتائج الأفعال لمعرفة مدى قدرتها على بلوغ الهدف، وهو ما ينطبق على الفعل الاتصالي الذي ينبغي أن يدرس أثره بما يسمح بمعرفة مدى تأثيره لبلوغ الهدف المسطر في الإستراتيجية الاتصالية، و يقوم هذا التقييم بالأساس على معرفة:

- ✓ الجمهور الذي مسه الاتصال.
 - ✓ معرفة و تذكر الرسائل من قبل الجمهور.
 - ✓ الأثر المفترض (التغيير في المعارف و الآراء).
 - ✓ مدى الفعالية المالية (تقدير العلاقة بين الاستثمار في مجال الاتصال و الربح في مجال الإنتاج).
- ولم تعد تقتصر عملية التقييم بصفة عامة في المؤسسة على جوانب التسيير أو التنظيم أو الإنتاج أو الجانب المالي، بل أصبحت تمس كل جوانب المؤسسة بما فيها الاتصال و تنقسم عملية التقييم إلى قسمين: الداخلي و الخارجي، و تهدف هذه العملية عموماً إلى:

- ✓ معرفة صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي، و تبين نقاط القوة و الضعف في العمل الاتصالي و أسباب ذلك.
- ✓ تحليل العلاقات الموجودة بين المؤسسة و جماهيرها الرئيسية.
- ✓ معرفة قنوات الاتصال المتوفرة و دورها.
- ✓ توضيح و تحليل لا وظيفية الاتصال.
- ✓ إعادة توضيح الخطوط العريضة التي ينبغي توجيه الاتصال نحوها، و بالتالي تحديد الأهداف التي تبنى عليها الإستراتيجية الاتصالية².
- ✓ و بخصوص من التقييم الداخلي و الخارجي للاتصال في المؤسسة فان ذلك يأخذ مجريين:
- ✓ بالنسبة للداخل، فإنه مجال التقييم يغطي مجال الاتصال الداخلي للمؤسسة، الأفقي و العمودي، الصاعد و النازل.

¹ المرجع نفسه، ص 38.

² سالم عطية الحاج، المرجع السابق، ص 43.

✓ بالنسبة للخارج, فإن مجال التقييم يغطي الشركاء الخارجيين الرئيسيين للمؤسسة أي يعني ذلك اختيار الجمهور النافع للمؤسسة.

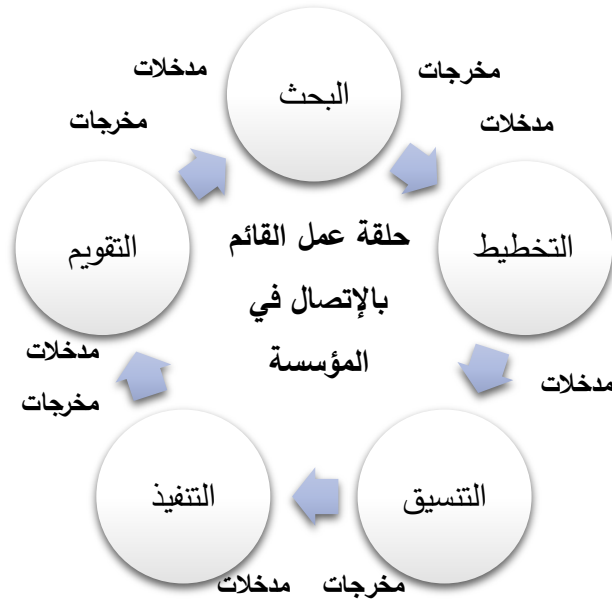
وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك إشكالية أساسية تمس التقييم الخاص بالعمل الإتصالي للمؤسسة, و يتعلق بالأساس بصعوبة فصل تأثير الاتصال عن باقي العوامل الأخرى التي تتداخل مجتمعة لإحداث التأثير. إلا أن الالتزام بالطرق المنهجية قد يقلص من أخطاء القياس و يسمح بالوصول إلى نتائج أكثر موضوعية و اقرب إلى الحقيقة بشأن تأثير الاتصال.

و يفرض هكذا مجال عمل القائم بالاتصال ذا الصفة الهلامية على القائم بالاتصال تعددا في المهام نقدم بشأنها محاولة بسيطة لحصر مهام القائم بالاتصال التي نرى بأنها تجتمع في خمس مهام رئيسية تشكل حلقة واحدة متكاملة¹.

و هكذا فإن مهام القائم بالاتصال تتعدد و تتراوح بين المجهود العقلي و العضلي ليرسم في الأخير حلقة متكاملة, بدايتها البحث و آخرها التقييم لنعود إلى البحث, بحيث أن مخرجات كل مرحلة تعتبر في ذات الوقت مدخلات للمرحلة التي تليها

و يمكن أن نضع هنا رسما تخطيطيا لتفسير هذه الحلقة كما يلي: ²

شكل رقم 3: حلقة عمل القائم بالاتصال في المؤسسة.



المصدر: سالم عطية الحاج ، المرجع السابق ، ص 46.

¹ سالم عطية الحاج ، المرجع السابق ، ص 44 .

² المرجع نفسه ، ص 46 .

2- العمليات المرتبطة بإدارة الأزمة :

❖ دور التخطيط في إدارة الأزمة :

يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات الجامعية ،فهو العملية المنظمة التي تخضع الأزمة لفكر متخذ القرار .

وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتي ومن الذي سيقوم به و بذلك فهو يعد من أهم العوامل المؤثرة علي الأزمة حيث إنه يكون عادة مرتبطا بحقائق الأزمة وبتطورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة لمعالجة الأزمات بأكبر فاعلية ممكنة ، فالإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها عادة بالتخطيط والتخطيط للأزمة يتطلب بذلك تخطيطا داخليا فعالا وجديا أكثر¹.

❖ أدوار العاملين بالجامعة في أوقات الأزمات طبقا لعملية التخطيط :

تتضمن عملية التخطيط تحديد الواجبات والأدوار المطلوبة من العاملين بالجامعة في أوقات الأزمة ومنها الآتي :

- إتباع تعليمات الأمان في إجراءات الإخلاء والذهاب إلي المناطق والمباني المحددة للمتضررين من الأزمة.
- تنفيذ تعليمات مراقبي الطوارئ والأزمات الذين عينتهم السلطة والمسؤولين أثناء الأزمات.
- إتباع إجراءات المساعدة لزملاء العمل بالحماية والأمان الشخصي.
- تحديد أماكن الفحص مع المشرفين والأشخاص المسؤولين بأسرع ما يمكن.
- يقدم كل موظف تقرير بما يكن أن يفعله للمساعدة في التعامل مع الأزمة.
- تجهيز طلبات المعونة والمساعدات بعدما يتم تحديد الأشخاص المصابين والخسائر وحالات العجز والحالات الخاصة .
- إعداد صحيفة يومية مع المشرفين لتحديد المهام المحتملة للعاملين وكذلك لتوفير المعلومات وتحديد الخط الساخن للأزمات والطوارئ.

❖ دور الاتصالات في إدارة الأزمة الجامعية:

يعتبر الاتصال من أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة فالاتصال هو وسيلة ربط جميع الأطراف المشاركين في إدارة الأزمة سواء داخل الجامعة أو خارجها مداهم بالمعلومات التي هم في أمس الحاجة إليها.

حيث إن عملية الاتصال تعد الوسيلة التي تنتقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا وكذلك فإن الوظائف الإدارية

¹ مني عبد المنعم محمد أحمد، مرجع سابق ، ص 52.

الأخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة لا تؤدي عملها بمعزل عنها ، فهي القلب النابض لكل هذه الوظائف ، والعمل الإداري في حقيقته سلسلة متصلة من عمليات الاتصال المتكررة والمستمرة والمتجددة حيث يظهر دور الإتصال بوضوح عندما تتجلى الأزمة في المنظمة فيقوم بربط جميع أجزاء المنظمة الجامعية للتحكم في الموقف المتأزم.¹

❖ دور المعلومات في إدارة الأزمة الجامعية :

أضحى العالم الذي نعيش فيه عالما يطلق عليه " عصر المعلومات " وأصبحت المعلومات تشكل عالما قائما بذاته ، بعد أن صارت تتحكم بكافة مظاهر الحياة وتطوراتها ، فتؤكد التجربة الإنسانية أن غياب المعلومات أو نقصها أو عدم دقتها كانت دائما العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة ، لذلك أصبح من الأهمية أن يتم في المنظمات إنشاء نظم لإدارة الأزمات ونظم دعم القرارات التي تعتمد علي تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والتقنية المعلوماتية وتطبيقاتها مثل الاستشعار عن بعد ونظم معالجة البيانات ونظم المعلومات الجغرافية والإنترنت وهو من الوسائل التي تساعد في التحكم والتخفيف من آثار الأخطار التي تتعامل بشكل فعال مع الأزمات المحتملة.

حيث تقوم المنظمة بعمل استراتيجي للتخطيط لنظم المعلومات " SISP " Planing Systems Information Strategic حتي يمكنها الاستفادة من المعلومات علي أكمل وجه وكذلك تقوم المنظمة بعمل ما يسمى مكتب المعلومات الرئيسي CIO Chief " Officer Information " وذلك لتوفير المعلومات كاملة عن جميع جوانب المنظمة فكلما كان اهتمام المنظمة بتوفير وسائل تكنولوجيا المعلومات عالية قبل وقوع الأزمة أمكن إدارة الأزمة ببراعة في حالة وقوعها.²

✓ مشكلات جمع المعلومات:

ويظهر في عملية جمع المعلومات مشكلات كثيرة منها ما يلي :

- الافتقار إلي الموضوعية في جمع المعلومات حيث يكون هناك صعوبة في الحصول علي معلومات موضوعية عن الموقف.
- الصعوبة في تفسير المعلومات التي يتم الحصول عليها حيث أن المعلومات غير الدقيقة أو القاصرة يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور.³

❖ دور اتخاذ القرار في إدارة الأزمة الجامعية:

تتأثر إدارة الأزمة بصورة كبيرة بردود الفعل من اتخاذ القرارات التي قد تؤدي إلي فشل المعالجة وتولد أزمات أخرى، فاتخاذ القرار هو عملية إختيار أسلوب علمي معين من بين عدد من البدائل والنجاح

¹ المرجع نفسه، ص 58.

² مني عبد المنعم محمد أحمد، المرجع السابق، ص 61.

³ المرجع نفسه، ص 64.

في إدارة الأزمة يعتمد إلي حد كبير علي القدرة علي اتخاذ القرار السليم علي كيفية التعامل مع التوتر النفسي

فإدارة الأزمة ما هي إلا إدارة لقرارك ومن المهم أن يتلقى المرء تدريباً حتي يستطيع اتخاذ القرارات بفاعلية حيث يؤثر التوتر النفسي الذي يحسه الفرد وقت الأزمة بالسلب علي جودة ، فالإدارة الجامعية الفعالة والناجحة للأزمات تقوم علي عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمة القرارات لجميع جوانب الموقف فالقرارات السريعة غير الملائمة قد تكون أسوأ من عدم اتخاذ أي قرار علي الإطلاق فالأزمة بمثابة اختبار جيد لنري كيف يتفاعل أفراد المؤسسة وكيف يستطيع متخذ القرار التصرف بحكمة في إدارة أزمة المنظمة وعلي ذلك فاتخاذ القرار من بين أهم الوظائف الإدارية التي تلعب دوراً هاماً في إدارة أزمة حيث تتطوي علي اختيار بديل واحد من بين عدة بدائل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.¹

3- استراتيجيات إدارة الأزمات :

تعتمد إستراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة ، والإمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار إحدى الإستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الإستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة. ومن هذه الإستراتيجيات:

- **التعامل العنيف مع الأزمة:** غالباً ما تتبّع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة، التي لا معلومات كافية عنها، وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ. إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات، وفي إطار هذه الاستراتيجية، تنفذ عدة تكتيكات منها:
- **التدمير الداخلي للأزمة:** يكون من خلال تحطيم مقوماتها، والتأثير في تفكير محركيها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة، ومحاولة استقطاب بعضها.
- **التدمير الخارجي للأزمة:** يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها.
- **الحد من نمو الأزمة:** في إطار هذه الإستراتيجية، يقبل بالأمر الواقع ويمنع تدهور الموقف ومن تكتيكاتها:

- التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.
- تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحدودة.
- العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه
- تقديم الدعم والمساعدة إلى القوى المعارضة للأزمة.²

¹ مني عبد المنعم محمد أحمد، المرجع السابق ، ص ص 64-65.

² زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، ص ص 43 - 44.

- **تقسيم الأزمة:** قوام هذه الإستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير، إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها، ومن تكتيكاتها:
 - إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.
 - عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.
- **التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:** تحاول هذه الإستراتيجية إضعاف القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة، وتتبع عدة تكتيكات، هي:
 - التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها.
 - محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة.
 - السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه.
- **دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة.
- **تغيير اتجاه الأزمة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر وتتمثل التكتيكات في:
 - التحي بعيداً عن الأزمة والسماح لها بالظهور.
 - التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.
 - العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.

4- معوقات إدارة الأزمات :

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات، إلا إنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات، بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته. ويرى (دقاسمة) أن المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف هي:

أ- **المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.

• القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.

• الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسئولاً عن هذا لوحدني" الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة.

• التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج¹.

ب- المعوقات التنظيمية: وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها:

• عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.

• اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.

• ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.

• ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

• عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.

ج- المعوقات المتعلقة بالمعلومات:

• تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.

• صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

د- المعوقات المتعلقة بالاتصال:

• صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.

• محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.

ومن وجهة نظر (عباس) فإن معوقات إدارة الأزمات كثيرة ولا حصر لها ومن أهمها إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع الاحتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر. وحجم منشأتنا كفيل بحمايتها من الأزمات. لا بد أن نتقاعل بالمستقبل. حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ².

¹ زينات موسى مسك، المرجع السابق، ص 48.

² زينات موسى مسك، المرجع السابق، ص 48-49.

ومن هذا فهناك عراقيل تحد من سيرورة نظام إدارة الأزمات في المؤسسة وهذه العراقيل متنوعة وكثيرة تمس جميع ركائز الإدارة من موظفين والتنظيم والمعلومات والاتصال وغيرها.¹

¹ المرجع نفسه، ص 50.

الفصل الثالث: تحليل البيانات الميدانية

أولا/ تفرغ وتحليل البيانات الميدانية

1-البيانات الشخصية

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني " خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة فيه في الإدارة المركزية بجامعة تبسة"

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث "إدارة الأزمات والعمليات المرتبطة بها في الإدارة المركزية بجامعة تبسة"

4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع " القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية بجامعة تبسة"

ثانيا: نتائج الدراسة

1- النتائج الجزئية

2- النتائج العامة

بعدما تم التطرق في الفصول الأولى إلى القائم بالاتصال و إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية بصفة عامة، و على ما يتعلق بمتغيرات هذه الدراسة وذلك حسب ما توفر لنا حوله من مادة علمية، وسنحاول في هذا الفصل تقصي تأثير القائم بالاتصال على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي _تبسة _ من وجهة نظر الباحثين.

أولا/ تفرغ وتحليل البيانات الميدانية:

1- البيانات الشخصية: (1)

تساعد البيانات الشخصية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص الباحثين وخلفياتهم، وكثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها. ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية ضم خمسة (5) أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي الخبرة والمنصب.

جدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	19	63
أنثى	11	37
المجموع	30	100

يبين الجدول أعلاه توزيع الباحثين حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور منهم 63% بينما قدرت نسبة الإناث بـ 37%، ونلاحظ أنّ نسبة الموظفين الذكور هي الأكبر ونسبة الموظفين الإناث هي بالتقريب نصف نسبة الذكور، من خلال ذلك يمكن أن يرجع ذلك لتوزيع الإناث على جميع مصالح الإدارة بالمنظمة محل الدراسة، وهذه النسبة قابلة للارتفاع مستقبلا فيما يخص الإناث. أو حسب آراء بعض الباحثين يرجع هذا النقص في نسبة الإناث وبالتحديد المتزوجات ومن لديهم أطفال في المنازل تم إعطائهن عطلة مفتوحة بسبب جائحة كورونا، وهذه النسبة قابلة للارتفاع مستقبلا فيما يخص الإناث حسب آراء بعض الباحثين.

1 - ينظر الملحق رقم (02) المتعلق بمخرجات SPSS للبيانات الشخصية

جدول رقم 4 توزيع أفراد العينة حسب السن بالمجموعات

السن	التكرار	النسبة (%)
من 20 سنة إلى 30 سنة	4	13
من 31 سنة إلى 40 سنة	14	47
من 41 سنة إلى 50 سنة	10	33
أكثر من 50 سنة	02	7

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة، وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة يحتلون أكبر نسبة، والمقدرة بـ 47% وهذا ما أكدته 14 مستجوب، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل المجهودات، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة والأفراد وذلك بنسبة 33% وهؤلاء الأفراد هم الذين لديهم أقدمية وخبرة في العمل، بين ما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة أتت في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 13%، وتضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المؤسسة وتميز بالحيوية والنشاط، أما بالنسبة للفئة الأخيرة التي تتراوح أعمارهم ما فوق 50 سنة وذلك بنسبة 7% وهؤلاء الأفراد لديهم أقدمية في العمل وأصحاب مسؤوليات ومناصب في المؤسسة.

جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	7	23
جامعي	17	57
دراسات عليا	4	13
أخرى	2	7

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار، كما أن له تأثيراً مباشراً على تبين المبتكرات، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية كما هو موضح في الجدول أعلاه، فيحتل فيه أصحاب الشهادة الجامعية المرتبة الأولى بنسبة 57% وهي نسبة قوية ومهيمنة

على النسب الأخرى تعود إيجاباً عليها من حيث وجود الكفاءات وترجع أيضاً هذه النسبة إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة كونها مؤسسة جامعية ، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 23% وتأتي هذه النسبة في المرتبة الثانية وتستوعب موظفين مثل أعوان الإدارة وغيرهم، والفئة الثالثة هم أصحاب الدراسات العليا وذلك بنسبة 13% وهؤلاء نجده على مستوى المناصب العليا في المؤسسة مثل مدراء النيابات والمديريات وتميزهم بطاقة فكرية تساعد على تنظيم العمل وإعطائه أكثر ديناميكية، وأخيراً 7% من الموظفين حاصلون على شهادات أخرى خارج اقتراحاتنا (اثان فقط تقني سامي)، ومنه فإن هذا التنوع في المستوى والشهادة بالطبع يعود لاختلاف المناصب والرتب الإدارية في المخطط التنظيمي للإدارة والمهام والنشاطات داخل المؤسسة.

جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

المهنة	التكرار	النسبة (%)
مدير نيابة	3	10
مدير مديرية	2	6.7
متصرف	9	30
عون إداري رئيسي	6	20
أخرى	10	33.3

نتائج الجدول رقم (06) والشكل الموافق له تبين لنا توزيع المناصب الوظيفية للإدارة المركزية والتي ضمت خمس فئات، فالفئة الأولى مثله نسبة 30% من المتصرفين الإداريين وهم مجموعة الإداريين المتمثلين في رؤساء المصالح التابعة لنيابات ومديريات الإدارة المركزية للجامعة ، ثم الفئة الثانية وذلك بنسبة 20% من الأعوان الإداريين الرئيسيين وهم الإداريين المتمثلة مهامهم في مساعدة المدراء ورؤساء المصالح، تليها نسبة 10% من مدراء نيابة ومدراء المديريات بنسبة 6.7% وهم أصحاب القرارات والمناصب العليا في الإدارة المركزية لجامعة و الذين يتولون عملية التسيير وتنظيم العمل، وهذا يتوافق مع المخطط التنظيمي للإدارة، وبالنسبة لفئة المناصب والمهن الأخرى قد مثله نسبة 33,3% وهي النسبة الأعلى وقد تنوع فيها أصحاب المناصب، وهي كالتالي (كما ذكرت في استجابات أفراد العينة):

- إدماج
- تقني سامي
- تقني سامي للمخابر الجامعية

- عقود حاملي الشهادات الجامعية
- كاتب مديرية
- مدير فرعي
- مساعد مهندس درجة 2 في الإعلام الآلي
- مهندس دولة
- مهندس معماري

وتتوزع هذه المناصب حسب آراء المبحوثين ناتجة عن المتطلبات الإدارية والمهام التي يجب أن يؤديها أصحاب تخصص.

جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
سنة واحدة	2	6.7
3 سنوات	4	13.3
6 سنوات	3	10.0
9 سنوات فما فوق	21	70.0

تبين لنا نتائج الجدول رقم (07) إن الأقدمية في العمل تكسب الفرد خبرة في سيرورة أداء الأعمال، تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن، ويبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين تبعاً لأقدميتهم في العمل، حيث عادت أعلى نسبة فيه للموظفين ذوي أقدمية يملكون خبرة تفوق 09 سنوات حيث أنها كانت النسبة الكبيرة والمهيمنة تقدر بـ70% وهذا ما يبين حسب هذه النسبة أن المؤسسة لا تحاول التجديد في مواردها البشرية والمحافظة على أصحاب الأقدمية لمعرفةهم بمجريات العمل ومعرفة كل ما يؤثر في نشاط وأهداف المؤسسة المستقبلية، حيث كانت الفئة الثانية والتمثلة في الموظفين ذوي الأقدمية 3 سنوات وذلك بنسبة 13,3% وهذه النسبة وتقارب مع نسبة الموظفين ذوي الأقدمية 6 سنوات وذلك بنسبة 10% ، أما بالنسبة للفئة الأخيرة والتمثلة في الموظفين ذوي الأقدمية سنة وذلك بنسبة 6,7% ، وحسب النسب الثلاث الأخيرة فهي تدل على أن المؤسسة قليل ما تجند موارد بشرية جديدة ، والاعتماد بكثرة على الموظفين ذوي الأقدمية في تسيير شؤون المؤسسة.

2- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني " خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة فيه في الإدارة المركزية بجامعة تبسة": (1)

جدول رقم 8: كيف تتم العملية الاتصالية بين الموظفين حسب رأي المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	العبارة
40	12	عن طريق المقابلات والاجتماعات
16.7	5	عن طريق التعليمات المصلحية
13.3	4	عن طريق القرارات الكتابية
10	3	عن طريق الإعلانات
6.7	2	عن طريق الرسائل الإلكترونية
10	3	عن طريق المكالمات الهاتفية
3.3	1	أخرى
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (08) أن نسبة 40% من الموظفين يقرون بأن عملية الإتصال فيما بينهم تتم عن طريق المقابلات والاجتماعات وهذه النسبة هي المهيمنة، هذه الطريقة بالتأكيد لها إيجابيات مثل التواصل وتبادل المعلومات في الوقت الحقيقي (Realtime contact) وهذا ما يسمح للموظفين في آن واحد بتبادل المعلومات وتحديثها، لكن تكمن الصعوبة من جهة أخرى في عدم القدرة على عقد اجتماعات كل يوم بالتالي يكون هناك انقطاع في التواصل (ليس تماماً) أو فجوة حتى انعقاد اجتماع أو مقابلات أخرى. أما النسب المئوية فهي 13% للقرارات الكتابية و10% عن طريق الإعلانات، هاتان الطريقتان يعتمدان على الطريقة الكتابية وهي أقل من الطرق الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة والتي تتمثل في الهاتف النقال والإنترنت، واللذان جاءتا بنسبة 10% للمكالمات الهاتفية و7% للرسائل الإلكترونية، وهي نسب ضئيلة تكاد تنعدم مقارنة بالمقابلات والاجتماعات، وهذا أمر سلبي حقيقة لأن الإدارة الحديثة التي أثبتت فعاليتها تعتمد على التكنولوجيا في المقام الأول، والاتصال كركيزة لتنظيم ناجح يعتمد على التكنولوجيا.

1 - ينظر الملحق رقم (03) المتعلق بمخرجات SPSS للمحور الثاني.

جدول رقم 9: المقصود بالقائم بالإتصال بالنسبة للمبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
13.3	4	موظف يقوم بأعداد وإصدار المعلومات إلى الجمهور
6.7	2	موظف يملك قدرات على الإقناع والتأثير
30	9	موظف يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بكفاءة عالية
43.3	13	أي موظف ينتمي إلى فريق عمل المؤسسة ويكلف ببعض المهام
6.7	2	موظف وظيفته تحقيق أهداف المؤسسة
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتبين لنا أنّ ما نسبته 41% تعود للموظفين الذين يرون أنّ القائم بالإتصال هو أي شخص من بينهم ضمن الطاقم الإداري يكلف ببعض المهام، وهذا حسب تصريحات المبحوثين فإن كل فرد منهم معني بتفعيل الإتصال وممارسته ضمن الطاقم الإداري، تليها نسبة 28% تمثل الموظفين الذين يرون بأنّ القائم بالإتصال يجب أن يتمتع بكفاءة عالية على التواصل، وهذا ما تم توضيحه في الجانب النظري للدراسة في تعاريف القائم بالإتصال، وهذا من خلال بناء استراتيجيات وبرامج الاتصال لتحديد معالم النشاط الاتصالي بالمؤسسة و خارجها، أيضا نسبة 13% ترى أنّ القائم بالإتصال هو الاتصال القادر على الإقناع والتأثير، فخصية الإقناع و التأثير هي أهم شيء يجب أن يتضمنه القائم بالاتصال وهذا لكثرة تعامله مع الجماهير، تليها نسبة 12% ترى أنّه ذلك الشخص الذي يقوم بإعداد وإصدار المعلومات إلى الجمهور، فهنا يعد هو مصدر المعلومة ومرسلها، وحسب آراء بعض المبحوثين فهو يعتبر المتحدث الرسمي للمؤسسة، والنسبة الدنيا والأخيرة أي 6% هي التي ترى أنّ القائم بالإتصال هو الذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة. إذن نستطيع اعتبار هذه النسب المتباينة والمتباعدة في القيمة دليل على اختلاف تعريف القائم بالإتصال من مجموعة إلى أخرى والنسبة المهيمنة تدل على أنّ القائم بالإتصال في المؤسسة محل الدراسة هو أي موظف يكلف بمهام ضمن فريق العمل، هذا الأمر إيجابي نوعاً ما لأنّ القائم بالإتصال في هذه الحالة دائماً موجود لكن من جهة أخرى عدم التخصيص -تعيين موظف قائم بالإتصال- يؤثر على الكفاءة ويكون مستوى انتاجيته مختلفاً من موظف إلى آخر.

جدول رقم 10: السمات والمواصفات الواجب توافرها في القائم بالاتصال حسب رأي المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
16.7	5	مميزات شخصية
26.7	8	كفاءات إتصالية
10	3	كفاءات إقناعية
40	12	كفاءات مهنية
6.7	2	كفاءات علمية
100	30	المجموع

نتائج إجابات الأفراد التي جاءت في الجدول رقم (10) والتي مثلت في القرص البياني الموافق له تبين أنّ 40% من الموظفين حسب رأيهم يرون بأنّ من أهم خصائص القائم بالاتصال هي الكفاءة المهنية، وهو إن يكون كإداري يقوم بتنظيم الأعمال و ترتيب الموارد المتاحة و تقسيم الوقت و إعطاء الأولوية للأعمال حسب أهميتها، بينما 27% منهم يرى أنّ الكفاءات الاتصالية هي من أهم الصفات الواجب توافرها، وهو ما يتطلب منه في النشاط الإتصالي في السعي على تأثير في الجمهور وطرق إيصال المعلومات والتحاو و غيرها، أيضاً 17% تعود إلى مميزات شخصية وهي تلك السمات الوجب توافرها فيه من موضوعية واللغة و الشجاعة وغيرها، ثمّ النسبة الضئيلة تعود للموظفين الذين يرون بأنّ الكفاءات العلمية والإقناعية وذلك بنسبة 6,7% و 10% من أهم السمات التي يجب توافرها في القائم بالاتصال. فالكفاءات العلمية والإقناعية من الكفاءات التي يجب عليه أن يتضمن فيها من مواضيع تساعده في أداء وظيفته الإدارية و الإعلامية بنجاح، و بالرغم من عدم وجود منهج محدد للتأهيل العلمي للعمل في مجال الاتصال فان المتعارف عليه أن ذلك يتطلب الإلمام بالمعارف مثل اللغة والكتابة والتحرير وأساليب الإقناع وغيرها من المواضيع، وعلى هذا فإنّ هذه النسب إذن تثبت بأن القائم بالاتصال يجب أن يتسم بكفاءة مهنية حسب رأي الإداريين، هذا الأمر يؤكد خاصة وأنّ القائم بالاتصال هو إداري وإعلامي في نفس الوقت، والاتصال من عدّة جهات هو اختصاصه إذا فالكفاءة أمر حتمي لكن ليس مهنيا فقط، بل علميا أيضا لتحقيق إنتاجية وتواصل فعال يعود إيجاباً على المؤسسة.

جدول رقم 11: هل يمتلك القائم بالاتصال خصائص تميزه عن غيره حسب رأي المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
40	12	لا
60	18	نعم
100	30	المجموع

الجدول رقم (11) تبين لنا نتائجه أنّ نسبة 60% من الموظفين يرون بأنّ القائم بالاتصال يملك خصائص تميزه عن غيره في المؤسسة، بينما 40% يرون العكس. وفي الحقيقة القائم بالاتصال بالفعل يملك خصائص تميزه وتجعل وظيفته ذات طبيعة خاصة، في العبارة التالية نستطيع أن نستخلص من استجابات الافراد الموافقين على هذا الطرح ما هي هذه الخصائص.

جدول رقم 12: خصائص القائم بالاتصال حسب رأي المبحوثين الذين أجابو بعبارة بنعم

النسبة (%)	التكرارات	
26.7	8	تحمل المسؤولية
6.7	2	القدرة على تحديد أهداف المؤسسة
10	3	المصداقية
16.7	5	القدرة على خلق جو ملائم للعمل
60	18	المجموع

فيما يخص الجدول رقم (12) الذي جاءت نتائجه مكتملة لما سبق في الجدول رقم (11)، يتضح لنا أنّ نسبة 44% من الموظفين يرون بأنّ القائم بالاتصال يجب أن يتحلّى بالمسؤولية وأن يكون قادراً على تحملها، وهذا عبر قدراته في التنظيم والبحث والعمل في الإدارة لفترة طويلة عند الحاجة لذلك والمرونة والمقدرة على حل المشاكل المختلفة في نفس الوقت وغيرها، أيضاً ما نسبته 28% يعتبرون القائم بالاتصال هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على خلق جو ملائم للعمل، وهذا عبر القدرات التي يمتلكها على تكوين علاقات طيبة بالقادة والمسؤولين والعمال و كافة الجمهور، والقدرة على الإبداع و الابتكار وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه الجمهور والمؤسسة، ثم نسبة 17% تعود لمصداقية القائم بالاتصال، وهذا عبر نظره إلى الأمور بتجرد عن الذات و الميول الشخصية و عدم التحيز لجهة دون أخرى ونقل المعلومات الصحيحة، وأخيراً 11% قدرته على تحديد أهداف المؤسسة، وهذا من خلال مقدراه على التخيل و المقدرة على تقدير وجهات نظر الآخرين ومعرفته لجمهور المؤسسة، بالتالي ومن خلال هذه النتائج يمكن اعتبار أنّ المسؤولية من أهم الخصائص التي يجب على القائم بالاتصال التحلي بها وهذا على الأقل من رأي الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى خصائص أخرى ذكرناها في الجزء النظري.

جدول رقم 13: الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال حسب رأي المبحوثين.

النسبة (%)	التكرارات	
20	6	المهارة الاتصالية
23.3	7	معرفة سياسة المؤسسة
13.3	4	الإحتكاك بذوي الخبرة العملية
43.3	13	معرفة مجريات العمل
100	30	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (13)، يتبين لنا أنّ نسبة 44% من الموظفين أكدوا أنّ من الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال هي معرفة مجريات العمل، وهذا الأمر يساعد في معرفة المهام والنشاطات داخل المؤسسة و خارجها ثمّ نسبة 23% تعود لمعرفته بسياسة المؤسسة، وهي حسب آراء بعض المبحوثين أنها أمر ملزم أن يعرفه من أجل عدم التصادم مع الحدود القانونية المنصوص عليها في المؤسسة، وأيضا نسبته 20% كانت للمهارة الاتصالية وهي المهارات المختلفة من لغة وكتابة وإقناع وغيرها، ونسبة 13% هي الإحتكاك بذوي الخبرة المهنية وهي عبر بناء علاقات مع الموظفين القدامى والتعلم منهم من خلال مراقبة نشاطهم ومهامهم بالمؤسسة، بما أنّ النسبة الكبرى تعود لمعرفة مجريات العمل من حيث استجابات الموظفين، ذلك يدل على أنّ القائم بالاتصال هو من يحصل على المعلومة الأولى وفي نفس الوقت يملك جميع المعلومات في بيئة العمل، وهذا ما يميزه عن باقي الموظفين.

جدول رقم 14: مسؤوليات القائم بالاتصال التي يجب أن يقوم بها حسب عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	
53.3	16	العمل من أجل المصلحة العامة
33.3	10	الدقة والتأكد من صدق المعلومة
6.7	2	احترام الحياة الخاصة للموظفين
6.7	2	تبني اتجاهات الموظفين
100	30	المجموع

الجدول رقم (14) تبين نتائجه أنّ نسبة 53% من الموظفين يعتبرون العمل من أجل المصلحة العامة من أهم المسؤوليات الموكلة إلى القائم بالاتصال، هذه المسؤولية على غرار أنّها تجب في أي مؤسسة أو منظمة فيها هيكل تنظيمي، اعتبرها موظفو المؤسسة محل الدراسة -الإدارة المركزية للجامعة- أولوية حيث جاءت بنسبة أكبر من النصف، ثمّ 33% للذين يعتبرون الدقة والتأكد من صدق المعلومة، وهي

السعي إلى الوصول إلى كل معلومة صحيحة ومؤكدة إيصالها إلى الجمهور دون تشويش، والنسبتان الأخيرتان جاءتا متساويتان بمقدار 7%، حيث عبرتا عن تبني اتجاهات الموظفين واحترام حياتهم الخاصة، إن تجاوز استجابات الموظفين باعتبارهم أن على القائم بالاتصال مراعاة المصلحة العامة قبل مصالحه الشخصية وصدق في نقل المعلومات كل هذه النسب المتفاوتة لاستجابات الباحثين تبرهن على أن القائم بالاتصال تتعدد مسؤولياته و التزاماته وهذا ما يدل على أنه له مكانة بالمؤسسة محل الدراسة وخارجها.

جدول رقم 15: العوامل التي تؤثر على نشاط القائم بالاتصال حسب عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	
40	12	سياسية المؤسسة ونشاطها
10	3	قيم المجتمع، عاداته وتقاليده
3.3	1	المنافسة القوية مع المؤسسات الأخرى
46.7	14	علاقات العمل وضغوطاته
100	30	المجموع

النتائج المدونة في الجدول رقم (15) ، جاءت بنسبة 47% للموظفين الذين يعتبرون أنّ ضغوطات العمل هي من أكبر معوقات نشاط القائم بالاتصال، وتتمثل حسب آراء الباحثين في الضغوطات التي يتعرض لها العمال من طرف المسؤولين والمدراء أو التعرض لبعض العراقيل أثناء تأدية المهام أو أثناء تراكم الأعمال والمهام، ثم تأتي نسبه 40% من الموظفين يعتبرون أن سياسة المؤسسة ونشاطها هي أيضا من العوامل التي تؤثر على عمل القائم بالاتصال، وهذا حسب السياسة المنتهجة للمؤسسة إما مفتوحة أو مغلقة، وهذين النسبتان متقاربتان ويطغيان على النسب الأخرى، حيث ينتميان إلى العوامل المهنية المؤثرة على القائم بالاتصال، ويرى بذلك الموظفون بالمؤسسة محل الدراسة أنّ العوامل المهنية هي التي تؤثر بشكل كبير على غرار أسباب أخرى قد تكون موجودة لكن بشكل طفيف، أي قيم المجتمع، عاداته وتقاليده بنسبة 10% والمنافسة بين المؤسسات بنسبة 3%، وحسب ما أدلة به الباحثين باعتبار ضغوط العمل وسياسة المؤسسة هي أكبر عاملين يؤثران في القائم بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بسبب نشاطاته والمهام الوكالة له فهي كثيرة مما تجعله يعاني من ضغوطات قد تؤثر في نشاطه وتضعف من تأثيره على جمهور المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 16: الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومات للجمهور الداخلي للجامعة حسب آراء الباحثين.

النسبة (%)	التكرارات	
10	3	الحملات الإعلامية
6.7	2	المقابلات
33.3	10	الإجتماعات
3.3	1	الندوات الصحفية
10	3	الترويج عبر الإذاعة
13.3	4	التعليمات الكتابية
20	6	الإعلانات المكتوبة
3.3	1	مجلات خاصة بأعمال الجامعة
100	30	المجموع

الجدول رقم (16) تبين لنا نتائجه أنّ ما نسبته 34% يقرون أنّ عقد الإجتماعات هي الوسيلة الأولى للقائم بالاتصال لإيصال المعلومات لجميع أعضاء الإدارة -الجمهور الداخلي- وهذا يتوافق مع استجاباتهم للعبارة السابقة رقم (07)، التي تعتبر الإجتماعات هي المصدر الأول لتبادل المعلومات بين الموظفين، النسب الأخرى جاءت كلها ضعيفة حيث يعتبر 20% من الموظفين يقرون أنّ الإعلانات المكتوبة هي الوسيلة للقائم بالاتصال للقيام بنشاطه ثم النشاطات الكتابية بنسبة 13%، ثم نسبة 10% لكل من الحملات الإعلانية والترويج عبر الإذاعة بالتساوي، أيضاً نسبة 3% بالتساوي للمجلات الخاصة بأعمال الجامعة والندوات الصحفية. وذلك يدل على أن القائم بالاتصال والمؤسسة محل الدراسة يعتمدون على الإجتماعات والإعلانات المكتوبة لإيصال المعلومات للجمهور وهذا ما يتوافق مع إستجاباتها الباحثين في العبارة رقم 7 ، ويعود إستخداما هذه الوسائل لكثرة استعمالها وأنها تستوفي شروط القوانين الإدارية العامة والخاصة ، وأنها من الوسائل التي يتم توثيقها والاستعانة بها في أوقات أخرى في بعض الحالات المهمة.

3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث "إدارة الأزمات والعمليات المرتبطة بها في الإدارة المركزية بجامعة تبسة": (1)

جدول رقم 17: المقصود بمفهوم الأزمة حسب رأي المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
36.7	11	حدث مفاجئ وغير متوقع
23.3	7	مرحلة تحول حاسمة إما للأفضل أو للأسوء
40	12	موقف يتسبب في جعل المؤسسة محل اهتمام سلبي
100	30	المجموع

الجدول رقم (17) يوضح أن نسبة 40% من الموظفين يعتبرون أن الأزمة هي ذلك الموقف الذي تكون فيه المؤسسة بشكل سلبي، أي في حالة عدم اتزان وتوتر، ونسبة قريبة من الأولى ب 37% يعرفون الأزمة أنها الحدث المفاجئ وغير المتوقع تتعرض له المؤسسة، وهذا من خلال حدوثها دون سابق إنذار، أيضاً نسبة 23% يرونها على شكل مرحلة حاسمة أو مفترق يفصل المؤسسة عن الحالة السيئة أو الجيدة، أي أن هنا الأزمة تعني هي الفاصل بين فشل المؤسسة أو نجاحها وهذا حسب تعاملها مع الأزمة، ومن هذا أتت إجابات المبحوثين شبه متقاربة نسبياً ومنه يمكن القول أن المبحوثين لديهم وعي حول الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 18: أسباب نشأة الأزمات المختلفة حسب رأي المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
16.7	5	سوء الفهم والإدراك
30	9	سوء التقدير والتقديم
43.3	13	الإدارة العشوائية
3.3	1	الرغبة في الابتزاز
6.7	2	اليأس والإشاعات
100	30	المجموع

الجدول رقم (18) يبين لنا أن نسبة 43% من المبحوثين يرون بأن الإدارة العشوائية هي مصدر دائم للأزمات داخل أي مؤسسة، وهذا عبر سوء التخطيط والتسيير، ونسبة 30% منهم يرى أن مصدر الأزمة يعود على سوء التقدير والتقديم، هاذين الأخيرين يعودان على الأسباب الإدارية التي تعاني منها الإدارة داخليا وترجع أيضا للمورد البشري غير الكفاء، ثم 17% يرجع لسوء الفهم والإدراك وهذا العنصر

1 - ينظر الملحق رقم (04) المتعلق بمخرجات SPSS للمحور الثالث.

مرتبطة كثيراً بمعوقات نشاط القائم بالاتصال، تأتي في النسب الدنيا 7% بسبب اليأس والإشاعات وأخيراً الرغبة في الابتزاز بنسبة 3% حسب استجابات الموظفين. وهذا ما يوضح أن المبحوثين لديهم وعي بأسباب حدوث الأزمات وهذا حسب ما يوضحه الجدول أعلاه.

جدول رقم 19: المقصود بمفهوم إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب رأي المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
10	3	عملية إدارية تستنبئ بالأزمات المحتمل وقوعها
16.7	5	نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها
50	15	كيفية مواجهة الأزمة والتغلب عليها
10	3	نشاط هادف يعمل على التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة واتخاذ القرارات السليمة للتعامل معها
13.3	4	أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقة مرنة
100	30	المجموع

الجدول رقم (19) يوضح أنّ نسبة 50% من الأفراد يرون بأنّ إدارة الأزمة بالمؤسسة يكافئ مفهوم أو كيفية مواجهة الأزمة والتغلب عليها، وهذه النسبة مهمة لأنها تعبر عن مصف الموظفين بالتالي نستطيع القول أنّهم يملكون وعي كافي لمواجهة وتدارك الأزمات التي ستواجه المؤسسة مستقبلاً، بينما تعتبر النسب الأخرى ضئيلة مقارنة بالأولى، حيث 17% من الموظفين يعتبرون إدارة الأزمة هو توقعها ومنع حدوثها أي استخدام نظام للتعامل مع الأزمات وتجنبها، أيضاً ما نسبته 13% تعبر عن الموظفين الذين يرون بأنها أسلوب إداري يستخدم بطريقة مرنة لمواجهة الأزمة، ثمّ نسبة 10% لكلٍ من الموظفين الذين يعتبرونها عملية إدارية تنتبأ بالأزمة وتتجنب وقوعها ونشاط هادف يعمل على التنبؤ بمسار ومكان الأزمة واتخاذ قرارات لمعالجتها والحد منها.

جدول رقم 20: المقصود بمفهوم إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب رأي المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
30	9	اكتشاف إشارات الإنذار
23.3	7	الاستعداد للأزمة
16.7	5	التدخل لمعالجة الأزمة
20	6	إعادة التوازن
10	3	التعلم
100	30	المجموع

حسب الجدول رقم (20) يوضح أن نسبة 30% من الموظفين يعتبرون بأن استباق واكتشاف إشارات الإنذار هي أهم مرحلة للحد من خطورة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة -الإدارة المركزية للجامعة- وهذه النسبة هي الأولى تدل على أن الموظفين على دراية كافية لأهم مراحل إدارة الأزمة وهذا أيضا ما يتوافق مع معظم نظريات إدارة الأزمة (ينظر الجزء النظري لمراحل إدارة الأزمة)، تليها نسبة 23% من الموظفين يرون بأن أهم مرحلة هي الاستعداد لها، وهذا عبر وضع احتمالات بأن المؤسسة معرضة في أي وقت الأزمة ما، أيضا نسبة 20% يعتبرون مرحلة إعادة التوازن هي المرحلة المهمة، وهذا في حالات وقوع الأزمة، وفي الأخير نسبة 16,7% و 10% من الموظفين يعتبرون أن مرحلة التدخل لمعالجة الأزمة ومرحلة التعلم تعتبر أن من أهم مراحل إدارة الأزمات، فهذه النسب متباينة فيما بينها تدل على أن هناك وعي معتبر لدى الموظفين يعتمد عليه في إدارة الأزمات مستقبلاً.

جدول رقم 21: المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
30	9	التعامل مع الأزمة وإخضاعها للمنهجية العلمية
3.3	1	الوفرة والحضور الدائم
16.7	5	تبسيط الإجراءات
6.7	2	تفويض السلطة
10	3	فتح قنوات الإتصال
33.3	10	وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمة
100	30	المجموع

نتائج الجدول رقم (21) من خلال بيانات هذا الجدول نجد أن نسبة 33% من الموظفين يرون بأن وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمة هي من المتطلبات الإدارية لمواجهة الأزمة، ومن خلال هذا يعتبرون أنه بوضع إستراتيجيات وخطط مسبقة سيتم الحد من خطورة الأزمة والحد من مخاطرها، ثم بنسبة قريبة وذلك بنسبة 30% يرون بأن التعامل مع الأزمة وإخضاعها لمنهجية علمية هي من الأساليب والمتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا عبر أسالي علمية دقيقة ومختصين في هذا المجال، أما النسب الأخرى التي توافقت استجابات المبحوثين لهذه العبارة جاءت ضعيفة مقارنة بسابقتها حيث تمثل 17% عنصر تبسيط الإجراءات، هذا من خلال عمل بسيطة وواضحة للحد ثم عنصر فتح قنوات الإتصال بنسبة 10%، تليها 7% لعنصر تفويض السلطة وفي الأخير نسبة 3% لعنصر الوفرة والحضور الدائم. إذن يمكن القول بأن المتطلبات لإدارة الأزمة بالنسبة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة تتعلق دائماً بالإجراءات العلمية والمنهجية الإدارية.

جدول رقم 22: الأساليب الأنجح التي تعتمد عليها إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
6.7	2	أسلوب كبت الأزمة
13	4	أسلوب إخماد الأزمة
33	10	أسلوب تشكيل لجنة البحث للأزمة
23	7	أسلوب احتواء الأزمة
23	7	أسلوب فريق العمل
100	30	المجموع

من خلال ما تبينه نتائج الجدول رقم (22) تحصلنا على نسبة 34% التي تمثل الموظفين يرون بأن أسلوب تشكيل لجنة البحث للأزمة هو المناسب لمواجهة الأزمات بالمؤسسة الجامعية، وهذه النسبة هي الأعلى بين مثيلاتها، بالتالي يمكن القول بأن الموظفين بالمؤسسة الجامعية يعتمدون على الأسلوب التقليدي لإدارة الأزمات (ينظر الجانب النظري) وفي هذه الحالة يكون نقص في المعلومات وشدة الأزمة يستلزم لجنة بحث. النسبة المئوية هي 23% والتي تمثل الموظفين الذين يعتبرون أسلوب فريق العمل هو المناسب في حالة الأزمات أيضا نفس النسبة لأسلوب احتواء الأزمة وهذان الأسلوبان من الطرق الحديثة في معالجة الأزمات، وبما أن النسبتين غير متباعدتين كثيرا يمكن أن نعتبر أن الموظفين لديهم خلفية عن الإدارة التقليدية والحديثة لإدارة الأزمات. النسب المئوية جاءت ضعيفة ولا تحدث فرق كبير حقيقة، حيث كانت نسبة 13% لأسلوب إخماد الأزمة و7% لأسلوب كبت الأزمة.

جدول رقم 23: أهداف إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
23.3	7	التنبؤ المسبق للأزمة للحد من مخاطرها والاستعداد لها
23.3	7	التعامل الفوري مع الأزمة للمحافظة على التوازن
16.7	5	تعيين أجهزة معينة للتنظيم وإدارة الأزمة
23.3	7	اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة الأزمة
13.3	4	توفير الجهود للتغلب على الأزمة
100	30	المجموع

جاءت نتائج الجدول رقم (23) متقاربة نوعاً ما فيما بينها، حيث كانت النسبة 23% لاستجابات الأفراد مشاركة بين الموظفين الذين يرون بأن أهداف إدارة الأزمة في المؤسسة الجامعية هي التنبؤ المسبق للأزمة للحد من مخاطرها والاستعداد لها وبين من يرى أن أهداف إدارة الأزمة هي التعامل الفوري مع الأزمة

للمحافظة على التوازن، أيضا من أهدافها اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة الأزمة، يمكننا أن نلاحظ أنّ الاستجابات اختلفت بين من يراها أهداف ما قبل حدوث الأزمة وأهداف أثناء وبعد حدوث الأزمة، وهذا التنوع إيجابي لأنّ الموظفين لديهم دراية كافية ووعي معتبر لإدارة الأزمات وأهدافها. بينما 17% منهم يراها تعيين أجهزة معينة للتنظيم وإدارة الأزمة، والنسبة الأخيرة هي 14% التي تمثل من يعتبر أهداف إدارة الأزمة هي توفير الجهود للتغلب على الأزمة.

جدول رقم 24: معوقات عمل إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
53.3	16	معوقات متعلقة بالإتصال
10	3	معوقات بيئية
13.3	4	معوقات اقتصادية
23.3	7	معوقات تكنولوجية
100	30	المجموع

تبين لنا نتائج الجدول رقم (24) ، أنّ نسبة 54% من الموظفين يعتبرون معوقات إدارة الأزمة مرتبطة بمعوقات متعلقة بالإتصال، وهذه النسبة مهيمنة وأكبر من النصف أي أنّ أعضاء الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن أبرز المعوقات في إدارة الأزمات تتمثل في الإتصال وهذا يعني الصعوبة في نقل المعلومات للجمهور ومحدودية استخدام التكنولوجيا في عملية الإتصال أي عدم وجود تقنيات تكنولوجية تساعد في نقل المعلومات والمهام بسرعة في حالة الأزمات أي النقص في التقنية في المؤسسة محل الدراسة، بينما النسبة التالية من الموظفين وهي 23% يرون أن معوقات إدارة الأزمات لأسباب تكنولوجية وهذا كما قلنا للنقص في التقنية وحسب آراء المبحوثين ضعف تدفق الأنترنت في المؤسسة محل الدراسة، ثمّ نسبة 13% تتمثل في من يرون أن من معوقات إدارة الأزمات أسبابها اقتصادية، وحسب آراء المبحوثين أسباب هذه المعوقات الاقتصادية النقص في المورد المالي والمادي، ونسبة 10% من الموظفين يرون أن المعوقات بيئية تحد من فاعلية إدارة الأزمات، وهذا يتمثل حسب آراءهم في الحرائق تتلف الوثائق والمعدات وغيرها وأيضا مياه الأمطار والغبار والحرارة وغيرها من المعوقات البيئية التي تؤثر على نشاط إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 25: المقصود بفريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	
23.3	7	مصلحة تابعة للمؤسسة لمكافحة الأزمات
26.7	8	مجموعة أفراد لمكافحة الأزمات
50	15	هيئة مختصة في معالجة الأزمات
100	30	المجموع

الجدول رقم (23) يوضح أن نسبة 50% من إجابات الموظفين الذين يعتبرون فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية تلك الهيئة المختصة في معالجة الأزمات وهي نسبة مهيمنة مساوية للنصف بالتالي يمكن القول أنّ المؤسسة محل الدراسة تملك هيئة مختصة في إدارة الأزمات تتكون من بعض أعضاء إدارتها تعتمد عليها في حالة وقوع الأزمات، أيضا 27% منهم يعتبرها مجموعة أفراد لمكافحة الأزمات وبنسبة غير بعيدة أي 23% يعتبرها مصلحة تابعة لمكافحة الأزمات، ومن خلال استجابات المبحوثين نجد أن لهم وعي حول فريق إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يزيد في ثقة الموظفين في حالات الأزمات وعد توترهم حول هذا الأمر ووعيهم بأن هناك يعمل لحماية المؤسسة و جمهورها والمحافظة على نشاط المؤسسة.

جدول رقم 26: طرق إختيار فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	
30	9	انتقاء شخصي
26.7	8	الرصد والتتبع
20	6	الإعلان
23.3	7	التجنيد
100	30	المجموع

في الجدول رقم (26) الذي جاءت نتائجه متقاربة، والتي بينت أنّ نسبة 28% من الأفراد يرون بأنّ الانتقاء الشخصي هي الوسيلة التي يتم بها اختيار فريق إدارة الأزمات، وبنسبة قريبة منها أي 25% والتي تشاركها كل من الموظفين الذين يرون بأنّ الإعلان هو وسيلة اختيار الفريق لإدارة الأزمة والذين يرون بأنّ الرصد والتتبع هو وسيلة تشكيل الفريق. والنسبة الأخيرة وهي 22% ممّن يعتبرون التجنيد هو أساس اختيار فريق إدارة الأزمة، ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أنّ الإدارة تسخر جميع الأساليب والطرق لتكوين فريق عمل مختص في إدارة الأزمات داخل المؤسسة الجامعية.

جدول رقم 27: مهام فريق إدارة الأزمات حسب آراء عينة الدراسة

النسبة (%)	التكرارات	
30	9	الإتصال بالمسؤولين عند ظهور إشارات إنذار للأزمة
26.7	8	وضع خطة توقي من الأزمات
30	9	تدريب العمال على خطط لمواجهة الأزمات
13.3	4	متابعة تنفيذ الخطط أثناء وقوع الأزمة
100	30	المجموع

الجدول رقم (27)، يبين لنا أنّ نسبة 30% من المبحوثين يعتبرون مهام فريق إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة هي الإتصال بالمسؤولين عند ظهور إشارات إنذار عن الأزمة، وهذا ما يبين الارتباط المباشر لفريق إدارة الأزمات مع المسؤولين ومع الإدارة العليا للمؤسسة، وهذه النسبة تشترك مع المبحوثين للذين يعتبرون أن تدريب العمال على خطط لمواجهة الأزمات من المهام الأولية لفريق إدارة الأزمات، وهذا ما صرح به الموظفون، وهذا ما يعني الاهتمام بتجنيد العمال وتدريبهم على خطط واستراتيجيات تساعد في الحد من خطورة الأزمة، والنسبة 27% تعبر عن الموظفين الذين يرون بأنّ مهامه تتمثل في وضع خطة توقي من الأزمات، والنسبة الأخيرة 13% تعود للذين يعتبرون متابعة تنفيذ الخطط أثناء وقوع الأزمة من مهام فريق إدارة الأزمات، وهذا من خلال تصريحات افراد عينة الدراسة فإنّ مهام فريق إدارة الأزمات تبرز أكثر عند وقوع الأزمة، ومن خلال هذه النسب نرى بأنّ الموظفين يدركون لحد ما مهام فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة والدور الحساس الذي يلعبه هذا الفريق في أوقات الحالات الحرجة وهذا ما تم توضيحه في الجانب النظري للدراسة المتعلق ب (فريق إدارة الأزمات).

جدول رقم 28: أهمية وجود فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
23.3	7	تخفيف العبء الذي تحمله الإدارة في مواجهة الأزمات
33.3	10	التقليل من احتمالات حدوث الأزمات
23.3	7	تنسيق وتوجه العاملين لمواجهة الأزمات المتوقعة
16.7	5	توفير أصحاب المهارات والخبرة لتعامل مع الأزمات
3.3	1	العمل على إعادة التوازن بسرعة بعد انتهاء الأزمة
100	30	المجموع

الجدول رقم (28) حيث جاءت فيه نسبة 34% للمبحوثين الذين يعتبرون أن أهمية وجود أو تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة هو التقليل من احتمالات حدوث الأزمات، ونسبة ليست ببعيدة، 23% التي جاءت بمشاركة بين الذين يرون أن تخفيف العبء الذي تحمله الإدارة في مواجهة الأزمات هو من أهمية وجود فريق إدارة الأزمات والذين يرون بأن من أهميتها تنسيق وتوجيه العاملين لمواجهة الأزمات المتوقعة. وأخيراً نسبة 17% تعود للذين يعتبرون أهميتها في توفير أصحاب المهارات والخبرات للتعامل مع الأزمات، وهذا ما يوضح أن المبحوثين لديهم وعي بالأهمية التي يلعبها فريق إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أوضحت نتائج الجدول أعلاه، وأهمية فريق إدارة الأزمات ليسه محددة فقط في هذه النقاط بل هي متعددة مثل إعداد سيناريوهات أسوأ وأفضل سيناريو يمكن العمل به للحد من خطورة الأزمة وتوجيه وتنسيق جهود العاملين بالمؤسسة وغيرها وهذا ما تم توضيحه في الجانب النظري للدراسة في أهمية فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية.

4- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع " القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية بجامعة تبسة ": (1)

جدول رقم 29: مهام القائم بالاتصال في المؤسسة الجامعية حسب رأي المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
33.3	10	وضع استراتيجيات إتصالية
36.7	11	وضع برامج اتصال
6.7	2	قياس وتقييم العمل الإتصالي
23.3	7	تشكيل صورة المؤسسة
100	30	المجموع

الجدول رقم (29) جاءت نتائجه متمثلة في نسبة 36,7% للذين يرون بأن مهام القائم بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة هي وضع برامج اتصال، فهي عملية لصنع القرار، والذي يعتمد على مبادئ وسياسة، وهو ما يقوم على تحديد النظام الإتصالي (مرسل، واسطة، مستقبل/ متلقي) و يعتمد على وسائل عمل تعكس اختيار و برمجة النشاطات الاتصالية للمؤسسة". وهذه النسبة شبه متقاربة مع المبحوثين الذين يعتبرون أن مهامه تتمثل في وضع استراتيجيات إتصالية وذلك بنسبة 33,3 % ، وهذه المهمة تعكس النشاط الإتصالي للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي ، وتعود نسبة 23,3% من المبحوثين يرون يعمل من أجل تشكيل صورة المؤسسة، بينما النسبة الأخيرة وهي 6,7% للذين يعتبرون مهام القائم بالاتصال هي قياس وتقييم العمل الإتصالي. إذن يمكننا القول بأن الموظفين من خلال ما تم توضيحه في الجدول

1 - ينظر الملحق رقم (05) المتعلق بمخرجات SPSS للمحور الرابع.

أعلاه لديهم وعي جيد بمهام القائم بالإتصال في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعبر عن تنوع المهام الموكلة للقائم بالاتصال، وهذا ما يتطابق مع ما سبق ذكره في الجانب النظري للدراسة في (مهام القائم بالاتصال).
جدول رقم 30: أهم العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات حسب رأي المبحوثين

التكرارات	النسبة (%)	
8	26.7	التخطيط
9	30	الاتصالات
6	20	اتخاذ القرارات
7	23.3	المعلومات
30	100	المجموع

الجدول رقم (30) حسب ما يوضحه الجدول أعلاه فالنسبة متقاربة إلى حدٍ ما، حيث كانت نسبة 30% تعبر عن الموظفين الذين يرون بأنّ الاتصالات من أهم العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يعني أن العملية الاتصالية تعد الوسيلة التي تنتقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا خلال وقوع الأزمات، ثمّ تليها نسبة 27% ممّن يعتبرون التخطيط هو أهم العمليات، وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتي ومن الذي سيقوم به و بذلك فهو يعد من أهم العوامل المؤثرة علي الأزمات، ثمّ تأتي نسبة 23% من يبجلون عملية المعلومات، وهي عبر إنشاء نظم لإدارة الأزمات ونظم دعم القرارات التي تعتمد علي تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والتقنية المعلوماتية وتطبيقاتها مثل الاستشعار عن بعد ونظم معالجة البيانات وغيرها، وفي الأخير تمثل نسبة 20% من المبحوثين الذين يرون أن عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات، وهذا من خلال اتخاذ القرارات السليمة والثابتة وغيرها، وهذا ما تم توضيحه في الجانب النظري للدراسة في (العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات)، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأنّ هناك نسبة من الوعي بأهم العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة لدى الموظفين رغم اختلاف النسب بعض الشيء .

جدول رقم 31: الإستراتيجيات الأنسب لإدارة الأزمات لتصدي للأزمة في المؤسسة الجامعية حسب رأي المبحوثين

التكرارات	النسبة (%)	
1	3.3	التعامل العنيف مع الأزمة
18	60	الحد من نمو الأزمة
5	16.7	تقسيم الأزمة
2	6.7	التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة
2	6.7	دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة
2	6.7	تغيير إتجاه الأزمة
30	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) يتضح لنا أن نسبة 60% من الموظفين يعتبرون الحد من نمو الأزمة هو الإستراتيجية الفعالة والأنسب التي تقوم بها إدارة الأزمات للتصدي للأزمات في المؤسسة محل الدراسة، وهي تقبل بالأمر الواقع ومنع تدهور الموقف من خلال العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه والتعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها وغيرها، وهذه النسبة هي الطاغية على غرار النسب الأخرى، حيث كانت نسبة 17% من المبحوثين يرون أن استراتيجية تقسيم الأزمة هي الأنسب للحد من خطورة الأزمة، وهذا من خلال تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير، إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها، بعدها نجد نسبة 7% نسبة متشاركة بين تغيير اتجاه الأزمة ودفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة، ثم النسبة 6% من المبحوثين يرون أن التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة هي الإستراتيجية الأنسب، إذن نستطيع القول بأن الموظفين يملكون فكرة جيدة عن الإستراتيجيات التي تعتمدها إدارة الأزمات في الحالات الصعبة، وهو أمر إيجابي بالنسبة للموظفين والمؤسسة محل الدراسة، أما نسبة 3% من عينة الدراسة يرون بأن الإستراتيجية الأمثل هي التعامل العنيف مع الأزمة، وهي التدمير الداخلي والخارجي لمقومات وقوى الأزمة، وهي نسبة ضئيلة، وقد تعددت إستراتيجيات إدارة الأزمات وأوقات استخدامها، وهذا كما سبق ذكره في الجانب النظري للدراسة في (إستراتيجيات إدارة الأزمات)، ومن خلال استجابات عينة الدراسة أن لديهم وعي حول الإستراتيجيات الأنسب لإدارة الأزمات واعتمادهم بشكل كبير على استراتيجية الحد من نمو الأزمة في حل الأزمات التي تحدث في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 32: هل القائم بالاتصال يهتم بعقد مؤتمرات وحضور ندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال حسب آراء المبحوثين

النسبة (%)	التكرارات	
20	6	دائماً
66.7	20	أحياناً
13.3	4	أبداً
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) الذي يوضح لنا أن نسبة 67% من الاستجابات المبحوثين أقرت بأنه أحياناً ما يهتم القائم بالاتصال بعقد مؤتمرات وحضور ندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال، وحسب تصريحات هؤلاء المبحوثين أنه يعود هذا لقلة عقد مؤتمرات وندوات تهتم بالأزمات وإدارتها، أما النسب الأخرى فهي ضئيلة مقارنة بالأولى، حيث كانت نسبة 20% من أفراد عينة الدراسة

الذين يوافقون على هذا الطرح، وهذا حسب استجاباتهم يرون أن القائم بالاتصال ملزم بحضور هذه المؤتمرات والندوات لأنها تساعده في التطوير في مهامه مثل إعادة ضبط البرامج الاتصالية وتقييم العملية الاتصالية كما تما توضيحه في الجانب النظري للدراسة، أما نسبة 13% من الذين لا يوافقون على هذا الطرح، وعدم تصريحهم على أسباب ذلك ، وبالتالي يمكن أن تكون المؤسسة في حال تأهب واستعداد نوعاً ما مقبولة، لكن يمكن التحصين بالإشراف على دورات تدريبية وتكوينية دورية للقائم بالاتصال وتفعيل دوره أكثر في إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم 33: هل يعمل القائم بالاتصال من أجل إخماد الأزمة واستعادة التوازن في المؤسسة الجامعية حسب آراء المبحوثين

التكرارات	النسبة (%)	
4	13.3	دائماً
24	80	أحياناً
2	6.7	أبداً
30	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (33) يتبين لنا أنّ نسبة ساحقة تقدر بـ80% من الموظفين يقرون بأنه أحياناً ما يعمل أو يساهم القائم بالاتصال في إخماد الأزمة بينما النسب الأخرى فهي ضئيلة مقارنة بالأولى، حيث تعبر 13% على الموظفين الموافقين على هذا الطرح بينما 7% الأخرى فتعبر عن المعارضين لهذا الطرح. نستطيع إذن أن نعتبر أنّ القائم بالاتصال يمكن أن يكون فعالاً في حالة وقوع الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا حسب ما أدلى به المبحوثين واعتبار القائم بالاتصال شبه حاضر ومساهم في العمل من أجل التصدي الأزمات التي قد تتعرض أهداف المؤسسة محل الدراسة، فيعتبرون القائم بالاتصال هو المصدر الأساسي والمحوري في جمع المعلومات ونقلها واعتباره الناطق الرسمي للمؤسسة في حالات الأزمات.

جدول رقم 34: اقتراحات للمبحوثين من أجل تفعيل التأثير الإيجابي للقائم بالاتصال على إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية

التكرارات	النسبة (%)	
11	36.7	تفعيل قنوات الإتصال
6	20	تزويد إدارة الأزمات بالمعلومات
4	13.3	الربط بين مصالح إدارة الأزمات عبر وسائل الإتصال
9	30	الشفافية والمصداقية في نشر المعلومات
30	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (34) يتضح لنا أنّ نسبة 36.7% من الموظفين يقترحون أن القائم بالاتصال له تأثير إيجابي على إدارة الأزمات وهذا من خلال تفعيله لقنوات الإتصال في المؤسسة الجامعية، وهذه النسبة هي الطاغية على غرار النسب الأخرى، لتفعيل قنوات الإتصال تعد من المهام الأساسية للقائم بالاتصال وهذا من خلال النشاطات التي يؤديها من وضع برامج الإتصال واستراتيجيات حيث كانت 30% تعود إلى الشفافية والمصادقية في نشر المعلومات، وهذا ما يجعل من القائم بالاتصال ذو تأثير إيجابي على جمهور المؤسسة من خلال صدقه والموضوعية في نشره ونقله للمعلومات التي تساهم في حل الأزمات ومعرفة الحقيقة ومجريات الأحداث الواقعة، وبعدها نسبة 20% من يعتبرون أن تأثيره الإيجابي يتمثل في تزويد إدارة الأزمات بالمعلومات، وهنا نجد أن هناك رابط بين العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات ومهام القائم بالاتصال في النشاط الإتصالي والحصول على المعلومات ونقلها وهذا ما تم توضيحه في الجانب النظري للدراسة في (مهام القائم بالاتصال والعمليات المرتبطة بإدارة الأزمات)، وهنا نستطيع القول بأنّ الموظفين يملكون فكرة جيدة عن التأثير الناتج عن القائم بالاتصال على إدارة الأزمات، وهو أمر إيجابي بالنسبة للموظفين والمؤسسة محل الدراسة، أما نسبة 13.3% من المبحوثين يرون بأن تأثيره الإيجابي يتمثل في الربط بين مصالح إدارة الأزمات عبر وسائل إتصالية، وهذا من خلال المهام الموكلة للقائم بالاتصال، وحسب إفادات بعض أفراد عينة الدراسة واعتبارهم للقائم بالاتصال يؤثر إيجابيا على إدارة الأزمات وهذا ناتج عن النشاط الذي يؤديه وأهمية الإتصال البالغة في اي مؤسسة كانت.

ثانيا: نتائج الدراسة

1- النتائج الجزئية :

أ- خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة فيه في الإدارة المركزية بجامعة تبسة

1. إن الموظفين يقرون بأنّ عملية الإتصال فيما بينهم تتمّ عن طريق المقابلات والاجتماعات وهذا بنسبة 40%
2. يرى الموظفين أنّ القائم بالاتصال هو أي شخص من بينهم ضمن الطاقم الإداري يكلف ببعض المهام وهذا بنسبته 41%
3. حسب رأي الموظفين يرون بأنّ من أهم السمات والمواصفات الواجب توافرها في القائم بالاتصال هي الكفاءة المهنية وهذا بنسبة 40%
4. يرى الموظفين بأنّ القائم بالاتصال يملك خصائص تميزه عن غيره في المؤسسة وهذا بنسبة 60%
5. أكدوا الموظفين أنّ من أهم خصائص القائم بالاتصال هي معرفة مجريات العمل وهذا بنسبة 44%

6. يرى الموظفون بأنّ القائم بالإتصال يجب أن يتحلّى بالمسؤولية وأن يكون قادراً على تحملها وهذا بنسبة 44%
7. يعتبرون الموظفون أن العمل من أجل المصلحة العامة من أهم المسؤوليات الموكلة إلى القائم بالإتصال وهذا بنسبة 53%
8. يعتبرون الموظفون أنّ ضغوطات العمل هي من أكبر معوقات نشاط القائم بالإتصال وهذا بنسبة 47%
9. يقرون الموظفون أنّ عقد الإجتماعات هي الوسيلة الأولى للقائم بالإتصال لإيصال المعلومات لجميع أعضاء الإدارة -الجمهور الداخلي- وهذا بنسبته 34%

ب- إدارة الأزمات والعمليات المرتبطة بها في الإدارة المركزية بجامعة تبسة

1. يعتبرون الموظفون أن الأزمة هي ذلك الموقف الذي تكون فيه المؤسسة بشكل سلبي ونسبة قريبة من الأولى أي يعرفون الأزمة الحدث المفاجئ وغير المتوقع تتعرض له المؤسسة وهذا بنسبة 40% للأولى، و 37% لثانية
2. يرى الموظفون بأنّ الإدارة العشوائية هي مصدر دائم للأزمات داخل أي مؤسسة وهذا بنسبة 43%
3. يرى الموظفون بأنّ إدارة الأزمة بالمؤسسة تكافئ مفهوم أو كيفية مواجهة الأزمة والتغلب عليها وهذا بنسبة 50% ، وهذه النسبة مهمّة لأنّها تعبر عن مصف الموظفون بالتالي نستطيع القول أنّهم يملكون وعي كافي لمواجهة وتدارك الأزمات التي ستواجه المؤسسة مستقبلاً
4. يعتبرون الموظفون أن الاستباق واكتشاف إشارات الإنذار هي أهم مرحلة للحد من خطورة الأزمة في المؤسسة محل الدراسة -المؤسسة الجامعية- وهذا بنسبة 30% مما يدل على أنّ الموظفون على دراية كافية لأهم مراحل إدارة الأزمة وهذا أيضاً ما يتوافق مع معظم مراحل إدارة الأزمة (ينظر الجزء النظري لمراحل إدارة الأزمة)
5. يرى الموظفون بأنّ وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمة هي من أهم المتطلبات الإدارية لمواجهة الأزمة وهذا بنسبة 33%
6. يرى الموظفون بأن أسلوب تشكيل لجنة البحث للأزمة هو الأسلوب المناسب لمواجهة الأزمات بالمؤسسة الجامعية وهذا بنسبة 34%
7. يرى الموظفون بأنّ أهداف إدارة الأزمة في المؤسسة الجامعية هي التنبؤ المسبق للأزمة للحد من مخاطرها والإستعداد لها، ومن يرى أنّ أهداف إدارة الأزمة هي التعامل الفوري مع الأزمة للمحافظة على التوازن، أيضاً من أهدافها اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة الأزمة، وهنا يمكننا أن نلاحظ أنّ

هناك اختلفت بين من يراها أهداف ما قبل حدوث الأزمة وأهداف أثناء وبعد حدوث الأزمة، وهذا التنوع إيجابي لأن الموظفين لديهم دراية كافية ووعي معتبر لإدارة الأزمات وأهدافها وهذا بتشاركهم بنسبة 23%

8. يعتبرون الموظفين أن معوقات إدارة الأزمة مرتبط بمعوقات متعلقة بالإتصال، وهذا بنسبة 54% وهذا يعني أنّ أعضاء الإدارة بالمؤسسة الجامعية يرون أن المعوقات في إدارة الأزمة تكمن في صعوبة نقل المعلومات للجمهور الداخلي ومحدودية استخدام التكنولوجيا في عملية الإتصال

9. من إجابات يعتبرون الموظفين أن فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية أنها تلك الهيئة المختصة في معالجة الأزمات وهذا بنسبة 50% وهنا يمكن القول أنّ المؤسسة الجامعية تملك هيئة مختصة في إدارة الأزمات تتكون من بعض أعضاء إدارتها

10. يعتبرون الموظفين أن مهام فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية هو الإتصال بالمسؤولين عند ظهور إشارات إنذار عن الأزمة وتدريب العمال على خطط لمواجهة الأزمات وهذا بنسبة 30%

11. يعتبرون الموظفين أن أهمية وجود أو تشكيل فريق إدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية هو من أجل التقليل من احتمالات حدوث الأزمات وهذا بنسبة 34%

ج- القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية بجامعة تبسة

1. يرون الموظفين بأنّ من أهم مهام القائم بالإتصال في المؤسسة الجامعية هي وضع برامج اتصال وهذا بنسبة 55%

2. يرون الموظفين الذين بأنّ الاتصالات من أهم العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية وهذا بنسبة 30%، وهذه النسبة تتقارب ممّن يعتبرون أنّ التخطيط هو أهم العمليات وهذا بنسبة 27%

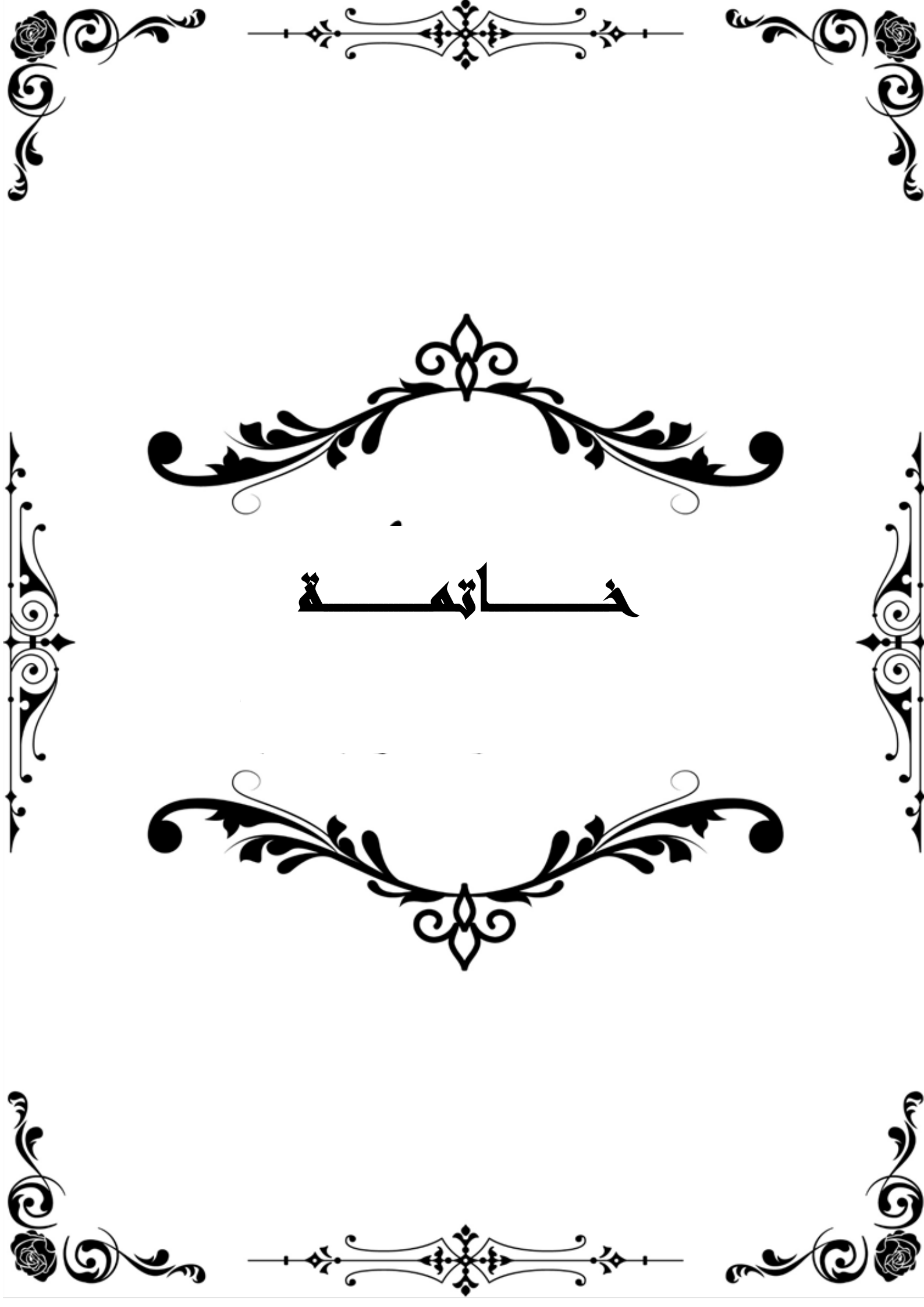
3. يعتبرون الموظفين أن الحد من نمو الأزمة هو الإستراتيجية الفعالة والأنسب التي تقوم بها إدارة الأزمات للتصدي للأزمات في المؤسسة الجامعية وهذا بنسبة 60%

4. أحياناً ما يهتم القائم بالاتصال بعقد مؤتمرات وحضور ندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال وهذا بنسبة 67%

5. أحياناً ما يعمل أو يساهم القائم بالإتصال في إخماد الأزمة وهذا بنسبة 80%

2- النتائج العامة :

- استنادا للنتائج المعروضة في الجداول (10، 11، 12؛ 15) الإجابة على التساؤل الأول حول خصائص القائم بالإتصال والعوامل المؤثرة عليه في الإدارة المركزية لجامعة وقد أكدى الموظفون أن أهم خصية يختص بها القائم بالإتصال هي معرفة مجريات العمل، وأكبر عامل يؤثر عليه وعلى نشاطه هي ضغوطات العمل هي من أكبر معوقات نشاط القائم بالإتصال وهذا بنسبة 47% وبنسبة 44 % بالنسبة للخصائص.
- استنادا على النتائج المعروضة في الجداول (17، 19، 20، 21، 30، 31) الإجابة على التساؤل الثاني حول إدارة الأزمات وأهم العمليات المرتبطة بها في الإدارة المركزية بجامعة تبسة،
- استنادا على النتائج المعروضة في الجداول (29، 30، 32، 33، 34) كانت الإجابة على التساؤل الثالث حول القائم بالإتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة تبسة.



خاتمه



خاتمة :

وفي الأخير ومن خلال هذه الدراسة ومحاولة الكشف وتسليط الضوء على القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية الجزائرية ، وهذا من خلال توضيح ابرز الخصائص والسمات والشروط الواجبة توفرها فيه والمهام الموكلة له والعوامل المؤثرة عليه، حيث يعتبر أحد أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، وهذا باعتباره حلقة وصل بين جميع عناصر المؤسسة.

وبالتعمق أكثر في الدراسة فالقائم بالاتصال تربطه علاقة وطيدة بإدارة الأزمات وهذا من خلال المهام التي يؤديها من بناء إستراتيجيات إتصالية ووضع برامج الإتصال وغيرها ، والذي يعد نقطة فعالة في العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات والمتمثلة في فتحه لقنوات الاتصال الفعالة والربط والتزويد الجماهير ضمن المؤسسة وخارجها بكافة المعلومات والبيانات الصحيحة والصادقة، والتسريع في تدفق المعلومات بالمؤسسة، والذي يعتبر ذو تأثير إيجابي على إدارة الأزمات وفريقها عبر مهامه الإدارية والوسائل التي يستخدمها أثناء تأديته لنشاطاته.

A decorative border with floral and scrollwork motifs surrounds the page. At the top center, there is a horizontal decorative element with a central diamond shape and symmetrical flourishes. Below this, a large, ornate arch of scrollwork and leaves frames the title. The title itself is written in a bold, black, serif Arabic font. Below the title, another large, ornate arch of scrollwork and leaves frames the subtitle. At the bottom center, there is another horizontal decorative element, identical to the one at the top.

قائمة المصادر
والمراجع

أ- الكتب:

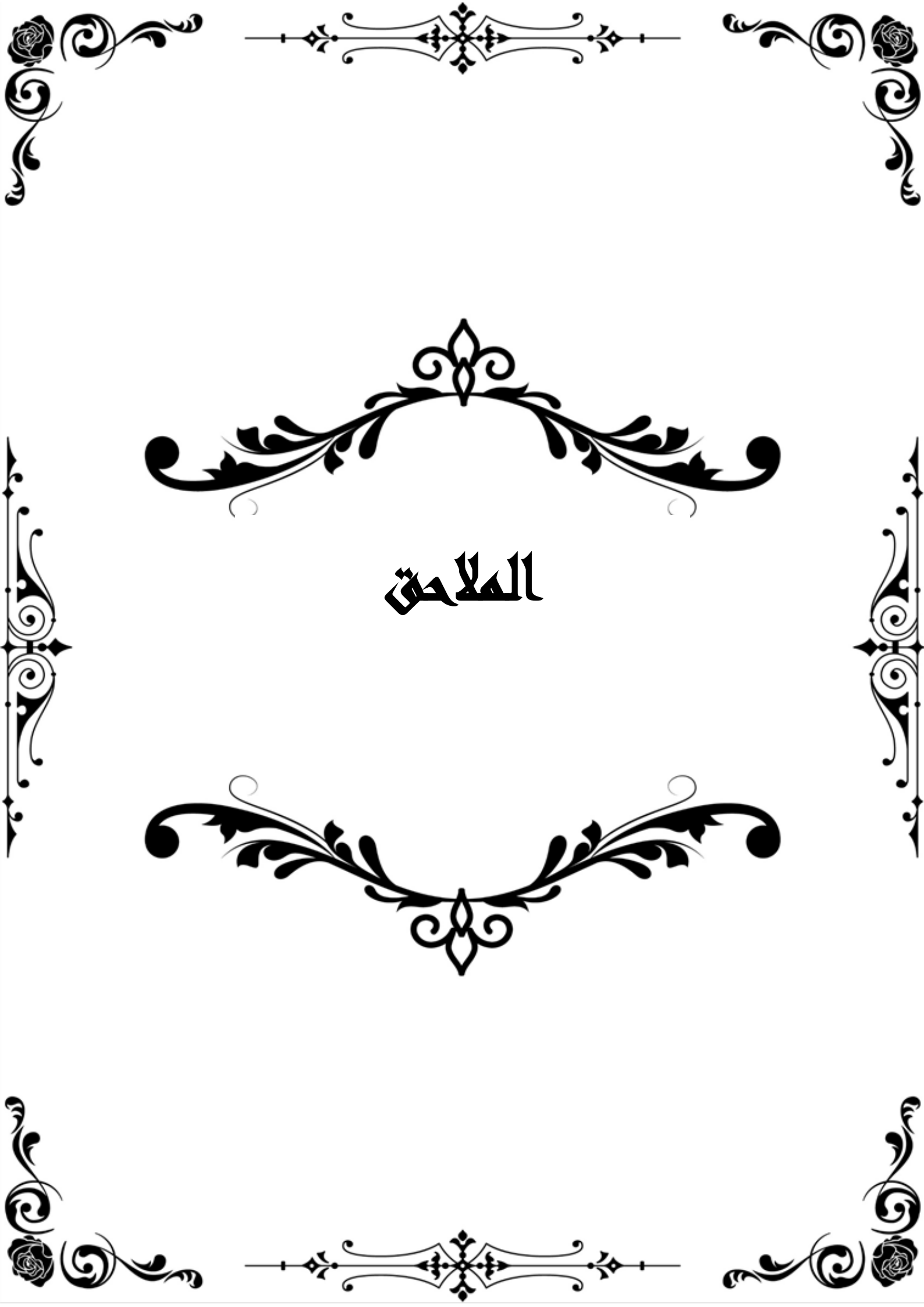
- 1- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 2- احمد شعلان، إدارة الأزمات، (الأسس ، المراحل، الآليات)، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 1419هـ.
- 3- البطاح أحمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار شروق، عمان، الأردن، 2006.
- 4- الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط 2، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.
- 5- بلغيث سلطان، مفاتيح مفاهيمية في العلوم الاجتماعية، دار قرطبة، دط، الجزائر، 2006.
- 6- بن اشهو مراد، نحو الجامعة الجزائرية، تأملات حول مخطط جامعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
- 7- جمال مجاهد وآخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري ، دار المعرفة الجامعية للنشر، القاهرة ، 2007.
- 8- جبهان أحمد رشقي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام ، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة ، 1978.
- 9- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة ، الدار المصرية اللبنانية للنشر ، القاهرة ، 2003.
- 10- حسن مكاوي، عاطف عدلي العبد، نظريات الإعلام، مركز بحوث الرأي العام، القاهرة، 2007.
- 11- حيدر عيسات، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق منشورة، مديرية الدراسات، 2005.
- 12- رابح تركي، أصول التربية و التعليم الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1995، ص 146.
- 13- سامي سلطي عريفج، الجامعة و البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2001.
- 14- سامي ملحم، مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2000.
- 15- شهرزاد لمجد، الإعلام وإدارة الأزمات الإعلامي نموذجاً، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2013.
- 16- صلاح الدين شرشوح، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم ، عمان، 2003.
- 17- عبد الرزاق محمد الدليسي، الإعلام و إدارة الأزمات، أو الميسرة للنشر و التوزيع، 2018.
- 18- عبد الله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر التقنية ونظم المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- 19- عطاء الله أحمد شاكور ، إدارة المؤسسات الإعلامية ، دار أسامة لنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011.
- 20- عمر محمد دره ، مدخل الى إدارة ، ماجستير إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة عين شمس - القاهرة ، 2009
- 21- غياث بوتلجة، التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1992.
- 22- فوقيه حسن رضوان، منهجية البحث العلمي و تنظيمه، دار الكتاب الحديث، ط2، القاهرة، 2008.
- 23- محمد أحمد الطيب الهيكل ، مهارات إدارة الأزمات والكوارث و المواقف الصعبة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2006.
- 24- محمد الخيلة، طرائق التدريس و استراتيجياته، ط2، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2002.
- 25- محمد سرور، إدارة الأزمات، إدارة الأزمات، المشكلات الاقتصادية و المالية و الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعين،
- 26- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ، عالم الكتاب، القاهرة ، 1997.
- 27- محمد عيد العنبي، إدارة الأزمات والتفاوض في القرن 20، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- 28- محمد مقداد، قراءات في المناهج التربوية، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، باتنة، الجزائر ، 1995.
- 29- مراد ميلود، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013.
- 30- منال هلال: مزاورة نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2012.
- 31- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النهضة، الجزائر، 2006.
- 32- نجوى فوال ، القائمون بالاتصال ، المركز القومي للبحوث الاجتماعية ، الدار المصرية ، القاهرة ، 1992.
- 33- وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
- 34- ولد خليفة محمد العربي، المهام الحضارية للمدرسة و الجامعة الجزائرية، مساهمة في تحليل و تقييم نظام التربية و التكوين و البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، (د.ت).
- 35- يوسف أبو قارة، إدارة الأزمات، مدخل متكامل، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

ب- الرسائل والمذكرات الجامعية:

- 1- براهيمى وريدة ، المعوقات الاجتماعية للأستاذ الجامعي و أثرها على أهداف المؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة، الجزائر ، 2004-2005.
- 2- حمد محمد حمد المري، التخطيط الاستراتيجي و دوره في إدارة الأزمات، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان ، 2014.
- 3- رائد فؤاد محمد عبد العالي، أساليب إدارة الأزمات لدى المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة إشكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، منشورة الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4- زينات موسى مسك، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين.
- 5- سالم عطية الحاج ، القائم بالاتصال في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (دراسة مقارنة بين السونغاز وسوناطراك والقرض الشعبي الجزائري) ، مذكرة ماجستير في الإعلام و الإتصال ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2001.
- 6- فرح شدي، ممارسات مديريات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة المديرات و المعلمات بمدينة مكة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 7- مني عبد المنعم محمد أحمد ، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة تعليمية ، جامعة الزقازيق كلية التربية قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، 2008.

ج- المجالات والدوريات:

- 1- السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية وأساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.
- 2- ثائر محمد علي محمد السويدي ، إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر المدرسين ، مجلة كلية التربية ، جامعة واسط ، العدد 21 ، العراق ، 2015.



الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

سنة ثانية ماستر

تخصص: اتصال تنظيمي

القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في المؤسسات الجامعية الجزائرية دراسة ميدانية ب : الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي - تبسة -

نرجو منكم المساهمة في إنجاز هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة
لا توجد إجابة صحيحة و الأخرى خاطئة فقط ، أن تكون الإجابات موضوعية و أحيطكم
علما أن المعلومات ستبقى قيد الاستعمال العلمي الأكاديمي فحسب.

- إشراف الأستاذة :
- راضية قراد

إعداد الطالبين :

- عقبة بوحبيب
- سيف الدين شابي

السنة الجامعية :

2020 / 2019

المحور الأول : البيانات السوسيو ديمغرافية

1_ النوع :

- ذكر •
- أنثى •

2_ السن :

- 20 _ 30 •
- 31 _ 40 •
- 41 _ 50 •
- أكثر من 51 •

3_ المستوى التعليمي :

- ثانوي •
- جامعي •
- دراسات عليا •

..... أخرى تذكر •

4_ الوظيفة الإدارية :

- مدير نيابة •
- مدير مديرية •
- رئيس مصلحة •
- عون إدارة •
- ملحق إداري •

..... أخرى تذكر •

5_ الخبرة المهنية :

- 1 سنة
- 3 سنوات
- 6 سنوات
- 9 سنوات فما فوق

المحور الثاني : خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة فيه في الإدارة المركزية
بجامعة تبسة :

6_ كيف تتم العملية الاتصالية بين الموظفين ؟

- عن طريق المقابلات و الإجتماعات
- عن طريق التعليمات المصلحية
- عن طريق القرارات الكتابية
- عن طريق الإعلانات
- عن طريق الرسائل الإلكترونية
- عن طريق المكالمات الهاتفية
- أخرى تذكر.....

7_ ما المقصود بالقائم بالاتصال بالنسبة لكم ؟

- موظف يقوم بإعداد و إصدار المعلومات إلى الجمهور
- موظف يملك قدرات على الإقناع و التأثير
- موظف يتمتع بالقدرة على العملية الاتصالية بكفاءة عالية
- أي موظف ينتمي إلى فريق عمل المؤسسة و يكلف ببعض المهام
- موظف وظيفته تحقيق أهداف المؤسسة
- أخرى تذكر.....

8_ ماهي السمات و المواصفات الواجب توافرها في القائم بالاتصال في مؤسستكم حسب رأيكم؟

- مييزات شخصية
- كفاءات إتصالية
- كفاءات إقناعية
- كفاءة مهنية
- كفاءة علمية
- أخرى تذكر.....

9_ هل يمتلك القائم بالاتصال خصائص تميزه عن غيره في مؤسستكم؟

- نعم
- لا

10_ إذا كانت الإجابة ب " نعم " في ما تتمثل هذه الخصائص ؟

- الجاذبية
- تحمل المسؤولية
- القدرة على تحديد أهداف المؤسسة
- المصداقية
- القدرة على خلق جو ملائم للعمل
- أخرى تذكر.....

11_ فيما تتمثل الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال في مؤسستكم ؟

- المهارة الاتصالية
- معرفة سياسة المؤسسة
- الإحتكاك بنوي الخبرة العملية
- معرفة مجريات العمل
- أخرى تذكر.....

12 _ ماهي مسؤوليات القائم بالاتصال التي يجب أن يقوم بها ؟

- العمل من أجل المصلحة العامة
- الدقة و التأكد من صدق المعلومة
- احترام الحياة الخاصة للموظفين
- تبني اتجاهات الموظفين
- أخرى تذكر.....

13 _ ما هي العوامل التي تؤثر على نشاط القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

- سياسة المؤسسة و نشاطها
- قيم المجتمع و عاداته و تقاليده
- المنافسة القوية مع المؤسسات الأخرى
- علاقات العمل و ضغوطاته
- خرى تذكر.....

14 _ ما هي الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومات

للجمهور الداخلي للجامعة؟

- الحملات الإعلامية
- المقابلات
- الإجتماعات
- الندوات الصحفية
- الترويج عبر الإذاعة
- التعليمات الكتابية
- الاعلانات المكتوبة
- مجلات خاصة بأعمال الجامعة

المحور الثالث : إدارة الأزمات و العمليات المرتبطة بها في الادارة المركزية بجامعة تبسة :

15 _ ماذا يعني لك مفهوم الأزمة في المؤسسة الجامعية ؟

- حدث مفاجئ و غير متوقع
- مرحلة تحول حاسمة إما للأفضل أو الأسوء
- موقف يتسبب في جعل المؤسسة محل اهتمام سلبي
- أخرى تذكر.....

16 _ حسب رأيك فيما تتمثل أسباب نشأة الأزمات المختلفة في مؤسساتكم ؟

- سوء الفهم و الإدراك
- سوء التقدير و التقديم
- الإدارة العشوائية
- الرغبة في الابتزاز
- اليأس و الإشاعات
- أخرى تذكر.....

17 _ ماذا يعني لك مفهوم إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية ؟

- عملية إدارية تستنبئ بالأزمات المحتمل وقوعها
- نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها
- كيفية مواجهة الأزمة و التغلب عليها
- نشاط هادف يعمل على التنبؤ بأمكان و إتجاهات الأزمة و اتخاذ القرارات السليمة للتعامل معها
- أسلوب إداري يحقق تسوية و مواجهة للأزمة بطريقة مرنة
- أخرى تذكر.....

18 _ حسب رأيك أي من هذه المراحل لإدارة الأزمات تعد الأهم للحد من خطورة الأزمة في المؤسسة الجامعية ؟

- اكتشاف إشارات الإنذار
- الاستعداد للأزمة
- التدخل لمعالجة الأزمة
- إعادة التوازن
- التعلم

19 _ ماهي المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات في المؤسسة الجامعية ؟

- التعامل مع الأزمة و إخضاعها للمنهجية العلمية
- الوفرة و الحضور الدائم
- تبسيط الإجراءات
- تفويض السلطة
- فتح قنوات الإتصال
- وضع إستراتيجيات لمواجهة الأزمة

20 _ حسب رأيك أي من هذه الأساليب الأنجح تعتمدھا إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة في المؤسسة الجامعية ؟

- أسلوب كبت الأزمة
- أسلوب إخماد الأزمة
- أسلوب تشكيل لجنة البحث للأزمة
- أسلوب احتواء الأزمة
- أسلوب التحويل لمسار الأزمة
- أسلوب فريق العمل
- • أخرى تذكر

21 _ فيما تتمثل أهداف إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية ؟

- التنبؤ المسبق للأزمة للحد من مخاطرها و الاستعداد لها
- التعامل الفوري مع الأزمة للمحافظة على التوازن
- تعيين أجهزة معينة لتنظيم و إدارة الأزمة
- اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة الأزمة
- توفير الجهود للتغلب على الأزمة
- الاستفادة من المواقف الناتجة عن الأزمة

22 _ فيما تتمثل معوقات عمل إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية ؟

- معوقات متعلقة بالإتصال
- معوقات بيئية
- معوقات اقتصادية
- معوقات تكنولوجية
- أخرى تذكر.....

23 _ ماذا يعني لك فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية ؟

- مصلحة تابعة للمؤسسة لمكافحة الأزمات
- مجموعة أفراد لمحاربة الأزمات
- هيئة مختصة في معالجة الأزمات
- أخرى تذكر.....

24 _ كيف يتم إختيار فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية ؟

- انتقاء شخصي
- الرصد والتتبع
- الإعلان
- التجنيد

• أخرى تذكر.....

25 _ فيما تتمثل مهام فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية ؟

- الإتصال بالمسؤولين عند ظهور إشارات الإنذار للأزمة
- وضع خطة توقي من الأزمات
- تدريب العمال على خطط لمواجهة الأزمات
- متابعة تنفيذ الخطط أثناء وقوع الأزمة
- متابعة مرحلة استعادة النشاط في المؤسسة بعد وقوع الأزمة

• أخرى تذكر.....

26 _ فيما تتمثل أهمية وجود فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

- تخفيف العبء الذي تحمله الإدارة في مواجهة الأزمات
- التقليل من احتمالات حدوث الأزمات
- تنسيق و توجيه العالمين لمواجهة الأزمات المتوقعة
- توفير أصحاب المهارات و الخبرة للتعامل مع الأزمات
- العمل على إعادة التوازن بسرعة بعد انتهاء الأزمة

المحور الرابع : القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الادارة المركزية بجامعة تبسة

27 _ فيما تتمثل مهام القائم بالاتصال في المؤسسة الجامعية ؟

- وضع إستراتيجيات إتصالية
- وضع برامج الإتصال
- قياس و تقييم العمل الإتصالي
- تشكيل صورة المؤسسة

• أخرى تذكر.....

28 _ ماهي أهم العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

- التخطيط
- الاتصالات
- اتخاذ القرارات
- المعلومات
- أخرى تذكر.....

29 _ حسب رأيك فيما تتمثل الإستراتيجية الأنسب لإدارة الأزمات لتصدي للأزمة في المؤسسة الجامعية؟

- التعامل العنيف مع الأزمة
- الحد من نمو الأزمة
- تقسيم الأزمة
- التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة
- دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة
- تغيير إتجاه الأزمة
- أخرى تذكر.....

30 _ حسب رأيك هل يهتم القائم بالاتصال بعقد مؤتمرات و حضور ندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

31 _ هل يعمل القائم بالاتصال على إخماد الأزمة و استعادة التوازن في مؤسساتكم؟

- دائما
- أحيانا
- أبدا

32 _ ماذا تقترحون من اجل تفعيل التأثير الايجابي للقائم بالاتصال على ادارة الازمات
بالمؤسستكم الجامعية؟

الملحق رقم (02) المتعلق بالبيانات الشخصية

		جنس العينة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	انثى	11	36.7	36.7	36.7
	ذكر	19	63.3	63.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		سن العينة بالمجموعات			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	من 20 إلى 30 سنة	4	13.3	13.3	13.3
	من 31 إلى 40 سنة	14	46.7	46.7	60.0
	من 41 إلى 50 سنة	10	33.3	33.3	93.3
	أكثر من 50 سنة	2	6.7	6.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي للعينة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	7	23.3	23.3	23.3
	جامعي	17	56.7	56.7	80.0
	دراسات عليا	4	13.3	13.3	93.3
	أخرى	2	6.7	6.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي_أخرى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid		28	93.3	93.3	93.3
	تقني سامي	2	6.7	6.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

الملاحق

المنصب الوظيفي للعينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير نيابة	3	10.0	10.0	10.0
	مدير مديرية	2	6.7	6.7	16.7
	متصرف	9	30.0	30.0	46.7
	عون إداري رئيسي	6	20.0	20.0	66.7
	أخرى	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الخبرة المهنية للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة واحدة	2	6.7	6.7	6.7
	3 سنوات	4	13.3	13.3	20.0
	6 سنوات	3	10.0	10.0	30.0
	سنوات فما فوق 9	21	70.0	70.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (03) بالمحور الثاني

كيف تتم العملية الإتصالية بين الموظفين؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عن طريق المقابلات والاجتماعات	12	40.0	40.0	40.0
	عن طريق التعليمات المصلحية	5	16.7	16.7	56.7
	عن طريق القرارات الكتابية	4	13.3	13.3	70.0
	عن طريق الإعلانات	3	10.0	10.0	80.0
	عن طريق الرسائل الإلكترونية	2	6.7	6.7	86.7
	عن طريق المكالمات الهاتفية	3	10.0	10.0	96.7
	أخرى	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0		

ما المقصود بالقائم بالإتصال بالنسبة لكم؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف يقوم باعداد واصدار المعلومات إلى الجمهور	4	13.3	13.3	13.3
	موظف يملك قدرات على الإقناع والتأثير	2	6.7	6.7	20.0
	موظف يتمتع بالقدرة على العملية الإتصالية بكفاءة عالية	9	30.0	30.0	50.0
	أي موظف ينتمي إلى فريق عمل المؤسسة ويكلف ببعض المهام	13	43.3	43.3	93.3
	Total	30	100.0	100.0	

الملاحق

موظف وظيفته تحقيق أهداف المؤسسة	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ما هي السمات والمواصفات الواجب توفرها في القائم بافتصال في مؤسستكم حسب رأيكم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ميزات شخصية	5	16.7	16.7	16.7
كفاءات إتصالية	8	26.7	26.7	43.3
كفاءات إقناعية	3	10.0	10.0	53.3
كفاءات مهنية	12	40.0	40.0	93.3
كفاءات علمية	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل يمتلك القائم بالإتصال خصائص تميزه عن غيره في مؤسستكم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	12	40.0	40.0	40.0
نعم	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه الخصائص؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تحمل المسؤولية	8	26.7	44.4	44.4
القدرة على تحديد أهداف المؤسسة	2	6.7	11.1	55.6
المصداقية	3	10.0	16.7	72.2
القدرة على خلق جو ملائم للعمل	5	16.7	27.8	100.0
Total	18	60.0	100.0	
Missing System	12	40.0		
Total	30	100.0		

فيما تتمثل الشروط الواجب توافرها في القائم بالإتصال بمؤسستكم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid المهارة الإتصالية	6	20.0	20.0	20.0
معرفة سياسة المؤسسة	7	23.3	23.3	43.3
الإحتكاك بذوي الخبرة العملية	4	13.3	13.3	56.7
معرفة مجريات العمل	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ما هي مسؤوليات القائم بالإتصال التي يجب أن يقوم بها؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid العمل من أجل المصلحة العامة	16	53.3	53.3	53.3
الدقة والتأكد من صدق المعلومة	10	33.3	33.3	86.7
احترام الحياة الخاصة للموظفين	2	6.7	6.7	93.3

الملاحق

تبنى اتجاهات الموظفين	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ما هي العوامل التي تؤثر على نشاط القائم بالاتصال في مؤسستكم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سياسية المؤسسة ونشاطها	12	40.0	40.0	40.0
قيم المجتمع، عاداته وتقاليده	3	10.0	10.0	50.0
المنافسة القوية مع المؤسسات الأخرى	1	3.3	3.3	53.3
علاقات العمل وضغوطاته	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (04) المتعلق بالمحور الثالث:

ما هي الوسائل الاتصالية التي يستخدمها القائم بالاتصال لإيصال المعلومات للجمهور الداخلي للجامعة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الحملات الإعلامية	3	10.0	10.0	10.0
المقابلات	2	6.7	6.7	16.7
الاجتماعات	10	33.3	33.3	50.0
الندوات الصحفية	1	3.3	3.3	53.3
الترويج عبر الإذاعة	3	10.0	10.0	63.3
التعليمات الكتابية	4	13.3	13.3	76.7
الإعلانات المكتوبة	6	20.0	20.0	96.7
مجلات خاصة بأعمال الجامعة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ماذا يعني لك مفهوم الأزمة في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid حدث مفاجئ وغير متوقع	11	36.7	36.7	36.7
مرحلة تحول حاسمة إما للأفضل أو الأسوأ	7	23.3	23.3	60.0
موقف يتسبب في جعل المؤسسة محل إهتمام سلبي	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

حسب رأيك فيما تتمثل أسباب نشأة الأزمات المختلفة في مؤسستكم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سوء الفهم والإدراك	5	16.7	16.7	16.7
سوء التقدير والتقديم	9	30.0	30.0	46.7
الإدارة العشوائية	13	43.3	43.3	90.0
الرغبة في الإبتزاز	1	3.3	3.3	93.3

الملاحق

اليأس والإشاعات	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ماذا يعني لك مفهوم إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عملية إدارية تستتبي بالأزمات المحتمل وقوعها	3	10.0	10.0	10.0
نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها	5	16.7	16.7	26.7
كيفية مواجهة الأزمة والتغلب عليها	15	50.0	50.0	76.7
نشاط هادف يعمل على التنبؤ بأماكن وإتجاهات الأزمة واتخاذ القرارات السليمة للتعامل معها	3	10.0	10.0	86.7
أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقة مرنة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

حسب رأيك أي من هذه المراحل لإدارة الأزمات تعد الأهم للحد من خطورة الأزمة في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إكتشاف إشارات الإنذار	9	30.0	30.0	30.0
الإستعداد للأزمة	7	23.3	23.3	53.3
التدخل لمعالجة الأزمة	5	16.7	16.7	70.0
إعادة التوازن	6	20.0	20.0	90.0
التعلم	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ما هي المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid التعامل مع الأزمة وإخضاعها للمنهجية العلمية	9	30.0	30.0	30.0
الوفرة والحضور الدائم	1	3.3	3.3	33.3
تبسيط الإجراءات	5	16.7	16.7	50.0
تفويض السلطة	2	6.7	6.7	56.7
فتح قنوات الإتصال	3	10.0	10.0	66.7
وضع استراتيجيات لمواجهة الأزمة	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

في رأيك، أي الأساليب الأنجح تعتمد عليها إدارة الأزمات لمواجهة الأزمة في المؤسسات الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أسلوب كبت الأزمة	2	6.7	6.7	6.7

الملاحق

أسلوب إخماد الأزمة	4	13.3	13.3	20.0
أسلوب تشكيل لجنة البحث للأزمة	10	33.3	33.3	53.3
أسلوب احتواء الأزمة	7	23.3	23.3	76.7
أسلوب فريق العمل	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

فيما تتمثل أهداف إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid التنبؤ المسبق للأزمة للحد من مخاطرها والإستعداد لها	7	23.3	23.3	23.3
التعامل الفوري مع الأزمة للمحافظة على التوازن	7	23.3	23.3	46.7
تعيين أجهزة معينة للتنظيم وإدارة الأزمة	5	16.7	16.7	63.3
اتخاذ القرارات السليمة لمواجهة الأزمة	7	23.3	23.3	86.7
توفير الجهود للتغلب على الأزمة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

فيما تتمثل معوقات عمل إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معوقات متعلقة بالإتصال	16	53.3	53.3	53.3
معوقات بيئية	3	10.0	10.0	63.3
معوقات إقتصادية	4	13.3	13.3	76.7
معوقات تكنولوجية	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ماذا يعني لك فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مصلحة تابعة للمؤسسة لمكافحة الأزمات	7	23.3	23.3	23.3
مجموعة أفراد لمكافحة الأزمات	8	26.7	26.7	50.0
هيئة مختصة في معالجة الأزمات	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

كيف يتم اختيار فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid انتقاء شخصي	9	30.0	30.0	30.0
الرصد والتتبع	8	26.7	26.7	56.7
الإعلان	6	20.0	20.0	76.7
التجنيد	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

فيما تتمثل مهام فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	الإتصال بالمسؤولين عند ظهور إدارات إنذار للأزمة	9	30.0	30.0	30.0
	وضع خطة توقي من الأزمات	8	26.7	26.7	56.7
	تدريب العمال على خطط لمواجهة الأزمات	9	30.0	30.0	86.7
	متابعة تنفيذ الخطط أثناء وقوع الأزمة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0		

الملحق رقم (05) المتعلق بالمحور الرابع

فيما تتمثل أهمية وجود فريق إدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	تخفيف العبء الذي تحمله الإدارة في مواجهة الأزمات	7	23.3	23.3	23.3
	التقليل من احتمالات حدوث الأزمات	10	33.3	33.3	56.7
	تنسيق وتوجه العاملين لمواجهة الأزمات المتوقعة	7	23.3	23.3	80.0
	توفير أصحاب المهارات المهارات والخبرة للتعامل مع الأزمات	5	16.7	16.7	96.7
	العمل على إعادة التوازن بسرعة بعد انتهاء الأزمة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0		

فيما تتمثل مهام القائم بالإتصال في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	وضع استراتيجيات إتصالية	10	33.3	33.3	33.3
	وضع برامج إتصال	11	36.7	36.7	70.0
	قياس وتقييم العمل الإتصالي	2	6.7	6.7	76.7
	تشكيل صورة المؤسسة	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0		

ما هي أهم العمليات المرتبطة بإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	التخطيط	8	26.7	26.7	26.7
	الإتصالات	9	30.0	30.0	56.7
	اتخاذ القرارات	6	20.0	20.0	76.7
	المعلومات	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0		

حسب رأيك فيما تتمثل الإستراتيجية الأنسب لإدارة الأزمات للتصدي للأزمة في المؤسسة الجامعية؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid التعامل العنيف مع الأزمة	1	3.3	3.3	3.3
الحد من نمو الأزمة	18	60.0	60.0	63.3
تقسيم الأزمة	5	16.7	16.7	80.0
التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة	2	6.7	6.7	86.7
دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة	2	6.7	6.7	93.3
تغيير إتجاه الأزمة	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

حسب رأيك، هل يهتم القائم بالإتصال بعقد مؤتمرات وحضور ندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	6	20.0	20.0	20.0
أحيانا	20	66.7	66.7	86.7
أبدأ	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل يعمل القائم بالإتصال على إخماد الأزمة وابتعاد التوازن في مؤسساتكم؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائما	4	13.3	13.3	13.3
أحيانا	24	80.0	80.0	93.3
أبدأ	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملخص باللغة العربية:

يعتبر القائم بالاتصال ركيزة مهمة في المنظومة الجامعية الجزائرية، وخاصة في تفعيل العملية الاتصالية بين كافة أجزاء المؤسسة الداخلية والخارجية بصفة عامة و داخل الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي بصفة خاصة، وهذا ما يقوم به من توفيره للمعلومات حول الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة ، و السعي لتحقيق اهداف الجامعة المسطرة ، حيث أنه أثناء سير لتحقيق هذه الأهداف قد تتعرض إلى اختلالات أو أزمات تؤثر عليها، وفي هذه الحالات تظهر مجموعة من العمليات والإجراءات ممنهجة لمواجهة الأزمة من وقت حدوثها إلى انتهائها إما بإخمادها أو السيطرة عليها، وهذا من خلال إدارة الأزمات وفريقها، وهنا يظهر تأثير القائم بالاتصال على إدارة الأزمات في الجامعة، فيصبح في وضع أكثر أهمية وتميزا في السرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات عبر القنوات الاتصالية، عبر كافة أفراد العمل وأجزاء الجامعة، وبناء برامج واستراتيجيات اتصالية ومجاوبة كافة الإشاعات والمعلومات الكاذبة بإيصاله لكافة المستجندات والمعلومات الصادقة والصحيحة لكافة جمهور المؤسسة الجامعية، لتجاوز الأزمات.

كما إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن عشوائيا بل نتيجة لعدة أسباب أهمها:

أهمية الموضوع:

تنطلق أهمية الدراسة من خلال أهمية القائم بالاتصال في المؤسسة الجامعية الجزائرية، باعتباره المسؤول الأول عن نقل وتبادل للمعلومات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، وبالتالي له أهمية ونشاطا في الإدارة ككل سواء على صعيد الاتصال الداخلي أو الخارجي للمؤسسة الجامعية وعليه فإن القائم بالاتصال وحسب ما ذكر سابقا يجب أن يكون له دور في حل المشكلات وكذا الأزمات التي من الممكن أن تعصف بالمؤسسة داخليا أو خارجيا..

إذن فالأزمات بصفة خاصة توجب على القائم او القائمين بالاتصال تحريها وهنا يبرز دورهم او دوره في حل الأزمات والتأثير عليها وعلى إدارتها وكذا التأثير على المؤسسة بصفة عامة، وهذا من خلال تحكمه ومعرفته للنشاط الواقع في المؤسسة وإدارة الأزمات باعتبار القائم بالاتصال كفرد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية وإدارة الأزمات للحد من خطورة الأزمة القضاء عليها.

وأملا منا في التعمق أكثر في الموضوع كانت أهداف دراستنا كالاتي:

- تسليط الضوء على مصطلحي القائم بالاتصال وإدارة الأزمات من الناحية العلمية والعملية.
- التعرف على القائم بالاتصال وأهم خصائصه في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي .
- التعرف على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي وأهم مراحلها.
- التعرف على تأثيرات القائم بالاتصال على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة العربي التبسي.

- محاولة إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان خصوصا لحدثة الموضوع، ويتمشى مع هذين الهدفين هدف عملي تلخص في التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية، وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الاجتماعية.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا في إجراء هذه الدراسة الوصفية على منهج الوصفي التحليلي الذي يفيد تحليل النتائج الكمية، حيث لا يكتفي بالتكميم بل يضيف له التفسير الكيفي، ونظرا لمحدودية عدد مفردات مجتمع البحث، مستعينين في جمع المعلومات بأداتين ثانويتين هما: الملاحظة في عين المكان وذلك لكشف بعض الحقائق حول القائم بالاتصال وإدارة الأزمات في المؤسسة الجامعية، وقد ساعدتنا هذه المعلومات على بناء أداة البحث الأساسية "استمارة الاستبيان" والتي قسمناها إلى أربع محاور أساسية.

المحور الأول يضم بعض البيانات الشخصية، ويجب المحور الثاني عن خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة فيه في الإدارة المركزية للجامعة، بينما يشتمل المحور الثالث على إدارة الأزمات والعمليات المرتبطة بها في الإدارة المركزية للجامعة، أما بالنسبة للمحور الرابع والأخير يجب على القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية للجامعة ، وبعد جمع المعلومات ميدانيا وتحليلها توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- استنادا للنتائج المعروضة في الجداول (10، 11، 12؛ 15) الإجابة على التساؤل الأول حول خصائص القائم بالاتصال والعوامل المؤثرة عليه في الإدارة المركزية لجامعة وقد أكدى الموظفون أن أهم خصية يختص بها القائم بالاتصال هي معرفة مجريات العمل، وأكبر عامل يؤثر عليه وعلى نشاطه هي ضغوطات العمل هي من أكبر معوقات نشاط القائم بالاتصال وهذا بنسبة 47% وبنسبة 44 % بالنسبة للخصائص.
- استنادا على النتائج المعروضة في الجداول (17، 19، 20، 21، 30، 31) الإجابة على التساؤل الثاني حول إدارة الأزمات وأهم العمليات المرتبطة بها في الإدارة المركزية بجامعة تبسة،
- استنادا على النتائج المعروضة في الجداول (29، 30، 32، 33، 34) كانت الإجابة على التساؤل الثالث حول القائم بالاتصال وتأثيره على إدارة الأزمات في الإدارة المركزية لجامعة تبسة.

الكلمات المفتاحية: الإتصال، القائم بالاتصال، إدارة الأزمات.

Abstract

The communicator is an important pillar in the Algerian university system, especially in activating the communication process between all parts of the internal and external institutions in general and within the central administration of Al-Arabi Tebbissi University in particular. during the course of achieving these goals, it may be exposed to imbalances or crises that affect it, and in these cases a set of systematic processes and procedures appear to confront the crisis from the time it occurs to its end, either by suppressing it or controlling it, and this is through the crisis management and its team, and here appears The influence of the contact person on crisis management at the university becomes more important, continuous development and rapid flow of information through communication channels, through all members of the work and parts of the university, building communication programs and strategies and confronting all false rumors and information by delivering truthful and correct information to all audiences to overcome crises.

Also, our choice of this topic was not random, but rather due to several reasons, the most important are:

The importance of the topic:

The importance of the study stems from the importance of the communicator in the Algerian universities, as he is primarily responsible for the transfer and exchange of information inside and outside the organizational structure, and therefore he has an importance in the administration as a whole, whether at the level of internal or external communication of the university. That he has a role in solving problems as well as crises that could plague the institution internally or externally.

Therefore, crises in particular require the person in charge or those in contact with their investigation, and here their role in resolving crises, influencing them and managing them, as well as influencing the institution in general, and this is through his control and knowledge of the activity in the institution and crisis management as the communicator is an individual within the organizational structure of the university and crisis management to reduce the severity of the crisis to be eliminated.

We hope that we would delve more deeply into the subject, the objectives of our study were as follows:

Highlighting the terms communicator and crisis management from a scientific and practical point of view.

- Identify the communicator and its most important characteristics in the central administration of Al-Arabi Al-Tebessi University.

- Learn about crisis management in the central administration of Al-Arabi Al-Tebessi University and its most important stages.
 - Identify the effects of the communicator on crisis management in the central administration of Al-Arabi Al-Tebessi University.
- Attempting to enrich scientific research in this field, especially the novelty of the topic, and in line with these two objectives a practical goal summarized in training and getting used to field research, as well as controlling the application of methodological procedures and research techniques in the social sciences.

To achieve these goals, we relied on the descriptive and analytical approach to investigate this topic (a descriptive study), to benefits the analysis of quantitative results. Some facts about the communicator and crisis management in the university. This information helped us build the basic research tool “the Survey”, which we divided into four main parts.

The first main part includes some personal data, and the second one answers the characteristics of the communicator and the factors affecting him in the central administration of the university, while the third includes crisis management and related processes in the central administration of the university, as for the fourth and final part, it answers to the communicator and its impact on crisis management in the central administration of the university, and after collecting and analyzing information in the field, we reached a number of results, which we summarize as follows:

- Based on the results presented in the Tables (10, 11, 12 and 15), the answer to the first question about the characteristics of the communicator and the factors affecting him in the central administration of the university. One of the biggest obstacles to the communicator's activity is his workload, and this is 47% and 44% for the properties.
- Based on the results presented in the tables (17, 19, 20, 21, 30 and 31), the answer to the second question about crisis management and the most important processes associated with it, in the central administration at the University of L’Aarbi Tebessi,
- Based on the results presented in the Tables (29, 30, 32, 33 and 34), the answer to the third question was about the communicator and its impact on crisis management in the central administration of the University of L’Aarbi Tebessi.

Keywords: contact, communicator, crisis management.