



الاتصال كآلية لتسيير الأزمات داخل الجامعة

-دراسة ميدانية بجامعة سوق أهراس-

Communication as a crisis management mechanism within the university

-A field study at the University of Souk Ahras -

ليلى عينا سويّة

جامعة سوق أهراس (الجزائر)

l.ainsouya@univ-soukahras.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2021/11/26	تهدف هذه الدراسة الى معرفة أهمية الاتصال أثناء الازمة حيث أصبح الاتصال الأزماتى من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل، أثناء وبعد الأزمة، وكذلك نظرا للأهداف التي يحققها تحسين صورة وسمعة المؤسسة، وكذا تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن أثناء الأزمات. ولا تقتصر الأزمات على المؤسسات التجارية والصناعية، بل تصيب حتى المؤسسات الجامعية التي لا تهدف للربح والهيئات الحكومية، فهي لا تعرف حدودا عندما تقع.
تاريخ القبول: 2022/01/23	
الكلمات المفتاحية: ✓ الاتصال - الازمة ✓ اتصال الأزمات ✓ الجامعة.	
Article info	Abstract :
Received 26/11/2021	<p><i>The study aims at knowing the importance of communication during the crisis as communication crisis has become widely used inside the university. Because of this role achieved after and during the crisis. In addition to the goals realized as improving the image and reputation of the company and decreasing the losses as much as possible during the crisis.</i></p> <p><i>Technique the crisis does not concern commercial and industrial companies only but it reaches universities which do not aim at winning and the governmental. It doesn't stop as it accuss this is why .</i></p>
Accepted 23/01/2022	
Keywords: ✓ communication – ✓ crisis ✓ communication crisis ✓ university	

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمؤسسات بمختلف أنواعها نتيجة التغييرات المتسارعة التي تشهدها المحيط، وأصبحت كل مؤسسة معرضة لأزمة وبالتالي زاد الاهتمام بإدارة الأزمات ومحاولة العمل على التكيف مع التغييرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالمؤسسات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والازمات على مستوى المؤسسة.

حيث بدأ التفكير الجدي في مثل هذه المواقف الطارئة التي تمر بها المؤسسات، مما قد يشكل خطرا على صورتها ومصالحها اتجاه جماهيرها من جهة، وذلك من منطلق أن الاتصال واستراتيجيات العلاقات التي تعمل وفقها المؤسسة في ظرف (قبل وأثناء، وبعد الأزمة) ستؤدي حتما إلى إما التغلب على الأزمة أو تغلب الأزمة على المؤسسة، وعليه فقد برزت أدبيات هذا النوع الجديد من الاتصال بدءا من ثمانينات القرن الماضي، كاتصال الأزمات أو العلاقات العامة والأزمة.

ومن جانب آخر نجد أن المدرسة الأنجلوساكسونية وخاصة الأمريكية فتعتمد على العلاقات العامة كمورد يسخر الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المؤسسة، أما المدرسة الأوروبية فتعتمد بشكل عام على الاتصال المؤسسي في إدارة المؤسسات، وهو ما جعلها تعتمد اتصال الأزمات، إلا أن المدرستان يتفقان على كيفية إدارة الأزمة من خلال الاتصال.¹

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة الأزمة تتنوع بتنوع أسباب حدوثها، وفق سبب وقوعها، وهي على النحو التالي: أزمة الكوارث الطبيعية، وأزمة الحوادث الصناعية، وأزمة إخفاق المنتج (لا ينجح في السوق)، وأزمة الإدراك العمومي، وأزمة العلاقات الصناعية، وأزمة إدارة الأعمال، وكذا أزمة الحوادث الإجرامية، وأزمة الاستحواد المعادي.

فالجامعات لها دور كبير في تنمية المجتمع حيث تعمل على التجديد والإصلاح في المجتمعات، فلا يوجد كيان للجامعة دون هيئة تدريس حيث يعتبر الأستاذ الجامعي محور أساسي مهمته التدريس، البحث العلمي وخدمة المجتمع. عن طريق توفير مناخ فكري يشجع على حرية الحوار بالإضافة الي توفير محيط مناسب للعمل حتى يستطيع الأساتذة القيام بأعمالهم على أحسن وجه وإعطاءهم كافة الحقوق. فالمتتبع لمختلف الظروف التي يعيشها الأستاذ داخل الجامعة يؤكد وجود مظهر من مظاهر الأزمة.

فجامعة سوق اهراس تشهد أزمة حقيقية نتيجة الإضرابات الأخيرة داخل المنظومة الجامعية، بدليل النزاعات المهنية التي تدخل ضمنها أزمة السكن التي يعرفها العديد من الأساتذة، بالإضافة الي المخلفات في أجور الأساتذة والمماطلة في دفعها، تدهور المكانة الاجتماعية، بالإضافة الى المشاكل القانونية والتعليمات التي تتحكم في ضبط مختلف الأنشطة والوظائف التي يقوم بها، فهذه المشكلات أدت إلى انقطاع الدراسة وتوقيف الامتحانات على مستوى كل كليات الجامعة أي شن الاضطراب حيث تطورت الأحداث وأفرزت نزاعات بين الجهات المسؤولة والأساتذة ترجع الى الممارسات البيروقراطية وغياب الحوار فيما بين مكونات الأسرة الجامعية.

وتعرض هذه الأزمات سمعة تلك المؤسسات وصورتها بل وبقائها للخطر، وتضع هذه الأزمات تلك المؤسسات أمام اختيار صعب، وغالبا ما يلقي على عاتق الاتصال أمر التصدي للأزمة والقيام بإجراء الاتصالات اللازمة (وهو ما يعرف باتصالات مع جماهير المؤسسة

الداخلية والخارجية بما فيها وسائل الإعلام وأطراف الرأي العام لإخراج المؤسسة من ورطتها، وتهيئة الظروف لإعادة سمعتها وصورتها إلى ما كانت علي قبل الأزمة². وبالتالي يمكن طرح التساؤل التالي:

✓ كيف يساهم الاتصال في تجاوز الأزمات داخل جامعة سوق أهراس؟

ولالإجابة عليه نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة لمواجهة الأزمة في الجامعة محل الدراسة؟

2. ما هي الوسائل الاتصالية التي تم اعتمادها لإدارة الأزمة في جامعة سوق أهراس؟

3. ما هو النموذج الاتصالي الذي تم اعتماده لمواجهة الأزمة في الجامعة محل الدراسة؟

4. ماهي المعوقات التي يواجهها مسؤولي الاتصال أثناء الأزمة في جامعة سوق أهراس؟

أهمية الدراسة: تكتسي الدراسة من حداثة الموضوع والذي يدخل ضمن الأزمات في المؤسسة حيث تساعدنا على معرفة طبيعة الاتصالات التي تعتمدها المؤسسة خلال مرورها بأزمة خاصة أن مجال الدراسة متعلق بجانب حساس وهو التعليم العالي. بالإضافة الى التعرف على اهم الوسائل الاتصالية الواجب استخدامها في حالة التعرض لازمة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

➤ تبيان أهمية الاتصال في مواجهة الأزمة في المؤسسة.

➤ معرفة استراتيجيات الاتصال لإدارة الأزمة.

➤ التعرف على المعوقات التي يواجهها مسؤولي الاتصال أثناء الأزمة.

ولمعالجة هذا الموضوع سنتطرق إلى ما يلي:

2. مفهوم الأزمة:

إن الأزمة هي " نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في مرحلة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها"³، وتعرف كذلك بأنها " وضع حرج"⁴ أي حدث مفاجئ لا يمكن السيطرة عليه، يهدد حياة المؤسسة (أو الأشخاص)، ينتج عنه آثار سلبية أو إيجابية بحسب طريقة التعامل معه.

وعليه فالأزمة من المنظور الاتصالي تمثل " موقفا يتسبب في جعل المؤسسة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقائيين والقانونيين"، ومن هذا المنظور كذلك يرى خبراء الاتصال أن نطاق الأزمة يزداد اتساعا كلما حجبت المؤسسة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة أي المعنية.

اتصال الأزمة: هي عملية التفاعل اللفظي، الشفهي أو المكتوب أو المرئي أو المسموع بين المؤسسة وجماهيرها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تتضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل، أثناء وبعد وقوع الأحداث السلبية للأزمة، وهذه الاتصالات قد صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المؤسسة.⁵

1.2. أنواع الأزمات: تنقسم الازمات الى نوعين:⁶

- أزمات طبيعية: مثل الكوارث الطبيعية من زلازل، وبراكين واعاصير وفيضانات وانهيارات وامراض
- أزمات من صنع الانسان: مثل سوء الادارة، التفجيرات الارهابية، الإضرابات، المظاهرات والاحتجاجات والثورات.

2.2 خصائص الأزمة:

1. الإدراك أنها نقاط تحول يصعب على المؤسسة تحملها لمدة طويلة وبالتالي قد تفقدها توازنها بشكل قد يؤدي إلى نهايتها.
2. مجموعة من الأحداث المتشابكة والمتراطة مع بعضها بعض، والتي ينتج عن ترابطها ظروف جديدة.
3. التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة.
4. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
5. توفر عنصر الخطر الذي قد يؤدي إلى احتمال تصاعد الأزمة إلى مستوى المواجهة المباشرة ويفقد متخذ القرار فيه ثقته بنفسه وتضيق حالة الخوف الذاتي لديه.
6. مواجهة الأزمة تتطلب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغييرات المفاجئة.
7. تتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة.
8. نقطة تحول تتزايد فيه الحاجة إلى رد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
9. تتطلب قرارات مهمة وسريعة في فترة زمنية قصيرة.
10. تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمرار في أدائه الوظيفي.⁷

3.2. أهداف إدارة الأزمة: ان من أهم اهداف ادارة الازمة الامور التالية:⁸

- الوقاية من الازمة " فالوقاية خير من العلاج".
- بقاء الافراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع على قيد الحياة.
- الخروج من الازمة بنجاح وحماية الكيان الاداري أو السياسي أو الاقتصادي او الاجتماعي والارتقاء به.
- معالجة بوادر ظهور الازمة المستقبلية.

فالهدف الرئيسي من ادارة الازمات هو الخروج منها باقل الخسائر البشرية والمعنوية والمادية.

4.2.عوامل النجاح في إدارة الأزمة: " إن النجاح في إدارة الأزمة يتطلب من متخذي القرار التركيز على مجموعة من العوامل التي

لها صلة مباشرة بموقف الأزمة ولعل من أهم هذه العوامل ما يلي:⁹

1. إدراك أهمية الوقت: يشكل عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات التي تتحكم في إدارة الأزمات، إذ أنه يمثل العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالنار على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها، لأن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات.
2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة الأزمات والمخاطر لأن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة.
3. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، وذلك بالعمل على حسن إدارة المجتمع للأزمة وتعبئة شعوره بضرورة الاشراف لمواجهة خطر الأزمة.
4. توفير نظم إنذار مبكر الذي يجب أن يتسم بالدقة والكفاءة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل ذلك وتبليغه إلى متخذي القرار.
5. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات ويقصد به هو العمل على تطوير القدرات العلمية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة الإجراءات الوقائية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على أداء أدوارهم أثناء مواجهة الأزمات.
6. توفير نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية، لأن الاتصال أثناء الأزمة يلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات الخاصة بالأزمة بالإضافة إلى مواجهة الشائعات وتصل للجماهير.

3. مفهوم اتصال الأزمة:

إن اتصال أزمة من أكثر المجالات استخداما في المؤسسات نظرا للدور الكبير الذي يلعبه قبل واثناء وبعد الأزمة، بالإضافة للأهداف التي يحققها كتحسين صورة وسمعة المؤسسة وكذا تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن اثناء الازمات و لهذا سنعرض التعاريف التي قدمها الباحثين والمتخصصين لمفهوم اتصال الأزمة.

ويعرفها Dobeiki Bernard بأنه: " عملية الاتصال خلال فترة الصعوبات والكوارث والاضطرابات التي تمر بها المؤسسة ". ويعرف أيضا على أنه: " الاتصال الذي يساعد المؤسسة على التصدي للأزمات والتحضير لها بخصيص دراسات وموارد بشرية لمواجهة هذه الأزمات وإرادتها بشكل يسمح للمؤسسة الخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر.

اما الباحث محمد شومان فيعرف الأزمة على النحو التالي: يشمل اتصال الأزمة كافة الأنشطة والادوار الاتصالية التي تمارس اثناء المراحل المختلفة للأزمة، ويندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل انواع اتصال بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها وعلى هذا فان الأنشطة والادوار الاتصالية المختلفة التي تقوم بها المؤسسات اثناء مراحل الأزمة، بما في ذلك أنشطة ادارة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصال الأزمة¹⁰

في حين يرى "مارا ميشال أورغريك" و"جون ميشال فيليبي"، اتصال الأزمة بأنه: "مجموع تحاليل ، مفاهيم، مبادئ، وطرق عمل، تطبق بصفة دقيقة على حالات خاصة تتوقف على نوعية الأزمات، حيث تجدد هذه التحاليل والمفاهيم والمبادئ وطرق العمل

وجودها أساسا انطلاقا من حقل العلوم الإنسانية المختلفة والمتداخلة في آن واحد كالأنتروبولوجيا، علم الاجتماع ، علم النفس وأيضا مجال الإستعجالات الطبية ... حيث لا يتحدد هذا الحقل بعدد ساعات أو أيام اجتياح الأزمة، بل تسمح مبادئه وطرقه بتوقع وتحضير الوقاية في المرحلة الاستباقية ثم محاولة تجنب وقوع أزمات متشابهة في المرحلة البعدية.¹¹

من هنا يمكن القول أن اتصال الأزمة ليس قصار على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل ان مسؤولية القيام تقع ايضا على عاتق وسائل الاعلام الجماهيري و التي تعمل و تتأثر بطبيعة النظام الاعلامي السائد وامكانية المتاحة سواء كانت مادية او بشرية او فنية. فحادثة هذا المفهوم وعدم دقته جعلت الكثير من المؤسسات تخلط بين مفهوم الاتصال في الحالات العادية واتصال الأزمة الذي يقتضي تنظيما معيناً مع تحديد أدوار الأفراد بهدف إعطاء تفسيرات وتوضيحات مقنعة للأزمة حيث يلعب دورا هاما في جعل المؤسسة تتخطى الوضعية الحرجة بنجاح أو تقليص حجم الخسائر وإنقاذ سمعتها.¹²

وبالتالي يعتبر اتصال الأزمة العملية المنظمة على وضع خطة من البداية من أجل التحكم في الأزمة، وتشمل على نشاطات وتطبيقات فنية ومنطقية لتوفير اتصالات اللازمة لتسيير أزمة فور وقوعها، حيث تستطيع هذه الخطط المعدة من قبل المؤسسة على تحمل هذا الوضع وتقديم المعلومات المطلوبة للجماهير اثناء وقوع الأزمة بسرعة ومصداقية مما ينعكس ايجابا على سمعة وصورة المؤسسة امام جماهيرها لكي لا تكثر الشائعات وتقع المؤسسة في أزمة اكبر لا تستطيع التحكم فيها.

1.3. مبادئ اتصال الأزمة:

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى وعي وادراك شاملين لما يمكن أن يواجهه صانع القرار في المؤسسة، بينما هناك عدة دساتير إدارية وتفسيرية، عادة ما تعرف بالمبادئ العشر 10 لاتصال الأزمة، وهي كالتالي:

1. مبدأ توخي الهدف: هناك دائما هدفان متعارضان في إدارة الأزمات، وكل منهما مضاد للأخر، وهما على النحو التالي:

- هدف قوى صنع الأزمة الذين يسعون لتحقيق.

- هدف مدير الأزمات الذي يعمل على تحقيق.

2. مبدأ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة: يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة، حتى

يستطيع التعامل بنجاح مع الأزمات.

3. مبدأ المباغته: تعتبر المباغته من أهم الوصايا العشر للتعامل مع الأزمات، حيث تؤمن لفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه

الكاملة على الأزمة، ذلك أن إذا تم تأمين المباغته فإنها فوراً تحدث نوعاً من الدهول لدى القوى الصانعة للأزمة، وتحت تأثير

صدمة المباغته يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها إلى فترة مناسبة من الزمن.

4. مبدأ الحشد: يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة، والمكان المناسب لتأمين

عملية التدخل.

5. مبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث: يعد التلاحق والتتابع المتوالي تصاعديا لإحداث الأزمة من أكثر الأمور إزعاجا وخطورة على متخذ القرار، حيث كلما تصاعدت حدة الأزمة واحداثها، كلما كانت الأزمة قادرة على استقطاب روافد جديدة لقوتها، ومن هنا، فإن معالجة الأزمة تتطلب أن يكون هناك تفوقا في السيطرة على الأحداث.¹³
6. مبدأ التعاون: لا يستطيع الكيان الإداري أن يتعامل وحده مع بعض الأزمات التي قد تعترض خاصة إذا كانت فجائية، لذا فإن من اللازم على متخذ القرار بالإضافة إلى تسخير كافة قدرات وامكانيات لمواجهة الأزمة أن يطلب معاونة كل الأطراف التي تساعد للتغلب على الأزمة.
7. الاقتصاد في استخدام القوة: إن استخدام القوة أو صانعيها يجب أن يكون خاضع لحسابات مضبوطة ودقيقة، ذلك أن التسرع والإسراف في استعمال القوة عادة ما يكون مدمرا ليس فقط لصانعيها، بل أيضا للكيان الإداري ذات سواء من حيث التكلفة التي أنفقت وأيضا من حيث الأمان ورد الفعل الانعكاسي، وكذا لاحتمالات عملية الارتداد والمخادع.
8. مبدأ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات: يشكل هذا المبدأ ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات، خاصة تلك التي يكون لها بعض الجوانب التدميرية أو التي اتخذت مظاهر تخريبية، وتشمل عملية التأمين جانبيين أساسيين، هما:
 - ✓ التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الأزمة: وهو الذي يقوم به الكيان الإداري.
 - ✓ التأمين التعبوي الإضافي عند وقوع الأزمة: وهو يستخدم في الأوقات غير العادية.
9. مبدأ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.
10. مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا.¹⁴

بالإضافة إلى هذا فقد حدد Aude Riom وآخرون في كتابهم المعنون بـ " Tout la fonction communication "

عشرة مبادئ أساسية لاتصال الأزمة، وهي على النحو التالي:

1. إعادة تنشيط ردود أفعال المؤسسة شيء أساسي.
2. يجب على المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها ولا أن تقوم بالنفي فقط، وكذا عدم رمي المسؤولية على هيئة أخرى، وأما أحسن الاستراتيجيات هنا هي الاستراتيجية التعريفية.
3. يجب على المؤسسة أن تتوقع الأزمة حينما تكون في ذروتها وعندما تكون في حالة تطور.
4. يجب على المؤسسة أن تكون متفتحة وان تتميز بالخاصية 'التواصلية'.
5. في بداية الأزمة، يجب أن يتميز خطاب المؤسسة بلغة إنسانية وأن اللغة التقنية تأتي في المرحلة الثانية.
6. يجب على المؤسسة أن تكون حذرة في بداية الأزمة، وان تعمل على عدم غلق منافذ المعلومات والحوار.
7. عدم استعمال اللغة العامية، والاعتماد أكثر على كلمات بسيطة ومفهومة، والاعتماد أيضا على دعائم بصرية.
8. يجب أن تكون المؤسسة حاضرة دائما، وأن تعطي الأولوية لبعض الدعائم الاتصالية.

9. يجب على المؤسسة أن تعمل على إرسال رسائل واضحة ومفهومة، وأن يكون ناطق رسمي واحد.

10. بالرغم من الضغوطات التي تعاني منها المؤسسة في حالة الأزمة، إلا أن يجب أن تبقى في حالة هدوء وأن تتعامل مع تساؤلات وسائل الإعلام بكل ذكاء وحكمة.¹⁵

4. علاقة الاتصال بتسيير الأزمات في المؤسسة:

1.4 أهمية الاتصال في مواجهة الأزمة في المؤسسة:

لإتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة، أهمها:

1.1.4 الانعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة:

إن الأزمة تترك آثار نفسية تتطلب معالجة ومواجهة، من خلال اتصالات الأزمة (الخطة الإعلامية للأزمة)، إذ أن الاتصالات تركز

على إزالة هذه الآثار والانعكاسات. وتجدر الإشارة، أن أهم الانعكاسات والآثار السلبية للأزمة، هي:

- الخوف والتوتر.
- نقص الشعور بالأمان.
- التأثير بالآراء والمواقف المعلنة ورواج الشائعات¹⁶.

فمعظم الباحثون يتفقون على أن الاتصال له دور بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للزمات ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملية باتصالات الأزمة CRISIS COMMUNICATION، والتي تتسع لكل انماط الاتصالات ومجالاته أثناء الازمات، و من هذا السياق تطورت على نحو سريع وربما لأسباب علمية بحوث و استخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة حيث تعمل العلاقات العامة على الاتصال بجماهير المنظمة الداخلية و الخارجية بما فيها وسائل الاعلام و اطراف الراي العام لإخراج المؤسسة من ورطتها و تهيئة الظروف لإعادة سمعة المؤسسة وصورتها الى ما كانت عليه من قبل الأزمة.

لذا يجب على الباحثين وضع خطة للاتصالات أثناء مواجهة الأزمة وتزويد الجمهور سواء الداخلي او الخارجي بكافة المعلومات المتاحة عن الأزمة وذلك لان عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات بسرعة ينتج عنه عدم السيطرة على الموقف ويدفع وسائل الاعلام الى الحصول على المعلومات من مصادر اخرى غير المؤسسة.

وعليه تسعى اتصالات الأزمة الى احتواء اضرار الأزمة وتخفيف حدة السلبية العدا لدى الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة والعمل على الحيلولة دون تدخل أطراف اخرى كالسلطات وغيرها التي سيكون لها عواقب مدمرة للمؤسسة.¹⁷

وبما أن المؤسسات الجزائرية بدأت تستوعب إلى حد ما قيمة الاتصال وما يجب أن تتركه المؤسسة من انطباعات إيجابية لدى الأفراد، وخاصة عندما تسيطر عليها حالات مفاجئة-غير اعتيادية- من الأزمات والاضطرابات الشديدة والمتسارعة التي تعصف بها، فتجد

المؤسسة نفسها في مواجهة ظرف قد يتحول بها إلى الأحسن أو إلى الأسوأ لأنه يحمل إمكانية الفرصة والخطر في آن واحد.¹⁸

2.1.4 تعدد وتنوع وسائل الإعلام في ظل ثورة الاتصالات:

تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الإعلام على الصعيد المحلي والعلمي، فصارت وسائل الإعلام تتنافس على الاستئثار بالسبق الإعلامي لتغطية حدث الأزمة، ومن هنا، فإن وضع خطة إعلامية محكمة يعد من العوامل الحرجة لتحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة.

3.1.4 الدور المتزايد لوسائل الإعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات:

أصبح الإعلام يلعب دورا متزايد في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم، ولم تعد التجربة الشخصية وحدها هي المسؤولة عن هذا التكوين، ومن هنا، فإن عندما تقع أزمة ما في المؤسسة فإن آراء الأفراد (من داخل المنظمة وخارجها) ومواقفهم واتجاهاتهم وقيمهم تتأثر بدرجة كبيرة بأسلوب وطبيعة تناول وسائل الإعلام لهذه الأزمة.

ويلاحظ، أن عددا كبيرا من وسائل الإعلام صار يتفاعل مع الأزمة في كل مراحلها، وصارت هذه الوسائل تصدر التقديرات في ضوء عمليات التشخيص التي تجريها، كما تقترح الاستراتيجيات لمعالجة الموقف الأزمة، وكذا تقترح سبل التنفيذ بكفاءة وفاعلية كبيرتين.¹⁹

2.4 دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة في المؤسسة:

ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة فيما يلي:

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المؤسسات، الهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصاحب من تزايد سخط الجماهير والمقاضة القانونية للشركات ومنتجتها وتصرفاتها.

وتجدر الإشارة، انه قد أشارت نتائج الأبحاث التي أجراها معهد كنتاكي لإدارة الأزمات عام 1995، إلى أن الأزمات التي تعاني منها المؤسسات المختلفة في تزايد ملحوظ، وأن أهم الأزمات التي استدعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية، حيث بلغت نسبتها 78% من مجموع الأزمات التي تمت تغطيتها إعلاميا، مقابل 17% فقط للأزمات الناتجة عن مشكلات في الإنتاج والحوادث والانفجار.

- تزايد اهتمام وسائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير والتي يتأثر بها، واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال:

- استخدام تقارير تقصي الحقائق.

- استخدام التحقيقات المطولة.

- التأثير العميق والمدمر للأزمات على المؤسسات والهيئات، وما يعني ذلك من عواقب وخيمة على السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة.

- تحظى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة في وسائل الإعلام، باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام، وتلبي حاجة الناس إلى المعرفة وحب الاستطلاع.

- يعد المشتغلون بالعلاقات العامة قطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، والذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.
- تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبا وإيجابا.
- تستقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة، الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.
- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد مؤسسة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع كامل في الاقتصاد والبيئة.²⁰ وذلك كله، فلا غرو، أن تظهر الحاجة الملحة إلى الاتصال بصورة واضحة أثناء مواجهة الأزمات، حيث تعتمد الإدارة بدرجة كبيرة في نجاحها في التعامل مع الأزمة على الاتصال.
- ولتأكيد، ما تم استنتاجه، من طرفنا، فهناك اتفاق بين الباحثين على أن الاتصال يلعب دورا بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمة، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة والتي تتسع لكل أنماط الاتصال ومجالات أثناء الأزمات.

3.4 استراتيجيات الاتصال أثناء الأزمة:

في كتاب "Communicator" فقد حدد الباحث Marie-HeLéne ثلاثة استراتيجيات لاتصال الأزمة، وهي كالتالي:

• اتصال أدنى.

• الإخفاء المتحكم.

• الشفافية.²¹

فالبرغم أن معظم الدراسات التي اهتمت بدور اتصالات في إدارة الأزمات لم تهدف إلى تقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على أزمات أخرى إلا مراجعة أو بيانات اتصالات الأزمة تكشف وجود بعد المساعي والمحاولات الجادة والحديثة للخروج من دائرة العمومية والنصائح العامة إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة، وأهم هذه النماذج نجد:

1.3.4 النموذج المتوازن لإدارة اتصالات الأزمة:

اهتم المؤلفان هيريرو وبرات Herero & Pratt بتطوير نموذج يسعى إلى التعامل مع الأزمات في المراحل المختلفة من إدارتها، وأطلقا علي النموذج المدمج المتوازن لاتصالات الأزمة. ويقدم نموذجهما من خلال أربع 4 خطوات رئيسية تشمل:

• **إدارة القضايا:** وتمثل أول خطوة أمام المسؤولين عن اتصالات الأزمة وتشمل الإجراءات التالية:

• مسح البيئة والبحث عن التوجهات الجماهيرية التي قد تؤثر على المؤسسة مستقبلا.

• جمع المعلومات عن القضايا التي قد تثير مشكلات ومخاطر بالمؤسسة.

• تطوير استراتيجية اتصالية تمنع من وقوع الأزمات.

• **التخطيط من أجل المنع Planning Prévention:** وتتم هذه المرحلة من خلال الإجراءات التالية:

✓ استحداث سياسة وقائية للقضية.

✓ إعادة تحليل علاقات المؤسسة بمجماهيرها المتعددة.

✓ التحضير لخطط عامة أو خاصة للطوارئ.

✓ تحديد وتخصيص مركز عمليات الأزمة من حيث المكان والإمكانيات.

✓ تحديد الإجراءات التي تتخذ مع الجمهور الداخلي عند اندلاع الأزمة.

✓ تحديد الرسائل ووسائل الاتصال والأهداف في خطة الاتصالات.

● **الأزمة Crise** : تتخذ المؤسسة في هذه المرحلة مجموعة إجراءات تشمل:

✓ تكوين أعضاء فريق إدارة والمتحدث الرسمي الذي يتعامل مع وسائل الإعلام وتدريب.

✓ تحليل التغطية السلبية من جانه وسائل الإعلام، ومحاولة الاتصال بالجمهور واعلام بجهود المؤسسة.

✓ تطوير وتحسين الخطة الموجودة للأزمة مع الاستفادة من المعلومات الجديدة المتوفرة لدى الإدارة.

✓ العمل على استهداف الجماهير المناسبة بدقة والسعي لاكتساب تأييد طرف ثالث.

✓ مواصلة العمل اليومي المعتاد.

● **ما بعد الأزمة Crise Post** : وفيها تحاول المؤسسة تحسين صورتها لدى الجمهور والعمل على عودتها كما كانت قبل

الأزمة، ويتم ذلك من خلال عدة خطوات تشمل:

✓ مواصلة الاتصال بالجمهور والاهتمام به والاستمرار في بذل الجهود للتقليل من النتائج السلبية وإيجاد الحلول النهائية للأزمة.

✓ الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وامدادهم بالمعلومات التي تستجد والإجراءات التي تتخذ.

✓ التقييم العام لخطة الأزمة وتحديد مستوى نجاحها وكيفية تجاوب الإدارة والعاملين معها، وادخال التحسينات عليها من خلال

التغذية المرتدة وتوجهات الجمهور.²²

2.3.4 نموذج لوكا زيسكي Luka szewski عن اتصالات الأزمة:

تضمن هذا النموذج عدة مراحل للأهداف المعيارية للاتصال أثناء إدارة الأزمة، وذلك على النحو التالي:

● السياسة العامة للاتصال: وقد وضع لها عدة معايير أساسية، وهي:

الانفتاح على الآخرين Openness والقدرة على الوصول إليهم، وأيضا القدرة على الرد.

● الصدق Truthfulness، الأمانة غير المشروطة هي السياسة.

● فورية الاستجابة Responsive NeSS .

● لا وجود للأسرار في السلوك، الاتجاهات وفي الخطط وحتى في القرارات الاستراتيجية.

5. الاتصال كألية لتسيير الازمة:

هناك عدة اعتبارات لأولويات الاتصال (Communication Priorités) عند وقوع الأزمة، وهذه الأولويات يمكن ترتيبها على النحو التالي:

- الأولوية الأولى: وهي خاصة بالمتأثرين مباشرة من جراء الأزمة، وهم الضحايا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
- الأولوية الثانية: العاملون (وهم من بعض الأحيان يكونون من الضحايا أيضا)
- الأولوية الثالثة: للأفراد الذين تأثروا بشكل غير مباشر أو ثانوي من الأزمة.
- الأولوية الرابعة: وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الأخرى الخارجية.

وعلى الرغم من أن في حالة حدوث الأزمات، فان فورية الاتصال تكون مهمة في جميع المراحل، إلا أن وضع ذلك في إطار منظم يعطي فعالية أكبر للاتصال.

1.5 القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة: وتشمل الآتي:

- الاتصال بالذين تأثروا أو الأكثر تضررا أولا.
- الإعلام المحلي هو الأفضل.
- توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد وذلك سواء من المتحدث الرسمي، العاملين، المسؤول الرسمي وغيرهم.
- ضرورة تعاون المؤسسة مع وسائل الإعلام.
- اتخاذ القرارات الواضحة من خلال خطة إعلامية.
- التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة.
- الاعتماد في إدارة الأزمة على عملية إدارة صنع القرار، وذلك من خلال الخطوات التالية:
 - تحليل الموقف العام.
 - الخيارات أو الاحتمالات الموجودة للحل.
 - اختيار أفضل المعالجات للأزمة.
 - معالجة النتائج غير المتوقعة من جراء اتخاذ القرارات.

6. الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الإجراءات للوصول إلى النتائج العامة للدراسة وذلك كما يلي:

- 1.6 الاطار المكاني:** تم إنشاء المركز الجامعي سوق أهراس عام 1998، تابع لجامعة باجي مختار - عنابة - كمؤسسة عمومية ذات طابع عمومي علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وفي عام 1422 الموافق لـ 30 سبتمبر 2001 تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 1 - 279 المؤرخ في جمادى الثانية والذي حدد عدد المعاهد بـ 2 معاهد: العلوم التكنولوجية ومعهد العلوم القانونية.

وفي 21 رجب 1427م الموافق ل 16 أوت 2006 تم إجراء تعديل المرسوم التنفيذي الاول بمرسوم تعديلي مكمل ومتمم رقم 6- 282 والذي حدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي سوق أهراس وتم تحديد اختصاصاتها والتي منها : معهد العلوم التكنولوجية ومعهد العلوم القانونية الإدارية ومعهد الآداب واللغات ومعهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ومعهد علوم الطبيعة والحياة.

وحددت عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها مؤسسة جامعة محمد الشريف مساعدي ب ستة (06) كليات و معهدين (02) كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الطبيعية والحياة.
- كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- معهد العلوم الفلاحية والبيطرية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضة.

2.6 المنهج المستخدم: المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج المسحي الذي يعتبر أحد المناهج الأساسية للدراسات الوصفية في دراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية وغيرها...

حيث تم اختار هذا المنهج باعتباره أنسب المناهج الملائمة لتناول موضوع الدراسة والمتمثل في إبراز أهمية الاتصال ودوره في تسيير الأزمة في المؤسسة.

3.6 أدوات جمع البيانات: اعتمدنا على المقابلة حيث تعتبر هذه الاخيرة بشكل عام أحد أساليب البحث النوعي، وتتضمن طرح أسئلة مفتوحة على أفراد العينة لجمع بيانات عن موضوع ما، وفي معظم الحالات يكون المحاور هو الباحث الذي ينوي فهم آراء المستجيبين من خلال سلسلة من الأسئلة والإجابات جيدة التخطيط والتنفيذ. ويتم استخدام المقابلات المنظمة بشكل كبير في البحث المسحي لضمان وحدة الحوار خلال جميع جلسات المقابلة.

قمنا بإجراء مقابلات في مصالح نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية والتي تتمثل في:

- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والتعاون و الشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

باعتبارهم المكلفين بالاتصال والعلاقات العامة على مستوى الجامعة

4.6 تحديد دور الاتصال في تسيير الأزمة في الجامعة " جامعة محمد الشريف مساعدي" من خلال تحليل نتائج الدراسة: تحليل نتائج المقابلات في ضوء تساؤلات الدراسة:

1.4.6 الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في الجامعة محل الدراسة :

- أكد الباحثون أن الجامعة تعرضت لعدة أنواع من الأزمات والتي تتمثل في أزمة تنظيمية بدرجة الأولى بالإضافة إلى أزمة مالية والتي بدورها أدت لدخول الأساتذة والعاملين بالجامعة في إضراب عن العمل بنسبة 100% أي شل الدراسة في جميع الكليات والمعاهد التابعة للجامعة وكان ذلك لمدة دامت أكثر من شهر لعدة أسباب من بينها:
 - ✓ تعرض الأساتذة والعمال للإهانة من طرف الأمين العام للجامعة الذي حسب ما أكدوه تسبب في عدة تجاوزات أدخلت الجامعة في دوامة غير متناهية.
 - ✓ الظروف المزرية التي يعمل فيها الأساتذة حيث فشلت كل محاولات فتح قنوات حوار مع المسؤولين في الجامعة من أجل الوصول لحلول جذرية لا ترفيعة.
 - ✓ رفع الإدارة قضية ضد 16 أستاذ نظرا لتقدمهم استقالة جماعية.
 - ✓ المخالفات المالية للأساتذة منذ 2015.
- ✓ إن الاستراتيجية الاتصالية التي تتبعها الجامعة هي استراتيجية التكتم لأن أغلب الباحثين أكدوا ذلك لأن المسيرين في الجامعة لا يستخدمون الشفافية في نقل المعلومات بين الجمهور الداخلي للجامعة من أجل حل المشاكل. لذا فالاستراتيجية الاتصالية للجامعة خلال الأزمة هي استراتيجية تكتمية بنسبة كبيرة بالإضافة انه أحيانا تستعين باستراتيجية التحفظ.
- ✓ يحتل الاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة ولضمان سيرها بشكل جيد، فنوع الاتصال السائد في الجامعة هو الاتصال الرسمي حيث أنه مجسد في الاتصال النازل أي تعليمات المسؤولين فخلال الازمة كانت عبارة عن تعليمات من مسيري الجامعة بالتهديد بالخصم في حالة مواصلة الاساتذة والاداريين في الاضراب.
- ✓ وكذلك الاتصال الأفقي في حين نجد الاتصال الصاعد والمتمثل في رفع شكاوى الاساتذة غير مفعّل في جامعة سوق اهراس أي عدم السماح للأساتذة بالتعبير عن مطالبهم.
- ✓ ان الجامعة لا تتبنى استراتيجية اتصالية مع العلم أن الجامعة بها أساتذة ومختصين في الاعلام والاتصال متحكمين في ما يخص الاعلام والاتصال بصفة عامة.

3.4.6 الوسائل الاتصالية التي اعتمدها جامعة سوق اهراس لإدارة الأزمة:

- ✓ ان الاتصال أثناء الازمة ضروري فعينة الدراسة تؤكد أن الجامعة تعمل على اعلام الجمهور الخارجي بكل ما يحتاجه من معلومات عن طريق الاتصال الشفوي عند الاستفسار بينما تصدر منشورات واعلانات إخبارية للجمهور الداخلي لذا يجب على المسؤولين وضع استراتيجيات اتصالية من أجل التحكم في الوضع السائد.
- ✓ يتبنى المسؤولين في الجامعة استراتيجية الخطابات الشفافة وخطابات التبرير والاعتذار وهذا لضمان التحكم في الأزمة، فالمكلف بالاتصال هو المسؤول عن وضع الخطط ورسم الاستراتيجية العامة للجامعة.

- ✓ يعتمد مسيري الجامعة على الوسائل الكتابية للتواصل مع الاساتذة والاداريين وذلك في شكل قرارات إدارية وتعليمات فمسير الجامعة أثناء الأزمة قام بإرسال تعليمات لمختلف الكليات من أجل وقف الاضراب والعودة للعمل والا سيكوم هناك خصم لمن يخالف القرار ويواصل في الاضراب. وبالتالي فهذا النوع من الوسائل الاكثر استخداما في مختلف الإدارات العمومية من أجل ضمان عدم التحريف.
- ✓ اعتمد المسيرين اثناء الازمة على المقابلات مع كل من ممثلي الاساتذة وممثلي العمال من أجل ادارة الازمة والوصول الى اتفاق يرضي جميع الاطراف في الجامعة لكن هذه المقابلات لم تصل إلى أي نتيجة لان المسيرين استخدموها كنوع من الوسائل لامتناع غضب الاساتذة والعمال أثناء الوقفات الاحتجاجية وعملوا على المماطلة في حل المشاكل. لان المقابلة الناجحة وسيلة مجدية تساهم الى حد كبير في فعالية الاتصال من خلال الوقوف على حقائق الامور وتسمح بالحوار والنقاش وتبادل الآراء .
- ✓ طبيعة الاتصال الذي يمارسه المسؤولون في الجامعة أثناء الأزمة يعبر عن طبيعة الاتصال في المؤسسة فهي تستخدم الاتصال الشبكي مع العمال من أجل ضمان سير حسن للمعلومات فالموقع الالكتروني يعتبره المسيرين بمثابة تقنية اتصالية لتحسين صورة الجامعة لدى الجمهور سواء الداخلي أو الخارجي. لأن المعلومات لها دور مهم في إدارة الأزمة في الجامعة حيث يتم نشر كل المعلومات في الموقع الالكتروني الرسمي للجامعة وتقوم بالتحيين باستمرار في حالة أي تغيير.
- ✓ ان مسؤولي الاتصال في الجامعة يقومون بمراجعة كل التقارير التي تصدر عن الجامعة ومن ثم يقومون بوضع خطط من أجل تجنب الوقوع في الأزمات، إلا أن الشيء الذي يعاب على الجامعة أن المسؤولين غير مؤهلين ومدربين على مواجهة الأزمات.
- ✓ يقوم مسؤولي الاتصال بتشكيل خلية للأزمة وتكون بعد وقوعها، وهذا يجعل قنوات الاتصال ضعيفة نظرا لضيق الوقت. لأن خلية الازمة تعتمد على مختصين في الاتصال بالدرجة الأولى من أجل نقل المعلومات الصحيحة من مصادرها ثم تحديد الاستراتيجية الاتصالية المناسبة التي تتبعها المؤسسة لتجاوز الأزمة وبعد تسيير الأزمة تأتي أهم مرحلة وهي بناء علاقات جيدة مع الجمهور من أجل استعادة ثقته والعمل على تحسين الصورة والعمل على إعادة تحديد أهداف الجامعة من أجل ضمان استمراريتها في ظل التطورات.
- ✓ إن أهمية الاتصال لتسيير الأزمة تكمن في معالجة الوضع الداخلي للجامعة قبل وقوع الأزمة مما يجعل مسيري الجامعة على استعداد تام للأزمة في حالة وقوعها. فالاتصال يساهم في الحفاظ على الصورة الجيدة والسمعة للمؤسسة خلال الأزمة ويعمل على وضع أهداف جديدة لتحقيقها وهذا راجع الى الاستراتيجية الاتصالية المتبعة أي نقل المعلومات بشفافية ومصداقية للجمهور الخارجي.
- ✓ أن الأساتذة يولون انتماءهم وولائهم للجامعة خاصة بعد انتهاء الأزمة (الاضراب) حيث باشر الأساتذة في تأدية مهامهم بصفة عادية وبانتظام.
- ✓ ان الجامعة لديها وحدة خاصة لإدارة الجودة تساهم في تطوير وتحسين أداء الجامعة فهي تشرف على عدة لجان تعمل على تقييم أداء البرامج والخطط الأكاديمية والإدارية المقدمة عن طريق اعداد دورات تدريبية التي يحتاجها كل قسم.

1.4.7 النموذج الاتصالي المعتمد أثناء الأزمة في جامعة سوق اهراس:

من خلال تحليل المقابلات نلاحظ أنه لا يوجد فرع خاص للعلاقات العامة بالجامعة، وإنما نجد الممارسة غير المباشرة خاصة في مكتب العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية الجهة المكلفة بالاتصال والعلاقات العامة داخل جامعة سوق اهراس وذلك من أجل اظهار صورة جيدة للجامعة وكسب ثقة جمهورها الخارجي وخلق التفاهم والرضاء بين العمال ومن بين المهام التي يقومون بها:

- ✓ ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- ✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم و البحث.
- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

وهذه المهام تكون من خلال مصلحتين وهما:

- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والتعاون و الشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- إن المكلفين بالاتصال في الجامعة ليس لديهم الخبرة الكافية في التعامل مع الأزمات لأنهم غير مختصين في مجال الاعلام والاتصال فهذه المهمة تكلف لمصالح أخرى في الجامعة لذا فهم غير مؤهلين لها بالإضافة لعدم تخصيص ميزانية لتطوير البحوث والدراسات في هذا المجال داخل الجامعة.

- إن نماذج الاتصال التنظيمي هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة والمتمثلة في الاتصال الرسمي أو الاتصال النازل، وهذا ما يستبعد تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمة.

- أكد المبحوثين ان الجامعة تعتمد بشكل كبير على مسيريتها لإدارة الأزمة والاتصال أثناء الأزمة ولا يلجأ إلى تكوين خلية متخصصة لإدارة الأزمة وهما ما يجعل المسيرين يحددون السياسات والقرارات المهمة أثناء الأزمة إلا أن مركزية القرارات ونمط القيادة في الجامعة والتي تفرضها عادة الادارة العليا تحد من مكانة مسؤولي ادارة الأزمة خاصة بما يتعلق بالتصريحات الرسمية والقرارات أثناء الأزمة.

- إن النموذج المعتمد في جامعة سوق اهراس يكون حسب طبيعة الأزمة وهذا يندرج ضمن نموذج الاتصالات الموقفية الذي تعتمد على استخدام الاتصال لإصلاح سمعة المؤسسة والعمل على الخروج من الأزمة وتحسين الأوضاع وفقا للنموذج. فالموقف الأزموي يتكون من نوع الأزمة ومدى الضرر الناتج عن الأزمة ووفقا لهذا التصور فإن عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة وفقا للعناصر السابقة وبالتالي فسمعة المؤسسة تتأثر سلبا خلال الأزمة وكل المسؤولية على المسيرين أي الإدارة العليا.

5.4.6 المعوقات التي يواجهها مسؤولي الاتصال أثناء الأزمة:

من بين العوائق والصعوبات خلال الأزمة داخل الجامعة محل الدراسة غياب التشاور مع الجمهور الداخلي للجامعة أدى إلى انسداد قنوات الاتصال وذلك نتيجة عدم وعي مسيري الجامعة بالدور الذي يلعبه الاتصال في تجاوز الازمة والحد منها. بالإضافة إلى تناقض التصريحات الرسمية مع الواقع هذا من جهة. ومن جهة أخرى هي نقص خبرة العمال المؤهلين والمتحكمين في الأزمات وهذا راجع إلى غياب التكوين من أجل اكتساب الخبرات التي تؤهلهم لمواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تولى منصب المكلف بالاتصال إلى أشخاص دون تخصص الاعلام والاتصال وهذا بدوره بشكل عائق أثناء مواجهتهم للأزمة.

- ونقص الوسائل الاتصالية في اللحظات الأولى للأزمة مما يؤدي صعوبة نقل المعلومات للجمهور سواء الخارجي او الداخلي للجامعة.
- صعوبة الاتصال المباشر بالسلطات العليا في الجامعة أثناء الأزمة.
- الافتقار إلى وحدة إدارة الأزمات على مستوى جامعة محمد الشريف مساعدي.
- الخوف من المساءلة في حالة الخروج عن المؤلف أثناء الأزمة وهو ما تم تأكيده على أن بعض الأساتذة لديهم قضايا في المحكمة جراء ذلك.
- الافتقار إلى الخطط لمواجهة الأزمة والاعتماد على الخبرة الشخصية. يعني هذا أن اتصال الأزمات ليس قاصراً على وظائف ومهام العلاقات العامة، بل أن مسؤولية القيام به تقع أيضاً على عاتق وسائل الإعلام الجماهير والتي تعمل وتتأثر بطبيعة النظام الإعلامي السائد وامكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية.
- محدودية وعي مدير الجامعة في كيفية التعامل مع الأزمة لأنه لم يفتح باب الحوار والمناقشة مع الأساتذة بل قام بتهديد الأساتذة وهذا ما نتج عنه تفاقم الأزمة.

7. خاتمة:

ان الاتصال في الأزمات يحتاج الى تخطيط مسبق لتفادي الازمة او تنفيذ برامج اتصالية فعالة في حالة وقوعها من اجل التحكم في الأزمة والسيطرة عليها وذلك بتطبيق مبدأ "عدم الانعزال" عن طريق وجود خطة اتصالات كجزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمؤسسة للتغلب على الأزمة. وتشكيل فريق خاص لمكافحة الأزمة بتكليف شخص واحد كي يقوم بمهمة الناطق الإعلامي-الصحفي خلال الأزمة. وتقديم كل المعلومات بشفافية وعدم التستر. ففعالية الاتصال اثناء الأزمة تضمن نجاح التحكم في الازمة فالكثير من الأزمات بدت صغيرة، ومحدودة الآثار لكن سوء الإدارة الذي رافقها، كان السبب في تفاقمها، وقد أدى إلى انهيار كامل للجامعة التي لم تتعامل بمهنية أثناء التواصل مع هيئة التدريس.

وعليه يجب على المكلف بالاتصال في المؤسسة فتح باب الحوار بين مسيري الجامعة والجمهور الداخلي والعمل على حل مشاكلهم لان الاتصال يعتبر الآلية لتسيير الأزمة من خلال وضع سياسات وخطط لمواجهةها، بالإضافة إلى الدور الفاعل الذي يقوم به الاتصال خلال الأزمة، فهذه الأخيرة تحتاج إلى استراتيجية اتصالية فعالة لمواجهةها والتحكم فيها.

- ¹ Thomson Learning, (2000), London, Crises in Organization, p. 12
- ² BEJUN, Politique de communication, (2008), Edition HEP –BEJUNE, France, Haute Ecole Pédagogique, P 11.
- ³ عياصرة معن محمود، مروان محمد بني أحمد، (2008)، ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 75.
- ⁴ Center, Allen, Jackson, and Patrick, (2003) Public Relations Practices: Managériat Case Studies and Problèmes, 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, p.321
- ⁵ ريهام علي حامد نوير، (2017)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ط2، دار الكتاب الجامعي، العين، ص 111.
- ⁶ Fraser P. Seitel, (2001) The Practice of Public Relations, Eighth Edition, Prentice Hall, pp.455 -456.
- ⁷ نجم العزاوي، (2009)، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الاردن، ص9.
- ⁸ American Institute of Chemical Engineering, (2005) Corporate Crisis Management, Center for Chemical Process, New York, P.7
- ⁹ لواء ممدوح زيدان، (2003)، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص129.
- ¹⁰ محمد شومان، (2002)، الاعلام والأزمات (مدخل نظري وممارسة علمية)، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص 70.
- ¹¹ سمحي محمد القحطاني، (2004)، دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع 6 الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص8.
- ¹² لواء ممدوح، مرجع سابق، ص 136.
- ¹³ حجاج حسان، (2010)، مكانة الاتصال الحديث في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 2، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 67.
- ¹⁴ Francis Lemeunier, (1968) , Groupement d'intérêt économique, 1edition, J.DELMAS et CIE, Paris, p 9
- ¹⁵ محمد منير حجاب، (2003)، الموسوعة الإعلامية (المجلد 1)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 38-39.
- ¹⁶ يوسف احمد أبو فارة، (2009)، مدخل متكامل، عمان، اثراء للنشر والتوزيع، ص 247-248.
- ¹⁷ قدري علي عبد المجيد، (2011)، اتصالات وإدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص 185-187.
- ¹⁸ Patrick Lagadec, (1995), La gestion des crises, Paris , Organisation, p. 26
- ¹⁹ أحمد عليق واخرون، (2004)، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص19.
- ²⁰ فضيل دليو، (1998)، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهير، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 18.
- ²¹ أحمد ماهر، (1998)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، القاهرة، الدار الجامعية، ص 26.
- ²² علي منصور الشميري، (2008)، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 12-13.