

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين. سطيف2

قسم علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إشهار وعلاقات عامة

بعنوان:

العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي

– دراسة ميدانية في جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02)

إعداد الطالبة:

خويدر نورة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	محمد لمين دباغين جامعة سطيف 2	أستاذ محاضراً	د . قرشوش أسماء
مشرفا ومقررا	محمد لمين دباغين جامعة سطيف 2	أستاذ	أ. د غراف نصر الدين
عضوا مناقشا	محمد لمين دباغين جامعة سطيف 2	أستاذ محاضراً	د. هنوز رنده
عضوا مناقشا	جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة	أستاذ	أ.د بن طبة محمد البشير
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة 3	أستاذ محاضراً	د. جربوعة عادل

**People's democratic republic of Algeria**  
**Ministry of higher education and scientific research**  
**University of Mohamed Lamine Debaghine-Setif2**  
**Faculty of Human and Social Sciences**  
**Department of Media and Communication Sciences**



**Public Relations and Communication Crisis at the Algerian University during the popular movement**

**Field study at Mohamed Lamine Dabbaghine University (Setif 02)**

**Elaborated by the student :**

**Nora khouider**

**The discussion jury members:**

<b>Jury members</b>	<b>Degree</b>	<b>University</b>	<b>Chaarecteristic</b>
Dr .Asma Guerchouche	M.C.A	M L D University Setif 2	president
Pr .Nasreddine Gheraf	Professor	M L D University Setif 2	Supervisor and rapporteur
Dr . Randa Henouz	M.C.A	M L D University Setif 2	Examiner
Pr .bentaba Mohammed El Bachir	Professor	Université Emir Abdelkader	Examiner
Dr . Adel Djerboua	M.C.A	University Constantine3	Examiner

**Academic year:2021/2022**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مشارة وتقدير

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك... فألف حمد وشكر حتى يبلغ الحمد منتهاه.  
بعد ذلك أوجه خاص شكري وتقديري لأستاذي أ. د/غراف نصر الدين، الذي اعتر بمواصلته معي  
مسيرة البحث والتعلم للمرة الثانية، فشكرا أستاذي على كل النصائح والتوجيهات.  
لكل أساتذتي الكرام الذين قدموا لي الكثير، ومهدوا لي طريق العلم والمعرفة، فتحية تقدير إلى  
جميع أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة "عواج سامية" بأخلاقها  
الكريمة وشخصيتها المتواضعة، فمثل هذه تكون أخلاق المعلم.  
كما يطيب لي التقدم بوافر الشكر والتقدير إلى من رضاهم من رضا ربي "أبي" و"أمي"  
أسى عبارات العرفان إلى من أمسك بيدي وكان عوني وسندي، لمن أبي إلا أن أكون هنا رغما  
عن أنف الحياة شريك حياتي زوجي الأستاذ "بن علاوة خالد"  
والشكر في الأخير إلى الأساتذة الأفاضل قراء ومناقشي هذا العمل.

نورة خويدر





## ملخص الدراسة باللغة العربية:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي، وبالأخص جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02) بعد الأحداث الأخيرة التي عاشها المجتمع الجزائري منذ 22 فيفري 2019 والتي كان لها تداعيات على مختلف المؤسسات ومنها الجامعية، حيث عرفت توقف للدراسة، دخول الأساتذة والطلبة في إضراب، والالتحاق للمشاركة في المسيرات الشعبية التي انتقلت من الشارع الجزائري إلى الحرم الجامعي في ظرف أسبوع، وهنا يظهر دور الأساليب الاتصالية والعلاقات العامة في إدارة الموقف وإنقاذ الموسم الجامعي من خلال ضمان السير العادي للنشاطات البيداغوجية ومواصلة السداسي الثاني.

هو ما حاولت الدراسة معرفته من خلال السؤال الإشكالي:

- ما هو دور الاتصال الأزماتي كأحد أساليب العلاقات العامة في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي على جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02؟

اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة لإعطاء رؤية معمّقة عن تفاصيل الموضوع، ولجمع البيانات الميدانية وظفت الأدوات البحثية التالية: الملاحظة، المقابلة الاستكشافية للكشف عن الإطار المرجعي الذي تبنى عليه الإشكالية وتصاغ الفرضيات، المقابلة المقننة، إلى جانب استمارة الاستبيان مع جمهور المؤسسة من أساتذة وطلبة.

وظفت الدراسة العينة القصدية في أداة المقابلة، والعينة الحصصية مع أداة استمارة الاستبيان، فتوصلت بعد تحليل البيانات كميا وكيفيا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 23، إلى مجموعة من النتائج منها:

- وجود مشاركة قوية لأساتذة وطلبة جامعة محمد لمين دباغين في الحراك الشعبي
- غياب التأطير من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي وانتقالها إلى جامعة سطيف 2
- اعتمدت مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي على وسائل اتصالية متنوعة للتواصل مع الجمهور الداخلي خلال تداعيات أزمة الحراك الشعبي
- عدم توظيف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي لوسائل الإعلام التقليدي والحديث للحفاظ على صورة الجامعة بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي

- لم تؤدي مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي دور فعال في علاج تداعيات أزمة الحراك الشعبي على المؤسسة الجامعية سطيف 02

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، اتصال الأزمة، المؤسسة الجامعية، الحراك الشعبي، الحراك الطلابي.

### **Résumé :**

Cette étude vise à connaître le rôle des relations publiques et celui de la communication de crise au sein de l'université algérienne tout au long du mouvement populaire, notamment au niveau de l'université Mohammed Lamine DEBBAGHINE – Sétif 2 en tant qu'un cas d'étude.

Après les événements récents qu'a connus la société algérienne depuis le : 22/02/2019 qui ont affecté les différents établissements y compris l'université où les études ont été suspendues et les enseignants et les étudiants se sont mis en grève tout en rejoignant les marches populaires qui sont passées de la rue algérienne au campus universitaire en une seule semaine. C'est ici qu'apparaît le rôle des méthodes de communication et des relations publiques dans la gestion de la situation et le sauvetage de l'année universitaire tout en assurant un déroulement ordinaire des activités pédagogiques et la continuité du 2<sup>ème</sup> semestre.

C'est ce qu'on tente à savoir à travers cette étude en posant la question problématique suivante :

Quel est le rôle de la communication de crise en tant que l'un des moyens des relations publiques dans la gestion des répercussions du mouvement populaire sur l'université Mohammed Lamine DEBBAGHINE – Sétif 2 ?

La chercheuse s'est appuyée sur la méthode des études de cas pour donner une vision approfondie sur le sujet en détail, et dans le but de collecter des données de terrain, elle a fait recours aux outils de recherche suivants: l'observation, l'entretien exploratoire, pour révéler le cadre de référence sur lequel le problème est fondé et des hypothèses sont formulées, l'entretien codifié, en plus du formulaire de questionnaire avec le public de professeurs et d'étudiants de l'établissement.

L'étude a utilisé l'échantillon intentionnel dans l'outil d'entretien et l'échantillon de quota avec l'outil de formulaire de questionnaire. Après avoir analysé les données quantitativement et qualitativement, en fonction de la version 23 du logiciel statistique pour les sciences sociales, elle a atteint un ensemble de résultats, notamment:

- La présence d'une forte participation des professeurs et étudiants de Mohammed Lamine DEBBAGHINE dans le mouvement populaire

- L'absence d'encadrement des services de l'université chargés de la communication des crises dans la gestion des répercussions de la crise du mouvement populaire et son transfert à l'Université de Sétif 2

- Les services chargés de la communication des crises se sont appuyés sur de différents moyens de communication pour communiquer avec le public interne lors des répercussions de la crise du mouvement populaire.

-Les services de l'université en chargés de la communication des crises n'ont employé ni les médias traditionnels et ni ceux modernes pour préserver l'image de l'université après les répercussions de la crise du mouvement populaire

-Les services chargés de la communication des crises n'ont pas joué un rôle efficace pour remédier aux répercussions de la crise du mouvement populaire sur l'établissement universitaire Sétif 02.

**Mots clés:** relations publiques, communication de crise, université, mouvement populaire, mouvement des étudiants.

### **Abstract:**

This study aims to know the role of public relations and that of crisis communication within the Algerian university throughout the popular movement, in particular at the university Mohammed Lamine DEBBAGHINE - Setif 2 as a case study.

After the recent events known by the Algerian society since: 02/22/2019 which affected the various establishments including the university where studies were suspended and teachers and students went on strike while joining the popular marches which passed from the Algerian street to the university campus in a single week. It is here that the role of communication methods and public relations will appear in managing the situation and saving the academic year while ensuring a regular flow of educational activities and the continuity of the 2nd semester.

This is what we are trying to find out through this study by asking the following problematic question:

What is the role of crisis communication as one of the means of public relations in the management of the popular movement repercussions' on the Mohammed Lamine DEBBAGHINE - Setif 2 University?



The researcher relied on the case study method to give an in-depth view of the subject in detail, and in order to collect field data, she used the following research tools: the observation, the exploratory interview, to reveal the frame of reference on which the problem is based and hypotheses are formulated, the codified interview, in addition to the questionnaire form with the teachers and students public's of the establishment.

The study used the intentional sample in the interview tool and the quota sample with the questionnaire form tool. After analyzing the data quantitatively and qualitatively, according to version 23 of the statistical package for the social sciences, she achieved a set of results, including:

- A strong participation of teachers and students of Mohammed Lamine DEBBAGHINE in the popular movement

- A lack of supervision by the university services in charge of crisis communication in the management of the popular movement crisis' repercussions and its transfer to the University Setif 2

- The services in charge of crisis communication relied on different means of communication to communicate with the internal public during the crisis repercussions' of the popular movement.

- University services in charge of crisis communication have used neither traditional nor modern media to preserve the image of the university after the crisis repercussions' of the popular movement

- The services in charge of crisis communication did not play an effective role in remedying the crisis repercussions' of the popular movement on the Setif 02 university establishment.

**Keywords:** public relations, crisis communication, university, popular movement, student movement.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

أ	مقدمة.
الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة وإجراءاته المنهجية	
6	1.1. تحديد موضوع الدراسة:
6	1.1.1 إشكالية الدراسة
9	2.1.1 فرضيات الدراسة
11	3.1.1 أهمية الدراسة
12	4.1.1 أسباب اختيار الموضوع
13	5.1.1 أهداف الدراسة
13	6.1.1 مفاهيم الدراسة
18	7.1.1 الدراسات السابقة
30	2.1 الإجراءات المنهجية:
30	1.2.1 مجالات الدراسة
37	2.2.1 عينة الدراسة
39	3.2.1 أدوات جمع البيانات
44	4.2.1 أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية
45	5.2.1 منهج الدراسة
46	6.2.1 البنائية الوظيفية كمنظور إرشادي للدراسة
الفصل الثاني: الاتصال الأزماتي كأسلوب من أساليب العلاقات العامة	
52	1.2. دراسة نظرية للأبعاد الاتصالية للعلاقات العامة
52	1.1.2. نشأة ومفهوم العلاقات العامة
57	2.1.2. العلاقات العامة: خصائص ومبادئ، وظائف وأهداف
63	3.1.2. الفرق بين العلاقات العامة والمفاهيم أو المجالات الأخرى
65	4.1.2. وسائل العلاقات العامة
66	5.1.2. أنواع العلاقات العامة
67	6.1.2. عناصر العلاقات العامة
71	7.1.2. دور العلاقات العامة في المؤسسة
73	8.1.2. التحولات الأكاديمية والمهنية في العلاقات العامة
73	9.1.2. العلاقات العامة وإشكاليات المصطلحات
75	2.2. العلاقات العامة في الأزمت

75	1.2.2. الجذور التاريخية للأزمة
76	2.2.2. مفهوم الأزمة
80	3.2.2. أنواع الأزمات
82	4.2.2. الأزمة والمفاهيم المشابهة
86	5.2.2. مداخل دراسات الأزمات
86	6.2.2. أهم المدارس التي تناولت الأزمة
87	3.2.3. اتصالات الأزمة:
87	1.3.2. مفهوم اتصال الأزمة
90	2.3.2. أهداف اتصالات الأزمة
91	3.3.2. وظائف اتصالات الأزمة
93	4.3.2. النماذج والنظريات في مجال اتصالات الأزمة
96	4.2. إدارة الأزمات
96	1.4.2. مفهوم وتأسيس إدارة الأزمة
98	2.4.2. مبادئ إدارة الأزمات
99	3.4.2. أهداف إدارة الأزمات
100	4.4.2. مراحل واستراتيجيات وطرق التعامل مع الأزمة
105	5.4.2. عوامل نجاح إدارة الأزمات
106	6.4.2. مناهج إدارة الأزمات
107	7.4.2. الإدارة بالأزمة وإدارة الأزمات
109	8.4.2. المؤسسات المستهدفة والمؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات
<b>الفصل الثالث: خصوصية العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية</b>	
113	1.3. مفهوم الجامعة
114	2.3. نظرة تاريخية لنشأة وتطور الجامعة الجزائرية
119	3.3. أهمية الجامعة
120	4.3. أهداف الجامعة
121	5.3. وظائف الجامعة
124	6.3. عناصر الجامعة
126	7.3. دوافع ممارسة العلاقات العامة في الجامعة
129	8.3. أهمية العلاقات العامة في الجامعة
130	9.3. أهداف العلاقات العامة في الجامعة

132	10.3.وظائف العلاقات العامة في الجامعة
134	11.3.مكانة العلاقات العامة في الجامعة
136	12.3.المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الجامعة
139	13.3.العلاقات العامة والصورة الذهنية للجامعة
149	14.3.جمهور العلاقات العامة في الجامعة
153	15.3.وسائل اتصال العلاقات العامة في الجامعة
157	16.3.إدارة العلاقات العامة في الجامعة
164	17.3.عمليات العلاقات العامة في الجامعة
172	18.3.معوقات ممارسة العلاقات العامة في الجامعة
<b>الفصل الرابع: تداعيات الحراك الشعبي الجزائري على المؤسسة الجامعية</b>	
182	1.4.الخلفية التاريخية لأزمة الحراك الشعبي
186	2.4.خصائص الحراك الشعبي
189	3.4.مفاهيم محورية لدراسة الحراك الشعبي
194	4.4.مظاهر أزمة الحراك الشعبي الجزائري
200	5.4.نقاط قوة الحراك الشعبي الجزائري
203	6.4.نقاط ضعف الحراك الشعبي الجزائري
204	7.4.المؤسسة السياسية وكيفية إدارتها لأزمة الحراك الشعبي
209	8.4.الحراك الشعبي ونموذج المواطن السلمي
<b>الفصل الخامس: المعالجة الميدانية للبيانات وعرض النتائج</b>	
215	1.5.عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلة
215	1.1.5. عرض وتحليل بيانات المقابلة الأولى
227	2.1.5. عرض وتحليل بيانات المقابلة الثانية
236	3.1.5. عرض وتحليل بيانات المقابلة الثالثة
246	2.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة
246	1.2.5.البيانات السسيوديمغرافية لأساتذة وطلبة جامعة سطيف 02
252	2.2.5. مشاركة أساتذة وطلبة جامعة محمد مين دباغين في الحراك الشعبي
278	3.2.5 أساليب تعامل الجامعة مع الأساتذة والطلبة أثناء تداعيات الحراك الشعبي على جامعة سطيف 02
309	4.2.5.الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الجامعة للتواصل مع أساتذة وطلبة جامعة سطيف 02

325	5.2.5 آليات الاتصال الأزماتي للمؤسسة الجامعية سطيف 02 بعد توقف الحراك داخل الجامعة
346	3.5. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
347	1.3.5. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
357	خاتمة
360	قائمة المراجع
375	الملاحق



فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	يوضح توزيع الطلبة حسب الكليات	01
34	يوضح توزيع الطلبة حسب الطور	02
35	رسم بياني يوضح تعداد الطلبة حسب الجنس	03
35	رسم بياني يوضح تعداد الأساتذة حسب الرتبة	04
36	رسم بياني يوضح توزيع الأساتذة حسب الجنس	05
36	رسم بياني يوضح تعداد أفراد مجتمع البحث حسب الصفة	06
38	يوضح كيفية سحب عينة عشوائية غير طبقية	07
70	يوضح اتجاهات الاتصال بالجماهير في العلاقات العامة	08
89	يوضح الفرق بين اتصال المؤسسة وإدارة الأزمة واتصال الأزمة	09
100	يوضح مراحل إدارة الأزمة	10
102	يوضح الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمة	11
103	يوضح الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمة	12
148	يوضح عوامل أساسية مكونة لسمعة المؤسسة	13
159	يوضح نموذج لهيكل تنظيمي لإدارة العلاقات العامة في الجامعات	14
189	يوضح المحددات البنائية للحراك الشعبي الجزائري	15
200	يوضح رمزية المواجهة بين الحراك الشعبي والنظام	16
212	يوضح عنف المواجهة بين الحراك الشعبي والنظام	17
246	يوضح جنس المبحوثين حسب الصفة	18
248	يوضح طور المبحوثين من الطلبة	19
249	يوضح رتبة المبحوثين من الأساتذة	20
251	يوضح كلية المبحوثين حسب الصفة	21
253	يوضح إجابات المبحوثين حول مشاركتهم في الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	22
256	يوضح طبيعة مشاركة المبحوثين في الحراك حسب متغير الصفة	23
259	يوضح طبيعة مشاركة المبحوثين في الحراك حسب متغير الكلية	24
261	يوضح تفاعل الأمن مع الحراك الطلابي داخل الجامعة حسب متغير الصفة	25
263	يوضح القصد من المشاركة في الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	26
267	يوضح وجود ممثلين للحراك من عدمه بالحرم الجامعي حسب الصفة	27
269	يوضح لقاء المبحوثين مع رئيس الجامعة من عدمه حسب الصفة	28
272	يوضح لقاء المبحوثين مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا من عدمه حسب متغير الصفة	29
275	يوضح رفع المبحوثين لطلبات إلى الإدارة المسؤولة حول تنظيم المشاركة في الحراك من عدمها	30

	حسب متغير الصفة	
279	يوضح وجود تصريحات للجامعة من عدمها قبل وصول الحراك إليها حسب متغير الصفة	31
282	يوضح موقف الجامعة من الحراك بعد انتقاله إليها حسب متغير الصفة	32
284	يوضح تنظيم الجامعة لاجتماع مع الأساتذة والطلبة من عدمه خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	33
286	يوضح محاور الاجتماع في حالة تنظييمه حسب متغير الصفة	34
288	يوضح إجابة المبحوثين حول مدى إعلامهم من طرف الجامعة بسير الدروس خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	35
291	يوضح أسباب عدم إعلام الجامعة الأساتذة والطلبة بسيرورة الدروس	36
293	يوضح ضمان الجامعة للتدريس لمن يرغب في ذلك من عدمه حسب متغير الصفة	37
295	يوضح ضمان الجامعة للتدريس لمن يرغب في ذلك من عدمه حسب متغير الجنس	38
297	يوضح تقديم المبحوثين لاقترحات بخصوص الدراسة من عدمها خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	39
299	يوضح تفاعل الجامعة مع الاقتراحات في حالة وجودها حسب متغير الصفة	40
301	يوضح أسباب عدم تقديم المبحوثين للاقترحات حسب متغير الصفة	41
303	يوضح أسلوب تعامل الجامعة مع الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	42
306	يوضح أسلوب تعامل الجامعة مع الحراك الشعبي حسب متغير الجنس	43
310	يوضح اختيارات المبحوثين لوسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة للاتصال بهم أثناء الحراك حسب متغير الصفة	44
315	يوضح إجابة المبحوثين حول الوسيلة الأكثر استخداما حسب متغير الصفة	45
317	يوضح اعتماد الجامعة على وسيلة الانترنت للاتصال بالمبحوثين خلال الحراك حسب متغير الصفة	46
319	يوضح خدمات الانترنت الموظفة من طرف جامعة سطيف 02 للتواصل مع المبحوثين خلال الحراك الشعبي	47
321	يوضح محتويات موقع الجامعة خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	48
323	يوضح محتويات موقع الجامعة خلال الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة	49
326	يوضح مدى استئناف الجامعة للدراسة بعد توقفها تحت ظروف الحراك حسب متغير الصفة	50
328	يوضح مدى استئناف الجامعة للدراسة بعد توقفها تحت ظروف الحراك حسب متغير الطور	51
330	يوضح معالجة جامعة سطيف لإقصاءات الطلبة من عدمه بعد توقف الحراك الطلابي حسب متغير الصفة	52
332	يوضح تحديد الجامعة لبرنامج الامتحانات في الوقت المناسب من عدمه حسب متغير الصفة	53
334	يوضح تحديد الجامعة لبرنامج الامتحانات في الوقت المناسب من عدمه حسب متغير الكلية	54
336	يوضح إجابات المبحوثين حول تعويض الحصة الضائعة نتيجة المشاركة في الحراك	55

	الشعبي حسب متغير الصفة	
338	يوضح إجابات المبحوثين حول تعويض الحصاص الضائعة نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي حسب متغير الطور	56
340	يوضح إجابة المبحوثين حول تنظيم جامعة سطيف 02 حملة إعلامية خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	57
343	يوضح إجابات المبحوثين حول تقييم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	58
345	يوضح إجابات المبحوثين حول تقييم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة	59

### فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	يبين توزيع الطلبة حسب الكليات	(1)
34	يبين توزيع الطلبة حسب الطور	(2)
34	يبين توزيع الطلبة حسب الجنس	(3)
35	يبين توزيع الأساتذة حسب الرتبة	(4)
36	يبين توزيع الأساتذة حسب الجنس	(5)
35	يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الصفة	(6)
40	يكشف بيانات عن المقابلات التي أجرتها الباحثة مع المبحوثين	(7)
42	يبين الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان	(8)
84	يبين أهم الفروقات بين الأزمة والمفاهيم الإدارية ذات العلاقة بها	(9)
108	يلخص أهم الفروقات القائمة بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة	(10)
109	يلخص خصائص كل من المؤسسة المستهدفة والمستعدة للأزمات	(11)
245	يبين جنس المبحوثين حسب الصفة	(12)
247	يبين طور المبحوثين من الطلبة	(13)
249	يبين رتبة المبحوثين من الأساتذة	(14)
251	يبين كلية المبحوثين حسب الصفة	(15)
253	يبين إجابات المبحوثين حول مشاركتهم في الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(16)
256	يبين طبيعة مشاركة المبحوثين في الحراك حسب متغير الصفة	(17)
259	يبين طبيعة مشاركة المبحوثين في الحراك حسب متغير الكلية	(18)
260	يبين تفاعل الأمن مع الحراك الطلابي داخل الجامعة حسب متغير الصفة	(19)
263	يبين القصد من المشاركة في الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(20)
266	يبين وجود ممثلين للحراك من عدمه بالحرم الجامعي حسب الصفة	(21)

269	يبين لقاء المبحوثين مع رئيس الجامعة من عدمه حسب الصفة	(22)
272	يبين لقاء المبحوثين مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا من عدمه حسب متغير الصفة	(23)
274	يبين رفع المبحوثين لطلبات إلى الإدارة المسؤولة حول تنظيم المشاركة في الحراك من عدمها حسب متغير الصفة	(24)
279	يوضح وجود تصريحات للجامعة من عدمها قبل وصول الحراك إليها حسب متغير الصفة	(25)
281	يبين موقف الجامعة من الحراك بعد انتقاله إليها حسب متغير الصفة	(26)
283	يبين تنظيم الجامعة لاجتماع مع الأساتذة والطلبة من عدمه خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(27)
286	يبين محاور الاجتماع في حالة تنظيمه حسب متغير الصفة	(28)
288	يبين إجابة المبحوثين حول مدى إعلامهم من طرف الجامعة بسير الدروس خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(29)
290	يبين أسباب عدم إعلام الجامعة الأساتذة والطلبة بسيرورة الدروس	(30)
292	يبين ضمان الجامعة للتدريس لمن يرغب في ذلك من عدمه حسب متغير الصفة	(31)
295	يوضح ضمان الجامعة للتدريس لمن يرغب في ذلك من عدمه حسب متغير الجنس	(32)
297	يبين تقديم المبحوثين لاقتراحات بخصوص الدراسة من عدمها خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(33)
299	يبين تفاعل الجامعة مع الاقتراحات في حالة وجودها حسب متغير الصفة	(34)
300	يبين أسباب عدم تقديم المبحوثين للاقتراحات حسب متغير الصفة	(35)
302	يبين أسلوب تعامل الجامعة مع الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(36)
306	يبين أسلوب تعامل الجامعة مع الحراك الشعبي حسب متغير الجنس	(37)
309	يبين اختيارات المبحوثين لوسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة للاتصال بهم أثناء الحراك حسب متغير الصفة	(38)
314	يبين إجابة المبحوثين حول الوسيلة الأكثر استخداما حسب متغير الصفة	(39)
316	يبين اعتماد الجامعة على وسيلة الانترنت للاتصال بالمبحوثين خلال الحراك حسب متغير الصفة	(40)
319	يبين خدمات الانترنت الموظفة من طرف جامعة سطيف 02 للتواصل مع المبحوثين خلال الحراك الشعبي	(41)
321	يبين محتويات موقع الجامعة خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(42)
323	يبين محتويات موقع الجامعة خلال الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة	(43)
326	يبين مدى استئناف الجامعة للدراسة بعد توقفها تحت ظروف الحراك حسب متغير الصفة	(44)
328	يبين مدى استئناف الجامعة للدراسة بعد توقفها تحت ظروف الحراك حسب متغير الطور	(45)
330	يبين معالجة جامعة سطيف لإقصاءات الطلبة من عدمه بعد توقف الحراك الطلابي حسب متغير الصفة	(46)

332	يبين تحديد الجامعة لبرنامج الامتحانات في الوقت المناسب من عدمه حسب متغير الصفة	(47)
334	يبين تحديد الجامعة لبرنامج الامتحانات في الوقت المناسب من عدمه حسب متغير الكلية	(48)
336	يبين إجابات المبحوثين حول تعويض الحصة الضائعة نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(49)
338	يبين إجابات المبحوثين حول تعويض الحصة الضائعة نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي حسب متغير الطور	(50)
340	يبين إجابة المبحوثين حول تنظيم جامعة سطيف 02 حملة إعلامية خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(51)
342	يبين إجابات المبحوثين حول تقييم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الصفة	(52)
344	يبين إجابات المبحوثين حول تقييم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة	(53)





تشكل الأزمات بطبيعتها تهديداً لحياة المؤسسات، فهي عنصراً أصيلاً لا يمكن تفاديه في التجربة التنظيمية، لذلك لا توجد مؤسسة في العالم بمنأى عن الأزمة حتى ولو كانت يقظة وتبحث بنشاط عن طرق الوقاية منها، لهذا فإنّ الجهود المطلوبة لإرساء "ثقافة إدارة الأزمة" وهو ما تعمل عليه العلاقات العامة بأساليبها المختلفة والتي منها اتصالات الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها فهي من المفاتيح الأساسية للتخفيف من حدتها وتقليص رقعة انتشارها.

مع بداية القرن العشرين وُظفت العلاقات العامة في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسة الجامعية لتفعيل الاتصال الداخلي بين أعضاء الأسرة الجامعية من طلبة وأساتذة وموظفين، وكذا الاتصال الخارجي مع مختلف فئات الجمهور الخارجي من وسائل الإعلام، طلبة متخرجين، أولياء الطلبة... الخ

"من هذا المنطلق جعلت عدة جامعات ومنها -الجامعة الجزائرية- من الاتصال عموماً والعلاقات العامة خصوصاً، بمثابة قاطرة لتطوير أدائها وخدماتها، فالبعد الاتصالي غدا المعيار الذي يعطي حياة ومعنى ووجود لهذه المؤسسة، من خلال إسهامها الكبير في تحقيق الاستقرار الداخلي للجامعة، ومساعدتها في إدارة العديد من الأزمات التي تواجهها، هذا الاستقرار الذي يسمح بالتطلع لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة"<sup>1</sup>

خصوصاً وأنّ المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة قد شهد حركات احتجاجية واسعة، تكاد ترقى أحياناً إلى مستوى الحراك الاحتجاجي الثوري، ومنها الحراك الشعبي الذي انطلق في الجزائر منذ 22 فيفري 2019 حيث استطاع أن يفرض حواراً عميقاً على مستوى كل الفئات الاجتماعية، وكل الدوائر والسلطات والمؤسسات على اختلاف أشكالها، وطرح إشكالات هامة منها حدود عصرنة المجتمع الجزائري، وإمكانية تطبيق الديمقراطية بمنظورها الصحيح، وتجاوز كل أشكال البيروقراطية، والممارسات اللاأخلاقية.

إلا أنّ هذا النقاش اصطدم بجملة من العوائق أدت إلى انحراف وجهته، وعملت على تعميق الأزمة عوض المساهمة في معالجتها، ومن بينها محاولة الكثير من المتابعين للحراك الشعبي من سياسيين وباحثين وأكاديميين ونخب، استنتاج دلالات متسارعة لهذا المخاض بالرغم من عدم اكتمال

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 03، 2016.2017، ص 22.

المشهد، الذي يسمح بمثل تلك الاستنتاجات، على غرار الحضور الإعلامي في تغطية تلك الأحداث والمسيرات الذي تجاوز دور التغطية البريئة إلى تبيان الوجه الحقيقي وأهداف عميقة لهذا الحراك عبر الإعلام الفائق على حد تعبير جيل ليبوفتسكي.

فقد كان ماركس يقول: "هناك شبح يلاحق أوروبا هو شبح الشيوعية، ونحن نقول: هناك شبح يلاحق الدولة اليوم وهو النفور منها"<sup>2</sup> خاصة بعد الانفتاح الذي صنعه العالم الافتراضي ومواقع التواصل الاجتماعي منها الفايسبوك الذي تحول ملاذ الناقمون والنافرون تعبر عن اللايقين واللاحقية واللاواقع، وهنا كان اللامكان هو المكان الذي وظفه الفرد الجزائري والطالب الجامعي على وجه الخصوص للتعبير عن آرائه وتوجيه الرأي العام، حيث بينت الإحصائيات "أنّ منتسبي الفايسبوك في الجزائر يقدرّون ب 21 مليون حساب، وتحتل الجزائر المرتبة الثانية والخمسون (52) عالميا والمرتبة الخامسة عربيا"<sup>3</sup>.

"فانطلقت بذلك عشرات الأشكال الاحتجاجية من قلب الجامعات، وعمت المظاهرات مختلف المدن الجامعية بالجزائر، من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب، وانتقلت إلى شوارع المدن"<sup>4</sup>.

وهو ما عبر عنه الناشط الطلابي لـ"العربي الجديد": "إنّ ثلاثاء الطلبة هو الوقود الذي حرّك الشارع بعد مرور ما يقارب السنة على اندلاع الحراك الشعبي والطلابي.... الطلبة مصرّون على مواصلة المسيرات إلى غاية تحقيق كل المطالب المتصلة بالتغيير المنشود"<sup>5</sup>.

أمام هذا الوضع ظهرت الحاجة الملحة لدراسات أكاديمية متأنية، تفكك الوضع القائم ومسببات الأزمة التي يمر بها المجتمع الجزائري والمؤسسة السياسية على وجه الخصوص وتداعياتها على باقي المؤسسات في مقدمتها المؤسسة الجامعية، ولا تنساق وراء ردود الأفعال الانفعالية والخطابات الإيديولوجية.

<sup>2</sup> جان بودريار وإدغار موران: عنف العالم، ترجمة عزيز توما، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2005، ص 65.

<sup>3</sup> رضوان جدي: استخدامات الشباب العربي لشبكات التواصل الاجتماعي في عملية التغيير السياسي -دراسة تحليلية وميدانية-

الجزائر نموذجا، بحث مقدم إلى ملتقى الحوار التركي العربي، جامعة الجزائر 3، دس، ص 41/37.

<sup>4</sup> أنظر: شلل بجامعات الجزائر والطلبة يلتحقون بالحراك الشعبي: الساعة: 13.32، التاريخ: 2020/11/01، على الرابط التالي:

<https://arabi21.com>

<sup>5</sup> أنظر: عثمان لحياني: مظاهرات طلابية في الجزائر قبيل الذكرى الأولى للحراك الشعبي، الساعة: 16.50، التاريخ: 2020/11/11، على

الرابط التالي: <https://www.alaraby.co.uk>

وضمن هذا الإطار تحاول هذه الدراسة النظر في كيفية تعامل المؤسسة الجامعية محمد لمين دباغين سطيف 02 مع تداعيات أزمة الحراك الشعبي الجزائري من خلال الاتصال الأزماتي كأحد أساليب العلاقات العامة.

وقد حاولت الباحثة تناول جل أبعاد الموضوع وتغطية مستلزمات الدراسة على المستوى النظري والميداني على الرغم من الصعوبات التي واجهتها، والتي ارتبطت بغياب دراسات تفصيلية حول هذا النوع من الحراك الشعبي لارتباطه بالجانب الأمني والسياسي، غياب الإحصائيات الرسمية من السلطات الوصية، ضعف المعلومات المتوفرة حول الحراك الشعبي الجزائري نظرا لراهنية الأحداث، على غرار العراقيل على مستوى إنجاز الدراسة الميدانية بسبب الظروف التي خلقها وباء كورونا، إلى جانب غياب قسم خاص بالعلاقات العامة وخلية اتصال الأزمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية سطيف 02.

قصد البناء المنهجي للموضوع قسمت الدراسة إلى خمسة (05) فصول في شكل بنية متكاملة – إضافة إلى تحرير مقدمة وخاتمة- وهي على النحو الآتي:

-الفصل الأول: تناول موضوع الدراسة وإجراءاته المنهجية، حيث يتضمن هذا الفصل عدة عناصر مهمة، بدءا بتحديد إشكالية الدراسة، وانتهاء بتحديد أدوات جمع البيانات الميدانية.

- الفصل الثاني: تحدث عن الاتصال الأزماتي كأسلوب من أساليب العلاقات العامة، بدءا من عرض الأبعاد الاتصالية والتنظيمية للعلاقات العامة وصولا إلى عرض دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

- الفصل الثالث: عرّج على خصوصية العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال عرض التفاصيل الأولية عن الجامعة ثم الوقوف عند ممارسات العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة بين ما تتطلبه للتجسيد وما تواجهه من معيقات للتطبيق.

- الفصل الرابع: عالج تداعيات الحراك الشعبي الجزائري على المؤسسة الجامعية، بالتطرق إلى عدة عناصر ومنها: الخلفية التاريخية لأزمة الحراك الشعبي، مفاهيمه، خصائصه، مظاهره، المؤسسة السياسية وكيفية إدارتها لأزمة الحراك الشعبي وغيرها من النقاط الأخرى.

- الفصل الخامس: استعرض المعالجة الميدانية للبيانات وعرض النتائج، من خلال أداتي المقابلة كأداة أساسية والتي نظمت أسئلتها ضمن أربعة محاور وعرضت على مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، إلى جانب استمارة الاستبيان كأداة تدعيمية للبيانات المحصل عليها في المقابلة، والتي وزعت على الأساتذة والطلبة في كل من: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

# الفصل الأول:

تحديد موضوع الدراسة

وإجراءاتها المنهجية

## 1.1. تحديد موضوع الدراسة:

### 1.1.1. إشكالية الدراسة:

يقول الباحث Détrie Philippe: "إنّ الاتصال هو الذي يحدث الفرق بين مؤسسة ناجحة، تسييرها قائم على الحوار والاستماع ومناقشة المشاكل المختلفة، وبين مؤسسة أخرى غير اتصالية تعاني صعوبات كبيرة في التسيير، وتحقيق الأهداف المسطرة، فتكثر الصراعات والأزمات".<sup>1</sup>

وعليه فإنّ المؤسسات على اختلاف انتماءاتها كبيرة أو صغيرة، عمومية أو خاصة، تسعى لبناء جسور من التواصل والتفاهم والتعاون مع جمهورها، لأنّ استمرارها مرهون بمدى مواجهتها للمشكلات والأزمات التي تصطدم بها، وكسب ثقة جماهيرها والمتعاملين معها، وهو ما استدعى وجود فرد أو مجموعة أفراد ينتظمون في قسم أو إدارة تُعنى "بالعلاقات العامة" التي يشكل فيها "الاتصال الأزماتي" أحد فروعها، والتي تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لإنجاحها من كفاءات، مهارات، معدّات، تقنيات، بل تعدت ذلك إلى احتضان مختصين في هذا المجال فكانت بذلك العلاقات العامة بفروعها ضرورة حتمية فرضت نفسها على المؤسسات، حتى تضمن لها التكيّف مع الظروف الصعبة ومواجهة الأزمات والتحديات على مختلف الأصعدة، من خلال سياسات اتصالية سليمة ومنظمة ومدروسة.

على غرار حل المشكلات وتدارك الأخطاء، عن طريق تصحيحها أو الحد من تأثيراتها أو إخفائها كليا كاعتبارات مبدئية، وتقنيات أساسية يركز عليها الاتصال الأزماتي "الذي يعمل على شرح خلفيات المحيط المتأزم، اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، تطويق الأزمة إعلاميا ومنع انتشار الإشاعات، برمجة الخطط اللازمة لمواجهة ومعالجة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها".<sup>2</sup>

هو ما يجعل من توفر خلية الأزمة حتمية ضرورية في جميع المؤسسات ومنها المؤسسة الأكاديمية ولأنها نسق فرعي في النسق الاجتماعي، فقد شهدت تغيّرات وتحولات بالتوازي مع الأحداث التي مست البيئة الاجتماعية الجزائرية، بعد أحداث 22 فيفري 2019 حيث شهدت الجزائر مسيرات، ومظاهرات، واحتجاجات، "وملايين خرجت في وقت واحد بمطلب واحد، أكدت أنّ النظام لم يكن يتمتع بشرعية شعبية، بل تراكمت عدة عوامل دفعت الجزائريين للاستقالة من الشأن السياسي، فكانت حركة 22

<sup>1</sup> - Philippe Détrie, Catherine Meslin-Broyez, *La Communication Interne au Service du Management*, Editions Liaisons, Paris 1995, p.15.

<sup>2</sup> محمد مالك: مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة – دراسة تجريبية سونطراك كنموذج- مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 06.



فيفري 2019 بمثابة ميلاد جديد للفعل السياسي في الجزائر، فقد تحول هذا اليوم الذي كان بمثابة رد فعل مباشر عن ترشح الرئيس بوتفليقة لعهدة خامسة، إلى شرارة لبعث الحراك السياسي للشوارع الجزائري كتوجه شعبي مطلبى كبير جدا، فقد خرج في أول مارس حوالي 16 مليون جزائري من مجموع 35 مليون مقيم في دولة الجزائر".<sup>1</sup>

لتدخل بذلك المؤسسة السياسية في أزمة وصلت تداعياتها إلى كل المؤسسات على اختلاف أحجامها وأشكالها وأنواعها، أين شكّلت المؤسسة الجامعية طرفا في هذه التحوّلات بعد انتقال الحراك الشعبي من الشارع الجزائري إلى الحرم الجامعي في ظرف أسبوع، أفضت إلى تطورات متسارعة، بات علاجها عسيرا، فقد عرفت الجامعة انقطاع في بعض نشاطاتها البيداغوجية والإدارية، بعد دخول فئة الطلبة وحتى بعض الأساتذة في قلب المسيرات، ومغادرة مقاعد الدراسة، بل وغلق حتى أبواب كليات الجامعة، تعبيرا عن تضامنه مع الحراك الشعبي الجزائري، وهو ما نلمسه في العديد من شعاراته كشعار "لا نخاف عام أبيض بل نخاف مستقبل أسود،" "لا دراسة لا تدريس حتى يرحل الرئيس"، "طلبة مثقفون للفساد رافضون"، وغيرها من الشعارات التي عبّر عنها الأستاذ الجامعي إسماعيل معارف في قوله: "إنّ الحراك الشعبي تطور كثيرا وأصبح ينتج خطابه الخاص، حيث يقود اليوم هذه المسيرات شباب جامعي متعلّم متتبع للأحداث، وبالتالي فهو يتفاعل مع التطورات التي تحدث في الساحة السياسية ويضع الشعارات التي تحولت في أبعادها ودلالاتها الاستمولوجية إلى برامج سياسية يمكن اعتمادها كوصفات للخروج من الأزمة".<sup>2</sup>

فمنذ اليوم الأول من هذا الحراك كسر هذا الشباب بقوته وحماسه، حاجز الخوف الذي سيطر على الجزائريين، وخرج إلى شوارع العاصمة وجميع ولايات الجزائر متحديا قرارات منع التظاهر، وُصولا إلى تنظيمه لمسيرات كل يوم ثلاثاء يعبر فيها عن رأيه وموقفه ودعمه، أو خطاب الثلاثاء مثلما يسميه نور الدين بكييس في كتابه: "الحراك الشعبي الجزائري"، هذا الخطاب الذي انطلق بعد أسبوع من بداية الحراك الشعبي، واستمر حتى خلال العطل، رغبة من هذه الفئة تبيان شدة تعلقها وتضامنها مع هذه المسيرات، ليشكّل بذلك الطالب الجامعي محركا أساسيا للحراك الطلابي الموازي للحراك الشعبي،

<sup>1</sup> نور الدين بكييس: الحراك الشعبي الجزائري (النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي)، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020، ص58.

<sup>2</sup> عياش سنوسي: شعارات حراك الجزائر.. أكبر من بيان وأشبه بدستور، الساعة: 17:53، التاريخ: 2020.01.01، على الرابط التالي:

<https://www.aljazeera.net/news/politics/2019/4/29>

وهو ما كان عليه في العديد من الثورات والانتفاضات، نذكر منها ما حدث في الانتفاضة الشعبية التونسية حينما اتفق الشباب التونسي (الطلبة) على الخروج والمطالبة بالتغيير، ووضع حد لما يسمونه بتردي الأوضاع، وكذا أبطال ثورة التحرير المجيدة الذين كان جُلهم شباب لا تتعدى أعمارهم الثلاثين سنة، ما دفع السلطات الاستعمارية إلى شن حملات اعتقال وتعذيب في صفوف الطلبة، الأمر الذي دفع بهم إلى إعلان الإضراب العام عن الدروس عام 1956، والالتحاق بصفوف جيش التحرير.

فقد ظهر الدور المحوري لطلبة الجامعة بوضوح، وكانوا بحق وقود هذه الانتفاضة، الذي يمنع خفوتها أو تراجعها، رغم العديد من المحاولات لإيقافه، منها تقديم موعد العطلة، إخلاء الأحياء الجامعية، ظهور الخلافات الإيديولوجية، إلا أنّ الطلبة حافظوا على حراكهم وسلمية مشاركتهم حتى خلال شهر رمضان تحت شعار: "صائمون صامدون للحراك داعمون"

وضمن هذا السياق سنأخذ نموذج من المؤسسة الجامعية وهي جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02) بعدما دخلت هي الأخرى في الحراك الشعبي، حيث صرح رئيس الجامعة في مقابلة استكشافية معه حول الموضوع أنّ أساتذة وطلبة الجامعة نظموا في الفاتح من مارس 2019، اجتماع طارئ بالمدرج رقم (07) لمناقشة كيفية الانضمام للحراك الشعبي، وخلال الاجتماع تقرر تنظيم الحراك الجامعي، شل الدراسة، تنظيم لقاءات تشاورية نهاية كل أسبوع، الاتفاق على استغلال مواقع ومنصات التواصل الاجتماعي للتفاعل بينهم، وتلته بعد ذلك سلسلة من الاجتماعات التنظيمية والتخطيطية لتسيير الحراك الطلابي عطّلت بها حركة الدراسة بالجامعة.

وعليه ستنظر هذه الدراسة في كيفية توظيف جامعة سطيف 02 لأسلوب الاتصال الأزماتي كأحد أساليب العلاقات العامة في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي وإنقاذ الموسم الجامعي، خاصة وأنها لا تتوفر على خلية إدارة الأزمة، فمثلما صرح رئيس الجامعة "فعليا موجودة ولكن رسميا غير موجودة، لأنني-رئيس الجامعة- المسؤول على تعيين الأشخاص والأقسام التي تتعامل مع الأزمة، وعلى رأسهم الناطق الرسمي والمدير الفرعي للجامعة بحكم تخصصه في الاتصال، وخبرته في التواصل مع الأساتذة والطلبة والمنظمات الطلابية، والعديد من الأطراف الأخرى، ثمّ غالبا ما يزودنا بالمعلومات حول الأزمة حتى قبل وقوعها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقابلة مع رئيس جامعة سطيف 02، بروفيسور في تخصص: قانون دولي، يوم 25 سبتمبر 2019، مكتب رئاسة الجامعة.

ومن خلال الوقوف على الأدبيات النظرية لاتصالات الأزمة تبين وجود بعض المساعي والمحاولات للخروج من دائرة العمومية في معالجة الأزمة إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة منها نموذج جيمس لوكا زيسكي الذي تضمن السياسة العامة للاتصال ومن معاييرها الانفتاح على الآخرين، الصدق، الأمانة، الفورية، أولويات الاتصال وغيرها من الأسس، فهل خطت جامعة محمد لمين دباغين سطييف 02 على خطى هذا النموذج وغيرها من النظريات في علاج تداعيات أزمة الحراك الشعبي، أم أنها اكتفت بالحلول السريعة والعشوائية وغير مدروسة في علاج الموقف الأزموي.

بناء على هذا الطرح تتمحور إشكالية الموضوع حول التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما هو دور الاتصال الأزماتي كأحد أساليب العلاقات العامة في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي على جامعة محمد لمين دباغين سطييف 02؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى مشاركة أساتذة وطلبة جامعة محمد لمين دباغين في الحراك الشعبي؟
2. ما هي استراتيجية تأطير تداعيات أزمة الحراك الشعبي من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي قبل انتقالها إلى جامعة محمد لمين دباغين؟
3. ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي في التواصل مع الجمهور الداخلي أثناء تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟
4. كيف تعاملت مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي مع وسائل الإعلام بخصوص تداعيات أزمة الحراك الشعبي في الجامعة محل الدراسة؟
5. كيف يمكن تقييم مخلفات أزمة الحراك الشعبي على جامعة سطييف 02 من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي؟

2.1.1 فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الأولى: وجود مشاركة قوية لأساتذة وطلبة جامعة محمد لمين دباغين في الحراك الشعبي.

المؤشرات:

- توقيف الدراسة
- تنظيم حراك طلابي

- تصميم شعارات تظهر تضامنه مع الحراك الشعبي
  - انتقال الحراك في غضون أسبوع إلى الحرم الجامعي
  - ✓ **الفرضية الثانية:** لا يوجد تأطير من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي وانتقالها إلى جامعة سطيف 2
- المؤشرات:

- دخول الطلبة والأساتذة في الحراك
  - غياب الطلبة والأساتذة عن الدراسة
  - تقديم العطلة الشتوية
  - غلق أبواب كليات الجامعة
  - تسجيل قوائم من الاقصاءات الخاصة بالطلبة
  - ✓ **الفرضية الثالثة:** اعتمدت الجامعة على وسائل اتصالية متنوعة للتواصل مع الجمهور الداخلي خلال تداعيات أزمة الحراك الشعبي.
- المؤشرات:

- الهاتف
  - البريد الالكتروني
  - الملصقات والإعلانات
  - الاجتماعات والمقابلات
  - موقع الجامعة
  - صفحات بعض المصالح على الفايسبوك
  - ✓ **الفرضية الرابعة:** وظفت مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي وسائل الإعلام التقليدي والحديث للحفاظ على صورة الجامعة بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي
- المؤشرات:

- التصريح بالسير العادي للدراسة في إذاعة سطيف
- منع نقل تفاصيل الحراك المنظم داخل الحرم الجامعي

- اعتماد بعض الوسائل الإعلامية دون غيرها لنقل الأحداث مثل جريدة الخبر، البلاد، الشروق، صوت سطيف... الخ
  - توظيف موقعها الإلكتروني وصفحات الفيسبوك لبعض مصالحتها (صفحة نيابة مديرية العلاقات الخارجية –Relex El Hidhab-صفحة نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا، صفحة المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية)
  - ✓ الفرضية الخامسة: مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي لها دور فعال في علاج مخلفات أزمة الحراك الشعبي في المؤسسة الجامعية سطيف02.
- المؤشرات:

- تنظيم حراك الطلبة كل يوم ثلاثاء
  - متابعة الدراسة في باقي أيام الأسبوع
  - تنظيم الامتحانات في مرحلتين: الأولى للطلبة غير منظمين للحراك، وأخرى متأخرة خاصة بالطلبة المواظبين على الحراك وعدم اللحاق بامتحانات المرحلة الأولية.
  - تبني إجراءات صارمة بخصوص الغيابات والاقصاءات
  - مواصلة الموسم الجامعي وعدم الدخول في سنة بيضاء
  - تفكيك الطلبة الجامعيين وغياهم عن بعض المسيرات بعد تقديم العطلة
- 3.1.1. أهمية الدراسة:

- العلاقات العامة هي جسر التواصل بين الجامعة وجمهورها، عبر سلسلة من الوسائل الاتصالية بعضها تقليدي وبعضها حديث، قصد تسويق صورة طيبة عن الجامعة، ومحاولة ربطها بمؤسسات المجتمع المدني، لذلك فالعلاقات العامة هي أسلوب حضاري تحتاجه المؤسسة الجامعية طيلة مسيرتها، وهنا تتجلى أهمية هذه الإدارة في الجامعة كآلية اتصالية، تسند لها مهمة تحقيق الارتباط مع الجمهور الداخلي والخارجي، حتى تكون مرآة عاكسة للحياة الجامعية.
- إدارة الأزمات أصبح من أبرز الموضوعات التي تهتم بها المؤسسات عموما، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوث الأزمات وتنوعها، حيث أصبحت جميع المؤسسات عرضة لأن تكون مسرحا لوقوع أزمات على أراضيها، مثلما يعيشه المجتمع الجزائري منذ 22 فيفري وانطلاق الحراك الشعبي الذي اقتحم كل الأبواب فكانت من بين الضحايا المؤسسات الجامعية، لذلك ستتوقف هذه الدراسة عند

تبيان دور مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في إدارتها وإجهاضها قبل تطورها وتفاقمها، وامتداد تأثيراتها.

- وقوع الأزمات أصبح سمة العصر، فالمؤسسة الجامعية مهددة في كل لحظة لمواجهة مشكلات قد تتحول إلى أزمات تهدد حتى وجودها، لذلك هي بحاجة إلى فريق متكّون وخلية مجهزة لإدارة كل ما قد يعيق هذه الجامعة طيلة مسارها، وبالتالي ضمان الحفاظ على مكانتها وصورته.

- من جانب آخر الدراسة تعرّج على موضوع العلاقات العامة واتصال الأزمة بعيدا عن المؤسسات الاقتصادية والسياحية والسياسية، وقريبا من المؤسسات الجامعية، محاولة لإعطاء إثراء نظري في هذا الإطار، والنظر من زاوية أكاديمية جديدة للموضوع لم تتعرض لها الدراسات السابقة، وهو ما يجعل منه طرح قديم وجديد متجدد.

#### 4.1.1. أسباب اختيار الموضوع:

تباينت الأسباب بين الذاتية والموضوعية، أما الذاتية فتتجسد عموما في الصلة الوثيقة التي تربط الموضوع بتخصص الباحثة في مرحلتها الليسانس و الماستر الذي هو: "اتصال وعلاقات عامة"، إلى جانب الرغبة في التعرف بعمق على أغوار العلاقات العامة في قطاع التعليم العالي، خصوصا وأنّ الطالبة الباحثة تنتهي وظيفيا إلى إحدى مؤسساته.

ومن الأسباب الذاتية أيضا معاشتنا لتداعيات أزمة الحراك الشعبي ميدانيا، وتناقل وتبادل المعلومات عبر وسائل الإعلام الكلاسيكية وخاصة الحديثة، وبالضبط مواقع التواصل الاجتماعي، هو ما خلق فينا فضول علمي لاكتشاف تفاصيل هذا الموضوع والمستجدات التي سيؤول إليها.

أما عن الأسباب الموضوعية فتتجلى في الاهتمام المتزايد بالعلاقات العامة على كل المستويات، وكذا انتشار التكوين في تخصص "العلاقات العامة" في معظم الجامعات الجزائرية، ومنها جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، فأرادت الباحثة اكتشاف مدى تطبيقها توازيا بما يطرح نظريا خلال التكوين، خصوصا وأنّ الجامعة تمر مؤخرا بظروف صعبة نتيجة أزمة الحراك الشعبي، فهي بحاجة ماسة إلى مثل هذه الخلية الاتصالية لإدارة شؤونها وعلاقاتها في هذه الفترة العصبية.

إلى جانب الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي من خلال التعرف على كيفية عمل مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، وملامسة مدى تطبيق التخصص-اتصال وعلاقات عامة- على أرض الواقع من خلال إدارتها لأزمة الحراك الشعبي بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 02.

### 5.1.1. أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، وهي متعلقة أساسا بالإجابة على تساؤلات الموضوع وهي كالتالي:

- ✓ تشخيص دور المصالح المكلفة بالاتصال الأزمتي في إدارة أزمة الحراك الشعبي داخل الجامعة.
- ✓ رصد الوسائل الاتصالية التي اعتمدها جامعة سطيف 02 للتواصل مع جمهورها الداخلي والخارجي.
- ✓ التعرف على تعامل الجامعة محل الدراسة مع الصحافة والوزارة الوصية خلال الحراك الشعبي.
- ✓ معرفة المعوقات التي تواجه المصالح المكلفة بالاتصال الأزمتي في جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، ودرجة تأثيرها على فعالية أدائها لوظائفها.
- ✓ تحاول هذه الدراسة التنويه إلى ضرورة توفير أقسام خاصة بالعلاقات العامة، وخليّة إدارة الأزمة في الجامعة الجزائرية، خاصة وأتّهما ضروريان في كل مؤسسة مهما كان نوعها ومهامها وحجمها، والملاحظ يجد قوة حضورها في الأدبيات النظرية ولكنها غائبة واقعيًا.

### 6.1.1. مفاهيم الدراسة:

#### ✦ العلاقات العامة:

لغويا: يتركب مصطلح العلاقات العامة من كلمتين هما: "علاقات" و"عامة"، حيث تعني علاقات حسب المعجم الوسيط جمع "علاقة" وهي "الصلة". ويعرفها المعجم الإعلامي على أنّها "الربط بين موضوعين أو أكثر، وهي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية"<sup>1</sup>.

وكلمة "عامة" تعني حسب القاموس المحيط وفي مختار الصحاح "خلاف الخاصة"<sup>2</sup> كما ترادف هذه الكلمة كلمتي شائع أو جماهيري، ويقصد بها كذلك العن أي أمام الناس، وعليه العلاقات العامة لغة تعني مجموع الاتصالات المعلنة التي تكون بين المنظمة والجمهور الذي تتعامل معه.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الشروق، جدة، ص09.

<sup>2</sup> مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط، ط2، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1987، ص792.

## إجرائيا:

➤ نعني بالعلاقات العامة في هذه الدراسة تلك الوظائف والمهام والنشاطات الممارسة من طرف مجموعة من الأقسام أو النيابات التي أطلقنا عليها اسم "مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي" قصد إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي على جامعة محمد لمين دباغين (سطيف2)، ولا نعني بها العلاقات العامة كجهاز أو قسم خاص لأنّ مجال الدراسة والمتمثل في المؤسسة الجامعية(سطيف2) لا تتوفر على هذه الوحدة في الهيكل التنظيمي، ولكن تمارس وظائفها دون الإعلان عنها.

➤ نشير فقط أنّه سيتم التعبير عن إدارة العلاقات العامة وخليّة إدارة الأزمة بمصطلح "مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي" ونقصد بها تلك الأقسام التي تضم كل من: مكتب رئاسة الجامعة، نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، نيابة الجامعة المكلفة بالبيداغوجيا، المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، ومكتب الأمن الداخلي للجامعة. كونها المسؤولة عن إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي على النشاطات البيداغوجية والإدارية لجامعة سطيف 02. كما سنعبّر عن الموارد البشرية الموظفة بها، بالقائمين بالعلاقات العامة.

✦ تداعيات: نعني بها تلك المخلفات والآثار والمشكلات التي خلفتها أزمة الحراك الشعبي في جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، أو هي الآثار والتبعات والنتائج المترتبة عن أزمة الحراك الشعبي.

## ✦ الأزمة:

قد ورد من التضارب وأحيانا التناقض في المفاهيم الخاصة بالأزمة وغيرها من المفاهيم القريبة الصلة بها مثل الكارثة، الحادث، المشكلة، الصراع، الفاجعة...الخ حتى أصبح فض الاشتباك والتداخل بين هذه المفاهيم سمة مشتركة في أغلب البحوث والدراسات التي تناول الموضوعات والجوانب المختلفة للأزمات.

ولا يتسع المجال للوقوف بالتفصيل أمام كل هذه المفاهيم وغيرها في هذا العنصر، لذلك خصصت الدراسة الشرح التفصيلي لها في الفصل الثاني تحت عنوان: الاتصال الأزماتي كأسلوب من أساليب العلاقات العامة.



### ✦ الاتصال الأزماتي:

يعرفه برنارد دوبايكي B.Doubaiki: "بأنه عملية الاتصال خلال فترة الصعوبات والكوارث والاضطرابات التي تمر بها المؤسسة"<sup>1</sup>.

فإدارة الأزمة في المنظور الاتصالي تعني إدارة السمعة (Crisis réputation)، وهي "عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

فالنشاطات الاتصالية التي تستهدف معالجة الأزمة أو التقليل من أضرارها، لا تقام بطرق عشوائية غير مدروسة، بل نجاح الاتصال الأزماتي مشروط بإعداد استراتيجيات وخطط مدروسة بطرق علمية، لأن أي خطوة عشوائية تؤثر بشكل سلبي وتضاعف من مخاطر الأزمة وتجعل نتائجها كارثية.

هذا يعني أنّ الاتصال أو السياسة الاتصالية في مرحلة الأزمة مكوّن أساسي في مخطط تسييرها، فالأزمات غير مكيفة وغير المدروسة والمدارة تعتبر ضياع لمصادقية الاتصال والسماح لانتشار الإشاعات، فالاتصال الأزمة يجب أن يغطي كل الجوانب ويركز على المعلومات حسب طبيعة الأزمة، ونوع الجمهور المستهدف، حتى يعطي رسائل متجانسة ليست متعاكسة وتكون منسقة، فالالاتصال الأزماتي هو الأداة الأساسية التي تعمل على تسيير مختلف مراحل الأزمة والسيطرة على الظروف من خلال الحد السريع من التأثير السلبي لها.

### ✦ المؤسسة الجامعية:

سنعرض عينة لبعض التعريفات المعبرة عن نسبية مفهوم الجامعة من باحث لآخر، نظرا لاختلاف وجهات النظر عندهم:

- تعريف رامون ماسيا منسو (Ramon Maciamanso): "مؤسسة أو مجموعة من أشخاص يجمعهم نظام أو نسق خاص، تستعمل وسائل، وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطرق ما إلى معرفة عليا"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Bernard Dobeiki: Communication des entreprises et des organisation . Paris : éditions ellips 1996,p159.

<sup>2</sup>يامين بودهان: تحولات الإعلام المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 61.

<sup>3</sup> فوضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 79.

- يعرفها الباحث رايح تركي: "أتمها جماعة من الناس يبذلون جهدا مشتركا في البحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب الحياة الفاضلة للأفراد والجماعات"<sup>1</sup>
  - أما المشرّع الجزائري فعرفها: هي "مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وتوضع تحت وصايته"<sup>2</sup>.
  - وكتعريف إجرائي الجامعة هي مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي في علاقة تبادلية (التأثير المتبادل)، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى هي أدواته في صنع قياداته، الفنية، المهنية، السياسية، الفكرية، وغيرها، فهي نسق فرعي أنشأها النسق المجتمعي كنسق كلي لخدمة بعض أغراضه، ما يفرض عليها إحداث تغييرات في بنيتها، بحوثها، برامجها، وظائفها، للاستجابة لمطالب هذا المجتمع.
- ✦ الحراك الشعبي:
- لغويا الحراك يعني حسب ابن حمّاد الجوهري: "الحركة ضد السكون، حرّكته فتحرك، ويقال: "أما به حراك أي حركة"<sup>3</sup>.
  - الحراك في المعجم الوسيط يعني الحركة، ويقال: "ما به حراك"، وهي مأخوذة من فعل حُرِّك - حرّكا وحركة أي خرج عن سكونه.<sup>4</sup>
  - في معجم اللغة العربية الحراك هو حركة كل مظهر عام من النشاط، ضد السكون، ما به حراك: هامد أو ساكن.<sup>5</sup>
  - أما في لسان العرب فإنّ الحراك مشتق من الفعل "حرّك" ويعني الحركة وهي ضد السكون.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> رايح تركي: أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص73.

<sup>2</sup> Journal Officielle De la République Algérienne, N0 51, du 24/08/2003.

<sup>3</sup> ابن حماد الجوهري: الصحاح، تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، ج4، دار العلم للملايين، بيروت، 1984، ص15.

<sup>4</sup> المعجم الوسيط: ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، ص 168.

<sup>5</sup> أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ج1، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 479.

<sup>6</sup> ابن منظور: لسان العرب، المجلد 10، دار صادر، بيروت، ص410.

- اصطلاحا الحراك الشعبي يطلق على مجموع المسيرات الشعبية السلمية التي يقوم بها المواطن الجزائري كل جمعة في 48 ولاية.<sup>1</sup>
- إجرائيا نقصد بالحراك الشعبي تلك الأحداث التي عاشتها الجزائر بمختلف مؤسساتها منذ 22 فيفري 2019، في شكل مظاهرات سلمية واحتجاجات ومسيرات عبر ربوع الوطن، والتي تنادي برفض العهدة الخامسة لترشح الرئيس "عبد العزيز بوتفليقة"، وتغيير كافة رموز النظام، الأمر الذي أثار على المؤسسة الجامعية الجزائرية بعد إقحامها هي الأخرى في ظرف أسبوع ضمن هذه الأحداث من خلال خطابات الثلاثاء وغيرها، حيث عرفت اختلالات في تسيير شؤونها البيداغوجية والإدارية، بالدخول في إضرابات متقطعة، توقف الدراسة في بعض الجامعات لمدة شهر.
- بعبارة أخرى هو تلك الأزمة التي مست بالمؤسسة السياسية الجزائرية منذ فيفري 2019 وخلفت آثارا وتبعات على المؤسسات باختلاف انتماءاتها منها الجامعية.
- وتعددت المسميات التي وضعت للحراك الشعبي بين أزمة، ظاهرة، مشكلة، ثورة شعبية، هبة شعبية، احتجاجات شعبية، ثورة ثقافية، وغيرها، والدراسة تنظر "للحراك الشعبي" كأزمة بالمؤسسة السياسية وهو ما تؤكد الكثير من الآراء والأبحاث التي ترى أنّ سنوات بوتفليقة العشرين في الحكم خلصت إلى أن تعيد البلد إلى ظروف بدايتها نفسها، فصار يعيش أزمات جديدة قديمة، كانت سياقاً لبيئة منتجة لحراك شعبي، على غرار "أحزاب سياسية كوّنت تحالفا رئاسيا لدعم الرئيس عبد العزيز بوتفليقة وهو يطالب بعهدته الخامسة بعد أن استمر في السلطة أكثر من عشرين سنة عرفت فيها الجزائر حالة انتشار للفساد قلّ نظيرها، أحزاب كانت على الدوام في خدمة أي رئيس يصل للسلطة".<sup>2</sup>
- "إزاحة فكرة أن الحراك في أزمة، لأن الملاحظ في الشارع كحملات التنظيف والحس المدني والعمل، تؤكد أننا نعيش ثورة ثقافية حقيقية، في المقابل النظام هو من يعيش أزمة ويواجه مأزقا حقيقيا".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد العالي رزاق: الهبة الشعبية السلمية - 22 فيفري سقوط حزب فرنسا- دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص40.

<sup>2</sup> أنظر: جابي ناصر: أحزاب ما قبل الحراك، القدس العربي، الجزائر، 2019، على الرابط: <https://bit.ly/2tkNjZo>.

<sup>3</sup> أنظر: جعفر بن صالح: النظام هو من يعيش أزمة وليس الحراك الشعبي، الساعة: 10/42، التاريخ: 2020/11/17، على الرابط: <https://www.elkhabar.com>.

## 7.1.1. الدراسات السابقة:

▪ الدراسات الجزائرية: من أهم الدراسات السابقة التي أجريت في الجزائر، والتي لها صلة بموضوع البحث ما يأتي، علما أنّها مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

✓ الدراسة الأولى: الباحثة عذراء عيواج تحت عنوان: "ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية"<sup>1</sup>.

عرجت الباحثة في دراستها عن مكانة وأهمية توظيف العلاقات العامة بالمؤسسة الجامعية، والتي ترى أنّ نجاحها مرهون بقدرتها على الاتصال بجماهيرها، وتشكيل صورة إيجابية عن نفسها، وتحسين سمعتها، وكل هذا يتأتى بالاعتماد على وظيفة إدارية تناط لها مسؤولية الاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي، اصطلاح على تسميته بالعلاقات العامة. فتساءلت بذلك عن واقع ممارستها بالجامعة الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري، قصد الإجابة عن جملة من التساؤلات الفرعية منها:

- ما هي سمات ممارسي العلاقات العامة في جامعات الشرق الجزائري؟  
- ما هي المكانة التي تحظى بها النيابة المكلفة بصلاحيات العلاقات العامة في جامعات الشرق الجزائري؟

- ما هي العمليات التي تقوم بها النيابة المكلفة بصلاحيات العلاقات العامة في جامعات الشرق الجزائري لتحقيق أهدافها؟

- ما هي وسائل الاتصال التي توظفها النيابة المكلفة بصلاحيات العلاقات العامة في جامعات الشرق الجزائري للاتصال بجمهورها الداخلي والخارجي؟

- ما هي المعوقات التي تواجه النيابة المكلفة بصلاحيات العلاقات العامة في جامعات الشرق الجزائري؟

وقصد الإجابة عن هذه التساؤلات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدام كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تنوع في تخصصات ممارسي العلاقات العامة في جامعات الشرق الجزائري، تحظى النيابة المكلفة بصلاحيات العلاقات العامة في جامعات الشرق الجزائري بمكانة مهمة وهذا انطلاقا من موقعها في الهيكل

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم الاعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 03، 2016.2017.

التنظيمي، وتمثلت الوسائل الاتصالية التي توظف للاتصال بجمهور الجامعة في المراسلات الإدارية، الانترنت، الإعلانات والملصقات، المقابلات والاجتماعات، مجلة الجامعة، الندوات والمحاضرات، الكتيبات والنشرات، الإذاعة، الصحف وغيرها.

✓ الدراسة الثانية: الباحثة عواج سامية تحت عنوان: "الاتصال الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة الجامعية"<sup>1</sup>

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة واقع الاتصال الداخلي للعلاقات العامة في الجامعة، على اعتبار وجود اهتمام متزايد من قبل المؤسسات بالاتصال، ومن بينها المؤسسة الجامعية التي هي مطالبة بتبني استراتيجية اتصالية داخلها وخارجها، هذه الاستراتيجية يجسدها جهاز العلاقات العامة للجامعة، الذي هو مفقود في جامعة سطيف<sup>2</sup>، لكن ينوب عنه جهاز آخر هو مصلحة نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

تمثلت تساؤلات الدراسة في:

- ما مدى قيام جهاز العلاقات العامة بجامعة سطيف 2 بدراسات وبحوث لقياس اتجاهات الرأي العام؟

- هل يستعان بمصلحة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات العليا للجامعة؟

- ما هي النشاطات التحفيزية التي تشرف عليها إدارة العلاقات العامة بالنسبة للجمهور الداخلي؟

- ما هي الوسائل الأكثر اعتمادا من قبل العلاقات العامة للاتصال بجمهورها الداخلي؟  
اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء الدراسة الميدانية مع المشرف على مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، خلال شهر جانفي 2016، وقصد جمع البيانات اعتمدت على الملاحظة والمقابلة التي تضمنت 28 سؤال.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد غياب واضح لأهمية ومكانة العلاقات العامة في الجامعة، وهو ما اتضح في دمجها مع المصالح الأخرى، افتقاد مصلحة العلاقات العامة إلى القيام بدراسات وبحوث لقياس اتجاهات الرأي العام، مما يؤكد على عدم معرفتها بجمهورها، كما أنّ غياب

<sup>1</sup> سامية عواج: الاتصال الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة الجامعية - جامعة محمد مين دباغين سطيف 2 أنموذجا - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2016.

الدراسات وسبر الآراء يؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات، وعدم نجاح عملية التواصل بين الجامعة وجمهورها الداخلي والخارجي. كما أنّ النشاطات التحفيزية التي تقوم بها مصلحة العلاقات العامة محصورة جدا، وتفتقد إلى الدراسات الفعلية لمعرفة أهم ما يحفز العاملين بها.

✓ الدراسة الثالثة: الباحثة ساعد كريمة تحت عنوان: "العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية"<sup>1</sup>.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول أهمية العلاقات العامة وحساسية دورها في المؤسسات المختلفة، خصوصا الجامعية التي تعتبر الأكثر تواجدا مع الجماهير والمجتمع، ونظرا لأهمية دورها ورسالتها وحاجتها للعلاقات العامة، جاءت هذه الدراسة لمعرفة ممارسة العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية الجزائرية، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية؟

يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية منها:

- ما المكانة التنظيمية والدور المناط للإدارة القائمة بصلاحيات العلاقات العامة في الجامعة محل الدراسة؟
  - ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الإدارة القائمة بصلاحيات العلاقات العامة في الاتصال بجماهير الجامعة محل الدراسة؟
  - ما هي خصائص العاملين في الإدارة القائمة بصلاحيات العلاقات العامة؟
- يندرج هذا البحث ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، إذ اعتمدت على المنهج الوصفي، أما مجتمع الدراسة فضم العاملين في نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية بجامعة منتوري، والبالغ عددهم 38 مفردة، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الميدانية على الملاحظة، الاستمارة، لتتوصل من خلالها إلى النتائج الآتية:
- عدم توفر جامعة منتوري قسنطينة على مصلحة تحمل اسم مصلحة العلاقات العامة.

<sup>1</sup> ساعد كريمة: العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة - رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.2012.

- تحظى نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بمكانة وموقع هام في الهيكل التنظيمي لجامعة منتوري، حيث تكون تابعة مباشرة لرئاسة الجامعة.
- عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى العاملين في مصلحة العلاقات الخارجية، وغموض الصلاحيات والوظائف الموكلة لها.
- يتميز الاتصال في جامعة منتوري بالاعتماد على وسائل اتصالية مختلفة، لما لها من أهمية في تحقيق الاتصال بين الجامعة و جماهيرها الداخلية والخارجية.
- يعد إصدار المنشورات والكتيبات الوسيلة الاتصالية الأولى، التي تعتمد عليها جامعة منتوري في التعريف بسياساتها وإنجازاتها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.
- تخصص العاملين في المصلحة القائمة بصلاحيات العلاقات العامة في جامعة منتوري يتوزع على التخصصات التالية: علم الإدارة، علوم اقتصادية، علوم الإعلام والاتصال واللغات.
- ✓ الدراسة الرابعة: الباحثة هامل مهدية تحت عنوان: " اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية"<sup>1</sup>

عالجت إشكالية البحث تسيير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية، لذلك قد اعتمدت على تساؤل رئيسي فحواه : كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟

قد تفرعت عنه عدة تساؤلات فرعية هي كالآتي:

- كيف يسير الاتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية؟
- ما هو مسار الاتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- كيف يفَعَل الاتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحلها المختلفة؟

فقد اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الكيفي والكمي، من خلال جمع المعلومات من مصادر أولية عن طريق منهج المسح الاجتماعي بالعينة، والمنهج المقارن على مستوى الوحدات التي تمت فيها

---

<sup>1</sup>هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة لوحدة من المؤسسات الصناعية والخدمية- رسالة دكتوراه غير منشورة في فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.2009.

الدراسة الميدانية، كما استعانت هذه الدراسة بأدوات جمع البيانات من مقابلة موجهة بشكل أساسي إلى عينة من الإطارات العليا بالمؤسسة التي أجريت بها الدراسة الميدانية، كما استخدمت الاستمارة المقننة فقد طبقت على العمال وتم اختيار عينة عرضية من كل مؤسسة.

وفي الأخير خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

• تقوم المؤسسات الجزائرية بالاتصال الخارجي الموجه نحو الجهات الحكومية الرسمية لخوفها من التعرض للمتابعة القانونية، ولاتهتم إطلاقا بالاتصال بوسائل الإعلام.

• في الواقع لا توجد متابعة اتصالية بعد نهاية الأزمة، وإنما هناك متابعة فنية لتقييم النتائج وتحديد الأسباب.

• إن مسألة تفعيل دور الاتصال بشموليته مستبعدة تقريبا في كل مراحل إدارة الأزمات باستثناء ما تفرضه ضروريات البعد القانوني والفني.

• عملية المتابعة لنتائج وتقييم الأحداث تتم على مستويات عليا بصورة غير نظامية، وبالنسبة لمعرفة رأي العمال أو الصحافة فلا تقوم المؤسسة الجزائرية بهذه التقنية على الإطلاق سواء كانت صناعية أو خدمية.

كما لخصت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات وهي كالآتي:

- التدريب على طريقة الاتصال بالصحافيين أثناء الأزمة تدريباً عملياً
- تحسيس الأفراد بأن مواجهة الأزمة واتصال الأزمة هما مسؤولية جماعية، ولا تخصصان شخصاً بعينه أو هيئة إدارية بذاتها.
- تشجيع وتحفيز العاملين لمشاركتهم في مواجهة الأزمات، وتجاوز الرؤية أحادية البعد نحو العمال
- تفعيل الاتصال الرسمي الداخلي وقت الأزمات والاهتمام به قبل حدوث الأزمات، لتجاوز سلبيات الاتصال غير الرسمي والشائعات.
- الاستفادة من شبكة الانترنت لتفادي الآثار السلبية للاتصال الشفوي
- العمل على استثمار أكثر العلاقات مع الصحافة، من خلال عقد مؤتمر صحفي لشرح آثار الأزمة ونتائجها كلما أمكن ذلك.
- محاولة استغلال أحداث الأزمة لصالح المؤسسة وتحويلها إلى فرصة للنمو والتغيير، وتجنب رفض الاعتراف بوجود الأزمة والتخوف من مواجهتها.



✓ الدراسة الخامسة: الباحثة زوليخة بن عامر تحت عنوان: "واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية"<sup>1</sup>.

حاولت الدراسة الإجابة عن إشكال أساسي يتمحور حول: واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية، وقد اتبعت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة الجامعية؟
  - ما هي الأطر التنظيمية للاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية؟
  - هل تحسن الجامعة الجزائرية استخدام الوسائل الاتصالية المتوفرة؟
- للإجابة عن هذه التساؤلات وضعت الباحثة الفرضيات الآتية:
- يتميز الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية بقلّة المختصين
  - يسود احتكار المعلومات في المؤسسة الجامعية
  - تعاني المؤسسة الجامعية من سوء استخدام وسائل الاتصال في المؤسسة
- اعتمدت بذلك الدراسة على منهج المسح بالعينة، مبررة ذلك بطبيعة الدراسة الوصفية، مع اختيار العينة العشوائية التي بلغ عدد أفرادها 201 طالب وطالبة من السنوات النهائية لكل فرع، من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 4818 طالب وطالبة.
- وقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة دون المشاركة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات. فتوصلت إلى النتائج الآتية:
- تستخدم الجامعة محل الدراسة الاتصال الشفوي والكتابي معا، حسب ما تتطلبه طبيعة المعلومات والوسائل المستخدمة.
  - تتوفر جامعة محمد خيضر بسكرة على خلية الاتصال والإعلام التي تقتصر مهمتها على تنظيم التظاهرات العلمية والثقافية، المحاضرات، الملتقيات والمعارض.
  - كشفت الدراسة أنّ أفراد العينة يجدون صعوبة في فهم الرسائل ولغتها.

<sup>1</sup>زوليخة بن عامر: واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة - رسالة ماجستير غير منشورة، 2001.2002.

### ➤ جوانب الاستفادة من الدراسات الجزائرية:

من خلال ما تمّ عرضه يتضح أنّ هناك نوع من الاهتمام الأكاديمي المحلي بموضوع العلاقات العامة الذي يشكل محور التقاطع مع الدراسة الحالية، وذلك عبر تشخيص وتحليل مختلف الأبعاد المرتبطة بتطبيق العلاقات العامة من: خصائص القائم بالعلاقات العامة، مكانتها في الهيكل التنظيمي، الوسائل الاتصالية الموظفة للتواصل مع جمهور المؤسسة، الصعوبات والعراقيل التي تصادفها، إلى جانب تقاطعات أخرى منهجية متعلقة بطبيعة المنهج، والأدوات البحثية المستخدمة.

على غرار دراسة الباحثة عواج سامية التي اتخذت من جامعة سطيف 2 ميدانا للتطبيق، وهو ما يتطابق ومجال الدراسة الحالية، واعتبارها للنيابة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بجامعة محمد أمين دباغين، جهاز إداري بديل عن إدارة العلاقات العامة، وتقوم بالعديد من وظائفها ومهامها ونشاطاتها، ومثلت هذه النيابة في الدراسة فرع من مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي لإجراء الدراسة الميدانية.

ولكن رغم مجموع هذه التقاطعات التي تمّ ذكرها، إلا أنّنا نسجل نقاط اختلاف بينها وبين دراسة الطالبة الباحثة ومنها: اختلاف المجال الزمني وهو ما قد يؤثر في طبيعة النتائج، إلى جانب اختلاف المجال المكاني حيث أجريت العديد من الدراسات السابقة في مؤسسات متباينة.

وعموما تتلخص أوجه الاستفادة منها في النقاط الآتية:

- الجانب النظري: حيث استطاعت الباحثة عبر هذه الدراسات تشكيل تصور حول الموضوع نظريا، خاصة ما ارتبط بالفصل الثاني والفصل الثالث من الأطروحة.
- الجانب المنهجي: سمحت الدراسات المحلية بالغوص في إشكالية الموضوع بشكل أدق وأعمق، والاستفادة من الخطوات المنهجية خاصة ما تعلق منها ب: طرح التساؤلات، نوع المنهج، أدوات جمع البيانات.

## ■ الدراسات العربية:

✓ الدراسة الأولى: الباحث صالح سليمان سعود الزبود بعنوان: "تقييم أداء دوائر العلاقات العامة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفيها"<sup>1</sup>.

يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل مستوى أداء دوائر العلاقات العامة على مستوى الجمهور الداخلي والخارجي، والأداء على مستوى الندوات والمؤتمرات والأيام العلمية، والأداء على مستوى المطبوعات والإعلام. وقد صاغ جملة الفروض التالية:

- أنّ مستوى أداء دوائر العلاقات العامة في الجامعات الأردنية متدن في جميع مجالات الأداء
- العناصر المؤثرة في تحقيق الأداء الفعّال متوفرة لدائرة العلاقات العامة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) تعزى لكل متغير من المتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عمر الدائرة، عدد العاملين في الدائرة، طبيعة الجامعة، وجود مخصصات مالية للدائرة، وجود خطة عمل، التخصص الأكاديمي.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المكتبي، في حين وُظفت الاستمارة لجمع البيانات الميدانية من عينة من العاملين في دوائر العلاقات العامة في الجامعات الأردنية وبلغ عددهم 97 موظف وموظفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى أداء دوائر العلاقات العامة متوسط مع الجمهور الداخلي، في حين كان أدائها مرتفعا على مستوى الجمهور الخارجي (ندوات، محاضرات، أيام علمية، مطبوعات وإعلام).

وبالنسبة لدرجة كفاية وملائمة العناصر المختلفة، فقد كانت درجة كفاية الموارد المادية والموارد البشرية متوسطة، في حين كان الدعم واهتمام الإدارة العليا خطة عمل الدائرة، التعاون والتنسيق مع الدوائر الأخرى على درجة ملائمة مرتفعة، ولم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة بشكل عام.

✓ الدراسة الثانية: الباحثة سعاد حسن بشارة بعنوان: "دور العلاقات العامة في دعم فعاليات الجامعات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح سليمان سعود الزبود: تقييم أداء دوائر العلاقات العامة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2000.2001.

<sup>2</sup> سعاد حسن بشارة: دور العلاقات العامة في دعم فعاليات الجامعات - دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة - رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، 1998.

قدمت الدراسة تصورا إيجابيا عن دعم العلاقات العامة للجامعات، وتأثيرها على اتجاهات وسلوكيات جمهورها، من خلال اعتماد الباحثة للمنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استمارتين موجّهتين للجمهور الداخلي والخارجي، فتوصلت للإجابة عن تساؤلات الدراسة وطرحت مجموعة من النتائج التي من أهمها ما يلي:

- معاناة الجماهير من عدم كفاية المعلومات، وعدم توفر مصادر رسمية للحصول عليها
- وجود درجة متوسطة من عدم الرضا العام بين الجمهور الداخلي والخارجي
- الأجهزة الاتصالية بالجامعة لا تعطي أولوية لكسب ثقة جمهورها
- تقويم جماهير الجامعة لفعاليتها وفعاليتها العامة بها تقترب من الحد المتوسط.
- ✓ الدراسة الثالثة: الباحث علي برغوث: " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية"، جامعة عين شمس.<sup>1</sup>

تحددت مشكلة الدراسة في تحديد دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة بالجامعات، سواء في حالة وجود فريق لإدارة الأزمة أو في حالة عدم وجوده.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة أثناء الأزمة، وطبيعة الوظائف التصحيحية أو العلاجية التي تقوم بها وقت الأزمة، إضافة إلى إثبات أو نفي أنّ إدارة الأزمات إحدى وظائف العلاقات العامة الرئيسية، لتحقيق أهداف الدراسة تمّ طرح التساؤلات التالية:

- هل تعتبر إدارة الأزمات من مسؤوليات ووظائف العلاقات العامة؟
- ما هي العلاقة بين الوظيفية الوقائية (البنائية) للعلاقات العامة والتنبؤ بالأزمة؟
- ما هي العلاقة بين الوظيفة التصحيحية (العلاجية) للعلاقات العامة والتعامل مع آثار الأزمة؟
- ما هي العلاقة القائمة بين ممارسة نشاطات العلاقات العامة (البحوث، التخطيط، التنفيذ، التقويم) ومراحل الأزمة؟
- استخدم الباحث منهج المسح، ولجمع البيانات الميدانية وظف الاستمارة، التي وزعت على عينة ممتثلة في مديري العلاقات العامة في الجامعات العربية؟

<sup>1</sup> علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة البحوث والأزمات، المؤتمر السنوي السابع لإدارة الأزمات والكوارث، دس.

من أهم نتائج هذه الدراسة نجد:

- إدارة الأزمة لا تعتبر وظيفة من وظائف العلاقات العامة، إنما هي موقف طارئ يصيب المؤسسة، وفي هذا الموقف تبرز الحاجة للوظيفة الوقائية للعلاقات العامة.
- الجامعات تتعرض للأزمات شأنها في ذلك شأن المؤسسات الأخرى، وكان الطلبة والهيئة التدريسية والعاملين بالجامعة من أبرز أسباب نشوب الأزمات في الجامعة.
- العلاقات العامة في الجامعة لا تدير الأزمة بشكل صريح، وكان اتجاه مديري العلاقات العامة قويا نحو إسناد إدارة الأزمة للعلاقات العامة.
- التنبؤ بالأزمة واحد من الأنشطة الملتصقة بالعلاقات العامة، وسبيلها في ذلك هو قياسها للآراء والاتجاهات بشكل علمي، والتنبؤ بها بشكل مستمر.
- كل من العلاقات العامة وإدارة الأزمة تلتزم التزام مطلق بتقديم معلومات صحيحة للجمهور، ولا تخفي أي حقائق عن الجمهور حفاظا على الثقة والتفاهم.
- وجود انسجام يصل إلى حد التشابه بين مراحل إدارة الأزمة المتمثلة في ما قبل الأزمة ويوازئها في العلاقات العامة الدراسات والتخطيط، ومرحلة معالجة الأزمة ويوازئها في العلاقات العامة التنفيذ والتنسيق، ومرحلة ما بعد الأزمة ويوازئها في العلاقات العامة المتابعة وإصلاح الخلل، هذا كله يندرج تحت بند العلاج انطلاقا من تشخيص الأزمة وإدارتها وصولا لإزالة آثارها.

#### ➤ جوانب الاستفادة من الدراسات العربية السابقة:

تكشف الدراسات السابقة على المستوى العربي على وجود مجموعة من نقاط التقاطع بينها وبين موضوع البحث الحالي والتي منها:

- محاولة التعرف على الجوانب الإدارية في تطبيق العلاقات العامة بالجامعة
- الاشتراك في بعض الخطوات المنهجية كالمنهج وأدوات البحث
- نذكر خاصة دراسة علي برغوث التي تنظر في الجانب الأزماتي بالجامعة والذي يمثل المحور الأساسي في الدراسة الحالية.
- توفير الدراسات العربية السابقة مادة علمية ثرية لتحليل العديد من عناصر الأطروحة
- ساهمت في تشكيل تصور علمي عن واقع العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية

## ✓ الدراسات الأجنبية:

## الدراسة الأولى:

Murray Léen and Schein Sandra: Lessons From the Tylenol tragedy on surviving a corporate crisis<sup>1</sup>.

كانت هذه الدراسة حول أزمة شركة "JONSON AND JONSON" 1994، من وجهة العلاقات العامة وكانت إشكالية هذه الدراسة متمثلة في التساؤل التالي: كيف تدير العلاقات العامة أزمة شركة كبسولات التيلينول؟ حيث تعود حيثيات هذه الأزمة إلى سنة 1982 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت هذه الشركة تنتج عدة أنواع من المستحضرات الطبية والصيدلانية وغيرها.

ومن بين أشهر أنواع المنتجات التي تقدمها للأسواق نوع دواء يسمى التيلينول (Tylenol) الذي يستخدم كمزيل للألم وقد بلغت حصة الشركة من السوق الخاص بهذا النوع حوالي 35% حيث تبلغ إجمالي المبيعات 450 مليون دولار في السنة، وتبلغ نسبة مساهمة هذا المنتج في ربح الشركة حوالي 20% وجراء اقتناء هذا الدواء من طرف الزبائن توفي 07 أشخاص من مدينة شيكاغو تسمما من كبسولات التيلينول، وهو ما تم إثباته بعد عرضهم على الأطباء، حيث كان سبب هذا التسمم هو حقن كبسولات التيلينول من طرف شخص مجهول، الأمر الذي جعل من وسائل الإعلام تقوم بمحاربة الشركة وتوجيه الاتهامات لها.

وأول ما قامت به الشركة هو وقف الإعلان عن المنتج ووقف إنتاج المنتج وبعد أسبوع من الحادثة تم سحب المنتج من السوق، حيث بلغت حوالي 31 مليون زجاجة تحتوي على كبسولات التيلينول، وبالتعاون مع هيئة و إدارة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختبار 08 ملايين زجاجة، حيث اكتشفت أن ثماني ملايين زجاجة وحوالي 75 كبسولة تم تسميمهم أي أن السم حدث بفعل فاعل، وقد أفادت FDA بان الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على رفوف محلات التجزئة، وقد تم نشر ذلك بالصحف وقامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها 100.000 دولار لمن يقدم أي معلومات عن المتسببين في هذه الأزمة.

ولقد كان احد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو وضع "استراتيجية اتصال مفتوح مع الصحافة والجمهور"، من خلال حملة قومية لتوعية هؤلاء للجمهور وتحذيرهم من استخدام دواء التيلينول في الوقت الحالي، لتقوم بعدها الشركة بحملة تلفزيونية كلفت

<sup>1</sup>Murray Léen and Schein Sandra : Lessons From the Tylenol tragedy on surviving a corporate crisis, medical marketing a media Chicago, 1992.

منها مبلغ 02 مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة وهو السيد "توماس جاتر" الذي حث المستهلكين على الثقة بدواء التيلينول وأن المنتج أصبح معبأ ومحفوظ بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش.

بعد ثلاثة أسابيع أعدت الشركة برنامجا إخباريا من نيويورك موجهها إلى 30 مدينة بالقمر الصناعي مع توفير فرص للرد المباشر على أي استفسار، لتقوم الصحف بدور ايجابي في نشر شرح فكرة الغلاف الجديد لتنتهي الأزمة في بداية سنة 1983.

### الدراسة الثانية:

Karine JOHANNES : "Les relations publiques sur le Web 2.0 : vers de nouveaux modèles Relationnels "recherche doctorale clôturée en 2013 de laboratoire LASCO, L'université catholique de Louvain, Bruxelles.1

تتلخّص إشكالية الدّراسة في مُحاولة دراسة العلاقات الاتصالية بين المؤسسات عبر الشبكات الاجتماعية خاصة الفايسبوك، وفي هذا الإطار قامت الباحثة بدراسة تسع شركات من ثلاث قطاعات وهي: قطاع النقل والمواصلات منها مؤسسة بروكسل (STIB) مؤسسة النقل الأوروبية (SNCB Europe)، مؤسسة الطيران الفرنسية (Air France)، قطاع البنوك منها (Fortuneo، ING Belgique، BNP Paribas)، قطاع الطاقة (EDF, Total Belgium et Octa +).

وقد اعتمدت الباحثة على منهجية مزدوجة تتمثل أساسا في إتباع طريقة التحليل العملي للوظيفة الاتصالية لدى المؤسسات والذي يساعد على الكشف عن ديناميكية العلاقة بين المؤسسات، ودراسة الوسائط من خلال التعرف على قنوات الإرسال.

وقد قامت الباحثة باستطلاعات ومحادثات عبر مواقع المؤسسات المدروسة لمدة "أشهر، واستخدمت في نفس الوقت الاستمارة كأداة لجمع البيانات والتي تم إرسالها إلى المكلفين بالاتصال عبر الشبكات الاجتماعية المؤسسات المختارة كعينة أين تضمنت الأداة أسئلة متعلقة بهيكل المؤسسات والموارد البشرية فيها وكذا المواقع المستخدمة والعلاقات مع الجمهور.

<sup>1</sup>Karine JOHANNES : Les relations publiques sur le Web 2.0 : vers de nouveaux modèles Relationnels "recherche doctorale de laboratoire LASCO, l'Université catholique de Louvain, Bruxelles, la Journée du Groupe de Contact FNRS – Vendredi 17 mai 2013.

بعد تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في يلي:

- ترى بعض المؤسسات أن الفايسبوك وسيلة مهمة جدا حيث تستخدمها لترسيخ العلامة التجارية وتكوين الصورة عن العلامة التجارية وتستعين في ذلك بتحليل محتوى التعليقات المنشورة عبر موقعها.
- كما أشارت الباحثة عن مشكلة مصداقية الشبكات الاجتماعية خاصة الفايسبوك مقارنة بوسائل الاتصال الجماهيرية.
- أوصت الباحثة في النهاية على ضرورة توافق استخدام الفايسبوك مع المبادئ العامة للشبكات الاجتماعية والقائمة على بناء علاقة الصداقة، كما ألححت على ضرورة التزام المؤسسات بالمصداقية والإجابة الموضوعية لاستفسارات الأفراد.

### ➤ جوانب الاستفادة من الدراسات الأجنبية السابقة:

على غرار الاهتمام الأكاديمي العربي بموضوع العلاقات العامة في الجامعات، سُجل كذلك اهتمام أجنبي بهذا الموضوع، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في البحث عن الأنشطة والأسس والأساليب التي تستخدمها العلاقات العامة في علاج الموقف الأزموي والخروج بأقل الأضرار، والتعرف كذلك على دور ووظائف أو استراتيجية خلية الاتصال الأزمائي كفرع من إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة بطريقة ممنهجة ومدروسة تسمح للمؤسسة بإعادة صورتها وحتى أرباحها في وقت وجيز، فالدراسة طرحت نموذج عن إدارة الأزمة بتوفر خلية الاتصال المناسبة واتباع الاستراتيجية الملائمة.

أما دراسة (Karine JOHANNES) فقد أفادتنا في الاطلاع على الجوانب المنهجية للدراسة، الاستفادة من الجانب النظري والمراجع التي اعتمد عليها الباحث خاصة تلك المتعلقة بالعلاقات العامة، الاستفادة في بناء أداة البحث التي اعتمدها الدراسة.

## 2.1 الإجراءات المنهجية:

### 1.2.1. مجالات الدراسة:

➤ المجال المكاني (الجغرافي): أجريت هذه الدراسة بجامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02)

وقد تمّ اختيار هذه الجامعة لعدة مبررات ومنها:



- مراعاة إمكانيات الباحثة، التي لا تريد توسيع المجال الجغرافي ومنه الوقوع في التشتت والفوضى لإنجاز العمل البحثي، إيماناً من الباحثة أنّ العمل المميّز لا يتوقف على الكم بل الكيف والجودة والصدق في معالجة وطرح الموضوع.

- إجراء هذه الدراسة يتطلب القيام بزيارات متكررة للجامعة، وبالتالي كان الأنسب للباحثة اختيار جامعة سطيف 02 باعتبارها مكان تكوينها ودراستها، ومنه تجنب التزييف في المعلومات دون زيارة الجامعة.

- اعتقاد الباحثة أنّه لا توجد فروق بين الجامعات الجزائرية، خاصة وأنها تحت وصاية وزارة واحدة، وبالتالي فهي تخضع لنفس السياسات والتعليمات على العموم.

➤ **المجال الزمني:** يحدد هذا المجال بالفترة التي استغرقها البحث منذ اختيار الموضوع في أكتوبر 2018 إلى غاية كتابة تقرير البحث واستخلاص نتائج الدراسة، مروراً بمرحلة جمع المادة العلمية، مرحلة صياغة الخطة المبدئية، مرحلة ضبط موضوع الدراسة وإطارها المنهجي، مرحلة ترجمة الدراسات الأجنبية، وصولاً إلى تحرير الإطار النظري، وإجراء الدراسة الميدانية.

**المجال البشري (مجتمع البحث):** ويعني مجتمع البحث "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تركز عليها الملاحظات"<sup>1</sup>.

ويتحدد هذا المجال تبعاً لمكان إجراء الدراسة الميدانية، والمتمثل في جامعة محمد مين دباغين (سطيف 02)، وتحديدًا بمصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، على غرار الجمهور الداخلي للجامعة وبالضبط الطلبة والأساتذة.

ومن هنا فإنّ مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموارد البشرية الموظفة في مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي لكونهم يمثلون القائمين بالاتصال، وبالتالي هم الأنسب لإفادتنا بإجابات وافية وكافية عن التساؤلات المطروحة والمرتبطة بكيفية إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي اتصالياً، من خلال توظيف نشاطات العلاقات العامة وأساليب الاتصال الأزماتي، إلى جانب جمهور الطلبة والأساتذة الذين تضامنوا مع هذا الحراك وعاشوا تفاصيل الأزمة منذ انطلاقها في 22 فيفري 2019.

بلغ عدد مفردات مجتمع البحث حوالي 26.456 مفردة بعد أن تمكنت الباحثة من الحصول على الإحصائيات الخاصة بعدد الطلبة المسجلين، وعدد الأساتذة الموظفين، على مستوى مكتب

<sup>1</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 298.

الإحصائيات والاستشراف بنيابة رئاسة جامعة سalford، حيث توزعت هذه المفردات على النحو التالي:<sup>1</sup>

- الطلبة المسجلين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: 11.729 طالب وطالبة
- الطلبة المسجلين في كلية الحقوق والعلوم السياسية: 5.819 طالب وطالبة
- الطلبة المسجلين في كلية اللغات والآداب: 8.200 طالب وطالبة
- الأساتذة: 708 أستاذ

أما بخصوص المقابلة فقد كانت مع النيابات التالية:

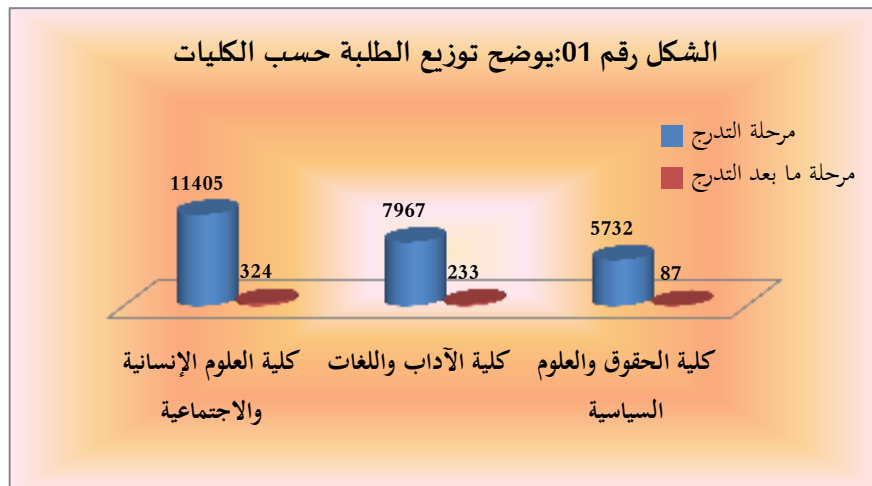
1. رئاسة الجامعة
2. نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا
3. نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال
4. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
5. عمادة كلية الآداب واللغات
6. عمادة كلية الحقوق والعلوم السياسية
7. عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
8. مكتب الأمن الداخلي للجامعة

<sup>1</sup> مكتب الإحصاء والاستشراف: الحصول على إحصائيات عن عدد الأساتذة والطلبة في جامعة محمد أمين دباغين سalford، رئاسة الجامعة ، نوفمبر 2020/2021.

جدول رقم (01): يبين توزيع الطلبة حسب الكليات

مرحلة ما بعد التدرج			مرحلة التدرج		الطور الكليات
المجموع	دكتوراه ل.م.د.	دكتوراه علوم	ماستر	ليسانس	
5819	55	32	1031	4701	كلية الحقوق والعلوم السياسية
11729	200	124	2784	8621	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
8200	94	139	3674	4293	كلية اللغات والآداب
<b>25.748</b>	<b>349</b>	<b>295</b>	<b>7489</b>	<b>17.615</b>	المجموع
25.748 مفردة					المجموع الكلي

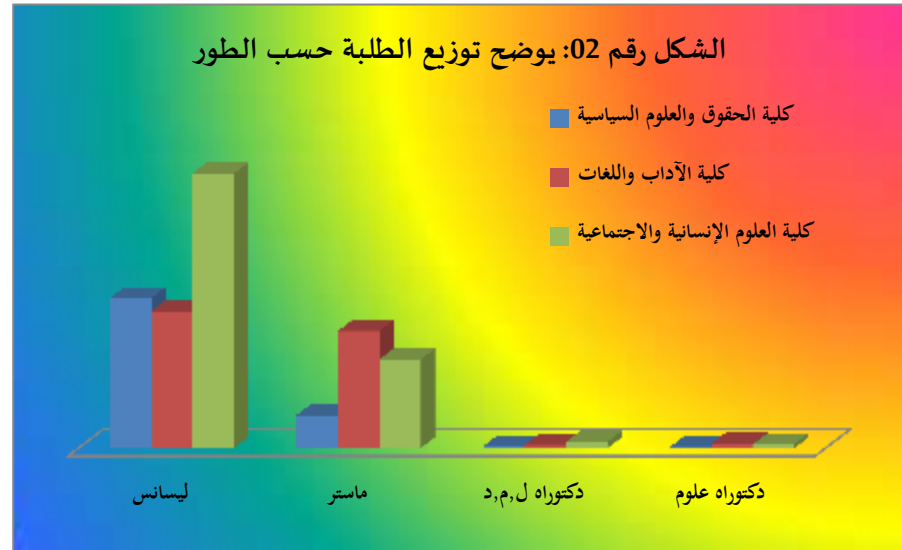
الشكل رقم 01: يوضح توزيع الطلبة حسب الكليات



جدول رقم (02): يبين توزيع الطلبة حسب الطور

الكلية الطور	ليسانس	ماستر	دكتوراه (ل.م.د)	دكتوراه علوم
كلية الحقوق والعلوم السياسية	4701	1031	55	32
كلية الآداب واللغات	4293	3674	94	139
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	8621	2784	200	124
المجموع	17.615	7489	349	295
المجموع الكلي	25.748 مفردة			

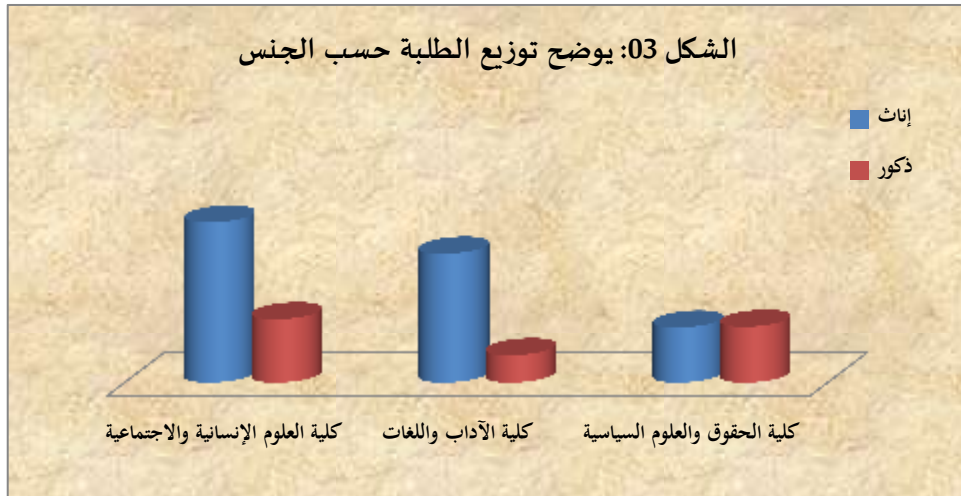
الشكل رقم 02: يوضح توزيع الطلبة حسب الطور



جدول رقم (03): يبين توزيع الطلبة حسب الجنس

المجموع	تعداد الطلبة في كل كلية		الكلية
	إناث	ذكور	
8200	6763	1437	كلية الآداب واللغات
5819	2891	2928	كلية الحقوق والعلوم السياسية
11729	8404	3325	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
25.748	18058	7690	المجموع

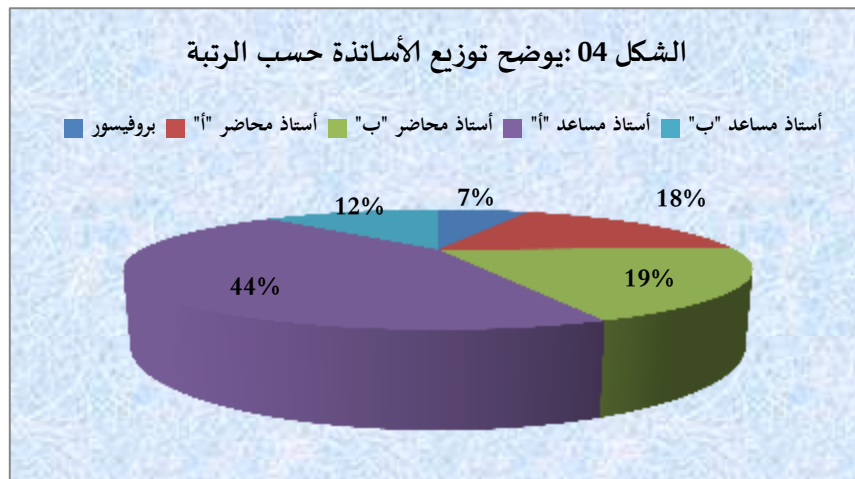
الشكل رقم 03: رسم بياني يوضح تعداد الطلبة حسب الجنس



جدول رقم (04): يبين توزيع الأساتذة حسب الرتبة

العدد	الرتبة
46	بروفيسور
128	أستاذ محاضر "أ"
135	أستاذ محاضر "ب"
311	أستاذ مساعد "أ"
88	أستاذ مساعد "ب"
708	المجموع

الشكل رقم 04: رسم بياني يوضح تعداد الأساتذة حسب الرتبة



جدول رقم (05): يبين توزيع الأساتذة حسب الجنس

المجموع	إناث	ذكور	الكلية / الجنس
205	94	111	كلية الحقوق والعلوم السياسية
232	132	100	كلية الآداب واللغات
271	121	150	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
708			المجموع الكلي

الشكل رقم 05: رسم بياني يوضح توزيع الأساتذة حسب الجنس



جدول رقم (06): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الصفة

النسبة المئوية	العدد	الصفة
%97.32	25.748	طالب
%2.68	708	أستاذ
%100	26.456	المجموع

الشكل رقم 06: رسم بياني يوضح تعداد أفراد مجتمع البحث حسب الصفة



## 2.2.1 عينة الدراسة:

بعد تحديد مجتمع البحث لابد من توضيح العينة التي تعتمد عليها الدراسة، وهي في الأساس: "عبارة عن عدد محدود من المفردات، التي سوف يتعامل الباحث معها منهجيا، كما أنّ المعاينة تسمح للباحث باختزال مجهودات كبيرة، من المفروض أن يصرفها في دراسته على مجتمع بحثه، باستخدام الجزء الذي يختاره ويستخدمه في الحكم يسمى معاينة"<sup>1</sup>.

واعتمدت الدراسة الحالية على العينة الحصصية مع أداة الاستمارة بدلا من العينة الطبقية لتعذر وجود قائمة بالأسماء والأرقام، وتوفر الأرقام دون الأسماء بعد الحصول عليها من مكتب الاستشراف والإحصاء في نيابة رئاسة الجامعة تطلب تطبيق العينة الحصصية والتي تعني "أحد أساليب سحب العينة غير الاحتمالية، بحيث يتم اختيار متعمد لتعطي صورة عن بعض خصائص المجتمع، وذلك بإعطاء الباحث حصة من مختلف وحدات المعاينة التي يجب أن تشملها العينة، وللباحث حرية اختيار هذه الوحدات داخل حدود هذه الحصة، يتضمن هذا الأسلوب القيام بمقابلة أولية مع المبحوثين بهدف معرفة ما إذا كان المبحوث يحمل الصفات المرغوبة لإدخاله في العينة أولا وهذا الإجراء مهم حتى لا يضيع جهد الباحث والمبحوث"<sup>2</sup>.

"ويتم اختيار هذا النوع من العينات على أساس تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات طبقا للخصائص التي ترتبط بالظاهرة محل البحث، ثم يختار الباحث عينة من كل طبقة من هذه الطبقات بحيث تتكون من عدد من المفردات يتناسب مع حجم الطبقة في المجتمع، مثلا قد يسأل باحث المارة في أحد الشوارع عن رأيهم حول موضوع معين، ولكنة يختار من المارة أشخاصا من أعمار مختلفة لكي يمثل كل الفئات العمرية في مجتمع البحث.

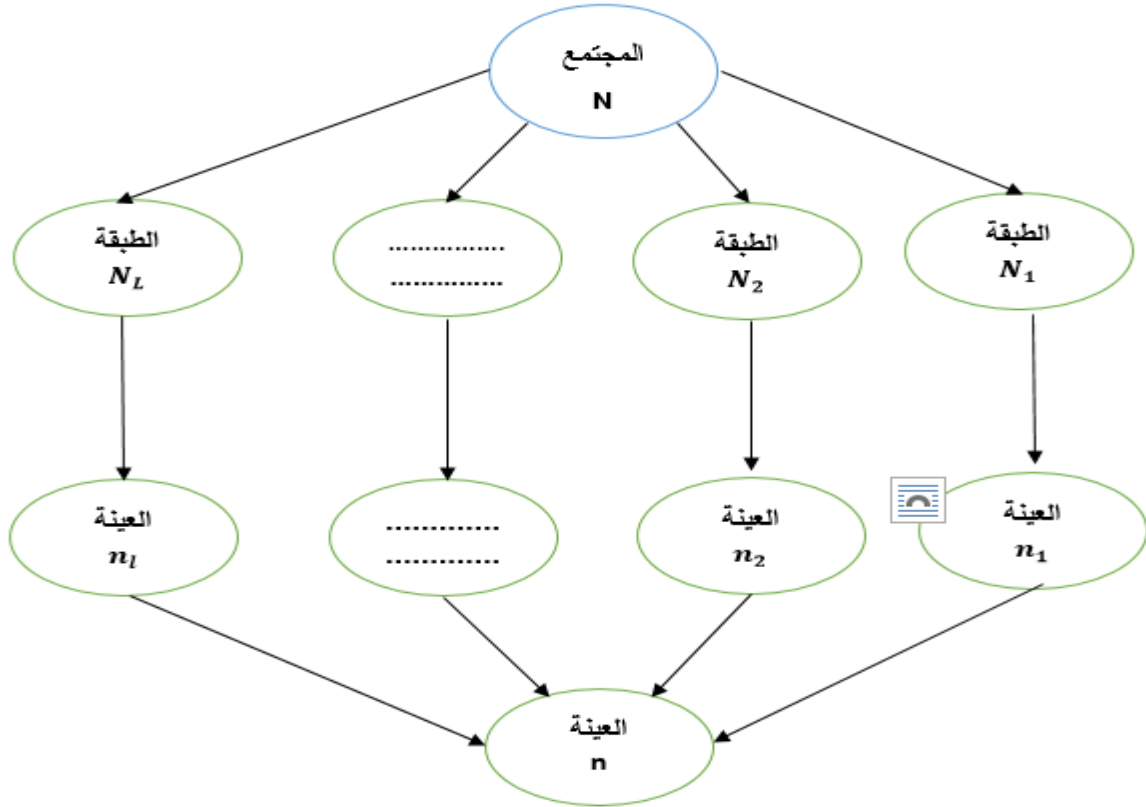
من الملاحظ أن هذه العينة تشبه إلى حد كبير العينة العشوائية الطبقية في تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات، تم يتم الاختيار من هذه الطبقات بما يتناسب مع وزنها النسبي في مجتمع الدراسة، إلا إنّ الفارق بينهما هو أسلوب اختيار أفراد كل طبقة، إذ لا يستعمل الأسلوب العشوائي للاختيار في العينة الحصصية، بل يتم استعمال أسلوب الصدفة والقصد. ويستخدم هذا النوع من العينات في دراسة الرأي العام وفي الدراسات التربوية والاجتماعية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يوسف تمار: تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، طاكسيج. كوم، الجزائر، 2007، ص 15.

<sup>2</sup> فارس خالد: المعاينة في البحث العلمي -دراسة تقييمية لرسائل الماجستير والدكتوراه بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران-2- رسالة دكتوراه في القياس النفسي وتحليل المعطيات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020/2019، ص116.

<sup>3</sup> السعدى الغول السعدى: العينات وأنواعها، دبلوم خاص في التربية، ص 9.

الشكل رقم 07: يوضح كيفية سحب العينة الطبقية غير عشوائية (الحصصية)



المجتمعات الجزئية والتي تسمى بالطبقات أو الحصص، بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل طبقة، ومجموع العينات هو العينة الكلية الممثلة للدراسة.

اعتمدت الدراسة الميدانية في بحث العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي-دراسة ميدانية في جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02- في كيفية اختيار العينة على "الطريقة العرضية" من خلال توزيع الاستمارة على طلبة الجامعة الذين اعترضتهم أو صادفتهم الباحثة.

قصد ضمان دقة النتائج تمّ انتقاء الحجم الكلي للعينة بالاعتماد على تقنية sampling calculator والتي أفرزت حجم العينة الكلية يقدر: 379 مفردة.

وتمّ اعتماد "العينة القصدية" لانتقاء مفردات المقابلة والمتمثلة في المسؤول الأول عن كل نيابة داخل مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي وعددهم 07 مسؤولين بين رئيس الجامعة، نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا، مسؤولة خلية العلاقات الخارجية، المدير الفرعي للمديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، عميد كل من كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، رئيس الأمن.



" تُعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة منها العينة الغرضية، العمدية، النمطية، الهادفة، وهي أسماء تشير كلها إلى العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وهذا لمعرفته لمجتمع البحث وعناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا".<sup>1</sup>

سميت هذه العينة بهذا الاسم لأن الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث.

### 3.2.1. أدوات جمع البيانات الميدانية:

يستطيع الباحث استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات والمعلومات، قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة، وفحص الفرضيات الموضوعية، ولكن بما يتلاءم طبعا وموضوع البحث، من أجل هذا اعتمدت الباحثة على الأدوات الآتية:

#### 1. المقابلة المقننة:

"تعني حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون عادة بين الباحث من جهة وشخص آخر أو أشخاص آخرين من جهة ثانية، والغرض منها هو الحصول على بيانات والتوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه".<sup>2</sup>

بعبارة أخرى تعني التحديد المسبق للأسئلة المطلوب الإجابة عنها والتي تكون مفتوحة وتفرض الالتزام التام بالإجابة على الاستفسارات كما طرحت في السؤال.

في هذه الدراسة تمثل المقابلة المقننة (استبيان شفوي) الأداة الأساسية في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المقابلات المفتوحة مع كل من:

- رئيس جامعة سطيف 2 بحكم موقعه الوظيفي فهو على دراية بالاستراتيجية الاتصالية الموظفة، سواء مع الجمهور الداخلي أو الخارجي.

- مقابلة مع الموظفين أو المسؤولين داخل مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي من أجل إفادتنا بمجموع النشاطات المقدمة في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي.

<sup>1</sup> أحمد بن مورسلي: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 197.

<sup>2</sup> عامر ابراهيم قنديلجي: البحث العلمي في الصحافة والإعلام، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 191.

بدأت المقابلات في الفترة : من 12 أكتوبر إلى 12 نوفمبر 2020 ومرد طول الفترة هو كثرة انشغالات رئيس الجامعة والمسؤولين أو النواب من مختلف النيابات، ما عدا بعض الاستثناءات تمّ خلالها إجراء المقابلة من أول زيارة مثل: نيابة مدير الجامعة للبيداغوجيا إلى جانب الظروف الصحية التي يمر بها البلد بسبب وباء كورونا، وضرورة اتباع واحترام البروتوكولات الصحية.

نظمت أسئلة المقابلة في محاور موزّعة على النحو التالي:

**المحور الأول:** استراتيجية تأطير تداعيات أزمة الحراك الشعبي من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي قبل انتقالها إلى جامعة محمد لمين دباغين.

**المحور الثاني:** الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي في التواصل مع الجمهور الداخلي أثناء تداعيات أزمة الحراك الشعبي.

**المحور الثالث:** تعامل مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي مع وسائل الإعلام خلال فترة الحراك الشعبي

**المحور الرابع:** تقييم مخلفات أزمة الحراك الشعبي على جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 وخلال المقابلات تمّ الاعتماد على طريقتين في التسجيل: التسجيل الصوتي، والتسجيل الكتابي حسب ما يتلاءم والطرف الثاني، وأجريت هذه المقابلات في المكاتب الخاصة بكل نيابة.

جدول رقم (07) يكشف بيانات عن المقابلات التي أجرتها الباحثة مع المبحوثين:

الرقم	الدرجة العلمية	التخصص	الخبرة في المنصب	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
01	رئيس الجامعة	قانون دستوري	8 سنوات	2020/10/12	40د
02	نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا	أدب عربي	3 سنوات	2020/10/26	30د
03	مدير فرعي	إعلام واتصال	4 سنوات	2020/11/04	40د
04	مسؤول الأمن	الأمن	4 سنوات	2020/11/12	35د

على غرار مجموع المقابلات الاستكشافية مع كل من: عميد كلية الآداب واللغات، عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية، عميد كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، وكذلك المسؤولة عن نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

ونعني بالمقابلة الاستكشافية مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تكشف للباحث الإطار المرجعي الذي تبني عليه الإشكالية وتصاغ الفرضيات، وتسمح بالحصول على المعلومات التي تعطي انطلاقة للبحث.

## 2. الاستمارة:

"هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر، بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وذلك في ضوء موضوع البحث والمشكلة التي اختارها، وترسل أسئلة الاستبيان المكتوبة عادة بالبريد العادي أو أي طريقة أخرى كالبريد الإلكتروني، إلى مجتمع البحث أو إلى مجموعة من المؤسسات أو الأشخاص الذين اختارهم الباحث كعينة لبحثه، ومن المفروض الإجابة عن مثل تلك الاستفسارات، وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة فيها، وإعادتها إلى الباحث بالطريقة نفسها التي استلمت بها".<sup>1</sup>

اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان كأداة تدعيمية للبيانات المحصل عليها في المقابلة، حيث ستوظف بياناتها في كل موضع يتطلب التدعيم، حسب قيمة البيانات المحصل عليها في الاستمارة، وحسب الحاجة إليها في كل محور من محاور تفريغ المقابلة، كما سيتم توظيفها في بعض الجوانب التي ظل يكتنفها الغموض، وتحتاج إلى توضيح وتحليل أكثر.

✦ **صدق الاستمارة:** قصد التحقق من صدق الأداة، استخدمت الباحثة الصدق المنطقي أو صدق المحكمين، وذلك من خلال عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، -بعد موافقة الأستاذ المشرف- قدر عددهم أربعة عشرة (10) محكم، حيث تم تسليمهم الاستمارة في صورة ورقية أو الكترونية تجاوب مع الباحثة (08) محكم، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عامر ابراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 165.

جدول رقم (08) يبين الأساتذة المحكّمين لاستمارة الاستبيان

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	التخصص	الجامعة الأصلية
01	أ.د/فضيل دليو	علم اجتماع الاتصال	صالح بوبندير قسنطينة 3
02	أ.د/محمد البشير بن طبة	علوم الإعلام والاتصال	الأمير عبد القادر قسنطينة
03	أ.د/شفيق ايكوفان	علوم الإعلام والاتصال	مولود معمري تيزي وزو
04	أ.د/عذراء عيواج	اتصال وعلاقات عامة	العربي بن مهدي أم البواقي
05	جربوعة عادل	صحافة مكتوبة	قسنطينة 03
06	أ.د/رندة هنوز	صحافة	سطيف 02
07	أ.د/حدادي وليدة	اتصال وعلاقات عامة	سطيف 02
08	أ.د/يامين بودهان	علوم الإعلام والاتصال	سطيف 02

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على الأساتذة المحكمين خلال الفترة الممتدة من 05 أفريل إلى غاية 25 ماي قصد إبداء الرأي في مدى وضوح الأسئلة ومدى تغطيتها لمحاور الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المسجلة تمّ إجراء التعديلات سواء ما تعلق بإعادة الصياغة لبعض الأسئلة، كما تمّ حذف بعض الأسئلة وإدماج بعضها تجنبا للتكرار، مع إضافة بعض الأسئلة التي لم تطرح مسبقا، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- تعديلات بالحذف: أظهرت آراء المحكمين وجود ستة (06) أسئلة من مختلف المحاور من الأفضل الاستغناء عنها، وحذفها لتكرار الفكرة أو عدم انتماءها للمحور الذي أدرجت ضمنه أو لعدم توفر شرط القابلية للقياس، حيث تمّ حذف سؤالين من المحور الأول، وسؤال واحد من المحور الثالث، وسؤالين من المحور الرابع، وسؤال واحد من المحور الخامس. أما بخصوص المقابلة فلم ترد أسئلة للحذف.

- تعديلات بإعادة ترتيب الأسئلة: تمت إعادة هيكلة بعض الأسئلة داخل المحاور، حتى يتحقق التسلسل المنطقي في ترتيبها، وهذا التعديل كان في المحور الثاني والمحور الرابع خاصة وذلك في الاستمارة، على غرار ترتيب أسئلة محاور المقابلة وتصنيفها إلى أسئلة خاصة برئيس الجامعة، وأخرى متعلقة بمصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي.

- تعديلات بالإضافة: اقترح بعض المحكمين إضافة أسئلة أخرى في عدة محاور، حيث تمّ إضافة بعض الاحتمالات أو الخيارات في السؤال الرابع والسؤال الثالث من المحور الثاني، والسؤال

السادس عشر من المحور الثالث، كما أثير المحكمين دليل المقابلة بمجموعة من الأسئلة الإضافية التي تصب في لب الموضوع.

- تعديلات بالدمج: أخذنا باقتراحات الأساتذة المحكمين، تمّ دمج بعض الأسئلة من المحور الثالث الخاص بالوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الجامعة للتواصل مع أساتذة وطلبة جامعة سطيف 02 ودمج بعض خيارات الأسئلة لوجود تقارب بينها، منها السؤال المتعلق بوسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة للاتصال بجمهورها.

- تعديلات في الصياغة اللغوية: من جملة ملاحظات المحكمين تمّ إعادة النظر في الصياغة اللغوية لبعض الأسئلة ومن بينها السؤال رقم (17) من المحور الثالث، حيث كانت صياغته: ما هي الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الجامعية لمعرفة آراء الجمهور؟ ليصبح بعدها: ماهي وسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة للاتصال بك أثناء فترة الحراك الشعبي؟ إلى جانب النظر في الصياغة اللغوية لبعض الخيارات في العديد من الأسئلة حتى تصبح قابلة للقياس بصورة أدق. والأمر نفسه بخصوص أسئلة دليل المقابلة.

✦ ثبات الاستمارة: يقصد به إعطاء النتيجة نفسها لو تمّ إعادة توزيع استمارة الاستبيان أكثر من مرة، تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تمّ إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات.

✦ إجراءات توزيع الاستمارة: بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان، وإخراجه في صورته النهائية، قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على مفردات العينة.

حيث بدأ توزيع الاستبيان من 03 نوفمبر إلى غاية 14 ديسمبر 2020، بعد استكمال الباحثة إجراءات توزيع الاستبيان المقدّر عددها ب: 379 استمارة، تمّ استرجاع 300 استمارة، ولم يتم استرجاع 79 استمارة.

والجدول التالي يبيّن عدد الاستثمارات الموزعة ونسب استرجاعها:

الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	
300	379	العدد
%79.15	%100	النسبة المئوية

لقد بلغت نسبة الاسترجاع حوالي 79.15% وهي نسبة جيّدة للتحليل الإحصائي، ومرد ذلك حرص الباحثة على استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستثمارات عند المبحوثين، والتماس الجدية من

طرف المبحوث خلال الإجابة، وبالتالي وجود القليل من الاستمارات الفارغة في بعض إجاباتها عن الأسئلة.

الاستمارات البالغ عددها 300 استمارة مسترجعة، كانت كلها صالحة للتحليل، وذلك بعد مراجعة الباحثة للاستمارات قبل الشروع في التحليل، حيث وُجد حوالي 8 استمارات فيها بعض الأسئلة الفارغة، ولقد تمّ قبولها للتحليل وذلك بعد معالجة الأسئلة الفارغة باختيار أحد الإجابات المحتملة للأسئلة بشكل عشوائي، وهذا حسب أحد الحلول التي يقترحها الدكتور فضيل دليو في كتابه: تقنيات تحليل البيانات\*.

#### 4.2.1. أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية:

بعد جمع البيانات الميدانية اعتمادا على المقابلة والاستمارة، شرعت الباحثة في تفرغ وتحليل البيانات اعتمادا على التفرغ الكمي بتطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" الذي هو اختصار ل: "Statistical Package For Social Sciences" وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها، يعتبر من أكثر البرامج استخداما لتحليل المعلومات الإحصائية في العلوم الاجتماعية والإنسانية.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعّة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 23 والذي يرمز له (Spss.V23)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وغيرها، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي والمتعدد، وغيرها، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تتطلبها هذه الدراسة هي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية "Effectifs" et "Pourcentage": تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وأيضاً في بناء الجداول المركبة "Tableaux croisés" لكل سؤال من أسئلة الاستمارة حسب صفة المجيب (أستاذ او طالب).
- 2- الرسوم البيانية "Diagramme en Secteurs": تم استعمال الأعمدة البيانية من أجل توضيح خصائص أفراد العينة وهي الأنسب عندما تكون البيانات اسمية.

3- اختبار الكيدو للاستقلالية "كا<sup>2</sup>" "Khi-deux": يتم حسابه اعتمادا على المقارنة بين القيم المشاهدة (الواقعية) والمقيم النظرية (المتوقعة) هدفه تحديد مدى وجود فروق في اتجاه إجابات الباحثين عن كل سؤال من أسئلة الاستبيان حسب البيانات الشخصية أو سؤال آخر وفي هذه الدراسة كصفة المجيب (أستاذ او طالب)، أي أنه يُستعمل عند تعامل الباحث مع الجداول المركبة من متغيرين احدهما مستقل والآخر تابع، يسعى الباحث للتعرف عن مدى استقلالية المتغيرين عن بعضهما البعض أم أنهما مترابطين.

### 3. التحليل الوثائقي:

ترى الطالبة الباحثة أنّ تحليل بعض الوثائق الخاصة بإدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي مهم جدا، كونه يساعد على فهم الاستراتيجية الاتصالية التي تبنتها جامعة سطيف 02 في علاج الأزمة وتعطي للدراسة بعد تحليلي أعمق، ولكن وبعد التردد على إدارة الجامعة والمصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي للجامعة لأكثر من مرة صرّحت أنها لا تملك هذه الوثائق سواء التقارير، مراسلات، محاضر الاجتماعات، بيانات صحفية، تعليمات وزارية، مطويات وملصقات، ما عدا بعض النماذج الموجودة على الانترنت مثل "بيان أساتذة جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02)" الذي تمّ إمضائه من طرف الأساتذة بعد نهاية إحدى الاجتماعات التي عُقدت فتعذّر بذلك تطبيق هذه الأداة البحثية.

#### 5.2.1. منهج الدراسة:

تحتاج بعض الدراسات العلمية إلى أكثر من منهج واحد، لكونه "الخطوة العامة التي يتبعها الفكر في المجال العلمي، كما يعتبر أيضا، مشروع إصلاح الفكر الذي يتيح فهم تعقيدات الظواهر الإنسانية"<sup>1</sup>.

وقد تعددت الطرق التي يعتمد عليها الباحثون في إيجاد الحلول لمختلف مشكلات بحوثهم، باختلاف مواضيعهم وتباين أهدافها.

بناء على هذا اعتمدت الدراسة الحالية على منهج دراسة الحالة الذي يعرفه عمار بوحوش بأنّه: "منهج يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة، ذلك أن الحالة التي يتعذر علينا أن نفهمها أو يصعب علينا إصدار حكم عليها، نظرا لوضعتها الفريدة من نوعها، يمكننا

\* المزيد من التوضيحات في هذا الجانب يفضل مراجعة كتاب الأستاذ فضيل دليو: تقنيات تحليل البيانات، منشورات جامعة

قسنطينة، 2004، بدءا من الصفحة 12 إلى 15.

<sup>1</sup> جان فرنسوا دورتيه، ترجمة جورج كتورة: معجم العلوم الإنسانية، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2009، ص 1020.

أن نركز عليها بمفردها ونجمع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ونقوم بتحليلها والتعرف على جوهر موضوعها، ثم التوصل إلى نتيجة واضحة بشأنها<sup>1</sup>.

والدراسة الحالية تنظر في أسلوب الاتصال الأزماتي ودوره في معالجة تداعيات أزمة الحراك الشعبي، ومنه ستقوم بتشخيص الأزمة بدقة، وتتبع خطواتها، وما أفرزته من نتائج على المؤسسة الجامعية محمد أمين دباغين (سطينف02) كحالة للدراسة، ولا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها، ومنه الوصول إلى رؤية متعمقة عن كيفية إدارتها من خلال توظيف نشاطات العلاقات العامة وتكييفها مع الاتصال الأزماتي.

### 6.2.1 البنائية الوظيفية كمنظور إرشادي للدراسة:

إنّ اعتماد الباحث على الخلفية النظرية مسألة جد مهمة في توجيه مسار البحث الوجهة الصحيحة، ومن خلال عنوان البحث وتساؤلاته وفروضه، فإنّ هذه الدراسة ستعتمد على مقارنة "البنائية الوظيفية" التي تعتبر واحدة من أهم النظريات في علم الاجتماع، استمدت أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين، وتركز هذه النظرية بصورة عامة على:

"أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية، ومعرفة دورها الوظيفي، وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام واستمرارية تطوره وتحديثه في نفس الوقت، وهذا ما تمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال: أوغيست كونت، إميل دوركايم، هربرت سبنسر، مالبينوفسكي، راد كليف براون، روبرت ميرتون"<sup>2</sup>.

عرفت النظرية الوظيفية تسميات عدّة منها البنائية الوظيفية، التحليل الوظيفي، النظريات المحافظة وغيرها.

البنائية	الوظيفية
هي الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع	هي مساهمة تلك الأنشطة المتكررة في توازن المجتمع واستقراره

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره وذلك من خلال توزيع الوظائف على عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر، ولها مجموعة من المفاهيم الخاصة ومنها:

<sup>1</sup> أعمار بوحوش: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 213.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة، 2006، ص 146.



الخلل الوظيفي: يشير إلى الآثار السلبية التي تحدثها الوحدات داخل النسق الاجتماعي (بعض العناصر يمكن أن تكون غير وظيفية ضمن نسق ما)، وقد وظفت الدراسة هذا المفهوم للتعبير عن "الأزمة"

البدائل الوظيفية: تعني أن الوظيفة نظرا لكونها حيوية لا يمكن الاستغناء عنها، ويمكن القيام بها بواسطة عدة أطراف تتبادل هذه الوظيفة.

ويستند المنظور الوظيفي على مجموعة من الأسس والفروض هي:

- ✓ المجتمع نظام يتكون من عناصر مترابطة ونشاطها منظم بشكل متكامل.
- ✓ يتجه المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك.
- ✓ كل عناصر النظام أو الأنشطة المتكررة تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- ✓ الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجودها.

وحيث وظفت الدراسة المقاربة بالمؤسسة الجامعية بينت أن الجامعة نظام يتكون من مجموعة من العناصر لهي أقسام مترابطة في نشاطاتها ومتكاملة في أدوارها، حيث تتجه في حركتها نحو تحقيق التوازن من خلال هذه العناصر الوظيفية التي تقوم بمجموعة من الأنشطة المتكررة التي تعتبر ضرورة لاستمرار وجودها في النظام الاجتماعي.

حيث تعمل أقسام الجامعة أو الأنشطة المتكررة على تلبية حاجات جمهورها الداخلي من أساتذة، طلبة، موظفين، إداريين، وغيرها، وجمهورها الخارجي من المجتمع المحلي، الخريجون، أولياء الطلبة، الجماعات المهنية، وسائل الإعلام، الحكومة... الخ وهو ما يساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي، ولكن قد يكون التقصير من إحدى العناصر سببا في الخلل الوظيفي، ومن جانب آخر ولأن الجامعة جزء من النسق الكلي فهي تتأثر فيه وتتأثر به لذلك حينما يصطدم هذا الأخير بمشكلة معينة قد تكون لها تبعات وخيمة على النسق الفرعي أو الجامعة وتصبح أمام خلل وظيفي يحتاج إلى معالجة وحلول.

ويستند هذا الاتجاه إلى التصور العضوي للمجتمع، هادفا إلى الكشف عن كيفية إسهام أجزاء النسق في تحقيق تكامل النسق ككل لاستمراره، أو للإضرار بهذه الاستمرارية، غير أن تكامل الأجزاء لا يتم دائما على نحو مثالي، مما يدع إلى تكيف هذه الأجزاء معا لمؤشرات الداخلية والخارجية، وضرورة توفير أساليب الضبط لإعادة التوازن، وقد سميت هذه النظرية بالبنائية الوظيفية، لأنها تحاول فهم المجتمع في ضوء البنائيات التي يتكون منها والوظائف التي تؤديها هذه البنائيات.

"يعد المنظور البنائي الوظيفي من أهم المنظورات وأكثرها واقعية، حيث ينظر للمؤسسة من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية التي تكونها، واستمرار تنظيم المؤسسة ووجودها، يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات القائمة داخل التنظيم"<sup>1</sup>

ومن ثمّ فإنّ دراسة دور الاتصال الأزماتي كأحد أساليب العلاقات العامة كإدارة في ظل البنائية الوظيفية، يضع لها دورا محددًا في التنظيم، بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء.

إنّ المؤسسة تعمل ضمن نسق فرعي، يضم عدة أنساق داخلية متكاملة ومتفاعلة، في إطار نسق كلي عام وموحد لتحقيق الاستقرار، هذا النسق الفرعي تابع لنسق عام هو المجتمع، والعلاقة بينهما هي تأثير وتأثر، لذا فمسألة التوازن وتحقيق أهداف النسقين أمر ضروري في وظائف الاتصال الأزماتي كأسلوب في إدارة العلاقات العامة، فحينما يحدث خلل وظيفي (أزمة) في أحد أجزاء النسق يختل النظام ككل.

وعليه حتى تكون المؤسسة دائما في حالة التوازن، عليها بتلبية احتياجات جمهورها الداخلي والخارجي، فإذا حدث أي خلل في التعامل مع الجمهور تصبح المؤسسة في حالة عدم التوازن، وإذا حدث أي خلل في أجزاء المؤسسة حتما ستتأثر باقي الأجزاء، ومنه فالمؤسسة متكوّنة من أعضاء وأنساق فرعية متكاملة متداخلة، فهي في أداء وظيفي متبادل يمنعها من الوقوع في الخلل الوظيفي (الأزمة).

فمن خلال هذا المنظور يتم التركيز على الاتصال الأزماتي كجزء من إدارة الأزمة هذه الأخيرة جزء من اتصال المؤسسة، والذي يقوم بأدوار ووظائف مرتبطة بجميع مجالات ونشاطات المؤسسة، فهي (إدارة الاتصال الأزماتي) تعمل مع الوسط الداخلي والخارجي، لذا تعددت آراء الباحثين بخصوص وظائف الاتصال الأزماتي:

#### على مستوى الجمهور الداخلي:<sup>2</sup>

▶ إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين.

▶ شرح ظروف الأزمة بدقة والمتسببين فيها والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة.

▶ إصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة

<sup>1</sup>Prior Marica: **Four major social scientific theories and their values to public relations researchers**, Botan - CORL, Vincent, USA, 1989, P77.

<sup>2</sup>قدري على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007، ص188

► التأكيد على أنّ إدارة الأزمة مهتمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بمستجدات الأزمة.

#### على مستوى الجمهور العام:

- معرفة جميع الوسائل الإعلامية وبناء علاقات طيبة معها
  - تسجيل كافة الأحداث وتطوراتها بالصور وأشرطة الفيديو
  - لا يتم إلقاء اللوم على أحد بل مناقشة الإجراءات التي اتخذت لحلها
- ولأنّ الاتصال الأزماتي احد أساليب العلاقات العامة فهي نشاط اتصالي تسعى لتحقيق التفاهم والانسجام والتوافق على كل المستويات، حيث تمارس هذه الوظيفة بشكل يسير في الظروف الطبيعية، وتصبح عسيرة في الحالات الاستثنائية التي هي حالات الأزمات.

ما نستخلصه أنّ إدارة الأزمة تعتبر نسقا تنظيميا فرعيا من النسق التنظيمي الأكبر (المؤسسة الجامعية) الذي تعمل من خلاله، والذي ينتهي بدوره إلى نسق مجتمعي (المجتمع)، لذا يجب أن تستوعب المتغيرات التي تحدث في تلك البيئة وتتكيف معها، حتى تستطيع أداء دورها بكفاءة وفعالية. في حين حينما تعمل ضمن نسق منغلق عن ذاته غير متفاعل مع بيئته الخارجية تنطبق عليها صفة التبعية، كنسق يتلقى ولا يرسل، يتأثر ولا يؤثر، حتى وإن توفرت له فرصة التأثير فإنّها تكون في أضيق الحدود مما يجعله معوّقا للإدارة.

هكذا شكلت النظرية الوظيفية مدخلا للدراسة، من خلال الاعتماد عليها في بناء عناصر الإطار المنهجي، خاصة ما تعلق منها بالإشكالية و الفرضيات وتصميم أسئلة الاستمارة والمقابلة، كما سيتم بناء على مرتكزات هذه النظرية تحليل نتائج هذا البحث بكثير من التدقيق والتفصيل، حتى يتسنى الوصول إلى نتائج علمية موضوعية.

## الفصل الثاني:

الاتصال الأزماتي كأسلوب

من أساليب العلاقات العامة

## تمهيد:

عرفت العلاقات العامة عدة تطورات ارتبطت بالتغيرات التي طرأت على بنية وأنشطة المؤسسات نتيجة لمعطيات عديدة، ورغم أنّ وظيفة العلاقات العامة حديثة النشأة إلاّ أنّها استطاعت أن تتطور وتلقى القبول لدى العديد من المسؤولين، لما لها من دور اتصالي وفعالية في إرضاء وإقناع الجماهير الداخلية والخارجية، وكسب ثقتهم، وتأييدهم للمؤسسة في جميع الحالات.

لهذا فإنّ وظيفة العلاقات العامة ليست بحاجة للتأكيد، بعد التطور الكبير الذي عرفته في الآونة الأخيرة، إلاّ أنّ التباين في آراء الباحثين والممارسين لها، حول التعريف وكيفية تطبيقها في النشاط الإداري، يبقى من بين الإشكاليات المطروحة، خاصة في وقت أصبحت فيه المؤسسة بحاجة ماسة إليها وإلى أنشطتها الإدارية والاتصالية، فهي مهددة في كل لحظة بالاصطدام بالمشكلات التي قد تتحول إلى أزمات تهدد سمعتها ووجودها.

إذ يصعب تصور وجود مؤسسات دون أزمات، لذا كان لزاما أن تبحث لنفسها عن مصادر تتواصل من خلالها مع جماهيرها كوسائل الاتصال، الإعلام الجديد، العلاقات العامة، التي تبني لها جسور التواصل، ومنه التفاهم والمحافظة على صورتها النظيفة وسمعتها الطيبة، فرغم الأزمات التي تعترض مسارها إلاّ أنّها بإمكانها تكوين موقف متكامل ووعي عميق بالأزمة، من خلال التحليل العلمي السليم لمعطياتها والخروج بنتائج إيجابية.

فالعلاقات العامة قد خطت خطوات عديدة منذ نشأتها، إلاّ أنّها لازال يشوبها الغموض وعدم الاتفاق عليها، لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض لأهم التعاريف المقدمة لها باختلاف التوجهات والخلفيات الفكرية، بالتركيز على أهميتها وخصائصها ومبادئها ووظائفها وأنواعها، ونتعرض في محطة أخرى إلى أبجديات متعلقة بالأزمة مروراً بإدارة الأزمات وصولاً إلى اتصال الأزمة.

## 1.2. دراسة نظرية للأبعاد الاتصالية للعلاقات العامة:

### 1.1.2. نشأة ومفهوم العلاقات العامة:

يرجع العديد من المتخصصين تاريخ العلاقات العامة إلى تلك العلاقات البشرية (الأسرة، القبيلة) التي وُجدت مع وجود الإنسان، وتطورت مع تطور الحضارات، وظهور العقائد الدينية والإيديولوجية والسياسية وغيرها، وكان الهدف منها هو تحقيق التفاهم والتعايش والتواصل بين أفراد المجتمع الذي كان أصغر حجماً وأقل تعقيداً.

أما مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث فقد استخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر (ق.19)، في محاضرة المحامي "دورمان ايتون" Dorman Eaton بنيويورك موسومة بعنوان: العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية" وذلك عام 1882، وبعده جاء "تيودور فيل" رئيس شركة التليفون والتلغراف الذي وظّف المصطلح في تقرير الشركة عام 1908، ليصبح مألوفاً وشائعاً منذ العشرينات<sup>1</sup>.

ويقسم رائد العلاقات العامة إدوارد برنايز "العلاقات العامة الحديثة إلى أربعة مراحل هي:<sup>2</sup>

- المرحلة الأولى: من 1900 إلى 1914 (قيام الحرب العالمية الأولى) مثلت مرحلة إعداد وتخصيب للعلاقات العامة
- المرحلة الثانية: من 1915 إلى 1918 عرفت فيها العلاقات العامة نشاطاً، خاصة في الو.م.أ التي قامت بدراسة الرأي العام ومنه تطوير أساليب قياسه.
- المرحلة الثالثة: من 1919 إلى 1929 وهي مرحلة نمو وازدهار لأساليب العلاقات العامة بعد جهود "إيفي لي" \*

\* إيفي لي: صحفي محترف ظهر مطلع القرن 20 في الو.م.أ، اشتهر بعد عرض خدماته على رجل الأعمال روكفيلر، الذي كان يواجه في شركته نقد شديد، وكراهية من الجمهور، حيث استطاع إيفي لي تغيير صورته من شخصية بشعة وبخيلة إلى صورة المليونير الطيب الذي ينفق أمواله من أجل إنقاذ الإنسانية. أنظر: الزهرة بريك، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات، بحوث ودراسات، ص286.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص 20.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، دن، ص 22.

• المرحلة الرابعة: وشملت فترة ظهور الأزمة الاقتصادية العالمية 1935 التي أثرت في برنامج العلاقات العامة، ولكن سرعان ما استدركت الوضع وعرفت حضور في العديد من النشاطات (المؤتمرات، تخصيص مقالات في المجلات، فتح أقسام في الإدارات).

باختصار نشأة العلاقات العامة تمتد عبر التاريخ منذ ظهور الإنسان، في حين انبثقت العلاقات العامة الحديثة في أوائل القرن العشرين، كانت ممارساتها لا تحكمها أسس علمية ولا يجمعها اصطلاح أو مفهوم أو مضمون إلا بعد سنوات طويلة، ولا تزال إلى اليوم في تطور وتغير مستمر.

تدرّجت أصولها حتى أسندت إلى شخص معين سمي "القائم بالعلاقات العامة" لإجادته التعبير عن ما لديه بكل إقناع وتأثير في الآخر.

وقد تعددت التعاريف التي قدمت للعلاقات العامة بين الدارسين والممارسين، ولكنها تشترك جميعها في جملة من السمات والتي هي:

- تمثل عملية دائمة ومستمرة
- تستهدف إقناع الجماهير بتغيير وتعديل أو تثبيت آرائها وسلوكها نحو موضوع معين.
- خلق التكيف والتوافق بين المؤسسة وجماهيرها

ومن أهم التعاريف التي طرحت لها نجد:

#### تعريف المعاجم والقواميس والموسوعات:

➤ **تعريف المعجم الإعلامي:** "تلك الجهود الإدارية، الخلاقة المخططة، المدروسة، المستمرة، الهادفة، الموجهة لبناء علاقات سليمة ومجدية، قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية، وتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما، عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها"<sup>1</sup>.

هو تعريف ينظر للعلاقات العامة بأنها مجهود إداري بمعنى لا تقوم على الارتجالية، خلاقة أي قائمة على الإبداع والتجديد في سياساتها وبرامجها، مخططة بمعنى ليست عشوائية بل هي قائمة على أسس علمية من الدراسة والتحليل، مدروسة فهي ليست عفوية، مستمرة وتعني أنها ليست وقتية بل عملية مستمرة لأن رأي الجمهور بالصواب أو الخطأ، ورأيه فيما يجب أو لا يجب، هو دائما في تغير

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 364.

وتطور وهذا ما يستدعي الاستمرار في قياس وتحليل ومتابعة آرائه في الخدمات المقدمة والطرق المستخدمة من طرف المؤسسة، ثم هي هادفة بمعنى سطرت أهداف تسعى لتحقيقها من خلال برامجها، وهي جهود موجهة وتعني أنّها مسطرة للوصول إلى المبتغى، والمتمثل في بناء السمعة الطيبة والعلاقات الجيدة مع جماهيرها وصولاً إلى تحقيق الترابط والتناسق الاجتماعي.

➤ تعريف قاموس المصطلحات الإعلامية: "هي العلاقات القائمة على الاحترام المتبادل".<sup>1</sup>

هذا التعريف يركز على جوهر العلاقات العامة وهو الاحترام، لكن ما يؤخذ عليه هو إغفاله لأطراف العلاقة وأهدافها ووسائل تحقيق ذلك الاحترام.

➤ تعريف قاموس هاشات (Hachette):

"العلاقات العامة هي مجموعة الوسائل المستخدمة من طرف تنظيمات عمومية أو خاصة لبناء جو ملائم ومناسب داخليا وخارجيا من أجل إعلام الجمهور بمختلف نشاطاتها".<sup>2</sup>

➤ تعريف موسوعة علوم الإعلام والاتصال: "هي مجموعة النشاطات الاتصالية الخاصة بمنظمة ما، تهدف إلى التعريف بنشاطاتها ومنجزاتها لتحسين صورتها الذهنية، اتجاه مختلف الجماهير المتمثلة في الجمهور الداخلي كأول جمهور للمؤسسة، والعامل الأساسي الذي يعكس صورة المؤسسة، والجمهور الخارجي المتمثل في ممثلي الإدارات والهيئات وممثلي النقابات العمالية، والجمعيات المتعلقة بالمؤسسة من مستهلكين حاليين ومحتملين".<sup>3</sup>

من هذا التصور نفهم أنّ العلاقات العامة هي نهج تواصلية، يهدف إلى خلق الثقة وتعزيزها في نفوس الجماهير والتي قسمها هذا التعريف إلى نوعين داخلي وخارجي، حيث تتواصل معه وتعرّفه بمجموع نشاطاتها وخدماتها بغية الوصول إلى تلك الصورة الطيبة الطويلة الأمد.

#### أهم تعاريف الجمعيات والمعاهد:

➤ تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة: "هي نشاط إداري وتسييري يتم بصورة دائمة ومنظمة، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص، من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور)، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان أن تكيّف نفسها

<sup>1</sup> محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق، ص 288

<sup>2</sup> Dictionnaire Hachette, Encyclopédique, 1995, p 1602.

<sup>3</sup> بضياف عاطف: فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 15.



مع اهتمامات الجمهور، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع".<sup>1</sup>

ما يؤخذ على هذا التعريف هو اعتباره أنّ العلاقات العامة نشاط تقوم به مختلف المؤسسات، ولم يختزلها ضمن جهاز أو مؤسسة معينة، بل نجدها في القطاع العام والخاص، كما وضح هذا التعريف الهدف منها وهو خلق التفاهم والتحاور والتقارب والتواصل مع الجماهير التي تتعامل معها.

من جانب آخر هذا التعريف اعتبر العلاقات العامة نوعا من النشاط الإنساني دون أن يضيف عليها طابع الفن أو العلم، فهو لم يحدد الأسس العلمية التي تقوم عليها، لكونها بعيدة عن الارتجال، فهي تقيس، تحلل، تخطط، تنفذ، تتابع، تقيّم، ويؤدي مهامها أخصائيين مدربين ومكونين.

ونشير فقط أنّ المؤرخون والمشتغلون في حقل العلاقات العامة "قد اختلفوا في اعتبارها فنا تكتيكيا لا يرقى إلى مرتبة العلم، أو علما لا ينطبق عليه مضمون العلم من حيث النظرية والمنهج. والخلاصة أنهما متصلان فلا يقوم علم بدون فن، ولا يرقى فن بدون علم، فالعلم ينطوي على الإدارة والمعرفة، والفن ينطوي على العمل، فالعلاقات العامة فن نقصد بها الفن المهاري في التعامل مع الجمهور، والحصول على رضاه، وولائه، ومحبته، وكسب ثقته وتأييده، لذلك نجد من الباحثين من عرفها فن ومنهم بلومفيلد D.Bloomfield حينما قال أنّها فن التأثير على الآخرين، وكذلك هوارد بونهام H.Bonham الذي يرى أنّ العلاقات العامة هي فن التفاهم مع الجمهور".<sup>2</sup>

وهناك من التعريفات من اعتبرها علما له قواعد وأصول لأنّها تعنى بدراسة سلوك الأفراد واتجاهاته وسلوكياته وبالتالي تعتمد على تحليل وقياس الرأي العام (تتبع الأسلوب العلمي في البحث والتشخيص).

➤ تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية: "هي نشاط يهدف إلى بناء وتدعيم العلاقات السليمة، بينها وبين فئة من الجمهور كالعلماء، والموظفين، أو المساهمين، أو الجمهور بوجه عام، لكي تمرر سياستها حسب الظروف المحيطة بها، وتشرح هذه السياسة للمجتمع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يامين بودهان: هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟ مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، ع29، 2006، ص 02.

<sup>2</sup> أنظر: زكريا خنجي: العلاقات العامة... هل هي علم أم فن؟ تاريخ الزيارة: 2019.08.25، الساعة: 21.22، على الرابط:

<http://www.akhbar-alkhaleej.com>

<sup>3</sup> محمد مصطفى كمال: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات (إدارة، عولمة، اتخاذ قرارات)، دار المنهل، بيروت، ط1، 2012، ص 24.

يرى هذا التعريف أنّ العلاقات العامة نشاط بمعنى صناعة أو اتحاد أو مهنة، هدفه بناء الصلات بين فئات الجمهور المختلفة منه الداخلي مثل الموظفين، ومنه الخارجي مثل المساهمين، وذلك وفق الظروف التي تتواجد بها المؤسسة، والسياسات التي ترسمها.

➤ **تعريف الجمعية الفرنسية:** "هي الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تندفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة".<sup>1</sup>

➤ **تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة:** "هي الترويج لإيجاد التفاهم والصلات القوية بين المنظمة وأفرادها، أو أي مجموعة من المجموعات، أو الأفراد أو المنظمات، وما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة وعلاقة مستمرة".<sup>2</sup>

جملة القول في هذا التعريف هو اعتباره العلاقات العامة نشاط يتصل بتفسير وتحسين العلاقات، وجعلها دائمة ومستمرة، بين المنظمات والجماهير، أو بين المؤسسات كمجموعات.

#### أهم تعاريف الباحثين:

➤ **تعريف سيدل:** "العلاقات العامة عملية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة للفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها والجمهور عموماً، والتفاهم معهم جميعاً وتتم هذه العملية عن طريق:

- نشاط داخلي قائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع الداخلية.

- نشاط خارجي يستغل جميع وسائل الإعلام والنشر الممكنة".<sup>3</sup>

➤ **يعرفها الدكتور بشير العلاّق على أنّها:** "النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها (الداخلية والخارجية)، من خلال سياسات وبرامج تسند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية".<sup>4</sup>

➤ **حسب علي منصور الشميري:** "العلاقات العامة هي التي تعزز الصفات الإنسانية من خلال إدراك ومعرفة الحاجات والدوافع، مما يفضي إلى سلوك إنساني مشبع بالقيم الإنسانية، كوسيلة في فريق العمل الذي يدير المؤسسة الحديثة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، الأردن، ص 84-85.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، دار أسامة للنشر، عمان، 2015، ص 19.

<sup>3</sup> ساعد كريمة: العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - جامعة منتوري قسنطينة أنموذجاً - المرجع السابق، ص 20.

<sup>4</sup> بشير العلاّق: تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 21.

<sup>5</sup> علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 04.

➤ **تعريف Philippe Morel:** "أنّ العلاقات العامة تعمل على تسيير السياسة الاتصالية والإعلامية للمؤسسة أو الإدارة أو الجماعات بالتركيز على الجمهور الداخلي والخارجي".<sup>1</sup>

نستنتج من الاستعراض السابق لكل التعاريف، أنّ معظمها ينظر للعلاقات العامة على أنها تركز بالدرجة الأولى على بناء الصورة الطيبة للمؤسسة، وذلك عن طريق استخدام الاتصال الفعال الذي ينتج التفاهم المتبادل.

### مفهوم العلاقات العامة الحديثة:

➤ يعرفها مورقان كاري (Morgan Carrie): "هي قيام إدارة العلاقات العامة بتوظيف تقنيات الاتصال الحديثة لتمثيل بعض أنشطتها للإسهام في تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

➤ فالعلاقات العامة الرقمية، وإن تعددت وكثرت تعريفاتها فهي وفق تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية والمعهد البريطاني للعلاقات العامة، "هي قيام الإدارة المعنية "العلاقات العامة" بتوظيف وتسخير تقنيات الاتصال الحديثة، وقنوات الإعلام الرقمي لتنفيذ أنشطتها، وذلك للإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة مع الجمهور أو المجتمع".<sup>3</sup>

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أنّ العلاقات العامة الحديثة، أو الاللكترونية، أو الجيل الثاني من العلاقات العامة، والتي يصطلح عليها اختصاراً ب R.P 2.0، تشترك مع العلاقات العامة التقليدية في المفهوم والمبادئ والوظائف والأهداف، وتختلف عنها في الوسائل والتقنيات التي تعتمدها للقيام بمهامها.

### 2.1.2. العلاقات العامة: خصائص ومبادئ، ووظائف وأهداف

#### ➤ الخصائص:

- همزة وصل بين المؤسسة والجمهور
- وظيفة إدارية أساسية
- تحقيق رضا الجمهور وموافقته

<sup>1</sup>Philippe Morel: *pratique des relations presse*, 3 édition, Dunod, Paris, 2005, pp15-16.

<sup>2</sup>عبد العزيز بن سعيد الخياط: العلاقات العامة الرقمية... مفهومها، أدوارها، تحدياتها، ورقة علمية مقدمة إلى "الملتقى الثالث للجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان، 8-9 أبريل 2015، الرياض، بتاريخ: 2019.09.02، على الرابط: [www.cksu.com](http://www.cksu.com)

<sup>3</sup>نورة الزعبي: العلاقات العامة الرقمية، يومية الوطن، 7 أبريل 2016، بتاريخ: 2019.09.02 على الرابط:

alwatannews.net/ArticleViewer

- الشمولية لأنّ نشاطها لا يقتصر على ميدان دون آخر
  - الاعتماد على وسائل الاتصال التقليدية والحديثة
  - تبني المبادئ الأخلاقية لبناء الثقة والابتعاد عن أشكال الغش والخداع والتضليل والدعاية
  - نشاط موقوت، تعني اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برامجها<sup>1</sup>
- العلاقات العامة نشاط علمي قائم على التخطيط، فهي ليست نشاطا عشوائيا ولا وقتيا يبدأ حين تقع المؤسسة في أزمة وينتهي بانتهاء الأزمة، فأنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر.
- **المبادئ:** هناك عدد من المبادئ والركائز التي يسترشد بها المشتغلون في حقل العلاقات العامة وتتلخص هذه الأسس في الآتي:

#### - كسب ثقة الجمهور:

يعني أنّ أنشطة المؤسسة لن تنجح إلا حينما يرضى جمهورها عليها، ولن يكون هذا حتى تتسم بالصدق، العدل، الأمانة، الإنصاف في الأقوال والأفعال.

#### - نشر الوعي بين الجماهير:

نقصد به شرح سياسات المؤسسة، وخططها، وبرامجها، لتوجيه الرأي العام وكسب تعاونه مع السياسة العامة للمؤسسة ومنه تحقيق رفاهية المجتمع.

#### - اتباع سياسة عدم اخفاء الحقائق:

تعني الإفشاء والمصارحة، فلا توجد أسرار في المؤسسة عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج، وهو مبدأ القضاء على الشائعات والإشاعات، بمعنى التحلي بالصدق والأمانة، في شرح كل ما يصدر عن المؤسسة حرصا على كسب ثقة الجمهور.

#### - اتباع الأسلوب العلمي:

وهو إتباع طريقة البحث العلمي في مواجهة المشكلات قصد الوصول للحلول دون تحيز(تحديد المشكلة، الأهداف، المنهج، الأدوات، الإمكانيات...الخ)

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 38-39.

### - العلاقات العامة تبدأ داخل المؤسسة:

يشمل خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف المستويات الإدارية، وبعدها تنمية وتوطيد العلاقات الخارجية.

### - الابتعاد عن المواقف الدفاعية:

يعنى تجنب الاندفاع أثناء تغطية المساوئ، وأوجه التعقيد لأن ذلك يضرب سترا من التضليل ويحجب الحقيقة ويعرقل وضوح الرؤية.

### - تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى:

التعاون هو أساس النجاح، فلا يكفي للمؤسسة ممارسة نشاطها، وتوطيد علاقاتها، حينما تهمل تعاونها مع باقي الهيئات الأخرى.<sup>1</sup>

### - المسؤولية الاجتماعية:

يجب على العلاقات العامة أن توازن بين مصالح المؤسسة ومصالح الجمهور ومصالح البيئة التي تحتضنها.

### - الالتزام بمبادئ الأخلاق:

بناء فلسفة العلاقات العامة على النزاهة، الصدق، العدالة، والسعي لكسب الجمهور وثقته بالقدوة الحسنة، وليس بالأقوال دون الأفعال، فالعلاقات العامة الناجحة هي التي تستند أقوالها على أعمالها.

### - مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع:

تعني رسم أهداف المؤسسة على ضوء الأهداف العامة للمجتمع، حتى تصبح عضوا نافعا فيه، تغير المجتمع وتطوره، لذلك يجب أن لا تتعارض أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 47-48.

<sup>2</sup> وليد خلف الله دياب: أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 44.

### ➤ الوظائف أو المهام:

- إصدار الكتيبات والنشرات الدورية وعقد الندوات والمؤتمرات
- القيام بالأنشطة الاجتماعية والرياضية والترفيهية في المؤسسة
- تنظيم واستقبال الوفود والزوار وترتيب إقامتهم
- تخطيط وتنفيذ الإعلان عن منتجات وخدمات المؤسسة
- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بآراء الجمهور المستهدف.
- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام وتزويدها بالمعلومات اللازمة
- تقديم الإعانات المالية للعاملين بعد القيام بالبحوث الاجتماعية عليهم
- تحليل المعلومات التي تنشر عن المؤسسة وصورتها وتقديمها للإدارة
- بحث شكاوى العاملين ومحاولة علاجها<sup>1</sup>
- كسب تأييد وثقة الرأي العام من خلال إمداده بمعلومات وحقائق تخص المؤسسة.
- تنظيم الرسائل للرد على ما يوجه للإدارة من استفسارات مهمة، ووضع نظام خاص للمقابلات الخاصة بالموظفين.

ويذهب العديد من الباحثين إلى تحديد وظائف العلاقات العامة في خمسة (05) وظائف رئيسية وهي: البحث، التخطيط، الاتصال، التنسيق، التقويم.<sup>2</sup>

ويقصد بالبحث تلك الدراسات المتصلة بقياس اتجاهات الرأي العام، بين الأساتذة والطلبة مثلا لما تكون المؤسسة جامعية، وبين المسؤولين والعمال لما تكون المؤسسة حكومية وغيرها، أما التخطيط فيعني رسم سياسة العلاقات العامة من خلال تحديد الأهداف، تصميم البرامج، دراسة التوقيت، توزيع الاختصاصات، تحديد الميزانية، في حين يعني الاتصال بناء سياسات أو تقنيات فعالة للحوار مع جمهور المؤسسة من خلال نقل الأفكار والمعلومات عبر أساليب متنوعة كالمحاضرات، المطبوعات، الخطابات، المؤتمرات، الإعلانات وغيرها، ناهيك عن التنسيق الذي يعمل على الاتصال بالمسؤولين داخليا وبالهيئات والجمهور الخارجي عموما، أما التقويم فهو يمس كل المراحل التي تمر بها البرامج منذ انطلاقها حتى نهايتها وصولا إلى متابعتها بعد تطبيقها لقياس مدى نجاح برامج العلاقات العامة.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 59

<sup>2</sup> ساعد كريمة: العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - جامعة منتوري قسنطينة أنموذجا- المرجع السابق، ص 53.

كلها وظائف تسعى من ورائها لتحقيق مجموعة من الأهداف، يمثل أسماها الوصول إلى الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعترضه التغيرات السريعة، وكثيرا ما ترتطم المصالح المتنافرة بين هياكلها، لتكون مسؤولية أقسام العلاقات العامة هي حل هذه المشكلات والطوارئ والأزمات بالطرق الإنسانية، على غرار بناء اسم المؤسسة وسمعتها، مع مراعاة توجهات الجمهور أثناء صياغة برامجها وغيرها.

ويسهر على أداء جملة هذه الوظائف كافة أعضاء قسم العلاقات العامة أو ما يصطلح عليهم بالقائمين أو المتخصصين في العلاقات العامة، الذين نجدهم يتحلون بصفات وسميات تميزهم عن غيرهم كالنضج العاطفي، الذاكرة القوية، الأدب واللباقة، الإخلاص والشجاعة، المرونة والموضوعية، التفاؤل وقوة غريزة الاستطلاع، سرعة الإدراك للمواقف، قوة الإقناع والإغراء، إتقان الكتابة والخطابة، القدرة على التنظيم، فن التعامل مع الأفراد، وغيرها من الدوافع والصفات الفطرية والمكتسبة التي يجب توفرها لتكتمل شخصيتهم.

وتجدر الإشارة إلى وجود خلط بين الأهداف وبين الوظائف أو المهام التي تقوم بها العلاقات العامة، لذلك حاولت الدراسة مراعاة الدقة في توصيفها (الوظائف) والتي يمكن حصرها في جمع البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة، لرسم سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها، إصدار النشرات الإخبارية ومختلف المطبوعات الأخرى الخاصة بالمؤسسة، الاتصال بوسائل الإعلام لتبليغها عن نشاطات المؤسسة، إعداد برامج العلاقات العامة وحملاتها الإعلامية، تحضير الميزانية التقديرية لقسم العلاقات العامة، قياس اتجاهات الجمهور التي تهتم المؤسسة، تحقيق الاتصال من المؤسسة إلى الجمهور، ومن الجمهور إلى المؤسسة في دور تفاعلي، الاحتفاظ بملفات لما ينشر حول المؤسسة وأعمالها، وما تكتبه الصحف المعارضة والمؤيدة، القيام بالمهام الوقائية حيث يسعى القائم بالعلاقات العامة جاهدا حتى لا تقع مؤسسته في الأزمات والكوارث، التي قد تؤثر في صورتها وسمعتها لدى جماهيرها (توقع الحلول قبل وقوع الأزمة)، على غرار المهام العلاجية أين يهدف إلى حل عواقب تلك الأزمات التي مست المؤسسة.

"من هنا نجد أنّ العلاقات العامة لها مكانتها في الإدارة الحديثة للمؤسسات، كونها اتجاه عقلي يضع مصالح الأفراد في المقام الأول، بالتالي المؤسسة تدار لخدمة الجمهور، وهذا هو لب عمل دائرة العلاقات العامة."<sup>1</sup>

ويعد جهاز العلاقات العامة من أهم الأقسام في المؤسسة، لأنه يتعامل مع الجمهور مباشرة، ويعتبر أحد الدعامات والمقومات الأساسية التي تساعد المؤسسة على النجاح والرقى، فهي ليست مجرد إعلام الناس بالحقائق، ولا مجرد الدعاية لاعتناق فكرة، ولكنها نوع من السياسة والسلوك الذي يتوخى المنفعة الذاتية ويبحث عن المنفعة العامة.

"فمكانة العلاقات العامة في المجتمع ودورها، ينبع من مكانة الرأي العام ودوره، وقيمة الفرد ومكانته، فوضعية العلاقات العامة ترتفع أو تنخفض أو تتلاشى، بارتفاع أو انخفاض أو تلاشي أسهم الرأي العام في المجتمع، فلا يمكن لها أن تتبوأ المكانة اللائقة بها في أي مجتمع، إذا كان القرار يصنع من المؤسسات المختلفة غير متأثرة باهتمامات الرأي العام."<sup>2</sup>

➤ في حين تتجسد أهداف العلاقات العامة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- تعريف الجمهور بسياسة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها
- محاربة الإشاعات والدعايات ونقد الأخطاء والسلبيات
- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة وبناء صورتها الذهنية
- تشجيع المبادرات وتنشيط المناقشات للوصول إلى حلول للمشكلات
- نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة قصد دراستها وتلبيتها
- تحقيق التكيف الإنساني اللازم بين المؤسسات والجماهير
- إقامة علاقات طيبة مع الجمهور الداخلي حتى يشعر بالرضا والارتياح، والجمهور الخارجي لكسب ثقته وتدعيمه.
- تهدف العلاقات العامة إلى تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى المواطنين والعاملين بالمؤسسة

<sup>1</sup> محمد مصطفى أحمد: العلاقات العامة في مجال الخدمة الاجتماعية، الأزريطة، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص 118.

<sup>2</sup> وليد خلف الله دياب: أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 41، 43.

<sup>3</sup> رؤوف حسين الزبيدي: مبادئ العلاقات العامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 25.



- تشكيل حالة من التوافق المصلحي بين المؤسسة و جماهيرها<sup>1</sup>  
 من جهة أخرى أكدت الاتجاهات الحديثة في الدراسات الإعلامية "أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة"، فكلما كانت هذه الصورة واضحة و متميزة، ازدادت درجة تقدير المؤسسة لدى الجهات التي تتعامل معها، وازدادت فعالية العملية الاتصالية بينها، مما يؤدي إلى خلق مكانة مميزة للمؤسسة، وتدعيم سمعتها الإيجابية في المجتمع، وهو ما ينعكس على مستوى الكفاءة الإنتاجية، هكذا بات الهدف الأساسي لدائرة العلاقات العامة هو خلق الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عن المؤسسة لدى المجتمع.<sup>2</sup>

### 3.1.2. الفرق بين العلاقات العامة والمفاهيم أو المجالات الأخرى:<sup>3</sup>

#### ❖ العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية:

العلاقات العامة	العلاقات الإنسانية
تركز على العنصر البشري مع مراعاة الفروق الفردية	تركز على العنصر البشري مع مراعاة الفروق الفردية
تبني المسؤولية الاجتماعية	تنمية روح التعاون بين الأفراد وكذا الجماعات
تعنى بالجمهور الداخلي والخارجي	تحفيز الأفراد معنويا وبالتالي تحقيق زيادة الإنتاج
تستند للعلاقات الإنسانية لبلوغ أهدافها	إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية

#### ❖ العلاقات العامة والإعلام:

العلاقات العامة	الإعلام
إعلام وإقناع يقدم إلى الجمهور (اتصال إقناعي)	يعمل على نشر الحقائق والأفكار والآراء
الإعلام يمثل أداة من أدوات أو جزء من العلاقات العامة	أهم وسائله الصحافة، الإذاعة، التلفزيون، السينما، المحاضرات والندوات.
قضايا تخص المؤسسة التي تعمل لصالحها	يثير قضايا تخص الرأي العام عموما

<sup>1</sup> الصرايرة محمد نجيب: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، 2000، ص 12.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، بتصرف، ص 43

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي: نفس المرجع، ص 49.

❖ العلاقات العامة والإعلان:

العلاقات العامة	الإعلان
عامل مساعد في برامج العلاقات العامة لبناء صورة طيبة (جزء من نشاط العلاقات العامة)	استخدام أكثر من وسيلة لاستهداف أكبر فئة من الجمهور
العلاقات العامة أشمل من حيث المفهوم، الاستخدام، والتوظيف.	يلجأ إلى شراء مساحة من دورية أو جزء من الوقت في الإذاعة أو التلفزيون
ليست مجانية ولكن يذهب دعمها للأبحاث	الإعلان مدفوع الأجر
وثيقة الصلة ودائمة لا غنى للمؤسسة عنها	تعتمده المؤسسة أحيانا حسب الحاجة إليه

❖ العلاقات العامة والدعاية:

العلاقات العامة	الدعاية
تعتمد كل أشكال الاتصال على اختلاف أنواعها	أحد أنواع الاتصال والتأثير
مصدر المعلومة معروف وهدفه كسب الثقة والتفاهم، وتحقيق تعاون الجمهور معه.	المتلقي لا يستطيع معرفة مصدر المعلومة
تعمل على نشر الأخبار الصادقة بغية إقناع الجمهور والتأثير في اتجاهاته وسلوكياته.	تعمل على تكوين الأخبار وإخفاء بعض الحقائق أو تغيير بعضها.
تعد خير وسيلة لتعبئة الجماهير وكسب تعاونهم	تقوم على إثارة الغرائز و الانفعالات لدى الجمهور
تستند على أسس علمية معتمدة على حقائق ووثائق	هدفها إعلامي غير صادق ولا تستند على حقائق
تقوم برفع الروح المعنوية للعاملين	تقوم بتخدير الجماهير واللعب بعواطفهم
هدفها تحقيق مصالح عامة	هدفها تحقيق مصالح شخصية
تعتمد على الصدق والأمانة والوضوح في طرحها	تعتمد على الغش والتضليل والكذب

المصدر: محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 28.

## ❖ العلاقات العامة والشؤون العامة:

العلاقات العامة	الشؤون العامة Public Affaires
تعني بناء الاتصالات والارتباطات الطيبة	تعني بالموضوعات المختلفة باختلاف الناس.
تعالج قضايا تخص المؤسسة وجماهيرها	تعالج الأمور التي تهم الرأي العام.
تنظر في مسائل المجتمع من منظور المسؤولية الاجتماعية.	أهم مواضيعه الهجرة، التوطن، الأسعار، الانتخابات، المشاكل الدولية... الخ

## 4.1.2 وسائل العلاقات العامة:

## ← الوسائل الكلاسيكية:

○ المعارض<sup>1</sup>:

تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال بالجمهور، حيث تقوم المؤسسات بعرض منتجاتها أو نماذج لخدماتها معززة برسوم بيانية وأشكال وإحصائيات ووسائل إيضاح، من خلال تخصيص مساحة معينة داخل مكاتبها أو مواقعها لاستخدامها كعرض دائم أو مؤقت لها، وهي أنواع:

- المعارض الفردية: تقيمها المؤسسة لوحدها، وبالتالي تكون تكاليفه باهضة وتعاني من استقطاب الجماهير لها.

- المعارض التعاونية أو المشتركة: حيث يتفق عدة منتجين على إقامة هذا المعرض، ومنه تكون تكاليفه مقبولة لأنها تأتي متقاسمة من الجميع.

- المعارض التجارية المشتركة: تنظمها مؤسسات تجارية مقابل رسوم معينة تدفعها كل شركة مشتركة، وفقا للمساحة التي تشغلها وقرار الاشتراك.

○ الاجتماعات: تعني الاجتماعات التي تعقد بين عدد من الأفراد للنظر في مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر، وقد تعقد بين الموظفين والعملاء والمساهمين وغيرهم، قد تكون دورية أو عامة، تحتاج عموما إلى تجهيز مستلزمات الاجتماع من الاتصال بالمشاركين وإبلاغهم عن موعد ومكان الاجتماع، الموضوع، توزيع المطبوعات والنشرات على الحاضرين، إعداد التقرير النهائي وتسليمه للإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رؤوف حسين الزبيدي: مبادئ العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 97.

<sup>2</sup> رؤوف حسين الزبيدي: نفس المرجع، ص 99.

" كما تستخدم الندوات، والمؤتمرات، ولقاءات الطاولة المستديرة، والمؤتمرات الصحفية عادة للوصول لأهداف العلاقات العامة، ومن أجل إضفاء وزن خاص على الحدث يدعى إليه مندوبين عن أجهزة السلطات المحلية. والهدف من إجراء مثل هذه النشاطات عادة البحث في مسائل هامة، وشرح مواقف الجهة المعنية منها. وفي هذه الحالة تنتقل الأفكار إلى الساحة المستهدفة عن طريق وسائل غير مباشرة.

وبعد انتهاء الجزء الرسمي من الحفل يدعى المشاركون لمائدة الطعام المعدة لذلك، وعادة تسمح المحادثات غير الرسمية الجارية أثناء الحفل بإيجاد لغة مشتركة أفضل بين المتحاورين، وتجدر الإشارة أنه إضافة إلى حفلات التقديم ونشاطاتها تستطيع الجهات المعنية خلق واستخدام أحداث مختلفة كالحملات، والنشاطات للوصول إلى أهدافها. ومهمة المتخصصين في العلاقات العامة هي المساعدة على جذب اهتمام الأوساط الصحفية والاجتماعية"<sup>1</sup>.

#### ← الوسائل الحديثة:

○ شبكة الانترنت: يشهد العالم اليوم ثورة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، والذي باتت تطبيقاته ضرورة حتمية على كافة المؤسسات، حيث يمكن من خلال خدمات هذه الشبكة من بريد إلكتروني، مواقع إلكترونية، قوائم بريدية، مجموعات النقاش، المدونات، الشبكات الاجتماعية، وغيرها من أداء وظائفها والتفاعل مع جماهيرها، فظهر بذلك ما يعرف بالإعلام الاجتماعي الذي فتح ردهات ومنصات افتراضية يلتقي فيها القائلين بالعلاقات العامة و جماهير المؤسسة، لينتشر بذلك مفهوم العلاقات العامة الإلكترونية أو الحديثة.

#### 2.1.5. أنواع العلاقات العامة:<sup>2</sup>

صنفت أنواع العلاقات العامة وفق معايير متنوعة ومنها:

#### ➤ معيار طبيعة الاتصال:

- علاقات عامة بسيطة: مثلا علاقة الطبيب بالمريض
- علاقات عامة مركبة: تستلزم وسائل الاتصال الجماهيرية

<sup>1</sup> انظر: محمد البخاري: محاضرة حول وسائل العلاقات العامة، تاريخ الزيارة: 2019.08.27، الساعة: 26/20، على الرابط:

<https://diae.net/7696/>

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المرجع السابق، ص 62.

### ➤ معيار طبيعة النشاط:

- علاقات اجتماعية: هي القائمة بين أفراد المجتمع
- علاقات إنسانية: هي علاقات تتجسد في شكل أسرة، قبيلة، دولة، مؤسسة
- علاقات صناعية: هي علاقات العمل

### ➤ معيار مجالات التطبيق:

- علاقات عامة في المؤسسات المالية
  - علاقات عامة في المؤسسات الإعلامية
  - علاقات عامة في المؤسسات الأكاديمية..... الخ
- وهناك تصنيف آخر يقسم العلاقات العامة إلى خارجية وداخلية، تعني العلاقات العامة الخارجية وجود متخصصين في العلاقات خارج المؤسسة، أما الداخلية فتعني اعتماد القائمين بالعلاقات من أعضاء المؤسسة نفسها.

### 6.1.2. عناصر العلاقات العامة:

#### ➤ جمهور العلاقات العامة:

يعتبر الجمهور من المفاهيم التي اختلف فيها الباحثون في جميع المجالات، خصوصا مجال الاتصال والعلاقات العامة، لأنّ تحديده والتعرف على خصائصه يتوقف عند التعرف على حجم المؤسسة، نوع نشاطها، الأهمية التي توليها للجمهور، بالأخص مع تعقد البيئة الاجتماعية بفعل التغيرات السياسية والاقتصادية في المجتمعات الحديثة والتي أثرت على المؤسسات باختلاف أنشطتها وأحجامها، وفرضت عليها تحديد الجماهير التي تتعامل معها لأنّ ذلك يمثل أحد الرهانات المتعلقة بتطور المؤسسة.

#### - تعريف الجمهور في العلاقات العامة:<sup>1</sup>

الجمهور كلمة تطلق على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح خاصة أو مشتركون في خصائص معينة، أو لهم رغبات خاصة، وقد تكون هذه المجموعة كبيرة أو صغيرة، وقد تكون أغلبية أو أقلية، فعلى العلاقات العامة أن تعمل دائما للتعرف على الجمهور واتجاهاته وميوله ورغباته.

<sup>1</sup> ناصر أودية: استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة. الورسم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 ط1، ص 83.

ويستخدم الباحثون والممارسون للعلاقات العامة مصطلح الجمهور للإشارة إلى الجماهير الفعلية أو المحتملة المستهدفة من الرسائل الاتصالية، ويستخدم أيضا للإشارة إلى قطاع معين من السوق، وتعني جماعات ذات خصائص ديمغرافية وثقافية مشتركة تجعلها تستجيب للرسالة بطريقة متشابهة.

والجمهور في العلاقات العامة هو جماعة مركبة تؤثر في نشاط المؤسسة، وجماهير هذه الأخيرة هم فاعلون اجتماعيون يلعبون دور مهم في سمعة المؤسسة والسير الجيد لأنشطتها المختلفة.

ويعرّف أيضا على أنه: "جماعة من الناس تتميز عن غيرها بصفات خاصة، كما يرتبط أفرادها بروابط معينة، وهذه الجماعة من الناس تقع في محيط نشاط المؤسسة، تؤثر عليه وتتأثر به، أي أنّ هناك تفاعل متبادل بين الطرفين، كما أنّ هناك مصلحة مشتركة بين هؤلاء الناس."

إنّ صعوبة ضبط وتحديد مفهوم الجمهور من طرف الباحثين والممارسين للعلاقات العامة أثر على كيفية تقسيمه، فهناك من يقسمه إلى جماهير داخلية وخارجية، وآخرون عمدوا إلى تقسيمه حسب الأهمية وغيرها، وفما يلي أهم التقسيمات المعروفة:

#### - الجمهور الداخلي والخارجي:

##### ✓ الجمهور الداخلي:

"هو كافة العاملين الذين تضمهم المؤسسة في أقسامها ومستوياتها الإدارية المختلفة، وتهدف العلاقات العامة إلى التعامل مع الجماهير الداخلية من أجل تحقيق استقرارها، وتنمية الإحساس بالولاء والانتماء لديهم، الأمر الذي يترتب عليه تبني هذه الجماهير لسياسات المؤسسة وأهدافها والدفاع عنها والتحمس لها، وتتكون هذه المشاعر والأحاسيس لدى الجماهير الداخلية للمؤسسة نتيجة المعاملة الإنسانية وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لها، والعمل على رفع معنوياتها وتحقيق تماسكها وكسب تأييدها ورضاها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، المرجع السابق، ص 84.

وقسم Philippe Morel الجمهور الداخلي كالآتي:<sup>1</sup>

- العمال: يمثلون الموظفون في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة من المسؤولين إلى أبسط العاملين، يعملون من أجل تحسين الحالة الاجتماعية، الحصول على التقدير المهني من طرف المؤسسة للمجهودات المبذولة، وكذا تحسين وتطوير المعارف.
- أعضاء النقابة: يعتبرون وسطاء بين العمال والإدارة، يتم تعيينهم لتمثيل العمال والدفاع عن حقوقهم، مهمتهم العمل على تحسين المستوى الاجتماعي، يسعون للحصول على معلومات حول التغييرات التنظيمية من إدارة المؤسسة.
- أعضاء مجلس الإدارة: يمكن اعتبارهم مثل أعضاء النقاب، يعملون في شكل منظمة صغيرة تتفاوض مع الإدارة للحصول على ميزانية، وهم ملزمون بتقديم تقرير حول تسييرها للإدارة، مهمتهم العمل للحصول على تسهيلات من أجل خلق جو ملائم للعمل، مثل: مطعم، مقهى المؤسسة، مكتبة، فضاء للاستراحة... الخ

✓ الجمهور الخارجي: ينقسم إلى:<sup>2</sup>

- الجمهور العام: هو جميع المواطنين سواء كانوا من الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي.
  - الجمهور النوعي: يتكون من الفئات المختلفة في الدولة مثل: جمهور العمال، الفلاحين، العاملين في الحكومة، العاملين في القطاعين العام والخاص.
- كما قسم الجمهور الخارجي إلى جمهور قريب من المؤسسة وهم: الفاعلون، المساهمون أو الشركاء، الممولون، الموزعون، الزبائن... الخ
- وهناك جمهور بعيد عن المؤسسة وهم: المنظرون، الجمهور العام، الجامعات (أماكن التعليم)، السلطات العامة، جمعيات المستهلكين، الإعلام... الخ

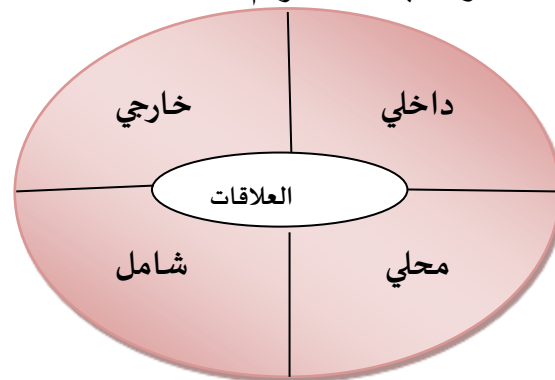
## ✓ تقسيم الجمهور حسب درجة الاهتمام:

- يمكن تصنيفه من زاوية تبادل الاهتمام، والتأثير الذي تحدثه الجماهير على سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأوجه نشاطها إلى أربعة أنواع وهي:

<sup>1</sup>Philippe Morel: op.cite, pp54-55.

<sup>2</sup> غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، المرجع السابق، ص 104.

- مجموعة مهتمة بالشركة وتهتم بها الشركة في نفس الوقت نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما: تشمل المؤسسات التي تمد الشركة باحتياجاتها المالية كالبنوك، شركات الاستثمار، المساهمين الحاليين والمحتملين، بورصات الأوراق المالية.
- مجموعة تهتم بها الشركة وقد لا تهتم هي بالشركة: منها وسائل الإعلام المختلفة، حيث يهتم إدارة العلاقات العامة أن تبرز أوجه نشاط المؤسسة في هذه الوسائل، ويكون للمؤسسة انطباع إيجابي لدى الرأي العام عنها وعن منتجاتها وسياساتها.
- مجموعة تهتم بالشركة ولا ترحب بها الشركة: وهي المستهلكين الذين يقاطعون منتجاتها، إضافة إلى الهيئات الحكومية والتشريعية التي تؤثر على أعمالها تأثيرا كبيرا على النواحي الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، وقد لا تجد ترحيبا من الشركة أو تمثل قيودا على نشاطها، لذا يجب الاهتمام بتوطيد العلاقات الطيبة مع الهيئات والدفاع عن المصالح بصورة جماعية أمام المؤسسات الحكومية والتشريعية.
- المجموعات الخاصة بالمستهلكين وجمعيات الدفاع عن المستهلكين: والتي تقوم إدارة العلاقات العامة إلى جانب إدارة التسويق بدور إيجابي في خلق انطباع جيد لديهم عن طريق البرامج التي تخطط للتأثير عليهم واستمالتهم لاستخدام سلع وخدمات المؤسسة.
- ومنه فإنّ العلاقات العامة تتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي، ومع التطور الذي عرفته المجتمعات والذي أثر على المؤسسات ونشاطها، أصبحت بذلك تتعامل مع جماهير محلية وأخرى عالمية (شاملة) كالشركات العابرة للقارات، فقد تجاوزت بذلك وظيفة العلاقات العامة التقسيم الكلاسيكي لجماهيرها وأخذت أشكالا أخرى كما يوضحها الشكل رقم (08).<sup>1</sup>



الشكل رقم (08): يوضح اتجاهات الاتصال بالجماهير في العلاقات العامة

<sup>1</sup> Maisonneuve Danielle : **les relation publiques dans une société en mouvance**, 4ém éd, presse de l'université du Québec, 2010,p 27.



عموماً تمتاز هذه الأصناف من الجماهير بمجموعة من الخصائص، والعلاقات العامة عن طريق بحوثها تعمل على استنطاقها، وتحدد التكتيكات التي تتعامل بها معه ومنها نذكر<sup>1</sup>:

- الجماهير النشطة: هي جماهير لديها درجة عالية من المعرفة، ودرجة عالية من التورط أو الانخراط في المؤسسة، ومن ثمّ يكونون مهيين لمراقبة تصرفات المؤسسة والمشاركة فيها إذا لزم الأمر، مثل: قادة الحركات الاجتماعية، جماعات المصالح... الخ

- الجماهير المدركة: تتضمن الجماعات التي لها دراية ومعرفة بالمؤسسة ومواقفها، لكنها قد لا تتأثر بمواقف المؤسسة مباشرة، فهي جماهير لها معرفة عامة ومرتفعة بالعالم والمحيط والشؤون العامة، ويعملون كقيادة رأي من خلال المواقع التي يشغلونها في المجتمع.

- الجمهور المستشار: هو جمهور له درجة منخفضة من المعرفة بالمؤسسة، لكنه على دراية بالقضايا المحتملة، لأنّ مستوى تورطه وانخراطه يكون مرتفعاً، لذا يمكن استثارته بعوامل عديدة منها: الخبرة الشخصية، تقارير وسائل الإعلام، المناقشات مع الأصدقاء، جماعات المصالح، الأحزاب السياسية.

- عدم وجود جمهور: يتكون من الأفراد والجماعات التي ليس لديها أي معرفة بالمؤسسة ومخرجاتها، وغير منخرطين في أي عمل أو نشاط المؤسسة، لذا يصنف ضمن الجماهير المحتملة أو المتوقعة على المدى الطويل.

إذن الجماهير تعتبر عامل ومورد استراتيجي يساعد المؤسسة في رفع التحدي للمنافسة والحفاظ على مكانتها، وتعتبر في الوقت ذاته تهديداً إذا فقدت المؤسسة مصداقيتها في وسط الجماهير، تجعلها تعيش أزمات تكون نتائجها وخيمة على صورتها وسمعتها، وتجعلها غير قادرة لتسيير أنشطتها بشكل جيد، وتعجزها عن الصمود أمام المنافسين.

### 7.1.2. دور العلاقات العامة في المؤسسة:

تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية فرضتها البيئة على المؤسسات لما لها من أهمية ودور فعال على جميع الأصعدة، وفما يلي نقدم أهم الأدوار التي تلعبها كالتالي:

<sup>1</sup> ناصر أودية: استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة، المرجع السابق، ص 88.

- دور إداري: يتعلق ببناء استراتيجيات للحفاظ على علاقات المؤسسات مع مجموعات الجماهير، من أجل كسب ثقتها، وخلق التفاهم المتبادل، ويرتبط هذا الدور بمهمة المؤسسة واستراتيجياتها، ويتجه للجمهور التجاري الذي يستهلك سلع أو خدمات المؤسسة (الجمهور الداخلي والخارجي)

- دور عملي أو إجرائي: يتمثل في إعداد وسائل الاتصال الخاصة بالمؤسسة من أجل مساعدتها في صياغة اتصالاتها، فهو دور مرتبط بالخطط الاتصالية، ويستهدف تنفيذ وتقديم العمليات الاتصالية للمؤسسة.

- دور عاكس لأوضاع المجتمع: يتعلق بتحليل معايير وقيم التغيير في المجتمع، ومناقشتها مع أعضاء المؤسسة، من أجل تعديل وتكييف معايير وقيم المجتمع في إطار المسؤولية الاجتماعية، وفي إطار الشرعية التي أعطاها المجتمع للمؤسسة، عندما سمح بقيامها، ويرتبط هذا الدور بمعايير وقيم المؤسسة مستهدفا الائتلاف المسيطر في المؤسسة الذي عليه أن يكيف معايير المؤسسة وقيمها مع معايير المجتمع وقيمه.<sup>1</sup>

ومن الأمور والأدوار المهمة التي ينبغي على القائم بالعلاقات العامة إدراكها، بصدد التعرف على الأزمة التي قد تصطدم بها المؤسسة، هو تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق هذه الأزمة، وعدم الخلط بين أسبابها وأعراضها، ودراسة الوقت الملائم للتصدي لحلها، واتخاذ قرارات مناسبة، فالتحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والمعلومات والإحصائيات المتعلقة بالأزمة، يساعد على بيان حدودها وإيضاح أبعادها، قبل إطلاق الإشاعات أو نشر وسائل الإعلام لمعلومات خاطئة، وترسيخها عند الجمهور، فكما يقول أدولف هتلر: "إنّ الصحافة مدرسة يتلقى فيها الجمهور علومه اليومية"<sup>2</sup>

لذا فالتحرك الأول للقائم بالعلاقات العامة يجب أن ينصب على خلق صورة أولية صحيحة للأزمة في أذهان جماهير المؤسسة.

ولا شك أنّ جمهور الأزمة والقائم بالعلاقات العامة يتبعون التطورات الحاصلة والمتعلقة بالأزمة، من خلال ما تبثه وتنشره وتذيعه وسائل الإعلام، وعليه تأخرها في نقل الأخبار والمعلومات يخلق حالة من الارتباك والغموض ومنه فتح أبواب الإشاعات والدعايات، وعليه يصبح الإعلام سلاح ذو حدين، فيه جانب إيجابي يتجلى في المهمة الإخبارية بنقل المعلومات للجمهور بأمانة وسرعة

<sup>1</sup> ناصر أودية: استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة، المرجع السابق، ص 78.

<sup>2</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجاً، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 91.

ومصادقية، وإحاطتهم بما يحدث فعلا عن الأزمة، وكذا المهمة التوجيهية للإعلام الأزموي يمكنه تحويل كل فرد في المجتمع إلى متفاعل ومتجاوب مع الأزمة وعناصرها.

وجانب سلبى يجسده التعقيم الإعلامى، من خلال التجاهل التام للمعلومات والأخبار وعدم إعلام جمهور الأزمة بها، أو الاهتمام بطرف واحد من أطراف الأزمة وإهمال الثاني. فضلا عن تغطية مجموعة من الوسائل الإعلامية للأزمة والتنافس بينها، مما قد يوقعها في أخطاء تتعلق بالدقة، الوضوح، المصادقية، وبالتالي خلق مزيد من الضغوطات على فريق إدارة الأزمة.

وترتكز العلاقات العامة على الجانب الإنسانى، لذلك من اللامنطقي أن تنطلق المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجى قبل الداخلى، فعليها أولا خلق روح الجماعة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بعدها العمل على توطيد العلاقات بين المؤسسة والجمهور الخارجى، حتى تكتسب تقدير الرأى العام وتسمح بزيادة فرص نجاحها، فقد يتبنى الجمهور اتجاهات خاطئة أو يكون ممول متعارضة، لذا على المؤسسة أن تحاول بناء رأى عام سليم وتحول الآراء المتعارضة إلى آراء مشتركة، من خلال نشاطاتها وسياساتها وأهمية هذا التوفيق يظهر خصوصا في أوقات الأزمات والكوارث.

من جانب آخر تستند العلاقات العامة إلى الجانب الأخلاقى، فهي تسعى إلى تنمية إيمان الجمهور برسالة المؤسسة، تنمية الثقة والاحترام، وهو ما يتطلب صدق البرامج شكلا ومضمونا.

### 8.1.2. التحولات الأكاديمية والمهنية في العلاقات العامة:<sup>1</sup>

يمكن رصد ثلاثة (03) مجالات أساسية في تحولات العلاقات العامة في جانبها الأكاديمي وهي:

1. ظهور المدرسة النقدية في العلاقات العامة، أو مدرسة ما بعد الحداثة "Postmodernisme": ترى أن مفاهيم العلاقات العامة جميعها تركز على اعتبارها وظيفة إدارية في المؤسسة، تعمل على إدارة الاتصالات مع جماهيرها، ورصد تفاصيل البيئة التي تحتضنها، لذلك هي غير فاعلة في مجال بناء العلاقات داخل المجتمع، لذلك يجب الانتقال إلى مرحلة ما بعد الحداثة التي يجب أن تعمل على تحليل الخطاب الإعلامى الذي يعكس اهتمامات ومصالح المؤسسة في إطار فهم احتياجات المجتمع.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، المرجع السابق، ص 52.

2. المدرسة الأوروبية: تعرّف العلاقات العامة بأنها "العلاقات مع الجمهور"، من أهم أدوارها نجد الدور الإداري المتعلق ببناء استراتيجيات الحفاظ على علاقات المؤسسة مع المتعاملين معها، الدور العملي المتجسد في إعداد وسائل الاتصال الخاصة بالمؤسسة، الدور العاكس لأوضاع المجتمع الذي يهتم بتحليل معايير وقيم وثقافة المجتمع في إطار المسؤولية الاجتماعية، الدور التعليمي الذي يتضح تكوين أعضاء المؤسسة داخليا وخارجيا.

3. التحول من إدارة الاتصالات إلى إدارة العلاقات: يسعى هذا الاتجاه إلى التأسيس لتوجهات بعض المؤسسات للتحول بوظيفة العلاقات العامة من إدارة اتصالاتها إلى إدارة علاقاتها مع الجماهير، ويشمل هذا التحول المجالين: الأكاديمي والمهني، ولكن رغم الجهود المبذولة لتحديد الشكل المثالي الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقات العامة بين المؤسسة وجماهيرها، فإننا لازلنا في حاجة إلى تحديد كامل لأبعاد هذه العلاقة.

### 9.1.2. العلاقات العامة وإشكاليات المصطلحات:

في ظل الفرص والتحديات التي تحيط بهذه الصناعة، بات من الضروري تنظيم أسس ومعايير لتحديد الخطوط العريضة والتفاصيل الخاصة بها، وكانت الجمعية الدولية للعلاقات العامة "إيبرا" أول هيئة عالمية تأسست خلال 1955، وتضم أكثر من 1000 عضو من 96 دولة، تبعتها عام 1959 الفيدرالية الأوروبية للعلاقات العامة "سيبرا" التي ساهمت إلى حد كبير في تطوير المستوى المهني للعاملين في هذا القطاع، ورابطة مستشاري العلاقات العامة في بريطانيا التي تأسست عام 1969.

عملت هذه الجمعيات على إيجاد معايير أخلاقية مهنية يمكن أن تكون مرجعا للعاملين في القطاع، إضافة إلى تزويد المؤسسات الاقتصادية والسياسية والمجتمعية بالبرامج والتقنيات الحديثة، المستمدة من الواقع المتغير للمجتمعات، التي تساهم بشكل أساسي في خدمة أنشطتها.

أما في منطقة الشرق الأوسط فقد تأسست جمعية الشرق الأوسط للعلاقات العامة عام 2001 "ميبرا".<sup>1</sup>

"إنّ الدور المطلوب من العلاقات العامة في المؤسسات هو ربط الخطط التنموية ربطا عميقا، من خلال نقل أهدافها التفصيلية إلى الجمهور لاستيعابها والتعرف عليها، حتى يكون هذا الفرد عنصر فعّال من عناصر الخطة والحرص للوصول إلى الأهداف المرسومة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق محمد الدليبي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة، عمان، 2011، ص 74.

## 2.2. العلاقات العامة في الأزمات:

الأزمات عموماً سواء اقتصادية، اجتماعية، سياسية، أمنية، إدارية، بيئية، هي قديمة قدم التاريخ، وجزء من نسيج الحياة الإنسانية، وقد ازدادت خطورتها وانتشارها في العصر الحالي الذي أصبح يطلق عليه البعض "عصر الأزمات" و مصطلح الأزمة أصبح من المفاهيم الشائعة في لغتنا اليومية.

فالمؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها هي غير معصومة من المشكلات والاضطرابات التي قد تصطدم بها في مسارها، وتجعلها في حالة من التوتر والقلق والارتباك والخوف من المجهول، لذا تسعى جاهدة للبحث عن سبل الخروج من هذا الموقف الحرج عبر نشاطات جهاز العلاقات العامة الذي يشكل نقطة الوصول إلى وسائل الإعلام، في إطار ما يسمى "العلاقة مع الصحافة"، فمثلما هي قادرة على احتواء الأزمة، وإعلام الجمهور، وطمأننته، وتعبئته، ورأب الصدع، وتوحيد الصفوف، والتخفيف من الآثار السلبية والمساعدة على إعادة البناء، فإنها في الوقت ذاته يمكنها أن تصنع الأزمات وتؤججها، وتنتشر الفوضى، وتروج للإشاعات، وتثير النعرات الطائفية، والفتن المذهبية، وتخرج الأحقاد والضغائن، وتسبب في الكثير من المصائب، التي قد تفضي إلى تعقد الأزمة ومضاعفة حدتها، بعد التضييق والتعتيم الإعلامي للموقف الذي تمر به المؤسسة.

### 1.2.2. الجذور التاريخية للأزمة:

يقول ريتشارد نيكسون: " إن الحياة أزمة تلوى الأخرى"<sup>2</sup> من خلال هذه المقولة يتضح لنا أنّ الأزمات على اختلاف تأثيراتها وتعدد أشكالها لا تنتهي ولن تنتهي، هو ما يجعل موضوعنا هذا قديم جديد ومتجدد، حيث تعود الجذور الأولى للأزمة كمصطلح وكظاهرة إلى علم الطب الإغريقي القديم، حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، كاضطراب ضربات القلب، ارتفاع أو انخفاض ضغط الدم، ضيق التنفس، ارتفاع درجة الحرارة، هي نقاط حرجة يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.

"وفي القرن التاسع عشر (19) شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتمّ توظيفه حتى للتعبير عن التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، بمعنى عرف تحول من الطرح الطبي إلى التداول السياسي، كما استخدمه كارل ماركس للتعبير عن أزمات مست الإنتاج، وفي القرن العشرين (21)

<sup>1</sup> عبد الناصر أحمد جرادات: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري، عمان، 2009، ص 61.

<sup>2</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص14.

عبرت بامتياز عن أزمة الكساد التي أصابت المجتمع الإنساني كأزمة اقتصادية صاحبها صراعات سياسية انتهت بحرب عالمية طاحنة.

وقد استخدم علماء النفس المصطلح (الأزمة) للتعبير عن أزمة الهوية، ومع ارتفاع الأنماط الاستهلاكية والزيادة السكانية وما نجم عنها من مجاعات وكوارث إنسانية، استعاره الديمغرافيين للتعبير عن أزمة الانفجار السكاني «Population Explosion»<sup>1</sup>.

## 2.2.2. مفهوم الأزمة:

تعددت المفاهيم التي طرحت لمصطلح الأزمة في الفكر الأزموي، وتنوعت الإسهامات التي قدّمها الأكاديميون، لذلك سنحاول الوقوف عند أهمها:

من الناحية اللغوية الأزمة هي من الفعل "أزم" ويعني الشدة والقحط، ويطلق على كل طريق بين جبلين "المأزم" ويعني المضيق.<sup>2</sup>

ومن الناحية الاصطلاحية تعني الأزمة حسب قاموس وبستر " زمن حاسم أو زمن خطر عظيم ستقرر نتائجه ما إذا كان سيتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الاقتصادية"<sup>3</sup>.

هو تعريف ركز على الأضرار المادية (الأزمة المالية) التي تسببها الأزمة وأهم الأضرار المعنوية التي قد تنجم عنها كذلك.

كما يعرفها الخضيري هي " لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري (دولة، مؤسسة، مشروع) الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ، كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج"<sup>4</sup>. أما الحملوي في قول: "أنّ الأزمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنّه يهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي يقوم عليها النظام"<sup>5</sup>.

تضمن هذا التعريف موقف الأزمة وتأثيره الذي يمكن ترجمته في النواحي المادية، حيث أنّها تبدو أكثر وضوح بالنسبة للمدير، كما يثير تحدي الافتراضات والمعتمدات التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة والنظام ككل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 15.

<sup>2</sup> الرازي، محمد بن أبي بكر: مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967، ص 15.

<sup>3</sup> أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 13.

<sup>4</sup> محمد الصرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 13.

<sup>5</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 278.

ويرى فينيك "أنّ الأزمة حالة يوشك فيها حدوث تغيّر حاسم، وتكون نتائجه مرغوبة أو غير مرغوبة، وذلك بنسبة 50% إيجابية و50% سلبية".<sup>1</sup>

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية: "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة".<sup>2</sup>

الأزمة من الناحية السياسية تعني: "حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا أو سياسيا أو نظاميا أو اجتماعيا أو اقتصاديا أو ثقافيا".<sup>3</sup>

من الناحية الاقتصادية تعني: " انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي".<sup>4</sup>

نفهم من ذلك تعدد المداخل ووجهات النظر للأزمات، فكل علم يتناولها من زاوية خاصة، فالاقتصاديون ينظرون لها من خلال التضخم، البطالة، الركود... الخ، أما علماء السياسة فيعززون الأزمة إلى بعض الظواهر مثل فشل النظام السياسي، عدم قدرة الأحزاب السياسية على إدارة الصراعات الاجتماعية، بينما يرجعها علماء الاجتماع إلى عدم المساواة الاجتماعية، زيادة الفردانية، انهيار نظام الأسرة، وينظر لها علماء التاريخ كنتيجة لتراكم عوامل عدم الانسجام بين عناصر المجتمع، هكذا تنوعت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الأزمة.

فالأزمة هي سلسلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة، فهي بذلك نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعليا على نظام المؤسسة، ويهدد قواعدها الأساسية، وشعورها بذاتها.<sup>5</sup>

عموما الأزمة تعني:

- ✓ موقفا عائقا يشكل نقطة تحول هامة للمؤسسة
- ✓ يتطلب الموقف تغيّر حاسم ويستلزم اتخاذ قرار سريع
- ✓ يتطلب الموقف ابتكار أساليب وأنشطة سريعة لمواجهة الظروف الجديدة والبحث عن بدائل

فعالة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 279.

<sup>2</sup> عليوة، السيد: إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002، ص 12.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 13.

<sup>4</sup> هلال، محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004، ص 51.

<sup>5</sup> محمد مصطفى كمال: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات، المرجع السابق، ص 71.

فالأزمة باختصار تمثل نقطة حرجة تواجه المنظومة المؤسسية عموماً والأكاديمية على وجه الخصوص، ينتج عنها توقف بعض أو كل الوظائف الخاصة بالمؤسسة، أو حدوث اختلالات تعكر السير العادي لأنشطتها، تشتمل على خسائر مادية أو معنوية أو كلاهما، مما يتسبب في عدم الاستقرار أو اللاتوازن في نظامها، هو ما يدفع الجهات المعنية إلى التدخل لإعادة التوازن، عن طريق علاج الآثار السلبية في أسرع وقت ممكن، مع استثمار إيجابيات الموقف.

بعد استقراء تعاريف الأزمة تتضح لنا مجموعة من العناصر المشتركة التي تشكل ملامح الأزمة والمتمثلة في:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات
  - الحاجة إلى اتخاذ قرار في فترة وجيزة
  - عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث القادمة
  - نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ في مسار الفرد، الجماعة، المؤسسة.
  - الوقت يمثل قيمة حاسمة، فهو لحظة حرجة ومصيرية.
  - صراع بين إرادتين أو قوتين، قوة وإرادة متخذ القرار وإرادة صانع الأزمة<sup>1</sup>
- ◀ وقد رصدت الدراسات العلمية التي تناولت مفهوم الأزمة بعض الخصائص المميزة لهذا المفهوم في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- المفاجأة والصدمة
- نقص المعلومات وعدم دقتها
- تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث
- فقدان السيطرة وانعدام التوازن
- حالة الذعر والخوف والهلع والرعب
- ضيق الوقت
- لاستجابة السريعة

<sup>1</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشمايلة وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 21-

.22

<sup>2</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 292.



## - الشك في القرارات المطروحة

← الأزمت ليست وليدة ذاتها بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المؤدية لنشوءها، وعلاجها لن يتم إلا بمعرفة وفهم هذه الأسباب حتى لا تهدر وحدة العلاقات العامة الوقت والجهد والمال دون فائدة، ويمكن تناول أهم هذه الأسباب فيما يلي:

المعلومات الخاطئة: حينما تكون معلومات غير متاحة أو بها أخطاء، تؤدي إلى استنتاجات خاطئة ومنه تصبح القرارات والإجراءات المتخذة تزيد من حدة الأزمة بدل علاجها.

سوء الإدراك والفهم: يعني عدم التقدير والتقييم الصحيح للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية في التفسير، مما يؤدي إلى تنامي روح السلبية والتخريب واللامبالاة. وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما المعلومات المبتورة وثانيهما التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها<sup>1</sup>

الإدارة العشوائية: تعني غياب الإدارة العلمية وضعف المهارات القيادية، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.

الضغوط: منها داخلية تخص العاملين ومطالبهم أو التكنولوجيا الجديدة وتطبيقاتها، أو ضغوط خارجية من المنافسة أو الجودة وتحقيق الغاية والفعالية.

الجمود والتكرار: يعني استخدام أساليب مألوفة والتمسك في التقاليد وعدم النمو والتطوير سواء في تدريب الأفراد أو تجهيز المؤسسات.

عدم وضوح الأهداف: ذلك حينما لا يكون العاملون عارفين بأدوارهم ومسؤولياتهم، أو حينما لا تتضح الأولويات المطلوبة.

الشائعات: هي سلاح رهيب يحطم القوى الإدارية، وتحمل الإدارة المسؤولية انتشارها لسوء الاتصال وندرة المعلومات أو إخفاءها مما يؤثر على الروح المعنوية ويولد الانهزامية وعدم الثقة.

اليأس: يعتبر أحد الأزمت النفسية والسلوكية، التي تشكل خطر على الفرد والمؤسسة.

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمت، المرجع السابق، ص 98.

الأخطاء البشرية: تحدث من خلال تقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم، وعدم المتابعة وفشل نظام الرقابة، أو عدم التعلم من الأخطاء السابقة.

تعارض المصالح: تحدث حينما يكون تعارض في الأهداف، هو ما يؤدي إلى انهيار الثقة عند متخذ القرار، الأمر الذي يوسع من دائرة المصدقية والشك في قدراته.

الفكر الجماعي السائد: أحيانا يكون القائد متعصب لرأيه، ويقترح حلول غير سليمة، ويجبر المجموعة على إتباعه، هو الموقف الذي يفجر أزمات<sup>1</sup>.

ويتجسد الهدف من مواجهة الأزمات في السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الأزمة أو الموقف بوقف التدهور والخسائر، تأمين وحماية العناصر المكونة للكيان الأزموي، دراسة الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة، قصد اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها.

### 3.2.2. أنواع الأزمات:

تصنف الأدبيات البحثية الأزمات أصنافا عديدة، وأشكالا متباينة وذلك حسب المعايير المعتمدة والتي من أبرزها ما يلي:<sup>2</sup>

#### معيار مصدر الأزمة:

1. الأزمات الطبيعية: هي تلك الأزمات والكوارث الناتجة عن الطبيعة منها: البراكين، الزلازل، الأعاصير، فهي تحدث فجأة، فضلا عن اتسامها بعمق التأثير.

2. الأزمات البشرية: تعني تلك الحوادث التي يتسبب النشاط الإنساني مثل التهديد، الإرهاب، الخطف، القتل، حوادث تلوث البيئة، الحرائق، حوادث المرور..... الخ

#### معيار مرحلة التكوين: وتندرج تحته:

1. الأزمة في مرحلة الميلاد: تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة على شكل إحساس مهم، وهنا يكون إدراك متخذ القرار، خبرته، ودرجة بصيرته، هي العوامل الأساسية للتعامل مع الأزمة وتنفيذها وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثمّ تجميدها والقضاء عليها.

<sup>1</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشمالية وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص22.

<sup>2</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 41، 42.

2. الأزمة في مرحلة النمو والنضج: تصل إلى هذه المرحلة حينما يكون الجهل في كيفية التصرف، الارتجال والتكبر، الاستبداد في الرأي، الانغلاق على الذات، هو ما يغذي الأزمة بالعنف الشديد والقوى التدميرية.

3. الأزمة في مرحلة الانحسار والتقليص: وذلك عندما تتفتت القوى التدميرية بعد التصادم العنيف، فيتناقص تأثيرها.

4. أزمة في مرحلة الاختفاء: وذلك حينما تفقد الأزمة قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها، وجزئياتها التي تنتمي إليها، فتتلاشى تدريجيا حتى تختفي نهائيا.

### معيار تكرار حدوث الأزمة:

1. الأزمات الدورية: هي أزمات مرتبطة بفترة زمنية محددة مثلا: الأزمة الاقتصادية 1929، وما خلفته من دمار اقتصادي واجتماعي تجل في انتشار البطالة، وتدهور في مستويات المعيشة، وتفاقم الجرائم الخلقية والفساد والانحلال.

2. الأزمات غير دورية: هي أزمات عشوائية، يصعب التنبؤ بها، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغيّر الظروف المناخية من أمطار، فيضانات، أعاصير، جفاف، تكون شديدة التأثير.

### معيار مستوى العمق ودرجة التأثير:<sup>1</sup>

1. أزمات سطحية: هي أزمات هامشية ليس لها جذور، لا تشكل خطورة شديدة، تنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها، مثلا: الأزمات المفتعلة على سلع راکدة لها مخزون كبير، بمجرد معرفة هذه الحقيقة نختفي الأزمة.

2. أزمات جوهريّة: هي أزمات عميقة، شديدة القسوة، لها ارتباط ببنيان الكيان الذي حدثت به وقد تؤدي إلى أزمات أكثر خطورة وأشد تدمير.

### معيار درجة شدة الأزمة أو خطورتها:<sup>2</sup>

1. أزمات عنيفة: هي أزمات جامحة ساحقة يصعب مواجهتها، بالغة الشدة والعنف، تهز الكيان الكلي للنظام الإداري، مثلا: الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام عن العمل والامتناع عن القيام بأي وظيفة من الوظائف حتى تتم الاستجابة الكاملة لكافة المطالب التي يناورون

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 293.

<sup>2</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجا -، المرجع السابق، ص 45.

بها، مما يؤدي إلى إمكانية إصابة المؤسسة بالشلل التام والتوقف عن العمل، فضلا عن ما يترتب بعدها من خسائر.

2. أزمات هادئة: هي أزمات خفيفة، يسهل معالجتها بصورة فورية لمجرد لمس ومعرفة أسبابها، مثلا: الأزمات الناتجة عن الإشاعات، وتقوم بعض الكيانات الإدارية الذكية بطلب المساعدة من الجمهور فيتحول من طرف خصم في الأزمة إلى طرف مشارك في علاجها.

معيار موضوع أو محور ومحتوى الأزمة:

1. أزمات مادية: تدور حول محور موضوعي مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة السيولة، أزمة انخفاض المبيعات.

2. أزمات معنوية: تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل: أزمة الثقة، أزمة المصداقية، أزمة الولاء والانتماء.

3. أزمات مادية ومعنوية: نلمسه في المشكلات الدولية والمحلية مثل أزمة الإرهاب، أزمة الاغتراب.

معيار نمط الأزمة والمدى الزمني:

1. الأزمات المفاجئة: تحدث فجائيا مثل: الهجوم الإرهابي على المؤسسة، الحرائق، الانفجارات، وغيرها.

2. أزمات ذات مقدمات محسوسة: يعني لها بواعث يمكن استشعارها مسبقا مثل: الإضرابات، التغيير في القوانين المسيرة للمؤسسة، ... الخ

3. أزمات مزمنة: نقصد بها التي تستمر لعدة شهور أو حتى سنوات، رغم الجهود المبذولة لإيجاد حلول لها، مثل: الإشاعات، أزمات المصداقية، ... الخ

#### 4.2.2. الأزمة والمفاهيم المشابهة:

- **الفاجعة**: هي أحداث مفاجئة تسبب دمارا ومعاناة كبيرة.<sup>1</sup>
- **الحادث Accident**: يعبر عن شيء فجائي غير متوقع يتم بشكل سريع وينقضي أثره فور إتمامه في حين الأزمة تنجم عن الحادث ولها صفة الامتداد بعد نشوئها.

1 محمد عبد الغني، حسن هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء، 1996، ص 114.

- **الخلاف:** يعبر عن المعارضة والتضاد، وعدم التطابق في الشكل أو في الظروف أو في المضمون، وهو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة، فهو لا يمثل الأزمة ولكن يعبر عنها، أو يكون باعثا على نشوئها واستمرارها.<sup>1</sup>
- **النزاع:** يعبر عن حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل التنظيمي للخلل والاضطراب، لكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.<sup>2</sup>
- **الصراع Conflict:** قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير، والصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأهداف وحتى الأطراف، على عكس الأزمات التي تكون فيها مجهولة، وبعض الأزمات تعبر عن صراع إدارتين وتضاد مصالحهما، وتعارضهما.
- **الواقعة Incident:** هي شيء حدث وانقضى أثره، مجرد خلل في مكّون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر.<sup>3</sup>
- **المشكلة Problème:** هي حدث مندر يظهر بشكل تدريجي من مصادر متنوعة، تحمل إشارات تحذير متباينة مما يتطلب حلها، تحتاج إلى تفكير وجهد منظم للقضاء عليها، قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمة.
- **الكارثة Désastre:** هي تلك الحالة التي حدثت فعلا وأدت إلى تدمير وخسائر بشرية ومادية، غالبا ما تأتي دون إنذار مسبق، فهي أكثر حدة وتأثيرا من الأزمة. أو هي حدث يسبب دمارا واسعا ومعاناة عميقة. قد تكون الكارثة سببا في الأزمة لكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها.
- الكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها، الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فهي تعني الأحداث الصغيرة والكبيرة المحلية والخارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر في الأرواح والممتلكات.
- للأزمات مؤيدون داخليا وخارجيا، أما الكوارث خاصة الطبيعية غالبا لا يكون لها مؤيدين.
- في الأزمات نحاول اتخاذ القرارات لحلها وعلاجها ربما تنجح وربما تخفق، أما في الكارثة فإنّ الجهد غالبا ما يكون بعد وقوع الكارثة وينحصر في التعامل مع ما خلفته.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 14.

<sup>2</sup> محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1999، ص 16.

<sup>3</sup> محسن أحمد الخضري: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990، ص 12.

- يتطلب مواجهة الكارثة جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفق حجم الكارثة والخسائر التي تنجم عنها.

- للأزمات أنواع وأصناف والكوارث كذلك منها كوارث طبيعية مثل الأعاصير، الفيضانات، التصحر، الجفاف، انتشار الأوبئة والآفات. وكوارث من صنع الإنسان مثل التلوث البيئي، الدمار الناتج عن الإرهاب وغيرها.<sup>1</sup>

• الصدمة: هي حدث ينتج عنه شعور فجائي مركب بين الغضب، الخوف، الدهول، لذا قد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمة، أو إحدى نتائجها التي تولدت عند انفجارها، مثلما يمكن أن تكون الصدمة أحد أسباب الأزمة.

• القوة القاهرة: هي أي ظرف من الظروف التي يصعب التنبؤ بها، أو التحكم فيها، فهي موقف حاد وفجائي، تشترك مع الأزمة في كون كليهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار.

• التنافس: هو تحدي أو سباق بين طرفين للحصول على مواد معينة أو الدفاع عن مكاسب محددة، قد يتحول إلى أزمة في ظرف التطور والوصول إلى مرحلة الصراع.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين الأزمة والمفاهيم الإدارية ذات العلاقة بها في الجدول رقم (09): يبين أهم الفروقات بين الأزمة والمفاهيم الإدارية ذات العلاقة بها.

الرقم	المفهوم	التشخيص	دليل الاختلاف
01	الأزمة Crisis	موقف يحدث خلل يؤثر تأثيرا ماديا على سير العمليات الحيوية، أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف، والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدوث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد.	أحد أسباب الكارثة
02	الكارثة Désastre	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من	أحد أسباب الأزمة

<sup>1</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشمالية وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجا- المرجع السابق، ص 17، 18.

	الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، يتطلب مواجهتها جهد الدولة أو حتى الإقليم وفقا لحجمها ومدى الخسائر التي خلفتها. وأسبابها غالبا طبيعية وأحيانا بشرية، كما يصعب التنبؤ بها		
03	الحادث Accident	شيء مفاجئ غير متوقع، تمّ بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.	الأزمة أحد نتائجه
04	القوة القاهرة Force Major	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه، والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر.	تشارك مع الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة صانع القرار.
05	المشكلة Problème	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار. أو حالة من التوتر وعدم الرضا، هي بمثابة تمهيد للأزمة.	قد تكون سببا للأزمة أو مرحلة من مراحلها قبل اتخاذ القرار.
06	الصراع Conflit	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما، له أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.	الصراع يستمر على عكس الأزمة
07	الخلاف Dispute	المعارضة أو التضاد وعدم التوافق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون.	يعتبر أحد مظاهر الأزمة
08	الصدمة Choc	شعور فجائي حاد نتيجة وقوع حادث ما والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة	أحد عوارض الأزمة أو نتائجها.
09	التهديد Threat	علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه.	مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة
10	الواقعة Incident	خلل في مكون أو نظام فرعي تمّ تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية	لا تعبر عن الأزمة
11	النزاع contestation	هو تعارض في الحقوق القانونية	

المصدر: علي فلاح الضلاعين، ماهر عودة الشمالية وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان،

2015، ص. 27.

### 5.2.2. مداخل دراسات الأزمات:<sup>1</sup>

- المدخل الإداري: عندما يتعرض النظام لأزمات بشكل متكرر، فإن ذلك يعني أنّ هناك خلافا إداريا يستوجب ضرورة التغيير، فالإدارة تواجه العديد من المشكلات اليومية أو الدورية التي تسعى إلى حلها، وهو أمر طبيعي، ولكن لا تتحمل العديد من الأزمات، لما تخلفه من تأثيرات وخلخلة في الكيان المؤسسي، ويصعب بذلك التغاضي عنها أو التماس الأعذار لها كالمشكلات.

- المدخل الاقتصادي: إنّ الأزمة من وجهة نظر الاقتصاديين تتحدد من خلال مجموعة من المعايير منها التضخم، البطالة، الركود، عجز الميزانية، الكساد، وتعيد أسباب ظهور الأزمات إلى القرارات الخاطئة التي تتخذها الجهة المسؤولة، أو الفشل في مواكبة القواعد العامة لنظام الاقتصاد العالمي.

- المدخل الإيكولوجي للأزمة: يعتمد على الكيان المستهدف الخاص باتخاذ القرارات وإدارة الأزمة، لذا هو بحاجة إلى التخطيط، الاستعداد، جمع المعلومات، إعداد البرامج، إعداد فرق خاصة، فهو مدخل يهدف إلى توفير مؤشرات التعرف على إمكانية تحقيق التنمية من خلال الموارد المادية والسياسية والاجتماعية وتوفير خطوط إرشادية للبحث والدراسة.

### 6.2.2. أهم المدارس التي تناولت الأزمة:<sup>2</sup>

- المدرسة الكلاسيكية: هي منظور يرى أنّ الأزمات لا تحدث بسبب القرارات الإنسانية الخاطئة، إنّما بسبب العلاقات المعقدة بين مختلف المكونات التي تشكل التكنولوجيا الحديثة، تنتهج المدرسة نظرة تاريخية واجتماعية ترى أنّ الأزمات شيء طبيعي يتأتى من خلال تراكمات معينة، وإذا وجدت مسؤولية يتحملها الإنسان فهي تعود إلى رغبته في بناء نظم تكنولوجية معقدة تتجاوز قدرته على التحكم فيها.

- المدرسة النفسية السيكولوجية: هي منظور نفساني واجتماعي وسياسي يرى أنّ الأزمات تحدث بسبب القرارات الإنسانية الخاطئة، فالمسؤولية تقع على الأفراد والجماعات.

- المدرسة الحديثة: هي مدرسة تجمع بين المنظورين الأوليين، حيث تؤكد أنّ الأزمات تتولد نتيجة القرارات الخاطئة، وكذا نتيجة التفاعل بين النظم التكنولوجية والإنسان الذي يحاول إدارتها. فنميز بذلك بين عنصرين أساسيين وهما:

الاحتمية: كل متغير من متغيرات النظام يحمل القوة على إحداث الفوضى أو الانسجام.

<sup>1</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجا-، المرجع السابق، ص 53.

<sup>2</sup> ميلود مراد: المرجع نفسه، ص 54.



حرية الإرادة: لقرارات الإنسان تأثير إما في صناعة كوارث محتملة، أو طرح حلول ممكنة.

### 3.2.3. اتصالات الأزمة:

#### 1.3.2. مفهوم اتصال الأزمة:

يتفق الكثيرون في مجال بحوث الاتصال على وجود مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها حتى يكون الاتصال فعال وناجح، أهمها وضوح الرسالة، سهولة فهمها من الجمهور، جذب انتباهه، التأكيد على المنافع التي ستعود عليه، تكرار الرسالة الاتصالية باستخدام أكبر قدر ممكن من وسائل الاتصال، وأن تحتوي الرسالة على الاستمالات العاطفية والعقلية، إلى جانب تحري الصراحة والصدق. وإذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على صورتها وتولي اهتماما لمصداقيتها، عليها الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال الاتصالات مع مختلف الأطراف من عاملين، وسائل الإعلام، الجمهور الخارجي والداخلي عموماً، في إطار ما يعرف "باتصالات الأزمة" التي تشكل جزءاً من الاتصالات التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة، إلا أنها تنطوي على خصائص معينة تميزها عن غيرها تتأتى من طبيعة الظروف الناتجة عن هذه الأزمة.

وقد عرّف العديد من الباحثين على تحديد مفهوم لاتصالات الأزمة أهمها:

#### - تعريف الموسوعة الإعلامية لمنير حجاب:

"هو عملية التفاعل اللفظي الشفهي، أو المكتوب، أو المرئي، أو المسموع، بين المنظمة و جماهيرها، باستخدام وسائل وأساليب اتصالية متنوعة تضمن وصول المعلومات إلى الجماهير قبل وأثناء وقوع الأحداث السلبية الملازمة.

وهذه الاتصالات صممت لتقليل الأضرار الواقعة على سمعة المنظمة، وتعتمد على دور ممارسي العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في القيام بأنشطة اتصالية متعددة، يتعاملون فيها مندوبي وسائل الإعلام المسموعة والمرئية والمطبوعة بما يحقق مصلحة المنظمة، ويضمن نقل رسائل تحمل معلومات دقيقة وصحيحة وكافية"<sup>1</sup>.

- في تعريف آخر يعني توظيف الاتصال بوصفه العملية الاجتماعية المقصودة التي تحمل معنى التأثير والتأثر الشامل لمجموعة العناصر الأساسية للعملية الاتصالية المتمثلة في المؤسسة كمصدر للاتصال، وشبكات اتصالها الشاملة، والرسالة التي يكون مضمونها موضوع الأزمة التي تمر بها

<sup>1</sup> يامين بودهان: تحولات الإعلام المعاصر، المرجع السابق، ص60.

المؤسسة، وردود الفعل الخاصة بجمهورها الداخلي والخارجي، والغاية من هذه العملية هو تعديل سلوك واتجاهات الجمهور اتجاه الأزمة والمؤسسة، ويكون اتصال الأزمة مصاحبا لمختلف مراحلها<sup>1</sup>.

#### - تعريف عثمان محمد العربي:

"هي اتصالات تجريها العلاقات العامة بالمؤسسة عند حدوث الأزمة، ويتبع ذلك أن تتصرف اتصالات الأزمة بكونها تجري في ظروف غير اعتيادية، وفي جو مشحون بالسلبية والعداء من قبل وسائل الإعلام، ومن قبل واحد أو أكثر من الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة، ويكون الهدف الأساسي من اتصالات الأزمة هو تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها"<sup>2</sup>.

- اتصال الأزمة يستدعي وضع مجموعة من الأنشطة الاتصالية في حيز العمل المخطط لها بشكل مسبق، منذ اكتشاف الإنذارات السابقة للأزمة وتدهور القوة، وتصاحب كذلك العودة للنشاط العادي، كما يمكن تحويل الأزمة، كرأس مال يعني استثمار الأزمة واستغلالها من أجل تحسين الأوضاع الأولية السابقة لها، يؤكد على مرافقة الاتصال لمختلف مراحل الأزمة<sup>3</sup>.

- " إنَّ اتصال الأزمة يشمل كافة الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة أو الكارثة، وتندرج في إطار الأنشطة الاتصالية كل أنواع الاتصال، بغض النظر عن الرسائل والمضامين المستخدمة فيها.

- توظيف الاتصال كعملية اجتماعية وقت الأزمات التي تمر بها المؤسسة

- استخدام العناصر الأساسية للعملية الاتصالية: المصدر، المستقبل، الرسالة، القناة، رجع الصدى، الخبرة المشتركة.

- مجال تطبيق هذه العملية الاتصالية هو المؤسسة في كل المراحل المختلفة للأزمة.

- هو عملية مقصودة وهادفة من قبل المؤسسة لتعديل وتغيير سلوك المستقبل اتجاه الأزمة والمؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية- المرجع السابق، ص 36.

<sup>2</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 176.

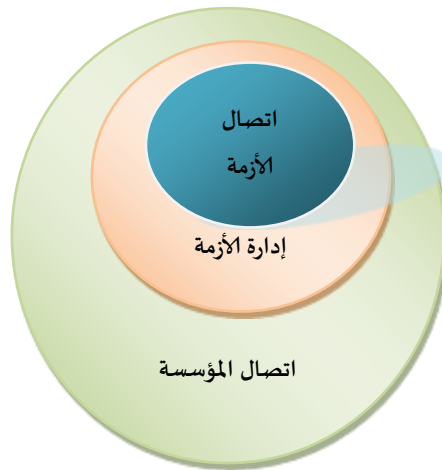
<sup>3</sup> Gilles Guerin\_Talpin(2003): *La communication de crise*, Edition Préventique .Bordeaux. France, p43, 44.

<sup>4</sup> شومان محمد: الإعلام والأزمات - مدخل نظري وممارسات عملية-، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 70.

- كاختصار إجرائي لمفهوم اتصال الأزمة يعني جزء من إدارة الأزمة هذه الأخيرة التي تمثل جزء من اتصال المؤسسة، ويتضح من خلال ما تمّ عرضه من تعريفات لاتصالات الأزمة، أنّها تلك الاتصالات التي تجري وقت حدوث الأزمة، وأيّ حديث عن اتصالات الأزمة قبل حدوثها خاطئ نظريا وعمليا وذلك لسببين هما:<sup>1</sup>

1. علميا لا يمكن تسمية الاتصالات التي تجريها العلاقات العامة لمنع وقوع الأزمة بأنّها اتصالات أزمة، لأنّ العلاقات العامة بالمؤسسة لا تعلم مسبقا بوجودها، والحديث عن مرحلة ما قبل الأزمة هو حديث يتم في الحقيقة بعد وقوع الأزمة، هو بذلك حديث افتراض تحليلي وهو ما يسمى "التحليل بعد حدوث الواقعة".

2. كل الاتصالات التي تجريها العلاقات العامة تهدف لإنشاء وتطوير العلاقات مع الجماهير، والعمل للحفاظ عليها وعدم تدهورها، ومنه فإنّ ما يسميه البعض "اتصالات مرحلة ما قبل الأزمة هو في الحقيقة جزء من العلاقات العامة. (اتصال المؤسسة).



الشكل رقم (09) يوضّح الفرق بين اتصال المؤسسة وإدارة الأزمة واتصال الأزمة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 72.

## 2.3.2. أهداف اتصالات الأزمة:

تكشف الأدبيات البحثية عن مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها اتصالات الأزمة أهمها:<sup>1</sup>

- محاولة منع وقوع الأزمة
- التصدي للأزمة أثناء وقوعها ومعالجة مخلفاتها
- توزيع الأدوار والمهام على الأجهزة المختلفة وتوفير الموارد اللازمة
- تقليل الخسائر وتوفير سرعة الاستجابة
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع وسائل الإعلام
- استعادة المؤسسة لمكانتها واستمرار أدائها لدورها في المجتمع
- تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسمها الداخلية والخارجية
- الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرار أزمات مماثلة.

كما يتفق الباحثون على أنّ الاتصال يلعب دور بالغ الأهمية في المراحل المختلفة للأزمات، ومن هنا تنامي الاهتمام النظري والعملي باتصالات الأزمة Crisis Communications والتي تتسع لكل أنماط الاتصالات ومجالاته أثناء الأزمات.

◀ وفي هذا السياق تطورت على نحو سريع استخدامات العلاقات العامة لاتصالات الأزمة، من خلال بناء خطة تتضمن مجموعة من الخطوات وتشمل:

- إعداد سجلات تتضمن معلومات مصنفة في فئات تحتوي على كل الإحصائيات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة في شتى المجالات، لتستخدم في مواجهة ما يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة، والحرص على تحديثها بشكل متواصل وإطلاع فريق إدارة الأزمة عليها.
- إعداد نموذج عن بيان صحافي يتم ملاً مساحته الفارغة قبل توزيعه على وسائل الإعلام لضمان سرعة العمل في حالة وقوع أزمة، ويرفق به نشرة تتضمن معلومات تعطي خلفية كاملة عن المؤسسة.
- فهرس كامل يتضمن أسماء وعناوين وهواتف أعضاء فريق إدارة الأزمة ومسؤول الاتصال.

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 180

- رسوم بيانية عن حجم الإنتاج، أعداد العاملين، فروع المؤسسة وأقسامها، وصور فوتوغرافية للشركة وأنشطتها.

- فيلم تسجيلي عن المؤسسة

فقيام العلاقات العامة بتوفير جميع هذه المواد يمثل أفضل استعداد لمواجهة أسوأ الاحتمالات بأعلى كفاءة وسرعة ممكنة، ويمثل الأساس السليم للعمل حيث يحولها من كونها اتصالات رد الفعل إلى اتصالات إيجابية تعتمد على الإعداد الجيد القائم على التنبؤ والاستعداد.<sup>1</sup>

### 3.3.2. وظائف اتصالات الأزمة:<sup>2</sup>

أ. على مستوى الجمهور الداخلي: يجب تطوير نظم الاتصال داخل المؤسسة أولاً، لأنّ فاعلية هذه الاتصالات تؤدي إلى منع حدوث الكثير من الأزمات مثل الاضطرابات العمالية، العبث بالمنتجات،... الخ، لذا على القائم بالاتصال القيام بمجموعة من الإجراءات والأنشطة منها:

- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة إلى العاملين.
- شرح ظروف الأزمة بدقة والمتسببين فيها والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة.
- إصدار نشرة داخلية توزع على جميع العاملين بالمؤسسة
- التأكيد على أنّ إدارة الأزمة مهمة بتقديم معلومات للعاملين بصفة منتظمة لإعلامهم بمستجدات الأزمة.

ب. على مستوى الجمهور العام: تتجلى عموماً النشاطات والإجراءات الواجب اتخاذها في التالي:

- تجميع كل الحقائق والمعلومات عن الأزمة ونشرها من مركز واحد هو المركز الصحافي
- تعيين متحدث رسمي واحد باسم المؤسسة وتدريبه
- معرفة جميع الوسائل الإعلامية وبناء علاقات طيبة معها
- السرعة في نقل المعلومات للقضاء على الشائعات
- توفير كافة الأدلة الضرورية
- تسجيل كافة الأحداث وتطوراتها بالصور وأشرطة الفيديو

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 184

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 188.

- نقل كل المستجدات إلى وسائل الإعلام
  - تجنب "لا تعليق" لأنها تؤدي إلى التضارب
  - يتم إلقاء اللوم على أحد بل مناقشة الإجراءات التي اتخذت لحلها
- فالعلاقات العامة كونها نشاط اتصالي تسعى لتحقيق التفاهم والانسجام والتوافق على كل المستويات، حيث تمارس هذه الوظيفة بشكل يسير في الظروف الطبيعية، وتصبح عسيرة في الحالات الاستثنائية التي هي حالات الأزمات.
- وحدد الباحث فرانك كورادو Frank Corrado مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم اتصالات الأزمة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:<sup>1</sup>
- أن يكون الاتصال سريع وفعال يحمل المعلومات المتاحة: يعني نقل تفاصيل الأزمة لتجنب الشائعات، وضمان الانسياب المستمر للمعلومات.
  - انطلاق القائمين بالعلاقات العامة من موقف واحد وفي وقت محدد: يعني تعدد المصادر يؤدي إلى الاختلاف والتناقض، ومنه فقدان الثقة والمصداقية.
  - تحديث المعلومات بشكل منتظم: ذلك حينما يكون الموقف غير محدد فهو يحتاج إلى نقل مستجدات الأحداث للقضاء على قلق وتوتر الجماهير.
  - إشراك الإدارة في حل الأزمة: يعني إدخال الإدارة العليا في المعالجة السريعة والمباشرة للأزمة.
- ◀ وقد يقع القائم بالعلاقات العامة أثناء مواجهة الأزمة في مجموعة من الأخطاء التي تؤثر في إدارة الأزمة ويجب الانتباه لها وعدم الوقوع فيها وهذه الأخطاء هي:<sup>2</sup>
- التردد: الذي يؤدي بالجمهور إلى الاضطراب وعدم وضوح الرؤية
  - عدم الفهم وتصلب الرأي
  - الانتقام: الذي يؤدي إلى زيادة القلق وزيادة العواطف بدل من تقليلها
  - المراوغة وعدم الوضوح ومنه جعل المشكلات كبيرة

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 200

<sup>2</sup> قدرى على عبد المجيد: ، المرجع نفسه، ص 205.

- التسلط وعدم الاهتمام برأي الآخر: هو ما يؤدي إلى عدم المصداقية، بسبب التعامل بمنهج المتعالي
- المواجهة: التي تؤدي إلى تفاقم المشكلة

#### 4.3.2. النماذج والنظريات في مجال اتصالات الأزمة:<sup>1</sup>

رغم أنّ معظم الدراسات التي اهتمت بدور اتصالات الأزمة في إدارة الأزمات، لم تهدف إلى تقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على أزمات أخرى، إلا أنّ مراجعة بيان اتصالات الأزمة يكشف وجود بعض المساعي والمحاولات الحديثة للخروج من دائرة العمومية إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة، ومن أهم هذه المساعي النظرية يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

1. اتصالات الأزمة في ظل نظرية إدارة القضايا.
  2. اتصالات الأزمة في ظل النظريات الرمزية.
- ونجد ضمنها: النموذج المتوازن لاتصالات الأزمة، نموذج جيمس لوكا زيسكي، نظرية الاعتذار، نظرية المباريات، نظرية الفوضى.

أولاً: النموذج المتوازن لاتصالات الأزمة: هو نموذج قائم على دمج ثلاث جوانب نظرية وهي:

- النظرية الموقفية لجرونينج عن الجماهير
  - منظور إدارة القضايا المطبق على الأزمات
  - التوجه الذي ينظر إلى الاتصالات على أنها ثنائية الاتجاه ومتوازنة
- ومنه يتكون النموذج من أربعة خطوات رئيسية هي: إدارة القضايا، التخطيط لمنع الأزمة، الأزمة، ما بعد الأزمة.

بخصوص إدارة القضايا (Issues management) فأول مهمة للمدير المسؤول عن اتصالات الأزمة هو ما يسمى إدارة القضايا، أين يتم مسح البيئة والبحث عن القضايا التي ربما تؤثر عن المؤسسة مستقبلاً، ثمّ جمع المعلومات عن هذه القضايا وتحليلها ودراستها وتقييمها، تطوير خطة الاتصالات وتركيز جهودها على منع وقوع الأزمة أو إعادة تغيير مسارها، وكذا التعلم من أخطاء الشركات المنافسة.

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 230.

أما عن التخطيط لمنع الأزمة (Planning Prévention)، وفقا لهذه المرحلة فإن المؤسسة توجه جهودها نحو تحديد القضية التي يمكن أن تهددها، ثم تعمل على التأثير في مسارها وتغييره، ثم وضع خطة طوارئ في الوقت نفسه الذي تستمر فيه جهود المؤسسة بتحرير مسار القضية وذلك من خلال اتخاذ إجراءات كاستحداث سياسة وقائية للقضية، إعادة تحليل علاقات المؤسسة بجمهورها، التحضير لخطة عامة، تحديد الأعضاء، تحديد ممثل المؤسسة، اختيار المكان المناسب، تعليم الجمهور الداخلي بالإجراءات اللازمة التي يجب إتباعها عند وقوع الأزمة... الخ .

في حين الأزمة هي مرحلة تكون فيها كل الجهود الوقائية التي قامت بها المؤسسة قد استنفذت، وعليها من بناء خطة لإدارة هذه الأزمة من تقييم استجابة المؤسسة، تحليل التغطية الإعلامية السلبية للأزمة، الاتصال بالجمهور وإعلامهم بتفاصيل الأزمة، تحديد فريق إدارة الأزمة، استهداف الجماهير المناسبة، السيطرة على الشائعات... الخ

ثم نجد ما بعد الأزمة فيها تحاول المؤسسة تحسين صورتها، والقضاء على أثار الأزمة، من خلال الاستمرار بالتواصل مع الجماهير، الاتصال بوسائل الإعلام وتزويدهم بتفاصيل القضية، تطوير خطة اتصالات طويلة المدى للتقليل من الآثار السلبية، استخدام التغذية المرتدة أو رجوع الصدى.

عموما يعد هذا النموذج من أوائل النماذج التي وضعت لتصوير طبيعة اتصالات الأزمة، والذي يظهر أهمية التخطيط في منع وقوع الأزمة، يحدد أهمية مراقبة البيئة لبيان جذور الأزمة والتدخل فيها قبل استفحالها، فهو بذلك نموذج بمنظور طويل ووقائي أساسا.

ما يعاب على هذا النموذج أنه لا يميز بين الاتصالات اللازمة للقضايا، والاتصالات اللازمة للأزمات، لذلك لا يقدم لنا جديدا بخصوص علاج الأزمة اتصاليا أو كيف تتم الاتصالات العلاجية لإخراج المؤسسة من الأزمة، بل يكتفي بتقديم مجموعة من العموميات الخاصة بكيفية التعامل مع الأزمة ومواجهتها.

ثانيا: نموذج جيمس لوكا زيسكي عن اتصالات الأزمة: تضمن النموذج عدة مراحل منها السياسة العامة للاتصال ومن معاييرها الانفتاح على الآخرين، الصدق، الأمانة، الفورية، نجد كذلك مرحلة أولويات الاتصال والتي يمكن ترتيبها من المتأثرين بالأزمة مباشرة أي الضحايا عامة، ثم الأولوية الثانية للعاملين، وثالثا الأفراد المتأثرين بشكل غير مباشر أو ثانوي بالأزمة، رابعا وسائل الإعلام وقنوات الاتصال. بعدها تأتي مرحلة القواعد الأساسية في الاتصال أثناء إدارة الأزمة وتشمل الاتصال بالأكثر



تضررا أولا، اعتماد الإعلام المحلي، توجيه الخطاب الإعلامي بشكل موحد، السرعة في نقل الأخبار، التركيز على البعد الأخلاقي والإنساني في إدارة الأزمة،

نجد أيضا في هذا النموذج مرحلة إرساء معايير الاتصال القياسية أثناء إدارة الأزمة وتتضمن الاستجابة للحدث أو الأزمة من خلال التجهيز والتخطيط، الانفتاح على الجماعات المتضررة، الاهتمام بالمعنيين بالحدث، الاحترام حتى لما يتم مهاجمة المؤسسة، التعاون مع وسائل الإعلام والجهات المختلفة، المسؤولية وعدم إنكار الأسباب الحقيقية للأزمة، الشعور بإرهاصات الأزمة واتخاذ الإجراءات المناسبة، القبول ويعني وجود اتفاق في الآراء والأخذ برأي الأغلبية.

ثالثا: نظرية الاعتذار كنموذج في اتصالات الأزمة: ترى النظرية أنّ الكثير من المؤسسات تواجه هجومات واتهامات من وسائل الإعلام، تقنع بها الجماهير بأنّ ما تنقله عن المؤسسة صادق، لذلك يتعين على المؤسسة أن تتقدم باعتذار وفق ثلاث استراتيجيات أولها التركيز على مواضيع أخرى بغرض تشتيت الجمهور وصرفها عن التهمة الأساسية الموجهة لها. ثانيها التركيز على تحدي صحة تلك الاتهامات ونفيها بأدلة، ثالثها إصدار اعتذار مضاد يشكك في أخلاقيات وسيلة الإعلام التي وجهت الاتهام.

والاعتذار وفق هذه النظرية له هدفان أساسيان هما السعي إلى رفع الاتهامات الموجهة للمؤسسة ولإثبات أنّها باطلة، استخدام الحكم بأنّ الاتهامات باطلة ضد وسيلة الإعلام التي نشرتها ومحاولة النيل منها. ويؤكد واضعوا النظرية أنّه يجب توخي الحذر في توظيف هذه النظرية لأنّ هجوم المؤسسة ضد الاتهامات قد يأتي بنتائج سلبية كاهتزاز صورتها لدى جماهيرها، لذلك في حالة اعتمادها يجب إعداد التقارير والمعلومات اللازمة التي تؤكد عدم صحة الاتهامات.

رابعا: نظرية المباريات كنموذج للاتصال أثناء الأزمة: تقترح برسبيل استخدام هذه النظرية لمتخذي القرار في العلاقات العامة خلال الأزمة، وتفترض وجود لاعبين أو أكثر يسعى كل منهم لتحقيق أهدافه، وأحد اللاعبين هو مسؤول العلاقات العامة، والآخر هو الجمهور، واللاعب المعارض قد يكون شخص واحد أو مجموعة من الأفراد مثل شركة منافسة، تستخدم هذه النظرية كأداة تحليلية لصنّاع القرار حيث تتيح تنظيم البدائل واختيار الاستراتيجيات المناسبة، ويمثل الوقت عنصر مهم للقائم بالعلاقات العامة الذي يلعب هنا دور اللاعب الأول في المباراة، واللاعب الآخر هو وسائل الإعلام الذي يحقق فوزه من خلال الحصول على معلومات إخبارية عن تفاصيل الأزمة، في حين يتجسد فوز القائم

بالعلاقات العامة من خلال جعل الأزمة تحت السيطرة قبل وصول الأخبار إلى الجمهور، لذا فإنّ نظرية المباريات هدفها واحد وهو صياغة مبادئ بصورة رياضية تحدد السلوك الرشيد في مواقف الأزمة.

**خامسا:** استخدام نظرية الفوضى كنموذج في إدارة الأزمات والقضايا: تعتبر العلاقات العامة جهدا منظما لتخفيف عدم التيقن لدى الجماهير، ويمكنها القيام بذلك عن طريق التنبؤ بسلوك الجمهور ومعالجته، أو تحقيق التالف معها وكسبها، تلقى نظرية الفوضى الضوء على الصراعات بين العلاقات العامة والوظائف الأخرى للإدارة عند وقوع الأزمة، تقليديا تهدف الإدارة للتخفيف على الجماهير، أما حديثا العلاقات العامة تسبق الأفكار والتحليلات والقرارات التنفيذية على عكس الإدارة الكلاسيكية.

وترى النظرية أنّ العلاقات العامة يمكنها التأثير على الجماهير إذا تدخلت في الوقت المناسب، قبل أن تتسبب ردود أفعال تلك الجماهير في هز النظام، وإذا لم تتدخل في الوقت المناسب فلن تتمكن من إحراز أيّ نجاح.

#### 4.2. إدارة الأزمات Crisis Management

##### 1.4.2. مفهوم وتأصيل إدارة الأزمة:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة، الثبات، الاتزان الانفعالي، القدرة على التفكير الإبداعي، القدرة على الاتصال والحوار، صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة، في إطار ما يسمى إدارة الأزمات.<sup>1</sup>

ونشأ هذا المصطلح في أحضان الإدارة العامة لمواجهة الكوارث المفاجئة وظروف الطوارئ كالزلازل، الفيضانات، الحرائق، الأوبئة، .... الخ، ثم تطور بشكل أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في المواقف الحادة مثل أزمة الشرق الأوسط 1967، أزمة البترول العالمية 1973، أزمة الصواريخ الكوبية 1962 (اكتشفت الو.م.أ أنّ الاتحاد السوفيتي نصّب صواريخه على جزيرة كوبا، مما أدى إلى فرض حصار بحري على كوبا، وصمم الاتحاد السوفياتي على فكه، فتوتر الموقف وانفجرت الأزمة) التي تعتبر نموذجا ناجحا في إدارة الأزمات أدى لدخول هذا المفهوم إلى قاموس العلاقات الدولية. ذلك حينما أطلق روبرت ماكنمارا وزير الدفاع الأمريكي عبارته

<sup>1</sup> أحمد، ابراهيم أحمد: إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 35.

الشهيرة: "لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية إنّما عن إدارة الأزمات فقط"، هذا بعد نجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة الصواريخ، وإنقاذ العالم من حروب ودمار نووي.

ولم تحظى إدارة الأزمات بالاهتمام الأكاديمي حتى بداية الستينات، ولكن وجدت كممارسة منذ عصور قديمة وكانت مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني ولكنها لم تكن تعرف باسم "إدارة الأزمات" وإنّما تحت مسميات أخرى مثل "الحنكة الدبلوماسية"، أو "براعة القيادة".<sup>1</sup>

ويرى بعض الباحثين أنّ التعامل مع الأزمة كنظام إداري محدد لم يظهر في صورته النهائية حتى الثمانينات وذلك بعد أزمة التيلينول في الولايات المتحدة الأمريكية مع شركة "جونسون اند جونسون" (Johnson and Johnson).

بعدها ازدهر اصطلاح "إدارة الأزمات" في أحضان علم الإدارة، ظهرت أقسام خاصة بإدارة المشاكل الحادة المتفجرة، أو إدارة المشروعات، أو غرفة العمليات بمثابة "إدارة أزموية" كأحد فروع الإدارة، وحينما تبلورت معالم هذا الأسلوب (الإدارة الأزموية) دار نقاش لتحويله إلى نمط متكامل يعرف "بإدارة الأزمات" كوحدة وظيفية تعالج الأزمات، مع وضع القواعد والأسس له حتى يصبح نمطا إداريا له آلياته وميكانيزماته في مواجهة الأزمة.

وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته فهو متفق في معانيه ومنها:<sup>2</sup>

- إدارة الأزمات "هي مجموعة من الخطط والاستراتيجيات والأساليب والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية، بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة".
- هي إدارة عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة، والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها المستقبلية".
- يعرفها غريب عبد الحميد: هي كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعدها وقوعها".
- وفي مفهوم آخر تعني العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات

<sup>1</sup> محسن عبودي: نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 40.

<sup>2</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشميلة: الاعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 43.

المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.<sup>1</sup>

وتحتاج إدارة الأزمات احتياجات إدارية خاصة، ومهارات متخصصة، وظروف خاصة للمعالجة، ولذا يطلق عليها أيضا مصطلح الإدارة بالاستثناء **management By Exception**، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم، وتصبح السلطات مسندة لخلية لها كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة وتسمى فريق إدارة الأزمة.<sup>2</sup>

وخلاصة القول إدارة الأزمات هي جهود عملية وذهنية، تقوم بمعالجة الأزمة لضمان أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج، باستخدام أدوات علمية إدارية وعلى ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، لضمان عودة الأوضاع الطبيعية بأسرع وقت وأقل تكلفة وأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.

#### 2.4.2. مبادئ إدارة الأزمات:<sup>3</sup>

- تحديد الهدف تحديدا دقيقا من خلال توضيح الحالات التي يستلزم التدخل السريع، وأنها لا يستلزم، حتى لا يحدث اللبس بين المفاهيم المرتبطة بالأزمة (المشكلة، الكارثة، الصدمة).
- الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات المولدة للأزمة مع تحضير سيناريوهات المواجهة.
- توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات.
- توفير نظام جيد للاتصالات الداخلية منها والخارجية.
- البحث عن القيادة السوية غير الانفعالية التي تتوفر على ثقافة إدارية وثقافة عامة للتعامل مع الأزمة.

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 137.

<sup>2</sup> علي فلاح الضلاعين وآخرون: نفس المرجع، ص 70.

<sup>3</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجا-. المرجع السابق، ص 66.

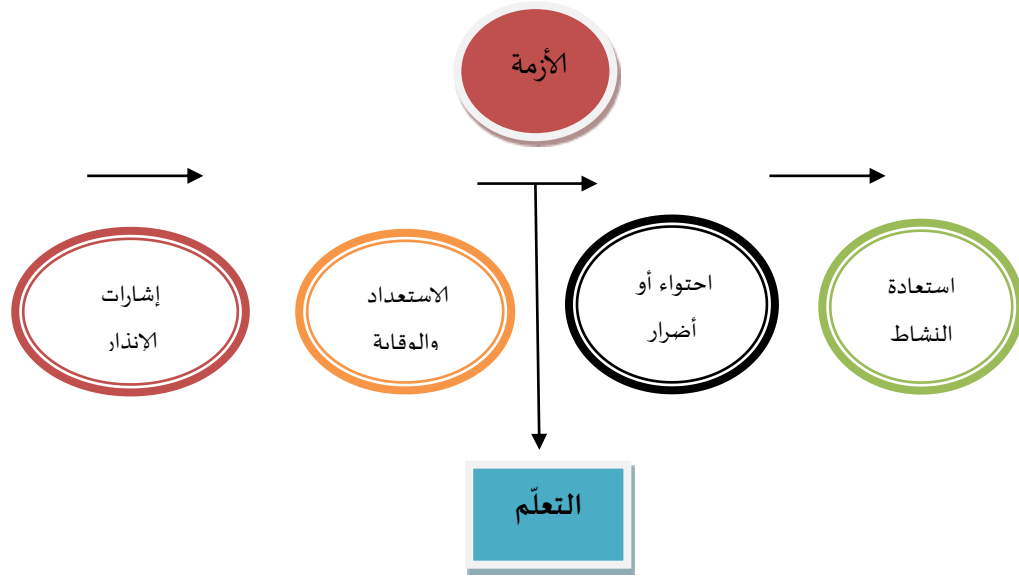
• تحليل وتقييم الأزمات السابقة للكشف عن مواطن القصور ومنع تكرارها مع تحسين وتطوير أسلوب المواجهة.

### 3.4.2. أهداف إدارة الأزمات: تتمثل أهدافها العامة فيما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة وضع خطة لتحقيق الأهداف الكلية
  - توفير الامكانيات المادية
  - منع التهديد وإعادة النظام والاستقرار
  - تحليل أنواع الكوارث والأزمات لمعالجتها
  - وضع آلية للتنبؤ بالأزمات واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- أما عن أهدافها أثناء حدوث الأزمة فتتجلى في ضرورة التحكم واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها وتقليل تأثيراتها، إلى جانب تنظيم الجهود وتنسيقها للتغلب على الأزمة والخروج بأقل خسائر ممكنة.
- في حين تجلت أهدافها فيما بعد الأزمة، في توفير الدعم الضروري لإعادة التوازن، وكذا توثيق كل ما يتعلق بالأزمة من بداية ظهورها مروراً بطريقة التعامل معها وصولاً إلى انتهائها.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، المرجع السابق، ص 72.

## 4.4.2. مراحل واستراتيجيات وطرق التعامل مع الأزمة:



شكل رقم (10): يوضح مراحل إدارة الأزمة

المصدر: ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجا-. المرجع السابق، ص 67.

ننتقل من القول: "كل أزمة تقريبا تحمل في طياتها مقومات نجاحها، وأسباب فشلها"<sup>1</sup>، لذلك التعامل معها يرتبط أساسا على الاختيارات أو المسارات التي يجب على القائم بالعلاقات العامة أن يسلكها، من خلالها يحدد البدائل المناسبة للموقف الأزمومي، بعد ضبطه الهدف بدقة والمتمثل في مواجهة الأزمة في اللحظة المناسبة، يحضّر كل التجهيزات والوسائل، ويتواصل مع الجمهور من وسائل الإعلام وجميع المتعاملين مع المؤسسة، في إطار ما يسمى بغرفة عمليات إدارة الأزمة، التي تنطوي على مجموعة من الأفراد من تخصصات متنوعة، على غرار مرونة الاتصالات بين المستويات القيادية، وتوفير مناخ من الحرية في التفكير والمناقشة لكل الأمور والاحتمالات.

حيث تبدأ هذه الغرفة نشاطها بتقدير الموقف الأزمومي من خلال تحديد القوى المتسببة في الأزمة، والقوى المساعدة والمؤيدة لها، ثم النظر في ماذا وكيف صنعت هذه الأزمة؟

بعدها الانتقال إلى تحليل الموقف الأزمومي، حيث يقوم مدير الأزمة بالتعاون مع أعضاء الفريق على اكتشاف المصالح الكامنة وراء تفجير الأزمة، لينتقل بذلك إلى التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة برسم الخريطة العامة والإحاطة الشاملة بالبدائل المطروحة واختيار أفضلها.

<sup>1</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجا-. المرجع السابق، ص 71.

عموما تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، حينما يفضل القائم بالعلاقات العامة في إدارة مرحلة من هذه المراحل يصبح مسؤولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وتجدد في<sup>1</sup>

1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: وهي مجموع الأعراض والعلامات التي تنبؤ باحتمال وقوع الأزمة، والتي يجب دراستها وتحليلها قبل تحولها إلى أزمة فعلية، مثلا كتابة الطلبة على الجدران عبارات منددة تعبر عن غضبهم، القيام بعمليات تخريب داخل المؤسسة وغيرها من الإشارات. أو ما عاشته مطاعم ماكدونالد من شكاوي كثيرة بخصوص قهوتها الساخنة التي تقدمها للمستهلكين، ولأنها لم تستجيب لهذه الشكاوي في إحدى المرات يسقط كوب قهوة على ساق امرأة عجوز، فرفعت قضية على المطعم، وتناولت وسائل الإعلام المسألة بالتفاصيل، وهو ما كان له تأثير سلبي على مبيعاتها وصورتها، وتسبب لها في خسائر مادية، لأنها لم تعالج الإنذارات في الوقت المناسب.

2. الاستعداد والوقاية: يعني تصميم مجموعة من السيناريوهات المختلفة للأزمة وتتابع أحداثها، وتوزيع المهام على كل الأفراد قصد التدريب عليها، حتى يعرف ويتقن كل واحد مهامه أثناء الأزمة.

3. احتواء الأضرار والحد منها: تتلخص في إعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار، ومنعها من الانتشار، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث ونوعه.

4. استعادة النشاط: تشمل إعداد وتنفيذ برامج قصيرة أو طويلة الأجل، لأنها إذا لم تختبر مسبقا تكون صعبة للتطبيق وإيجاد الحلول المناسبة حينما تحدث الأزمة.

5. التعلم: يكون من خلال إعادة تقييم مراحل الأزمة ونتائجها وكيفية تسييرها، واستخلاص دروس لتجنب الوقوع في أزمات مماثلة.

ويقسم بعض الباحثين في الفكر الأزموي مراحل الأزمة إلى<sup>2</sup>:

1. مرحلة ما قبل الأزمة Precrisis (اكتشاف الإشارات مع الاستعداد والوقاية): حيث تقوم المؤسسة بتخصيص الوقت والمعدات والقوى اللازمة لمواجهة الأزمة، انطلاقا من إنشاء وحدة الأزمة، عقد دورات تدريبية متخصصة، فتح قنوات الاتصال،... الخ

<sup>1</sup> علي فلاح الضالعين: الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 75.

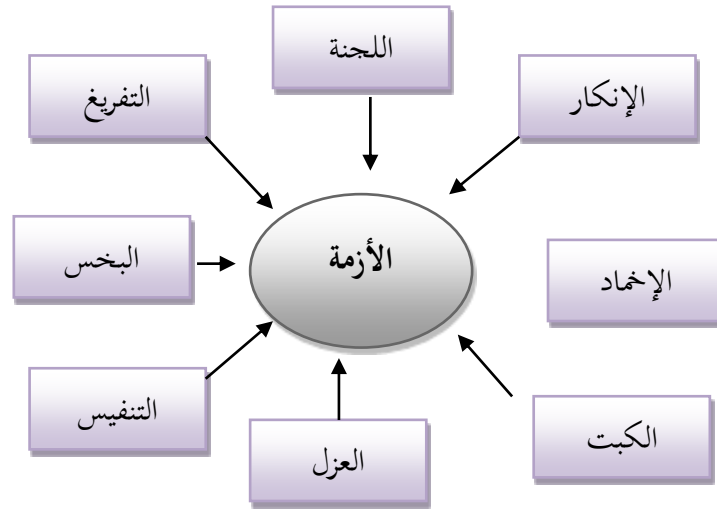
<sup>2</sup> أحمد جلال عز الدين: إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1990، ص 29-30.

2. مرحلة التعامل (أثناء) الأزمة Crisis: هي اختبار حقيقي للخطط المرسومة والتجهيزات المرتبة، والتدريب الذي سبق هذه المرحلة، ولكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها، والتي يجب فيها توفير المعلومات المناسبة، الحفاظ على سرية بعض الأمور، دراسة الوقت، ... الخ

3. مرحلة ما بعد الأزمة Postcrisis : يتم فيها إعادة بناء ما تمّ تدميره، وإعادة بناء الأوضاع، ورسم ضوابط لعدم تكرار الأخطاء، والاستفادة من الدروس.

أما عن استراتيجيات إدارة الأزمات فهناك نوعان من الاستراتيجيات<sup>1</sup>:

– استراتيجيات تقليدية: أي أنها تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامها.



شكل رقم (11): يوضح الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمة

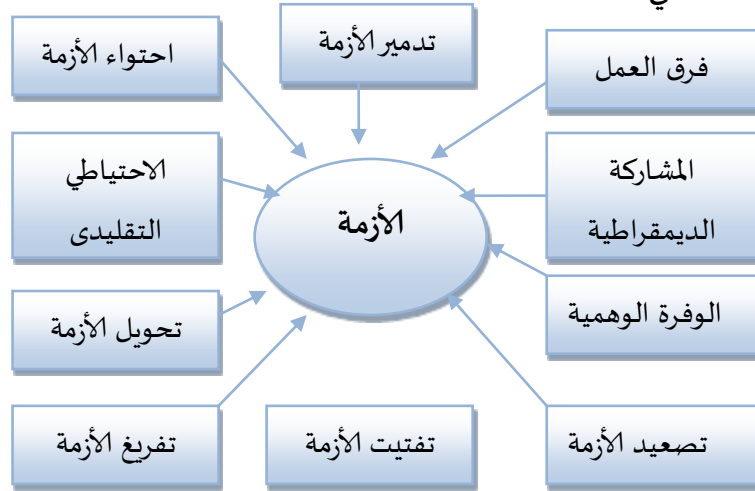
<sup>1</sup> انظر: محمد العامري: إستراتيجيات التعامل مع الأزمات، الساعة: 17/24، التاريخ: 2020/11/08، على الرابط:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1365&SecID=42>



- استراتيجيات حديثة: ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة

للتطور والبحث العلمي.



شكل رقم (12): يوضح الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الأزمة

وقد رصدت أدبيات إدارة الأزمات الاستراتيجيات والتكتيكات التي تستخدمها في التعامل مع الأزمة، وهي كما استخلصها الدكتور عادل صادق:<sup>1</sup>

- استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: نعتمدها في حالة الأزمات التي لا تتوفر على المعلومات، أو ذات عدة اتجاهات، من خلال تحطيم العناصر التي أشعلت الأزمة ثم حصار العناصر الخارجية.

- استراتيجية وقف النمو: نعتمدها في الأزمات المتشعبة ذات الحجم الكبير، كأزمات الرأي العام، وتركز على التعامل بذكاء وتقديم بعض التنازلات فضلا عن المساعدة للقوى المعارضة والتفاوض معها.

- استراتيجية التجزئة: تعتمد على تحليل العوامل المؤثرة في الأزمة، وتركز على تفكيك تلك العناصر المتحدة وجعلها متعارضة، قصد خلق تعارض في المصالح وبين القيادات.

- استراتيجية إجهاد الفكر الصانع للأزمة: هدفها إضعاف المبادئ التي قامت عليها الأزمة، يتم فيها التشكيك في عناصر الأزمة أو الاقتراب من بعض الفئات والتحالف معها، أو التضامن مع فكر الأزمة ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 298

- استراتيجية دفع الأزمة: تقوم على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة، وتسريب معلومات خاطئة، وحتى تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر الصراع.
- استراتيجية تغيير المسار: تركز على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة خارج المجال الأزموي واستثمار نتائجها لتعويض الخسائر التي أفرزتها.
- في حين تتجسد طرق وأساليب التعامل مع الأزمة في الآتي: توجد العديد من الطرق للتعامل مع الأزمات منها:<sup>1</sup>
- إنكار الأزمة: يتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وعدم الاعتراف بوجود أي خلل في الكيان الإداري.
- كبت الأزمة: يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة، وعدم الاستجابة لأي نوع من الضغوطات حتى لا تتصاعد الأزمة، والسرعة في الاستجابة والتعامل مع كل الأطراف المشتبه بها والقضاء عليها فوراً.
- إخماد الأزمة: يتم فيها الصدام العلي بين القوة المؤثرة والصناعة للأزمة والقوة المعالجة، فيتم تصنيفها بدون مراعاة الأحاسيس والمشاعر والقيم، خاصة لما تصل إلى مرحلة تهدد فيها الكيان الإداري بالانهيار.
- الاستهانة بالأزمة: يتم فيها التقليل من شأن الأزمة وتأثيراتها ونتائجها، لكن يتعين أولاً الاعتراف بها ثم انتقاء أساليب المعالجة التي تسمح للكيان استعادة توازنه واتساقه.
- تنفيس الأزمة: يتم فيها إخراج مصادر الأزمة من مرحلة الغليان للحد من انفجارها، لذا تحتاج إلى دراسة الأزمة مستفيضة، مع معرفة أطراف العلاقات وتصارع المصالح، لإيجاد وسائل التنفيس.
- تميع الأزمة: تكون من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة المتسببين فيها، غالباً تأخذ هذه اللجان كل الوقت لعقد اجتماعاتها لمناقشة الأزمة وأحياناً تأجيلها حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.
- تفتيت الأزمة: يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزئيات لتسهيل التعامل معها، وطرح البدائل لعلاجها، ثم التعامل مع كل طرف على حدة واستقطابه والتفاوض معه برؤى علمية شاملة.

<sup>1</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشميلة: الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 56.

- عزل قوى الأزمة: تكون من خلال معرفة القوى الصانعة للأزمة، والقيام بعزلها فيحدث خلل وعدم التوازن في بقية الأطراف، ما يؤدي إلى انتهائها أو على الأقل التقليل من شأنها.
- احتواء الأزمة: يتم من خلال محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، واستيعاب الضغوطات المولدة لها.
- تدمير الأزمة: يتم ذلك من خلال تفجير الأزمة من الداخل، ومواجهتها مباشرة، حينما لا يكون سبيل للهروب منها.
- تحويل مسار الأزمة: تستخدم في حالة الأزمات البالغة العنف والخسارة، والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع القوة الصانعة لها، ويمكن تحويل مسارها إلى شخص إيجابي ينتهي إلى القوة الصانعة لها.
- تصعيد الأزمة: تستخدم حينما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم، والأزمة عالقة، ومن أجل الوصول لحلها يجب تصعيدها.
- المشاركة الحقيقية في التشخيص والعلاج: تستخدم في المجتمعات الراقية، حيث يطلب قائد الأزمة مساعدة الرأي العام، ويتم الإفصاح عن الأزمة ومداهها وخطورتها، وتحديد الخطوات ودور كل فرد في الخطة المرسومة الواجب إتباعها للوصول إلى معالجة الأزمة وحلها.
- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: هي من أنجح الطرق المستخدمة، حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسي، اجتماعي، ديني، ثقافي، إداري، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة هويتها ومضمونها ومنه فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية. ومن أهم طرقها نجد التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها، تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

#### 5.4.2. عوامل نجاح إدارة الأزمات<sup>1</sup>

- إدراك أهمية الوقت: يمثل الوقت أحد المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطر على الأزمة، لأن السرعة مطلوبة في اتخاذ القرارات وبناء البدائل، وغيرها من الأنشطة المطلوبة.
- إنشاء قاعدة من البيانات والمعلومات: ولأن الأزمة تعني الغموض والنقص في المعلومات، فإن وجود قاعدة معلوماتية دقيقة ومصنفة تساعد على وضع البدائل والاختيار بينها بما يتناسب والأزمة.

<sup>1</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشمالية: الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 61.

- **توفير نظم إنذار مبكرة:** يجب تصميم نظام يتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وإيصال الإشارات إلى صانع القرار.
- **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:** تعني تطوير القدرات العملية، مراجعة الإجراءات الوقائية، صياغة الخطط، تدريب الأفراد على الأدوار المختلفة أثناء مواجهة أزمة، تكوين فريق إدارة الأزمات، أو خلية الأزمة.
- **تكوين نظام اتصال فعال:** بدرجة وفرة المعلومات وسرعة انتشارها، تضمن نجاح إدارة الأزمة من خلال تعبئة الموارد، شحذ الطاقات، مواجهة الشائعات، كسب الجماهير الداخلية والخارجية، علاوة على كسب الرأي العام.

#### 6.4.2. مناهج إدارة الأزمات:<sup>1</sup>

يستخدم في تشخيص الأزمات مناهج عديدة أهمها الآتي:

✓ **المنهج الوصفي التحليلي:** حيث يقوم على تحديد مظاهر الأزمة، وملامحها العامة، والنتائج التي أفرزتها، وتأثيراتها عموماً، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض مراحلها وأبعادها وجوانبها والتداعيات التي تصل إليها.

✓ **المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:** يرى أنّ كل أزمة هي وليدة تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، لأنها لا تظهر فجأة ولا تولد في لحظتها، لذلك كل تعامل مع هذه الأزمة يبني أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة وردها إلى أصولها التاريخية هو المقدمة الضرورية لطرح المعالجة وسبق العلاج.

✓ **منهج المقارنة:** يقوم على دراسة الأزمات التي نشأت في الماضي، ومقارنتها موضوعياً بالأزمات التي نواجهها في الحاضر، ومن خلال دراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق والاختلاف، ومنه يتم استخدام تجربة العلاج بما نجح في الماضي، واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر، والمقارنة وفق هذا المنهج تكون وفق الأسس التالية:

- مقارنة زمانية تاريخية

- مقارنة مكانية جغرافية

- مقارنة نشاطية يتصل بالنشاط الذي حدثت به الأزمة

<sup>1</sup> رواد غالب سليقة: إدارة الأزمات الدولية في ظل نظام الأمن الجماعي، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2014، ط1، ص56.

- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.
- ✓ **منهج دراسة الحالة:** يقوم بدراسة الأزمة الحاصلة فقط من حيث أسباب حصولها، الظروف التي حصلت فيها، كيفية معالجتها، الثغرات التي حصلت أثناء إدارة الأزمة.
- ✓ **منهج النظم:** يقوم على أساس المبدأ المتبع في أنّ أي عمل يحتاج إلى تنظيم، وفي إدارة الأزمات تحديداً تحتاج إلى حرية أوسع للتغلغل في مختلف التخصصات والمستويات الإدارية، من أجل التوصل إلى حل متكامل لإدارة أي أزمة.
- ✓ **المنهج البيئي:** يعتمد على دراسة البيئة الاجتماعية التي حصلت فيها الأزمة، وذلك من أجل التوصل إلى معرفة الأسباب الحقيقية التي أخذت بالتراكم حتى نشوء الأزمة.

#### 7.4.2 الإدارة بالأزمة وإدارة الأزمات:<sup>1</sup>

فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، في حين أنّ الإدارة بالأزمة تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثير، فتطغى على المشكلة القائمة، هكذا يظل الكيان الإداري يتعرض لأزمة تلو الأخرى، وتتعاقب عليه الأزمات في تلاحق مستمر حتى يتم تدميره بالكامل.

من هنا يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، وتلك الأزمة المصنوعة لها مواصفات تظهرها وكأنها حقيقية، ومن أهم مواصفاتها الإعداد المبكر، تهيئة مسرح الأزمة، توزيع الأدوار، اختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، مع إيجاد المبررات والذريعة لهذا التفجير، فالإدارة بالأزمة هي نوع من صناعة ونسج المؤامرات، تستخدم فيها أعلى درجات المكر، وأشد درجات الخداع، إلى جانب كافة أنواع الضغوطات لتحقيق الأهداف التي سطرته.

والحقيقة أنّ الإدارة بالأزمات اليوم لم يعد أسلوب يتناسب مع روح العصر، نظراً لارتفاع الوعي، غزارة المعلومات والبيانات، انتشار ثورة الاتصالات، وظهور ما يعرف بالشبكات الاجتماعية التي أصبحت مسرحاً تلعب على خشبته كل الفئات الاجتماعية، والتي تجد فيه كل تفاصيل العالم ربما حتى تلك المؤسسة ذاتها لم تصلها بعد بعض الأخبار التي تكون قد استهلكها الفرد منذ فترة فهو يتواجد معظم الوقت في هذه الردهات الافتراضية.

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 139.

في حين إدارة الأزمات هي إدارة للأزمة ذاتها محاولة التحكم في ضغطها، مسيرتها، وتوجهاتها، فهي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية والانفعالات، على عكس الإدارة بالأزمات أو ما يعرف علم صناعة الأزمة.

فقد تهدف الإدارة بالأزمة إلى تحقيق فائدة غير مشروعة مثل قيام تجار سلعة ما بخلق أزمة وهمية من خلال تخزين كميات كبيرة منها وعدم عرضها في السوق، وإدعاء عدم توفرها مما يؤدي لزيادة الطلب وقلة العرض وهو ما يترتب عليه ارتفاع الأسعار لصالحهم وهو ما يسمى بصناعة الأزمة.

وعلى المستوى السياسي مثلا تقوم دولة بخلق مشكلة ما على الحدود مع إحدى جاراتها، وذلك لإحداث أزمة تهدف من ورائها إلى ترسيم الحدود أو الحصول على مكاسب معينة.

### الجدول رقم (10) يلخص أهم الفروقات القائمة بين المفهومين<sup>1</sup>:

الإدارة بالأزمة Management By Crisis	إدارة الأزمة Crisis Management
هي افتعال الأزمات وإيجادها من العدم، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة، والأزمة التي تعيشها المؤسسة.	تعريفها: هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من ايجابياتها.
افتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التعطيم على أزمة قائمة	هدفها: محاولة حل الأزمة نهائيا
افتعال أزمة وهمية والاستفادة من خاصية سيكولوجية، تعتمد على نسيان مشكلة عن طريق إحلال مشكلة بديلة.	منهج المعالجة: استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة، (تخطيط، تنظيم، رقابة)، والبعد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات الخطة.
الإعداد لميلاد الأزمة، إنهاء وتصعيد الأزمة، المواجهة العنيفة والحادة، السيطرة على الكيان الإداري للخصم، تهدئة الأوضاع، إبراز الطرف الآخر.	المراحل: إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم.
محدد مسبقا ويتسم بالترتيب المخطط، والتحضير المسبق.	التوقيت: غير محدد ويتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف.
إرادي ومخطط وله دور	التهديد: غير إرادي
من صنع الإنسان فقط	نوع الأزمة: أزمات قدرية، أزمات من صنع الإنسان (سياسية، اجتماعية، دولية، عسكرية)

<sup>1</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجاً-. المرجع السابق، ص 64.

## 8.4.2. المؤسسات المستهدفة والمؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات:

### يلخص الجدول رقم (11) خصائص كل مؤسسة المستهدفة والمستعدة:

المؤسسات المستعدة للأزمات	المؤسسات المستهدفة للأزمات
تحدد مسبقاً فرق أو خلية لإدارة الأزمة	لا تتحرك إلا بعد وقوع الأزمة
يسودها ثقافة تنظيمية واعية	يسودها ثقافة تنظيمية غير واعية
تتبع مناهج التخطيط الاستراتيجي	تتبع مناهج تقليدية في التخطيط
هدفها النمو	هدفها البقاء
تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج أساسي	لا تدرك مفهوم الجودة الشاملة
تطبق أسلوب إدارة الأزمات	تطبق أسلوب الإدارة بالأزمات
تتحمل كل المسؤولية بأبعادها الوظيفية، الأخلاقية، العاطفية، تجاه جميع الأطراف.	تلقي اللوم على القدر أو الغير أو الحظ
أزماتها السابقة تخضع للتحليل والدراسة	أزماتها السابقة خبرات مؤلمة لا يجب تذكرها
لها نظم للإنذار وإجراءات منع ووقاية	تحجب إشارات الإنذار المبكر
تكافئ المندرين ومكتشفي الأخطار	تعاقب المندرين وحاملي الأخبار السيئة
تفصح عن المشكلات وتتصدى لها	تخفي المشكلات والعيوب
ترفض التبريرات والأعذار	تسرف في استخدام التبريرات

المصدر: علي فلاح الضالعين وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 64.

### خلاصة:

تمثل الأزمة نقطة تحول حاسمة يملأها القلق ويحيط بها الخطر، ذلك لأنّ ما يتمخض عنها قد يكون بمثابة إعادة الحياة أو الموت لشخص أو نظام اجتماعي أو عملية تاريخية، أو كيان إداري، لذا تتطلب علاج سريع فهي عموماً تتخذ ثلاثة جوانب: التهديد، المفاجأة، ضيق الوقت، أما التهديد فيشير إلى المخاطر التي قد تنتهي إليها وتؤثر على المؤسسة، أما المفاجأة فتشير إلى المباغته في الحدث وتختلف حسب نوعها ومجالها وزمان ومكان وقوعها، في حين يشير ضيق الوقت إلى أهمية عنصر الوقت في مواجهة الأزمة.

لذلك تلعب دائرة العلاقات العامة وخليّة اتصالات الأزمة دوراً أساسياً في معالجتها ومواجهتها، من خلال اعتمادها على مجموعة من الوسائل التي تباينت بين الكلاسيكية والحديثة، ويشرف على إدارتها فريق كامل تحت تسمية خلية العلاقات العامة وإدارة الأزمات، التي تتبنى نماذج واستراتيجيات مدروسة ومفصلة للوصول إلى حلها بأقل الأضرار على المؤسسة.



# الفصل الثالث:

خصوصية العلاقات العامة

في المؤسسة الجامعية

تمهيد:

يعتبر قطاع المؤسسات الأكاديمية من القطاعات الحيوية التي تهتم بها مختلف الدول ومنها الجزائر، وتمثل الجامعات إحدى جزئياتها، والتي تعد واحدة من مؤسسات التعليم والتنشئة، وأعلى درجات الهرم في نظام التربية والتعليم، غير أنّها تعيش اليوم إشكالات مختلفة، تصبّ في مجملها في خانة الأزمة، ولعل ذلك نابع من عدة عوامل بعضها ناتج من داخلها كعملية تطور ونمو ذاتي، سواء في وظائفها أو بنيتها التنظيمية، والبعض الآخر بفعل التأثير الخارجي عليها، خصوصا بعد الأحداث الأخيرة التي تعيشها الجزائر بسبب الاحتجاجات والمسيرات الشعبية التي تنادي بالتحول الديمقراطي، وإلغاء كافة الأطراف المشكّلة للنظام السياسي، في إطار ما سمي "بالحراك الشعبي" أو "الحراك الاجتماعي".

"ومع التطورات التي شهدتها الجامعة كمفهوم وتنظيم، اكتسبت مجموعة من السمات فهي مكان الامتياز العقلي، تثقيف الفكر، المعرفة الموضوعية، كما أنّها مكان لإنتاج المعرفة ونقلها لمن في إمكانهم استيعابها والاستفادة منها، ولقد أضحت هذه السمات من محددات هوية الجامعة احتفظت بها كالجينات الوراثية، كما أنّها تشكل المنطق الداخلي للجامعة كفكرة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد السميع سيد احمد: وضعية التعليم الجامعي والعالي في مصر، فاتن خليل البستاني(محرر): التعليم في البلدان العربية – منتدى الفكر العربي، عمان، 1997، ص 96.

### 1.3. مفهوم الجامعة :

لغة: الأصل اللاتيني لهذا الاسم هو: Universitas استعمل في الحقوق للإشارة إلى كل تجمع ورابطة أو الاتحاد، فالجامعة تعني لغة: التجميع والتجمع، أما كلمة "كلية" فمصدرها الكلمة اللاتينية "Colegio" وتشير إلى التجمع والقراءة معا، وقد استخدمت في القرن الثالث عشر من قبل الرومان لتدل على مجموعة حرفيين تجار، ثم استخدمت في القرن الثامن عشر بمعنى كلمة "كلية" في أوكسفورد لتدل على مكان التجمع المحلي للطلاب متضمنا مكان الإقامة المعنية والتعليم.<sup>1</sup>

اصطلاحا: تعددت واختلفت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة ومنها:

• "هي مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية."<sup>2</sup>

• عرفها ألين توربن الذي ينظر إلى الجامعة من خلال وظائفها المتعددة، إذ يرى أنّ الجامعة هي مكان لقاء يتحقق فيها الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم والحاجة إلى الخريجين.<sup>3</sup>

• يعرفها أبراهام فلكر: بأنها مركز للتعليم للحفاظ على المعرفة، وزيادة المعرفة الشاملة وتدريب الطلاب فوق مستوى المرحلة الثانوية.<sup>4</sup>

• يعرفها سلامة الخميسي: الجامعة تلك المؤسسة التي تتبنى المستويات الرفيعة من الثقافة، فتحافظ عليها، وتضيف لها وتقدمها بعد ذلك إلى الطالب الذي يلتحق بها، ما يجعل منه إنسانا مثقفا وشخصا مهنيا.<sup>5</sup>

• يقول جمال صليبية: إن معنى الجامعة لا يدل فقط على تلك المؤسسة التي تدرس جميع العلوم فحسب، بل على جميع مدرسيها وطلابها الذين يؤلفون أسرة واحدة، ومن شروطها أن يكون التدريب المهني فيها متناسبا مع البحث الخالص.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد منير مرسي: التعليم الجامعي المعاصر "قضاياها واتجاهاته"، دار النهضة العربية، مصر، 1977، ص 10.

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، المرجع السابق، ص 79.

<sup>3</sup> عريف سامي سلطي: الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 31.

<sup>4</sup> عبد الله محمد عبدالرحمن: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دارالمعرفة الجامعية، مصر، 1991، ص 174.

<sup>5</sup> الخميسي السيد سلامة: بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، 2003، ص 15.

<sup>6</sup> جميل صليبية: مستقبل التربية في البلاد العربية، منشورات عويدات، لبنان، ط 2، 1976، ص 328.

### 2.3. نظرة تاريخية لنشأة وتطور الجامعة الجزائرية:

من المتعارف عليه أن الجامعة هي قاطرة المجتمع، فإن صلحت وتطورت صلح المجتمع وتطور، وان فسدت وركدت كانت نتيجة ذلك تدهور المجتمع في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، فالجامعة تلعب دور المحرك والدافع للمجتمع من مرحلة إلى مرحلة أحسنت طورا وتقدما، ولكي تكون كذلك وجب على الجامعة أن تكون في مستوى التحديات التي تواجه المجتمع وأن تلعب دورا كاملا من حيث أنها مجالا أو فضاء لإنتاج المعرفة والعلم والابتكارات.<sup>1</sup>

الكثير من الدارسين يرجعون ظهور الجامعة إلى العصور الوسطى، حيث تقترب جامعات هذا العصر في شكلها من جامعات عصرنا الحالي، بعدها طورت من ملامحها فأصبحت اليوم تملك إسم، موقع مركزي، أساتذة باختلاف الدرجات وغيرها.

وقبل هذا التاريخ عرفت الحضارات القديمة التعليم، واستخدمته أساسا لقيام حضاراتها، لذلك فنشأة الجامعة يرجعها البعض إلى أعماق التاريخ، ويعيدها إلى أيام الحضارات القديمة في الصين، بابل، مصر، كما يرى الدكتور محمد الهادي عفيفي الذي يعتبر الجامعة من الخصائص الرئيسية للمجتمعات القديمة، ومن أهم مؤسساتها، غير أنّ البعض الآخر يكتفي بالوقوف عند أكاديمية أفلاطون، أو ليسيية أرسطو، أو رواق زينون، أو حديقة أبيقور ليضعها بمثابة أولى الجامعات، حيث كان لكل مؤسسة من هذه المؤسسات رسالة تؤذيها، ومعلم يقوم على التدريب فيها، ومتدربون يقبلون على الاستماع إلى معلمهم، فمثلا بالنسبة لأكاديمية أفلاطون هناك من يرى أنّها أول أكاديمية منظمة، يمكن اعتبارها بشكل أو بآخر على أنها درجة من درجات التعليم العالي (الجامعي).<sup>2</sup>

وعلى الرغم من أسبقية الجامعات العربية في الظهور عن الجامعات الأوروبية كجامعة بولونيا في أواخر القرن 12م، ولقبت بأول جامعة في الغرب، جامعة سارلنو التي عرفت بتدريس الطب، كما كان اللاهوت يدرس في جامعة السوربون (باريس)، وكانت جامعات الشمال كأكسفورد وكمبريدج في إنجلترا، جامعات ألمانيا بأسرها تقليدا لجامعة باريس التي سبقتهم في إرساء قواعد تنظيمية ومنهجية في التعليم الجامعي، فما اتجهت أمريكا إلى تقليد الجامعات والمعاهد الانجليزية.

<sup>1</sup> عبد الكريم بن عراب: التعليم العالي في الجزائر (فعاليات اليوم الأول لمخبر الاقتصاد وإدارة الأعمال، مخبر الاقتصاد وإدارة الأعمال، قسنطينة، 2003، ص34

<sup>2</sup> سامي سامي عريفج: الجامعة والبحث العلمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص20.

إلا أنّ الجامعات العربية أصابها الركود والضمور في رسالتها، نتيجة الضمور الذي أصاب المجتمع العربي، حيث تعود نشأة الجامعات في العالم العربي إلى سبعينيات القرن التاسع عشر، ومثلت ذلك البروتستانتية 1866 التي تحولت إلى كلية جامعية (الجامعة الأمريكية)، الكلية اليسوعية 1881 التي سميت بجامعة القديس يوسف، ثمّ أنشأت الجامعة المصرية بمبادرة أهلية 1908، ثم ظهرت جامعة فرنسية في الجزائر 1909، وأخرى انجليزية في أم درمان بالسودان عام 1912، ثم ثالثة أمريكية في القاهرة عام 1919، الجامعة السورية 1923، جامعة برزین في فلسطين 1924، في مصر جامعتي الإسكندرية 1942، وأسيوط 1949.

وقد وصل عدد الجامعات أوائل الثمانينيات إلى 56 جامعة، وارتفع إلى 75 جامعة عام 1985، ثمّ 134 جامعة 1999، وفي 2004 بلغت 156 جامعة ليصل العدد إلى 395 جامعة عام 2008.<sup>1</sup>

فالجامعات يعرفها العديد من رجال الفكر هي المؤسسات التي تقدم للمجتمع القيادات الخلاقة التي تصنع التغيير، ويقررون أن إقامة الجامعات وتطويرها ورعايتها الدائمة هي السبيل لتطوير حياة الأفراد، وتغييرها إلى الأفضل، حتى أن بعضهم يعزو إلى الجامعات الفضل في كل تقدم اجتماعي واقتصادي وثقافي يحدث في المجتمع<sup>2</sup>

وتعتبر الجامعة الجزائرية بمفهومها "الغربي" من أقدم الجامعات في الوطن العربي حيث تأسست عام 1877 وبقيت وحيدة حتى الاستقلال عام 1962.<sup>3</sup>

ولقد عرف المشرع الجزائري الجامعة في المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403، الموافق ل 24 سبتمبر 1983، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة على أنها: "مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".<sup>4</sup>

عموما التعليم العالي في الجزائر مر بمرحلتين، الأولى في عهد الاستعمار، وتنتهي في سنة 1962 حينما وضع حد للاستعمار الفرنسي سياسيا وعسكريا، والثانية في عهد الاستقلال وتبدأ منذ 1962 إلى اليوم.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الله الهجري: التعليم في الوطن العربي أمام التحديات التكنولوجية. ص 13، على الرابط: www.aun.edu.eg تاريخ الزيارة: 2019.10.08، على الساعة: 12.14.

<sup>2</sup> محمد شاهين: دراسات في التعليم العالي، وزارة التعليم العالي، عمان، 1989، ص 79.

<sup>3</sup> فضيل دليو وآخرون: مرجع سابق، ص 162.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية، المادة 1، ص 21-24.

وتعتبر جامعة الجزائر من أقدم الجامعات في الوطن العربي، حيث أنشئت سنة 1877، وأعيد تنظيمها في عام 1909، وهي الجامعة الوحيدة التي ورثتها الجزائر بعد الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي، وقد كانت تضم 04 كليات هي :<sup>1</sup>

✓ - الآداب والعلوم الإنسانية.

✓ - الحقوق والعلوم الاقتصادية.

✓ العلوم والفيزياء .

✓ الطب والصيدلة .

والواقع أن جامعة الجزائر نشأت كجامعة فرنسية لخدمة أبناء المعمرين في الجزائر، وظلت حكرة عليهم، إلا ما نذر من أبناء المتعاونين مع الاحتلال .

وقد تقرر عقب الاستقلال بسنوات قليلة إنشاء جامعات ومعاهد التعليم العالي موزعة على كافة ولايات البلاد.

#### أ-الجامعة الجزائرية في عهد الاستعمار:

من البديهي أن تكون الجامعة في هذه الفترة مثل بقية القطاعات، والمؤسسات الأخرى، مسخرة لخدمة قضايا الاستعمار، هدفها الأول تلبية حاجاته وتحقيق رغباته وإعداد الإطارات الفرنسية في ميدان البحث العلمي.

لقد احتضنت الجامعة الجزائرية في هذه الفترة طلبة من المعمرين وكذا العملاء الجزائريين المقربين من الاستعمار بالدرجة الأولى، وبالتالي يمكن القول بأنها تمثل " جامعة النخبة الاستعمارية" وبفضل تشكيلها هذا أصبحت تكوّن فئة منطوية على نفسها، مقطوعة عن المجتمع، غريبة عنه شكلا ومضمونا، سواء من حيث إطاراتها العلمية، أو من حيث برامجها وطلبتها وأهدافها، فهي مؤسسة ضمن مؤسسات المجتمع الجزائري الذي احتضنها ومولها، لكنها غريبة عنه، لأنها لاتعيش أوضاعه، ولاتهتم بمشاكله ولا تعالج أمراضه، وإنما تعيش أوضاع الاستعمار ولصالحه، ومن ثم أصبحت أداة علمية، تضاف إلى بقية أدوات السيطرة والتسلط الأخرى من أجل غرس نفوذ الاستعمار وتعميق جذوره وتقوية أركانه وصيانة مصالحه.

1 براهيم طارق: راهن الفعل الفلسفي في المجتمع الجزائري (المفهوم القيمي كنموذج)، أشغال الملتقى الوطني الأول حول " إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع وآفاق"، 07-08 مارس 2012، جامعة ورقلة، ص 03.

لقد سيطر الإستلاء على الجامعة الجزائرية في هذه الفترة لأن النخبة الجامعية فيها بحكم تكوينها تخلت عن واجبها ولم تحرك ساكنا من أجل تغيير الأوضاع الفاسدة، والجهل والجمود الفكري، ولم تقف الجامعة الجزائرية في عهد الاستعمار، وقف المتفرج من الأوضاع الاجتماعية والسياسية الفاسدة فحسب، بل يمكن القول بأنها عملت على إبقاء هذه الأوضاع من جهة، وتزييف الحقائق العلمية من جهة أخرى، فإلى جانب أنها مؤسسة استعمارية ووسيلة من وسائل الضغط السياسي والاقتصادي وغيرها، فهي أداة من أدوات تفكيك أوصل المجتمع فكريا وثقافيا، وعاملا من عوامل طمس الشخصية الوطنية وخنق الثقافة الأصيلة، وقد كرست الدراسات والأبحاث الأكاديمية فيها من تاريخية واجتماعية، ودينية، وغيرها لتفكيك الشخصية الوطنية وتزييف التاريخ الوطني بصفة خاصة.<sup>1</sup>

بهذا فإن الجامعة الجزائرية كانت جامعة فرنسية من أجل خدمة أبناء المستوطنين أساسا، حيث لم يتخرج منها أول طالب جامعي جزائري إلى عام 1920 من كلية الحقوق، ولقد كانت تتبّع نظام الكليات.<sup>2</sup>

#### ب- الجامعة الجزائرية في عهد الاستقلال:

مع هبوب نسمة الحرية وبزوغ فجر الاستقلال في سنة 1962 تنفست الجامعة الجزائرية الصعداء، واستعادت أنفاسها مثل بقية القطاعات والمؤسسات الأخرى حيث تحررت من قيود الاستعمار، وإن لم تتخلص من رواسته نهائيا.

خلال هذه الفترة مرت بمرحلتين بارزتين: أحدهما من 1962 إلى 1971 حينما وقع الشروع في إصلاح برنامج التعليم العالي والبحث العلمي، والثانية منذ 1971 إلى اليوم ولكل منهما سماتها البارزة وأسلوبها الخاص، ومردودها العلمي بما فيه من سلبيات وإيجابيات.<sup>3</sup>

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وتتميز بفتح جامعات بالمدن الرئيسية بالجزائر، بعد أن كانت بالجزائر جامعة واحدة، وهي جامعة الجزائر التي كانت متخصصة في تكوين أبناء المعمرين بالدرجة الأولى، ثم فتحت جامعة وهران سنة 1967 تلتها جامعة قسنطينة سنة 1978.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرمول محمد الصالح : دور الجامعة الجزائرية في تغيير البنية الاجتماعية، مجلة سيرتا، مطبعة البحث، قسنطينة، ص 4-6.

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون: مرجع سابق، ص 207

<sup>3</sup> محمد الصالح مرمول: المرجع نفسه، ص 07

<sup>4</sup> بوفلجة غياث: التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 61.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعاً فهو موروث عن الفرنسيين، إذ كانت الجامعة مقسمة إلى كليات وهي:

1- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

2- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

3- كلية الطب.

4- كلية العلوم الدقيقة<sup>1</sup>.

#### المرحلة الثانية:

نظراً لأهمية التعليم في توفير الإطار الكفء الذي يلعب دوره على الوجه الأكمل في عملية التغيير في مجتمع نامي كالجزائر وخاصة مع تعدد الجامعات والمراكز الجامعية الجديدة وكثرة الطلبة وتعدد مشاكلهم وتراكمها عمدت الدولة إلى إنشاء وزارة خاصة بهذا القطاع الحيوي، وبالتالي ظهرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في شهر جويلية 1970، وبذلك فصل التعليم العالي والبحث العلمي عن وزارة التربية الوطنية، ومنذ ذلك التاريخ أصبح للتعليم العالي والبحث العلمي كيانها الخاص وإطارته وميزانياته، والقصد من هذا الاهتمام به، اهتماماً يتماشى والمطامح الوطنية، وإيجاد جامعة متكاملة قادرة على الاستجابة لحاجيات البلاد بصفة فعّالة وناجعة.

إلى جانب تطوير البرامج العلمية الجامعية انصب الاهتمام أيضاً على البحث العلمي، لأن هذا الجانب لم ينل حظه من العناية الكافية من قبل، رغم ما لهم من أهمية في عملية التغيير الاجتماعي.

ففي هذه المرحلة تم فتح جامعات ومراكز جامعية جديدة، وإدخال الإصلاح على البرامج وتطويرها حتى تكون منسجمة مع الواقع المعاش، ولقد بدأ الشروع في إصلاح برنامج التعليم العالي في شهر سبتمبر

1971 حيث حلت الكليات واستبدلت بالمعاهد، فتم إنشاء سبع وأربعين (47) معهداً على المستوى

الوطني آنذاك والقصد من ذلك التخفيف من حدة المشاكل التي كانت تعاني منها الكليات، وإتباع

أسلوب إداري، وتربوي جديد من أجل تكوين سريع وبأقل كلفة لإطارات ذات مستوى ثقافي وعلمي في

ميدان العمل والتقنيات، وذلك على اعتبار أن المعهد يكون وحدة ذات تخصص ضيق في ميدان

محدود وواضح، في حين أن الكلية لا تشمل على عدة تخصصات وفروع مختلفة.

وخلال هذه المرحلة يلاحظ أن الجامعة الجزائرية أصبحت تعاني من عدة أمور:

- كثرة مشاكل الطلبة نظراً لكثرة عددهم.

- ضعف المستوى العلمي لبعض الإطارات المكونة.

<sup>1</sup> محمد الصالح مرمول: المرجع السابق، ص 09



-ضعف التسيير الإداري التربوي لبعض المعاهد.<sup>1</sup>

يمكن القول أن الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال اتجهت لتحقيق الأهداف الآتية:

- العمل على إقامة نظام جامعي قادر أن يقدم، في أسرع وقت، للقطاع الاقتصادي ما يحتاج إليه من الإطارات الضرورية من حيث الكم والكيف
- العمل على إقامة نظام جامعي جديد، مع مراعاة الوضعية السائدة للبلاد التي تتميز بالبنية الناقصة والإمكانات البشرية المحدودة.
- العمل على إقامة نظام يلبي في أسرع وقت متطلبات البلاد، مع مراعاة المعايير المتعارف عليها في البلاد المتقدمة علميا وتقنيا.
- تكوين إطارات تضاهي في كفاءتها التقنية إطارات الدولة التقنية، وكيف يمكن أن تجعلها تواجه مشاكل التخلف وتتقدم بالحلول الناجحة.
- توسيع التعليم الجامعي وتوفيره لكل الراغبين في الدراسة من أجل توفير الإطارات العليا للبلاد في مختلف التخصصات.<sup>2</sup>

يمكن القول بأن الجزائر بعد تحررها من الاستعمار، اتجهت إلى تأسيس جامعة التنمية، وهو التوجه الذي يميز الدول حديثة الاستقلال، حيث أصبحت الجامعة هي المسؤولة على إحداث التغييرات العميقة والشاملة في المجتمع، عن طريق تكوينها الإطار الجزائري، وهو ما أشار إليه (مراد بن أشهبو) عندما بين أنه " في بلد مثل بلدنا، يتحتم علينا تكوين إطارات ذات قدرات فنية متشعبة بالشخصية الجزائرية، واعية بالحقائق الوطنية مرتبطة بسياق التطور الاشتراكي.<sup>3</sup>

### 3.3. أهمية الجامعة:

قد قيل: "إذا أردت أن تبني لسنة ابن مصنعا، وإذا أردت أن تبني للحياة فابن جامعة"، هي مقولة تلخص أهمية وجود الجامعة في أي مجتمع، فهي معقل الفكر، ومركز الإبداع، لا يمكن الاستغناء عنها، إذ هي مؤسسة اجتماعية تؤثر في الجو الاجتماعي المحيط بها وتتأثر به، وهي من يصنع قياداتها الفنية والمهنية والسياسية، كما لها الأثر الأكبر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا بالطبع لا ينطبق على المسار التاريخي الذي مرت به الجامعة، لأنه في وقت ما ظلّت الكثير من

<sup>1</sup> محمد الصالح مرمول: المرجع السابق، ص 9-13.

<sup>2</sup> رايح تركي: المرجع السابق، ص 154.155

<sup>3</sup> مراد بن أشهبو: نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عايدة أديب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص 04.

الجامعات في معظم بلدان العالم، وعلى مدى فترة طويلة من تاريخها منعزلة عن مجتمعاتها، تجتهد فيطلب المعرفة لذاتها، وحصرت بذلك أهميتها في مجال التدريس والبحث، لكن أهمية الجامعة في العصر الحديث تطورت، ولم تعد تكمن في مجرد تخريج عدد من المهندسين أو المعلمين أو الأطباء، بل أصبحت قائدة لخطى التقدم بما تكشفه من حقائق، وما تسهم به من حلول للمشاكل الراهنة، فهي تسهم في مواجهة تحديات العصر ومتطلباته، لذلك أصبح التعليم الجامعي هدفا للكثيرين ممن يطمحون لمكانات اجتماعية عالية، لاعتقادهم أنّ التعليم الجامعي هو الطريق الموصل إلى الحياة الأفضل والمراتب والأدوار الاجتماعية المرموقة.

من جانب آخر ما يبرز أهمية الجامعة كذلك السند المالي المخصص لها، إذ تدل سرعة إنشاء الجامعات منذ نهاية الحرب العالمية الثانية على أنّ الدولة الحديثة تربط ارتباط وثيق بين تقدمها الاقتصادي والتكنولوجي، وبين إنماء المواهب العقلية إنماء سريعا داخل حدودها.<sup>1</sup> ولأنّ للجامعة الأثر الأكبر في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فتعليمها يكون بمواصفات خاصة تجعله عاملا أساسيا من عوامل التنمية، حيث يتسنى لها ذلك عن طريق نشاطين أساسيين هما: رفع مستوى المعرفة، تعليم الطلبة الذين بدورهم يخدمون الآخرين.

#### 4.3. أهداف الجامعة:

حتى تحقق الجامعة أهدافها فهي بحاجة إلى تحويلها الأهداف من شعارات براقية لا قيمة لها إلى واقع ملموس ووضع التطبيق، بحيث تصبح القوة الموجهة لكل نشاطات الجامعة، مع تبني الجامعة نظاما شاملا للتقويم يساعدها على التحقق باستمرار من مدى نجاحها في تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها.<sup>2</sup>

هذا وتختلف أهداف الجامعة من مجتمع إلى آخر حسب الظروف البيئية والاجتماعية التي أنشأت فيها، لكن هذا لا يمنع من وجود أهداف مشتركة بينها، لعل أهمها يتمثل فيما يلي:

- خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا، وهذا من خلال العمل على توظيف التعليم والبحث لتحقيق التنمية الحضارية الشاملة للمجتمع.<sup>3</sup>
- ترقية الفكر وتقديم العلم

<sup>1</sup> أدريانج. كيزار واخرون: التعليم العالي لخدمة الصالح العام، ترجمة: إبراهيم يحي الشهابي، ط1، مكتبة العبيكان، 2010، ص52.

<sup>2</sup> شحادة نعمان: التعليم والتقويم الأكاديمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص24.

<sup>3</sup> حسن شحادة: التعليم الجامعي والتقويم بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الدار العربية للكتاب، 2001، ص13.

- إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا
- تنمية القيم الإنسانية وتزويد المجتمع بالمختصين، وإعداد الفرد المزود بأصول المعرفة، وطرق البحث المتقدمة، والقيم الرفيعة للمساهمة في بناء المجتمع، وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية.<sup>1</sup>
- البحث عن المواهب وتدريبها وتوجيهها للاستفادة منها.
- إثراء المعلومات وفهم المعطيات الحضارية، مع محاولة الحفاظ على الثقافة الوطنية.
- إعداد مواطنين قادرين ومؤهلين لأداء واجباتهم.
- السعي إلى تطوير العملية التعليمية، لإعداد الأجيال القادمة والاستخدام الأمثل للثروات البشرية والمادية.<sup>2</sup>
- الإعداد لتخصصات مستقبلية، تفرضها تطورات العلم، واحتياجات العصر، ومطالب المجتمع المستقبلية
- مداومة رفع مستوى التدريب لدى المتخصصين على نحو يواكب متطلبات التطور العلمي والتكنولوجي.
- تهدف الجامعة إلى نقل المعرفة ووتجهيز الأجيال وإعدادها.
- توفير البيئة الأكاديمية المناسبة وتنمية المعرفة في مختلف الحقول، وتشجيع البحث العلمي ودعمه من أجل خلق أواصر التعاون والتفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع بمختلف قطاعاته.

### 5.3. وظائف الجامعة:

- لقد نشأت الجامعة في العصر الحديث استجابة لمتطلبات العصر، وحاجة المجتمعات، وحسب التقرير العالمي لمنظمة اليونيسكو فإنّ وظائف الجامعة هي:<sup>3</sup>
- ✦ وظيفة التربوية، التكوينية، البحث والمساهمة في تطوير المجتمع: يتأتى ذلك من خلال:

<sup>1</sup> أحمد صدقي الدجاني:رسالة الجامعة في خدمة المجتمع، المعرفة الأرشيفية، ع41، 2012، على الرابط: www.almarafh.org تاريخ النصفح: 2019.10.08، الساعة، 17.35.

<sup>2</sup> عبدالحليم محمود السيد: نحو جامعة تنمي قدرات التفكير الإبداعي الناقد، مجلة كلية الآداب، مجلد 59، العدد 04، جامعة القاهرة، ص.09.

<sup>3</sup> Mahfoud Benou : Education, culture et développement en Algerie ,ENAG,2000,p744-745.

- تربية وتكوين متحصليين على شهادات ذوي تأهيل عالي، قادرين على الاندماج في كل قطاعات النشاط البشري، على شرط أن يكون هذا التأهيل مناسباً لاحتياجات الحاضر والمستقبل.
- ضمان مجال مفتوح للتكوين العالي على مدى الحياة من خلال توفير إطار تكوين مفتوح للجميع، يعطي أقصى قدر من الاختيارات التكوينية.
- ترقية إنتاج ونشر المعارف من خلال البحث وتوفير الخبرة المناسبة، لمساعدة المجتمع على التطور.
- المساعدة على فهم وتفسير وترقية الثقافات الوطنية والجهوية والعالمية، في سياسة التعدد واختلاف الثقافات.
- المساهمة في تطوير التربية والتعليم في كل المستويات، خاصة تكوين الأساتذة.
- ✦ **الوظيفة الأخلاقية والمسؤولية والتطلع للمستقبل:** تتجسد هذه الأدوار المهمة من خلال:
  - المحافظة على الأخلاق، وذلك من خلال العمل بأخلاقيات التعليم العالي، والصرامة العلمية والثقافية.
  - التعبير بكل استقلالية ومسؤولية عن المشاكل الأخلاقية والثقافية والاجتماعية، والمساهمة في توجيه المجتمع نحو التفكير والفهم والفعل.
  - تدعيم التفكير المستقبلي من خلال التحليل الدائم للتوجهات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الجديدة والمساهمة في تطور المجتمعات، ذلك أنّ ما أسند إلى الجامعة من وظائف حيوية جعلها تخرج من إطارها التقليدي المنكمش على نفسه إلى إطار آخر تجديدي يدخلها في قلب المجتمع ويربطها بحاجاته وتطلعاته، وعلى هذا فقد توسعت خدمات الجامعة، وأخذت على عاتقها إلى جانب وظيفتها التعليمية مهمة القيام بالبحوث والدراسات اللازمة من أجل توفير الحلول الناجعة لمشكلات وتحديات التنمية<sup>1</sup>.
  - التشجيع بالحرية الأكاديمية والاستقلالية، ولكن بكل مسؤولية نحو المجتمع.
- ويكاد ينعقد الإجماع بين المختصين في التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص على أنّ الوظائف الأساسية في المجتمع المعاصر تتركز في:
  - تنمية وتطوير المورد البشري
  - البحث العلمي

<sup>1</sup> قاسم حبيب جابر: الجامعة والتنمية - خدمات متبادلة - مجلة الفكر العربي، ع98، طرابلس، 1999، ص 35.

## • خدمة المجتمع

أما عن تنمية وتطوير المورد البشري، فيظهر في توليد الثروة العلمية للمجتمع، تنميتها واستغلالها، لذا ارتبط إعداد القوى البشرية بمتطلبات الشغل في جميع الميادين، وعلى امتداد العصور التي كانت فيها الجامعة قطبا لطالبي العلم والمعرفة.

إنّ هذه الوظيفة هي إحدى الوظائف القديمة للجامعة، حيث وثق المجتمع في الجامعة فخرجت له الطبيب الذي يأتّمه الأفراد على حياتهم، ورجل القانون الذي يدافع عنهم، المعلم الذي يعلمهم، كما خرجت الطبيب البيطري والمهندس، وحتى تقطف الجامعة هذه الثمرة لا بد من إعداد الطالب بصورة متكاملة عقليا، خلقيا، اجتماعيا، قادرا على النقد والتحليل، واستخدام الأسلوب العلمي في التفكير، واقتراح الحلول للمشكلات التي يمر بها المجتمع.<sup>1</sup>

إنّ تكوين الطالب على هذه الصورة يتطلب توفر مجموعة من السمات في مناهج الجامعة، وطرائق تدريسها، وفي الأنشطة والتقنيات التعليمية وأساليب التقويم، كما يتطلب أيضا مراجعة البرامج والمقررات في ضوء المتغيرات الحاصلة في المجتمع، حتى لا تتأخر الجامعة عن الركب الذي يجري من حولها، حتى يتسنى تخريج الإطارات المتخصصة التي تتوافق تخصصاتها واحتياجات ورغبات المجتمع.

أما عن وظيفة البحث العلمي فتعني تحقيق اكتشافات جديدة وتوليد معارف حديثة، حيث يسمح باكتشاف المشكلات ومعالجتها، كما يؤدي إلى تطور الحقل العلمي والمعرفي، ويعمل على تعزيز البنية الاقتصادية، ودعم العمليات الإبداعية في مختلف المجالات.

إنّ جامعات التدريس والتلقين لا مكان لها اليوم في مجتمع تتضاعف فيه المعرفة بسرعة فائقة، والصدارة هي لجامعات البحث العلمي التي تحرص على البحث بدل التقليد والنقل، وعليه فالمسؤولية الملقاة على عاتق الجامعة جسيمة، فهي مطالبة بتزويد المجتمع بما يحتاج، من خلال ما تتوصل إليه من نتائج البحوث العلمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فتحي درويش عشية: دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ص 95-96.

<sup>2</sup> زين الدين مصمودي: استراتيجية النكتل في الأنظمة التعليمية العربية في ظل العولمة - حالة البحث العلمي- مجلة دفاتر المخبر، ع02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص 86-87.

إن إقامة جسور التواصل بين التخطيط التنموي وبرامج البحث العلمي في الجامعة يقتضي أن يشترك الجامعيون في التخطيط، وأن توجه بحوثهم لخدمة هذه الخطط، لمواكبة أيضا التطور التكنولوجي (استهلاك التقنية المستوردة)، ومواجهة متطلبات المجتمع الذي تزداد وتتغير يوم بعد يوم. وبخصوص وظيفة خدمة المجتمع يعرفها كل من شانون -Shanon- وشونفلد -Shonfeld- على أنها نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلبة الجامعة، ويمكن عن طريقه نشر المعرفة خارج جدران الجامعة، وذلك بغرض إحداث تغيرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحداتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة.<sup>1</sup>

تعد خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية وفرص المشاركة الفعالة في الرأي والعمل، كما تنمي القدرة على المشاركة الفعالة في الرأي والعمل، وكذا القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع خارج جدرانها، حيث ينطوي تحت لواء هذا الجانب الديناميكي المتجدد (الجامعة) مجموعة لا حصر لها من الخدمات أهمها:

- الاستشارات العلمية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع
- البحث التطبيقي الذي يسعى إلى دراسة مشاكل المجتمع والعمل على حلها
- التدريب والتعليم المستمر الذي تقدمه الجامعة للإطارات الوظيفية
- نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع من خلال الندوات والمحاضرات وبرامج التعليم المستمر.
- تقديم مختلف الخدمات الأسرية والصحية والتي تشمل إعداد البرامج لمساعدة الأفراد على تبني مواقف إيجابية.

- النقد الاجتماعي البناء لتوجيه حركة المجتمع

- تعليم الكبار والتعليم بالمراسلة وعن بعد

### 6.3 عناصر الجامعة:

✓ الطالب الجامعي: هو أهم عنصر في الجامعة من أجله سخرت الإمكانيات المادية والبشرية، وهو ليس ذلك الشخص الذي يسعى فقط للحصول على الشهادة العلمية، إنما هو الذي يمتلك

<sup>1</sup>Tareq Amer : Imagine a proposal to develop the university service, the Hight of recent global trends,2007, p 04.

العقلية الواعية المدركة لواقعه المتفتح على العالم الآخر، المطلع على تجاربه واختراعاته، المتمتع بالقدرة العلمية التي تساعده على مواكبة التطور العلمي والتقني والثقافي.<sup>1</sup>

ويتمتع هذا الطالب بحقوق تساعده على تحقيق الهدف الذي يسعى إليه عبر التعليم، منها الحق في إبداء الرأي والتعبير والمناقشة في الأمور التعليمية وفي إطار الأنظمة المعمول بها في الجامعة، الحق في طرح الأسئلة على الأساتذة، الحق في توفير المدرسين الأكفاء القادرين على ممارسة مهمة التعليم، الحق في الاحترام من الجميع، الحق في الحماية العنف المعنوي والجسدي، الحق في توفير الأندية الطلابية، الحق في الحفاظ على سرية المعلومات، الحق في رؤية علاماته للقضاء على مشكلة أزمة الثقة، الحق في وجود جهات ممثلة للطلبة.

وعلى الجانب الآخر عليه بمجموعة من الواجبات منها الالتزام بقوانين وتعليمات أنظمة الجامعة، الالتزام بالآداب العامة والعادات والتقاليد النابعة من المجتمع الذي يحتضنه، المحافظة على سمعة الجامعة بعدم القيام بأي عمل أو تصرف يسيء إليها، واجب حضور المحاضرات والالتزام بشروطها العلمية والتركيز على المواد الأكاديمية، حضور المحاضرات والمثابرة على تثقيف النفس وزيادة المعلومات.

✓ الأستاذ الجامعي: هو العمود الفقري في المؤسسة وحجر الأساس في العملية التكوينية، وذلك الشخص الذي يشترك مع طلبته في تحقيق النمو الذاتي، ويشترط في هذا الشخص الذي يشتغل هذا المنصب في الجامعة أن تكون لديه مؤهلات تربوية وعلمية من بينها شهادات الدراسات العليا والدراسات المعمقة، وشهادات الماجستير والدكتوراه التي تخوله القيام بمهام التدريس والإشراف والتأطير والبحث العلمي.<sup>2</sup>

ومن أهم خصائص الأستاذ الجامعي الموضوعية، الدقة، لباقة في الحديث، لياقة في المظهر، الأمانة الفكرية، الانضباط، الكفاءة المهنية،... الخف هو مفتاح نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال مجموعة من الوظائف التي يؤديها ومنها: التدريس، البحث العلمي، الإشراف والتوجيه وغيرها من المهام التي تجعله فاعلا تربويا بامتياز.

✓ الإدارة الجامعية: هي العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية، والمادية وتنظيمها وتنسيقها، وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها، فهي نشاط

<sup>1</sup> محمد أحمد القضاة: الشباب الجامعي وتحديات الحداثة والتقليد، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، وقائع المؤتمر الثقافي الثاني، 2008، ص 332.

<sup>2</sup> علي غربي، سليمة حفيظي: الممارسات الأكاديمية للأستاذ الجامعي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع2، 2012، ص 17.

جامعي قيادي تربوي هادف ومرن، يعتمد على عمليات التخطيط، التنظيم، التقويم، التوجيه، الرقابة.

ويرى الباحثين ألكسندر وهيلين أستن (Alexander and Helen Astin)، أنه لا يمكن للطلبة أن يصبحوا قادة، حتى يروا القيادة الفاعلة جزء من دراستهم، ولا يمكن لهم أن يلزموا أنفسهم بإحداث التغيير في المجتمع، ما لم يشاهدوا هذا الالتزام في المؤسسة التي تعلموا فيها.

ومن أهم أسس الإدارة الجامعية نجد: تحديد مركز كل فرد، توفير جو إداري فيه نوع من الديمقراطية والاستقلال، تهيئة الفرص لكل فرد كي يعمل إلى أقصى حد تسمح به قدراته، تقديم الثناء حينما يلزم الثناء، تبليغ كل عضو من أعضاء الكلية مقدما بالتغييرات التي ستؤثر في عمله. وبخصوص العمليات الضرورية للإدارة الجامعية نذكر التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

### 7.3. دوافع ممارسة العلاقات العامة في الجامعة:

تحتل العلاقات العامة أهمية بالغة في تنظيم الإدارة الجامعية الحديثة، حيث تسند إليها أدوار تتعلق بإبداء الصورة المشرفة للمؤسسة الجامعية، وما تقدمه من خدمات وإسهامات تنموية لمجتمعها، وهي بذلك تشكل حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل نشطة داخل الجامعة وخارجها، فنجاح هذه الأخيرة سواء كانت عامة أو خاصة لا يتوقف على ما تحققه من إنجازات، إذا لم تتمكن من إبراز هذه الانجازات إلى جماهيرها الداخلية والخارجية، عبر إيجاد علاقات تواصلية معها، هذه المهمة يتحملها رجال العلاقات العامة بما لديهم من خبرات متميزة، وإمكانات مادية وبشرية.

فالعلاقات العامة التي تعكس فلسفة اجتماعية للإدارة، يعبر عنها بسياسات وأعمال تؤدي من خلال التحليل الجاد للحوادث اليومية المستندة على اتصال مزدوج القنوات مع الجمهور، إلى فهم متبادل ورغبة في التعاون المثمر، أصبحت في عصرنا الحالي جزء لا يتجزأ من نشاط المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها.<sup>1</sup>

بل أضحي نجاحها مرهونا بقوة إدارة العلاقات العامة فيها، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات المهمة باعتبارها مؤسسات تنمية، من خلالها يتم تكوين الثروة البشرية المؤهلة لتطويع المجتمع وازدهاره، فهي مكان للفكر الحرو وإنتاج الأفكار الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>H.Frasier: **Public Relations, Principles, Cares and Problems**, Home Wood, Richard Irwin, 1981, P05.

<sup>2</sup>عبد الله الدليبي: واقع تجربة التعليم العالي في الجزائر، كتاب الأبحاث، جامعة الملكة أروى، مؤتمر التعليم العالي الأهلي، مطابع الكتاب المدرسي، صنعاء، 2000، ص 145.



فأحوج ما تحتاجه الجامعات إلى إدارة العلاقات العامة تكون حلقة الوصل بينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية، اكتشفت الجامعات في العالم عموماً، والولايات المتحدة خصوصاً، أهمية أنشطة العلاقات العامة كوسيلة فعالة لإحداث التقارب والتفاهم مع مختلف الجماهير المتنوعة التي تتعامل معها الجامعة، وأهمية كسب رضاها، وتأييدها لتحقيق المصالح المشتركة، وتعتبر جامعة ميتشجن أول جامعة اهتمت بأنشطة العلاقات العامة.

وإن كان ذلك بشكل بدائي، حيث أنشأت مكتب للإعلام عام 1897، قصد التأثير على المسؤولين لحثهم على تمويل الجامعة ودعمها مادياً لينتشر هذا النشاط في باقي الجامعات الأخرى، ومنذ عام 1917 أسست العديد من الجامعات الأمريكية رابطة لرعاية أنشطتها الإعلامية، طورتها فيما بعد إلى ما أسمته بالمنظمة الأمريكية للعلاقات العامة بالجامعات، ثم اندمجت هذه المنظمة في منظمة أخرى، وأصبح الاسم الجديد هو مجلس التطوير والتعضيد التربوي، لتحقيق أهداف رئيسية هي:

- تنشيط العلاقات العامة، والإعلام بين الجامعات والجمهور

- تقوية العلاقة مع الخريجين

- جمع الأموال اللازمة للتمويل

وعليه فإنّ الجامعات تحتاج إلى العلاقات العامة، بقدر ما يحتاج إليها غيرها من المؤسسات في مجال الصناعة والتجارة، وذلك للأسباب التالية:

• عندما تبرز حاجة المجتمع إلى الجامعة كمؤسسة تعليمية، تكون الحاجة دائماً إلى العلاقات العامة كأسلوب حضاري متطور، يساهم بدور فعّال في تهيئة الظروف المناسبة، لأي جهد إداري لتطوير التعليم وتنقيح المناهج البيداغوجية.

• تحتاج الجامعات إلى العلاقات العامة، كونها مظهراً من مظاهر التقدم والتطور في المجتمع، وهي المدخل الطبيعي لمواكبة العصر بمستجداته بصورة مذهلة، ناهيك عن كونها المفتاح الذي نتحسس به واقعنا ومتطلباته الاقتصادية والثقافية والحضارية، وبناءً على هذا فالجامعة تحتاج إلى العلاقات العامة حتى تستطيع أن تتبوأ هذه المكانة المرموقة.<sup>1</sup>

• اتخذ عنصر الاتصال داخل الجامعة وظيفة أقوى من ذي قبل، إذ أصبحت تضطلع إدارة العلاقات العامة بمهمة الشرح والتفسير والإقناع الذي يحقق الاستجابة وتعاون الجمهور، وبذلك تنمو الجامعة وتتطور وتتقدم بطريقة آمنة ومتزنة.

<sup>1</sup> ناجي أبو رملية: كيف يمكن الارتقاء بالتعليم العالي في بلدنا في ضوء المستجدات والمتغيرات المتسارعة في العالم؟ المجلة الثقافية، ع 63، الأردن، 2005، ص 119.

- تستطيع العلاقات العامة أن تساهم في إقامة نظام اتصال ناجح، كأحد الأسس التي يقوم عليها نجاح الإدارة الجامعية الحديثة.
- إنّ الاتصال بين الجامعة والبيئة الاجتماعية ضروري وحيوي، لإقامة علاقات سليمة بين الطرفين ولإحداث توافق بينهما، لتسهيل رسالة الجامعة في بيئتها الاجتماعية، ويسهل إسهام البيئة الاجتماعية في توفير المناخ النفسي، والاجتماعي الملائم لتطور الجامعة وتقديمها، والعلاقات العامة بأهدافها وأساليبها في التوقع والإقناع، أقدر الأنشطة الاتصالية المتخصصة على مساعدة الإدارة الجامعية في تحقيق هذه الغاية بالتخطيط لتحقيقها تخطيطاً علمياً سليماً، وتنفيذ ما تخطط له بأساليب متطورة في الإقناع.<sup>1</sup>
- إنّ الجامعات مؤسسات اجتماعية تهتم بما يدور حولها وخارج نطاقها، بقدر ما تهتم بما يدور بداخلها، ولم تعد كما كانت في الماضي أبراجاً عاجية معزولة عن العالم، فكما تحرص على المستوى العلمي لطلبها وتطوير المعرفة عن طريق البحث العلمي، تحرص كذلك على الاتصال بالجماهير وإيجاد صلات قوية معها.
- إنّ الجامعات تواجه مشاكل كبيرة نجمت عن كونها تتعامل مع شرائح عديدة من الجماهير، التي لها تأثير قوي على سير الأعمال بها، مما جعلها تلجأ إلى خبراء العلاقات العامة من أجل مساعدتها بالاعتماد على قناة اتصال ذات اتجاهين للتأثير في هذه الجماهير.
- ظهور الجامعات الخاصة بقوة في العديد من دول العالم، وظهور المنافسة بينها لجذب أكفأ المدرسين، وأكبر عدد ممكن من الطلبة، والسبيل إلى ذلك هو تحسين صورتها من خلال اعتمادها على إدارة العلاقات العامة.
- تطور التكنولوجيا والمعارف والعلوم، وتنامي تطور وسائل الاتصال، وأثرها على زيادة الوعي، مما زاد في الحاجة إلى العلاقات العامة، واستخدامها في كل المؤسسات الخدمية بما في ذلك المؤسسة الجامعية.
- تحتاج الجامعات من خلال العلاقات العامة، بصفة مستمرة ودورية لمراجعة الهياكل والأطر التعليمية، والسلوكيات والنتائج حتى تقف على الجديد، وحاجات البيئة الوطنية، والمقومات والمعوقات حتى تستطيع الجامعات بذلك تشخيص المشكلات، وإعداد التخطيط الاستراتيجي لبناء جامعة الغد.

<sup>1</sup> محمد محمد البادي: دور العلاقات العامة في الإدارة المدرسية الحديثة، مجلة الإدارة، ع04، المجلد 26، 1994، ص 79.

- إن إدارة الجامعة يلزمها فهم اتجاهات وحاجات الجمهور حتى تستطيع تلبية أهدافها، فالبيئة الخارجية للجامعة هي التي تشكل أهدافها، والعلاقات العامة في الجامعات تقوم بعمل المستشار للإدارة، أو وسيط يساعد في ترجمة أهداف الجامعة لتتواءم مع مطالب وحاجات الجمهور.
- إن العديد من الجامعات تعامل الطلبة وأسرههم كزبائن، فأخذت هذه الجامعات تهتم بهم لتسويق خدمات الجامعة بشكل أفضل.
- مؤسسات التعليم العالي هي من بين المؤسسات التي بادرت باستمالة الجماهير، فظهور الجامعات الخاصة التي لا تعتمد على دعم الدولة جعلها تواجه صعوبات مادية تحتم عليها رفع كلفة التعليم، لذلك أصبحت هذه الجامعات هذه الجامعات بحاجة إلى برامج العلاقات العامة لتحسن المناخ الجامعي، وضمان ولاء الجمهور الداخلي، وتأييد الجمهور الخارجي.
- إن الجامعات كمؤسسات علمية، عليها أن تلتزم في إدارة شؤونها بتطبيق المبادئ العلمية الصحيحة لعلوم الإدارة والاتصال والعلاقات العامة، من أجل تحقيق أهدافها على أساس علمي رصين وفعال.<sup>1</sup>

### 8.3. أهمية العلاقات العامة في الجامعة:

تمثل العلاقات العامة جانبا هاما من جوانب الإدارة، سواء في المنظمات الربحية أو غير الربحية، كونها نشاطا يسعى لكسب ثقة وتأييد الجماهير المختلفة لأهداف وسياسات وإنجازات المؤسسة، وخلق جو من الألفة والتعاون بينها وبين جماهيرها المختلفة، هذا كله يعتمد على وجود سياسات سليمة وإعلام صادق على نطاق واسع.<sup>2</sup>

وفي ذلك لا تختلف مسؤوليات العلاقات العامة في المنظمات الربحية عنها في المنظمات غير الربحية، فهي تهدف في النهاية إلى خلق أجواء من التعاون والتفاهم بين المؤسسة وجماهيرها. إن الجامعة باعتبارها تمثل قمة الهرم التعليمي، التي يتم من خلالها إعداد الثروة البشرية، خاصة كفاءتها العالية اللازمة لخدمة المجتمع، وتحقيق تقدمه بما يتيح الوفاء بمطالب الرفاه، والوفاء للوطن والمواطن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص 205.

<sup>2</sup> أحمد حسين محمد: مبادئ في العلاقات العامة (النظريات والتطبيقات)، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 164.

<sup>3</sup> لمياء محمد أحمد السيد: العولمة ورسالة الجامعة (رؤية مستقبلية)، ط1، الدار المصرية اللبنانية، 2002، ص 25.

أصبحت بحاجة إلى أن تتواصل مع مجتمعاتها وجماهيرها، وأن تبقى على اتصال مستمر معهما من خلال إدارة العلاقات العامة، تكون على مستوى يمكن للجامعات من أن تؤدي أدوارها على أكمل وجه، خاصة وأنّ الجمهور الذي تتعامل معه متعدد الفئات متنوع الثقافات، ذو مستويات اجتماعية واقتصادية متباينة.

وهي بهذا تتميز بقاعدة عريضة من الجماهير، وحتى تنجح الجامعة في كسب ودّه ورضاه، هي بحاجة إلى إدارة العلاقات العامة لتكون حلقة وصل بينها وبينه، وتكون جسرا لعبور الجمهور إلى الجامعة، ومرجعا مهما بالنسبة للجامعة في لم شمل هذه الجماهير المتنوعة، ولتوحيد أرائها وتحسين صورة الجامعة لديها، وفي التعرف على آراء جماهيرها الداخلية والخارجية، وجس نبضهم قبل اتخاذ القرارات، أو عند وضع الخطط والسياسات.

ونظرا لأنّ المجتمع الذي تحيا فيه يؤثر عليها ويتأثر بها، فإنّ من الواجب أن يطلع على أعمالها، ومشروعاتها وما حققته وما تنوي لأن تحققه، أو ما تربو إليه، وما هي المشاكل التي تعترض تحقيق مثل ذلك، فالجامعة في ظل كثرة الأعباء الملقاة عليها، وفي ظل اضطلاعها بدور مهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمجتمعها، فهي بحاجة إلى العلاقات العامة، هذه الأخيرة التي تعمل على وضع الخطط والبرامج، التي تهدف إلى إعلام جمهور الجامعة الداخلي والخارجي بأهدافها وبمساعيها لتحقيق تلك الأهداف، وبذلك تستطيع الظفر بتعاون الجمهور، ومنه تذليل الصعاب، وحل المشاكل، ومن جهة أخرى تحتاج جماهير المجتمع إلى الاطلاع على رسالة الجامعة وأدوارها، وعلى سياسات التعليم العالي وأهمية الأبحاث، والدور الذي تقوم به الجامعات في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية، لذا لا بد من وجود إدارة العلاقات العامة حتى تتولى مهمة الشرح والتفسير والتنسيق والتفاهم مع الجماهير.

ولقد اكتشفت الجامعات عموما أهمية أنشطة العلاقات العامة كوسيلة فعّالة لإحداث التقارب مع الجماهير، ومواجهة التحديات والمشاكل، التي قد تحدث فجوة بين هذه المؤسسات وجماهيرها المتعددة، ومن أجل هذا أصبح لزاما على الجامعات، أن تقوم بدور إيجابي في مجال العلاقات العامة، حتى يكون هناك انسجام وتناغم بين برامجها، ومن تخدمهم هذه البرامج.<sup>1</sup>

### 9.3. أهداف العلاقات العامة في الجامعة:

تسعى إدارة العلاقات العامة في الجامعات إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تحديدها بناء على توجهات وسياسات الإدارة العليا للجامعة وتتمثل هذه الأهداف في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - (بتصرف) ص 206.

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد الديلمي: العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 175 - 176

- الإعلان عن أهداف الجامعة، وأوجه نشاطاتها المختلفة، وبث المعلومات عن تلك الأهداف للجمهور.
- توطيد الصلة بين الجامعة، والهيئات والمؤسسات العلمية الحكومية والخاصة من أجل دفع البحث العلمي باتجاه التطبيق العملي في الواقع، وبالتالي الاستفادة المادية منه.
- تفعيل دور المؤسسة الجامعية في إقامة الأنشطة الثقافية والجامعية، مثل الأبواب المفتوحة والملتقيات والندوات التي تساعد على تفاعل الجامعة في المجتمع، وتعزيز دورها.
- كسب ثقة وتعاون الجمهور الخارجي للجامعة، من خلال التأكيد على دور الجامعة في خدمة المجتمع، والمساهمة في تطويره، وأنّ الجمهور المكون لمجتمع الجامعة هو الغاية الأساسية لعملها، وأنّ الجامعة جزء من المجتمع بجميع تفاعلاته.
- إيجاد مصادر تمويلية حيث تسعى دائرة العلاقات العامة في الجامعة من خلال علاقاتها الواسعة إلى ترويج وتسويق مشاريع الجامعة، وإيجاد مصادر تمويلية لها سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي.
- نقل الأفكار والآراء والمقترحات التي يكونها الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة إلى الإدارة العليا لغرض دراستها والتعرف عليها.
- تحسين صورة الجامعة عند المجتمع المحلي والخارجي.
- تدعيم العلاقة بين الطلبة والأساتذة وبنائها على الأسس السليمة.
- تنمية الثقافة العامة في الوسط الجامعي، وإعلام الطلبة وتوعيتهم
- إيجاد الثقة في ظل التحدي الكبير الذي تواجهه الجامعات في بعض الدول، إذ بقدر ما علقت هذه الدول آمالها على التعليم كوسيلة لتحقيق التقدم والتحديث، بدت خيبة آمالها كبيرة في المؤسسة التعليمية التي صارت تبدو عاجزة عن إصلاح نفسها، فضلا عن قيادة الإصلاح الاجتماعي<sup>1</sup>.
- توطيد الصلة بوسائل ورجال الإعلام الذين لهم صلة أو اهتمام بالتعليم العالي، وإمدادهم باستمرار بكل ما يتعلق بسياسات الجامعة وإنجازاتها، والعمل على إنتاج البرامج والتقارير التسجيلية والوثائقية الخاصة بها.
- إيجاد قنوات اتصال بين الجامعة وباقي المنظمات ذات الصلة بها.

<sup>1</sup> محمد نبيل نوفل: الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ع 1، المجلد 22، 2002، ص 144.

- إيجاد الصلة المشتركة بين الإدارة العليا وبقية الأجهزة التابعة لها، من خلال إيجاد مرونة في العمل والفهم المتبادل، وشرح السياسة العامة للجامعة.
- التعريف بأساليب العمل والإدارات والأقسام والفروع المكونة للهيكل التنظيمي للجامعة.
- تعميق انتماء الجماهير الداخلية للجامعة، وتعزيز ثقتهم بها وإداراتها.
- تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على زيادة مساهمة الجامعة في تنمية المجتمع، الذي يشهد من المتغيرات الكثيرة والعميقة، ما يمثل قوة دافعة للجامعة ومؤسسات التعليم العالي لتخرج من عزلتها الموروثة وتتجاوز مسؤولياتها التقليدية، وتواجه مسؤوليات جديدة تجعلها أكثر قربا من المجتمع والتصاقا بقضاياه، ذلك أنّ الجامعة أداة تحديث وتطوير، وليست فقط أداة بناء وإعداد.<sup>1</sup>
- إنّ ترجمة هذه الأهداف إلى أرض الميدان من خلال مختلف الآليات كفيلة بأن تجعل الجامعة معروفة في الأوساط العلمية والمحلية والإقليمية والعالمية، بالتميز في التدريس والتعلم والبحث العلمي وفي خدمة المجتمع، وذلك من خلال توفير بيئة جامعية خصبة وغنية لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وأن تتميز في الخدمات التعليمية، والأنشطة المتنوعة، والرعاية المستمرة للطلبة وفقا لأعلى مؤشرات الأداء العالمية، حتى يتم تأهيل الطلبة لخوض الحياة، وتلبية احتياجات مختلف قطاعات سوق العمل، وأن توفر الجامعة تغطية متميزة ومتجددة لكافة مجالات الدعم المادي والمعنوي، والرعاية العلمية والإشرافية المناسبة للباحثين، مع التميز في الالتزام بجودة البحث العلمي، وانتقاء المجالات البحثية ذات الأهمية العالية، وبذلك تصبح الجامعة مركزا علميا واستشاريا متميزا في تقديم الرأي والخبرة والمشورة العلمية لكل من الأفراد والمؤسسات.<sup>2</sup>

### 10.3. وظائف العلاقات العامة في الجامعة:

إنّ الاعتماد على العلاقات العامة المخططة، أضحي جزءا من التسيير الحسن، وكذلك هو الحال بالنسبة للاتصالات الداخلية والخارجية، لذلك تضطلع العلاقات العامة في الجامعة بعدة وظائف تحكمها عدة معايير أبرزها:

- ✓ طبيعة وحجم ومجال الجامعة، وأهمية وحجم الجمهور الذي تتعامل معه.
- ✓ حجم الموارد المالية المخصصة لإدارة العلاقات العامة

<sup>1</sup> رشدي أحمد طعيمة: الجامعة وتعليم الكبار، مجلة تعليم الجماهير، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ع 48، 2001، تونس، ص 71.

<sup>2</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري، المرجع السابق، ص 208.

- ✓ المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تعمل فيه الجامعة.
- ✓ مدى إدراك الإدارات العليا لمفهوم العلاقات العامة، ومدى اقتناعهم بأهميتها، وقدرتها على إنجاز الأعمال
- بناء على هذه المعايير يمكن تحديد أهم وظائف العلاقات العامة في الجامعة كما يلي:
- ✓ تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة، تحقيقا للتنسيق والانسجام المتبادل فيما بينها.
- ✓ وضع الخطط والبرامج المدروسة لعمل العلاقات العامة في الجامعة، ومحاولة حل الأزمات والمشاكل الطارئة.
- ✓ توضيح سياسات التعليم العالي وأهمية الأبحاث الجامعية، والإشراف على الندوات والمؤتمرات والمعارض المقامة بالجامعة.<sup>1</sup>
- ✓ استقبال الوفود وزوار الجامعة، وتسهيل إقامتهم، ورسم صورة طيبة عن الجامعة لديهم.
- ✓ حماية المؤسسة الجامعية من أي هجوم يقع عليها نتيجة نشر أخبار غير صحيحة عنها، مع تهيئة الجو الصالح بينها وبين الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- ✓ إقامة علاقات جيدة بين كافة المؤسسات الحكومية وغير حكومية العاملة في المجتمع.
- ✓ المساعدة على تسويق صورة الجامعة، فالحاجة الأساسية هي أن تعطي الجامعات تقديرا أعمق لروح التسويق، وتشجيعها على تبني التسويق رسميا، وجعله جزءا مستمرا في نشاطاتها الإدارية كما يجب أن تنظر الجامعات إلى التسويق على أنه ليس مجرد أعمال متفرقة للجامعة، وإنما على أنه عملية حيوية لها مجالات تطبيقية متنوعة ذات أبعاد متعددة، والتي يجب أن تتم في شكل متكامل، وعلى ذلك فإنّ تسويق التعليم العالي سيكون مفيدا للطلبة والمجتمع ، ذلك أنّ ما يواجه المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح ليس هو أن تقوم أو لا تقوم بالتسويق، حيث لا توجد منظمة يمكنها أن تتجنب التسويق، ولكن الخيار هو أن تؤديه بكفاءة أو دون كفاءة.<sup>2</sup>
- ✓ إمداد مختلف وسائل الإعلام بما ترغب الجماهير في معرفته من أخبار الجامعة، والتعرف على ما يجري بداخلها، وتصحيح الأخطاء التي تشاع عنها.
- ✓ إشعار الجماهير بأهميتهم للجامعة، وحاجتها إلى مساعدة كل فرد منهم في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> منال طلعت محمود: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 371.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبعة: دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص 174-175.



- ✓ تنظيم حفلات التخرج والأعياد والمناسبات المختلفة
- ✓ بحث شكاوي الجمهور الداخلي والخارجي والعمل على حلها
- ✓ إصدار مجلة عن الجامعة، وكذلك النشرات الدورية المتخصصة في المجالات العامة، وإصدار الكتيبات عقب المؤتمرات والندوات.
- ✓ إعلام الجمهور بأهمية الدور، الذي تقوم به الجامعات، والتأكيد على الأهمية القصوى لقيمة الأبحاث التي تنجزها من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>
- ✓ إرسال برقيات التهاني والتعازي لجمهور الجامعة الداخلية (الأساتذة، الموظفين، العمال)، وكذا الجمهور الخارجي (مؤسسات المجتمع المدني، الجامعات المحلية، الطلبة المتخرجين.....الخ)
- ✓ معرفة ما ينشر حول المواضيع التي تهم الرسالة العلمية للجامعة، ولفت نظر من يهمهم الأمر من الأساتذة والباحثين إلى تلك المواضيع متابعتها والاستفادة منها.
- ✓ تنظيم رحلات ترفيهية للجمهور الداخلية بالجامعة، والوقوف على المشاكل العامة التي تخص جمهور الجامعة الداخلي، والعمل على عقد لقاءات لهم مع الإدارة العليا للجامعة من أجل تحقيق التواصل وتقوية الشعور بالانتماء إلى الجامعة.

✓ القيام بكافة الأعمال والتجهيزات المختلفة التي تتعلق بسفر وتنقلات جمهور الجامعة

الداخلي

✓ الإشراف الكامل على موقع الجامعة الالكتروني، ووضع كافة التصاميم اللازمة والتحديث

الدائم له.

في الأخير نستنتج أنّ قيام العلاقات العامة بكل هذه الوظائف، يجعلها بحق واجهة الجامعة التي تطل على الجمهور الخارجي، وحلقة الوصل بين الجمهور الداخلي من موظفين وأساتذة وطلبة من جهة، وإدارة الجامعة من جهة أخرى.<sup>2</sup>

### 11.3. مكانة العلاقات العامة في الجامعة:

أصبحت العلاقات العامة تشكل قوة كبيرة في المجتمع المعاصر نتيجة المسؤوليات الكبيرة التي تؤديها في مختلف نواحي الحياة، حيث تؤدي إلى تحقيق التفاهم والتوافق بين المنظمات والجمهور المختلفة، لذا يؤكد الخبراء على أنّ العلاقات العامة أصبحت دعامة أساسية من دعائم الإدارة في أي

<sup>1</sup> سعادة راغب الخطيب: مبادئ العلاقات العامة، ط1، دار البداية، عمان، 2009، ص78.

<sup>2</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري، المرجع السابق، ص



منظمة، من منطلق أنّها تعتبر جزءاً أساسياً من نشاط المنظمات التي تهدف إلى الحصول على ثقة الجماهير والرأي العام.

وإذا كان الغرض الأساسي للعلاقات العامة في الجامعة هو مساعدة الإدارة العليا على وضع السياسات المختلفة، ولفت انتباه الجماهير المتعلقة بها للحصول على ثقتها وتأييدها، فإنّ العلاقات العامة يجب أن تكون على مقربة من مدير الجامعة، وتحت إشرافه المباشر، فالمسؤول عن العلاقات العامة يجب أن يكون على المستوى الإداري نفسه لمسؤولي الإدارات الرئيسية في الجامعة، حتى يكون قادراً على تفهم مشاكلهم والحصول على مساعدتهم في تنفيذ برامجهم، وبذلك تتحقق للعلاقات العامة صلاحيات أكبر، وسلطات أقوى لتوجيه الإدارات الفرعية وإضفاء لمسات العلاقات العامة على أنشطتها.

وعليه تنبع أهمية مكانة العلاقات العامة في الجامعة من ثلاثة اعتبارات هي:

- ✓ أنّها الإدارة المتخصصة في الاتصال، والمسؤولة عن مساعدة الإدارات الأخرى على التعامل المتسم بروح الود والألفة مع الجماهير التي تتعامل معها.
  - ✓ دور العلاقات العامة لا يقف عند حدود المساعدة، بل يشمل التنسيق مع مختلف الإدارات، حتى لا يحدث ما يتناقض مع أنشطة العلاقات العامة أو يقلل من فعاليتها.
  - ✓ إنّ التقارير التي تنجزها العلاقات العامة حول علاقات الجامعة بالجمهور الداخلي والخارجي، لا بد من أن تأخذ في الاعتبار عند وضع السياسات، أو تعديلها بما يتفق وتحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة، ومصالح الجماهير التي تتعامل معها.
- في ضوء هذه الاعتبارات، فإنّه من المقومات الأساسية لاعتلاء العلاقات العامة المكانة اللازمة لها في الجامعة، أن يكون هناك اقتناع بأهميتها، وفهم وظائفها ومجالاتها، إذ لا يكفي أن تتبع العلاقات العامة أعلى المستويات الإدارية فقط، بل ينبغي أن يوازي ذلك اقتناع بأهميتها عند الإدارة العليا.
- إنّ مكانة العلاقات العامة في الجامعة تعتبر مؤشراً على مدى اهتمام الجامعة بوظيفة العلاقات العامة، وحجم التسهيلات المتاحة لها، والإمكانات الفعلية للعاملين، ولهذا ترتفع مكانة المسؤول عن ممارسة هذا النشاط في عدة جامعات التي تعترف بدور العلاقات العامة، ومسؤوليتها إلى مستوى الإدارة العليا، فنجد المسؤول يشغل درجة نائب المدير، مما يتيح له فرص المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات العليا، والتطبيق المباشر لمبادئ العلاقات العامة في وضع السياسات التي تعكس فلسفة الجامعة، ومسؤوليتها الاجتماعية تجاه فئات الجماهير المختلفة.

على ضوء هذه المكانة المتميزة تغدو العلاقات العامة ضمير الجامعة، وهي أشبه ما تكون بجهاز حساس يستشعر اتجاهات الرأي العام نحو القرارات التي تتخذها الجامعة، مما يجعل إسداء النصح للمسؤولين والمديرين عند إصدار القرارات، أو تعديل سياسة الجامعة من أهم الواجبات التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة.<sup>1</sup>

هذا الأخير الذي يعتبر أحد أنساق الجامعة، وهو يجسد إدارة متخصصة للعلاقات العامة، تضم المهارات والكفاءات المتنوعة لتحقيق عمليات الاتصال المزدوج بين إدارة الجامعة وجماهيرها النوعية، مستخدمة في ذلك الأساليب العلمية في إنتاج المواد الإعلامية، وإجراء البحوث، التي تستهدف التعرف على آراء الجمهور واتجاهاته، ولا يكتمل هذا النسيج بوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة فقط، بل يكتمل عندما العلاقات العامة تأتي في مقدمة أعمال مدير الجامعة، أو عميد الجامعة، ويشارك في هذه المسؤولية الأساتذة والإداريون من خلال الأداء الطيب وتنمية روح المسؤولية بين الطلبة، كما أن الطلاب أنفسهم وهم الهدف من العملية التعليمية، ومعهم الخريجون يمارسون دور كبير في دعم الانتماء للجامعة والولاء لها.<sup>2</sup>

بناء على هذا الطرح يطلب من المشتغلين في العلاقات العامة في الجامعة الإيمان بأن وظيفتهم متجددة، وليست ثابتة على وظائفها وأهدافها ونشاطاتها التقليدية، وهذا التطور والتجدد يخضع بالضرورة إلى التغيرات التي يعرفها المجتمع عامة، وتشهدها الجامعة بصفة خاصة.

### 12.3. المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الجامعة:

تشهد وظيفة العلاقات العامة عموماً تطورات مستمرة في مفاهيمها ووظائفها وفلسفتها، بما يواكب التطورات المستمرة في مجالات الحياة والعلوم، وفي هذا السياق بدأ مفهوم " المسؤولية الاجتماعية" يحتل مكانة بارزة ضمن مهمات العلاقات العامة.

فإذا كان إدراك أهمية العلاقات العامة قد انطلق من الدول الأمريكية ومنها إلى الأوروبية وبعدها الدول العربية، فإنّ للعلاقات العامة أهمية إضافية في عصرنا الحديث الذي يمتاز بالوسائل الحديثة في الاتصال، وحساسية الرأي العام وأهميته من جهة أخرى، فهي تمكن من توثيق أواصر الثقة والمودة بين عناصر المجتمع، وتنمية الإحساس بالمسؤولية وإعادة الضمير الإنساني إلى النشاط الاجتماعي.

<sup>1</sup> زهير ياسين الطاهات: سيكولوجيا العلاقات العامة والإعلان، ط1، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 166 (بتصرف).

<sup>2</sup> علي السيد ابراهيم عوجة: العلاقات العامة في المجال التطبيقي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001، ص 194-195

وبدأ الاهتمام في السنوات الأخيرة يتزايد بأهمية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق المؤسسات، نحو قضايا المجتمع الذي تعمل فيه ونحو المشاركة في جهود التنمية المستدامة.

ترى نظرية المسؤولية الاجتماعية بضرورة قيام وسائل الإعلام بتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع جميعاً، وليس تجاه الحكومات أو الدول وسياستها، مثلما ترى النظريات السابقة كالسلطوية، الاشتراكية، الحرية وغيرها. فهي تعد نهجا مستقلا ووسطا بين النظرية الشمولية والنظرية الليبرالية، وتؤمن بأنّ العمل الإعلامي لا بد أن يخضع إلى سياسة واضحة ومحددة وتكون خطته في ضوء ذلك مدروسة وهادفة.

وتكتسب النظرية أهميتها في الوقت الحالي لأسباب متعددة، أولها تعني بالسياق أو البيئة الاجتماعية المحيطة وتأخذها في الاعتبار أثناء ممارسة عملها، وتشدد كذلك على الجوانب الأخلاقية، إلى جانب اهتمامها بالتنمية للمجتمع فهي تؤمن أنّ استمرار أعمال المؤسسة وتحقيق الأرباح لها يتطلب تنمية المجتمعات التي تعمل بها.

ويلخص ماكويل McQuail المبادئ الأساسية لنظرية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

1. ينبغي لوسائل الإعلام تنفيذ المعايير المهنية لنقل المعلومات كالدقة، الموضوعية، التوازن.
2. مبادرة وسائل الإعلام لتنظيم نفسها ذاتيا.
3. تجنب وسائل الإعلام ما يشجع على الجريمة، العنف، الفوضى الاجتماعية
4. احترام التعددية في الصحافة وتعكس تنوع الآراء واحترام حق الرد
5. للمجتمع حق على الصحافة في التزامها بمعايير رفيعة لأداء وظائفها.<sup>1</sup>

تجسد المسؤولية الاجتماعية بذلك الإطار الفكري للعلاقات العامة، فهي المنهج العلمي الكفيل بنقل العلاقات العامة من التصورات النظرية الإيديولوجية إلى مجال التطبيق والتجسيد، أو من مجرد الفكر إلى الممارسة، وأكثر من ذلك نجد أنّ العلاقات العامة في أصولها التاريخية والعملية والواقعية، هي الجانب العملي للمسؤولية الاجتماعية في المجتمع المعاصر.

وبذلك فالضرورة تقتضي التطور المستمر للعلاقات العامة في الجامعة، وفي كافة الميادين والأصعدة، نتيجة انفتاح الجامعة على المجتمع والعالم بأسره، ونتيجة تزايد المهام المنوطة بالجامعة، إذ لم تكتف بالتعليم والبحث العلمي، بل أصبحت مطالبة بخدمة المجتمع، من خلال الاهتمام

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، المرجع السابق، ص 191.

بقضاياها وأموره مع السعي لإيجاد حلول لمشاكله وآلامه، وقد تكون المسؤولية الأكبر للعلاقات العامة تتمثل في دورها الكبير لتحقيق التنمية الاقتصادية، الاجتماعية، لمجتمعاتها، حيث خلصت العديد من الدراسات العلمية إلى أن العلاقات العامة لها مفهوم اجتماعي شامل، إذ تفسر كمنهج علمي منظم لاتجاه إيديولوجي في المؤسسات، يصطلح عليه المسؤولية الاجتماعية، ومن خلال هذا المفهوم المتكامل لا تعتبر العلاقات العامة علما مستقلا فقط، أو مجرد وظيفة إدارية تخدم مصالح المنظمة فحسب، ولكنها نشاط تنظيبي اجتماعي هادف، ومقنع يحوي المنظمة وجماهيرها، ويتحرك في مواجهتها معا ولصالحهما معا، وهي بذلك ترتفع فوق كل نشاط ولا تختلط به، وتمس كل نشاط ولا تتداخل معه، فهي باختصار شديد الإطار الإنساني والاجتماعي المقنع لواقع المنظمة وجمهورها.

وهناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية لوظيفة العلاقات العامة في الجامعة كأرقى المؤسسات في المجتمع، تتمثل في إيجاد مكانة للجامعة ضمن الجامعات العالمية، وخلق نوع من الولاء والاعتزاز عند جمهورها الداخلي، وإيجاد حالة من الرضا والتطلع لمستقبل أفضل عند جمهورها الخارجي، مع تبصير الجماهير بإمكانات الجامعة وإنجازاتها والعقبات التي تواجهها في سبيل أداء رسالتها النهضوية. وعليه فالمسؤولية الاجتماعية لوظيفة العلاقات العامة في الجامعة تتمثل في مساعدة الجامعة على زيادة فعاليتها المحلية والوطنية، وحتى العالمية، فتصبح ذات طراز من خلال اتصافها بالصفات الآتية:

- الجودة العالية في التدريس
- الاعتراف بتفوقها من قبل الجامعات العالمية الأخرى، ومن مؤسسات خارج منظومة التعليم العالي
- تبتكر أفكار رائدة وتنتج بحوث أصيلة وتطبيقية بكثرة.
- جذب أفضل الطلبة، وإنتاج أفضل الخريجين لسد حاجة السوق والمجتمع، وحصولهم على مستوى عال جدا من الوظائف ذات النفوذ في الدولة والمجتمع.
- إمكانية جذب أفضل الأساتذة للعمل فيها.
- تجذب أكبر الأعداد من الطلبة الأجانب.
- بلوغ العالمية في عملها الأكاديمي من حيث الارتباطات العلمية، تبادل الأساتذة والطلبة، الزائرين العلميين.
- توفر لطلبتها وأساتذتها بيئة أكاديمية وعلمية وحرية أكاديمية
- امتلاك قيادة إدارية لها رؤية استراتيجية وخطط تطبيقية

- تقدم مساهمات متميزة للمجتمع والحياة العصرية.<sup>1</sup>  
13.3. العلاقات العامة والصورة الذهنية للجامعة:

عناصر المقارنة	اتجاه تسويقي	اتجاه استراتيجي
السمعة	ما يعتقد الجمهور الخارجي	تجميع آراء الجمهور الداخلي والخارجي
الصورة	ما نريد أن يعتقد الجمهور عنا	تصور الجمهور الخارجي
الهوية	من نحن؟	تصور الجمهور الداخلي

بداية تعني الصورة الذهنية "انطباع صورة الشيء في الذهن"، أو "حضور صورة الشيء في الذهن"، ويعود مصطلح الصورة في أصله اللاتيني إلى كلمة Image المتصلة بالفعل Imitari ويعني "يحاكي" أو "يمثل".

والمعنى الذي أشار إليه معجم ويبستر هو: "تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة نحو شخص أو شيء معين"<sup>2</sup>

وهناك تعريف آخر للصورة الذهنية قدمه الدكتور علي عجوة إذ أشار إلى أنها الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد والجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب ما، أو مؤسسة ما، يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات في ضوء التجارب المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، بغض النظر في صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب، فهي تمثل لأصحابها واقعا صادقا ينظرون في ضوءه إلى ما حولهم، ويفهمون ويقدررون على أساسها.<sup>3</sup>

فصورة المؤسسة مفهوم جديد، وحسب روبنسون وبارلو يعني الصورة العقلية التي تتكون في أذهان الناس عن المؤسسة والمنشآت المختلفة، وقد تتكون هذه الصور من التجربة المباشرة أو غير

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري، المرجع السابق، ص 211.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، المرجع السابق، ص 57.

<sup>3</sup> علي عجوة: العلاقات العامة والصور الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص 06.

المباشرة، كما قد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق، أو على الإشاعات والأقوال غير الموثقة.<sup>1</sup>

والصورة الذهنية كمصطلح متعارف عليه ظهر في أوائل القرن العشرين، أطلقه والتر ليبمان، كما يرى بول غاريتت Paul Garrett أحد رواد العلاقات العامة، والذي تولى مسؤوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية عام 1931، أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور، من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه وقد أكد هذا التعريف على أهمية تلك الجهود التي تبذل في تكوين صورة طيبة في أذهان الجمهور، وتعبير عن الواقع الفعلي وليس الواقع المزيف أو الكاذب، لذلك فمفهوم الصورة التي تسعى إلى بلورتها العلاقات العامة تستند إلى الحقيقة والصرحة والصدق والوضوح.<sup>2</sup>

غالبًا ما يرتبط مفهوم الصورة الذهنية بالعلاقات العامة، ويعتبر موضوعها من أهم المواضيع التي تهتم إدارة العلاقات العامة بدراستها، ووضع البرامج لها، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح مع تزايد تأثير مهنة العلاقات العامة على الحياة الأمريكية في النصف الثاني من القرن العشرين، وقد كان لظهور كتاب "تطوير صورة المنشأة" للكاتب الأمريكي لي بروستول (Lee Brostol) سنة 1960 الأثر الكبير في انتشار مفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال ليعرف فيما بعد هذا المصطلح انتشارًا واسعًا في شتى المجالات التجارية والسياسية والإعلامية.

لقد اهتمت العلاقات العامة بدراسة صورة الشخصيات القيادية ومختلف المؤسسات، لمعرفة آراء الجماهير تجاهها، والتعرف على العناصر الإيجابية والسلبية في هذه الصورة، بغرض تدعيم الجانب الإيجابي وتعديل الجانب السلبي، كما لاقت العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية اهتمام خبراء العلاقات العامة، خاصة مع التقدم التكنولوجي الحاصل في ميدان الإعلام والاتصال.

فالعلاقات العامة ينبغي أن تكون تعبير صادق عن واقع المؤسسة، وحينما تشوبه بعض الشوائب ينبغي عليها تداركها بدل محاولة إخفائها، أو تزييفها بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثرها وينكشف زيفها، وهو المبدأ الذي تعامل به أب العلاقات العامة إيفي لي، حينما أراد تغيير تلك الصورة

<sup>1</sup> السيد عليوة: تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط2، إيتراك للنشر والتوزيع، 2002، ص81.

<sup>2</sup> محمد مصطفى كمال: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات (إدارة، عولمة، اتخاذ قرارات)، المرجع السابق، ص59.

السيئة عن شركة روكفيلر الذي كان سخيا مع الجمعيات الخيرية، المدارس، الكنائس، الأطفال، ولكنه جافا في تعامله مع الصحفيين ولا يبالي بالانتقادات التي كانت توجه له، فكانت نصيحة إيفي لي أن يتخلى عن هذه الغلاظة، وقد عمل على توضيح الجانب الإنساني الذي لم يكن غريبا عن روكفلر لأنه محب لتقديم المساعدات والإعانات، ولكنه لم يكن معلنا لجمهوره، ليرسخ بذلك إيفي لي مبدأ يقول: "لا يكفي أن تفعل الخير وإنما لابد أن يعلم الناس ما تفعله خير"، حتى تصنع تلك الصورة الإنسانية لنفسك، ولكن لابد أن تكون واقعية وليست مزيفة لأن ذلك يتنافى و أخلاقيات العلاقات العامة.

ونشير إلى وجود فرق بين "الصورة الذهنية" و"الصورة النمطية" التي يطلق عليها أيضا "الصورة المنطبعة"، لارتباطها بالثبات واعتمادها على حكم مسبق لهذا التصور، فهي تعد مرحلة لاحقة للصورة الذهنية لدى الإنسان اتجاه الأشخاص والأشياء.

الصورة الذهنية مجرد تعميمات، عابرة، وليست راسخة، بينما الصورة النمطية أو المنطبعة تميل إلى الثبات والرسوخ والجمود وصعوبة تغييرها بشكل وقتي.<sup>1</sup>

فكلما كان رأي الجمهور إيجابيا نحو المؤسسة، كلما حرصوا على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها، فالمهارة الأساسية لدى القائم بالعلاقات العامة تتجلى حينما تواجه المؤسسة أزمة، فيعمل على جعلها فرصة لا خطر يهدد سمعة المؤسسة، وذلك من خلال تناول جميع وسائل الإعلام الأزمة بالنشر والتحليل، فيتردد اسم المؤسسة على جميع الألسنة، وهو ما يعتبر إعلان مجاني لها، هكذا تحوّل المؤسسة الأزمة إلى فرصة، تساعد على الترويج لصورة إيجابية، فقط يجب أن تحدد جيدا طبيعة الرسالة الإقناعية التي توجهها وقت الأزمة.

ولما نتحدث عن الصورة الذهنية نحن نتحدث عن اسم المؤسسة، رمزها الرسمي، شعارها موظفيها، قادتها، خدماتها، فلسفتها، سياستها، قدراتها، تاريخها، إنجازاتها، لباس موظفيها، مواقعها دورها في خدمة المجتمع، مساهماتها في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وكذلك إخفاقاتها مشكلاتها ونزاعاتها، أثارها السلبية على البيئة والإنسان.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، المرجع السابق، ص 60.

وفي هذا الإطار يؤكد كلير أوستن على الانطباعات الأولى، ويرى أنّها مهمة للغاية، لأنّ الجمهور يكون صورة فورية عن المؤسسة من خلال أول اتصال له بها، وقد يكون اتصال عبر الهاتف، أو الزيارة الشخصية، أو شراء منتج، أو الاستفادة من خدمة.

لقد أصبحت العلاقات العامة ضرورة هذا العصر، الذي يمتاز بالتغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة، ولم يعد من الممكن أن نترك الأمور للصدف في ظلّ المواقف الاجتماعية المعقدة التي تحتاج إلى دراسة مستمرة وبحوث دقيقة.<sup>1</sup>

في ضوء ما جاء في السياق السابق يمكن استخلاص سمات الصورة الذهنية في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- الصورة الذهنية لها إطار زمني سابق، بمعنى أنّ الصورة الذهنية قديمة التكوين، أي أننا لا نطلق على معرفة حالية صورة ذهنية.
- لها إطارا ذاتيا حسيا، بمعنى أنّ الصورة الذهنية تنبع من مقدرة الإنسان الحسية، أي قدرة الإنسان على استيعاب المثير أو التعرض له.
- تباين الصورة الذهنية، بمعنى أنّ الصورة الذهنية تختلف من فرد إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، إلا أنّها قد تتقارب في أذهان الأفراد مكونة صورة ذهنية متماثلة لجماعة أو مجتمع ما، وهذا التباين يرجع إلى القدرات الحسية المتباينة للأفراد.
- تتسم الصورة الذهنية بالعاطفة، على الرغم من أنّ ذلك لا يعد شرطاً أساسياً في الصورة الذهنية.
- الصورة الذهنية مكونة للاتجاه، بمعنى أنّها متغيرة غير ثابتة
- الصورة الذهنية أداة تحكم، بمعنى أنّها بمثابة مقياس يحدد ويضبط السلوك والأحكام، أو ردود الأفعال.
- الصورة الذهنية مكونة للصور، بمعنى أنّها تنشأ صور ذهنية جديدة دون الحاجة إلى اللجوء للقدرات الحسية، بناء على ما تملكه من صور ذهنية سابقة تكونت بفعل مثير حسي.
- الصورة الذهنية تفكير استدلالى، بمعنى الانتقال من الخاص إلى العام (مثير-صورة ذهنية-حكم)

<sup>1</sup> محمود يوسف: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 60.

<sup>2</sup> باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 56.



وهناك مبدآن أساسيان أرساهما أب العلاقات العامة "إيفي لي" في بناء صورة ذهنية

إيجابية هما:<sup>1</sup>

1. المبدأ الأول: إذا كان الواقع سيئا وتشوبه بعض الشوائب ينبغي أولاً تنقية هذا الواقع، وتدارك ما به من أخطاء بدلا من محاولة إخفائها أو تزييفها بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثرها ويكشف زيفها.

2. المبدأ الثاني: لا يكفي أن تفعل الخير، إنّما لابد أن تعلم الناس ما تفعله من خير، كما أنّ الصورة الإنسانية لأي فرد لا تتحقق إلا من خلال مشاركته الاجتماعية مع من حوله.

وهناك عبارة شائعة لفولتير في هذا الخصوص تقول: "إنّ الطريقة الوحيدة التي تجعل بها الناس يتحدثون عنك بصورة حسنة، هي أن تتصرف بطريقة طيبة".

وتكوين صورة ذهنية للجامعة يساعدها في الاتصال ب جماهيرها، وتوضيح سياساتها، وما تسعى لتحقيقه من أهداف على المستوى الداخلي والخارجي، لذلك تسعى الإدارة الناجحة في أي جامعة للتعرف على انعكاسات أعمالها وإنجازاتها في أذهان جماهيرها الداخلية والخارجية، ومن ثم تعمل إدارة العلاقات العامة على اختيار أفضل السبل والاستراتيجيات التي تساعد في تدعيم الصورة الذهنية الحسنة عن الجامعة، إضافة إلى ذلك عند وضع خطة أو برنامج لدراسة الصورة الذهنية الخاصة بالجامعة، لابد أن تكون البداية بالتعرف إلى الواقع الفعلي للصورة الذهنية وانعكاساتها، وحسب رأي جيفكينز لابد من التعرف على الأنواع المختلفة للصورة الذهنية وهي كما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ الصورة المرآة: هي الصورة التي ترى الجامعة نفسها من خلالها
- ✓ الصورة الحالية: هي الصورة التي يرى بها الآخرون الجامعة
- ✓ الصورة المرغوبة: هي التي تود الجامعة أن تكونها لنفسها في أذهان الجمهور
- ✓ الصورة المثلى: هي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات

الأخرى

- ✓ الصورة المتعددة: تتشكل نتيجة تعرض الأفراد لممثلين مختلفين عن الجامعة، يعطى كل منهم انطباع مختلف.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، المرجع السابق، ص 77.

<sup>2</sup>Jefkins frank: **Planned, Press and public relation**, International text book company limited, London, 1977, p14.

الصورة الذهنية مفهوم متعدد لذلك بناءها يتطلب العمل على عدة أبعاد منها البعد الفكري من خلال إبراز الجوانب الإيجابية وتبرير الجوانب السلبية وتحليل ورصد كل القضايا المرتبطة بالمؤسسة، البعد العاطفي ذلك من خلال البرامج التي تؤثر في مشاعر وعواطف وسلوك أفراد المجتمع، ومخاطبته من خلال مصالحه ومنافعه من وراء علاقته بالمؤسسة، البعد السلوكي ذلك بعرض برامج التوعية والتثقيف التي تتصل بالتعارف مع المجتمع وغيرها من الأبعاد التي لها صلة بالفرد.

وتعد العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حتمية، حيثما يوجد تجمع إنساني لا بد من قيام علاقات بين أفرادها، كذلك المؤسسات هي كالأفراد لا يمكنها أن تعمل أو تتطور وتستمر بمعزل عن البيئة التي توجد فيها، إنما يقتضي نشاطها التعامل والاتصال بكافة فئات الجمهور.

فمن فوائد تكوين صورة ذهنية طيبة مساعدة المؤسسة الجامعية على اجتذاب المهارات البشرية اللازمة للعمل فيها من أساتذة وإداريين، زيادة الشعور بالانتماء لدى جمهورها الداخلي، انخفاض المشكلات وارتفاع الروح المعنوية للجمهور، كما تلعب الصورة الطيبة دور في جذب رؤوس الأموال وزيادة أعداد المساهمين، إضافة إلى سهولة التعامل مع الهيئات التنفيذية والتشريعية.<sup>1</sup>

وتهتم المؤسسات بإدارة سمعتها وقت الأزمات، لكونها تؤثر على سمعة المؤسسة سلباً أمام فئات جمهورها، مثلما تهتم بإدارة سمعتها في أوقات التغيير، لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على وضع معايير تحكم عملية التغيير، إلى جانب إحاطة الجمهور علماً بإجراءات التغيير، وصياغة جدول زمني لمراحل التغيير، إلى جانب ذلك تبرز أهمية إدارة السمعة وقت الأزمات وإطلاق الشائعات والدعاوي الكاذبة فتسعى تحت هذه الظروف المؤسسة للحفاظ على ثقة جمهورها ومصداقيتها من خلال إمداده بالمعلومات الوفيرة، استخدام كافة وسائل الاتصال والإعلام للوصول إليه، متابعة انتشار وتطور الأزمة ومراقبة تأثيراتها، فضلاً على حسن مخاطبة الرأي العام برسائل واضحة وقوية قائمة على حقائق لا أكاذيب.<sup>2</sup>

وعادة ما تثار عدة أسئلة لتحديد الأزمة وإدارتها منها:

– ما الأزمة؟

<sup>1</sup> علي عوجة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، المرجع السابق، ص 70.

<sup>2</sup> أحمد فاروق رضوان: دور العلاقات العامة في بناء سمعة المنظمات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الخامس والعشرين للجمعية الدولية لبحوث الاتصال والإعلام بعنوان: مجتمع المعرفة للجميع.... استراتيجيات الاتصال والإعلام، 2006، ص 200-202.

- متى تبدأ الأزمة؟
  - إلى أي مدى يؤثر حدث ما على قدرة المنظمة في القيام بمهمتها؟
  - ما درجة خطورة الأزمة على المنظمة؟
  - ما القيم التي تتأثر بها؟
  - ما الأخطار على المدى الطويل؟
  - ماذا عن العلاقات مع جماهير المؤسسة التي تتهدد؟
- وغير ذلك من التساؤلات التي تتطلب الإجابة عليها حتى نتمكن من وضع خطة متكاملة لإدارة الأزمة.<sup>1</sup> وهناك خطوات لإدارة الأزمة ترتبط ارتباطا مباشرا بالعلاقات العامة وهي:
- إدارة الأزمة: تتضمن جمع المعلومات وبناء استراتيجية اتصالية لمواجهة الأزمات
  - التخطيط الوقائي: يتضمن رصد البيئة الخارجية وبناء نظام المعلومات
  - مرحلة الأزمة: تتضمن تقويم استجابة المؤسسة، التحكم في الرسائل السلبية والسيطرة عليها، تصويب الرسائل
  - مرحلة ما بعد الأزمة: تتضمن توجيه انتباه الجمهور، الاستمرار في إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات، تقويم خطة مواجهة الأزمة.<sup>2</sup>
- حيث تلعب العلاقات العامة دورا ايجابيا في مساعدة المؤسسة عموما والجامعية خصوصا، على وضع خطط وسياسات لمجابهة الأزمة، والتنسيق بين الجهات المختلفة للمساعدة في تقليل حجم الخسائر الناجمة عن الأزمة، بل ربما يصل الأمر إلى حد استغلالها بوصفها فرصة جيدة لتحسين سمعة المؤسسة، وتقدم نظرية اتصالات الأزمة الموقفية " situational Crisis communication theory"<sup>3</sup>
- إطارا عن كيفية استخدام الاتصال لإصلاح سمعة المؤسسة، ووفقا للنظرية فإنّ الموقف الأزموي يتألف من أربعة (04) عناصر تستخدم لتقييم التأثير المحتمل للأزمة على السمعة وهي:

<sup>1</sup> راسم الجمال، خيرت معوض: إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ص 340.

<sup>2</sup> راسم الجمال، خيرت معوض: المرجع نفسه، ص 244.

<sup>3</sup> أحمد فاروق رضوان: استخدام الموقع الالكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة، المجلة العربية للإعلام والاتصال، ع8، 2012، ص ص 159-214.

نوع الأزمة، مدى الضرر الناتج عن الأزمة، تاريخ الأزمة مع المنظمة، علاقة المنظمة بالأزمة، ووفقا لهذا التصور فإنّ عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة. بناء على هذه النظرية فإنّ تهديد سمعة المؤسسة والتأثير عليها سلبا خلال الأزمة، ترتبط بمدى مسؤوليتها عن الأزمة والأزمات السابقة، كما أنّ مسؤولية المنظمة أثناء الأزمة تتحدد من ثلاث (03) حالات هي:

1. المسؤولية الضعيفة: في الحالة التي تكون فيها المؤسسة ضحية أو أنّ الأزمة تسببت فيها ظروف طبيعية.
2. المسؤولية المتوسطة: في حالة وقوع حادث عرضي كالحوادث التقنية.
3. المسؤولية القوية: في الحالة التي تكون فيها المؤسسة هي من تسبب بالأزمة من خلال سياسات أو قرارات خاطئة.

أما تعرض المؤسسة لأزمات سابقة فإنّ تكرار نفس الأزمة يعرض المؤسسة لموقف صعب ويضر سمعتها، لأنّه يعطي انطباع بأنّ المؤسسة غير قادرة على توقع الأزمة أو إدارتها وحلها، كما أنّ الإدارة الخاطئة للأزمات السابقة تؤدي إلى نفس التأثير السلبي في سمعتها، لذا فالتاريخ غير ناجح يضر بالمؤسسة، وهو ما يفرض عليها التخطيط الجيد لاتخاذ الاستجابة الاتصالية المناسبة للتعامل مع تداعيات الأزمة، وفقا لهذا التصور ذكر كومبس "coombs" أنّ كل من المؤسسة، والجمهور المتضرر في الأزمة، ووسائل الإعلام، يعمل على إسناد أسباب وقوع الأزمة لشخص أو جهة معينة وإبعادها عنه، فإذا أسند الجمهور أو الإعلام الأزمة إلى أخطاء وقعت فيها المؤسسة فإنّ ذلك يفسد سمعتها، ويضر بأعمالها، ومبيعاتها، وخدماتها، وهو ما أطلق عليه نظرية الإسناد "Attribution theory"<sup>1</sup>.

هو ما يدفع المؤسسة إلى اختيار موقف معين أو استراتيجية اتصالية معينة، تفسر من خلالها للجمهور علاقتها بالأزمة ورد فعلها اتجاهها، وأضاف كلاركوكوبرفوفونش **Clays, Cavberghe, Vynche** أنّ طبيعة الأزمة، ودرجة مسؤولية المؤسسة عنها، تحدد الإجراء المطلوب اتخاذه، فالأزمات التي لا دخل للمؤسسة فيها، مثل الأزمات الناتجة عن إشاعات يصلح التعامل معها باستراتيجيات الهجوم على المدعي والتكذيب، أما الأزمات الناتجة عن أخطاء تكنولوجية في عملية الإنتاج يصلح لها التهذئة من خلال الاعتذار والتبرير، والأزمات الناتجة عن أخطاء بشرية وقرارات خاطئة وينتج عنها ضحايا يجب على المؤسسة الاعتذار والتعويض.

<sup>1</sup> أحمد فاروق رضوان، رشا سمير هارون: العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات، دار العالم العربي، القاهرة، 2018، ص 56-57.

يرى بول جاريت أحد رواد العلاقات العامة، والذي تولى مسؤوليتها في شركة موتورز الأمريكية عام 1931، أنّ العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، إنّما هي جهود مستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه.

هو ما يؤكد على أهمية الجهود التي تبذل من أجل تكوين صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق للمؤسسة بلا خداع أو تزييف، ومنه فإنّ مفهوم الصورة التي تسعى العلاقات العامة إلى بلورتها في أذهان الجمهور، يستند إلى الحقيقة ويلتزم بالصدق والصرحة والوضوح، وهي مبادئ أساسية أجمعت عليها دساتير العلاقات العامة في مختلف المجتمعات.

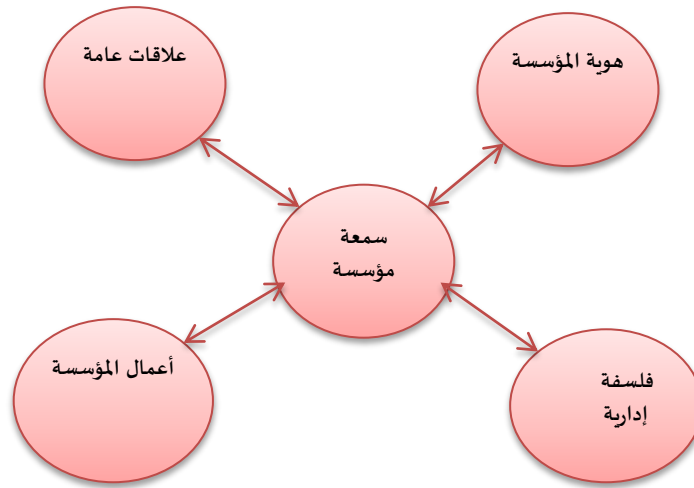
فرغم أنّ تعبير صورة المؤسسة قد لاقى رواجاً كبيراً، واستخدمه عدد من رواد العلاقات العامة في مناقشاتهم وممارساتهم المهنية، إلا أنّ دلالة هذا المصطلح قد تعرضت إلى التشويه الذي أصاب مهنة العلاقات العامة ذاتها، وقد فسّر إدوارد برنايز هذا التشويه بسبب كثرة استخدامه، فصنعت في ذهن الفرد أنّ العلاقات تعتمد على الخداع والتضليل والأوهام وتبتعد عن الحقيقة والصرحة في بناء صورة المؤسسة.<sup>1</sup>

استخدمت بعض الدراسات التي تناولت سمعة المؤسسات نظرية الحوار، التي تؤكد ضرورة إقامة علاقات مع الجمهور وتبادل الحوار معه حول القضايا المختلفة، واعتمد البعض الآخر على نظرية الامتياز في العلاقات العامة Excellence in public relations، وهي نظرية طوّرها فريق بحثي ترأسه James E. Grunig منذ منتصف ثمانينيات القرن الماضي حتى منتصف تسعينياته، وتقدم تسعة مبادئ تجمع بين نمط الإدارة في المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، وطبيعة عملية الاتصال، وبيئة العمل. على غرار الدراسات التي تبنت النظرية الموقفية أو الظرفية Situational Theory في العلاقات العامة التي طورها عام 2001 Collins and Zoch كأحد تطبيقات نظرية الامتياز، وهي تعتمد على تفسير اتجاهات الجمهور وإدراكه للمؤسسة وفقاً للمتغيرات الخاصة بعلاقة المؤسسة بجمهورها والمواقف أو الظروف المختلفة التي تؤثر في هذه العلاقة.<sup>2</sup>

ويقدم النموذج التالي تصوراً للمكونات المؤثرة في عملية بناء سمعة المؤسسات وفقاً لكل من: هويتها، فلسفتها، أعمالها، العلاقات العامة واتصالاتها المؤسسية.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص 183 (بتصرف).

<sup>2</sup> أحمد فاروق رضوان، رشا سمير هارون: العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات، المرجع السابق، ص93.



الشكل رقم (13): يوضح عوامل أساسية مكوّنة لسمعة المؤسسة

المصدر: أحمد فاروق رضوان، رشا سمير هارون: العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات، دارالعالم العربي، القاهرة، ط1،

2018، ص96.

العناصر	المكونات المؤثرة في بناء سمعة المؤسسة
هوية المؤسسة	عناصر الهوية المكتوبة والمرئية، تاريخ المؤسسة، ثقافتها، شخصيتها، أسواقها، ملكيتها.
الفلسفة الإدارية للمؤسسة	الاستراتيجيات الإدارية، نمط القيادة، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الالتزام القانوني، الالتزام الأخلاقي، الحوكمة، المصداقية، الشفافية.
أعمال المؤسسة	مجال العمل، الخدمات وجودتها، استراتيجيات التسويق، استراتيجيات الترويج، خدمات العملاء
العلاقات العامة والمؤسستي والاتصال	العلاقات مع الجمهور، وسائل اتصال المؤسسة، اتصالات المؤسسة عبر الانترنت، اتصالات المسؤولية الاجتماعية، اتصالات الأزمة.

يتضح لنا من النموذج أنّ هناك أربعة (04) عوامل أساسية مكوّنة لسمعة المؤسسة، حيث يرتبط العامل الأول بمحددات هوية المؤسسة، التي تمثل كيانها وطريقة تقديمها للمجتمع من حيث: تاريخها، ثقافتها المؤسسية التي تضبط علاقتها الداخلية والخارجية، شخصيتها التي تنعكس في

سلوكياتها، وكذلك نمط ملكيتها والمجتمعات والأسواق التي توجد فيها، إلى جانب رموزها الشكلية مثل شعارها وألوانها.

ويرتبط العامل الثاني بالفلسفة الإدارية، التي تنتهجها المؤسسة من حيث سياساتها الإدارية والنمط المتبع في القيادة والعلاقات الحاكمة بين الرؤساء والمرؤوسين، إلى جانب التزامها بقوانين المجتمع وتشريعاته، وإتباعها للقيم الأخلاقية، وتطبيقها لسياسات الشفافية والحوكمة، ومصداقياتها. ويرتبط العامل الثالث بأعمال المؤسسة، من حيث مجالات عملها، طبيعة منتجاتها أو خدماتها، وجودتها، وكذا سياستها التسويقية والترويجية.

ويتعلق العامل الرابع بالعلاقات العامة والاتصالات المؤسسية، التي ترتبط بعلاقات المؤسسة مع فئات جمهورها المتنوعة، ووسائل الاتصال التي تستخدمها للتواصل مع الجمهور، واتصالاتها عبر وسائل الاتصال الحديثة، إلى جانب اتصالاتها في مجال المسؤولية الاجتماعية، والاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في أوقات الأزمات.<sup>1</sup>

### 14.3. جمهور العلاقات العامة في الجامعة:

إنّ نجاح العلاقات العامة يتم بإيصال رسالة خاصة إلى فئات معروفة مسبقاً، ولكل مؤسسة جمهور يختلف عن جمهور مؤسسة أخرى، تبعاً لنوع العمل الذي تقوم به، وليس كما يعتقد البعض بأنّ هناك موظفين وزبائن فقط، ويمثل الجمهور أهمية بالغة في العلاقات العامة، لأنّه من أجلهم تقوم المؤسسة بأنشطتها المختلفة، وتتوجه إلى رضاهم، والحصول على ثقتهم، لأنّه لا يمكن أن تعمل وتخطط بمعزل عن رغبات وطموح الجماهير، وتكمن الأسباب الرئيسية لمعرفة الجمهور في:<sup>2</sup>

- تحديد كافة الفئات من الجمهور المتعلق ببرامج العلاقات العامة
- تحديد الأولويات عند تنظيم الميزانية والموارد لبرامج العلاقات العامة
- اختيار وسائل الإعلام المناسبة
- تحضير الرسالة إلى الجمهور بشكل مناسب وبطريقة فعّالة

<sup>1</sup> أحمد فاروق رضوان، رشا سمير هارون: العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات، المرجع السابق، ص96.

<sup>2</sup> عرسان يوسف الزوبعي: العلاقات العامة والتنمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص76.

الجمهور في العلاقات العامة يمثل كل من تربطهم مصلحة أو أهداف مشتركة مع الجامعة التي يعملون بها أو يتعاملون معها، فهو يتأثر ويؤثر فيها من خلال الرسائل والأساليب الاتصالية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة، وجمهور الجامعات يتكون من نوعين: جمهور داخلي وجمهور خارجي، لذلك تتمحور برامج العلاقات العامة معهما في سبيل تحقيق الاستقرار داخليا وخارجيا.

#### أولاً: العلاقات العامة والجمهور الداخلي للجامعة<sup>1</sup>:

إنّ خلق جو من العلاقات الإنسانية بين أفراد الجمهور الداخلي للجامعة على كافة فئاته أمر ضروري لحسن التواصل مع الجمهور الخارجي، حيث يساعد ذلك على دعم انتمائهم إلى أسرة الجامعة، هذا الإحساس بالانتماء لن يتأتى إلاّ إذا حصل كل منهم على حقوقه، وتوفرت له الظروف المادية المناسبة، وأحيط عمله مهما صغر شأنه بالاحترام والتقدير، ويشعر فعليا بأنّه يشارك في إدارة مؤسسته، ويتحمل جانبا من المسؤولية عنها، وعن تحقيق الأهداف المرسومة لها، فمن حق أفراد الجمهور الداخلي للجامعة، أن يحاطوا علما بأسباب القرارات التي تتخذ وتمس بمصالحهم واستقرارهم مع إتاحة الفرصة لهم لمناقشة هذه القرارات قبل اتخاذها، وتبيين وجهات نظرهم فيها. ويتمثل الجمهور الداخلي في الجامعة من الفئات التالية:

أ. الطلبة: يقصد بهم الطلبة الذين هم على مقاعد الدراسة، وهم أكبر فئات الجمهور الداخلي عددا في الجامعة، لذلك فهم أفضل موظفي العلاقات العامة دون مقابل، وهم سفراء الجامعة في المجتمع، كما يعتبر جمهور الطلبة من أهم الجماهير التي يجب على العلاقات العامة أن تهتم بها، فاتجاهات الطلاب تنعكس على الاتجاهات العامة للمواطنين، بحكم تمثيلهم لجميع الفئات في المجتمع، لذلك يعتبرون الساعد القوي للعلاقات العامة في الجامعات، فنوعية برامج التدريس المقدمة والخدمات التعليمية التي توفر لهم تعد من أساسيات العلاقات العامة، التي لا بد وأن تهتم بها إدارات الجامعات، ويطلب من العلاقات العامة كذلك العناية بهم والتعرف على مشاكلهم، وإيجاد الحلول لها، وكذلك مساعدتهم من خلال تهيئة الأجواء المناسبة للدراسة.

ب. الموظفون والأساتذة: تقوم العلاقات العامة بدور كبير في تنمية المجتمع الداخلي للمؤسسة، ورفع الروح المعنوية للعاملين، فقد أظهرت الدراسات والبحوث أنّ الروح المعنوية للعاملين لا تتعلق بالدخل أو الأجر المادي فقط، ولكن لها مداخل نفسية أخرى، منها إحساس الموظف بالتقدير، وإحساسه بالانتماء إلى جماعة يفخر بالانتماء إليها.

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص



وعليه فالعلاقات الطيبة التي يقتضي تأمينها بين الموظفين والأساتذة وبين الإدارة، تشكل سببا رئيسيا من أسباب نجاح الجامعة، وعاملا فعالا يحمل الموظفين، والأساتذة على تقبل عملهم كواجب، وينعكس الرضا الوظيفي لموظفي الجامعة على الجمهور الخارجي، فيحسنون معاملته وسرعة أداء الخدمة له، وبذلك تكتسب الإدارة الجامعية من خلال اتصالاتها الخارجية سمعة طيبة وثقة مؤكدة. إضافة إلى ذلك يؤدي أعضاء هيئة التدريس أدوار مهمة في تكوين الصورة الطيبة عن الجامعة من خلال المجهود العلمي، الذي يبذلونه والنصائح التي يقدمونها للطلبة، والبحوث التي ينجزونها للجامعة، كما أنّ الموظفين والعاملين يساهمون في تكوين هذه الصورة عن طريق المعاملة الطيبة والحسنة التي تتسم بروح الود والتعاون، ثمّ إنّ الإدارة الجامعية الواعية هي التي تحاول أن ترفع بمستوى موظفيها وبالعلاقات الإنسانية في نطاق العمل بها، بحيث لا تنظر إلى الموظف كمجرد أداة من أدوات الإنتاج وإتّما كإنسان ترعاه وتعنى به وتكشف له بصراحة عما يتصل بعمله من بيانات، فيرضي وترتفع روحه المعنوية، مما ينعكس على زيادة كفاءة الأداء.

وحتى يتحقق هذا الأداء الحسن ينبغي أن تتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس، والعاملين على مختلف المستويات الإدارية معلومات كافية عن سياسات الجامعة، وبرامجها ومشكلاتها، وهذا يتطلب ضمان تدفق المعلومات على المستوى الداخلي بشكل مستمر.

#### ثانيا: العلاقات العامة والجمهور الخارجي للجامعة:<sup>1</sup>

إضافة إلى اهتمام إدارة العلاقات العامة بالجمهور الداخلي، لها أدوار ووظائف مسؤولة في الحفاظ على العلاقات مع مختلف الجماهير الخارجية لإقامة فهم متبادل، حيث أن أهمية علاقة الجامعة بجمهورها الخارجي تعادل بخطورتها وتأثيرها علاقتها بالجمهور الداخلي، في ضوء ذلك تصبح إدارة العلاقات العامة مطالبة بضرورة توسيع نشاطاتها، سمن أجل تغطية كافة فئات وأصناف الجمهور الخارجي للجامعة، ومطالبة كذلك بتصميم برامج متنوعة مع بذل المجهودات المكثفة والمتواصلة في سبيل الوصول إلى هذه الجماهير. ويتمثل الجمهور الخارجي للجامعة في الفئات التالية:

أ. الخريجون: تقيم معظم الكليات جمعيات للخريجين، يكون هدفها الأساس تنمية الولاء، الشعور بالانتماء للكلية والجامعة التي تخرجوا فيها، ويعتبر جمهور الخريجين أهم الجماهير الخارجية للجامعة، بما يمكن أن يقدمه لها من ذكر حسن في كل مكان، كما أن للخريجين دور في زيادة الدعم

<sup>1</sup>عنداء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

والتأييد للجامعة، إذا كانت معلوماتهم عنها متجددة باستمرار، ومن أجل هذا تحرص الجامعات الأمريكية على ضمان تدفق الاتصال مع جمهور الخريجين، وترسل إليهم المجالات الخاصة بهم بانتظام. وقد ظهرت أهمية الاتصال بهذا الجمهور بشكل واضح في الأزمات والاضطرابات، التي وقعت في الجامعات الأمريكية في أواخر الستينيات، فقد كان من الضروري أن يقف الخريجون على حقيقة ما حدث في جامعاتهم، وهذا ما فعلته جامعة كورنيل، حينما بعثت بمائة وخمسة عشر ألف نسخة من صحيفتها إلى خريجيها، إلى الشخصيات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لها.

ب. المجتمع المحلي: برامج العلاقات العامة مطالبة بالاهتمام الخاص بجمهور المجتمع الذي ينبغي الاتصال به، ومحاولة التأثير فيه لكسب ثقته والتعرف على مشاكله، والمساهمة في تحقيق الرفاهية والازدهار له، ومن جهة أخرى نجد أنّ أفراد المجتمع المحلي بإمكانهم مد يد العون للجامعة، إذا ما أتيحت الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم في سياسات الجامعة التي تهمهم بشكل مباشر.

ت. أولياء الطلبة: تشكل عائلات الطلبة نواة طبيعية لتأييد الجامعة، ويكون اتصال العلاقات العامة بهم ذا جدوى كبيرة، خاصة إذا زودوا بالمعلومات الكافية عن انجازات الجامعة وخططها المستقبلية، مع حسن الاستماع إلى آرائهم، وأخذها بعين الاعتبار في السياسات الحالية، أو في التخطيط لمشاريع المستقبل، بالإضافة إلى ضرورة إقامة بعض الأنشطة الترفيهية في مختلف المناسبات والاحتفالات التي تقيمها الجامعة، ويشارك فيها الطلبة وأولياءهم والأساتذة والإداريون، مثل حفلات التخرج.

ث. الجماعات المهنية والشركات: تولى كل جماعة مهنية اهتمام بالتطورات التي تعرفها الجامعة في مجال تخصصها، سواء أكان ذلك من حيث المناهج أو البحوث، أو تعداد الخريجين المرتقب ومستوياتهم العلمية، وتنعكس الصورة الجيدة للجامعة على هذه الجماعات، فيصبح التعاون ممكن بين الطرفين في مجال تدريب الطلبة وتشغيل الخريجين، بالإضافة إلى التجسيد الميداني للبحوث العلمية، التي تجريها الجامعة في تخصصات مختلفة، حتى لا تبقى هذه البحوث حبيسة الجدران في المكتبة، ولا تضيع الفائدة المتوقعة منها.

ج. وسائل الإعلام: تكمن أهمية التواصل مع مختلف الوسائل الإعلامية بالنسبة إلى كافة المؤسسات نتيجة الدور الكبير الذي تؤديه وسائل الإعلام في تكوين الرأي العام، وتشكيل مختلف الاتجاهات تجاه المؤسسات، باعتبار الجامعة من أهم المؤسسات التي تشغل الرأي العام، فمن الضروري أن تسعى إدارات العلاقات العامة فيها لتنمية العلاقات الجيدة والمتينة مع رجال الإعلام، وتوطيد الروابط بهم بشكل دائم، مع إمدادهم بالبيانات الصحيحة، والإجابة عن تساؤلاتهم تجاه

مختلف القضايا التي تهم الجامعة، بالإضافة إلى ضرورة إشراكهم بالحضور في مختلف النشاطات العلمية والثقافية التي تنظمها الجامعة، مثل الحفلات، المؤتمرات، الندوات، الأيام الدراسية، كافة الأنشطة التي تمارسها العلاقات العامة في الجامعة.

ح. الحكومة: بناء علاقات وثيقة مع متخذي القرار في الحكومة مهم جدا، ويفيد الجامعة في الحصول على الدعم المادي والمعنوي، إذ توظف الجامعات الأمريكية موظفي العلاقات العامة في واشنطن، يكون دورهم إقناع متخذي القرار لمصلحة الجامعات، ثم إن كسب ثقة الهيئات الحكومية يفتح آفاق العمل أمام الخريجين المتخصصين، ويحقق وضع الخريج المناسب في المكان المناسب، كما تتيح بعض الهيئات الحكومية فرص التدريب العملي للطلبة، هذا الأخير الذي أضحي عنصرا من عناصر التكوين والتعليم الجيد، لأنّ الإعداد الجيد للطلاب يكون من خلال التعلم بالممارسة.

### 15.3. وسائل اتصال العلاقات العامة في الجامعة<sup>1</sup>

قصد الإخبار عن واقع التعليم وواقع الجامعة، وفي ظل وجود أسباب عدة للتواصل مع جمهور الجامعة سواء الداخلي أو الخارجي، ظهرت حاجة أكبر لتوظيف مختلف الوسائل الاتصالية للوصول إلى هذه الجماهير. الأمر الذي استدعى من إدارة العلاقات العامة ضرورة التنوع في الوسائل الاتصالية، حتى تكون متناسبة مع الجماهير المستهدفة، ويمكن تصنيف وسائل اتصال العلاقات العامة في الجامعة إلى صنفين هما:

✦ وسائل الاتصال بالجمهور الداخلي: تتضمن وسائل الاتصال الموجهة إلى الجمهور

الداخلي، والتي من بينها نجد:

✓ الصحف والنشرات الداخلية: تختص بكل ما يتعلق بالجامعة من أخبار ومعلومات، وتغييرات إدارية أو علمية تحصل داخل الجامعة، بالإضافة إلى نشر البحوث والدراسات التي يقوم بها أساتذة الجامعة، أو احتضان المواهب الأدبية أو الفنية، مع الحرص على تشجيعها وتبنيها.

✓ الاجتماعات الدورية: هي وسيلة من وسائل الاتصال الشخصي وجه لوجه، مثل الاجتماعات بين رؤساء الإدارات والأقسام لبحث المواضيع المطروحة، تتيح هذه الوسيلة التعرف على مطالب واحتياجات الجمهور الداخلي، وإمداده بالمعلومات والحقائق، التي تنقصه وإعلامه بالسياسة العامة للجامعة.

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

✓ الدوائر التلفزيونية والإذاعية المغلقة: تعتبر وسيلة من وسائل الاتصال الداخلي، تستخدم لأغراض عديدة منها إذاعة برنامج الموظفين، الذي يتم من خلاله إعلام الموظفين بالبرامج الجديدة للخدمات أو الميزات الإضافية التي أدخلتها الجامعة.

✓ الحفلات والرحلات الترفيهية: ضرورة لهيئة الأجواء المناسبة للموظفين أو الطلبة، وحتى الأساتذة لزيادة روابط الود والتفاهم فيما بينهم، فضلا عن إقامة حفلات التخرج بصفة مستمرة لتوثيق ارتباط الخريجين بكلياتهم وجامعاتهم.

✓ الانترنت: هي شبكة معلومات داخلية خاصة بالجامعة ومرافقها المختلفة وكلياتها، تنشر فيها المعلومات المطلوب تداولها، والاستفادة الكبرى منها.

✓ شبكة الانترنت: هي مفيدة بل ضرورية داخل الجامعة وكلياتها ومرافقها الأخرى، حيث تضمن تزويد وتبادل المعلومات، بما يحقق آلية اتصالية فعالة توحد تصورات وتوجهات كل مفاصل الجامعة وتكنولوجيا المعلومات أحدثت ثورة في مجال ضغط المعلومات وانتشارها، كما أن النمو السريع في مجال التكنولوجيا الالكترونية أدى إلى تحول في أساليب نشر الأفكار والمعلومات و طرق تخزينها.

#### ✦ وسائل الاتصال بالجمهور الخارجي:<sup>1</sup>

يتطلب الاتصال بالجمهور الخارجي جهدا أكبر من ذلك الجهد المتطلب للوصول إلى الجمهور الداخلي، لذا يكون التواصل معه من خلال مختلف وسائل الاتصال الجماهيرية، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الآتية عند توظيف الوسائل الاتصالية:

- طبيعة الفكرة المطروحة والجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثر

- تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب

- أهمية عامل الوقت بالنسبة إلى الموضوع الذي يتناوله الاتصال

- مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على جمهور من جماهير الجامعة

وفيما يأتي عرض لوسائل الاتصال الجماهيري المستخدمة في العلاقات العامة:

✓ الصحافة: يمكن للعلاقات العامة في الجامعة تسخير هذه الوسيلة الفعالة، لتحقيق أهدافها من خلال توطيد الصلة مع رجال الصحافة، وحثهم على تغطية أخبار وأحداث الجامعة،

<sup>1</sup> غالب الفريجات: التعليم العالي واقع وطموح (في سبيل تكوين الشخصية العربية المعاصرة ومواجهة التحديات والمتغيرات الراهنة).

ط1، دار أزمدة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 99.

ونقلها إلى المجتمع، وإبراز دور الجامعة فيه، بالإضافة إلى الاستفادة من الصحافة المتخصصة في مجالات العلوم المختلفة بتوجيه اختصاص الكليات المماثلة نحو نشر الدراسات ذات العلاقة فيها، كذلك بالنسبة إلى المجالات العلمية أو المنشورات الدورية، التي تعنى بالبحوث والدراسات.

✓ الإذاعة: تستطيع إدارة العلاقات العامة في الجامعة أن تعمل على بث الرسائل الاتصالية بواسطة الإذاعة من خلال برامج معدة مسبقا، تتمحور حول نشاط الجامعة الأسبوعي، وما تقوم به من فعاليات مختلفة، إضافة إلى الأخبار والمعلومات الجديدة في المجتمع، ومن الأفضل أن يكون للجامعة محطة إذاعية خاصة بها، حتى تضمن التغطية المستمرة لأحداث الجامعة، وتضمن التواصل أكثر من جماهيرها ومثل هذه التجربة نجدها قد انتقلت إلى العديد من البلدان العربية، لكن للأسف لم تصل بعد إلى الجامعة الجزائرية.

✓ التلفزيون: يمكن أن تجعل العلاقات العامة هذه الوسيلة أداة فعالة لتكوين الصورة المناسبة والمقبولة لدى الجماهير عن الجامعة، بما تعده من برامج تعتمد على النقل الصحيح للمعلومات والحقائق، وإبراز النشاطات المختلفة، والانجازات التي تحقّقها مختلف الكليات المنضوية تحت إدارتها، ومحاولة تسليط الضوء على هذه الانجازات ومدى خدمتها للصالح العام، لذلك يجب أن تكون العلاقة بين التلفزيون والإدارة في الجامعة، على مستوى عال جدا من الإيجابية والتفاعل المبني على تبادل المنفعة والمودة، هذا وقد عكفت العديد من الجامعات المتقدمة، بما فيها عدة جامعات عربية على إصدار محطات فضائية تابعة للجامعة، في انتظار أن تنتقل هذه التجربة إلى الجامعة الجزائرية في أقرب الآجال.

✓ الانترنت: توفر الانترنت عددا من الأساليب المهمة لممارسة نشاط العلاقات العامة منها:<sup>1</sup>

• موقع الجامعة على الانترنت: مع الأعداد الغفيرة من الملايين الذين يتنقلون من موقع إلى آخر، على شبكة الانترنت، فإنّ وجود الموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة أصبح الآن يمثل أداة جوهرية وحيوية للاتصال، إذ يمكن للموقع الإلكتروني أن يحسن أو يطور من الصور الذهنية للجامعة، كما يحقق المزيد من الاتصالات للجماهير المستهدف، وقد يستخلص هذا الجمهور الاستنتاجات السيئة، وغير المرغوب فيها بسبب غياب وعدم تمثيل الجامعة في الموقع الخاص بها، حيث أنّ الموقع الإلكتروني يشكل جزءا حيويا من صورة الجامعة وسمعتها، لذلك من الضروري أن يكون الموقع على أعلى درجات المهنية والاحتراف حتى لو اضطرت الجامعة إلى الاستعانة بمصمم مواقع

<sup>1</sup>عالم الفريجات: التعليم العالي واقع وطموح (في سبيل تكوين الشخصية العربية المعاصرة ومواجهة التحديات والمتغيرات الراهنة)، المرجع السابق، ص 100.

محترف ومتخصص للقيام بذلك. وينظر إلى محتويات الموقع الإلكتروني على أنها تمثل مجالا من مجالات اهتمامات العلاقات العامة، حيث يتضمن ذلك إنشاء صفحات متخصصة على الموقع لنقل البيانات الصحفية التي تصدر عن الجامعة، فضلا عن تحميل الصور والمعلومات والبيانات المتعلقة بها بشكل عام.

• البريد الإلكتروني للجامعة: بعد ظهور الانترنت أصبح لدى الكثير من الأفراد والمؤسسات، التي منها الجامعات روابط تسمى بالبريد الإلكتروني، وهو إحدى طرق الاتصال التي يمكن أن تستخدم للأغراض الداخلية داخل المنظمات الكبيرة، أو بشكل أكثر عموما للجمهور الخارجي. تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكفاءتها وسرعتها ودقتها العالية، فضلا عن أهم ميزة فيها، وهي الخصوصية المطلقة لأفراد الجمهور الداخلي والخارجي، إذ تستطيع إدارة العلاقات العامة توظيف هذه الطريقة في ضوء نشر عناوينها الإلكترونية، استقبال وبث الرسائل الإلكترونية، التي تتضمن أنواعا عديدة من مضامين الرسائل الاتصالية، كالدعوات، النشرات، الإرشادات، استطلاعات الرأي العام، كما يمكن لها أن تستقبل ردود الأفعال من مقترحات وطلبات وشكاوي وأسئلة وغيرها من المضامين<sup>1</sup>.

وعلى ضوء ذلك يمكن للعلاقات العامة أن تستفيد من هذه الوسيلة من خلال ما يقدم من معلومات وأخبار محدثة يوميا، عرض الفعاليات والمؤتمرات، عرض مشاركة الجمهور، ويمكن لإدارة العلاقات العامة في الجامعة إصدار صفحات إلكترونية خاصة بها على المواقع الإلكترونية العالمية، مثل: اليوتيوب، الفيسبوك، تويتر، لينكد إن..... الخ

✓ **الملتقيات والندوات العامة:** هي إحدى الوسائل التي تعتمدها العلاقات العامة بإشراك الجمهور الخارجي من مختصين ومثقفين وعلماء، قصد دراسة مختلف القضايا المهمة في المجتمع، ومناقشة البحوث والدراسات وطرحها على المجتمع، لتحقيق التفاعل الإيجابي بين المجتمع والجامعة بما يخدم الصالح العام.

✓ **المؤتمرات الصحفية:** تعتبر إحدى الأساليب التي تعتمدها العلاقات العامة في عملية شرح أو توضيح حدث من الأحداث أو سياسة معينة فيما يخص نشاط الجامعة وإنجازاتها، وينم فيها دعوة الإعلاميين كافة لتغطية وقائع المؤتمر، ومن الضروري حضور مدير الجامعة، لإعطائه أهمية وصفة رسمية للمؤتمر.

<sup>1</sup> باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، المرجع السابق، ص 43-44.

وهناك تصنيف آخر يقسم وسائل الاتصال في العلاقات العامة إلى ثلاثة أنواع أساسية بغض النظر عن طبيعة الوسائل المستخدمة هي كالآتي:<sup>1</sup>

أ. وسائل الاتصال من داخل الجامعة إلى خارجها: هذا النوع من الاتصال يحتوي على المعلومات التي ترغب الجامعة إبلاغها إلى الجماهير الخارجية، ويتم هذا من خلال عدة وسائل منها: الصحف، المجلات، المطبوعات، النشرات، الخطابات، المعارض، المسابقات، الزيارات، التي تنظمها الجامعة لجماهيرها الخارجية.

ب. وسائل الاتصال من خارج الجامعة إلى داخلها: يجسد هذا الاتصال كافة المعلومات الواردة للجامعة عن أو بواسطة جماهيرها الخارجية، ويتم هذا من خلال توظيف عدة وسائل اتصالية هي: التلفزيون، الإذاعة، الصحف، المجلات والبريد (الخطابات والشكاوي والمقترحات)، وزيارات الجمهور الخارجي للجامعة، سواء أكانت زيارات مخططة أو غير مخططة، والمشاركة في المعارض والمؤتمرات والنشرات والتقارير والمجلات والصحف.

ت. وسائل الاتصال بالجمهور الداخلي: يشمل هذا الصنف المعلومات المتبادلة بين إدارة العلاقات العامة وأفراد الجمهور الداخلي، ويتحقق ذلك بتوظيف عدة وسائل من بينها: الاجتماعات الدورية، المقابلات الشخصية، مجلة الحائط، لوحة الإعلانات الثابتة، مجلة الجامعة، صناديق الشكاوي والمقترحات، الخطابات والكتيبات، النشرات والتقارير الدورية والخاصة.

### 16.3. إدارة العلاقات العامة في الجامعة:

تعتبر إدارة العلاقات العامة وجه الجامعة الذي تطل به على المجتمع الخارجي، من خلالها يتم التواصل مع مختلف المؤسسات والهيئات الأكاديمية العلمية على المستويات المحلية والدولية، وهي تنقل صورة الجامعة فكريا وثقافيا وعلميا نقلا آمينا واضحا جليا عبر وسائل الإعلام المختلفة، من خلال الأنشطة المتنوعة بالتعاون مع أسرة الجامعة هيئات وأفراد، إيماننا بالتكامل في الأدوار، وسعيا لكمال الرسالة، وتجسيدها لمقولة "العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة".

ومما لاشك فيه أنّ الأزمة حينما تضرب بالجامعة ستؤدي إلى التقليل أو التأجيل أو التوقف عن نشاطاتها البيداغوجية، رغم أنّها ليست مؤسسات ربحية بات التعليم العالي صناعة تساهم في النمو الاقتصادي، والدليل على ذلك تزايد عدد الجامعات، تنامي المنح الدراسية، الصراعات القائمة حول التريصات العلمية، شكاوي الطلبة على عدم قدرتهم الشرائية لتغطية مصاريف الدراسة وغيرها.

<sup>1</sup> محمد ناجي جوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط1، مكتبة الرائد، الأردن، 2000، ص77-78.



ثم إنَّ تطور الوعي بالعلاقات العامة والزيادة في عدد الممارسين، أصبح ظاهراً، وكذا إدراك الحاجة إلى نشاط العلاقات العامة المنظم، والذي أصبح ملموساً في كثير من المؤسسات من خلال تخصيص إدارات للعلاقات العامة، ويتبين من استعراض وظائف العلاقات العامة في الجامعة خاصة مع اتساع الجمهور الذي تتعامل معه هذه الإدارة، أن مهمة العلاقات العامة ليست بالسهلة، وأنها ليست مجرد استقبال للضيوف وإطلاعهم على مرافق الجامعة، وتزويد وسائل الإعلام ببعض الأنباء، لذلك فالقيام بأعباء العلاقات العامة يتطلب توظيف الأصول العلمية، مما يؤخر به علم النفس وعلم الاجتماع وباقي العلوم الأخرى في الدراسة والتحليل، للوصول إلى هدف سام هو الإقناع المبني على الحقائق، واستعمال الوسائل الاتصالية المناسبة في الوقت المناسب.

ويكتسب تنظيم العلاقات العامة في الجامعة أهمية كبرى نظراً لأنَّ جهاز العلاقات العامة ليس مجرد تجمع بشري غير هادف، ولكنه حشد لإمكانات بشرية وفنية ومادية، من نوعيات خاصة منظمة بطريقة هادفة لتحقيق وظائف محددة، وهذا بالتأكيد يتطلب توفير عنصر النظام والاستقرار، بكل ما يعنيه هذان العنصران من أسس وقواعد لتحقيقها.<sup>1</sup>

لذلك يتطلب أداء إدارة العلاقات العامة لمهامها أن تتوفر فيها الشروط الآتية:

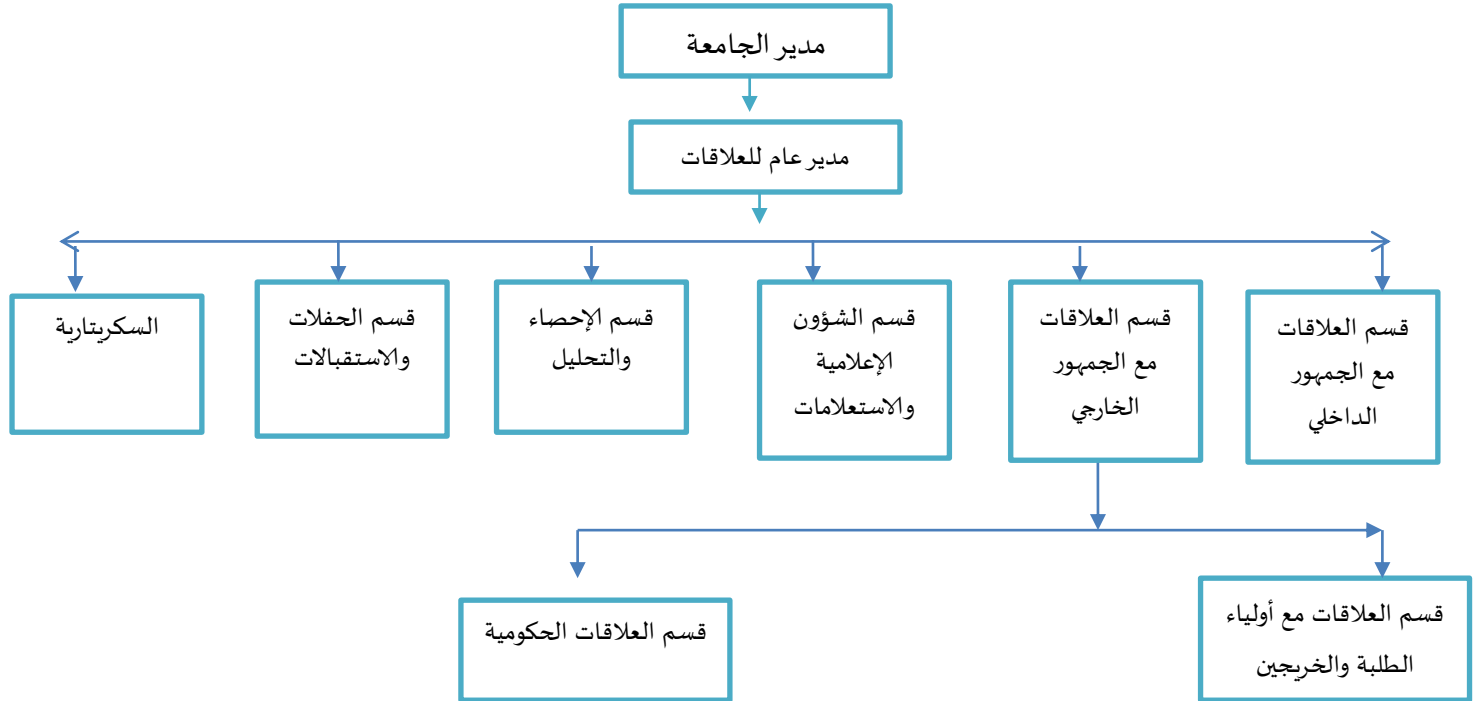
- المعرفة الكافية والوافية عن الجامعة وأهدافها ووسائل تجسيد هذه الأهداف
- الدراية بمختلف جماهير الجامعة سواء الداخلية أو الخارجية
- التوفيق في اختيار الوسائل الاتصالية حسب الجمهور المستهدف، الظروف، الأهداف، مثلاً توضيح سياسة الجامعة وأهدافها.
- القدرة على تحليل الرأي العام بين أونة وأخرى لمعرفة ما يدور حول الجامعة في صفوف الجمهور.
- المقدرة على أن تكون الإدارة حلقة اتصال بالمؤسسات العلمية داخل الوطن وخارجه، حتى تتعاون معها لتحقيق خدمات علمية أكبر.
- ونظراً لكثرة الأعباء الملقاة على كاهل إدارة العلاقات العامة فإنَّها لن تستطيع أن تلم بها جميعاً، إلا إذا أخذت إدارة العلاقات العامة المكانة المناسبة لها في الجامعة في الهيكل التنظيمي، وب توفير كل المستلزمات المادية والبشرية الكافية، حيث يتكون في ضوء ذلك جهاز إداري كاف، من حيث

<sup>1</sup> محمود يوسف: إدارة العلاقات العامة، ط1، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص28.



العدد والعدة والتدريب للنهوض بالعلاقات العامة، وليكون الساعد الأيمن للجامعة ولرئيسها، لترجمة مختلف الأهداف على أرض الميدان.

يتكون جهاز العلاقات العامة في عدد من الإدارات والأقسام مثل النموذج التالي:



شكل رقم (14) يوضح نموذج لهيكل تنظيمي لإدارة العلاقات العامة في الجامعات

المصدر: عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع

السابق، ص 226.

وفيما يأتي شرح لأهم عناصر هذا الهيكل:<sup>1</sup>

✓ **المدير العام للعلاقات العامة:** هو من يتحمل مسؤولية القيادة في هذا الميدان المتشعب، والمتصل بجمهور مختلف الثقافات والمستويات، يجب أن يتصف بعدة شروط حتى يستطيع أداء جملة من المهام منها: المشاركة في رسم السياسة العامة لمديرية العلاقات العامة مع تحديد أهداف الجامعة التي تسعى العلاقات العامة إلى بلوغها، التنسيق بين أعمال مختلف الأقسام في إدارته، إعداد برامج العلاقات العامة مع أفراد إدارته مع توجيههم للقيام بمهامهم، المشاركة في وضع الميزانية وتحديد قيمتها لتنفيذ برامج العلاقات العامة، مع متابعة تنفيذها لحل العقبات التي تتعرض إليها، يكون حلقة اتصال بين إدارة الجامعة والجمهور بمختلف فئاته، حيث هو واجهة للجامعة أمام عالمها الخارجي،

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

يقوم مع أعضاء إدارته باستقصاء الرأي العام لمعرفة ما يدور حول الجامعة والتصرف بناء على تلك المعلومات، يسهر على إيجاد صلات ودية مع مختلف وسائل الإعلام، يشرف على الاتصال بالإدارات المتخصصة بالجامعة بما في ذلك الكليات المختلفة، لجمع المعلومات اللازمة لتوظيفها عند الضرورة، يسهر على استعدادات استقبال ضيوف الجامعة في مختلف المناسبات، يقوم في المناسبات الوطنية والأكاديمية بإصدار كتيبات، نشرات، لإعطاء فكرة عن الجامعة ومنجزاتها.

✓ **قسم العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي (الأساتذة، الطلبة، الموظفين):** هذا القسم تناط له أعمال ذات طابع ثقافي أكاديمي في الوقت نفسه، ومجال اختصاصه مركز على فئة كبيرة من جمهور الجامعة الداخلي، وهم الطلبة والأساتذة والموظفين، ومن أهم المهام التي يتولاها نجد: التنسيق الجيد بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس وذلك بتزويدهم المستمر عن مختلف نشاطات الجامعة، إيجاد علاقة جيدة بين الجامعة وطلبتها، على اعتبار أنّ الجامعة فتحت بالدرجة الأولى من أجل الطلبة، الاتصال بالجامعة والمؤسسات العلمية لتوثيق الروابط بينها وبين الجامعة، تنظيم الترتيبات الخاصة بزيارات الطلبة لمؤسسات علمية أخرى أو ما يتعلق بزيارة وفود جامعات أخرى إلى الجامعة، يسهر على رفع الروح المعنوية للموظفين وعمال الجامعة واستثارة روح الانتماء لديهم، معرفة مختلف المشاكل التي يعاني منها أفراد الجمهور الداخلي والسعي لحلها، رفع مستوى الموظفين والعمال ثقافيا وتهيئة السبل أمامهم للتزود بالمعرفة، تنمية شعور الفخر والاعتزاز بالانتماء، سواء لدى الطالب أو الأستاذ أو الموظف بالجامعة، ويبني هذا الإحساس ولاء الجمهور الداخلي للجامعة، ويعزز روح التعاون والعمل الإيجابي، توعية الجمهور الداخلي وتفهمهم للحقائق المرتبطة بالتعليم العالي، التعرف على الإشاعات المتداولة بالمجتمع الداخلي للجامعة، والبحث عن شكاوي الجمهور فيما يتعلق بالخدمات العامة المقدمة لهم، كما يقوم بالتعاون مع قسم الإحصاء بعمل استقصاءات لمعرفة رأي الجمهور الداخلي حول مسألة ما، لاتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها.

✓ **قسم العلاقات مع الجمهور الخارجي:**<sup>1</sup> يتولى هذا القسم الاتصالات العامة مع مختلف فئات الجمهور الخارجي (أولياء الطلبة، الخريجين، المجتمع المحلي... الخ) ومن مهامه: يكون حلقة وصل بين الجامعة وجمهورها الخارجي، العمل على تمتين العلاقات مع مختلف هيئات المجتمع المحلي وبعض الشخصيات، العمل على استقصاء آراء الجمهور حول الجامعة، يختار عينات بالتناوب من الجمهور

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص228.

لدعوتهم إلى حفل تعارف من وقت لآخر ويدعو إليه بعض المسؤولين. وقد يتفرع هذا القسم إلى قسمين هما:

✓ قسم العلاقات الحكومية: لا مفر للجامعة من إقامة علاقات ودية مع مختلف الوزارات و المؤسسات الحكومية المختلفة، لأنّ تلك الوزارات هي المستهلك الرئيسي لإنتاج الجامعة من الخريجين، كما للجامعة مصالح معها، ومن ثمّ إقامة علاقات ودية تقي الجامعة من بعض العراقيل التي تعترضها ومن واجبات هذا القسم نذكر: التنسيق مع الوزارات والمؤسسات في القضايا التي تخص الجامعة، تخصيص ملف لكل مصلحة حكومية لها صلة بالجامعة، توضع فيه ملخصات جميع المسائل التي تهم كلاهما، وكذا التنسيق مع قسم الحفلات والاستقبالات بدعوة بعض المسؤولين في الإدارات الحكومية لزيارة الجامعة والاطلاع على نشاطاتها المختلفة.

✓ قسم العلاقات بأولياء الطلبة والخريجين: يتولى خلق التواصل الدائم مع خريجي الجامعة، على اعتبار أنّهم يدينون بولاء خاص نحوها ويهمهم الالتصاق بها، وهذا من خلال استغلال كل الوسائل الاتصالية المتاحة ومتابعة سيرتهم المهنية، إقامة علاقة وثيقة مع الأولياء وتزويدهم بجديد إنجازات الجامعة، التنسيق مع قسم الحفلات والاستقبالات بدعوة الخريجين بين الفينة والأخرى، سبر آراء أولياء الطلبة والأخذ بأرائهم عند وضع الخطط والبرامج، إقامة أنشطة ترفيهية تجمع فئات الجمهور الداخلي مع أولياء الطلبة والطلبة المتخرجين.

✓ قسم الشؤون الإعلامية والاستعلامات: يُعتبر عمل هذا القسم حساس إلى درجة أنّه يجب أن يتولاه شخص مرن، ذو شخصية جذابة، لديه إلمام باستعمال وسائل الإعلام المختلفة، ومن الأعمال التي يقوم بها هذا القسم نجد متابعة ما ينشر في الصحف الوطنية والأجنبية حول ما يهم الجامعة، وتوجيهها إلى جهة الاختصاص، عمل مكتب دائم للاستعلامات يرد على الاستفسارات الشفوية، التي تصل إلى الجامعة وتوجيه أصحابها الوجهة الصحيحة، وضع قاعدة معلومات إخبارية تخزن فيها جميع المعلومات عن الجامعة لاسترجاعها عند الحاجة، متابعة ما ينشر في الوسائل الإعلامية لمعرفة ما يدور فيها حول الجامعة على وجه الخصوص وعلى ما يخص التعليم العال على وجه العموم، وإطلاع المسؤولين في تلك الصحف على حقيقة الوضع في الجامعة، إصدار نشرات من فترة لأخرى وتوزيعها على مختلف وسائل الإعلام، الإشراف على إعداد وطبع الكتيبات الإعلامية التي تصدرها الجامعة في المناسبات المختلفة، الإشراف على محطتي إذاعة وتلفزيون الجامعة، وجعلهما

<sup>1</sup>عنداء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

الجسر الذي يربط الإدارة بجمهورها الداخلي من جهة، وجسر آخر للتواصل مع الجمهور الخارجي مع ضرورة الاهتمام بمحتواها.

✓ قسم الإحصاء والتحليل: يتكفل هذا القسم بمساعدة أقسام إدارة العلاقات العامة الأخرى، من خلال عمل سبر آراء واستفتاءات حول المشاكل التي تحددها تلك الأقسام، مع تحليل النتائج المتحصل عليها، حتى تكون أرضية لوضع الحلول المناسبة لتلك المشاكل، كما يسهر هذا القسم على دراسة مختلف أنشطة الجامعة وأرشفتها لتكون في المتناول عند الحاجة للرجوع إليها.

✓ قسم السكرتارية: يلزم إيجاد قسم متكامل للكتابة يحتوي على: فرع للملفات، فرع للنسخ والتصوير، فرع للمتابعة يتولى متابعة بعض الأعمال التي تستدعي متابعة للأقسام الأخرى.

✓ قسم للحفلات والاستقبالات: يشرف هذا القسم على مجموعة من الأعمال كالتنظيم الجيد لمختلف الحفلات التي تقيمها الجامعة، الإعداد للمناسبات الثقافية والرياضية والاجتماعية، الإعداد والتجهيز للمعارض التي تنظمها الجامعة في المناسبات المختلفة بالتنسيق مع الجهات المختصة، استقبال ضيوف وزوّار الجامعة وإعداد برامج زيارتهم لأقسامها وكلياتها المختلفة.

كان هذا نموذجا لإدارة العلاقات العامة في الجامعة، إذ أنّ أسلوب تنظيم هذه الإدارة يختلف من جامعة لأخرى، نظرا لعدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة، وهي تتعلق بطبيعة وأهداف ونشاط العلاقات العامة في تلك الجامعة، إضافة إلى حجما ونوعيتها، وحجم الجمهور وخصائصه لذلك ينبغي أولا تحديد تلك النشاطات والأهداف، ومراعاة تحقيق المرونة الكاملة، ويمكن أن يتم دمج بعض الأقسام المذكورة أو تجزئتها، كما يمكن أن يزيد عدد الأفراد العاملين بكل قسم منها أو يقل حسب الجامعة إمكاناتها المالية، وتنوع التخصصات بها، وكذلك ظروف المجتمع الذي تخدمه، ولكن الأساس في كل نموذج متبع هو تكامل الوظائف الأساسية التي تحقق أهداف العلاقات العامة في التعليم العالي، والتي يتطلب تجسيدها أن تكون إدارة العلاقات العامة مرتبطة بمدير الجامعة مباشرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

و من جانب آخر تتجسد اختصاصات قسم العلاقات العامة بالجامعة في المهام الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

- ✓ العمل على تنسيق العلاقات بين الإدارات المختلفة في الجامعة أكاديمية وإدارية، لتحقيق الانسجام والتكامل لأنّ العلاقات العامة تنطلق من الداخل.
- ✓ توثيق صلات وعلاقات أفراد أسرة الجامعة من أكاديميين وإداريين بالمجتمع في الداخل والخارج للإفادة منها في شتى المجالات التي تحتاجها الجامعة، والانتشار بين شرائح المجتمع لنسج العلاقات.
- ✓ شرح سياسة الجامعة وفلسفتها وأهدافها ورسالتها وخطة عملها وأنشطتها للمجتمع المحلي والخارجي، والتأكد من أنّ ما ينشر صحيح من جميع الوجوه.
- ✓ تزويد رئاسة الجامعة بالبيانات والمعلومات والتطورات التي تحدث في الرأي العام نحو الجامعة بصدق، وبأثر خططها وسياساتها دون تقليل أو تضخيم، ونقل حاجيات المجتمع
- ✓ السعي لبناء صورة إيجابية عن الجامعة.
- ✓ التصدي للإشاعات والأخبار الكاذبة التي تنشر عن الجامعة.
- ✓ رعاية شؤون المتقاعدين من أساتذة الجامعة ومنسوبيها
- ✓ تنظيم زيارات متبادلة مع المؤسسات العلمية والثقافية والمهنية والإعلامية والجهات المعنية في سفارات الدول في البلدان الأخرى، وتزويدها بالنشرات التعريفية والثقافية التي تصدرها الجامعة.
- ✓ تنظيم زيارات لفعاليات المجتمع المحلي سواء اقتصادية أو تعليمية أو صناعية للاطلاع على الإمكانيات والأنشطة المختلفة التي توفرها الجامعة.
- ✓ الاتصال مع سفاراتنا في الخارج للإفادة منها في نسج علاقات متنوعة مع مختلف الفعاليات هناك.
- ✓ التعاون مع الجهات المعنية في الجامعة (عمادة شؤون الطلبة، رؤساء الأقسام، عمادة الكليات... الخ)
- ✓ الدعوة إلى المؤتمرات الصحافية والإشراف على تنظيمها وكذلك أية استطلاعات أو وسائل إعلامية عن الجامعة.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 444.

- ✓ المشاركة في الإشراف على إعداد النشرات والكتيبات والأفلام والمجلات التي تصدر عن الجامعة وتوزيعها.
  - ✓ توزيع بطاقات الدعوة في المناسبات
  - ✓ تنظيم استقبال وإقامة برامج زيارة ضيوف الجامعة
  - ✓ المشاركة في الإشراف على مكتب الخريجين والقيام بالمهام اللاحقة.
  - ✓ التنسيق مع الدوائر المختصة لتوفير احتياجات أنشطة مختلف الجهات في الجامعة.
  - ✓ إعداد تقارير صحافية عن منجزات الجامعة سواء في إقرار برامج جديدة أو استحداث أقسام أو مختبرات أو مشاركة الجامعة في لقاءات أو مؤتمرات دولية.
  - ✓ إعداد ردود على ما قد ينشر من قضايا صحافية تتعلق بالجامعة
  - ✓ التنسيق مع وسائل الإعلام من إذاعة وتلفزيون وصحف ووكالات أنباء في مجال التغطية الإعلامية للفعاليات التي تشهدها الجامعة، حيث تساهم في إعداد التقارير والأخبار الصحافية حول هذه الفعاليات لتعكس صورة إيجابية عن الجامعة.
- 17.3. عمليات العلاقات العامة في الجامعة:

كلما تقدمت العلاقات العامة في الجامعة، وازدادت درجة النضوج فيها، تطلبت ممارستها السليمة أداء أربعة أنشطة تتسم بالتكامل والتداخل والاستقرار، هذه الأنشطة تعتبر الأساس الجيد لتصميم برنامج علاقات عامة فعال في الجامعة، كما أنها تعتبر بمثابة وظائف فرعية وخطوات أساسية يطلق عليها البعض فنون العلاقات العامة، ويسمى البعض الآخر عمليات العلاقات العامة، وتتمثل هذه الأنشطة في:<sup>1</sup>

❖ بحوث العلاقات العامة في الجامعة: تعتبر البحوث الخطوة الأولى التي تبدأ بها العلاقات العامة في الجامعة عند قيامها بتخطيط أنشطتها وبرامجها الموجهة إلى جماهيرها الداخلية والخارجية، وتعتبر معرفة وقياس اتجاهات الرأي العام لهذه الجماهير من أهم الأدوات التي تمكن الإدارة من تنفيذ برامج ناجحة، وكسب تأييد الجماهير فأى جامعة من المفروض أن يهتمها معرفة معتقدات جماهيرها اتجاه سياساتها وممارساتها وتطوراتها، ذلك أنّ جهل الإدارة الجامعية أو تجاهلها لمدى تقبل الرأي العام لسياساتها يعبر عن فشلها في اتصالاتها بهذه الفئات. وفي إمدادها بالمعلومات الضرورية لزيادة

<sup>1</sup> سامي عليان: إدارة العلاقات في التربية، ط1، المركز القومي للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 20.

التواصل وخلق اتجاهات إيجابية نحو الجامعة، لهذا تعتبر بحوث العلاقات العامة من أهم الأدوات الحديثة التي تستخدمها إدارة الجامعة في كافة أنشطتها كأساس لتنمية خططها وتقويتها.

كما أنّ بحوث العلاقات العامة تساعد على توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة أمام متخذ القرار، فهي تساعد المسؤولين في الجامعة على معرفة ردود الأفعال المتوقعة نتيجة لاتخاذ قرار معين، وتعتبر بمثابة الخطوة التي تسبق التخطيط واتخاذ القرارات وتستمر حتى بعد مرحلة التنفيذ، وبذلك يتسنى لإدارة الجامعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة ثبوت أي خطأ. ويتلخص الغرض من القيام ببحوث العلاقات العامة في الجامعة فيما يأتي:<sup>1</sup>

• تشجيع الاستماع وإبراز مفهوم الاتصال المتبادل: يتطلب الاستماع إلى جمهور العلاقات العامة في الجامعة توفر قنوات الاتصال به، وإبقاؤها مفتوحة، حتى تتحقق الألفة والوثام من خلال الاتصال، ويكون هناك تفاهم كامل، ويتولد هذا التفاهم من خلال الاستماع بعقل مفتوح ودون تحيز مسبق، لأنّ العلاقات العامة طريق مزدوج الاتجاه ويجب أن يكون لكل من الاتجاهين الحق نفسه في الطريق.

• توفير النظرة الموضوعية لمعرفة الذات: توفر البحوث دافعا قويا وفعالا لتصحيح الذات، لأنّ الافتراضات الشخصية عن اعتقادات الآخرين تجاه الجامعة في غاية الخطورة، بل وربما تقود إلى تصرفات تفضي إلى مآسي، لذلك من خلال البحوث ينقل مسؤول العلاقات العامة صورة مجتمع الجامعة بوجهات نظره ورغباته وآرائه إلى صانعي السياسة فيها.

• تقوية مركز الوظائف الاستشارية ودورها في عملية رسم السياسات: إنّ مجال العلاقات العامة اليوم بحاجة إلى تشخيص مدعم بالبحوث، ذلك أنّ المنهج القائم على أساس من البحث والدراسة، جدير بأن يكون أكثر فاعلية في كسب التأييد لوجهة نظر العلاقات العامة في مشاكل الجامعة، فالمسؤولين استعداد كبير لتقبل الحقائق والأدلة المستخلصة من بحوث ودراسات تطبيقية.

• اكتشاف المشاكل قبل انتشارها في قطاع واسع من الجماهير: إنّ البحث المستمر عن الحقائق، يكشف الكثير من المشاكل التي لازالت صغيرة ومحدودة، ويمكن معالجتها بهدوء قبل أن تصل إلى المجتمع، والشيء نفسه يحدث بالنسبة لمحاصرة الإشاعات قبل انتشارها.

• توفير المعلومات التي تخدم مسؤول الجامعة: إذا اتبعت إدارة العلاقات العامة الأسلوب العلمي السليم في بحوثها، فإنه يمكنها أن تصبح بمثابة مصدر مركزي للمعلومات عن الجامعة وصورتها لدى المجتمع، وتعتبر بذلك من أكثر الخدمات فائدة لمدير الجامعة، ترجمة ونقلًا للمتغيرات التي تحدث

<sup>1</sup> سامي عليان: إدارة العلاقات في التربية، المرجع السابق، ص22.

في بيئة الجامعة وخارجها، بناء على ذلك تتلخص مهام قسم العلاقات العامة في الجامعة في مجال البحث فيما يأتي:<sup>1</sup>

- القيام بالبحوث الجامعية الميدانية باستخدام الاستفتاءات
- القيام بالبحوث الجامعية النظرية المكتبية والوثائقية
- التعرف على وسائل وأساليب التأثير في فئات المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة
- تفهم اتجاهات الجمهور الداخلي من طلبة وأساتذة وإداريين نحو مواضيع وقضايا تهم الإدارة الجامعية

• تفهم اتجاهات الجمهور الخارجي من الخريجين وأولياء الطلبة ومختلف الهيئات نحو قضايا تهم الجامعة

• التوصية بتعديل بعض السياسات والقرارات الإدارية للجامعة، طبقا لما تسفر عنه نتائج البحوث

• قياس الروح المعنوية وعوامل الرضا والقبول أو الرفض لدى أفراد الجمهور الداخلي للجامعة.

• تقديم أفضل الخدمات والنشاطات للجمهور بنوعيه على أساس استقصاء تفضيلاتهم الفعلية

• التعرف على الظروف والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة في دور الجامعة.

❖ **تخطيط العلاقات العامة في الجامعة:** يجسد هذا النشاط ناحية من نواحي الاستفادة من نشاط البحوث كون التخطيط في مجال العلاقات العامة، يستند إلى البيانات والمعلومات المتاحة عن الماضي والحاضر واحتمالات المستقبل، وعليه فتوفر البيانات والمعلومات عن طريق إجراء البحوث السليمة والدقيقة والشاملة، يساعد على سلامة وصحة التخطيط، وعلى نقيض من ذلك إذا كانت المعلومات والبيانات خاطئة أو ناقصة أو جزئية، فسوف ينعكس ذلك سلبا على التخطيط ونتائجه إلى حد كبير.

ويعتبر تخطيط العلاقات العامة في الجامعة بمثابة حجر أساس للقيام بالأنشطة المختلفة، ويقصد به الاختيار الأمثل للموارد والطاقات المتاحة لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية محددة، لأنَّ

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص



المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط هي الأهداف المطلوب تحقيقها، والموارد والإمكانات والوقت المحدد للتنفيذ، ويحقق التخطيط السليم لأنشطة العلاقات العامة في الجامعة العديد من المزايا منها: تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة، لإنجاز أهداف محددة. كسب تأييد الإدارة والمسؤولين في الجامعة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها. التأكيد على الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة. حسن اختيار المواضيع والنشاطات والأوقات الملائمة والأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ، وذلك عن طريق تحقيق أمثل استخدام ممكن لطرق الاتصال ووسائل الإعلام المتاحة للوصول إلى الجمهور وفئاته المستهدفة.

ويرى جورج هاموند (Gorge Hammond) أحد خبراء العلاقات العامة الأمريكيين أنّ التخطيط للعلاقات العامة يتطلب نظرة باحثة إلى الخلف، لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح، ونظرة معمقة للداخل، للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار على ضوء أهداف المؤسسة، ووضع البرامج المطلوب تنفيذها.

هذا وقد تبين أنّ التخطيط السليم يبدأ بتحديد الأهداف، سواء طويلة أو قصيرة المدى والتي تتداخل وتتكامل لتحقيق أهداف الجامعة المنشودة، لأنّ أهداف العلاقات العامة يجب أن تنبثق من أهداف الجامعة ككل، ويجب أن تتسم بالواقعية والمرونة والوضوح والتحديد الدقيق ومراعاة ما تتطلبه من جهد ومال، وأفراد لوضعها موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

وتحدد مهام قسم العلاقات العامة في الجامعة بمجال التخطيط في التنبؤ بالمشاكل التي يتوقع حدوثها المتعلقة بالجامعة، وضع البرامج الكفيلة بحل المشاكل المختلفة، وضع خطة طويلة الأجل تحقق الأهداف العامة للجامعة، وضع خطة قصيرة الأجل لتحقيق الأهداف القصيرة المدى للجامعة، تحديد الأهداف العامة والتفصيلية للبرنامج التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة، تحديد تطلعات وتوقعات الفئات الجماهيرية المرتبطة بالجامعة، تحديد الاستراتيجيات لإنجاح برامج العلاقات العامة في الجامعة كاستراتيجية الوسيلة الإعلامية وطرق الاتصال والرسالة الإعلامية، وضع البدائل المختلفة للتعامل مع المشاكل والقضايا التي تواجه الجامعة، كما يميز خبراء العلاقات العامة بين ثلاثة أنواع أساسية من التخطيط هي:

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص232.

- **التخطيط الوقائي:** يكون وقائيا لحماية الجامعة من الأخطار التي تحدث بها، ولذلك فهدفه هو تجنب الأخطار قبل حدوثها، ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها، وتلاقيها قبل حدوثها بزمن غير قصير، بذلك يمكن تجنبها والوقاية منها.<sup>1</sup>
- **التخطيط العلاجي:** يسعى هذا النوع من التخطيط إلى مواجهة أزمة قائمة أو مشكلة واقعة.
- **التخطيط للطوارئ:** يهتم هذا النوع من التخطيط بالمحافظة على بقاء الموقف، حتى لا يتدهور ويتحول في نهاية الأمر إلى كارثة مثل مواجهة الجامعة حملة صحفية مغرضة، أو قيامها بإجراء بعض التعديلات أو اتخاذ بعض القرارات قد تلقى رفضا واستياء من جمهور الجامعة.
- ❖ **اتصال العلاقات العامة في الجامعة:**<sup>2</sup> يحتوي هذا النشاط على شرح وتجسيد لما تمّ تخطيطه، والانتقال به إلى الواقع الميداني التنفيذي، حيث أنّ أي برنامج علاقات عامة يتطلب إجراء اتصالات مع الفئات الموجه إليها هذا البرنامج، ويعتبر الاتصال عنصرا رئيسا من الوظائف والعمليات الإدارية للعلاقات العامة، ولا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل دونه، أو أن يتهيأ جو العمل اللازم لها، لأنّ أي قصور في العملية الاتصالية لقسم العلاقات العامة، يؤثر سلبا على مستوى أداء الجامعة، والاتصال بصفته أحد فنون العلاقات العامة في الجامعة يتطلب مزيجا مناسباً بين الاتصال الشخصي والوسائل الجماهيرية، كما تؤدي الاتصالات من خلال قسم العلاقات العامة عدووظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات، وهذا يستدعي ضرورة مراعاة إدارة العلاقات العامة في الجامعة مجموعة من القواعد عند تصميم أي برنامج اتصالي من بينها:
  - أن يبدأ الاتصال بمناخ من الثقة والتصديق، فالمتلقي يجب أن تكون لديه ثقة في المرسل، واحترام وكفاءة وقدرة المصدر على معالجة الأمر المطروح.
  - ينبغي أن يتماشى برنامج الاتصال في العلاقات العامة مع واقع وحقيقة البيئة الجامعية التي يتم فيها.
  - لا بد أن يكون للرسالة معنى بالنسبة لجمهور الجامعة، وأن تكون متسقة مع منظومة القيم والمعتقدات السائدة.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 128.

<sup>2</sup> عدراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص 233.

- أن توضع الرسالة في تعبيرات بسيطة حتى تعني الشيء نفسه بالنسبة لكل من المرسل والمتلقي، وكلما كانت المساحة التي تقطعها الرسالة طويلة، كلما زادت الحاجة إلى البساطة والوضوح، كما يجب على الجامعة أن تتكلم بصوت واحد لا بعدة أصوات.
- الاستمرارية والاتساق، فالاتصال عملية لا نهاية لها، تتطلب التكرار لتحقيق النفاذ والتغلغل عند جمهور الجامعة الداخلي والخارجي.
- ينبغي استخدام الوسائل الاتصالية التي يستخدمها ويحترمها جمهور الجامعة، حتى تحقق هذه الوسائل الفعالية في عملية الاتصال.
- وحتى يتميز قسم العلاقات العامة في الجامعة بدرجة عالية من الثقة، يتوجب على الإدارة الجامعية دعمه بالكفاءات المؤهلة القادرة على توصيل الرسالة بشكل فاعل، حيث تقع على عاتقه مسؤوليات هامة في مجال الاتصال، ينبغي أن يؤديها بنجاح، وتتمثل هذه المسؤوليات في:
  - اختيار الوسائل الاتصالية المناسبة مع الجماهير المستهدفة
  - توفير قنوات الاتصال مع الجمهور الداخلي (طلبة، أساتذة، إداريين) لتقديم مقترحاتهم
  - جمع المعلومات من خلال ما يثار ويطرح في المناقشات العامة
  - تحليل الشكاوي الواردة من المجتمع الداخلي والخارجي للجامعة.
  - تنظيم وسائل التفاهم بين المجتمع الداخلي والخارجي بالطرق المتاحة، من محاضرات وندوات وغيرها.
  - الإصغاء الجيد لأعضاء الجمهور الداخلي والخارجي من أجل تحديد ما يريدونه
  - المساعدة في نشر القيم والاتجاهات التعليمية والإدارية الحديثة، وزرعها بين صفوف الطلبة والأساتذة والموظفين.
  - توضيح وجهات نظر الجامعة التي ترد في الصحافة المحلية وتقديمها إلى الإدارة العليا<sup>1</sup>
- ❖ تنفيذ برامج العلاقات العامة في الجامعة: تهدف عملية التنفيذ في العلاقات العامة إلى وضع الرسالة بين أيدي الجماهير المستهدفة للتأثير في سلوكها، وكسب تأييدها بوسائل متنوعة، مثل الاتصال الشخصي واللجان الاستشارية، الصحيفة الدورية التي تصدرها الجامعة والرسائل الشخصية

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص 234.

والوسائل التوضيحية، المحاضرات، الاجتماعات العامة والدورية، فقد يتم تنفيذ أكثر من برنامج للعلاقات العامة في الوقت نفسه، مما يتطلب ضرورة التنسيق فيما بينها، خاصة إذا كانت هذه البرامج تتعامل مع الفئة نفسها من المجتمع، وهنا يمكن استخدام نتائج بعض البرامج في تأكيد صحة نتائج برنامج آخر، أو إجراء التعديل اللازم على البرنامج إذا اقتضى الأمر، وهذا النوع من المرونة والفعالية للخطط والبرامج تتطلبها إدارة العلاقات العامة.

هناك فرق بين إعداد خطة العلاقات العامة ووقت تنفيذها، فقد تعد الخطة وتجهز، ثم يؤجل موعد البدء في تطبيقها، بناء على فترة تطبيق تجريبية يتم خلالها تقييم مرحلي قد يساعد على ظهور أساليب أفضل للتطبيق، وقد يتحرى هذا التقييم المرحلي الايجابيات والسلبيات التي تتسم بها العمليات التنفيذية، حيث يمكن إجراؤه بصورة مستمرة منذ بدء تنفيذ الخطة وحتى إعلان النتائج وقياس آثارها.

في أقسام العلاقات العامة في الجامعة ينبغي تنفيذ برنامج واحد متكامل قد يبدأ في بداية الموسم الجامعي وينتهي بنهايته، أو مع بداية الدراسة الجامعية، وينتهي بنهايتها، أو قد يستمر حتى تخرج الطلبة من الجامعة. والأمر في هذه الحالة يستدعي ضرورة وجود عنصر التنسيق فيما بين هذه البرامج، بحيث لا تؤدي إلى تضارب الأهداف بينها، كما ينبغي تحديد فئات الجمهور الداخلي أو الخارجي التي تتعامل معها هذه البرامج، تمهيدا لتصميم النشاطات واختيار الأسلوب الاتصالي المناسب لهذه الفئات.

ويعمل قسم العلاقات العامة في الجامعة في مجال التنفيذ على ما يأتي:

- تنفيذ حملة إعلامية متكاملة حول أي قضية ترغب الجامعة في تبنيها.
- العمل على جعل الرسالة الإعلامية التي تنشرها العلاقات العامة من صميم أهداف الجامعة
- العمل على توفير المعلومات الضرورية لتغذية البرنامج الاتصالي المراد تنفيذه
- العمل على توفير الأدلة اللازمة للموظفين والأساتذة والطلبة الجدد في الجامعة
- استخدام مختلف الوسائل الاتصالية لتنفيذ البرامج التواصلية سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي للجامعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص 235.

❖ تقييم برامج العلاقات العامة في الجامعة<sup>1</sup>: تمثل عملية التقييم المحصلة النهائية لمرحلة خطة العلاقات العامة، عن طريقها يمكن قياس كفاءة الخطة وأساليب تنفيذها، وما إذا كانت هناك بدائل أفضل لتحقيقها، فإذا غابت الرقابة والتقييم، سوف تضع أغلب الخطط الموضوعية، ويحدث الكثير من مظاهر الإسراف والتخبط، ذلك أنّ رقابة إدارة العلاقات العامة ضرورية، حتى تتأكد من أنّ جميع موارد المؤسسة البشرية والمادية تستخدم بكفاءة، بحيث يستطيع المديرون باستخدام وتطبيق أساليب التقييم المختلفة، تقييم الطرق التي تعمل بها الخطة، والتأكد من أنّ طريقة الأداء سوف تساعد على تحقيق أهداف الجامعة.

تتضح أهمية عملية التقييم في أي خطة أو وظيفة إدارية كمرحلة متميزة لها أهدافها المحددة في قياس فعالية البرامج الموضوعية، والقيام بالإجراءات التصحيحية بناء على النتائج المترتبة على هذا التقييم، وتهدف عملية التقييم في العلاقات العامة إلى معرفة المدى الذي ساهمت به برامج العلاقات العامة في تحقيق أهداف الجامعة، وأهداف نشاطات العلاقات العامة، وقياس فعالية برامجها، في إحداث التأثير المطلوب على مختلف فئات جمهور الجامعة، مقارنة بالإنجازات المتحصل عليها من هذه الأنشطة، وبالتكاليف المدفوعة عليها ومدى توفر الأموال المطلوبة للاتفاق على برامجها، وتحقيق الأهداف المرغوبة.

إذن فتحقيق أهداف خطة العلاقات العامة في الجامعة، تتضمن تقييما دقيقا أثناء وبعد التنفيذ لمعرفة مدى استجابة الجمهور للخطة، تمهيدا لتعديل أو تغيير عناصرها. هذا ويتطلب تقييم برامج وخطط العلاقات العامة أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- أن تحدد أهدافها بوضوح وتكون مفهومة في أجزاء الجامعة
- أن تتكامل وتترابط وظائف العلاقات العامة، وتتمتع بمساعدة وتأييد الإدارة العليا في الجامعة
- توفر الإمكانيات البشرية المؤهلة وتغطية البرامج لجميع فئات الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة.
- وجود خبرات متخصصة في التقييم تؤيدها الإدارة العليا للجامعة
- الاستفادة من نتائج التقييم في المستقبل

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص235.

- وضع معايير للقياس وخطوات للتصحيح
  - ويتم التقييم في مجال العلاقات العامة في الجامعة من خلال عدة جوانب أهمها:
  - التأكد من مدى تحقيق برنامج العلاقات العامة في الجامعة لأهدافه المنشودة
  - التأكد من مدى التزام البرنامج بالأسس العلمية للعلاقات العامة في الجامعة
  - التأكد من مدى كفاءة أعضاء جهاز العلاقات العامة بالجامعة، ومدى حاجتهم إلى التدريب لرفع كفاءاتهم
  - قياس ردود فعل المتأثرين بالبرنامج، من أجل متابعته وتغذيته وتجنب سلبياته.
  - تحليل ما نشر في وسائل الإعلام حول الجامعة من أجل تقييمه
  - تصميم برنامج خاص بالتقييم، لتحديد الأهداف الخاصة بعملية التقييم وتقنيته.
  - التأكد من مساعدة الإدارات الأخرى بالجامعة لإدارة العلاقات العامة والتأييد والمساندة المقدمة لها.
  - التأكد من مدى نجاح وسائل الاتصال المستخدمة في التأثير على آراء واتجاهات جمهور الجامعة
  - التأكد من استجابة جماهير الجامعة لمحتويات الرسائل الاتصالية
- خلاصة القول نجد عملية التقييم تساعد على توفير معلومات مرتدة عن مجهودات برامج العلاقات العامة في الجامعة ومنجزاتها، وهي معلومات مهمة ومفيدة لتوجيه ومتابعة الأداء الحالي، والتخطيط للمستقبل.

### 18.3. معوقات ممارسة العلاقات العامة في الجامعة:

- عدم السماح للجامعة بالانطلاق لمناقشة قضايا اجتماعية دقيقة ومحددة من خلال الميدان أو الواقع، مما جعل البحث الجامعي يأخذ الصفة الأكاديمية المطلقة، ويميل في معظمه للتنظير بعيدا عن مجريات الأحداث الواقعية، ويفقده هذا جانبا كبيرا من أهميته.
- افتقاد الباحث الجامعي لهوية مهنية قوية، تمكنه من الوصول المنظم إلى الميدان أو الحصول على تعاون السلطات.

- تزايد حدة الصراع الفكري داخل المجتمع الجامعي، ولعل الشكوى من وجود تيارات فكرية متصارعة تعتبر شكوى عامة.<sup>1</sup>

لهذا نجد المجتمع الأكاديمي والجامعي بالخصوص عبارة عن جماعات متنافرة علميا وفكريا، إلى درجة أن كل جماعة قد لا تقبل بالحوار مع الجماعات الأخرى. بل الأخطر أن بعض هذه الجماعات تتعالى في الرأي على الجماعات الأخرى، مما يجعلها لا تعترف بالنقد الموجه إليها من قبل الآخرين، ومن ثم تعمل في عزلة ويكون إنتاجها المعرفي موجها لأهداف أقرب للأحلام، واستجابة لادعاءات وإحساسات وليس حقائق، وهذا يفسر لنا وجود إنتاج معرفي، لا يبدو أنه ينتهي لعصر واحد، بل ينتهي لعصور تاريخية متباينة.<sup>2</sup>

يجانب الصواب من يذهب إلى مهام أقسام الإعلام الفاعلة في المؤسسات المختلفة تقف عند التناقل اليومي للوقائع والأحداث، وما يتعلق فقط بوظيفة الأخبار في الإعلام، ويستبعد الوظائف المتبقية من التثقيف، الترفيه، التعليم وغير ذلك، ولا يصيب في الاعتقاد من يختصر وظائف العلاقات العامة بتلك الأقسام بكونها كتيب إرشاد، وتوجيه الصحافيين الرامين إلى تحقيق تغطيات صحفية في مؤسساتها.

وفي نظرة منصفة نجد أنّ إحلال أقسام الإعلام والعلاقات العامة في المؤسسات الكبرى لم يأتي لاستكمال مستلزمات الهيبة فيها، بقدر ما هي وظائف حددتها أسس وأطر علمية لم تنطلق من فراغ، وضعت هذه الأقسام في المراتب العليا بالمخططات الحديثة لهيكل تلك المؤسسات، إذ تلتحق عادة بموقع رئيس المؤسسة مباشرة، وبالرغم من التطور الذي عرفه تطبيق العلاقات العامة في الجامعات، إلا أنّ عددا من المشاكل مازالت تمثل تحديا أمام قيام الإعلام الجامعي بوظائفه في تسويق الثقافة الجامعية الرصينة، وتقديم صورة حقيقية للواقع البحثي والتعليمي. ويمكن تحديد أهم المشكلات فيما يلي:

- عدم توفر قيادات عدد من المؤسسات الجامعية على المساحة اللازمة للقيام بواجبات ووظائف أقسام الإعلام والعلاقات العامة فيها، وتقليص صلاحياتها الإعلامية والإدارية والمالية في حالات معينة.

<sup>1</sup> براهمي طارق: رهن الفعل الفلسفي في المجتمع الجزائري (المفهوم القيمي كنموذج)، المرجع السابق، ص 04.

<sup>2</sup> يوسف سيد محمود: أزمة الجامعات العربية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، ص 66.

- إنَّ عددا من الأقسام نفسها لم تفهم في الكثير من الحالات طبيعة المهام، التي يجب أن تضطلع بها وفي كيفية تعاملها مع جمهوري الجامعة الداخلي والخارجي، وحصرت مهامها في التنقل اليومي للوقائع والأحداث وما يتعلق بوظيفة الأخبار في الإعلام وتستبعد الوظائف المتبقية من التثقيف والترفيه والتعليم و التنمية، وخلق الوعي المعرفي، ولم يكن لها أي دور في مجال تطور الاتصال التعليمي على المستوى الجماهيري الذي يعد وسيلة مهمة لتكنولوجيا التعليم في مجال تطور الاتصال التعليمي على المستوى الجماهيري الذي يعد وسيلة مهمة لتكنولوجيا التعليم في مجال القيام بالوظيفة العلمية للإعلام.
- غياب هياكل إدارية متخصصة وواضحة في تلك الأقسام تلائم طبيعة المهام المطلوبة منها بشكل مباشر وبما يضمن عدم وجود تقاطعات أثناء العمل اليومي لها.
- لم يجر تفعيل إمكانات تكنولوجيا المعلومات المتاحة بشكل جيد لأغلب أقسام العلاقات العامة، فضلا عن الضعف الفني والمهني للمواقع الإلكترونية الخاصة بجامعاتها.
- غياب في أغلب الحالات قاعدة بيانات ووثائق إلكترونية على الرغم من الأهمية الفائقة لها.
- عدم وجود فرق عمل مهنية، ومتخصصة لها ممارسة سابقة في العملية الإعلامية، في عدد غير محدود من أقسام الإعلام والعلاقات العامة، في وقت يحس فيه عنصر التأهيل الأكاديمي بحاجة كبيرة إلى الممارسة العملية، لما اتسمت به علوم الإعلام والاتصال الحديثة بكونها تحمل لمسة الفنون أيضا.
- لم تتمكن العديد من أقسام العلاقات العامة بالتعاون مع إدارة مؤسساتها العليا من وضع ملامح خطاب إعلامي موحد، تتوجه به إلى الجمهور لتضمن إلى حد ما عدم وجود تقاطعات أو تناقضات في المعلومات التي تعرضها الجامعة، مما يضعف مصداقية وثقة الجماهير في الجامعة.
- لم يكن لأقسام العلاقات العامة في العديد من الجامعات، أي دور في إدارة أي أزمة قد تتعرض لها الجامعة أمام جماهيرها، في وقت أصبح فيه الإعلام خط التماس الأول للتعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، وهذا ينطبق على الاستراتيجيات الجديدة، التي تتبناها المؤسسات ومنها إصلاح قطاع التعليم العالي.
- غياب الاستراتيجيات الإعلامية، كما تصل الحالة ذروتها في افتقار عدد من أقسام العلاقات العامة للخطط السنوية التي تنظم عملها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص238.



- عجز برامج العلاقات العامة في تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.
- وجود خلط في فهم الحدود المهنية لوظائف العلاقات العامة في الجامعة، من خلال عدم وجود حدود واضحة أمام قسم من القائمين عليها بين مهام الإعلام، وما يمكن أن يقوم به، وما هي أدواته، وإلى أي مدى تكون تلك الأدوات والاستخدامات والأساليب مشروعة؟ وما هي وظيفة العلاقات العامة في مقابل ذلك؟
- بالإضافة إلى هذا العرض الخاص بالمشاكل التي تواجه العلاقات العامة في الجامعة هناك تصنيف آخر لها كالآتي:

○ المعوقات الإدارية والمالية: تواجه إدارة العلاقات العامة في الجامعات العديد من المعوقات الإدارية والمالية أهمها ما يأتي:

- نقص الدعم المالي: إنّ علاقات العامة، عدم توفر الدعم المالي الكافي لأجهزة العلاقات العامة، يؤثر بالتأكيد على أدائها ونجاحها، ذلك أنّ من أهم الضغوط التي تواجه العلاقات العامة في الإدارة الجامعية، خاصة في الوطن العربي ضعف الميزانية، بالرغم من كثرة وظائف ومهام العلاقات العامة، ومرد ذلك اعتقاد خاطئ تماما هو أنّ الإنفاق على أنشطة العلاقات العامة ليس له مردود أو عائد ملموس، وكذلك الأرباح التي تجنيها المؤسسة الجامعية من العلاقات العامة غير منظورة، خاصة وأنّ هذه المؤسسات تعاني في حد ذاتها من إشكالات مادية كبيرة، فبنظرة سريعة لواقع مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحوث، نجد أنّها تعاني من نقص الإمكانيات كما وكيفا في جميع مجالات عملها، فعلى سبيل المثال هناك علاقة مقطوعة تقريبا بين مراكز البحوث ومتخذي القرار، وبين مراكز البحوث بعضها البعض، إضافة إلى ضالة الإنفاق على البحث العلمي.<sup>1</sup>

- غياب التخطيط: إنّ خطط وسياسات العلاقات العامة، يفترض أن تتولد من خطط وسياسات المؤسسة الجامعية، مما يتطلب ضرورة مشاركة المسؤولين في إدارة العلاقات العامة في وضع وسياسات الجامعة، حتى تكون هناك الرغبة القوية في إنجاحها، إلا أنّ أخصائي العلاقات العامة تواجهه العديد من المشاكل تحول دون التخطيط لأعمال العلاقات العامة وبينها حصر خططها في الجانب الدفاعي فقط، واستعجال الإدارة لنتائج العلاقات العامة، بالإضافة إلى نقص البيانات والمعلومات الكفيلة بالتخطيط الجيد.

<sup>1</sup> على أحمد مذكور: الاستثمار في التعليم العالي ( بين خبرات الماضي ومشكلات الحاضر وتصورات المستقبل)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 62.

- سوء فهم الإدارة العليا لطبيعة عمل العلاقات العامة: تختلف وجهة نظر الإدارة العليا نحو العلاقات العامة من مؤسسة جامعية إلى أخرى حسب الفكر الإداري، وبصفة عامة يواجه رجل العلاقات العامة العديد من المشاكل سببها قصور نظرة الإدارة العليا، وغموض مفهوم العلاقات العامة لديها والنظرة المادية لأنشطتها، وعدم رغبة أو رفض الإدارة العليا التحدث إلى الجمهور، وهذا يجعل الجامعة تفقد إلى حد كبير التأييد والتعاطف بسبب هذا التجاهل أو عدم الاهتمام. وهناك عدة إدارات جامعية تنظر إلى العلاقات العامة على أنها وظيفة من لا وظيفة له، ولا تهتم بها كوظيفة إدارية لها مهام واضحة ومحددة، هذا بالرغم من دورها الإيجابي في تدعيم وظائف الإدارة العليا، هذا المشكل يشكل ضغطا مؤثرا على العاملين بالعلاقات العامة خاصة أنّ الإدارة العليا لديها القدرة على التحكم والتوجيه في عمل ونشاطات العلاقات العامة.<sup>1</sup>

- مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي: إنّ الدور الذي تؤديه وظيفة العلاقات العامة، والمكانة التي تتمتع بها تتفاوت من جامعة إلى أخرى، حيث إنّ هذا الأمر يتم تقريره داخل كل جامعة ووفقا لظروفها.<sup>2</sup>

ويختلف موقع العلاقات العامة من إدارة جامعية إلى أخرى، فقد ترفع بعض الجامعات مستوى جهاز العلاقات العامة إلى مستوى عال في الهيكل التنظيمي، وتكون مقربة من الرئيس في حين تكتفي جامعات أخرى بجعلها أقساما تابعة لإدارة معينة، مما يعيق أداء أجهزة العلاقات العامة ويضيق صلاحياتها.

- مؤشرات بيئة العمل الإدارية: أقر عدد كبير من العاملين في حقل العلاقات العامة بوجود عوائق في بيئة العمل الإدارية، من شأنها التأثير على الأداء الجيد في العمل، ومن هذه المؤثرات نجد: الرقابة المبالغ فيها وأسلوب القيادة المتسلط، غياب المكافآت المادية والمعنوية ببيئة العمل، قلة أو عدم كفاءة بعض العاملين بالعلاقات العامة، ساعات العمل الطويلة فقد تتطلب وظيفة العلاقات العامة في كثير من الأحيان التواجد ليلا ونهارا، عدم الاستقرار الوظيفي إذ أنّ أي خطأ في وظيفة العلاقات العامة تكون معه المحاسبة سريعة، لأنّ يمس سمعة الإدارة الجامعية ككل، مما يشعر رجل العلاقات العامة بالخوف الدائم من توقيع العقاب من طرف الرئيس المرتبط به، هذا عكس أخطاء زملائه في المصالح الأخرى.

<sup>1</sup> عنراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص 239.

<sup>2</sup> محمد محفوظ الزهري: العلاقات العامة ( المشكلات والحلول)، ط1، دارنهضة الشرق، 2004، ص 122.

- عدم توفر وسائل الاتصال الحديثة: إنّ عدم استخدام رجل العلاقات العامة لتكنولوجيا الاتصال الحديثة، والاستفادة من خدماتها في الجامعة يعد من العوامل المسببة للمشاكل الإدارية، فإيقاع العصر وما ينطوي عليه من تحديات لا يسمح لأي فرد بالتوقف والجمود، بل يجب مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، لأنّ هناك تحولات وتغيرات سريعة سوف تلحق بطبيعة الجماهير التي ينبغي أن يتعامل معها رجل العلاقات العامة، وهو مسلح بإجادته لاستخدام التقنية الحديثة من كمبيوتر وانترنت، وما يوفرانه من معلومات متنوعة.

- غياب التدريب: تعتبر العلاقات العامة من أكثر الوظائف التي تحتاج إلى تنمية مهارات العاملين بها، مما يؤدي إلى الحاجة اللامتناهية للتدريب، وهذا ما لا توفره الكثير من الجامعات، لذلك لا يستطيع أخصائي العلاقات العامة مواكبة التغير المستمر في أساليب الحياة الخاصة مع انتشار وسائل التقنية الحديثة، مما يشكل عائقاً إضافياً من شأنه التأثير على كفاءة الأداء.

- غياب تقييم الأداء: تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم، ومدى مساهمتهم في قياس الأعمال المناطة بهم، وكذا الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.<sup>1</sup>

ويمثل تقييم الأداء مكاناً حيويًا في الإدارة، يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة المؤسسة في إنتاج المخرجات، وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل باقي الموارد واستثمارها، وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات، الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين، كالتثبيت في الخدمة والترقية والنقل والتدريب وغيرها، لكن من بين الأخطاء التي تقع فيها الإدارة العليا في العديد من المؤسسات الجامعية، غياب المحاسبة وتقييم الأداء، والذي يفترض أن يتم دورياً وبشكل مدروس، حتى تنكشف السلبيات وتتجلى الإيجابيات، ويحس العاملون بالعلاقات العامة أنّ عملهم ينال اهتمام الإدارة العليا.

○ المعوقات المهنية: هي تلك الضغوط المهنية التي يواجهها القائمون بالاتصال في العلاقات العامة أثناء ممارستهم لمهامهم، أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد المقدرة الاتصالية لهؤلاء الأفراد، وأنّ لهذه الضغوط جوانب عديدة، لكنها متداخلة فيما بينها وكعينة من هذه المعوقات ما يلي:

- الفهم القاصر لدور العلاقات العامة: ما من وظيفة من وظائف الإدارة أسيء فهمها، وثار بشأنها الخلاف واللبس قدر العلاقات العامة، ولعل هذا القدر الكبير من إساءة الفهم أو الخلاف له جانب إيجابي فهو بلا شك يعبر عن مدى أهمية هذه الوظيفة، ومدى الاهتمام بها، فمن أهم المعوقات التي قد تعترض رجل العلاقات العامة قصور فهم دوره في الجامعة التي يعمل بها، وتصور الآخرين أنّها

<sup>1</sup> هاشم فوزي دياس العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 252.

وظيفة مقتصرة على الأنشطة السطحية من إعداد الزيارات والاستقبالات غافلين بذلك الدور المهم الذي تلعبه في كسب رضا الجمهور الداخلي والخارجي، كما يعتقد البعض أنّ العلاقات العامة عملها استشاري وليس تنفيذي، وأنّ نتائجها غير ملموسة أي تتعامل مع أشياء مجردة لا يمكن قياسها مقارنة مع ما يبذل وينفق من أجلها.

- غياب تنظيم مهني للعلاقات العامة: لا توجد رقابة على مهنة العلاقات العامة من خلال نقابة أو مؤسسة تحدد النصوص القانونية لممارسة المهنة، إذ يستطيع أي خريج سواء خريج تجارة، اقتصاد، آداب، أن يلتحق بالعلاقات العامة، على عكس المهن الأخرى، وبالرغم من أهمية العلاقات العامة وضرورتها، وحاجة التنظيمات إليها فإنّه لا يوجد لها أي تنظيم نقابي فعّال يدافع عنها.

- تعدد المفاهيم المستخدمة في العلاقات العامة: هي من أهم المعوقات الإدارية في العلاقات العامة والمدخل الرئيسي إليها، وهذا بسبب الفهم الخاطئ لمصطلح العلاقات العامة، مما يجعل بعض الجامعات تلجأ إلى إضافة مصطلحات معينة للعلاقات العامة، تباشر من خلالها هذه الوظيفة مثل مديرية العلاقات الثقافية والعامة، مديرية العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، العلاقات العامة والإعلام، العلاقات العامة والإعلان، العلاقات العامة والإعلان والنشر، بالإضافة إلى وجود خلط بين مفهوم العلاقات العامة ومفاهيم أخرى مشابهة.

- مشكلة الإعداد العلمي للقائمين بالعلاقات العامة: يظهر هذا العائق عند طلب أخصائي العلاقات العامة حيث يتطلب إعدادهم الإعداد الوافي، الذي يسمح لهم بإدراك أدوارهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، وهناك ثلاثة جوانب مهمة تتعلق بعائق الإعداد العلمي للممارسين في العلاقات العامة، أولها أنّه ليس هناك اعتراف من الجامعات التي تدرس العلاقات العامة، بأنّها علم متخصص يحتاج إلى قسم متخصص أو معهد أو كلية متخصصة، إذ تدرس العلاقات ضمن أقسام أخرى منها الإعلام والاتصال والإدارة، كما أنّ المقررات الدراسية المعمول بها غير كافية كما وكيفا، ومدى فاعليتها العلمية، الجانب الثالث هو أنّ المادة العلمية المنشورة ليست متطورة بالكيفية التي تتناسب مع التغيرات والتحديات المحيطة بواقع العلاقات العامة ومستقبلها.<sup>1</sup>

- التداخل مع الإدارات الأخرى: كثيرا ما يخلق التضارب في الاختصاصات بين العلاقات العامة و باقي أجهزة إدارات الجامعة، مما يؤثر على نجاحها، وهذا ما تبين من خلال الدراسة التي طبقت على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية التي قام بها الدكتور سمير محمد حسين

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

وآخرون، إذ تبين أنّ أهم الأعمال التي تقوم بها الإدارات الأخرى والتي تعتبر من اختصاص العلاقات العامة هي: عقد المؤتمرات، إصدار النشرات، بحث الشكاوي، إقامة الحفلات، الرد على الاستفسارات، إقامة المعارض، كما خلصت الدراسة إلى أنّ إدارة العلاقات العامة تقوم بأعمال لا تدخل ضمن اختصاصها مثل: الترجمة، التسهيلات والأعمال الخاصة، الشؤون الإدارية وشؤون الموظفين، المشتريات، الإسكان، الاتصالات الإدارية، المتابعة العامة لأعمال الإدارة والسكرتارية، الحركة والخدمات الإدارية.

- صعوبة تطبيق الأسلوب العلمي: هناك عدة صعوبات تواجه رجل العلاقات العامة في الجامعة عند محاولة تطبيق الأسلوب العلمي، وذلك لجملة من الصعاب من بينها صعوبة إجراء البحوث التجريبية وعدم توفر مقاييس دقيقة في العلاقات العامة وتدخل ذاتية الباحث والنقص الواضح في نظريات وبحوث العلاقات العامة.<sup>1</sup>

- تنوع جمهور العلاقات العامة في الجامعة: تمتاز العلاقات العامة عن باقي الإدارات بالجامعة، بالتعامل مع جمهور واسع ومتنوع سواء الداخلي (الطلبة، الأساتذة، الموظفين)، أو الجمهور الخارجي (الخريجون، المجتمع المحلي، أولياء الطلبة، رجال الإعلام، الجماعات المهنية، الشركات... الخ)، مما يتطلب من رجل العلاقات العامة فهم ودراسة طبيعة هذه الفئات، والعمل على كسب دعمها، ومعرفة كيفية التأثير فيها، ذلك أنّ الجمهور هو أهم متغير في عملية الاتصال، فإذا لم يكن لدى القائم بالاتصال فكرة جيدة عن طبيعة الجمهور، فسوف يحد ذلك من مقدرته على التأثير عليه، وإقناعه مهما كانت الرسالة معدة إعدادا جيدا، ومهما أحسن رجل العلاقات العامة في اختيار الوسيلة، لذا فأخصائي العلاقات العامة مطالب بدراسة الاتجاه العام لهذا الجمهور، ومكونات هذا الاتجاه، وكيفية تحقيق التأثير فيه، ويواجه القائم بالاتصال مع جمهور الجامعة عقبات كثيرة في تعامله معه ومنها: تشتت الجمهور وصعوبة معرفة رأيه وتحليل سلوكه، سرعة تغير اتجاهات الجمهور وآرائه بشكل مستمر، كثرة رغباته واحتياجات الجمهور التي تجعل رجل العلاقات العامة غير قادر على تلبيتها جميعا. إلى جانب هذا نجد معوقات ناجمة عن طبيعة الجمهور، وهذا العائق يتطلب الكثير من الصبر، وعدم اليأس، فالجمهور كما يقسمه الباحثون ينقسم إلى جزء صغير (15% تقريبا) يكون مؤيد للجامعة، يعلم بنشاطاتها، يعلم بجوهر مشاكلها، وجزء آخر (15%) قد يعلمون وقد لا يعلمون، ولكنهم يعارضون من أجل المعارضة، وجزء كبير (75%) لا يعلمون عن حقيقة الجامعة، وهذا هو الجمهور

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص 242.

السلي الذي يجب أن تستهدفه برامج العلاقات العامة بشرح سياسات الجامعة، وتزويده بمختلف الحقائق قبل أن تستطيع الفئة الثانية الوصول إليه وضمه إليها.<sup>1</sup>

#### خلاصة:

ما نستخلصه في آخر هذا الفصل هو أنّ النجاح الحقيقي لأي جامعة، لا يتوقف عند المعطيات الكمية فقط، والتي تختصر عدد الطلبة الخريجين، الأساتذة والطاقم الإداري، إنما النجاح الأسمى بالإضافة إلى الممتلكات العددية من القوى البشرية، مرتبط بمدى وجود تواصل وتفاهم الجامعة مع جمهورها الداخلي والخارجي، ومدى بذل الجهود الدائمة والمستمرة من أجل تحقيق كسب دائم لهذا الجمهور بنوعيه، وضمان تلبية نداءه للجامعة متى احتاجته، وهذا لن يتأتى إلا بممارسة العلاقات العامة بالشكل الصحيح، وبالشكل العلمي مع ضرورة جعلها المنطلق والنهاية لأي سياسة متخذة وفي كل برنامج مخطط.

وعليه فما أحوج الجامعة الجزائرية، خاصة في ظل التحديات والرهانات التي تمر بها أن تعي أهمية العلاقات العامة في تسيير الجامعة، وأن تدرك أهميتها التطبيقية على أرض الواقع.

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

## الفصل الرابع:

تداعيات الحراك الشعبي الجزائري

على المؤسسة الجامعية.

## تمهيد:

تؤكد الدراسات أنّ لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، وأسباب مختلفة تؤدي إلى انبثاقها، تتنوع بين أسباب خارجية عن قدرات الإنسان والمؤسسة، لا يمكن التحكم فيها أو التنبؤ بها، وأخرى متعلقة بالفرد كسوء الفهم، سوء الإدراك، سوء التسيير، سوء التخطيط، الإهمال، الإدارة غير رشيدة، ضعف المتابعة والمراقبة، إلى جانب ضعف الإمكانيات المادية وتعارض المصالح والأهداف وغيرها.

لذا المؤسسات على اختلاف أشكالها وأحجامها هي معرضة للهجوم بين الوقت والآخر، وتباين الأسباب وراء هذه الهجمات، فتضع بذلك المؤسسة في مشكلة مؤرقة، تزداد خطورتها حينما تتبنى وسائل الاتصال الجماهيري الأفكار المناهضة لها وتقوم بترويج إشاعات وتضخيم الموقف وتعقيده. مثل الأوضاع التي تعيشها مؤخرا المؤسسة السياسية الجزائرية والتي يترجمها حراك شعبي، جعلها تدخل في أزمة وصلت تداعياتها إلى كل المؤسسات ومنها المؤسسة الجامعية.



#### 1.4. الخلفية التاريخية لأزمة الحراك الشعبي:

"إنّ التاريخ البشري يعج بكثير من الحركات الاحتجاجية الباصمة لمسارات من التحول والتجاوز، التي لا يمكن القفز عليها بأي حال من الأحوال في سياقات التحقيق السوسولوجي للواقعة الاجتماعية"<sup>1</sup>.

ومنه تشهد الجزائر منذ 22 فيفري 2019، غليان شعبي لم تعشه منذ عقود عدة، ويعود سببه بدرجة أولى إلى تمسك الرئيس عبد العزيز بوتفليقة بالترشح لعهدة رئاسية خامسة، وسط جدل كبير حول وضعه الصحي، كانت انطلاقته في شكل مناوشات في بلدية خنشلة عندما أقدم المواطنون على نزع صورة الرئيس المملصقة على واجهة البلدية.<sup>2</sup>

غير أن هذه المظاهرات المحدودة جغرافيا ما لبثت أن تحولت إلى حراك شعبي واسع وشامل حيث عرفت كل أقطار الجزائر استجابة موحدة لنداء التظاهر بعد صلاة الجمعة انطلاقا من المساجد.

"على غرار ما صرّح به رئيس بلدية خنشلة "كمال خشوف" على مواقع التواصل الاجتماعي متحديا سكان بلدية خنشلة بتاريخ 19 فيفري 2019 وكتب قائلا: -أنا كمال خشوف سأساند فخامة رئيس الجمهورية المترشح عبد العزيز بوتفليقة في العهدة الخامسة، وأتحمل مسؤولية شعب بلدية خنشلة والذي يريد أن يثبت العكس، فالميدان بيننا والرجل في خنشلة يقترب من بلدية خنشلة- ليتوجه بذلك المئات من الشباب والرجال بعدما شعروا بالاستفزاز والاحتقار وقرروا الرد على رئيس البلدية، حيث تسلقوا على جدران البلدية ومزقوا الصورة الكبيرة للرئيس بوتفليقة التي كان رئيس البلدية قد أمر بتعليقها، لم يكتفوا بذلك بل داسوا عليها بالأقدام دون الخوف من عدسات الكاميرا التي نقلت ملامحهم بوضوح عبر الفايبريوك في مشهد تاريخي لم تعشه الجزائر منذ الاستقلال"<sup>3</sup>.

قبل هذه الحادثة انتشر فيديو لشباب اقتحموا مقر بلدية عنابة وقاموا بتمزيق صورة بوتفليقة ورميها في الأرض، هكذا بدأت شرارة الغضب تعم الجزائر لتعلن عن دخول المؤسسة السياسية في أزمة حقيقية.

<sup>1</sup> العطري عبد الرحيم: سوسولوجيا الحركات الاجتماعية، المجلة العربية لعلم الاجتماع، ع 13، لبنان، 2011، ص 17.  
<sup>2</sup> إزالة صورة بوتفليقة وتمزيقها خلال مظاهرات في خنشلة، منشور بتاريخ 19 فيفري 2019، تمت مشاهدة الفيديو يوم 16 مارس 2019:

<https://www.youtube.com>

<sup>3</sup> محمد علال: بوتفليقة والزنازة رقم 05، دار الأمة، الجزائر، 2019، ص 20.

وهكذا ظل يتجدد موعد الحراك كل يوم جمعة منذ 22 فيفري، ومضى 20 أسبوعا ما يقارب 05 أشهر والشعب لم يتعب ولم يمل، رغم شهر رمضان وحرارة الطقس وما رافقه من تعب إلا أنّ الشعب بقي محافظا على السلمية ومواصلة رحلة البحث عن الحرية للوصول إلى الاستقلال الكامل، وقد عبر عن ذلك بمجموعة من الشعارات التي تنوعت من جمعة لأخرى حسب ما أفضت إليه الاستجابة لمطالب هذا الحراك الشعبي، ليصل يوم 17 جانفي 2020 إلى الجمعة 48 وهو صامد ومصر وعقد العزم على إحداث التغيير المطلوب.

"واختلفت القراءات الخاصة بالحراك الشعبي بين من يراه عفوي، ومن يراه صراع عصب في السلطة، ومن يزعم أنّه مدبر من الخارج ضد جبهة التحرير الوطني. والواقع أنّه كان مفاجأة حتى بالنسبة للذين خططوا له، لأنهم لم يتوقعوا أن تتجاوز نتائجه تخطيطهم بكثير وهناك من يذهب إلى أنّ انتفاضات أعوام 1980 في البلدان الاشتراكية وانتفاضات 2012 في البلدان العربية تركت بصماتها حتى في الدول الغربية ومنها فرنسا التي طالبت بديمقراطية جديدة".<sup>1</sup>

#### ✦ انفجار الأحداث وبداية الحراك الشعبي وملامحه:<sup>2</sup>

تمثلت الشرارة الأولى لانطلاق الحراك الشعبي في العهدة الخامسة مثلما أشرنا لها سابقا، حيث جاءت الدعوات عبر شبكات التواصل الاجتماعي للخروج يوم 22 فيفري 2019 بعد صلاة الجمعة، تعبيرا عن الرفض والمطالبة بإسقاط هذه العهدة، وهو ما كان في حوالي 35 ولاية جزائرية، فقد كانت لحظة عاطفية سلمية بامتياز لم تستند إلى قيادة أو راية أو إطار حزبي ولا حتى شخصية وطنية توجهه، فانفجر الواقع الجزائري المتراكم، وبدأ الحراك يكتب صفحة جديدة في تاريخ الجزائر تعلن انتهاء مرحلة السكون والصبر حفاظا على الوطن، إلى مرحلة التعبير عن حب الوطن بالوقوف للمحافظة عليه.

بعد خروج الجزائريين في أول جمعة من أول مارس 2019 بشكل سلمي وهادئ، ولم تتعرض إلى مضايقات واعتراضات من قبل المؤسسات الأمنية، كُسر حاجز الخوف والشك وتحولت إلى شرارة أسست للعديد من المسيرات التي تلتها، وتحولت تدريجيا مسيرة 22 فيفري من موقف احتجاجي ضد

<sup>1</sup> جمال لعبيدي: الحراك والإعلام ومال الفساد والدستور، ترجمة أحمد رضوان شرف الدين، الجزائر، الاثنين 6 ماي 2019، جريدة الشروق، ع 6164، ص 10.

<sup>2</sup> غوستاف لوبون: روح الاجتماع، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، مصر، 2015، ص 17.

العهد الخامسة إلى حركة احتجاجية عارمة مطالبة بتغيير النظام، فانقل بذلك الخطاب بسرعة من فكرة الاعتراض إلى فكرة مشروع التغيير الشامل للنظام كمنظومة حكم بكل رموزها.

وقد كانت مسيرة 08 مارس فارقة في الحراك لأنها تزامنت مع عيد المرأة، لتلتحق هي الأخرى به، فدخلت بذلك كل الفئات ومن كل الأعمار من شيوخ وعجائز طاعنين في السن وحضور عائلات بكاملها بل وحتى الأطفال الصغار وتوزيع أنواع من الأغذية والمشروبات على المتظاهرين في جو تضامني اجتماعي، وكأنّ الجميع أصبح شريكا ومساهما في الحراك، وهو ما خلق جرأة وقوة التمسك بالمطالب في شكلهم الجماعي لأنّ " الفرد يكتسب من وجوده وسط الجمع قوة كبيرة تشجعه على الاسترسال في أمياله، مما كان يحجم عنه منفردا بالضرورة، ثم هو لا يكبح جماح نفسه لأنّ الجماعة لا تسأل عن أفعالها لشيوعها بين جميع الأفراد فلا يشعر الواحد منهم بما قد يجره العمل عليه من التبعة، وهذا الشعور هو الزاجر للنفوس عما لا ينبغي".

فالجميع انطلق من منطق الاستثمار في الحدث بسرعة وتمّ تأجيل النقاشات الإيديولوجية والاصطفاف الجهوي، وانصب التفكير في الحلول المستقبلية والمخارج من الأزمة، بالحرص على تحويل مسيرات الجمعة إلى صيرورة من الحراك الثابت المنتج لديناميكية التغيير، مدعما ذلك بمجموعة من الشعارات التي لقيت رواجاً كبيراً رغم شعبيتها، مثل شعار "يتنحوا قاع" الذي لخص مطلب تغيير النظام بكلمات بسيطة ومعبرة.

ولقد كان لفئة الطلبة حضور قوي في المسيرات، حتى أنّها خصصت يوم الثلاثاء للتظاهر فيه تعبيرا عن تضامنه ووقوفه مع الحراك الشعبي، الأمر الذي دفع الجهات المختصة إلى تعجيل بداية عطلة الربيع للطلبة الجامعيين قبل موعدها بإحدى عشر يوما، وهذا دليل إضافي على دخول المؤسسة الجامعية والمساس بها، كونها تحوي هذه الفئة (فئة الطلبة أو الشباب) الواعية والمتعلمة التي سعت لتحويل الفضاء الجامعي إلى منبر سياسي تفضح من خلاله خبايا هذا النظام الذي استصغرها لسنوات، وحماية مكتسباتها ووطنها حتى لا تجد نفسها في نفس الوضعية التي وجد فيها نفسه الشباب العربي بعد موجات غضب الثورات والحركات الاحتجاجية ببلدان عربية مختلفة، حيث أنّ: "النظرة التشكيكية الاستصغارية للشباب، تبدأ من أنهم ليسوا وحدهم من قاد التغيير، بل إنّ كل كيانات المجتمع قد شاركت فيه، فضلا عن ذلك فقد أسهمت القوى السياسية التقليدية في حرث الأرض للتغيير عبر نضالات طويلة الأمد، وقدمت فيها تضحيات جمّة، إضافة إلى دور المجتمع المدني في فرج

حركة التغيير بعناصر وأدوات من الشباب ساهمت في إنجاز التغيير لاحقاً. وإذا كان كل ذلك صحيحاً، إنّه في الوقت نفسه لا يعني مصادرة إرادة الشباب التي فجّرت وقادت حركة التغيير وكانت فعلياً وقودها، ومحاولة فرض نوع من الوصاية أو الأبويّة عليهم<sup>1</sup>. وعليه يبقى للطلبة أو الشباب قصة مع الحركات الاحتجاجية يطول شرحها.

جمعة بعد أخرى ارتفعت سقف مطالب الحراك الشعبي، وعرف دخول المؤسسات الجزائرية في نوع من أنواع التمرد والعصيان المدني، إلى درجة أنّ بعضها شهد عملية تشييد أسوار لغلّق مداخلها، ومنع ممارستها لأيّ نشاط احتجاجي على سوء التسيير السابق والاستخفاف بالمواطن. إلى جانب الاختلاف في مسألة الذهاب لمرحلة انتقالية أو تنظيم انتخابات رئاسية، حيث اقترحت المؤسسة العسكرية تنظيم انتخابات يوم 04 جويلية تطبيقاً للمادة 102 من الدستور التي تنص على ضرورة تنظيم انتخابات رئاسية بعد 90 يوم من شغور منصب رئيس الجمهورية بالاستقالة، ولكنها باءت بالفشل، لتستأنف المحاولة في 12 ديسمبر 2019 وهو ما كان له نتيجة من خلال تعيين "عبد المجيد تبون" رئيساً للجزائر وسط صراع بين ناخب ورافض لها، لأنّ "السياسة ليست ما يقال، إنّما ما ينجز"<sup>2</sup>

"ويعتبر مولود حمروش" الحراك المهر ثورة سلمية حازمة ضد النظام وضد سنين الانسداد والتقهقر الاجتماعي والسياسي والردة في مجال الحقوق والمواطنة، بسبب حكم اتسم بالجمود وغياب العقل، نظام صنع لنفسه شبكة من الموالين والطبيعيين يساومون الجزائريين يومياً في أمنهم وحرّياتهم وحقوقهم ويمنعون تشييد الدولة الوطنية الصائنة للحق"<sup>3</sup>.

#### 2.4. خصائص الحراك الشعبي:

يتسم الحراك الشعبي الجزائري بالعديد من الخصائص والمميزات الجديرة بأن تحظى بالمعاصرة والدراسة، سنحاول أن نلخص هذه المميزات فيما يلي:

● إسقاط حظر التظاهر في الجزائر العاصمة حيث لم ترى شوارع العاصمة مظاهرات شعبية منذ سنة 2001.

● اتساع رقعة المظاهرات زمانياً، حيث أصبح الجزائريون يحضرون ويلتقون تقريباً كل يوم سواء في أماكن محدودة كالجوامع والنقابات والجمعيات أم في الفضاء العام كوسط العاصمة، غير

<sup>1</sup> عبد الحسين شعبان: الهوية والمواطنة - البدائل الملتبسة والحداثة المتعثرة- مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2017، ص 98.

<sup>2</sup> مالك بن نبي: العفن، مذكرات، ج1، 1932-1940 ترجمة نور الدين خندودي، دار الأمة، الجزائر، 2007، ط1، ص 95.

<sup>3</sup> مولود حمروش: مازق، مخاطر ومخارج، الخبر، 5 أبريل 2019، ص 5.

أن أكبر التجمعات كانت تحدث بالأساس نهاية كل أسبوع في شوارع المدن والقرى، في شمال وجنوب وغرب وشرق البلاد وفي الوقت نفسه، ويمثل الطابع المتزامن والوطني لهذه التجمعات أول ميزة تميزها الحراك الشعبي، حيث كانت كل الاحتجاجات التي عرفتها الجزائر منذ عقود، محدودة جغرافيا (منطقة القبائل، ورقلة، غرداية) وغير متزامنة بالإضافة إلى أنها كانت تتمحور بالأساس حول مطالب فئوية، مهنية واجتماعية.<sup>1</sup>

• صفة السلمية للحراك الشعبي رغم غياب التأطير الهيكلي لها، فمنذ بداية الحراك تكرر شعار "سلمية سلمية" كمبدأ أساسي ليتحول بعد ذلك إلى نهج عملياتي، يتجلى عبر النداءات المتكررة بعدم الاستجابة للاستفزازات، وعدم الدخول في مواجهات مع أجهزة الأمن، وبالفعل توالى المظاهرات الأسبوعية بدون تسجيل مناوشات خطيرة، باستثناء بعض منها وقع بعد انتهاء المظاهرات وكانت من فعل جماعات قالت الحكومة أنها لا تنتمي إلى المتظاهرين.

• من حيث التركيبة الاجتماعية يمكن القول بأن الحراك الشعبي شمل كل شرائح المجتمع من شباب وكهول وشيوخ ورجال ونساء وعمال وعاطلين ومثقفين، وإذا كانت الشريحة الشبابية موجودة بقوة في هذا الحراك، فإن ما يلفت الانتباه هو تحاشي هؤلاء الشباب اللجوء إلى الأساليب التقليدية من غلق للطرق، وحرق للعجلات، وكسر للمرافق العمومية.

• تتمثل الميزة الأساسية الأخرى للحراك الشعبي في مطالبه التي بدأت وتواصلت بمطالب سياسية محضة من رفض للعهد الخامس، ثم رفض لتمديد العهد الرابع، إلى تغيير النسق السياسي بأكمله. وهذا يختلف جذريا مع المطالب التي بقيت تحرك الاحتجاجات الاجتماعية خلال عقود.

موازة مع المظاهرات الجماعية، نلاحظ حراكا طوال أيام الأسبوع من خلال توقيف العمل، إضرابات وتجمعات، مسيرات ومظاهرات، نظمها نقابات قطاعية في التربية، والتعليم العالي، والنقل، وسلك المحامين والقضاة، مرددة المطالب السياسية المذكورة أعلاه، وليس المطالب الفئوية والمهنية التي عادة ما تحرك هذه القطاعات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> انظر: العياشي عنصر: الحركات الاحتجاجية في الجزائر، موقع الجزيرة نت، 11 فيفري 2011، تم تصفح المقال يوم 16 مارس 2019، الساعة: 00:15، على الرابط: <https://goo.gl/FVRtZ1>

<sup>2</sup>Fayçal Abdelghani : Le 5e mandat divise les patrons Fissures au sein du FCE  
<http://www.lemidi-dz.com>

كما يشير المفكر الراحل إدوارد سعيد في كتابه "المثقف والسلطة" الصادر عن "رؤية للنشر والتوزيع" عام 2006، "فإنّ نظرة السلطة الجزائرية للمثقف الجزائري لم تخرج من حدود ما كتبه الفيلسوف في المشهد الثالث المعنون: "المغتربين والهامشيين" حيث تساءل عن المثقف الهامشي في العالم العربي كيف له أن يخاطب السلطة باعتباره المناشد لها، أو الهاوي الذي لا يتلقى مقابل"<sup>1</sup>.

من خلال طرح إدوارد سعيد نلتمس أنّ علاقة المثقف الجزائري بالسلطة خلال الحراك الشعبي، بدأت معقدة جدا خاصة في مرحلة الانطلاق، فقد حضر المثقف كفاعل برتبة مواطن، ولم يكن يملك قوة تميزه عن آلاف المواطنين الذين ساروا في الشوارع، على عكس العديد من التجارب في الثورات العالمية التي لعب فيها المثقف دور الرائد، ولكنه سرعان ما استدرك الموقف و حاول إعطاء نبض جديد للحراك من خلال نزول العديد من المفكرين والباحثين والأكاديميين والأساتذة ومختلف المهين الأخرى إلى الميدان لإثبات شرعية مطالب هذا الحراك.

رغم أنّ السلطة في الجزائر "ترفض التنازل عن تلك الصورة النمطية التي سوّقتها للمثقف الجزائري، وهي نظرة أقرب من الشعبوية تتبنى فكرة واحدة حول مكانة المثقف في المجتمع، مفادها: أنّ كل ما يشير إلى الثقافة فهو يخص الرقص، الغناء، والترفيه، ولا يمكن للمثقف الجزائري حسب وجهة نظرها أن يلعب دور إيجابي أو سياسي على نسق ما حدث في الثورات الشهيرة"<sup>2</sup>.

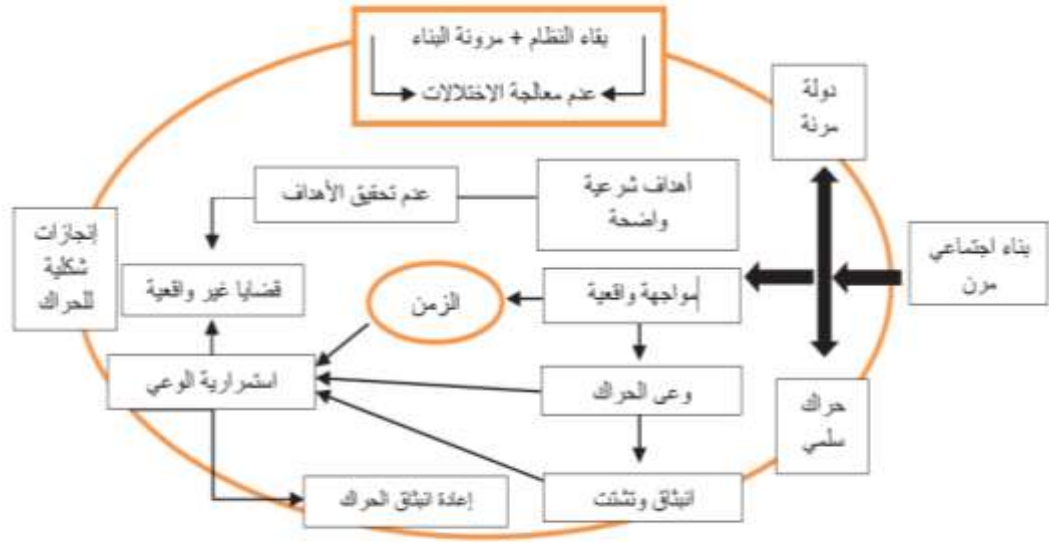
يصف عبد الإله بلقزيز نوع الثقافة السياسية التي قرأت أحداث "الثورة الثقافية بأنّها ثقافة قصوية غير واقعية وتحشيدية (تحريضية، تجيشية)، غير تنظيمية، وشعاراتية غير برنامجية...نعني بالقصوية نزعة طلب الأقصى من المطالب... ونعني بالنزعة التحشيدية ذلك الميل الجارف إلى التشديد على التعبوية والتجيش.. ونعني بالنزعة الشعاراتية ذلك الوهم بإمكان بناء رأي عام وثوري على شعار، والاستخفاف الشديد بالمسألة البرنامجية... تلك كانت سمات ثقافة سياسية رثة وضحلة المحتوى أحلت علينا بمناسبة ما سموه بالربيع العربي"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد علال: بوتفليقة والزنانة رقم 05، المرجع السابق، ص 65.

<sup>2</sup> محمد علال: نفس المرجع، ص 67.

<sup>3</sup> عبد العالي رزاق: الهبة الشعبية السلمية -22 فيفري سقوط حزب فرنسا، المرجع السابق، ص 38.

الشكل رقم (15): يوضح المحددات البنائية للحراك الشعبي الجزائري



المصدر: محمد عبد الكريم الحوراني: ديناميكيات المواجهة بين الحراك الشعبي والدولة في الأردن، المرجع السابق، ص 238.

3.4. مفاهيم محورية لدراسة الحراك الشعبي:

✓ **الهبة:** لغويا ورد في معجم الوسيط: هبت الريح، هبا وهبوبا: هاجت، وهب فلاح من نومه: استيقظ.<sup>1</sup> اصطلاحا تحمل كلمة "هبة" معنى الثورة والهيجان والاستيقاظ والحسم والظهور والصعود، "فالهبة مرادفة في المعنى للثورة أو الانتفاضة، لكنها تختلف عنهما فالثورة تحمل فكرة وراءها جماعة يسمون أنفسهم بالثوار، والانتفاضة تعني احتجاجا شعبيا في زمان ومكان، أما الهبة فقد تكون تلقائية أو لعوامل وظروف ومعطيات خاصة.

والهبة اصطلاحا هي التغيير بالمفهوم الشعبي الذي يعني ذهاب مجموعة من الناس يحملون قيما مناهضة للأغلبية التي يديرون شؤونها العامة".<sup>2</sup>

✓ **الحراك:** لغة في معجم اللغة العربية "الحراك من الحركة وهي كل مظهر عام من النشاط، ضد السكون، ما به حراك: هامد أو ساكن".<sup>3</sup> اصطلاحا يطلق على مجموع المسيرات الشعبية السلمية التي يقوم بها المواطنون كل جمعة في 48 ولاية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004، ص 168.

<sup>2</sup> عبد العالي رزاق: نفس المرجع، ص 40.

<sup>3</sup> معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عمر، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 479.

<sup>4</sup> عبد العالي رزاق: نفس المرجع، ص 40.



✓ **الفعل الاحتجاجي أو الحركات الاحتجاجية:** "هي فعل اعتراض تقدم عليه جماعة ضد أخرى حول قضية محددة ومحدودة وملحة الوجود، فهي بهذا مندرجة ضمن منظومة العمل التاريخي لا ضمن منظومة التنظيم الاجتماعي، وهي بهذا المعنى عامة ومتعددة الأشكال، ومتنوعة الأساليب فهي كفعل اعتراض أحد أبرز الأشكال التي تستخدمها الحركات الاجتماعية أو السياسية في مواجهة السلطة، وقد تأخذ نموذجا ناعما أو حازما في استخدام القوة واحترام القانون، والتواصل مع الآخرين وسرعة التكيف، وما يميزها كفعل اعتراض هو كسرها للروتين اليومي في الحياة العامة سواء بالعمل العنفي أو العمل الشرعي".<sup>1</sup> ومن أشكالها المظاهرات، الاعتصامات، وحتى الثورات، ويمثل الفعل الاحتجاجي أهم أساليب واليات الحركات الاجتماعية للتعبير عن نفسها وإحداث التغيير المستهدف.

✓ **الحراك الاجتماعي أو الحركات الاجتماعية:** هي حركات مجتمعية أو مشروع اجتماعي أو جمعي للنظام الجديد يسعى لإيجاد طريقة في إطار الواقع الاجتماعي، نتيجة لحالة السخط والاستياء التي تولده السياسات العامة للدولة وعدم الرضا الشخصي والفئوي، فإنّ الفوران الشعبي يفرض من نفسه ليعبر عن الصراع بين مكونات النسيج الاجتماعي، إنّه في إطار ذلك أي حركة اجتماعية هي ضد إرادة القوة لدى الدولة، وهو ما يجعلها غير عادية في المعنى، بينما هي تعطي لذاتها الشرعية للتعبير عن وعيها بما حولها، فإنّ الدولة تحجم عنها هذا الشعور وتعتبره غير شرعي، وهو ما يؤجج الصراع بينهما.<sup>2</sup>

✓ **الثورة:** "هي حالة شعبية جماهيرية... أو التحرك الشعبي أو الجماهيري لإسقاط النظام القائم، وتغييره بنظام آخر يتفق وأهدافه وطموحه في حالة جديدة تحقق نقلة كبيرة في حياته الشاملة".<sup>3</sup> ويمثل الفعل الاحتجاجي مقدمة للحراك الثوري.

✓ **الفئوية:** "هي شكل من أشكال الاصطفاف و الانقسام المجتمعي في إطار جماعات تجمعها مصالح مشتركة، ووضعيات وأدوار متشابهة... والحديث عن الطبقة من المنظور الفيبري هو مشاركة عدد من الأفراد في عنصر سببي معين، يرتبط بحظوظ حياتهم، حيث يتمثل ذلك العنصر أساسا في المصالح الاقتصادية المتعلقة بتملك الأشياء، وفرص الدخل".<sup>4</sup>

✓ **التغيير الاجتماعي:** "هو كل تحوّل يقع في التنظيم الاجتماعي سواء بنائه أو وظائفه خلال فترة زمنية محددة، سواء تغيير في التركيب السكاني للمجتمع، أو بنائه الطبقي أو نظمه الاجتماعية أو

<sup>1</sup> وهبة ربيع وآخرون: الحركات الاحتجاجية في الوطن العربي ( مصر، المغرب، لبنان، البحرين)، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2011، ص 151.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس: الحركات الاحتجاجية في الجزائر من المواجهة إلى الاحتواء، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018، ص 73.

<sup>3</sup> نور الدين بكيس: نفس المرجع، ص 30.

<sup>4</sup> نور الدين بكيس: نفس المرجع، ص 33.



العلاقات الاجتماعية أو في القيم والمعايير التي تؤثر في سلوك الأفراد وتحدد مكانتهم وأدوارهم الاجتماعية".<sup>1</sup>

وقد كان ابن خلدون من أوائل من تحدث عن أهمية اعتماد ظاهرة التغيير الاجتماعي عند دراسة المجتمعات، بحيث جاء في مقدمته أنّ "العوائد والنحل لا تدوم على وتيرة واحدة بل تختلف باختلاف الأزمنة".<sup>2</sup>

هذا يعني أنّ أحوال العالم والأمم وعوائدهم ونحلهم لا تدوم على وتيرة واحدة ومنهاج مستقر، إنّما هو اختلاف على الأيام والأزمنة وانتقال من حال إلى حال.

#### ✦ أبرز مصطلحات أزمة الحراك الشعبي:<sup>3</sup>

- الكادر: هي الكلمة الأبرز في الحراك الشعبي الجزائري، منذ أن قرر أنصار العهدة الخامسة استفزاز الشعب وترشيح الرجل المقعد والمريض، من خلال تكريم صورته في العديد من المحافل والمنابر الرسمية.

- الحراك الشعبي: ظلت عبارة الربيع العربي تخيف الشعب الجزائري، وتذكره بما حصل في مصر، تونس، ليبيا، اليمن، لذلك كان مفهوم منبوذ، فحرص الإعلام الجزائري على وصف ما يحدث منذ 22 فيفري ب: الحراك وتمّ رفض حتى تسمية الثورة التي تطالب بإسقاط النظام، والاكتفاء بالحراك الشعبي كوصف لتلك الهبة الشعبية التي تركت وقعا طيبا وهادئا في النفوس خاصة مع ما رافقها من مظاهر السلمية وعدم التخريب.

- العصابة: وردت الكلمة في عدة مناسبات، رفعها الحراك كشعار، وردت في أغاني الشباب، وذلك منذ أن صرح بها قائد الأركان الفريق قايد صالح في خطابه التاريخي يوم 2019.04.02 حينما قال: "نقف مع الشعب وسنحميه من العصابة"، منذ ذلك التاريخ أصبح مصطلح يطلق على المحيط السياسي الذي يريد أن يمنح نظام بوتفليقة غشاء بكاره جديد.

- المنجل: إشارة إلى عمليات توقيف وسجن رموز النظام، خاصة الشخصيات الكبيرة المتهمّة بهم التآمر على الدولة والجيش، والذين أصبح سجن الحراش مصيرهم.

- الكاشيريست: في التاسع من فيفري 2019 شهدت القاعة البيضاوية بالجزائر أكبر تجمع لمناصري العهدة الخامسة، جيء بهم من مختلف الولايات بدعوة من طرف جبهة التحرير الوطني، حيث

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: نفس المرجع، ص35.

<sup>2</sup> ابن خلدون عبد الرحمان: المقدمة، دار التراث العربي، بيروت، 1994، ص 58.

<sup>3</sup> محمد علال: بوتفليقة والزنزانة رقم 05، المرجع السابق، ص 107.

تمّ منحهم بعض الأموال والوجبات في شكل سندويشات باللحوم المصبرة، أطلق عليها المواطن الجزائري اسم "الكاشير" هكذا أصبح لقب يلتصق بكل من يتملق النظام وفي النهاية لا يحصل على شيء.

- سلمية سلمية: هو العنوان الأبرز الذي أهر العالم، فلا أحد توقع أن يخرج الحراك الشعبي بكل هذه السلمية والتنديد بكل أشكال الخراب والعنف أو الدخول في مواجهات مع رجال الأمن. خاصة وأنّ "الإحصائيات قد بينت حضور العنف بمختلف أشكاله في الكثير من الاحتجاجات التي عرفتها الجزائر، منها قطع الطرق وغلق المقرات واقتحامها وتخريبها بمجموع 572 حركة احتجاجية، إضافة إلى المواجهات مع قوات الأمن بمجموع 470 احتجاج، محاولات الانتحار 216 محاولة، والمجموع يوضح 1258 حركة احتجاجية عنيفة، ما نسبته 40.6%".<sup>1</sup>

- سارق الختم: أمام ضبايية المشهد السياسي في الجزائر، وبعد تدهور صحة الرئيس بوتفليقة، وتسارع الأحداث منذ فيفري، طرح الجميع سؤال: من هو الشخص الذي يقوم بإصدار الأوامر باسم الرئيس، ومن يتحكم في دواليب الحكم في قصر المرادية؟ ومع تأزم الأحداث عنونت قناة الشروق في شريط عاجل: "السعيد بوتفليقة سرق ختم الرئاسة".

- المادة 102: ذاع صيت هذه المادة منذ 2014 في مظاهرات قادتها حركة بركات، وعادت المادة 102 إلى حديث الحراك الشعبي، وجاءت على شكل أمر بلسان القايد صالح بتاريخ 26 مارس 2019 ك معالجة وحل الأزمة السياسية التي تعيشها الجزائر منذ انطلاق المسيرات الشعبية، ونص المادة هو: "إذا استحال على رئيس الجمهورية أن يمارس مهامه بسبب مرض خطير ومزمن، يجتمع المجلس الدستوري وجوبا، وبعد أن يتثبت من حقيقة هذا المانع بكل الوسائل الملائمة، يقترح بالإجماع على البرلمان التصريح بثبوت المانع".

- المادتان 7 و8: وجد الحراك نفسه محاصر بالعديد من المشككين الذين قالوا أنّ الحراك لا يملك حلول أو مقترحات، فجاءت الدعوة إلى تفعيل المادتين كرد فعل ودليل أنّ الحراك واعى وله من المقترحات ما يصنع بها التغيير المنشود، وتمثل نص المادتين في: أنّ الشعب مصدر كل سلطة، وأنّ الشعب يمارس سيادته بواسطة المؤسسات الدستورية التي يختارها".

#### ✦ الشعارات واللافتات والتيفو والأهازيج:

حافظ الحراك الشعبي أو الهبة الشعبية على سلميته، فقد تبني العديد من الشعارات التي عبّر من خلالها على مطالبه بعيدا عن أعمال الشغب والعنف التي قد تمس بالسلمية، واختلفت شعارات

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحركات الاحتجاجية في الجزائر من المواجهة إلى الاحتواء، المرجع السابق، ص 157.

الحشود عما هو مكتوب أو مرسوم في اللافتات التي تعبر عن آراء وأفكار أصحابها، بينما التيفو يحمل أشكالاً وصوراً وشعارات ترافقها أهازيج ويأتي أحيانا في لافتة كبيرة في شكل جداريات، وتنوعت هذه الشعارات بين:<sup>1</sup>

- الشعار الموحد للمسيرات سلمية سلمية: الذي جاء مكتوباً أحيانا في لافتات وأحيانا في شكل هتافات يرددنها المشاركون.

- الشعارات المناهضة للعهد الخامسة والتمديد: تكررت في المسيرات قبل استقالة الرئيس بوتفليقة ومنها "لم نخرج عن الحاكم...خرجنا نبحث عن الحاكم"، "إكرام الميت دفنه وليس وانتخابه"، "لا دراسة لا تدريس حتى يسقط الرئيس"، "لا للعهد الخامسة ولا لتمديد العهد الرابعة"، بوتفليقة ما تزيدش دقيقة...الخ

- الشعارات المناهضة للبيئات (بن صالح، بدوي، بلعيز): أغلب الشعارات التي تعرضت لرموز النظام وتطالب بالرحيل نجد "بن صالح بدوي بلعيز ديقاج"، "طاح الكادر وقعدوا المسامر"

- الشعارات المطالبة بالتغيير والتجديد والوحدة والعمل الجماعي: كثيرة هي الشعارات المطالبة بالوحدة وتكاد تتكرر في أغلب مسيرات الولايات ومنها: "أحنا شعب واحد وما يفرقنا حتى واحد"، "قوتنا في وحدتنا"، "بلاد بلادنا ونديرو راينا"، "جيش بلادي يا عساس.. الحراك هو الأساس"،

- الشعارات المناهضة للرئاسيات والحوار في ظل رموز النظام: تحمل مضامين تصب كلها في رفض الانتخابات في ظل النظام القائم، وتتمسك بالحوار كمبدأ منها "لا انتخابات 4 جويلية ولا نصف ثورة"، "لا رئاسيات حتى تسقط البيئات"، "لا لأحزاب الكاشير"، "يتنحاو قاع"، "دولة مدنية ماشي عسكرية".

- الشعارات المناهضة لفرنسا: ظهرت أثناء تدخلات الحكومة الفرنسية وإعلامها في الشأن الجزائري، منها "لا للقنات الفرنسية لا للإمارات في أرض الشهداء" ...الخ

- شعارات أنصار الفرق الرياضية: أغلبها مستمدة من الفرق الرياضية خلال نهائيات كأس الجمهورية، منها "الطريق إلى مصر مفتوح وإلى العاصمة مغلق" ...الخ

- شعارات محاربة الفساد: لقد واكبت الكثير من هذه الشعارات صور الفاسدين ورسوم المفسدين من أجل دعم العدالة لمحاسبتهم، "بناو جامع جديد ما صلاو فيه"، بناو مطار ما خرجوا منو"، بناو حباس سكنوا فيها" ...الخ

<sup>1</sup> عبد العالي رزاق: الهيئة الشعبية السلمية -22 فيفري سقوط حزب فرنسا- المرجع السابق، ص 70.

#### 4.4. مظاهر أزمة الحراك الشعبي الجزائري:

إنّ الفساد السياسي والإجرام الاقتصادي قد كوّن شراكة إجرامية استراتيجية حقيقية أدت بالبلد إلى الدمار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي وهو ما يتجلى في:<sup>1</sup>

- أزمة سياسية: تكريس الاستبداد، نشر الفساد، مصادرة الحريات، ممارسة الإقصاء والتهميش، تعميم التزوير الانتخابي، السطو على القرار السياسي، التحكم في مفاصل الدولة من قبل دوائر وقوى فاسدة... الخ

- أزمة مؤسساتية دستورية: عمد النظام القائم على تفكيك ثم تعطيل كل المؤسسات الدستورية، والسطو على صلاحياتها وجعلها في خدمة قوى الفساد، من خلال منظومة دستورية مكرّسة لحكم الفرد الواحد، تحويل سلطتي التشريع والقضاء إلى أدوات في خدمة النظام السياسي وتغيب كلي لكافة أدوات الرقابة.

- أزمة اقتصادية: عبارة عن اقتصاد ريعي بني على عائدات المحروقات ينخره فساد معمم، اعتماد سياسات اقتصادية فاشلة، برامج تنمية ارتجالية، ساهم في تدهور كل مؤشرات الاقتصاد الوطني.

"وقد صنّف تقرير الحرية الاقتصادية الذي تعده مؤسسة "هريتج" الأمريكية في سبتمبر 2018، الجزائر في المرتبة 171 عالميا و 14 إقليميا، من حيث الفساد المتفشى في القطاعات الاقتصادية والمالية العامة والخاصة، وأنّ واقع الاقتصاد الجزائري خاضع للاعتماد والتراخيص على أساس الانتقائية والمحاباة ومنح الامتيازات الانتفاعية".<sup>2</sup>

- أزمة اجتماعية وأخلاقية: سياسات تفكيك ممنهجة للنسيج الاجتماعي، تعميم التسيير بالفساد، تعميق الفوارق الاجتماعية، بروز طبقات من المنتفعين، تلويث الممارسات الإدارية والتربوية، إشاعة السلوكيات اللااخلاقية، توظيف المال الفاسد.

<sup>1</sup> عبد العالي رزاق: الهيئة الشعبية السلمية - 22 فيفري سقوط حزب فرنسا- المرجع السابق، ص 184.

<sup>2</sup> بشير فريك: حكم بوتفليقة جنون أم خيانة؟ دار الأمة، الجزائر، 2019، ص 301.

## السياقات المنتجة للحراك الشعبي:

## ► السياق السياسي:

✓ تراجع مصداقية وأداء المجالس المنتخبة: تمثل هذه المجالس الأدوات الحقيقية للفعل السياسي، التي يعبر من خلالها على الإرادة السياسية للمواطن الجزائري، ولكنها أصبحت مؤخرا تتسم بالهشاشة والفساد والتدهور وانتشار العديد من الممارسات اللااخلاقية، ما جعل الفرد الجزائري يفقد ثقته ومصداقيته وآماله فيها، فرُسمت بذلك صورة سوداوية لدى الوعي الجمعي، أدت إلى العزوف عن المواعيد الانتخابية، تسجيل نسب مشاركة ضعيفة جدا، والكثير من الممارسات التي توهي باستقالة المواطن الجزائري عن الشأن السياسي.

✓ غياب الرئيس: "عدم مخاطبة الرئيس لشعبه منذ 2013، ترك بصمته واضحة على المشهد السياسي، حيث بدأ الاحتقان أثناء الحملة الانتخابية لرئاسيات 2014 حينما لم يشارك الرئيس المريض فيها إطلاقا، وحتى تأدية القسم الدستوري بعد فوزه في الانتخابات الرئاسية لعهدة رابعة في 2014 كانت مهينة بالنسبة للجزائريين، وهم يشاهدون الرئيس المنصّب عاجزا حتى على النطق"<sup>1</sup>.

فكان تقديم شخص مريض للانتخابات إهانة سياسية، على غرار ما تبعه من نفاق وتزوير وتسيّب وانهباء أخلاقي ومجتمعي، دفع مجموعة من المواطنين الجزائريين إلى الدعوة لمسيرات وتجمعات معارضة رافضة للعهدة الرابعة، ولكن أعدادها قليلة فباتت بذلك اعتراض محتشم.

✓ الاغتراب السياسي للمواطن الجزائري: تعتبر المواطنة "مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين شخص طبيعي، وبين مجتمع سياسي (الدولة)، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الثاني مهمة الحماية، وتتحدد هذه العلاقة بين الشخص والدولة عن طريق القانون، كما يحكمها مبدأ المساواة"<sup>2</sup>.

وحيثما تحدث خلل معين يمس بالمواطنة يجعلها هشّة ومهددة بالانهيار، خاصة لما يكون المواطن يعاني من صور الاغتراب. حيث أنّ "غياب المواطنة والانتقاص من حقوق المواطن أو الاعتداء عليها أو مصادرتها جعلت الكثير من المواطنين يعيشون في عزلة أو لامبالاة، وأحيانا يعبرون عن تدمرهم واحتجاجهم بطرق سلبية أو سيئة بما فيها استخدام العنف أو الانخراط في حركات إرهابية، وبسبب

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري - النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي- المرجع السابق، ص 21.

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2016، ص 52.

ذلك الواقع المير، تكون علاقة المواطن بالدولة تشكيفية وارتياحية، بما فيها علاقته بالمرفق العام والبيئة والخدمات".<sup>1</sup>

والمواطن الجزائري كان يعيش حالة من الاغتراب السياسي، حيث أصبح غير مقتنع بشكل كلي بالمنظومة السياسية، لا يشعر بالانتماء لها، لا يهتم إطلاقا بصيرورتها، حيث نجده يهتم بالأحداث الكروية أكثر بكثير من المواعيد السياسية، ولكنه انطلقا من 22 فيفري 2019 انتقل من الاستقالة السياسية إلى المشاركة الاحتجاجية التي أدخلت المؤسسة السياسية في أزمة الحراك الشعبي.

#### ► السياق الاجتماعي:

✓ الهجرة غير الشرعية: تراكمت الأسباب التي خلقت بيئة منتجة لعقل اعتراضى احتجاجى، نجد منها ظاهرة "الحرقة" أو الهجرة غير الشرعية التي حركت مشاعر الغضب والتذمر عند المواطن الجزائري، وهو يرى قوارب الموت ممتلئة وصور الجثث متناثرة في البحار، هروبا من المحسوبية، الفساد، الرشوة، المحاباة، البيروقراطية، وغيرها من الممارسات اللاقانونية.

✓ التذمر والتمرد: النظام السياسي الجزائري خلق نسخة سيئة من المواطنة، وصنع مواطن سيء ومتذمر وعاجز ورافض ومعترض دون أن يقدم حلول أو بدائل، ومواطن لا يحاول حتى الخروج من هذه المعادلة التي جعل نفسه فيها سجيناً، فالجميع يشتكي ويدعي البراءة حتى أصبح الكل ضحايا والمجرم افتراضى.

فلم يعد خطاب القانون والشرعية مجديا بل صارت المصالح هي لغة التخاطب ومصالحة الفرد قبل مصلحة الوطن، فظهر مفهوم "المواطن المتمرد" بعد "المواطن المتذمر" (التمرد على قوانين المرور، المناوشات مع رجال الأمن، صعوبة فرض الانضباط في أماكن العمل أو الدراسة أو المساجد... الخ)

✓ انتشار العنف: صار المجتمع الجزائري مجتمعا عنيفا يعبر بعدوانية وانفعالية، " فقد أثبتت إحصائيات 2016 أنّ ما نسبته 47 % من جرائم القتل سببها مناوشات كلامية فقط ثم تطورت إلى مشادات أفضت إلى جريمة قتل".<sup>2</sup>

فخطاب الجزائري ولغته تحمل الكثير من الرسائل العنيفة والأسباب في ذلك متباينة بين الموروث الثقافى، الاستعمار والاستدمار لقرون، التقتيل، الاغتالات، الاختطافات، سوء التنظيم الاجتماعى وغيرها.

<sup>1</sup> عبد الحسين شعبان: الهوية والمواطنة - البدائل الملتبسة والحداثة المتعثرة- المرجع السابق، ص 161.  
<sup>2</sup> نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري - النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي - المرجع السابق، ص 43.

"وإذا كان من الطبيعي أن تفتح مناصب شغل من حين لآخر هنا وهناك في الوظيف العمومي أو عبر المؤسسات العمومية الإدارية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، فإنّ التشغيل فيها يتم من خلال المعارف، العلاقات العائلية، الصداقات، وذلك بنسبة حوالي 47 % حسب تقرير الديوان الوطني للإحصاء، على غرار الرشوة والمحسوبية والجهوية و الولاءات في تولي المناصب والوظائف والمسؤوليات".<sup>1</sup>

### ► السياق الاقتصادي:

✓ تراجع مداخل المحروقات: أكثر شيء يتخوف منه المواطن الجزائري هو تراجع مداخل المحروقات، لأنّه يعلم تأثير ذلك على قدراته الشرائية بعد رفع الأسعار من طرف الدولة، فالأزمة الاقتصادية تتسبب في الشعور بالشك والخوف والريبة من مصير هذا المواطن.

✓ انهيار القدرة الشرائية: غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار وغيرها من الأسباب أدت إلى انهيار المستوى المعيشي للمواطن، خاصة وأنّه قد ألف العديد من السلوكيات والعادات الاجتماعية كالتوجه إلى السياحة بتونس وتركيا ومصر، امتلاك أكثر من سيارة في نفس العائلة، ارتياد المطاعم، اعتماد الدروس الخصوصية، استعمال مكثف للهاتف، خرجات ترفيهية أسبوعية وغيرها من السلوكيات التي وجدها اليوم المواطن الجزائري غائبة لتراجع قدراته الشرائية، وخير مثال عودة طوابير المواطنين لاقتناء كيس حليب أحيانا قبل طلوع الشمس نظرا للندرة، وبالتالي اشتداد الضغط عليه.

✓ فضائح ملفات الفساد: تنوعت ملفات الفساد بين الملفات الكبرى التي تتورط فيها أكبر شخصيات الدولة، والملفات الصغرى التي كان أبطالها المدراء، المسؤولين، الثانويين... الخ كلها ملفات نخرت الوطن ودمرت المواطن ودفعته إلى ثورة أو انتفاضة أو حراك احتجاجي أو أزمة الحراك الشعبي. وهو ما دلّت عليه أحداث تونس ومصر، بحيث كانت شرارة انطلاق تلك الاحتجاجات هي العوامل الاقتصادية من بطالة، ارتفاع الأسعار، التوزيع غير عادل للثروات، تزامنا مع فشل الحلول الفردية والجماعية للخروج من آثار الأزمة الاقتصادية التي تزداد حدتها باستمرار بسبب عجز الأنظمة السياسية عن إيجاد الحلول لهذه الأوضاع المتأزمة.

"وقد ارتبط الحراك الاحتجاجي في صورها الأولى بالأوضاع الاقتصادية المتدهورة، فبالرجوع إلى التجربة المصرية يدرك المتأمل لقيام ثورة ميدان التحرير أنّ مقدماتها كانت قائمة في الواقع الاجتماعي السابق لها، وهي مقدمات كان لها دور أساسي في إعداد الفاعل الثوري الذي قام بالتغيير، إضافة إلى

<sup>1</sup> بشير فريك: حكم بوتفليقة جنون أم خيانة؟ المرجع السابق، ص 174.



تطوير ظروف نجاحه واكتماله.....أول الأوضاع كانت غياب فرص الحياة المختلفة، عدم الحصول على فرص العمل، المعاناة بخصوص السكن، عدم القدرة على تكوين الأسرة، وهي الحالة التي أصابت شريحة الشباب التي تكثفت على ساحتها طبقات من التوتر بسبب تراكم هذه الأوضاع، لذلك كان الشباب هم المفزعة الأولى التي سعت لتجسيد الفعل الثوري".<sup>1</sup>

► **السياق الثقافي:** من أهم المعوقات الثقافية السائدة نجد السمة التسلطية التي ترجع إلى "الطبيعة الأبوية" للمجتمع العربي، سواء الأب على مستوى الأسرة أو القائد على مستوى الوطن، والعامل المشترك هو إلزامية الطاعة التي تنتج الولاء والتبعية وتصبح الطاعة هي القيمة الأولى في المجتمع، أضف إلى ذلك توظيف الدين قد يتعدى الوظائف التقليدية ليحمل تطلعات الدولة، وذلك من خلال توظيفه في إضفاء الشرعية على سلطتها، وتغيب العقل في منافسة مدى شرعية الأنظمة السياسية الحاكمة، وما هو ما دعا عدد كبير من حكام وملوك وأمراء الدول العربية بانتمائهم للسلالة الهاشمية إلاّ دليل على صحة ذلك.<sup>2</sup> ولكون المجتمع الجزائري يتسم بنى تقليدية قبلية وعشائرية فإنّ هذا ما يزيد من حدة الأزمة وتعميقها، ويسهل التوظيف السياسي لها لإحكام السيطرة على المجتمع واستبعاد محاولات التحرر والتغيير، هو ما فجّر الحراك الشعبي المتصاعد الذي وصفه البعض بأنه وصل إلى ما يسمى بالانتفاضة أو الثورة.

"فغياب المشاركة السياسية وانحصار العدالة ولّد مواقف انتقادية من بعض المؤسسات السياسية المختلفة، عضد معنى فقدان الثقة بالحكومة، الأمر الذي أدى إلى دفع عناصر هذه الثقافة للخروج إلى الشارع، والاحتجاج على ما حاق بهم من ظلم وعدم إشباع احتياجاتهم وتهميشهم على مختلف الأصعدة، وإن كان أصحاب هذه الأصوات يشعرون بالظلم الاجتماعي، فإنّه ساهم في المقابل بالشعور بالآخرين، وهو ما جعل بعض مؤسسات المجتمع المدني، تنادي بضرورة التغيير والإصلاح وإعادة تنظيم الدولة برمتها".<sup>3</sup>

#### ◆ مقاطعة المواعيد السياسية ... العزوف الانتخابي:

"تجمع كل الأطراف في الجزائر على ظاهرة العزوف في المواعيد الانتخابية، فكل من المعارضة والسلطة تعترف بالظاهرة ولكنها تختلف في تبريرها وتفسيرها، وهذا العزوف يأخذ عدة أشكال وكل شكل له قراءة خاصة، ومن أهم تجليات أزمة المشاركة الانتخابية هي الامتناع السياسي فهو فعل مدني

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحركات الاحتجاجية في الجزائر من المواجهة إلى الاحتواء، المرجع السابق، ص226.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس: نفس المرجع، ص54.

<sup>3</sup> بيار بورديو: الرمز والسلطة: المعرفة الاجتماعية، ترجمة عبد السلام سعيد العالي، دارتونفال، ط1، الدار البيضاء، ص 74.73.



ذو طبيعة سياسية بعدم الذهاب إلى صناديق الاقتراع وهو بهذا السلوك يشكك من مشروعية ومصداقية الانتخابات".<sup>1</sup>

مثلما عاشته الجزائر يوم 12 ديسمبر 2019 في الانتخابات الرئاسية التي عرفت عزوفا من غالبية المواطنين الجزائريين وحتى من الجالية في الخارج، التي عبرت بعزوفها عن رفضها لهذه الانتخابات التي تراها مزيفة ولا تحمل مقدارا من الصدق والشفافية، بلغ الأمر في بعض الولايات إلى غلق صناديق الاقتراع بل وحرقتها مثل ولايات تيزي وزو، بويرة، بجاية، وغيرها من المناطق التي عبرت بطرقها المتباينة عن رفضها، ورغم هذه الظروف إلا أنّ بعض الفئات الاجتماعية وفي مقدمتها الشيوخ عرفت إقبالا تعبيرا عن صوتها في اختيار رئيسا للجزائر وهو ما كان من خلال انتخاب عبد المجيد تبون رئيسا للجزائر، رغم رفض الأغلبية وانتخاب الأقلية.

"فالتعاقد السياسي ارتباط بين إرادتين المجتمع والسلطة، وعندما نشهد كثرة الاحتجاجات داخل المجتمع مثلما هو الحال بالمجتمع الجزائري فهذا مؤشر لعدم تصالح صناديق الاقتراع مع التعاقد السياسي... فالمواطن الجزائري عهد على الاحتجاج، الاعتصام، غلق الطرقات، تهديد النظام، حتى يحقق مطالبه لذلك يصبح من العبث بالنسبة له المراهنة على المشاركة السياسية لأنه يدرك جيدا بأنّها مجرد لعبة وأساليب تتبناها السلطة قصد شرعنة أفعالها، وصناعة المشهد السياسي المطلوب".<sup>2</sup>

"يخطأ من يتصور أنّ الانتفاضات أو الهبات الشعبية أو الحراك الشعبي الذي عرفه الجزائر وقد عاشته العديد من البلدان العربية من فعل الخارج أو هو توقيت ذاتي مدروس، لأنّ الأمر ليس كذلك فقد شهدت هذه البلدان في العقود الأخيرة صراعات ونضالات طبقية واجتماعية، واصطفافات كثيرة لا بد من التوقف عندها لفهم أسباب وجذور ما حدث عبر قراءة اقتصادية سياسية لها، وبينت أنّ الحراك الاجتماعي والانتفاضات الشعبية التي حصلت تشير إلى الآثار المدمرة للسياسات وممارسات القوى الحاكمة التي هيئت الظروف لمقدمات الانفجار الشعبي، ومنه ما يحدث هو تعبير عن حاجة المجتمع إلى التغيير بعد تجاوزه لحاجز الخوف".<sup>3</sup>

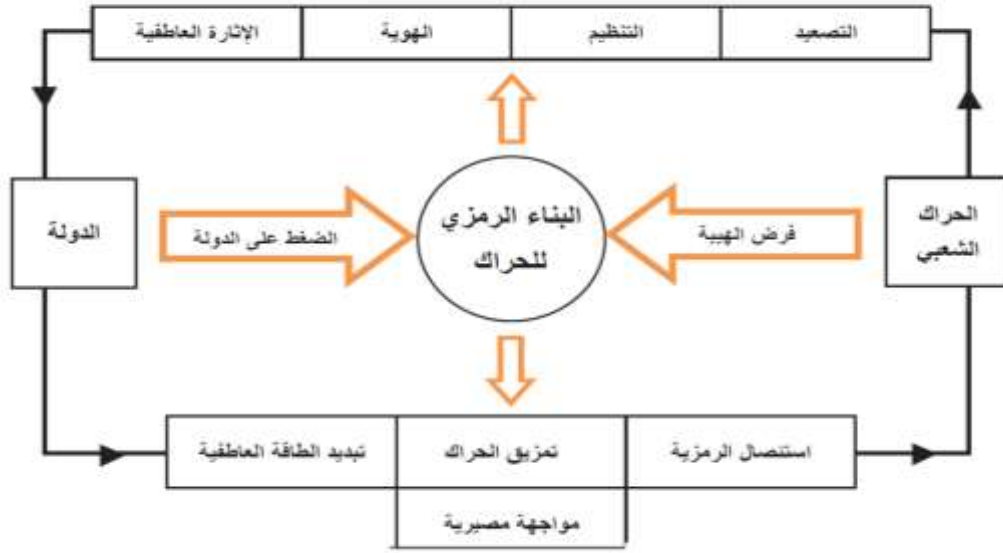
<sup>1</sup> نور الدين بكيس، نوال رزقي: كيف تصبح مواطنا سيئا في الجزائر؟ - 15 سبب معطل للمواطنة بالجزائر - دار سارة، الجزائر، 2018، ص 165.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس، نوال رزقي: نفس المرجع، ص 165.

<sup>3</sup> علي عودة العقابي: الحراك الجماهيري الشعبي الواسع والتغيير في البلدان العربية - دراسة في الأسباب والنتائج والتحديات- الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياسية، ص 32.

"إنّها حركات شباب التكنولوجيا (عبر مواقع التواصل الاجتماعي) فقد تمّ تصفير الزمن لصالح الواقع والأحداث والتطورات... لتشكل صورة من النضال والمصير المشترك، منتفضة لكرامتها المسلوقة فأحدثت ظاهرة سياسية"<sup>1</sup>.

الشكل رقم (16): يوضح رمزية المواجهة بين الحراك الشعبي والنظام



المصدر: محمد عبد الكريم الحوراني: ديناميكيات المواجهة بين الحراك الشعبي والدولة في الأردن، المرجع السابق، ص 234.

5.4. نقاط قوة الحراك الشعبي الجزائري:

✓ الانتشار الجغرافي: امتد الحراك الاحتجاجي إلى كل أنحاء الوطن، معلنا بذلك سقوط تلك الجهوية والتقسيم والتفرقة التي زرعت لفترات زمنية طويلة، وأدرك المواطن الجزائري أنّه يتشارك نفس الآلام والآمال، فانبعثت الروح الوطنية ووحدة التراب الجزائري، التي أعطت قوة للحراك الشعبي.

✓ القوة العددية: ترجمت تلك الأعداد الهائلة التي تدفقت على الشوارع عبر ربوع الوطن، قوة وخصوصية وتاريخية وشرعية الحراك الشعبي، هذه الكثافة التي لا تضاهيها سوى صائفة جويلية 1962 احتفالا بالاستقلال، أو تلك الاحتفالات أثناء مباريات كرة القدم.

<sup>1</sup> همسة فحطان الجميلي: الحراك السياسي في بلدان المنطقة العربية - قراءة في العوامل الداخلية والمواقف الاقليمية والدولية - جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، ص 230.

✓ وحدة المطالب: تزفع المواطن الجزائري عن تلك المطالب الفئوية والشخصية، وناد إلى مطلب سياسي واحد وموحد وهو إسقاط العهدة الخامسة، ما يترجم ارتفاع سقف وعي المجتمع الجزائري، وسمح له في نفس الزمن السياسي المطالبة بمطالب أكبر بكثير.

✓ التقاء مختلف الفئات في الحراك: "بيّنت الكثير من التجارب السابقة مثل أحداث أكتوبر 1988، أزمة 1992، أحداث 5 جانفي 2011، أنّ جيل الشباب هو الفاعل الوحيد والمشارك الأقوى، ولكن حراك 22 فيفري شهد حضور أكثر من جيل، حيث جمع بين اندفاع وحيوية الشباب، وعقلانية ونضج الكهول، وحكمة الشيوخ، لينتج خليطا من الحراك ينادي بسقف راديكالي والالتزام بالسلمية(....) فكان الحراك تجربة شبابية ومحاولة جديدة من جيل ما بعد التسعينات لتغيير النظام، رافقه في ذلك الفئات الاجتماعية الأخرى"<sup>1</sup>

✓ الاستفادة من تجارب الربيع العربي: "درس الثورات العربية كان حاضرا، ودرس عشرية الدم في الجزائر كان حاضرا، وقد زرع قدر كبير من الخوف في نفوس المحتجين، ولكنه انعكس إيجابا عندما لم يتراجعوا ويتخلوا عن الحراك، خاصة في الأسابيع الأولى، لأنّ الخوف عندما لا يعطلّ يتحول إلى مرشد وموجه، بحكم أنّه يدفع للحذر والاحتياط والتّوجس".<sup>2</sup>

✓ التحاق الفئات المهنية لدعم الحراك: التحقت مختلف الفئات المهنية بالحراك الشعبي، لتعبر عن مساندتها ودعمها في سائر أيام الأسبوع، فخرج القضاة والمحامون يوم السبت، والطلبة الجامعيين يوم الثلاثاء، والصحافيين يوم الخميس، ليرتفع تدريجيا زخم الفئات المهنية المساندة، فكان حراك أمة بكل نخبها وفئاتها.

"ولا ترتبط المسيرات الفئوية أو المهنية بالهبة الشعبية، فقد سبقتها من خلال تجمعات ومسيرات "الأطباء المقيمين" وقبلهم " الأساتذة المؤقتين"، لكن أهم المسيرات الفئوية هي مسيرات الطلبة الجامعيين التي بدأت يوم الثلاثاء 26 فيفري 2019 واستمرت في الكثير من الولايات بالرغم من المنع، وتزامنت يوم 18 جوان 2019 مع خطاب أحمد قايد صالح الذي يعلن فيه منع حمل الرايات الفئوية والالتزام بالعلم الوطني، وشملت المسيرات الفئوية الكثير من أصحاب المهن مثل القضاة والمحامين ومختلف النقابات في مجالات التربية والطب".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري - النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي- المرجع السابق، ص 107.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس: نفس المرجع، ص 109.

<sup>3</sup> عبد العالي رزاق: الهبة الشعبية السلمية -22 فيفري سقوط حزب فرنسا- المرجع السابق، ص 41.

✓ الاستقلالية النسبية لوسائل الإعلام: أحجمت القنوات في بداية الحراك تغطية تلك المسيرات المليونية، بعد توصيات من الجهات المختصة، إلا أنّ ضغط الشارع فرض عليها التغطية والمتابعة وهو ما كان مساء يوم الاثنين 22 فيفري بشكل محتشم جدا وتحفظ شديد، ومنه بدأ هامش الحرية في التغطية يتوسع أحيانا ويضيق أحيانا أخرى، لذلك اشتد الضغط على القنوات التلفزيونية في الشوارع حيث تمّ طرد البعض منها، إهانة الأخرى، والتشكيك في مصداقيتها، مما خلق ضغط إضافي على هذه القنوات خاصة العمومية منها، التي سرعان ما حولت الخطاب إلى مناقشة مشروع انتخابات 12 ديسمبر 2019.

✓ التوظيف الواسع لشبكات التواصل الاجتماعي: تحولت المنصات الافتراضية إلى منبر للتعبئة والتخطيط والترشيد والتصويب والتحسيس وتوفير المعلومات وإبراز المواقف وكشف النظام، بعد هشاشة وتراجع القنوات الإعلامية التقليدية سواء العمومية منها أو الخاصة، لذلك لجأت المؤسسة السياسية إلى تبني إجراء "قطع الانترنت أو التخفيف من ندفقها مساء مسيرات يوم الجمعة، وهذا يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه شبكات التواصل الاجتماعي خاصة الفايسبوك في شحن الهمم، والضغط على الجميع، وفرض تسريع الحلول وإشعار الجميع سلطة وشعبا بالأزمة، ودخل ما يسمى بالذباب الالكتروني الذي يعني حسابات وهمية يراد منها التأثير على الرأي العام وخلق الإرباك والتشكيك".<sup>1</sup>

والمتبع للحراك الشعبي يلاحظ الدور البارز لتقنيات التواصل والتوظيف الإعلامي المتميز للوصول إلى الميادين الرئيسية والاعتصام بها إلى حين تحقيق الأهداف، والتشديد على سلمية الحراك إلى جانب التوسيع الجغرافي لنطاق الاحتجاجات، والحرص على إطلاع، الرأي العام في الداخل والخارج على مجريات الأحداث، وإنتاج المثقف الثوري، الشبكي، المؤسس للإطار السياسي الجديد، الموجه للسلوك الجمعي.

✓ ارتفاع المستوى التعليمي: "قراءة ما يحدث اليوم في الجزائر يوحي بمستوى المواطن المتعلم الجامعي، لأنّ نفس الطالب الضعيف حينما تتغير أدواره الاجتماعية، يستحضر تدريجيا جزء من تحصيله العلمي، ليعيد إنتاج سلوكيات تتماشى مع مستواه الجامعي، وهو ما تجلّى في تدخلات المحتجين، والحضور القوي للطلبة، وعزوف فئات واسعة من الدخول في مبادرات سياسية لا تتمتع بمصداقية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري - النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي- المرجع السابق، ص 121.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس: المرجع نفسه، ص 124.

✓ **التعود على الحراك الاحتجاجي:** الخروج للشارع ليس جديدا بل تعود عليه المواطن الجزائري، ولكن الجديد هو تبني المطالب السياسية بعد أن كان الحراك قائم على مطالب سوسيواقتصادية، "فالجزائر البلد الوحيد الذي شهد حوالي 14 ألف حركة احتجاجية سنويا تقريبا"<sup>1</sup>.

6.4. نقاط ضعف الحراك الشعبي الجزائري:

✓ **تزايد مشاعر الشك والخوف من الغدر:** المواطن الجزائري رغم الجرأة والشجاعة التي أبداهها في المسيرات المليونية، إلا أنه يكبت في داخله خوف رهيب خشية على مستقبله وما ستؤول إليه الأحداث يوم بعد يوم، خاصة مع ما شاهده من تجارب مصرية وتونسية وليبية وغيرها، لذا نلتمس رفض المسيرات الليلية مثلا، عدم الاستجابة الجماعية للعصيان المدني، التقليل من الإضرابات قدر المستطاع... الخ

✓ **الانفلات الإعلامي غير المسؤول:** الطريقة التي كانت تداربها المؤسسات الإعلامية عموما، لم تجعل منها مؤسسات قادرة على مرافقة حدث بحجم حراك الشارع الجزائري، من جهة بسبب ضغط السلطة ومن جهة ثانية بسبب طريقة تسييرها الفوضوية، فتحولت إلى عبئ على الحراك عوض أن تكون مساندة له، الأمر الذي دفع المواطن إلى اعتماد صحافة الموجو أو الموبايل بامتياز.

✓ **الثورة المضادة:** بعد مرور الأسابيع الأولى من الحراك الشعبي، بدأ التفكير في كيفية تشتيته وتقسيمه وذلك من خلال الدعوة إلى الجهوية وإعادة سيناريو الانقسام، ثم انتقل الاصطفاف إلى البعد الإيديولوجي والهوياتي (صراع حول رفع العلم الأمازيغي -الفرشيطة- تعيين ولاية تزعمت الحراك وتحمل رمزيته، الاختلاف والتنافس في صياغة الشعارات) .

✓ **تشتيت الوعي والإدراك:** انتشار الإشاعات والمغالطات والمواقف المزيفة، أخلطت حسابات المواطن المحتج وجعله محتج متردد وعاجز عن الثبات على موقف موحد، والأخطر أنه فقد الثقة في كل المؤسسات والشخصيات، فانتشر بذلك مناخ الشك والريبة وتزييف الوعي والضبابية التي تمنعه من التقدم بالحراك.

✓ **غياب المرجعيات:** "إنّ أخطر ما يهدد الثورات والحركات الاحتجاجية والانتفاضات هو غياب التأطير والقيادات (...)" وهكذا أصبح المجتمع الجزائري يبحث عن النخب النزيمية التي تتمتع بالمصداقية ليجعل منها منارات وأضواء مرجعية عند ضبابية المشهد وعندما تختلط عليه الأمور (...)"<sup>2</sup> ولكنه عان في إيجادها بعدما فقد الثقة في كل الأطراف.

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري - النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي- المرجع السابق ، ص 125.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس: المرجع نفسه، ، ص 151.

✓ **التأثير الأفقي للحراك الشعبي:** هو حراك مفتوح فالكل يؤثر في الكل، "لذلك قابل للتوجيه والاختراق، لأنّ الأصل هو وجود قيادة للحراك تختار المواقف وتتخذ الإجراءات وتحدد المسارات حسب طبيعة المرحلة والمستجدات والمتغيرات، فهي قادرة على إجراء اتصالات وإبرام الاتفاقيات مع الخصم، وعند ذلك يصبح المحتجون مطالبون بالالتزام بالتعليمات من أجل الوصول للهدف".<sup>1</sup>

✓ **حراك راديكالي بعناوين سلمية:** نلاحظ أنّ " الحراك الشعبي يتسم بنوع من التناقض في ماهيته، فهو حراك سلمي بامتياز من حيث أدواته وصيرورته، فقد تكررت مسيرات الجمعة دون اللجوء للعنف (.....) وسهر الجميع على سلمية الحراك منذ الجمعة الأولى (....) لكن المتفحص في شعارات الحراك ومطالبه يجدها تختلف وأحيانا تناقض شعارات الحراك السلمي فهي تطالب بتغيير راديكالي (....) وسجن المسؤولين والإقالات دون محاكمات".<sup>2</sup>

#### 7.4. المؤسسة السياسية وكيفية إدارتها لأزمة الحراك الشعبي:<sup>3</sup>

• **مرحلة الصدمة:** انطلاق الحراك بتلك الكثافة وذاك الزخم شكّل صدمة للنظام، الذي لم يتصور إطلاقا انفجار الحراك الاحتجاجي بهذه الكيفية والتعبئة الكبيرة دون تأطير أو قيادة، وعليه كانت مرحلة مفاجئة من حيث التوقيت ومن حيث التعبئة، فقد مرّت على المواطن الجزائري الكثير من المواقف المهينة (العهد الرابع مثلا) ولكنّه لم يتحرك واكتفى بالتعليقات عبر مواقع الشبكات الاجتماعية.

• **محاولة تجاهل الحراك:** تبنت السلطة استراتيجية التجاهل لادحاض الأزمة، ذلك من خلال منع القنوات الإعلامية خاصة العمومية من تغطية مسيرات 22 فيفري أو التعليق عليها، على غرار تنظيم اجتماعات على مستوى السلطة دون انقطاع بحثا عن حلول لاحتواء الحراك، ولكن الحضور القوي للإعلام البديل وصحافة الموجو (mojo) أو الموبايل أخلط حسابات واستراتيجية مواجهة السلطة للأزمة، حيث تمّ عرض كل تفاصيل وجزئيات المسيرات وتحوّل المواطنين إلى مراسلين افتراضيين عن الحراك لإظهار حقيقة ما يحدث.

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري – النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي- المرجع السابق ، ص 153.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس: نفس المرجع، ص 155.

<sup>3</sup> محمد عبد الكريم الحوراني: ديناميكيات المواجهة بين الحراك الشعبي والدولة في الأردن: مقارنة من منظور الصراع الاجتماعي التحليلي، جامعة اليرموك، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 2015، ص149 (بتصرف).

- تبني الانسحاب المؤقت لاحتواء الأزمة: تفاديا لتأجيج الحراك تبنت المؤسسة السياسية سياسة الصمت ريثما يتم التأكد من مدى جدية هذا الحراك وطول نفسه، واختارت قرار الانسحاب المؤقت لامتنعاص ردة فعل الشارع من خلال تجنب التصريحات، تنشيط الندوات، عقد الاجتماعات العلنية، تنظيم التجمعات الجماهيرية، ولكنه قرار غير موفق أمام تلك الجماهير الثائرة والمسيرات المليونية، التي استغلت الفرصة لتنظيم خطواتها ومد الحراك الشعبي.
- الاعتراف بشرعية الحراك: بعدما استيقنت المؤسسة السياسية أنّ الحراك لن يتراجع ولن ينتهي في فترة زمنية قصيرة، انتقلت إلى مرحلة تبني الأزمة في شكل من النفاق السياسي، مبدية دعمها ووقوفها وتأييدها لهذا الحراك، الأمر الذي جعل المواطن الجزائري يعيش شعور متناقض، من جهة اعتبره اعتراف بالنجاح المؤقت الذي سيؤسس لواقع سياسي جديد، ومن جهة أخرى ساد الخوف من تمييع الحراك بدخول أطراف من السلطة لتنظيمه من الداخل وبالتالي تشتيته خاصة وأنه حراك مفتوح يسمح للجميع بالقيام بالدور الذي يريد وبالتالي انتشار الفوضى والقضاء على السلمية.
- التضييق على فضاءات الاحتجاج: في خضم الأحداث التي عرفت تطورات من خلال تزايد منسوب الرفض الجماهيري، ومطاردة المسؤولين وغيرها، بدأت المؤسسة السياسية شن حرب نفسية باتخاذ بعض الإجراءات للتضييق على الأزمة ونذكر على سبيل المثال: تضييق السبل على الوافدين من خارج ولاية الجزائر للمشاركة في مسيرات الجمعة بالعاصمة لما تحمله من رمزية، غلق الطريق بقوات الأمن في بعض الأحياء حتى لا يسمح للمسيرات بأن تجوب كل شوارع العاصمة، تهديد المسؤولين المتواطئين مع الحراك، تشديد الخناق على المسؤولين المتساهلين مع الحراك مثل مدراء الثانويات التي شارك تلاميذها في الحراك وقاطعوا الدراسة، غلق أماكن وممرات محددة كانت رمزية للحراك مثل نفق الجامعة المركزية الذي أطلق عليه المحتجون "غار حراك" نسبة لغار حراء، قمع المسيرات في باقي أيام الأسبوع واعتبارها تهديدا للنظام ودعمها معنويا ووظيفيا للحراك، خاصة "بعد احتجاجات بعض الفئات المهنية كإضرابات الطلبة الجامعيين في الأشهر الأولى قبل عطلة الصيف، حيث دخلوا في إضراب دعما للحراك، ممّا عقد من وضعية الجامعة ووضعها أمام شبح السنة البيضاء في بعض الجامعات، إلا أنّهم عادوا لمقاعد الدراسة في نهاية السنة الدراسية، وهكذا اشتدّ التضييق لتحجيم سقف الحراك حتى لا يتطور إلى ما يشبه العصيان المدني".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري - النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي - المرجع السابق، ص 92.



• **تغير المواقف لركوب الحراك:** أربك الحراك المشهد السياسي بشكل راديكالي، فاختلفت المواقف فجأة واختلطت وأصبح الجميع يتنافس لدعم الحراك ومغازلته، وتحولت مسيرات الجمعة قبله للمشاركة وأخذ الصور لتوثيق المشاركة في اللحظة الثورية، ومساندة العديد من الشخصيات السياسية وحتى الأحزاب التي كانت معارضة، مراوغة منها لاحتواء الأوضاع وتهديتها، فاختلف الطرف الآخر للصراع وأصبح الحراك الشعبي في اتجاه واحد لا يجد خصما معلنا.

✦ **تداعيات الحراك الشعبي على المؤسسة الجامعية وأسلوب إدارتها:**

إنّ كل أزمة هي وليدة مجتمعا، فهو من يحدد سرعة نموها، أو تصديه لها بالرفض أو الاستجابة، أو بتغيير خصائصها واتجاهاتها، إلاّ أنّه لا يمكن إغفال ما للأزمة من تأثير على عناصر ومكونات هذا النسق المجتمعي الذي حدثت فيه، وتفاعلت مع معطياته وظروفه، فهناك تفاعل متبادل بين مجتمع الأزمة وبقية المؤسسات التي يحتضنها هذا المجتمع، لذا إدارتها وتسييرها يحتاج إلى أساليب اتصالية خاصة، وهو ما حاولت تطبيقه المؤسسة الجامعية "محمد لمين دباغين سطيّف 02" خلال أزمة الحراك الشعبي التي مست إفرانها بالجامعة وذلك بعد:

- دخول فئة الطلبة والأساتذة في قلب الحراك الشعبي
- صعوبة السيطرة على أحداث الأزمة من طرف المؤسسة السياسية وتفاقمها وسرعة تطورها
- اتساع النطاق الجغرافي للحراك الشعبي
- موقف الطلبة المساند للحراك الشعبي.

هو الأمر الذي دفع بالجامعة محل الدراسة إلى البحث عن حلول وأساليب لإدارة هذه التداعيات وطرح البدائل التي تسمح لها بمواصلة نشاطاتها البيداغوجية والإدارية دون توقف، وذلك طيلة مراحل الأزمة وقد تجلت بعض المهمات الوقائية (تجنب المخاطر والحيلولة دون حدوثها) التي أنجزتها قبل انفجار الأزمة واتساعها في:

- جمع المعلومات والحقائق ومتابعة تفاصيل الحراك الشعبي وتحركاته
- محافظة الجامعة على علاقاتها الطيبة والوثيقة مع وسائل الإعلام
- مواصلة التدريس والنشاطات الإدارية بشكل عادي وكأنتها مستقلة عن الشأن العام
- تغيير برنامج رزنامة العطل الجامعية بعنوان السنة الجامعية 2018.2019 (العطلة الشتوية)



- تسجيل الاقصاءات بالنسبة للطلبة الغائبين
- تشديد المراقبة داخل الحرم الجامعي خاصة أيام المسيرات تجنباً لدخول أطراف أجنبية من الخارج (غير الطلبة الجامعيين)
- الاتصال بالأساتذة والإداريين عبر الهاتف أو عبر البريد الإلكتروني لتسجيل حضورهم ومواصلة مهامهم
- عقد اجتماعات موجهة للطلبة لنصحهم في فصل الشأن السياسي عن الشأن التربوي (عدم إقحام الجامعة في الشؤون السياسية).
- لكن رغم كل هذه الإجراءات والخطوات الوقائية التي تبنتها جامعة محمد لمين دباغين إلا أنّ شدة غليان الحراك الشعبي خارج الحرم الجامعي حال دون تحقيقها، وهو ما فرض عليها اتخاذ خطوات علاجية أثناء مسار هذه الأزمة، وتبرزها تلك المهمات التي أنجزتها إدارة الجامعة أهمها ما تعلق بالحفاظ على صورتها الذهنية، علاج الأوضاع الخاطئة، حل المشكلات الطارئة، بعيداً عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها، تلخص دورها عامة في:
- الاتصال بوسائل الإعلام كإذاعة سطيف والصحافيين المتعاقدين مع المؤسسة الجامعية سطيف 02 منهم "فاروق رايس"، "عز الدين ربيعة"، "ياسين ضامن"، وكذلك القناة الإلكترونية "صوت سطيف" التي تمتلك أيضاً صفحة الكترونية على مواقع التواصل الاجتماعي تنقل فيها بالصور والفيديوهات كل أحداث الجامعة.
- هذه المهمة الأصيلة التي تعتبر من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، إذ يجب عليها الاتصال فور وقوع الأزمة بها حتى تنقل لها المعلومات الوافية عن ظروف الأزمة، لأنّ إغفالها أو تجاهلها وقت الأزمة يساعد تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة.
- إعلام جماهير الجامعة الداخلية والخارجية بتطورات الحراك الشعبي: وهو أمر ضروري لأنّه يشرح موقف الجامعة من الأزمة، ويوقف الإشاعات، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية، وهو بمثابة حماية معنوية للمؤسسة.
- متابعة ردود الفعل الجماهيرية: حيث تقدم معرفة جيدة لأحوال الرأي العام واتجاهاته، وهو ما يساعد على بناء برامج فعّالة للتعامل مع الأزمة، فتلجأ بذلك إلى إجراء استقصاءات مستمرة للجماهير، النزول إلى الميدان لملازمة واقع مواقف الجمهور، وغيرها من الآليات التي تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه.

وحتى يتم نجاح إدارة وتسيير الأزمة ومواجهتها لابد من الاهتمام بمجموعة من النقاط التالية:

- ◆ إدراك أهمية الوقت: الوقت هو أحد المتغيرات الحاكمة في الاتصال الأزماتي، لأنّ عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة مثل قرار شركة جونسون اند جونسون الذي أبرزته إحدى الدراسات السابقة التي عرضناها في الفصل المنهجي.
- ◆ إنشاء قاعدة من المعلومات: هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة، دقيقة، خاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر، وآثار وتداعيات ذلك على أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة.

- ◆ توفر نظم إنذار مبكر: تتسم هذه النظم بالسرعة، الدقة، القدرة، الكفاءة على رصد علامات الخطر، وتفسيره وتوصيله إلى متخذ القرار.

- ◆ الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة: تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة، أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة.
- ◆ نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفعالية: فقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات، أنّ اتصالات الأزمة تلعب دور بارز في سرعة وتدفق المعلومات داخل المؤسسة والعالم الخارجي.

أما بخصوص ما قدمته الجامعة بعد تطورات أزمة الحراك الشعبي لأنها لازلت مفتوحة هو محاولة منها للكشف عن أوجه القصور التي وقعت فيها طيلة فترة الحراك الشعبي ومدى توفيقها في ردود فعلها والتخطيط لإعادة الأمور داخل الجامعة نحو السير العادي، خاصة "بعد مرور أسابيع من إضراب الطلبة الذي تحول إلى عبئ على الحراك، فقد تورط الطلبة وأصبحوا في مأزق حقيقي يهدد بالسنة البيضاء بسبب قرارات ارتجالية خلفيتها طيبة لكن مالاتها سيئة والدليل على ذلك أنّ بعض الطلبة المضربين أصبحوا يشتكون أو على الأقل يتساءلون لماذا هم وحدهم من يضحي من أجل الحراك؟ ففشل هذا الإضراب وكانت العودة للدراسة في وضع معقد مؤثر على عقلانية الحراك عندما رفض رفع سقف الاحتجاج<sup>1</sup>.

"فشعور المؤسسات بالأزمات هو جزء من الحل لأنّ التاريخ يسجل أنّ الكثير من المجتمعات عاشت أزمات كبرى ولكنها لم تشعر بها، ومن ذلك تعرضها للاستعمار، فالظلم لا يكفي لإنتاج ردود أفعال بل يحتاج إلى الشعور بالظلم لكي يولدها، والجزائري اليوم عبر مختلف المؤسسات يشعر بثقل الأزمة تزداد يوما بعد يوم ويخشى من تطورها لمستويات يصبح فيها الحل مكلفا جدا، ويتطلب

<sup>1</sup> نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري - النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي- المرجع السابق، ص 160.

تضحيات جمة قد تتجاوز قدرة الجيل الحالي على تحملها، لذا فالشعور بالأزمة مدخل أساسي لحلها، لكنه غير كاف لأنه يتطلب شيء آخر يفرض نفسه بالضرورة وهو الانتقال من الشعور بالأزمة إلى المبادرة للحل".<sup>1</sup>

كما أنّ المؤسسة الجامعية تزود الفرد بتنشئة سياسية واجتماعية عميقة حينما تكون إيجابية تنتج المواطن الصالح والفعال... خاصة وأنّ الفرد يلتحق بها وهو في سن الشباب وما يتميز به من درجة عالية من الحماس والنشاط والرغبة في تأكيد الذات، مع السعي المستمر إلى التغيير والتطوير الاجتماعي، فنجد بذلك الطالب يقوم بمجموعة من التفاعلات الاجتماعية بالحرم الجامعي أهمها:<sup>2</sup>

- تعلّم التفكير النقدي المحفّز للتغيير مما يجعله مدركا لحقوقه وواجباته الوطنية.
- التّشرب من ثقافات سياسية مختلفة من حيث المستوى والاتجاه، من خلال المحاضرات، الندوات، الاحتكاك بين الأساتذة والباحثين والطلبة... الخ
- تعلّم فنون السياسية من إضراب، انتخاب، ضغط، ترشّح، تسيير، حملات انتخابية، مناظرات، برامج طلابية... الخ

فلا يمكن فصل الجامعة عن واقع المجتمع، فهي مطالبة خاصة في حالة الأزمات أو ظهور آفات تنخر المجتمع من اقتراح البدائل والحلول المناسبة والمساهمة في حلها، وفرض منطق التغيير والإصلاح، فلا بد من العمل بقوة تغيير الإرادات إلى جانب قوة الأفكار، " فلم يعد مقبولا عند الكثيرين اقتصار دور الجامعة على إنتاج الأفكار التي تبقى على رفوفها، ففي الوضع الحالي تتجلى صورة بسيطة للأستاذ الجامعي في صورة شخص مستسلم ويائس وغير مؤمن بقدراته، وعاجز عن تفعيل دوره القيادي، المغترب عن مجتمعه وأهدافه، ولاشك أنه يتحمل جزءا من المسؤولية، فالكثير من الأساتذة قد استسلموا فعلا للأوضاع وأصبحوا يجارون الواقع ولا يشتغلون على تغييره".<sup>3</sup>

#### 8.4. الحراك الشعبي ونموذج المواطن السلمي:

اكتشف الجميع من خلال الحراك الشعبي في الجزائر، المواطن السلمي اللاعنيف الذي يمكن أن يكون على شاكلته كل فرد من أفراد المجتمع، بما أنّ أجيالا عديدة قد تشاركت المسيرات بكل

<sup>1</sup> نور الدين بكيس، رزقي نوال: صناعة الغضب والعدوانية في الجزائر " اغتيال تقدير الذات في ظل العنف والكراهية"، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020، ص 104.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس، نوال رزقي: كيف تصبح مواطنا سيئا في الجزائر؟- المرجع السابق، ص 192.

<sup>3</sup> نور الدين بكيس، نوال رزقي، المرجع نفسه، ص 196.

سلمية وتحضّر، فمقاومتها اللاعنافية أصبحت يضرب بها المثل عالميا خاصة في وسائل الإعلام، باختلاف لغاتها وتوجهاتها وانتماءاتها.... فمن أشكال هذه المقاومة السلمية كما أشار جين شارب أولا المظاهرات الرمزية مثل المسيرات، الاعتصامات، ثانيا رفض التعامل مع رموز النظام سياسيا واقتصاديا وحتى اجتماعيا، ثالثا استخدام الطرق السلمية للتدخل الفعال وتعطيل الأعمال الاعتيادية للنظام.<sup>1</sup>

وقد لجأت فئة كبيرة من الشعب الجزائري يوم 22 فيفري لتنظيم مسيرات سلمية كرد على فساد واستغلال النظام القائم لخيرات الجزائر أسوء استغلال... خاصة بعد تأكد المواطنين أنه لا يمكن أن يعولوا كثيرا على قوة المجتمع المدني ومدى استقلاليته، بل قاموا بتخوين العديد من الجمعيات والنقابات وحتى الأحزاب السياسية إن كان ذلك بشكل عام وأحيانا بصورة شخصية، حيث قاموا بتخوين القيادات التي استقبلها الحراك بالرفض والطرده و الشتم والإهانة والاستهجان في الشوارع، وحتى إلى بعض الأشكال المختلفة من العنف المادي في بعض الحالات رغم السلمية التي تطبع هوية الحراك، سلمية تشبّث بها الشعب الجزائري بعد ما عاشه من تجربة مريرة في التسعينات مع الإرهاب وما يلاحظه من دمار في البلدان العربية المجاورة بعد موجة الربيع العربي.... وهناك بعض المفاهيم الخاطئة حول أساليب اللاعنفي في النضال ومنها:<sup>2</sup>

- العنف يؤدي إلى تحقيق أهدافه بسرعة، ولكن اللاعنفي يأخذ وقتا طويلا لتحقيق أهدافه وكلا الأمرين غير صحيح.
- يُعتقد أنّ النضال باستخدام أساليب اللاعنفي يعبر عن الضعف ولكنه في حقيقة الأمر يعبر عن القوة لأنه يستطيع أن يشلّ أو يفكك الأنظمة القمعية بداية من إضعاف مؤسساتها وخلق انشقاقات في صفوف مؤيديها الذين يتسارعون في إعادة التموقع حسب ما تتطلبه مصالحهم الشخصية.
- أشكال اللاعنفي في النضال لا تحتاج إلى قائد يسحر الجماهير وهذا ليس دائما ممكنا، فحتى يستمر النضال يجب أن تكون هناك فئة مؤثرة تسوّق إلى الفكرة القوية والحجة الصلبة.
- ظاهرة اللاعنفي ممتدة عبر الثقافات وهذا خطأ لأنها ليست فكرة تجنب العنف حكرا على مجتمع دون غيره بشكل طبيعي، بل هي نتيجة تراكمات فكرية وسلوكية معينة.

<sup>1</sup> جين شارب: المقاومة اللاعنافية - دراسات في النضال بوسائل اللاعنفي - مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2011، ص 192.

<sup>2</sup> نور الدين بكيس، رزقي نوال: صناعة الغضب والعدوانية في الجزائر، المرجع السابق، ص 115.

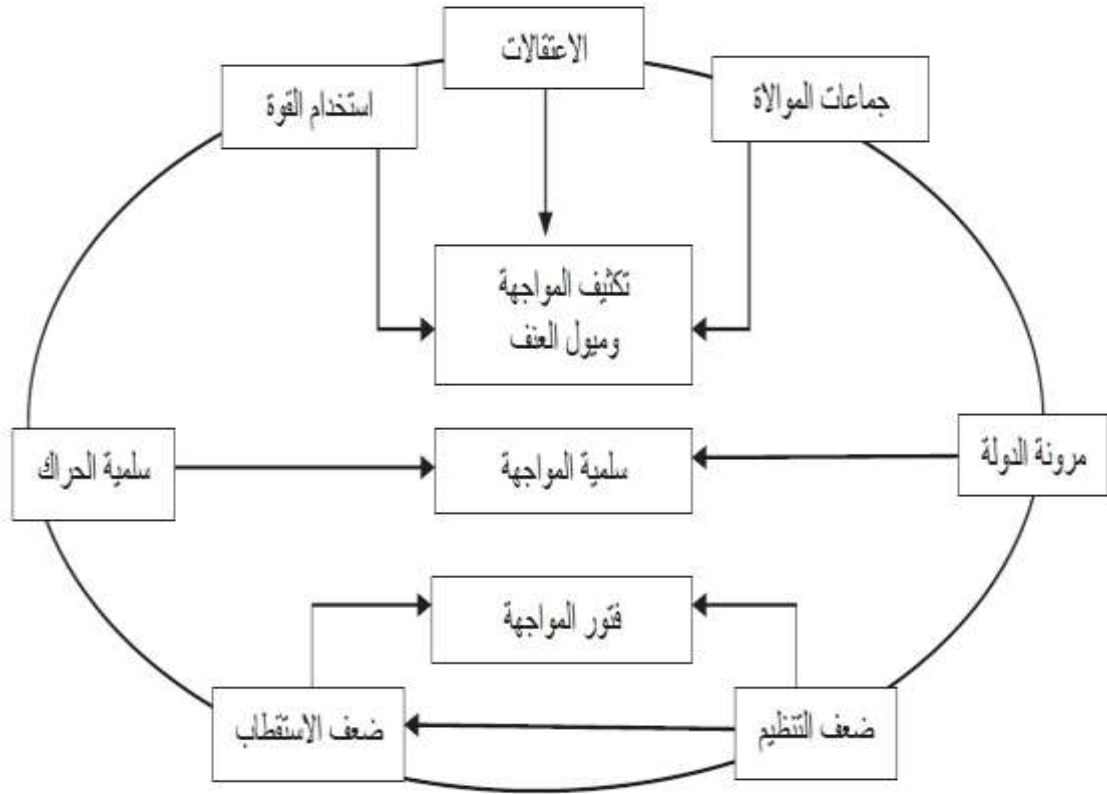
وما يحدث في الجزائر رغم اختلاف الكثيرين على تسميته بين الحركة التصحيحية أو الثورة السلمية البيضاء وغيرها تبقى مسار جديد في تاريخ الجزائر الجديدة، لذا علمها تجنب كل ما قد يعيق تواصلها سواء ما تعلق "باستحواذ الاندفاع العاطفي والمظلومية على العقل الجمعي" الذي يجعل الفرد داخل الجماعة يتبنى قيم وسلوكيات لا يؤمن بها، فيرهق بذلك نفسيا وذهنيا ليصبح أسير نظرة الآخر الذي لا يقبل الحوار معه. فالجزائري المشارك في الحراك هو شخص تأزم لديه الشعور بالظلم، والظلم مؤذن بخراب العمران وهذا ما أكد عليه ابن خلدون منذ قرون مضت.

على غرار حالة الإحباط بعد التورط في التسبب والفساد: فتورط المواطن المشارك في الحراك يوم الجمعة والثلاثاء في سلوكيات سلبية داخل مؤسسات النظام سائر أيام الأسبوع الأخرى يتعب نفسيته، ويمتص من عزيمته ومن احترامه لمواقفه.

إلى جانب الخوف الدائم من تطرف الحراك: حيث تنشأ لحمة قوية بين أفراد الشعب المقهور، فيتمرد الفرد على المستبد بحراك يمكن أن يتحول إلى عنف، فتجربته فتية مع ممارسة الشورى والديمقراطية، وحرية إبداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد المصير ولو نسبيا له ولغيره.

كل ذلك يمكن أن يُلبس الحراك ثوب الاستبداد، فكثيرا ما يتحول الإنسان المقهور والمتمرد على من تسلط عليه إلى متسلط في حد ذاته على غيره، مثلا: استعداد دائم للهجوم، الرد على فكرة الآخر بانفعال وغضب، استبداد الشارع في الحراك، رفع شعارات استئصالية، التخوين، العنصرية، تفرقة الصفوف، الإزهاب... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بكيس، رزقي نوال: صناعة الغضب والعدوانية في الجزائر، المرجع السابق، ص 117.



الشكل رقم (17): يوضح عنف المواجهة بين الحراك الشعبي والنظام

المصدر: محمد عبد الكريم الحوراني: ديناميكيات المواجهة بين الحراك الشعبي والدولة في الأردن، المرجع السابق، ص 228.

## خلاصة:

تبين من رصد جُمعات الحراك الشعبي وثلاثاء الطلبة أنّ هناك هبة شعبية في 48 ولاية وهي تلقائية، وشعاراتها نابغة من أحاسيس المشاركين ومن محيط بيئتهم، وإن كانت مسيرات الطلبة أكثر تنظيماً، واستئصال الفساد في الجزائر يقتضي فتح ملفاته منذ عهد الشاذلي بن جديد إلى اليوم، أما ما حدث أثناء المسيرات فقد كشف عن حس حضاري لدى الشباب، فتنظيف الشوارع بعد المسيرات، توزيع المياه ومساعدة كبار السن، فتح الطريق أمام سيارات الإسعاف وسيارات الشرطة، وارتداء سترات كتب عليها شعارات، التزام الصمت أثناء المرور أمام المستشفيات والمدارس، وإقامة منابر للتعبير والحوار، وتوقيف المسيرات قبل السادسة مساءً يعبر عن مدى الانضباط ويؤكد على وجود تنوع ثقافي وفكري وانفتاح على الآخر.

مسيرات الطلبة وما يقابلها من جُمعات الحراك الشعبي كانت كافية لتصنع خريطة طريق جديدة لجيل جديد أثبتت وجوده، فقد أثرت مطالب الحراك على الكثير من الفئات الاجتماعية والمؤسسات على اختلاف أشكالها. ويقول في هذا الصدد سعيد كسال في عموده "نقطة إلى السطر" يوم 28 أبريل 2018: "نحن غاشي يجلس في المقاهي لساعات يناقش التفاهات، ويغتاب هذا وذاك، ويلعن الحكومة والوزراء والمدراء والرؤساء، ويريد دولة مثل السويد والدنمارك"<sup>1</sup>، لم يعد صالحا اليوم في زمن سلطة الشعب والوعي الذي بيّنه خلال هذه المسيرات، فالجزائر اليوم على موعد مع التاريخ، وكل شروط المراجعة والتصحيح قد استحضرت، لكن يبقى فقط إعادة ترتيب الوعي بتصحيح الإدراك وإعادة مراجعة السلوكيات التي يجب أن تتزاح بين التنمية المادية والترقية الأخلاقية.

<sup>1</sup> عبد العالي رزاق: الهبة الشعبية السلمية – 22 فيفري سقوط حزب فرنسا – المرجع السابق، ص 212.

# الفصل الخامس:

المعالجة الميدانية للبيانات

وعرض النتائج



## تمهيد:

يتناول هذا الفصل المعالجة الكمية والكيفية للبيانات المحصل عليها ميدانيا، من مختلف الأدوات البحثية من: مقابلة استكشافية، مقابلة مقننة والتي تضمنت خمسة (05) محاور أساسية وكذلك استمارة الاستبيان التي احتوت هي الأخرى على خمسة (05) محاور، ستتم معالجة البيانات في ضوءها وبعد ذلك استخلاص النتائج، التي تشكل في مجملها إجابات عن التساؤلات المطروحة ضمن إشكالية الدراسة.

## 1.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلة:

## 1.1.5. عرض وتحليل بيانات المقابلة الأولى:

أجريت هذه المقابلة مع رئيس جامعة سطيف 02 السيد "قشي الخير" تخصص: قانون دستوري، ثمانية (08) سنوات خبرة في المنصب، وذلك يوم 2020/10/12 ، على الساعة 11:15 لمدة أربعون (40) دقيقة، وذلك بمكتب المدير برئاسة الجامعة.

في سؤال هل تتوفر جامعتكم على خلية إدارة الأزمة، يصرح رئيس الجامعة بقوله: "فعليا موجودة ولكن رسميا غير موجودة، لأنني-رئيس الجامعة- المسؤول على تعيين الأشخاص والأقسام التي تتعامل مع الأزمة فور وقوعها، وعلى رأسهم المدير الفرعي بحكم تخصصه في الاتصال، وخبرته في التواصل مع الطلبة والمنظمات الطلابية، والعديد من النشطاء والأطراف، وكذا خبرته وتجربته في الميدان لأكثر من 15 سنة، ثم غالبا ما يزودنا بالمعلومات حول الأزمة حتى قبل وقوعها، والثقة التي يحظى بها في أوساط الكثيرين، لذا تمّ تعيينه طواعية".

نفهم من ذلك غياب الوحدة الإدارية المتخصصة في إدارة الأزمات بالجامعة، وهو ما يشكل صعوبة في تحديد الأزمات الممكنة أو المتوقعة، وكذا يخلق مشكلات في إدارة الموقف الأزموي لأنه لا بد من معرفة ما يجب فعله قبل وأثناء وبعد الأزمة، سواء من استطلاعات الرأي العام، تسجيل الملاحظات، إجراء البحوث، تحليل اتجاهات الجمهور، وغيرها من الإجراءات التي تسمح التنبؤ بالأزمة.

لذلك غياب هذه الوحدة يمنع من فهم متطلبات الأساتذة والطلبة والموظفين، خاصة أثناء زيادة شكاوي هذه الفئات التي لا تجد جهة للتجاوز معها، أو الاستماع لانشغالاتها، إلى جانب عدم

القدرة على تقديم تنبيه للجهات المعنية وتشعرها بضرورة معالجة أسباب الأزمة قبل تراكمها وانفجارها، وإنهاءها قبل بدايتها.

وهو ما توصلت إليه البحوث النظرية ومنها دراسة: كداد هالة وآخرون تحت إشراف د. هنوز رنده بعنوان: الاتصال الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية تحليلية لجامعة سطيف 02 نموذجاً، بعد مقابلة مع المبحوث الذي صرح بقوله لا يوجد قسم خاص بالعلاقات العامة في المؤسسة سطيف 02، فهي مؤسسة عمومية تابعة للدولة تضبطها قوانين خاصة بالدولة الجزائرية.

فما يخص استحداث خلية خاصة لمواجهة تداعيات أزمة الحراك الشعبي يجيب رئيس الجامعة: "نعم، مثلها مجموعة من المصالح الإدارية في الجامعة، نجد في المرتبة الأولى المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، والناطق الرسمي هو المدير الفرعي "عز الدين ربيعة"، نظرا لعلاقاته الطيبة مع العديد من الطلبة والأساتذة والمؤسسات الإعلامية، ثم نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا للمساعدة في إقناع الطلبة لإجراء الامتحانات وتوضيح سلبيات التوقف عن الدراسة وتأثيرها على مستقبلهم، وكذا مكتب مسؤول الأمن الداخلي الذي يتعامل مباشرة مع الطلبة والأساتذة المنظمين للحراك بالحرم الجامعي، أما نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال وكذلك العمداء فقد كان دورها محدود".

استحداث هذه الخلية أمر ضروري ومساعد على طرح الحلول للأزمة التي تمر بها الجامعة، من خلال عقد الاجتماعات، النزول إلى الميدان مع رئيس الجامعة، إجراء الاتصالات اللازمة، تهيئة الظروف لإعادة توازن الجامعة، وحماية صورتها، فتسيير الأزمة يحتاج إلى تظافر جهود الجميع، والتنسيق مع كل أنساق الجامعة، لكن هذا لا يكفي أمام ما يجب فعله في حالة وجود قسم خاص بإدارة العلاقات العامة والذي تمثل فيه إدارة الأزمات فرعاً أساسياً، لأن المؤسسات عموماً معرضة في كل لحظة لمشكلة معينة أو أزمة، وحتى إن لم تصل إلى هذه المرحلة فهي موجودة في مرحلة ما قبل الأزمة وما تتطلبه هذه الأخيرة من تحضير وتخطيط قد توقفت عنده الدراسة بالتفصيل في الفصل الثاني ضمن كتاب علي فلاح الضلاعين (الإعلام وإدارة الأزمات) في الصفحة 75.

والملاحظ أيضاً أن نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال كان دورها محدود، على عكس ما توصلت إليه نتائج الدراسة السابقة للباحثة عذراء عيواج تحت عنوان

ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري- التي أكدت أنّ لهذه النيابة دور فعّال وأنّ نائب مدير الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية له دور الوسيط في حل عدة أزمات، من خلال الاتصال بأطراف الأزمة والتحاور معهم، نظرا لما يتصف به من تأهيل علمي، مهارات تفاوضية عالية، يعرف عن الجامعة أكثر من أي مستوى إداري آخر، ثم تصحيح الأوضاع من مهام كافة المستويات الإدارية، إلى جانب الاعتماد المتزايد على وسائل الإعلام وغيرها من المبررات.<sup>1</sup>

على غرار دراسة الباحثة عواج سامية تحت عنوان: "الاتصال الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة الجامعية - جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 أنموذجا - التي توصلت إلى نتيجة مفادها أنّ جهاز العلاقات العامة مفقود في جامعة سطيف2، لكن ينوب عنه جهاز آخر هو نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، التي تفتقد إلى القيام بدراسات لقياس اتجاهات الرأي العام، مما يؤكد على عدم معرفتها بجمهورها، ومنه الفشل في اتخاذ القرارات، وعدم نجاح عملية التواصل بين الجامعة وجمهورها الداخلي والخارجي.

أما بخصوص الهدف الذي حددته الجامعة وراء تسيير تداعيات أزمة الحراك الشعبي يتجسد أساسا في "حماية الجامعة من السنة البيضاء، وتجنب تسييس المؤسسة الجامعية والانحراف عن المهمة الأكاديمية الموكلة لها".

الظاهر أنّ تحديد الأهداف من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي كان سطحيًا وهامشيًا لا يمس بجميع مصالح الجامعة، من جانب آخر نلمس نوع من التقزيم في دور المؤسسة الجامعية الذي يفترض أن يمس كل حيثيات الحياة، بما فيها الجانب السياسي حيث تلعب دور هام في تفعيل هذا الحراك بحكم أنها تضم النخبة المثقفة والواعية التي تعمل على تخريج الإطارات والكوادر التي يحتاجها المجتمع، وتضم أيضًا الشباب الذي يعتبر عماد العملية التنموية. كما تعتبر الجامعة الحاضنة الأساسية للتيارات الفكرية والاتجاهات المحركة للمسيرات الوطنية للمطالبة بالتغيير، ونعتقد أنّ صناعة الوعي السياسي لا يمكن وصفه بتسييس للمؤسسة.

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

أما عن الوسائل الاتصالية التي اعتمدها المؤسسة الجامعية لمعرفة آراء جمهورها حول الحراك الشعبي يجيب رئيس الجامعة: "تبنّت جامعة سطيف 02 وسيلة المراسلات بين الإدارات، إجراء المقابلات منها مقابلة وزير التعليم العالي والبحث العلمي، الاجتماعات مثل ممثلي الطلبة، الإعلانات التقليدية، توظيف موقع الجامعة أيضا لنشر المستجدات بخصوص الأزمة".

عموما تتباين بين الوسائل الاتصالية من هاتف، اجتماعات، موقع الجامعة، الشبكات الاجتماعية، المراسلات الإدارية، والإمكانات التقنية والفنية التي تتوفر عليها كل نيابة.

ويتضح من ذلك تعدد الوسائل المعتمدة من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي وهو مؤشر إيجابي في علاج تداعيات الأزمة، خاصة وأنّ جمهور الجامعة متنوع ومتفرق وبالتالي الوصول إلى مختلف فئاته يتطلب حسن اختيار الوسيلة وتعددتها، ولأنّ إدارة الأزمة محورها الاتصال وأي قصور فيه يؤثر سلبا عليها، وجب توفير مزيج مناسب من وسائل الاتصال الشخصي، والجمعي، والجماهيري.

وعن ردود فعل الجمهور من طلبة وأساتذة على القرارات التي اتخذتها الجامعة بخصوص الدراسة فترة الحراك الشعبي، فقد أفاد رئيس الجامعة: "بانقسامها إلى فئتين الأولى ناشدت العودة للدراسة وعدم تضييع سنة من أعمارها بسبب الإضراب المفتوح الذي قد يقود إلى السنة البيضاء، وفئة ثانية عارضت العودة للدراسة وتنادي بالإضراب المفتوح وتعتبر نفسها الصورة المعارضة للنظام والرافض لأي طرح اخر إلى غاية خروج كل الوجوه المحسوبة على النظام، هي فئة ضد أي فكرة تدعو للدراسة لأنها تراها مضيعة للوقت".

وهذا معناه تشتت الأهداف و بروز صراعات بين الجمهور الداخلي مما يتسبب في استمرار الأزمة و يترجم عدم وصول مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي إلى حلول نهائية، رغم تهدئة الظروف وإقناع البعض بالعودة إلى الدراسة، ويعكس كذلك النقص في التسيير والتدبير وغياب استراتيجية اتصالية هادفة، رغم بعض الجهود المبذولة في التخطيط إلا أنّ الآليات العملية وإجراءات التجسيد لا يُسهر عليها، فإدارة الأزمة يكون بلغة الصراحة والإعلام الموضوعي مع التدخل في الوقت المناسب، ناهيك عن الأخذ بمبدأ التخطيط الوقائي الذي هو غائب بجامعة سطيف 02 بسبب غياب الإدارة الخاصة بالأزمات.

وكان سؤال اخر حول مدى تخصيص دورات تكوينية تدريبية عن كيفية التعامل مع الأزمات للقائمين على المصالح الإدارية، يقول رئيس الجامعة: "في الحقيقة التدريب استفاه القائمين على هذه

المصالح من التجربة الميدانية والخبرة، والتعامل بمبادئ وأصول على رأسها "مبدأ لا تعد ولا تكذب" ولكن تنظيم دورات تكوينية تدريبية خاصة لا توجد".

ثمّ يقول رئيس الجامعة بأنّه نزل شخصيا لمقابلة حشود الطلبة والأساتذة الذين نظموا الحراك الطلابي داخل الحرم الجامعي والداعم للحراك الشعبي عدة مرات، وقد استغرق معهم في إحدى أيام رمضان حوالي أربعة ساعات كاملة، في الحوار والنقاش لمعالجة الأزمة، خاصة بعد حادثة الطالب الذي عاد في نهاية الحراك مريضا ولم تتواجد الطيبة بالعيادة فنقل على جناح السرعة للمستشفى، علما أنّه يعاني من مضاعفات قلبية، وقد تمّ استغلالها في سياق آخر فكان تدخل رئيس الجامعة لتوضيح الصورة بأنّ العيادة تمّ غلقها في نهاية دوامها، والطالب وصل على الساعة 15.30 مساء، ثمّ يوجد تغيير في برامج المصالح بما أنّ شهر رمضان".

نفهم من ذلك بأنّ القائم بالاتصال يتصرف عفويا مع الموقف الأزموبي، وهو ما يشكل خطر تفاقمه، خاصة حينما يكون صاحب طباع حادة، فهو لم يتعرض لأيّ دورة تدريبية تساعده على حسن التعامل والاستجابة، وقد أشارت الأدبيات النظرية إلى مجموعة من المهارات الاتصالية والإدارية والقيادية الواجب توفرها في شخصه، لأنّه حلقة الوصل بين الجمهور والإدارة، وبهذا فهو مصدر التغذية الأول لها، وعليه أن يكون على قدر المسؤولية، ويكون بشخصية انسانية قبل الإدارية حتى يتسنى له علاج الأزمة، ولن يكون كل هذا في ظل غياب الدورات التكوينية والتدريبية بالجامعة.

فيما يتعلق بالخطط والبرامج الوقائية لتفادي وقوع الجامعة في أزمة معينة، يجيب مدير الجامعة: "نعم توجد خطط وبرامج شبه وقائية لتفادي دخول الجامعة في أزمة الحراك الشعبي، تمثلت عموما في التوعية غير مباشرة للطلبة من خلال اللقاءات المختلفة معهم تناولت نقاش حول تفاصيل الحراك الشعبي، وتأثيراته على المؤسسة الجامعية، وضرورة الفصل بين ما هو سياسي وما هو تعليمي بيداغوجي، ولكن تأثير العديد من العوامل الأخرى وأغلبها خارجية قادت هذه الفئة والجامعة للدخول في هذه الأزمة، التي حاولنا علاجها تدريجيا بإشراك كل من الطالب والأستاذ لإيجاد حلول واستكمال الموسم الجامعي دون أضرار، والاتفاق معهم مثلا على تأجيل الاستدراكات إلى غاية سبتمبر وعدم تأخير تسليم الشهادات".

من الناحية الواقعية لم نلمس هذه اللقاءات والنقاشات حول تفاصيل الحراك الشعبي، ما عدا تلك المحاضرات والاجتماعات المنظمة بالمدج رقم (07) بين الأساتذة والطلبة دون حضور أيّ جهة أو نيابة من الإدارة، وهو ما زرع الاعتقاد بأنّ الجامعة ضد الحراك الشعبي، لأنّها لا تريد المشاركة في هذه اللقاءات.

فرغم إقرار المدير الأخذ بالبرامج الوقائية، إلا أنّ الآليات العملية وإجراءات التجسيد غائبة، فالتخطيط الاستراتيجي ذو أهمية في استقرار الجامعة، حيث يرى الباحث ويدينج Wedding "أنّ التخطيط يستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية، بين المؤسسة الجامعية وجمهورها الداخلي، وذلك عن طريق العمل لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح، ويرى أنّ التخطيط الوقائي قد يكون طويل المدى ويسمى بالاستراتيجية، أو قصير المدى ونسميه تكتيك تنفذ به الاستراتيجية، ويسميه بعض خبراء العلاقات العامة بالتخطيط للأزمات، فهو تخطيط يتسم بالحركة، ويقف متأهب للنزول للميدان لمواجهة أيّ أزمة أو موقف مفاجئ".<sup>1</sup>

لذلك من الضروري تسجيل جُل الملاحظات وإجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات وراء ومواقف الجمهور التي من خلالها يمكن التنبؤ بحدوث الأزمة، لكن للأسف جامعة سطيف 02 لم تقم بهذه الآليات من أجل تجنب الجامعة عناء البحث عن الحلول بعد وقوع الأزمة، وتذهب الباحثة هناء حافظ إلى أبعد من ذلك، "من خلال إيمانها بأنّ الاتجاه الحديث في عمل العلاقات العامة هو تجنب الأخطار قبل حدوثها، ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها قبل ظهورها بزمن غير قصير، وبذلك يمكن تجنبها والوقاية منها".<sup>2</sup>

أما عن البوادر والمؤشرات التي سبقت نشوء أزمة الحراك الشعبي داخل جامعة سطيف 02 يؤكد المدير بأنّ "الحراك الشعبي كان فجائيا بالنسبة للشارع الجزائري، وللمؤسسة السياسية، ونفس الأمر بالنسبة للأسرة الجامعية، التي لم تتأهب ولم تفهم كيف انبعث ذاك الحراك وبذلك القوة، في فترة وجيزة المدرجات مملوءة بالأساتذة والطلبة في اجتماعات تنظيمية لتبادل الرؤى حول هذا الحراك الشعبي".

وبالتالي "لم تُدرس البوادر ولا المؤشرات لكيفية انتقالها وتطورها، ثمّ الجامعة لم تشهد أزمة مماثلة وإن كانت تأثيراتها ليست رهيبه عليها، لأنّ الحراك هو في الحقيقة "انفراج" أكثر منه أزمة، والأهم أنّ جامعة سطيف 02 اختلفت في كيفية تسييرها للأزمة مقارنة بالجامعات الأخرى، فقد كنت بين أوساط الطلبة أناقشهم لساعات، رغم أنّ الجميع في تلك الفترة كان يرفض كل ما هو إدارة وكل ما

<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص365.

<sup>2</sup> علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، المرجع السابق، ص 13

هو ممثل للدولة، فصعب جدا أن تحاور أشخاص يرفضونك من البداية، ولكن فتح كل الأبواب ساعد الجامعة في التخفيف من حدة الأزمة".

من الناحية الواقعية ولأنّ الباحثة عايشة الأزمة وكانت متواجدة بين صفوف الأساتذة والطلبة، واعتمادا على أداة "الملاحظة بالمشاركة" سجلت العديد من الملاحظات والتي منها: ظهور مشكلة توقيف النقل والإطعام، مشاركة العديد من الطلبة والأساتذة في الحراك الشعبي خارج الجامعة وتسجيل غيابات عن الدراسة، بل حتى إقصاءات لبعض الطلبة لكون الباحثة أستاذة مؤقتة بقسم العلوم الانسانية، عدم تسوية العديد من المسائل البيداغوجية منها "مسألة الامتحانات" في قسم الرياضة لمستها الباحثة في حوارات هامشية مع الطلبة المشاركين في الاجتماعات التنظيمية، العلامات العالقة بالنسبة للكثير من الطلبة وتأخيرهم على استلام شهاداتهم، دعم الحراك الشعبي من طرف التنظيمات الطلابية التي باشرت في التشاور والتخطيط لتنظيم الحراك الطلابي، والانضمام في أسرع وقت للمسيرات الشعبية، بدليل تنظيم اجتماعات متكررة في المدرجات رقم (07) و (08) لإعطاء انطلاقة للحراك الطلابي.

لذلك فالبوادر والمؤشرات كانت واضحة وملموسة، فقط الجامعة تفتقد للتخطيط الوقائي الذي يقودها إلى اكتشافها، والعمل على علاجها حتى تفاجأت بالأزمة داخل الحرم الجامعي، يعني تلغي مرحلة أساسية في إدارة الأزمات وهي مرحلة التخطيط ما قبل الأزمة.

فما يخص تعامل الجامعة سابقا مع أزمة مماثلة لأزمة الحراك الشعبي يصرح رئيس الجامعة: "المشكلات نواجهها باستمرار ولكن تختلف في حدتها من مشكلة لأخرى، وفي مدة علاجها، وغالبا ما تأتي فجائية، على سبيل المثال الوقفة الاحتجاجية للأساتذة بسبب المشادات بين نائب رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال وطالب في قسم الرياضة، إضراب الأساتذة، إضراب الطلبة، إضراب الموظفين، تراجع مرتبة الجامعة على المستوى الوطني، وغيرها من الأزمات التي تعرقل نشاطات المؤسسة الجامعية، فهي مجتمع في حد ذاته حيث تحمل حوالي 30 ألف طالب، 800 أستاذ، أكثر من 500 عامل، منطقيا تواجه المشكلات التي إن لم نتسارع في حلها تحولت إلى أزمات.

ويبقى أحسن أسلوب في العلاج هو المتابعة المستمرة والتواجد المستمر والتدخل في الوقت المناسب، لذا أزمة مماثلة للحراك الشعبي لم تواجهها جامعة سطيف 02، ولكنها واجهت مشكلات وحتى أزمات أقل حدة وتأثيرا".



وهذا معناه اعتراف صريح من رئيس الجامعة بشدة الأزمة وقوة تأثيرها في وقت تغيب فيه الإدارة المسؤولة على تسييرها، ثمّ يصرح بأنها مجتمع لضخامة جمهورها، ما يتطلب تبني أجراءات الإدارة التي وضعها المتخصصين والباحثين، وفي هذا الإطار يرصد محمد شومان جملة من العوامل التي تضمن الإدارة الناجحة للأزمات والتي منها:<sup>1</sup>

- إدراك أهمية الوقت: إنّ عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمة، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أنّ عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل، واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة، والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها، واستعادة نشاط المنظمة.
- إنشاء قاعدة معلومات: من خلال جمع كافة البيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، و بكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وتداعيات ذلك على أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة، فالمعلومات هي المدخل الطبيعي لاتخاذ القرارات في مختلف مراحل الأزمة.
- توفر نظام إنذار مبكر: يعني الكفاءة والقدرة والدقة في رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار، فهي كل الأدوات التي تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث أزمة.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة: تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، وضع الخطط، تدريب الأفراد، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمة وثلاثة متغيرات تنظيمية وهي: حجم المؤسسة، الخبرة السابقة، المستوى التنظيمي.
- نظام اتصال فعّال: أثبتت دراسات وبحوث الأزمة أنّ اتصالات الأزمة تؤدي دور بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات، بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد، وشحن طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير، علاوة على كسب الرأي العام.

<sup>1</sup> انظر: محمد شومان: الأزمات وأنواعها، تاريخ الزيارة: 2021/02/23، على الساعة: 17:28، على الرابط:



وسواء اعتمدت المؤسسة خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر، أو وسائل اتصال جماهيري، فمن الضروري تحديد: الجمهور المستهدف، الأهداف، التقييم، والتعرف على رجوع الصدى (Feed back).

وعن تعامل جامعة سطيف 02 مع تداعيات أزمة الحراك الشعبي هل كان وفق اجتهادات خاصة أم وفق تعليمات الوزارة الوصية، يؤكد رئيس الجامعة "أن ما صدر عن الوزارة الوصية كان مجرد تعليمات منظمة فقط، ولكن التعامل مع الأزمة وطرح الحلول كانت ذاتية، وقد تبنت جامعة سطيف 02 "مبدأ الحوار والصدق"، ولم تكن ضد الحراك الشعبي بدليل تنظيم يوم الثلاثاء خاص "بحراك الطلبة"، حتى لا نحرّمه من المشاركة، وفي نفس الوقت يتابع الدراسة بشكل عادي، لأنّ الإضراب والتوقف عن الدراسة لا يغيّر شيء بقدر ما يعطلّ مصالح الطلبة، ثمّ الحراك الشعبي هدفه الإصلاح بالتالي لا بد من التعامل وفق هذا المبدأ لا مناقضته.

وهو ما عملت عليه جامعة سطيف 2 التي خصصت حوالي 400 حافلة لنقل الطلبة يوميا بمبلغ أكثر من 400 مليون سنتيم، المطعم مفتوح يوميا، الأساتذة أجورهم تسري بشكل عادي دون حضورهم للعمل، فهل يعقل تضييع هذه المبالغ الضخمة دون دراسة؟

نحن بهذا المنطق نتناقض مع مبادئ الحراك (الإصلاح)، ثمّ المجتمع عامة نظّم مسيراته حيث يشتغل طيلة الأسبوع ويضحي بعطلة نهاية الأسبوع، فكيف بالجامعة من المفروض تكون أكثر تنظيما ووعيا أن تقوم بتوقيف الدراسة، ثمّ من جانب الأساتذة أيضا تعاملوا بمبدأ النفاق حيث يحضر في الحراك ويبرر للإدارة غيابه بعدم تواجد الطلبة وحضورهم للمحاضرات. (مسك العصا من النصف).

نفهم من ذلك أنّ تبني جامعة سطيف 02 "مبدأ الحوار والصدق"، مؤشر إيجابي في استراتيجية إدارتها للأزمة، فهي من بين أهم المبادئ التي يسترشد بها المشتغلون في حقل العلاقات العامة، والتي توقفت عندها الدراسة في الفصل الثاني تحت عنوان مبادئ وركائز العلاقات العامة التي منها "إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق: وتعني الإفضاء والمصارحة، فلا توجد أسرار في المؤسسة عدا الأسرار الخاصة بعمليات الإنتاج، وهو مبدأ القضاء على الشائعات والإشاعات، بمعنى التحلي بالصدق والأمانة، في شرح كل ما يصدر عن المؤسسة حرصا على كسب ثقة الجمهور".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 47-48

ولكن هذا لا ينفي تطبيقها لتعليمات الوزارة الوصية والاسترشاد بها في البحث عن أنجع السبل المعالجة لتداعيات هذه الأزمة، ونذكر مثلاً: تقديم العطلة الربيعية قصد تشتيت الطلبة وتوقيف الحراك الطلابي، تقديم تعليمات صارمة لإخلاء الإقامات الجامعية، ناهيك عن الاجراءات الصارمة بخصوص غيابات أو إقصاءات الطلبة، كلها حقائق تعكس تصريحات رئيس الجامعة الذي أشاد بسعيهم لبقاء حراك الطلبة وتنظيمه كل يوم ثلاثاء، وتضامن المؤسسة الجامعية مع مبادئ الحراك لمي الإصلاح، لأنّ الواقع يقول عكس ذلك.

وفي شأن تقديم اقتراحات للوزارة الوصية بخصوص التعامل مع تداعيات أزمة الحراك الشعبي يجيب رئيس الجامعة بقوله: "نظمت الجامعة حوالي ثلاثة (03) لقاءات مع وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وكانت اللقاءات لتبادل نصائح واتخاذ إجراءات تنظيمية، وكانت اقتراحات متبادلة بخصوص تحريض مؤسسات تعليمية مماثلة ومنها - جامعة الباز- التي عملت بكل الوسائل والأساليب لتوقيف الدراسة بجامعة سطيف2، كذلك النظر في مسألة توظيف المصالح الشخصية ومحاولة تسييس الجامعة ونذكر "حركة الماك" ذات الطابع السياسي حيث يتواجد بعض عناصرها من طلبة وأساتذة بجامعة سطيف 02 والتي حاولت قيادة الحراك بالجامعة والعمل على الوصول إلى سنة بيضاء".

وهذا معناه التعامل مع الأزمة وطرح الحلول لم تكن ذاتية مثلما صرح رئيس الجامعة في السؤال السابق، وخير دليل تنظيم أكثر من اجتماع للنقاش والحوار مع وزير التعليم العالي والبحث العلمي، والبحث عن الأطراف المحركة للحراك الطلابي التي تتجلى في حركة الماك على حد تصريح المدير، والخوف من تسييس الجامعة، جعلها تقف في وجه كل مشارك في مسيرات الطلبة والأساتذة، وزرع الاعتقاد بأن المؤسسة الجامعية لها موقف معارض للحراك الشعبي.

وإن كانت بعض وسائل الإعلام قد أكدت هذه الحقيقة من خلال كشفها عن "سعي هذه الحركة إلى تغيير المسار السلمي للحراك، وتعطيل الانتخابات الرئاسية، وزرع الفتنة بالتحريض على العصيان المدني، وكذا دفع السكان للتسلح والخروج في انتفاضة عنيفة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> انظر: مريم زكري: تفاصيل مثيرة عن اختراق "الماك" للحراك الشعبي، تاريخ الزيارة: 2021/02/25، الساعة: 17:13، على الرابط:

ولكن هذا لا ينفي المشاركة العفوية التي كانت من طرف العديد من الطلبة والأساتذة، بعيدا عن المصالح الشخصية، وتضامنا مع مبادئ الحراك الشعبي حبا في التغيير وتعبيرا عن الوطنية، لذلك كان من المفروض التمييز في إدارة الموقف الأزموي وعدم التعميم، وفهم اتجاهات الجمهور الداخلي للمؤسسة لإدراك استراتيجيات التعامل معه، وهو الأمر الغائب لدى مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، ما تسبب في خلق صورة سلبية عن جامعة سطيف 02، واتهام رئيس الجامعة بإدارة حملة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة.

أما بخصوص تعامل جامعة سطيف 02 مع إضرابات الطلبة والأساتذة، أفاد رئيس الجامعة: "أن أكثر الحلول التي اعتمدها في إقناع الطلبة هو "أسلوب الحوار" يقول أنا شخصيا نظمت سلسلة من اللقاءات والمحاورات مع الطلبة المحتجين وحاولنا الاستجابة لبعض المطالب التي ناد بها، ورفضنا البعض الآخر ولكن شرحنا لهم بالمبررات وكنا صادقين معهم، يعني عملنا على كسب ثقة الطالب بمصداقيتنا وصدقنا، بعدما كان نفور تام من الإدارة والمسؤولين".

على غرار "توضيح العديد من النقاط كطلبة الليسانس في حالة التأخر يمنع من المشاركة في تسجيلات الماجستير لأنه في سبتمبر يواصل دراسة ما تأخر عنه، في الوقت الذي تسجل فيه الجامعات الأخرى لشهادة الماجستير (ضيق فرص تسجيله في جامعات أخرى، لأنه لم يستلم الشهادة بعد)، قامت كذلك جامعة سطيف 2 بتنظيم الامتحانات في دورتين (جوان 2019) و (جويلية 2019)، يعني نحن لم نجبر الطلبة الراضين لمواصلة الدراسة على الدخول، وأعطينا لهم فرصة الامتحان في دورة ثانية، في نفس الوقت طلبنا منه أن لا يمنع الطالب الذي يريد دخول الامتحان، أما عن الأساتذة كانوا احتجاجوا بالطلبة ونحن أقنعنا الكثير من الطلبة للدخول في الامتحانات بالتالي الأستاذ مجبر".

نلاحظ أن مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي تبنت "أسلوب الحوار" الذي تركز عليه معظم استراتيجيات الاتصال الأزماتي، ويمثل أحد مهارات وسمات القائم بالاتصال، مثلما أشارت الدراسة في الفصل الثاني تحت عنوان: مفهوم وتأسيس إدارة الأزمة، "أن التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة، الثبات، الاتزان الانفعالي، القدرة على التفكير الإبداعي، القدرة على الاتصال والحوار، صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة، في إطار ما يسمى إدارة الأزمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد، ابراهيم أحمد: إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، المرجع السابق، ص 35.

إلى جانب اهتمامها أيضا بكسب ثقة الطالب، ومخاطبته بلغة لينة والابتعاد عن العنف في معاملاتها، بدليل تنظيم الامتحانات في دورتين أين أجبرته على إجراء الاختبارات بطريقة غير مباشرة، لتنظر بعدها في الطرف الثاني وهو الأستاذ الذي لم يجد خيار بعد عودة الطلبة للدراسة والتحاقهم كذلك للحراسة، مجبرين لا مخيرين على حد تعبير مدير الجامعة، وهو ما نسميه في إدارة الأزمات باستراتيجية تفتيت الأزمة حيث يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزئيات لتسهيل التعامل معها، وطرح البدائل لعلاجها، ثم التعامل مع كل طرف على حدة واستقطابه والتفاوض معه برؤى علمية شاملة.

وعن إصدار الجامعة نشرة داخلية توزع على الأساتذة والطلبة وجميع العاملين تشرح بها ظروف الأزمة، يصرح رئيس الجامعة: " لا توجد نشرة داخلية بل كانت اجتماعات على مستوى رئاسة الجامعة انتهت بتعليمات وجهت لعمداء الكليات لإعلانها وتنفيذها مثل: مسألة الغيابات، الامتحانات، الاقصاءات... الخ وكل المسائل التي تخص الطلبة لأنّ الجامعة تعاملت بمبدأ "مصلحة الطالب فوق الحراك" وهي ليست ضد الحراك".

نفهم من ذلك قصور لدى مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في أداء مهامها، لأنّ إصدار نشرات داخلية يعبر عن إحدى وظائف اتصالات الأزمة على مستوى الجمهور الداخلي، الذي يسمح بتطوير نظم الاتصال بالمؤسسة، ومنع تفاقم الأزمة، وفي هذا الشأن يعرج المدخل الإيكولوجي للأزمة: والذي "يعتمد على الكيان المستهدف الخاص باتخاذ القرارات، لذا هو بحاجة إلى التخطيط، الاستعداد، جمع المعلومات، إعداد البرامج، إعداد فرق خاصة، فهو مدخل يهدف إلى توفير مؤشرات التعرف على إمكانية تحقيق التنمية من خلال الموارد المادية والسياسية والاجتماعية وتوفير خطوط إرشادية للبحث والدراسة"<sup>1</sup>.

في الأخير نستنتج أنّه لا يوجد تأطير من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي وانتقالها إلى جامعة سطيف<sup>2</sup>، وقد دلت على ذلك العديد من المؤشرات في تصريحات رئيس الجامعة والتي منها:

- غياب خلية الأزمة أساسا في الهيكل التنظيمي للجامعة، في وقت تعتبر فيه المسؤولة الأولى على العمل لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر ثم الاستعداد للمواجهة.

<sup>1</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجا-، المرجع السابق، ص 53.

- استحداث خلية إدارة أزمة فور وقوعها تحت مسمى مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي.
  - محدودية الأهداف المسطرة وحصرها في تجنب السنة البيضاء، أين تشكل مرحلة تحديد الهدف محطة رئيسية في استراتيجيات الاتصال الأزماتي.
  - وجود تنوع وتعدد في الوسائل الاتصالية، ولكنها واقعيًا لم تعكس تجاوب كل مكونات الأسرة الجامعية، ولا يوجد توازن في توظيفها.
  - تضارب في ردود فعل الجمهور يترجم غياب دراسات اتجاهات الجمهور وتحليلها وفهمها للاستجابة لها وقت الأزمة.
  - غياب دورات تكوينية تدريبية للقائمين بالاتصال والاعتماد على الارتجالية والعفوية في التسيير وهو ما يتناقض واستراتيجيات الأزمة.
  - غياب التخطيط الوقائي وبالتالي استحالة التنبؤ بالأزمات ومعالجة أسبابها قبل انفجارها.
- 2.1.5. عرض وتحليل بيانات المقابلة الثانية:

أجريت هذه المقابلة مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا السيد "خالد هدنة" تخصص: أدب عربي، ثلاثة (03) سنوات خبرة في المنصب، وذلك يوم 2020/10/26، على الساعة 09:30 لمدة ثلاثون (30) دقيقة، وذلك بمكتب نائب المدير.

في سؤال ما هي وسائل الاتصال التي وظفتها مصالحكم للاتصال بالجمهور الداخلي بعد انضمامه للحراك الشعبي، يقول نائب المدير: "تجسدت هذه الوسائل في الطرق الكلاسيكية المعروفة منها الإعلانات التقليدية التي تعلق في الكليات والأقسام، الإعلانات الإلكترونية التي توضع في موقع الجامعة، وكذلك في صفحة خاصة على حساب الفيسبوك باسم نائب مدير الجامعة وهي صفحة مهنية وليست شخصية تنقل منشغلات الجامعة، على غرار المراسلات الإدارية بين مصالح الجامعة، المقابلات والاجتماعات، الشبكات الاجتماعية.... الخ".

ليؤكد بذلك ما صرح به رئيس الجامعة بخصوص الوسائل التي عرفت تنوع واختلاف بتنوع وتعدد فئات الجمهور الداخلي، فمن الناحية النظرية نجد أنّ اعتماد الوسيلة المناسبة يساعد على نشر التفاهم بين مصالح الجامعة وجمهورها، تزويده بجل المعلومات المتعلقة بالأزمة، تعريفه بالمجهودات المبذولة، الوصول إلى سمعة طيبة رغم الموقف الأزموي، فوسائل الاتصال تعتبر ركيزة أساسية لتجسيد الأهداف المسطرة خلال بناء الاستراتيجية الملائمة لعلاج الأزمة.

فيما يتعلق بالحسابات الالكترونية التي تتواصل عبرها نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا مع الجمهور يؤكد نائب المدير "على وجود موقع إلكتروني خاص يحمل اسم الجامعة: [www.univ-setif2.dz](http://www.univ-setif2.dz) أما بخصوص الحسابات على مواقع التواصل الاجتماعي هناك صفحات أخرى ولكنها تنتهي لأشخاص وليست رسمية باسم الجامعة أي شخصية، وكل صفحة تنقل جزء من خدمات تمس الجامعة من طلبة وأساتذة وعمال، وكلها في حساب الفايسبوك تقريبا".

وهذا معناه حضور المؤسسة الجامعية افتراضيا من خلال موقعها الإلكتروني، والحسابات على موقع الفايسبوك، وعموما جمهورها من مستخدمي شبكة الانترنت أكثر من الفئات الاجتماعية الأخرى، خاصة في ظروف أزمة الحراك الشعبي أين وجد من الردهات والمنصات الإلكترونية المتنافس لنقل أفكاره والتعبير عن مواقفه من خلال فتح مجموعات نقاش متنوعة تحت مسميات رمزية للحراك الطلابي والشعبي.

لذلك انتقاء المؤسسة الجامعية لهذه الوسائل كان السبيل للوصول إلى جمهورها الذي رفض أن يستمع لها واقعيًا، فانتقلت إليه افتراضيا، ولمعرفة تفاصيل أكثر بشأن هذه الوسائل ودرجة توظيفها ومدى تجاوزها، وتحديثها لمضامينها تزامنا مع تداعيات أزمة الحراك الشعبي، تمّ تخصيص محور في استمارة الاستبيان الموجه للأساتذة والطلبة.

فيما يخص اجتماع مصالح الجامعة لمناقشة الإضرابات والمشكلات التي سببتها أزمة الحراك الشعبي داخل الجامعة يجيب نائب المدير: "نعم كانت اجتماعات ليست دورية ولكنها كثيرة وشبه دورية، قصد متابعة سير الأمور ووضع الاحتمالات الممكنة لعلاج الأزمة، تناولت الكثير من الأمور العالقة منها: كيفية إقناع الطلبة للعودة للدراسة بعد الإضرابات المفتوحة، التخطيط لاستكمال الأعمال البيداغوجية، تنظيم الامتحانات، وضع تواريخ ثمّ العدول عنها، كيفية متابعة المحاضرات والتطبيقات، قراءة في التعليمات التي تصل الجامعة من الوزارة الوصية، كل هذا كان على مستوى مجلس الجامعة والمتكون من رئيس الجامعة، نواب مديري الجامعة، العمداء".

نفهم من ذلك اعتماد مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي على وسيلة الاجتماعات، كان بكثرة وهو ما يدل على مدى تأثير الجامعة بتداعيات أزمة الحراك الشعبي حيث مست بالجوانب البيداغوجية وحتى التنظيمية، نظريا تمثل الاجتماعات وسيلة كلاسيكية من وسائل العلاقات العامة

إلى جانب المعارض، الندوات، المؤتمرات الصحفية، لقاءات الطاولة المستديرة، الأبواب المفتوحة، مثلما حددها رؤوف حسين الزيدي في كتابه مبادئ العلاقات العامة في الصفحة 99.

فالاتجاهات أجدى من الكلمات المكتوبة لتوصيل الحقائق المتعلقة بالأزمة، وطرح حلول المعالجة، لذا فهي مؤشر ايجابي في عمل مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، فقط يجب دعمها بالوسائل الاتصالية الأخرى حسب ما يفرضه الموقف الأزموي.

وعن توفر الجامعة على صندوق اقتراحات لاستقبال آراء أساتذتها وطلبتها، يفيد نائب المدير بأنها "لا تملك أي صندوق اقتراحات ما عدا "الاتصال الشخصي المباشر" إما على مستوى مكتب رئيس الجامعة، أو على مستوى مكتب نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا، وكذلك مكتب المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، والسماع لانشغالات الطلبة والأساتذة واقتراحاتهم وشكاويهم للنظر فيها والبحث عن الحلول لها".

نلاحظ في خضم الظروف التي تمر بها الجامعة بسبب تداعيات الحراك الشعبي وحساسية الوضع، غياب هذه الوسيلة الاتصالية التي تسمح للجامعة بفهم اتجاهات جمهورها الداخلي عموما، فصندوق الاقتراحات في هذا الظرف يعتبر همزة وصل بين المشاركون في الحراك الطلابي ومصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، من خلال وضع اقتراحه أو ملاحظة و أيضا شكواه التي يريد لها حل فمن خلالها يتم معالجة وتصحيح أي موقف.

فهذه الوسيلة تعطي صورة واضحة وشفافة في النظرة للوضع الداخلي للجامعة وكذلك التعامل الواعي للإدارة لفهم كل ما يدور في أذهان طلبتها وأساتذتها، لأن اعتماد الاتصال الشخصي المباشر عبر المقابلات مثلما أفاد نائب المدير مع الآلاف من الطلبة والأساتذة المضربين أمر مستحيل، فلا يمكنهم الحديث مع الجميع وسماع كل آرائهم، لكن صندوق الاقتراحات الجميع يشارك ويعبر ويقدم رأيه بفرص متكافئة.

أما عن وجود احتكاك مباشر مع الطلبة والأساتذة المنخرطين في حراك الطلبة، يقول نائب المدير: " نعم يوجد احتكاك مباشر فمكتبنا كان يعج بالطلبة والأساتذة ومختلف الأطراف المشاركة في هذا الحراك، للحوار وطرح وجهات نظر، ثم الكثير أبدى رغبة في إحداث حراك ثقافي آخر داخل الجامعة من خلال التعبير عن هذا الحراك الشعبي برسومات وأعمال فنية مميزة، لذا رخصت الجامعة لهم تنظيم معارض في مداخل الكليات وغيرها للتعبير عن وجهات نظرهم على طريقتهم".



نفهم من ذلك اعتماد وسائل الاتصال الشخصي المباشرة خاصة المقابلات والاجتماعات، التي من خلالها يتم تشريح الأزمة، دراسة أسبابها وظروفها لاتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية، وتصويب الأخطاء، في وقت يمكنها توظيف الوسائل الالكترونية الحديثة كذلك خاصة وأنّ أكبر عدد من الطلبة والأساتذة تواجدوا في العديد من الصفحات الخاصة ببيانات الجامعة وكذلك مجموعات النقاش التي أسسوها وقت الأزمة.

هذا الاحتكاك المباشر يترجم من جهة اهتمام المؤسسة الجامعية بالأزمة ومحاولة طرح حلول بديلة تنقذها من مخاوف السنة البيضاء وعواقبها على كل من الأستاذ والطالب والمنظومة التعليمية كلها، خصوصا مع تعقيد الظروف يوما بعد يوما، موازاة مع ما يشهده الشارع الجزائري وتعاونه المؤسسة السياسية بالدرجة الأولى، فاعتمدت بذلك مبدأ سياسة الحوار والتشاور كأداة استراتيجية في التعامل مع أطراف الأزمة.

أما بخصوص كيفية التفاعل بين الطاقم الإداري لمختلف المصالح والتنسيق بينها لإدارة الموقف الأزمووي، يصرح نائب المدير للبيداغوجيا: "يوجد تنسيق بين مختلف مصالح الجامعة للتمكن من إدارة الموقف الأزمووي، من خلال الاتصالات الهاتفية، الحسابات الافتراضية، الاجتماعات، وتوزيع الأدوار والمهام على مختلف المصالح، وغيرها من الأساليب خاصة وأنّ خلية إدارة الأزمة في جامعة سطيف 02 تستحدثها فور وقوع الأزمة بشكل سريع، ولا تملك مصلحة باسمها، أما عن الاحتكاك المباشر بالطلبة والأساتذة كان مع نيابتنا وكذا نيابة المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية".

هذا معناه خلق روح العمل الجماعي، وهو أمر ضروري خاصة وقت الأزمات، لأنّ تسييرها لا يتوقف على مصلحة واحدة فقط بل جميع أنساق الجامعة مسؤولة على المشاركة، وكل مسؤول حسب موقعه يقدم الاقتراحات والاليات التي يراها مناسبة للخروج من الأزمة بأسرع وقت وبأفضل الطرق، فإدارتها يحتاج إلى تضافر جهود الجميع، للوصول إلى اتخاذ القرار المناسب.

لكن غياب خلية الأزمة واستحداثها فور وقوعها وبشكل سريع، يشكل خطر في حد ذاته، لما تتمتع به ظروف الأزمة من خصائص والتي لخصتها الدراسات العلمية فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 292.



- المفاجأة والصدمة
- نقص المعلومات وعدم دقتها
- تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث
- فقدان السيطرة وانعدام التوازن
- حالة الذعر والخوف والهلع والرعب
- ضيق الوقت
- الاستجابة السريعة
- الشك في القرارات المطروحة

ولذلك وجود خلية أزمة بالمؤسسة أمر ضروري، لأنها ستسمح بتوفير المعلومات اللازمة وحسن التصرف لأنّ أعضائها واضحة وتأسسها كان في أوقات غير الأزمة ولها خبرة في التعامل مع مثل هذه الأوضاع، ثمّ هذا لا يمنع من مشاركة الأنساق الأخرى بالجامعة.

فيما يتعلق بإصدار نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا كتيبات ونشرات دورية أو مطويات أو عقد الندوات والمؤتمرات يقر نائب المدير بأنّها "لم تصدر جامعة سطيف 02 لا كتيبات ولا نشرات دورية أو مطويات أو عقد الندوات والمؤتمرات، خوفا من حساسية الموقف وتأويل كل ما يقال في سياقات أخرى، لذلك تبنت أساليب غير مباشرة في التوعية، ومراقبة الأوضاع والتدخل في الظروف الحرجة فقط".

تصريح يترجم غياب التنوع في الوسائل الاتصالية من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، فمن المفروض توظيف مختلف الوسائل الاتصالية من الكلاسيكية إلى الحديثة ضروري جدا في مثل تلك الظروف، فكل وسيلة تخاطب فئة من جمهور المؤسسة، وتنقل رسالة أوضح مقارنة بوسيلة أخرى، والملاحظ بجامعة سطيف 02 أنّ فئة الطلبة هي من كان لها نشاط وحركية في إعداد المطويات والملصقات والمعارض التي نقلت أفكاره وموقفه، وهو ما عبر عنه نائب المدير بالحراك الثقافي داخل الجامعة.

لأنّ التخوف من حساسية الموقف وتأويل ما يقال في سياقات أخرى، مثلما أقر المبحوث يدل على نقص الخبرة في اعتماد مثل هذه الوسائل، رغم توفر الجامعة على نشرات داخلية ومجلة الجامعة

وغيرها قصد التعريف بالجامعة، لكن الحاجة لها ملحة وقت الأزمة أين سُجل قلة في توظيف هذا الانتاج المطبوع.

أما عن تعامل النيابة مع اختلاف وجهات النظر بين الأساتذة والطلبة المؤيدين للحراك والأساتذة والطلبة المواظبين على متابعة الدراسة، أفاد نائب المدير للبيداغوجيا: "أنّ تعامل الجامعة مع الحراك الطلابي كان نفس موقف تعامل الدولة الجزائرية مع الحراك الشعبي، من خلال محاولة التأطير عن بعد، وتسيير الأوضاع بشكل هادئ، وإقناع الطلبة أنّ الإضرابات وتوقيف الدراسة معوّق للحراك وليس عاملا ايجابيا في الحراك".

نفهم من ذلك تبني مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي نفس استراتيجية تسيير المؤسسة السياسية لأزمة الحراك الشعبي، وهي خطوة خاطئة لأنّ كل مؤسسة لها خصوصيتها، جمهورها، سياستها، مبادئها، حدة تأثير الأزمة عليها، وبالتالي لا يمكن اعتماد نفس سبل العلاج، لذا فتدخلها لم يكن بدرجة الفعالية التي يُفترض أن تؤديها.

من جانب اخر حساسية الأزمة وحدتها نشر الخوف والارتباك لدى مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، خاصة مع تزايد احتجاجات الطلبة وتصعيد مطالبها ورفضها الالتحاق بمقاعد الدراسة، وقد بينت الإحصائيات أنّ "المجتمع الجزائري مجتمعا شبابيا من الدرجة الأولى، حيث تتجاوز نسبة الشباب فيه 70% من عدد السكان، وقد كشفت الشهور الماضية من عمر الحراك الشعبي، أن هذا الشباب وعلى رأسه طلبة الجامعات، كان هو قلب الحراك المحرك لكل فعالياته".<sup>1</sup>

لذلك التأطير وجب أن يكون حضوريا من خلال مشاركة فئة الأساتذة والطلبة في اجتماعاتهم والسماع إليهم والبحث عن الحلول جماعيا، وليس من خلال التأطير عن بعد مثلما صرح نائب المدير للبيداغوجيا.

وبخصوص إقناع الطلبة بالعودة للدراسة وإجراء الامتحانات والقضاء على هاجس السنة البيضاء، يجيب نائب المدير: " كان من خلال مجموعة من الاجتماعات للتشاور وكذا لقاءات مع كل من الطلبة والأساتذة في محاولة لشرح ضرورة مواصلة الدراسة، وتوضيح السلبيات التي ستنجم عن توقيف الدراسة وبيان تأثيراتها السلبية على مصير كل من الطالب والأساتذ، وتوضيح أنّ الجامعة تحمل نخبة المجتمع والطبقة المثقفة التي يجب أن تصنع القرار وتؤثر إيجابيا في المجتمع لا العكس فتكون عاملا مساعدا ومدعما للحراك وليس عائقا، والتصرف خارج ما ينادي به الحراك يبقى وسمة

<sup>1</sup> انظر: حسان زهار: الجزائر... الشباب والطلبة وقود الحراك الشعبي. تاريخ الزيارة: 2021/03/20، الساعة: 23:15، على الرابط: <https://arabi21.com/story/1184750/>

عار على هذه الفئة والجامعة. إلى جانب هدوء المسؤولين والتعامل العقلاني مع الأزمة، وفتح الأبواب للجميع للحديث وتصويب الأمور بل وتبني العديد من مقترحاتهم في علاج الأزمة".

يتضح من ذلك فعالية ودور الاجتماعات كوسيلة لعلاج الأزمة، على غرار هدوء المسؤولين والتعامل العقلاني مع الجمهور، الذي يمثل نخبة المجتمع، ويملك من الحس العالي في فهم قواعد اللعبة السياسية ما لا تملكه الفئات الاجتماعية الأخرى، ويحمل مرجعيات فكرية وحضارية كان الجميع يتصور أنها حكر على نخبة النخبة، لذا يتوجب التعامل معه بذكاء اجتماعي وحس إداري رفيع للوصول إلى إقناعه.

من جهة أخرى فئة الطلبة ذاتها أدركت واقتنعت بخطورة السنة البيضاء، التي اعتبروها مكيدة لإنهاء مشاركتهم في الحراك الشعبي وتنظيمهم للحراك الطلابي، فقرروا الدخول إلى الامتحانات في نفس الوقت مع المشاركة في المسيرات، بل أنّ أصواتا أخرى ارتفعت للإضراب بشكل عبقرى مختلف، يكون عبر الدراسة بشكل أفضل، وفتح منافذ مع جامعات العالم عبر اللايف.

كما أظهر الطلبة في شهر رمضان التزاما كبيرا بحراكهم، وظلوا يخرجون إلى الشارع تحت شعار "صائمون صامدون للحراك داعمون"، في مواكب لم يسبق في تاريخ الجزائر أن شهدت مثلها، قوة وعزما ووعيا بحتمية التغيير.

وتؤكد الكاتبة والصحفية بوروينة: "أنّ الشباب اليوم ينخرط في حراك الكرامة والانعتاق لأن صبره نفذ وظنه خاب في أحزاب يعمر الشيوخ على قياداتها، ولا تجد له الحلول المناسبة لعصره وأحلامه، إنّه ينخرط بهذا الوعي بعدما رأى الشرعية الثورية التي ظل يحكم بموجها النظام أفرزت لصوصا ومغامرين ومنظومة فساد كبيرة أكلت ثروات الشعب ولم تشبع في وقت كانت العامة تمضي يومياتها في مقاومة التهاب الاسعار ورداءة الخدمات".<sup>1</sup>

بهذا كذب الشباب الجزائري، كل الاتهامات السابقة، التي كانت تسفهه وتقول عنه أنه شباب "تسريحات الكيراتين" و"السراويل المتدلية"، وأثبت أنه بالفعل يشكل جيلا من أحفاد المجاهدين والمقاومين، وأنه مهما انتكست به الظروف، سرعان ما يعود إلى أصله الأول، عندما تتاح له فرصة التعبير عن ذاته، فقد كسر سلاسل متينة، وحطم عُقدا ظلت تكبل جيلين كاملين، عن طلب الحرية والديمقراطية، وأعلن عن ميلاد جيل جديد، لا يؤمن إلا بشرعية الصندوق واحترام خيارات الشعب، بما يؤسس لجزائر مختلفة، يمتلك فيها هذا الجيل مستقبله بيده.

<sup>1</sup> حسان زهار: الجزائر... الشباب والطلبة وقود الحراك الشعبي، نفس الرابط.

وعن الاستراتيجيات المساعدة في علاج تداعيات أزمة الحراك الشعبي على جامعة سطيف 02، يفيد نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا: "تبنت جامعة سطيف 02 أكثر من استراتيجية نظرا لاحتقان الأوضاع لكن أهمها أولاً: استراتيجية احتواء الأزمة، ثانياً: استراتيجية تغيير المسار: المقصود ليس التغيير المغلوط إنما تصحيح المسار، والملاحظ أن الجميع في البداية كان مؤيداً للحراك في أوله ومع مطالبه، ثم انحرفت هذه المطالب عن مبادئها الأولى فبدأ التوجس يدخل في أذهان الأفراد، وانتشرت الشكوك لذا اغتنمنا هذه الثغرة لسرعة معالجة تداعياتها على جامعة سطيف 02".

يعني ذلك تعدد وتنوع في الاستراتيجيات المعتمدة من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، وقد رصدت أدبيات إدارة الأزمات مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة في التعامل مع الأزمة، كل منها حسب نوع الموقف الأزموي، حيث أفاد نائب مدير الجامعة اعتمادهم على استراتيجية الاحتواء والتي تعني: "محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها، واستيعاب الضغوطات المولدة لها"، على غرار استراتيجية تغيير المسار التي عرفتها الأدبيات البحثية بأنها: "تستخدم في حالة الأزمات البالغة العنف والخسارة، والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع القوة الصانعة لها، ويمكن تحويل مسارها إلى شخص إيجابي ينتمي إلى القوة الصانعة لها".<sup>1</sup>

كما توقفت الدراسة في شقها النظري عند مختلف أنواع استراتيجيات الاتصال الأزماتي بالشرح والتمثيل وذلك في الفصل الثاني.

ناهيك عن ما صنعتها الظروف الصحية بعد ظهور أزمة كورونا التي ساعدت بطريقة غير مباشرة وفجائية في التوقيف المؤقت لأزمة الحراك الشعبي، وهو ما اصطلح عليه في الأدب النظري "الإدارة بالأزمة" التي تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثير، فتطغى على المشكلة القائمة".<sup>2</sup>

فقط ما يلاحظ في أزمة كورونا هو الصدفة في ظهورها وعدم التخطيط لانتعاشها، رغم انتشار أحاديث بخصوص محاولة المؤسسة السياسية استغلالها في إيجاد حلا للخروج من أزمة الحراك الشعبي، والأهم أنّها توصلت إلى إيقاف المسيرات المليونية وساهمت في التخفيف من حدة الأزمة، وهو ما يمثل استراتيجية في حد ذاتها.

<sup>1</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشمايلة: الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 56

<sup>2</sup> قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 139 .

"بيد أن جائحة كورونا لعبت لصالح المؤسسة السياسية، وأدت إلى وقف طوعي للتظاهر منعاً لانتشار الفيروس، وهو أمر استغله النظام لاعتقال عدد من قادة الحراك وناشطيهِ، وفرض مزيد من القيود على المظاهرات، تارة بحجة كورونا، وتارة أخرى بذرائع أمنية"<sup>1</sup>.

وعليه نستنتج "وجود تنوع في الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي في التواصل مع الجمهور الداخلي أثناء تداعيات أزمة الحراك الشعبي"، وقد أثبت ذلك مجموعة من المؤشرات في تصريحات نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا والتي منها:

- اعتماد الطرق الكلاسيكية منها الإعلانات التقليدية المباشرة التي تُعلق في الكليات والأقسام، المراسلات الإدارية، الملصقات وغيرها.
- توظيف الإعلانات الإلكترونية التي توضع في موقع الجامعة، و صفحة خاصة على حساب الفايسبوك باسم نائب مدير الجامعة.
- تنظيم المقابلات والاجتماعات التي لم تكن دورية ولكنها كثيرة سواء مع الطلبة والأساتذة من جهة، أو بين المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي ذاتها من جهة ثانية.
- المحاضرات المقدمة للطلبة من طرف بعض الأساتذة لتوعيتهم بخصوص المشاركة في الحراك الشعبي.
- الاتصالات الهاتفية قصد التنسيق بين مختلف مصالح الجامعة للتمكن من إدارة الموقف الأزموي.
- الشبكات الاجتماعية في مقدمتها موقع الفايسبوك حيث تنطوي معظم مصالح الجامعة على حسابات افتراضية في هذا الموقع تنشر فيه كل ما يخص الجامعة.

<sup>1</sup> انظر: حراك الجزائر هل يكون "الربيع العربي 2"؟ تاريخ الزيارة: 2021/03/22، على الساعة: 13:53، على الرابط:

<https://www.dw.com/ar/>

### 3.1.5. عرض وتحليل بيانات المقابلة الثالثة:

أجريت هذه المقابلة مع المدير الفرعي والمكلف بالاتصال السيد "عز الدين ربيعة" تخصص: إعلام واتصال، أربعة (04) سنوات خبرة في المنصب، وذلك يوم 2020/11/04، على الساعة 15:30 لمدة أربعون (40) دقيقة، وذلك بمكتب المدير الفرعي.

فيما يتعلق بتنظيم حملة اعلامية بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي، يجيب المدير الفرعي بقوله: "لم ننظم حملة اعلامية في إطار الحراك الشعبي ولكن التواصل تقريبا مع مختلف وسائل الإعلام أثناء الحراك الشعبي كان بشكل يومي بحكم العلاقات الشخصية التي تربطني مع ممثلي وسائل الإعلام بحكم التكوين الإعلامي، ثم الاشتغال في ميدان الصحافة لمدة تجاوزت 15 سنة، وبالتالي هذه الخبرة سمحت لنا ببناء علاقات جد وطيدة وطيبة مع الوسائل الإعلامية، لذا كان الاتصال الهاتفي بشكل متواصل مع الزملاء الصحفيين لتوفيرنا بالمعلومات اللازمة، وحتى البيانات الصحافية كانت تنجز على السريع ولا يتم تحضيرها مسبقا".

نفهم من ذلك غياب الحملات الإعلامية في خضم أزمة كادت أن توقف الموسم الجامعي، في وقت تعتبر الحملات الإعلامية وسيلة مهمة للوصول إلى أكبر شريحة من الجمهور المستهدف لأنها تراعي وسائل تلقيه، مناطق تواجده، أسلوب مخاطبته، ومنه تحقيق الأثر المطلوب، هذا ما يجعل من التخطيط المسبق لتنظيم الحملات الإعلامية أحد أهم الخطوات التي من شأنها المساهمة في علاج الأزمة، خصوصا مع التغيرات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية وظهور الشبكة الاجتماعية التي اقتحمت كل الميادين.

لذلك لا تنحصر العلاقة مع الصحافة في مجموعة من الاتصالات الهاتفية أو بناء العلاقات الشخصية بل هي أسمى من ذلك بكثير.

وفي سؤال ما هي وسائل الإعلام التي تعاملت معها جامعة سطيف 02 خلال فترة الحراك الشعبي؟ يفيد المدير الفرعي بقوله: "الحراك الشعبي العظيم كان حراكا مباركا وحراكا محررا، فقد حرّر حتى وسائل الإعلام من كل القيود المعنوية التي فرضت عليها سابقا، فكّلها بما فيها وسائل الإعلام العمومية التي كانت تتحفظ من تناول المواضيع الخاصة بالاحتجاجات والمسيرات وغيرها، فذلك الحراك أثار حراكا إعلاميا بالمقابل لذا تعاملنا كمؤسسة جامعية مع كل وسائل الإعلام المتواجدة التي

كانت تغطي الحراك الشعبي داخل أسوار الجامعة وخارجها، خاصة الحراك الطلابي الذي كان ينظم تلقائيا وعفويا كل يوم ثلاثاء.

نلاحظ في تصريح المدير الفرعي تناقض مع ما نعيشه في الواقع، لأن معظم الوسائل الإعلامية خاصة العمومية تبنت الحياد اتجاه الحراك الشعبي، بدليل عدم تغطية المسيرات المليونية في بدايتها وتجاهلها تماما، وذلك تباعا واحتراما لما تمليه السياسية التحريرية لكل مؤسسة، وعليه لا يوجد أي حراك اعلامي ما عدا ما صنعتة صحافة المواطن وصحافة الموبايل.

أما عن تواصل المؤسسة الجامعية سطياف 02 مع مختلف الوسائل الإعلامية فهذه نقطة إيجابية، لها دور في القضاء على الإشاعات والحفاظ على صورة الجامعة في خضم الأزمة.

وعن المواضيع التي تناولتها وسائل الإعلام عن الجامعة خلال الحراك الشعبي، يصرح المدير الفرعي: "المواضيع بخصوص الحراك الشعبي عموما تناولت وجهة نظر النخبة من آراء الأساتذة وتوجهاتهم ورؤيتهم وتحليلاتهم وموقفهم من هذا الحراك، ومن جانب آخر تغطية الحراك الطلابي بقوة والنظر في انطباعات الطلبة الذين وصلتهم نساءم حرية التعبير ترجمتها مسيرات طويلة كل ثلاثاء طيلة اليوم دون ملل.

على غرار مناقشة تطورات الحراك، أسبابه، دوافعه، فجائيته، فضله في تحرير كل القطاعات بما فيها الإعلام، وأفاق الحراك والكثير من المسائل الأخرى، كذلك المواقف غير عادية التي ظهرت خلال الحراك مثل تنظيف الشوارع بعد نهاية الحراك، سلمية الحراك، الوعي الذي أظهره الفرد الجزائري، والتساؤل هل كل هذه السلوكيات تنم عن مجتمع واعي واقعي أم تعبر عن مجتمع استعراضي".

يعني ذلك تعدد وتنوع في المواضيع التي عالجتها وسائل الإعلام بخصوص الحراك الشعبي، والنظر في أسبابه ودوافعه وتطوراته وفجائيته يمثل تحليلا اعلاميا للأزمة التي طالت مختلف المؤسسات وحتى المؤسسة الجامعية، حيث ينطوي الإعلام عموما على "مهمة إخبارية بنقل المعلومات للجمهور بأمانة وسرعة ومصداقية، وإحاطتهم بما يحدث فعلا عن الأزمة، وكذا المهمة التوجيهية فالإعلام الأزموي يمكنه تحويل كل فرد في المجتمع إلى متفاعل ومتجاوب مع الأزمة وعناصرها، فكما يقول أدولف هتلر: "إن الصحافة مدرسة يتلقى فيها الجمهور علومه اليومية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات - الصحافة المكتوبة نموذجاً-، المرجع السابق، ص 91.

وبخصوص إجراء دراسات الجمهور المستهدف، ومتابعة ما ينشر في وسائل الإعلام، أفاد المدير الفرعي: "لا توجد بحوث الرأي العام للأسف رغم أنّ ما يقال هو أنّ "المتصل الجيد هو المنصت الجيد"، لذا حاولنا إجراء استقراءات بسيطة مع الطلبة والأساتذة فقط، حتى يكون التفاهم سلسلا والتواصل واضحاً، أما بخصوص متابعة وسائل الإعلام فكان يوميا وكانت كل المستجدات تصلنا في الوقت وأحيانا حتى قبل نشرها للجمهور".

يتضح من تصريح المدير الفرعي محاولة في تطبيق دراسات الجمهور وذلك من خلال الاستقراءات لأرائهم، لما تحويه هذه الخطوة من أهمية في إدراك السلوكيات والاتجاهات الخاصة بجمهور المؤسسة وبناء نموذج تفسيري لها، يساعد على اقتراح الحلول للأزمة.

من جانب آخر متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام لا يكفي دون الوقوف على تحليلها وتنقيتها وفهم مقاصدها، حتى لا تنشر ما يضر بالمؤسسة الجامعية.

فيما يتعلق بالوسيلة التي استخدمتها الجامعة بكثرة للتواصل مع الصحافة خلال الحراك الشعبي، يجيب المدير الفرعي: "لا توجد وسيلة مفضلة إنّما كان من خلال غالبية الوسائل الإعلامية الخاصة منها والعمومية، وتحدد حسب طبيعة الموضوع الذي نتناوله، وكانت اتصالات غير رسمية".

نلاحظ تأكيد من طرف المدير الفرعي على التواصل والتعامل مع مختلف الوسائل الإعلامية خلال الحراك الشعبي، وهو ما يترجم اهتمام المؤسسة الجامعية بعلاقتها مع الصحافة، والتي تمثل بدورها جانب أساسي لا يُستغنى عنه في إدارة الأزمة، لكن هذا لا يمنع من اعتماد وسيلة أكثر من أخرى.

أما عن حفظ التصريحات الصحفية المتعلقة بالأزمة من طرف المؤسسة الجامعية، يقول المدير الفرعي: "لا يوجد حفظ لأنّ ضغط الوقت وعدم التحضير وتصاعد ظروف الأزمة، دفع الجامعة إلى السرعة في التصرف لإيجاد الحلول المناسبة وعموما كانت قرارات سريعة لا تنطوي على ملفات حتى ندرسها".

تصريحا يترجم الارتجالية والعفوية في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي، لأنّ عدم التحضير مع السرعة في التصرف يشكل خطرا في حد ذاته، خاصة وأنّ الأدبيات النظرية تحدثت بإطناب عن ضرورة التخطيط وتوفير خلية أزمة تعمل على التحضير المسبق في إطار ما يسمى بمرحلة ما قبل الأزمة، لأنّ ما تتميز به ظروف الأزمة من ضغط



الوقت، المفاجأة والصدمة، نقص المعلومات وعدم دقتها، تصاعد وتشابك وتسارع الأحداث، فقدان السيطرة وانعدام التوازن، حالة الذعر والخوف والهلع والرعب، الاستجابة السريعة، الشك في القرارات المطروحة، وغيرها من الخصائص يمنع المؤسسة من اتخاذ القرار المناسب وطرح البدائل المساعدة على علاجها.

فيما يخص كيفية مواجهة لجوء الصحافة إلى مصادر أخرى للحصول على معلومات عن الجامعة بخصوص الحراك، يقول المدير الفرعي: "التدخل في حالة استقاء المعلومة من مصادر غير موثوقة لتصحيحها وتصويبها ومواجهة الإشاعات، حتى لا تكون لها ارتدادات غير محسوبة على الجامعة خاصة وأن الظروف في فترة الحراك كانت حساسة جدا تتطلب مراقبة كل ما يقال وما ينشر، عدا ذلك يبقى تبادل المعلومات حر من طرف كل الوسائل الإعلامية عدا في حالة التجاوزات أين يتم تطبيق حق الرد الذي تكفله قوانين الإعلام".

نلاحظ من ذلك اهتمام المؤسسة الجامعية بما تنشره الوسائل الإعلامية، خصوصا مع حساسية الموقف الأزموي، ووقوفها على دراسة الإشاعات وتصحيحها مهم جدا نظرا لما للإعلام من تأثير في بناء صورة المؤسسة، فضلا عن تغطية مجموعة من الوسائل الإعلامية للأزمة والتنافس بينها، مما قد يوقعها في أخطاء تتعلق بالدقة، الوضوح، المصداقية، وبالتالي خلق مزيد من الضغوطات على فريق إدارة الأزمة.

وفي سؤال ما تقديركم لدرجة تعاون الصحافة مع الجامعة لتجاوز تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟ يجيب المدير الفرعي: "عموما علاقة جامعة سطيف طيبة ووطيدة مع وسائل الإعلام وهذا لا يعني أنها تكتب ما نشاء فغالبا تكتب ما لا نريد، ولكن يجب احترام حرية الرأي والتعبير، أما عن درجة تعاونها فيتجلى في مرافقة الحراك الشعبي داخل الحرم الجامعي دون تضخيم، إلى جانب تمرير رسائل الجامعة التي تريد إيصالها للرأي العام".

يعني ذلك اهتمام المؤسسة الجامعية سطيف 02 بعلاقتها مع الصحافة، إدراكا منها لوزنها في الحفاظ على مكانتها، ومساعدتها في الوصول لأهدافها، وكذلك إدراك الجامعة خطورة بناء علاقات سيئة ومعادية مع المؤسسات الإعلامية، فمثلما هي قادرة على احتواء الأزمة، وإعلام الجمهور، وطمأنته، وتعبئته، ورأب الصدع، وتوحيد الصفوف، والتخفيف من الآثار السلبية والمساعدة على إعادة البناء، فإنها في الوقت ذاته يمكنها أن تصنع الأزمات وتوججها، وتنشر الفوضى، وتروج

للإشاعات، وتثير النعرات الطائفية، والفتن المذهبية، وتخرج الأحقاد والضغائن، وتتسبب في الكثير من المصائب، التي قد تفضي إلى تعقد الأزمة ومضاعفة حدّتها، بعد التضليل والتعتيم الإعلامي للموقف الذي تمر به المؤسسة.

ومنه نستنتج "تعامل محتشم لمصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماي مع وسائل الإعلام بخصوص تداعيات أزمة الحراك الشعبي في الجامعة محل الدراسة"، وقد برهن على ذلك مجموعة من المؤشرات في تصريحات المدير الفرعي والتي منها:

- عدم تنظيم حملات إعلامية بخصوص الحراك الشعبي وتدابيراته على المؤسسة الجامعية سطيف 02، تعطي توضيحات عن الأزمة وتسمح لها بالوصول إلى جماهيرها داخليا وخارجيا.
- التصريح بتعامل الجامعة مع كل وسائل الإعلام المتواجدة، لم نلمسه في الواقع وخير مثال حضور صحافيين من "صوت سطيف" في كل حراك طلابي، ولم نشهد تواجد أي مسؤول عن مصالح الجامعة ما عدا تصريحات الأساتذة والطلبة المنظمين والمشاركين في الحراك.
- غياب المتابعة لما يُنشر في وسائل الإعلام بخصوص الحراك الطلابي وموقف الجامعة من الحراك الشعبي.
- لا يوجد حفظ للتصريحات الصحفية المتعلقة بالأزمة من طرف المؤسسة الجامعية.
- غياب تعاون الصحافة مع الجامعة في تجاوز تداعيات أزمة الحراك الشعبي والاكتفاء بمرافقة الحراك الشعبي داخل الحرم الجامعي.
- تناول وسائل الإعلام لمواضيع عامة متعلقة بالحراك الشعبي بعيدا عن توضيح موقف المؤسسة الجامعية من الأزمة، خاصة بعد الإشاعات التي طالت رئيس الجامعة و الخاصة بإدارته لحملة الرئيس بوتفليقة.

#### 4.1.5. عرض وتحليل بيانات المقابلة الرابعة:

أجريت هذه المقابلة مع مسؤول الأمن السيد "زياني سليم" تخصص: الأمن، أربعة (04) سنوات خبرة في المنصب، وذلك يوم 2020/11/12، على الساعة 11:00 لمدة أربعون (40) دقيقة، وذلك بمكتب الأمن الداخلي.

في سؤال ما هي الوظائف التي تقومون بها على مستوى مكتب الأمن الداخلي؟ يفيد رئيس الأمن: "اكتف مكتب الأمن في البداية بمراقبة الأوضاع عن بعد أي الملاحظة دون مشاركة، والتركيز

على الأطراف التي لا تنتهي إلى الحرم الجامعي وعدم دخولها حتى لا تثير فوضى، بعد تطور الأحداث حاول أعوان الأمن الحوار مع بعض المشاركين والمنظمين للحراك الطلابي لفهم نواياهم وأهدافهم، إلى جانب محاربة العنف والشغب والفوضى بين صفوف المشاركين في المسيرات الطلابية خاصة أثناء عودتها خارج الجامعة ونهاية المسيرة مساء الثلاثاء.

وخلال الحراك الشعبي كان لمكتب الأمن مشاركة في مجموع الاجتماعات التي قامت بها رئاسة الجامعة قصد الاستماع لمطالب الطلبة والأساتذة والتحاو والتشاور والنقاش حول ما يريده الحراك الطلابي، وكذا حل مشكلات النقل خاصة في فترة الحراك الشعبي واضطراب مواقيت العمل".

نلاحظ إدراج "الأمن الداخلي" ضمن الاجتماعات التي نظمتها مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي دلالة على دورها في طرح الحلول والمساعدة في علاج الأزمة، خاصة وأنّ الحفاظ على أمن الجامعة ومحاربة العنف والشغب والفوضى من أهم الوظائف الواجب تأديتها في ظل الأزمة وهو ما سهر عليه أعوان الأمن.

فيما يخص تفاعل الأمن مع الحراك الطلابي داخل الجامعة، يقول رئيس الأمن: "هو أسلوب تحاوري وإصلاحي قدر الإمكان، ومحاولة إرضاء جميع الأطراف للخروج بأقل الأضرار ومعالجة الأزمة في أقصر وقت".

يعني ذلك تبني أسلوب حوار في ظل الموقف الأزموي مهم جدا، لأنّ المنظمين للحراك الطلابي كانوا في قمة الهيجان والغضب والسخط على كل ما هو إداري، وبالتالي تبني أساليب عنيفة قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة أكثر، ثم محاولة إرضاء بعض الأطراف ممكن خاصة تلك الموافقة على الحوار والاستماع لكلا الطرفين، لذلك تبني مثل هذا الأسلوب من طرف أعوان الأمن كان اختيار موفق رغم صعوبة تطبيقه في وقت رفض فيه الأغلبية كل أشكال الحوار والنقاش والاصرار على تطبيق مطالب الحراك الطلابي مهما كلف الأمر.

أما عن مساهمة الأمن الداخلي للجامعة في التخفيف من حدة تداعيات أزمة الحراك الشعبي، يجيب رئيس الأمن: "الدور الأساسي لمكتب الأمن هو الحفاظ على أمن الجامعة، ومحاربة كل أشكال العنف والفوضى، على غرار فتح أبواب الحوار مع المنخرطين في الحراك الطلابي خلال فترة الحراك الشعبي والمناقشة معهم، كذلك تجنب غلق أبواب الكليات التي استهدفها الطلبة في بداية تنظيمهم للمسيرات الطلابية، السهر على متابعة الدراسة بشكل عادي من خلال تنسيق أمني بين

مختلف الإدارات الداخلية والخارجية مثل الشرطة، و مختلف المؤسسات المخوّل قانونيا التعامل معها، المجهودات التي تبذل بعد نهاية الحراك الطلابي المنظم كل يوم ثلاثاء ومراقبة دخول الطلبة بالبطاقات والذين كانوا يخرجون بالآلاف للمسيرات، متابعة الحالات المرضية والاتصال بالعيادة خاصة أثناء الصراعات الشديدة داخل الحرم الجامعي.

إلى جانب العمل على كشف تفاصيل أخرى لأسباب الأزمة، التواصل مع الإعلام مثل المكلف بالإعلام والاتصال والمدير الفرعي للجامعة للحوار مع بعض الأطراف التي لم يستطع مكتب الأمن إقناعها خلال الإضرابات، اقتراح الحلول والبدائل أثناء الاجتماعات، تنفيذ العديد من الإشاعات والأكاذيب لأنّ أعوان الأمن متواجدة في الميدان طيلة اليوم، إيصال المعلومات إلى الجمهور من طلبة وأساتذة".

يتضح من ذلك بأنها أدوار مهمة ومساهمة في علاج تداعيات أزمة الحراك الشعبي، خاصة في ظل تواجدها في الميدان طيلة اليوم، وبالتالي تتابع كل التفاصيل التي يصنعها الحراك الطلابي وتحارب الإشاعات التي قد تنتشر لتضاعف من حدة الأزمة، لذا إدراجها ضمن مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي كان قرارا صائبا.

على غرار مساهمتها في نقل المعلومات إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب خصوصا في حالة حدوث طوارئ تستدعي التدخل السريع لعلاجها.

كما أفاد نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا في هذه النقطة عن دور نيابتهم في التخفيف من حدة تداعيات الأزمة من خلال دورها مع الطلبة والمتمثل أساسا في محاولة إرجاعهم إلى المدرجات ومواصلة المحاضرات والتطبيقات لضمان سير الدراسة، ومع الأساتذة في إقناعهم باستقبال الطلبة ولو كان العدد ضئيل جدا، ومحاولة توعية الطلبة إيجابيا لا تحريضهم على توقيف الدراسة والنقاط السلبية الأخرى.

هكذا ساهمت كل نيابة بطريقة خاصة في الخروج من الأزمة بأقل الأضرار وفي أقصر وقت ممكن دون المساس بصورة الجامعة وضمان مواصلة الموسم الجامعي.

فيما يتعلق بالأطراف التي ساعدت على علاج الأزمة واستئناف المؤسسة الجامعية نشاطاتها، يصرح رئيس الأمن: "أهم الأطراف المساعدة أولا: "الطالب الواعي" الذي كان له دور بارز في إقناع زملائه الطلبة للعودة إلى صفوف الدراسة أكثر من الجهات الأخرى، ربما لعامل الثقة بينهم نظرا لاحتقان الظروف وفقدان المصداقية في كل أطراف الإدارة، ثانيا يأتي دور بعض الأساتذة أيضا في

عملية التوجيه والتوعية، ثالثاً: أعوان الأمن الذين احتكوا مباشرة مع المنظمين للحراك ومحاولة تجنب انتشار الشغب والعنف داخل الحرم الجامعي ومنع الأطراف الخارجية التي لا تنتمي للجامعة من الدخول لها".

نفهم من ذلك أنّ المنظمين للحراك الطلابي من أساتذة وطلبة كطرف في الأزمة يمثلون في الوقت ذاته طرفاً في علاجها، وهو ما ساعد مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال بالأزماتي في الوصول إلى حلول مؤقتة لتداعيات أزمة الحراك الشعبي على الجامعة خاصة وأنّ هذه الفئة تمثل نخبة المجتمع، من جانب آخر تقريباً كل الرؤوس المنظمة لانطلاق الحراك الطلابي بالحرم الجامعي تنضوي تحت المنظمات الطلابية، وكلها منظمات تنتمي لأحزاب سياسية معينة، لذلك ظهرت صراعات بين الأساتذة والطلبة والتنظيمات الطلابية حول زعامة أو تمثيل الحراك الطلابي، ما دفع بعضهم إلى التخلي عن الحراك والمساعدة في إيجاد العلاج للأزمة.

دون اهمال دور أعوان الأمن المتواجدة في الميدان طيلة اليوم لمراقبة كل التحركات، والاستماع إلى كل ما يقال، وما يخطط له، لإيصالها في الوقت المناسب إلى الجهات العليا للجامعة.

وبخصوص احتفاظ الجامعة بملف كامل عن سير أحداث تداعيات أزمة الحراك الشعبي منذ بدايتها إلى نهايتها، يقول رئيس الأمن: "لا تحتفظ الجامعة بالملف الكامل ما عدا المراسلات سواء من طرف رئيس الجامعة أو المرسله من الوزارة الوصية، البيانات الصحفية فقط".

هذا يعني غياب المتابعة لأحداث الأزمة، وغياب التقييم يعني غياب الضوابط التي ستمنع عدم تكرار نفس الأخطاء التي قادت لتلك الأزمة، يعني أيضاً عدم الاستفادة من الدروس الماضية، وعدم القدرة على إعادة البناء لما تمّ تدميره.

فالاحتفاظ بملف الأزمة كاملاً يفتح الفرص للمؤسسة الجامعية بإعادة دراسة وتحليل الأزمة بهدوء واكتشاف نقاط لم تستطع فهمها وقت الأزمة، والاستفادة منها في التخطيط للأزمات اللاحقة، لأنّ مرحلة ما بعد الأزمة مهمة وتعطي إضافات للمؤسسة كضمان التواصل مع جماهيرها وتقديم شروحات عالقة لهم، وحتى تصحيح بعض وجهات النظر الخاطئة عندهم.

أما عن متابعة وتقييم النشاطات التي قامت بها الجامعة طيلة تداعيات الأزمة، يفيد رئيس الأمن: "نعم"، الهدف من هذا التقييم هو بناء فكرة عن توجه الطلبة والأساتذة، معرفة نقاط القوة والضعف في طريقة معالجة الأزمة، تقييم مدى كفاءة الموظفين في إدارة تداعيات الأزمة، وأهم الطرق المعتمدة: الاجتماعات الدورية، تحليل الشكاوي والاقتراحات، إجراء سبر الآراء مع الجماهير كالطلبة والأساتذة، إنجاز تقارير... الخ

نلاحظ أنّ ما صرح به رئيس الأمن يتناقض مع ما هو قائم في الواقع، حيث لم نرى تطبيق مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال بالأزمات لسبر الآراء مع الطلبة أو الأساتذة، ولا يوجد حتى صندوق الاقتراحات أين يضع الجمهور شكاويه ومقترحاته قصد النظر فيها وتحليلها، أما عن الاجتماعات والتقارير تبقى اجراءات روتينية تقوم بها الجامعة لأننا لم نلمس منها نتيجة في ارض الواقع، وعن معرفة نقاط القوة والضعف في طريقة معالجة الأزمة يتطلب أولاً الاحتفاظ بملف الأزمة كاملاً.

وفي سؤال ما هي العراقيل التي واجهت المؤسسة الجامعية في تخطيطها للخروج من تداعيات الأزمة؟ يجيب رئيس الأمن: "نقص الوسائل، نقص التكوين، نقص الخبرة والتجربة في التعامل مع مثل هذه الأزمات، صعوبة التنقل بين الكليات ومراقبتها نظراً للاتساع الجغرافي داخل الحرم الجامعي، رغم المراقبة إلاّ أنّه دخلت العديد من الأطراف خارج الجامعة، ولوج طلبة من جامعات أخرى مثل جامعة الباز، جامعة بجاية، جامعة قسنطينة وغيرها، خروج الطلبة المقيمين في الإقامات الجامعية ليلاً... الخ تدخل الأطراف الخارجية لتسيير الأوضاع داخل الجامعة، هي أطراف معارضة للعلم، ضغط المنظمات الطلابية، التحريض والتعتيم وإعطاء معلومات خاطئة، الجهل بمبادئ الحوار والتفاهم والتواصل ومناقشة الأفكار في وسط مثل الجامعة".

يتضح من هذه العراقيل التي عدّها رئيس الأمن، النقص الذي تعاني منه المؤسسة الجامعية والذي يتطلب التحرك لتغطيته، من خلال استحداث قسم العلاقات العامة أين ستمثل فيه خلية الأزمة جزء مهم، لأنّ المؤسسة معرضة في كل لحظة لمواجهة مشكلات قد تتحول إلى أزمات مهما كان حرصها في التسيير والتنظيم والتخطيط، فلا وجود لمنظمة معصومة من الأزمة.

ولكن بإمكانها القضاء على هذه العراقيل والنقائص لتحسين ادائها، والتحضير مادياً ومعنوياً على غرار التكوين لاكتساب الخبرة والتجربة، مع توفير الوسائل الملائمة وغيرها من المتطلبات التي يفرضها كل موقف أزموي.

فيما يخص الدروس التي استفادت منها الجامعة بعد معاشتها لتداعيات أزمة الحراك الشعبي، أفاد نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا ومعه رئيس الأمن: "في الحقيقة هي مرحلة سادت فيها الفوضى، قضاء المصالح الشخصية، أظهرت اللامبالاة من طرف الأساتذة والطلبة وحتى الإدارة والعديد من الفئات، يعني سلبياتها كانت أكثر من الدروس الايجابية".

نفهم من ذلك تسيير الأزمة كان عشوائياً وغير مدروس من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال بالأزمات، بدليل انتشار الفوضى، اللامبالاة، السعي وراء المصالح الشخصية وغيرها من السلوكيات اللااخلاقية التي تنم عن غياب مبادئ الإدارة العلمية للأزمات.

أما عن صورة الجامعة بعد أزمة الحراك الشعبي، صرح المدير الفرعي ومعه رئيس الأمن: "موضوع الصورة تختلف من شخص لآخر لأنها قناعات وإيديولوجيات فقد نختلف سياسيا ودينيا وثقافيا لذلك لا يمكن الجزم في موضوع الصورة، ولكن عموما نقول صورة مقبولة جدا عند الكثير، والأمور فيها إيجابيات وسلبيات، الايجابي يثمن والسليبي ينتقد بشكل بناء".

يتبين من ذلك أنّ صورة المؤسسة في أذهان جماهيرها داخليا وخارجيا، مجهولة عند مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، في وقت "أكدت فيه الاتجاهات الحديثة في الدراسات الإعلامية عن أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة، فكلما كانت هذه الصورة واضحة ومتميزة، ازدادت درجة تقدير المؤسسة لدى الجهات التي تتعامل معها، وازدادت فعالية العملية الاتصالية بينها، مما يؤدي إلى خلق مكانة مميزة للمؤسسة، وتدعيم سمعتها الإيجابية في المجتمع، وهو ما ينعكس على مستوى الكفاءة الإنتاجية، هكذا بات الهدف الأساسي لدائرة العلاقات العامة هو خلق الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عن المؤسسة لدى المجتمع"<sup>1</sup>.

ويبقى أسى نجاح للمؤسسة الجامعية في توفرها ضمن الهيكل التنظيمي على قسم خاص بإدارة الاتصال والعلاقات العامة أين تشكل خلية إدارة الأزمة جزءا منه، على غرار العنصر البشري المتخصص والمؤهل، فالطاقة البشرية شرط ضروري في كل تنظيم.

وعليه نستنتج " قصور في تقييم مخلفات أزمة الحراك الشعبي على جامعة سطيف 02 من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي، وقد أثبت ذلك مجموعة من المؤشرات في تصريحات نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا، المدير الفرعي ورئيس الأمن والتي منها:

- عدم احتفاظ الجامعة بملف سير أحداث تداعيات أزمة الحراك الشعبي منذ بدايتها إلى نهايتها.
- غياب المتابعة والتقييم من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي للنشاطات التي قامت بها طيلة تداعيات الأزمة.
- تنوع في العراقيل التي واجهت المؤسسة الجامعية في تخطيطها للخروج من تداعيات الأزمة منها نقص الخبرة والتجربة في إدارة مثل هذه الأزمة.
- الدروس السلبية كانت أكثر من الدروس الايجابية التي خرجت بها الأزمة.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم (بتصرف)، المرجع السابق، ص 43.



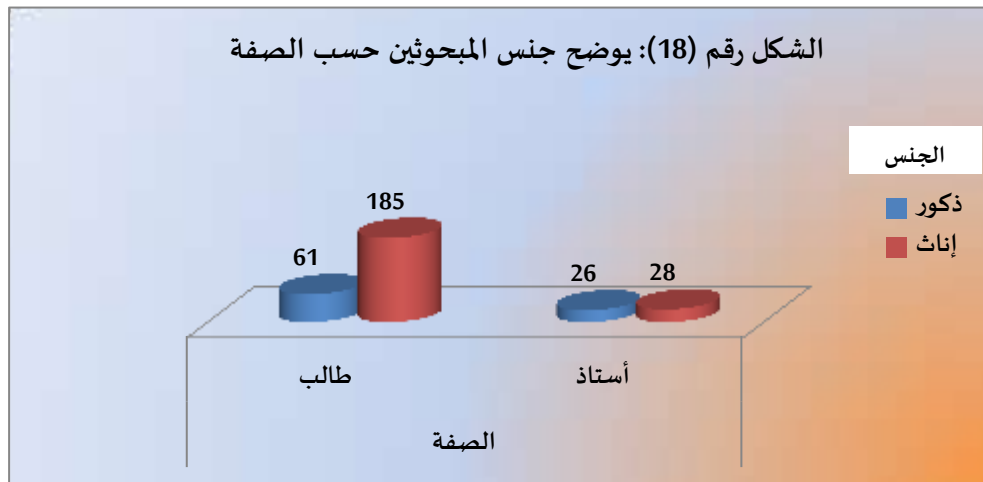
- صورة المؤسسة في أذهان جماهيرها داخليا وخارجيا، مجهولة عند مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي.

2.5. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة:

1.25. البيانات السوسيوديمغرافية لأساتذة وطلبة جامعة سطيف 02:

تنظر الدراسة من خلال هذا المحور في أهم سمات أساتذة وطلبة جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02)، الذين كانوا ركيزة أساسية في تنظيم الحراك الطلابي الذي أثبت وعي وإصرار لا مثيل لهما رغبة في التضامن مع الحراك الشعبي الذي يعيشه كل الوطن، ونظرا للأهمية التي يحظى بها هذا العنصر البشري في الجامعة تحاول الدراسة في هذا المحور الوقوف عند أهم خصائصه وسماته الشخصية.

المجموع	الجنس		ت	%	الصفة
	أنثى	ذكر			
54	28	26	ت	%	أستاذ
%100	51,9%	48,1%			
246	185	61	ت	%	طالب
%100	75,2%	24,8%			
300	213	87	ت	%	المجموع
%100	71,0%	29,0%			





تكشف المعطيات الإحصائية للجدول رقم (12) تفوق الإناث بنسبة (51.9%) عن الذكور الذين قدرت نسبتهم (48.1%) بالنسبة لفئة الأساتذة، وهذا طبيعي خاصة وأنّ الكثير من المؤسسات الجزائرية على اختلاف أشكالها ونشاطاتها أصبحت تعرف تواجد الإناث بنسب أكبر من الذكور، الأمر الذي أثبتته "الديوان الوطني للإحصائيات حيث اقر بوجود زيادة نسبة النساء في مختلف المجالات المهنية، إذ قدّر عدد النساء العاملات بالجزائر سنة 2013 ب: 2.275.000 امرأة عاملة"<sup>1</sup>

وهذا بحكم العديد من العوامل التي من بينها: التقدم لمسابقات التوظيف يعرف إقبالا نسويا أكثر مقارنة بالرجال، مخرجات الجامعة الجزائرية عموما تعرف تفوق الإناث عن الذكور، إضافة إلى تزايد تقبل المجتمع الجزائري لعمل المرأة بشكل كبير مقارنة بالسنوات الماضية... الخ

في حين قدرت نسبة الإناث من فئة الطلبة 75.2% مقارنة بنسبة 24.8% من الذكور، وقد كشفت الإحصائيات الخاصة بالناجحين في شهادة البكالوريا تفوق الإناث عن الذكور، "حيث أفادت الوزارة في بيان لها أن نسبة النجاح في البكالوريا لسنة 2018 هي (55.18%)، أما سنة 2019 فهي (57.36%)، وأنّ معدل نجاح الإناث يفوق بكثير معدل الذكور، حيث تم تسجيل نسبة (65.29%) مقابل (34.71%) التي تمثل نسبة نجاح الذكور"<sup>2</sup>.

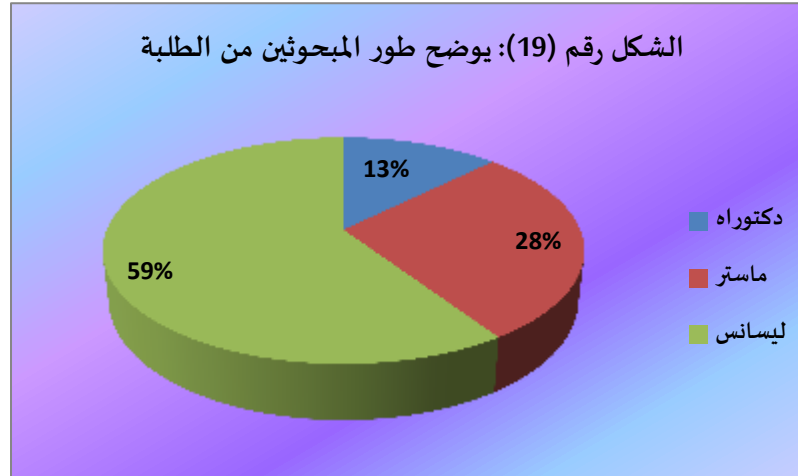
وهي فروق لها دلالات واقعية فالإناث يتجهن أكثر إلى الدراسة الجامعية، في حين يتجه الذكور أكثر إلى الحياة العملية بحكم التزام بعضهم بمسؤوليات الإعالة لأسرهم ولأنفسهم، كما وضح المتخصّصون في علم الاجتماع أنّ طبيعة التربية التي تتلقاها الإناث، مختلفة جذرياً عن نظيرتها التي يتلقاها الذكور ما جعل الإناث يتعودن على نوعٍ من الانضباط في السلوك، ما يجعلهنّ بالتالي أكثر انضباطاً وحضوراً من الذكور.

<sup>1</sup> www.echoroukonline.com/ara/articles/192319.html, 2012/00/02, 14 :33.

<sup>2</sup> 55.88% نسبة النجاح في البكالوريا: تاريخ الزيارة: 2020/12/08، الساعة: 17/16، على الرابط:

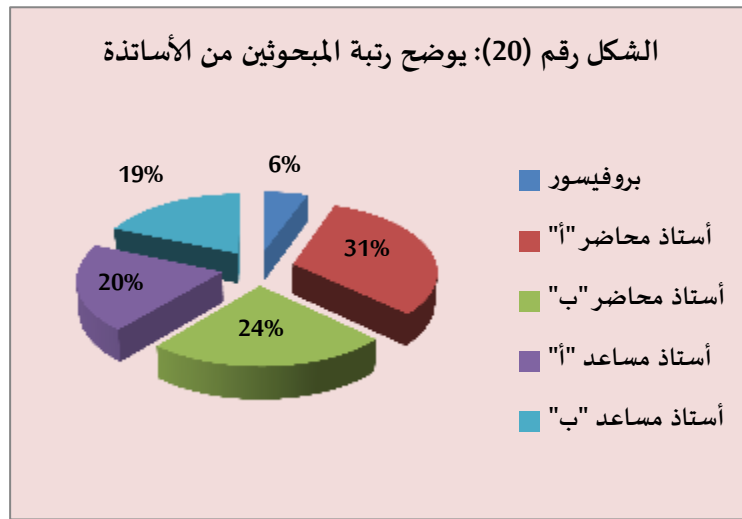
<https://www.elkhabar.com/press/article/140896/5588>

النسبة المئوية	التكرارات	الطور
59,3%	146	ليسانس
28,0%	69	ماستر
12,6%	31	دكتوراه
%100	246	المجموع



قراءة نتائج الجدول أعلاه عامة، تكشف أنّ غالبية المبحوثين من الطلبة من "طور الليسانس" بنسبة (59.3%)، وهذا واضح بعد الأرقام التي ذكرناها في الجدول السابق والمتعلقة بالنسب المرتفعة للناجحين في شهادة البكالوريا، تليها نسبة (28.0%) من طور الماستر، نظرا لاعتماد الجامعة على معايير الانتقاء وتصنيف الطلبة الحاصلين على شهادة الليسانس، فشهادة الماستر تنقسم إلى قسمين قسم كبير يتجه نحو سوق العمل، وتبقى قلة قليلة من الطلبة تحضّر الدكتوراه، لذا مثلت النسبة في هذا الطور (12.6%) ما يعكس وجود النخبة فقط لمواصلة مشوار الدكتوراه نظرا للتصنيف (A.B.C.D.E) القائم لتحديد المترشحين المقبولين لاجتياز المسابقة، على عكس ما صرح به مؤخرا وهو فتح المسابقة أمام جميع الطلبة الراغبين في ذلك دون أي انتقاء مسبق، لتكريس مبدأ تكافؤ الفرص بين الطلبة المتخرجين من مختلف الكليات، كما أنه سيقلل من تفشي ظاهرة تضخيم نقاط الطلبة، إلى جانب تحديد المناصب المفتوحة بين (2 إلى 3) مناصب في كل تخصص، كلها معايير تشرح لنا النسبة القليلة في هذا الطور من التكوين.

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
بروفيسور	3	5,6%
أستاذ محاضر "أ"	17	31,5%
أستاذ محاضر "ب"	13	24,1%
أستاذ مساعد "أ"	11	20,4%
أستاذ مساعد "ب"	10	18,5%
المجموع	54	%100



القراءة المتأنية للجدول أعلاه الخاص برتبة الأساتذة الموظفين بجامعة محمد لمين دباغين يكشف تعدد في الرتب الوظيفية حيث مثلت أعلى نسبة (31.5%) من أستاذ محاضر "أ" حيث يجب على المرشح لهذه الرتبة أن تتوفر فيه الشروط التي تضمنتها المادة 45 من القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث<sup>1</sup> إذ تنص على: يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة:

- الأساتذة المحاضرون قسم "ب" الذين يثبتون تأهيلا جامعيًا، أو درجة معترف بمعادلتها.
- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلين على دكتوراه دولة، أو على شهادة معترف بمعادلتها.
- الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون، الحاصلين على دكتوراه دولة، أو على شهادة معترف بمعادلتها.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، ع 23، الصادر في 04 ماي 2008.

كما نجد رتبة أستاذ محاضر قسم "ب" بنسبة (24.1%) وحتى يرقى الأستاذ في هذه الرتبة ينبغي أن تتوفر فيه شروط نصّت عليها المادة 42 من قانون الأستاذ الجامعي الباحث: يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "ب" بمقرر من مسؤول المؤسسة:

- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على دكتوراه في العلوم، أو على شهادة معترف بمعادلتها.

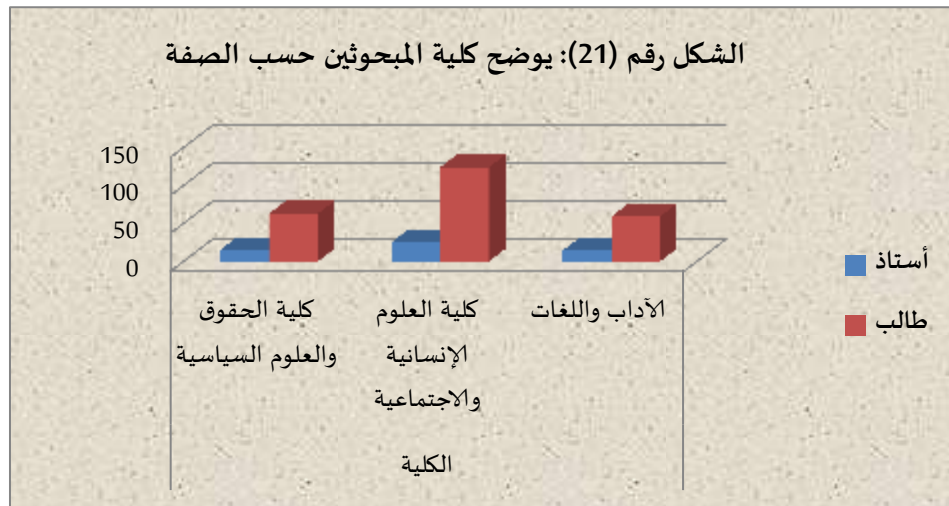
- الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون الحاصلون على دكتوراه في العلوم، أو على شهادة معترف بمعادلتها.

إضافة إلى هذا نجد أساتذة برتبة أستاذ مساعد "أ" بنسبة (20.4%) وبناء على المادة 38 من قانون الأستاذ الباحث دائما: يرقى في رتبة أستاذ مساعد قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة:

- الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون، والذين يثبتون ثلاث تسجيلات متتالية في الدكتوراه، بناء على اقتراح من عميد الكلية، أو من مدير المعهد، أو من رئيس قسم المدرسة بعد أخذ رأي: اللجنة العلمية للقسم بالنسبة للكلية أو القسم، والمجلس العلمي للمعهد بالنسبة للمعهد لدى الجامعة، ومعهد المركز الجامعي.

في حين مثلت ما نسبته (18.5%) من رتبة أستاذ مساعد "ب"، لتحتل في الرتبة الأخيرة النسبة (5.6%) من رتبة بروفيسور، وهذا التنوع منطقي وواقعي نظرا لقرارات التوظيف والترقية التي تقوم بها الجامعة بعد تلقيها لتعليمات وقرارات من الوزارة الوصية ومراقبة المناصب الشاغرة والفرغ الذي تعاني منه المؤسسة الجامعية.

جدول رقم (15): يوضح كلية المبحوثين حسب الصفة						
المجموع	الكلية			ت	الصفة	
	الآداب واللغات	العلوم الإنسانية و الاجتماعية	الحقوق والعلوم السياسية			
54	14	25	15	ت	أستاذ	%
%100	25,9%	46,3%	27,8%			
246	59	124	63	ت	طالب	%
%100	24,0%	50,4%	25,6%			
300	73	149	78	ت	المجموع	%
%100	24,3%	49,7%	26,0%			



يكشف الجدول رقم (15) الكليات التي تتضمنها جامعة محمد لمين دباغين و نسب كل من الأساتذة والطلبة في كل كلية، حيث بلغت أعلى نسبة (49.7%) في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة من الطلبة الذين بلغت نسبتهم (50.4%)، تليها كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة (26.0%) خاصة الأساتذة المقدر نسبتهم (27.8%)، في حين مثلت كلية الآداب واللغات ما نسبته (24.3%) خاصة من الأساتذة أيضا الذين قدرت نسبتهم (25.9%).

هذا التباين الذي يمكن تفسيره بالوقوف بداية على التفاضل القائم بين التخصصات الأدبية والعلمية عند الطلبة، فقد بينت "الإحصائيات الصادرة عن الوزارة الوصية أنّ نسبة إقبال الطلبة على القسم الأدبي بنحو 65% مقابل 35% للقسم العلمي الأمر الذي يستوجب المضي قدماً في التوعية سعياً نحو تغيير المعادلة مع الاسترشاد بتجارب الدول الأخرى في التشجيع على الانخراط في المجال العلمي والتغلب على التحديات القائمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> 65% من المواطنين يتجهون إلى الأدبي والقسم العلمي يبحث عن طلاب، التاريخ: 2020/12/19، الساعة: 35/17، على

الرابط: <https://www.alittihad.ae/article/79913/2014>

من جانب آخر الاختلاف قائم حتى داخل التخصصات الأدبية ذاتها مثلما بينته النسب عن كل كلية، وهو ما يعود إلى أسباب اجتماعية وتربوية ونفسية تتلخص في غياب التخطيط للمستقبل، فمعظم الطلبة يصلون إلى نهاية المرحلة الثانوية ولم يفكر بعضهم بالتخصص ولم يحدد هدفاً واضحاً لاختيار تخصصه، على غرار الفروقات الفردية القائمة بين الطلبة فمعظمهم يتعدون عن اللغات الأجنبية لعدم إتقانها أو لتباعد ميولاتهم ورغباتهم عن مثل هذه التخصصات الجامعية. ناهيك عن غياب الاستشارة قبل اختيار التخصص والكلية من أهل الخبرة والتجربة للنصح نحو بوصلة الاختيار الأنسب.

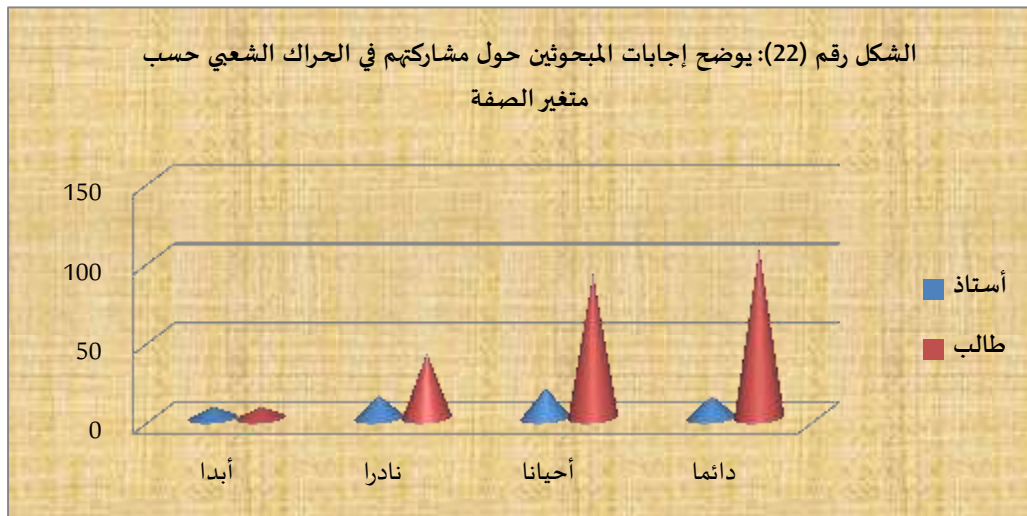
أما بخصوص الأساتذة وتباين نسبهم ما بين الكليات فذلك راجع إلى حاجة كل منها إلى مناصب توظيف، وكذلك الأمر يتوقف على نسب الطلبة والحاجة إلى الأساتذة في لتكوين والتأطير. ومما سبق يمكن القول في فحوى الخلاصة وبعد تفرغ البيانات الخاصة بمحور الخصائص السيسيوديمغرافية لأساتذة وطلبة جامعة محمد أمين دباغين، وجود تنوع وتعدد في سماتهم، وفق عدة مؤشرات من بينها: الجنس، الطور، الرتبة، الكلية، انتهاء إلى "الصفة" كمتغير أساسي يبقى حاضراً مع كل التساؤلات والمحاور الموالية، خاصة وأنّ الأستاذ خلال الحراك الشعبي كان جنباً لجنب مع الطالب بعيداً عن كل البروتوكولات الرسمية قصد دراسة خطة الإعداد للمشاركة في الحراك الطلابي، وهذا ما سيتم التعرف عليه في المحور الموالي.

#### 2.2.5. مشاركة أساتذة وطلبة جامعة محمد أمين دباغين في الحراك الشعبي:

بعدما تعرفنا على أهم السمات السيسيوديمغرافية لأساتذة وطلبة جامعة محمد أمين دباغين ننتقل لمحور مهم في الدراسة الميدانية من شأنه أن يجيب على التساؤل الخاص بمدى مشاركة الأساتذة والطلبة في الحراك الشعبي والطلابي، مع محاولة معرفة ارتباط العديد من متغيرات المحور الأول ببعض إجابات المبحوثين، مع التركيز على متغير الصفة، خاصة وأنّ الدراسة اعتمدت على عينة من الأساتذة وأخرى من الطلبة، ومعرفة هذه العلاقة سيكون من خلال الاعتماد على مقياس الدلالة الإحصائية كاي مربع ( $\chi^2$ ) للاستقلالية، وتمّ حساب هذا الاختبار باستخدام الرزم الإحصائية (Spss)، ومن أجل اتخاذ القرار بشأن النتائج نقارن مستوى الدلالة بمستوى الخطأ المعتمد وهو (0.05) فإذا كانت:

- مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ هذا يعني انه لا توجد دلالة إحصائية، فإجابات كل من الأساتذة والطلبة جاءت في اتجاه واحد. (غير دال)
- مستوى الدلالة أصغر أو يساوي من مستوى الخطأ هذا يعني انه توجد دلالة إحصائية، فإجابات الأساتذة جاءت مختلفة عن إجابات الطلبة. (دال)

جدول رقم (16): يوضح إجابات المبحوثين حول مشاركتهم في الحراك الشعبي حسب متغير الصفة							
المجموع	هل شاركت في الحراك الشعبي؟				ت	أستاذ	الصفة
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما			
54	7	14	19	14	ت	%	الصفة
%100	13,0%	25,9%	35,2%	25,9%			
246	7	41	91	107	ت	%	طالب
%100	2,8%	2,8%	37,0%	43,5%			
300	14	55	110	121	ت	%	المجموع
%100	4,7%	18,3%	36,7%	40,3%			
	القرار	مستوى الدلالة		درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
	دال ( )	,002		03	15,212		



نلاحظ من خلال الجدول أنّ أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على مشاركتهم الدائمة في الحراك الشعبي حيث تقدّر نسبتهم (40.3%)، خاصة الطلبة بنسبة (43.5%)، وتليها نسبة (36.7%) ممن أحيانا ما شاركوا في الحراك الشعبي، خاصة الطلبة أيضا بنسبة (37.0%).

في حين أكدت نسبة (18.3%) من المبحوثين على مشاركتهم النادرة في الحراك الشعبي، خاصة الأساتذة بنسبة (25.9%)، أما المبحوثين الذين لم يشاركوا أبدا في الحراك فيمثلون فقط (4.7%)، خاصة الأساتذة بنسبة (13.0%).

مما سبق يمكن القول أنّ أكثر من نصف المبحوثين شاركوا في الحراك الشعبي، خاصة الطلبة وما يؤكد ذلك هي قيمة كالمقدرة ب:(15.21) وهي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0,002)، وهذا يعني أنّ الطلبة هم أكثر مشاركة من الأساتذة.

فقد استجابت حسب الإحصائيات 98% من جامعات الجزائر والبالغ عددها 105 جامعة، لدعوة الإضراب حسب عبد المالك عزي، المنسق الوطني لنقابة أساتذة التعليم العالي الذي قال: "كانت الجامعات الضحية الكبرى لسياسات النظام السابق، الذي لم يكن ليهتم إلا بزيادة عدد الجامعات دون مراعاة شروط الجودة في المناهج والامتحانات"، مشيراً إلى ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي الجامعات الجزائرية والتي بلغت 26.4% بين الشباب دون ثلاثين عاماً، والذين يشكلون ما يزيد عن ثلثي سكان البلاد البالغ عددهم 41 مليون شخص.<sup>1</sup>

ويتفق أستاذ متخصص في الإعلام والعلاقات العامة في جامعة سطيف 2، مع آراء الطلبة حول أهمية مشاركة الأساتذة والطلبة في الحراك الشعبي، إذ تعكس إيمان الطرفين بأهمية التغيير والتطوير الذي سينعكس على التعليم قبل كل شيء حيث قال: "منذ اللحظة الأولى فتحت الجامعات الجزائرية أبوابها ليس للاعتصامات فقط وإنما للنقاشات والحوار للوصول إلى ما يمكنها من إخراج البلد من الأزمة التي يعيشها، وهذا جزء أساسي من مهمة الجامعات".<sup>2</sup>

كما "طرأت نقطة تحول عندما أمرت وزارة التعليم العالي الجامعات ببدء عطلتها الربيعية السنوية على الفور بسبب الإضراب العام، هي خطوة مكنت المزيد من الطلبة من الانضمام إلى الاحتجاجات خلال عطلة نهاية الأسبوع".<sup>3</sup>

كلها معطيات تؤكد حضور الأساتذة والطلبة بقوة في الحراك الشعبي الذي انتقل في غضون أسبوع من انطلاقه إلى الحرم الجامعي، الذي احتضنه ونظم مشاركته حتى يبرهن عن دعمه وتضامنه مع هذا الحراك الذي يعيشه كل الوطن، وهو ما أثبتته النتائج التي أشارت إلى مشاركة أكثر من نصف المبحوثين في الحراك الشعبي.

<sup>1</sup> انظر: رياض معزوزي: الإضراب يشل الجامعات الجزائرية، تاريخ الزيارة: 2020/12/20، الساعة: 17/25 على الرابط:

<https://www.al-fanarmedia.org/ar/2019/04>

<sup>2</sup> رياض معزوزي: الإضراب يشل الجامعات الجزائرية، نفس الرابط.

<sup>3</sup> انظر: صموئيل وود هامز: طلبة الجزائر يقضون أعلام بوتفليقة بولاية خامسة، تاريخ الزيارة: 2020/12/25 الساعة: 18/23، على

الرابط: <https://www.al-fanarmedia.org/ar/2019/03>



وقد شهد حضور ومشاركة الطلبة أكثر من الأساتذة ويعود ذلك إلى التباين في المواقف بين الأساتذة، لكن هذا لا ينفي وجود الكثير منهم من الذين كانوا يسرون وسط الطلبة دون أيّ رسميات ويؤطرون المسيرات، ويتبادلون أطراف الحديث، وتدور النقاشات الجانبية بينهم وبين الطلبة. هذه الفئة التي كان حضورها أقوى من حضور الأساتذة، حيث يقول في هذا الصدد أستاذ في الفيزياء النظرية أنّ الطلبة كانوا السباقين في الحراك قبل الأساتذة وهنا علّق بالقول: "أصبحنا نقتدي بطلبتنا ونأخذهم كمثال، لقد تأخرنا في مواكبة الحراك"<sup>1</sup>

فمعظم طلبة جامعة سطيف 02، ساندوا الحراك الشعبي خطوة بخطوة، وشاركوا في المسيرات منذ 22 فيفري، كما نظموا مسيرة طلابية كل يوم الثلاثاء، على غرار معظم جامعات الوطن، يلتقي فيها منتسبو جميع الكليات الواقعة على مستوى الجامعة ويسرون في حشد كبير، يجوبون فيه الفضاء الجامعي، و الهتافات تتعالى من كل صوب، فكل مجموعة أو كلية ترفع شعارا معيناً، قبل أن تنقطع الأصوات لتتوحد بهتاف واحد ينشدون فيه الحرية والديمقراطية، شعارات تنم عن وعي وثقافة هذه الفئة الطلابية وتعلّقها بالحراك الشعبي، على غرار عبارة:

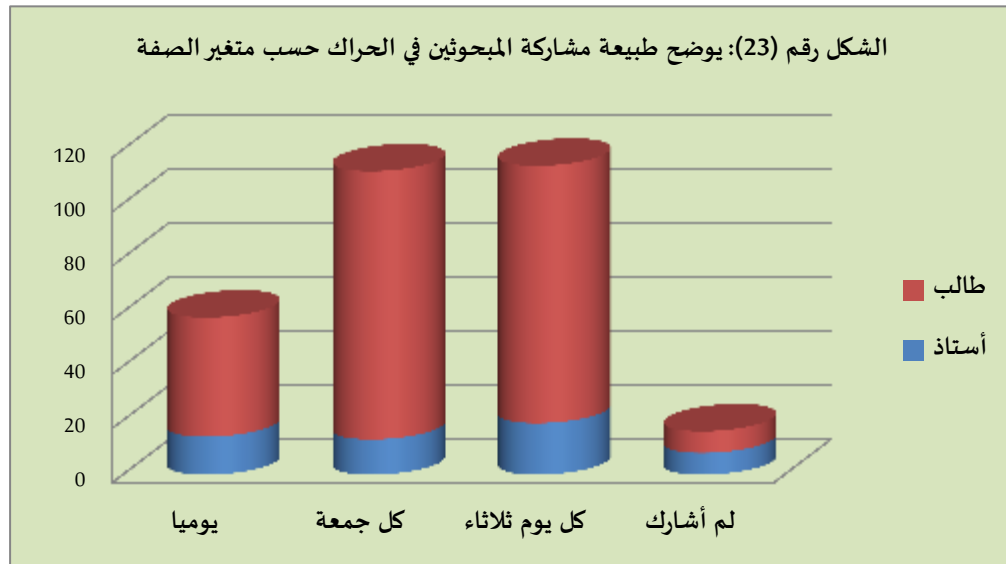
- لا دراسة لا تدريس حتى يرحل الرئيس
- أساتذة وطلبة لا لحكم العصابة، أساتذة طلبة جينا نحو العصابة
- لا نخاف عام أبيض بل نخاف مستقبل أسود
- شبح سنة بيضاء يلوح في الأفق ... آسف أنا لا أوّمن بالأشباح
- نحن أحرار كفاكم طعنا للأفكار
- طلبة مثقفون للفساد رافضون
- وحدة وحدة طلابية للقضايا المصيرية
- نحن الطلبة دواء لهذا البلد
- لن يكلفنا النضال أكثر مما كلفنا الصمت
- يوما ما ستدرك يا وطني أن هذا الثائر يحبك....

<sup>1</sup> بعد سنوات طويلة من العزوف الحراك يصلح الطلبة مع السياسة، تاريخ الزيارة: 2021/01/5، الساعة: 14/15، على الرابط:

<https://www.annasonline.com/index.php>

شعارات رفعها الأساتذة والطلبة بجامعة سطيف 2 على غرار جامعات الوطن تعكس المشاركة القوية للمؤسسة الجامعية في الحراك الشعبي.

جدول رقم (17): يوضح طبيعة مشاركة المبحوثين في الحراك حسب متغير الصفة						
المجموع	هل كانت مشاركتك في الحراك الشعبي؟				ت	الصفة
	لم أشارك	كل يوم ثلثاء	كل جمعة	يومية		
54	8	19	13	14	ت	أستاذ
%100	14,8%	35,2%	24,1%	25,9%	%	
246	8	95	99	44	ت	طالب
%100	3,3%	38,6%	40,2%	17,9%	%	
300	16	114	112	58	ت	المجموع
%100	5,3%	38,0%	37,3%	19,3%	%	
		القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
		دال	,001	3	15,819	



تأتي نتائج هذا الجدول لتؤكد النتيجة المتوصل إليها في الجدول السابق الخاص بالمشاركة في الحراك الشعبي، حيث أثبت ما نسبته (38.0%) يشاركون كل يوم ثلثاء خاصة الطلبة بنسبة (38.6%)، تليها نسبة (37.3%) ممن يشاركون كل جمعة خاصة الطلبة بنسبة (40.2%). في حين أكدت نسبة (19.3%) ممن يشاركون يوميا في الحراك الشعبي خاصة من الأساتذة بنسبة (25.9%)، أما ما نسبته (5.3%) لم يشاركوا في الحراك الشعبي، خاصة الأساتذة بنسبة (14.8%).

إذا يمكن القول أنّ أكثر من نصف المبحوثين شاركوا في الحراك الشعبي كل يوم الثلاثاء ويوم جمعة، خاصة من الطلبة وما يؤكد ذلك هي قيمة كالمقدرة ب: (15.81) وهي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.001).

حيث أبدت شريحة كبيرة من الطلبة والأساتذة رغبتها في استئناف الدراسة لأنها مكسب للجامعة، وأنّ الحفاظ على الموسم الجامعي تحد يجب حوضه، حيث دعا الطلبة إلى تنظيم أنفسهم بشكل أكبر وتكثيف مشاركتهم في الحراك يومي الثلاثاء و الجمعة و تصدر الصفوف الأولى، حتى تبرز قيادات شبابية طلابية تفيد الحراك، لأنّه يمثل الدور التاريخي الذي قام به طلبة أمس في الثورة التحريرية و الذي يجب أن يؤديه طالب اليوم.

وقد أشار الأمين الولائي للاتحاد العام الطلابي الحر إلى أنّ الطالب الجامعي يرى في مقاطعته للدراسة، تضحية منه في سبيل الوطن، ما يدل على الروح الوطنية العالية عنده، لكن مع ذلك، يرى بأنه من الضروري إنقاذ الموسم الجامعي، و الحل حسبه يكمن في إعطاء الصلاحيات للمجالس العلمية و البيداغوجية، التي تكيف البرامج الدراسية و رزنامة الامتحانات رفقة ممثلي الطلبة حسب واقع وظروف الجامعة، لذلك الأنسب هو الدراسة بشكل عادي باستثناء يوم الثلاثاء المخصص للمسيرات<sup>1</sup>.

هذا وقد خرج المئات من طلبة الجامعة يومي الثلاثاء و الجمعة في مسيرات سلمية على غرار المدن الجامعية الأخرى، و جاب الطلبة أهم شوارع مدينة سطيف المؤدية إلى مقر الولاية، لتجديد تمسكهم بمطالب الحراك الشعبي، بعد وقفهم طويلا أمام مبنى رئاسة جامعة محمد لمين دباغين سطيف<sup>2</sup>.

هكذا كانت مشاركتهم سلمية و مدروسة و منظمة كل يوم الثلاثاء و وصولا إلى احتفالهم بمرور عام كامل على انطلاق الحراك الطلابي، و قد صرّح الناشط الطلابي علي بوسبولة لـ"العربي الجديد" إنّ الثلاثاء الطلبة هو الوقود الذي ما زال يحرك الشارع بعد مرور ما يقارب السنة على اندلاع الحراك الشعبي و الطلابي.. الطلبة مصرّون على مواصلة المسيرات إلى غاية تحقيق كل المطالب المتصلة بالتغيير المنشود.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بعد سنوات طويلة من العزوف الحراك يصالح الطلبة مع السياسة. تاريخ الزيارة: 2021/01/5، الساعة: 14/15. على الرابط:

<https://www.annasonline.com/index.php>

<sup>2</sup> عثمان لحياني: مظاهرات طلابية في الجزائر قبيل الذكرى الأولى للحراك الشعبي نفس الرابط: <https://www.alaraby.co.uk>

حيث رفع مجموعة من الطلبة لافتة كتب عليها: "الثلاثاء أولاً تجاهلتمونا، ثانياً ضحكتم علينا، ثالثاً حاربتمونا، ولكن رابعاً سننتصر"<sup>1</sup>.

إضافة إلى إبقاء المسيرات كل نهاية أسبوع (كل جمعة) تعبيراً عن إيمان الطلبة بالقضية الديمقراطية وتأكيد مشاركتهم إلى غاية الوصول إلى سكة الانتقال الديمقراطي، خصوصاً بعد الإعلان المفاجئ عن تقديم العطلة الربيعية بأسبوعين قبل موعد العطلة الرسمية، وغلق الجامعات وإجبار الطلبة على مغادرة الأحياء الجامعية لكسروتيمة الحراك الطلابي.

ليثبت الطلبة أنهم مهد كل الثورات وحركات التغيير، وأن الجامعة وعاء الأفكار الإصلاحية في المجتمع، ولم يكن الأساتذة في منأى عن تدافع الطلبة إلى الحراك، بل كانوا جزءاً أساسياً في موجة الطلبة، وأسسوا معهم انتقال الحوار والنقاش وتأليف الشعارات، إلى جانب تنظيم جلسات ولقاءات حوارية توجيهية.

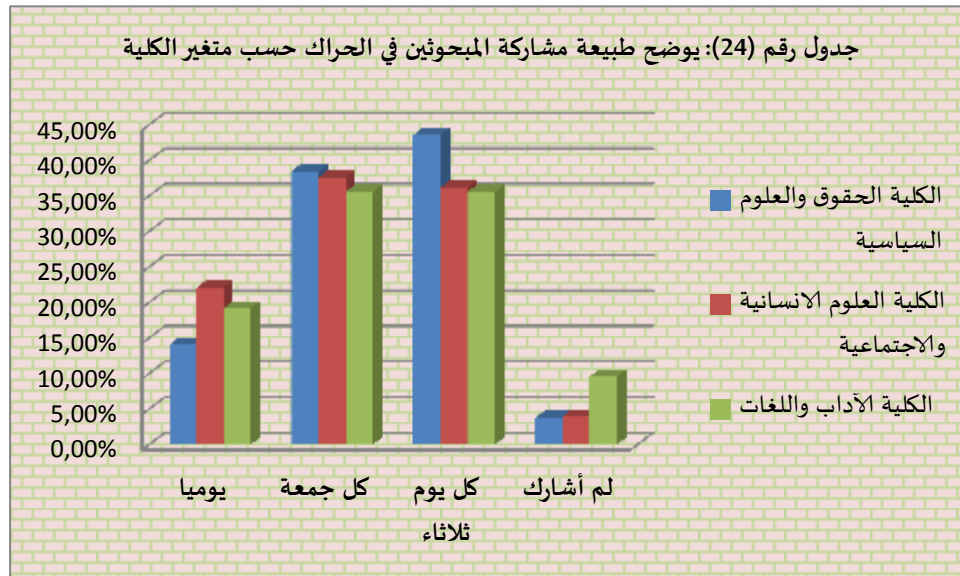
فرغم مشاركتهم المحتشمة مقارنة بالطلبة إلا أن حضورهم كان له الوزن الثقيل في التخطيط والتنظيم والتوجيه، إيماناً منهم بتغيير المؤسسة الجامعية نحو الواقع المنتظر، خاصة بعد التردّي الذي تعيشه مؤخراً على كل المستويات، فكما قال أستاذ الأدب العربي اليامين بن تومي: "لقد قاموا -أي جماعة الحكم- بخبرات كثيرة خاصة في مجال التعليم العالي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>عثمان لحياني: مظاهرات طلابية في الجزائر قبيل الذكرى الأولى للحراك الشعبي، نفس الرابط.

<sup>2</sup>طلاب الجزائر يصنعون الفارق في الحراك الشعبي، تاريخ الزيارة: 2021/01/22، الساعة: 02.20، على الرابط:

<https://ultraalgeria.ultrasawt.com>

جدول رقم (18): يوضح طبيعة مشاركة الباحثين في الحراك حسب متغير الكلية							
المجموع	هل كانت مشاركتك في الحراك الشعبي؟				ت	العلوم والسياسية	الكلية
	لم أشارك	كل يوم ثلثاء	كل جمعة	يومية			
78	3	34	30	11	ت	العلوم والسياسية	
100,0%	3,8%	43,6%	38,5%	14,1%	%		
149	6	54	56	33	ت	العلوم والاجتماعية	
100,0%	4,0%	36,2%	37,6%	22,1%	%		
73	7	26	26	14	ت	الاداب واللغات	
100,0%	9,6%	35,6%	35,6%	19,2%	%		
300	16	114	112	58	ت		المجموع
100,0%	5,3%	38,0%	37,3%	19,3%	%		
		القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا <sup>2</sup>
		دال	,428	6			5,953



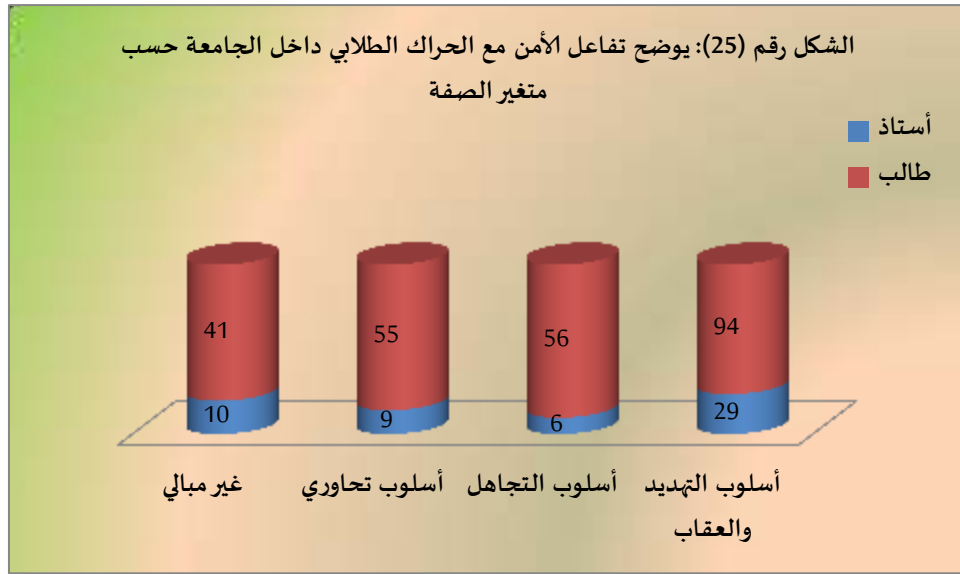
إنّ تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه، تجعلنا نلاحظ التقارب الموجود في النسب والذي يؤكد مرة أخرى ما توصل له الجدول رقم (21) من نتائج تعزى لمتغير الصفة، حيث أثبت ما نسبته (38.0%) ممن يشارك كل يوم ثلثاء، خاصة كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة (43.6%)، تليها نسبة (37.3%) ممن يشارك كل جمعة، خاصة أيضا كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة (38.5%) في حين أكدت نسبة (19.3%) ممن يشارك يوميا في الحراك الشعبي، خاصة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة (22.1%)، أما ما نسبته (5.3%) لم يشارك في الحراك الشعبي، خاصة كلية الآداب واللغات بنسبة (9.6%).

وعليه نستنتج أنّ جميع كليات الجامعة تؤكد مشاركتها في الحراك الشعبي، خاصة من كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (5.953) وهي غير دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.428) ويعزى ذلك لمتغير الكلية.

هي أرقام تقرأ لنا حضور فئة النخبة من أساتذة وطلبة في الحراك الشعبي، واستدعاء لقصة مغادرة الطلبة الجزائريين لمقاعد الدراسة عام 1956 للالتحاق بثورة التحرير، ويعتقد الناشط السياسي سعيد مرسي أن استمرار الحراك الطلابي هو "أمر بالغ الأهمية في مسار الثورة الشعبية، وأكثر أهمية من مسيرات الجمعة".

وقد أكدت إجابات المبحوثين عن المشاركة القوية لكلية الحقوق والعلوم السياسية بالدرجة الأولى وقد يعود ذلك إلى تأثير طبيعة التخصص في نفس كل من الأستاذ والطالب، على غرار كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لما تحويه من أعداد هائلة مثلما أثبتته الإحصائيات التي تمّ استلامها من مكتب الإحصاء والاستشراف برئاسة جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، لتأتي كلية الآداب واللغات في المرتبة الأخيرة والتي تشهد أعداد مقبولة من الطلبة والأساتذة مقارنة بالكليات الأخرى ناهيك عن الذهنية التي رسّخها التخصص في نفوسهم.

جدول رقم (19): يوضح تفاعل الأمن مع الحراك الطلابي داخل الجامعة حسب متغير الصفة							
المجموع	كيف تفاعل الأمن مع الحراك داخل الجامعة؟				ت	أستاذ	الصفة
	أسلوب التهديد و العقاب	أسلوب التجاهل	أسلوب تحاوري	غير مبالي			
54	29	6	9	10	ت		
%100	53,7%	11,1%	16,7%	18,5%	%		
246	94	56	55	41	ت		
%100	38,2%	22,8%	22,4%	16,7%	%		
300	123	62	64	51	ت		
%100	41,0%	20,7%	21,3%	17,0%	%		
	القرار	مستوى الدلالة		درجات الحرية			قيمة $\chi^2$
	غير دال		,099	03			6,263



يبين هذا الجدول أنّ أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أنّ مصالِح الأمن تفاعلت مع الحراك الشعبي داخل الجامعة بأسلوب التهديد والعقاب وتقدر ب: (41.0%)، خاصة الأساتذة بنسبة (53.7%)، أما نسبة (21.3%) من المبحوثين يؤكدون على تفاعل الأمن مع الحراك الشعبي داخل الجامعة بأسلوب تحاوري خاصة الطلبة بنسبة (22.4%).

في حين أكدت نسبة (20.7%) على استخدام الأمن لأسلوب التجاهل تُجاه الحراك الشعبي خاصة الطلبة بنسبة (22.8%)، وتلها نسبة (17.0%) من المبحوثين اللذين يؤكدون على عدم مبالاة مصالِح الأمن تُجاه الحراك الطلابي، خاصة الأساتذة بنسبة (18.5%).

إذن نستنتج أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على أنّ مصالِح الأمن تفاعلت مع الحراك الشعبي داخل الجامعة بأسلوب التهديد والعقاب، وما يؤكد ذلك هي قيمة كالمقدرة ب: (6.26) وهي غير دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.099) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون أنّ مصالِح الأمن استعملت التهديد والعقاب ضد الناشطين في الحراك الطلابي.

بعدما أصبح طلبة الجامعة عصب المظاهرات والمسيرات الشعبية، وأسهمت الساحات داخل الجامعات في إعطاء الاحتجاجات زخماً كبيراً، ويعتبر حرم جامعة سطيف 02 واحداً من أشهر بؤر الاحتجاجات، فقد عمدت الشرطة في أكثر من مرة إلى إغلاقه بإحكام لمنع خروج الطلبة إلى الشوارع. ناهيك عن العنف والضغط الممارس على الطالب داخل الجامعة من طرف أعوان الأمن الداخلي الذين كانت مهمتهم الأولى منع الشغب وتهديئة الأوضاع ومراقبة تفاصيل الحراك الطلابي.

وظل الخوف من الغضب الطلابي ملمحا رئيسا عند الأمن الداخلي، الذي تفتن في أسلوب التهديد والعقاب لإيقافه مثلما أثبتته أكبر نسبة من المبحوثين، على عكس ما صرح به رئيس الأمن الداخلي لجامعة سطيف 02 السيد "زياني سليم" بعد مقابلة معه أفاد فيها بأنّ "الأسلوب الحواري" كان الغالب في التفاعل مع الطلبة والتواصل مع بعض المشاركين والمنظمين للحراك الطلابي لفهم نواياهم وأهدافهم.

وهو ما يتفق معه كل من رئيس الجامعة ونائب مدير الجامعة للبيداغوجيا، اللذان أفادا بأنّ الأسلوب الحواري كان من أفضل البدائل التي اعتمدها الجامعة في توضيح العديد من النقاط العالقة والاتفاق على تلبية بعض مطالب الطلبة والأساتذة ورفض البعض الآخر بمبررات مقنعة لهذا الأخير. تضارب واضح بين إجابات المبحوثين من الطلبة والأساتذة وبين المسؤولين عن المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي، ما يطرح العديد من التساؤلات في كيفية تسيير الموقف الأزموي، وقد تعرضت الدراسة في الشق النظري إلى بيان "دور العلاقات العامة في المؤسسة" ومهام القائم بالاتصال الذي يرتبط "بتحليل معايير وقيم التغيير في المجتمع، ومناقشتها مع أعضاء المؤسسة، من أجل تعديل وتكييف معايير وقيم المجتمع في إطار المسؤولية الاجتماعية والشرعية التي أعطاها المجتمع للمؤسسة، عندما سمح بقيامها، ويرتبط هذا الدور بمعايير وقيم المؤسسة مستهدفا الائتلاف المسيطر في المؤسسة الذي عليه أن يكيف معاييرها وقيمها مع معايير المجتمع وقيمه".<sup>1</sup>

فالتضييق والضغط الأمني لمنع الطلبة من السير في ساحات الجامعة لم يغير من الأمر شيئاً، بل دفعهم لمواصلة المسيرات حتى تتحقق المطالب، لأنها أساليب اعتاد عليها الطالب الجزائري، لكن هذا لا ينفى تبني الأمن للأسلوب الحواري كحل أممي وبديل ثاني في إقناع الطالب والأساتذ تجنب غلق أبواب الكليات التي استهدفها الطلبة في بداية تنظيم المسيرات الطلابية، والسهر على مواصلة الدراسة بشكل عادي، إلى جانب متابعة الحالات المرضية والاتصال بالعيادة خاصة أثناء الصراعات الشديدة داخل الحرم الجامعي.

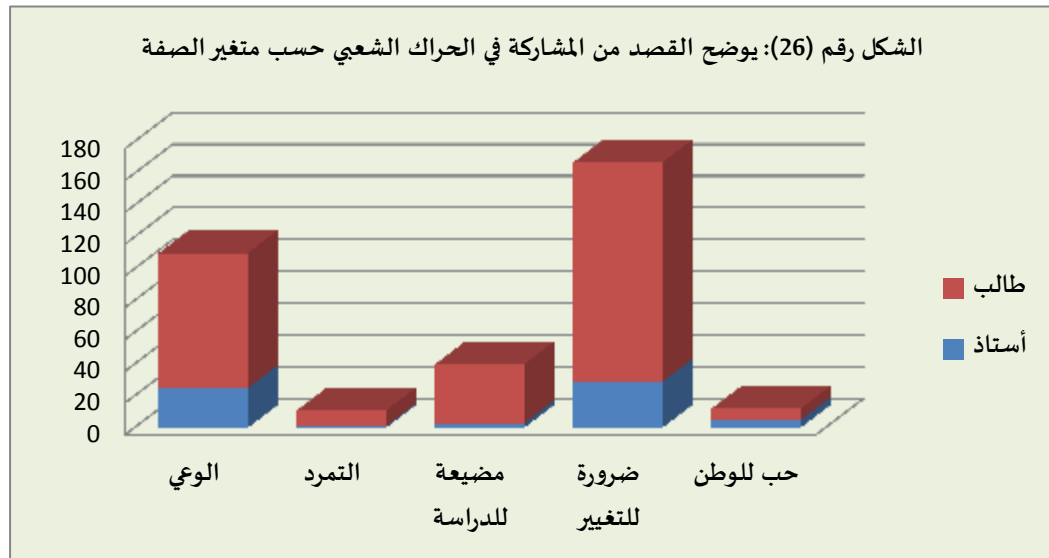
على غرار أسلوب التجاهل الذي احتل المرتبة الثالثة حسب إجابات المبحوثين بنسبة (20,7%) ويعود ذلك إلى حيطة وحذر قوات الأمن الداخلي للجامعة في التعامل مع مسيرة الطلبة، وأخذت مسافة كافية لمراقبة المظاهرات الطلابية عن بعد دون أي احتكاك تجنباً للدخول في جدالات قد تعقد وتصعب من الأوضاع.

<sup>1</sup> ناصر أودية: استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة. المرجع السابق، ص78.



وفي الكثير من الأحيان تبنت هذه القوات أسلوب اللامبالاة لإطفاء الغضب الطلابي خاصة بعد التطور الكبير الذي عرفه سقف مطالب الحراك، والنتائج التي توصل لها في غضون أسابيع من الحراك دفعته لرفع المطالب أكثر بعد كل أسبوع، إضافة إلى الطابع السلمي الذي توشم به الحراك الطلابي الموازي للحراك الشعبي ما فرض على الأمن الداخلي عدم التدخل لتجنب حساسية الوضع، خاصة وأن الطلبة يقودون المسيرات بمئات الآلاف بل الملايين من المشاركين حينما يخرج من الحرم الجامعي بأسلوب سلمي حضاري واعي أعطى البشرية دروسا في كيف تغضب مبتسما، وعبر عن السلمية بكل اللغات والأشكال في مشاهد أبهرت العالم وأبهرت القوات الأمنية التي اختارت اللامبالاة أسلوبا لها.

جدول رقم (20): يوضح القصد من المشاركة في الحراك الشعبي حسب متغير الصفة							
المجموع	هل المشاركة في الحراك الشعبي تعني لك؟					ت	الصفة
	حب للوطن	ضرورة للتغيير	مضيعة للدراسة	التمرد	الوعي		
63	5	29	3	1	25	ت	أستاذ
	7,9%	46,0%	4,8%	1,6%	39,7%	%	
277	7	138	37	10	85	ت	طالب
	2,5%	49,8%	13,4%	3,6%	30,7%	%	
340	12	167	40	11	110	ت	المجموع
المجموع اكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة							
لا يمكن حساب قيمة كا2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي تم التسليم مبدئيا بتنوع الإجابات							



يمثل الجدول الأعلى إجابة المبحوثين حول ما تعنيه له المشاركة في الحراك الشعبي وعلاقة ذلك بمتغير الصفة دائما، وما تمّ تسجيله من ملاحظات على النتائج الواردة في هذا الجدول نذكر:

- أكدت أكبر نسبة من المبحوثين المقدره ب: (49.8%) من الطلبة أنّ المشاركة في الحراك تعني لهم "ضرورة للتغيير"، في حين مثلت نسبة الأساتذة (46.0%).
  - تليها النسبة (39.7%) من الأساتذة تعني لهم المشاركة في الحراك الشعبي "الوعي"، وعن نسبة الطلبة الذين تعني لهم الوعي أيضا مثلت (30.7%).
  - في حين ما نسبته (13.4%) من الطلبة تعني لهم المشاركة "مضيعة للدراسة"، والنسبة المئوية كانت خاصة بالأساتذة حيث قدرت ب: (4.8%).
  - أما نسبة (7.9%) من الأساتذة فصرحوا أنّ المشاركة تعني لهم التعبير عن "حب الوطن"، متبوعة بنسبة (2.5%) من الطلبة يشاركونهم الاختيار.
  - لنسجل آخر نسبة (3.6%) من الطلبة من عبر عن المشاركة بأنها تعني "تمرد"، بعدها نجد فئة الأساتذة بنسبة (1.6%) يمثلون مشاركتهم تعبيراً عن التمرد أيضا.
- هذه المعطيات على العموم توجي بتنوع إجابات المبحوثين، بتنوع الغايات من المشاركة رغم اتفاق الغالبية على القصد من المشاركة في "ضرورة للتغيير" وهو ما يعكس الواقع المر الذي دفعه للتوضيحية بالدراسة والتدريس أملا في صنع التغيير الذي يسمح له ببناء مستقبله.
- وفي هذا الشأن يقول الكاتب السوداني محمد مصطفى جامع: "أنّ هناك جيلاً جديداً من الحركة الطلابية سيظهر في وقتٍ ما متى أتاحت له الفرصة، ليقدّم مقارنة مختلفة لواقعه، في ظلّ متغيرات داخلية وخارجية عديدة وكبيرة، والكبت ومصادرة حرية التعبير، يفاقم الإشكال مع هذا الجيل ويزيد الاحتقان"<sup>1</sup>.
- فقد دخل الحراك الشعبي عامه الثاني بزخم قوي، يؤشر على أن مسيرة التغيير لم تنته بعد، وأن هناك مطالب لم تتحقق بعد.
- إنّ المشاركة الواسعة في أسابيع الحراك المتتالية طوال سنة كاملة، لا تعني أنه كان كتلة صمّاء، بل كان على درجة من "الوعي" لما هو سائد فجرّه في 22 فيفري 2019 وهو ما عبر عنه المبحوثين من خلال تصنيف "الوعي" في المرتبة الثانية، ليؤكد بأنّه لم يكن في غيبوبة أو في حالة تخدير فقد كانت مطالب التغيير تتراكم في ذهنه ووعيه وهو ما ظهر بصور متفاوتة في العديد من الاحتجاجات والإضرابات المنظمة من طرف المؤسسات الجامعية في العديد من المناطق وفي الكثير من الفرص.

<sup>1</sup> طلاب الجامعات أيقون مظاهرات في الجزائر... فهل يعود الطلبة للواجهة، تاريخ الزيارة: 2021/01/23، الساعة: 13/54، على

الرابط: <https://thelenspost.com/2019/03/>

وهو ما عبر عنه الباحث الأمريكي توم فريدمان (T.Friedman) في دراسة نشر خلاصتها في دورية عام 2018 أُرْجِعَ فيها حركية التغيير إلى مصدرين: فقد تبدأ من رواد في قمة المجتمع لتؤثر في الجمهور (Top down)، وأخرى تنطلق من القاعدة الشعبية لتصعد إلى الطبقة العليا (Bottom up) ويكون التغيير بدفع من أسفل أيّ من عامة الناس.<sup>1</sup>

فالوعي الذي أبداه الطلبة اتجاه التغيير والحراك الشعبي والطرق الإبداعية التي أظهرتها كفاءات طلابية في رؤيتهم للتغيير المنشود واضحة، حيث نظم الطلبة يوميًا نشاطات في الساحات من أجل إعطاء بعض الرؤى حول طريقة إيجاد مخرج من الأزمة التي تعرفها الجزائر.

في وقت عبر فيه بعض الأساتذة والطلبة عن المشاركة بأنها "مضيعة للدراسة" خاصة بعد الإضرابات المفتوحة وغلق أبواب الكليات وقائمة الاقصاءات والغيابات المسجلة، إيماننا منهم أنّ هذه الظروف تتنافى ومبادئ الحراك الطلابي الموازي للحراك الشعبي الذي يرى أنّ وضع أسس جديدة للتنمية تنطلق من المؤسسة الجامعية التي تكوّن الكفاءات والإطارات والقيادات، وليس من المنابر الديماغوجية التي تقول ما لا تفعل وتفعل ما لا تقول، وهو ما دفعهم إلى تنظيم الحراك في يوم الثلاثاء ومتابعة الدراسة في بقية أيام الأسبوع.

ومن جانبه أكد أستاذ من جامعة سطيف 02 على أنّ مواصلة دعم الحراك لا يمكن أن يتم بمقاطعة الدراسة قائلًا: "إنّ الطالب الجامعي بإمكانه أن يواصل دعم الحراك الشعبي خلال يوم الثلاثاء، وهو اليوم الذي اختارته الجامعات من أساتذة وطلبة للاحتجاج ورفع مطالب شعبية، فيما يوم الجمعة هو يوم خاص في كل الولايات ولكل القطاعات دون استثناء، وهو ما يكفي لإيصال رسالة الشعب من جهة ورسالة الجامعة من جهة أخرى."<sup>2</sup>

والملموس هو اتفاق معظم الأساتذة والطلبة على التأييد في التعامل مع الإضرابات، معتبرين أنّ الاستمرار في الإضراب عن التعليم سيأتي بنتائج سلبية، ولن يفيد الحراك بل سيعمق جراح الطلبة وقطاع التعليم عمومًا.

لقد كانت تلك الجموع المشاركة في الحراك تطالب بما سماه المفكّر "إدوارد سعيد" بالبحث عن البديل الأفضل بعد معرفة أسباب الخلل، وليس هذا إلاّ تعبيراً عن حبه لوطنه فلا وجود لوطن بلا شعب، وقد التمسّت الدراسة ذلك في إجابات بعض المبحوثين الذين اختاروا "حب الوطن" هو القصد

<sup>1</sup> محمد العربي ولد خليفة: الحراك الشعبي وملامح المستقبل، تاريخ الزيارة: 2021/02/02، الساعة: 10/20، الرابط:

<http://www.ech-chaab.com/ar>

<sup>2</sup> انقسام في الجامعة الجزائرية... هل يعزز إضراب الطلبة زخم الحراك حقاً؟ تاريخ الزيارة: 2021/02/21، الساعة: 18/45، على

الرابط: <https://ultraalgeria.ultrasawt.com>

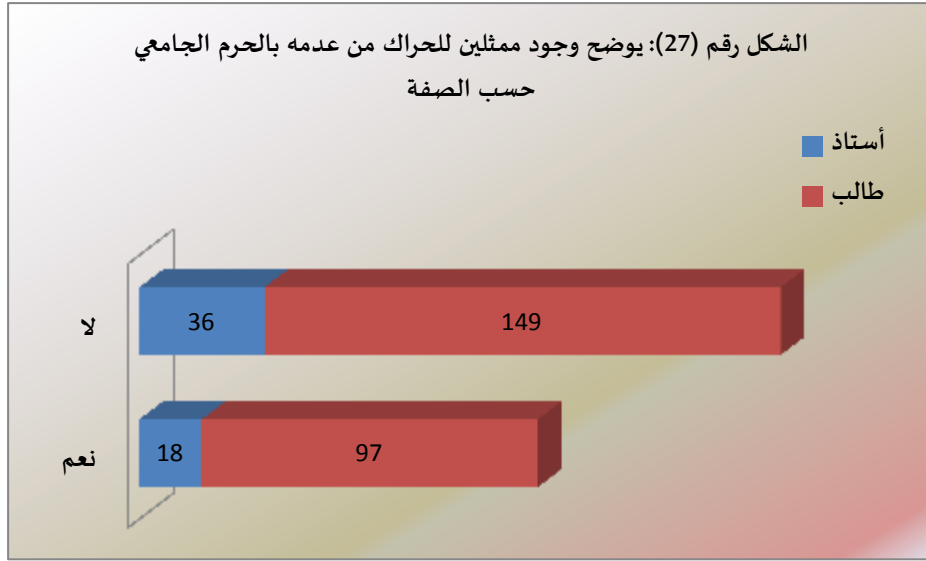
والغاية من المشاركة في الحراك، بعيدا عن العنصرية والجهوية والإيديولوجية، وتعبيرا عن الوطنية التي امتزج فيها الإسلام والعربية الأمازيغية حضارة وعقيدة وانتماء ثقافي.

وقد أشارت قلة من المبحوثين إلى أنّ المشاركة في الحراك الشعبي تعبير عن "التمرد"، الذي تسبب فيه تفاقم الصراعات الداخلية حول معالم الماضي وغموض آفاق المستقبل، "وهنا أصبح من الواضح أن انتزاع السلطة من يد الطبقة الحاكمة يكون عن طريق حركة راديكالية يقودها الشباب بصفته أوسع الطبقات تهميشا في المجتمع الجزائري، رغم مستواه التعليمي الجيد، إلاّ أنّه لا زال ذلك القاصر والطائش في نظر النظام الحاكم. فمجتمع التهميش الذي اتسعت دائرته في السنوات الأخيرة وهو في أغلبه من الشباب الذي يعيش في المدن الكبرى ذات التأثير السياسي"<sup>1</sup>

فالسطح الظاهري الهادئ نسبيا كان يغطي مؤقتا أمواج الأعماق الغاضبة في نفس الطالب والأستاذ والفرد الجزائري عامة، رافضا وضعية أضرت بالجزائر في تسيير شؤونها وقلّلت من مكانتها على المسرح الجهوي والدولي، رغم ما تتمتع به من مقومات وإمكانات معنوية ومادية.

جدول رقم (21): يوضح وجود ممثلين للحراك من عدمه بالحرم الجامعي حسب الصفة					
المجموع	هل كان لكم ممثلين للحراك المنظم بالحرم الجامعي من طلبة وأساتذة؟		ت	الصفة	
	لا	نعم			
54	36	18	ت	أستاذ	%
%100	66,7%	33,3%	%		
246	149	97	ت	طالب	%
%100	60,6%	39,4%	%		
300	185	115	ت	المجموع	%
%100	61,7%	38,3%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال	,404	1	,696		

<sup>1</sup> كرايس الجيلالي واخرون: دور مواقع التواصل الاجتماعي في حراك 22 فبراير - الفايبيوك من التنظير والتأطير إلى المرافقة والاستشراف، مجلة الدراسات الإعلامية، ع08، 2019، ص19.



يتضح من قراءة الجدول رقم (21) عامة أنّ غالبية المبحوثين بنسبة تصل إلى (61.7%) عبروا عن عدم وجود ممثلين للحراك الطلابي خاصة من الأساتذة بنسبة (66.7%).

أما ما نسبته (38.3%) من المبحوثين أفادوا أنّ للحراك الطلابي ممثلين، خاصة الطلبة بنسبة (39.4%).

وعليه نستنتج أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم وجود ممثلين للحراك المنظم بالحرم الجامعي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كاس المقدرة ب: (0.69) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.404) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون عدم وجود الممثلين.

خاصة بعد رفض الشارع الجزائري التسرع في تعيين لسان الحال الذي يعبر عن مطالبه ويتفاوض مع السلطة باسمه قبل مغادرة كل رموز النظام، ثم ينظر في شخصية نزهة تقود الحراك للخروج من الانسداد الحاصل، وحسبه الحراك الفعال هو حراك الأفكار والوعي والمشاريع، الذي يؤسس لنظام ديمقراطي، لذا فالشارع وحده هو المتكلم، والشارع وحده هو الحاكم، مثلما ظهر في شعاراته "نحن الوطن ونحن الدولة ونحن الدستور".

وعليه الشارع الجزائري حريص أشد الحرص على بقاء الحراك دون رؤوس ولا قيادة، خوفاً من اختراقه وفتح باب التنافس والفرقة بين مكوناته، واستدراجه إلى مساحات ملغمة ومشبوهة، خاصة

وأنه عاش بعض هذه التجارب ومنها أحداث 2001 في منطقة القبائل و تعيين بعض الفئات الممثلة (العروش) التي سرعان ما تحصلت على حصتها من الكعكة ونسيت المطالب التي عُينت من أجلها.

ولأنّ الحراك الطلابي موازي للحراك الشعبي تبني هو الآخر نفس المبادئ، من خلال رفض كل العروض المقدمة من طرف المنظمات الطلابية وبعض الأساتذة في تعيين شخصية ممثلة للطرفين، خاصة وأنّ الجامعة تشكل أكبر وأهم ورشة في مشروع بناء الجزائر الجديدة عن طريق التأثير القبلي و البعدي المتبادل (Feed back).

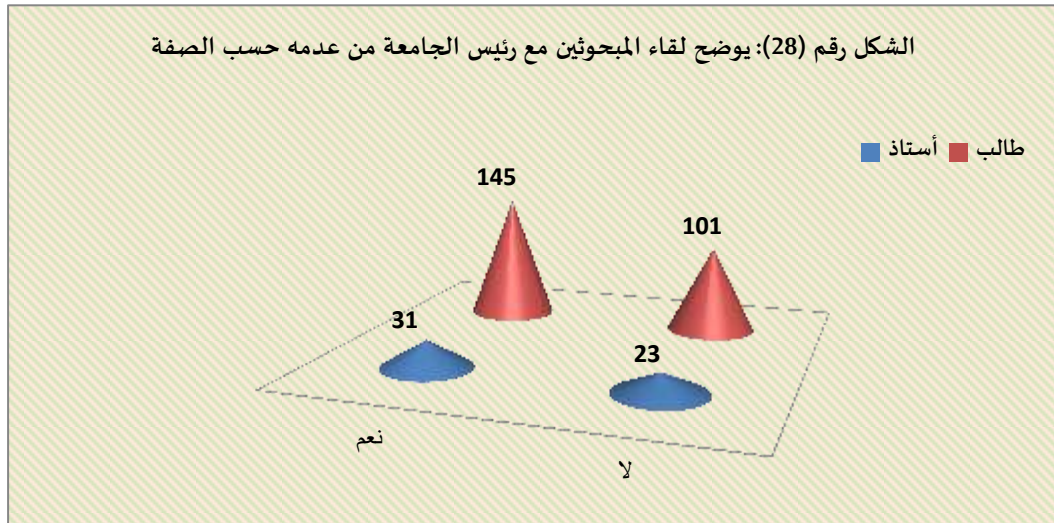
في حين عبرت فئة من المبحوثين عن وجود ممثلين ويعود ذلك خاصة لما هو منتشر في مواقع التواصل الاجتماعي وفي مجموعات النقاش التي أنشأها الطلبة للحوار والاتفاق بينهم، والتواصل مع الأساتذة للتفاهم والتخطيط عن كيفية تنظيم المسيرات، أين عبّر البعض منهم عن ضرورة انتقاء شخصية ممثلة لتمثيل المحتجين من الطلبة بكل فئاتهم وتوجهاتهم وانتماءاتهم واختلاف كلياتهم، وبالدرجة الأولى من طرف المنتمين إلى المنظمات الطلابية حسب ما صرح به رئيس الأمن الداخلي لجامعة سطيف 2.

خصوصا بعد اقتراح المشاركين في الحراك الشعبي لبعض الشخصيات منها: الإعلامي والأستاذ الجامعي فضيل بومالة، المحامية زبيدة عسول، المحامي مصطفى بوشاشي الذي تداول البعض صورته على صفحاتهم الخاصة في الفايسبوك، وفوضوه ناطقا رسميا باسم الحراك، بينما اعتذر المحامي على تفويضه.

وقال بوشاشي: "تعيين ممثلين عن الحراك الشعبي سابق لأوانه، وأرفض إطلاقا محاوره السلطة، لأن ما تقوم به غير دستوري، وهي تحاول اختراق الحراك".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فريد بلوناس: اختيار ممثلين عن حراك الجزائر بين الرفض والتأييد، تاريخ الزيارة: 2021/03/10، الساعة: 22/58، الرابط: <https://www.aljazeera.net/news/politics/2019/3/15>

جدول رقم (22): يوضح لقاء المبحوثين مع رئيس الجامعة من عدمه حسب الصفة					
المجموع	هل كان لكم لقاء مباشر مع رئيس الجامعة؟		ت	%	الصفة
	لا	نعم			
54	23	31	ت	%	أستاذ
%100	42,6%	57,4%			
246	101	145	ت	%	طالب
%100	41,1%	58,9%			
300	124	176	ت	%	المجموع
%100	41,3%	58,7%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ك <sup>2</sup>		
غير دال	,836	1	,043		



حسب إجابات المبحوثين يتضح أنّ أكبر نسبة والمقدرة ب (58.7%) تقرّ بوجود لقاء مباشر مع رئيس الجامعة، خاصة الطلبة بنسبة (58.9%)، في حين رفضت نسبة (41.3%) وجود أيّ لقاء معه خاصة الأساتذة بنسبة (42.6%).

إذا يمكن القول أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على وجود لقاء مباشر مع رئيس الجامعة وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.043) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.836) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على وجود اللقاء.

وتفسير ذلك يتوقف عند الفوضى التي انتشرت بجامعة سطيف 2 وغلق أبواب كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومنع الدخول لمتابعة الدراسة، والإصرار على المشاركة اليومية في الحراك

الطلابي دعما وتضامنا مع الحراك الشعبي الذي يحتاج إلى هذه النخبة من أجل التغيير والوصول إلى الأهداف المنشودة.

وما زاد الحراك حدة ما نشر في الوسائل الإعلامية بخصوص تعيين رئيس جامعة سطيف 2 مدير لحملة المرشح عبد العزيز بوتفليقة بولاية سطيف، الأمر الذي فرض عليه تنظيم لقاءات مفتوحة في ساحات الحرم الجامعي والنقاش مع المحتجين لتصحيح ما نشر بخصوص شخصه والتوضيح بأنه كان بعيدا على الحراك السياسي وغير مطلع عن قرب بكواليس السياسة المحلية وغير متحمس للتأثير فيها بدليل أنه لم يسبق وأن شُهد في المهرجانات الانتخابية.

من جانب آخر حاول من خلال اللقاءات الاتفاق حول الطرق الملائمة لإنقاذ الموسم الجامعي من خلال تبيان سلبيات الانقطاع عن الدراسة وتأثيراتها على الطالب بالدرجة الأولى.

ومن خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مدير الجامعة تبين أنه أراد في بداية الحراك تبني أسلوب التجاهل واللامبالاة وتجنب اللقاء مع كل من الأساتذة والطلبة، ولكن وبعد احتدام واحتقان الحراك أكثر فضّل فتح الحوار وتنظيم اللقاء قصد توضيح النقاط الغامضة وتنوير الطلبة بنصائح عن مستقبله في حال ضياع دراسته محاولة منه لإقناعه بضرورة العودة للدراسة.

وقد وضحت هذه الدراسة في الجزء النظري الدور البارز للقائم بالاتصال والوظائف التي تنفرد بها خلية اتصال الأزمة في مجموعة من النقاط التي منها:<sup>1</sup>

- إقامة شبكة مباشرة من الاتصالات تضمن نشر كافة المعلومات المتعلقة بالأزمة
- شرح ظروف الأزمة بدقة والمتسببين فيها والإجراءات التي اتخذتها المؤسسة
- إصدار نشرة داخلية توزع على جمهور المؤسسة
- التأكيد على أنّ إدارة الأزمة مهمة بتقديم معلومات لجمهورها بصفة منتظمة لإعلامهم بمستجدات الأزمة.

وهو ما حاول القيام به رئيس جامعة سطيف 2 من خلال نظام الاتصال وفتح الحوار مع الجمهور الداخلي للمؤسسة الجامعية، لأنّ فاعلية هذه الاتصالات تؤدي إلى التخفيف من حدة الأزمة

<sup>1</sup> قدرى على عبد المجيد: إتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 188



خاصة وأنّ الجامعة لا تنطوي على إدارة خاصة باتصال الأزمة رسمياً رغم توفرها فعلياً على حد تعبير مدير الجامعة.

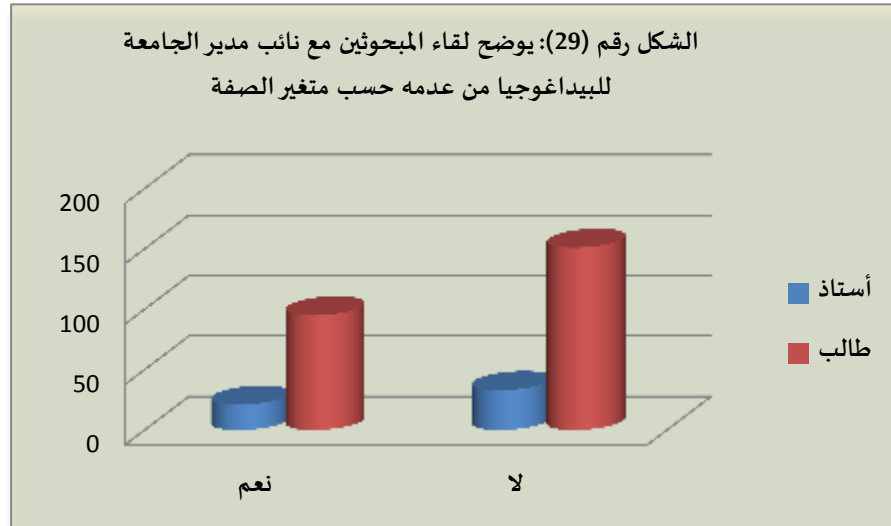
في وقت نفت فيه نسبة من المبحوثين وجود أيّ لقاء مباشر مع رئيس الجامعة خاصة من الأساتذة وما يفسر ذلك تصريح مدير الجامعة من خلال المقابلة المنظمة معه بالقول: "...أما عن الأساتذة كانوا احتجوا بالطلبة ونحن أقنعنا الكثير من الطلبة للدخول في الامتحانات بالتالي الأستاذ مجبر"، كما أنّ هذه اللقاءات كانت عفوية وغير مبرمجة وبالتالي حضرها معظم الطلبة وبعض الأساتذة صدفه.

وهو ما يشير إلى غياب ثقافة الاتصال والتخطيط لإدارة الموقف الأزموي الذي تحدثت عنه الأدبيات البحثية النظرية بإطناب في مختلف زوايا الاتصال الأزماتي ومنها: "اتصال الأزمة يستدعي وضع مجموعة من الأنشطة الاتصالية في حيز العمل المخطط لها بشكل مسبق، منذ اكتشاف الإنذارات السابقة للأزمة وتدهور القوة، وتصاحب كذلك العودة للنشاط العادي، كما يمكن تحويل الأزمة، كرأس مال يعني استثمار الأزمة واستغلالها من أجل تحسين الأوضاع الأولية السابقة لها، يؤكد على مرافقة الاتصال لمختلف مراحل الأزمة.<sup>1</sup>

على غرار مجموعة القواعد والمبادئ التي حددها الباحث فرانك كورادو Frank Corrado تحكم اتصالات الأزمة، والتي توقفت الدراسة عندها في الفصل الثاني واكتشفت أنّها غائبة تماماً في واقع جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02.

<sup>1</sup> Gilles Guerin\_ Talpin(2003): *La communication de crise*, Edition Préventique .Bordeaux. France, p43, 44.

جدول رقم (23): يوضح لقاء المبحوثين مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا من عدمه حسب متغير الصفة					
المجموع	هل كان لكم لقاء مباشر مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا؟		ت	أستاذ	الصفة
	لا	نعم			
54	33	21	ت	أستاذ	الصفة
%100	61,1%	38,9%	%		
246	151	95	ت	طالب	المجموع
%100	61,4%	38,6%	%		
300	184	116	ت		قيمة كا <sup>2</sup>
%100	61,3%	38,7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			
غير دال	,970	1			,001



أشارت الباحثة هامل مهدية في دراستها إلى أنّ "توظيف الاتصال بوصفه العملية الاجتماعية المقصودة التي تحمل معنى التأثير والتأثر الشامل لمجموعة العناصر الأساسية للعملية الاتصالية المتمثلة في المؤسسة كمصدر للاتصال، وشبكات اتصالها الشاملة، والرسالة التي يكون مضمونها موضوع الأزمة التي تمر بها المؤسسة، وردود الفعل الخاصة بجمهورها الداخلي والخارجي، والغاية من هذه العملية هو تعديل سلوك واتجاهات الجمهور اتجاه الأزمة والمؤسسة، ويكون اتصال الأزمة مصاحباً لمختلف مراحلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالات لوحات من المؤسسات الصناعية والخدمية- المرجع السابق،

في ضوء هذا السياق يكشف الجدول رقم (23) عن لقاء نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا لجمهور الجامعة الداخلي، وقد أشارت أكبر نسبة والمقدرة ب: (61.3%) من المبحوثين إلى نفي وجود لقاء معه خاصة الطلبة بنسبة (61.4%)، أما ما نسبته (38.7%) أفادوا بوجود لقاء مع نائب مدير الجامعة، خاصة الأساتذة بنسبة (38.9%).

وعليه يمكن القول أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم وجود لقاء مباشر مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.001) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.970) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم وجود اللقاء.

في وقت أكدّ فيه الباحثين والمتخصصين في الاتصال والعلاقات العامة على ضرورة وجود هذه الاتصالات لما لها من أهداف أساسية في تخفيف حدة السلبية العامة التي تغمر المؤسسة وظروف عملها، والتي تهدد بالتفاقم لتشمل تدخل أطراف أخرى، الأمر الذي يهدد سمعة المؤسسة بل واستمرارية عملها وإنتاجها وبقائها، وغياب مثل هذه المعاملات في جامعة سطيف 2 ينم عن نقص الإدراك في طرق حل ومعالجة الأزمات التي تواجهها، وتأكيد اعتمادها على العفوية والارتجالية في إدارة الموقف وهو ما يتنافى مع الأسس والقواعد التي تبني عليها خلية اتصال الأزمة.

خاصة وأنّ جمهور الطلبة من أهم الجماهير التي يجب على المؤسسة الجامعية الاهتمام به، فاتجاهات الطلبة ومواقفهم تنعكس على الاتجاهات العامة للأفراد في المجتمع بحكم تمثيله لكل الفئات الاجتماعية، لذلك يعتبر الطلبة الساعد القوي للعلاقات العامة بالجامعة، ولكن للأسف تعامل جامعة سطيف 2 مع هذه الفئة محتشم.

ويؤكد علي عوجة<sup>1</sup> أنّ جمهور الجامعة ومن بينهم جمهور الطلبة يعد من أهم الجماهير التي يجب أن تهتم بها العلاقات العامة في التعليم العالي، لأنهم يمثلون مرآة الجامعة في البيئة التي قدموا منها، وتنعكس اتجاهاتهم على الاتجاهات العامة للمواطنين بحكم تمثيلهم لجميع فئات المجتمع<sup>1</sup>.

وإن كانت دراسة الباحثة "عواج سامية" المعنونة ب: الاتصال الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة الجامعية - جامعة محمد مين دباغين سطيف 2 أنموذجا - قد توصلت إلى مجموعة من النتائج مفادها: "افتقاد مصلحة العلاقات العامة (غياب المصلحة بالجامعة ودمجها مع باقي المصالح

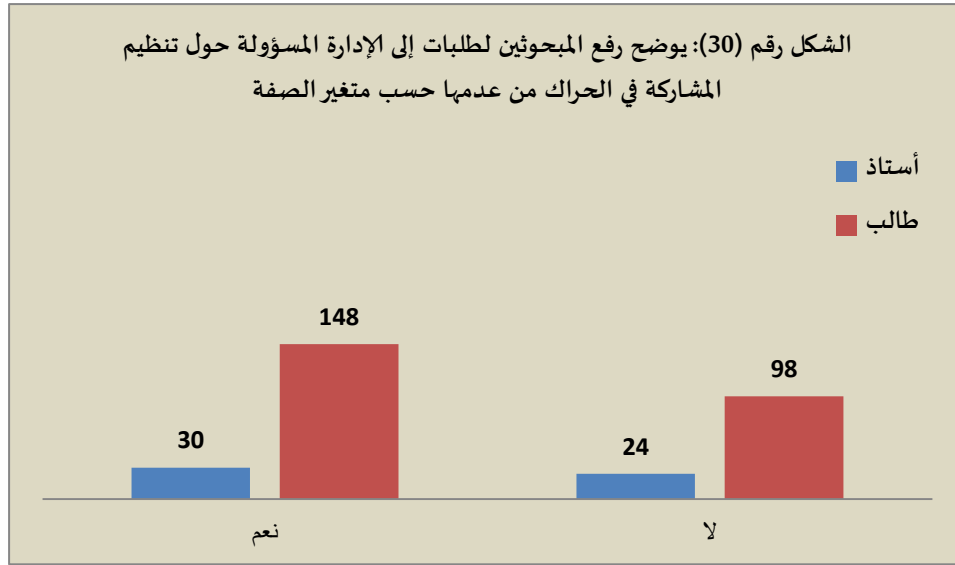
<sup>1</sup> على عوجة: دراسات في العلاقات العامة والإعلام، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، 1988، ص12.

(إلى القيام بدراسات وبحوث لقياس اتجاهات الرأي العام، مما يؤكد على عدم معرفتها بجمهورها، كما أنّ غياب الدراسات وسبر الآراء يؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات، وعدم نجاح عملية التواصل بين الجامعة وجمهورها الداخلي والخارجي".<sup>1</sup>

في حين أفاد بعض المبحوثين خاصة من الأساتذة وجود لقاء مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا بهدف التنسيق والاتفاق على تحديد رزنامة متابعة الدروس وتنظيم الامتحانات في مرحلتين دورة (جوان 2019) و (دورة جويلية 2019)، وهو ما صرح به أيضا نائب المدير في مقابلة للباحثة معه حيث قال: "كان لنا العديد من اللقاءات قصد متابعة سير الأمور ووضع الاحتمالات الممكنة لعلاج الأزمة، تناولت الكثير من الأمور العالقة منها: كيفية إقناع الطلبة للعودة إلى الدراسة بعد الإضرابات المفتوحة، التخطيط لاستكمال الأعمال البيداغوجية، تنظيم الامتحانات ووضع تواريخ ثمّ العدول عنها، كيفية متابعة المحاضرات والتطبيقات، قراءة في التعليمات التي تصل الجامعة من الوزارة الوصية، كل هذا كان على مستوى مجلس الجامعة والمتكون من رئيس الجامعة، ونواب مديري الجامعة، والعمداء".

جدول رقم (24): يوضح رفع المبحوثين لطلبات إلى الإدارة المسؤولة حول تنظيم المشاركة في الحراك من عدمها حسب متغير الصفة					
المجموع	هل رفعتم طلبات إلى الإدارة المسؤولة في الجامعة حول تنظيم المشاركة في الحراك الشعبي؟		ت	أستاذ	الصفة
	لا	نعم			
54	24	30	ت		
%100	44,4%	55,6%	%		
246	98	148	ت	طالب	
%100	39,8%	60,2%	%		
300	122	178	ت		المجموع
%100	40,7%	59,3%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كآ <sup>2</sup>
غير دال	,533	1			,390

<sup>1</sup> سامية عواج: الاتصال الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة الجامعية - جامعة محمد مين دباغين سطيف 2 أنموذجا - المرجع السابق، 2016.



إنّ أهم استنتاج يمكن تسجيله بالنظر إلى البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) الخاص برفع طلبات إلى الإدارة المسؤولة بالجامعة حول تنظيم المشاركة في الحراك الشعبي، هو تفوق الإجابة بالخيار "نعم" حيث بلغت النسبة (59.3%) خاصة الطلبة بنسبة (60.2%)، في حين حُظيت الإجابة بالخيار "لا" بما نسبته (40.7%) خاصة الأساتذة الذين بلغت نسبتهم (44.4%).

ومنه نستنتج أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على تقديم اقتراحات للجامعة بخصوص تنظيم المشاركة في الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كاس المقدرة ب: (0.390) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.533) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على تقديم الطلبات للجهة المسؤولة.

حيث شكلت مسيرات الطلبة منعطفا حاسما في استمرارية الحراك وقوته، ورغم الخلافات الايديولوجية التي تُميز العمل الطلابي، واندساس عناصر محرّضة وأخرى أصحاب أجندات خاصة، إلا أنّ الطلبة حافظوا على سلمية حراكهم، وحاولوا وضع مسودة لمطالبهم ورفعها للإدارة المسؤولة تُظهر قوة وعزم ووعي الطالب والأستاذ الذي يصير على حتمية التغيير.

من جهته، يرى الناشط والإعلامي علي شمام، "أن الشباب الجزائري لم ينخرط في الحراك فقط، بل هو من قاده منذ أول وهلة، وهو من حافظ على سلميته"<sup>1</sup>.

في وقت نفى فيه تماما بعض المبحوثين خاصة من الأساتذة تقديم الطلبات للإدارة المسؤولة وذلك لعدة أسباب سنتعرف عليها في التساؤلات القادمة، وأفادوا أنّ تنظيم المشاركة في الحراك وكل التفاصيل المتعلقة بهذا الموضوع كان النقاش عليها بين الأساتذة والطلبة فقط، من دون تدخل أية نيابة من مصالح المؤسسة الجامعية التي يفترض أن تكون هي السبّاقة لمثل هذه التنظيمات بدليل فتح المدرج (07) لعقد اللقاءات والاجتماعات والندوات بين الطرفين، حيث توجت الندوة الأخيرة المنظمة بتاريخ 2019/03/11 على دراسة مجموعة من المشكلات والصعوبات التي واجهها الأساتذة والطلبة في المشاركة بالحراك الطلابي الموازي للحراك الشعبي على غرار مشكلة توقف النقل الجامعي، تعليمة إخلاء الأحياء الجامعية، إشكالية تقديم العطلة الربيعية، وكذلك تنظيم الحراك في يوم الثلاثاء ومتابعة الدراسة في باقي أيام الأسبوع. حيث كان المدرج مكتظ على آخره بالطلبة والأساتذة دون حضور أي مسؤول من إدارة الجامعة لذا التساؤلات المطروحة:

- من هي الجهة التي تسمع للطرفين وتستقبل طلباتهم واقتراحاتهم؟
  - لماذا تقديم الاقتراحات بخصوص المشاركة في الحراك؟
  - هل كانت جامعة سطيف 02 حقا حاضرة في الظروف التي صنعها الحراك؟
  - هل وُجد اتفاق صريح بين إدارة جامعة محمد لمين دباغين وجمهورها الداخلي؟
  - هل وُجدت خلية اتصال الأزمة لمعالجة مثل هذا الموقف الأزموي الذي تمر به جامعة سطيف 02؟
- لذا ما يمكن استنتاجه هو الغياب التام للإدارات المسؤولة في إنقاذ الموقف وإنقاذ مستقبل الطلبة والأساتذة الذين اختاروا التضحية في سبيل إنقاذ الوطن.

وهو ما لمستته الدراسة وأكدته مقابلة الطالبة الباحثة مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا الذي صرح بالقول: "تعامل جامعة سطيف 02 مع الحراك الطلابي كان نفس موقف تعامل الدولة الجزائرية

<sup>1</sup> حسان زهار: الجزائر ... الشباب والطلبة وقود الحراك الشعبي، تاريخ الزيارة: 2020/12/26، الساعة: 16/13، على

الرابط: <https://arabi21.com/story>

مع الحراك الشعبي، من خلال محاولة التأطير عن بعد، وتسيير الأوضاع بشكل هادئ، وإقناع الطلبة أنّ الإضرابات وتوقيف الدراسة معوّق للحراك وليس عاملا ايجابيا في الحراك".

الأمر الذي زاد من احتقان الظروف وفقدان المصداقية في كل أطراف الإدارة، وهو ما عبر عنه الكثير من طلبة وأساتذة جامعة محمد مين دباغين في اللقاءات الواقعية وعلى الحسابات الافتراضية في مقدمتها الفايسبوك حيث كتب البروفيسور " عبد الرزاق بلعقروز" من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالضبط قسم الفلسفة:

- "انتهت مرحلة نثمّ ونوافق ونقبل، لا بد من الجرأة على استخدام فهومنا الخاصة بمعزل عن قيادة الآخرين لعقولنا".

- "تمتلك الجزائر حاليا رصيد من الشباب المثقف والقدرات والفرص، ومن الوفاء لروح الوطن، ما يجعل من تدبير ذواتنا ممكنا لا مستحيلا".

يوافقه في ذلك الدكتور "بليطة عبد الحكيم" الذي كتب:

- "لا تجعلوا الحديث عن الرايات يبعدها عن الغايات والهدف الأساسي هو إسقاط العصابات"  
- "لنركز على تفكيرنا في إيجاد الحلول لمستقبل أبنائنا وأحفادنا أما الهوية فقد فصل فيها الدستور".

من زاوية أخرى، "يعبر الحراك الاحتجاجي داخل الفضاء العمومي عن أزمة النسق السياسي، حيث لم يعد بإمكان خطاب الفاعل السياسي وأدواته التنفيذية إقناع المواطنين بالاحتكام إلى المؤسسات والأجهزة الإدارية العمومية في طرح مطالبهم والتكفل بها، فيقدمون على الاحتجاج، ليتحول هذا الفضاء إلى مكان تمارس فيه صنوف التفاوض الاجتماعي بين المحتجين وأسياد الحقل، فتضعف هذه الممارسات أداء المؤسسات الحضرية التي يديرها النظام السياسي، وتكشف عن العجز البيروقراطي الكامن في أنظمة الحكم الحضري"<sup>1</sup>.

ومنه نستنتج بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من مختلف أدوات جمع البيانات الخاصة بمحور "مشاركة أساتذة وطلبة جامعة محمد مين دباغين (سطين 02) في الحراك الشعبي" أنّهم كانوا حاضرين بقوة في المسيرات المنظمة من قلب هذه الجامعة والمتجهة غالبا إلى مقر الولاية

الطاهر سعود، عبد الحليم ماهورباشة: المدينة الجزائرية والحراك الاحتجاجي -مقاربة سوسيولوجية- دراسات عمران، ص 04.

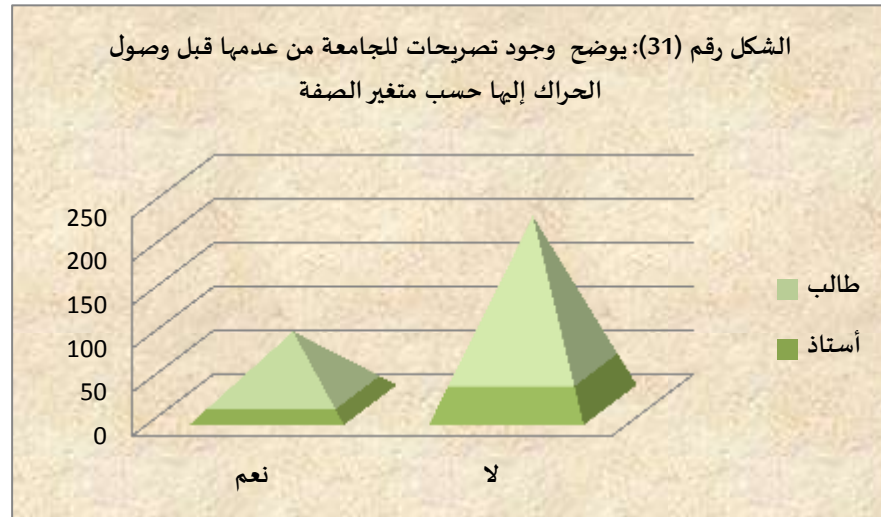
بسطيف، حيث شهدت حضور إناث وذكور طلبة وأساتذة للتعبير عن موقفهم ورأيهم وتضامنهم مع الحراك الشعبي، وهذا من خلال التماس العديد من المؤشرات التي تترجم مشاركته وحضوره والتي منها:

- غلق أبواب كليات الجامعة
  - التوقف عن الدراسة والدخول في إضراب مفتوح
  - تنظيم لقاءات واجتماعات تشاورية بالمدرج رقم (07) بجامعة سطيف 02
  - اجتماع رئيس الجامعة بساحات الحرم الجامعي مع الآلاف من الطلبة محاولة منه لإقناعهم بالعودة إلى صفوف الدراسة
  - فتح مجموعات للنقاش (Groupes) عبر العديد من المنصات الافتراضية منها: جامعة الهضاب سطيف 02، ملتقى طلبة جامعة الهضاب 02، فضاءات الحراك الشعبي، ملتقى الحراك الطلابي، أحرار الحراك الشعبي... الخ
- 3.2.5. أساليب تعامل الجامعة مع الأساتذة والطلبة أثناء تداعيات الحراك الشعبي على جامعة سطيف 02:

بعد أن تعرفنا على المشاركة القوية لكل من أساتذة وطلبة جامعة سطيف 02، نبحت في هذا المحور عن الأساليب والاستراتيجيات التي تبنتها الجامعة في التعامل مع هؤلاء الأساتذة والطلبة المنخرطين في قلب الحراك الطلابي الموازي للحراك الشعبي، خاصة بعد الدخول في إضرابات مفتوحة وتوقف الدراسة لمدة شهور، وظهور قوائم من الاقصاءات والغيابات التي تحتاج إلى معالجة لتسوية ظروف الطالب والأستاذ الذي ضعى بكل شيء حبا في وطنه وبحثا عن مستقبل له، ووسط هذا الوعي الذي بدأ تدريجيا يزداد تضخمه بزيادة عدد المنتميين إليه، وجب على الجامعة تشخيص هذا الواقع ومعالجة المشكل واقتراح الحلول التي تنقذ بها الموسم الجامعي، لأن الحراك كان فوق التصورات وفوق كل التوقعات، وتمثلت إجابات المبحوثين عن هذا المحور في الجداول الآتية:



جدول رقم (25): يوضح وجود تصريحات للجامعة من عدمها قبل وصول الحراك إليها حسب متغير الصفة					
المجموع	قبل وصول الحراك إلى الجامعة هل كانت هناك تصريحات ومواقف لها؟		ت	%	الصفة
	لا	نعم			
54	40	14	ت	%	أستاذ
%100	74,1%	25,9%			
246	176	70	ت	%	طالب
%100	71,5%	28,5%			
300	216	84	ت	%	المجموع
%100	72,0%	28,0%			
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال	,708	1	,141		



من أهم الملاحظات التي يمكن استنباطها من الجدول الأعلى ما يلي:

ارتفاع نسبة الخيار "لا" المقدر ب: (72.0%) من المبحوثين الذين أفادوا أنّ الجامعة لم تقدم تصريحات ولم تعلن عن موقفها من الحراك الشعبي خاصة الأساتذة بنسبة (74.1%)، أما ما نسبته (28.0%) فأجابت بالخيار "نعم" خاصة الطلبة بنسبة بلغت (28.5%).

نستنتج أنه رغم هذه الاختلافات إلا أنها لم ترقى لدرجة أن تصبح ذات دلالة إحصائية، حيث قدرت قيمة كا<sup>2</sup> (0.141) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05)، عند مستوى الدلالة (0.708)، وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم وجود تصريحات للجامعة وعدم تبني أي موقف من الحراك الشعبي.

كان طلبة الإقامة الجامعية في باب الزوار (الجزائر) على موعد مع أول ردّ فعل وأول موقف ضدّ ترشح الرئيس عبد العزيز بوتفليقة، حيث انتظمت مسيرة طلابية رفعت خلالها شعارات مناوئة للنظام وذلك في الثالث (03) من فيفري 2019 على غرار تظاهرات خنشلة، خراطة، باتنة، جيجل وغيرها من المدن الجزائرية وصولاً إلى الانفجار العام في 22 فيفري 2019، وطيلة هذه الأحداث التي عاشها المجتمع الجزائري الذي تُمثل فيه الجامعة نسقا فرعيا منه، لم تبدي أي موقف ولم تقدم أي تصريح بخصوص هذا الشأن بحجة الابتعاد عن تسييس المؤسسة الجامعية.

هو الموقف الذي تبنته جامعة سطيف 02 حسب ما أفادت به إجابات المبحوثين حيث كانت وكأنها في عزلة عن هذا المجتمع وما يحدث فيه حتى بعد تحوّل الحراك إلى حالة وطنية، عززها التحاق عدد من المؤسسات والمنظمات والقطاعات المهنية كالمحاميين والقضاة بالتظاهرات، جامعة محمد لمين دباغين لم تبدي موقفها تماما.

في 26 فيفري 2019 انطلقت أول مسيرة طلابية داعمة إلى جانب خروج القطاعات الأخرى، وقد كان لمسيرات الطلبة عبر الجامعات الجزائرية عموما وجامعة سطيف 02 خصوصا دورًا مفصليًا في بث الحيوية في قلب الحراك الشعبي، خاصة وأنّ الحراك الطلابي لم يأت من العدم بل هو وليد تاريخ طويل من النضال الذي لطالما امتلك وزنا سياسيا واجتماعيا، سمح ببقاء الدور الفاعل للجامعة الجزائرية عامة.

وفي هذا الشأن يقول الأكاديمي نوري إدريس: "إنّ الحراك الشعبي في الجزائر قد فتح المجال لعودة المجتمع بكل فئاته إلى الفضاء العام والحقل السياسي، وأحيا قطاعات كنا نعتقدها ميتة" ويضيف الأكاديمي أن الطلبة يمثلون الفئة الأكبر التي ساهمت في الحراك باعتبارها فئة شبابية أولاً وفئة نخبوية ثانياً، باعتبار أن الشباب هم الفئة المهيمنة في المجتمع.<sup>1</sup>

هكذا شكل الطلبة وعاء مسيرات الجمعة، إلى جانب الفئات الاجتماعية الأخرى، واستطاعوا أيضا أن يفرضوا يوماً خاصاً بهم ساهم في إحياء رمزية الطالب ومكانته في المجتمع، في وقت بقيت فيه النيابات المسؤولة في المؤسسة الجامعية تعيش متطفلة على المجتمع والدولة ولا تساهم في دعم الديناميكية الاجتماعية والتاريخية.

<sup>1</sup>سلى قويدر: الحراك الطلابي في الجزائر...تاريخ من الإحتجاج، تاريخ الزيارة: 2019/12/27، الساعة: 16/44، على الرابط:

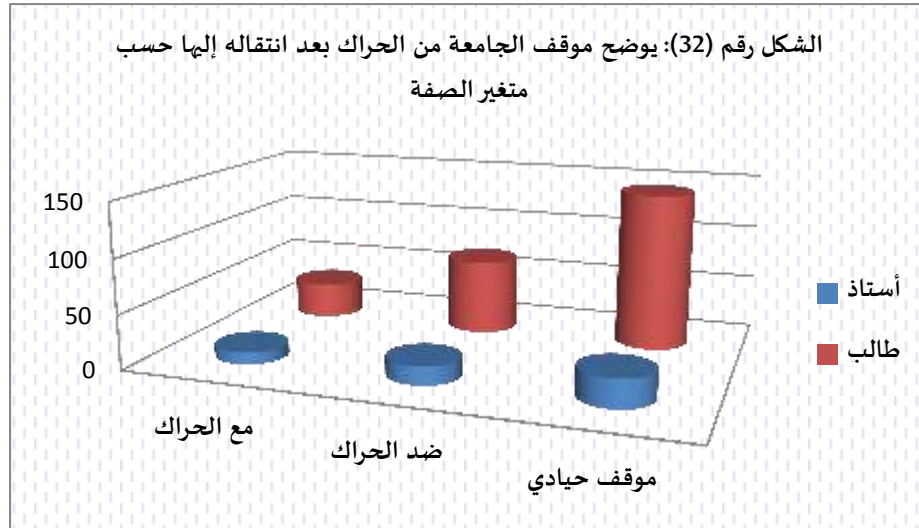
<https://www.ultrasawt.com>

أما عن الأساتذة، فصرح الأكاديمي أن دورهم كان هامشيًا جدًا، بل إنه يكاد يكون الدور الأضعف على الإطلاق مقارنة بالفئات الأخرى من المجتمع، وعمومًا إنَّ النخب الحاملة للشهادات، عادة ما تمسك العصي من الوسط لكي تقطف بصفة شخصية ثمار ثورات ونضال الشعوب، فهي تعرف أن النظام سيغير بعض وجوهه، وسيعتمد على حملة الشهادات الجامعية لإعطاء مصداقية لتغييراته لهذا كانت حسابات الأساتذة براغماتية، يضيف نوري إدريس، أما بخصوص نقابة أساتذة التعليم العالي، فأكد إدريس أنها تعيش حاليًا موتًا سريريًا بسبب الأزمة التي تسببت فيها الوزارة السابقة<sup>1</sup>.

لكن رغم ذلك لم ينفي بعض المبحوثين خاصة من الطلبة تصريحات الجامعة بخصوص الحراك وهو ما يمكن تفسيره في بعض النصائح والتوجيهات المقدمة لهذه الفئة في قاعات مغلقة رغبة في إظهار اهتمام هذه الأخيرة بالشأن الاجتماعي.

جدول رقم (26): يوضح موقف الجامعة من الحراك بعد انتقاله إليها حسب متغير الصفة						
المجموع	بعد انتقال الحراك للمؤسسة الجامعية كيف كان موقفها؟			ت	أستاذ	الصفة
	موقف حيادي	ضد الحراك	مع الحراك			
54	26	17	11	ت	%	الصفة
%100	48,1%	31,5%	20,4%			
246	144	69	33	ت	%	طالب
%100	58,5%	28,0%	13,4%			
300	170	86	44	ت	%	المجموع
%100	56,7%	28,7%	14,7%			
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا <sup>2</sup>
	غير دال	,289	2			2,486

<sup>1</sup> سلى قويدر: الحراك الطلابي في الجزائر... تاريخ من الإحتجاج، نفس الرابط: <https://www.ultrasawt.com>



يبين الجدول رقم (26) إجابات الباحثين بخصوص موقف الجامعة من الحراك الشعبي بعد انتقاله إلى الحرم الجامعي، أين عبرت نسبة (56.7%) عن موقفها الحيادي خاصة من الطلبة بنسبة (58.5%)، تليها النسبة (28.7%) ممن أفاد بأنّ موقفها كان ضد الحراك خصوصا الأساتذة بنسبة بلغت (31.5%)، أما ما نسبته (14.7%) من الباحثين يصرحون بأنّها كانت داعمة للحراك خاصة الأساتذة بنسبة (20.4%).

ومنه نستنتج أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على الموقف الحيادي لجامعة محمد لمين دباغين، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (2.486) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.289) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على الموقف الحيادي للمؤسسة الجامعية.

حيث يعترف أستاذ في الفيزياء النظرية بوصف الجامعة لفئة من الطلبة بالانتهازيين والذين يرون في الإضراب فرصة لأخذ عطلة و النجاح بأسهل الطرق، مضيفا أن الفتور الذي شهده الحراك الطلابي في الأسابيع الأخيرة، مردّه منع الجامعة الأساتذة من الالتقاء في القاعات و المدرجات من خلال غلقها، إلى جانب إخلاء الأحياء الجامعية من المقيمين حيث صارت فارغة تقريبا ، على غرار تحديد يوم الثلاثاء فقط لتنظيم المسيرة الطلابية.<sup>1</sup>

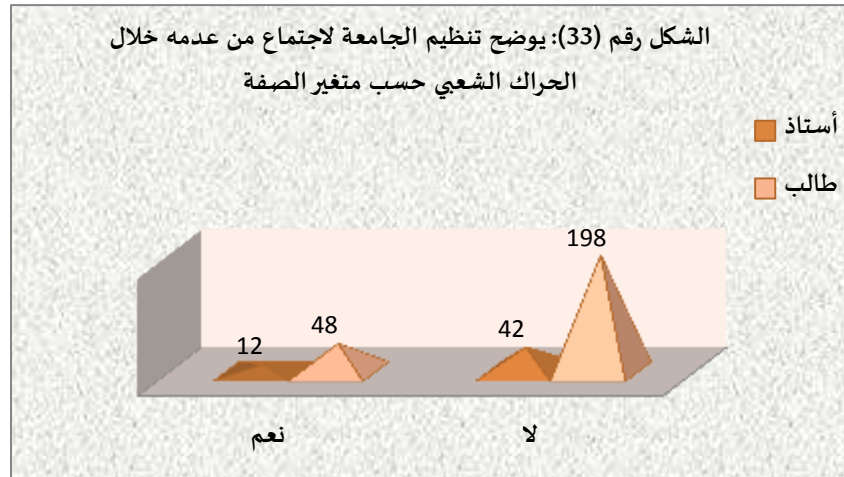
<sup>1</sup>ياسمين: نفس الرابط: <https://www.annasonline.com/index.php>

مواقف حرمت الطالب الجزائري من الفعل السياسي القادر على التغيير وهو ما ينطبق على الأستاذ أيضا، في وقت من المفترض أن تهتم الجامعة عامة بالسياسة لينضج الطالب في هذا الجانب لأنها لم تكن في عزلة عن أشكال الفساد المعيش في نقاط عديدة من المجتمع، رغم ذلك كان (الطالب) السباق في الحراك قبل قيادات الجامعة وحتى الأساتذة.

بين من عبر بموقف الجامعة الداعم للحراك، ومن أفاد بالموقف المعادي لها، يتضح بأن الجامعة عامة وجامعة سطيف 02 خاصة ترجمت غياب دورها الحضاري وتدهور مستواها ما دفع بالطالب والأستاذ للجوء إلى سلوكيات فردية، لأن الجامعة في نظرهم تمثل جزءا أساسيا من الحراك الشعبي، بل هي أهم المؤسسات الرسمية التي تلعب دور بارز في تفعيل هذا الحراك بحكم أنها تضم النخبة المثقفة والواعية.

كما تعتبر الجامعة الحاضنة الأساسية للتيارات الفكرية والاتجاهات المتعددة فهي المحرك لهذا الحراك والقلب النابض له لأنها تضم فئة الشباب أو الطلبة، لذا كان عليها الانتقال من حالة التصارع في إبداء موقفها بين نيابات الجامعة إلى وضعية القيادة والمبادرة وأن تؤسس بعيدا عن الزعامة منهجاً علمياً تنصهر فيه كل التيارات السياسية والفكرية وخلق مجالات إبداعية ووضع برامج وخطط مستقبلية ولا تنتظر حلول من خارج أسوار الجامعة بل يجب أن تكون قاطرة التقدم والازدهار، لأن المعرفة هي أساس التطور والشباب هم طاقة التغيير وقادة المستقبل.

جدول رقم (27): يوضح تنظيم الجامعة لاجتماع من عدمه خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة					
المجموع	هل نظمت جامعة سطيف 02 اجتماع خلال فترة الحراك الشعبي؟		ت	أستاذ	الصفحة
	لا	نعم			
54	42	12	ت		
%100	77,8%	22,2%	%		
246	198	48	ت	طالب	
%100	80,5%	19,5%	%		
300	240	60	ت	المجموع	
%100	80,0%	20,0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال	,652	1	,203		



على الرغم من أنّ (80%) من المبحوثين، أقرّوا بأنّ جامعة محمد لمين دباغين لم تنظم اجتماع خلال فترة الحراك الشعبي، خاصة الطلبة بنسبة (80.5%) إلا أنّ ما نسبته (20%) من المبحوثين أجابوا عكس ذلك، خاصة من الأساتذة بنسبة (22.2%).

إذا يمكن القول بأنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم تنظيم الاجتماع من طرف جامعة محمد لمين دباغين، وما يؤكد ذلك هي قيمة كآ<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.203) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.652) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم وجود الاجتماعات المنظمة من طرف نيابات الجامعة، أو المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي للجامعة.

حيث كانت معظم اللقاءات والاجتماعات التي شهدتها جامعة سطيف 02 منظمة من طرف الأساتذة والطلبة بالمدج رقم (07) للتشاور والاتفاق، منها اجتماع السابع من أفريل 2019 حينما عقد أساتذة جامعة محمد لمين دباغين اجتماعا طارئا لمناقشة الأوضاع التي تمر بها البلاد والحراك الشعبي وخلال الاجتماع تقرر مواصلة الحراك الشعبي وشل الدراسة مع تنظيم ندوة علمية نهاية الأسبوع بالإضافة إلى استغلال مواقع ومنصات التواصل الاجتماعي التي تعتبر مصدر قوة الحراك، واختتم الاجتماع بالاتفاق على تأسيس قاعدة جامعية مؤطرة وإعادة تفعيل الحراك الجامعي.

وقد دعا الكثير من الباحثين إلى عدم إقصاء الجامعة من الحراك الشعبي كونها فضاء علمي وأكاديمي ونخبوي بإمكانه أن يُسهم في بناء الوعي، وفتح النقاش بين الطلبة جد مهم في هكذا ظرف تمر به الجزائر.

رغم ذلك جامعة سطييف 02 بالأخص المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي حسب المبحوثين لم تعطي أي اهتمام ولم يظهر دورها إطلاقاً خلال تلك الظروف، وهو ما يعكس التناقض القائم بين ما هو نظري وما هو تطبيقي واقعي، لأنّ الدراسة في الفصل الثاني الموسوم بعنوان: الاتصال الأزماتي كأسلوب من أساليب العلاقات العامة حددت مجموعة من الوظائف والأدوار والمهام التي تقوم بها خلية العلاقات العامة عامة ومنها:<sup>1</sup>

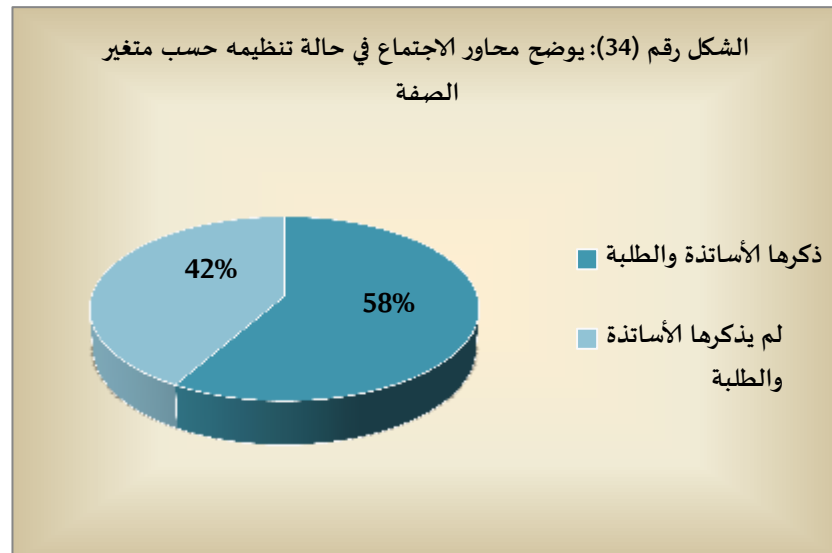
- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بأراء الجمهور المستهدف.
- متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام وتزويدها بالمعلومات اللازمة.
- تحليل المعلومات التي تنشر عن المؤسسة وصورتها وتقديمها للإدارة
- بحث شكاوي الجمهور ومحاولة علاجها.
- كسب تأييد وثقة الرأي العام من خلال إمداده بمعلومات وحقائق تخص المؤسسة.
- تنظيم الرسائل للرد على ما يوجه من استفسارات مهمة، ووضع نظام خاص للمقابلات.

علماً أنّ تنظيم الاجتماعات هي إحدى الوسائل الأساسية للمصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي لتحقيق الاتصال من المؤسسة إلى الجمهور، ومن الجمهور إلى المؤسسة في دور تفاعلي، كما تسمح بإيجاد لغة مشتركة أفضل بين المتحاورين ومنه الوصول إلى حلول أولية للموقف الأزموي، ولكن جامعة محمد لين دباغين لم تستخدم هذه الوسيلة.

في حين قلة من المبحوثين خاصة الأساتذة أفادوا بعقد الجامعة للاجتماعات قصد معالجة العديد من المسائل العالقة الخاصة بشؤون الطلبة والجامعة عامة، وهو ما صرحت به بعض النيات التي أجرت معها الطالبة الباحثة المقابلات منها تصريح مدير نيابة مديرية الجامعة للبيداغوجيا: "كانت اجتماعات ليست دورية ولكنها كثيرة وشبه دورية، قصد متابعة سير الأمور ووضع الاحتمالات الممكنة لعلاج الأزمة، تناولت الكثير من الأمور العالقة منها: كيفية إقناع الطلبة للعودة إلى لدراسة بعد الإضرابات المفتوحة، التخطيط لاستكمال الأعمال البيداغوجية، تنظيم الامتحانات ووضع تواريخ ثمّ العدول عنها، كيفية متابعة المحاضرات والتطبيقات، قراءة في التعليمات التي تصل الجامعة من الوزارة الوصية، كل هذا كان على مستوى مجلس الجامعة والمتكون من رئيس الجامعة، نواب مديري الجامعة، العمداء." (المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي)

<sup>1</sup> محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، المرجع السابق، ص 59

جدول رقم (28): يوضح محاور اجتماع مصالح الجامعة مع الطلبة والأساتذة في حالة تنظيمه حسب متغير الصفة					
المجموع	إذا كانت الإجابة: "نعم" ما هي محاور هذا الاجتماع؟		ت	الصفة	
	لم يذكرها	ذكرها			
12	1	11	%	أستاذ	
%100	8,3%	91,7%	%		
48	24	24	%	طالب	
%100	50,0%	50,0%	%		
60	25	35	%	المجموع	
%100	41,7%	58,3%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ك <sup>2</sup>		
دال	,009	1	6,857		



يتضح من الجدول رقم (28) أنّ أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة ب: (58.3%) ذكروا مجموعة من المحاور التي تضمنها الاجتماع، خاصة من الأساتذة بنسبة (91.7%)، أما (41.7%) من المبحوثين لم يسجلوا محاور هذا الاجتماع، خاصة الطلبة بنسبة مقدرة ب: (50.0%).

مما سبق يمكن القول أنّ أكثر من نصف المبحوثين ذكروا محاور الاجتماع، خاصة الأساتذة وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (6.857) وهي دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.009)، وهذا يعني أنّ الأساتذة أكثر المبحوثين تحريرا لمحاور الاجتماع.

حيث تمثلت مجموع المحاور المذكورة من طرف المبحوثين في:

- شرح مطالب الحراك الطلابي الموازي للحراك الشعبي



- توعية الشباب الجامعي حول الحفاظ على الطابع السلمي للحراك
- توجيه الطلبة إلى الطرق السليمة لإسماع صوته
- كرونولوجيا الحراك الشعبي وتطوره الزمني والمكاني
- نقاش حول عوامل انفجار المشهد العام للمجتمع وخروجه إلى الشارع
- تحديد نوعية المطالب الحراكية وتصنيفها
- الربيع كخاصية رئيسية وكواجهة سياسية عامة للنظام
- بيان موقف الطلبة والأساتذة في صناعة التغيير.

وغيرها من المحاور التي جاءت بصياغات مختلفة ولكنها تحمل نفس الفكرة عموما مع ما طرحناه سابقا، ما يترجم الحضور القوي للطلاب والأستاذ في ظل غياب المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي التي يُفترض أن تكون مسؤولة على بناء هذه المحاور وتغطية جوانب الاجتماع وتحديد النتائج التي يجب أن يفضي إليها في نهايته.

الملاحظ على جامعة سطيف 02 في اجتماعات ولقاءات الطرفين (الطالب والأستاذ) خاصة بعد العودة من العطلة التي فرضتها الوزارة الوصية هو انقسام الطلبة إلى ثلاث تيارات رئيسية تبعه في ذلك الأساتذة لأنّ المعروف خلال الحراك هو قيادة الطالب للأستاذ<sup>1</sup>:

التيار الأول هو الذي ينادي بالإضراب المفتوح وهذا التيار يعتبر نفسه الصورة المعارضة للنظام والرافض لأي طرح آخر، أو العودة إلى الدراسة لغاية خروج كل الوجوه المحسوبة على النظام السابق تيار يعتبر أن الجامعة هي الفضاء الأكثر تأثيرًا على النظام ولا يعتمدون على الإضراب، بل المسيرات والوقفات الاحتجاجية، وهم ضد أي فكرة تدعو للدراسة لأنها تراها مضيعة للوقت.

التيار الثاني وهو الذي يريد أن يعود للدراسة، ولا يؤيد فكرة الإضراب أساسًا، بل يرى بأن الجامعة لا يجب عليها أن تفرغ من الطلبة، وأن الإضراب أدى إلى عودة الطلبة إلى منازلهم، ومنه فالإضراب لا يؤدي هدفه، بل يعزز الطرح الذي جاء به النظام السابق وهو إفراغ الجامعة من الطلبة، وهذا سيؤدي إلى تعطيل سنة دراسية وتضييع سنة من أعمارهم، وبالتالي هم ضد فكرة الإضراب من أساسه.

<sup>1</sup> انظر: فؤاد جدو: الجامعة الجزائرية والحراك الشعبي... أي علاقة؟ تاريخ الزيارة: 2021/02/27، الساعة، 21/34، على الرابط:

<https://www.sasapost.com/opinion/algerian-universities-and-protests>

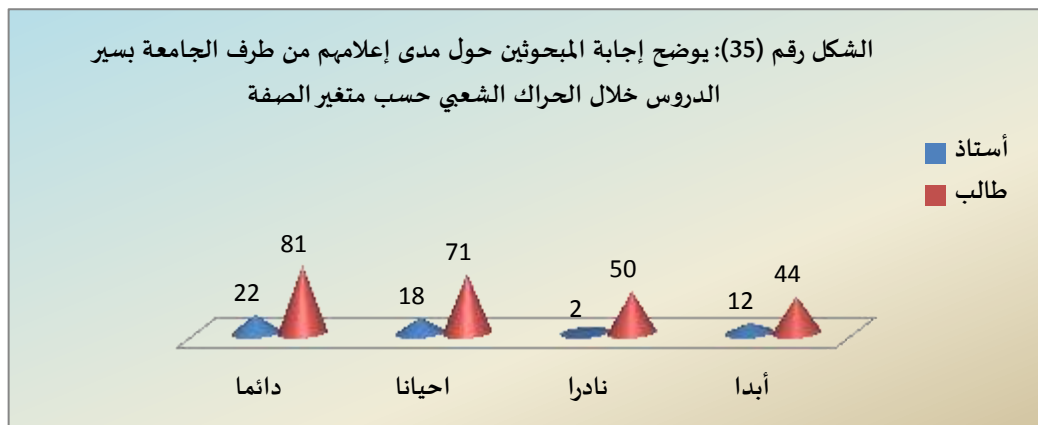
التيار الثالث وهو التيار الوسط والذي يقترح فكرة احتجاج يوم واحد من الأسبوع وباقي الأيام تكون للدراسة، وبالتالي يحققون عصفورين بحجر واحد، دعم الحراك الشعبي، ومواصلة الدراسة، والتعبير بوسائل أخرى كالورشات والنشاطات الاجتماعية والثقافية والمبادرات.

المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي لم تشأ إقحام الجامعة كإطار أكاديمي في عملية حسم الحراك بعيداً عن الحراك الشعبي وإن انحصرت التحرك فهو يتجلى في بعض المبادرات من بعض النيابات في مقدمتها "نيابة المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية" حيث صرح المدير الفرعي: "يوجد احتكاك مباشر فمكتبنا كان يعج بالطلبة والأساتذة ومختلف الأطراف المشاركة في هذا الحراك، للحوار وطرح وجهات نظر، ثم الكثير أبدى رغبة في إحداث حراك ثقافي آخرداخل الجامعة من خلال التعبير عن هذا الحراك الشعبي برسومات وأعمال فنية مميزة، لذا رخصت الجامعة لهم تنظيم معارض في مداخل الكليات وغيرها للتعبير عن وجهات نظرهم على طريقتهم".

واكتفى بعض المبحوثين من خلال إجاباتهم التأكيد على حضورهم الاجتماعات المنظمة بين الطرفين دون ذكر النقاط الأساسية التي تناولتها الاجتماعات.

جدول رقم (29): يوضح إجابة المبحوثين حول مدى إعلامهم من طرف الجامعة بسير الدروس خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة							
المجموع	هل تقوم الجامعة بإعلامك بسير الدروس خلال فترة الحراك الشعبي؟				ت	أستاذ	الصفة
	أبدا	نادرا	أحيانا	دائما			
54	12	2	18	22	ت	%	الصفة
%100	22,2%	3,7%	33,3%	40,7%			
246	44	50	71	81	ت	%	طالب
%100	17,9%	20,3%	28,9%	32,9%			
300	56	52	89	103	ت	%	المجموع
%100	18,7%	17,3%	29,7%	34,3%			
	القرار	مستوى الدلالة		درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
	دال	,035		3	8,590		

الشكل رقم (35): يوضح إجابة المبحوثين حول مدى إعلامهم من طرف الجامعة بسير الدروس خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة



نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أكبر نسبة والمقدرة ب: (34.3%) من المبحوثين يقرون أنّ الجامعة تعلمهم يوميا بسير الدروس خلال فترة الحراك الشعبي، وخاصة الأساتذة بنسبة (40.7%)، تليها النسبة (29.7%) من الذين أفادوا بأنّ الجامعة تعلمهم أحيانا بسير الدروس، خاصة الأساتذة بنسبة (33.3%)، في حين نسبة (18.7%) من المبحوثين صرحوا أنّ الجامعة لم تعلمهم أبدا بسير الدروس خلال فترة الحراك الشعبي، خاصة الأساتذة بنسبة (22.2%)، أما ما نسبته (17.3%) أقروا أنّ الجامعة تُعلمهم نادرا بسير الدروس، خاصة الطلبة بنسبة (20.3%).

منه نستنتج أنّ أكثر من نصف المبحوثين أقروا بأنّ الجامعة تعلمهم بسير الدروس خلال فترة الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كاسم المقدرة ب: (8.590) وهي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.035)، وهذا يعني أنّ الأساتذة هي الفئة التي تعلمها الجامعة بشأنّ الدروس أكثر من الطلبة.

وهذا تحسبا للتعليمات التي تتلقاها المؤسسة الجامعية من الوزارة الوصية خاصة بعد الإضرابات المفتوحة وتوقف الدراسة، تدعو فيها إلى ضرورة مواصلة الموسم الجامعي، وبالتالي المسؤولين في المؤسسة الجامعية بدورهم يقومون بإعلام الأساتذة بضرورة الحضور وإلقاء الدروس للطلبة.

وتزامنت ظروف الحراك الشعبي مع ظهور وباء كورونا الذي لم يستطع في بدايات ظهوره توقيف المشاركين في الحراك بمختلف فئاته، وفي ظلّ تزايد حالات الإصابة بالفيروس وسط الجزائريين، تباينت آراء النشطاء بين طلبات بتعليقه ودعوات لمواصلته بحجة أنّه فيروس مفتعل من النظام لتوقيف الحراك بعد أن عجز على مدار أكثر من سنة من القضاء عليه.

وبعدها أنصت الحراكيون للعقل والمنطق لتوقيف المسيرات، وظهرت أصوات عاقلة من الحراك الشعبي طالبت بضرورة إيقافه مؤقتا إلى حين اتضاح مسارات تطور الفيروس مستقبلا، ما يعني أنّ انفجار الشارع الجزائري عامة والحرم الجامعي خاصة قد يكون في أي وقت وهو ما يهدد الموسم الجامعي بالوقوف في أي لحظة ممكنة.

الأمر الذي فرض على الوزارة الوصية إصدار تعليمات مواكبة للظروف الصحية التي تمر بها كل مؤسسات المجتمع ومنها تعليمة 29 فيفري 2020 "طلب فيها من مدراء الجامعات الحرص على إعلام الأساتذة لتوفير الدروس سواء الخاصة بالأعمال الموجهة أو المحاضرات عبر دعومات الكترونية لتمكين

الطلبة من الاطلاع عليها في حال حدوث أي طارئ تجنباً لما حصل بسبب إضراب الطلبة وانخراطهم في الحراك الشعبي ما عطل من سير الدروس والامتحانات<sup>1</sup>.

ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مختلف النيابات اتفقت على أنّ الحراك الشعبي أثر على المنظومة الجامعية، والسير الحسن لاستدراك الدروس، وذلك بعد التقييم لمدى تقديم البرنامج البيداغوجي على مستوى المؤسسة الجامعية، وهو ما فرض عليها الاتصال بالأساتذة يومياً لمتابعة رزنامة الدروس رغم صعوبة الظروف ورفض الطلبة الدخول لقاءات الدراسة.

في حين بعض المبحوثين خاصة من الطلبة وبعض الأساتذة أفادوا بأنّ الجامعة لم تتصل بهم لإعلامهم بسير الدروس، ويعود ذلك إلى رفضهم خلال تلك الظروف السماع لأي طرف من الإدارة، وإدراك هذه الأخيرة صعوبة إقناعهم للعودة إلى الدراسة بعد ما أظهرته هذه الفئة من حماس ودعم وتضامن مع فعاليات الحراك الطلابي الموازي للحراك الشعبي، فاكتفت بذلك الإدارة المسؤولة فرض مسؤولية الدروس على الأساتذة المرسمين وإجبارية الحضور لمتابعة الأوضاع وتقديم الدروس وإن كان الحضور محتشم والذي حددته في حضور خمسة طلبة فما فوق.

لذلك يقول الأستاذ طيار في هذا الشأن: "...يجب أن يُطال التغيير الجامعة، لأنها تعاني فعلاً، ومستوى التعليم فيها يتدهور يوماً بعد يوم"<sup>2</sup>.

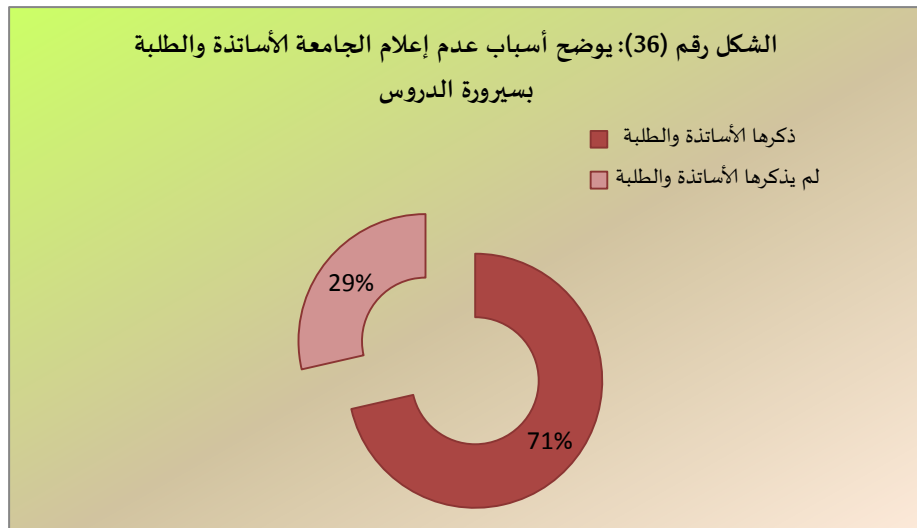
جدول رقم (30): يوضح أسباب عدم إعلام الجامعة الأساتذة والطلبة بضرورة الدروس					
المجموع	إذا كانت الإجابة: "أبداً" في رأيك لماذا؟		ت	أستاذ	الصفة
	لم يذكرها	ذكرها			
12	3	9	ت		
%100	25,0%	75,0%	%		
44	13	31	ت	طالب	
%100	29,5%	70,5%	%		
56	16	40	ت		المجموع
%100	28,6%	71,4%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا <sup>2</sup>
غير دال	,757	1			,095

<sup>1</sup> إلهام بوثلجي: شيتور يطلب ضمان الدروس على الانترنت للطلبة ، تاريخ الزيارة: 2020/12/28، الساعة: 16/02، على الرابط:

<https://www.echoroukonline.com>

<sup>2</sup> بعد سنوات طويلة من العزوف الحراك يصالح الطلبة مع السياسة، نفس الرابط:

<https://www.annasronline.com/index.php>



إنّ تفحص المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30)، تكشف أنّ أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة ب: (71.4%) خاصة الأساتذة بنسبة (75.0%) ذكروا أسباب عدم إعلامهم بسير الدروس من طرف الجامعة، أما نسبة (28.6%) خاصة الطلبة بنسبة (29.5%) لم ترد عندهم الأسباب.

وعليه يمكن القول أنّ كل من الأساتذة والطلبة ذكروا أسباب عدم اتصال الجامعة بهم بخصوص الدروس، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.095) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.757) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة أدرجوا مجموعة من الأسباب.

حيث تجلت هذه الأسباب التي ذكرها معظم المبحوثين من خلال إجاباتهم عموماً في ما يلي:

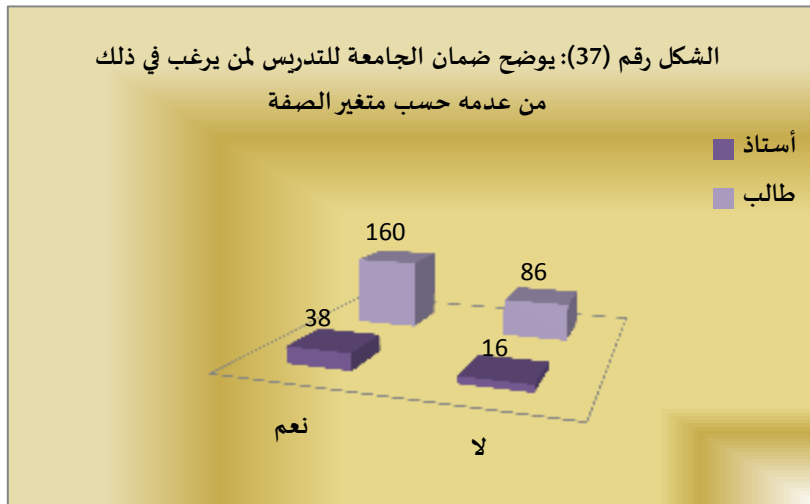
- ضعف مستوى الجامعة في التعامل مع الأساتذة والطلبة
- تذبذب في السير البيداغوجي للدروس وعدم اتضاح الرؤية
- جامعة بدون مسؤولية
- غياب الاستراتيجيات والتكتيكات السليمة في التعامل مع الأزمات
- لامبالاة الجامعة بمستقبل الطالب والأستاذ

- غياب الوسائل الاتصالية بالمؤسسة الجامعية خاصة الإلكترونية في عصر يعيش فيه العالم انفجار تكنولوجي عظيم.
- غياب الحوار بين الإدارات المسؤولة وجمهور الجامعة الداخلي
- الاعتماد على الفوضى والعفوية في التسيير
- غياب الاتفاق بين نيابات الجامعة في حد ذاتها
- جامعة بدون موقف تنتظر فقط التعليمات الفوقية

هي أسباب تعكس في مجملها مدى تدمير الطالب والأستاذ من تسيير نيابات المؤسسة الجامعية سطيف02، التي من المفترض إعطاءها كل الأولويات لهذه الفئة من جمهورها الداخلي لأنه المسؤول الأول على بناء صورتها وانعكاسها في المجتمع، والتاريخ يشهد لهذه الفئة على إنجازاتها ومسارها، فطالما شكّل التحاق الطلبة الجامعيين بالحركات الثورية والاحتجاجية في الجزائر منعطفًا حاسمًا لصالحها حدث ذلك مثلاً عام 1956 خلال ثورة التحرير، وفي مظاهرات التحول الديمقراطي عام 1988، وهي الرسالة التي مرّرها الطلبة الجامعيون بخروجهم في مظاهرات سلمية حاشدة تضامنا مع الحراك الشعبي، لكن جامعة سطيف 02 لم تقدّر هذه التضحية ولم تكلف نفسها حتى عناء التواصل معهم وعقد الاجتماعات للاتفاق عن كيفية تغطية الدروس والحفاظ على مسيرتهم في مساندة الحراك.

في وقت أقرّ فيه بعض المبحوثين بأنّ الجامعة لم تتواصل معهم بخصوص سيرورة الدروس دون ذكر الأسباب التي دفعتها لذلك.

جدول رقم (31): يوضح ضمان الجامعة للتدريس لمن يرغب في ذلك من عدمه حسب متغير الصفة					
المجموع	هل قامت الجامعة بضمان التدريس لمن يرغب بذلك؟		ت	أستاذ	الصفة
	لا	نعم			
54	16	38	ت	%	الصفة
%100	29,6%	70,4%	%		
246	86	160	ت	%	طالب
%100	35,0%	65,0%	%		
300	102	198	ت	%	المجموع
%100	34,0%	66,0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال	,454	1	,561		



بناء على نتائج الجدول رقم (31) نستنتج أنّ أكبر نسبة من المبحوثين المقدرة ب: (66.0%) خاصة من الأساتذة الذين بلغت نسبتهم (70.4%) أفادوا بأنّ الجامعة وفرت التدريس لمن يرغب بذلك، أما نسبة (34.0%) من المبحوثين خاصة الطلبة بنسبة (35.0%) أقرّوا عكس ذلك.

ومنه نستنتج أنّ كل من الأساتذة والطلبة اتفقوا على توفير الجامعة للتدريس لمن يرغب بذلك، وما يؤكده هي قيمة كآ<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.561) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.454) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة أقرّوا بضمن التدريس.

تفسير ذلك يتوقف على رغبة المسؤولين على المؤسسة الجامعية في إنقاذ الموسم الجامعي، خاصة بعد التعليمات الفوقية التي تصلهم من الوزارة الوصية، ومن جانب آخر العمل على إجبار الطالب والأساتذ للالتحاق بصفوف الدراسة والتخلي عن المسيرات التي ينظمها تضامنا مع الحراك، لأنّ الجامعة وضعت في أولوياتها المهمة التعليمية والأكاديمية بعيدا عن الشؤون السياسية التي قد تدخلها في منعرجات لا تليق بها.

وقال المنسق الوطني لمجلس أساتذة التعليم العالي عبد الحفيظ ميلاط في هذا الصدد، "بأنه يكفي فقط ضمان نسبة تدريس 50 بالمائة على الأقل لإنهاء الموسم الجامعي، موازاة مع عقد ندوات بين كل أطراف الأسرة الجامعية لرفع الفكر النخبوي والتفكير في حلول للأزمة ووضع بصمة واضحة للجامعة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خيرة لعروسي: تمديد السداسي الثاني إلى سبتمبر، تاريخ الزيارة: 2020/12/30، الساعة: 15/00، على الرابط: <https://www.elkhabar.com/press/article/152900>

لذلك جامعة محمد لمين دباغين طبعتها التخوفات حول مصير السداسي الثاني للسنة الجامعية بعد حملة مقاطعة الدراسة التي تدفع إلى مصير مجهول للجامعة، فسعت جاهدة لتوفير الدروس لكل من أراد ذلك.

رغم أنّ بعض المبحوثين خاصة الطلبة منهم أفادوا بأنّ جامعة سطيف 02 لم توفر لهم التدريس مثلما يرغبون، ما يعكس هذه الفئة هم الطلبة والأساتذة الذين وقفوا مع المسيرات منذ أن تفجر بركان الغضب الجزائري يوم 22 فيفري ليقفز بكل عنفوان إلى قلب معركة التغيير الشامل.

فقد شكّل الحراك لحظة فارقة لمصالحة الجماهير الطلابية من خلال المشاركة الفعالة له التي لم تكن موقفاً انفعالياً للتنفيس عن كبت القهر والشعور بالمدلة، بل هو في الأصل فعلٌ واعٍ ينمّ عن إرادة جماعية ناضجة، في أداء دور مجتمعي متقدم على درب الانتقال الديمقراطي.

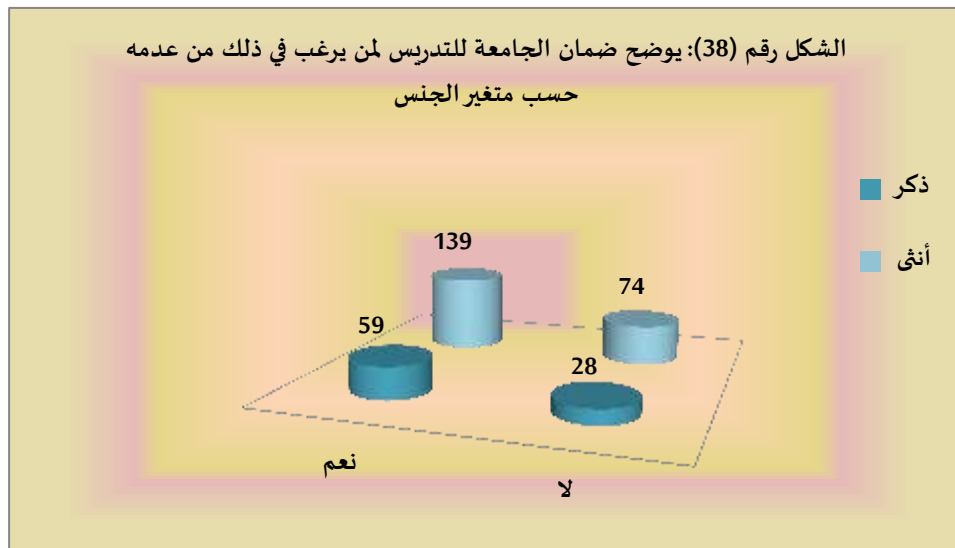
رغم المساعي التي بذلتها جامعة سطيف 02 في استدراك الأعمال البيداغوجية والعلمية الضائعة والتي قدرت بثمانية أسابيع تقريبا، حيث صرح مدير التكوين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمال بوكزاطة في هذا الشأن: "منذ انطلاق الحراك الشعبي في فيفري، والوزارة تراقب عن كثب انعكاساته على مؤسسات التعليم العالي، لاسيما وأن الجامعة كانت ولا تزال في قلب هذا الحراك... لقد أظهرت مختلف التقارير التي كانت ترد من المؤسسات أن النشاط البيداغوجي تأثر تأثيرا مباشرا، حيث عرف تذبذبا في انجاز البرامج البيداغوجية بدرجات متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى ، وحتى يمكن المؤسسات الجامعية من تغطية البرامج البيداغوجية، ومن ثمة المحافظة على سمعة الشهادة الجامعية، تقرر تعديل رزنامة العطل الجامعية".<sup>1</sup>

1 الجزائر – الحراك الشعبي: وزارة التعليم العالي تمدد السنة الجامعية إلى 31 جويلية، تاريخ الزيارة: 2021/01/02، الساعة: 20/30،

على الرابط: <https://www.tsa-algerie.com/ar>



جدول رقم (32): يوضح ضمان الجامعة للتدريس لمن يرغب في ذلك من عدمه حسب متغير الجنس					
المجموع	هل قامت الجامعة بضمان التدريس لمن يرغب بذلك؟		ت	ذکر	الجنس
	لا	نعم			
87	28	59	ت	ذکر	
100,0%	32,2%	67,8%	%		
213	74	139	ت	أنثى	
100,0%	34,7%	65,3%	%		
300	102	198	ت		المجموع
100,0%	34,0%	66,0%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ك <sup>2</sup>		
غير دال	,671	1	,180		



تأكيدا لما توصل إليه الجدول رقم (32) يبين الجدول الأعلى أنّ أكبر نسبة من المبحوثين المقدرة ب: (66.0%) يقرون بتوفير الجامعة للتدريس لمن يرغب في ذلك، خاصة من جنس الذكور بنسبة (67%)، أما ما نسبته (34.0%) أفادوا عكس ذلك خاصة من جنس الإناث اللاتي بلغت نسبتهن (34.7%).

ومنه يمكن القول أنّ كل من الذكور والإناث اتفقوا على توفير الجامعة للتدريس لمن يرغب بذلك، وما يؤكده هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.180) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.671) وهذا يعني أنّ ضمان التدريس من طرف الجامعة لمن أراد ذلك لم يتأثر بمتغير الجنس.

حيث أفاد الذكور خصوصا بسعي الجامعة لضمان التدريس كونهم أكثر حضورا مقارنة بالإناث خلال فترة الحراك الشعبي، فمعظم الإناث غادرن الجامعة بعد توقف الدراسة ما عدا اللواتي اخترن الانضمام للمسيرات الطلابية والمشاركة في فعاليات الحراك، ويصف الدكتور محمد العربي ولد خليفة "الحراك بصحوة شعبية واسعة النطاق، وعنوان انطلاقا من صنع جزائري محض في صيرورته، ومن بين هذه التحولات بداية التقليل من الفروق بين الجنسين (ذكور، إناث) وإن بقيت اتجاهات أخرى سائدة في الأوساط المحافظة، وتتعلق بالشرف العائلي وواجب حماية الإناث من المهدي إلى اللحد".<sup>1</sup>

أدرك الطلبة الجامعيون عموما وطلبة جامعة سطيف 02 خصوصا أنّ صناعة التغيير يحتاج إلى الجنسين معا، لذا رغم اهتمامها بتوفير التدريس واعتراف الطرفين من أساتذة وطلبة بذلك إلاّ أنهما لم يسمعا لندائهما، وقرر البقاء في المسيرات المنظمة، التي شهدت حضور جنس الإناث بقوة بالأخص في الثامن من مارس المصادف لعيد المرأة، وترى الباحثة مسعودة لعريط في هذا الشأن: "أنّ حضور المرأة في مسيرات ومظاهرات الحراك كان لافتا جدا، غير أنه لم يكن مفاجئا على الإطلاق، فالمرأة الجزائرية اليوم موجودة بنسب عالية في مختلف قطاعات العمل وعلى كل المستويات، والجامعة الجزائرية أبرز مثال على ذلك، إذ تسجل حاليا أرقاما قياسية للطالبات، تتجاوز نسبة الطلاب، لاسيما في تخصصات اللغات والآداب والعلوم الإنسانية".<sup>2</sup>

لذلك نجد أنّ خروج جنس الإناث ونفمها لتوفير الجامعة للتدريس لمن يرغب في ذلك يعكس شغفها وانصهارها وحضورها الكثيف في المسيرات الطلابية، وأخذها مساحة معتبرة في فضاء الشارع، يُعد عاملا معززا لدلالات منطلق الحراك، فضلا عن ذلك، فإنّ الحضور النسائي في الحراك عامة أضفى جوّا عائليا مليئا بالتضامن والتفاؤل، فانكسر الخوف وسقطت الحواجز التي خلقتها الحقب الصعبة السابقة، ما سمح بالالتقاء والتقارب واكتشاف المشترك من هموم وأحلام وتطلعات ومصير.

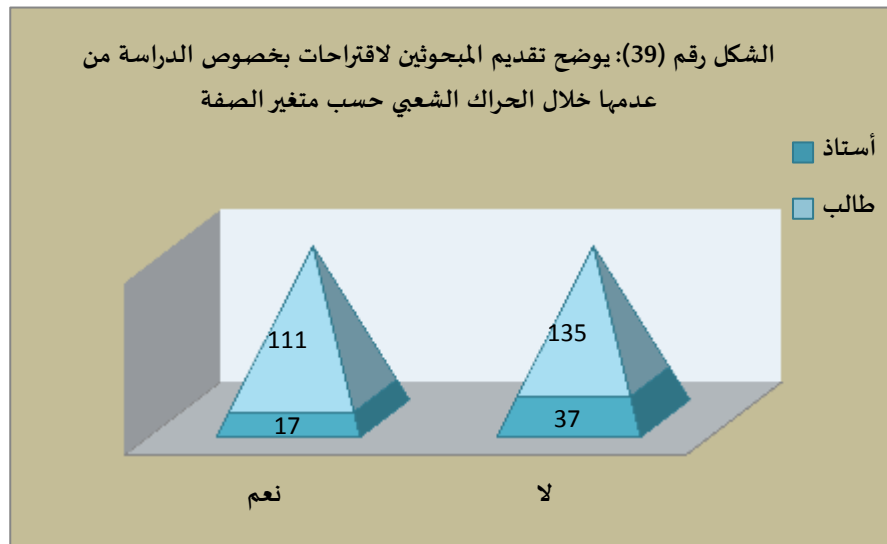
كل هذا يترجم غياب الطلبة الجامعيين من الجنسين في صفوف الدراسة، رغم سعي جامعة محمد لمين دباغين لإقناعه بالعودة إلى الدراسة وتوفيرها لذلك، واعترافهم بجهود المؤسسة الجامعية مثلما تُرجم في النسب الواردة في الجدولين (31) و(32) اعتمادا على المتغيرين "الصفة" و"الجنس".

<sup>1</sup> محمد العربي ولد خليفة: الحراك الشعبي وملاحم المستقبل، نفس الرابط: <http://www.ech-chaab.com/ar>

<sup>2</sup> انظر: لونيس بن علي: خروج المرأة إلى الشارع عزز دلالات الحراك، تاريخ الزيارة: 2021/01/03، الساعة: 23:56، على الرابط:

<https://ultraalgeria.ultrasawt.com>

جدول رقم (33): يوضح تقديم المبحوثين لاقتراحات بخصوص الدراسة من عدمها خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة					
المجموع	هل ساهمتم في تقديم اقتراحات للجامعة بخصوص الدراسة خلال فترة الحراك الشعبي؟		ت	أستاذ	الصفحة
	لا	نعم			
54	37	17	ت	أستاذ	الصفحة
%100	68,5%	31,5%	%	%	
246	135	111	ت	طالب	المجموع
%100	54,9%	45,1%	%	%	
300	172	128	ت		المجموع
%100	57,3%	42,7%	%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ك <sup>2</sup>		
غير دال	,066	1	3,368		



ورد في الجدول رقم (33) أنّ نسبة (57.3%) من المبحوثين خاصة الأساتذة منهم بنسبة (68.5%) أفادوا بأنهم لم يقدموا اقتراحات للجامعة بخصوص الدراسة خلال فترة الحراك الشعبي، أما ما نسبته (42.7%) خاصة الطلبة بنسبة (45.1%) أقروا عكس ذلك.

وعليه يمكن القول أنّ كل من الأساتذة والطلبة لم يقدموا اقتراحات للجامعة بشأن الدراسة خلال الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (3.368) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.066) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة اتفقوا على عدم تقديم الاقتراحات.

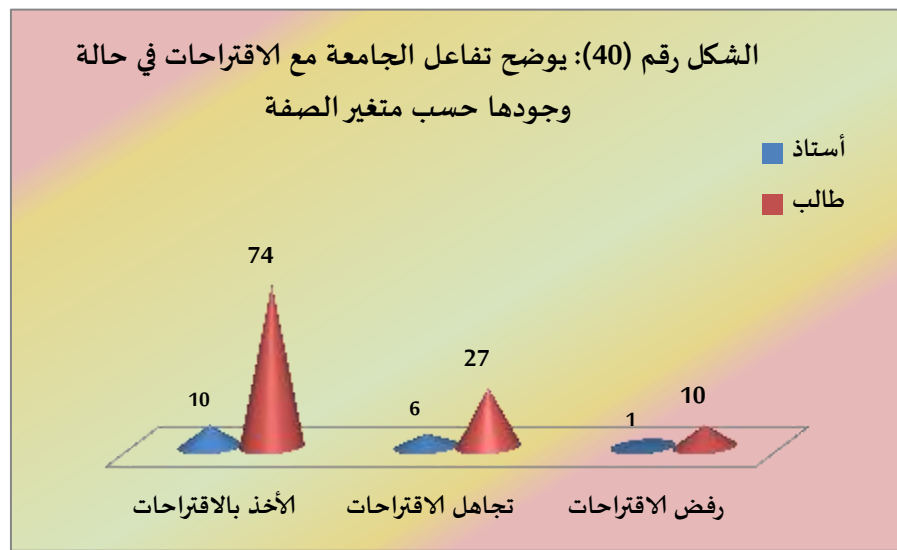
تفسير ذلك يتوقف عند غياب المصالح المكلفة بالاتصال بالأزماتي قصد سماع الطرفين والحوار معهم، والدليل على ذلك تنظيم الاجتماعات واللقاءات كانت بين الأساتذة والطلبة فقط دون حضور أي جهة مسؤولة قبل لجوء الجامعة إلى غلق تلك القاعات والمدرجات التي يلتقون فيها، بسبب انتشار الفوضى في الوسط الجامعي والخوف من انبثاق مشكلات فرعية أخرى تُصعب من مهام المؤسسة الجامعية أكثر.

من جانب آخر الاقتراحات بخصوص الدراسة كانت تصل الجامعة من الوزارة الوصية في شكل تعليمات، فلم تساهم إطلاقاً في محاولة إيجاد حلول وفق اجتهادات شخصية رغم تصريح رئيس الجامعة بمجموع الاجتماعات التي نظمها بمقر الجامعة مع وزير التعليم العالي والبحث العلمي، أو اقتراح بدائل على الوزارة الوصية، التي طالبت بتقديم العطلة الربيعية بأسبوعين ولمدة (25) يوم، إخلاء الأحياء الجامعية، متابعة الدراسة ولو بأعداد ضئيلة جداً من الطلبة والأساتذة، توفير القدر الأمكن من الدروس، تجنب السنة البيضاء مهما كانت نسب التقدم في السير البيداغوجي للدروس، لذلك لم يتمكن الأساتذة أو الطلبة من تقديم اقتراحاتهم الخاصة والتي تتماشى مع تحقيق مطالب الحراك الشعبي عامة.

في حين أفادت نسبة من المبحوثين خاصة الطلبة منهم بعرض مجموعة من الاقتراحات بخصوص الدراسة للجهات المسؤولة أو المصالح المكلفة بالاتصال بالأزماتي في مقدمتها "المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية" التي فتحت مكتبها لاستقبال حشود من الطلبة وتجاوزت على النقاط الأساسية التي لا يجب تضييعها في الدراسة، خاصة بعد تسجيل تأخر كبير في رزنامة الدراسة، عدم إجراء الامتحانات الاستدراكية، ناهيك عن امتحانات الدروس التطبيقية، دون إهمال الأهداف الرئيسية التي تصب مشاركتهم في الحراك الشعبي الوصول إليها.

خصوصاً بعد تسجيل تذبذب في الدراسة بين طلبة وأساتذة مقاطعين وآخرون رافضون لهذا الخيار، فضلت وتيرة الدراسة غير مستقرة، ومن نافلة القول أن ثورات كبرى حصلت في التاريخ كانت نتاج الفكر الجامعي وتطلعاته نحو الحرية والديمقراطية، وكان الطلبة فيها خير قوة محركة لمسار الأحداث.

جدول رقم (34): يوضح تفاعل الجامعة مع الاقتراحات في حالة وجودها حسب متغير الصفة						
المجموع	إذا كانت الإجابة: "نعم" كيف تفاعلت الجامعة مع اقتراحاتكم؟			ت	أستاذ	الصفة
	رفض الاقتراحات	تجاهل الاقتراحات	الأخذ بالاقتراحات			
17	1	6	10	ت		
%100	5,9%	35,3%	58,8%	%		
111	10	27	74	ت	طالب	
%100	9,0%	24,3%	66,7%	%		
128	11	33	84	ت		المجموع
%100	8,6%	25,8%	65,6%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا <sup>2</sup>
	غير دال	,608	2			,994



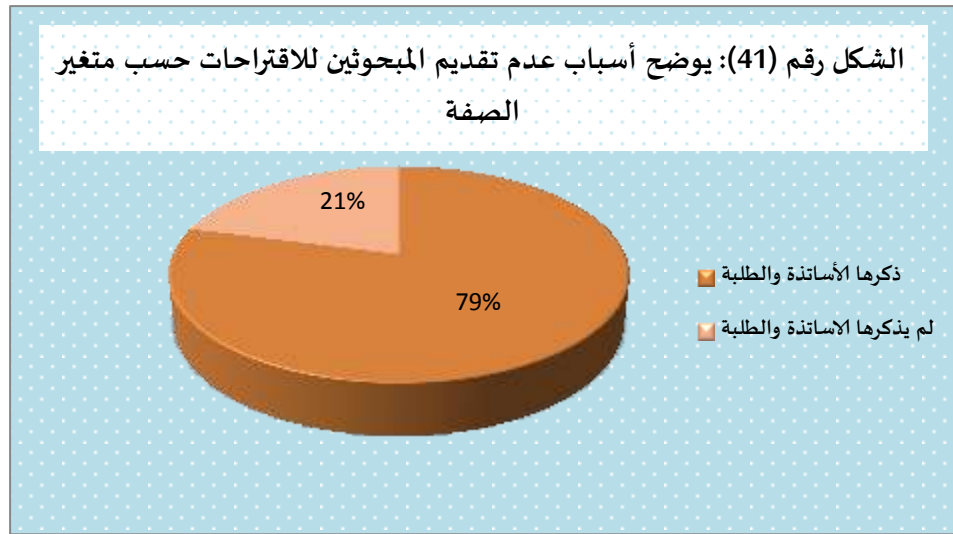
متابعة للنتائج التي توصل لها الجدول رقم (34) يبين الجدول الآتي مدى تفاعل الجامعة مع الاقتراحات المقدمة من طرف بعض الباحثين الذين أفادوا بنسبة (65.6%) بأنّ الجامعة قامت بأخذ الاقتراحات المطروحة من طرفهم، خاصة الطلبة بنسبة (66.7%)، تليها نسبة (25.8%) من الباحثين الذين قالوا بأنّ الجامعة تجاهلت اقتراحاتهم، خاصة الأساتذة بنسبة بلغت (35.3%)، أما ما نسبته (8.6%) أقرّوا بأنّ الجامعة رفضت الاقتراحات المقدمة، خاصة من طرف بعض الطلبة الذين بلغت نسبتهم (9.0%).

نستنتج أنّ كل من الطلبة وبعض الأساتذة اعترفوا بأنّ الجامعة قامت بالأخذ بالاقتراحات المطروحة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.994) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.608) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة اتفقوا على الأخذ بالاقتراحات.

ويعود ذلك إلى سعي المصالح المكلفة بالاتصال الأزمتي إلى تهدئة الأوضاع، وكسب الطالب والأستاذ من أجل استئناف الدراسة والخروج بأقل الأضرار، خاصة بعد رفضهم لكل ما هو إداري وإطار رسمي واحتقان العلاقات بين المسؤولين والطلبة وحتى بعض الأساتذة ما عدا الذين أرادوا أن يمسكوا العصا من الوسط، لذلك قامت بأخذ اقتراحاتهم بنسبة معتبرة وحاوهم المكلف بالاتصال وهو المدير الفرعي نظرا لعلاقاته الطيبة مع العديد من الطلبة والأساتذة والمؤسسات الإعلامية لتوضيح سلبيات التوقف عن الدراسة وتأثيرها على مستقبلهم، والاتفاق على رزمة الامتحانات، وتسجيل مقترحاتهم والسماع لأرائهم حسب ما صرح به رئيس الجامعة في مقابلة الباحثة معه.

في وقت أفادت فيه فئة أخرى بتجاهل الجامعة للاقتراحات المقدمة من طرفهم، وهو ما أكده مدير الجامعة الذي قال: "الحوار كان من أفضل البدائل التي اعتمدها الجامعة وأنا شخصيا نظمت سلسلة من اللقاءات والمحاورات مع الطلبة المحتجين، وحاولنا الاستجابة لبعض المطالب التي ناد بها، ورفضنا البعض الآخر ولكن شرحنا لهم بالمبررات وكنا صادقين معهم فلم نعدهم بأمور ولم نقم بها، يعني عملنا على كسب ثقة الطالب بمصداقيتنا وصدقنا، بعدما كان نفور تام من الإدارة والمسؤولين". وهذا ما يدعم أيضا إجابات المبحوثين الذين أفادوا بنسبة (8.6%) رفض الجامعة للاقتراحات، بحجة الابتعاد عن تسييس الجامعة والحفاظ على دورها الأكاديمي والتوعوي، وعدم الانقياد وراء النخبة المزيفة التي برزت في الآونة الأخيرة تسعى أن تكون واجهة الحراك من خلال تبنيه، لذا جامعة سطيف 02 اكتفت بالتوعية والمرافقة واقتراح الحلول.

جدول رقم (35): يوضح أسباب عدم تقديم المبحوثين للاقتراحات حسب متغير الصفة				
المجموع	إذا كانت الإجابة "لا"، لماذا لم تقدم الاقتراحات؟		ت	الصفة
	لم يذكرها	ذكرها		
37	6	31	ت	أستاذ
%100	16,2%	83,8%	%	
135	30	105	ت	طالب
%100	22,2%	77,8%	%	
172	36	136	ت	المجموع
%100	20,9%	79,1%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال	,426	1	,633	



ورد في الجدول رقم (35) أنّ نسبة (57.3%) من المبحوثين خاصة الأساتذة لم يقدموا اقتراحات للجامعة بخصوص الدراسة خلال فترة الحراك الشعبي، وهذه النسبة تثير العديد من التساؤلات، ولمعرفة الأسباب التي حالت دون طرحهم للاقتراحات خصص السؤال رقم (C15) من استمارة الاستبيان لذلك، وفيما يأتي أبرز هذه المبررات:

جاء السبب الأول والأكثر طرحاً من قبل المبحوثين في عدم وجود جهة رسمية معينة للاتصال بها وطرح الانشغالات والاقتراحات التي تساعد كل من الطالب والأستاذ في متابعة الدراسة والتضامن مع أهداف الحراك الطلابي الموازي للحراك الشعبي، لأنهم يدركون جيداً سلبيات الدخول في سنة بيضاء على جميع الأطراف.

كما أرجع بعض المبحوثين ذلك إلى الشلل الذي أصاب المصالح الإدارية للجامعة التي كانت تنتظر فقط الأوامر الفوقية لتسارع إلى تطبيقها، ولا يهتمها مصلحة الطالب أو الأستاذ بل ما يهتمها هو الحفاظ على مناصبها وصورتها.

إلى جانب تصريح بعضهم بأنّ الجامعة لم تلجأ إليهم إطلاقاً ولم تبدي اهتمام للاستماع إلى مقترحاتهم وأهدافهم، بل كانت متجاهلة تماماً لاهتماماتهم ورافضة لمشاركتهم في فعاليات الحراك الشعبي، وحاولت جاهدة لإعادة الأستاذ والطالب إلى صفوف الدراسة والتوقف عن تلك المسيرات المنظمة التي وصفتها بالفوضى داخل الحرم الجامعي ووجدت مصالح الأمن للمراقبة والمتابعة.

في حين اعترفت فئة أخرى من المبحوثين بعدم توفر الاقتراحات لديهم نظرا للغموض السائد خلال تلك الظروف، والإيديولوجيات المتباينة التي انفجرت عن بعض الأساتذة والطلبة والمسؤولين، وعدم وجود موقف موحد نعمل على تدعيمه.

على غرار تبرير مجموعة أخرى من المبحوثين عدم طرح اقتراحاتهم إلى اللامبالاة التي أظهرتها جامعة محمد لمين دباغين خلال الحراك الشعبي، وغموض موقفها وتبنيها "الصمت" بدل السماع لجمهورها والحوار معه، لذلك ندرك بأنها لن تؤخذ اقتراحاتنا بعين الاعتبار، كونها لم تبدي استعدادا قبليا للاستماع للحراك.

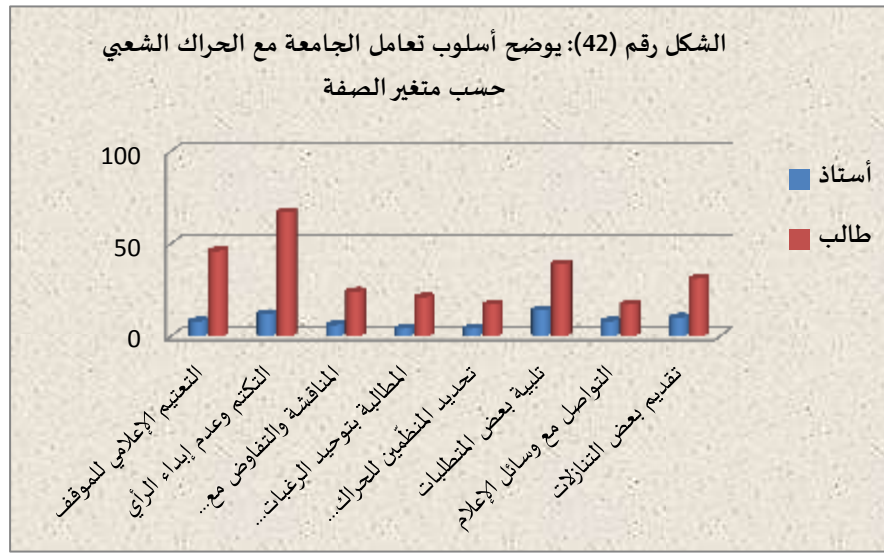
أما فئة أخرى من المبحوثين أرجعوا ذلك إلى رفض الجامعة لرأي الطالب والنظر إليه نظرة استصغار واحتقار وتدني في المستوى، باختصار اتساع الفجوة بين الطرفين، رغم أنّ النظرة الحقيقية والواقعية للطلاب الجامعي هي عكس ذلك لأنه يمتلك أهداف وطموحات وتوجهات إيجابية يريد استثمارها لتحقيق التغيير المنشود، لكنه لم يجد البيئة التي تحتضنه وتوفر له الوسائل المناسبة لقطف ثمار اجتهاداته، فالمطلوب منحه اهتمام أكثر وعناية أفضل.

جدول رقم (36): يوضح أسلوب تعامل الجامعة مع الحراك الشعبي حسب متغير الصفة

المجموع	هل ترى أنّ الجامعة تعاملت مع الموقف بأسلوب؟								ت	الصفة
	التقديم مع بعض التنازلات	التواصل مع وسائل الإعلام	تلبية بعض المتطلبات	تحديد المنظمين للحراك الطلابي	المطالبة بتوحيد الرغبات والمطالب	المناقشة والتفاوض مع الأساتذة والطلبة	التكتم وعدم إبداء الرأي	التعظيم الإعلامي للموقف		
66	10	8	14	4	4	6	12	8	ت	أستاذ
	15,2%	12,1%	21,2%	6,1%	6,1%	9,1%	18,2%	12,1%	%	
262	31	17	39	17	21	24	67	46	ت	طالب
	11,8%	6,5%	14,9%	6,5%	8,0%	9,2%	25,6%	17,6%	%	
328	41	25	53	21	25	30	79	54	ت	المجموع

المجموع اكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة  
لا يمكن حساب قيمة كا2 لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي تم التسليم مبدئيا بتنوع الاجابات





توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنّ توزيع الأساليب التي تعاملت وبقها جامعة سطيف 02 خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة كان على النحو الآتي:

✓ بالنسبة للأساتذة:

الخيار الأول يجسد أسلوب "تلبية بعض المتطلبات" وذلك بنسبة (21.2%)، تليها نسبة (18.2%) تعبر عن أسلوب "التكتم وعدم إبداء الرأي"، في حين ما نسبته (15.2%) انتقلت أسلوب "تقديم بعض التنازلات"، ليحتل أسلوب "التقديم الإعلامي للموقف" مع أسلوب "التواصل مع وسائل الإعلام" المرتبة الرابعة بنسبة (12.1%)، وفي المرتبة الخامسة نجد أسلوب "المناقشة والتفاوض مع الأساتذة والطلبة" بنسبة (9.1%)، وفي آخر المراتب أسلوب "المطالبة بتوحيد الرغبات والمطالب" مع أسلوب "تحديد المنظمين للحراك الطلابي" بنسبة (6.1%).

نلمس من إجابات الباحثين من الأساتذة التعدد والاختلاف في انتقاء الأساليب المعتمدة من طرف جامعة محمد لمين دباغين حيث تعكس مجموع الأساليب الموظفة ومنها " تلبية بعض المتطلبات"، "تقديم بعض التنازلات"، "المناقشة والتفاوض مع الأساتذة والطلبة"، "المطالبة بتوحيد الرغبات والمطالب"، استراتيجية الاحتواء التي أرادت جامعة سطيف 02 تطبيقها والتي تعني وفق الأدبيات النظرية: "التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت، ويُفوت الفرصة على أي جهة خارجية ترغب في تدمير المؤسسة وتهديد كيانها والتعامل مع النقابات

يمثل أفضل مثال لاستراتيجية الاحتواء، حيث تعتمد على محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وامتصاص غضبهم والاستماع إلى مطالبهم<sup>1</sup>.

في حين يترجم أسلوب "التعظيم الإعلامي للموقف" مع "التكتم وعدم إبداء الرأي"، استراتيجية الانكار التي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعظيم الإعلامي للموقف، وللمحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى الإنكار والتكتم والتعظيم، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري<sup>2</sup>.

وحيثما يطلب تبرير لما يشاع فإن التبرير يشير إلى وجود: أعداء للنجاح، وهناك قوى حاكمة، والبعض يعمل في الظلام، وهناك أيدي خفية تعمل ضد النظام الناجح.

على غرار أسلوب "تحديد المنظمين للحراك الطلابي" و"التواصل مع وسائل الإعلام" اللذان يترجمان استراتيجية تمييع الأزمة التي تكون من خلال تشكيل لجان لبحث الأزمة ومعرفة المتسببين فيها، غالباً تأخذ هذه اللجان كل الوقت لعقد اجتماعاتها لمناقشة الأزمة، وأحياناً تأجيلها حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها<sup>3</sup>.

حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن أطرافاً متعددة من المؤسسة) إلى حصول إدارة المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الأزمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الأزمة، وهو ما سمته الدراسة "بالمصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي".

#### ✓ بالنسبة للطلبة:

على عكس الأساتذة انتقى الطلبة أسلوب "التكتم وعدم إبداء الرأي" في المرتبة الأولى بنسبة تمثلت في (25.6%)، يليه أسلوب "التعظيم الإعلامي للموقف" بنسبة (17.6%)، في حين جاء أسلوب "تلبية بعض المتطلبات" بنسبة (14.9%)، وفي المرتبة الرابعة أسلوب "تقديم بعض التنازلات" بنسبة مقدره ب: (11.8%)، أما أسلوب "المناقشة والتفاوض مع الأساتذة والطلبة" جاء بنسبة (9.2%)، ثم

<sup>1</sup> محمد العامري: إستراتيجيات التعامل مع الأزمات، الساعة: 17/24، التاريخ: 2020/11/08، على الرابط:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1365&SecID=42>

<sup>2</sup> محمد العامري: إستراتيجيات التعامل مع الأزمات، نفس الرابط.

<sup>3</sup> علي فلاح الضلعين، ماهر عودة الشمايلة: الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 56

أسلوب "المطالبة بتوحيد الرغبات والمطالب" بنسبة (8.0%)، لنجد في الرتبة الأخيرة أسلوب "تحديد المنظمين للحراك الطلابي" مع أسلوب "التواصل مع وسائل الإعلام" بنسبة ممثلة في (6.5%).

تنوع الأساليب التي استخدمتها جامعة سطيف 02 واضح وبيّن، ولكن الاختلاف القائم بين الأساتذة والطلبة في ترتيبها وبيان مدى اعتمادها عليها، يبرهن عدم وجود استراتيجية قائمة بذاتها مدروسة ومفصلة للتطبيق من طرف الجامعة وفق خصوصية الموقف الأزموي، والتعامل بأسلوب الارتجالية والعفوية وهو ما يتناقض مع أجديات الأدب الإداري الذي يتضمن الكثير من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، والتي توقفت عندها الدراسة بالتفصيل بالفصل الثاني: الاتصال الأزماتي كأسلوب من أساليب العلاقات العامة، ولعل ما ينطبق مع فحوى هذه الدراسة هو نموذج "Nude|Antoko" الذي يؤكد على أن الإدارة الصحيحة للأزمة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الأزمة، كما إن الإدارة الصحيحة والناجحة للأزمة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفضل<sup>1</sup>.

ووفقا لهذا النموذج فإن الإدارة الفاعلة للأزمة هي: Effective Crisis Management

- أولا: تشكيل فريق متخصص في إدارة الأزمات وتحديد الأدوار بدقة ووضوح لكل عضو من أعضاء فريق إدارة الأزمة.
- ثانيا: تطوير وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.
- ثالثا: إنشاء مركز لإدارة الأزمات.
- رابعا: اختيار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكيد من فاعليتها المرتقبة في التعاطي مع الأزمة عند وقوعها.
- خامسا: التعامل مع الأزمة فيما بعد الأزمة.

وهو الأمر الغائب في جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02- وفي العديد من المؤسسات الجزائرية على اختلاف أحجامها وتخصصاتها، فشكل بذلك صعوبة في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي والوصول إلى حلول تنقذ بها الموسم الجامعي، خاصة بعد تزامنها مع الأزمة الصحية وظهور وباء كورونا، الذي أضاف تعقيدات للسير البيداغوجي للدروس من ناحية، ومن جهة أخرى ساعد على

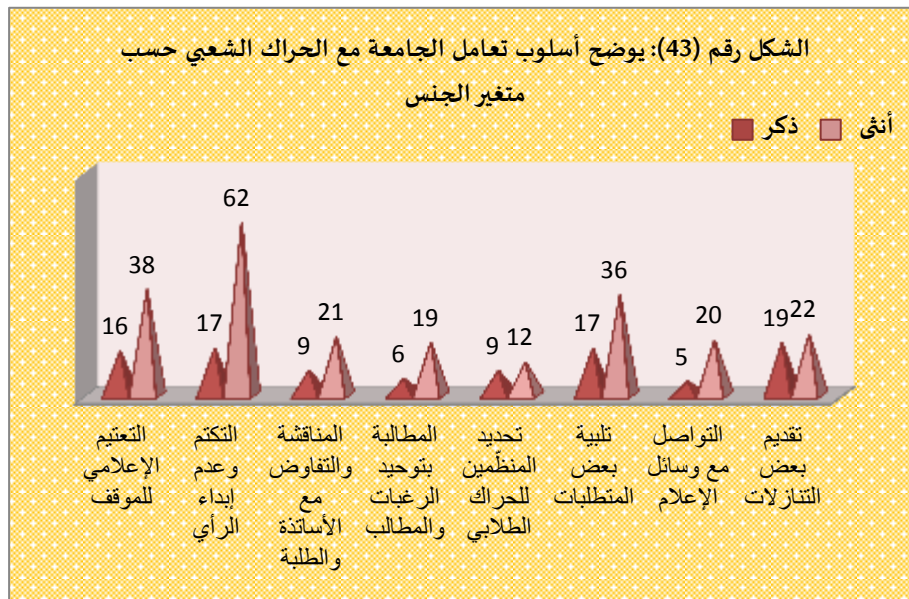
<sup>1</sup> أساليب إدارة الأزمات ونماذجها، تاريخ الزيارة: 2021/01/03، الساعة: 14/21، على

الرابط: <https://annabaa.org/arabic/books/15344>

توقف الحراك الشعبي في الشارع الجزائري، ومنه توقف الحراك الطلابي بعد مغادرة الجامعة وتوقف الدراسة، فظهور أزمة كورونا حلّ أزمة الحراك الشعبي.

جدول رقم (37): يوضح أسلوب تعامل الجامعة مع الحراك الشعبي حسب متغير الجنس										
المجموع	هل ترى أنّ الجامعة تعاملت مع الموقف بأسلوب؟								الجنس	ت
	تقديم بعض التنازلات	التواصل مع وسائل الإعلام	تلبية بعض المتطلبات	تحديد المنظمين للحراك الطلابي	المطالبة بتوحيد الرغبات والمطالب	المناقشة والتفاوض مع الأساتذة والطلبة	التكتم وعدم إبداء الرأي	التعظيم الإعلامي للموقف		
98	19	5	17	9	6	9	17	16	ت	ذكر
	19,4%	5,1%	17,3%	9,2%	6,1%	9,2%	17,3%	16,3%	%	
230	22	20	36	12	19	21	62	38	ت	أنثى
	9,6%	8,3%	15,7%	5,2%	8,7%	9,1%	27,0%	16,5%	%	
328	41	25	53	21	25	30	79	54	ت	المجموع

المجموع أكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة  
لا يمكن حساب قيمة كاي<sup>2</sup> لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي تم التسليم مبدئياً بتنوع الاجابات



بعد أن تعرفنا على أساليب تعامل الجامعة مع تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الصفة، نحاول في هذا الجدول معرفة علاقة متغير الجنس بذلك، حيث كشفت نتائج الجدول أعلاه على الملاحظات التالية:

✓ بالنسبة للذكور:

أرجع المبحوثون من الذكور المرتبة الأولى لأسلوب "تقديم بعض التنازلات" وذلك بنسبة (19.4%) تليها نسبة (17.3%) تعبر عن أسلوب "التكتم وعدم إبداء الرأي" مع أسلوب "تلبية بعض المتطلبات" في

حين ما نسبته (16.3%) انتقت أسلوب "التعظيم الإعلامي للموقف"، ليحتل أسلوب "المناقشة والتفاوض مع الأساتذة والطلبة" مع أسلوب "تحديد المنظمين للحراك الطلابي" المرتبة الرابعة بنسبة (9.2%)، وفي المرتبة الخامسة نجد أسلوب "المطالبة بتوحيد الرغبات والمطالب" بنسبة (6.1%)، وفي اخر المراتب أسلوب "التواصل مع وسائل الإعلام" بنسبة (5.1%).

#### ✓ بالنسبة للإناث:

على عكس الأساتذة وموافقة للطلبة انتقت الإناث أسلوب "التكتم وعدم إبداء الرأي" في المرتبة الأولى بنسبة تمثلت في (27.0%)، يليه أسلوب "التعظيم الإعلامي للموقف" بنسبة (16.5%)، في حين جاء أسلوب "تلبية بعض المتطلبات" بنسبة (15.7%)، وفي المرتبة الرابعة أسلوب "تقديم بعض التنازلات" بنسبة مقدره ب: (9.6%)، أما أسلوب "المناقشة والتفاوض مع الأساتذة والطلبة" جاء بنسبة (9.1%)، ثم أسلوب "المطالبة بتوحيد الرغبات والمطالب" بنسبة (8.7%) ثم يأتي أسلوب "التواصل مع وسائل الإعلام بنسبة ممثلة في (8.3%)، لنجد في الرتبة الأخيرة أسلوب "تحديد المنظمين للحراك الطلابي" بنسبة (5.2%).

الملاحظ عموما هو تباين النتائج من متغير لآخر، ما يؤكد تأثير متغير الجنس على طبيعة النتائج من جانب، ومن جهة أخرى يبرهن على غياب الاستراتيجية المتبعة من طرف الجامعة، لأن وجود أسلوب واضح ومُتبنى من طرف المؤسسة الجامعية يظهر جليا في الاتفاق بين إجابات المبحوثين، ولكنها أظهرت العكس.

وحتى مقابلات الباحثة الطالبة مع مختلف نيابات المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي للجامعة وجدت اختلاف بين تصريحات المسؤولين حيث افاد نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا بقوله: "تبننت جامعة سطيف 02 أكثر من استراتيجية نظرا لاحتقان الأوضاع لكن أهمها أولا استراتيجية احتواء الأزمة، ثانيا استراتيجية تغيير المسار والمقصود ليس التغيير المغلوط إنما تصحيح المسار، لأن الجميع في البداية كان مؤيدا للحراك في أوله ومع مطالبه، ثم انحرفت هذه المطالب عن مبادئها الأولى فبدأ التوجس يدخل في أذهان الأفراد، وانتشرت الشكوك لذا اغتئنا هذه الثغرة لسرعة معالجة تداعياتها على جامعة سطيف 02".

هكذا جامعة سطيف 02 كان أسلوبها غامض ولم تصرح بموقفها من الحراك الشعبي، مبررة ذلك بمجموعة من الأسباب أولها الحفاظ على المهمة الأكاديمية للمؤسسة والابتعاد عن تسييسها، وكأنّ الشأن السياسي محرم على الجامعة في وقت تعتبر في الحقيقة الركيزة الأساسية لصناعة الوعي السياسي لدى فئة الشباب الذي سيحمل ويحمي مستقبل الوطن جميعا، وفي هذا الشأن قال الأستاذ

الجامعي عبد الحمدي بوفليح: "إن العديد من الأساتذة حاولوا تنظيم ندوات ونشاطات ومحاضرات حول ما يجري حاليًا في البلاد، إلا أنّهم تم منعهم أو التضييق عليهم أو إحالتهم إلى المجلس التأديبي، مشيرًا إلى أنّ تنظيم محاضرة حول الانتقال الديمقراطي والحراك الشعبي من شأنه أن يصحح بعض الأفكار المغلوطة في الأوساط الطلابية<sup>1</sup>."

من جانب آخر عاب المتظاهرون على وسائل الإعلام غيابها عن الساحة، والتعتيم الذي تمارسه ضد الحراك منذ شهور بضغط من السلطة والأجهزة الأمنية، ورفع أحد المتظاهرين لافتة كتب عليها "في كل العالم الإعلام سلطة رابعة، في الجزائر الصحافة زوجة رابعة للسلطة<sup>2</sup>."

وعليه نستنتج أنّه حتى تكون منطلقات عمل إدارة الجامعة عموماً والمصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي خصوصاً صحيحة ومنتينة، وجب عليها إتباع الاستراتيجيات والأساليب العلمية في إدارة المواقف الأزموية التي تصطدم بها، لأنها معرضة في كل لحظة إلى أزمات قد تهدد كيانها بل وحتى استمرارها.

وبناء على تفرغ البيانات الميدانية الخاصة بمحور أساليب تعامل الجامعة مع الأساتذة والطلبة أثناء تداعيات الحراك الشعبي على جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، نتوصل إلى أنّ اهتمام جامعة محمد لمين دباغين بهذه الأساليب محدود جداً، ولا يرقى إلى المستوى المطلوب، خاصة بعد ظهور الخلل والاختلاف في ترتيب هذه الأساليب وعدم الاتفاق على أسلوب واحد موحد.

حيث كشفت نتائج الجداول الخاصة بهذا المحور وجود تقصير كبير على مستوى المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي، في مختلف مراحل الأزمة سواء قبل وصول الحراك إلى الحرم الجامعي أو بعد انتقال أحداثه إلى المؤسسة الجامعية، وحتى في تفاعلاتها وتعاملاتها خلال فترة الحراك الطلابي، ما خصّ منها الاجتماعات، الامتحانات، سير الدروس، ضمان التدريس، طرح البدائل والمقترحات لعلاج الموقف، وغيرها من المتغيرات الأخرى التي كشفت عجزها في تسيير الموقف الأزموي.

<sup>1</sup> انقسام في الجامعة الجزائرية... هل يعزز إضراب الطلبة زخم الحراك حقاً؟ نفس الرابط: <https://ultraalgeria.ultrasawt.com>  
<sup>2</sup> تجدد المظاهرات الطلابية في الجزائر، رفض احتواء الحراك أو ادعاء تمثيله، تاريخ الزيارة: 2021/03/12، الساعة: 23/35، الرابط:

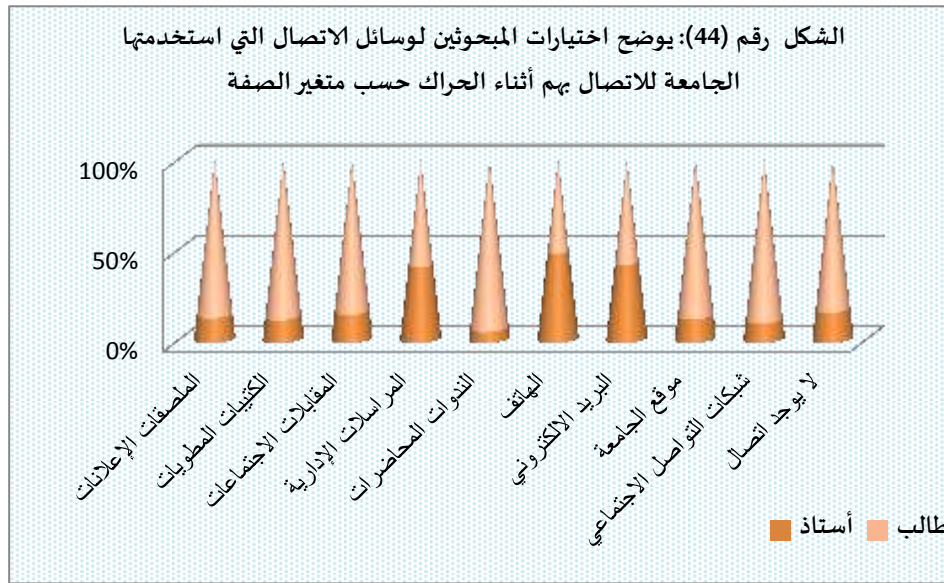
#### 4.2.5. الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الجامعة للتواصل مع أساتذة وطلبة جامعة سطيف 02:

يعتبر الاتصال من أهم جوانب عمل المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي، وهناك العديد من الخبراء من يعتبر أن إدارة الأزمات هي القدرة على الاتصال، وبناء المعلومات بقصد التأثير في الجماهير داخل الجامعة وخارجها، ومفهوم الاتصال في العلاقات العامة عموما لا يعني فقط إعلام الجمهور، أو نقل المعلومات لهم، ولكن يتجاوز هذه المرحلة إلى مرحلة الاتصال المؤثر، الذي يترك أثرا طيبا في نفسية المتلقي، ويهدف إلى تحسين نظرة الرأي العام نحو الجامعة.

فالمؤسسة الجامعية تقوم على عناصر مادية من بنايات، تجهيزات، مكتبات، وأخرى بشرية من أساتذة وطلبة وإداريين، حيث تسعى إلى الاتصال معهم عبر العديد من الوسائل منها الكلاسيكية ومنها الحديثة، والتي تعتبر ركيزة أساسية في نشاط المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي، وهذا ما سيتم التعرف عليه في نتائج هذا المحور.

جدول رقم (38): يوضح اختيارات الباحثين لوسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة للاتصال بهم أثناء الحراك حسب متغير الصفة												
المجموع	ما هي وسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة للاتصال بك أثناء فترة الحراك الشعبي؟										ت	الصفة
	لا يوجد اتصال	شبكات التواصل الاجتماعي	موقع الجامعة	البريد الالكتروني	الهاتف	الندوات والمحاضرات	المراسلات الإدارية	المقابلات الاجتماعات	الكتيبات المطويات	الملصقات الإعلانات		
121	18	11	11	27	14	1	9	4	1	25	ت	أستاذ
	14,9%	9,1%	9,1%	22,3%	11,6%	0,8%	7,4%	3,3%	0,8%	20,7%	%	
525	91	92	74	37	15	15	13	22	7	159	ت	طالب
	17,3%	17,5%	14,1%	7,0%	2,9%	2,9%	2,5%	4,2%	1,3%	30,3%	%	
646	109	103	85	64	29	16	22	26	8	184	ت	المجموع
											%	
المجموع اكبر من حجم العينة لأن هناك من الباحثين من اختار أكثر من إجابة												
لا يمكن حساب قيمة ك <sup>2</sup> لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي تم التسليم مبدئيا بتنوع الاجابات												





بناء على نتائج الجدول أعلاه فإنّ الوسائل الاتصالية الموظفة للاتصال بالجمهور الداخلي للجامعة متعددة ومتنوعة، لكن هناك فارق بين نسب وتكرار هذه الوسائل، إذ نجد وسائل حظيت بأعلى النسب، ووسائل كانت عكس ذلك، ويمكن شرح التفاصيل على النحو الآتي:

#### ✓ بالنسبة للأساتذة:

- يحظى البريد الإلكتروني بأعلى نسبة تقدر ب: (22.3%)، من خلاله يصبح الاتصال شخصياً غير مباشر، وتعد من أهم منتجات تطور تكنولوجيا المعلومات، ومن أبرز تطبيقات الانترنت، حيث تسمح بسهولة وسرعة التواصل مع اختصار الوقت والجهد، خاصة بعد توفر الهواتف الذكية التي نجدها عند أغلب الأساتذة، وبالتالي وجد مرونة وتفاعلية من خلال توظيفها.

- عادت النسبة الثانية المقدر ب: (20.7%) للمصطفات والإعلانات، التي اعتمدت عليها جامعة محمد لمين دباغين خلال فترة الحراك الشعبي، لإيصال رسائلها الاتصالية إلى الجمهور الداخلي للجامعة، لكن للأسف الملاحظ من طرف الطالبة الباحثة هو أنّ السعي والاجتهاد لتنظيم مثل هذه الإعلانات أو المصطفات كان من طرف الأساتذة والطلبة، الذين أبدعوا حقا في تصميم لافتات تترجم بحق مطالبهم وتضامنهم مع الحراك، وكشفت عن ذاك الإبداع والحس في نقل الفكرة، في وقت وجب أن تعمل على ذلك المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي، حتى تشرح له ظروف الدراسة في ظل تلك الظروف العصيبة.

- عادت النسبة الثالثة إلى اقتراح غياب الاتصال، وكانت نسبة اختياره مقدر ب: (14.9%) هي مرتبة تبرهن حقا على غياب المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي لأداء مهامها، سواء عبر الوسائل التقليدية أو



حتى الحديثة، خصوصا وأنّ جمهور الجامعة حاضر في الفضاء الافتراضي أكثر من الواقعي، لأنّه وجد ظالته في التعبير عن كل انشغالاته ورغباته فما على هذه المصالح إلاّ التواجد عبر هذه المنصات الافتراضية لتستمع إليه وتنقل اهتماماته، ولكنها وحسب إجابات الباحثين من الأساتذة غائبة بامتياز واقعيًا وافتراضيًا.

- بنسبة (11.6%) تمّ اختيار الهاتف، حيث تمّ توظيف هذه الوسيلة المهمة مع الأساتذة بالأساس، فيما يخص ترتيبات الحضور وكيفية متابعة السير البيداغوجي للدروس، أو ما يتعلق بتحديد رزنامة الامتحانات، وعقد الاجتماعات للنظر في مستجدات الموقف الأزموي، خاصة وأنّ بعض الأساتذة يعتبر الهاتف أهم وسيلة بعيدا عن باقي الوسائل حتى الحديثة منها.

- حظيت شبكات التواصل الاجتماعي و موقع الجامعة بالترتيب الخامس بنسبة (9.1%)، فمواقع التواصل الاجتماعي " تعني مواقع الانترنت، التي يمكن للمستخدمين المشاركة، والمساهمة في إنشاء، أو إضافة صفحاتها وبسهولة" <sup>1</sup> أصبحت معتمدة من طرف غالبية الأساتذة خاصة موقع الفايسبوك بما يتيح من خدمات والقدرة على التحدث المكتوب مع الأشخاص، والتواصل الصوتي والمرئي.

اما عن موقع الجامعة فيمثل أداة جوهرية للاتصال بجمهور الجامعة والجمهور الخارجي عموما، يعكس صورة حسنة عن المؤسسة الجامعية، على أن ينشر كل المعلومات المتعلقة بأنشطة الجامعة وتحديثه باستمرار وفق المستجدات.

هذا عن الوسائل التي حظيت بأعلى النسب والمقدر عددها بخمسة وسائل وهي كالآتي: البريد الإلكتروني، الإعلانات والملصقات، الهاتف، شبكات التواصل الاجتماعي، موقع الجامعة، مما يكشف أنّ هناك تركيز من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي على هذه الوسائل أكثر من باقي الوسائل الاتصالية المستخدمة في الاتصال مع الأساتذة والطلبة، رغم أنّ نسبة معتبرة من الباحثين أقرّوا بأنّ الجامعة لم تتواصل معهم ولا تملك اتصال أصلا.

وتمثل ترتيب باقي الوسائل الاتصالية الموظفة للاتصال بالأساتذة والطلبة خلال فترة الحراك الشعبي حسب إجابات الأساتذة من الباحثين على النحو التالي:

- المراسلات الإدارية: جاءت في المرتبة السادسة بنسبة تقدر ب: (7.4 % )، وتتجسد في التقارير، المحاضر، الدعوات، الاستدعاءات... الخ، والتي تمّ توظيفها بما يتلاءم مع الموقف الأزموي الذي

<sup>1</sup> خالد غسان يوسف المقدادي: ثورة الشبكات الاجتماعية، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص24.

عاشته الجامعة، ومتابعة تطوراتها لإدراك تأثيراته على الجامعة، فكان لابد من إعلام الأساتذة بالمستجدات لضمان سير مختلف الأنشطة البيداغوجية.

- المقابلات والاجتماعات: بنسبة (3.3%)، وهي نسبة منخفضة تجعلنا نستنتج عدم اهتمام الجامعة بهذه الوسيلة، ولا تشكل همزة وصل حقيقية بين الطرفين، رغم أنّ العديد من الخبراء يؤكدون أنّها أهم من الكلمات المكتوبة، تسمح بالحصول على البيانات المطلوبة لعلاج بعض المشكلات التي يطرحها الجمهور وبالتالي التخفيف من حدة الأزمة.

- تأتي بعد ذلك الندوات والمحاضرات مع الكتيبات والمطويات: جاءت في المرتبة الثامنة حيث بلغت نسبتها (0.8%)، وهي نسبة منخفضة كذلك تجعلنا نستنتج أنّ الجامعة عامة ومصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي خصوصا، لم تولي أهمية واهتمام للندوات والمحاضرات كوسيلة اتصالية، رغم أهميتها كونها تضمن الحوار خاصة في تلك الظروف التي شهدت احتقان واستنكار واستهجان لكل ما هو رسمي، ومنه هذه الوسيلة ستكون خير مُعين على إيصال الجامعة لموقفها وتقديم تفسيرات لجمهورها وبالتالي كسب ثقته وولائه.

أما عن الكتيبات والمطويات فنسبتها تعكس قلة الانتاج المطبوع، وقلة تواصلها مع جمهورها الداخلي، في وقت كانت بأمس الحاجة إليها، فقط يجب أن يلاءم إنتاجها حاجة الجامعة في ذلك الموقف الأزموي، وتحرر بطريقة مدروسة وجذابة، تلي الهدف وراء تصميمها.

#### ✓ بالنسبة للطلبة:

- حظيت الملصقات والإعلانات بأعلى نسبة تقدر ب: (30.3%)، لأنّها في الحقيقة وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها، ودليل ذلك أنّها جاءت في المرتبة الأولى، وتصنف ضمن وسائل الاتصال الجمعي، وقد أشرنا مسبقا بأنّ الطالب والأستاذ هو من أعطى الاهتمام لهذه الوظيفة بدل المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي.

- عادت النسبة الثانية المقدرة ب: (17.5%) لشبكات التواصل الاجتماعي، حيث استطاعت في فترة وجيزة السيطرة على مجريات الأمور، وباتت في الآونة الأخيرة من أهم الوسائل الاتصالية، خاصة عند فئة الطلبة الذين حوّلوا منصاتها إلى فضاءات للقاء والنقاش والحوار والاتفاق حول انشغالاتهم، خصوصا مع فترة الحراك الشعبي حيث ظهرت مجموعات نقاش كثيرة وصفحات خاصة عبر الفايسبوك، والأمر اللافت للانتباه أثناء المقابلات التي أجريت مع مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال

الأزماتي هو التركيز الكبير على هذه الوسيلة الاتصالية بدليل امتلاك كل نيابة لصفحة خاصة باسمها على موقع الفايبيوك.

- عادت النسبة الثالثة إلى اقتراح غياب الاتصال، وكانت نسبة اختياره مقدرة ب: (17.3%)، وهي نسبة معتبرة تؤكد ما أفاد به الأساتذة كذلك، وترجم مستوى الجامعة عموماً في الاتصال الذي يمثل في الحقيقة ركيزة وأساس تواجد المؤسسة الجامعية واستمرارها، فالسؤال الذي يطرح كيف لها أن تؤدي مهامها وتعالج مشكلاتها وحتى أزماتها وهي لا تملك نظام الاتصال أصلاً؟

- بنسبة (14.1%) تم اختيار موقع الجامعة وهي مرتبة تفوق الدرجة التي صنفتها فيها الأساتذة، ما يعكس اهتمام جزئي للجامعة بهذه الوسيلة، محاولة منها مواكبة التطورات التي يشهدها العصر، وتيسير إيصال المعلومات إلى الجمهور بنوعيه: الداخلي والخارجي بأقل التكاليف وأضعف المجهودات.

- البريد الإلكتروني: جاءت في المرتبة الخامسة بنسبة تقدر ب: (7.0%)، فمعظم الطلبة يملكون هذه الوسيلة ويستخدمونها في التواصل مع مختلف الأطراف ومنها الجامعة، فالطلبة هي الفئة المولعة بكل ما هو جديد وتكنولوجي، لذلك لا توجد صعوبة للوصول إليه عبر البريد الإلكتروني وهو ما تؤكد مرتبته في التصنيف، لذا عمدت المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي استغلالها.

تمثل ترتيب باقي الوسائل الاتصالية الموظفة للاتصال بالأساتذة والطلبة خلال فترة الحراك الشعبي حسب إجابات الطلبة من المبحوثين على النحو التالي:

- المقابلات والاجتماعات: بنسبة (4.2%) وهي نسبة منخفضة، حيث تصنف ضمن وسائل الاتصال الشخصي المباشرة، ما يجعلنا نستنتج اعتماد المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي على الوسائل الاتصالية الشخصية غير مباشرة أكثر من المباشرة، وهذا من شأنه أن يؤثر على فعالية الرسالة الاتصالية ودرجة تجاوب الجمهور معها.

- الندوات والمحاضرات مع الهاتف: جاءت في المرتبة السابعة حيث بلغت نسبتها (2.9%)، وهي نسبة منخفضة كذلك تجعلنا نلتزم بعدم اهتمام مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي بهذه الوسيلة الاتصالية، على الرغم من أهميتها في ضمان الحوار والتفاعل والمناقشة بين المحاضر والمتلقي من جهة، وبين المتلقين بعضهم بعضاً من جهة أخرى، كما تظهر أهميتها في خلق روح الفريق لدى الجمهور الداخلي للجامعة خاصة في ظل الأزمة التي تمر بها، وهي الوسيلة التي اعتمدها الأساتذة والطلبة في ترتيب مطالبهم والاتفاق على برامج المشاركة في أحداث الحراك الشعبي في وقت كانت فيه المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي لجامعة سطيف 02 غائبة عن الميدان.

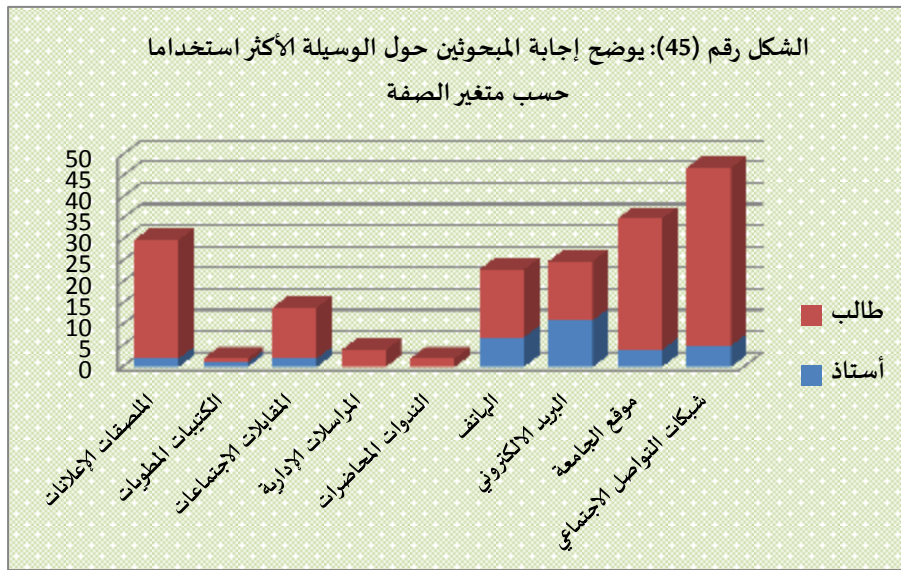
أما عن الهاتف فقد كان اعتماده ضئيل بين الجامعة والطلبة بدرجة خاصة على عكس الأساتذة الذين صنفوه ضمن المراتب الخمس الأولى، واقتصرت توظيفه عند الطالب في التطبيقات التكنولوجية المتوفرة خاصة في الهواتف الذكية سمحت لهم بنقل تفاصيل الحراك الشعبي لحظة بلحظة.

- المراسلات الإدارية: جاءت في المرتبة الثامنة بنسبة تقدر ب: (2.5%)، وهو ما يتفق مع تصنيف الأساتذة لها، لأنها عموما تتلخص في التقارير، المحاضر، الاستدعاءات، الدعوات... الخ وهي مراسلات يتم توظيفها غالبا بين مصالح الجامعة أو جمهورها الخارجي.

- حظيت الكتيبات والمطويات بديل قائمة وسائل الاتصال التي توظفها المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي للاتصال بالأساتذة والطلبة، مما يدل على شبه الانعدام في توظيف هذه الوسيلة التي جاءت بنسبة (1.3%)، مما يعكس قلة الانتاج، وقلة التواصل مع جمهورها الداخلي، حيث تتناول عموما هذه الوسيلة موضوعا واحدا مفصلا، أو عدة مواضيع متباينة، وهو ما تحتاج إليه المؤسسة الجامعية قصد شرح تفاصيل الحراك الشعبي، موقفها، تحديد البرمجة للدروس والامتحانات في ظل تلك الظروف، معالجة الاقصاءات، وغيرها من النقاط المهمة الواجب معالجتها اعتمادا على هذه الوسيلة الاتصالية.

ويمكن أن تترك هذه الكتيبات والمطويات انطبعا حسنا لدى الجمهور من الأساتذة والطلبة، إذا أحسن اختيار مادتها بطريقة تلائم حاجة الجامعة خلال الحراك الشعبي، وكذا إذا حررت بطريقة مدروسة وجذابة، ولكن الملاحظ في واقع حال الجامعة هو إصدار كتيبات في غالب الأحيان مرتبطة بالنظام الداخلي للجامعة، أو تعريفا بها.

جدول رقم (39): يوضح إجابة المبحوثين حول الوسيلة الأكثر استخداما حسب متغير الصفة												
المجموع	ما هي الوسيلة الأكثر استخداما؟									الصفة		
	شبكات التواصل الاجتماعي	موقع الجامعة	البريد الالكتروني	الهاتف	الندوات والمحاضرات	المراسلات الإدارية	المقابلات والاجتماعات	الكتيبات والمطويات	ملصقات وإعلانات			
32	5	4	11	7	0	0	2	1	2	ت	أستاذ	
%100	15,6%	12,5%	34,4%	21,9%	0,0%	0,0%	6,3%	3,1%	6,3%	%		
150	42	31	14	16	2	4	12	1	28	ت	طالب	
%100	28,0%	20,7%	9,3%	10,7%	1,3%	2,7%	8,0%	0,7%	18,7%	%		
182	47	35	25	23	2	4	14	2	30	ت	المجموع	
%100	25,8%	19,2%	13,7%	12,6%	1,1%	2,2%	7,7%	1,1%	16,5%	%		
		القرار	مستوى الدلالة			درجات الحرية			قيمة ك <sup>2</sup>			
		دال	,004			8			22,443			



من أجل إضفاء قيمة علمية أكثر على الجدول السابق، ارتأت الباحثة إلى انتقاء الوسيلة الأكثر استخداما من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي في الاتصال بجمهور الأساتذة والطلبة حسب ما أدلى به المبحوثين، حتى يتسنى لها إعطاء تفسيرات وأبعاد أدق لتفسيرات الجدول السابق، خصوصا مع تنوع وكثرة الوسائل الاتصالية المعتمدة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (39) فإن الوسيلة الأكثر استخداما تمثلت في شبكات التواصل الاجتماعي بنسبة (25.8%)، خاصة من الطلبة الذين بلغت نسبتهم (28.0%)، يليها موقع الجامعة بنسبة (19.2%)، خاصة الطلبة أيضا بنسبة (20.7%)، في حين نسبة (16.5%) من المبحوثين صرحوا بتوظيف المصنقات والإعلانات، خاصة الطلبة بنسبة (18.7%)، أما ما نسبته (13.7%) اختاروا وسيلة البريد الإلكتروني، خاصة الأساتذة بنسبة (34.4%)، لتحتمل كل من الندوات والمحاضرات، الهاتف، المراسلات الإدارية، المقابلات والاجتماعات، الكتيبات والمطويات المراتب الأخيرة.

منه نستنتج أنّ أكثر من نصف المبحوثين أقروا بأنّ شبكات التواصل الاجتماعي هي الوسيلة الأكثر استخداما في التواصل مع الجامعة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كآ<sup>2</sup> المقدرة ب: (22,443) وهي دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.004)، وهذا يعني أنّ شبكات التواصل الاجتماعي هي الأكثر حضورا خاصة عند الطلبة.

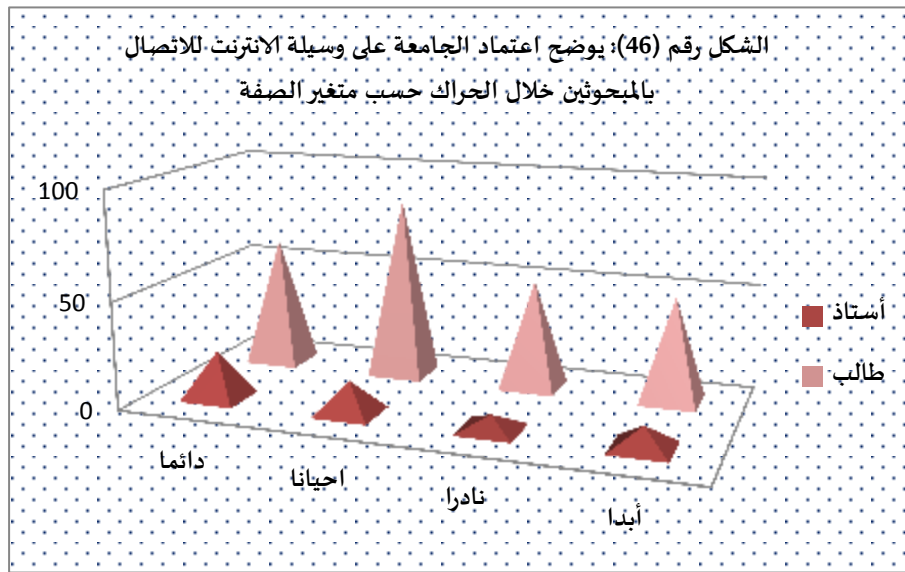
يتبين بذلك كثرة اعتماد المؤسسة الجامعية على الوسائط الافتراضية، وهذا من شأنه أن يحدث خللا وظيفيا، يتسبب في عدم التجسيد الفعلي للبرامج المسطرة، وفي قلة نجاحها، كما قد يتسبب في

غياب التوازن ككل، لأنه حتى يحدث توازن في المؤسسة الجامعية لأبد لها من تلبية احتياجات جماهيرها الداخلية والخارجية خاصة في المواقف الأزومية، وذلك من خلال التنوع في وسائل الاتصال من جهة، واختيار أنسب الوسائط الموصلة إليه من جهة ثانية. وعدم اختيار الوسائط الاتصالية المناسبة يجعل في كثير من الأحيان المعلومات لا تصل إلى كافة الجماهير المستهدفة، وهذا ما التمسته الدراسة في الجامعة سواء من تصريحات المسؤولين من خلال المقابلات، أو إجابات المبحوثين الذين اختاروا بنسبة واضحة غياب الاتصال.

وما يلاحظ كذلك هو توظيف الوسائل الالكترونية بصفة متقدمة عن وسائل الاتصال الشخصي المباشر (المقابلات والاجتماعات)، كما نجد توظيف مقبول لحد ما لوسائل الاتصال الجمعي (الإعلانات والملصقات)، وهو ما توصلت إليه إحدى الدراسات السابقة المعتمدة وهي دراسة الباحثة عذراء عيواج تحت عنوان: "ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية".

وهنا نسجل ملاحظة مهمة، هي أنّ الوسائل نفسها التي حظيت بالمراتب الخمس الأولى الموظفة للاتصال بجمهور الأساتذة والطلبة في الجدول رقم (42)، بقيت لديها ذات المراتب في الجدول الخاص بانتقاء الوسيلة الأكثر استخداما من طرف الجامعة، وهو ما يؤكد صحة ما توصلت إليه نتائج الجدول السابق.

جدول رقم (40): يوضح اعتماد الجامعة على وسيلة الانترنت للاتصال بالمبحوثين خلال الحراك حسب متغير الصفة							
المجموع	هل تعتمد جامعة سطيف 02 على وسيلة الانترنت للاتصال بالأساتذة والطلبة خلال الحراك الشعبي؟				ت	أستاذ	الصفة
	أبدا	نادرا	احيانا	دائما			
54	10	7	15	22	ت		
%100	18,5%	13,0%	27,8%	40,7%	%		
246	49	51	85	61	ت		
%100	19,9%	20,7%	34,6%	24,8%	%	طالب	
300	59	58	100	83	ت		
%100	19,7%	19,3%	33,3%	27,7%	%		المجموع
		القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا <sup>2</sup>
		غير دال	,107	3			6,105



يوضح الجدول رقم (40) إجابات المبحوثين بخصوص اعتماد الجامعة على وسيلة الانترنت للاتصال بالمبحوثين خلال الحراك الشعبي، أين عبرت نسبة (33.3%) عن اتصال الجامعة أحيانا بها خاصة من الطلبة بنسبة (34.6%)، تليها النسبة (27.7%) ممن أفاد بأن الجامعة تتصل بها دائما عبر الانترنت خصوصا الأساتذة بنسبة بلغت (40.7%)، في حين ما نسبته (19.7%) من المبحوثين يصرحون بأنها لا تتواصل معهم أبدا عبر الانترنت، خاصة الطلبة بنسبة (19.9%)، أما (19.3%) فأقروا بأن الجامعة نادرا ما تتواصل معهم إلكترونيا، خصوصا الطلبة بنسبة بلغت (20.7%).

وعليه يمكن القول أنكل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على اتصال الجامعة بهم عبر وسيلة الانترنت وذلك بدرجات متفاوتة بين الديمومة (دائما) والتقاطع (أحيانا) في التواصل معهم خلال الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كآ<sup>2</sup> المقدرة ب: (6.105) وهي غير دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.107) وهذا يعني أن كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على تواصل الجامعة بهم خلال الحراك الشعبي من خلال وسيلة الانترنت.

حيث أصبح هناك اعتماد متزايد من طرف المؤسسة الجامعية باختلاف مصالحتها على هذه الوسيلة للاتصال بمختلف الجماهير التي تتعامل معها (الوزارة الوصية، الندوة الجهوية، السلطات المحلية، وسائل الإعلام... الخ)، بما في ذلك جمهورها الداخلي بمختلف فئاته، وهذا من خلال تفعيل العديد من تطبيقات هذه الأداة، فإذا كانت الجماهير الداخلية تتواجد في مكان واحد، فإن الجماهير

الخارجية تعرف تفرقا كبيرا جدا، وهذا ما يفسر اعتمادها على الانترنت بصفة دائمة أو ظرفية في التعامل معهم.

هذا وفي ظل الظروف التي صنعها الحراك الشعبي وتسبب في العديد من المضاعفات على سير شؤون الجامعة البيداغوجية والإدارية، فرض عليها تبني هذه الوسيلة الاتصالية، خاصة وأن اعتماد وسائل الاتصال الشخصي كان شبه مستحيل في تلك الظروف المحتقنة، والتي رفض فيها كل من الأستاذ والطالب أشكال الحوار مع المسؤولين الإداريين بسبب النفور والاشمئزاز الذي غرس في نفسيته خلال تلك الأيام.

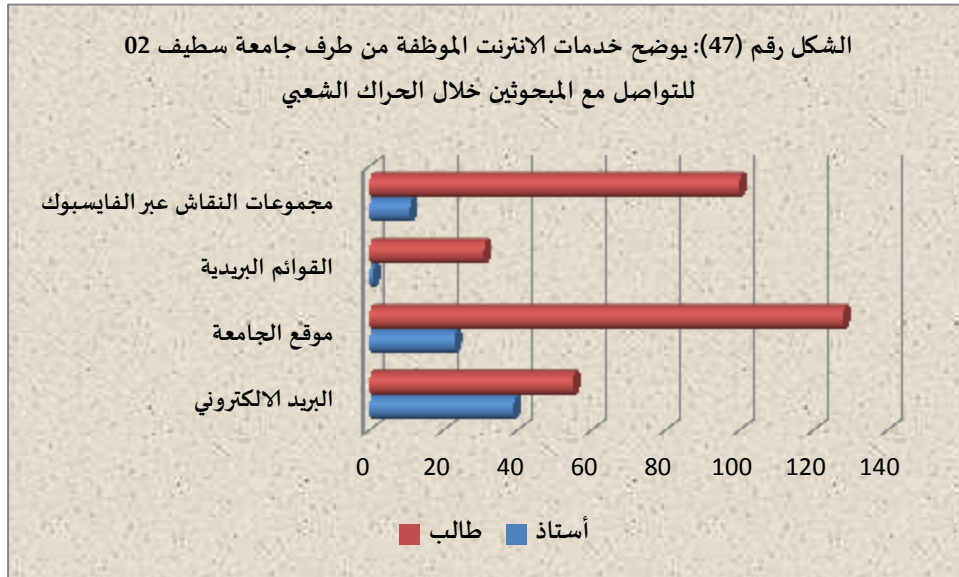
فاستغلت بذلك مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي كل ما هو افتراضي للوصول إلى هذه الفئة، ونقل ما يهمه بشأن الدروس والامتحانات والاقصاءات وغيرها من الأمور المتعلقة بمواصلة الموسم الجامعي رغم صعوبة الظروف.

في الأخير نختم بنقطة مهمة والمتمثلة في تصريح فئة من المبحوثين بأن الجامعة نادرا ما تواصلت معهم عبر الأنترنت، وأن نسبة (19.7%) تنفي تماما عبر الخيار "أبدا" اتصال الجامعة بهم الكترونيا وهذا يدل على تقصير مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في ضبط خطة معالجة تداعيات أزمة الحراك الشعبي، أين يمثل فيها الاتصال الأزماتي محور الخطة ومركز العلاج والخروج بحلول تنقذ الأستاذ والطالب والمؤسسة الجامعية دون المساس بصورتها، وهذا ما يؤكد ما توصلت إليه نتائج الجداول السابقة التي احتل فيها خيار "غياب الاتصال" المرتبة الثالثة وهي درجة لا يستهان بها لترجم ضرورة استحداث خلية أو "قسم العلاقات العامة" وقسم إدارة الأزمات"، لاستدراك ما تعانيه الجامعة في هذا الجانب، خاصة وأنها تحوي على تخصصات نظرية في قلب الاتصال.



جدول رقم (41): يوضح خدمات الانترنت الموظفة من طرف جامعة سطيف 02 للتواصل مع المبحوثين خلال الحراك الشعبي							
المجموع	ما هي خدمات الانترنت التي اعتمدها جامعة سطيف 02 للتواصل معكم خلال الحراك الشعبي؟				ت	الصفة	
	مجموعات النقاش عبر الفايسبوك	القوائم البريدية	موقع الجامعة	البريد الالكتروني			
74	11	1	23	39	%	أستاذ	
	14,9%	1,4%	31,1%	52,7%	%	طالب	
314	100	31	128	55	ت		
	31,8%	9,9%	40,8%	17,5%	%		
388	111	32	151	94	ت		المجموع
					%		

المجموع اكبر من حجم العينة لأن هناك من المبحوثين من اختار أكثر من إجابة  
لا يمكن حساب قيمة كاً<sup>2</sup> لأن السؤال متعدد الإجابات، وبالتالي تم التسليم مبدئياً بتنوع الاجابات



قبل إعطاء القراءة الخاصة بالجدول أعلاه، نشير إلى نقطة مهمة تمت الإشارة إليها من خلال المقابلات التي أجريت مع مختلف نيابات المؤسسة الجامعية سطيف 02، أين أكدت على وجود توجه جاد نحو إدارة الجامعة عبر شبكة الانترنت على اختلاف خدماتها، وبتوصيات ملزمة من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي في هذا الجانب.

هذه التصريحات أكدت نتائج الجداول السابقة الخاصة بالوسائل الاتصالية الموظفة، حيث احتلت الوسائل الالكترونية من موقع الجامعة، شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها المراتب الأولى، هذا وتؤكد نتائج الجدول رقم (41) ذلك، حيث صرح المبحوثين من الأساتذة وبنسبة (52.7%) اعتماد الجامعة على البريد الالكتروني، تليها نسبة (31.1%) لموقع الجامعة، في حين احتلت خدمة مجموعات

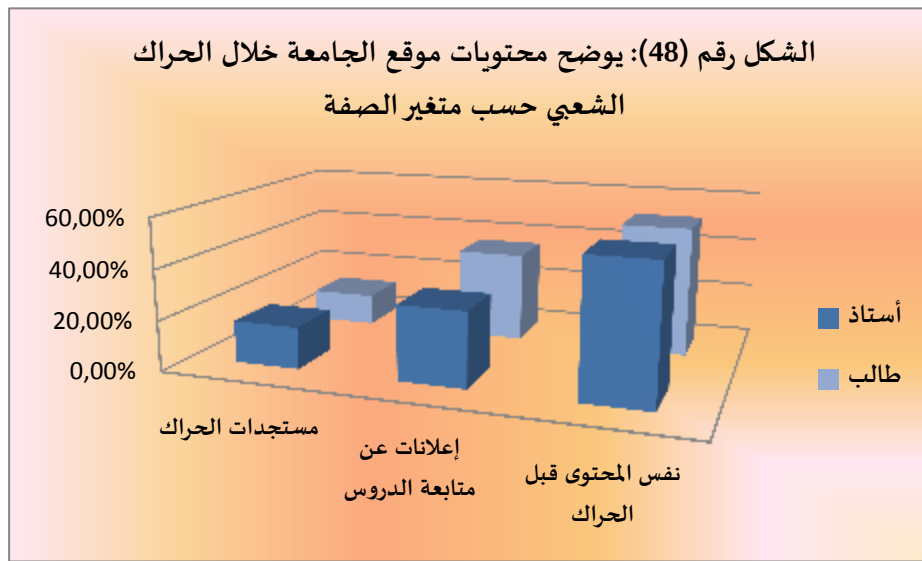
النقاش عبر الفايبربوك المرتبة الثالثة بنسبة (14.9%)، أما ما نسبته (1.4%) فيعود لخدمة القوائم البريدية.

أما المبحوثين من الطلبة فقد احتلت خدمة موقع الجامعة المرتبة الأولى بنسبة (40.8%)، بعدها خدمة مجموعات النقاش عبر الفايبربوك بنسبة (31.8%)، وفي المرتبة الثالثة خدمة البريد الإلكتروني بنسبة مقدرة ب (17.5%)، وأخيرا القوائم البريدية بنسبة (9.9%).

هي نتائج مرتفعة تعكس اهتمام الجامعة للدخول في النهج الإلكتروني في التسيير خصوصا بعد الانفجار التكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم والوصول إلى مصاف الجامعات الافتراضية، فهذه الخدمات تقدمت حتى على وسائل الاتصال الشخصي المباشر، ولأن الجامعة من المؤسسات الديناميكية فهي بحاجة إلى إيصال إنتاجها التعليمي لخدمة المجتمع، والتصرف بذكاء في ظل ظروف عصيبة يمر بها كل الوطن، دون أن تخلف لها تكلفة قد تهدد حتى وجودها، لذا حاولت أن تصل إلى الأستاذ والطالب في بيته وعبر هاتفه ومن خلال حاسوبه تنقل إليه حال الدراسة والتدريس في ظل الحراك الشعبي.

واجماع معظم المبحوثين على توظيف خدمات الانترنت في التواصل معهم خلال الحراك الشعبي لا ينفي تفاوت النسب بين هذه الخدمات حيث احتلت خدمة البريد الإلكتروني المرتبة الأولى عند الأساتذة نظرا لمهنية الحساب وكثرة استخدامه في تبادل معظم الملفات التي تخص التدريس بين الأستاذ والجهاز الإداري عموما، في حين تجسدت المرتبة الأولى في موقع الجامعة عند الطلبة كونه واجهة الجامعة التي تنقل من خلالها كل ما يتعلق بجديد المؤسسة الجامعية من إعلانات، امتحانات، مسابقات، ومختلف البرمجيات المتعلقة بالدروس وشؤون الطلبة، لذا كان المقصد الأول للطلاب حتى يصل إلى ما يبحث عنه.

جدول رقم (42): يوضح محتويات موقع الجامعة خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة						
المجموع	ما هي محتويات موقع الجامعة خلال فترة الحراك الشعبي؟			ت	أستاذ	الصفة
	نفس المحتوى قبل الحراك	إعلانات عن متابعة الدروس	مستجدات الحراك			
54	29	16	9	%		
%100	53,7%	29,6%	16,7%			
246	127	88	31	ت	طالب	
%100	51,6%	35,8%	12,6%	%		
300	156	104	40	ت		المجموع
%100	52,0%	34,7%	13,3%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة كا <sup>2</sup>
	غير دال	,586	2			1,068



يكشف الجدول رقم (42) إجابات الباحثين بخصوص محتويات موقع الجامعة خلال الحراك الشعبي، حيث مثلت نسبة (52.0%) خيار "نفس المحتوى قبل الحراك" خاصة من الأساتذة بنسبة (53.7%)، تليها "إعلانات عن متابعة الدروس" خصوصاً الطلبة بنسبة بلغت (35.8%)، في حين ما نسبته (13.3%) من الباحثين عبر عن الخيار "مستجدات الحراك" خاصة الأساتذة بنسبة (16.7%).

مما سبق يمكن القول أنّك من الأساتذة والطلبة يؤكدون على أنّ موقع الجامعة تضمن نفس المحتوى قبل الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب: (1.068) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.586) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم مواكبة موقع جامعة سطيف 02 لمستجدات الحراك الشعبي.

معطيات إحصائية تكشف جانب في تعامل المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي مع تداعيات أزمة الحراك الشعبي على المؤسسة الجامعية، أين اكتفت بوضع الإعلانات وما يخص الدراسة في الموقع الذي يمثل واجهة الجامعة التي تصنع من خلاله ما يساعدها على التقدم بخطوات أو التوقف حد الزوال، في ظروف كانت مجبرة على توظيفه في نقل كل التفاصيل الخاصة بالحراك الشعبي كونه أثر وبشكل ملحوظ على سيرورة نشاطاتها، لذا يُفترض أن يكون مرآة عاكسة لواقعها الحقيقي ما يتطلب التحديث الدائم للمحتويات الخاصة بموقعها.

هو ما يتناقض مع تصريحات معظم المسؤولين على مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي أثناء المقابلات التي جمعت الباحثة بهم، حيث أكد معظمهم على الحرص الشديد في هذه النقطة، وأنّ هناك توصيات بهذا الخصوص، وتمّ كذلك عقد اجتماعات مع المختصين والمسؤولين على موقع الجامعة من أجل تحسين وتطوير وتحديث المحتويات.

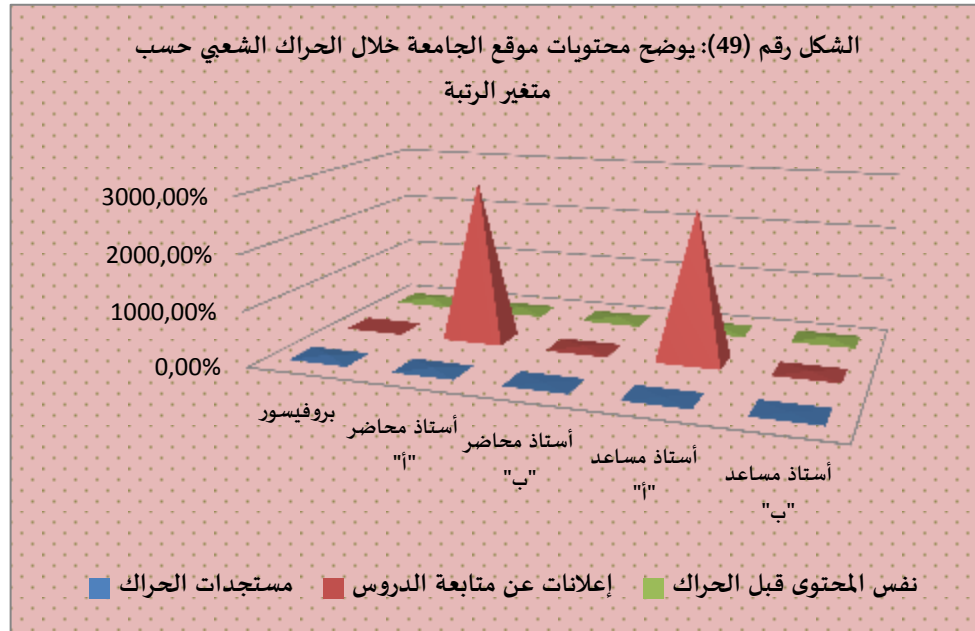
في وقت عبر فيه الأساتذة والطلبة من المبحوثين على غياب مستجدات الحراك الشعبي ما عدا ما تعلق ببرمجة الدروس، و رزنامة الامتحانات، وقد يفسر ذلك بتخوف الجامعة من تسييس المؤسسة والخروج عن مهمتها الأولى المتمثلة في التعليم والبحث العلمي، لذا نعتقد أنّ حتى مستجدات الدروس وغيرها فرضتها عليها الظروف الصحية التي تزامنت مع الحراك الشعبي ونقصد بذلك وباء كورونا الذي أجبر المؤسسات الجامعية كلها على اعتماد الفضاء الإلكتروني لإنقاذ الموسم الجامعي.

فمعظم المضامين المنشورة في موقع الجامعة غير متماشية مع المستجدات، سواء من الناحية المعرفية أو الهيكلية، بمعنى أنّ ما هو منشور لا يترجم ما هو موجود في الواقع، رغم أنّ العالم كله اليوم يعيش في آلة والكل مجبر على الولوج إلى هذا العالم، الذي تشهد وسائطه تطورات كبيرة وهي في حراك مستمر، لذلك الأمر لا يتوقف على إنشاء صفحات لمختلف كليات وأقسام الجامعة ضمن مختلف مواقع التواصل الاجتماعي خاصة الفايسبوك، ولكن يتطلب تبني ما يعرف بالإدارة الإلكترونية بكل معاييرها سواء في تسيير النشاطات البيداغوجية (البرامج، المحاضرات، نقاط الطلبة، الإجابات النموذجية، رزنامة الامتحانات... الخ)، أو خدمات غير بيداغوجية (خدمة المجتمع، نشاطات، تظاهرات... الخ) وتعميمها على كل مصالح الجامعة حتى تصل إلى إدارة بصفر ورق على حد تعبير مدير الجامعة "قشي الخير".

وربط الطلبة والأساتذة بموقع الجامعة ومختلف التطبيقات الأخرى خصوصا مع ارتفاع عدد الزوار لهذه المواقع "حيث بلغ عدد زوار موقع جامعة سطيف 02 من 15 إلى 18 ألف زائر يوميا، وهو

مؤشر يعكس مدى اعتماد الجماهير الأكاديمية أو غير الأكاديمية على الشبكة العنكبوتية لمعرفة جديد الجامعات.<sup>1</sup>

جدول رقم (43): يوضح محتويات موقع الجامعة خلال الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة							
المجموع	ما هي محتويات موقع الجامعة خلال فترة الحراك الشعبي؟			ت	%	الرتبة	
	نفس المحتوى قبل الحراك	إعلانات عن متابعة الدروس	مستجدات الحراك				
3	2	0	1	ت		بروفيسور	
100,0%	66,7%	0,0%	33,3%	%			
17	7	5	5	ت			أستاذ محاضر "أ"
100,0%	41,2%	38,5%	29,4%	%			
13	7	5	1	ت		أستاذ محاضر "ب"	
100,0%	53,8%	27,3%	7,7%	%			
11	7	3	1	ت		أستاذ مساعد "أ"	
100,0%	63,6%	29,4%	9,1%	%			
10	6	3	1	ت		أستاذ مساعد "ب"	
100,0%	60,0%	30,0%	10,0%	%			
54	29	16	9	ت		المجموع	
100,0%	53,7%	29,6%	16,7%	%			
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>			
	غير دال	,698	8	5,550			



<sup>1</sup> عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري - المرجع السابق، ص

يبين الجدول رقم (43) إجابات المبحوثين بخصوص محتويات موقع الجامعة خلال الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة، حيث مثلت نسبة (53.7%) خيار "نفس المحتوى قبل الحراك" خاصة الأساتذة من رتبة بروفيسور وذلك بنسبة (66.7%)، تليها (29.6%) ممن اختار "إعلانات عن متابعة الدروس" خصوصا الأساتذة المحاضرين قسم "أ" بنسبة بلغت (38.5%)، في حين ما نسبته (16.7%) من المبحوثين عبر عن الخيار "مستجدات الحراك" خاصة الأساتذة من رتبة بروفيسور بنسبة (33.3%).

وعليه يمكن القول أنّك من الأساتذة والطلبة يؤكدون على أنّ موقع الجامعة تضمن نفس المحتوى قبل الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كالمقدرة ب: (5.550) وهي غير دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.698) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم مواكبة موقع جامعة سطيف 02 لمستجدات الحراك الشعبي بعد الاتفاق في النتائج بين متغير الصفة ومتغير الرتبة.

الملاحظ أنّ نتائج الجدول رقم (43) تؤكد ما توصلت إليه نتائج الجدول رقم (42) رغم الاختلاف في المتغيرات بين متغير الصفة ومتغير الرتبة، ما يدل على وجود ضعف في تعامل الجامعة مع الحراك الشعبي، حيث لم تتوصل حتى إلى نقل ما هو كائن في الواقع عبر الردهة الإلكترونية والحفاظ على مضمونه قبل تداعيات هذه الأزمة، رغم أنّ هذا لا ينفي الفئة التي صرحت بنسبة (16.7%) بأنّ موقع الجامعة احتوى بعض مستجدات الحراك يعزى إلى متغير الرتبة، والشيء الملاحظ من خلال تصفح الباحثة لموقع جامعة سطيف 02 خلال الحراك الشعبي هو الحفاظ على محتوى الموقع دون إضافة أيّ مستجدات تذكر، عدا بعض الإعلانات الخاصة بالدروس والتي تتغير بين الفينة والأخرى، حسب الظروف التي فرضها الحراك الشعبي، وكذلك الحديث عن ضرورة توظيف منصة المودل (Moodle.org) وهذا كان بعد أزمة الكوفيد 19 التي تزامنت مع الحراك الشعبي.

لذلك الجامعة بحاجة إلى زيادة الاستفادة من هذا الموقع الإلكتروني، من خلال زيادة معدلات توظيفه سواء مع الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي، خصوصا وأنّ الجامعة تتعامل مع جمهور النخبة الذي يجيد إلى حد كبير استخدام هذا الموقع وغيره من الخدمات التي وفرتها شبكة الانترنت.

مما سبق يمكن القول من خلال ما تقدم من تحليل المعطيات الكمية الواردة في جداول هذا المحور بدءاً من الجدول رقم (38) إلى غاية الجدول رقم (43)، الخاصة بالوسائل الاتصالية الموظفة من طرف جامعة سطيف 02 للاتصال مع الأساتذة والطلبة خلال الحراك الشعبي، تعدد وتنوع في الوسائل الاتصالية عموماً، والاتصال بصفته أحد فنون العلاقات العامة يتطلب مزيجاً مناسباً من وسائل الاتصال الشخصي والجمعي والجماهيري.

ضمن هذا المحور يمكن للباحثة تقديم الاستنتاجات الآتية:

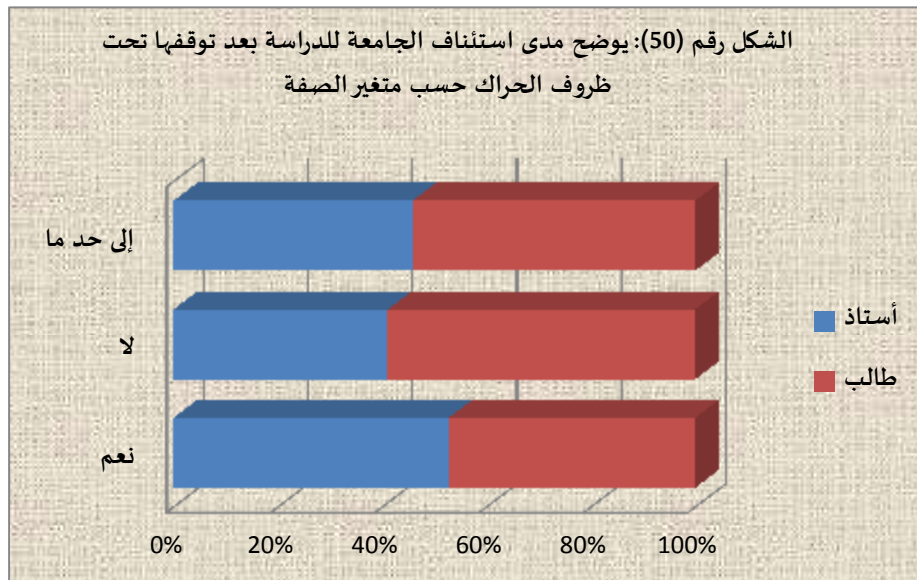
- الوسائل الاتصالية التي وظفتها المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي للاتصال بالأساتذة والطلبة متعددة ومتنوعة، فهي تضم وسائل الاتصال الشخصي المباشرة وغير مباشرة، كذلك وسائل الاتصال الجمعي، لكن مع وجود تفاوت في نسب توظيفها.
- نسجل كذلك اعتمادها على الوسائل الالكترونية من موقع الجامعة، البريد الالكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي وغيرها من الخدمات بدرجة واسعة جداً، حتى أنّها تقدمت الوسائل الاتصالية الشخصية في بعض الأحيان.

5.2.5. آليات الاتصال الأزماتي للمؤسسة الجامعية سطيف 02 بعد توقف الحراك داخل الجامعة العلاقات العامة وظيفة تتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع غير العادية، حيث كان السبب وراء ظهورها كمهنة متخصصة، هي تلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزت مناخاً ضاغطاً، إضافة إلى الأزمات الاقتصادية العالمية، فالمشاكل والأزمات وعدم الاستقرار، وغيرها من الأسباب المباشرة لتطور وازدهار العلاقات العامة كعلم ومهنة، حتى أصبحت هي الأداة التي تستخدمها المؤسسات من أجل التعامل مع ما يطرأ عليها من أوضاع.

لتبرز بعد ذلك ما يعرف بإدارة الأزمات التي يشكل فيها الاتصال الأزماتي جزءاً فرعياً، وقسماً خاصاً يقترح حلول علاجية لأزمات تهدد المؤسسة، ونظراً لخصوصية تركيبة المؤسسة الجامعية، من الضروري على الإدارة العليا بالجامعة تخصيص مساحة واسعة لمثل هذه المصالح، حتى يكون لها دور فعال في إدارة ما تتعرض له من أزمات.

عن هذا الدور يبحث المحور الخامس من الاستمارة عن الآليات التي وظفتها مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في ظل غياب قسم خاص بإدارة الأزمات بجامعة سطيف 02، والخروج من تداعيات أزمة الحراك الشعبي وإنقاذ الموسم الجامعي.

جدول رقم (44): يوضح مدى استئناف الجامعة للدراسة بعد توقفها تحت ظروف الحراك حسب متغير الصفة						
المجموع	جامعة سطيف 02 استطاعت استئناف الدراسة بعد توقفها رغم ظروف الحراك الشعبي؟			ت	أستاذ	الصفة
	إلى حد ما	لا	نعم			
54	16	2	36	%		
%100	29,6%	3,7%	66,7%			
246	86	13	147	%	طالب	
%100	35,0%	5,3%	59,8%			
300	102	15	183	%		المجموع
%100	34,0%	5,0%	61,0%			
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
	غير دال	,626	2	,938		



نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أنّ أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون بأنّ جامعة سطيف 02 استطاعت استئناف الدراسة بعد توقفها رغم ظروف الحراك الشعبي، وتقدر نسبتهم (61.0%) خاصة الأساتذة بنسبة (66.7%)، تليها (34.0%) ممن اختار خيار "إلى حد ما" خصوصا الطلبة بنسبة بلغت (35.0%)، في حين أكدت نسبة (5.0%) من المبحوثين على عدم استئناف الدراسة خلال الحراك الشعبي خاصة الطلبة بنسبة (5.3%).

إذا يمكن القول أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على استئناف الدراسة خلال الحراك الشعبي رغم توقفها لشهور، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.938) وهي غير دالة عند درجات



الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.626) وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على أنّ الجامعة واصلت الموسم الجامعي رغم توقف الدراسة لفترة معينة بسبب تداعيات الحراك الشعبي.

هو ما أكدته تصريحات المسؤولين خلال المقابلات التي جمعت الباحثة بهم، حيث أفاد رئيس الجامعة أنّ: ".... ما صدر عن الوزارة الوصية كان مجرد تعليمات منظمة وفقط، ولكن التعامل مع الأزمة وطرح الحلول كانت ذاتية وشخصية، وتبنت جامعة سطيف 02 "مبدأ الحوار والصدق"، ولم تكن ضد الحراك الشعبي بدليل تنظيم يوم الثلاثاء خاص "بحراك الطلبة" حتى لا نحرمه من المشاركة في الحراك، وفي نفس الوقت يتابع الدراسة بشكل عادي، لأنّ الإضراب والتوقف عن الدراسة لا يغيّر شيء بقدر ما يعطل مصالح الطلبة، ثمّ الحراك الشعبي هدفه الإصلاح - ضد الفساد- بالتالي لا بد من التعامل وفق هذا المبدأ لا مناقضته، وهو ما عملت عليه جامعة سطيف 2 التي خصصت حوالي 400 حافلة لنقل الطلبة يوميا بمبلغ أكثر من 400 مليون سنتيم، المطعم مفتوح يوميا، الأساتذة أجورهم تسري بشكل عادي دون حضورهم للعمل، فهل يعقل تضییع هذه المبالغ الضخمة دون دراسة؟....."

وهو ما يتوافق كذلك مع ما صرح به العديد من أساتذة وطلبة جامعة سطيف 02 لوسائل الإعلام في مقدمتها "صوت سطيف" (قناة الكترونية عامة تحمل صفحات على شبكات التواصل الاجتماعي) التي كانت حاضرة بقوة خلال تلك الظروف قصد تغطية جديد الحراك الطلابي ونقل تفاصيل الحراك الشعبي، وتقديم إضافة متميزة للمشاهد الإعلامي الجزائري، ومن هذه التصريحات نذكر:

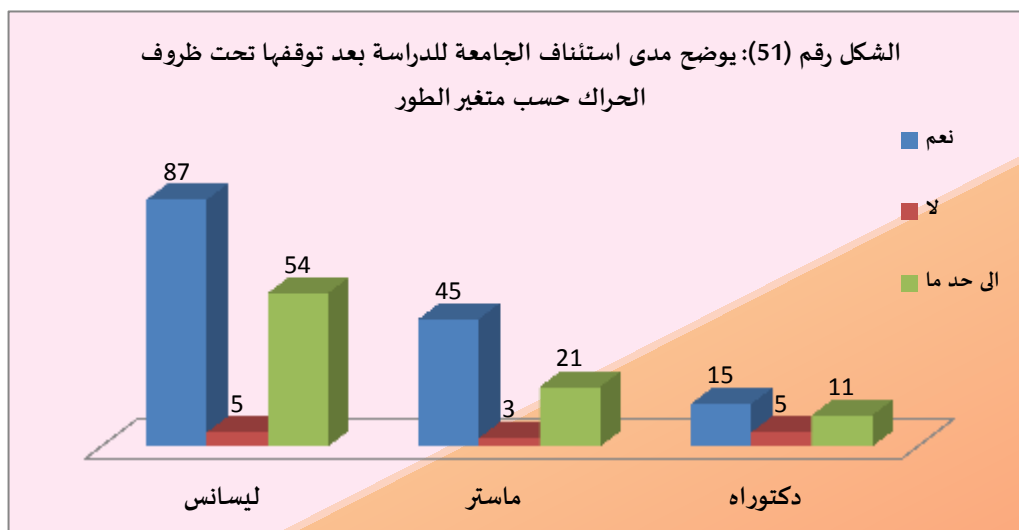
- تصريح أستاذ يامين بودهان: "على الرغم من تصاعد وتيرة الاحتجاجات، فإن استئناف الدراسة قريبا يبدو ممكناً وتوقيف الإضراب العام خلال أيام واستبداله بأيام احتجاجية واعتصامات بالتزامن مع استئناف الدراسة، باعتباره مطلب غالبية الأساتذة والطلبة خاصة مع اقتراب موعد نهاية الموسم الجامعي 2020/2019".

- قال أيضا: "لا أعتقد أنه سيكون هناك عام أبيض، لدى الأساتذة حماس كبير لتدارك ما فات قبل موعد العطلة الصيفية".

- تصريح الطالب هشام بوعروري، طالب بقسم الاتصال والعلاقات العامة بجامعة محمد لمين دباغين بسطيف، والتي أعلنت الدخول في إضراب مفتوح يوم 14 أفريل: "الخاسر الوحيد من الإضراب هو الطلبة، أنا مع الحراك ومطالبه لكنني لا أجد سبباً لتعطيل الدراسة"<sup>1</sup>.

لكن نجد أيضا نسبة (5.0%) من المبحوثين الذين أفادوا بالعكس وعدم القدرة على استئناف الدراسة، الذي يمكن تفسيره بتعلقهم الشديد وتضامنهم مع الحراك الشعبي إيمانا بأهمية التغيير والتطوير الذي سينعكس على التعليم قبل كل شيء، ومن جانب آخر ينم عن تقصير من المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي في البرمجة والتخطيط.

جدول رقم (45): يوضح مدى استئناف الجامعة للدراسة بعد توقفها تحت ظروف الحراك حسب متغير الطور						
المجموع	جامعة سطيف 02 استطاعت استئناف الدراسة بعد توقفها رغم ظروف الحراك الشعبي؟			ت	ليسانس	الطور
	إلى حد ما	لا	نعم			
146	54	5	87	ت	ليسانس	المطور
100,0%	37,0%	3,4%	59,6%	%		
69	21	3	45	ت	ماستر	المطور
100,0%	30,4%	4,3%	65,2%	%		
31	11	5	15	ت	دكتوراه	المطور
100,0%	35,5%	16,1%	48,4%	%		
246	86	13	147	ت	المجموع	المطور
100,0%	35,0%	5,3%	59,8%	%		
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
	دال	,048	4	9,563		



<sup>1</sup> رياض معزوزي: الإضراب يشل الجامعة الجزائرية، نفس الرابط السابق.

يكشف الجدول رقم (45) عن إجابات المبحوثين بخصوص استئناف الدراسة خلال الحراك الشعبي بعد توقفها، حيث عبرت ما نسبته (59.8%) عن استئناف الجامعة للدراسة بشكل عادي، خاصة من الطلبة في طور الماستر بنسبة (65.2%)، تليها النسبة (35.0%) من الذين أجابوا بخيار "إلى حد ما" استطاعت استئناف الدراسة، خاصة من طلبة طور الليسانس بنسبة قدرت ب (37.0%)، أما ما نسبته (5.3%) من المبحوثين نفوا استئناف جامعة سطيف 02 للدراسة من خلال الخيار "لا"، خاصة طلبة الدكتوراه بنسبة (16.1%)

مما سبق نستنتج أنّ أكثر من نصف المبحوثين أقرّوا بأنّ الجامعة استأنفت الدراسة بعد توقفها بسبب الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كاس المقدرة ب: (9,563) وهي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.048)، وهذا يعني أنّ جامعة سطيف 02 استطاعت استئناف الدراسة ويعزى ذلك إلى متغير الطور ومتغير الصفة.

لأنّ موقف الجامعة عموماً ليس للاعتصامات أو الإضرابات فقط، وإنما للنقاشات والحوار للوصول إلى اقتراح حلول علاجية للأزمة التي يعيشها الوطن، خاصة وأنها تحمل النخبة من المواطنين، كما أنّه جزء أساسي من مهمة الجامعات عامة، وخروج الطلبة في المسيرات كل ثلاثاء دليل كبير على وعي هذه الفئة، وتطبيقه لمعادلة الاستمرار في الحراك دون الإضرار بالمسار الدراسي والذهاب إلى السنة البيضاء يترجم هذا الوعي.

هذا وقد أكد الطلبة تمسكهم بمواصلة المشاركة في الحراك و الأخذ بعين الاعتبار مستقبلهم العلمي وهو ما تحدث عنه بعض الأساتذة والطلبة في ميكروفون القناة الثانية:

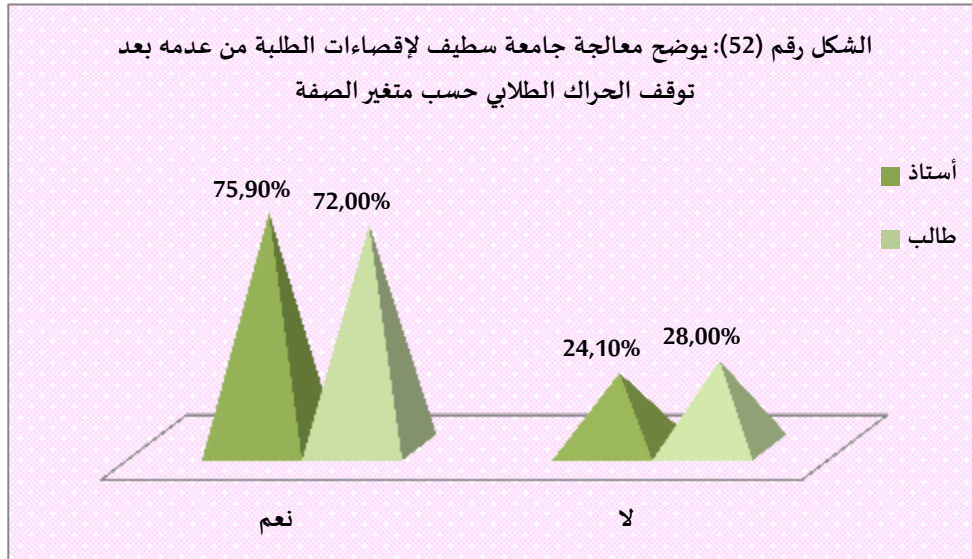
- حيث قال احدهم: "إنّ الطلبة مستعدون للتضحية من اجل البلد، لكن لا بد أن يجتمع الطلبة من اجل إيجاد حل لإزاء الإضراب، لدينا تأخر دراسي لا يقل عن الشهر ونصف".
- وقالت طالبة أخرى: "سنخرج كل ثلاثاء وجمعة، لكن الإضراب الشامل والتوقف عن الدراسة ليس بالأمر الجيد قد نسير نحو سداسي ابيض وهذا أمر سيء".
- فيما استبعدت طالبة ثالثة إعلان سنة بيضاء قائلة: "إقرار سنة بيضاء سيكون مستحيلاً بالنظر إلى المشاكل التي ستعجز عن ذلك لا سيما بالنسبة لحاملي البكالوريا الجدد<sup>1</sup>".

<sup>1</sup>الطلبة الجزائريون: سندعم الحراك وأعيننا على مقاعد الدراسة. تاريخ الزيارة: 2021/02/13، الساعة: 23/37، على الرابط:

<https://www.radioalgerie.dz/news/ar/reportage/167817.html>

تصريحات تؤكد النتائج التي توصلت لها الجداول السابقة، بغض النظر عن البيانات السوسيوديمغرافية للمبحوثين من طلبة وأساتذة بعد القياس وفق المتغيرين الصفة والطور.

جدول رقم (46): يوضح معالجة جامعة سطيف لإقصاءات الطلبة من عدمه بعد توقف الحراك الطلابي حسب متغير الصفة					
المجموع	هل قامت جامعة سطيف 02 بمعالجة إقصاءات الطلبة بعد توقف الحراك الطلابي؟		ت	%	
	لا	نعم			
54	13	41	ت		الصفة
%100	24,1%	75,9%	%		
246	69	177	ت		طالب
%100	28,0%	72,0%	%		
300	82	218	ت		المجموع
%100	27,3%	72,7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال	,553	1	,352		



يوضح الجدول رقم (46) أنّ أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة ب (72.7%) يؤكدون بأنّ جامعة سطيف 02 قامت بمعالجة إقصاءات الطلبة بعد توقف الحراك الطلابي، خاصة من الأساتذة بنسبة (75.9%)، أما نسبة (27.3%) من المبحوثين أقرّوا بأنّ الجامعة لم تعالج إقصاءات الطلبة، خاصة من الطلبة بنسبة (28.0%).

منه نستنتج أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على معالجة جامعة سطيف 02 لإقصاءات الطلبة بعد الحراك الطلابي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0,352) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.553) وهذا يعني أنّ أكثر من نصف المبحوثين أفادوا بأنّ الجامعة عالجت الاقصاءات.

خاصة مع تزامن الحراك الشعبي والأزمة الصحية بعد ظهور وباء كورونا، فرض على المؤسسة الجامعية التساهل والبحث عن حلول ناجعة لغيابات الطلبة التي انطلقت مع الحراك الشعبي وتزايدت بسبب وباء الكوفيد 19، رغم الجدل القائم بين مؤيد لمواصلته وآخر يدعو إلى تعليقه، وسط تأكيدات حكومية بأنّها لا تسعى لاستثمار سياسي للوضع الصحي.

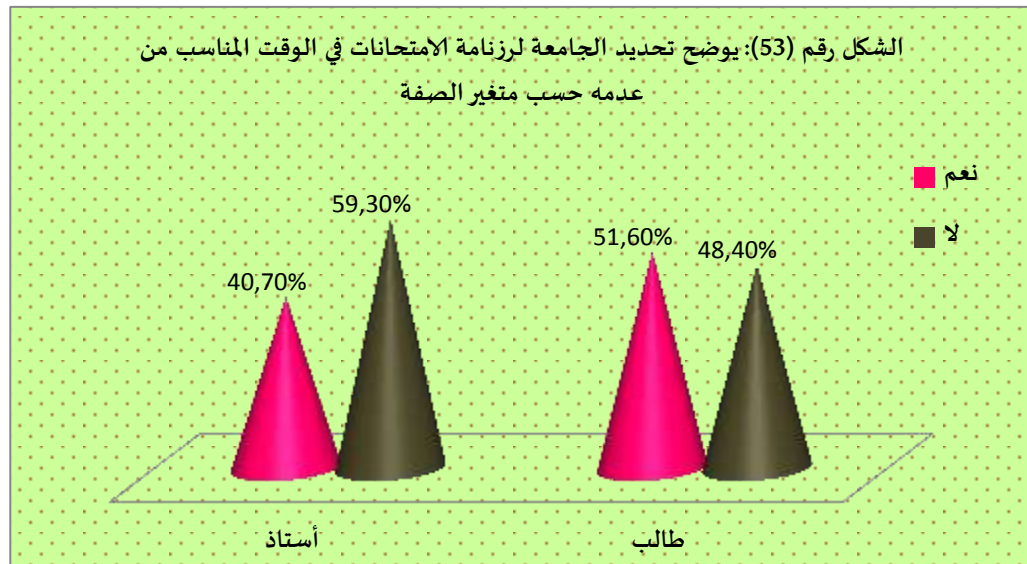
فعلّق بذلك طلبة الجامعة حراكهم الطلابي منذ 22 مارس 2020 بسبب انتشار الفيروس، وتوجب على الجامعة التجاوب والتصرف في مواجهة للخروج من الأزمة، فاقترحت بذلك نقل مجمل النشاطات التعليمية وما تبقي من الموسم الجامعي إلى شبكة الانترنت، ومحاولة لإنقاذ الموسم أين تم فتح منصة المودل قصد وضع المحاضرات وتنظيم الأعمال التطبيقية عن بعد، رغم الصعوبات التي واجهها كل من الأستاذ والطالب سواء ما تعلق منها بالجانب الفني، أو المادي خاصة وأنّ المؤسسات الجامعية عموماً في الجزائر تعاني مما يعرف بالزّهاب الرقمي، وبالتالي الدخول في تحديات التعليم الإلكتروني.

وعليه وحسب إجابات المبحوثين جامعة سطيف 02 اجتهدت في معالجة إقصاءات الطلبة والنظر في غياباتهم، كواحدة من مخلفات أزمة الحراك الشعبي، الواجب الوقوف عندها في إطار ما سمي بالجانب النظري "مرحلة ما بعد الأزمة **Postcrisis** يتم فيها إعادة بناء ما تمّ تدميره، وإعادة بناء الأوضاع، ورسم ضوابط لعدم تكرار الأخطاء، والاستفادة من الدروس".<sup>1</sup>

وهو ما تمّ كذلك من خلال محاولتها استئناف الدراسة بإقناع الطالب والأستاذ بالعودة إلى القاعات والمدرجات، وبالتالي القضاء على إشكالية الاقصاءات بالنسبة للطلبة، ومشكلة الغيابات بالنسبة للأساتذة الذين كثيراً ما برروا غياباتهم للإدارة بعدم التحاق الطلبة حسب ما صرح به رئيس الجامعة.

<sup>1</sup> علي فلاح الضلعين: الإعلام وإدارة الأزمات، المرجع السابق، ص 75.

جدول رقم (47): يوضح تحديد الجامعة لبرنامج الامتحانات في الوقت المناسب من عدمه حسب متغير الصفة					
المجموع	هل قامت الجامعة بتحديد برنامج الامتحانات في الوقت المناسب؟		ت	أستاذ	الصفة
	لا	نعم			
54	32	22	ت		
%100	59,3%	40,7%	%		
246	119	127	ت	طالب	
%100	48,4%	51,6%	%		
300	151	149	ت		المجموع
%100	50,3%	49,7%	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال	,147	1	2,099		



يبين الجدول رقم (47) إجابات الباحثين بخصوص تحديد الجامعة لبرنامج الامتحانات في الوقت المناسب، حيث سُجل بأن أكبر نسبة من الباحثين والمقدرة ب (50.3%) يؤكدون بأنها لم تنظم هذه الامتحانات في الوقت اللازم، خاصة من الأساتذة بنسبة (59.3%)، أما نسبة (49.7%) من الباحثين أقرروا بأن الجامعة وضعت برنامج الامتحانات المناسبة، خاصة من الطلبة بنسبة (51.6%).

وعليه كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم تنظيم الامتحانات في الوقت المناسب، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب: (2.099) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ

(0.05) بمستوى دلالة (0.147) وهذا يعني أنّ أكثر من نصف المبحوثين أفادوا بأنّ الجامعة لم تضع برنامج الامتحانات في وقته المناسب.

وقد أشار مدير الجامعة إلى هذه النقطة بقوله: "قامت جامعة سطيف 2 بتنظيم الامتحانات في دورتين (جوان 2019) و (جويلية 2019)، يعني نحن لم نجبر الطلبة الراضين لمواصلة الدراسة على الدخول، وأعطينا لهم فرصة الامتحان في دورة ثانية، في نفس الوقت طلبنا منه أن لا يمنع الطالب الذي يريد دخول الامتحان، أما عن الأساتذة كانوا احتجوا بالطلبة ونحن أقنعنا الكثير منهم للدخول في الامتحانات بالتالي الأستاذ مجبر".

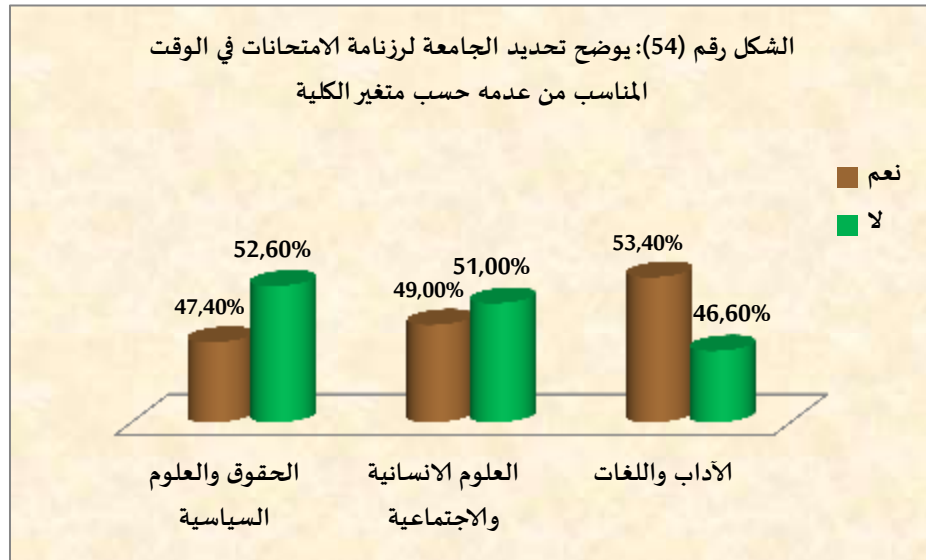
فما نلتمسه في استراتيجية المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي هو محاولة الخضوع لبعض متطلبات الجمهور الداخلي وفي نفس الوقت فرض برمجتها بطريقة خاصة ولينة، والابتعاد عن العنف وسياسة الإيجاب، لأنها تدرك جيدا ما سياترّب عنها من مخلفات خاصة في خضم تلك الظروف العصبية التي تعيشها المؤسسة الجامعية سطيف 02.

هذا وتبقى فئة من المبحوثين قدرت نسبتهم (49.7%) أفادوا بأنّ الجامعة برمجت الامتحانات في وقت مناسب، بالنظر إلى ما مرت به في تلك الفترة من الأزمة، وفي هذا الصدد يؤكد الباحث خالد قدري: "بأنّه يمكن النظر للأزمات على أنّها جزء هام ورئيسي في حياة أيّ منظمة، فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تقوم بها بعيدة عن الأزمات، وإذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة، فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة، وعليها أن تستعد لها عندما تظهر في أيّ وقت"<sup>1</sup>.

لذلك خلق وحدة إدارية متخصصة في إدارة الأزمات بالجامعة أمر ضروري وهام ويعطي إضافة متميزة للمؤسسة، وينشر ثقافة الأزمة وأهميتها و بيان الخطورة التي يصاحب غيابها، عموما عملت مصالح جامعة سطيف 02 على استدراك النقائص التي خلفتها تداعيات أزمة الحراك الشعبي، ومنها معالجة نقطة الامتحانات رغم اختلاف آراء الباحثين في برمجتها في الوقت المناسب وبين من يرى بأنّها غير ذلك، نظرا أيضا لتعليق بعض الدروس والامتحانات الاستدراكية التي لم تتمكن من برمجتها إلى غاية الدخول الجامعي الجديد 2020/2021.

<sup>1</sup>عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة الشرق الجزائري -المرجع السابق، ص364.

جدول رقم (48): يوضح تحديد الجامعة لبرنامج الامتحانات في الوقت المناسب من عدمه حسب متغير الكلية					
المجموع	هل قامت الجامعة بتحديد رزنامة الامتحانات في الوقت المناسب؟		ت	العلوم والعلوم السياسية	الكلية
	لا	نعم			
78	41	37	ت	العلوم والعلوم السياسية	الكلية
100,0%	52,6%	47,4%	%	العلوم والعلوم السياسية	
149	76	73	ت	العلوم الإنسانية والاجتماعية	
100,0%	51,0%	49,0%	%	العلوم الإنسانية والاجتماعية	الكلية
73	34	39	ت	الآداب واللغات	
100,0%	46,6%	53,4%	%	الآداب واللغات	
300	151	149	ت	المجموع	الكلية
100,0%	50,3%	49,7%	%	المجموع	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ك <sup>2</sup>		
غير دال	,743	2	,5		



تأتي نتائج هذا الجدول لتؤكد ما توصل إليه الجدول السابق الخاص بتحديد الجامعة لبرنامج الامتحانات في الوقت المناسب حسب متغير الصفة، إذ بينت نتائج الجدول رقم (48) -وللمرة الثانية- بأن الجامعة لم تتوصل إلى برمجة الامتحانات في وقتها وذلك بنسبة (50.3%) خاصة كلية الحقوق



والعلوم السياسية بنسبة (52.6%)، ومن جهة أخرى أكدت نسبة (49.7%) بالبرمجة في الوقت الملائم خاصة كلية الآداب واللغات بنسبة (53.4%).

نستنتج أنّ جميع كليات جامعة سطيف 02 تؤكد على عدم تنظيم الامتحانات في الوقت المناسب، وما يؤكد ذلك هي قيمة كاس المقدرة ب: (0.5) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.743) وهذا يعني أنّ أكثر من نصف الباحثين من مختلف الكليات أفادوا بأنّ الجامعة لم تضع برنامج الامتحانات في وقته المناسب.

هو ما يترجم ويفسر لنا الخلل الوظيفي للمؤسسة الجامعية التي لا تملك النظرة البعدية بالنسبة للمشاكل، قصد رؤية الصورة بشكل أوسع ومعالجة مجموع الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة، وتفكيك التعقيدات والشبكات المتداخلة، لإعادة المؤسسة إلى مسارها العادي، والاضطلاع بهذه المهمة يقع على عاتق إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات التي تُذكر بأنّها غائبة بجامعة سطيف 02.

فمن حيث قراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه وعلاقتها بمتغير الكلية، تكشف أنّ هناك شبه إجماع بين جميع الكليات حول الخلل في برمجة الامتحانات في الوقت المناسب، وهي المسألة التي عرّجت مختلف وسائل الإعلام والاتصال عليها حيث نشرت جريدة الخبر الإلكترونية قائلة: "منحت وزارة التعليم العالي، المؤسسات الجامعية صلاحيات إجراء الامتحانات الاستدراكية للسداسي الأول والثاني وفقا للجدول الزمني الداخلي لكل جامعة، في وقت لازالت بعض الجامعات تواجه مخلفات الإضراب الوطني الذي شنه الطلبة دعما للحراك، الموسم الماضي"<sup>1</sup>.

وحسب أداة المقابلة ناقض معظم المسؤولين إجابات الباحثين بتصريحاتهم بأنّ الامتحانات تسير وفق منهجها الطبيعي فقط تمّ تكييفها حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة الجامعية، بسبب ضبابية المشهد السياسي فارتأت إلى تنظيم دورتين (دورة جوان 2019) و(دورة جويلية 2019) قصد الخروج من الفوضى التي كانت تعيشها.

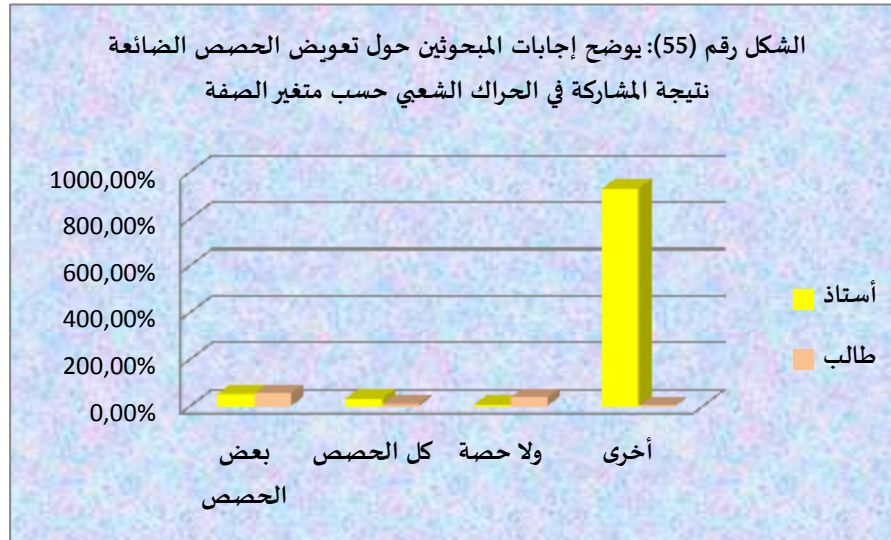
من جهة أخرى، أكدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، في منشور لها على صفحتها الرسمية بالفيسبوك بأنّ تحديد رزنامة الامتحانات بكل مؤسسة جامعية هي من صلاحيات المجالس العلمية واللجان البيداغوجية، كما أنّ الرزنامة تتكفل بتحديد كل العناصر المكونة في اللجان البيداغوجية،

<sup>1</sup> خيرة لعروسي: الكشف عن رزنامة السنة الجامعية الجديدة، تاريخ الزيارة: 2021/02/20، الساعة: 15/38، على الرابط:

<https://www.elkhabar.com/press/article/>

من ممثلي الأساتذة وممثلي الطلبة على مستوى كل مؤسسة، وذلك وفق النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول في هذا المجال.

جدول رقم (49): يوضح إجابات المبحوثين حول تعويض الحصص الضائعة نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي حسب متغير الصفة						
المجموع	هل تم تعويض الحصص الضائعة في المقرر الجامعي نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي؟				ت	الصفة
	أخرى	ولا حصة	كل الحصص	بعض الحصص		
54	5	3	18	28	%	أستاذ
%100	9,3%	5,6%	33,3%	51,9%		
246	3	89	23	131	%	طالب
%100	1,2%	36,2%	9,3%	53,3%		
300	8	92	41	159	%	المجموع
%100	2,7%	30,7%	13,7%	53,0%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
دال			,000	3	42,927	



تبدأ العلاقات العامة عموماً وإدارة الأزمة خصوصاً إجراءاتها التصحيحية بعد انتهاء الأزمة مباشرة، حيث ترسم برنامجاً تصحيحياً لاستدراك مجموع النقائص وعلاج التغييرات التي خلفتها، لذا تمّ طرح سؤال خاص في استمارة الاستبيان حول نقطة تعويض الحصص الضائعة نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي، وجاءت الإجابة عليه كما هي مبينة في الجدول أعلاه، حيث كشفت نتائج هذا الجدول بأن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة (53.0%) أفادوا بتعويض بعض الحصص، خاصة من الطلبة بنسبة (53.3%)، تليها النسبة (30.7%) من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لم يتم تعويض ولا

حصّة، خاصة من الطلبة بنسبة مقدرة ب: (36.2%)، في حين صرحت النسبة (13.7%) بتعويض كل الحصاص، خاصة من الأساتذة بنسبة (33.3%)، أما النسبة (2.7%) قدمت احتمالات إضافية حسب وجهة نظرها، خاصة من الأساتذة والنسبة (9.3%).

وعليه نستنتج أنّ أكثر من نصف المبحوثين أقرّوا بأنّ الجامعة قامت بتعويض بعض الحصاص الضائعة فقط بسبب الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (42.927) وهي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.000)، وهذا يعني أنّ جامعة سطيف 02 استطاعت تعويض بعض الحصاص ويعزى ذلك إلى متغير الصفة.

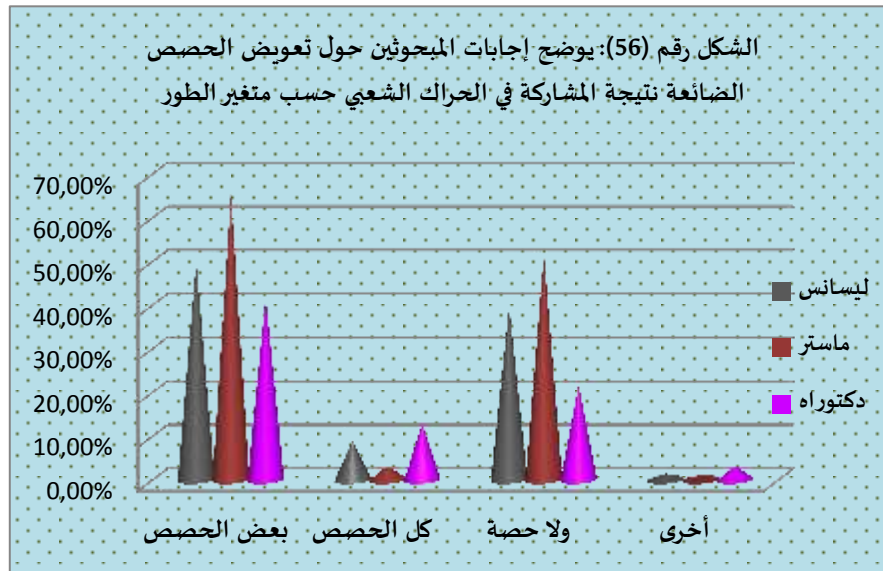
نتائج تنم عن النقص في التسيير، وهو ما جعل الجامعة الجزائرية عموما تتذيل ترتيب قوائم التصنيفات العالمية، على الرغم من المجهودات المبذولة من أجل تحديثها وتطويرها، حيث ذكر في ذات السياق وزير التعليم العالي والبحث العلمي السيد الطاهر حجار: "إنّ الجزائر قد باشرت عملية تحديث التعليم العالي، باعتماد منهجية جديدة للدراسات الجامعية، وإدخال ممارسات بيداغوجية جديدة، ومقاربات ابتكارية لبناء برنامج للتعليم والتكوين، بما يتماشى واحتياجات المجتمع، ويستند إلى تقدم البحث وتطبيقه، ولاستكمال دعم الإصلاح، أوضح الوزير أنّ القطاع ركز على الجودة كمعيار لقياس فعالية المؤسسات الجامعية"<sup>1</sup>.

هذا وقد عبرت فئة من المبحوثين بنسبة معتبرة بأنّ الجامعة لم تعوض ولا حصّة وتبدو إجاباتهم منطقية بالنظر إلى الضغوطات التي عاشتها المؤسسة الجامعية خلال تلك الظروف سواء ضغط في الوقت، أو صعوبة البرمجة وإيجاد القاعات الفارغة، على غرار الجدل القائم بين الأساتذة والطلبة بين من يسعى للتعويض ومن كان رافضا إطلاقا للفكرة، إلى جانب إدراك الطرفين صعوبة استدراك كل ما ضاع من الدروس أمام البرنامج المكثف الواجب إنجازه، فتمّ الاستسلام للأمر الواقع. أما نسبة (13.7%) فقد أفادت بتعويض كل الحصاص، وبعد تفحص الباحثة لتلك الاستثمارات تبين أنّ معظمهم من طلبة الدكتوراه، وقصد ضمان مصداقية النتائج تمّ إعادة قياسها وفق متغير الطور مثلما سيبرهن على ذلك الجدول الموالي رقم (54)، لأنّ البرنامج النظري لطلبة الدكتوراه ليس بكثافة بقية الأطوار، ولذلك يمكن التحكم في عدد الحصاص وتعويضها.

<sup>1</sup>www.radio.algerie.dz, 20/06/2016, H 22 :25.

عموما سعت المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي على مستوى جامعة سطيف 02، النظر في نقاط هامة مثل هذه الأخيرة والوصول إلى حلول أنقذت بها الموسم الجامعي وتجنبت الدخول في سنة بيضاء وهو ما يحسب لها، بغض النظر عن سبل وصولها ونسب نجاحها في ذلك.

جدول رقم (50): يوضح إجابات المبحوثين حول تعويض الحصص الضائعة نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي حسب متغير الطور							
المجموع	هل تم تعويض الحصص الضائعة في المقرر الجامعي نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي؟				ت	%	
	أخرى	ولا حصة	كل الحصص	بعض الحصص			
146	2	58	13	73	ت		الطور
100,0%	1,4%	39,7%	8,9%	50,0%	%	ليسانس	
69	0	15	1	45	ت		
100,0%	0,0%	51,6%	3,2%	65,2%	%	ماستر	
31	1	16	9	13	ت		دكتوراه
100,0%	3,2%	21,7%	13,0%	41,9%	%		
246	3	89	23	131	ت		المجموع
100,0%	1,2%	36,2%	9,3%	53,3%	%		
القرار			مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
دال			,035	6	13,589		



إنّ تفحص الأرقام الواردة في الجدول أعلاه، تجعلنا نؤكد ما توصلت إليه نتائج الجدول رقم (50)، حيث عادت أكبر نسبة لخيار تعويض بعض الحصص بنسبة (53.0%)، خاصة الطلبة من طور الماستر الذين بلغت نسبتهم (65.20%)، تليها النسبة (36.2%) التي قالت بأنّ الجامعة لم تعوض ولا

حصة ضائعة، خاصة من طلبة الماجستير كذلك بنسبة (51.6%)، في حين أفادت النسبة (9.3%) بأنهم عوضوا كل الحصاص، وخاصة طلبة الدكتوراه الذين بلغت نسبتهم (13.0%)، أما (3.2%) قدموا مجموعة من الاحتمالات الشخصية حسب ما طبقته المؤسسة الجامعية معهم خلال فترة الحراك الشعبي.

نستنتج بذلك أنّ أكثر من نصف المبحوثين أقرّوا بأنّ الجامعة قامت بتعويض بعض الحصاص الضائعة فقط بسبب الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كآ<sup>2</sup> المقدرة ب: (13.589) وهي دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.035)، وهذا يعني أنّ جامعة سطيف 02 استطاعت تعويض بعض الحصاص يعزى ذلك إلى متغير الطور.

نتائج تؤكد بأنّ المؤسسة الجامعية محمد مين دباغين لم تتوصل إلى تعويض واستدراك كل ما فات الطلبة خلال تداعيات أزمة الحراك الشعبي، وهو ما يبرهن على طول فترة غياب الطلبة والأساتذة عن صفوف الدراسة، وقوة تأثيرها على سير الموسم الجامعي، وهو ما جاء في تصريح جمال بوكزاطة مدير التكوين العالي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي (الجامعات) للإذاعة الجزائرية الحكومية: "منذ انطلاق الحراك الشعبي في فيفري الماضي، والوزارة تراقب عن كثب انعكاساته على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)، لا سيما وأنّ الجامعة كانت ولا تزال في قلب هذا الحراك."

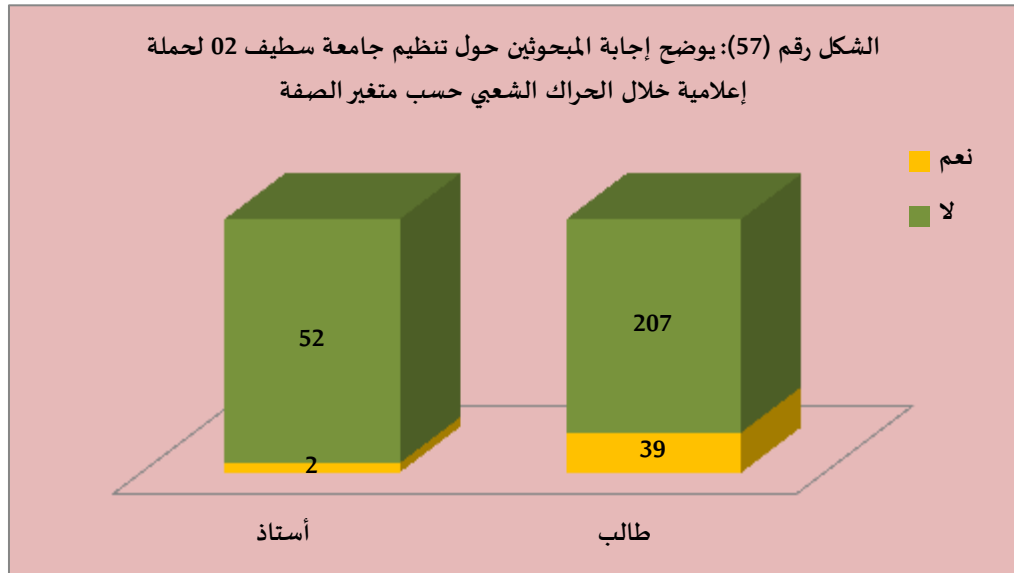
وأضاف: "لقد أظهرت مختلف التقارير التي كانت ترد من المؤسسات الجامعية أن تقديم الدروس تأثر بشكل كبير، وعرف تذبذبا بدرجات متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى". وتابع: "حتى نمكن الجامعات من تغطية الدروس والمحافظة على سمعة الشهادة الجامعية، تقرر تعديل جدول العطل الجامعية للسنة الجامعية 2019/2018"<sup>1</sup>.

لذا كان التمديد حلا في محاولة لاستدراك الدروس الضائعة والتي قدرت بثمانية أسابيع، بعدما تحولت المؤسسة الجامعية إلى فضاء احتجاجي منذ بداية الحراك الشعبي الجزائري، ومقاطعة الدراسة في إصرار واضح من الأساتذة والطلبة على رحيل رموز النظام، حتى يتمكنوا من استئناف الموسم الجامعي وهو ما زرع رعب وخوف في الإدارة المسؤولة للجامعة وحتى الوزارة الوصية، من الدخول في سنة بيضاء وما تحمله من عواقب.

<sup>1</sup> حسان جبريل: تمديد العام الجامعي شهرا جراء الحراك الشعبي، تاريخ الزيارة: 2021/02/14، الساعة: 10/01، على الرابط: <https://www.aa.com.tr/ar/>

فأظهرت بذلك اجتهادات لمعالجة مخلفات هذه الأزمة، وعملت على تعويض على الأقل بعض الحصص، التي تسمح للأستاذ من تقييم الطالب ومنحه نقطة الانتقال للقضاء على هاجس السنة البيضاء، وهو ما أثبتته إجابات الباحثين على اختلاف أطوارهم.

جدول رقم (51): يوضح إجابة الباحثين حول تنظيم جامعة سطيف 02 حملة إعلامية خلال الحراك الشعبي حسب متغير الصفة				
المجموع	هل نظمت جامعة سطيف 02 حملة إعلامية خلال فترة الحراك الشعبي؟		ت	الصفة
	لا	نعم		
54	52	2	ت	أستاذ
%100	96,3%	3,7%	%	
246	207	39	ت	طالب
%100	84,1%	15,9%	%	
300	259	41	ت	المجموع
%100	86,3%	13,7%	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
دال	,019	1	5,540	



يوضح الجدول رقم (51) إجابات الباحثين بخصوص تنظيم جامعة سطيف 02 لحملة إعلامية خلال الحراك الشعبي تعزى لمتغير الصفة، حيث عبرت أكبر نسبة مقدره ب(86.3%) عن عدم تنظيم أي حملة وفق الاختيار "لا"، خاصة من الأساتذة بنسبة (96.3%)، أما ما نسبته (13.7%) من الباحثين أجابوا بالخيار "نعم"، خاصة الطلبة بنسبة (15.9%)

إذن يمكن القول أنّ أكثر من نصف المبحوثين أقرّوا بأنّ الجامعة لم تنظم حملة إعلامية خلال الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كآ<sup>2</sup> المقدرة ب:(5.540) وهي دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.019)، وهذا يعني أنّ جامعة سطيف 02 لم تنجح في تنظيم حملة إعلامية فترة الحراك الشعبي حسب ما أدلى به المبحوثين وفق متغير الصفة. وهذا ليس بالغريب خاصة وأنّ الإعلام التقليدي عموما كان غائبا في الحراك الشعبي ما عدا صحافة المواطن التي نقلت بصدق صوت الحراك الطلابي والحراك الشعبي إلى كل نقاط العالم، واستطاعت أن تحجز لنفسها مكانة وتتموقع إعلاميا وتكسر جدار الصمت التاريخي الذي فرض على المواطن بكل فئاته.

فطورت بذلك "الحراك الذي كان وقوده الملايين من الطلبة إلى جانب مختلف شرائح المجتمع العديد من أساليب المقاومة، كالشعارات والأغنيات التي أغلّبتها كانت مأخوذة من الملاعب، إلى الحلقات النقاشية في الميادين، وغابت عنه التغطية الإعلامية العالمية لهكذا حدث". حيث اصطف الإعلام العمومي والخاص عكس توجهات الحراك الشعبي الجزائري، ولم ينقل أخباره، ولم يخصص برامج لتغطية ما يحدث، فقد تعذر على العديد من الصحفيين التعبير عن ما يحدث كونهم مضطرين على إتباع السياسة التحريرية التي تملها عليهم مؤسساتهم الإعلامية. ظروف وأسباب شجعت المؤسسة الجامعية سطيف 02 على البقاء محايدة وعدم تنظيم الحملات الإعلامية حسب ما كشفت عنه نتائج هذا الجدول، وهي نتيجة متوقعة عموما تكشف عن خلل وظيفي آخر في عمل مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في مرحلة ما بعد الأزمة، لأنّ مساهمتها في علاج تداعيات الأزمة يمتد إلى هذه المرحلة، أين تمثل الحملة الإعلامية إحدى أهم الوسائل الاتصالية المعينة على إعادة الثقة بالمؤسسة وتحسين صورتها، وطمانة جمهورها بتوضيح موقفها من هذا الحراك الشعبي خاصة بعد ما طال جامعة محمد لمين دباغين من اتهامات بخصوص معارضتها للحراك الشعبي وتعيين رئيس جامعة محمد لمين دباغين مدير حملة السيد عبد العزيز بوتفليقة.

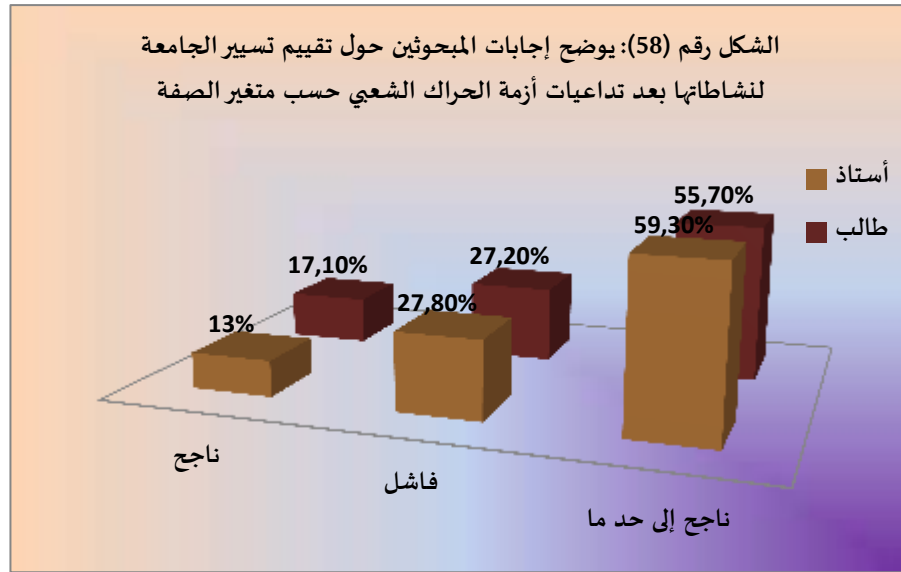
لأنّ مثل هذه الإجراءات التصحيحية، لها دور مهم في علاج المخلفات والتقليص من حدتها سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وعلى المستوى المحلي والوطني وحتى الدولي، خاصة وأنّ أزمة الحراك الشعبي وصل صداها إلى كل نقاط العالم، فاعتماد وسيلة الحملات الإعلامية يمكّن حتى من تجنب الارتدادات أو الهزات الجديدة لتلك الأزمت.

لقد عرى الحراك الشعبي مهنة الصحافة في الجزائر، وكشف غياب المهنية وتحكم الدوائر العليا للسلطة فيها، كل هذا جعل المواطن يتكفل هو بنقل أخباره، معتمدا على مختلف الوسائل والأدوات لإيصال صوته إلى العالم، وهو ما عمل عليه كذلك الأستاذ والطالب في جامعة سطيف 02، وتجنبت هذه الأخيرة تنظيم أي حملة إعلامية أو حتى التعامل مع وسائل الإعلام عدى بعض القنوات التي تتواصل معها دوماً وبينهما علاقة وطيدة مثل إذاعة سطيف، لذلك لا تظهر تماماً الجدوى من تنظيمها بما أنّها شكلية ولن تقف على نقاط أساسية متعلقة بالحراك الشعبي أو تشرح موقفها وكيفية مواصلة الموسم الجامعي، لأنّ موقف الإعلام الجزائري عموماً كان واضحاً.

وتبقى الحملات الإعلامية وسيلة مهمة للوصول إلى أكبر شريحة من الجمهور المستهدف لأنها تراعي وسائل تلقيه، مناطق تواجده، أسلوب مخاطبته، ومنه تحقيق الأثر المطلوب، هذا ما يجعل من التخطيط المسبق للحملات الإعلامية أحد أهم الخطوات التي من شأنها تحقيق النجاح لها، خصوصاً مع التغيرات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية وظهور الشبكة الاجتماعية.

جدول رقم (52): يوضح إجابات المبحوثين حول تقييم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الصفة						
المجموع	كيف تقيم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟			ت	الصفة	
	ناجح إلى حد ما	فاشل	ناجح			
54	32	15	7	ت	أستاذ	%
%100	59,3%	27,8%	13,0%			
246	137	67	42	ت	طالب	%
%100	55,7%	27,2%	17,1%			
300	169	82	49	ت	المجموع	%
%100	56,3%	27,3%	16,3%			
	القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			قيمة ك <sup>2</sup>
	غير دال	,755	2			,563





يوضح الجدول رقم (52) إجابات الباحثين بخصوص مدى تقييمهم لتسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الصفة، حيث سُجل بأنّ أكبر نسبة من الباحثين والمقدرة ب (56.3%) يؤكدون بأنّها ناجحة إلى حد ما، خاصة من الأساتذة بنسبة (59.3%)، أما نسبة (27.3%) من الباحثين أقرّوا بأنّ الجامعة فشلت في تسييرها، خاصة من الأساتذة بنسبة (27.8%)، في حين ما نسبته (16.3%) عبروا عن نجاحها، خاصة الطلبة الذين بلغت نسبتهم (17.10%)

نستنتج أنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على نجاح جامعة سطيف 02 في تسييرها لتداعيات أزمة الحراك الشعبي لحد ما، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.563) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.755) وهذا يعني أنّ أكثر من نصف الباحثين أفادوا بأنّ الجامعة نجحت لحد ما يعزى ذلك لمتغير الصفة.

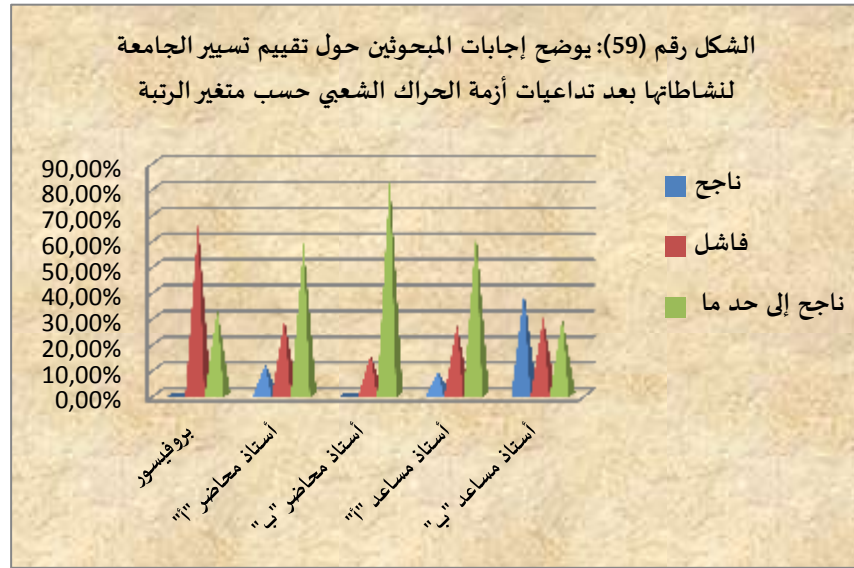
وعموماً فإنّ مجموع الأدوار التي تمت الإشارة إليها سابقاً والتي قامت بها جامعة سطيف 02 في مرحلة ما بعد الأزمة من: استئناف الدراسة بعد توقفها، معالجة إقصاءات الطلبة، تحديد رزنامة الامتحانات، تعويض الحصص الضائعة، وغيرها، تبقى نوعاً ما عامة، تتفق في جوانب وتختلف في جوانب أخرى عن التصورات التي وضعها الباحثين لخطة العلاقات العامة بعد الأزمة، منها ما قدمته نتائج الدراسة السابقة لعلّي برغوث والتي يمكن اختصارها في العناصر الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، مرجع سابق، ص 35.

- دراسة أسباب الأزمة للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابهتها.
- التخطيط لإعادة الأمور في الجامعة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.
- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للجامعة.
- إعادة ترتيب الجامعة بعد زوال آثار الأزمة
- إعادة تأهيل العاملين بالجامعة لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين
- إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للجامعة.
- الاتصال بمن تضرروا نتيجة للأزمة وتقديم المساعدة لهم.
- القيام بحملة إعلامية لإنعاش صورة الجامعة.

ولكن يبقى مواصلة الموسم الجامعي بعيدا عن شبح السنة البيضاء يُسجل لجامعة سطيف 02 حتى وبتقدير "ناجح لحد ما" مثلما عبر عنه المبحوثين، كونها عالجت مجموعة من الأمور العالقة خلال تلك الفترة، بأساليب واستراتيجيات بسيطة ولكنها أعطت نتيجة، والأهم في ذلك لا تحتوي حتى على قسم إدارة الأزمات، الذي يفترض عليه معالجة الأزمة.

جدول رقم (53): يوضح إجابات المبحوثين حول تقييم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة						
المجموع	كيف تقييم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟			ت		
	ناجح إلى حد ما	فاشل	ناجح			
3	1	2	0	ت	بروفيسور	الرتبة
100,0%	33,3%	66,7%	0,0%	%		
17	10	5	2	ت	أستاذ محاضر "أ"	
100,0%	58,8%	29,4%	11,8%	%		
13	11	2	0	ت	أستاذ محاضر "ب"	
100,0%	84,6%	15,4%	0,0%	%		
11	7	3	1	ت	أستاذ مساعد "أ"	
100,0%	63,6%	27,3%	9,1%	%		
10	3	3	4	ت	أستاذ مساعد "ب"	
100,0%	30,0%	30,0%	40,0%	%		
54	32	15	7	ت	المجموع	
100,0%	59,3%	27,8%	13,0%	%		
القرار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال		,096	8	13,478		



تأكيداً للنتائج التي توصل إليها الجدول رقم (53) بخصوص تقييم المبحوثين لتسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي حسب متغير الرتبة، يأتي الجدول رقم (57) للنظر في ذلك وفق متغير الرتبة، حيث سُجّل بأن أكبر نسبة من المبحوثين والمقدرة ب (56.3%) يؤكدون بأنّها ناجحة إلى حد ما، خاصة من الأساتذة المحاضرين قسم "ب" بنسبة (84.6%)، أما نسبة (27.8%) من المبحوثين أقروا بأنّ الجامعة فشلت في تسييرها، خاصة من الأساتذة رتبة بروفيسور بنسبة (66.7%)، في حين ما نسبته (13.00%) عبروا عن نجاحها، خاصة الأساتذة المساعدين قسم "ب" الذين بلغت نسبتهم (40.00%)

ومنه فإنّ كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على نجاح جامعة سطيف 02 في تسييرها لتداعيات أزمة الحراك الشعبي إلى حد ما، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (13,478) وهي غير دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.096) وهذا يعني أنّ أكثر من نصف المبحوثين أفادوا بأنّ الجامعة نجحت لحد ما يعزى ذلك لمتغير الرتبة.

فإيجاد صورة ذهنية إيجابية عند المبحوثين أو الجمهور عموماً يرتبط غالباً بمدى نجاح إدارة العلاقات العامة في إدارة الموضوع، ووضع برامج خاصة في مختلف مراحل الأزمة، ومنها ما بعد الأزمة للإحاطة الواسعة بالواقع، والتطلع بالمستقبل.

فصورة الجامعة عند جمهورها هي تعبير عن كل ما يصدر منها ككيان في المجتمع، وتشمل مجموع السياسات، القرارات، التصرفات، الاستراتيجيات، أساليب الاتصال، التي من خلالها تتمكن من تحقيق أهدافها، إلى جانب تكوينها المادي والمعنوي أو ما يعرف بشخصية الجامعة، وبعد ذلك هو

المضمون الاجتماعي للعلاقات العامة وإدارة الأزمات الذي ينعكس في أذهان جماهير الجامعة في شكل تأثيرات تسمح له بتقديم تقديراته لمواقف الجامعة.

مثلما بينت الدراسة في هذا السؤال من الاستمارة، أين عبرت فئة كبيرة عن "نجاح الجامعة لحد ما" في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي، وفئة أخرى وصفتها "بالفاشلة" قدرت ب (27.8%) نتيجة تعكس الصورة السلبية التي بنتها هذه الفئة في أذهانها، وعدم فاعلية الوسائل والإجراءات التي اتُخذت لحل الأزمة، ومن ثمّ فإنّ المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي مطالبة بتقديم الحقائق والمعلومات الصادقة لجمهورها، كأحد المبادئ الأساسية التي أجمعت عليها دساتير العلاقات العامة خلال الأزمات.

وعليه نستنتج من النتائج المحصل عليها في محور آليات الاتصال الأزماتي للمؤسسة الجامعية سطيف 02 بعد توقف الحراك داخل الجامعة، يُفترض على إدارة العلاقات العامة عامة وخليّة الأزمة خاصة، معرفة أبعديات إدارة الأزمة، والواقع في جامعة سطيف 02 يكشف غياب هذه الخلية رسمياً، وحضورها فعلياً من خلال استحداثها فور تعرض المؤسسة الجامعية للأزمة، وهو ما يترجم غياب الفعالية والكفاءة، وحتى كفاية الفريق في علاج تداعيات أزمة الحراك الشعبي.

### 3.5 مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

حاولت هذه الدراسة معرفة دور الاتصال الأزماتي كأحد أساليب العلاقات العامة في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي من خلال إجراء دراسة ميدانية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، وتحقيق هذا الهدف مرتبط بتقديم إجابات علمية على التساؤل الرئيسي للدراسة، والتساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى مشاركة أساتذة وطلبة جامعة محمد لمين دباغين في الحراك الشعبي؟
2. ما هي استراتيجية تأطير تداعيات أزمة الحراك الشعبي من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي قبل انتقالها إلى جامعة محمد لمين دباغين؟
3. ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي في التواصل مع الجمهور الداخلي أثناء تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟
4. كيف تعاملت مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي مع وسائل الإعلام بخصوص تداعيات أزمة الحراك الشعبي في الجامعة محل الدراسة؟

5. كيف يمكن تقييم مخلفات أزمة الحراك الشعبي على جامعة سطيح 02 من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي؟

### 1.3.5. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

بناء على التساؤلات الفرعية المطروحة، تم افتراض فرضية لكل تساؤل فرعي وكانت نتائج كل فرضية كما يلي:

#### ➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

التي مفادها "وجود مشاركة قوية لأساتذة وطلبة جامعة محمد لين دباغين في الحراك الشعبي"، وبعد تفريغ نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (20) إلى الجدول رقم (28) أظهرت ما يلي:

- أكثر من نصف المبحوثين شاركوا في الحراك الشعبي، خاصة الطلبة وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (15.21) وهي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0,002). وهذا يعني أنّ الطلبة هم أكثر مشاركة من الأساتذة.
- أكثر من نصف المبحوثين شاركوا في الحراك الشعبي كل يوم ثلاثاء ويوم جمعة، خاصة من الطلبة وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (15.81) وهي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.001)، ويعزى ذلك لمتغير الصفة.
- جميع كليات الجامعة تؤكد مشاركتها في الحراك الشعبي، خاصة من كلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (5.953) وهي غير دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.428) ويعزى ذلك لمتغير الكلية.
- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على أنّ مصالح الأمن تفاعلت مع الحراك الشعبي داخل الجامعة بأسلوب التهديد والعقاب، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (6.26) وهي غير دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.099).
- المعطيات على العموم توحى بتنوع إجابات المبحوثين، بتنوع الغايات من المشاركة رغم اتفاق الغالبية على القصد من المشاركة في "ضرورة للتغيير".
- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم وجود ممثلين للحراك المنظم بالحرم الجامعي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.69) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.404).

- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على وجود لقاء مباشر مع رئيس الجامعة وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.043) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.836).
  - كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم وجود لقاء مباشر مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.001) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.970).
  - كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على تقديم اقتراحات للجامعة بخصوص تنظيم المشاركة في الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب: (0.390) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.533).
- ومما سبق يمكن القول أنّ الأساتذة والطلبة حاضرين بقوة في المسيرات المنظمة من قلب الجامعة والمتجهة غالبا إلى مقر الولاية بسطيف، حيث شهدت حضور إناث وذكور، طلبة وأساتذة، للتعبير عن موقفهم ورأيهم وتضامنهم مع الحراك الشعبي إذا: "توجد مشاركة قوية لأساتذة وطلبة جامعة محمد لامين دباغين في الحراك الشعبي"، وعليه فالفرضية الفرعية الأولى محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.
- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:
- للإجابة على التساؤل الفرعي الثاني تمّ تقديم الفرضية الآتية: "لا يوجد تأطير من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي وانتقالها إلى جامعة سطيف 2"، حيث تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلة مع رئيس الجامعة على العديد من المؤشرات والتي منها:
- غياب خلية الأزمة أساسا في الهيكل التنظيمي للجامعة، في وقت تعتبر فيه المسؤولية الأولى على العمل لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر ثم الاستعداد للمواجهة.
  - استحداث خلية إدارة الأزمة فور وقوعها تحت مسمى مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي.
  - محدودية الأهداف المسطرة وحصرها في تجنب السنة البيضاء، أين تشكل مرحلة تحديد الهدف محطة رئيسية في استراتيجيات الاتصال الأزمتي.
  - وجود تنوع وتعدد في الوسائل الاتصالية، ولكنها واقعيًا لم تعكس تجاوب كل مكونات الأسرة الجامعية، ولا يوجد توازن في توظيفها.
  - تضارب في ردود فعل الجمهور يترجم غياب دراسات اتجاهات الجمهور وتحليلها وفهمها للاستجابة لها وقت الأزمة.

- غياب دورات تكوينية تدريبية للقائمين بالاتصال والاعتماد على الارتجالية والعفوية في التسيير وهو ما يتناقض واستراتيجيات الأزمة.

- غياب التخطيط الوقائي وبالتالي استحالة التنبؤ بالأزمات ومعالجة أسبابها قبل انفجارها.

وتشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (30) إلى الجدول رقم (40) إلى ما يلي:

- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم وجود تصريحات للجامعة وعدم تبني أي موقف من الحراك الشعبي، حيث قدرت قيمة ك<sup>2</sup>(0.141) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05)، عند مستوى الدلالة (0.708).

- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على الموقف الحيادي لجامعة محمد لمين دباغين، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدره ب: (2.486) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.289).

- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم تنظيم الاجتماع من طرف جامعة محمد لمين دباغين، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدره ب: (0.203) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.652).

- أكثر من نصف المبحوثين ذكروا محاور الاجتماع، خاصة الأساتذة وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدره ب: (6.857) وهي دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.009)، وهذا يعني أنّ الأساتذة أكثر المبحوثين تحريرا لمحاور الاجتماع.

- أكثر من نصف المبحوثين أقرروا بأنّ الجامعة تعلمهم بسير الدروس خلال فترة الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدره ب: (8.590) وهي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.035)، وهذا يعني أنّ الأساتذة هي الفئة التي تعلمها الجامعة بشأنّ الدروس أكثر من الطلبة.

- كل من الأساتذة والطلبة ذكروا أسباب عدم اتصال الجامعة بهم بخصوص الدروس، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدره ب: (0.095) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.757)، وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة أدرجوا مجموعة من الأسباب.



- كل من الأساتذة والطلبة اتفقوا على توفير الجامعة للتدريس لمن يرغب بذلك، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.561) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.454)، يعزى ذلك لمتغير الصفة.
  - كل من الذكور والإناث اتفقوا على توفير الجامعة للتدريس لمن يرغب بذلك، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.180) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.671)، يعزى ذلك لمتغير الجنس.
  - كل من الأساتذة والطلبة لم يقدموا اقتراحات للجامعة بشأن الدراسة خلال الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (3.368) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.066)، وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة اتفقوا على عدم تقديم الاقتراحات.
  - كل من الطلبة وبعض الأساتذة اعترفوا بأنّ الجامعة قامت بالأخذ بالاقتراحات المطروحة، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.994) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.608)، وهذا يعني أنّ كل من الأساتذة والطلبة اتفقوا على الأخذ بالاقتراحات.
  - تنوع الأساليب التي استخدمتها جامعة سطيف 02 واضح وبين، ولكن الاختلاف القائم بين الأساتذة والطلبة وفق متغير الصفة، في ترتيبها وبيان مدى اعتمادها عليها، يبرهن عدم وجود استراتيجية قائمة بذاتها مدروسة ومفصلة للتطبيق من طرف الجامعة وفق خصوصية الموقف الأزموي، والتعامل بأسلوب الارتجالية والعفوية وهو ما يتناقض مع أبعديات الأدب الإداري.
  - اختلاف في انتقاء الأساليب المعتمدة من طرف الجامعة بين الذكور والإناث، ما يؤكد تأثير متغير الجنس على طبيعة النتائج من جانب، ومن جهة أخرى يبرهن على غياب الاستراتيجية المتبعة من طرف الجامعة.
- وعليه نستنتج وجود تقصير كبير على مستوى المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي في تفاعلاتها وتعاملاتها مع الحراك الطلابي، ما خصّ منها الاجتماعات، الامتحانات، سير الدروس، ضمان التدريس، طرح البدائل والمقترحات لعلاج الموقف، وغيرها من المتغيرات الأخرى التي كشفت عجزها في تسيير الموقف الأزموي، إذا: "لا يوجد تأطير من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي في إدارة تداعيات أزمة الحراك الشعبي وانتقالها إلى جامعة سطيف 2"، وعليه: الفرضية الفرعية الثالثة محققة بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.



## ➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

بعد تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة، والتي كان نصها: " اعتمدت مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماي على وسائل اتصالية متنوعة للتواصل مع الجمهور الداخلي خلال تداعيات أزمة الحراك الشعبي"، حيث تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلة مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا على العديد من المؤشرات والتي منها:

- اعتماد الطرق الكلاسيكية منها الإعلانات التقليدية المباشرة التي تُعلق في الكليات والأقسام، المراسلات الإدارية، الملصقات وغيرها.
- توظيف الإعلانات الإلكترونية التي توضع في موقع الجامعة، وصفحة خاصة على حساب الفيسبوك باسم نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا.
- تنظيم المقابلات والاجتماعات التي لم تكن دورية ولكنها كثيرة سواء مع الطلبة والأساتذة من جهة، أو بين المصالح المكلفة بالاتصال الأزماي ذاتها من جهة ثانية.
- المحاضرات المقدمة للطلبة من طرف بعض الأساتذة لتوعيتهم بخصوص المشاركة في الحراك الشعبي.
- الاتصالات الهاتفية قصد التنسيق بين مختلف مصالح الجامعة للتمكن من إدارة الموقف الأزماي، إلى جانب الاتصال ببعض الأساتذة.
- الشبكات الاجتماعية في مقدمتها موقع الفيسبوك حيث تنطوي معظم مصالح الجامعة على حسابات افتراضية في هذا الموقع تنشر فيه كل ما يخص الجامعة.

وتشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (40) إلى الجدول رقم (45) إلى:

- بناء على نتائج الجدول رقم (42) فإنّ الوسائل الاتصالية الموظفة للاتصال بالجمهور الداخلي للجامعة متعددة ومتنوعة، لكن هناك فارق بين نسب وتكرار هذه الوسائل، فهناك وسائل حظيت بأعلى النسب وعددها خمسة: البريد الإلكتروني، الإعلانات والملصقات، الهاتف، شبكات التواصل الاجتماعي، موقع الجامعة، أما وسائل الاتصال الشخصي كانت عكس ذلك.
- أكثر من نصف المبحوثين أقرّوا بأنّ شبكات التواصل الاجتماعي هي الوسيلة الأكثر استخداما في التواصل مع الجامعة، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (22,443) وهي دالة عند درجات

- الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.004)، وهذا يعني أنّ شبكات التواصل الاجتماعي هي الأكثر حضوراً خاصة عند الطلبة.
- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على اتصال الجامعة بهم عبر وسيلة الانترنت وذلك بدرجات متفاوتة بين الديمومة (دائماً) والتقاطع (أحياناً) في التواصل معهم خلال الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (6.105) وهي غير دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.107).
- أكدت نتائج الجدول رقم (45) على توظيف الوسائل الالكترونية من موقع الجامعة، شبكات التواصل الاجتماعي، مجموعات النقاش، القوائم البريدية وغيرها في التواصل مع الجمهور.
- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على أنّ موقع الجامعة تضمن نفس المحتوى قبل الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (1.068) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.586)، ويعزى ذلك لمتغير الصفة.
- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على أنّ موقع الجامعة تضمن نفس المحتوى قبل الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة ك<sup>2</sup> المقدرة ب: (5.550) وهي غير دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.698)، يعزى ذلك لمتغير الرتبة.
- وعليه يمكن القول أنّ الوسائل الاتصالية الموظفة كانت متنوعة، حيث ضمّت وسائل الاتصال الشخصي المباشرة وغير مباشرة، ووسائل الاتصال الجمعي، مع وجود تفاوت في نسب توظيفها، إلى جانب اعتمادها على الوسائل الالكترونية، إذا: "اعتمدت مصالح الجامعة المكلّفة بالاتصال الأزماتي على وسائل اتصالية متنوعة للتواصل مع الجمهور الداخلي خلال تداعيات أزمة الحراك الشعبي"، وعليه: الفرضية الفرعية الثالثة محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.
- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة:
- للإجابة على التساؤل الفرعي الرابع، وُضعت الفرضية الاتية: "وظفت مصالح الجامعة المكلّفة بالاتصال الأزماتي وسائل الإعلام التقليدي والحديث للحفاظ على صورة الجامعة بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي"، حيث تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلة مع المدير الفرعي للجامعة على العديد من المؤشرات والتي منها:
- عدم تنظيم حملات إعلامية بخصوص الحراك الشعبي وتدابيراته على المؤسسة الجامعية سطيف 02، تعطي توضيحات عن الأزمة وتسمح لها بالوصول إلى جماهيرها داخلياً وخارجياً.

- التصريح بتعامل الجامعة مع كل وسائل الإعلام المتواجدة، لم نلمسه في الواقع وخير مثال حضور صحفيين من "صوت سطيف" في كل حراك طلابي، ولم نشهد تواجد أي مسؤول عن مصالح الجامعة ما عدا تصريحات الأساتذة والطلبة المنظمين والمشاركين في الحراك.
- غياب المتابعة لما يُنشر في وسائل الإعلام بخصوص الحراك الطلابي وموقف الجامعة من الحراك الشعبي.
- لا يوجد حفظ للتصريحات الصحفية المتعلقة بالأزمة من طرف المؤسسة الجامعية.
- غياب تعاون الصحافة مع الجامعة في تجاوز تداعيات أزمة الحراك الشعبي والاكتفاء بمرافقة الحراك الشعبي داخل الحرم الجامعي.
- تناول وسائل الإعلام لمواضيع عامة متعلقة بالحراك الشعبي بعيدا عن توضيح موقف المؤسسة الجامعية من الأزمة، خاصة بعد الإشاعات التي طالت رئيس الجامعة و الخاصة بإدارته لحملة الرئيس بوتفليقة.

ومنه يمكن القول أنّ المؤسسة الجامعية سطيف 02 كان تعاملها محتشم مع وسائل الإعلام المختلفة، ومن خلال ما سبق بيانه من مؤشرات يتضح إذا: "عدم توظيف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي لوسائل الإعلام التقليدي والحديث للحفاظ على صورة الجامعة بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي"، وعليه: الفرضية الفرعية الرابعة غير محققة.

#### ➤ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة:

- كان نص الفرضية على النحو الآتي: "أدت مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي دورا فعالا في علاج تداعيات أزمة الحراك الشعبي على المؤسسة الجامعية سطيف 02"، حيث تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلة مع كل من: نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا، المدير الفرعي، ورئيس الأمن على العديد من المؤشرات والتي منها:
- عدم احتفاظ الجامعة بملف سير أحداث تداعيات أزمة الحراك الشعبي منذ بدايتها إلى نهايتها.
  - غياب المتابعة والتقييم من طرف مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي للنشاطات التي قامت بها طيلة تداعيات الأزمة.
  - تنوع في العراقيل التي واجهت المؤسسة الجامعية في تخطيطها للخروج من تداعيات الأزمة منها نقص الخبرة والتجربة في إدارة مثل هذه الأزمة.
  - الدروس السلبية كانت أكثر من الدروس الايجابية التي خرجت بها الأزمة.

- صورة المؤسسة في أذهان جماهيرها داخليا وخارجيا، مجهولة عند مصالحي الجامعة المكلفة بالاتصال الأزماتي.
- وتشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (46) إلى الجدول رقم (57) إلى ما يلي:
- استئناف الدراسة خلال الحراك الشعبي رغم توقفها لشهور، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.938) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.626)، ويعزى ذلك لمتغير الصفة.
- أكثر من نصف المبحوثين أقرروا بأن الجامعة استأنفت الدراسة بعد توقفها بسبب الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (9,563) وهي دالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.048)، يعزى ذلك لمتغير الطور.
- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على معالجة جامعة سطيف 02 لإقصاءات الطلبة بعد الحراك الطلابي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0,352) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.553).
- كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على عدم تنظيم الامتحانات في الوقت المناسب، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (2.099) وهي غير دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.147)، ويعزى ذلك لمتغير الصفة.
- جميع كليات جامعة سطيف 02 تؤكد على عدم تنظيم الامتحانات في الوقت المناسب، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.5) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.743)، يعزى ذلك لمتغير الكلية.
- أكثر من نصف المبحوثين أقرروا بأن الجامعة قامت بتعويض بعض الحصص الضائعة فقط بسبب الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (42.927) وهي دالة عند درجات الحرية (03) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.000)، ويعزى ذلك إلى متغير الصفة.

- أكثر من نصف المبحوثين أقرّوا بأنّ الجامعة قامت بتعويض بعض الحصص الضائعة فقط بسبب الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (13.589) وهي دالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.035)، يعزى ذلك إلى متغير الطور.
  - أكثر من نصف المبحوثين أقرّوا بأنّ الجامعة لم تنظم حملة إعلامية خلال الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (5.540) وهي دالة عند درجات الحرية (01) ومستوى الخطأ (0.05)، بمستوى الدلالة قدره (0.019).
  - كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على نجاح جامعة سطيف 02 إلى حد ما في تسييرها لتداعيات أزمة الحراك الشعبي، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (0.563) وهي غير دالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.755)، يعزى ذلك لمتغير الصفة.
  - كل من الأساتذة والطلبة يؤكدون على نجاح جامعة سطيف 02 في تسييرها لتداعيات أزمة الحراك الشعبي إلى حد ما، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب: (13,478) وهي غير دالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة (0.096)، يعزى ذلك لمتغير الرتبة.
- ومنّه نستنتج أنّ إدارة العلاقات العامة عامة وخلية الأزمة خاصة، علمها القيام بالعديد من الأدوار ومعرفة أبعديات إدارة الأزمة في كل مراحلها، حتى يكون لها الدور الفعّال في علاجها، والواقع أنّ جامعة سطيف 02 قد توقفت عند بعض النقاط التي أشار لها المبحوثين في استمارة الاستبيان، لكنها أدوار لم تكن شاملة وواضحة وكذا غياب عدة أدوار أخرى، وهو ما يكشف عن خلل وظيفي، هذا الخلل الذي ظهر في الإجابة على السؤال المرتبط بصورة الجامعة، حيث تبين أنّ مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي لا تدري حقيقة هذه الصورة لدى جماهيرها، إذا: " لم تؤدي مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي دور فعّال في علاج تداعيات أزمة الحراك الشعبي على المؤسسة الجامعية سطيف 02"، وعليه: الفرضية الفرعية الخامسة غير محققة.



خطت العلاقات العامة خطوات مهمة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، واستطاعت أن تفتك مكانتها ضمن الوظائف الأخرى، وتساهم من جهتها في تطوير المؤسسة وتعزيز العلاقة القائمة بينها ومحيطها، فهي حقيقة أكدتها مختلف المعطيات والدراسات السابقة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الوظيفة إذا حُظيت بالاهتمام في المجتمعات المتقدمة نظرا لنتائجها الملموسة حيث لجأت كبرى المؤسسات إليها خاصة في الأوقات الصعبة أين تمر المؤسسة بظروف استثنائية وأزمات حادة، يكون تقديمها بصورة جيدة والاستعانة بعلاقاتها الطيبة مع مختلف جماهيرها، من السبل التي تساعد على حل أزماتها، إلا أنّ الدول النامية منها الجزائر مازالت وظيفة العلاقات العامة تعتبر وظيفة ثانوية من وظائف الاتصال رغم المعطيات والمؤشرات التي تفرض على المؤسسات الاهتمام بها، بعد تعقد البيئة، وضرورة تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية، وخطر مواجهة الأزمات في أي لحظة.

هذه الأخيرة التي تتطلب سلسلة من الاتصالات توفرها خلية إدارة الأزمة مكوّنة ومدروسة ومستعدة لعلاج كل أزمة قد تواجهها المؤسسة، وتوصل صورتها نظيفة وتسمع صوتها للمؤسسات الإعلامية التي تترقب كل صغيرة وتضع المؤسسة على طاولة التشريح في ظل الظروف الصعبة التي تواجهها.

مثلما يعيشه المجتمع الجزائري مؤخرا بعد انطلاق الحراك الشعبي الذي ارتفعت مطالبه واتسع نطاقه ليشمل المؤسسات الجامعية، "والملاحظ مؤخرا أنّ الحركات الاحتجاجية أصبحت تقاد في كثير من الأحيان من طرف جيل متعلم من الشباب، يتمتع بمستوى ثقافي يسمح له بالتواصل الكبير مع كل الشرائح الاجتماعية، كما يساعده على فهم واستيعاب الوضعية الحقيقية لبلده مقارنة بالمجتمعات الأخرى، هذا الجيل المتعلم أصبح أكثر تحاررا من الموروث الثقافي ومختلف العوائق الاجتماعية التي يعاني منها المجتمع"<sup>1</sup>

ولا يمكن الحديث عن قدرة التواصل داخل الحراك، وفعاليتها في إيصال رسائله ومطالبه، والتفاوض مع الإدارة المسؤولة بالمؤسسة الجامعية عن طرق المشاركة والتوفيق في الدراسة، دون التنويه إلى دور الاتصال الأزماتي كأحد أساليب العلاقات العامة في التخطيط والتنظيم والتحليل لكل هذه التفاصيل.

<sup>1</sup> ناصر جابي: لماذا تأخر الربيع الجزائري؟ منشورات دار الشهاب، الجزائر، 2012، ص 220.

ولكن للأسف ما توصلت إليه هذه الدراسة هو غياب قسم خاص بالعلاقات العامة وقسم خاص بإدارة الأزمات بالمؤسسة الجامعية، وهو ما يقلل من تنظيم الاتصال الأزماتي ويضع الجامعة في محك الخطر أثناء مواجهتها لمشكلة حادة أو أزمة معينة، نظرا لصعوبة التفاعل مع الطاقم الجامعي لغياب هذا الوسيط بين الجمهور والإدارة أو بين المركز والضواحي، وهكذا بين صعوبة التسيير وغياب إدارة خاصة بالاتصال الأزماتي، الجامعة فريسة للأزمات.

وبهذا فإن وجود مثل هذه الأقسام بالهيكل التنظيمي للجامعة، له أهمية حيوية لا يمكن الاستغناء عنها، فهي روح المؤسسة وشريانها، خاصة حينما تتحلى بالمبادئ والقيم الأخلاقية في برامجها، حتى يحدث التوافق والتواءم بينها وبين المجتمع، في ظل الوعي المرتفع الذي وصل له الرأي العام.

إنها ضمير المؤسسة النابض، فإذا صلح جهاز العلاقات العامة وخلية إدارة الأزمة، صلحت باقي إدارات المؤسسة الجامعية، لأنها المسؤولة على تشكيل الاتجاهات وتغييرها، وتوصيل ما تود توصيله، ولكنها تبقى بحاجة ماسة لتدعيم تطورها، وتوضيح مفهوما، وإثبات ذلك المفهوم في المجال العلمي.

خاصة وأن العلاقات العامة إحدى التخصصات القائمة بالجامعة، فلا ينقصها سوى الميدان لتحقيق التوازن بين النظري والتطبيقي، وضمان التطور والتجديد والبحث في الآفاق المستقبلية لهذا المجال الذي لا حدود له.

وفي الأخير نختم بمقولة الأستاذ عبد العالي رزاق:<sup>1</sup>

"كان هناك عصفور يغرد فاقترب منه مواطنون من جنسيات مختلفة، تقدم منه الفرنسي وراح يغرد معه، واقترب منه الاسباني وراح يرقص على تغريدته، في حين جلس الإيطالي وبدأ في رسمه، أما الهندي فسجد وهو يضم يديه وكأنه يعبده، وانهمك الياباني في صناعة عصفور مثله، وشرع الأمريكي في إنجاز فيلم حوله، وراح اليهودي يطارده زاعما أنه من نسل هدهد سليمان، أما العربي ففر هاربا خوفا من أنفلونزا الطيور".

وعليه ما تقترحه هذه الدراسة هو محاولة تجسيد مثل هذه الإدارات لأنها تسمح للجامعة التقدم بخطوات واللحاق بمصاف الجامعات الافتراضية.

<sup>1</sup> عبد العالي رزاق: الهبة الشعبوية السلمية -22 فيفري سقوط حزب فرنسا- المرجع السابق، ص 21.



# قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:1. الكتب:

1. ابن خلدون عبد الرحمان: المقدمة، دار التراث العربي، بيروت، 1994.
2. أحمد بن مورسلي: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
2. أحمد جلال عز الدين: إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1990.
3. أحمد حسين محمد: مبادئ في العلاقات العامة (النظريات والتطبيقات)، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
4. أحمد فاروق رضوان، رشا سمير هارون: العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمات، دار العالم العربي، القاهرة، 2018.
5. أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
6. أحمد، ابراهيم أحمد: إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
7. أدريانج، كيزار واخرون: التعليم العالي لخدمة الصالح العام، ترجمة: إبراهيم يحي الشهابي، ط1، مكتبة العبيكان، 2010.
8. باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
9. بشير العلاق: تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
10. بشير فريك: حكم بوتفليقة جنون أم خيانة؟ دار الأمة، الجزائر، 2019.
11. بوفلجة غياث: التربية والتكوين في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

12. بيير بورديو: الرمز والسلطة: المعرفة الاجتماعية، ترجمة عبد السلام سعيد العالي، دار تونفال، ط1، الدار البيضاء.
13. جان بودريار وإدغار موران: عنف العالم، ترجمة عزيز توما، دار الحوار للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2005.
14. جميل صليبة: مستقبل التربية في البلاد العربية، منشورات عويدات، لبنان، ط2، 1976.
15. جين شارب: المقاومة اللاعنفية - دراسات في النضال بوسائل اللاعنف - مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2011.
16. حسن شحاتة: التعليم الجامعي والتقويم بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الدار العربية للكتاب، 2001.
17. خالد غسان يوسف المقدادي: ثورة الشبكات الاجتماعية، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. الخميسي السيد سلامة: بعض قضايا التكوين ومشكلات الممارسة المهنية، دار الوفاء، 2003.
19. رابح تركي: أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
20. الرازي، محمد بن أبي بكر: مختار الصحاح، بيروت، دار الكتاب العربي، 1967.
21. راسم الجمال، خيرت معوض: إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
22. رواد غالب سليقة: إدارة الأزمات الدولية في ظل نظام الأمن الجماعي، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2014، ط1.
23. رؤوف حسين الزبيدي: مبادئ العلاقات العامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
24. زهير ياسين الطاهات: سيكولوجيا العلاقات العامة والإعلان، ط1، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
25. سامي سامي عريفج: الجامعة والبحث العلمي، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
26. سامي عليان: إدارة العلاقات في التربية، ط1، المركز القومي للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
27. سعادة راغب الخطيب: مبادئ العلاقات العامة، ط1، دار البداية، عمان، 2009.

28. السيد عليوة: تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط2، إيتراك للنشر والتوزيع، 2002.
29. شحادة نعمان: التعليم والتقويم الأكاديمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009
30. شومان محمد: الإعلام والأزمات ( مدخل نظري وممارسات عملية)، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
31. صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، الأردن.
32. الصرايرة محمد نجيب: العلاقات العامة (الأسس والمبادئ)، مكتبة الرائد العلمية، الأردن، 2000
33. عامر ابراهيم قنديلجي: البحث العلمي في الصحافة والإعلام، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
34. عامر ابراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، ط6، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
35. عبد الحسين شعبان: الهوية والمواطنة - البدائل الملتبسة والحدائث المتعثرة- مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2017.
36. عبد الرزاق محمد الدليهي: المدخل إلى العلاقات العامة، دار الثقافة، عمان، 2011.
37. عبد الرزاق محمد الدليهي: العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
38. عبد السميع سيد احمد: وضعية التعليم الجامعي والعالي في مصر، فاتن خليل البستاني(محرر): التعليم في البلدان العربية - منتدى الفكر العربي، عمان، 1997.
39. عبد العالي رزاق: الهبة الشعبية السلمية - 22 فيفري سقوط حزب فرنسا- دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
40. عبد العزيز أبو نبعة: دراسات في تحديث الإدارة الجامعية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
41. عبد الله محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا الاتصال والإعلام، دار المعرفة، 2006 .
42. عبد الله محمد عبد الرحمن: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1991.

43. عبد الناصر أحمد جرادات: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري، عمان، 2009.
44. عرسان يوسف الزوبعي: العلاقات العامة والتنمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
45. عريف سامي سلطي: الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.
46. على أحمد مذكور: الاستثمار في التعليم العالي ( بين خبرات الماضي ومشكلات الحاضر وتصورات المستقبل)، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
47. على عجوة: دراسات في العلاقات العامة والإعلام، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، 1988.
48. علي السيد ابراهيم عجوة: العلاقات العامة في المجال التطبيقي، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001.
49. علي عجوة: العلاقات العامة والصور الذهنية، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
50. علي فلاح الضلاعين، ماهر عودة الشمايلة وآخرون: الإعلام وإدارة الأزمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
51. علي منصور الشميري: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
52. عليوة، السيد: إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العوامة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2002.
53. عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، موفم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
54. غالب الفريجات: التعليم العالي واقع وطموح (في سبيل تكوين الشخصية العربية المعاصرة ومواجهة التحديات والمتغيرات الراهنة)، ط1، دار أزمته للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
55. غوستاف لوبون: روح الاجتماع، مؤسسة اقرأ للنشر والتوزيع والترجمة، مصر، 2015.
56. فتحي درويش عشية: دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
57. فضيل دليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

58. قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007.
59. لمياء محمد أحمد السيد: العولمة ورسالة الجامعة (رؤية مستقبلية)، ط1، الدار المصرية اللبنانية، 2002.
60. مالك بن نبي: العفن، مذكرات، ج1، 1932-1940 ترجمة نور الدين خندودي، دار الأمة، الجزائر، 2007، ط1.
61. محسن أحمد الخضري: إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1990.
62. محسن عبودي: نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
63. محمد الصرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
64. محمد رشاد الحملاوي: إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1999.
65. محمد شاهين: دراسات في التعليم العالي (من وزارة التعليم العالي إلى الجامعة الأردنية)، عمان، 1989.
66. محمد عبد الغني، حسن هلال: مهارات إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء، 1996.
67. محمد عبد الفتاح: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
68. محمد علال: بوتفليقة والزنزانة رقم 05، دار الأمة، الجزائر، 2019.
69. محمد محفوظ الزهري: العلاقات العامة (المشكلات والحلول)، ط1، دار نهضة الشرق، 2004.
70. محمد مصطفى أحمد: العلاقات العامة في مجال الخدمة الاجتماعية، الأريطة، دار المعرفة الجامعية، 2000..
71. محمد مصطفى كمال: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات-إدارة، عولمة، اتخاذ قرارات-، دار المنهل، بيروت، ط1، 2012.
72. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.

73. محمد منير حجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.
74. محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر، القاهرة، د.ن
75. محمد منير مرسى: التعليم الجامعي المعاصر(قضايا واتجاهاته)، دار النهضة العربية، مصر، 1977 .
76. محمد ناجي جوهر: وسائل الاتصال في العلاقات العامة، ط1، مكتبة الرائد، الأردن، 2000.
77. محمود يوسف: إدارة العلاقات العامة، ط1، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
78. محمود يوسف: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
79. مراد بن أشهبو: نحو الجامعة الجزائرية، ترجمة عايدة أديب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981 .
80. مصطفى يوسف كافي: العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسم، دار أسامة للنشر، عمان، 2015.
81. منال طلعت محمود: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتب الجامعي الحديث، 2002.
82. موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
83. ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
84. ناصر أودية: استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة، الورسم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 ط1
85. ناصر جابي: لماذا تأخر الربيع الجزائري؟ منشورات دار الشهاب، الجزائر، 2012.
86. نور الدين بكيس: الحراك الشعبي الجزائري (النسخة المنقحة لثورات الربيع العربي)، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020.

87. نور الدين بكيس: الحركات الاحتجاجية في الجزائر من المواجهة إلى الاحتواء، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018.
88. نور الدين بكيس، رزقي نوال: صناعة الغضب والعدوانية في الجزائر " اغتيال تقدير الذات في ظل العنف والكرهية "، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020.
89. نور الدين بكيس، نوال رزقي: كيف تصبح مواطنا سيئا في الجزائر؟ - 15 سبب معطل للمواطنة بالجزائر - دارسار، الجزائر، 2018.
90. هاشم فوزي دياس العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي، ط1، دار الوراق، الأردن، 2008.
91. هلال، محمد عبد الغني: مهارات إدارة الأزمات، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط4، 2004.
92. وليد خلف الله دياب: أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار اليازوري، عمان، 2014.
93. وهبة ربيع وآخرون: الحركات الاحتجاجية في الوطن العربي (مصر، المغرب، لبنان، البحرين)، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2011.
94. يامين بودهان: تحولات الإعلام المعاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
95. يوسف تمار: تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين في علوم الإعلام والاتصال ، طاكسيج. كوم للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2007.
96. يوسف سيد محمود: أزمة الجامعات العربية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان.
2. المعاجم والقواميس:
97. ابن حماد الجوهري: الصحاح، تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، ج4، دار العلم للملايين، بيروت، 1984.
98. ابن منظور: لسان العرب، المجلد 10، دار صادر، بيروت.
99. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، ج1، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
100. جان فرنسوا دورتيه، ترجمة جورج كتورة: معجم العلوم الإنسانية، كلمة ومجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2009.
101. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط، ط2، بيروت، مؤسسة الرسالة، 1987.
102. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2016.



103. محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق .
104. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الشروق، جدة.
105. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
106. المعجم الوسيط: ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2004.
3. المجلات والدوريات:
107. أحمد رشدي طعيمة: الجامعة وتعليم الكبار، مجلة تعليم الجماهير، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، العدد 48، 2001، تونس.
108. أحمد فاروق رضوان: استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة، المجلة العربية للإعلام والاتصال، العدد 08، 2012.
109. الزهرة بريك، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات، مجلة دراسات حول الجزائر والعالم، العدد 06، 2017.
110. زين الدين مصمودي: استراتيجية التكتل في الأنظمة التعليمية العربية في ظل العولمة ( حالة البحث العلمي)، مجلة دفاتر المخبر، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006.
111. سامية عواج: الاتصال الداخلي للعلاقات العامة في المؤسسة الجامعية – جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 أنموذجا – مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2016.
112. الطاهر سعود، عبد الحليم مهور باشة: المدينة الجزائرية والحراك الاحتجاجي – (مقاربة سوسيولوجية)، دراسات عمران.
113. عبد الحليم محمود السيد: نحو جامعة تنمي قدرات التفكير الإبداعي الناقد، مجلة كلية الآداب، مجلد 59، العدد 04، جامعة القاهرة.
114. العطري عبد الرحيم: سوسيولوجيا الحركات الاجتماعية، المجلة العربية لعلم الاجتماع، العدد 13، لبنان، 2011.
115. علي غربي، سليمة حفيظي: الممارسات الأكاديمية للأستاذ الجامعي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 02، 2012.
116. قاسم حبيب جابر: الجامعة والتنمية – خدمات متبادلة- مجلة الفكر العربي، العدد 98، طرابلس، 1999.

117. كرايس الجيلالي وآخرون: دور مواقع التواصل الاجتماعي في حراك 22 فبراير (الفايسبوك من التنظير والتأطير إلى المرافقة والاستشراف)، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد 08، 2019.
118. محمد الصالح مرمول: دور الجامعة الجزائرية في تغيير البنية الاجتماعية، مجلة سيرتا، مطبعة البعث، قسنطينة.
119. محمد عبد الكريم الحوراني: ديناميكيات المواجهة بين الحراك الشعبي والدولة في الأردن (مقاربة من منظور الصراع الاجتماعي التحليلي)، جامعة اليرموك، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 2015.
120. محمد محمد البادي: دور العلاقات العامة في الإدارة المدرسية الحديثة، مجلة الإدارة، العدد 04، المجلد 26، 1994.
121. محمد نبيل نوفل: الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، العدد 1، المجلد 22، 2002.
122. ناجي أبو رملية: كيف يمكن الارتقاء بالتعليم العالي في بلدنا في ضوء المستجدات والمتغيرات المتسارعة في العالم؟ المجلة الثقافية، العدد 63، الأردن، 2005.
123. همسة قحطان الجميلي: الحراك السياسي في بلدان المنطقة العربية - قراءة في العوامل الداخلية والمواقف الإقليمية والدولية - جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية.
124. يامين بودهان: هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟ مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، ع29، 2006.
4. الأطروحات والرسائل:
125. بضياف عاطف: فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
126. زوليخة بن عمار: واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001-2002.
127. ساعد كريمة: العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

128. سعاد حسن بشارة: دور العلاقات العامة في دعم فعاليات الجامعات (دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة). رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، 1998.
129. صالح سليمان سعود الزيد: تقييم أداء دوائر العلاقات العامة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2001.2000.
130. عذراء عيواج: ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 03، 2017.2016.
131. فارس خالد: المعاينة في البحث العلمي (دراسة تقييمية لرسائل الماجستير والدكتوراه بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة وهران2)، رسالة دكتوراه في القياس النفسي وتحليل المعطيات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020/2019.
132. محمد مالك: مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة (دراسة تجربة سونطراك كنموذج)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
133. هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)، رسالة دكتوراه غير منشورة في فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.2008.
5. المؤتمرات والملتقيات:
134. أحمد فاروق رضوان: دور العلاقات العامة في بناء سمعة المنظمات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الخامس والعشرين للجمعية الدولية لبحوث الاتصال والإعلام بعنوان: مجتمع المعرفة للجميع.... استراتيجيات الاتصال والإعلام، 2006.
135. براهيمي طارق: راهن الفعل الفلسفي في المجتمع الجزائري (المفهوم القيمي كنموذج)، أشغال الملتقى الوطني الأول حول " إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع و آفاق"، 08-07 مارس 2012، جامعة ورقلة.
136. رضوان جدي: استخدامات الشباب العربي لشبكات التواصل الاجتماعي في عملية التغيير السياسي (دراسة تحليلية وميدانية- الجزائر نموذجا)، بحث مقدم إلى ملتقى الحوار التركي العربي، جامعة الجزائر3، د.س.

137. عبد العزيز بن سعيد الخياط: العلاقات العامة الرقمية... مفهومها، أدوارها، تحدياتها، ورقة علمية مقدمة إلى " الملتقى الثالث للجمعية السعودية للعلاقات العامة والإعلان، 8-9 أبريل 2015، الرياض، بتاريخ: 2019.09.02 على الرابط: [www.cksu.com](http://www.cksu.com)
138. عبد الكريم بن عراب: التعليم العالي في الجزائر، مخبر الاقتصاد و إدارة الأعمال، قسنطينة، 2003.
139. عبد الله الدليهي: واقع تجربة التعليم العالي في الجزائر، كتاب الأبحاث، جامعة الملكة أروى، مؤتمر التعليم العالي الأهلي، مطابع الكتاب المدرسي، صنعاء، 2000.
140. علي برغوث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، وحدة البحوث والأزمات، المؤتمر السنوي السابع لإدارة الأزمات والكوارث، دس.
141. علي عودة العقابي: الحراك الجماهيري الشعبي الواسع والتغيير في البلدان العربية (دراسة في الأسباب والنتائج والتحديات)، الجامعة المستنصرية، كلية العلوم السياسية.
142. محمد أحمد القضاة: الشباب الجامعي وتحديات الحداثة والتقليد، جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، وقائع المؤتمر الثقافي الثاني، 2008.
6. القوانين والتنظيمات:
143. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، العدد 23، الصادر في 04 ماي 2008.
144. القانون الداخلي لجامعة سطيف 2، دار النور للطباعة والنشر.
- ثانيا: قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

## 1. Les ouvrages:

145. Bernard Dobeiki: Communication des entreprises et des organisation . Paris éditions ellips.1996.
146. Gilles Guerin\_ Talpin(2003): *La communication de crise*, Edition Préventique .Bordeaux. France.
147. H. Frasier: *Public Relations, Principles, Cares and Problems*, Home Wood, Richard Irwin, 1981.

- 
148. Jefkins frank: **Planned, Press and public relation**, International text book company limited, London,1977.
149. Mahfoud Benou: **Education, culture et développement en Algerie** ,ENAG,2000.
150. Maisonneuve Danielle: **les relation publiques dans une société en mouvance**, 4ém éd, presse de l'université du Québec, 2010.
151. Philippe Détrie, Catherine Meslin-Broyez, **La Communication Interne au Service du Management**, Editions Liaisons, Paris 1995.
152. Philippe Morel : **pratique des relations presse**, 3 édition, Dunod, Paris, 2005.
153. Prior Marica: **Four major social scientific theories and their values to public relations researchers**, Botan - CORL, Vincent, USA, 1989.

## 2. Les dictionnaires

154. Dictionnaire Hachette, Encyclopédique, 1995.

## 3. Les revues

155. Tareq Amer: **Imagine a proposal to develop the university service**, the Hight of recent global trends,2007.

## 4. Les thèses

156. Murray Léén and Schein Sandra : **Lessons From the Tylenol tragedy on surviving a corporate crisis, medical marketing a media** Chicago, 1992.

## 5. Lois et Règlements:

157. Journal Officielle De la République Algérienne, N0 51, du 24/08/2003.
158. Règlement Intérieur : université Sétif ,imp , Dar En Nour.

## ثالثا: المواقع الإلكترونية:

159. <https://arabi21.com/story>
160. <https://bit.ly/2tkNjZo>.
161. <https://www.alaraby.co.uk>
162. <https://www.alittihad.ae/article/79913/2014>
163. [alwatannews.net/Article Viewer](http://alwatannews.net/Article Viewer)
164. <http://www.akhbar-alkhaleej.com>
165. <http://www.ech-chaab.com/ar>
166. <http://www.lemidi-dz.com>
167. <https://annabaa.org/arabic/books/15344>
168. <https://diae.net/7696/>
169. <https://goo.gl/FVRtZ1>
170. <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1365&SecID=42>
171. <https://thelenspost.com/2019/03>
172. <https://ultraalgeria.ultrasawt.com>
173. <https://www.aa.com.tr/ar/>
174. <https://www.alaraby.co.uk>.
175. <https://www.al-fanarmedia.org/ar/2019/03>
176. <https://www.aljazairalyoum.dz>
177. <https://www.aljazeera.net/news/politics/2019/3/15>
178. <https://www.annasronline.com/index.php>
179. <https://www.dw.com/ar>
180. <https://www.echoroukonline.com>
181. <https://www.elkhabar.com/press/article/140896/5588>
182. <https://www.radioalgerie.dz/news/ar/reportage/167817.html>
183. <https://www.sasapost.com/opinion/algerian-universities-and-protests>.

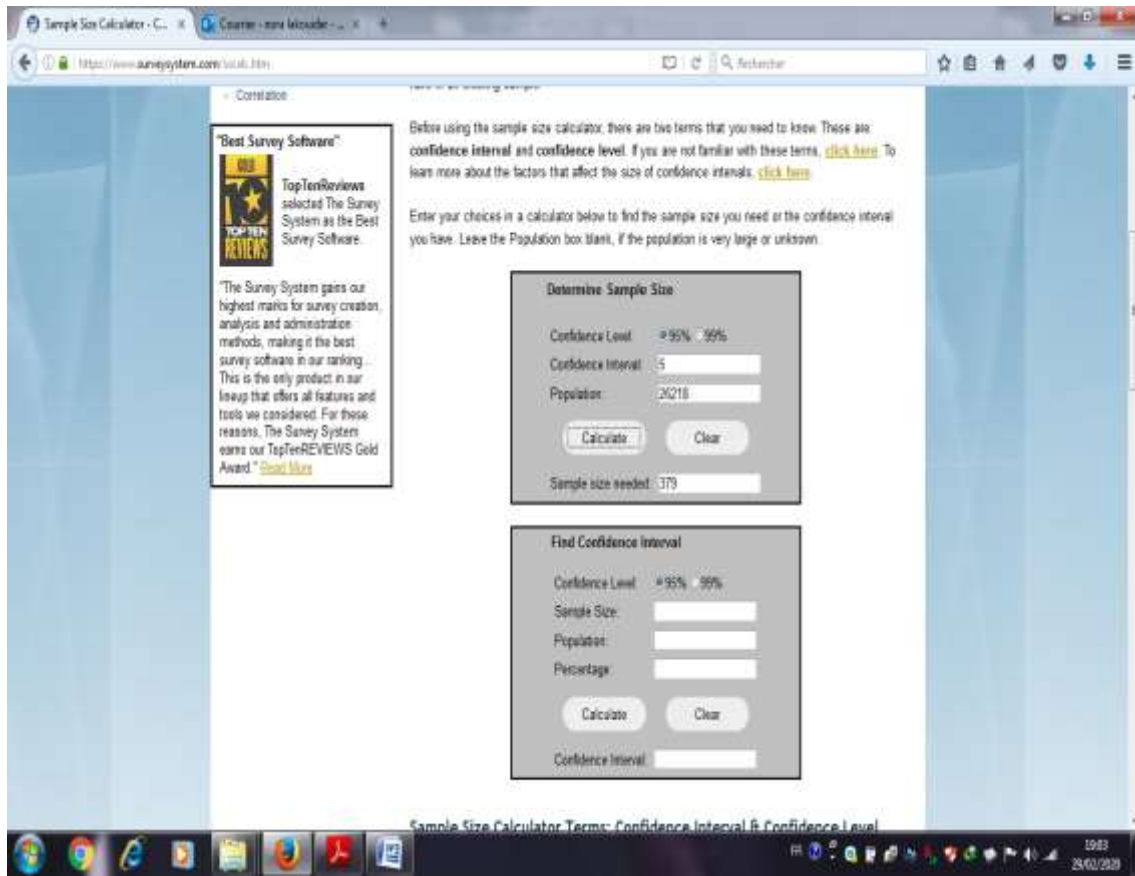
184. <https://www.tsa-algerie.com/ar>
185. <https://www.ultrasawt.com>
186. [www.almarafh.org](http://www.almarafh.org)
187. [www.aun.edu.eg](http://www.aun.edu.eg)
188. [www.erepository.cu.edu.eg](http://www.erepository.cu.edu.eg)
189. [www.radio.algerie.dz](http://www.radio.algerie.dz), 20/06/2016, H 22 :25





## الملحق رقم (01): اختيار العينة حسب تقنية sample size calculation:

- Confidence Level: مستوى الثقة 95 %
- Confidence Interval: هامش الخطأ أو احتمال الخطأ في تمثيل العينة 5%
- Population: مجتمع البحث
- Sample Size: العينة



الملحق رقم 02 : واجهة تحليل البيانات ببرنامج الحزم الاحصائية في العلوم الاجتماعية

Visible : 62 variables sur 62

	a1	a2	a3	a4	a5	b1	b2	b3	b4	b4.1	b4.2	b4.3	b4.4	b4.5	b5	b6	b
1	1,00	1,00	-	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
2	1,00	1,00	-	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
3	1,00	2,00	1,00	-	2,00	2,00	3,00	4,00	45,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
4	2,00	2,00	1,00	-	2,00	2,00	3,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
5	1,00	1,00	-	5,00	2,00	2,00	4,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
6	1,00	1,00	-	5,00	2,00	1,00	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
7	1,00	2,00	3,00	-	2,00	2,00	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
8	1,00	2,00	3,00	-	2,00	2,00	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
9	1,00	2,00	3,00	-	2,00	2,00	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
10	1,00	2,00	2,00	-	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
11	2,00	2,00	2,00	-	2,00	3,00	2,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
12	1,00	2,00	2,00	-	2,00	1,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
13	2,00	2,00	2,00	-	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
14	2,00	2,00	2,00	-	2,00	3,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
15	2,00	2,00	2,00	-	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
16	2,00	2,00	1,00	-	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
17	2,00	2,00	1,00	-	2,00	1,00	1,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
18	2,00	2,00	2,00	-	2,00	2,00	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
19	2,00	2,00	2,00	-	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
20	2,00	2,00	2,00	-	2,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
21	2,00	2,00	2,00	-	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
22	2,00	2,00	2,00	-	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
23	2,00	1,00	-	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
24	2,00	2,00	1,00	-	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
25	2,00	2,00	1,00	-	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
26	1,00	2,00	2,00	-	2,00	1,00	1,00	4,00	14,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
27	2,00	2,00	2,00	-	2,00	2,00	3,00	1,00	14,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
28	2,00	2,00	1,00	-	2,00	2,00	4,00	2,00	14,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
29	2,00	2,00	1,00	-	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00

Noble : 62 variables sur 62

	a1	a2	a3	a4	a5	b1	b2	b3	b4	b4.1	b4.2	b4.3	b4.4	b4.5	b5	b6	b
273	1.00	1.00		4.00	1.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
274	1.00	1.00		4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
275	2.00	1.00		3.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00
276	2.00	1.00		2.00	1.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00
277	2.00	2.00	3.00		1.00	3.00	3.00	2.00	14.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00
278	2.00	2.00	1.00		1.00	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
279	2.00	2.00	1.00		1.00	2.00	2.00	1.00	14.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
280	2.00	2.00	1.00		1.00	3.00	2.00	1.00	14.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00
281	2.00	2.00	1.00		1.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
282	1.00	1.00		4.00	1.00	2.00	3.00	1.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
283	1.00	1.00		2.00	1.00	1.00	1.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
284	2.00	1.00		3.00	1.00	2.00	3.00	4.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00
285	2.00	2.00	3.00		1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
286	2.00	1.00		4.00	1.00	2.00	3.00	4.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00
287	2.00	1.00		5.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
288	2.00	1.00		5.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
289	1.00	1.00		2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
290	2.00	2.00	2.00		2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00
291	2.00	2.00	1.00		1.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00
292	2.00	2.00	2.00		2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00
293	2.00	2.00	2.00		2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00
294	1.00	2.00	3.00		2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
295	2.00	2.00	1.00		2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
296	1.00	2.00	3.00		3.00	1.00	1.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00
297	1.00	1.00		1.00	2.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00
298	1.00	2.00	3.00		3.00	1.00	1.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00
299	1.00	2.00	2.00		2.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00
300	1.00	2.00	2.00		2.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
301																	



Imprimer Page suivante Page précédente Une page Zoom avant Zoom arrière Fermer

Résultats Spss des hypothèses ssv

	a1	a2	a3	a4	a5	b1
1	1,00	1,00		4,00	2,00	3,00
2	1,00	1,00		2,00	2,00	2,00
3	1,00	2,00	1,00		2,00	2,00
4	2,00	2,00	1,00		2,00	2,00
5	1,00	1,00		5,00	2,00	2,00
6	1,00	1,00		5,00	2,00	1,00
7	1,00	2,00	3,00		2,00	2,00
8	1,00	2,00	3,00		2,00	2,00
9	1,00	2,00	3,00		2,00	2,00
10	1,00	2,00	2,00		3,00	2,00
11	2,00	2,00	2,00		2,00	3,00
12	1,00	2,00	2,00		2,00	1,00
13	2,00	2,00	2,00		3,00	3,00
14	2,00	2,00	2,00		2,00	3,00
15	2,00	2,00	2,00		2,00	3,00
16	2,00	2,00	1,00		2,00	3,00
17	2,00	2,00	1,00		2,00	1,00
18	2,00	2,00	2,00		2,00	2,00
19	2,00	2,00	2,00		2,00	2,00
20	2,00	2,00	2,00		2,00	3,00
21	2,00	2,00	2,00		2,00	3,00
22	2,00	2,00	2,00		2,00	2,00
23	2,00	1,00		2,00	2,00	2,00
24	2,00	2,00	1,00		2,00	3,00
25	2,00	2,00	1,00		2,00	3,00
26	1,00	2,00	2,00		2,00	1,00
27	2,00	2,00	2,00		2,00	2,00
28	2,00	2,00	1,00		2,00	2,00
29	2,00	2,00	1,00		2,00	2,00
30	1,00	2,00	1,00		2,00	1,00
31	2,00	2,00	1,00		2,00	2,00
32	1,00	2,00	1,00		2,00	2,00
33	2,00	2,00	1,00		2,00	3,00
34	2,00	2,00	1,00		2,00	2,00
35	2,00	2,00	1,00		2,00	2,00
36	2,00	2,00	3,00		2,00	1,00
37	2,00	2,00	1,00		2,00	3,00
38	2,00	2,00	3,00		2,00	1,00
39	2,00	2,00	1,00		2,00	2,00

10/4/21 12:41

188

Résultats Spss des hypothèses ssv

	b2	b3	b4	b4.1	b4.2	b4.3
1	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
2	2,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00
3	3,00	4,00	45,00	2,00	2,00	2,00
4	3,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00
5	4,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00
6	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
7	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00
8	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00
9	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00
10	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
11	2,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00
12	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00
13	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00
14	3,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00
15	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00
16	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00
17	1,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00
18	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
19	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00
20	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
21	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
22	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	2,00
23	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00
24	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00
25	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00
26	1,00	4,00	14,00	1,00	2,00	2,00
27	3,00	1,00	14,00	1,00	2,00	2,00
28	4,00	2,00	14,00	1,00	2,00	2,00
29	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00
30	1,00	4,00	14,00	1,00	2,00	2,00
31	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00
32	1,00	4,00	1,00	1,00	2,00	2,00
33	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00
34	3,00	1,00	4,00	2,00	2,00	2,00
35	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00
36	1,00	4,00	14,00	1,00	2,00	2,00
37	3,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
38	1,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00
39	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00

10/4/21 12:41

200



## الملحق رقم (02) بطاقة فنية عن جامعة

محمد لبن دباغين سطيف 02



أنشئت جامعة لبن دباغين (سطيف02)، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-404 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، بعد تقسيم جامعة عباس فرحات إلى جامعتين.

تتكون الجامعة من ثلاث كليات هي:

-كلية الآداب واللغات

-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-كلية الحقوق والعلوم السياسية

تضمن الجامعة حاليا التكوين والتأطير لحوالي 27.767 طالب، يشرف على التأطير البيداغوجي حوالي

800 أستاذ من مختلف الرتب العلمية، في حين قدر عدد الموظفين أكثر من 500 موظف من مختلف الرتب الإدارية.<sup>1</sup>

أنشأ المركز الجامعي بسطيف بموجب المرسوم رقم 78/133 المؤرخ في 09 أفريل 1978 وقد بلغ عدد طلبته

حينها 242 طالب موزعين على 03 معاهد: العلوم الدقيقة، العلوم الاقتصادية، اللغات الأجنبية.

في الثمانينات توسعت القطاعات الاستراتيجية في الجزائر ومنها قطاع التعليم العالي الذي تحول سنة 1984 على

معاهد وطنية والتي تتمتع بالاستقلال الإداري والمالي بناء على المرسومين 84/243 و84/248 في الإعلام الآلي والكيمياء

والبيولوجيا والعلوم الاقتصادية والإلكترونيك وميكانيك الدقة، في أوت 1989 حولت المعاهد الوطنية إلى جامعة.

أطلق عليها بتاريخ 17 أكتوبر 1992 اسم المجاهد المرحوم فرحات عباس.

تطبيقا للتنظيم الهيكلي للتعليم العالي والبحث العلمي الذي تم خلال السنة الجامعية 1999/2000 قسمت

جامعة فرحات عباس سطيف إلى ستة (06) كليات وفق المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003

المتضمن انشاء 29 قسما.

في 12 جانفي 2010 تم إعادة هيكلة جامعة فرحات عباس سطيف، وإنشاء كليتين جديدتين إضافة إلى

معهدين، حيث يصبح العدد الإجمالي 08 كليات ومعهدين بمقتضى المرسومين التنفيذييين رقم 11-404 و11-405

المؤرخين في 28 نوفمبر 2011 تم إنشاء جامعة سطيف 02 والتي تتكون من ثلاث كليات:

❖ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

❖ كلية الآداب واللغات الأجنبية

❖ كلية العلوم السياسية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مكتب الإحصاء والاستشراف: الحصول على احصائيات عن عدد الطلبة والأساتذة بجامعة محمد لبن دباغين سطيف 02، رئاسة الجامعة، نوفمبر 2020/2021.

<sup>2</sup> القانون الداخلي لجامعة سطيف 2، دار النور للطباعة والنشر، ص05.

## Présentation de l'Université Sétif 2 :

Le centre universitaire de Sétif a été créé conformément au Décret Exécutif n 133/78 du 09 avril 1978 avec une capacité d'accueil pour 242 étudiants répartis sur trois instituts (Sciences Economiques, Sciences Exactes et Technologie, langues Etrangères).

En 1984, le centre universitaire a vu la naissance de plusieurs autres instituts d'Enseignement Supérieur. Jouissant d'une autonomie administrative et financière conformément aux Décrets 243-248/84.

En 1989, Les INES ont été regroupés pour voir L'institution universitaire s attribuer désormais le statut d'université (décret exécutif n 89/140 du 01 aout 1989) .

A partir de 1992, L'université porta avec fierté le nom du défunt Ferhat Abbes, 1<sup>er</sup> chef du Gouvernement Provisoire de la République Algérienne (GPRA).

Au cours de L'année universitaire 1999/2000, et suite a la réorganisation des instituts en facultés, l'université Ferhat Abbes s'est composée de 06 Facultés.

Depuis le 12 Janvier 2010, après une nouvelle restructuration, l'université est constituée de 08 Facultés et 02 Instituts.

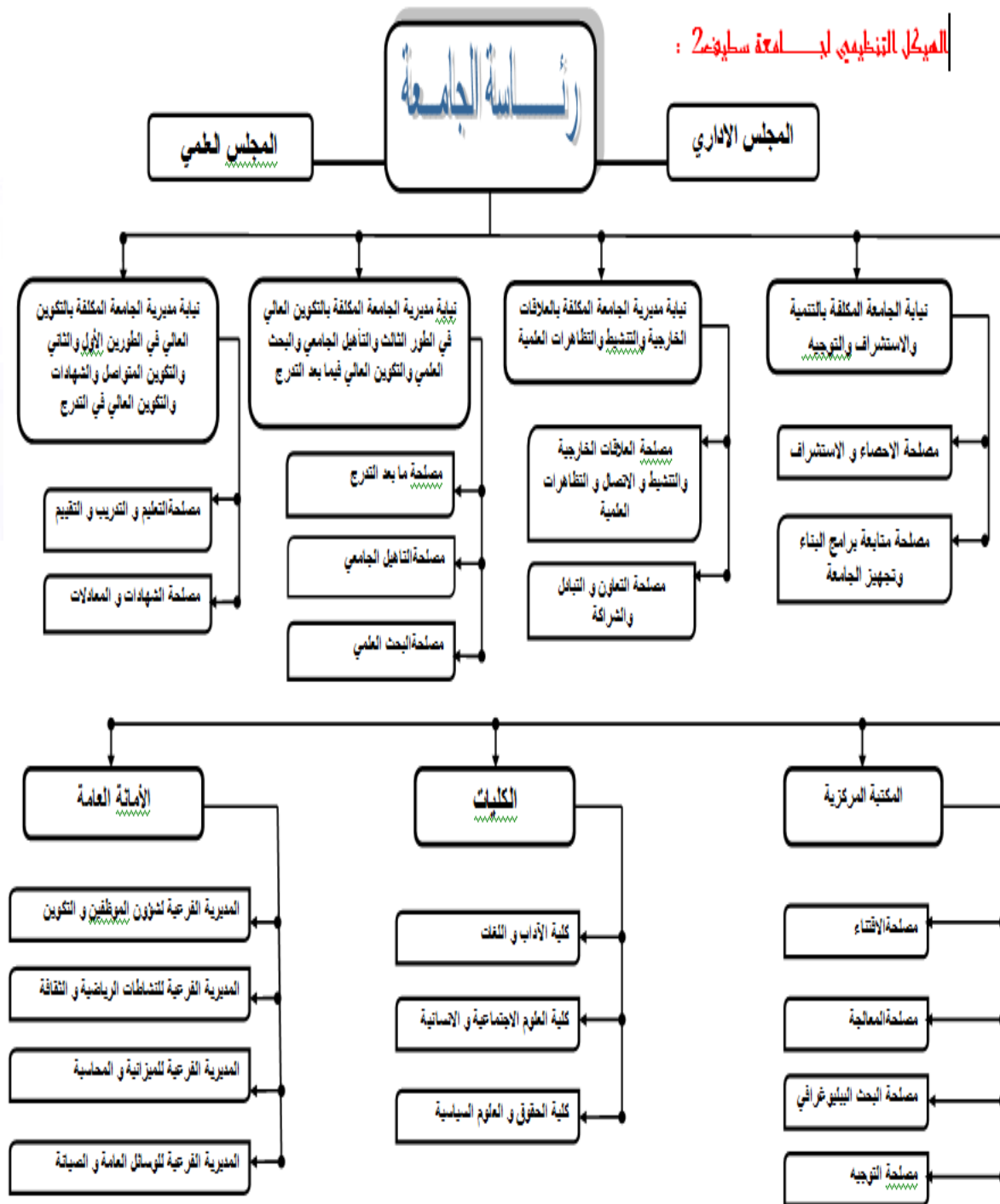
L'université Sétif 02 a été créée conformément aux Décrets Exécutifs 11-404 et 11-405 du 28 novembre 2011. Elle englobait trois facultés :

- Faculté de Sciences Humaines et Sociales
- Faculté de Lettres et Langue Etrangères
- Faculté de Droit et Sciences Politiques<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Règlement Intérieur : université Sétif ,imp.Dar En Nour, p5.

## الملحق رقم (03): بين الهيكل التنظيمي لجامعة سطيف 2



الملحق رقم (04): صندوق الاقتراحات





الملحق رقم (04): يبين دليل مقابلة موجه لمصالح الجامعة المكلفة بالاتصال بالأزماتي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 02

قسم علوم الإعلام والاتصال

مقابلة مع:.....

تاريخ المقابلة:.....

مدة المقابلة:.....

دليل المقابلة:

موجه لمصالح الجامعة المكلفة بالاتصال  
الأزماتي

موضوع الأطروحة:

العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي

- دراسة ميدانية في جامعة محمد أمين دباغين (سطيف 02)-

إشراف:

أ.د. غراف نصر الدين

إعداد:

خويدر نورة

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي

الموسم الجامعي: 2021/2020

محاوَر المُقابِلَة:

✚ المحور الأول: سمات القائمين بالاتصال في المصالح المكلفة بالاتصال الأزماتي في جامعة

سطيف 02

- المصلحة: .....
- الوظيفة: .....
- الرتبة: .....
- الخبرة المهنية: .....

✚ المحور الثاني: استراتيجية تطير تداعيات أزمة الحراك الشعبي من طرف المصالح المكلفة

بالاتصال الأزماتي قبل انتقالها إلى جامعة محمد لمين دباغين

✦ رئاسة الجامعة:

1. هل تتوفر جامعتكم على خلية إدارة الأزمة؟
2. هل استحدثتم خلية خاصة لمواجهة تداعيات أزمة الحراك الشعبي على الجامعة؟ ومن هي هذه المصالح الإدارية؟
3. ما هو الهدف الذي حددته الجامعة وراء تسيير تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟
4. ما هي الوسائل الاتصالية التي اعتمدها الجامعة لمعرفة آراء الأساتذة والطلبة حول الحراك الشعبي؟
5. كيف كان رد فعل الجمهور من طلبة وأساتذة على القرارات التي اتخذتها الجامعة بخصوص الدراسة فترة الحراك الشعبي؟
6. هل خصصتم دورات تكوينية وتدريب عن كيفية التعامل مع الأزمات للقائمين على هذه المصالح الإدارية؟
7. هل تملكون خطط وبرامج وقائية لتفادي وقوع الجامعة في أزمة معينة؟ ما هي؟
8. ما هي البوادر والمؤشرات التي سبقت نشوء أزمة الحراك الشعبي داخل الجامعة؟ وكيف تطورت أحداثها؟
9. هل سبق لجامعتكم التعامل مع أزمة مماثلة لأزمة الحراك الشعبي؟ كيف تمّ التعامل معها؟

10. هل تعاملتم مع تداعيات أزمة الحراك الشعبي على مستوى الجامعة وفق اجتهادات خاصة أم وفق تعليمات الوزارة الوصية؟

11. هل قدمتم اقتراحات للوزارة الوصية بشأن التعامل مع تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟ ما هي؟

12. كيف تعاملتم مع إضراب الطلبة والأساتذة عن الدراسة؟

13. هل أصدرت الجامعة نشرة داخلية وزعت على الأساتذة والطلبة وجميع العاملين تشرح فيها ظروف الأزمة والإجراءات الواجب اتخاذها؟

✚ المحور الثالث: الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المصالح المكلفة بالاتصال الأزمتي في التواصل مع الجمهور الداخلي أثناء تداعيات أزمة الحراك الشعبي

#### ✦ نيابة مديرية الجامعة للسداغوجيا

1. ما هي الحسابات الالكترونية التي تتواصلون عبرها مع الجمهور؟

2. هل نظمت الجامعة اجتماعات أثناء الأزمة؟ ماذا تناولت؟

3. هل تملك الجامعة صندوق اقتراحات لاستقبال آراء أساتذتها وطلبتها؟

4. هل لديكم احتكاك مباشر مع الطلبة والأساتذة المنخرطين في حراك الطلبة أو خطاب الثلاثاء؟

5. كيف كان التفاعل بين الطاقم الإداري لمختلف المصالح والتنسيق بينها لإدارة الموقف الأزمتي؟

6. هل تصدر عن مصالحتكم كتيبات ونشرات دورية أو مطويات أو عقد الندوات والمؤتمرات؟

7. كيف تعاملتم مع اختلاف وجهات النظر بين الأساتذة والطلبة المؤيدين للحراك والأساتذة والطلبة الموظفين على متابعة الدراسة؟

8. كيف أفنعتم الطلبة بالعودة للدراسة وإجراء الامتحانات والقضاء على هاجس السنة البيضاء؟

9. للاتصال الأزمتي مجموعة من الاستراتيجيات موضحة أمامكم، أيها تراها ساعدت في علاج

تداعيات أزمة الحراك الشعبي على جامعة سطيف 02؟

✚ المحور الرابع: تعامل مصالح الجامعة المكلفة بالاتصال الأزمتي مع وسائل الإعلام خلال فترة الحراك الشعبي

#### ✦ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

1. هل نظمت حملة إعلامية بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟

2. ما هي وسائل الإعلام التي تعاملت معها جامعة سطيف 02 خلال فترة الحراك الشعبي؟

3. ما هي المواضيع التي تناولتها وسائل الإعلام عن الجامعة خلال الحراك الشعبي؟

4. هل تقومون بإجراء دراسات الجمهور المستهدف، ومتابعة ما ينشر في وسائل الإعلام؟
  5. ما هي الوسيلة التي استخدمتها الجامعة بكثرة للتواصل مع الصحافة خلال الحراك الشعبي؟
  6. هل يتم حفظ التصريحات الصحفية المتعلقة بالأزمة من طرف المؤسسة الجامعية؟
  7. كيف تواجهون لجوء الصحافة إلى مصادر أخرى للحصول على معلومات عن الجامعة بخصوص الحراك؟
  8. ما تقديركم لدرجة تعاون الصحافة مع الجامعة لتجاوز تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟
- ✚ المحور الخامس: تقييم مخلفات أزمة الحراك الشعبي على جامعة سطيف 02

✦ مكتب مسؤول الأمن الداخلي، نبالة مديرية الجامعة للسيداغوجيا، المديرية الفرعية

#### للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

1. ما هي الوظائف التي تقومون بها على مستوى مكتب الأمن الداخلي؟
2. كيف تفاعل الأمن مع الحراك الطلابي داخل الجامعة؟
3. كيف ساهمت نيابتكم في التخفيف من حدة تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟
4. من هي الأطراف التي ساعدت على علاج الأزمة واستئناف المؤسسة الجامعية نشاطاتها؟
5. هل تحتفظ الجامعة بملف كامل عن سير أحداث تداعيات أزمة الحراك الشعبي منذ بدايتها إلى نهايتها؟
6. هل تقومون بمتابعة وتقييم للنشاطات التي قمتم بها طيلة تداعيات الأزمة؟
7. ما هي العراقيل التي واجهت المؤسسة الجامعية في تخطيطها للخروج من تداعيات الأزمة؟
8. ما هي الدروس التي استفادت منها الجامعة بعد معاشتها الأزمة؟
9. كيف أصبحت صورة الجامعة بعد أزمة الحراك الشعبي؟

أقدر تعاونكم، لكم منا كل الشكر والاحترام

الملاحق رقم (05): يبين استمارة استبيان موجهة إلى أساتذة وطلبة جامعة سطيف 2

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 02

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

موجهة إلى أساتذة وطلبة جامعة سطيف 2

موضوع الأطروحة:

العلاقات العامة واتصال الأزمة في الجامعة الجزائرية أثناء الحراك الشعبي

- دراسة ميدانية في جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 02)

إشراف:

أ.د. غراف نصر الدين

إعداد الطالبة:

خويدرنورة

ملاحظة:

هذه المعلومات سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو منكم ملئ هذا

الاستبيان بوضع علامة X أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك.

الموسم الجامعي:

2021/ 2020

## ➤ المحور الأول: البيانات السيسوديمغرافية

- ◆ الجنس: ذكر  أنثى
- ◆ الصفة: أستاذ  طالب
- ◆ الطور: ليسانس  ماجستير  دكتوراه
- ◆ الرتبة: بروفيسور  أستاذ محاضر "أ"  أستاذ محاضر "ب"
- أستاذ مساعد "أ"  أستاذ مساعد "ب"
- ◆ الكلية: الحقوق والعلوم السياسية  العلوم الانسانية والاجتماعية  الاداب واللغات

## ➤ المحور الثاني: مشاركة أساتذة وطلبة جامعة محمد لمين دباغين (سطينف02) في الحراك

## الشعبي

س1: هل شاركت في الحراك الشعبي؟

- دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

س2: هل كانت مشاركتك في الحراك الشعبي؟

- يومية  كل يوم جمعة  كل يوم ثلاثاء  لم أشرك

س3: كيف تفاعل الأمن مع الحراك الطلابي داخل الجامعة؟

- غير مبالي  أسلوب تحاوري  أسلوب التجاهل  أسلوب التهديد والعقاب

س4: هل المشاركة في الحراك الشعبي تعني لك؟ ( يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

- وعي  تمرد  مضيعة للدراسة  ضرورة للتغيير  حب الوطن

أخرى تذكر: .....

.....

س5: هل كان لكم ممثلين للحراك المنظم بالحرم الجامعي من طلبة وأساتذة؟

- نعم  لا

س6: هل كان لكم لقاء مباشر مع رئيس الجامعة؟

- نعم  لا

س7: هل كان لكم لقاء مباشر مع نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا؟

نعم  لا

س8: هل رفعتم طلبات إلى الإدارة المسؤولة في الجامعة حول تنظيم المشاركة في الحراك الشعبي؟

نعم  لا

➤ المحور الثالث: أساليب تعامل الجامعة مع الأساتذة والطلبة أثناء تداعيات الحراك الشعبي

على جامعة سطيف 02 ؟

س9: قبل وصول الحراك إلى الجامعة هل كانت هناك تصريحات ومواقف لها؟

نعم  لا

س10: بعد انتقال الحراك للمؤسسة الجامعية كيف كان موقفها؟

مع الحراك  ضد الحراك  موقف حيادي

س11: هل نظمت جامعة سطيف 02 اجتماع خلال فترة الحراك الشعبي؟

نعم  لا

س12: إذا كانت الإجابة: "نعم" ما هي محاور هذا الاجتماع؟

.....  
.....

س13: هل تقوم الجامعة بإعلامك بسير الدروس خلال فترة الحراك الشعبي؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

إذا كانت الإجابة: "أبدا" في رأيك لماذا؟

.....  
.....

س14: هل قامت الجامعة بضمان التدريس لمن يرغب بذلك؟

نعم  لا

س15: هل ساهتمتم في تقديم اقتراحات للجامعة بخصوص الدراسة خلال فترة الحراك الشعبي؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة: "نعم" كيف تفاعلت الجامعة مع اقتراحاتكم ؟

الأخذ بالاقتراحات  تجاهل الاقتراحات  رفض الاقتراحات

أخرى تذكر:.....

.....

إذا كانت الإجابة "لا"، لماذا لم تقدم الاقتراحات؟

.....

.....

س16: هل ترى أنّ الجامعة تعاملت مع الموقف بأسلوب؟ ( يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

التعقيم الإعلامي للموقف

التكتّم وعدم إبداء الرأي

المناقشة والتفاوض مع الأساتذة والطلبة

المطالبة بتوحيد الرغبات والمطالب

تحديد المنظمين للحراك الطلابي

تلبية بعض المتطلبات

تقديم بعض التنازلات

التواصل مع وسائل الإعلام

➤ المحور الرابع: الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف الجامعة للتواصل مع أساتذة وطلبة

### جامعة سطيف 02

س17: ماهي وسائل الاتصال التي استخدمتها الجامعة للاتصال بك أثناء فترة الحراك الشعبي؟

(يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

المصنقات والإعلانات  الكتيبات والمطويات  لمقابلات والاجتماعات

المراسلات الإدارية  لندوات والمحاضرات  الهاتف

البريد الالكتروني  موقع الجامعة  شبكات التواصل الاجتماعي

لا يوجد اتصال

أخرى تذكر:.....

.....



س18: ما هي الوسيلة الأكثر استخداما؟

.....  
 .....

س19: هل تعتمد جامعة سطيف 02 على وسيلة الانترنت للاتصال بالأساتذة والطلبة خلال الحراك الشعبي؟

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

س20: ما هي خدمات الانترنت التي اعتمدها جامعة سطيف 02 للتواصل معكم خلال الحراك الشعبي؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

البريد الإلكتروني  موقع الجامعة  مجموعات النقاش عبر الفيسبوك   
 القوائم البريدية  أخرى تذكر: .....

س21: ما هي محتويات موقع الجامعة خلال فترة الحراك الشعبي؟

مستجدات الحراك  إعلانات عن متابعة الدروس  نفس المحتوى قبل الحراك

➤ المحور الخامس: آليات الاتصال الأزماتي للمؤسسة الجامعية سطيف 02 بعد توقف الحراك داخل الجامعة

س22: جامعة سطيف 02 استطاعت استئناف الدراسة بعد توقفها رغم ظروف الحراك الشعبي؟

نعم  لا  إلى حد ما

س23: هل قامت جامعة سطيف 02 بمعالجة إقصاءات الطلبة بعد توقف الحراك الطلابي؟

نعم  لا

س24: هل قامت الجامعة بتحديد رزنامة الامتحانات في الوقت المناسب؟

نعم  لا

س25: هل تم تعويض الحصص الضائعة في المقرر الجامعي نتيجة المشاركة في الحراك الشعبي؟

بعض الحصص  كل الحصص  ولا حصة

أخرى تذكر: .....

س26: هل نظمت جامعة سطييف 02 حملة إعلامية خلال فترة الحراك الشعبي؟

نعم  لا

س27: كيف تقيم تسيير الجامعة لنشاطاتها بعد تداعيات أزمة الحراك الشعبي؟

ناجح  فاشل  ناجح إلى حدّ ما

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (06): يبين صور مشاركة أساتذة وطلبة جامعة سطييف 2 في الحراك الشعبي















الوقت يمر والأوضاع تتأزم كثيرا ..  
مارأيكم في هؤلاء السادة والسيدة لتمثيل كلمة الشعب  
وتأطير الحراك ؟







سطيف يوم: 2019/03/10


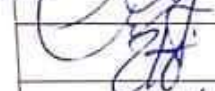







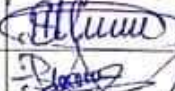
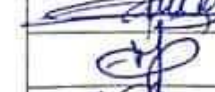



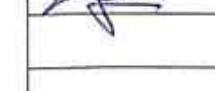
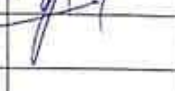
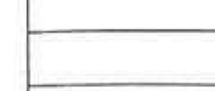




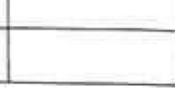




## بيان أساتذة جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2

نحن أساتذة جامعة محمد لمين دباغين (سطيف 2) الموقعون أدناه، نعلن رفضنا التام للقرار الوزاري الصادر بتاريخ 2019/03/09 والممدد والمقدم للعطلة الربيعية.

وعليه، ندعوا كافة الأسرة الجامعية من أساتذة، طلبة وعمال إلى الالتحاق بمقاعد الدراسة ابتداء من يوم غد، الاثنين 2019/03/11. ونعبر عن رفضنا التام لإدخال الجامعة والمجتمع والحراك الشعبي المسلمي في مناهات قرارات غير مسؤولة وغير محسوبة العواقب، ونحمل الوصاية مسؤولية كل انحراف قد يحدث.

## الأساتذة الموقعون

	لو صيف سنيان
	بر كية مسعود
	احلام عبد نور
	عمر يادى محمر
	دريس نوركي
	جرموني فاتح
	بوزيد فيل
	كيميرة لشفق
	عبيشور فواد
	بنازين العزب لينة
	بوشرا العزب لينة
	قاسبي محمد أمين
	صحران عبد الله
	كياه عبد الطاهر
	عبد الله جعفر
	بنزعة الرقمان هشام
	زين الدين هنري
	عباس جورية
	سعيدة خصال
	كوسه بونينة
	سادل خنزالي
	عمار لبيت نسيم
	سامع توفيق
	الطاهر مسعود
	رضا بن لينة
	عبد الزاق بلعمرور

	عامة الامانة		بورهان يامين
	شعر و نثر نوابي		بو طبعة مختصر
	معبر و ردينا		لوفاعده و تفسير
	حروف و العمري		دشام زبان
	علم و شريعة		عبد السلام عظم
	بشافة نوال		جماد و نوال
	شريف خاصة		و در طاهر حنا
	الامر قونال		سيد افان طليعة
	مفرد ماماد		يوسف مند شا
	م م كراس		f. بو شراي الحسبي
	نظامه		بور حنين مير طها
	البحر و سميرة		ا. عنزي حاج
	آمنة طالب		جويجايه موسى
	زادري سعديان		لوفاعده منية
	شاكريه مسم		حرفاش سعديان
	بن عبد القلي و اخو		السعيد بن عبد
	رامشه و سلمه		يوراس كلر دلي
	خطاب ناجي		كانري زديو
	داهر شهزاد		الحصري اماره نوال
	يعلی فنون		خرد نوال
	يعين رافيه		هنري و ليه



الملحق رقم (07): بين فحوى التعليم الوزارية للتدريس عند بُعد بسبب وباء كورو  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الوزير

الجزائر، في 29 جدي 2020

الرقم 288 / أ.خ. و / 2020

السادة رؤساء الندوات الجهوية للجامعات  
بالاتصال مع السيدات والسادة مدراء المؤسسات الجامعية

الموضوع: بخصوص إجراءات وقائية.

يمرّ العالم اليوم بوضعية استثنائية جرّاء التفشيّ الواسع المحتمل للوباء العالمي، مما يحتمّ علينا اتخاذ مبادرة بيداغوجية من خلال اللّجوء إلى إجراءات وقائية لضمان استمرارية التّعليم.

لهذا الغرض فإن مدراء المؤسسات الجامعية ورؤساء المجالس العلمية، مدعوّون لتحسيس وتعبئة زملائهم الأساتذة للانخراط في هذه العملية البيداغوجية، كما أن على الطلبة أيضا التكيف مع هذا السعي المتمثّل في:

- وضع على موقع المؤسسة ( والأفضل على أرضية المؤسسة ) أو على أي سند آخر يمكن تصفّحه عن بعد محتوى لدروس يغطّي شهرا من التّعليم على الأقل،
- وضع على موقع المؤسسة ( والأفضل على أرضية المؤسسة ) أو على أي سند آخر يمكن تصفّحه عن بعد محتوى يعادل شهرا واحدا من الأعمال الموجهة مرفوقة بتصحّيات وجيزة،
- وضع على موقع المؤسسة ( والأفضل على أرضية المؤسسة ) أو على أي سند آخر يمكن تصفّحه عن بعد الأعمال التطبيقية التي تتماشى مع هذا النمط من التّعليم،
- الأخذ بعين الاعتبار كلّ التدابير التقنيّة الضرورية، بغية إبقاء الاتّصال والعلاقة عن بعد بين الأستاذ والطّالب.

في كلّ الأحوال، يتعلّق الأمر بمبادرة أوليّة من هذا النوع. يجب على هذه العدة أن تكون عملية ابتداء من تاريخ 15 مارس 2020.

ينبغي أن تكون هذه الدروس والوسائط البيداغوجية متاحة لكل طلبة الوطن، ممّا يمهد الطريق لإحداث اللّجان البيداغوجية الوطنية.

إنّي أولى أهمية قصوى، للتطبيق الصّارم لفحوى هذه المذكرة .

بوزير التعليم العالي والبحث العلمي  
الأستاذ: شمس الدين شينور



