

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم العلاقات العامة والإعلان

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في علوم الاتصال بعنوان:

**توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمات بمؤسسات**

**التعليم العالي**

**Utilizing Public Relations Strategies in Managing crises  
in Higher Education Institutions from 2018-2020**

**(دراسة وصفية تحليلية بالتنطبق على عينة من مؤسسات التعليم العالي)**

إعداد الباحثة:

آيات مجدي محمد محمود

إشراف البروفيسور :

مختار عثمان الصديق بلال



## صفحة الموافقة

اسم الباحث : آيات محيي محمد محمود

عنوان البحث : تطوير أسس التجارب العمائقات العامة في

إدارة التزامك بالطبيقي في عينة من مؤسسات

التعليق العالمي في الفترة من 2018 - 2020

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم : أ. د. منصور عثمان محمد

التوقيع : [Signature] التاريخ : 13/11/2020 م

الممتحن الداخلي

الاسم : د. محمود محمد

التوقيع : [Signature] التاريخ : 13/11/2020 م

المشرف

الاسم : أ. د. مختار عثمان محمد

التوقيع : [Signature] التاريخ : 13/11/2020 م

# الاستهلال

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَانْقَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي  
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّٰهِ إِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

صدق الله العظيم

سورة آل عمران الآية ١٥٩

# الإهداء

إلى من جرم الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب  
إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة  
إلى من أروضتني الحب والحنان  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)  
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (أبنتي وإبني).

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، وأصلي وأسلم على خير من تعلم وعمل وعلم ، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

أما بعد :

فأشكر الله كثيراً على عونه وتوفيقه ، ثم أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات العليا وسعادة الأساتذة والعاملين بها ، والشكر والتقدير لمكتبة جامعة السودان ومكتبة كلية الإمام الهادي، الشكر والتقدير لمؤسسات التعليم العالي التي تم التطبيق عليها، الشكر والتقدير للأساتذة المحكمين والدكتور المراجع اللغوي بهذه الرسالة، كما اشكر مجلة جامعة غرب كردفان ومجلة الأكاديمية للأبحاث والدكاترة المحكمين للورقة العلمية، وكذلك الشكر والتقدير للدكتور/ صالح موسى علي، والدكتور/ عبدالمنعم عبدالله المهل على مدهم لي بالنصح والإرشاد، ومن ثم الشكر والتقدير للبروفيسور/ مختار عثمان الصديق المشرف على هذه البحث على ما أولاه إليّ من جهد واهتمام ، وما قدمه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال مراحل هذه البحث ، فقد كان لتوجيهه السديد الأثر الكبير في إظهار هذه البحث المتواضعة إلى حيز الوجود ، أرجو له دوام التوفيق والسداد .

أسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم ، وأن يمدنا بعونه وتوفيقه ويجعل ما تعلمناه عوناً لنا على أفضل الأداء ، إنه ولي ذلك والقادر عليه .

والله الموفق ،،،

الباحثة

## المستخلص

تناولت الدراسة استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي (دراسة وصفية تطبيقية على عينة من مؤسسات التعليم العالي في الفترة من ابريل ٢٠١٨م - فبراير ٢٠٢١م). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام ادوات الاستبيان والمقابلة والملاحظة. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الرئيس الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به بعد التعامل مع الأزمات، وايضاً هدفت تحديد مدى توظيف ووجود استراتيجية عمل مبرمجة للعلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي، حيث طبق هذا البحث على خمس جامعات هي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - جامعة النيلين - جامعة الجزيرة - جامعة امدرمان الأهلية - جامعة الإمام المهدي). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث ولتحقيق ذلك تم تصميم اداة البحث ( استمارة استبيان ) ، وكانت أهم النتائج اثبتت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تحرص على توفر نظم اتصالات تجيب عن جميع الاسئلة التي تطرح اثناء الازمة، اوضحت الدراسة أن التنسيق بين العلاقات العامة والإدارة العليا للمؤسسة تساهم في مواجهة الازمة بمؤسسات التعليم العالي، وايضاً اثبتت الدراسة ان من المعوقات عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم اقتناعها بقدراتها. توصلت الدراسة أن من المعوقات التي تواجه الازمات بمؤسسات التعليم العالي هي عدم حصول العاملين في إدارة العلاقات العامة على دورات تدريبية متخصصة لممارسة المهنة ومن أهم التوصيات يجب على الجامعات المبحوثة الاهتمام بتدريب العاملين بكافة مستوياتهم وتأهيلهم بطريقة دورية، تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة والمؤسسة كافة.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات- العلاقات العامة- إدارة الازمة.

## **Abstract**

**The study dealt with public relations strategies in crisis management in higher education institutions (an applied descriptive study on a sample of higher education institutions from April 2018 to February 2021). The researcher used the descriptive approach using questionnaire, interview and observation tools, where the study aimed to know the main role that public relations can play after dealing with crises, and also aimed to determine the extent of employing and having a programmed work strategy for public relations in crisis management in higher education institutions, where this research was applied. The five universities are (Sudan University of Science and Technology – Neelain University – Gezira University – Omdurman National University – Imam Mahdi University). The descriptive analytical approach was used to suit the nature of the research and to achieve this the research tool was designed (questionnaire form), and the most important results of the study were that the higher education institutions were keen on the availability of communication systems that answer all the questions raised during the crisis, the study showed that coordination between public relations and administration The higher education institution contributes to confronting the crisis in higher education institutions, and the study also proved that one of the obstacles is the lack of interest of the higher management in public relations and its lack of conviction of its capabilities. The study found that one of the obstacles facing the crises in higher education institutions is the failure of employees in the Public Relations Department to obtain specialized training courses to practice the profession. One of the most important recommendations is that the researched universities must pay attention to training workers at all levels and qualify them in a periodic manner, applying the principle of strategic planning in public relations and the whole institution. .**

**Key words: strategies – public relations – crisis management.**

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
أ	البسمة
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي</b>	
<b>الفصل الثاني : استراتيجيات العلاقات العامة</b>	
٣٧-٢٠	المبحث الأول : نشأة ومفهوم وأهداف استراتيجيات العلاقات العامة.
٤٩-٣٨	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي وانواع استراتيجيات العلاقات العامة.
٦٣-٥٠	المبحث الثالث: خصائص ومبادئ استراتيجيات العلاقات العامة
<b>الفصل الثالث: إدارة الازمة</b>	
٧٩-٦٤	المبحث الأول: مفهوم الازمة وتطوره.
١٠٢-٨٠	المبحث الثاني: أنواع واسباب الأزمة.
١١٦-١٠٣	المبحث الثالث: مراحل تكوين وإدارة الازمة.

## الفصل الرابع: التعليم العالي

١٤١-١١٧	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الأكاديمية ومفاهيم الجودة في التعليم العالي
١٥٠-١٤٢	المبحث الثاني: التخطيط في المؤسسات الأكاديمية
١٦٩-١٥١	المبحث الثالث: التنظيم الإداري في العلاقات العامة لمؤسسات التعليم العالي
<b>الفصل الخامس</b>	
١٩٩-١٩١	أولاً: نبذة عن ( جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - جامعة النيلين - جامعة الجزيرة - جامعة امدرمان الاهلية - جامعة الإمام المهدي).
٢١٥-٢٠٠	ثانياً: الإجراءات المنهجية
٢٢٨-٢١٨	ثالثاً: عرض وتفسير نتائج الدراسة
٢٣٢-٢٢٩	رابعاً: النتائج والتوصيات
٢٤٥	المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول والاشكال

رقم الصفحة	اسم الجداول والشكل
٩٤-٩٣	مراحل صناعة الأزمة أزاء مراحل أدارتها
١٧٩	شكل يوضح الهيكل التنظيمي
	البيانات الشخصية
١٩٤	جدول رقم (١) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع.
١٩٥	جدول رقم (٢) يوضح وصف أفراد العينة من حيث العمر
١٩٦	جدول رقم (٣) يوضح وصف أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي
١٩٧	جدول رقم (٤) يوضح أفراد العينة من حيث الوظيفة
١٩٨	جدول رقم (٥) يوضح سنوات الخبرة
	البيانات الموضوعية: المحور الأول: استراتيجيات العلاقات العامة.
١٩٩	جدول رقم (١) يوضح تساهم ادارة العلاقات العامة في صياغة رؤية الجامعة
٢٠٠	جدول رقم (٢) تبين إدارة العلاقات العامة صيغة الرسالة بوضوح المعايير اللازمة لتقييم أداء الجامعة نحو تحقيق أهدافها .
٢٠١	جدول رقم (٣) تقوم الجامعة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب
٢٠٢	جدول رقم (٤) تتوع إدارة العلاقات العامة من مصادر الحصول على المعلومات (مرئية ،مسموعة ،مقروءة) سوشيال ميديا
٢٠٣	جدول رقم (٥) يتوفر لدى مدير العلاقات العامة خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات
٢٠٤	جدول رقم (٦) يمتلك ضابط العلاقات العامة القدر الكافي من الحرية لممارسة الانشطة والمهام لمرؤوسيه
٢٠٥	جدول رقم (٧) تصدر إدارة العلاقات العامة نشرات تعريفية للجمهور الخارجي عن الجامعة
٢٠٦	جدول رقم (٨) توفر إدارة العلاقات العامة لوحات بدلالة المبنى
٢٠٧	جدول رقم (٩) تؤدي إدارة العلاقات العامة بتغطية الحملات والانشطة والفعاليات

	داخل الحرم الجامعي
٢٠٨	جدول رقم (١٠) توفر النظافة التامة بداخل الجامعة
	<b>المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات</b>
٢٠٩	جدول رقم (١) تعتمد المؤسسات على الالتزام بالخطة الموضوعية
٢١٠	جدول رقم (٢) توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي
٢١١	جدول رقم (٣) تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة
٢١٢	جدول رقم (٤) تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المؤسسة
٢١٣	جدول رقم (٥) تشرك الإدارة الأفراد المختصين في تنفيذ الخطة التنفيذية
	<b>المحور الثالث: ادارة الازمات بمؤسسات التعليم العالي</b>
٢١٤	جدول رقم (١) توجد استراتيجيات علاقات عامة بمؤسسات التعليم العالي للوقوف على الأزمة وإدارتها
٢١٥	جدول رقم (٢) يتقن مدير الجامعة مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة
٢١٦	جدول رقم (٣) تحرص مؤسسات التعليم العالي على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم اضرار الازمة
٢١٧	جدول رقم (٤) تحرص مؤسسات التعليم العالي على توفير نظم اتصالات تجيب عن جميع الاسئلة التي تطرح اثناء الازمة
٢١٨	جدول رقم (٥) يتقن العاملون بمؤسسات التعليم العالي على استخدام الوسائل الحديثة والتعامل مع التطبيقات الإلكترونية
٢١٩	جدول رقم (٦) تسعى مؤسسات التعليم العالي على تأهيل الكوادر البشرية المدربة لتعامل مع نظم الاتصالات المستجدة لاحتواء الازمة
٢٢٠	جدول رقم (٧) توجد علاقة قائمة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة الذي يتمثل في : البحوث ، و التخطيط، والتنفيذ والتقييم و مراحل الأزمة بمؤسسات التعليم العالي
٢٢١	جدول رقم (٨) توافر ووجود الإمكانيات الفنية والتنظيمية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية تساهم في الوقاية والتعامل عند وقوع الأزمة ومعالجة

	آثارها بمؤسسات التعليم العالي
٢٢٢	جدول رقم (٩) يوضح التنسيق بين العلاقات العامة والإدارة العليا للمؤسسة تساهم في مواجهة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي
٢٢٣	جدول رقم (١٠) توجد علاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة و بين طبيعة معلومات الأزمة بمؤسسات التعليم العالي
	<b>المحور الرابع: المعوقات التي تواجه الازمات بمؤسسات التعليم العالي</b>
٢٢٤	جدول رقم (١) عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين في إدارة العلاقات العامة
٢٢٥	جدول رقم (٢) عدم حصول العاملين في إدارة العلاقات العامة على دورات تدريبية متخصصة لممارسة المهنة.
٢٢٦	جدول رقم (٣) ضعف مشاركة مدير إدارة العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار الإدارية عند وجود ازمة في مؤسسات التعليم العالي
٢٢٧	جدول رقم (٤) عدم توفر الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كافٍ اثناء الازمة.
٢٢٨	جدول رقم (٥) عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم اقتناعها بقدراتها

الفصل الأول

الإطار المنهجي

## المقدمة :

تشتمل العملية الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد والمهام الأساسية وتتلخص الاستراتيجية في الصياغة المبدئية لرسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية ولغاياتها وأهدافها والتي يتم التوصل إليها بناءً على مخرجات مهام التحليل والدراسة لكل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والتي تفسر عن مجموعة من الحقائق تمثل في نقاط قوة وضعف داخلية في المؤسسة وفرص وقيود أو تهديدات من البيئة الخارجية للمؤسسة ، فالعلاقات العامة بدءاً من الأهداف، ووسائل تحقيقها، والرؤية والرسالة وصولاً إلى الاستراتيجية والسياسات الإجرائية، فهي تكوّن موضعاً استراتيجياً مهماً في مؤسسات التعليم العالي.

حيث تحتل العلاقات العامة مدخل استراتيجياً أساسياً للتنظيم الداخلي للإدارة الحديثة، وتسند إليها أدوار حيوية تتعلق بإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة وما تقدمه من خدمات لمجتمعها وهي بذلك تشكل حلقة اتصال وتواصل وأداة تفاعل نشطة داخل المؤسسة وخارجها ، فنجاح المؤسسة سواء أكانت حكومية أو أهلية لا يتوقف على ما تحقّقه من إنجاز إذا لم تتمكن من إبراز هذا الإنجاز إلى الفئات المستهدفة من جمهورها والمتعاملين معها من خلال عرض الخدمات المقدمة وبرامج التطوير، وهذه المهمة يتحملها رجال العلاقات العامة بما لديهم من خبرات متميزة وما يتوفر لهم من إمكانيات .

أهمية العلاقات العامة لا تظهر إلا عندما تواجه المؤسسة أو الشركة أزمة، فعندها يتجلى دور العلاقات العامة في كيفية التعامل مع الأزمة وإدارتها ، والعمل على استغلال كل ما فيها لصالح الشركة والتقليل من حجم الخسائر إلى أقل حد ممكن.

ولا تكمن أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات أثناء الأزمة فقط ، بل يكمن دورها قبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة وأيضاً بعد الأزمة ، ويكون ذلك كله من خلال

الخطط الوقائية والعلاجية والطائرة ، والتي تعمل العلاقات العامة باستمرار في وضعها وتطويرها.

وللتوقف على دور العلاقات العامة قبل واثناء وبعد الأزمة في إدارتها ولمعرفه أهمية الاتصال في الأزمات أجريت هذا البحث الذي يبين عمل واستراتيجيات العلاقات العامة في ذلك ومعرفة الأمور التي تركز عليها عند وقوع الأزمة وقد اخترت عينة من مؤسسات التعليم العالي.

### مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في التعرف الى الاستراتيجية التي تتبناها إدارة العلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي (موضوع البحث)؛ لتحقيق أهداف هذه المؤسسات، ومستوى تطبيقها لأسس هذه الاستراتيجية؛ إذ لمست الباحثة من خلال الملاحظة عدم وجود قواعد مكتوبة ومقننة معتمدة لدى هذه الإدارات للقيام بمهامها.

ولغرض الإحاطة بمشكلة البحث بأبعادها كلها لجأت الباحثة الى استخدام التساؤلات، ومحاولة إثبات صحتها من عدمها، وعليه يأتي التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي؟

أهمية البحث: أصبح من الواجب خلق علاقة سليمة بين مؤسسات التعليم العالي و جماهيرها من خلال الأنشطة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة بالجامعات. وإلى أي مدى استطاعت هذه المؤسسات بلورة وخلق نوع من التعاون والتفاهم بين جمهورها الداخلي والخارجي. فالجامعات مؤسسات علمية كبيرة لها جمهورها من طلاب وعاملين وأولياء امور ووسائل اتصال وغير ذلك، لذلك لابد الوقوف على

استراتيجيات العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي باعتبار أهمية للجامعات والنواتج المعرفي والعلمي الذي تنتجه وتقدمه للمجتمع، ومعالجة الأزمة وطريقة إدارتها بصورة صحيحة. والاستفادة من الأبحاث السابقة في هذا الموضوع وإخراجها بطريقة سهلة وتحديثها بمعلومات وحقائق جديدة في هذا المجال لم يتم التطرق إليها سابقا.

**الأهمية النظرية :** دخول مصطلح استراتيجيات العلاقات العامة التي تحدث تغيير، ومن هنا تأتي أهمية البحث في انه يوفر معلومات تفيد الجامعات على توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي.

**الأهمية البحثية :** جاء اهتمام الباحثة بهذا الموضوع لأن مثل هذه الأزمات تعيق العملية التعليمية مما ينعكس سلباً على الاقتصاد الوطني ، ونظراً لزيادة المؤسسات الأكاديمية خلال السنوات الاخيرة فلا بد من توظيف تلك الاستراتيجيات بطريقة أفضل.

**الأهمية التطبيقية :** جاءت دراسة استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي لبحث السبل الممكنة للاستفادة من الاساليب الاستراتيجية الجديدة في إدارة الازمة بتلك المؤسسات، وتفيد الباحثين والدارسين في مجال العلاقات العامة وتجاه المجتمع بصورة عامة.

### **أهداف البحث :**

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد مدى توظيف ووجود استراتيجية عمل مبرمجة للعلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي.

٢. التعرف على إدارة الأزمة بين مسؤوليات و وظائف العلاقات العامة.

٣. معرفة الدور الرئيس الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به بعد التعامل مع الأزمات.

٤. إبراز العلاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة و بين طبيعة معلومات الأزمة .

٥. توضيح العلاقة القائمة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة الذي يتمثل في: البحوث ، و التخطيط، والتنفيذ والتقويم و مراحل الأزمة.

٦. معرفة العلاقة بين الوظيفة الوقائية للعلاقات العامة والتنبؤ بالأزمة.

٧. المساهمة في تشخيص المعوقات والعقبات التي تواجه العلاقات العامة للقيام بواجباتها تجاه التعامل مع الأزمات.

٨. معرفة مدى التنسيق بين العلاقات العامة وإدارة المؤسسة لمواجهة الأزمات.

٩. إثبات مدى صحة الفرضيات التي وضعت لهذا الغرض.

**دوافع اختيار الموضوع:**

**دوافع علمية:**

١/ قلة الدراسات التي أجريت في هذا المجال خاصة السودان.

٢/ إمكانية الاستفادة مما نتوصل إليه الباحثة من نتائج قد تسهم في تحسين وإدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي.

٣/ إثراء المكتبات الجامعية بهذا النوع من الدراسات لإفادة الطلاب والباحثين في هذا المجال.

## دوافع اجتماعية:

١/ وضع خطة استراتيجية للعلاقات العامة لإدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي.

٢/المساهمة في رفع كفاءة العاملين بالعلاقات العامة بالجامعات.

## تساؤلات البحث:

١. هل توجد استراتيجيات علاقات عامة بمؤسسات التعليم العالي للوقوف على الأزمة وإدارتها؟

٢. ما الدور الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به للتعامل مع الأزمة وبعد الأزمة؟

٣. ما العلاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة و بين طبيعة معلومات الأزمة ؟

٤. ما العلاقة القائمة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة الذي يتمثل في : البحوث، والتخطيط، والتنفيذ والتقييم و مراحل الأزمة؟

٢. ما مدى توافر ووجود الإمكانيات الفنية والتنظيمية لإدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة امدرمان الأهلية، جامعة الجزيرة ، جامعة الإمام المهدي، جامعة النيلين) نموذجاً للوقاية والتعامل عند وقوع الأزمة ومعالجة آثارها؟

٣. ما هي المعوقات والعقبات التي تواجه العلاقات العامة للقيام بواجباتها تجاه التعامل مع الأزمة؟

٤. إلى أي مدى يوجد تنسيق بين العلاقات العامة و الإدارة العليا للمؤسسة لمواجهة الأزمة؟

## مصطلحات البحث :

**استراتيجي لغة:** مأخوذ من استراتيجية أصلاً من اللغة اليونانية وتعني حرفياً(فن الجنرال) أو أساليب القائد العسكري أي خطته لتحقيق النصر على العدو ثم استخدمت فيما بعد دلالة على المهارة في التخطيط والإدارة .بحيث أصبح كل إداري ناجح هو استراتيجي ، وحين استعارت العلوم الاجتماعية هذا الإصلاح من العلوم العسكرية أضفت عليه مفهوماً شاملاً يعني الخطة العامة لوسائل تحقيق الأهداف(حجاب،منير،٢٠٠٣م).

**الاستراتيجية اصطلاحاً:** هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والأفكار التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحديد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف كما تتضمن أساليب التقويم المناسبة.

**معنى استراتيجية إجرائياً:** فتعني صياغة الطرق الافضل التي يمكن عن طريقها الإجابة على سؤال بحث معين بواسطة إجراء منهجية محددة.

**تعريف الأزمة لغة:** تعني الشدة والقطط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم.( العامري،٢٠١٥).

**الأزمة اصطلاحاً:** فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة."

**الازمة إجرائياً :** هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام وتشكل الأزمة تهديداً كبيراً وصريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو المؤسسة أو الشركة حتى النظام نفسه.

**منهج البحث:** اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وهو "الذي يهتم بتحديد الواقع وجمع الحقائق عنه و تحليل بعض جوانبه، بما يساهم في العمل على تطويره". وقد

استخدمت الباحثة أسلوب الوصف الكيفي و الكمي معاً، لأن هذا الأسلوب يجمع بين مميزات الدراسات الكيفية و الكمية، ويتجنب عيوبهما (ابو النصر، ٢٠٠٤م).

### **الصعوبات التي واجهت الباحثة:**

-اندلاع ثورة ديسمبر ٢٠١٨م وإغلاق الجامعات.

-جائحة كورونا وإغلاق الجامعات وفرض حظر التجوال.

- جائحة كورونا الموجة الثانية وعدم مقدرة الباحثة على السفر لولايتي الجزيرة والجزيرة ابا لإغلاق الجامعات ضمن التدابير الاحترازية .

**أدوات البحث:** يقصد بها السبل التي استخدمتها الباحثة لجمع البيانات والتعرف على الحقائق ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، للإجابة على الأسئلة البحثية التي طرحها للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في دراسات مستقبلية يمكن تعميمها على البيانات ، ويمكن القول بصفة عامة ان البيانات المطلوبة تنقسم إلى نوعين:

- **بيانات ثانوية:** هي مجموع البيانات والمعلومات السابقة التي تمت تجميعها وتسجيلها والمتعلقة بموضوع معين.

- **البيانات الأولية أو المباشرة:** وهي التي يقوم الباحث بجمعها مباشرة ولأول مرة ولأغراض المباشرة للبحث الذي يقوم به.(حسين ، ب.ت، ١٧٨).

وطبقاً لطبيعة هذا البحث فقد تطلب استخدام عدد من الادوات البحثية أهمها:

-**الملاحظة :** تعتبر الملاحظة وسيلة مهمة من وسائل جمع البيانات التي تسهم في إسهاماً أساسياً في البحث الوصفي، إذ أن الباحثة نفسها تعتبر عاملاً فعالاً في هذا النوع حيث استعانت بخبرتها العملية في مؤسسات التعليم العالي في فترة الدراسة واستفادت في تفسير العديد من الأزمات التي طرأت على مجتمع الدراسة وقد خرجت بعدة نتائج افادة الدراسة.

- **الاستبانة** : تعتبر الاستبانة من أكثر ادوات جمع البيانات الاولية استخداما، في الدراسات المسحية لإمكانياته في جمع المعلومات ، لم يكن من الممكن الحصول عليها دون استطلاع الآراء والتعرف على المواقف والاتجاهات "فهو حجر الزاوية في الدراسات المسحية الميدانية. (الرفاعي، ٩٧، ١٩٩٥).

- **المقابلة**: استخدمت الباحثة المقابلة للتعرف على بعض الجوانب الغير مرئية وغير واردة في الاستبيان.

- **المناقشات مع الأكاديميين والإداريين** لتفيد البحث في الوصول لنتائج.

-**البحث المكتبي**: حيث جمعت الباحثة المادة النظرية المرتبطة بموضوع البحث وكذلك الدراسات السابقة.

**حدود البحث**: تتمثل في مؤسسات التعليم العالي في السودان بصفة عامة وقد اختارت الباحثة عينة نطاقها الجغرافي ولاية الخرطوم والجزيرة ابا وولاية الجزيرة (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة الإمام المهدي وجامعة الأهلية).

**وذلك للأسباب التالية:**

- تمثل ولاية الخرطوم الاغلبية من حيث عدد مؤسسات التعليم العالي واكثر كثافة سكانية.

-تمثل ولاية الجزيرة موقع استراتيجي وتوسطها للعديد من الولايات بعد ولاية الخرطوم.

- وتمثل منطقة الجزيرة ابا امتداداً لثورة التعليم العالي.

**مجتمع البحث:**

يتمثل في : الجمهور الداخلي الذي يتمثل في الموظفين والعمال والفنيين بالجامعات التالية:

-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -جامعة امدرمان الأهلية -جامعة الجزيرة  
جامعة الإمام المهدي -جامعة النيلين.

### واختارت الباحثة الجمهور الداخلي للأسباب الآتية:

قد تبدأ الازمة من البوابة أو ربما تبدأ الأزمة من عدم توفر النظافة الكافية بالمؤسسة،  
قد تبدأ أيضاً الازمة بأسلوب إحدى الموظفين، وربما تبدأ الأزمة من إحدى العمال أو  
قد تبدأ الازمة من سوء فهم من الإدارة العليا لإحدى المشكلات.

الحدود الزمانية: تتمثل في عينة من الجامعات السودانية في الفترة من ٢٠١٨-  
٢٠٢٠م وقد تم اختيار هذه الفترة للأسباب التالية:

- حدثة المعلومات وسهولة الرجوع إليها ، وهي فترة مناسبة للتقييم.
- ظهور مناشط وبرامج مختلفة لإدارة العلاقات العامة بالجامعات.
- تعدد مؤسسات التعليم العالي وتطور التعليم .

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى بعنوان: (دور العلاقات العامة في تطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي) (السيد، ٢٠١٢م).

وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية علمية سليمة وصحيحة لعمل العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي. والوصول إلى صيغة يمكن معها الاستخدام الأمثل للعلاقات العامة في تطوير العملية التعليمية فيها. واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي .

وسعت الدراسة للتعرف على النتائج أهمها أن العاملين بجامعة الشيخ عبد الله البدري لهم دراية بالعلاقات العامة ودورها في تطوير المؤسسة. والعلاقات العامة في الجامعة ذات نشاط غير مستمر.

علاقة الدراسة السابقة من الدراسة الحالية:

تتطابق الدراستان الرؤى العلمية السليمة والصحيحة لعمل العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي، والوصول إلى صيغة يمكن معها الاستخدام الأمثل للعلاقات العامة في تطوير العملية التعليمية فيها، وتركز الدراسة الحالية على الجانب التطبيقي على عدد من الجامعات بينما الدراسة السابقة بالتطبيق على جامعة عبدالله البدري الشيخ.

الدراسة الثانية بعنوان: استراتيجية العلاقات العامة في مجال ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت. (أحمد، ٢٠١٣م)

هدفت الدراسة إلى بيان إمكانية مساهمة العلاقات العامة في تحقيق ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت. والتعرف على مفهوم ضمان النوعية والاعتماد بصفة عامة وفي التعليم العالي بصفة خاصة. أستخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي) بمسح أساليب ممارسة العلاقات العامة.

وتوصل للنتائج وهي ضعف أساليب ممارسة العلاقات العامة بصورتها العلمية والاستراتيجية -خاصة عبر الانترنت- من خلال وظائفها الأساسية(البحوث، التخطيط، تنفيذ البرامج (الاتصال-إجراء الاتصالات) والتقييم) بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وضعف إسهام العلاقات العامة من خلال استراتيجياتها في مجال ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت بوزارة التعليم العالي.

#### علاقة الدراسة السابقة من الدراسة الحالية:

وقفت الدراسة السابقة على استخدام المنهج المسحي باستثناء الدراسة الحالية والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة .

الدراسة الثالثة بعنوان: دور استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية. (عبد العزيز، ٢٠١٦).

هدفت الدراسة للتعرف على قدرة الخطط الاستراتيجية الإعلامية على استيعاب متطلبات العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية. إبراز أهمية الخطط والاستراتيجيات في مجال الإعلام والعلاقات العامة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي لاختلاف الخصائص والأدوار التي يؤديها كل منهج.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أهمها أن القناة ملتزمة بالاستراتيجية الإعلامية (٢٠١٢-٢٠١٧م) الربعية للدولة وهي المرجعية، كما أن المحتوى الإعلامي للمؤسسات الإعلامية منسجم مع أهداف الاستراتيجية الإعلامية وأن الاستراتيجية للإعلام للدولة ليس لها دورها في تطور أداء العلاقات العامة بالمؤسسات الإعلامية. وأن للعلاقات العامة دور مؤثر في قناة الشروق ومهام العلاقات العامة بالقناة ينقصه التخطيط الاستراتيجي والعلاقات العامة بالقناة تفتقد التخصص الأكاديمي الكافي.

٣. كما توجد خطة استراتيجية إعلامية تعمل إدارة قناة الشروق على تنفيذها .

### **علاقة الدراسة السابقة من الدراسة الحالية:**

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في هيكاتها النظرية واختلفت في تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات الإعلامية وهي قناة الشروق ، باستثناء الدراسة الحالية عن مؤسسات التعليم العالي.

الدراسة الرابعة بعنوان: فاعلية برامج العلاقات العامة في التوعية بمخاطر ظاهرة العنف الطلابي بمؤسسات التعليم العالي (أدم، ٢٠١٩).

وهدفت الدراسة للتعرف علي مدي فاعلية برامج العلاقات العامة في التوعية بمخاطر ظاهرة العنف الطلابي في مؤسسات التعليم العالي. والتعرف على وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي للوصول للطلاب. واستخدم الباحث المنهج المسحي والمنهج الوصفي التحليلي.

وسعت الدراسة للتعرف على النتائج من أهمها أن إدارة العلاقات العامة تعمل علي توعية الطلاب بأهمية ممارسة الديمقراطية و أدب الحوار بينهم. وأن المسئول الأول عن حل ظاهرة العنف الطلابي في مؤسسات التعليم العالي السودانية (الجامعات) هي عمادات شؤون الطلاب وأن إدارة العلاقات العامة تقدم لها الأفكار والنصح وتشاركها في وضع الخطط والبرامج لتوعية الطلاب عن مخاطر ظاهرة العنف الطلابي .

#### علاقة الدراسة السابقة من الدراسة الحالية:

اختلفت الدراسة السابقة عن بقية الدراسات في انها تناولت مشكلة العنف الطلابي من جانب نظري مستخدمة المنهج المسحي والمنهج الوصفي التحليلي. بينما الدراسة الحالية تتطرق للتعرف على الازمة وإدارتها في مؤسسات التعليم العالي.

الدراسة الخامسة بعنوان: **توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات المالية.** (إمام، ٢٠١٨).

هدفت الدراسة للتعرف على توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك في مراحلها المختلفة. إبراز أهمية الأزمات، عن طريق النماذج العلمية الحديثة المتعارف عليها في عملية إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج: أن العلاقات العامة ببنك فيصل الإسلامي تتعامل مع الأزمات وفقاً لتخطيط مدروس، وأن العلاقات العامة تقوم باتخاذ إجراءات وقائية قبل وقوع الأزمة. أن إدارة العلاقات العامة لا تنتهي مهمتها بانتهاء الأزمة وإنما يتوجب عليها عدة أمور، فمنها تقييم الأزمة الذي يعتبر كمقياس لنجاح العلاقات العامة في إدارتها اللازمة.

#### **علاقة الدراسة السابقة من الدراسة الحالية:**

اتفقت الدراسة على توظيف عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات ولكن من ناحية اقتصادية ، بينما تسعى الدراسة الحالية على الوقوف على توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي.

الدراسة السادسة بعنوان : **(وظيفة العلاقات العامة في تعزيز التنمية الاجتماعية)** (إبراهيم، ٢٠٠٨م).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تقويم وظيفة العلاقات العامة في الجامعات الولائية والوقوف على فاعلية الاداء الوظيفي. ومعرفة أنشطة العلاقات العامة الداخلية والخارجية بالجامعة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن كل الجامعات الولائية لا تعمل على إيجاد اجهزة العلاقات العامة منفصلة بذاتها تحت اسم جهاز العلاقات العامة .العلاقات العامة تعمل على إسهام في ربط المجتمع بنسبة ٦٦%.

### علاقة الدراسة السابقة بالدراسة الحالية:

تقارب الاهداف في توضيح عمل العلاقات العامة بالجامعات الولائية ومؤسسات التعليم العالي وتختلف الدراسة السابقة بوصف حال العلاقات العامة بالجامعات الولائية ومن نتائج الدراسة اثبات وجود قصور في اداء الممارسين وعدم توفر الإمكانيات بينما الدراسة الحالية تبحث عن استراتيجيات العلاقات العامة في حل الازمة بالمؤسسات التعليم العالي.

### ثانياً: الدراسات العربية:

الدراسة الاولى بعنوان: ( دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات": دراسة تحليلية لإحدى أزمات مصر للطيران) (البكري، ١٩٩٩م).

سعت هذه الدراسة إلى البحث في أزمة الارتباك التي تتعرض لها شركة مصر للطيران ،من خلال تساؤل رئيسي عن مدى وجود أزمة كامنة ،وأسباب هذه الأزمة ، وتساءل عن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة.

وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج اتصالي لإصلاح الصورة المؤسسية للمنشأة والعودة بالمؤسسة إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة ، وتطبيق هذا النموذج الإتصالي على شركة مصر للطيران.

الدراسة الثانية بعنوان : ( تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات ) (صلاح الدين ، ٢٠١٨) .

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الأسباب التي أدت لوقوع الأزمات التي تعمل العلاقات العامة في المؤسسة على حلها. ورسم فلسفة واستراتيجية إدارة العلاقات العامة أمام الأزمات المستقبلية.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نشاط العلاقات العامة يمس الزبائن أو الجمهور بالدرجة الأولى كما يمس المنظمة نفسها بمعنى أوضح يمس الزبون الداخلي والخارجي. وأن العلاقات العامة تعتبر ضمير المنظمات باختلاف الزمان والمكان فهي تعمل على نشر الحقائق الصادقة والمقتنعة للرأي العام.

الدراسة الثالثة بعنوان: (دور العلاقات العامة في مواجهة الكوارث والأزمات الأمنية) (محمد كمال القاضي)(2010) والتي تناولت الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأزمة، وبينت خصائص الأزمات وكيفية التعامل معها، وعرضت الأسلوب الذي من خلاله تعالج الأزمة للأجهزة الأمنية ، وعرضت خطة لدائرة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات والكوارث.

## الدراسات الأجنبية:

Saunhdra Lessons From the Tylenol Tragedy ) الدراسة الاولى بعنوان ( on Surviving a Corporate Crisis, Medical Marketing & (Media(1992)

قامت (Murray) بدراسة حالة أزمة شركة (Jonson and Jonson) ( ١٩٩٤ ، من وجهة العلاقات العامة ، وكانت إشكالية دراستها هي :كيف تدير العلاقات العامة أزمة الشركة (كبسولات التيلينول)؟

وخلصة أزمة شركة (Jonson and Jonson) هي أنه في سبتمبر 1992 بمدينة شيكاغو، قام شخص مجهول بحقن كبسولات (Tylenol) بمادة سامة، نتيجة لذلك توفي سبعة أشخاص ظهر عليهم أعراض التسمم، وجدت شركة (J and J) نفسها بدون إنذار مطالبة بأن تشرح للعالم لماذا تتسبب منتجاتها في قتل الناس؟

وبينت الدراسة أن الأزمة وصلت إلى رئيس مجلس الإدارة (بريك) عن طريق رئيس مجلس الشركة للعلاقات العامة (فوستر)، حيث قام (بريك فوراً) باتخاذ الخطوات التالية:

- عين فريقاً استراتيجياً لإدارة الأزمة يكون فيه مدير العلاقات العامة منسقاً، وإعلان مكافأة في وسائل الإعلام قدرها (\$100000) لمن يقبض أو يدل على الفاعل، وقام بحجز صفحة كاملة في إحدى الجرائد يشرح فيها لعموم الجمهور والمستهلكين ملابسات القضية والخطوات التي اتخذتها الشركة تجاه الأزمة، مع استعدادها لاستبدال كبسولات (التيلينول) المشتراه بكبسولات أخرى مجاناً. كما وضعت الشركة خطوط هواتف مجانية لتلقي الاتصالات من المستهلكين والمهتمين

بالأزمة للإجابة على استفساراتهم، وظهر رئيس مجلس إدارة شركة (J and J) في مقابلة تلفزيونية شرح فيها الأعمال التي تقوم بها الشركة للسيطرة على الأزمة.

وضعت إدارة الشركة برامج للعلاقات العامة موجهة خصيصا للعملاء في الشركة ووسائل الإعلام والمساهمين، وفيما يخص الجمهور الخارجي للشركة، فقد بذلت إدارة العلاقات العامة جهودا ملموسة للاتصال بالأطباء والصيداولة عن طريق وسائل الإعلام لتعريفهم عن الخطوات التي تتخذها الشركة لتأمين منتجاتها من العبث، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركة أرسلت 450000 رسالة بالبريد لتأمين سامة منتجاتها، وفي الوقت نفسه قام أكثر من 2000 عامل من الشركة بتقديم محاضرات للقطاع الطبي لشرح أبعاد المشكلة والإجراءات الوقائية التي اتخذتها الشركة لتأمين منتجاتها، كذلك قررت الشركة وبعد خمسة أيام من الأزمة، سحب المنتج من الأسواق والذي كلفها \$100000000، وعقدت الشركة بعدها مؤتمرا صحفيا عالميا قدمت فيه عبوات مبتكرة آمنة، وهي عبوات ثلاثية الغلق، أما بشأن الإجراءات التي قامت بها العلاقات العامة تجاه العاملين، فإنها أعدت لهم أربعة أشرطة فيديو عرضت عليهم ليتعرفوا على ما قد جرى في شركتهم أثناء الأزمة.

### أظهرت النتائج ما يلي:

- أن المؤسسة التي تقوم بتقديم الحقائق و الوقائع الفعلية تكون مساندة من قبل وسائل الإعلام، وهو ما يمكن معاينته على أن التغطية الإعلامية من قبل وسائل الإعلام ساندت الشركة في محنتها، نظرا لأنها قدمت الحقائق لوسائل الإعلام كما أن الشركة كانت لها علاقات جيدة مع وسائل الإعلام قبل الأزمة، لذا فقد أحصت الدراسة أن ما يزيد عن 80 ألف قصة إخبارية تطرقت للمشكلة في وسائل الإعلام.

- استعادت الشركة لثقتها لدى الجمهور بعد ثلاث أشهر فقط من الأزمة، واستعادت 80% من مبيعاتها مقارنة بظرف ما قبل الأزمة، وهو ما يمكن تقييمه من خلال ارتفاع نسبة مبيعاتها بنسبة 30 بالمائة بعد الأزمة.

- سجلت هذه الدراسة بعد خوضها العديد من التجارب في نفس الميدان أن إدارة العلاقات العامة لأزمة J/J هي أفضل إدارة، حيث كسبت تأييد الرأي العام ومشاعره، وظهرت الشركة كضحية مثلها مثل ضحايا التيلينول، وكان استراتيجيتها في ذلك مبنية على الصراحة والموضوعية التامة مع وسائل الإعلام.

## الفصل الثاني

### استراتيجيات العلاقات العامة

المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهداف استراتيجيات العلاقات العامة.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي وأنواع استراتيجيات العلاقات العامة.

المبحث الثالث: خصائص ومبادئ استراتيجيات العلاقات العامة.

## المبحث الاول

### نشأة ومفهوم وأهداف استراتيجيات العلاقات العامة

#### تمهيد:

بالرغم ان العلاقات العامة تعمل داخل المؤسسة كنظام فرعي يخضع للقواعد والسياسات والثقافات السائدة الا أن الظروف البيئية المحيطة والأحداث الطارئة التي تتعرض لها المؤسسات بجانب رغبتها في إقامة وبناء علاقات وطيدة مع الجمهور لتسويق انشطتها، قد ادت الي ضرورة الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة وممارسيها والعمل على توسيع دائرة اختصاصاتهم خاصة في إدارة العلاقات العامة مع الجمهور.

وقد تطورت ممارسة العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الازمة نظراً لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالدراسات المسحية عما يحدث بها ، مع إجراء الاتصالات المستمرة بالجمهور وبناء وتوطيد العلاقات معه ،وهو ما يكون له اثر اكبر عند وقوع الازمات، حيث تكون الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الاعلام من أكثر الجوانب أهمية عند ادارة الازمة، كما يبرز دورها عند احتواء الاضرار الناتجة عنها لا سيما المتعلقة منها بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور وموقفه السلبي منها، لذا فإن الاستعداد لوقوع الازمات يعكس قدرًا كبيراً من الأهمية في احتواء الأضرار والتقليل منها وذلك بإتباع استراتيجيات العلاقات العامة ،وهذا ما تطرقت له الباحثة في هذا الفصل.

تعتبر الحرب واحدة من الظواهر الحتمية في حياة الإنسان، واكبت مسيرته على هذه الأرض وكانت معلماً بارزاً في تاريخه الطويل. ولأن الحرب كذلك فقد استحوذت - كسواها من فروع المعرفة الإنسانية- على اهتمام كثير من المفكرين والدارسين الذين حاولوا الوصول إلى استنتاجات ومبادئ وقوانين عامة لهذه الظاهرة المعقدة من خلال الدراسة المقارنة لتجارب الحروب الإنسانية على مختلف انماطها .

وظهرت بواكير المؤلفات في هذا المجال قبل أكثر من ست وعشرين قرناً على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها مؤلفات أخرى لعسكريين ومفكرين اغريق ورومان وعرب وأوروبيين تناولت جميعها بعض المفاهيم والمبادئ الأساسية والتفصيلية للحرب. مما نتج عنه نشوء فرع جديد من فروع المعرفة الإنسانية اصطلح على تسميته (الفن العسكري) أو (الفن الحربي).

وكنتيجة حتمية للتطور والتوسع الهائل في مجال المعرفة العسكرية قسم الفن العسكري إلى مستويات ثلاثة رئيسية هي:

-الاستراتيجية العليا أو الشاملة .

-الاستراتيجية العسكرية.

- التخطيط (التعبية). غير أن هذا التقسيم الذي اعتمده المدرسة العسكرية الغربية تقريباً لما يطابق تماماً ما اعتمده المدرسة العسكرية الشرقية وبعض مفكري المدرسة الأولى الذين اعتمدوا تقسيمات أخرى لا تختلف عن التقسيم آنف الذكر في المضمون وإن اختلفت في الشكل .

فقد قسمت المدرسة الشرقية الفن العسكري إلى استراتيجية وفن عمليات وتخطيط، وقسمه الجنرال (أندريه بوفر) إلى استراتيجية وتخطيط وشؤون إدارية .تعريف

الاستراتيجية عرف (كلاوتز) الاستراتيجية بأنها) فن استخدام المعارك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب (وعرفها (مولتكه) بأنها (إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب) بينما عرفها (ليدل هارت) بانها) فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة).

أما الجنرال (بالت) فقد عرفها بأنها (فن تعبئة وتوجيه موارد الأمة أو مجموعة من الأمم بما فيها القوات المسلحة لدعم وحماية مصالحها من أعدائها الفعلين أو المحتملين) في حين يعرفها الجنرال (أندريه بوفر) بأنها (فن حوار الإيرادات تستخدم القوة لحل خلافاتها).

وتعكس هذه التعريفات المختلفة الاختلاف بين مفاهيم اصحابها لمعنى الاستراتيجية ومدياتها ووسائلها مما يوحي بان مفهوم هذه الكلمة أو الاصطلاح لم يتبلور بعد في أذهان رواد الاستراتيجية ومفكرها .

والحقيقة أن حداثة فن الاستراتيجية والتطور السريع؛ الذي لحق مفهوم هذا الفن كنتيجة حتمية للتطور الهائل الذي شهدته المعارف والتقنية العسكرية؛ قد وسع مجاله ومداه بحيث أصبح لكل وضع أو مجال سياسي أو اقتصادي أو عسكري أو اجتماعي استراتيجية خاصة مما يجعل من العسير إيضاح معنى الاستراتيجية بكلمة أو ببعض كلمات .

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن الوقوف على الفروق بين اصطلاح الاستراتيجية وسواه من الاصطلاحات المقترنة به كالسياسة والتخطيط والشؤون الإدارية .

فقد يختلط مفهوم الاستراتيجية بمستواها الأعلى \_اي الاستراتيجية العليا الشاملة بمفهوم السياسة أو قد يختلط مفهوم الاستراتيجية بمستواها الأدنى أي الاستراتيجية العسكرية أو العملياتية بمفهوم التخطيط أو الشؤون الإدارية .

فالسياسة هي التي ترسم وتحدد الهدف الذي تسعى الأمة أو الدولة لتحقيقه سواء بالسبل العسكرية أو سواها، في حين تعتبر الاستراتيجية العليا الأداة التنفيذية للسياسة أي أنها السياسة في مرحلة التنفيذ أو السياسة في مرحلة الحركة العنيفة أو القابلة للعنف .

ولا يعني هذا أن الحل العسكري هو الحل الوحيد أو الوسيلة اليتيمة أمام الاستراتيجية لتحقيق هدف السياسة بل ثمة وسائل وسبل أخرى سياسية واقتصادية ونفسية ودبلوماسية تسلكها الاستراتيجية للوصول للهدف وإن كان سبيل القوة العسكرية هو الأكثر قوة وحسماً والذي يُلجأ إليه في نهاية المطاف عادة .

وتختلف الاستراتيجية العسكرية عن التخطيط وإدارة الشؤون، في أن التخطيط (فن استخدام الأسلحة في المعركة للوصول إلى المردود الأقصى) كما يقول (اندرية بوفر) أو (عملية اشتباك) كما يقول (باليت)، أي ان حدوده محصورة في الإجراءات والتدابير التي تتخذها القيادة الميدانية على مسرح المعركة أي أنه فن القتال في الميدان .

أما الشؤون الإدارية فهي علم تجهيز وإدامة القطعات أي علم (الحركة والتموين) وهي مع التخطيط تؤمن (تحقيق التعاون المتبادل بين العوامل المادية ويتصان معا بصفات علمية واقعية تجعلهما مشابهيْن لفن الهندسة).

أما الاستراتيجية العسكرية فهي فن توزيع واستخدام الإمكانيات والوسائل العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلى التي تؤمن التوائم بين الإمكانيات

والهدف وتحقيق أقل قدر من المقاومة لخططها باستخدام عامل المناورة، ويكون التخطيط عادة إحدى الوسائل التي تستخدمها الاستراتيجية العسكرية لتحقيق هدفها .  
(علي، ٢٠١٢، ٢٦).

تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة. وتختلف الأهداف من سياسة لأخرى ومن استراتيجية لأخرى. فقد لا يتحقق الهدف إلا باتباع أسلوب هجومي لاحتلال أراضي الغير أو فرض شروط معينة عليه أو باتباع أسلوب دفاعي لحماية أرض الوطن ومصالح وقيم الأمة مثلا. وقد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا وقد يكون صغيرا محدودا كاحتلال جزء من أرض دولة ما أو كبيرا كالقضاء على كيان تلك الدولة نهائيا. غير أن جميع الأهداف تشترك في كونها جميعا الهدف النهائي الذي عين وحدد سلفا من قبل السلطة السياسية العليا أو الوسيط المؤدي إليه حتما .

وقد يكون من الضروري أحيانا للوصول إلى الهدف النهائي للسياسة تحديد تحقيق عدد من الأهداف المرحلية التي يؤدي تحقيقها إلى أحداث تغييرات حادة هامة في الموقف السراطيّ أو إلى توجيه الوضع السراطيّ باتجاه يؤدي إلى الهدف النهائي، وهذه الأهداف هي ما يسمى بالأهداف الاستراتيجية . ( خليفة ، ٢٠١٣، ١٧).

والمقصود باستراتيجيات العلاقات العامة حسب كتاب Publicitor، هي مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معنية، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة.

إن تبني استراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة، التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها

الداخلي أو الخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتوجها وخدماتها صورة طيبة اتجاه الجماهير.

لذا نجد أن المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسماً خاصاً تطلق عليه عادة تسميات عدة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظفاً أو أكثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة، وإعداد استراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة، وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة، وتطلق عليه هو أيضاً عدة ألقاب. (الدليمي، ٢٠٠١م، ١٥).

#### ١. مفهوم الاستراتيجية :

#### الاستراتيجية Strategy:

الكثير من المؤلفين قد تناولوا كلمة الاستراتيجية إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد لها في كل التخصصات لاختلاف المجال والنطاق الذي تستخدم فيه. فالاستراتيجية مأخوذة أساساً من التنظيم العسكري، وتعرف بانها فن استخدام القوة بما يجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف السياسية (الرهوان، ٢٠٠٣)، كما أنها أكثر استخداماً في إدارة المؤسسات، حيث يعرفها المؤلفون على أنها خطة شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى يتم من خلالها تحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما تتألف من خطط فرعية مرحلية تسهم في تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة (أبو قحف، ١٩٩٧) (مصطفى، ١٩٩٧).

وما يود المؤلف التركيز عليه في هذا الشأن هو كيفية تناول المؤلفين والممارسين لمفهوم الاستراتيجية في سياق العلاقات العامة، والتي اتفق عليها المؤلفون في أنها تمثل تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة، والتي اتفق عليها المؤلفون في أنها

تمثل تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة (عجوة، ١٩٨٣) وسار على هذا النهج فيرن بانكس وعرفها على انها طريقة أو أسلوب ومدخل لكيفية التعامل مع مشكلة ما (في حين هناك من اتخذ تلك الأسس التي تمثل الأساليب والإجراءات مع الجمهور، والتي تحتاج لفترة زمنية ممتدة حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها) وبالتالي فهي تتركز في تحديد وتبيان الإجراءات والأساليب التي تحقق أهداف وعمليات العلاقات الاستراتيجية.

وترى الباحثة أن مفهوم الاستراتيجية في البحث الراهن: عبارة عن الاجراءات الاحترازية التي يقوم بها مسئولو العلاقات العامة في مراحل التخطيط والبحوث والتنفيذ والتقييم السليم لإدارة الأزمة، والمتطلبات الأساسية اللازم تواجدها في مختلف الاوقات، والتي تُعد الأمانة الأساسية لنجاح ضابط العلاقات العامة في إدارة الازمة عند حدوثها، ويكون مُعد ومخطط لها بصورة مسبقة لمنع وقوع أي ازمة، بحيث تمثل العناصر الأساسية في التخطيط، ويتم توضيحها في مجموعة الخطط الفرعية لكل مخصص على حدة، والتي تنفذ خطوة بخطوة عند وقوع ازمة ما.

**توجد تعاريف متعددة للاستراتيجية وهي:** حسب رؤية علي عبد الله: " يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات" (عبدالله، ١٩٩٨) .

كما عرفها chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف" (C.kennedy، 2002) .

كما عرفها أحد المسيرين : " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف" (Thiétart، 1991) .

ويرى الفريد شانديلير ALFRID CHANDLER : الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية تمثل: "سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات".

ويرى JAUCH GLEUCK ١٩٨٨: ان الاستراتيجية بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمؤسسة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد وتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ المناسب.

ويعرفها PEARCE and ROBINSON: بأنها "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف".

وايضاً عرفها BYARS: "هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة". (كوردي، ٢٠١١م).

**وتُعرف الباحثة الاستراتيجية :** بأنها ذلك التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل ومن خلال التخطيط الجيد والإعلام الصادق ومن ثم تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

وايضاً هي الخطة بعيدة المدى التي تتيح للمؤسسة دراسة الوضع الراهن ومعرفة ما يمكن حدوثه في حالة حدوث أي إشكالية أو أزمة.

## عناصر البناء الاستراتيجي:

١. آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
٢. آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفير قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.
٣. هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
٤. نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
٥. أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
٦. نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
٧. نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
٨. نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

٩. تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
١٠. تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة. (عبدالله، ١٩٨٠م).

### الأهداف الأساسية للإعلام الاستراتيجي :

١. امتلاك القوة الاستراتيجية الإعلامية .
  ٢. تحقيق قدر من السيطرة الإعلامية.
  ٣. توفير السند المطلوب لتحقيق المصالح الوطنية الاستراتيجية.
  ٤. التواصل الفاعل مع مواطني الدولة .
  ٥. إحداث تأثير أساسي في الجمهور العالمي.
  ٦. بلورة رأي عالمي.
  ٧. تحقيق القدرات التنافسية الإعلامية العالمية (ابوصالح. ٢٠٢٠).
- وتستنبط الباحثة أهداف استراتيجيات العلاقات العامة من خلال الأهداف العامة للعلاقات العامة والاهداف الإعلامية الاستراتيجية كالاتي:

١. امتلاك العلاقات العامة للقوة الاستراتيجية.
٢. تحقيق قدر من السيطرة الإعلامية من خلال برامج وحملات العلاقات العامة.
٣. توفير المادة المطلوبة لتحقيق رؤية ورسالة واهداف المؤسسة .
٤. التواصل الفاعل مع الجمهور الداخلي للمؤسسة.

٥. إحداء تأثير أساسي مع الجمهور الخارجي.

٦. بلورة رأي مؤسسي.

٧. تحقيق القدرات التنافسية لبرامج العلاقات العامة داخل المؤسسة.

### أنواع العلاقات العامة:

بعد التغيير الكبير الذي شهده العالم بالتطور التكنولوجي، اختلف مصدر تلقي الناس للمعلومات، وأصبحوا يتجهون للمعلومة الأسرع والأسهل ودائمة التجدد، ومن هنا تم اشتقاق العلاقات العامة الإلكترونية من العلاقات العامة التقليدية، وهي الطريقة الحديثة للقيام بمهام العلاقات العامة، وهذا بالإضافة لوجود نوعين من العلاقات العامة داخل الشركات، وهي العلاقات العامة الداخلية والعلاقات العامة الخارجية. (واي باك مشين، ٢٠٢٠).

## خطوات وضع استراتيجية العلاقات العامة:

تعتبر العلاقات العامة هي وسيلة الربط بين المصدر ووسائل الإعلام ومن المؤكد أن الجميع يعلم أن معظم الانفرادات تأتي نتيجة للعلاقة الشخصية الناجحة مع المصدر والتي تقوم على فهم جيد لمفهوم العلاقات العامة وأهميتها في انجاز العمل.

نريد استراتيجية جديدة لعرض جديد، هذا ما يتكلم عنه العاملون في قطاع العلاقات العامة بصفةٍ أضحت شبه يومية. وبالطبع إنه لأمر جيد بسبب أهميته البالغة بالنسبة للشركات. يحتاج وضع أي استراتيجية علاقات عامة متينة لأن تكون مبنية على بيانات وأبحاث بالإضافة إلى الحدس والخبرة الطويلة في هذا المجال في سبيل تقديم نتائج ملموسة وقابلة للقياس. مع الأخذ بعين الاعتبار أن أهداف أي استراتيجية للعلاقات العامة هي واحدة : تقديم الرسالة المناسبة في الوقت المناسب إلى الجمهور المناسب.

وعليه تجب على أي استراتيجية أن تتبّع بعض الخطوات لتقديم تلك النتائج المرجوة:

### فكر بإبداع وتجنب الأفكار المستهلكة.

عند بناء أي استراتيجية تجنب تكرار الأفكار التقليدية والمستهلكة، حضر بعناية، فكر بإبداع، وأنشأ رسالة مميزة تصل إلى الجمهور المستهدف بطريقة لم تصل إليه مسبقاً.

## دراسة شاملة:

يتطلب إعداد أي استراتيجية جديدة ، إجراء دراسة حول المنظور الإعلامي بشقيه الجزئي والكلي المتعلق بعرض العلاقات العامة، حيث يجب فهم العلامة التجارية وشركائها ومنافسيها لتساعد على وضع تصور شامل للعرض الجديد.(Bolg، ٢٠٢٠).

## تحديد الأهداف:

من المفهوم العام للعلاقات العامة أن يطلب مدراء الشركات بياناً صحفياً في كل أسبوع، أو إجراء حوار صحفي في كل شهر، وهذا خاطئ ، لأن مفهوم العلاقات العامة أشمل من ذلك بكثير لذا يجب تحديد الأهداف لكل حملة أو استراتيجية من خلال بعض الأسئلة التي تساعد على تحديد الأهداف المنشودة من إطلاق حملة العلاقات العامة تتلخص بـ :

– من هو الجمهور المستهدف؟

– ما الذي ترغب بإيصاله من خلال هذه الحملة؟

– ما النتائج المأمولة من هذه الحملة؟

– ما النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها؟

– ما الوقت اللازم لهذه الحملة؟

لإجراء أي عرض أو استراتيجية يجب تحديد الأهداف بصورة موجزة ذات بلاغة عالية مسندة بأبحاث تتماشى مع أهداف الشركة تُحدث صدىً للعملاء بالإضافة إلى

احتوائها قيمة إخبارية للوسط الإعلامي، كما تجب مشاركتها مع زملائك لتزويدك بأفكار ومقترحات جديدة.

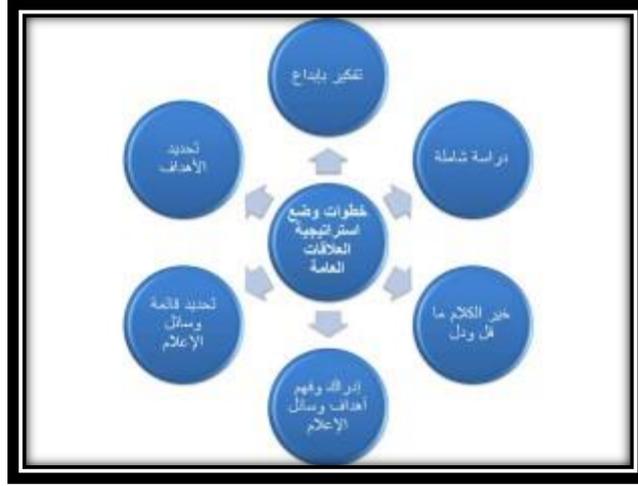
### إدراك وفهم أهداف الوسائل الإعلامية:

عند تحديد الاستراتيجية يجب تحديد الوسائل الإعلامية وتحديد الإعلاميين الذين من خلالهم ستوصل رسالتك إلى الجمهور المستهدف، حدد منهجاً حول كيفية توزيع العرض الذي تقدمه من خلال توزيع البيانات الصحفية ، أو إجراء الحوارات الصحفية، أو آراء حول موضوع معين أو إدراجها ضمن دراسة يعدّها الإعلامي فعلى سبيل المثال توقيع اتفاقية للشركة مع أخرى فإن رسالتك ذات طبيعة جماهيرية كبيرة ، فالأفضل في هذه الحالة إصدار بيان صحفي إما إذا رغبت الشركة بالإعلان عن منتج أو حل جديد فإن رسالتك تكون ذات نداء أضيق وفي هذه الحالة يجب التركيز على اختيار أصحاب النفوذ من الإعلاميين.(عبد الظاهر، ٢٠١٣).

### تحديد قائمة وسائل الإعلام:

إنه لمن الضروري جداً بناء قائمة وسائل الإعلام ، على أساس معرفة الإعلاميين الذين يهتمون بتغطية مجال عملك أو عن الشركات المنافسة ، لما من شأنه أن يجعل عملك بغاية البساطة.

إن تحديد استراتيجية العلاقات العامة هو الأساس في نجاح الحملة، و إن اتباع الخطوات الآتية الذكر من شأنه تسهيل وتسريع وضع استراتيجية قوية وناجحة.



### الأهداف التي يعمل عليها رجال العلاقات العامة:

- التعريف بالمؤسسة والحصول على المعلومات والاتصال والتنسيق والتخطيط والتقييم .
- التعريف بنشاط المؤسسة: وسيلة في التعريف الصحيح المقنع بنشاط المؤسسة وكسب تأييد الجمهور والرضا عنه.
- البحث وجمع المعلومات: إجراء بحوث الرأي والاستطلاع وجمع معلومات عن استراتيجيات الشركات المنافسة ومنتجاتها وجماهيرها وكذلك معلومات عن الشركة ومنتجاتها.
- الاتصال: توفير قنوات الاتصال المناسبة في الاتجاهين من المنظمة إلى الجماهير ومن الجماهير إلى المنظمة إما عن طريق الاتصال الشخصي أو الاتصال الجماهيري.
- تخطيط برامج العلاقات العامة وتنفيذها: تضع خطط وقائية وعلاجية لتحسين صورة المنشأة الذهنية لدى الجماهير وتقسّم إلى خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- التقييم: تقوم بتقييم برامجها وخططها تقييمًا مرحليًا (أثناء التنفيذ) وتقييمًا بعديًا.

- التنسيق: تعتبر جهاز تنسيق بين إدارات المنشأة المختلفة، وكذلك التنسيق بين المنشأة وجماهيرها.
  - زيادة التفاعل والاهتمام: بثقافة المنشأة للجمهور الداخلي والخارجي من أجل الوصول وتحقيق أهداف المنشأة.
  - التواصل: يعتبر رجل العلاقات العامة النقطة الموصلة بين الأقسام داخل الشركة وتعتبر جزء لا يتجزأ من قسم التسويق إلا أنها بكل الأقسام ومنها HR.
  - أيضاً متابعة كل ما ينشر عن المؤسسة في الصحف المحلية أو الخارجية والرد عنها في حالة توجيه أي ملامة أو ذم للمنشأة وأيضاً أخذ المعلومات ووضعها بملف مختص ورفعها لمدير الإدارة العليا. (موسوعة العلاقات العامة، ٢٠٢٠).
- لذلك تقوم بـ:

١. إيجاد التفاهم المتبادل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في المجتمع وأفراده تحقيقاً للصالح العام .
٢. تعريف الجمهور بالمنشأة وبالخدمة أو السلعة التي تنتجها .
٣. شرح سياسة المنظمة أي الجمهور بهدف قبولها والافتتاح بها .
٤. التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر عن المنظمة للجمهور صحيحة وسليمة .
٥. حماية المنظمة من هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة للجمهور عنها .
٦. تهيئة جو صالح بين المنظمة والأفراد المتعاملين معها من الجمهور وبين العاملين بها بعضهم البعض .
٧. تشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية التنفيذية وبالعكس .
٨. التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الانسجام في الأداء فيما بينهما. (ويكيبيديا، ٢٠٢٠).

## أنواع جمهور وسائل الإعلام:

١. جمهور المصلحة: فهم يمثلون مجموعة من الأفراد والذي يحركهم دافع اقتصادي مشترك؛ أي يقصد بهم الجمهور الذي تجمعهم مصلحة ورابطة الدفاع عن المستهلكين، أو تجمعهم دوافع اقتصادية معينة.
٢. جمهور التطابق: ويقصد بهم الجمهور الذي يتحالفون مع قائد أو رمز معين؛ وذلك ليتمتعوا بطرق غير مباشرة في نجاح وتيسير الحياة لهم كأفراد.
٣. المثقفون: ويقصد بهم الجمهور الذين يمثلون نسبة قليلة من جمهور وسائل الإعلام، فهُمْ يهتمون بالقضايا الفكرية، الفلسفية والمسائل الجمالية. وهُمْ يعدّون أنفسهم من جمهور الصفاة وهو الذي يبحث عن المجتمع الأفضل، فهو أيضاً من الجمهور التي تتجه إليه وسائل الإعلام من وجهة نظرها السطحية والمتدنية؛ بسبب سعيهم الدائم إلى إرضاء الجماهير العامة.
٤. الجمهور المفترض: ويقصد بهم مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون كافة الوسائل المادية والتقنية، التي تساهم وتمكّنهم من استقبال جميع الرسائل الإعلامية لوسيلة ما.
٥. الجمهور المتعرض: ويقصد بهم الأفراد الذين يعتبرون جزءاً من الجمهور الفعلي، الذي يقوم باستقبال الرسالة الإعلامية بغض النظر عن إدراكها، أو حتى الموقف الذي يتخذه منها.
٦. الجمهور الفعلي: ويقصد بهم الأفراد الذي يتعرضون للرسالة الإعلامية بشكل فعلي، فهُمْ الذي يواظبون على متابعة برامج تلفزيونية معينة أو حتى إذاعية أو قراءة صحف معينة.
٧. الجمهور الفعّال: ويقصد بهم الأفراد الذين يتفاعلون مع الرسائل الإعلامية والاستجابة لها؛ كالجماهير المستهدفة في الإعلانات أو الدعوات الانتخابية، أو المشاركة التفاعلية في كافة البرامج المقدمة.

٨. الجمهور العنيد: ويقصد بهم الأفراد الذين يبحثون عن ما يريدون التعرض له، بالإضافة إلى التحكم في اختيار الوسائل التي تساهم في تقديم من مثل هذه المضامين.

٩. جمهور المنفعة: ويقصد بهم الجمهور الذي يستخدمون الوسائل الإعلامية؛ من أجل تحقيق فوائد معينة لهم.

١٠. جمهور النية: وهو الجمهور الذي يقوم باستهلاك محتويات الوسائل الإعلامية؛ وذلك حسب ما يحقق ويخدم له دوافعه السابقة والتي تكون مرتبطة بأفراده.

١١. جمهور المناعة ضد التأثير: وهم من الجماهير الذين يتصفون بالعناد ولا يرغبون بأحد أن يتحكمون بهم، بالإضافة إلى قيامهم بأنشطة هادفة تمكنهم من التجنب والابتعاد عن كافة التأثيرات، التي قد تحصل بسبب تعرضهم لمثل هذه الوسائل.

١٢. الذرائعيون والعمليون: ويقصد بهم الأفراد الذين يميلون إلى الاندماج في التنظيمات الاجتماعية؛ بحيث يشاركون، يقودون حملات و ينتخبون. بالإضافة إلى انتمائهم لمنظمات وامتلاكهم هوايات تساهم في ارتقائهم بالمستوى الاقتصادي والمكانة الاجتماعية والتي تمثلها الملكية المادية، فهُم يبحثون بشكل دائم عن ذرائع تمكنهم من القيام بالأمر التي تساهم في جعلهم في المقدمة(مهدي، ٢٠٢٠).

## المبحث الثاني

### التخطيط الاستراتيجي وأنواع استراتيجيات العلاقات العامة

#### تمهيد:

محترفو العلاقات العامة يعشقون الكلام عن استراتيجياتهم، فإذا لم نعتبر كلامهم استعراضاً فيجب أن نصر على أنّ استراتيجيتهم هي أهم ما يمكن الكلام عنه لأنها تصب في مصلحة المؤسسة مباشرة.

يترجم المحترفون آرائهم ومواهبهم في الاستراتيجية، وهنا تبدأ التساؤلات الرئيسية والنقاشات، فماذا غير المواهب يجب أن يشكل الاستراتيجية؟ ما هي تشكيلة الخبرات المحيطة بها؟ ما هي الدراسات والمعلومات التي نحتاجها؟ ما هي البرمجيات التي تيسر خلق هذه الاستراتيجية؟

استراتيجيات العلاقات العامة أمست مطلباً عالمياً، وهو إيصال المعلومة الصحيحة إلى الجمهور الصحيح في الوقت الصحيح، ومن هنا فإن طريق بناء استراتيجية علاقات عامة مكلفة بالنجاح تستند على اسس علمية وأنواع ونذكر منها في هذا المبحث الآتي.

## مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (مرسي، ٢٠٠٨، ٣). ويُعد التخطيط الاستراتيجي فكرًا جديدًا في التخطيط الإداري للعلاقات العامة، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الفكر في التخطيط من خلال رؤى متعددة؛ كي نتمكن من فهمه، ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في الكتابات المختلفة، والتي تناولت هذا الأسلوب على النحو التالي:

### الأسس الفلسفية والفكرية لنشأة التخطيط الاستراتيجي:

إن فكرة التخطيط قديمة قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، طالما لهذا الإنسان أهداف مسبقة، ومنهج محدد الأبعاد والأساليب لضمان نجاح تلك الأهداف، ويمارس الإنسان التخطيط في مختلف جوانب حياته، فيخطط لمأكله ومشربه ودراسته وعمله، وذلك بعد تأمل فيما يحدث حوله وفيما يريد أن يصل إليه. وجاءت ضرورة تقنين المعرفة والخبرة البشرية بتحويلها إلى علوم ومراكمة البحث فيها حتى يتحصل الإنسان على الحكمة، فلا يُترك لخبراته الشخصية أو للتجربة من خلال الصواب والخطأ. (توردي، السيد ، ٢٠١٠ ، ٢١٥) وبذلك فإنه "على الرغم من أن فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية نفسها، فإن مفهوم التخطيط بالمعنى العلمي حديث النشأة إذ يرجع إلى أوائل الربع الثاني من القرن العشرين عندما خرج الاتحاد السوفيتي على العالم بأول خطة خمسية للتنمية من ١٩٢٨ وحتى ١٩٣٣، وبعد الحرب العالمية

الثانية انتشرت فكرة التخطيط وأخذ كثير من الدول بأسلوب التخطيط من أجل إحداث التقدم الاقتصادي والاجتماعي المنشود". (محمد ، ٢٠٠٩ ، ٨٢)

وعلم التخطيط نشأة تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العقلاني في التفكير، واستخدام عناصر وتكنيكيات الأسلوب العلمي في التفكير، واعتقد المخططون أنهم يخططون في عالم منظم، عالم استراتيجي، وينظرون إلى المؤسسة كمنظومة مغلقة (جاسم ، ٢٠١٠ ، ٦٩)، فكان يتم التخطيط للمؤسسات دون الأخذ في الاعتبار الأبعاد المجتمعية خارج المؤسسة. (Philip M. Coombs، 1970) وفي الفترة من الثلاثينيات إلى الستينيات من القرن العشرين كان الاهتمام ينصب على الجانب الكمي، سواء ما يرتبط بزيادة الإنتاج وتقليل الكلفة، أو ما يرتبط بالأعداد والإحصاءات لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة دون اكتراث لظروف وعوامل البيئة الخارجية، بل أعدت البيئة الخارجية بأنها ساكنة وغير ديناميكية، على الرغم من مخالفة ذلك للحقيقة وللواقع.

### مصطلحات مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي:

يُعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واحدًا من سلسلة مُتصلة من المصطلحات التي تُعبر عن منطق أو منهج في التفكير يستهدف ترشيد حركة "نظام ما" نحو المستقبل، بما يؤدي إلى زيادة ملاءمته وتطوره، وفي الوقت الذي يزيد قدرته على الإسهام في التطوير من حوله (أحمد ، ٢٠١٢ ، ٣٦). هذه السلسلة من المصطلحات هي:

- الرسالة Mission: الرسالة لغة، ما يُرسل وتكون في موضوع واحد (أحمد ، ٢٠٠٧ ، ٣٣٩). واصطلاحًا، هي الغرض الأساسي الذي توجد المؤسسة من أجله، والذي تسعى إلى تحقيقه (جاسم ، ٢٠١٠ ، ٢٨).
- الرؤية Vision: لغة، الرأي: الاعتقاد والعقل والتدبير والنظر والتأمل، والرؤيا: ما يرى في النوم (أحمد ، ٢٠٠٣ ، ٨٧)، واصطلاحًا تُعرف بأنها طموحات المؤسسة التي

لا يُمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات المُتاحة، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل (نادية ، ٢٠٠٣ ، ٨-٩).

• **الغايات Objectives:** لغة، الغاية هي النهاية والآخر. فغاية كل شيء: نهايته وأخرته. وغاية الأمر: الفائدة المقصودة منه. وهي المواقع أو الأوضاع التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل، وتأتي عادة في حدود المهمة، وترجمة لها بصورة أكثر تفصيلاً وتحديداً في ألفاظ وأرقام من غير ربط لها بمدى زمني معين، ولكنها في الوقت نفسه لا تكون بدرجة التفصيل أو التحديد التي تظهر في الأهداف المباشرة.

• **الخطط الاحتياطية أو البديلة Contingency Plans:** وهي الخطط التي يلتجأ إليها في حالة ظهور بؤادر - أثناء التنفيذ - تُغيّر صورة المستقبل وما يتصل بها من قوى وعوامل ومسلمات، أو وقوع أحداث مفاجئة (حروب إقليمية، كشاف علمية، اختراعات تكنولوجية، وغير ذلك)، لم تكن متوقعة سلفاً عند تصميم الخطط الأصلية.

### **النظرية العلمية القائم عليها منهجية التخطيط الاستراتيجي:**

من الجدير بالذكر، أن التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة تطور فكري للتخطيط، إذ ليس التخطيط الاستراتيجي مفهوماً تخطيطاً جديداً مغايراً لما سبقه من أنشطة تخطيطية بشكل جذري، وأن ما سبقه ليس تخطيطياً، وإنما يعد التخطيط الاستراتيجي جيلاً جديداً للتخطيط يقوم على مقومات التخطيط وخطواته الأساسية محدثاً فيها نوعاً من التعديلات تتفق والمرحلة الحالية".

فإذا كان التخطيط التقليدي يعنى محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة على المؤسسة وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فإن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، والعمل على تحقيق هذا الشكل من خلال إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم في ضوء واقع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وما سيطرأ عليهما من تغيير في

المستقبل، وذلك لأن المؤسسات أصبحت تواجه تغييرات خارجية كبيرة، مثل زيادة حدة المنافسة، ولأن الخريطة التنافسية والتي توضح تدفق الأنشطة المالية والتبادل بين الدول، تؤكد تلاشى الحدود بين الدول، لقد أصبح العالم بلا حدود، يسكنه مواطنون عالميون، وبه منافسون عالميون، ومستهلكون عالميون، وموردون عالميون، وموزعون عالميون ومؤسسات مالية عالمية، فأصبح لزاماً على المؤسسة أن تحدد مجال عملها ورسالتها والغرض من وجودها ورؤيتها لنفسها في المستقبل، وأهدافها ومسارات العمل والمنافسون للمؤسسة وأصحاب المصالح ومجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة في المستقبل. (نادية ، ٢٠٠٣ ، ٨٨)

ومصطلح التخطيط الاستراتيجي مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما : التخطيط والاستراتيجية. وأما مصطلح تخطيط فيعنى عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل، وهي النظرة المستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهي بوضع خطة تحدد : ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ. (Carron, Gabriel، 2010، p7-8) والتخطيط في جوهره هو تصميم صورة للمستقبل المنشود واكتشاف الطرق الموصلة إليه. ( Available at: ar.wikipedia.org )

والتخطيط هو فن التعامل مع المستقبل، ويتضمن على تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية توظف الموارد المتاحة، وهذه الأهداف تعد بمثابة معايير يقاس عليها الأداء الفعلي، وتقوم عملية التخطيط على افتراضات بيئية تصمم على أساسها بدائل للتصرف، مثل افتراض زيادة حدة المنافسة أو افتراض زيادة في أسعار مستلزمات الإنتاج، أو العكس، وقد لا تتحقق هذه الافتراضات لتغير مفاجئ في البيئة المحيطة، لذلك

يتطلب الأمر تصميم عدة بدائل للتصرف، بحيث إذا تحقق الافتراض (أ) يستخدم البديل الخاص به، وإذا تحقق الافتراض (ب) يستخدم البديل الخاص به وهكذا. (Wende, Marijk، 2009)

والاستراتيجية خطة ونمط وموقع وتصور وحيلة. فالاستراتيجية هي خطة، لأنها تهتم بالمستقبل ورسم المسارات واختيار وتحديد البدائل للوصول لأهداف معينة. والاستراتيجية هي نمط، بمعنى أنها نمط حياة للمؤسسة يمكن إدراكه من خلال تتبع الجزئيات. والاستراتيجية هي موقع، فحين يحرك القائد قوات معينة لموقع مؤثر في نتيجة الحرب، فإنه يتخذ موقفاً على الأرض، وهذا المكان هو الموقع الذي يشكل فارقاً، ويحقق أعلى فرص للنجاح، وتجنب الخسارة أو تقليلها بحسب الظروف، أي أن الاستراتيجية تعنى اتخاذ موقع يحقق النصر. والاستراتيجية هي تصور ورؤية، لأنها تمثل عقل المؤسسة، وتصور واضح للهدف، وللوسيلة والترتيب المناسب لتحقيق الهدف، وتصور لسيناريو التنافس وتصرفات المنافسين. والاستراتيجية هي حيلة، بمعنى أنها حركة تخل بتوازن الخصم، فالحرب خدعة، ومختلف أنواع الصراع والتنافس تحتوى على هدف رئيس هو الإخلال بتوازن المنافس، وبالتالي فالاستراتيجية خطة ذكية أو حيلة أو خدعة. (جاسم ، ٢٠١٠ ، ٦٩)

والآن، وبعد الوقوف على المقصود بمصطلحي التخطيط والاستراتيجية، يمكن تركيب هذين المصطلحين في مصطلح واحد، وهو التخطيط الاستراتيجي، ليقصد به التخطيط على مستوى الاستراتيجية، تخطيط يهتم بالرؤية الكلية البانورامية.

إن التخطيط الاستراتيجي هو المنهجية والعملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الانتقال من مجرد التفكير في العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في

البيئة بما يحقق توجيهاً فعالاً بصورة أفضل للمؤسسة، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي، وفي الوقت نفسه إدراك الموقع الذي تقف فيه المؤسسة. (خبراء بميك، ٢٠٠٤، ٩)

وذلك لأن "التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي أين نحن الآن؟ أين نرغب أن نكون؟، كيف سنصل إلى هناك؟، كيف نقيس مدى تقدمنا؟، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به". (خالد، ٢٠٠٧، ١١)

وبذلك يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الحديثة لتحقيق مكانة تنافسية أفضل للجامعة، لأنه منهج نظامي يقوم على تشخيص الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة، واستشرف الفرص والإمكانيات الجديدة لمستقبل الجامعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة.

#### **خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:**

التخطيط الاستراتيجي كفكر تخطيطي جديد له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعد إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة. من أهم هذه الخصائص ما يلي (خلف، ٢٠٠١٤، ٧١):

- تدور عملية التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين

بدائل لتحقيق الأهداف. وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.

• تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.

• حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط.

• عملية التخطيط الاستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

• التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة؛ حيث من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط تحقيق قدر من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المؤسسة.

• فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلي وضع مُستهدف ومُخطط.

- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج مرضية.
- وأشار أندرو بترسون (٢٠٠٩) إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي عملية (حنان ، ٢٠١٤ ، ١٣١):
- تعلم تعمل على توفير الفرصة للمشاركين لفهم بصورة أوضح وأشمل ما يسعوا لتحقيقه، ومتى وكيف يمكن فعل ذلك.
- اكتشاف؛ لأن من خلالها يمكن التعرف على الفرص والحلول الغير معروفة.
- انفتاح على التصورات والمفاهيم المختلفة، والتي تمثل الأساس لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلات المتنوعة.
- تركيز على الأمور الاستراتيجية الهامة، والتي تتطلب فصل القضايا الاستراتيجية عن القضايا الأخرى.
- تتضمن صناعة القرارات، وذلك من خلال اختيار البديل الأصح من بين البدائل المتاحة، ودعم الأولويات والمصادر المتاحة، والاستناد إلي تقويم كل مجموعة من القرارات المترابطة، ودعم عمليات عالية الجودة مثل الخطة مرتفعة المخاطر.
- تنظيم للجهود؛ لتنفيذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار المصادر والإمكانات المؤسسية المتاحة.
- تبني رؤية واقعية من التوقعات، وتقدير للحالات الطارئة والتغيرات؛ حيث تتصف هذه العمليات بالمرونة، ورسم صلات واضحة بين مخرجات مرحلة واحدة، والتي تمثل مدخلات رئيسة لمرحلة تالية أو أكثر.
- وضع للأهداف وترتيبها بصورة منطقية، وتحديد مدى تطابق الأهداف وارتباطها مع بعضها البعض، والأخذ في الاعتبار الحاجة إلي تتابع الأهداف بصورة منطقية بمرور الوقت، وإبداع وتجاوب أكثر منها تفاعلية.
- وفي ضوء هذه الخصائص تتلخص أهداف التخطيط الاستراتيجي في (خالد، ١٤، ٢٠٠٧):

• مواجهة التغيير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلي التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغييرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.

• تحديد توجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلي الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

• تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسة لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

• تطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم والتحنن التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال

المتابعة والرقابة والتقييم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة،  
والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.  
معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي:

يمكن إجمال التحديات التي تواجه الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم  
العربية فيما يلي (نادية ، ٢٠٠٣ ، ٢٠-٢١):

- قلة الكتابات العربية التي تناولت هذا الأسلوب حتى وقت قريب.
- هناك الكثير من الكتابات الأجنبية التي تناولت هذا الأسلوب، ولكن غالبية هذه  
الكتابات تركز على تقديم قواعد محددة لتطبيقه، ولا تقدم إلا القليل عن العنصر  
الرئيسي الذي تعتمد عليه العملية.
- لا يزال هذا الأسلوب في مراحله الأولى، فلم يطبق إلا منذ سنوات قليلة في المجال  
التربوي ولم يخضع - بعد - لاختبار الزمن كي يوضع له تعريف محدد في مجال  
التعليم.

ومن المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي أيضاً (سلسلة البرامج التدريبية، ٢٠١١ ، ١٨):

- صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي.
- صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
- ضعف ميزانية وموارد المؤسسة، وعد وجود مصادر متعددة لتحسين وضعها المالي.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلي وقت وتكلفة كبيرة نتيجة المناقشات لوضع الرؤية، والتي تحتاج إلي وقت كبير، وضرورة توفر كم هائل من البيانات والمعلومات التي تحتاج إلي تكاليف مرتفعة.
- وإن طبيعة الأنشطة في مجال العلاقات العامة التي تتميز بتنوع والتعدد جعل من الطبيعي أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائم وتحقق أهدافه وفيما يلي الاستراتيجيات التي تستخدمها العلاقات العامة في تحقيق أهدافها:

وتوجد عدة استراتيجيات للعلاقات العامة يمكن إتباعها وهي (إمام، ١٩٨٦):

١. استراتيجية التركيز: إذا كانت الاستراتيجية هي الخطة العامة التي تواجه مراحل المعركة، فإنها تهدف كذلك إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة، ولما كانت طبيعة الأنشطة في هذا المجال متنوعة ومتعددة، فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمه، وتحقق أهدافه، فإذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً، والجمهور المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة يكون من الملائم استخدام استراتيجية التركيز إذا كانت الموارد المالية تسمح بذلك، ولتوضيح هذه الاستراتيجية نفرض أن وباءً خطيراً يهدد إحدى المناطق. وأن وزارة الصحة تريد أن تتحرك بسرعة لتوعية المواطنين وإمدادهم بالإرشادات اللازمة لتجنب انتشار هذا الوباء، فإن الأمر يتطلب استخدام جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتأكد من تعرض الجماهير

للمرسالة، وتفهم محتواها. ولو اقتصر نشاط الوزارة على وسيلة اتصال واحدة. لكان من المحتمل أن لا تصل هذه الرسالة لبعض الجماعات، أو ربما وصلت مشوهة عن طريق الزملاء أو الأقارب أو الجيران.

لذا ترى الباحثة أن هذه الاستراتيجية يجب ان تستخدم في حالات الطوارئ واستخدام كل وسائل الاتصال للوصول لكافة الجماهير في أن واحد، وعلى إدارة العلاقات العامة توفير الإمكانيات .

٢. استراتيجية التوقيت المناسب: وتعتمد استراتيجية التوقيت على اختيار الوقت المناسب لإذاعة بيان سياسي أو قرار اقتصادي أو اتخاذ إجراء ما لكسب تأييد جمهور معين أو لتجنب مشكلة متوقعة.

وكثيرا ما نلاحظ إعلان بعض القرارات التي تستهدف ارتضاء المواطنين في مناسبات الأعياد، أو افتتاح المشروعات الجديدة في ذكرى حدث قومي بارز ، ومن الضروري في جميع الأحوال دراسة كافة الظروف المحيطة بالموقف ،الأطراف المختلفة المؤثرة عليه أو المتأثرة به، ثم اختيار الوقت المناسب للإقدام على أي عمل يتعلق بهذا الموقف.

وترى الباحثة أن تحديد الوقت المناسب لإذاعة أو نشر بيان أو لإعلان قرار أو لافتتاح مشروع يجب أن يراعي فيه التالي:  
أ. تحديد الوقت .

ب. كسب تأثير الجمهور الذي من أجله قمنا بالتوقيت.

ت. دراسة الظروف المحيطة بالموقف والأطراف المؤثرة فيه أو المتأثرة به.

٣. استراتيجية المشاركة: وتتبع بعض المؤسسات استراتيجية المشاركة حيث تشجع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وتسمح للعاملين باختيار ممثليهم في مجلس الإدارة ،وتتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها وبهذا يشعر العاملون بانتمائهم الحقيقي إلى المؤسسة ودورهم الفعال في نجاحها.

وترى الباحثة انه يجب على المؤسسات وضع التالي لمعرفة ما يدور في المؤسسة:  
تقديم الاقتراحات \_ انتخابات ممثلين عن الجمهور الداخلي \_ إعطاء الجمهور  
الداخلي فرصة التعبير عن رايه في وسائل إعلان المؤسسة- صندوق شكاوي  
واقترحات وكل ما سبق يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة داخل المؤسسة.

٤. استراتيجية عدم التدخل: في حال إجراء المسابقات والمباريات وغيرها فإن  
المؤسسة لا تتدخل في نتائجها، بل الأفضل أن تسند أمرها للجان أو شخصيات  
محايدة، وذلك إعلاء لقيمة النزاهة والشفافية عند المؤسسة.

٥. استراتيجية التروي والتريث: وقد تلجأ المؤسسة إلى استراتيجية التريث وعدم  
التورط إذا اكتشف القائمون عليها أن هناك حملة كيدية لإثارة الغبار حولها في  
صحيفة معينة، وقد يفضل في بعض الأحيان أن يكون الرد على هذا النوع من  
الحملة ايجابياً يتمثل في بعض الأفعال أو المعلومات التي تقدم للجمهور بأي  
وسيلة من وسائل الاتصال ويكون ذكرها في حد ذاته نفيًا لما أثير.. وكثيراً ما  
نسمع شائعات عن إبعاد شخصية عامة عن موقعها أو إصابتها بمرض خطير أو  
غير ذلك، ثم تظهر بعد ذلك في وسائل الإعلام لتتفي بطريق غير مباشر ما أثير  
حولها دون أن تذكر شيئاً عن ذلك.

وترى الباحثة انه يفضل الرد بعد الدراسة والتقصي للأمر ثم نشر معلومات إيجابية أو  
تقوم بأعمال أو أفعال تفند موضوع الحملات الكيدية. "مرض أو عزل شخصية ما".

٦. استراتيجية المفاجأة: وتستخدم استراتيجية المفاجأة في اللحظات الأخيرة من  
حدث هام، حين يصبح لأي معلومة جديدة وهامة "تأثيراً حاسماً"، كترجيح كفة احد  
المرشحين في احد الانتخابات، ويحدث ذلك أيضاً عندما يدلي أحد رجال الدولة  
بمعلومات، على جانب كبير من الأهمية في وقت معين للتأثير على اتجاهات  
ال جماهير أو كسب التأييد لشخص أو قضية أو موقف معين، أو لتحويل الأنظار

عن بعض المشكلات القائمة ومن تم توجيه الاهتمام إلى الموقف الجديد ،وعلي مسئول العلاقات العامة عدم استخدام تلك الاستراتيجية بما ينافي مع مصلحة الجماهير، فالهدف من العلاقات العامة هو تحقيق التكيف والتفاهم بين أي فرد، أو منظمة وبين الجماهير باستخدام المعلومات الصادقة والكاملة في أي موقف من المواقف.(الفرجاني ، ٢٠١٨م).

وترى الباحثة: أن تستخدم في اللحظة الأخيرة ولكن يجب مراعاة أن أي معلومات أو خطوات تتخذ يجب أن تتوافق مع مصلحته الجماهير وإن لم يكن كذلك فإن هذا يتنافى مع عمل العلاقات العامة .

٧. **استراتيجية ملتقى الطرق واستغلال الفرص:** وتقضي استراتيجية ملتقى الطرق بتنفيذ خطة مرسومة لاختيار المواسم والأماكن التي يلتقي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة ، بالإضافة إلى التعرف على الشخصيات ذات التأثير المتعدد الاتجاهات وتوثيق الصلة بها، لان ذلك يفتح أمام الفرد أو المؤسسة بعض الطرق التي كانت مغلقة أمامه.

وترى الباحثة أن اختيار الأماكن التي تتجمع فيها الجماهير لعرض أنشطة المؤسسة، واختيار الشخصيات المؤثرة والتي لها تأثير في جوانب متعددة ، من الاشياء التي تستدعي الاهتمام من قبل رجل العلاقات العامة.

٨. **استراتيجية الاختفاء:** وهي القاعدة الأساسية في عمل العلاقات العامة فلا يجب ظهور اسم ممارس العلاقات العامة علي منشورات وإصدارات المؤسسة أو علي ترويسة أوراقها يجب علي إدارة العلاقات العامة أن تتقصد دائماً شخصية الجندي المجهول الذي يسهر علي رعاية مصالح المؤسسة والجماهير دون أن يظهر.

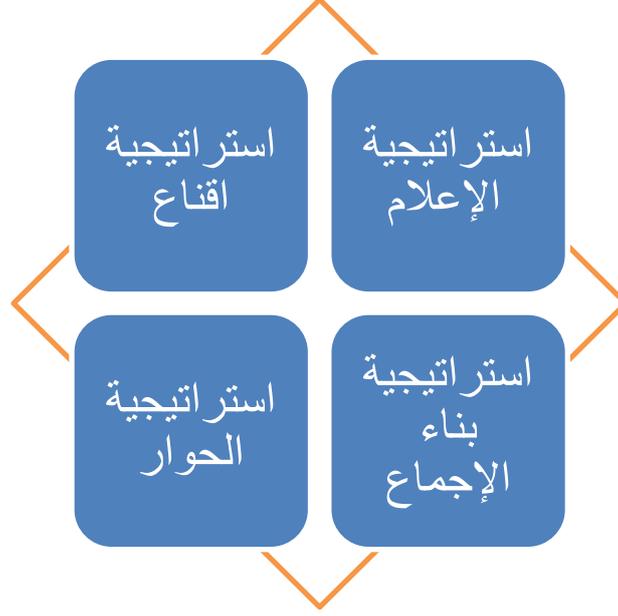
٩. **استراتيجية التظاهر بالانسحاب:** وهي الاستراتيجية التي تتبع بصفة مؤقتة في بعض المواقف التي تتطلب عدم ظهور مسئول العلاقات العامة أو الأنشطة التي

يقوم بها لفترة معينة يتاح فيها إعادة ترتيب الموقف بطريقة تسمح بظهور الأنشطة والمسئولين على مسرح الأحداث مرة أخرى.

مع مراعاة الآتي:

- ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية.
  - ما يصلح لموقف معين لا يصلح لموقف آخر. (التركيز في حملات الانتخابات "في الغرب يختلف عن الشرق").
- بعد تحديد الاستراتيجية المناسبة ننتقل إلى تفعيل الخطة العامة باختيار الموضوعات والبرامج التي تساعد على تنفيذ الخطط. (صبيح، ٢٠١٢م).
- قام "رولر" بوضع نمودجه ، والذي أطلق عليه : النموذج الوقفي لاستراتيجيات الاتصال . حيث يمكن استخدام استراتيجية معينة في موقف محدد ، أو استخدام مزيج من هذه الاستراتيجيات في موقف آخر.

## استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة:



### استراتيجية الإعلام (سعود، ٢٠١٩):

- التعريف : تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات .
- ومن أمثلة ذلك: البيانات الصحفية ، ومطبوعات المنظمة .
- اتجاه الاتصال: في اتجاه واحد .
- المضمون الإتصالي : يعبر عن رؤى المنظمة ويحمل دلالات تعكس وجهة نظرها لوحدها.
- نوع الجمهور :جمهورًا مدركًا يبحث عن المعلومات .
- الأساس النظري: نظريات وسائل الاتصال ، ونظريات التأثير ، وكذلك في النموذجين الأول والثاني من نماذج "جروننج" .

## استراتيجية الإقناع :

يعرف علماء النفس والباحثون وباحثو اتصال الإقناع بأنه: جهود مقصودة وناجحة ، تسعى للتأثير في الحالة العقلية للأخر من خلال الرسائل الاتصالية، ويكون للجمهور المستهدف درجة من الحرية اثناء استقباله للرسالة.

ويؤكد هذا التعريف على أن الإقناع يرتبط بصفيتين: الأولى هي النجاح في التأثير على الشخص المستهدف، والثانية هي القصد ، والذي يعني أن الإقناع يسعى ، إلى تغيير السلوك ، المبني على تغيير الاتجاهات، لان التغيير الوقتي للسلوك، أو تعارض السلوك والاتجاه يعني أن هناك نوعا من الإكبار وليس الإقناع. لذلك قد يكون تغيير الاتجاه هو الهدف الأساسي لبرامج العلاقات العامة.

وقد تثير هذه النقطة الجانب الأخلاقي للإقناع على اعتبار أنه يستخدم للتأثير في اتجاه واحد : من المنظمة إلى الجمهور. (فرجاني، ٢٠١٨م).

## مفهوم الإقناع:

يتمثل مفهوم الإقناع في القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين وهو عملية يقصد منها جعل طرف آخر (قد يكون إحداث تغيير معين أو تعديل أو تغيير سلوك أو تغيير اتجاه معين) وأساس عملية الإقناع هو التفاعل بين الأطراف المتحاوره من خلال خطوات معينه ومراحل مرنة متداخلة تقوم على العلم والمنطق.

وتتكون عملية الإقناع من العناصر التالية: (عواد، ٢٠١٦):

١. القائم بالاتصال.

٢. المتلقي لعملية الإقناع (فرد أو جماعة).

٣. موضوع الإقناع.

## استراتيجية بناء الإجماع:

- التعريف: تستخدم هذه الاستراتيجية لبناء علاقات استراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، أو بين المنظمة والعاملين فيها.
- تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الثاني .
- اتجاه الاتصال : ثنائي الاتجاه .
- المضمون الإتصالي :يعبر عن رؤى المؤسسة فقط .
- فعلى سبيل المثال : تعتمد المؤسسات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية ، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المؤسسة ومصالح الجماهير من جانب آخر . وهذا يتطلب من المؤسسة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين .
- نوع الجمهور: الجمهور النشط.

## استراتيجية الحوار (الفتاوي، ٢٠١٨م) :

التعريف : تتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة ، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار.

تسمى هذه الاستراتيجية : استراتيجية التيسير ، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها ، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية .

- اتجاه الاتصال :الاتصال في اتجاهين .

- المضمون الإتصالي : يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين .

من امثلتها :مناقشات العلاقات العامة ،المناقشات الفكرية حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها ، وكيفية الاستجابة لها .

- نوع الجمهور :عادة ما تتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط .

## يوضح الجدول المقترح تلك الاستراتيجيات:

الاستراتيجية	طبيعة الاتصال	دلالات المضمون	الهدف	الجمهور	الأساس النظري
استراتيجية الإعلام	اتصال ذات معنى للمؤسسة فقط	دلالات ذات معنى المؤسسة فقط	تشكيل الرأي تسهيل اتخاذ القرار	الجمهور المدرك	نظريات الاتصال والتأثير
استراتيجية الإقناع	اتصال في اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	تغيير المعرفة والاتجاه والسلوك	الجمهور الضمني غير النشط	نظريات الإعلان والدعاية
استراتيجية بناء الإجماع	اتصال في اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	أرضية مشتركة تحقيق مصالح الطرفين	الجمهور النشط	نظريات تحقيق التفاوض ، نظريات الاتصال التنظيمي
استراتيجية الحوار	اتصال في اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	الإشتراك في صنع القرار وبلورة للمشكلات وسبل حلها	الجمهور المدرك والنشط	نظريات التفاوض، والاتصال الشخصي، ونظرية الحوار.

### خطوات كتابة خطة اتصال استراتيجي لعمل العلاقات العامة:

تعرف إدارة " الاتصال الاستراتيجي " بأنها التخطيط الممنهج والتحقق من تدفق المعلومات، والاتصالات، وتطوير وسائل الإعلام، ورعاية الصورة الذهنية على المدى البعيد. وتهدف إلى نقل الرسالة المدروسة من خلال وسائل الإعلام الأكثر مناسبة للجمهور المستهدف في الوقت المناسب لتسهم في تحقيق التأثير المطلوب على المدى الطويل. فعملية إدارة الاتصال الاستراتيجي تحقق ثلاثة عوامل مهمة:

الرسالة، والقناة الإعلامية، والجمهور. تمثل كتابة استراتيجية الاتصال مهمة شاقة للمهنيين لعدم قدرتهم للتعرف على الجوانب المختلفة التي تحتاج إلى تخطيط.

وعند كتابة استراتيجية الاتصال ينبغي اتباع ٨ خطوات رئيسية والتي من شأنها أن تؤدي إلى استراتيجية فعالة، وتحقق تطلعات المؤسسة.

١. بيان الهدف من الاستراتيجية: لماذا تطور استراتيجية الاتصال في المقام الأول وما الهدف الذي نسعى لتحقيقه.

٢. دراسة الوضع الراهن: لفهم الوضع الحالي لمؤسستك فإنه ينصح باستخدام أدوات مثل: تحليل (SWOT نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات)، وكذلك تحليل PEST (الأوضاع السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية)، وتحليل المنافسين. (Jabaly، ٢٠٢٠).

٣. الأهداف المؤسسية مقابل أهداف الاتصال: من الأهمية بمكان أن تكون أهداف واستراتيجية الاتصال متناسبة مع الأهداف والرؤية العامة للمؤسسة.

٤. تحديد أصحاب المصلحة أو الجمهور: تمثل معرفة الجمهور أهمية في العلاقات العامة والمؤسسات الإعلامية سواء كان الجمهور الداخلي أو الخارجي، وينبغي أن تكون استراتيجية الاتصال قادرة على إعطاء وصفا شاملا لجمهورها.

٥. الرسالة: أن تكون صياغة الرسالة بسيطة وذات صلة وموجهة إلى الجمهور المتنوع.

٦. قنوات الاتصال الرئيسية: أسأل نفسك ما القنوات الإعلامية الأكثر ملائمة والتي من شأنها أن تستخدم لنقل الرسائل الخاصة بك؟ فهم كل القنوات المتاحة ومستوى كل منهما.

٧. أنشطة الاتصال: بعد تحديد الجمهور وطريقة الاتصال، حان الوقت لتسليط الضوء على أنشطة الاتصال الرئيسية الخاصة بك، والميزانية، والموارد المخصصة. وخطة العمل الخاصة بك لقياس الخطوات نحو أهدافك.

٨. المراجعة والتقييم: ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بك، وكيف يبدو نجاح استراتيجيتك، وكيف ستكون تقييم وقياس الأداء الخاص بك في استراتيجية الاتصال بالإضافة إلى ذلك يحتاج المخططون لاستراتيجية الاتصال النظر في خطة الطوارئ، ودمج استراتيجيات: خطة الإعلام والعلاقات العامة، والاستراتيجية الرقمية، وخطة أزمة الاتصال. (آفاق، ٢٠٢٠).



## المبحث الثالث

### خصائص ومبادئ استراتيجيات العلاقات العامة

#### تمهيد:

لم تعد العلاقات العامة علماً وفناً من علوم وفنون العلوم الحديثة فحسب، بل إنها احد فنون الاتصال الحديثة التي تسعى إلى أن ترضى كل شخص سواء خارج أو داخل المؤسسة عن طريق الإقناع، وبالرغم من أن العلاقات العامة الحديثة بوصفها نشاطاً اتصالياً قد ولدت مع مطلع القرن العشرين ، إلا أنها مرت بعدة تطورات على مستوى الممارسة أو التقنين.

وعندما نتبع مراحل تطور العلاقات العامة من خلال القراءة لمختلف الأدبيات وخاصة منها الامريكية، نجد أن مصطلح " العلاقات العامة قد استخدم لأول مرة في التاريخ في عام ١٨٨٢، حيث استخدمه "درمان إيتون" في خطابه الذي ألقاه بعنوان " العلاقات العامة والواجبات المهنية والقانونية"، ثم أعيد استخدام هذا المصطلح مرة اخرى في الأعوام ١٩٠٦-١٩١٣م، في الخطب التي ألقاها مدير السكك الحديدية في الولايات المتحدة الامريكية حول مشكلات العلاقات العامة (Jones، 1997، 11).

إلا أنه يمكن القول أن التطور الفعلي للعلاقات العامة بدأ من خلال المجهودات التي بذلتها مجموعة من رواد العلاقات العامة، وهم:

١. أموس كندال (AMOS KENDAL).
٢. أيفي لي (IVY LEE).
٣. إدوارد بيرنز (EDWARD BERNAYS).

حيث تعتبر العلاقات العامة وسيلة من وسائل تشكيل الرأي العام في المجالات التجارية، التعليمية، والصناعية، والعلوم والتكنولوجيا، والاستثمارات المالية والمصرفية. ولها خصائص تستخدمها الهيئات غير التجارية والأجهزة الحكومية. وإدارة العلاقات العامة استراتيجيتها في السياسة التجارية وفي تنظيم المهرجانات والعروض العامة.

والعلاقات العامة ضرورية في المجالات التعليمية لماذا ؟ لأن فاعلية نشاطات الجهات المعنية موجهة في أكثر الحالات نحو مختلف الجماعات الاجتماعية، ليصبح العمل المشترك مع تلك الجماعات مهمة رئيسية لنشاطات لاحقة لماذا ؟ لأن العلاقات العامة توفر الفرص للوصول إلى أهداف الهيئات التعليمية عن طريق: لفت انتباه الأوساط الاجتماعية لسمعة الجهات المعنية عند قيامها بنشاطات جديدة.

#### **خصائص استراتيجيات العلاقات العامة:**

وتستنبط الباحثة خصائص استراتيجيات العلاقات العامة من الخصائص العامة للعلاقات العامة :

١. تقوم استراتيجية التركيز باستخدام كافة وسائل وطرق الاتصال لتحقيق الأهداف، فهي عملية اتصال دائم بين المؤسسة والجمهور.
٢. تركز استراتيجية التوقيت المناسب اتصالها على الجمهور من خلال الدراسات المستمرة، لذلك تضع سياسات تعكس فلسفة خدمة المصلحة العامة.
٣. تتسم استراتيجية المشاركة بالقصدية، فهي نشاط مرسوم ومخطط من أجل إحداث تأثير في وقت معيّن وبأسلوب مختار.
٤. تعد استراتيجية الاختفاء همزة وصل بين فلسفة المؤسسة أو المشروع والجمهور لجعل الجمهور يتفهم نشاط المؤسسة.
٥. تسعى استراتيجية عدم التدخل لتحقيق الرضى العام وتحاول انتزاع موافقة ورضى الجمهور وإيصال السمعة الحسنة عن المؤسسة .

٦. تركز استراتيجية التروي والتريث على حقيقة علمية مفادها أنّ الإنسان طبيعته اجتماعي ومن المستحيل أن يعيش معزولاً عن المجتمع.
  ٧. تتصف استراتيجية التظاهر بالانسحاب بالشمولية والوضوح وترتكز على مبادئ أخلاقية لمحاولة بناء الثقة بين الجمهور والمؤسسة.
  ٨. تركز استراتيجية ملتقى الطرق على التخطيط الذي يقوم على طرق البحث العلمي والملاحظة العلمية أي أنها ليست عملاً أو نشاطاً عشوائياً.
- تحسين سمعة العاملين الدائمين في الجهات المعنية(البخاري،٢٠١٦):
١. الفوز بثقة الأوساط الاجتماعية من خلال التحدث عن حقائق مجهولة عن الحياة في الجهات المعنية.
  ٢. خلق سمعة للجهات المعنية في الأسواق الاستهلاكية الجديدة.
  ٣. تحسين العلاقات الاجتماعية في الجهات المعنية بعد تجاوز انتقادات علنية تكون قد طالتها.
  ٤. إعلام الأوساط الاجتماعية وخاصة الزبائن عن المنتج الجديد للجهات المعنية. إقامة علاقات إيجابية داخل الجهات المعنية بعد تجاوز أزمة أو تصرفات غير لائقة تكون قد طالتها.
  ٥. تعزيز موقف الجهات المعنية للتصدي للأخطار الخارجية.
  ٦. زيادة المعلومات عن حياة الشخصيات الأولى في الجهات المعنية.
  ٧. تقديم الدعم للجهات المعنية عندما تبدأ بتقديم مساعدات معينة.
  ٨. العمل المشترك مع الأجهزة المعنية بالسياسة الاقتصادية.
  ٩. تغيير أو تحسين السمعة التجارية للجهات المعنية.

## الخصائص الواجب توفرها في العاملين بأجهزة العلاقات العامة:

١. النشاط : العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.

٢. حسن المظهر والمنطق والجادبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام وتناسب القوام وحسن الهندام وقادر على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وأن يتميز بالشخصية الجذابة لينال اعجاب الآخرين ويرشدهم باللفظ والعبارة.

٣. الشخصية المستقرة والمتزنة : لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الافراد والجماعات وكسب تأييدهم خلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.(عجوة، ١٩٨٩، ٤١).

٤. الشجاعة: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية متصفاً بالشجاعة، ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العليا لأن ضعف المدير يعني تأخر علاج المشكلات الناتجة عن اخطأ الادارة العليا وبالتالي يزداد الامر فرجل العلاقات العامة مسئول عن إسراء النصح للمؤسسة وإيضاح مواطن الخلل ومصادر الازمة واسبابها قبل وقوعها.( الدليمي ، ٢٠١٥ ، ٢٧٣).

## أساليب الإدارة الاستراتيجية:

قبل الشروع في توضيح أساليب الإدارة الاستراتيجية ، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الاستراتيجية في المؤسسة تتكون من(الركابي ، ٢٠٠٤م):

- مجلس الإدارة: و هو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة يمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس و بعض الأعضاء

الخارجيين، و عادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الاستراتيجي، و لمجلس الإدارة من وجهة نظر الاستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

- البدء و التحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المؤسسة و تحديد البدائل الاستراتيجية.

- التقويم و التأثير، حيث يقيم المجلس اقتراحات و قرارات و تصرفات الإدارة، و يوافق عليها أو يرفضها، و يقدم النصح و الإرشاد و البدائل.

- الاطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المؤسسة و خارجها من خلال لجانها، و بالتالي يثير انتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

الإدارة العليا: تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المؤسسة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق، نجد أن المدراء في الإدارة العليا و مجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الاستراتيجية، و ينتج عن عملية التفاعل و التكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الاستراتيجية، كما يلي:

الإدارة الفوضوية: في هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو يؤدي دوره المطلوب في الإدارة الاستراتيجية، بينما تتهمك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، و بذلك ينعدم الاهتمام الحقيقي بالإدارة الاستراتيجية.

الإدارة التنفيذية: يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل المدير العام منفرداً أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركاً كافة الصلاحيات و المسؤوليات للمدير العام ليوجهها استراتيجياً بالطريقة التي تناسبه.

الإدارة التشريعية: في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط و الإدارة الاستراتيجية فيها، و هذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

الإدارة بالمشاركة : و تعد أكثر أساليب الإدارة الاستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة و المدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الاستراتيجية ، و في هذه الحالة يعمل المجلس و المدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة ووضع أهدافها الاستراتيجية و خططها و سياساتها ، و يطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة (القطامين، ١٩٩٦).

#### مزايا الإدارة الاستراتيجية:

تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها ، و بالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها ، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية و منطقية و نظاما عند الاختيار الاستراتيجي(العارف، ٢٠٠٥).

إن الاتصالات و الحوار و المشاركة هي مفتاح الإدارة الاستراتيجية الناجحة، و من خلال المشاركة في عملية وضع الاستراتيجية يصبح المدبرون و العاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة. إن طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق و فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين و التزامهم بالعملية الإدارية، و يمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الاستراتيجية.

وبليها الالتزام و عادة ما يصبح المدبرون و العاملون أكثر ابتكارا و إبداعا عندما يفهمون و يساندون رسالة المنظمة و أهدافها و استراتيجياتها.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال.

و حاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الاستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. و بالرغم من أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة و رئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين و العاملين في وضع استراتيجية و تنفيذها و تقييمها فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة(العارف، ٢٠٠٥).

#### **مبادئ استراتيجيات العلاقات العامة:**

اختزل إدوارد بيرنيز أسس ومبادئ العلاقات العامة في قاعدتين أساسيتين هما: الأداء النافع والإخبار الصادق، كي تقوم العلاقات العامة بدورها ووظيفتها في تحقيق أهدافها، وهنا يؤكد إدوارد على أن القاعدتين مكملتين لبعضهما، وتتمثل هذه الأسس والمبادئ فيما يلي:

## ١- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة:

حتى تضمن أية مؤسسة نجاحها لابد أن تعمل على مبدأ التفاهم والتعاون المتبادل بين المؤسسة والأفراد الذين يعملون فيها، فينبغي على المؤسسة أن تحسن علاقتها بالجمهور الخارجي (بدوي، ٢٠٠١).

وتترك جمهورها الداخلي على أحسن حال، وعليه يجب خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة، ليبدأ بعد ذلك توطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، فالصورة التي تنطبق في أذهان الجمهور الخارجي عن أي مؤسسة كانت، هي التي يراها في موظفيها وعمالها وطريقة معاملتهم للناس، وأداءهم لواجباتهم، وفي ذلك ما يبرر أن العلاقات العامة تبدأ من المؤسسة (كشك، ٢٠٠٣، ٢٦).

ومن هنا لا يمكننا أن نتصور مؤسسة تسعى إلى كسب الجمهور الخارجي وتهمل الجمهور الداخلي من جهة، ومن جهة أخرى فإن العاملين بأي مؤسسة هم بمثابة مرآة عاكسة لصورة مؤسستهم سواء كانت حسنة أو سيئة.

## ٢- إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق:

تعتبر الصراحة وبت الأخبار الصحيحة من أسس العلاقات العامة، لأن سياسة عدم إخفاء الحقائق تقضي على كل الشائعات التي تضر بالمؤسسة، وتولد الثقة المتبادلة بين الجمهور والمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة ينبغي عليها إتباع أسلوب المكاشفة والشفافية في التعامل قصد القضاء على كل الأقاويل الزائفة، التي يمكن أن يستغلها المغرضين لإلحاق الضرر بالمؤسسة.

### ٣- إتباع الأسلوب العلمي ومراعاة الصدق:

إن مراعاة الصدق والأمانة والتقيد بالعدالة والإخلاص في جميع الأعمال الموكلة للأفراد العاملين نقاط ضرورية في العلاقات العامة الناجحة بأي مؤسسة كانت، كما يجب الالتزام بالقيم الأخلاقية والأسلوب العلمي في جميع تصرفاتهم (مصطفى، ٢٠٠٣)، فالصدق والأمانة في نشر الخبر شيء مهم، لأن استعمال الأخبار الكاذبة والمزيفة لا يزيد من شهرة المؤسسة بل على العكس من ذلك فإنه يعمل على خرابها ويهدد وجودها وكيانها.

### ٤- كسب ثقة الجماهير:

إن الهدف الأساسي في العلاقات العامة بأي مؤسسة هو كسب ثقة الجماهير، وعليه ينبغي على أفراد المؤسسة أن يتدربوا حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم المهني لكسب هذه الثقة، وذلك بالأداء الحسن في عملهم واحترامهم لجماهير المؤسسة.

### ٥- نشر الوعي بين الجماهير:

إن أكبر مهمة أوكلت للعلاقات العامة هي شرح سياسة الدولة أو المؤسسة، وكذا خطط التنمية وتوجيه الرأي العام وذلك من أجل دفع الجماهير للتعاون مع الدولة أو المؤسسة وبالتالي تأييد السياسة العامة.

### ٦- مساهمة الهيئة في رفاية المجتمع:

تعد مساهمة المؤسسة في رفاية المجتمع مسؤولية اجتماعية، لأن المؤسسة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، وعليه فإنه يجب على إدارة كل مؤسسة أن تكون عضواً نافعا في المجتمع، وتعمل على رفايته.

ولقد أصبح لكل مؤسسة هدف رفاهية المجتمع، دون تحقيق الكسب أو الربح المادي فقط، لأن المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على تأييد الجماهير لها داخليا وخارجيا.

٧-تعاون الهيئة مع الهيئات الأخرى:

إن التعاون في المؤسسة هو أساس النجاح، وعليه فإن هناك حاجة ماسة إلى تنظيم الاتصال بين هذه الهيئات للاتفاق على مبادئ التعاون خاصة في برامج العلاقات العامة، لأنه لا يمكن لأي هيئة أو مؤسسة أو منظمة أن تتجح وتحقق أهدافها إذا لم تتعاون مع هيئات أخرى(كشك، ٢٠٠٣).

تعتبر هذه المبادئ والأسس السبع الهامة لاستراتيجيات العلاقات العامة التي اتفق عليها معظم الكتاب والباحثين في مجال العلاقات العامة، أما الدكتور أحمد كمال أحمد يضيف بعض العناصر والتي يجدها ركيزة أساسية في مبادئ وأسس العلاقات العامة أهمها:

-تركيز العلاقات العامة على الجانب الإنساني، كتحقيق العدالة الاجتماعية وتهيئة ظروف الحياة الكريمة للعاملين، وتوفير الاستقرار والاطمئنان في نفوسهم.

-ارتكاز العلاقات العامة على دعائم اجتماعية، كتدريب العمال على تحمل المسؤولية الاجتماعية بعد إعلامهم بجهود المؤسسات، وكذا العقوبات والصعاب التي تواجهها، وما ينتظر الجماهير من تأييد وتحمل المسؤولية.

- الديناميكية والحيوية وقوة التفاعل بين القائمين بالعلاقات العامة في المنظمات أو المؤسسات وبين الجماهير، وتؤدي وسائل الإعلام دورا هاما في الربط بين الطرفين، وفي زيادة التفاعل، وهذا ما يمكن من تخطي العقوبات التي تعترض المؤسسة.

## مبادئ الاستراتيجية:

حاول العديد من المفكرين السراطين وضع عدد من المبادئ الاستراتيجية العامة فكان اختيارهم في وضع هذه المبادئ أكثر من اختلافهم في تعريف الاستراتيجية ذاتها. والسبب الرئيس في ذلك الاختلاف هو أن الاستراتيجية ليست فكرة محددة المعالم جلية السمات ولكنها كما يقول بوفر (أسلوب تفكير) فكل موقف استراتيجية تلائمه ولكل دولة استراتيجية تناسبها وتتلاءم مع ظروفها وقد يكون اختيار هذه الاستراتيجية أو تلك صائبا في زمان أو مكان معينين وغير صائب في زمان أو مكان آخر فالاستراتيجية تتأثر بعوامل الزمان والمكان وب عقلية المخططين وظروف العصر وتقنيته وغير ذلك من العوامل .

ولقد حدد تلامذته مبادئ الاستراتيجية بثلاث رئيسية هي: (هارت، ٢٠٢٠):

١. تجميع القوى .
٢. عمل القوى ضد القوى .
٣. الحل الحاسم عن طريق المعركة في الحقل الرئيس .
٤. أما ليدل هارت فقد قدم ثمانية مبادئ رئيسية هي :
٥. مطابقة الهدف مع الإمكانيات .
٦. متابعة الجهد وعدم إضاعة الهدف .
٧. اختيار الخط الأقل توقعا .
٨. استثمار خط المقاومة الأضعف .
٩. اختيار خط عمليات يؤدي إلى أهداف متتالية .
١٠. المرونة في المخطط والتشكيل بحيث يتلاءم مع الظروف .
١١. عدم الزج بكافة الإمكانيات إذا كان العدو محترسا .

١٢ . عدم تسديد الهجوم على نفس الخط أو بنفس الطريقة .

أما ماوتس تونغ فقد حدد للاستراتيجية ستة مبادئ تختلف في كثير من سابقاتها وهي :

- ١ . الانسحاب أمام تقدم العدو انسحابات متجهة نحو المركز .
- ٢ . التقدم أمام العدو المتراجع .
- ٣ . استراتيجية واحد ضد خمسة .
- ٤ . التمويه من تموينات العدو نفسه .
- ٥ . تخطيط خمسة ضد واحد .
- ٦ . تلاحم تام بين الجيش والشعب .

ووضع لينين وستالين ثلاث مبادئ رئيسية هي :

- ١ . تلاحم معنوي بين الجيش والشعب في حرب شاملة .
- ٢ . أهمية حاسمة للمؤخرات .
- ٣ . ضرورة القيام بإعدادات نفسية قبل البدء بالعمل العنيف .

أما السراطيون الأمريكيون فقد استوحوا من ظروفهم في ظل أوضاع التوازن النووي في العالم مبدئين فقط هما :

- ١ . ردع متدرج .
- ٢ . ردع مرن .

وحددت المدرسة العسكرية الفرنسية مبادئ مغايرين وإن كانا شاملين هما :  
١. الاقتصاد والقوة .(وكيبديا، ٢٠٢٠).

٢. حرية العمل .

ولو حاولنا استعراض آراء السراطين البحريين في مبادئ الاستراتيجية لوجدنا أمير البحر الأمريكي ماهان قد جعل السيطرة على البحار هي المبدأ الرئيس في الحصول على نتيجة حاسمة .ومن خلال استعراضنا للمبادئ الموضوعة للاستراتيجية نلمح بالإضافة إلى تباينها تأثر واضعها بظروف بلادهم وعقائدها وقيمها العسكرية الموروثة، وتأثر بعضهم بالأوضاع الخاصة التي واجهت كفاح بلادهم .

ف نجد أن كلاوز فترز وهو العسكري الألماني يعبر من خلال مبادئه عن روح العسكرية الألمانية العنيفة في حين عبرت مبادئ ليدل هارت عن أفكاره التي آمن بها في أفضلية السبل غير المباشرة وأنها الطريقة الأمثل للوصول إلى الهدف دون الاضطرار لمواجهة الخصم وجهاً لوجه وتكبّد خسائر لا مبرر لها للحصول على ذات النتيجة وهو يعكس بذلك العقلية الإنجليزية المجدولة على الحرص والتي تسعى للحصول على الكثير بأقل الخسائر ولو اقتضى ذلك شيئاً من الأناة وكثير من الحيلة والدهاء .

أما مبادئ ماوتسي تونغ فقد تتكبد فيها هدى أفكار قدماء العسكريين والمفكرين الصينيين أمثال (صن تسو) وعكست في ذات الوقت ظروف الصين وتجاربيها الذاتية كبلد واسع ضخم ذو إمكانيات بشرية هائلة وإمكانيات تقنية محدودة وشعب عُرف بالصبر والنفس الطويل والتراجع أمام جذوة هجمات الخصوم بانتظار الفرص السانحة للرد ( الاخرس، ٢٠٢٠) .

ويمكننا القول بذات الرأي بالنسبة للمبادئ الروسية التي استمدها واضعوها من تجارب الروس الذاتية ومن عقيدتهم العسكرية التي تناسب الظروف الخاصة لتلك البلاد الشاسعة التي طالما أعيت الخصوم وامتصت زخمهم وعضفوانهم قبل أن تردّ عليهم الكرة. وكان للقوى الشعبية أثر لا يقل عن أثر القوى العسكرية في الدفاع عن الأرض الروسية .

أما المبادئ الأمريكية فهي ذات المبادئ التي طبقها السراطيون الأمريكيون في العقود الأخيرة وهي أكثر ملائمة للاستراتيجية الذرية من الاستراتيجية التقليدية .

والحقيقة أن المبادئ آنفة الذكر يمكن اعتبارها أفكار لحالات وأوضاع خاصة ولا تشكل قوانين عامة يمكن تطبيقها بمجملها في جميع الظروف وعلى كافة الظروف والحالات وهذا هو التفسير الحقيقي لاختلافها وتنوعها إلا أنه يمكن الخروج بالقول بأنه ثمة عنصرين مشتركين بين كافة تلك المبادئ هما ضرورة اختيار النقطة الحاسمة الواجب الوصول إليها والتي تؤدي إلى زعزعة الخصم وانهياره واختيار المناورة التحضيرية الصالحة للوصول إلى تلك النقطة، أي تحديد مكان الوخز واختيار الإبرة الصالحة للقيام بعملية الوخز .

## الفصل الثالث: إدارة الازمة

المبحث الاول: مفهوم الازمة وتطوره.

المبحث الثاني: أنواع واسباب الأزمة.

المبحث الثالث: مراحل تكوين وإدارة الازمة

## المبحث الاول

### الماهية والتطور التاريخي لإدارة الازمة

تمهيد:

كلمة ازمة لا شك في أنها تثير في النفس الاضطراب والخوف والفرع في أن واحد ومرد ذلك لان هذا التعبير او اللفظ ليس محببا للنفس حيث تؤدي الكلمة عند سماعها بأن هناك مشكلة كبيرة قادمة مما يسبب الارتباك واتخاذ القرارات التي قد تكون في كثير من الاحيان خارج مسؤولية العقل فتكون النتائج عكسية وليست كما يرغب ان تكون والواقع انه في ظل التطورات المتسارعة وفي ظل الاضطراب الاقتصادي السياسي والاجتماعي الذي سيطر على هذا العصر فإن الازمات اصبحت شيئاً متوقعا في أي زمان ومكان ،ومن هنا اصبح من المفروض ان تستعد لها الإدارات بكافة مجالاتها وتخصصاتها وأن تكون مستعدة دائما لمثل هذه الطوارئ، فالأزمة بصفة عامة هي حدث مفاجئ يكون مقترناً بتهديد خطر أو غير متوقع تكون نتائجها في أغلب الأحيان مؤثرة لأنها في اغلب الأوقات تحتوي على احداث سريعة ونتائج تهدد القيم والأهداف.

وسنحاول من خلال هذا الفصل ان نقدم صورة دقيقة عن الازمة من حيث مفهومها، وانواعها، خصائصها وطرق التعامل معها....الخ.( امال، ٢٠١٤).

يُعد التعامل مع الأزمة أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

وفي هذا المبحث ستقوم الباحثة بتوضيح مفهوم إدارة الازمة ومقومات إدارة الازمة ووسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الاداري في ادارة الازمة.

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الازمة باستخدام الاسلوب الإداري العلمي من اجل تلافي سلبياتها ما امكن وتعظيم الايجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة ( وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة المفاجئة وظروف الطوارئ ، مثل الاوبئة ، الغارات الجوية والحروب الشاملة).

فإدارة الأزمة هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الازمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة(جلال، ١٩٨٦، ٣١)".

**مفهوم الازمة:**

**لغة:**

أزم، أزمًا، أزم، تآزمًا، وتآزم يعني أصابته أزمة، أزم على الشيء أزمًا: أي :عضّ بالفم كله عضاً شديداً، وأزم الفرس على اللجام، وأزم فلان على كذا يعني لزمه

وواظب عليه، وأزمت عليهم السنة أي اشتد قحطها. والأزمة تعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية ( KIPVEW ) أي بمعنى لتقرر.

(To decide) أما في اللغة الصينية فكلمة أزمة تنطق ( Ji-Wet ) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على ( الخطر ) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة .

كان أول نشوء لمفهوم الأزمة كان في نطاق العلوم الطبية بحيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كربو) أي نقطة تحول ..وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً . ثم انتقل بعد ذلك إلى العلوم الانسانية وخاصة علم السياسة وعلم النفس ثم الاقتصاد وخاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينيات.

ويمكن تعريف الأزمة استناداً الى الادبيات بالآتي (اللامي، العيساوي، ٢٠١٥م):

١. فالأزمة إدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.

٢. أنها حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بـ (عنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، تسارع الاحداث).

٣. أنها لحظة حادة ومفزعة شديدة الالم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الاسباب بالنتائج وتداعي الاحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهول ليهدد الكيان الاداري وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين.

٤. هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

٥. ويعد تحديد حالة ما على انها ازمة من الامور التي تعد بالغة الصعوبة والتعقيد، الان انه يعد الكلمات (الصراع، الكارثة، الصدمة، والمشكلة) معبرة شكلياً عن مفهوم الازمة والقاصرة عن اعطاء المعنى الدقيق والمقصود لمفهوم الازمة، فاللازمة برأيه لا تكون كذلك الا اذا تضمنت عناصر اساسية اربعة هي (التهديد، ضغط الوقت، المباغته، وعدم التأكد).

٦. انها موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للأعمال، وتعريض المنظمة للرقابة الشديدة من جني الحكومة او من جانب وسائل الاعلام، وتعريض الصورة الذهنية الايجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر فان الازمة قد تؤدي الى تعزيز الشكوك في اداء المنظمة، وتؤدي الى فقدان الثقة في المنظمة، اي ان تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيرها ايجابياً.

إذاً الازمة حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي او خارجي متوقع او غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر .

وعرفت الازمة في التخصصات الإدارية بانها نوعاً من التوتر والحيرة لدى المسئولية داخل المؤسسة واثر ذلك علي الجوانب الإدارية واداء العاملين وكيان المؤسسة الاستراتيجي بقائها وعلاقتها بالجمهور والاهداف التي ترتبت عليها . اما الازمة من الناحية الاجتماعية فهي تعرف علي انها خلل وعدم توازن في عناصر النظام الاجتماعي في ظل حالات من التوتر والقلق والشعور بالعجز لدى الافراد وعدم القدرة علي اقامة علاقات اجتماعية وانسانية وظهور قيم ومعايير اخلاقية مغايره للثقافة السائدة .

إن التغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية في ظل العولمة واتفاقية الجات وانفتاح السوق والمنافسة الحادة سوف تترك آثارها الواضحة إقليمياً وعالمياً وهذا ما يدفع المنظمات إلى تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها وسياستها ونظمها وأساليبها تجاه إدارة الأزمات بما يتفق ومتطلبات العصر .

وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة إلا أن وعى متخذي القرارات بأهمية إدارتها لم يظهر إلا في السنوات الأخيرة نظراً لتسارع الأزمات وتنوعها وتلاشى صدور البعد الزمني والمكاني بين مواقع الأحداث وبين متابعيها .

ولقد استخدم مصطلح إدارة الأزمة لأول مرة في مجال العلاقات السياسية الدولية في بداية ستينيات القرن الماضي عندما بدأت أزمة الصواريخ السوفيتية في الظهور على الأراضي الكوبية ، وبعد أن انتهت الأزمة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الأقرب إلى النواحي النفسية ، قال وزير دفاع الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك " لقد بدأ عصر جديد يمكن أن نطلق عليه عصر إدارة الأزمات .

وتتعامل إدارة الأزمات مع الأزمة قبل حدوثها فهي تتضمن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تتبأ بقرب حدوث الأزمة وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها حين حدوثها كما تتضمن الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة ومواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة ، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تبنى المنهج العلمي المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات (رفاعي، جبريل، ٢٠١٦م) .

عرف (Little) إدارة الازمة بأنها " نظام يستخدم للتعامل مع الازمات، من أجل تجنب وقوعها ،والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها ، بهدف التحكم في النتائج، والحد من آثارها السلبية (Little،١٩٨٣) .

وعرف (fink) إدارة الازمة بأنها " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر ،وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة ، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوء ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث " (حمدونة،٢٠٠٦) .

أما أحمد فيرى إدارة الأزمة هي " العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة بالأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع او الإعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ، بما يحقق أقل قدر ممكن من الاضرار للمؤسسة وللبيئة والعاملين (أحمد، ٢٠٠٢) .

عرف غريب عبد الحميد (١٩٩٧) إدارة الأزمات بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق ما يلي :

- منع وقوع الأزمة كلما أمكن .
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية .
- تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى أقل حد ممكن .
- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة .
- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور .
- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة أو تحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها فور مواجهة تلك الأزمات.

عرفت منى شريف (١٩٩٨) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمؤسسة وللبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة (شريف، ١٩٩٨) .

عرف (1991) Cigliotti & Jason إدارة الأزمات بأنها (قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعته وفعاليتها وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها.)

وترى الباحثة أن الأزمة هي مفاجأة تحدث بدون سابق إنذار وبشكل مفاجئ في وقت ما، ولكن تكون لها آثار وأسباب قبل وقوعها وقد يكون في بعض الأحيان بسبب نقص في المعلومات.

## التطور التاريخي للازمة:

في الحقيقة ترجع كلمة ازمة الي الطب الاغريقي القديم ،حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، او لحظة مصيرية في تطور المرض ، ان المؤشرات المعتادة للازمة في المرض هي تلك الاعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب، وضغط الدم والتنفس ودرجة الحرارة.

والازمة في معناها المجرد: هي تلك النقطة الحرجة والخطة الحاسمة التي يتجدد عندها مصير تطور ما ، أما إلى الأفضل أو الي الأسوء ، حيث الحياة أو الموت أو الحرب أو السلم ،حيث ايجاد حل للمشكلة أو تركها للتفجير .

أما في القرن السابع عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية ، وتم اقتباسه في القرن الثامن عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة ( حيث تحول من المصطلح الطبي الي التداول والطرح السياسي )،وفي بداية القرن التاسع عشر استخدم مصطلح الازمة للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول حاسمة وفاصلة في العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، حيث استخدم " كارل ماركس " مصطلح الازمة للتعبير عن فشل الافراد في الانتاج وتفاقم كل من هذه الازمات عن سابقتها.(نورة، ٢٠١٥).

أما في القرن العشرين والواحد والشعرين ، استخدم المصطلح بسبب ازمة الكساد العظيم الذي اصاب المجتمع الانساني كله وبشلل وخراب اقتصادي ، ما نتج عنه دمار اقتصادي تبعته صراعات سياسية ودولية ، كانت بوادر ومقدمات الحرب لحرب عالمية طاحنة ، وانتهت بكارثة ذرية في " هيروشيما وزاباكستان " كما أن الازمة الاقتصادي التي تعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما

يهدد سيولة الاداء المعتاد عليها والهادف الي تحقيق غايتها قاد إلى أزمة اجتماعية وإنسانية دفعة بالسياسيين الى الازمة الدولية السياسية التي انتهت بأزمة بيئية نووية.

ففي القرن الواحد والعشرين وبالضبط في منتصفه ومع حدوث انهيار في قيم المجتمع والتفسخ المجتمعي خاصة المجتمعات الصناعية ، بعد الحرب العالمية الثانية دخل المصطلح حيز الاستخدام حيث استخدمه علماء النفس للتعبير عن أزمة الهوية ومع مطلع السبعينيات وارتفاع الانماط الاستهلاكية والزيادة السكانية في دول العالم الثالث وما نجم عنه من ازمات وكوارث إنسانية خاصة في افريقيا استعار الديمغرافيين استخدم مصطلح أزمة الانفجار السكاني.(هلال ، ١٩٩٦ ، ١١٤).

### العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الازمة:

أحياناً يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً، وتشير (مور) إلى أن إدارة الازمة تعني توقع حدوثها ، والعمل على منع نشوبها ، وترى أنه يجب الخروج بإدارة ناجحة للأزمة من خلال:

١. خلق استجابات استراتيجية لمواقف الازمة.

٢. تأهيل وتدريب كوادر بشرية قادرة على مواجهة الازمة.

٣. استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات.

### ويطرح ( ريجسترولاركن) ستة خطوات لمنع حدوث الأزمة:

١. وضع دليل إرشادي للأزمة المتوقعة.

٢. وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الازمة.

٣. تحديد الجماهير القابلة للتأثير بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة.

٤. تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.(يوسف ، ٢٠٠٣ ، ٨١).

ضغوط العمل ودورها في حدوث الازمة:

مفهوم العمل:

اطلعت الباحثة على عدة تعريف للعمل واختلفت باختلاف العلماء والمجالات فعلماء النفس اهتموا وركزوا في تعريفهم للعمل بإبراز البعد النفسي له، حين اعتبره علماء الاقتصاد أحد عناصر الانتاج الاساسية بينما ركز علماء الاجتماع على الناحية الاجتماعية للعمل.

وستعرض الباحثة لمجموعة من التعاريف لمفهوم العمل:

١. مفهوم العمل لدى علماء اللغة:

عمل يعمل عملاً، فهو بقصد وفكر فيبرز التعريف لدى اللغويين النشاط أو الفكر الذي ينجزه الفكر أو العامل عن قصد ولتحقيق هدفه وغايته ، عمل بمعنى مارس نشاطاً وقام بجهد للحصول على منفعة أو الوصول لنتيجة مجدية (انيس واخرون، ١٩٧٢، ٢٠٩) .

فالعمل اذاً هو مجموعة من المهام أو الواجبات الموكلة لشخص ما بهدف تحقيق غايات محددة عن طريق مجموعة من الوسائل ، ويصنف الي سهل ومعقد، وروتيني أو ما يتطلب مبادرات ومهارات يدوية أو فكرية ، فالعمل سلوك مكتسب من خلال التكيف مع متطلبات المهام المحددة.

"العمل" في اللغة العربية: المهنة والفعل، وجمعه أعمال، و"العامل": هو الذي يتولى أمور الرجل في ماله وملكه وعمله، ومنه قوله -تعالى: ﴿وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا﴾ (التوبة، ٦٠) ، وهم السُّعَاة الذين يَأْخُذُونَ الصَّدَقَاتِ من أربابها.

و"العمل" في الاصطلاح: هو كلُّ نشاطٍ جسْمي أو عقلي يقوم به الإنسان بهدف الإنتاج في مؤسّسة؛ حكوميّة كانت أو خاصّة، أو في حرفة أو مهنة.

والعمل بهذا المفهوم الشّمولي لفظٌ واسع الدلالة، تدخّل فيه مفاهيم ألفاظ كثيرة، هي: الوظيفة، والحرفة، والمهنة.

فالوظيفة: هي العمل الذي يقوم به الموظف في القطاع الحكومي أو الخاص الذي ينتمى إليه في مجالات العمل الكتابي أو العمل الإداري ونحوه.

والحرفة: هي العمل اليدوي والبدني الذي يُمارسه الحرفي في الورشة أو المصنع أو الخدمة في البيوت ونحوها، وليس بالضرورة أن يكون إتقان مهارات هذا العمل الحرفي عن طريق الدراسة النظرية المكتنفة، بل يُمكن اكتساب ذلك عن طريق تكرار المشاهدة والتجربة .

وأما المهنة: فهي عملٌ يشغله العامل بعد أن يتلقّى دراسةً نظرية كافية وتدريباً عملياً طويلاً في مراكز علمية أو معاهد وجامعات متخصصة، فالمهنة تتطلّب مجموعةً من المهارات والمعارف النظرية والقواعد التي تُنظّم العمل بها، كمهنة الطب والهندسة والتعليم(القوسي ، ٢٠٠٨ ، ١-٢).

تُعرف الباحثة العمل في العلاقات العامة بأنه: هو العمل الذي يقوم به الموظف وفق المبادئ والقواعد وربط الجمهور الداخلي والخارجي بالمؤسسة.

### تعريف ضغوط العمل:

إن تعدد المتغيرات التي يحتويها الضغط وشموليته إطار دراسته وارتباطه بالكثير من العلوم كعلم الاجتماع، علم النفس، علم النفس الاجتماعي ، وغيرها من العلوم

الأخرى أحدث نوعاً من الغموض لمفهوم الضغط بشكل عام ، وضغط العمل بشكل خاص ، مما أدى إلى ورود عدة مفاهيم لضغط العمل.

اختلف الباحثون في تعريف الضغوط ما بين النظر إليها على أنها مثيرات أو استجابات أو تفاعل بين الفرد والبيئة وذلك على النحو التالي (يوسف، ٢٠٠٧، ١٦):  
الضغوط كمثيرات:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من المثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أصحاب هذا الرأي نجد Hall - Mansfield حيث يعرف الضغوط بأنها عبارة عن «قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أم منظمة وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد» كما عرفها Meddmist Hill بأنها: «تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد» ( بلال ، ٢٠٠٥، ٤٢).

### الضغوط كاستجابة:

يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة.

ومن الذين عرفوا الضغوط كاستجابة هانز سيللي، حيث يرى بأنها: «الاستجابة غير المحددة للجسم لأي مطلب يفرض عليه» (يوسف، ٢٠٠٧، ١٨). كما عرفها Luthans - 1985- بأنها: «استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة».

### الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة:

لم تكن الفئات السابقة من التعريفات مرضية لكل الباحثين المعنيين بالضغط لوجود نقاط ضعف في هذه التعريفات، ومن ثم ظهر اتجاه ثالث يرى أن الضغط محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع

الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد.

ومن الذين عرفوا الضغط بأنها تفاعل بين الفرد والبيئة ( بلال، ٢٠٠٥، ٤٣):

ماكجراث: «حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص».

ومن خلال هذه التعاريف يحدد "سيزلاجي ووالاس" (1987) ثلاث عناصر أساسية للضغط وهي:

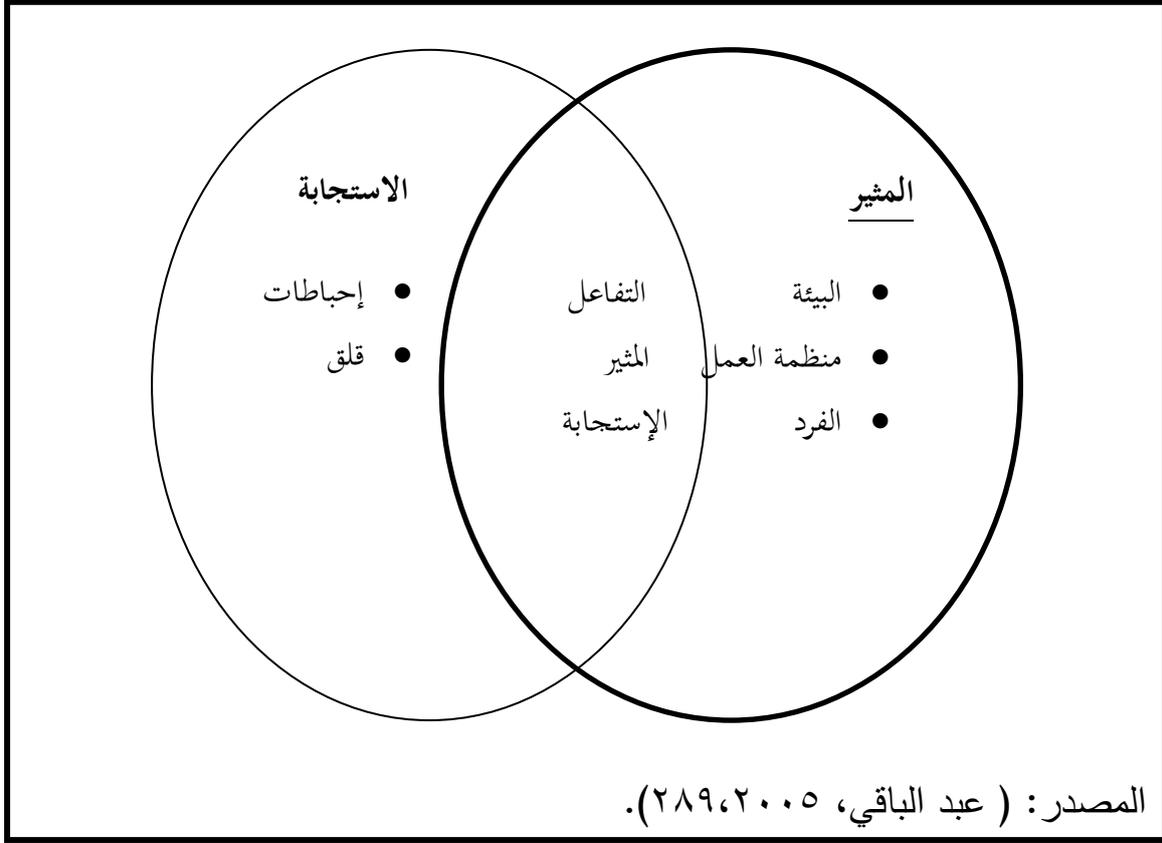
1- عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد

2- عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغط.

3- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

ويوضح الشكل الموالي عناصر العمل:

## عناصر ضغوط العمل:



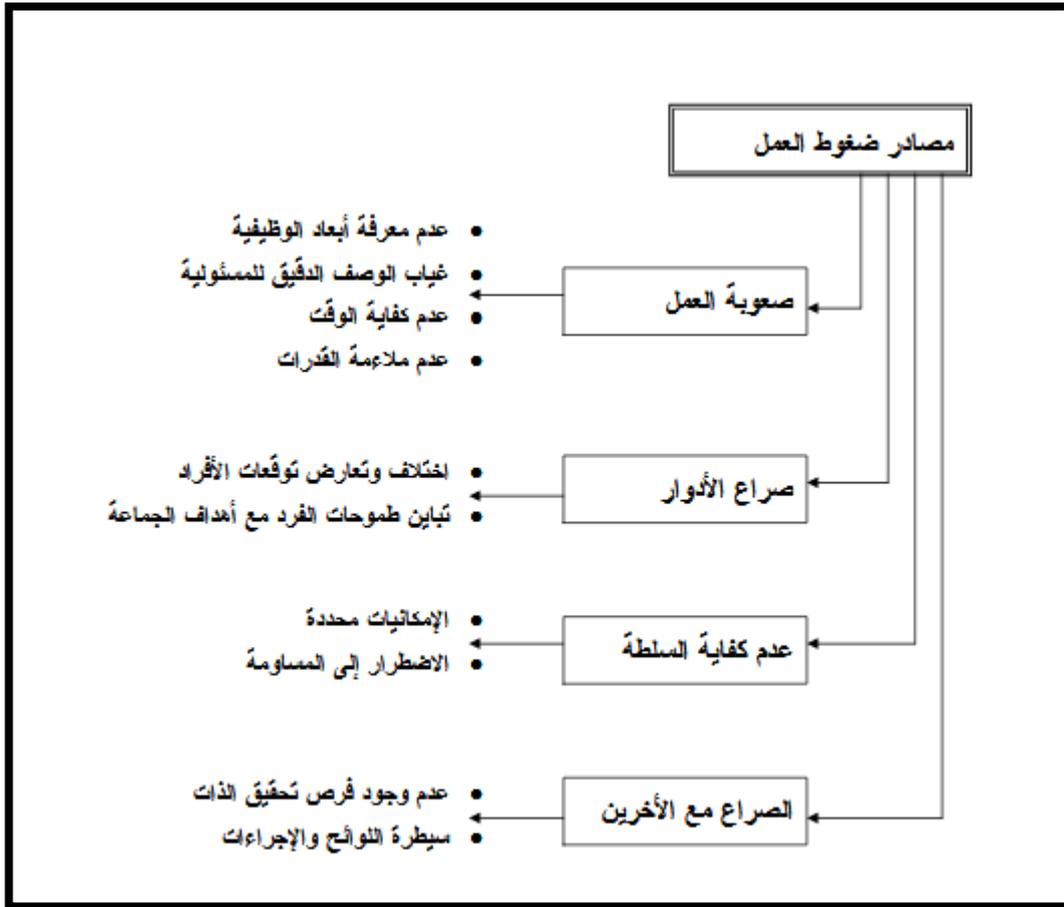
## خصائص ضغوط العمل :

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص ، فهي ظاهرة لا تكاد تخلو من أي مجتمع سواء كان كبيرا أو صغيرا ،متطورا أو غير ذلك ، ومن أهم تلك الخصائص نذكر ما يلي:

١- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد ، بحيث يمكن أن يكون عامل مفيد في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة الايجابية ،وكذا الإبداع والابتكار .من جانب آخر يمكن أن تكون الضغوط عامل سلبي من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الشخصي أو التنظيمي.

٢- ضغوط العمل منتشرة دائما ، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر ، فازدحام المكاتب مثلا ، أو زيادة طلبات الجمهور ، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات ، أو زيادة الضوضاء ....، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأصابه وحالته المزاجية (عامر، عبد الوهاب، ١٩٩٨، ٣٧٣).

٣- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها ، فكثره العمل وازدحام أوقاته يعني قلقا وتوترا عند البعض ، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات ، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها ، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات.



المصدر: (هيكل ، ٢٠٠٦، ٥٢)

## المبحث الثاني

### أنواع واسباب الأزمة

#### تمهيد:

يوجد في هذا الكون لكل شيء سببا كما قال الله تعالى: "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا" صدق الله العظيم، (الكهف، ٨٤) .

أي: ملكه الله تعالى، ومكنه من النفوذ في أقطار الأرض، وانقيادهم له. (وَأَتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا فَاتَّبَعَ سَبَبًا } أي: أعطاه الله من الأسباب الموصلة له لما وصل إليه، ما به يستعين على قهر البلدان، وسهولة الوصول إلى أقاصي العمران، وعمل بتلك الأسباب التي أعطاه الله إياها، أي: استعملها على وجهها، فليس كل من عنده شيء من الأسباب يسلكه، ولا كل أحد يكون قادرا على السبب، فإذا اجتمع القدرة على السبب الحقيقي والعمل به، حصل المقصود، وإن عدما أو أحدهما لم يحصل.

تصنف الازمة وفق اراء الباحثين كالاتي(اللامي، العيساوي، ٢٠١٥م) :

١. ازمت سطحية وتحدث الازمت السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع اسبابها العميقة، وقد تكون الازمت عميقة الاثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الازمة سيكون تأثيرها كبيرا على المنظمة التي تحدث فيها الازمة. وقد تتحول الازمة السطحية الى ازمة عميقة اذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.

٢. ازمت مفاجئة تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف او المعتاد.

٣. الازمة الزاحفة وهي ازمة تنمو ببطيء ولكنها محسوسة ولا يستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الازمة وانفجارها، يصاحب هذه الازمة تهديدا يتحسسه الافراد العاملون بموقع الازمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والادارة تحدث الازمة.

٤. الازمة المتراكمة، وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تتفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الازمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الازمات.

٥. ازمة يمكن التنبؤ بها، تحدث نتيجة اسباب داخلية اذ تكون المنظمة من خلال انظمتها الرقابية مهيئة او قادرة على التعامل مع الازمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.

٦. الازمة التي لا يمكن التنبؤ بها، تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الازمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

٧. الازمات الروتينية، تحدث بشكل دوري، وازمات ناتجة عن تعديل القوانين والانظمة وكذلك الخسائر الدورية.

٨. الازمة الاستراتيجية، التدهور والتآكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور او التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ اجراءات لمعرفة الاسباب ومعرفة مواردها.

فإن هناك عوامل تسبب الازمة وهي كثيرة منها التخلف والجهل والفقر والبطالة والأمراض وفتن الطوائف العرقية وندرة الموارد والكوارث الطبيعية والصناعية وكذلك النزاع وعدم الاستقرار الاقليمي والدولي.

## أسباب الأزمة:

تنشأ الأزمة لأسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الازمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها:  
(ماهر، 2006).

١. سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.

٢. سوء التقدير : أما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

٣. سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

٤. تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

٥. الأخطاء البشرية : ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .

٦. الشائعات : استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين .

٧. اليأس : الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .

٨. الرغبة في الابتزاز : تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من اجل صنع أزمة ، وكنتيجة لغياب الوازع الديني والأخلاقي .

٩. انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .

١٠. الأزمات المتعددة : وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر .

وترتبط الأسباب المستعرضة أنفا" بخصائص الإدارة، فيما يمكن أن تعزى الأزمة كذلك إلى خصائص تتصل بالمنظمة وبيئتها الداخلية، أو إلى عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة. فيما يعزى المنهج الإسلامي أسباب الأزمات إلى كل من الاتي:  
**البعد السلبي للأزمة:**

وتعكس عوامل ذاتية تمثل ذنوبا" ومعاصي بعضها خفي ، قد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع الغير أو مع الخالق (عز وجل) والتي تكون سببا أساسيا" للأزمات التي تحيط بالإنسان ، وقد أشارت إليها آيات قرآنية وأحاديث شريفة لا حصر لها ، ومنها:

يقول الله تعالى: "أَوَلَمَّا أَصَابَكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ " (آل عمران: 165) ، وقال سبحانه: " مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنْ نَفْسِكَ " (النساء: 79).  
الفساد بشتى أنواعه ، يقول تعالى " إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ذَلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا وَلَهُمْ فِي الْآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ " (سورة المائدة:33) ، وقوله تعالى : "ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ " (الروم : 41).

الكفر بأنعم الله ، قال تعالى : " وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِيَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ " ( النحل: 112).

الظلم ويمثل السبب المباشر لانتهيات الكيانات الاجتماعية سواء كانت منظمات أم مجتمعات وهي من السنن الربانية ، إذ يقول الخالق سبحانه وتعالى: " وكم قصمنا

من قرية كانت ظالمة". (الأنبياء:11)"وَكَذَلِكَ أَخْذُ رَبِّكَ إِذَا أَخَذَ الْقَرْيَةَ وَهِيَ ظَالِمَةٌ إِنَّ أَخْذَهُ أَلِيمٌ شَدِيدٌ". (هود:102)" فَكَايُنُ مِّنْ قَرْيَةٍ أَهْلَكْنَاهَا وَهِيَ ظَالِمَةٌ". (الحج:45)  
هل يهلك إلا القوم الظالمون". (الأنعام:47)"وما كنا مهلكي القرى إلا أهلها ظالمون". (القصص:59).

اسباب وقوع الازمات والمواقف الصعبة الي ثلاثة طوائف من العوامل:

عوامل خاصة بالقادة المديرين

عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

عوامل ترجع إلى البيئة الخارجية للمؤسسة

المصدر: التصميم من انشاء الباحثة بالاعتماد على مرجع الدكتور (هيكل، ٢٠٠٦، ٦٥).

ولذا يمكن لنا ان نصف اسباب نشوء الازمة على النحو التالي:

**١. اسباب كارثية:**

- أ. طبيعية ، كالزلازل والبراكين والفيضانات والتصحر وشح المياه وجميع الاسباب التي لها علاقة بالبيئة والامثلة الكثيرة من ذلك.
- ب. صناعية، كالتسرب الاشعاعي والتسرب الغازي.
- ت. بشرية، كالحروب والصراعات المسلحة.

**٢. أسباب اجتماعية:**

- أ. كالظلم الاجتماعي والتفرقة العنصرية.
- ب. التوترات الطائفية والعرقية الامنية.
- ت. التخلف والجهل.
- ث. الانفجار السكاني.

**٣. اسباب اقتصادية:**

- أ. الفقر.
- ب. البطالة.
- ت. انخفاض مستوى دخل الفرد.
- ث. غلاء المعيشة.
- ج. عدم توزيع الثروة بشكل عادل.
- ح. عدم استقرار السوق وتذبذب الاقتصاد (الروييلي، ٢٠١٠، ١٢).

**٤. اسباب سياسية:**

- أ. الصراع السياسي على السلطة.
- ب. الفشل السلمي في تداول السلطة.
- ت. الصراع بين مراكز القوى والنفوذ.

- ث. التوترات الحدودية.
- ج. الصراعات المسلحة.
- ح. المتغيرات الإقليمية والدولية.
- هـ. اسباب فنية:
- أ. سوء الادارة.
- ب. سوء الفهم.
- ت. سوء التقدير والتقييم.
- ث. تعارض المصالح والاهداف.
- ج. الاخطاء البشرية.
- ح. عدم استيعاب المعلومات المتوفرة.
- خ. اليأس والاحباط بين صفوف القياديين.
- د. الشائعات وانتشارها.
- ذ. الرغبة في السيطرة على متخذي القرار.

**تصنيف الازمة:** تتعدد الازمات وتصنف بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد الازمات وعلى هذا الاساس يمكن تصنيفها وفق المعايير التالية (الظاهر، ٢٠١٦):

#### ١. النطاق الجغرافي للازمة:

- أ. أزمة محلية داخل الدولة.
- ب. أزمة قومية .
- ت. أزمة وطنية.
- ث. أزمة إقليمية.
- ج. أزمة دولية.

#### ٢. من حيث المعيار الزمني:

أ. أزمة مفاجأة .

ب. أزمة بطيئة.

ت. أزمة طويلة الاجل.

٣. أزمة من حيث الحجم:

أ. أزمة صغيرة.

ب. أزمة محدودة.

ت. أزمة متوسطة.

ث. أزمة كبيرة.

٤. أزمة من حيث المستوى المحلي (هيكل ، ٢٠٠٦، ٤٧):

أ. مستوى الدولة.

ب. مستوى المنشأة او المنظمة.

ت. مستوى الفرد.

٥. الازمة من حيث الوضع العام:

أ. الوضع الطبيعي.

ب. الوضع الغير طبيعي (مفاجئ).

٦. الازمة من حيث العمق:

أ. أزمة سطحية وغير عميقة وهامشية التأثير.

ب. أزمة عميقة وجوهرية التأثير.

٧. أزمة من حيث الشدة:

أ. أزمة شديدة للغاية تهدد الكيان.

ب. أزمة متوسطة الشدة تؤدي الى احتمال التدهور.

ت. أزمة خفيفة يتوفر لها الوقت المتاح والبدائل المختلفة لعلاجها.

ث. أزمة خفيفة جداً تحت السيطرة ومحدودة.

٨. الازمة من حيث النشاط(القطاع) (الظاهر، ٢٠١٦):

أ. عام (قطاع دولة).

ب. خاص (القطاع التجاري).

ت. مشترك (بين قطاعين).

٩. الازمة من حيث النظم والهيكلية:

أ. معقدة.

ب. بسيطة.

١٠. الازمة من حيث ادائها (سلوك الازمة):

أ. زاحفة.

ب. فجائية.

ت. صريحة علنية.

ث. ضمنية.

ج. مستترة.

يمكن حصر خصائص الازمة بمجموعتين (اللامبي، العيساوي، ٢٠١٥م):

١. خصائص خاصة بالفرد وتشمل (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب، اللامبالاة).

٢. خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل (التهديد الخطير لبقاء المنظمة، وضيق الوقت الخاص بالاستجابة، وغياب الحل الجذري السريع).

## وتتوافر الخصائص الآتية في الآزمة:

١. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الآزمة.
٢. الآزمة تؤدي الى أحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها.
٣. تتسم الآزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.
٤. وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.
٥. محدودية المدة الزمنية للآزمة، فالآزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
٦. وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الآزمة والتعامل معها.
٧. نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الآزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.
٨. ظهور بعض القوى التي تدعم الآزمة وتؤيد كل ما يقود الى تفاقمها، ومن اهم هذه القوى هم اصحاب المصالح المعطلة او المؤجلة.
٩. تتعرض مصالح المنظمة في ظل الآزمة الى التهديد والى ضغوط كبيرة من جانب اطراف متعددة.
١٠. تؤدي الآزمة الى ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة كتفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل... الخ.

## استراتيجية إدارة الأزمة:

ينبغي أولاً معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق الى استراتيجيتها . ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناع الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها ، لذا تدعى أحيانا" بفن صناعة المؤامرة.

ت ، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك . فأن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها (الخضيري، 1993:). ويقدم الجدول رقم (2) أمكانية التعامل مع مراحل صناعة الأزمة من خلال إدارة الأزمة وفي ضوء الصراع بين هاتين الإدارتين.

### ترتكز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الاتي : (Trtiz, 2001)

- الاستجابة الفورية والسريعة الى الأزمة .
  - دفع متواصل وصريح من المعلومات .
  - رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى .
  - عرض الشفقة ، أي التعامل الإنساني مع الضحايا .
  - تركيز المتحدث الرسمي المدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته .
- فيما يضع (Lukaszewski,1999) خمسة عناصر أساسية في إدارة الأزمة وهي كما يأتي:

يعد التفويض المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير استراتيجية لا دارة الأزمة تتقدم على الوقت ، ومن ثم سرعة التنفيذ .

الفعل الحاسم ، أذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وتخلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.

السلوك المناسب للإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ، وذلك بالعمل الفوري والحذر ، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، أذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات .

الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال ، أذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا ، مما يشكل مصدراً للغضب والإحباط وللمقاضاة القانونية وللتغطية الإعلامية الرديئة ، قل أسف وأعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا" .

التعامل المباشر والشخصي مع الضحايا وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر ومنهم العاملين والزبائن الأمر الذي يقلل قوة الخصوم ، وضغط الأعلام ، أذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة ، ويعزز الانتماء إليها .

وقد أختصر (Coombs,1998) عناصر استراتيجية الاستجابة للأزمة أو ادارة الأزمة بعنصرين هما:- تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة الى المنتفعين ، الى جانب الشفقة مع الضحايا . ( Trtiz , 2001 ) ويمكن اعادة صياغة عناصر ادارة الأزمة كما يأتي :

-الأزمة الإعلامية و تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة و ترتبط بالجانب المعلوماتي.  
- الأزمة السيكلوجية التي تتصل بالبعد الإنساني للأزمة لاسيما وأن السلوك يتقدم على الاتصال .

- ولأن الأزمة دالة للسرعة ، ينبغي أن تكون الاستجابة فنياً وإعلامياً وسيكلوجياً صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية . وذلك من أجل السيطرة على غضب

الضحايا وتقليل الشعور السلبي وتخفيض الحاجة الى تغطية اعلامية واسعة ، ومن  
ثم تخفيض حدتي الأزميتين الإعلامية والسيكولوجية . وسيتم تناول هذه العناصر  
بإيجاز .

## الجدول رقم (2)

### مراحل صناعة الأزمة أزاء مراحل أدارتها

المراحل	صناعة الأزمة	أدارة الأزمة
الاولى	الأعداد لميلاد الأزمة : تهيئة المسرح والمناخ لافترال ونمو الأزمة ، وتشويه الحقائق ، وكسب المؤيدين .	تجنب الأزمة : السرية والحذر والسرية في التعامل مع الموقف ، وتقليل المخاطر .
الثانية	أنماء وتصعيد الأزمة : تعبئة فاعلة ، وحشد القوى المعادية ، وزيادة الضغط الأزموي ، وتوسيع نطاق المواجهة .	الأعداد لإدارة الأزمة : الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يمكن فيها منع وقوع الأزمة بوضع خطط تفصيلية للطوارئ ، واتصالات متقدمة، وشبكة علاقات ، وفرق مدربة .
الثالثة	المواجهة الحادة والعنيفة : اختيار توقيت ومكان ومجال غير مناسب لتحطيم الخصم.	الاعتراف بوجود أزمة : الارتكاز على الثقة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن ، ولا بد من مستشارين من داخل وخارج المنظمة.
الرابعة	السيطرة على الخصم واستبدال أهدافه وربطه بعلاقات تبعية.	احتواء الأزمة : وذلك باتخاذ قرارات صعبة وسريعة لتصحيح الموقف بسرعة. وتغدو المصادقية أهم من الموقف القانوني السليم ، نتيجة قلة المعلومات ، لذا اعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها.
الخامسة	استيعاب قوى الرفض وإتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة إعلامية مخططة.	تسوية الأزمة : لن تنتظر الأزمة، وتغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار واتباع استراتيجيات جديدة فاعلة لاستعادة صورة المنظمة وزبائنها.

<p>الاستفادة من الأزمة : توفر الأزمات قدرا هائلا من الخبرات التي تترك اثرا عميقا في المنظمة ، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها . وتتخلص الخبرة في "كن صادقا" وقل الحق وبسرعة" .</p>	<p>ابتزاز الخصم : جني المكاسب وإجبار الخصم على الامتناع عن تهديد مصالح الطرف الآخر وأقناعه بالعمل لصالحه.</p>	<p>السادسة</p>
---	---	----------------

المصدر: استنادا" الى : الخضيرى ، أحمد ( 1993 ) .

#### -إدارة الأزمة السيكولوجية :

وتنشأ من التأثيرات السيكولوجية الناجمة عن الأزمات والكوارث والعنف وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبنى التحتية وفقدان العائلة . ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (45-75 دقيقة من بدء الأزمة)، وتصمم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثار ونتائج الأزمات ، ويمكن أن تستمر عدة أيام لاسيما عند الحاجة الى المتابعة ، وذلك باعتماد نموذجاً يتكون من اربعة مراحل وكما يأتي :- ( Everly , Jr.2000 ) .

المرحلة الأولى :- تجميع الضحايا في مجموعات كبيرة (10-300 فرد) الذين تعرضوا الى أزمة مشتركة من أجل اعادة تأسيس الإحساس بالجماعة ، كضرورة أساسية في اعادة البناء واستعادة النشاط - Recovery - .

ب- المرحلة الثانية:- استخدام المصادر الأكثر ملائمة ومصداقية وذات سلطة، لتوضيح الحقائق المتعلقة بالأزمة ، وبدون اختراق للسرية ، وأن يستلم الضحايا المعلومات الواقعية عن الأزمة للتغلب على الشائعات الهدامة والقلق المتوقع ، وإعادة الإحساس بالسيطرة لدى الضحايا. ويساعد اختيار المتحدث المحترم العالي المصداقية في تعزيز فاعلية الرسالة المدركة ، وفي زيادة الاطمئنان للإجراءات المتخذة والدعم المقدم .

ج- المرحلة الثالثة :- توفير أخصائيين ذوو مصداقية في العناية الصحية ، لمناقشة معظم ردود الأفعال العامة، ومنها الإشارات المشتركة والعلامات العارضة للأسى والغضب ، والإجهاد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجين عن الذين تم فقدهم.

د- المرحلة الرابعة :- مناقشة استراتيجيات العناية بالذات- Self-Care - والتعامل الشخصي ، والتي تكون ذات قيمة كبيرة في تخفيف حدة ردود الأفعال للأزمة ، كذلك مناقشة استراتيجيات ادارة الإجهاد- Stress Management- على أن تكون عملية وبسيطة ، وتقديم الموارد اللازمة من المجتمع والمنظمة لتسهيل عملية استعادة النشاط.

وقد استخدمت مثل هذه النماذج لعدة سنوات ، من اجل حماية المورد البشري الأكثر قيمة للمنظمة والمجتمع . وتتوجه البحوث صوب معيارية هذه الطرائق لتكون ذات مسؤولية في التنفيذ.

#### - إدارة الأزمة الإعلامية :

يترافق مع الأزمة نقص وتشويه وتشويش في المعلومات وفي نقلها نتيجة لغياب المعلومات الموثوقة بشأن الأزمة ، لاسيما وأن أزمات المنظمة هي سبق صحفي أفضل من إنجازاتها ، لذا فإن العلاقة بين المنظمة ووسائل الأعلام تكون حرجة أثناء الأزمة، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي :

قول الحقيقة : أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصراحة وفوراً لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث عندما تكون المنظمة بطيئة الاستجابة ، أو تلجأ الى التعميم الإعلامي ، مما يؤدي الى فقدان الثقة وانتشار الشائعات وارتفاع مستوى عدم التأكد ، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما أستمر غياب المعلومات الدقيقة، وعندها يكون من الصعب نجاح الاتصالات .

عقد اللقاءات العامة والاجتماعات ، والاتصال بوسائل الأعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لامجال لأنكارها .

أرسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتماسك ومتسق من المعلومات الدقيقة والواضحة الى الجمهور الرئيسي لإعطاء صورة الى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة.

تعيين متحدث رسمي متدرب .

إتاحة الفرصة للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني والتعامل مع أسئلتهم واستفساراتهم بإيجابية لإعادة بناء الثقة .

كما يمكن وضع سبعة أبعاد لإدارة الاتصالات في الأزمة ولإدارة الأزمة بشكل عام: (Lukaszewski,1999)

أ- العمليات - Operations: ويرتكز على استعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع الضحايا ، وتخفيض مستوى التغطية الإعلامية للحدث حينما يكون سلوك وموقف المنظمة يتماشى مع توقعات المجتمع ، يشمل هذا البعد سبعة أبعاد فرعية هي: الصراحة ، والتفسير، والتصريح، والندم ، والاستشارة ، والالتزام ، والتعويض .

ب- ادارة الضحية - Victim Management - : يتصل هذا البعد بمعرفة توقعات الضحايا والتعامل معها بإيجابية ، والا ستكون ادعاءات الضحايا تستحق الاهتمام عند مناشدتهم وسائل الأعلام .

ج . الثقة والمصداقية - Trust & Credibility - : اذ ينبغي اعتماد سلوكيات لبناء الثقة وتقليل الخوف وترسيخ المصداقية التي تستند الى السلوك السابق للمنظمة والذي يستخدم في التنبؤ بسلوك المنظمة المستقبلي .

ومن اهم السلوكيات التي تظهر المصداقية :

- تهيأ للتحدث بشكل علني.

- توفير معلومات متقدمة.

- اصغي جيدا وتكلم بلغة واضحة.

اشرح المشكلات والتغيرات بسرعة وبرهن أنك سمعت الآخرين وغير خطئك.

دوام على الاتصال وتعاون مع الإعلام ، واعترف بأن الضحايا والعاملين هم الذين يمتلكون الأسبقية الأعلى.

المشاركة الطوعية للضحايا في عملية اتخاذ القرار .

د - السلوك - Behavior - : ويتضمن اعداد خطط جيدة تنفذ مباشرة بعد الأزمة ، تستهدف التقليل من أنماط السلوك السلبي الذي يحدث في الأزمات والذي يعيق إعادة بناء وحماية السمعة والثقة والمصداقية ، كالتكبر والعجرفة والتهرب من تحمل المسؤولية ، وعدم الاتصال بالجمهور والضحايا ، وتخفيض مستوى حاجات الضحية.

هـ- التوقع المهني - Professional Expectation - : ويقصد به مقارنة سلوكيات وأفعال مهني العلاقات العامة في المنظمة ، مع معايير مهنية وأخلاقية توضع استناداً الى الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة تعكس توقعات المجتمع ، وتكون قاعدة اساسية لتحديد الأضرار والتعويضات.

و- البعد الأخلاقي - Ethical - يقيم الضحايا أداء المنظمة أخلاقياً ، إذ من المتوقع أن تعمل المنظمات بوازع اخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع ويجب عن الأسئلة المباشرة والصعبة علناً وفوراً بما ينسجم مع تلك التوقعات .

ز- الدروس المستخلصة - Lessons-Learned : لا يمكن تجنب أغلب الأزمات، لذا فإن تنفيذ الاستجابة للأزمة وكيفية معالجتها تمثل دروساً للتعلم من الأخطاء وال فشل والنجاح كذلك، من أجل التنبؤ أو تخفيض احتمالية حدوث مواقف مشابهة . ولأن الذاكرة المنظمة قصيرة الأمد فإن المنظمة يمكن أن تتعلم من تذكر أخطائها ، كما يمثل التحدث علناً عن الأخطاء والدروس المستخلصة خطوة أساسية صوب الحصول على مسامحة الجمهور المعني.

وتعتمد الاستجابة الفاعلة التي تعقب الأزمة مباشرة في الساعات أو الأيام الأولى على مرونة وسرعة استجابة المواطنين ، والجهات التنفيذية ، والقيادة المسؤولة .

وتعد القدرة السريعة على استعادة النشاط خاصية أساسية للنظام السليم تركز على الصحة الاجتماعية (Societal Health) ممثلة بالموارد والتجربة والجودة التنظيمية وفي الاتي استراتيجيات تعزيز المرونة الاجتماعية (Societal Resilience) Boin (& McConnell, 2007):

تحديد وتدريب أفراد يمثلون المستجيبون الأوائل لأجل تولي المبادرة بطريقة مستقلة وفاعلة في الظروف الصعبة عند انهيار الهياكل القيادية ، وأن تركز قراراتهم على قيم جوهرية .

تطوير خطة مستمرة تساعد المنظمات على إنشاء مراكز عمليات في موقع خارجي مدعم بتقانة المعلومات، مع التشجيع على الاستجابة الأولية في ظل تغطية إعلامية إيجابية .

العمل مع الهيئات المحلية وبمشاركة الحكومة ومنظمات الأعمال والمواطنين والأعلام بما يسهل استجابة الجماعة أو المجتمع العفوية للأزمة .  
التخطيط والتدريب المستمر والشمولي على سيناريوهات ذات حلول ممكنة وبمشاركة الشركاء المحتملين في منطقة محتملة .

العمل مع القطاع العام والخاص على إصلاح الأضرار .  
-التدريب على ومحاكاة خطط الطوارئ للمنظمات الخاصة والعامة وبشكل نظامي لتعزيز الفهم والثقة المتبدلة ، ويمكن أن تنفذ داخليا" أو بالاستعانة بمنظمات خارجية.  
- تدريب قادة المنظمات والقادة السياسيين على السلوك المرن أوقات الأزمات .  
وينبغي تضمين أي استراتيجية المنهج الإسلامي للرسول الأعظم (ص) في إدارة الأزمات ، ويمكن تحديد أهم ملامح استراتيجية ادارة الأزمات في المنظور الإسلامي وباستعارة أنموذج (Augustine 1995) في كل من الاتي:

تجنب الأزمة : وذلك بالعمل الصالح ، ومنه الصلاة والصبر، يقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين (153) ولا تقولوا

لمن يقتل في سبيل الله أموات بل أحياء ولكن لا تشعرون (154) ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات وبشر الصابرين (155) الذين إذا أصابتهم مصيبة قالوا إنا لله وإنا إليه راجعون (156) أولئك عليهم صلوات من ربهم ورحمة وأولئك هم المهتدون [ (البقرة: 153-157) . وقد خلد (الله تعالى) حال أمة أمنت، فاستبدل هلاكها برحمة منه ، "فَلَوْلَا كَانَتْ قَرْيَةٌ أَمَنَتْ فَفَنَعَهَا إِيمَانُهَا إِلَّا قَوْمٌ يُؤَسَّسَ لَهَا أَمْنًا كَشَفْنَا عَنْهُمْ عَذَابَ الْخِزْيِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَتَّعْنَاهُمْ إِلَىٰ حِينٍ . (يونس: 98) ]

الأعداد لإدارة الأزمة : المراقبة الدقيقة للأمر المحيطة والإعداد الجيد بحذر وسرية، قال تعالى " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " (الأنفال : 60) . وأهمية الاستعانة بالمؤمنين ، قال تعالى " يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا الكافرين أولياء من دون المؤمنين أتريدون أن تجعلوا لله عليكم سلطانا مبينا " (النساء : 144) . إضافة الى وحدة الصف " إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفا كأنهم بنيان مرصوص " (الصف : 4) .

الاعتراف بوجود أزمة : وأن سبب الأزمة يعود الى الفرد ذاته أو الكيان الاجتماعي الذي ينتمي اليه ، وفي ذلك يقول الخالق سبحانه وتعالى " ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ " (الأنفال: 53) ، وقوله عز من قال "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة: 7-8) . مع التأكيد على استمرار العمل الإيجابي الصالح أثناء الأزمة عند توفر الإمكانية ، للثقة اللامتناهية بقدرة وخيرة الله عز وجل ، وفي هذا يقول رسولنا الكريم في حديث شريف " ان قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فإن أستطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل " .

- احتواء الأزمة : ينبغي التعرف على ماهية الأزمة وتحديد معالمها ، وتشخيص أسبابها بدقة والعوامل المحيطة بها والمغذية لاستمرارها ، من أجل تحديد فهم عميق ومتكامل عن الأزمة . وتبرز هنا ضرورة الشورى لتحديد الخيارات المتاحة واختيار أنسبها بعد توحيد الرأي، يقول تعالى " وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله " (آل عمران : 159) ، والصبر والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل الأزمات، وقد قال تعالى : " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " ( المائدة : 2). أذ يمثل التعاون قاعدة اجتماعية أساسية لحفظ أنظمة مجموعات الكائنات الحية المختلفة .

تسوية الأزمة : وتبدأ بالاستعانة بعد (الله عز وجل) بالقائد القوي الأمين ، يقول تعالى " إن خير من استأجرت القوي الأمين " ( القصص : 26) . ونصرة الحق في قوله تعالى "ولينصرن الله من ينصره إن الله لقوي عزيز " (الحج : 40) ، والتوكل على (الله سبحانه وتعالى) ، " فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران: 159) ، ثم الثبات وذكر الله كثيرا". " فإن مع العسر يسرا (5) إن مع العسر يسرا " (الشرح : 5-6) . عليه لا بد من الأمل مقرونا" بالعزم والعمل مع استنهاض الهمم .

الاستفادة من الأزمة : تمثل التجارب المتراكمة دروسا" غنية لعدم الوقوع في نفس الأخطاء، ويشدد النبي الكريم (ص) على أهمية أن (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) ، وأن لا يمر بذات الأزمة أكثر من مرة ، ويبقى الاستغفار حصن الأمان الأساسي لتجنب الأزمات مستقبلا" بقوله تعالى " وما كان الله ليعذبهم وأنت فيهم (32) وما كان الله ليعذبهم وهم يستغفرون " (الأنفال: 32-33) ، وقول رسول الله (ص) " من أكثر من الاستغفار جعل الله له من كل هم مخرجا ومن كل ضيقاً مخرجا ". مع أهمية الحذر والمراقبة المستمرة للخصوم.

كما يشترط في إدارة الأزمة من وجهه نظر الشريعة الإسلامية عدة أمور منها :  
(البلداوي، 2000)

- أن يكون مرجع إدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله (ص) .
- الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة النفس .
- الابتكار والأبداع بما يثير الحماس والدافعية.
- اختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق .
- الصبر والثبات والتفاؤل.
- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنه التي لم يبتعد عنها الرسول (ص) وقت الأزمات.
- الشجاعة لأعضاء وقائد فريق إدارة الأزمة .
- التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة.

## 9. القيادة في الأزمة :

ينبغي أن يكون مدير فريق إدارة الأزمات قائداً يتحلى بالصفات

الآتية:(البلداوي،2006)

- الثقافة السياسية والعسكرية والأمنية.
- الخبرة في الإدارة .
- الذكاء وسرعة البديهة.
- القدرة في التأثير في الأفراد .
- التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات وفرضيات لحل الأزمة .
- القدرة على حل المشكلات الطارئة الناتجة من الأزمة والسيطرة عليها .
- أخذ مشاورة وخبرات الآخرين والاستفادة من النقاط المهمة .
- قدرة الاتصال بالآخرين وتكوين علاقات إيجابية للتأثير في الخصم .
- أجادة فن الحوار وامتلاك القدرة على الأفناع ولاسيما مع صانعي الأزمة .
- الرغبة والحماس في العمل .

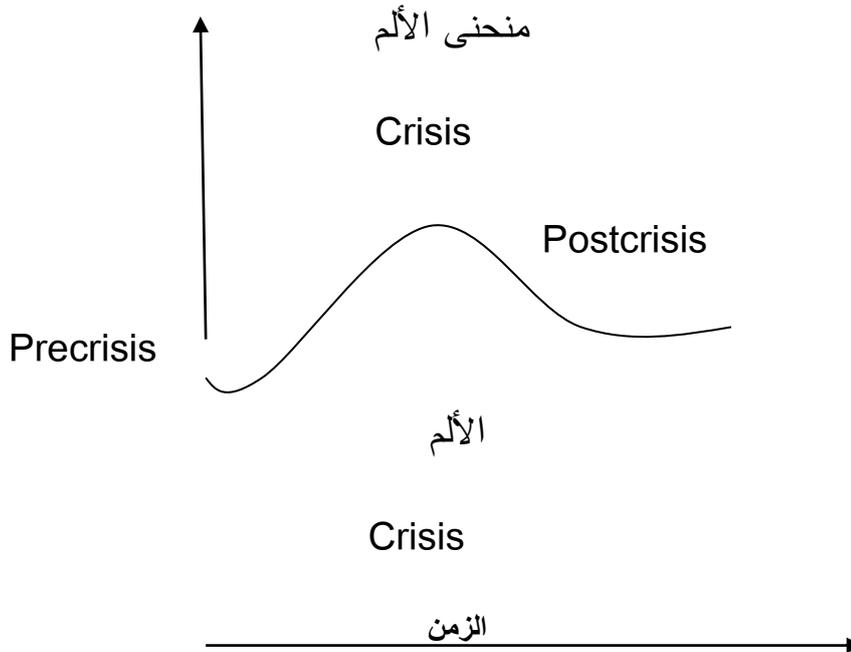
## المبحث الثالث

### مراحل تكوين وإدارة الأزمة

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء). (الخضيري ، 1993).

أو تحديدها بأربعة مراحل في أنموذج (Arnold,1980) وهي كل من (مرحلة الصدمة ، ومرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة الاعتراف بالأزمة ، ومرحلة التكيف)، أو المراحل التي طرحها أنموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة إنكار الأزمة ، ومرحلة إخفاء الأزمة ، ومرحلة تحلل الأزمة ، ومرحلة الانهيار التنظيمي). (حداد، 1994). في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي، الشكل (1) : (إصدارات بريك ، 2004).

الشكل رقم ( 1 )



أ- مرحلة ما قبل الأزمة - Precrisis - : وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة ، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :

أولاً- مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

ثانياً- مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ثالثاً- مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخليا" ، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفا" لاسيما وأن الألم يسلك مسارا" يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد

إن الأزمة عملية ديناميكية متغيرة، وقد لا تظهر مفاجأة، بل تمر بسلسلة من المراحل التي يعززها التوتر والقلق، ولكن هذا لا يعني أن الأزمة يجب ان تمر فيها، ولكن إن فحصنا الاسباب العميقة لازمة، فإنه يمكن للتنبؤ بالمراحل التي تمر بها الأزمة، وبالتالي إيجاد الوسائل والطرق التي تمكننا من التعامل مع الأزمة بفاعلية(السيد، ٢٠٠٣).

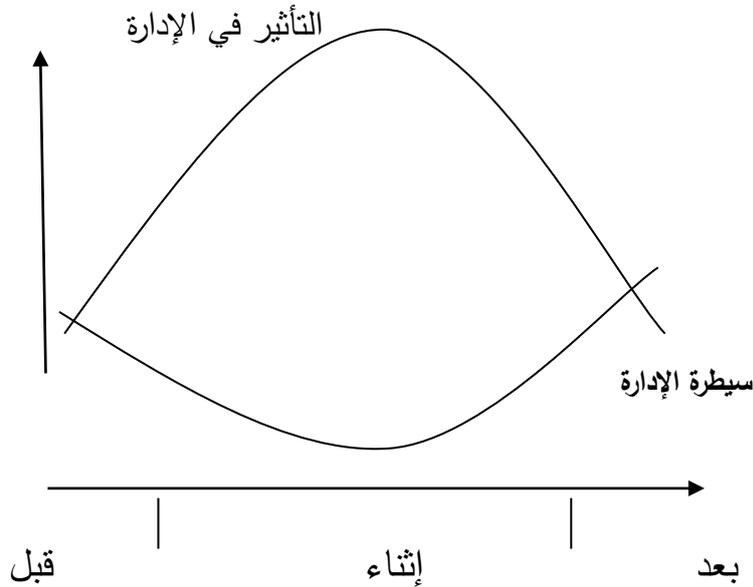
ب- مرحلة الأزمة-Crisis- : وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى اعلى نقطة ، وتكون أبعاد الفشل مدمرة

وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار . ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا" هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

ج- مرحلة ما بعد الأزمة - PostCrisis - : تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل . ولا بد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل . أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

الشكل رقم ( 2 )

ديناميكية الأزمة



يجدر بالمسؤولين ومتخذي القرارات والمديرين التعرف على المرحلة التي تمر بها الأزمة ويعتبر هذا نوعاً من التشخيص، وبناءً عليه يتحدد العلاج والتصرف. والخطأ في تشخيص يعني خطأ في العلاج مما يؤدي إلى انفجار الأزمة واستفحالها وحدوث خسائر وكوارث جمه. ومسؤولية تحديد مرحلة الأزمة هي مسؤولية كل المديرين بالمنظمة. وكلما كان التشخيص سليماً وفي بداية مرحلة الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج سهلاً وبسيطاً. أما العلاج عند وقوع الأزمة عادة ما يكون مكلفاً، ويجعل المراحل التالية، وهي مراحل النقاها متعبة وأليمة.

وتمر الأزمات بست مراحل أساسية تحتاج إلى مزيد من التفصيل. وتظهر هذه

المراحل في (العامري، ٢٠١٨):

١. اكتشاف إشارات الإنذار.

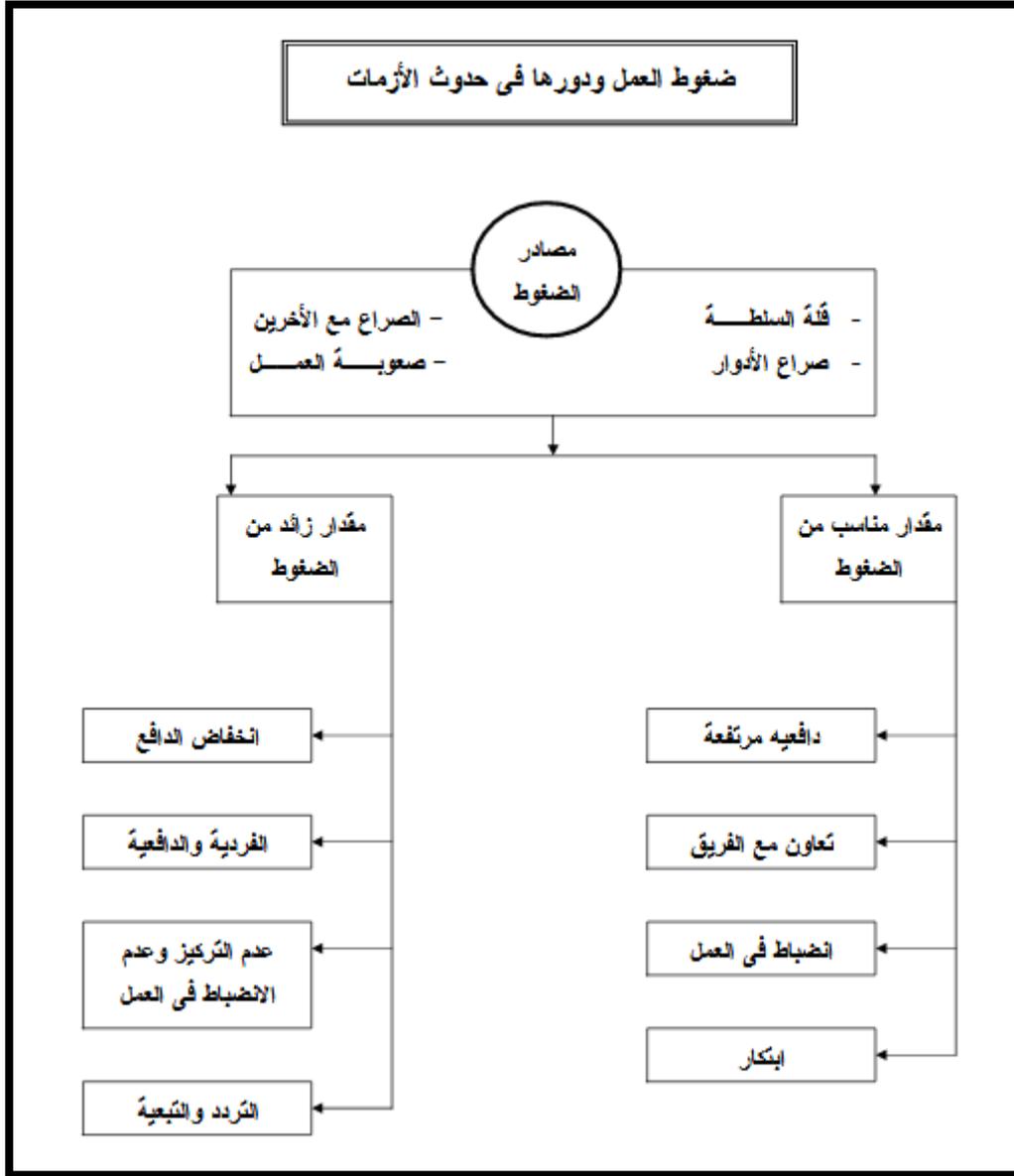
٢. الاستعداد والوقاية.

٣. حدوث الأزمة.

٤. احتواء الأضرار.

٥. استعادة النشاط.

٦. التعلم.

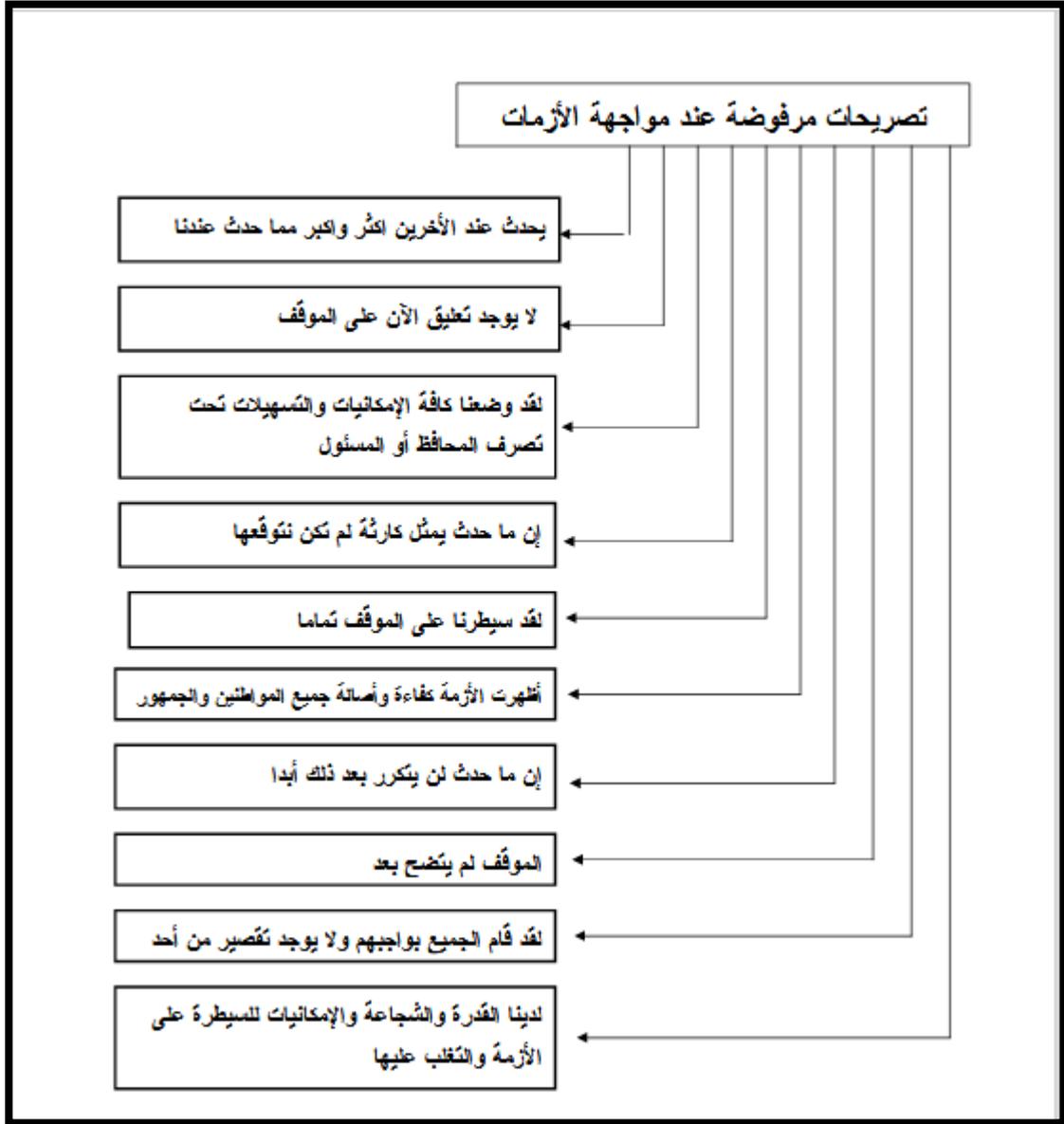


ويذكر (البريخت، ١٩٩٦): أن دورة مراحل حياة الأزمة تمر بالتالي:

١. مرحلة ما قبل حدوث الأزمة: حيث يكون هناك إشارات لاحتمال وقوع الأزمة.
٢. مرحلة تفاقم الأزمة: حيث تنمو الأزمة وتتفاقم نتيجة لخلل في البيئة التي حدث فيها وقوع الأزمة، مثل ضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل.
٣. مراحل إدارة الأزمة: ويطلق عليها أيضاً مرحلة احتواء الأزمة، ويتم فيها الاعتراف باللائمة وتخصيص موارد معينة وفريق من أجل التعامل مع الأزمة.
٤. مرحلة ما بعد الأزمة: حيث يتم تقييم آثار الأزمة وأخذ الدروس والعبر.

يذكر (الصيرفي، ٢٠٠٨) أن الازمة تمر بأربعة مراحل:

١. المرحلة التحذيرية: حيث هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم.
٢. مرحلة نشوء الازمة: عندما لا تنتبه المنظمة الى خطورة الازمة، وهي من مرحلتها التحذيرية، فإن الازمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع.
٣. مرحلة الانفجار: إذا لم تتمكن المنظمة من التحرك في المرحلة السابقة أو اخفقت في اتخاذ القرار المناسب فإن المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة.
٤. مرحلة الانحسار: هنا تبدأ الأزمة بالانحسار وتتلشى، لأنها تفقد القوى الدافعة أو المولدة لها أو العوامل التي ادت إلى حدوثها، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الازمة، أو على النحو افضل منه.



المصدر: (عاشور ، ٢٠٢٠).

أنماط المدراء والقادة في مواجهة الأزمات:

- المدير البيروقراطي .
- المدير المجامل .
- المدير الزئبقي .

• المدير قائد الفريق .

• المدير الدكتاتوري .

### أنماط سلوك المدراء في مواجهة الأزمات:

١. **الحلّ الوسط**: وهو يلجأ إليه بعض القادة والمدراء عندما تتم مواجهة الأزمة، وتقوم على اتخاذ حل الوسط يعمل على تحقيق نصف الأهداف، حيث يعتقد المدير أنه إذا قام بذلك هو أفضل من الخسارة وعدم تحقيق الأهداف كاملة، أو إذا كانت الأزمة مع طرف آخر له نفس القوة وله نفس الوزن، فيقوم بالحلّ الوسط عن طريق المفاوضات .

٢. **نمط المواجهة**: هذا النمط من السلوك يقوم على اعتراف المدير بشكل صريح بوجود الأزمة، ثم القيام بتقييم الأزمة والقفل على دراسته وتحليله لكي يتم الوصول للأسباب التي أدت إلى ظهورها، كذلك البدء بتفكير بوضع البدائل والحلول ليتم الوصول إلى أفضل حلّ من الحلول والبدائل التي تمّ طرحها؛ لاتخاذها في عملية مواجهة الأزمة بطريقة علمية، وهذا النمط يعتبر من أفضل وأهم الأنماط لسلوك المدراء، وذلك بسبب:

◦ المواجهة العلمية تقوم على علاج الموقف بأقل التكاليف وتفادي الخسائر الجسيمة .

◦ عدم المواجهة لحلّ الأزمة له تأثير عكسي عميق على المنظّمة .

◦ المواجهة العلمية المتأنية تمنع ولادة مواقف متماثلة في المستقبل (عضيات، ٢٠٢٠) .

٣. **نمط الإجبار والقوة**: ويقوم هذا النمط على مبدأ قوة التهديد لأطراف الأزمة، حيث يكون الحلّ الذي تمّ اقتراحه لصالح أحد الأطراف دون الأطراف الأخرى. وفي

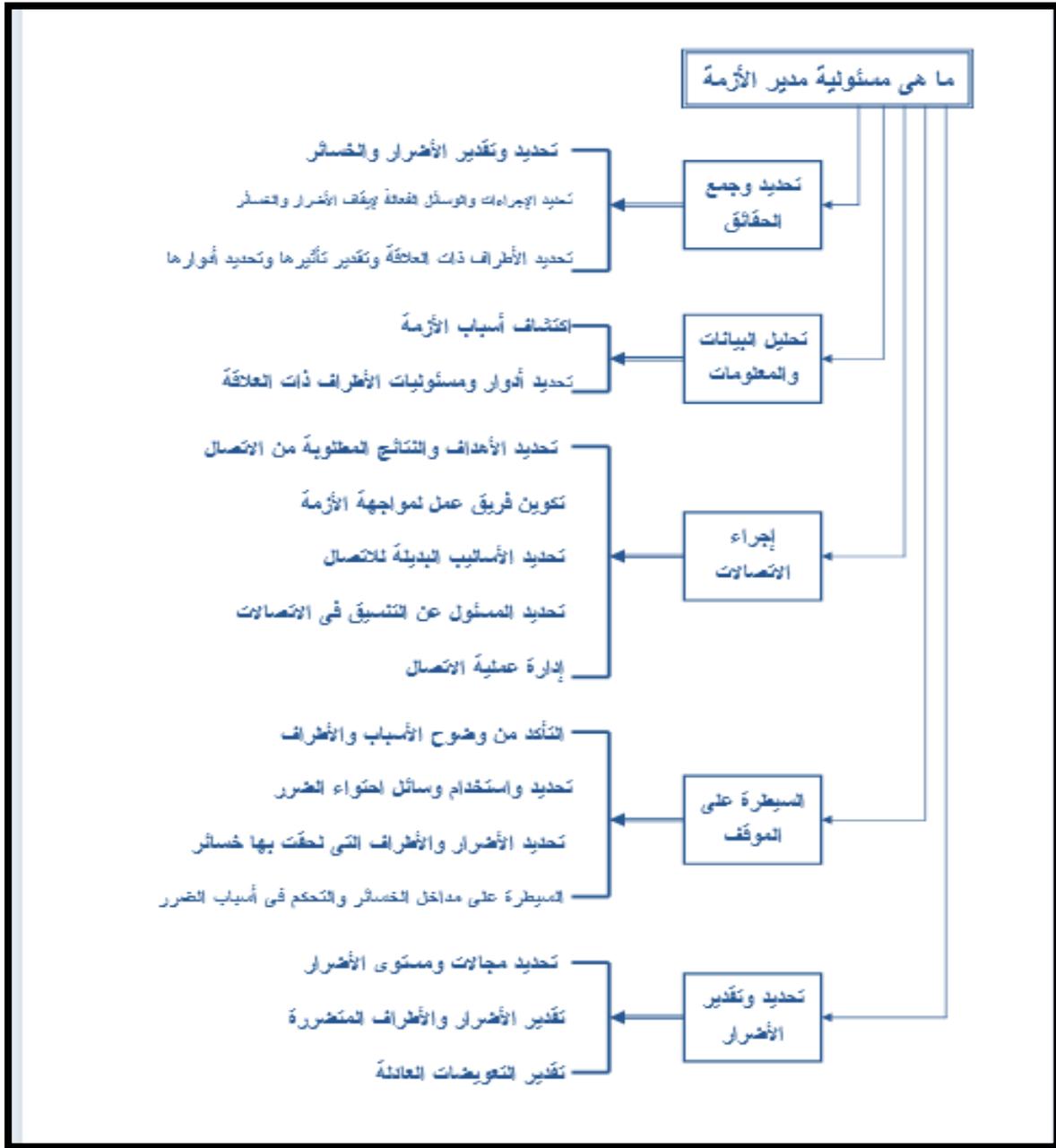
بعض الأزمات يصلح توقيع العقوبات وأزمات أخرى لا يصلح معها هذا الأسلوب،  
وأسلوب الإيجار والقوة يتطلب في حالتين محددتين، وهما:

◦ عندما تكون الأزمة تتعلق بتصفية المنظمة أو بقائها ونموها .

◦ عند اتخاذ قرار سريع يقوم بتهدئة الأزمة والعمل على منع التدهور والتزايد .

٤. **نمط التهذئة**: وهو أن يقوم المدير باتباع سلوك التهذئة في مواجهة الأزمة؛ لأنه يعتقد أن الوقت كفيلاً لعلاج هذا الموقف، والأمر هذا لا يتطلب التوتر وأن الهدوء ومنع التوتر يمكنهم من الوصول للهدف، وهو وجود حلّ للأزمة وهذا النمط لا يتناسب مع الأزمات .

٥. **نمط الاجتناب أو الإنكار**: وهنا يسلك المدير طريق الانسحاب من مواجهة الأزمة والمواقف الصعبة، مثل أن يتجنب حضور اجتماعات المواجهة أو يقوم على تأجيل مقترحات حلّ الأزمة لموعد آخر. وهذا النمط يعتبر من الأنماط السيئة وخصوصاً في المواقف الصعبة .



المصدر: ( عاشور ، ٢٠٢٠).

## المدير في زمن كورونا (نموذج أزمة):

جاءت كورونا فقلبت الدنيا رأساً على عقب، وفي الوقت الذي يتوجس فيه الأفراد خيفة من كورونا وخطرها تقف المؤسسات على أطراف أصابعها تحسباً لواقع قد يعصف بكل أحلامها ويجعل حلمها الوحيد هو البقاء على قيد الحياة. كل مدير في كل مؤسسة وفي كل مستوى إداري يحمل هم كورونا ٢٤ ساعة في اليوم، كل مدير ينام ويحلم بكورونا وأحيانا قد يتحول هذا الحلم ليصبح كابوس مزعجا. ولأن أزمة كورونا قد تطول بذاتها أو أثارها؛ لذا يحتاج المدير أن يتحمل مسؤولياته ويظهر استحقاقه للمكان فمعدنه يظهر في زمن الشدائد، والأزمات تتطلب مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي تكون وقت الدعة والاستقرار.

مهارة إدارة الضغوط هي أهم ما تحتاجه الإدارة ويحتاجه كل مدير في هذا الوقت العصيب. الضغوط تأتي من كل اتجاه وتتصاعد حدها كل يوم، من المؤسسة ومن الموظفين والجامعات ومن السوق ومن العملاء ومن الجهات الرسمية ومن العالم كله.

المدير الذي يعشق الروتين ليس له ولا لروتينه مكان في زمن كورونا، التعامل مع كورونا يستلزم قدرة بدنية عالية ومرونة كبيرة، مرونة في الحركة ومرونة في اتخاذ القرارات ومرونة في إلغاء القرارات ومرونة في تعديل القرارات، أن تختار بين خيارين أحلاهما مرّ هو من المسلمات في زمن كورونا والاصرار على عدم الخسارة هو الانتحار بعينه . (الرشيد ، ٢٠٢٠).

مثمًا يشكل أهل السياسة خلية لإدارة الأزمة، على المدير أن يسلك مسلكهم، خلية يجتمع فيها كل العناصر وكل الاتجاهات وتعبّر عن فكر متنوع وتصورات مختلفة، المدير في هذه الحالة في أمس الحاجة إلى الإنصات إلى من حوله، هذا لا يمنع أن يكون المدير مستبداً في زمن كورونا فالإدارة الاستبدادية تنشط في وقت الأزمات،

لكن الاستبداد ليس المقصود به فرض الرأي فقط، الاستبداد الإداري في زمن كورونا يعني فرض الرأي الصحيح، بعد الانصات إلى الجميع.

قدرة المدير على إدارة المعلومات في زمن الأزمة ستكون فاصلة في تحقيق النجاح أو حصد الفشل، المعلومات هي رأس مال المدير في زمن كورونا، المعلومات الصحيحة والمحدثة ستمكن المدير من اتخاذ قرارات صحيحة، العشوائية في تجميع وتحليل المعلومات لن تؤتي أكلها في زمن كورونا، يجب أن تكون هناك آلية احترافية في تجميع وتحليل وعرض المعلومات.

المدير المتردد أو المسوف سيتكون نهايته على يد كورونا، الأحداث تتصاعد كل يوم، والتأخير في اتخاذ قرار ما قد يكلف الجلد والسقط. زمن كورونا هو زمن الشجعان ولا مكان فيه لغيرهم.

المدير سيتعامل مع موظفيه عن بعد، والإدارة عن بعد لها أصولها، برامج وأدوات التواصل الإلكتروني سيكون لها كلمتها في الإدارة عن بعد، والتواصل الإلكتروني في هذه الحالة لن يتحمل الكثير من التفاعلات المعتادة عن قرب، الأدوار والمسؤوليات والتوجيهات يجب أن تكون واضحة ولا تحتمل التأويل، عندما لا يكون لدى الموظفين فهم واضح لما هو مطلوب منهم، سيكونون أقل انخراطاً في العمل، أقل حماساً، وسيقضون وقتهم في ارتكاب الخطأ تلو الآخر، عندما يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم في العمل سيكونون أقل قلقاً وأقل ارتباكاً.

التغذية المرتدة المنظمة أساسية في تفهم الأوضاع ومتابعتها، التقارير المكتوبة أو المسموعة أو المرئية باحترافية والمتبادلة بين جميع الأطراف ستصنع الكثير من الفارق، وجود مواعيد نهائية للمهام والقدرة على تتبع عملية التقدم التي يحرزها الموظفون في إنجاز مهامهم اليومية والأسبوعية والشهرية يجب أن تكون بطريقة

منظمة ومتسقة؛ كثير من الفجوات وأوجه القصور ستظل برأسها أمام المدير في زمن كورونا، وكثير من الأشياء ستكون بحاجة إلى إعادة التفكير بعد كورونا.

قدرة المدير على إدارة الموظفين ستتكشف في زمن كورونا، قدرته على بث الهدوء والطمأنينة في نفوسهم، قدرته على تنظيمهم، قدرته على توجيههم، قدرته على تصحيح أخطائهم، قدرته على تحفيزهم، قدرته على استنفار قدراتهم الابداعية وتشجيعهم على صناعة أفكار خارج الصندوق تصلح للتعامل مع كورونا، قدرته على توزيع جهودهم لو فرض عليه العمل بنصف طاقة موظفيه، وقدرته على الاختيار فيما بينهم لو خيرته كورونا بينهم. علاقة جديدة تتشكل بين المدير والموظف في زمن كورونا وعلى أساسها يتشكل مستقبل كلاهما ومعهما المؤسسة. وفي كل الأحوال كورونا ستجري عملية فرز وعلى نار هادئة للمديرين في مؤسساتنا.. والبقاء للأقوى والأذكى.



المصدر: (عبد القادر، ب ، ت ، ٢٩).

## الفصل الرابع

### مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الأكاديمية

ومفاهيم الجودة في التعليم العالي

المبحث الثاني: التخطيط في المؤسسات

الأكاديمية

المبحث الثالث: التنظيم الإداري في العلاقات

العامة لمؤسسات التعليم العالي

## المبحث الاول

### مفهوم المؤسسات الأكاديمية ومفاهيم الجودة في التعليم العالي

#### تمهيد:

إن مرحلة التعليم العالي شأنها شأن أي مرحلة تعليمية أخرى تشتق أهدافها من طبيعة المجتمع والعصر الذي يوجد فيه ، هذا مع اختلاف الجامعات والمعاهد العليا عن بقية المؤسسات في كونها أكثر هذه المؤسسات ارتباطاً بنواحي التنمية الاجتماعية ، وبالتالي يمكن إرجاع أهمية تطوير مثل هذه المؤسسات إلى أهمية دورها في نقل الدول وخاصة النامية منها من مرحلة التخلف والسيطرة الاستعمارية إلى مراحل متقدمة في النمو .

ويشكل التعليم العالي نسقاً فرعياً لنسق التعليم ، والذي يعد بدوره نسقاً فرعياً لأنساق أكبر تتمثل في النسق المجتمعي والاتساق الإقليمية والعالمية ، فإن نسق التعليم العالي يتضمن نسقاً فرعياً يمكن الإشارة أهمها في أهداف التعليم العالي وبنيته وإدارته وتمويله ومناهجه ومعلمه وأساليب تقويمه وصلاته بالمجتمع ورعاية الطلاب في إطاره (مينا، ٣٢، ٢٠٠١).

وإن التعليم العالي هو المسئول عن تزويد المجتمع بحاجاته من الكفاءات البشرية عالية المستوى في مختلف المجالات ، وهو أداة المجتمعات في تطويع التكنولوجيا لخدمة الأغراض والمطامح المجتمعية ، واستيعاب معطيات التقدم العلمي وقيادة

عمليات التغيير الثقافي والاجتماعي ، وبذلك يؤدي التعليم العالي دوراً بارزاً وأساسياً في تحديد مستقبل الشعوب وذلك بالنظر إلى كون التعليم العالي الجيد شرطاً ضرورياً للتراكم والتكاثر المعرفي ، ولازدهار حركة البحث والتطوير ، إضافة إلى درجة كفاءة مخرجات التعليم العالي في المهن المختلفة (مجاهد، ٢٠٠١، ١٩٨).

وتعاني أنظمة التعليم العالي في أي دولة من دول العالم مهما بلغت درجة تقدمها العديد من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر في مستوى العملية التعليمية ، وأداء الأنظمة الفرعية المكونة للتعليم ، وإن اختلفت بالطبع درجة تأثير هذه الصعوبات والمشكلات من دولة إلى أخرى.

### **مفهوم التعليم العالي:**

يعرف التعليم العالي بأنه (كل أنماط التعليم الأكاديمية والمهنية والتكنولوجية أو إعداد المعلم التي تقدم في مؤسسات مثل الجامعات ، كليات الفنون الحرة ، المعاهد التكنولوجية) (مينا، ٢٠٠١، ٢٣) .

### **الجامعة :**

هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة تمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية ، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس

ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية للطلاب  
(السبيتي، ٢٠٠٠).

### مفهوم جودة التعليم العالي:

تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه إلى الإيجابية والكفاءة في العصر الحاضر والذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة بديلاً تطبقه مؤسسات التعليم العالي بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، ويفرضها التقدم العلمي والتفجر المعرفي ومواكبة التطور التقني والتي تعتبر من أهم سمات عصرنا الحالي. إن تحقيق الجودة يدل على كفاءة العملية التعليمية وفعالية مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها العامة بشكل بكفاءة وفعالية.

أولاً- تعريف جودة التعليم العالي: الجودة مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه، لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن شخص إلى آخر، فلا يوجد تعريف واحد صحيح، حيث يُستخدم المصطلح استخدامات متنوعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، فهناك من يعرف جودة التعليم العالي بأنها التميز، وهناك من يراها بمعنى استمرارية الإتقان في مخرجات التعليم، وآخر يعرفها بالملاءمة للهدف أي ملاءمة مخرجات التعليم للهدف الذي حددته المؤسسة التعليمية، وآخر يرى في جودة التعليم تحقيق رغبات المستفيدين من مخرجات التعليم (خليل، ٢٠٠١، ٢٦). كما تعني جودة التعليم العالي رضا أطراف العملية التعليمية

والأهداف الموضوعية كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها (أحمد، ٢٠٠٢، ٣٦٢). فعلى الرغم من تعدد تعريف جودة التعليم العالي إلا أنها ركزت على النقاط التالية:

- المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.
  - جودة العمليات التعليمية.
  - استمرارية الإتقان في مخرجات التعليم.
  - تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستفيدين (الطلاب، المجتمع...).
  - تقديم خدمة تعليمية جيدة تفي باحتياجات الطلاب وتوقعاتهم.
  - أن يكون لجودة التعليم العالي عائد متفق مع احتياجات الفرد والمجتمع.
- أما ضمان الجودة فهي جميع الأنشطة التي ينبغي القيام بها لضمان الالتزام بالمعايير والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات أداء مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً- أهمية جودة التعليم العالي: تعد الجودة في التعليم العالي إحدى وسائل تحسين وتطوير نوعية التعليم والنهوض بمستواه في عصر العولمة الذي يمكن وصفه بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة حلمًا تسعى إليه المؤسسات التعليمية أو ترفاً فكرياً لها الحق في أخذه أو تركه، بل أصبحت ضرورة ملحة تملئها التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في جميع أنحاء العالم ومتطلبات الحياة المعاصرة. إن أهمية جودة التعليم العالي تظهر من خلال ما يمكن أن يحققه من فوائد عند تطبيقه لمعايير ضمان الجودة، ومن أبرزها: (الطروانة، ٢٠١٠):

١. التطوير المستمر لرسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها: إذ إن تطبيق معايير ضمان الجودة سيدفع مؤسسات التعليم العالي إلى مراجعة دائمة لرسالاتها وأهدافها مما يجعلها تواكب المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها العولمة واقتصاديات

المعرفة، كما يجعلها تلبى متطلبات التنمية الشاملة، خاصة أن معايير ضمان الجودة لا تقف عند سقف معين بل هي دائمة التطور مما يجعل مؤسسات التعليم تلاحق هذا التطور وتسعى لتحقيق مستوياته.

٢. الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية: إذ إن مؤسسات التعليم العالي تعاني من هدر الطاقات البشرية، كما أن مواردها المالية إما أن تكون عاجزة عن تحقيق متطلباتها وتنفيذ برامجها أو أنها تستنزف في مجالات لا تخدم العملية التعليمية بصفة مباشرة، ولذا فإن تطبيق معايير ضمان الجودة يحقق الأسلوب الأفضل لاستخدام الموارد المالية والبشرية بصورة صحيحة.

٣. تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي: إذ إن رسالة المؤسسات لا تقف عند الغايات التعليمية فقط بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الأوسع وهو الدور المجتمعي والإنساني، ولاشك أن جودة التعليم ستؤثر بصفة مباشرة في المجتمع من خلال مخرجاتها (الطلبة)، الذين يعدون مدخلات لعمليات وأدوار أخرى مثل القيام بالأبحاث العلمية، وتقديم الاستشارات العملية، ومساعدة متخذي القرار، والمساهمة في اقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية التكنولوجية والصناعية وغيرها، التي من شأنها أن تحد من تأثيرات محركات التغيير العالمية.

٤. تطوير مهارات العاملين في مجال التعليم العالي: إذ إن معايير ضمان الجودة تشترط على العاملين في المؤسسات التعليمية مستويات عالية من الكفاءة المهنية، وتدريب مستمر، واستخدام أمثل لوسائل التقنية الحديثة، وتوفير مهارات قيادية، مما ينعكس على أداء وإنتاجية العمل ويسهم في تطوير التنمية بأبعادها المختلفة.

## الجودة في التعليم العالي وطرق قياسها:

تتألف منظومة التعليم العالي من عناصر ومكونات (محاور) لأداء مهمات ووظائف معينة وفقا لاستراتيجيات وخطط محددة، و يجب تحديد هذه العناصر بدقة من أجل التطبيق الجيد لمفهوم الجودة، كما يجب العمل على قياس جودة عناصر الخدمة التعليمية من مدخلات، عمليات ومخرجات، وطريقة التفاعل بينها.

أولاً- محاور الجودة في التعليم الجامعي: لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي لا بد من التركيز على مجموعة من المحاور ورغم تعددها وتنوعها إلا أن أهم هذه المحاور تتمثل فيما يلي:

١. جودة عضو هيئة التدريس: ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية وفق الفلسفة العلمية والتربوية التي يرسمها المجتمع، (زيدان، ٢٠٠٩، ١٣٢) ويحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور ومهما بلغت من جودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء مدربون تدريب كافيًا، ومؤهلون تأهيلا مناسبًا، ولتحقيق ذلك لا بد من توفر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها: (الطائي واخرون، ٢٠٠٨، ٢٧٥-٢٧٦): السمات الشخصية؛ بأن يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس والقدرة على تفهم الآخرين وتقبلهم، وأن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح. - الكفاءة المهنية؛ بأن يكون مع الطلبة يدافع عنهم ويحذرهم من المخاطرة ويقدم لهم المساعدة في انجاز مهامهم ويشجع على التعاون الاجتماعي ويدرك مشاعر الآخرين.

– الخبرات الوظيفية؛ يتم ذلك عن طريق خبرة الأستاذ المعمّقة في مجال تخصصه وقدراته على إدخال المهارات الفعلية في العملية وقدرته على استخدام مهارات الاستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد.

– الكفاءة العلمية؛ وهي إلمام الأستاذ بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح.

– الكفاءة التربوية؛ وهي معرفة الأستاذ بالطرق والمناهج التدريسية والتربوية في التعامل مع الطالب.

٢. جودة الطالب: الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية ومحورها والغاية التي تطلبها عملية التعلم والتعليم، ولا بد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادرا على التفاعل مع بقية عناصر العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة من نظام التعليم العالي وهذه المبادئ هي: (الطائي واخرون، ٢٧٥، ٢٠٠٨، ٢٧٦).

– التركيز والانتباه والإصغاء من أجل تقبل واستيعاب أفكار الأستاذ.

– التفاعل الصفي وذلك من خلال تقبل المعلومات التي تطرح أثناء الدرس.

– التقييم الذاتي ويتم ذلك من خلال المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات الفردية للطالب.

وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها في جودة الطالب، مثل مناسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الفوج الواحد وتوافر الخدمات التي تقدم لهم، بالإضافة إلى تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وتعزيز صلتهم بالمكتبة.

٣. جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس: يقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطورها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة،

الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

٤. جودة المباني وتجهيزاتها: المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، إذ تعتبر جودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، فقااعات التدريس، التهوية، الإضاءة، المقاعد، وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك إيجاباً على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

٥. جودة الوسائل والأساليب والأنشطة: وتتمثل في استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في مراكز التعليم والمختبرات وتطوير المكتبات الجامعية، ويهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى تسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها بكفاءة ممكنة، وتستفيد الإدارة التعليمية من تكنولوجيا المعلومات عن طريق تحديد الاحتياجات من المعلومات لكل نشاط من الأنشطة سواء كانت تلك الأنشطة من داخل المؤسسة أو خارجها، تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع المعلومات في الحصول على المؤشرات الضرورية لاتخاذ القرارات وكذلك تنظيم عمليات حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف التي تروجها الإدارة وبالطريقة الأفضل.

٦. جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح: ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء، وكلما ازدادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية. وتعتبر التشريعات الجامعية ذات أهمية بالغة في ضبط سير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم

العالي، حيث أن هذه التشريعات تعد إحدى مصادر إنجاز إدارة الجودة الشاملة، لذلك لا بد أن تواكب هذه التشريعات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسة والثقافية في البيئة المحيطة، ويتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة (العتار، ٢٠٠٦، ٨٤).

٧. جودة التمويل والإنفاق العلمي: يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وإذا توافرت لهذا النظام الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصار من السهل حلها، ويعد تدبير الأمور اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم. ونظراً لأهمية عملية تمويل التعليم، دعت الاتجاهات الحديثة المهتمة باقتصاديات التعليم إلى الاهتمام بهذه العملية من أجل تحقيق التنمية وتلبية الطلب المتزايد على التعليم عن طريق توفير الدعم المالي.

٨. جودة تقييم الأداء الجامعي: لا غنى عن تقييم الأداء الجامعي، مهما بلغت ذروة هذا الأداء من حسن التخطيط والتنظيم، وحسن قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم حيث أن التقييم يضمن التطوير والجودة لمخرجات الأداء الجامعي ومدخلاته، ويتطلب ذلك معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية: الطالب- البرنامج التعليمي - طرق التعليم - الكتاب الجامعي - القاعات التعليمية - عضو هيئة التدريس- التمويل الجامعي - الإدارة الجامعية - متابعة الخريجين -جودة التدريب (السلمي، ٢٠٠١، ١١٧).

٩. جودة البيئة المحيطة: تهتم مؤسسات التعليم العالي بتعليم الأفراد كما تهتم بإعدادهم للحياة بنجاح في المجتمع الذي يعيشون فيه، ويتم الإعداد من خلال إعطاء قدر أساسي من المعارف والمهارات والاتجاهات والتي تجعله صحيح الجسم، سليم النفس، قادرا على الإسهام في توفير السلامة للآخرين.

ثانيا- قياس الجودة في التعليم العالي: تباينت آراء الخبراء في كيفية قياس جودة التعليم وعلى الرغم من التباينات الواضحة في قياسها، إلا أن السمة المشتركة هي تأكيد أهمية وحتمية قياس الجودة، حيث يمكن تقسيمها إلى مداخل متعددة من أبرزها ما يلي:

١. قياس الجودة بدلالة المدخلات: يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مؤداها إمكانية اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر التعليم وجودته، فغالبا ما تقاس الجودة بواسطة طريقة المدخلات، فلو جاء معدل إنفاق مؤسسة تعليمية ما لكل طالب أكبر من مؤسسة أخرى، فيجب أن تكون أعلى جودة، والمؤسسة التعليمية إذا توافر لها البناء الصالح بمعداته وتجهيزاته، والأساتذة الأكفاء والقوانين واللوائح المحكمة والمناهج والكتب والأدوات التي أحسن إعدادها، والخدمات المساعدة الكافية (التغذية والرعاية الصحية، المكتبات...)، فإذا توافر للتعليم كل هذا كان تعليما منتجا دون شك، غير أن تزايد معدلات التكلفة لكل طالب لا يضمن انعكاسا إيجابيا على المدخلات حتى مع افتراض صلاحيتها لقياس جودة التعليم، فقد تهدر النفقات في أمور ليس لها علاقة جوهرية بالعملية التعليمية، أو قد لا تستثمر النفقات الإضافية استثمارا فعالا، ومنه لا يجوز قياس الجودة بدلالة المدخلات فقط فهناك عوامل أخرى مكملة من أهمها طرق تناول المدخلات والتفاعل بينها، فالعبرة في التعليم ليس مجرد توافر المدخلات أو الموارد الجيدة وإنما في كيفية تعبئتها واستثمارها بأحسن طريقة (عابدين، ٢٠٠٠، ٣٢١).

٢. قياس الجودة بدلالة العمليات: ركز أصحاب هذا المدخل بشكل أساسي على العمليات، دون إغفال المدخلات والمخرجات مع تتبعهم وتركيزهم على علاقات " السبب \_ النتيجة " وكان اهتمامهم ينصب على حجم الدفعة الدراسية، ونسبة الأساتذة إلى الطلبة ومدة السنة الدراسية ومدة اليوم الدراسي. وقد حضى هذا المدخل

بجودة التعليم عموماً خطوات إلى الأمام، تحديداً وتفصيلاً وقياساً للسبب والنتيجة ويلاحظ في هذا المدخل:

تركيزه بشكل أكبر نسبياً على مكونات العمليات الأقرب إلى المناهج والعمليات التدريسية وإغفالها النسبي لمكونات مهمة مثل تنظيمات هيئة التدريس والتنظيمات الإدارية.

الإغفال النسبي لمكونات المدخلات في تتبعهم لعلاقات " السبب \_ النتيجة "، حيث جاء تركيزهم على مكونات العمليات كمتغيرات مستقلة.

التركيز على التحصيل الدراسي فقط دون عناصر المخرجات الأخرى، هذا فضلاً عن إغفالهم الواضح لأثر الجودة في الخريج في حياته العملية وإغفالهم بشكل عام القضايا المتعلقة بالعلاقة بين الجودة ومصداقية التعليم، وفائدته للفرد والمجتمع والعمل والحياة.

٣. قياس الجودة بدلالة المخرجات: يركز هذا المدخل في الغالب على نواتج التعليم ومخرجاته ويعيدها مقياساً جيداً للجودة، لأنه يؤكد على أهمية ما يتعلمه الطالب بالفعل بدلاً من تكلفة تعليمه، وتشير الدلائل إلى أن أغلبية أصحاب هذا المدخل قد اعتمدوا على التحصيل الدراسي كمقياس للجودة وبخاصة عند المقارنة بين المؤسسات التعليمية. ومن بين ما يهتم به أصحاب هذا المدخل ما يلي:

نسبة المتخرجين من كلية ما والتحقوا ببرامج الدراسات العليا أو نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى الخريجين، أو نسبة من أسهم من الخريجين بمقالات لمجلات معينة.

الإنتاج العلمي وبخاصة المقالات أو الدراسات المنشورة في مجلات جيدة السمعة. ولكن بالرغم من أهمية المخرجات لقياس الجودة في التعليم العالي، إلا أنه يؤخذ على أصحاب هذا المدخل إغفاله للتفاعلات السببية بين المدخلات والعمليات والمخرجات، فالمخرجات تعد نتاجاً لهذا التفاعل، كما أن نشر الأعمال العلمية في

المجالات يتأثر بعدد من العوامل التي قد لا ترتبط بالجودة أحيانا، لذلك لا يمكن اعتبار هذا المقياس مقياسا مباشرا للجودة التعليمية الجامعية.

٤. قياس الجودة وفقا لآراء الخبراء (مدخل السمعة): يُعد هذا المدخل من المداخل التقويمية للجودة، ومن هنا ارتباطه الشديد بقياس الجودة، ويعتمد هذا المدخل على آراء الخبراء (عمداء، أساتذة، مسؤولين في الوكالات، باحثين،...)، لاتخاذ تقديرات جودة البرامج لأنهم الأقدر على اتخاذ مثل هذه الأحكام ومعظم دراسات هذا المدخل قد ركزت على تقويم برامج على مستوى الدراسات العليا خاصة الدكتوراه في حين تعلقت قلة من هذه الدراسات ببرامج المرحلة الجامعية الأولى.

ورغم ما أسهمت به دراسات هذا المجال، إلا أنه يؤخذ عليها عدد من العيوب أهمها التحيز، والذي يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة منها على سبيل المثال أن السمعة الكلية لمؤسسة ما يمكن أن تؤثر في المحكمين (الخبراء) لقسم معين داخل هذه المؤسسة، خاصة عندما لا تتوفر عندهم بيانات كافية. إضافة إلى أن المعايير المستخدمة لتقدير الجودة في معظم دراسات السمعة تعد محدودة جداً.

٥. قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية: يرى أصحاب هذا المدخل أن الأفضل لقياس الجودة هو محاولة بذل الجهد لاشتقاق خصائص أو سمات موضوعية للعملية التعليمية وتحديدها، وعلى قدر توافر هذه المؤشرات تكون جودة التعليم، وقد أسهم أصحاب هذا المدخل في تحديد العديد من السمات والخصائص المرتبطة بالتعليم ذو الجودة العالية، وغني عن الذكر أن هذا يساعد كثيرا في تقدم النظام التعليمي أو أي جزء منه في ضوء هذه الخصائص، ومن ناحية أخرى تفيد هذه الخصائص في المساعدة على تخطيط التعليم المتصف بالجودة العالية.

ورغم ذلك يؤخذ على أصحاب هذا المدخل الكثير من العيوب، أهمها إغفالهم لبعده المخرجات وأيضا الإغفال الكبير أو التام لعلاقات "السبب - النتيجة"، إضافة إلى عمومية بعض الخصائص المستنبطة، وبعدها إلى حد ما عن الإجراءات.

٦. قياس الجودة من المنظور الشمولي: يلاحظ بشكل عام التزام أغلب المعالجات الشمولية للجودة بالنظرة النظامية، التي تأخذ في اعتبارها أغلب مكونات وعناصر العملية التعليمية فضلاً عن العلاقات بين مكونات النظام التعليمي (مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية عكسية) بعضها البعض وبين التعليم والمجتمع وغير ذلك من العلاقات، ومن ناحية أخرى فإننا نكاد نلاحظ أن أغلب هذه المعالجات الشاملة جاءت متأخرة نسبياً، حيث بدأت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات من القرن العشرين وإن كان ذلك لا يمنع وجود إرهاصات لهذه الشمولية والنظامية قبل هذه البداية.

ويتطلب تطبيق المدخل الشمولي تعاون الباحثين في التخصصات المختلفة في التعليم، حيث يستحيل إنجاز ذلك القياس الشمولي بواسطة باحث في تخصص معين، أو حتى بواسطة مجموعة باحثين في نفس التخصص، ورغم أهمية هذا المدخل فيعيد استخدامه في التعليم غير شائع عالمياً حتى في الآونة الأخيرة (عابدين، ٢٠٠٠، ٣٤٧).

ويشير مفهوم المؤسسات الأكاديمية إلى الهدف الرئيسي من إنشائها وهو التعليم مثل المعاهد أو الجامعة، حيث تكون هذه المؤسسة معترف بها رسمياً من قبل وزارة التعليم العالي، وللمؤسسة الأكاديمية عدّة أنواع مثل الجامعات الحكومية والخاصة والجامعة الأهلية والاجنبية والمعاهد فهو مصطلح يشير إلى كل جامعة أو كلية أو معهد تم إنشاؤه بهدف التعليم.

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية

تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه" (عدون، ١٩٩٨).

ومن أهم معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والتي تضمن في حال تحققها حصول المؤسسة على الاعتماد الأكاديمي وتشمل هذه المعايير أحد عشر مجالاً عاماً لأنشطة هذه المؤسسات، وهي:

١. الرسالة والغايات والأهداف. (المومني، ٢٠٢٠).
٢. السُلطات والإدارة.
٣. إدارة ضمان الجودة وتحسينها.
٤. التعلم والتعليم.
٥. إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة.
٦. مصادر التعلم.
٧. المرافق والتجهيزات.
٨. التخطيط والإدارة المالية.
٩. عمليات التوظيف.
١٠. البحث العلمي.
١١. علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع.

ولتحقيق المعنى الحقيقي للجودة يتوجب على مؤسسات التعليم العالي التركيز على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم. والتركيز على عمليات وبرامج التعلم وجعلها مرادفة لبرامج التدريس الاعتيادية كونها تعزز مستوى كفاءة المخرجات التعليمية وتسهم مساهمة كبيرة في ضمان جودة الخريجين. والاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات

العلاقة بجودة التعليم وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها، والارتقاء بنقاط القوة المتحققة لمواكبة التقدم العلمي المستمر.

### المؤسسة حسب الفكر النظامي:

إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكيفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة.

وقد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية فوجد تايلور مثلاً يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعل بشكل متبادل و بحركة مستمرة و تغييرات متواصلة، و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

حسب اتجاه L. Von Bertalanffy، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

- ١- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
  - ٢- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.
- و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغييرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها (عدون، ١٩٩٨).

## استراتيجيات التعليم العالي بالسودان:

### الرؤية:

تطوير قطاع للتعليم العالي والبحث العلميّ كمحرك رئيس ومساهم أساسي في تحقيق تنمية وازدهار المجتمع السوداني، على أن يكون متاحاً لجميع المواطنين المؤهلين أكاديمياً، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنوعية والجغرافية والعرقية والدينية والاعاقة. وأن يكون متعدد التخصصات والبرامج المتنوعة ضمن مؤسسات حكومية وغير حكومية متميزة، ملبياً لحاجات المجتمع في إثراء المعرفة، بإنتاجها ونشرها ونقل وتوطين التقانة، وتمكين أفراد المجتمع من المهارات، وأن يكون متنوع الأنماط ومرناً وذا جودة عالية، يستند على قيم المجتمع السوداني وثورة ديسمبر المجيدة.

### مقدمة:

إن إصلاح قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ يمثل مدخلاً أساسياً وشرطاً ضرورياً لتحقيق الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي تتبناها الحكومة الانتقالية لتحقيق شعارات ثورة ديسمبر المجيدة. تعكس هذه الوثيقة التوجهات الاستراتيجية التي ستعمل عليها وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ خلال عشرية تمتد من 2020 وحتى ٢٠٣٠ بهدف إصلاح قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ.

• اعتمد إعداد هذه الاستراتيجية العشرية (٢٠٢٠-٢٠٣٠) لإصلاح قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ وثيقة سياسات التّعليم العالي والبحث العلميّ بالسودان التي أعدتها الوزارة في أبريل ٢٠٢٠م بالتعاون مع البنك الدولي في ٢٠٢٠م. حلت وثيقة السياسات واقع التّعليم العالي والبحث الحالي، وخلصت إلى الآتي :

١. ضعف التحصيل العلميّ بالبلاد، وتدني الأعداد الملتحقة بمؤسسات التّعليم العالي من الفئة العمرية المستهدفة .

٢. ضعف الموارد المتاحة للتعليم العالي وعدم تناسبها مع أعداد الطلاب .

٣. عدم توفر معينات التدريس والتّعليم الحديثة والإنترنت وضعف البيئة التّعليمية والدراسية والجامعية، واستخدام محدود لوسائل التّعليم الحديثة والاعتماد على طرق التدريس التقليدية.

٤. غياب مقاييس ومعايير الجودة على المستوى المؤسسي والبرمجي، وغياب أو عدم فاعلية لجان ضمان الجودة بالمؤسسات.

٥. عدم ملاءمة البرامج الأكاديمية لحاجة سوق العمل والمجتمع، مما أدى إلى زيادة معدلات البطالة بين الخريجين .

٦. ضعف مجالس المؤسسات وعدم فاعليتها، مما أضعف الحوكمة واستقلالية المؤسسات ومرونة التسيير والتخطيط الجيد.

٧. ضعف تفاعل المؤسسات مع مجتمعاتها ومساهماتها في برامج التنمية المحلية، وعدم تمايز المؤسسات وسوء توزيعها الجغرافي .

٨. ضعف مخرجات البحث العلميّ خاصة في مجال التجديد والابتكار وإيجاد المؤسسات ذات القيمة المضافة العالية .

### مهام منظومة التّعليم العالي والبحث العلميّ :

• يهدف التّعليم العالي والبحث العلميّ إلى إنشاء مؤسسات تعليم عالٍ وبحث علمي جيدة، وتنمية شخصية الطالب وتطوير كفاءاته، والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة، وإثراء المعارف، وتطوير التقانة ونقلها لخدمة المجتمع. وتتلخص المهام الأساسية لقطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ في الآتي :

• إنتاج المعرفة ونشرها وإثراؤها في مختلف المجالات، وتنمية المقدرات العقلية للمواطن السوداني، وتطوير العلوم والعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، بهدف بناء مجتمع يتعلم ويبادر، واقتصاد يقوم على المعرفة، وتعزيز مقدرات الخريجين في إطار الشراكة مع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

• العمل على تنمية مقدرات الطلاب النقدية والإبداعية والعقلية وتمكينهم من المبادرة والمساهمة في تنمية المجتمع .

- تعزيز اللحمة الوطنية، والانفتاح والتعايش مع الثقافات المحلية والإقليمية والعالمية المختلفة، في إطار قبول التعددية والتنوع الثقافي .
- إتاحة أنماط مختلفة من التّعليم والتّعلّم (التّعليم وجهاً لوجه، والتّعليم عن بعد، والتّعليم المستمر، والتّعليم الذاتي، والتّعليم حسب الطلب)، والتّعلّم مدى الحياة، والعمل على اكتساب الخبرات والمهارات .
- العمل على ملاءمة البرامج الأكاديمية مع حاجات المجتمع الاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافية واتساقها مع سوق العمل .
- تنمية البحث العلميّ وتطويره وتحسين مخرجاته، ونقل التقانة وتوطينها وتوجيهها لحل مشاكل التنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة المستدامة بالبلاد .
- التمكن من التقانة، وبخاصة التقانة الرقمية، واستخدامها لتنمية المعرفة والمهارات والإسهام في تنمية المجتمع السّوداني .
- رؤية قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ في أفق سنة ٢٠٣٠:
- إن قيام منظومة التّعليم العالي والبحث العلميّ بالبلاد لتحقيق المهام المذكورة أعلاه، يتطلب أن تكون هذه المنظومة ضمن رؤية واضحة تحدد ملامحها وترسم تطورها المنشود خلال العشر سنوات من 2020 إلى ٢٠٣٠. وتتلخص هذه الرؤية في الآتي :
- تطوير منظومة تعليم عالٍ وبحث علمي قادرة على إنتاج المعرفة والعلوم والتقانة ونشرها، وتطوير الكفاءات والمهارات، وترسيخ قيم ثقافة المبادرة، والإسهام في تنمية المجتمع .
- أن يكون الطالب محور أنشطة منظومة التّعليم العالي والبحث العلميّ .
- أن تحقق المنظومة أهدافها في بيئة جامعية متكاملة ومتضامنة وفقاً للمعايير العالمية .
- تطوير منظومة للتعليم العالي والبحث العلميّ تستجيب لمتطلبات سوق العمل والمجتمع، وتضمن استيعاب الخريجين مهنيّاً وتطوير البحث والابتكار وربطهما بقضايا التنمية الاقتصاديّة والاجتماعيّة. وأن تكون المنظومة قادرة على تقديم

الخدمات وفقاً لحاجات المجتمع، ومن خلال شراكة فعالة بين مؤسساتها المتميزة وبين المؤسسات الإنتاجية الأخرى في القطاعين العام والخاص .

• أن تتوفر للمنظومة الموارد لتطوير مستويات مخرجاتها باستمرار واستدامة، لتكون من مؤسسات مستقلة متفاعلة مع مجتمعاتها المحلية والقومية، ومنفتحة إقليمياً وعالمياً .

• أن تكون منظومة جيدة الحوكمة والمساءلة، تنشُد الجودة في مخرجاتها، وتعمل باستمرار لتوظيف التقانة الحديثة في كافة أنشطتها لتحقيق التميز، وتحفز على الابتكار والمساهمة بشدة في تحقيق التنمية المستدامة محلياً وقومياً وإقليمياً وعالمياً .  
قيم منظومة التّعليم العالي والبحث العلميّ :

• تعتمد منظومة التّعليم العالي والبحث العلميّ في البلاد على عراققة التجربة السّودانية في مجال التّعليم والتّعلّم وتجذرها في تاريخ وحضارة البلاد العريقة وانفتاح المجتمع السّوداني على الفكر الإنساني، مستصحية التنوع الاثني والثقافي الذي يتميز به السّودان وتعمل على تحقيق رؤيتها وإنجاز مهامها، تحكّمها في ذلك وتوجّه تطورها القيم والمبادئ ، المرتكزة على الثقافة السّودانية، والتي تعزز شعارات الثورة، و المتصلة بالتّعليم العالي والبحث العلميّ التالية :

• قيم وشعارات ثورة ديسمبر المجيدة، المتمثلة في حقوق المواطنة العادلة والديمقراطية والسلام والحرية والعدالة والتسامح الاجتماعيّ .  
• احترام الحريات الفردية والجماعية وبخاصة الحريات الأكاديمية وحرية البحث والتفكير العلميّ .

• احترام حقوق الإنسان.

• تجسيد قيم العدالة في توزيع الفرص ومراعاة التنوّع بأشكاله المختلفة والحس المدني.

• تعزيز مكانة المرأة والشباب .

• تأكيد قيمة العمل والجهد .

## أهداف التّعليم العالي والبحث العلميّ:

- يهدف التّعليم العالي والبحث العلميّ إلى تحقيق تطلعات المواطن السّوداني في التنمية والرفاه، والمساهمة الفعالة في تحقيق الحرية والسلام والعدالة. وأن يحقق التّعليم العالي والبحث العلميّ الأهداف التالية:
  - تحديد الاتجاهات المستقبلية.
  - وضع استراتيجيات مؤسسات التّعليم العالي والبحث العلميّ.
  - العمل على ضمان جودة التّعليم العالي والبحث العلميّ ومخرجاته.
  - تحديد اتجاهات التّعليم التقني وضمان جودته.
  - وضع استراتيجية لتدريب الطلاب الذين نجحوا في الشهادة الثانوية ولم يتم قبولهم في مؤسسات التّعليم العالي.
- ### التحديات:

- تواجه قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ في السّودان بعد ثورة ديسمبر المجيدة تحديات عديدة، تتمحور حول تحديث منظومة التّعليم العالي والبحث العلميّ وتطويرها. تتشد الوزارة تطوير منظومة للتّعليم العالي والبحث العلميّ منحازة لشعارات ثورة ديسمبر، للمساهمة في تحقيق التغيير الاجتماعيّ والتطور الاقتصاديّ المنشود بالبلاد، وتحقيق خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بحلول العام ٢٠٣٠، وتلبية الاحتياجات الوطنية الملحة، والاستجابة للواقع والفرص الجديدة. ويمكن حصر دور التّعليم العالي القائم على المعرفة في ثلاثة مجالات رئيسة، هي:
- تنمية الموارد البشرية: وذلك بدعم المواهب والاستعدادات الفردية من خلال التّعلم مدى الحياة، للمساهمة في التنمية الاجتماعيّة والاقتصاديّة والثقافية والفكرية بالبلاد، لمواكبة التغيير الرّاهن الذي يجتاح المجتمع السّودانيّ.
- التدريب على المهارات عالية المستوى: تدريب وتوفير القوة البشرية لتعزيز دور المؤسسات الوطنية والخدمات والبنيات الأساسية. ويتطلب هذا تمكين المهنيين والعاملين والمدركين لمسؤولياتهم الاجتماعيّة ودورهم في المساهمة في جهود التنمية الوطنية والتغيير الاجتماعيّ، من المهارات العالية.

• إنتاج المعرفة الجديدة واكتسابها وتطبيقها: النمو القومي والقدرة التنافسية يعتمدان على التطور التقني المستمر والابتكار، من خلال منظومة بحث علمي وتطوير منظم وحيوي يدمج قدرات البحث العلمي والتدريب في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي مع احتياجات الصناعة وإعادة البناء الاجتماعي.

• يجب فهم هذه التحديات التي تواجه قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في سياق المتغيرات العالمية المرتبطة بالعولمة والتطور التقني. فقد شهدت بداية القرن الحادي والعشرين تغيرات اجتماعية وثقافية واقتصادية عميقة نتيجة ثورة تقانة المعلومات والاتصالات وإنتاج العديد من التقانات الحديثة مثل الذكاء الصناعي وتقانة البيانات الضخمة والهندسة الوراثية وغيرها. كما شهدت البشرية مؤخراً جائحة فيروس كوفيد-19 (فيروس كورونا المستجد). ومن المرجح أن تكون تأثير هذه التغيرات وجائحة كوفيد-19 على تنظيم المجتمعات عميقة وجذرية ومماثلة للتغيرات التي أحدثتها الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر. وتستند التغيرات في القرن الحادي والعشرين، وبصورة أساسية، على المعرفة ومعالجة المعلومات التي ستمثل الدافع الرئيس لتنمية الثروة ولتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة.

#### أهداف الخطة الاستراتيجية:

• تهدف خطة قطاع التعليم العالي الاستراتيجية في السودان إلى وضع إطار لضمان ملاءمة نظام التعليم العالي والبحث العلمي مع واقع البلاد، والمساهمة في التغلب على التحديات التي تواجهها. وتتمثل الأهداف الأساسية للخطة الاستراتيجية في الآتي:

• أن تحقق منظومة التعليم العالي والبحث العلمي أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد، وأن تستجيب للمصالح والاحتياجات والطموحات المجتمعية التي تضمنتها شعارات ثورة ديسمبر المجيدة.

• تحقيق الملاءمة بتوفير التعليم العالي على المستوى القومي.

• استخدام الموارد المحدودة المتاحة بكفاءة وفعالية وتحقيق المساواة في إنفاق الأموال العامة.

• تحسين جودة البرامج الأكاديمية، بما في ذلك التّعليم والبحث ونقل التقانة وتوطينها، في كل مكونات القطاع وملاءمتها لسوق العمل.

### إطار الاستراتيجية:

• تهدف استراتيجية قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ إلى المساهمة في تحقيق مبادئ وقيم ثورة ديسمبر المجيدة وتحديث قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ ليتلاءم مع شعارات الثورة. تتمثل مطلوبات تطوير وتحديث قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ في الآتي:

• تعزيز المساواة في الالتحاق وإتاحة فرص النجاح العادلة لجميع المواطنين الذين يسعون إلى اكتساب الإمكانيات والمعرفة من خلال برامج التّعليم العالي والبحث العلميّ، مع القضاء على جميع أشكال التمييز غير العادل وتعزيز الإنصاف والعدالة.

• تلبية احتياجات التنمية بالبلاد، من خلال برامج تعليم وتعلّم وبرامج بحث علمي جيدة التخطيط ومنسقة، بما في ذلك توفير احتياجات العمالة الماهرة للأنشطة الاقتصادية المتنامية التي يمكنها أن تعمل في بيئة عالمية حيوية وعالية التنافس.

• دعم السلام والديمقراطية وثقافة حقوق الإنسان من خلال البرامج التعليمية والممارسات التي تؤدي إلى الخطاب النقدي والتفكير الإبداعي والتسامح الثقافي والمشاركة والالتزام بنظام اجتماعي إنساني عادل وغير نوعي.

• المساهمة في النهوض بجميع أشكال المعرفة والدراسات، وبشكل خاص معالجة مشاكل السلام والتنمية والتنوع وتلبية حاجات المجتمعات المحلية والولائية والقومية، والتمسك بمعايير صارمة للجودة الأكاديمية.

### محاور الخطة الاستراتيجية:

• تحتوي الخطة الاستراتيجية لقطاع التّعليم العالي والبحث العالمي بالبلاد على المحاور التالية :

• تحقيق العدالة والإنصاف في الالتحاق بمؤسسات التّعليم العالي وإتاحة الوصول إلى التّعليم العالي للجميع بغض النظر عن العرق أو النوع أو العمر أو العقيدة أو الدين أو الطبقة أو الإعاقة، والتوسع في الالتحاق بمؤسساته .

- تحسين جودة مخرجات مؤسسات التّعليم العالي وإعداد الخريجين بالمهارات والكفاءات اللازمة لتلبية احتياجات الموارد البشرية لقيادة مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة بالبلاد.
- إيجاد صيغ مؤسسية وتنظيمية جديدة وضمان التنوع في الهيكل التنظيمي والمؤسسي لقطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ من خلال رسالة المؤسسات وتمايز برامجها، لتلبية الاحتياجات المحلية والقومية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة والملاءمة مع سوق العمل.
- بناء قدرة بحثية عالية المستوى لتلبية احتياجات البحث العلميّ لإنتاج المعرفة ونقل التقانة ونشرها وتوطينها.
- إصلاح مؤسسات التّعليم العالي من خلال الحوكمة وحسن الإدارة وتحديث صيغ التمويل والتعاون والشراكات.
- ضعف في مستوى المهارات المهنية والإدارية في العديد من المجالات العلمية والاقتصادية والتقنية، وخاصة في تقانة المعلومات والهندسة والمهن التقنية والفنية والاقتصادية والمهن المالية والمحاسبية والمهن المرتبطة بها. هذه مجالات من المرجح أن يكون الطلب عليها كبيراً في المستقبل.

## استراتيجية زيادة الالتحاق والعدالة:

الغاية: توفير فرص التّعليم وتعزيز المساواة والعدالة في الالتحاق بمؤسسات التّعليم العالي لجميع المواطنين، بغض النظر عن العرق أو النوع أو العمر أو العقيدة أو الفئة أو الدين أو الإعاقة أو أي أشكال أخرى من التمييز .

### الهدف الاستراتيجي:

- زيادة التحصيل العلميّ بالبلاد وإعداد خريجين يتمتعون بالمهارات والكفاءات اللازمة لمقابلة حاجة البلاد من الموارد البشرية .
- التأكد من أن خلفيات الأساتذة والطلاب والموظفين تعكس التنوع الجغرافي والاجتماعي والنوعي والإثني في المجتمع السوداني.

### السياق:

- يُعد توفير القوى البشرية المؤهلة من أكبر التحدّيات التي تواجه خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد. إن ارتفاع نسبة البطالة بين الخريجين من قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ، تشير بوضوح إلى عدم ملاءمة البرامج الدراسية ومخرجاتها مع سوق العمل واحتياجات المجتمع وضعف قدرة المؤسسات الاقتصادية على استيعاب خريجي التّعليم العالي. إن ضعف الترابط بين جودة التّعليم والعمل يتطلب إصلاح منظومة التّعليم العالي والبحث العلميّ للنهوض بجودة التّعليم العالي، ولتعزيز فرص العمل للخريجين، وذلك بتمكينهم من المعارف والمهارات والكفاءات التي تتوافق مع حاجات المجتمع والاقتصاد، ودعماً لتوجه البلاد نحو تبني نموذج تنموي يقوم على الاعتماد على الأنشطة الاقتصادية ذات القيمة المضافة العالية .
- يعاني نظام التّعليم العالي بالسودان من عدم الكفاءة لحدّ ما، فيما يتعلق بمخرجاته، مما يخفض معدلات التحصيل العلميّ. هناك تغييرات ملموسة حدثت في العدالة والإنصاف خلال العقود الماضية، شملت تمثيل المجموعات الأقل تمثيلاً والنوع بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ومع ذلك، مازالت هذه التغييرات غير كافية .

- أن لا تمنع الموارد المالية الطلاب القادرين أكاديمياً على متابعة دراستهم. ستعمل الوزارة بالتعاون مع وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية

على إصلاح نظام كفالة الطالب والتسليف عبر صندوق رعاية الطلاب. كما ستعمل على تطوير نظام للقروض من الجهات المعنية .

**تواجه الوزارة تحدياً كبيراً في تحقيق هذا الهدف المتواضع نسبياً على مدى السنوات العشر القادمة، نظراً للظروف الحالية والقيود الآتية:**

- القيود المالية والحاجة للتركيز على معالجة مجموعة من الأولويات الاجتماعية بالبلاد، يجعل من غير المحتمل أن تكون هناك موارد عامة إضافية متاحة للتعليم العالي. فلا بد من الحذر من زيادة الالتحاق بسرعة، ما لم يتم التأكد من توفر الموارد الإضافية. وأن زيادة القبول بدون توفير الموارد سوف يضر باستقرار مؤسسات التعليم العالي على المدى البعيد واستدامة التعليم العالي وجودة مخرجاته.
- من غير المحتمل أن يتم إصلاح الانخفاض في مخرجات نظام التعليم العالي بشكل ملحوظ على المدى القصير والمتوسط للمساعدة في توسع نظام التعليم العالي .

#### **الأهداف العامة للاستراتيجية:**

- زيادة نسبة الالتحاق بالتعليم العالي تحسين مخرجاته ومستوى الخريجين
- 1. تضمين الخطط التنفيذية للمؤسسات مراحل زيادة عدد الخريجين البكالوريوس بحد أدنى ١٠ ٪ من برامج التدريس وجهاً لوجه ٢٠ ٪ من برامج التعليم عن بعد، خلال الخمس أعوام القادمة.

## المبحث الثاني

### التخطيط في المؤسسات الأكاديمية

#### تمهيد:

تؤدي مؤسسات التعليم الجامعي دورًا مركزيًا في تقدم الأمم وتطورها، نظرًا لما تقوم به من تعليم يهدف إلى تهيئة الطاقات البشرية وتدريبها التي تقود التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبحث علمي يهدف إلى سبر أغوار المعرفة وإيجاد حلول للاحتياجات المتجددة، وخدمة للمجتمع تهدف إلى تلبية متطلباته على أسس من الشراكة مع مؤسساته وأفراده.

ونتيجة للتحديات التي لاقتها مؤسسات التعليم الجامعي خلال العقد السابق في بيئتها الداخلية والخارجية مثل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات والثورة المعرفية، واستجابة إلى التحديات الطارئة مثل نقص الدعم المالي، والتقدم التقني السريع، والتغيرات السكانية، وقدم البرامج الأكاديمية المقدمة في الجامعات، اتجهت العديد من الجامعات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التغيرات الاستراتيجية المفيدة للتوافق والتكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سريع.

وتفرض هذه التحديات على التعليم الجامعي أن تكيف نفسها وتطور مناهجها وتعديل أساليبها وفقًا لها، وضبط الجامعات على هذا النحو لا بد له من أسلوب ومنهج علمي يستند إلى طرق ومداخل وأساليب وإسقاط وتنبؤ وغيرها، ذلك الفكر هو التخطيط الاستراتيجي. والذي مهمته ليست بالأمر اليسير؛ لأنه في ظل أوضاع متغيرة وظروف متشابكة المكان والزمان، وهو يعمل في أجواء تتسم بالصراعات والمقاومات والتوترات وعدم اليقين، وأدى ذلك إلى تعدد الأطراف التي تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي، والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة هي: المدخلات -

العمليات - المخرجات، وتخطيط التعليم عملية عقلانية تستهدف أهدافًا اجتماعية معينة، وتستخدم وسائل خاصة لتحقيق الأهداف، وهو عمل موجه يراعي الإمكانيات المتاحة، ويعمل على استخدامها أفضل استخدام. (غنائم، ٢٠٠٨).

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط هو مرحلة التفكير التي تسبق أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم، فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل حيث أنه يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل (مرسي ٢٠٠٨). ويُعد التخطيط الاستراتيجي فكرًا جديدًا في التخطيط التربوي، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الفكر في التخطيط من خلال رؤى متعددة؛ كي نتمكن من فهمه، ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في الكتابات المختلفة، والتي تناولت هذا الأسلوب على النحو التالي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع نقاط، يُرى أنها تغطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي، وهي (الهالي، ٢٠٠٨):

١- **مستقبلية القرارات الحالية:** حيث أن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة والضعف التي تكمن في المستقبل؛ وذلك لإيجاد أساس يُمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.

٢- **التخطيط كعملية؛** فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بوضع الأهداف، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات

بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وتوقيته، وكيفية تنفيذه، والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ، وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة، وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم، ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك.

٣- **التخطيط كفلسفة؛** فالتخطيط يعد اتجاهًا وطريقة للحياة؛ فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهام المستقبل، كما أنه يُركز أيضًا على استمرارية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

٤- **التخطيط كبناء؛** فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية.

ويعرفه هاري كوبر (١٩٨٥) التخطيط الاستراتيجي على أنه الطريقة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو المنظمة تحديد المتغيرات والاتجاهات ذات الصلة داخل البيئة المحيطة بها، وتحليل النتائج المحتملة، وبناء استراتيجية متكاملة لتحديد هذه الأحداث المستقبلية وتغيراتها الطارئة (Cooper، ١٩٨٥).

وتنظر ديانا سكيلدر (١٩٩٧) إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية القادرة على الإجابة على الأسئلة التالية: ما وضع المؤسسة الحالي؟ ما المصادر التي تملكها المؤسسة؟ أين تريد المؤسسة أن تكون في المستقبل؟ كيف تصل المؤسسة إلى هناك؟ أي انه طبقًا لرؤية ديانا سكيلدر يكون على التخطيط الاستراتيجي أن

يقدم صورة واضحة لما يريده النظام أن يصل إليه، على ألا تكون هذه الصورة ثابتة ولكن في إطار من التغيير المنظم (Schilder، ٢٠٠٨).

وتعرف الكسندرا ليرنير (١٩٩٩) التخطيط الاستراتيجي على أنه: ينظر نحو المستقبل، ويركز على المستقبل المتوقع. ويهتم بتحديد ملامح التغيير في العالم خلال من ٥ إلى ١٠ سنوات، ويهدف إلى تحقيق مستقبل المنظمة مستنداً على ما ينبغي أن تكون ملامح هذا المستقبل، ويستند على التحليل الشامل للاتجاهات المتوقعة والسيناريوهات المستقبلية المتنوعة والممكنة، وكذلك يعتمد على تحليل البيانات الداخلية والخارجية (L. Lerner، ١٩٩٩).

### خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهدافه:

التخطيط الاستراتيجي كفكر تخطيطي جديد له مجموعة من الخصائص تميزه، وينعكس إدراك الممارسين لعملية التخطيط لتلك الخصائص وعد إغفالها في مراحل العملية التخطيطية إيجابياً على فاعلية التخطيط، ومن ثم على أداء المؤسسة. من أهم هذه الخصائص ما يلي (على، ٢٠٠٨م):

١- تدور عملية التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق للأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط؛ فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف. وعدم الوضوح الكامل للغايات والأهداف يجعل الخطة غير فعالة، ومن ثم عدم وضوح أولويات العمل والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.

٢- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.

٣- حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة، فتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط.

٤- عملية التخطيط الاستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته؛ حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل، وإنما يتوقف الناتج النهائي من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام.

٥- التأثير التبادلي بين عملية التخطيط وخصائص البيئة، فلا يمكن أن تمارس عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة؛ حيث من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط تحقيق قدر من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المؤسسة.

٦- فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلي وضع مُستهدف ومُخطط.

٧- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات وكل مرحلة من مراحل التخطيط لها درجتها في الاعتماد على المعلومات، ومن خلال المعلومات وتوافرها يتحقق مستوى أداء مرتفع ونتائج مرضية.

وأشار أندرو بترسون (٢٠٠٩) إلى أن عمليات التخطيط الاستراتيجي عملية (Paterson, ٢٠٠٩م):

• تعلم تعمل على توفير الفرصة للمشاركين لفهم بصورة أوضح وأشمل ما يسعوا لتحقيقه، ومتى وكيف يمكن فعل ذلك.

• اكتشاف؛ لأن من خلالها يمكن التعرف على الفرص والحلول الغير معروفة.

• انفتاح على التصورات والمفاهيم المختلفة، والتي تمثل الأساس لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلات المتنوعة.

• تركيز على الأمور الاستراتيجية الهامة، والتي تتطلب فصل القضايا الاستراتيجية عن القضايا الأخرى.

• تتضمن صناعة القرارات، وذلك من خلال اختيار البديل الأصح من بين البدائل المتاحة، ودعم الأولويات والمصادر المتاحة، والاستناد إلي تقويم كل مجموعة من القرارات المترابطة، ودعم عمليات عالية الجودة مثل الخطة مرتفعة المخاطر.

• تنظيم للجهود؛ لتنفيذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار المصادر والإمكانات المؤسسية المتاحة.

• تبني رؤية واقعية من التوقعات، وتقدير للحالات الطارئة والتغيرات؛ حيث تتصف هذه العمليات بالمرونة، ورسم صلات واضحة بين مخرجات مرحلة واحدة، والتي تمثل مدخلات رئيسة لمرحلة تالية أو أكثر.

• وضع للأهداف وترتيبها بصورة منطقية، وتحديد مدى تطابق الأهداف وارتباطها مع بعضها البعض، والأخذ في الاعتبار الحاجة إلي تتابع الأهداف بصورة منطقية بمرور الوقت، وإبداع وتجارب أكثر منها تفاعلية.

وفي ضوء هذه الخصائص تتلخص أهداف التخطيط الاستراتيجي في (علي، ٢٠٠٨):

١- مواجهة التغيير في بيئة عمل المؤسسة؛ حيث تهدف عملية التخطيط إلى التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف وتحليل الفرص والتحديات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتوفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وتوفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة.

٢- تحديد توجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

٣- تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة؛ مما يساعدها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل وتحديد سبل تطويرها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتوصل المثمر بين المؤسسة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاءها واستمرارها ونموها.

٤- تطوير النظام الإداري للمؤسسة، وذلك بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار المبتكرة، وتوفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري، وتدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف، بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف

المُخططة، والعمل على تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، وتحديد القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، والتركيز على توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانات المؤسسة، والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة. أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده:

تتم أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ويرجع ذلك: لوجود اتفاق عام بين القادة والخبراء على أن التخطيط الاستراتيجي مكون حاسم للإدارة والحكم الجيد، ويساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسات على فهم احتياجات تحقيق الأهداف المتنوعة، وخطط التنفيذ، وغالبًا ما يكون التخطيط بعيد المدى - تخطيط لمدة سنة أو سنتين - صعب التنفيذ وأقل في العائد، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي تخطيطًا هامًا جدًا في البيئة المتغيرة (McKay، ٢٠٠١).

## المبحث الثالث

### التنظيم الإداري للعلاقات العامة لمؤسسات التعليم العالي

#### تمهيد:

يواجه التعليم العالي تحدياً دائماً يتمثل بالتغيير المستمر، كالذي يواجهه المجتمع، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو في عدد الطلبة وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي. فهذه التغيرات فرضت على مؤسسات التعليم العالي العمل على تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية، إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وإن تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، يشكل اهتماماً كبيراً في جميع دول العالم، وإن من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، هو قدرته على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، بل بعدالة وابتكار، بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية، فنجاح أية مؤسسة، هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم العالي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة في الجامعات، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات.

التنظيم لغةً : النّظْم، التّأليف، ونظمت اللؤلؤ، أي جمعته في السلك، ونظم الأمر على المثل، وكل شيءٍ قرنته بآخر وضممت بعضه على بعض، وكل خيط ينظم به اللؤلؤ أو غيره فهو نظام، وجمعه نُظْم(ابن منظور، ٢٠٠٣).

التنظيم اصطلاحاً : لم أقف فيما بين يدي من كتب لشرح الحديث النبوي الشريف، أو كتب الفقه الإسلامي على ما يشير لتعريف مصطلح التنظيم ، لأنه مصطلح محدث استخدمه علماء العصر الحديث ، وقد عرفه بعض علماء الإدارة كما يأتي :

١. التنظيم : هو وظيفة إدارية لها طابعان : إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم . وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة. كما يعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة الأمثل على وفق أحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً(الاشعري،٢٠٠٠) .

٢. التنظيم : هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف(العزاوي ، عبدالله،٢٠٠٥).

٣. التنظيم : هو عمل إداري مستمر يتم عن وعي وأدراك ، لتتسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه ، من خلال توزيع الأعمال، وفقاً لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد ، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة ، وأقصر وقت (شهاب ،بدر،١٩٩٨).

### أهمية التنظيم الإداري:

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية ، وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشئت من أجلها المنظمة الإدارية أياً كان حجمها أو طبيعة عملها . فللتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة ، فهو يحدد الواجبات والمسؤوليات

والاختصاصات لكل فرد من الأفراد ، ويحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المتاحة في المنظمة. وكذلك يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة ، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المنظمة مكانه في أنموذج التنظيم ، ويعرف علاقته برؤسائه ومرؤوسيه . كما يحرص على إشاعة روح التعاون بين الأفراد والتغلب على أي نوع من أنواع الصراعات الطبيعية والطائفية بينهم(الذهبي، ٢٠٠٠).

### انواع التنظيم الاداري:

هناك طرق عديدة لتنظيم المؤسسات تختلف في استعمالها باختلاف المؤسسات في حجمها وفي طبيعة أعمالها. لكل طريقة عيوبها و محاسنها و قد تكون طريقة تلائم مشروع لا تلائم المشاريع الأخرى. وعلى أي حال ومهما اختلفت هذه الطرق يمكن جمعها في ثلاثة أنواع رئيسية هي (الشكرجي، ١٩٦١):

١. التنظيم الرأسي.

٢. التنظيم التخصصي أو الوظيفي.

٣. التنظيم الاستشاري.

إن أقدم أنواع التنظيم وأبسطها هو التنظيم الرأسي. والمقصود بالتنظيم الرأسي هو أن السلطة تصدر من الإدارة العليا وتسير إلى الأسفل مرة بكل من هم تحتها في المرتبة إلى أن تصل إلى من هم في المرتبة الأخيرة، وبعبارة أخرى أن من هم في المرتبة الأخيرة مسؤولون أمام من هم أعلى مرتبة، وهؤلاء مسؤولون أمام الذين في المرتبة التالية، وهكذا تسير المسؤولية إلى الأعلى. فالذين هم في مرتبة مثل الإدارة الوسطى يكونون مسؤولين أمام الإدارة العليا وهكذا.

## التنظيم داخل إدارة العلاقات العامة :

تعد إدارة العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي حلقة الوصل التي تربط الجامعة بجماهيرها، فهي النافذة التي تطل من خلالها العلاقات العامة على جماهيرها الداخلية والخارجية، لاطلاعهم على انشطتها وبرامجها من خلال وسائل الإعلام المتعددة ، بهدف بناء سمعة طيبة للجامعة، وصورة مثالية لها.

وهي النافذة التي تطل منها الجماهير على الجامعة في حال رغبتها في الحصول على أي معلومة ، او إجابة عن استفسار حول نشاطاتها وبرامجها. يعد (ابوإصبع، ١٩٩٨م) العلاقات العامة نظاماً أساسياً في دعم جهود مؤسسات التعليم الجامعي لإحداث التغيير المنشود . ولعل ما دفع المسؤولين عن التعليم العالي في جامعات بعض الدول المتقدمة لإيلاء العلاقات العامة اهتماماً ملحوظاً ، ومنحها السلطات والصلاحيات التي تمكنها من القيام ببرامجها وانشطتها حتى تتمكن من تسويقها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية.

يقول (عجوة، ١٩٨٥): إن جمهور الطلبة في الجامعات من أهم الجماهير التي يجب أن تهتم به العلاقات العامة من خلال بث الغيرة والمسئولية بين طلابها ليكونوا خير سفراء لها اينما وجدوا.

تعتقد الباحثة أن هناك قصور في الادوار التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في الجامعات السودانية تجاه استقطاب طلبة الشهادة السودانية للجامعات، وتجاه جماهير الطلبة المسجلين فيها ، وطلبتها الخريجين.

## مفهوم إدارة العلاقات العامة:

يقول جرادات والشامي (٢٠٠٩م) في كتابهما " اسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق" إنه لا يوجد تعريف جامع للعلاقات العامة ، إلا إنها يريان ان العلاقات العامة وظيفة مهمة للمؤسسة تعمل على توثيق علاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي لخلق صورة طيبة في اذهان الجمهور وفق التعامل الإنساني والاخلاقي السليم من خلال وسائل الاتصال والإعلام المتاحة ، وهي التي تنقل بأمانة آراء الجمهور ورغباته إلى إدارة المؤسسة ،فهي عملية اتصال ذو اتجاهين.

ويقول رشوان (٢٠٠٤م) في كتابه " العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع" ان بعض الكتاب جسدوا مفهوم العلاقات العامة في المعادلة التالية :  
الاداء الحسن + الإخبار الصادقة = علاقات طيبة.

ويبدو أن عوجة (٢٠٠١) في كتابه "العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق" له رأي آخر، إذ يقول : إن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ، فطبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من اربعة مراحل أساسية وهي البحوث والتخطيط وتنفيذ البرامج والتقييم .

ويؤكد عوجة ان 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 تلك الاعمال التي تتال احترامه.

## مفهوم نظرية الحوار في العلاقات العامة:

تُعد نظرية الحوار الجانب المطور للنموذج الرابع من نماذج جورج أي أنها تدعم رؤية أن العلاقات العامة الحقيقية لا تتحقق إلا إذا وصلت المنظمة إلى مستوى الاتصال المتماثل والمفتوح في اتجاهين، وتمكنت من تحقيق نوعٍ من التكيف مع

بيئتها الخارجية، وهي من النظريات التي تناول اتجاهاتها عدد من خبراء العلاقات العامة والباحثين فيها، أمثال بيرسون وكنت وتايلور، وهي نظرية تدعم استثمار العلاقات العامة للمواقع الإلكترونية ومنها انطلقت لتدعم المستحدثات الأخرى والتي تمتاز بالتفاعلية وتتيح للمنظمة وجمهورها على حد سواء أن يتبادلان الآراء والمقترحات والرؤى، فهي تقوم على مصلحة الطرفين.

وفي هذه النظرية بين كينت وتايلور أن الإنترنت يقدم فرصة للمنظمات لتطوير الخطاب الإعلامي بين المنظمات وجمهورها وأن مصطلح "الحوار" و"حوارية" أصبح أكثر انتشاراً في وصف طرق الاتصال الأخلاقية والعملية في الأوساط الأكاديمية والصناعة، بصفتها نظرية للعلاقات العامة والأبحاث تتحرك نحو نموذج الاتصال العلائقي في اتجاهين.

إن مفهوم كينت وتايلور للحوار مفهوم متجذر في الفلسفة والبلاغة، وعلم النفس، وفي نظرية الاتصال العلائقي. وإن فحوى نظرية الحوار هو ما أشار إليه المؤلفان كتواصل حوارى، والذي يعرف بكونه نوع خاص من التفاعل العلائقي والذي يحدث في سياق تكون العلاقة موجود فيه بالفعل. ولاحظ باحثون في وقت مبكر من عام ١٩٧٤، منهم Johannesen إذ بين بأن الحوار يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع مفاهيم مثل الصدق، والاهتمام بالجمهور، والانفتاح، والتعاطف، وعدم التظاهر، والمقاصد النبيلة، وتشجيع حرية التعبير.

لقد طبق بيرسون (١٩٨٩) هذه الأفكار في العلاقات العامة، مؤكداً أن أفلاطون ربما كان أول شخص أكد على فكرة الحوار في أنماط اتصالية معينة مرغوبة ومفضلة أخلاقياً. كما اقترح بيرسون ثلاثة إجراءات مفيدة لتسهيل الحوار؛ أولاً، لا يجب أن يستبعد أي موضوع مسبقاً من المناقشة، وثانياً، لا يوجد نوع من الاتصال يحكم عليه مسبقاً بعدم ملاءمته أو عدم منطقيته، وثالثاً، أنه خلال الحوار دائماً يكون هناك خيار للاتصالات أن تتغير ردود أفعالها.

وقام كينت وتايلور (٢٠٠٢) بتجميع هذه الأفكار، لوصف الحوار بكونه توجهاً يضم العديد من المبادئ الشاملة "للحوار". وتعد هذه المبادئ هي الخطوة الأولى نحو فهم مفاهيم النظرية الحوارية: التبادلية، أو إدراك العلاقات بين المنظمة وجمهورها؛ سواء كانت علاقات منسجمة، أو مؤقتة أو عفوية التفاعل مع الجمهور ب؛ التعاطف أو الدعم وتأكيد رغبات الجمهور ومصالحه، أو الاستعداد للتفاعل مع الجمهور بحسب متطلباتهم. وأخيراً، الالتزام إلى الحد الذي تكون فيه المؤسسة تعطي نفسها أكثر مما تعطي الجمهور.

### المهارات اللازمة لتحقيق التواصل الحواري:

أما من حيث بناء العلاقات الشخصية، فقد أوضح كينت وتايلور (٢٠٠٢) أن جميع أعضاء المنظمة الذين يتواصلون مع الجمهور يجب أن يكون من الراغبين في الانضمام في الحوار. ومن المهارات اللازمة لتحقيق التواصل الحواري: الاستماع، والتعاطف، والقدرة على تأطير القضايا ضمن الأطر المحلية والوطنية والدولية، والقدرة على تحديد أرضية مشتركة بين الطرفين، مستحضراً الأهداف على المدى الطويل بدلاً من الأهداف على المدى القصير، بحثاً عن مجموعات خارجية أو أفراد بوجهات نظر مخالفة، والتعرف على مجموعة الآراء المتنوعة الداخلية والخارجية بشأن قضايا السياسة العامة للمؤسسة.

كما اشار كينت وتايلور (٢٠٠٢) أيضاً إلى أنه وعلى الرغم من أن الحوار لا يمكن أن يضمن مخرجات أخلاقية للعلاقات العامة، إلا أن اتجاه الاتصال الحواري يزيد من احتمالية أن الجمهور والجامعة سيفهم بعضهم بعضاً بشكل أفضل وسيكون لديهما قواعد أساسية للاتصال، وأنه لا بد من خطوات عملية يمكن للمنظمات أن تتخذها لتعزيز التزامهما بالحوار.

ومن الأمثلة على ذلك استخدام البريد الإلكتروني، وعناوين الويب، وأرقام الهاتف المجاني، والعناوين التنظيمية بشكل بارز في الإعلانات، وفي أدبيات ومنشورات المنظمة، وجميع المراسلات التي تعرض في المحافل العامة. مثل هذه الخطوات البسيطة تشجع أفراد الجمهور لإشراك الآخرين في الحوارات حول القضايا التنظيمية للمؤسسة (الجامعات).

وبطبيعة الحال، فإن كينت وتاييلور (١٩٩٨، ٢٠٠٢) ناقشا كيف يمكن استخدام المواقع لإنشاء حوار مع جمهور المنظمة. ليقدموا إرشادات عامة للاندماج الناجح في التواصل الحوارية في ممارسة العلاقات العامة، واستعرضا خمسة مبادئ لتسهيل العلاقات الحوارية مع الجمهور من خلال شبكة الإنترنت، وهذه المبادئ تشمل الحوار من خلال وسائل التواصل الاجتماعي باعتبارها مواقع الكترونية للتواصل، ومساحة التفاعل والحوار فيها أكثر من غيرها. وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الأبحاث التي أجريت على الحوارية في المواقع الإلكترونية كانت قبل بزوغ شمس مواقع التواصل الاجتماعي وشيوعها بصفتها منصات تجاوزت الاستخدام الشخصي إلى الاستخدام التنظيمي والرسمي، ولذا ما يقال في مساحة الحوارية عبر المواقع الإلكترونية، ينطبق بمساحة أكبر على مواقع التواصل الاجتماعي.

#### المبادئ الخمسة للحوار (كينت وتاييلور، ٢٠٠٤):

١. يجب على المنظمات ذات الاتصال الحوارية إنشاء المواقع الالكترونية وفتح الحسابات على مواقع التواصل الاجتماعي والتي تتيح للجمهور طرح الأسئلة على المنظمات وعلى المنظمات أن تجيب.
٢. إن المعلومات التي توفرها المنظمات ينبغي أن تقدم محتوى مفيدا للمستخدم وليس فقط لاحتياجات المنظمة.
٣. جيل المنظمات ذات الزيارات المتكررة، إذ تنشئ الجامعات مواقع الكترونية تلهم المستخدمين فتدفعهم لتكرار زيارة مواقعها.

٤. سهولة الدخول إلى موقع المنظمة، إذ يجب على المنظمة إنشاء المواقع التي يسهل تصفحها وفهمها.

٥. قاعدة المحافظة على الزوار: ينبغي للمنظمات إنشاء المواقع التي تبقى الزوار مستفيدين بتصفحهم الموقع دون أن يذهبوا إلى موقع آخر. وقد تطور هذا المبدأ إلى قياس الوقت المناسب لبقاء المعلومات على موقع على شبكة الانترنت .

### الاتصال الحواري في المواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي:

إن نظرية كينت وتايلور الحوارية وإطار قياس الاتصال الحواري في المواقع الإلكترونية قد طبقت لمجموعة متنوعة من المنظمات. وعلى سبيل المثال، درس تايلور وآخرون (٢٠٠١) كيفية استخدام المنظمات الناشطة لشبكة الانترنت لبناء العلاقات، ووجدوا أنه في حالة أن معظم المنظمات الفاعلة تسد الحاجة من الجوانب التقنية والتصميمية اللازمة لبناء علاقة حوارية على شبكة الإنترنت، إلا أنها لم تتخبط بشكل كامل مع جمهورها في مجال الاتصال في اتجاهين. ومع هذه الاستنتاجات إلا أن بعض المنظمات في الجانب الآخر انخرطت بشكل كامل مع جمهورها عبر شبكات التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك وتويتر وانستغرام وغيرها من المنصات التي توالى ظهورها وشيوعها في السنوات الأخيرة. بالإضافة إلى ذلك، وجد الباحثون أن المنظمات الفاعلة كانت أفضل استعداداً لتلبية احتياجات الجمهور من احتياجات وسائل الإعلام. وهذه النتائج تعني أن ممارسي العلاقات العامة لديهم بالفعل الأدوات اللازمة للاتصال الحواري في المواقع الإلكترونية.

في الآونة الأخيرة، درس سيلزر وميتروك Seltzer and Mitrook (2007) الإمكانية الحوارية للمدونات في بناء العلاقات فوجدا أن المدونات (Blogs) تدمج مبادئ التواصل الحواري بدرجة أكبر من المواقع التقليدية، وربما هذا ما جعلها أكثر ملاءمة لبناء العلاقات باستخدام الانترنت. وأكد أن المدونات يمكن أن تكون فعالة في بناء العلاقات العامة للمنظمة والحفاظ عليها خصوصاً لممارسي

العلاقات العامة الذين هم على دراية بمهارات الاتصال المتماثل في اتجاهين (two-way symmetrical communication) ، والذين هم على دراية بالمنظمة وجماهيرها. وبينما بأن هؤلاء الممارسين يجب أن يكونوا قادرين على ممارسة العلاقات العامة التي يتطلبها التدوين الفعال، وبالتالي السماح للمدونات للوصول إلى إمكاناتها الحوارية الكاملة في بناء العلاقات العامة عبر الإنترنت. إن دراسة Seltzer and Mitrook (2007) تؤكد على الإمكانية الحوارية في المدونات كونها تناولت المدونات مجتمعاً دراسياً تحليلاً، وهذا يقودنا إلى أن شبكات التواصل الاجتماعي الأخرى تتيح الحوارية بشكل أوسع، وبعبارة أخرى فإن الحوارية مرهونة بطبيعة شبكة التواصل الاجتماعي وطبيعة عمل المنظمة وقدرة ومهارة ممارسي الاتصال أو القائمين بالاتصال في المنظمة على استثمار الشبكة أو الموقع بالشكل الأمثل لتحقيق الحوارية المطلوبة مع الجمهور، وبكلمة أخرى فإن معظم شبكات التواصل الاجتماعي والمدونات فضلاً عن المواقع الإلكترونية تتيح إمكانية الحوار، إلا أن هذه الإمكانية تعتمد على المستخدم وطبيعة عمل المنظمة وأهمية الموضوع.

في هذا السياق وجد McAllister-Spooner (٢٠٠٩) خلال العشر سنوات الأخيرة من المبادئ الحوارية على الإنترنت أنه على الرغم من توصيات العلماء أن تدرج الاتصالات الحوارية في الاتصالات الثنائية باتجاهين، إلا أن المواقع بصفتها أدوات حوارية تستخدم بشكل سيئ، وأن معظم المواقع الإلكترونية للمنظمات تنشط فقط ضمن المستوى التمهيدي من مهام بناء العلاقات. وتشير قراءات أخرى أن المواقع الإلكترونية تستخدم بسهولة وتوفر معلومات مفيدة، لكنها لا تقوم بوظائف حوارية بشكل جيد. ويخلص McAllister-Spooner (٢٠٠٩) أنه بغض النظر عن نوع المنظمة، فيبدو أن المنظمات لا تستفيد فائدة كاملة من إمكانات التفاعلية لشبكة الإنترنت لبناء العلاقات العامة مع جمهورها والحفاظ عليها.

**الإعلام الجديد والاتصال الحوارية:**

إن تأثير استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومن خلال دراسات حديثة كثيرة قد زاد بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية، وقد أصبحت تلك الوسائل معترفاً بها باعتبارها أداة أساسية من قبل ممارسي العلاقات العامة. ومثال ذلك، ما لاحظته تايلور وكينت (٢٠١٠) من أن جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA) استضافت ثماني ندوات عبر الإنترنت في فبراير ومارس ٢٠٠٩ تناولت وسائل الإعلام الاجتماعية، وأن الرابطة الدولية لممارسي الأعمال (IABC) قدمت دروساً ومدونات صوتية حول كيفية استثمار تكنولوجيا شبكات التواصل الاجتماعي في عملية الاتصال.

إن المدونات عموماً دخلت أيضاً ضمن نطاق وسائل التواصل الاجتماعي، وإن استخدام المدونات في العلاقات العامة يخدم وظيفتين رئيسيتين. الأولى؛ أنها تتيح لممارسي العلاقات العامة "تحليل السوق والتأكد من آراء جمهورها لقياس الرأي العام حول الأعمال التجارية، أو العلامة التجارية أو منتجاتها. الثانية، أن المدونات تسمح للمستخدمين بالمشاركة في عملية الإتصال عن طريق "إبداء الآراء الشخصية والتنظيمية، سواء كان ذلك عن طريق نشر التعليقات على مدونات الآخرين، أو إنشاء مدونة خاصة. وهذا يعني أن المدونات تأتي بصورة طبيعية ضمن إطار الاتصال الحواري (Hallett, 2005).

#### ممارسو العلاقات العامة والاتصال الحواري:

إن القضية الأساسية والجديرة بالاعتبار هو كيفية نظرة ممارسي العلاقات العامة للأدوات التي تستخدمها شبكة الإنترنت للتواصل مع جمهورها الخارجي الا وهو الطلاب، وهذا ما أشارت إليه عدد من الأبحاث، على سبيل المثال، في دراسة حديثة لبورتر وسويتزر وتشونغ (٢٠٠٩) Porter, Sweetser and Chung وجدوا أن ممارسي العلاقات العامة يستخدمون المدونات بالقدر ذاته الذي يستخدمها عموم الناس. كما لاحظ سالوت وبورتر واكوستا الزرو Sallot, Porter

(and Acosta-Alzuru 2004) ، أن ممارسي العلاقات العامة يرون أن الإنترنت أساسية في التنافس ضمن بيئة الأعمال الحيوية اليوم، وأن الزبائن والإدارة يتوقعون من ممارسي العلاقات العامة أن يجيدون التعامل مع أي قضية ذات صلة بشبكة الإنترنت". كما أشارت الدراسة إلى ٧٠٪ من ٢١٦ ممارساً للعلاقات العامة تم مسحهم من قبل بورتر وآخرون، كانت لديهم مدونات شخصية فضلاً عن المدونات الخاصة بالشركات والمنظمات التي يعملون فيها، وأظهر استطلاع آخر على ٢٨٣ من ممارسي العلاقات العامة أن ٢٤٪ منهم يستخدم شبكات التواصل الاجتماعي، وكان ٤٠٪ منهم لديهم مدونات شخصية و ١٩٪ يستخدم منصات أخرى لتبادل الصور مثل Flickr.

كما أجرى (Sallot et al. 2004) مقابلات مع ممارسين للعلاقات العامة حول استخدام الشبكة العنكبوتية وتصوراتهم حول الأدوات المستندة إلى الإنترنت، فتوصل إلى أن ممارسي العلاقات العامة يستخدمون الإنترنت "وسيلة للبحث عن جمهور، وتحسين العلاقات مع الإدارة والعملاء، بالإضافة إلى ذلك، فالممارسون لا ينظرون للشبكة باعتبارها وسيلة لتعزيز صورتهم وحسب، وإنما أيضاً قناة لنشر المعلومات. وعلى الرغم من أن الممارسين يؤكدون أن الإنترنت "وسيلة لتعزيز العلاقات القائمة بالفعل، إلا أنهم لا يرون لها المقدرة على الاستبدال الكامل لمكانة الاتصال وجها لوجه.

إن ممارسي العلاقات العامة يدركون أن الإنترنت أداة يعول عليها في نقل المعلومات من وإلى الجمهور. ومن الواضح أيضاً أن الباحثين في العلاقات العامة يدعون لاستخدام الإنترنت بشكل عام، والمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي على وجه الخصوص باعتبارها أداة يسهل من خلالها الاتصال الحواري. ويبقى الأمر منوطاً بمهارات واستعدادات ممارسي العلاقات العامة وإدارة المنظمة وطبيعة عملها إزاء استثمار تلك الوسائل في تحقيق التواصل الحواري، لكون

الإمكانية الحوارية متوفرة، وهي إما تزيد أو تنقص، أو حتى أحياناً تنعدم، لكن تبقى الحوارية إمكانية متاحة لمن يرغب.

### نظريات الإدارة:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانب متعددة، وتحدد فترة المدرسة الكلاسيكية بين ١٨٨٠ - 1930 - تقريباً. والجذور الحديثة لهذه المدرسة ترجع إلى نشأة الإدارة العلمية التي فتح لها الطريق (فريدريك ونسلو تايلور) وأتباعه الذين بذلوا جهوداً موفقة نحو تطوير الأساليب التقليدية في أداء الأعمال إلى أساليب فنية جديدة . وطالبوا بضرورة بذل الجهد نحو تطوير الإدارة إلى (علم) له مبادئه وأساسه وقواعده ونظمه . وأن الإدارة كعلم ينبغي أن يدرس بحيث يتمكن المديرون والعاملون في الإدارة أن يتعرفوا على أفضل الأساليب الإدارية التي تمكنهم من التغلب على مختلف المشكلات والمواقف التي يواجهونها في العمل . وإذا كان (فريدريك تايلور) هو أول من وضع مبادئ للإدارة العلمية فإن (هنري فايول) هو الثاني الذي تناول العملية الإدارية من زاوية الإدارة العليا واستتبط مبادئ وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الإدارية أياً كانت المشروعات التي تمارس فيها الإدارة : تعليمية أو صناعية أو عامة.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية (فريدريك ونسلو تايلور ١٨٥٦ - ١٩١٥):

الإدارة العلمية عند (تايلور): قام (تايلور) بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب وقد اثبت في تجربته الأولى جهل الإدارة بكمية العمل الواجب أن يقدمه الفرد ، وفي تجربته الثانية قام بدراسة الوقت اللازم لا نجاز العمل المطلوب ، وهدفت تجربته الثالثة إلى تحسين الأدوات والآلات المستخدمة في العمل . ونشر (تايلور) نتائج أبحاثه ودراساته في كتاب (إدارة الورش) عام ١٩٠٣ .

وقام (تايلور) بعدد آخر من الدراسات كان يهدف منها إلى فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها لفظ الإدارة العلمية حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها (تايلور) إدارة البصمة والتخمين في كتابه (أصول الإدارة العلمية).

ويقول (تايلور) أن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة... إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين ، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة ، وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض.

وقد استند تايلور في إعداد فلسفته الإدارية على المشاهدات التالية :

١. أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد .
٢. إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية فأدى ذلك إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط ما دام يحصل على نفس الأجر .
٣. جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته .

٤. جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب اتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين .  
والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت فقد لاحظ (تايلور)  
تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي.  
وقد علل (تايلور) وجود هذه الظاهرة إلى سببين :

- الطبيعة البشرية : فالفرد يميل بطبيعته إلى الكسل والبطء في العمل إذا لم يكن هناك مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية .
- أن سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض أدائه وإنتاجيته .
- ٥. اعتقاد بعض العاملين أن زيادة إنتاجيتهم سوف تتسبب في فصل عدد منهم من العمل.

وقد استنتج (تايلور) من دراساته أن هناك مصلحة مشتركة إلى أبعد الحدود بين صاحب العمل والعمال أو بين العاملين في المؤسسة وهيئة الإدارة العليا . فالإدارة تطلب من العاملين تحقيق أكبر عائد من العمل، والعاملون يطالبون بأجور مرتفعة نظير أعمالهم . ويرى (تايلور) أنه يمكن إرضاء كلا الطرفين وذلك بإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم ونوع العمل وفي نفس الوقت يمكن تحقيق أكبر عائد من العمل.

ويدعم (تايلور) هذا الرأي بقوله أن الأجور المرتفعة سوف تدفع العمال إلى زيادة إنتاجيتهم . ويخفض تكلفة الوحدة المنتجة. والواقع أن تفكير (تايلور) بهذا الشكل كان انقلاباً على النظريات الاقتصادية السائدة في ذلك الوقت والتي ترى بأنه لا يمكن زيادة العائد إلا بتخفيض تكلفة الإنتاج ، ولا يمكن تخفيض تكلفة الإنتاج إلا بتخفيض الأجور.

وقد توصل (تايلور) إلى عدد من المبادئ الرئيسية التي أعتبرها الأسس  
الضرورية للإدارة العلمية ومن هذه المبادئ :

١. تحديد نوع وكمية العمل المطلوب أدائه من كل فرد (وهو ما يطلق عليه اليوم  
تحديد الاختصاصات والمسؤوليات) بناء على دراسة علمية وليس على مجرد  
التخمين أو العشوائية من جانب الإدارة .
٢. الاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة المسنودة إليه ، وإعطائه برنامج  
تدريب كاف حتى يؤدي أعلى مستوى أدائي في العمل .
٣. اقتناع كل من هيئة الإدارة والعاملين بعدالة التنظيم الإداري واحترام مبادئه .
٤. تقسيم الواجبات والمسؤوليات فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك للعمال مهمة  
التنفيذ وهذا ما أسماه (تايلور) بمبدأ التخصص أو مبدأ فصل التخطيط عن التنفيذ  
(عصمت، ٢٠٠٣).

وترى الباحثة أن العناصر الأساسية التي يمكن ان نقتبسها كنظرية إدارة العلاقات  
العامة هي :

١. التخطيط وتقديم الاقتراحات من مسؤولي العلاقات العامة للإدارة العليا حتى يبقى  
التنفيذ على الواقع القريب.
٢. مراعاة الفروق الفردية في الاختيار العلمي حتى يتثنى انجاز العمل الموكل إليه.
٣. التواصل بالاتجاهين.

ثانياً: النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر ١٨٦٤ - ١٩٢٠):

يعتبر (ماكس فيبر) من أهم علماء الاجتماع ، ولذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة  
المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات  
اجتماعية .

ومن أهم الأفكار الأساسية التي ساهم بها ماكس فيبر في الإدارة العلمية هو  
النموذج البيروقراطي للإدارة . ويعتبر التحليل الذي قدمه (ماكس فيبر) للنموذج

البيروقراطي المثالي هو نقطة بدء هامة لفهم البيروقراطية إذ أنه يصلح كأساس لدراسة المنظمات البيروقراطية.

**المعنى اللفظي للبيروقراطية :** كلمة بيروقراطية مركبة من شقين : الأول وهي تعني مكتب والثاني وهي مشتقة من الأصل الإغريقي ومعناها أي القوة. والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

**المعنى الوظيفي للكلمة :** إن النموذج البيروقراطي المثالي الذي وضعه ماكس فيبر يوضح المعنى الوظيفي لكلمة بيروقراطية.

**وفيما يلي معايير النموذج البيروقراطي :**

١. الهريرية : وهي تعني التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات .
٢. تركيب عقلي للوظائف : ويقصد به هيكل تنظيمي رشيد حيث يتم تقسيم العمل بطريقة منطقية ، وكل منصب مصحوب بالسلطة القانونية اللازمة له .
٣. الرسمية : وتعني اللوائح المكتوبة حيث القواعد والقرارات والإجراءات تسجل كتابة للرجوع إليها .
٤. فصل الإدارة عن الملكية . أي يجب أن يكون هناك هيئة إدارية عليا يدفع لها أجر .
٥. الوظيفة ليست ملكاً لمن يشغلها . أي يمكن تغيير الشخص بنقله أو نديه أو إعارته أو تقاعده في ضوء متطلبات العمل .
٦. كفاءة وتدريب خاص للهيئة الإدارية .
٧. يتم اختيار الأعضاء على أسس الكفاءة وفي ظل المنافسة .
٨. التأثير القانوني : تدعم الأعمال بالمفاهيم القانونية ضماناً لعدم التحيز وتأكيداً للنظرة الموضوعية .

يتضح من النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أن البيروقراطية هي نمط معين للتنظيم في الهيكل الإداري . وفي هذا الهيكل يتم تحديد المسؤوليات والسلطات اللازمة لها

ثم التنسيق بين الوظائف بشكل يمكن معه إنجاز الأعمال على خير وجه، إذ أنه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح الجهود الجماعية متعارضة أو متداخلة ولا يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه وقد لا يتم تحقيقها على الإطلاق.

وكلما زاد حجم الأعمال المطلوب إنجازها وعظمت الأهداف المراد تحقيقها زادت المسؤوليات والمستويات الإدارية والمناصب اللازمة لها، وتعدت العلاقات وتشابكت وحدات التنظيم، وتطلب الأمر إتباع عدة أسس أو معايير تتلاءم مع كثرة الأعمال وتنوعها وهي تلك المعايير التي حددها (ماكس فيبر) في نموذجه البيروقراطي (عصمت، ٢٠٠٣).

### مكانة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو « الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم له السلطة على من؟ و من في التنظيم مسؤول أمام من؟ » فهو يحدد الواجبات والمسؤوليات ومسار السلطة في المؤسسة (الصيرفي، ٢٠٠٣).

١- العوامل المحددة لموقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسة: يتحدد موقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسة و شكلها التنظيمي بحسب مجموعة من العوامل، و بشكل عام يمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي (صحن، ١٩٩٩):

١. عدد فئات الجمهور المتصلة بالمؤسسة: فكلما زاد عدد المساهمين و حملة الأسهم و عدد موظفيها و جماهيرها الداخلية و عدد عملائها و الجماهير المختلفة المتصلة بالمنظمة آما ارتفعت مكانة العلاقات العامة إلى مستوى الإدارة العليا.

٢. مدى اقتناع الإدارة العليا بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة عليها نحو مصالح الجماهير المختلفة، فليس هناك ما يدعو إلى التوسع في أعمال العلاقات العامة إذا لم يكن لدى الإدارة العليا الاعتقاد الصحيح بمسؤوليتها اتجاه المجتمع و جماهيره.

٣. طبيعة نشاط المؤسسة: فالمنظمات و الهيئات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات كالشركات السياحية و البنوك و الجامعات و كذلك الشركات التي تقوم

بإنتاج و تسويق سلعة أساسية تحتاج إلى نوع معين من التنظيم لأعمال العلاقات العامة يختلف عن مثيله في المنظمات المشتغلة في أنواع أخرى من النشاط، حيث أن طبيعة المنتج ( ملموس أو غير ملموس) يؤثر على أهمية العلاقات العامة داخل هذه المؤسسات.

وعليه تعتبر المؤسسات السياحية من بين أكثر المؤسسات اهتماما بالعلاقات العامة في الترويج لمنتجاتها السياحية و لخلق الصورة اللائقة بها و من ثم بالبلد الأم. ٤. المركز المالي للمؤسسة: فكلما قوي المركز المالي للمؤسسة كلما زادت المبالغ المخصصة للإنفاق على نشاط العلاقات العامة مما يؤدي إلى تعدد أنشطتها و برامجها، و مكانتها داخل التنظيم نتيجة للدور المؤثر الذي تمارسه في خدمة الإدارات الأخرى.

٢- موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي: إن موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد بشكل واضح مدى اهتمام الإدارة العليا بوظيفة العلاقات العامة، و مدى مساهمة خبير العلاقات العامة في وضع السياسات على أساس معرفي باتجاهات الرأي العام الداخلي و الخارجي.

## الفصل الخامس

### الدراسة الميدانية

أولاً: الجامعات السودانية ( التعريف

على جهة التطبيق)

ثانياً: اجراءات الدراسة

ثالثاً: عرض النتائج وتفسيرها

أولاً: الجامعات السودانية (التعريف بجهات التطبيق):

نبذة عن جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (ويكيبيديا):

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا هي جامعة سودانية، تميزت بتخصصات الهندسة وتقنية المعلومات، وعلاقتها مع الجامعات الأجنبية ويقع مقر الجامعة في مدينة الخرطوم، وتتوزع منشآتها على أنحاء المدينة : فالقسم الجنوبي وهو الذي يحوي كليات الهندسة يقع في شارع ٦١ العمارات، والقسم الغربي يقع في حي المقرن بالقرب من شارع الغابة وهو يحتوي على كليات الكمبيوتر وتقنية المعلومات والدراسات التجارية والمختبرات الطبية. أما مجمع الوسط الذي يوجد غرب هيئة الإمدادات الطبية فيشمل كلية الموسيقى والدراما وكلية علوم الاتصال.

• يرجع تأسيس الجامعة عبر مدرسة الخرطوم الفنية ومدرسة التجارة ١٩٠٢ مروراً بمدرسة الأشعة ١٩٣٢م ومدرسة الفنون ١٩٤٦م ومعهد الخرطوم الفني ١٩٥٠ ومعهد شمبات الزراعي ١٩٥٤م الكلية المهنية العليا ١٩٦٢، ومعهد الموسيقى والمسرح والمعهد العالي للتربية الرياضية للمعلمين تم تأسيس معهد الكليات التكنولوجية ١٩٧٥م ليكون من هذه المؤسسات أكبر مؤسسة للتعليم التقني في السودان.

• تم ترفيعه إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ١٩٩٠ وصلت الجامعة خلال عقد ونصف لعشرة أضعاف البرامج الدراسية وأعداد الطلاب ، للجامعة علاقات ثقافية وصلات علمية بالعديد من المؤسسات خارج السودان.

• تضم الجامعة ٢٢ كلية تقدم برامج على مستويات الدراسات العليا (الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي) والدراسات على مستوى البكالوريوس والدبلوم التقني كما تقدم برامج التدريب والدراسات المستمرة.

• يمتاز خريج الجامعة عبر مراحل تطورها بالمعرفة العلمية بجانب المعارف التطبيقية.

- حافظت الجامعة على هذه الميزة عبر تقاليدھا التعليمية ومكونات برامجھا وبامتلاكھا للمعامل والورش والأطر التقنية
- وتدريبھا لأعضاء هيئة التدريس وتفاعلھا مع المجتمع.
- تقدم الجامعة برامجھا عبر الطرق التقليدية وعن طريق الانتساب كما تطرح بعض البرامج مستعينة بوسائط التعليم الإلكتروني.

### تخصصات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:

• تتنوع التخصصات بالجامعة كالهندسة والتجارة والزراعة والبيطرة والتربية والعلوم واللغات إلى التخصصية كما في الأشعة والمختبرات الطبية وتكنولوجيا المياه والنفط والغابات والفنون والموسيقى والدراما والتربية الرياضية والحاسوب وعلوم الاتصال وتضم الجامعة العديد من المعاهد والمراكز البحثية التي ترعي ارتباط الجامعة بالمجتمع مثل مركز الحاسوب ومركز ثقافة السلام ومعهد تنمية المرأة والطفل ومعهد الليزر ومركز التعليم عن بعد ومركز الطيران . وتمضى الجامعة في تطور مستمر تحديثاً وتوسعا في برامجها بحظي ثابتة وراسخة نحو تحقيق أهدافها وبلوغ رسالتها في نشر المعرفة وخدمة المجتمع وإعداد الأطر المتخصصة والمساعدة المؤهلة تأهيلاً جيداً

تعتبر جامعة السودان من الجامعات المميزة في السودان وذلك لتركيزها على الجانب العملي دون إهمال للجانب النظري. كما يشكل خريجوها ركيزة أساسية في المؤسسات والشركات السودانية وغيرها من المؤسسات.

إدارة العلاقات العامة بجامعة السودان (<http://www.susteh.edu/index.php/ar>)

كانت البداية في العام ١٩٨١م كمكتب صغير تابع للإدارة الفنية لمكتب مدير معهد الكليات التكنولوجية آنذاك ثم أخذ في التطور مع تطور المعهد الى ان تم ترفيعه الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في عام 1990م.

ومع التطور الكبير الذي شهدته الجامعة قد دعي الى ضرورة ترفيع قسم العلاقات العامة الى إدارة وفق المبررات التالية:

- تعدد جماهير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتنوعها بشكل يصعب الوصول اليهم بسهولة وتلبية حاجات الجامعة.
- الاشراف على اعلانات الجامعة.
- استقبال وفود وضيوف الجامعة.
- إقامة العلاقات المتميزة مع وسائل الإعلام.
- تخطيط وتنفيذ المهرجان والفعاليات الجماهيرية بالجامعة.
- اعداد المراسم لمؤتمرات الجامعة ( علمية - ثقافية - صحفية).

**مكونات الهيكل ومهامه:**

مهام مدير ادارة العلاقات العامة:

التخطيط - الإشراف - المتابعة.

**مهام قسم الاتصال:**

- تغطية وتوثيق وبث ونشر أنشطة الجامعة.
- تحرير ونشر الاخبار بصفحة الجامعة.

- اعداد وتحريير اصدارات الجامعة.
- الرصد اليومي ومتابعة ما ينشر ويبث عن الجامعة في وسائل الإعلام المختلفة.

### مهام قسم المراسم:

- الإشراف على كافة الأعمال المراسم للجامعة من استقبال الوفود الرسمية ومتابعة سفر وفود الجامعة.
- الإعداد لمؤتمرات الجامعة والاشراف على الاحتفالات.

### قسم الإعلان والمطبوعات:

- الإشراف وتنفيذ مطبوعات الجامعة المختلفة.
- تصميم ونشر اعلانات الجامعة عبر وسائل الاعلام المختلفة.

### ٢. جامعة ادمرمان الأهلية: [www.oau.edu.sd](http://www.oau.edu.sd)

في عام ١٩٨٢م عرض بروفيسور محمد عمر بشير فكرة قيام جامعة أهلية على بعض الشخصيات من أبناء أم درمان الذين تبناوا الفكرة وعملوا على تنفيذها ، وبعد عدة اجتماعات ومداومات تم عقد أول اجتماع تأسيسي للجامعة عام ١٩٨٤م بمنزل السيد محمد سيد أحمد سوار الذهب. وبدعم من بعض الخيرين من أبناء الوطن تحقق الحلم الذي راود الكثيرين بقيام كلية أم درمان الأهلية الجامعية كنواة أساسية للجامعة وبدأت الدراسة بالكلية الجامعية في أول نوفمبر ١٩٨٦م بمدارس المليك بأم درمان ثم انتقلت إلى مبانيها الرئيسية الخاصة بها بمنطقة حمد النيل عام ١٩٩٣م.

جامعة الجزيرة جامعة حكومية من أعرق الجامعات في السودان و الوطن العربي ، و المشهورة محلياً بكثير من الأساتذة الذين لهم بعضاً من الكفاءة التي لا مثيل لها ، صدر القرار الجمهوري بإنشاء جامعة الجزيرة ورئاستها في مدينة ود مدني، في ٩ نوفمبر ١٩٧٥م. وَقَع الاختيار على منطقة الجزيرة لما لها من ثقل زراعي واقتصادي وتعليمي واجتماعي. بدأت الدراسة في العام 1978م بأربع كليات هي: كلية العلوم الزراعية، وكلية الاقتصاد والتنمية الريفية، وكلية الطب والعلوم الصحية "حالياً كلية الطب"، وكلية العلوم والتكنولوجيا " حالياً كلية الهندسة والتكنولوجيا". تخرّجت الدفعة الأولى في هذه الكليات في العام ١٩٨٤م .

أنشئت جامعة الجزيرة بغرض خدمة المجتمع وربط التعليم بمتطلبات التنمية وجعله أكثر التصاقاً وارتباطاً بالواقع واحتياجات الإنسان والبيئة. ويبدو هذا جلياً من مضمون الرسالة التعليمية التي أوكلت إليها والتي حددت وظيفتها في "أن تقوم بدراسة البيئة السودانية وبوجه خاص البيئة الريفية، للتعرف على قضاياها وإجراء البحوث حولها ". وبهذا المفهوم بدأت جامعة الجزيرة مسيرتها متمسكةً مشكلات مجتمعتها، تدريباً للكوادر المهنية القادرة على حُسن استثمار إمكانات الريف السوداني وتوسيعاً لعلوم الصناعة ومهاراتها اللازمة لترقية وتنمية الزراعة، وإجراءً للبحوث العلمية والتطبيقية لتوظيف التكنولوجيا لخدمة قضايا التنمية، وتديراً لعلوم الطب بتركيز خاص على البيئة الريفية السودانية .على مدى الثلاثين عاماً الماضية من عمرها تطورت الجامعة تطوراً واضحاً ، فارتفع عدد كلياتها إلي إحدى وعشرين كلية انتشرت في كل محليات ولاية الجزيرة مع إضافة كلية المجتمع وزاد عدد المعاهد البحثية إلي

تسعة في مختلف التخصصات العلمية والإنسانية وأنشئت المراكز البحثية المتخصصة وعمت فروع كليات المجتمع كل محليات الولاية .

على مدى الثلاثين عاماً الماضية من عمرها تطوّرت الجامعة تطوراً واضحاً، فارتفع عدد كلياتها إلى إحدى وعشرين كلية، انتشرت في كل محليات ولاية الجزيرة، مع إضافة كلية المجتمع وزاد عدد المعاهد البحثية إلى تسعة في مختلف التخصصات العلمية والإنسانية وأنشئت المراكز البحثية المتخصصة وعمت فروع كليات المجتمع كل محليات الولاية .تنتشر جامعة الجزيرة حالياً في ثلاثة عشر مجمعاً، منها ثلاثة مجمعات بمدينة واد مدني وعشرة مجمعات خارج مدينة واد مدني. فمجمعات مدينة واد مدني هي: المدينة الجامعية بالنشيشيبة ومجمع الرازي ومجمع حنتوب. تضم المدينة الجامعية بالنشيشيبة والتي تقع في الجزء الشمالي من مدينة واد مدني إدارة الجامعة والعمادات المركزية وكلية العلوم الزراعية وكلية الهندسة والتكنولوجيا وكلية الاقتصاد والتنمية الريفية وكلية النسيج والمعهد القومي لتنمية الصادرات البستانية ومعهد السكر ومزرعة جامعة الجزيرة. والمجمع الثاني بمدينة واد مدني هو مجمع الرازي الذي يقع في الجزء الجنوبي من مدينة واد مدني ويضم كليات الطب والصيدلة والعلوم الطبية التطبيقية وعلوم المختبرات الطبية وطب الأسنان والعلوم الرياضية والحاسوب ومعهد إدارة المياه والري والمعهد القومي للسرطان والمعهد القومي لبحوث تصنيع الحبوب الزيتية بالإضافة إلى مركز تطوير التعليم الجامعي ومطبعة جامعة الجزيرة ودار جامعة الجزيرة الاستشارية. أما مجمع حنتوب فيضم كلية التربية - حنتوب ومعهد إسلام المعرفة .

وهي عضو في الاتحادات الآتية:

• اتحاد العالمي للجامعات.

- اتحاد الجامعات العربية.
- اتحاد الجامعات الأفريقية.
- اتحاد جامعات العالم الإسلامي.
- اتحاد مجالس البحث العلمي العربي.

#### إدارة العلاقات العامة بجامعة الجزيرة:

بدأت إدارة الإعلام والعلاقات العامة في العام ١٩٧٦م كمكتب يتبع للسيد مدير الجامعة، ولم يكن في بدايته مكتباً متخصصاً للإعلام بل معنياً فقط بأخبار إدارة الجامعة وتعاقب على إدارة المكتب الأستاذ بكري علي (١٩٧٦-١٩٨٤م) والأستاذ عمر سعيد النور (١٩٨٤-١٩٩١م) والأستاذ فيصل المكي (١٩٩١-١٩٩٩م) وتطور المكتب إلى وحدة الإعلام في العام ١٩٩٩م بإشراف الأستاذ حامد محمد حامد ثم ترفيعها إلى إدارة الإعلام والعلاقات العامة بقرار من مجلس العمداء في العام ٢٠١٠م.

## المهام والاختصاصات التي تقوم بها العلاقات العامة:

١. التعريف بالجامعة عبر وسائل الإتصال الجماهيري.
٢. إجراء المقابلات عبر وسائل الإعلام المقروءة و المسموعة والمرئية.
٣. التغطية الإعلامية للمؤتمرات والمهرجانات التي تنظمها الجامعة.
٤. المشاركة في تصميم وتنفيذ المعارض الخاصة بالجامعة ونشاطها.
٥. بث الإعلانات الخاصة بالجامعة - حسب الطلب - في الصحف والمحطات الإذاعية والقنوات الفضائية.
٦. تحرير الأخبار الخاصة بالجامعة ونشرها عبر المواقع الإلكترونية والصحف الولائية والقومية والإقليمية والعالمية.
٧. إصدار صحيفة ( جامعة الجزيرة ) وأي إصدارات أخرى.
٨. التغطية الإعلامية لكل فعاليات الجامعة والفعاليات التي تشارك فيها الجامعة.
٩. إنتاج البرامج الإذاعية والتلفزيونية التي تُعرف بالجامعة وتُبرز منشطها.
١٠. إنتاج الأفلام التوثيقية والوثائقية عن الجامعة.
١١. الرصد الصحفي لكل ما ينشر عن الجامعة في الصحف المختلفة.
١٢. إحاطة إدارة الجامعة بكل ما ينشر ويذاع عن الجامعة من مواد صحفية وبرامج إذاعية وتلفزيونية.
١٣. توثيق وأرشفة وحفظ ما تم من تغطيات لأنشطة الجامعة المختلفة - أرشفة إلكترونية و ورقية.
١٤. القيام بمهمة المراسم حسب اللوائح والإجراءات المراسمية.
١٥. التنسيق مع الجهات المعنية في متابعة إجراءات استقبال وسفر الوفود الزائرة للجامعة.

## الأقسام:

١. قسم الإعلام
٢. قسم العلاقات العامة.
٣. قسم الإنتاج الفني.
٤. قسم الأرشفة.

## ٤. جامعة الإمام المهدي:

جامعة الإمام المهدي سميت الجامعة باسم (جامعة الإمام المهدي) وذلك تكريماً وتخليداً للإمام محمد أحمد المهدي قائد الثورة المهدية التي أرسى مبادئ الدولة الإسلامية في السودان . ووفقاً لما جاء في قانون جامعة الإمام المهدي لسنة ١٩٩٥ فإن الجامعة هي دار للعلم تعمل على تحصيله وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره في إطار الأهداف العامة للدولة ، وسياسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتعمل عن طريقه على خدمة الوطن وتنمية موارده ، وعلى نهضة البلاد فكرياً وعلمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً.

## الأهداف :

١. خريج متميز وقادر على إنتاج المعرفة والمنافسة في سوق العمل والمساهمة الفاعلة في تنمية المجتمع .
٢. إنتاج بحوث علمية أصيلة ورسنية لفائدة المجتمع المحلي والإنسانية بمعايير عالمية .
٣. عضو هيئة تدريس متميز علمياً ومهنياً وثقافياً .
٤. ترتيب متقدم لجامعة على المستوى القومي والإقليمي والعالمي وإتباع معايير ضمان الجودة في المجالات الأكاديمية والإدارية .

٥. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها .

### إدارة العلاقات الخارجية:

نبذة عن الإدارة:

كانت العلاقات الخارجية تعد احد مهام إدارة الإعلام و العلاقات العامة بجامعة الإمام المهدي و التي تم تأسيسها في العام ٢٠٠٥م و في هذا الإطار قامت الجامعة في تلك الفترة بإبرام كثير من الاتفاقات و مذكرات التفاهم علي المستوي المحلي و الدولي. بعد التوجيه الاخير من وزارة التعليم العالي بإنشاء إدارة تعني بالعلاقات الخارجية و امتثالا بما هو موجود بهيكل الوزارة فقد أصدر مدير الجامعة قرارا في ٢٠١٥/٨م بفصل إدارة العلاقات الخارجية لتكون إدارة قائمة بذاتها قادرة علي ربط الجامعة في سياق شبكة علاقات خارجية متميزة علي المستويات كافة الدولية، الاقليمية و المحلية.

٥. جامعة النيلين: <http://www.neelain.edu.sd>

أنشئت جامعة النيلين في ١٣ مارس ١٩٩٣م بموجب مرسوم رئاسي.

### شعار الجامعة

شعار جامعة النيلين هو نفسه رسالة جامعة النيلين وهي إعداد الإنسان القادر على خدمة أمته وتحقيق تطلعاتها بالعلم والإيمان، إذ:

- يرمز شكل الدائرة والكتاب إلى الإنسان.
- يرمز الكتاب واللوح وعلامة الطاقة النووية "والتي أوصلت العالم إلى ثورة الاتصالات والمعلوماتية" إلى العلم.
- وترمز الآية الكريمة "وقل ربي زدني علماً" للإيمان.

### أغراض الجامعة:

تعمل الجامعة - في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي- على تحصيل العلم وتدريبه وتطوير مناهجه ونشره وذلك بغرض خدمة البلاد وتنمية مواردها ونهضتها فكرياً وعلمياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم، تعمل الجامعة لتحقيق الأغراض الآتية:

- تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبقها.
- العناية بالدراسات العربية والأفريقية والإسلامية، وإقامة روابط التعاون وتقويتها- مع المؤسسات العلمية النظرية محلياً وإقليمياً وعالمياً .
- الاهتمام بتاريخ وادي النيل وحضارته وثقافته.

• القيام بالدراسات الاجتماعية اللازمة للنهوض بالبيئة، وإجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بقضايا المجتمع وحاجاته المختلفة والمتعددة في سبيل خدمته والارتقاء به.

• إعداد الطلاب ومنحهم إجازاتهن العلمية.

## إدارة الإعلام والعلاقات العامة:

### الرؤيا:

التميز والإبداع في بناء جسور من التعاون والثقة بين الجامعة والمجتمع المحلي، والإقليمي، والدولي، وإطلاع منتسبي الجامعة على كل ما هو جديد في عالم المعرفة.

### الرسالة:

تعزيز دور الإدارة في خلق بيئة علمية وعملية بين جميع قطاعات الجامعة المختلفة، ونشر المعرفة بين جميع منتسبيها، من خلال ربط أواصر التعاون الخارجي .

### الأهداف:

1. التعريف بدور الجامعة، ورسالتها الأكاديمية والبحثية في خدمة المجتمع.
2. تزويد إدارات الجامعة وكلياتها بحاجات المجتمع الداخلي والخارجي.
3. السعي لبناء صورة إيجابية عن الجامعة في المجتمع.
4. التفاعل مع المجتمع، وتلبية احتياجاته؛ من حيث تزويده بكافة المعلومات، والحقائق، والإحصائيات.
5. التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة؛ للتعريف برسالة الجامعة وأهدافها، وشرح البيانات التي تقوم بوضعها، وما تحققة من مزايا للمجتمع.
6. تزويد وسائل الإعلام المختلفة بالأخبار، والفعاليات، والنشاطات التي تقام بالجامعة، وعماداتها، وكلياتها، ومختلف إداراتها ومراكزها.

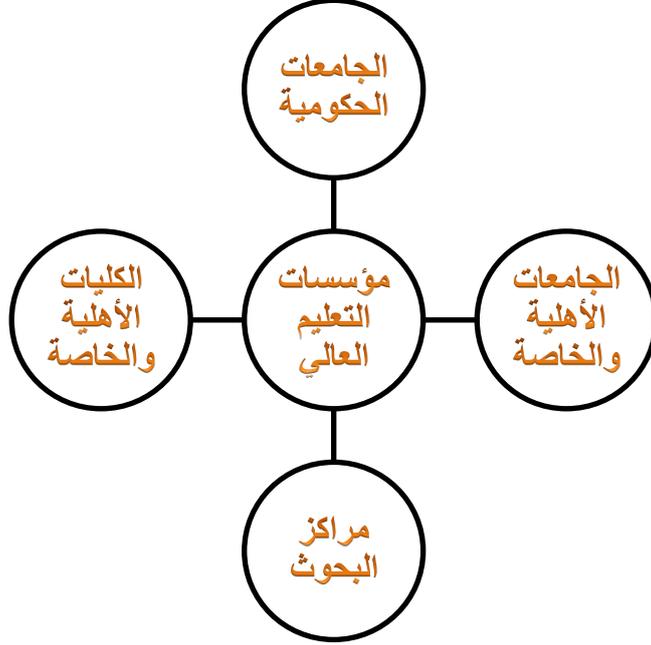
جدول مقارنة من تصميم الباحثة بالملاحظة العملية بين الجامعات المبحوثة يوضح اسباب الأزمات بالاستعانة بمخطط swot :

الرقم	اسم العينة المطبق عليها	مكامن القوة	مكامن الضعف
١	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	-تهتم الإدارة العليا بالكفاءات من قبل الإدارات كمبدأ مكمّل لتقييم الأداء	-عدم الاهتمام من قبل الادارة العليا بأهداف إدارة العلاقات العامة
٢	جامعة النيلين	-التجديد في المعلومات عبر وسائل التواصل المختلفة لأي أزمة تحدث.	عدم التزام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي وقلة أهمية التحليل البيئي . - حالات انعدام الاستقرار السياسي/الاقتصادي
٣	جامعة الجزيرة	-الخبراء والموظفون ذوو الخبرة. - تبادل البيانات في الوقت الحقيقي	- قصور بفعل البيروقراطية.
٤	جامعة امدرمان الأهلية	روح تعاون ممتازة.	-قلة الموارد. -عدم المساواة بين الأعضاء.
٥	جامعة الإمام المهدي	- التأثير العالمي والعضوية بإسم الجامعة .	- التعقد التنظيمي - بطء في التنفيذ نوعاً ما

ثانياً : الإجراءات المنهجية للدراسة

## مجتمع الدراسة:

الجامعات السودانية بالتعليم العالي تنقسم إلى :



## عينة الدراسة:

اختارت الباحثة العينة القصدية للدراسة وذلك لعدة اسباب منها : أن الأزمات تحتاج لاتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ولذلك يتعذر دراسة كافة عناصر المجتمع ، من الصعب الوصول لكافة افراد المجتمع الجامعي مما يترتب عليه جهد و وقت كبير.

اتبعت الباحثة عدد من الخطوات المنهجية في استبانة البحث وهي :

١. تم اختيار العينة من الجمهور الداخلي الذي يتكون من ( العاملين بإدارة العلاقات العامة والإدارة العليا والإدارات الأخرى والاستقبال والعمال، بالجامعات السودانية (عينة البحث) وهي: ( جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - جامعة امدرمان الاهلية - جامعة الجزيرة - جامعة الإمام المهدي - جامعة النيلين) وذلك للأسباب الآتية:

-العلاقات العامة تعتبر العمود الفقري وحلقة الوصل بين الادارة والعمال.

-العلاقات العامة لا تقوم وحدها بتحسين الصورة الذهنية بل لابد إشراك كافة العاملين

بالمؤسسة في ذلك .

-الازمة قد تمثل فرد خارج إدارة العلاقات العامة ولكنه يوجد داخل المؤسسة لذلك اختارت الباحثة جميع العاملين داخل العينة المذكورة سابقاً.

وبلغ عدد الاستمارات (٢٥٠) استمارة يتم توزيعها للعاملين بالعلاقات العامة والادارات العليا وهيئة التدريس والعمال بالجامعات المختارة على النحو التالي: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (٥٠) استمارة، جامعة امدرمان الاهلية (٥٠) استمارة ، جامعة الجزيرة (٥٠) استمارة ، جامعة الإمام المهدي (٥٠) استمارة ، جامعة النيلين (٥٠) استمارة، وتحصلت على كافة الاستمارات وسيتم تحليلها.

٢. تصميم الاستبانة وقد شملت (٥محاور) احتوت على عدد من وحدات التحليل وقد اعتمدت الباحثة على (مقياس ليكرت الخماسي).

٣. استخدمت الباحثة تطبيق نماذج جوجل هو تطبيق ويب وأحد أفراد عائلة تطبيقات Drive التي تحوي تطبيق المستندات وجداول البيانات والعروض التقديمية وغيرها من التطبيقات. يوفّر هذا التطبيق طريقة سريعة لإجراء الدراسات العلمية، عمل استبيان ونشره على الويب ثم الحصول على الردود وحفظها في تطبيق جداول بيانات جوجل وإنشاء ملخص لها وتحليلها. يمكنك دعوة الأشخاص للإجابة بطرائق عدّة منها دعوتهم عبر البريد الإلكتروني أو نشر الاستبيان على موقعك أو أحد مواقع التواصل الاجتماعي، ويمكن لأولئك الأشخاص الإجابة على أسئلتك من أي متصفح ويب وفي أي وقت ومن أي مكان. وذلك للأكاديميين والموظفين والفنيين بالعينة المطلوبة ، وذلك لكسب زمن الباحثة نسبياً لجائحة كورونا وإغلاق بعض الجامعات واخذ المعلومات منهم.

٤. الأسلوب الاحصائي المستخدم في الدراسة ،قامت الباحثة بترميز أسئلة الاستبانة ومن ثم تفرغ البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية ،المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة لتحقيق اهداف الدراسة واختبار الفروض .

٥. الأسلوب الإحصائي الوصفي : التوزيع والتكرار والنسب.

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر هذا المنهج من أفضل المناهج التي تناسب هذه الدراسة التي تساعد على تحقيق الأهداف الدراسية ، بالإضافة إلى إمكانية إخضاع بياناته إلى المعالجة الإحصائية والوصول إلى نتائج موضوعية.

### أدوات الدراسة:

أولاً: صحيفة الاستبيان: استخدمت الباحثة صحيفة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة التطبيقية، حيث تعتبر صحيفة الاستبيان أحد الأساليب التي تتضمن توجيه مجموعة من الأسئلة من أجل التعرف على استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي، وذلك ضمن الدراسة التطبيقية المكونة من ثمانية مراحل أساسية هي:

١. إعداد الخطة.
  ٢. تصميم استمارة الاستبيان.
  ٣. تحكيم استمارة الاستبيان.
  ٤. اختيار العينة.
  ٥. توزيع الاستبيان على المبحوثين.
  ٦. تفريغ وتبويب البيانات.
  ٧. تحليل البيانات والإجابات.
  ٨. إعداد تقرير كامل بالنتائج.
- وفيما يلي تفصيل للمراحل الأساسية:

### ١. إعداد الخطة:

بالنسبة لهذه المرحلة سبق التحدث عنها في الفصل الأول الإطار المنهجي .

## ٢. تصميم استمارة الاستبيان:

أ- إعداد الصحيفة في صورتها الأولية .

ب- الخطوات الفنية والمنهجية في بناء استمارة الاستبيان:

قامت الباحثة بالخطوات الآتية لتصميم صحيفة الاستبيان في صورتها الأولية إعداد رؤوس الموضوعات التي تبني عليها أسئلة الصحيفة استناداً على أهداف وتساؤلات البحث.

▪ صياغة الأسئلة وفق الأسس العلمية التي حددتها مناهج البحوث الإعلامية والاجتماعية.

▪ مراعاة تجانس الأسئلة مع عنوان وموضوعات البحث وأهدافه.

▪ خلو الأسئلة من المصطلحات الفنية والمفاهيم العلمية.

▪ صياغة الأسئلة وفق المستوى الثقافي والعلمي للمبحوثين.

▪ عرض الاستبيان على المحكمين.

**ثانياً: الملاحظة:** تعتبر الملاحظة وسيلة مهمة من وسائل جمع البيانات التي تسهم في إسهاماً أساسياً في البحث الوصفي، إذ أن الباحثة نفسها تعتبر عاملاً فعالاً في هذا النوع حيث استعانت بخبرتها العملية في مؤسسات التعليم العالي في فترة الدراسة واستفادت في تفسير العديد من الأزمت التي طرأت على مجتمع الدراسة وقد خرجت بعدة نتائج افادة الدراسة.

**ثالثاً: المقابلة:** استخدمت الباحثة المقابلة للتعرف على بعض الجوانب الغير مرئية وغير واردة في الاستبيان.

**رابعاً: المناقشات مع الأكاديميين والإداريين** لتنفيذ البحث في الوصول لنتائج.

**خامساً: البحث المكتبي:** حيث جمعت الباحثة المادة النظرية المرتبطة بموضوع البحث وكذلك الدراسات السابقة.

## صدق الاستبانة وثباتها:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٤٢٩، ١٩٩٥)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون ١٧٩، ٢٠٠١) ، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان كالاتي:

### أ. الصدق الظاهري للأداة ( صدق المحكمين):

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في المجال الإعلامي بتوجيه من الدكتور المشرف، للحكم على مدى شمولها واستيفائها لدراسة استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي، والنظر إلى مدى صلاحية الأسئلة الواردة فيها والموجهة للمبحوثين،

والمحكمين هم:

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	جهة العمل
١	بروفيسور خالد فايت حسب	بروفيسور	عميد كلية الإمام الهادي
٢	د. عبد المنعم عبدالله المهمل	استاذ مساعد	مدير إدارة الإعلام والعلاقات العامة بكلية الإمام الهادي
٣	د. رباب خليل عبدالله الحاج	استاذ مساعد	جامعة القرآن الكريم
٤	د. صالح موسى علي موسى	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٥	د. أسامة حسب الرسول	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٦	د. حامد محمد احمد الحاج	استاذ مشارك	جامعة النيلين - الدراسات العليا
٧	د. منى محمد علي	استاذ مساعد	رئيس قسم علوم الاتصال
٨	د. المشرف الأمين الشفيق	استاذ مساعد	جامعة الإمام المهدي

جدول رقم (١) يوضح محكمي الاستمارة

ب . صدق المقياس :تم إجراء اختبار الصدق بعبارات الاستبيان عن طريق مقياس ليكرت الخماسي .

**ثبات المقياس:** قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach ) وبلغ معامل الثبات (٠.٧٢) وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض .

**الإجراءات الإحصائية:**

تم مراجعة الاستبانة والمقابلة وترميزها وتفرغها وتحليل بياناتها بواسطة الحاسب الآلي وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً وبرنامج ال Excel لمعالجة بيانات الدراسة من خلال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

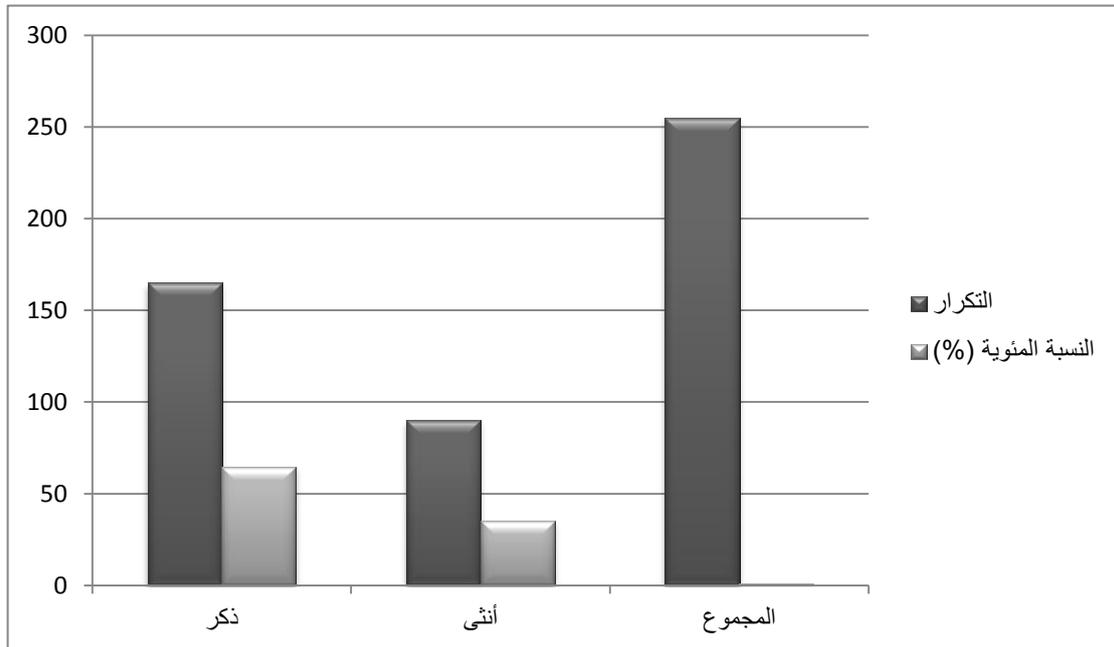
-الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

**ثالثاً: عرض البيانات وتفسيرها**

## ١. النوع :

يوضح الجدول رقم (١) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع.

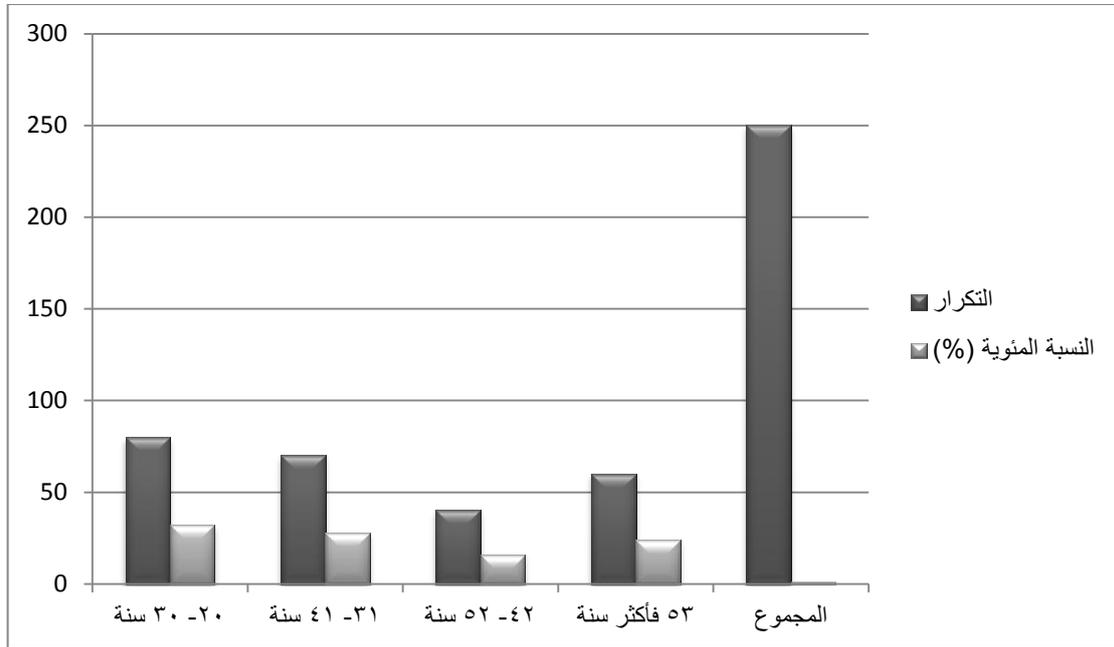
النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	١٦٠	٦٤
أنثى	٩٠	٣٦
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور أعلى بنسبة ٦٤% ، ونسبة الإناث ٣٦% وتشير النسبة المئوية بفئة النوع على ان عدد الذكور اكبر من الإناث وهذا يدل على ان هنالك مشقة في طبيعة العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي مما يجعله يتناسب أكثر مع الذكور.

٢. العمر: جدول رقم "٢" يوضح وصف أفراد العينة من حيث العمر :

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
٢٠ - ٣٠ سنة	٨٠	٣٢
٣١ - ٤١ سنة	٧٠	٢٨
٤٢ - ٥٢ سنة	٤٠	١٦
٥٣ فأكثر سنة	٦٠	٢٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠

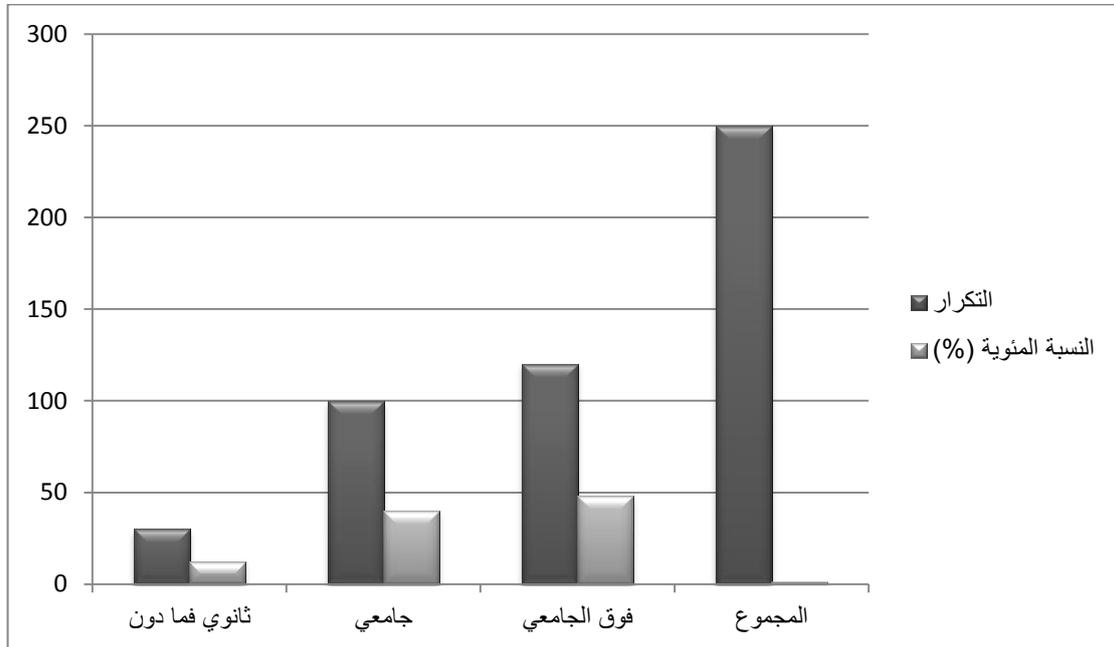


من خلال الجدول والشكل أعلاه تحليل فئة العمر اتضح ان اكثر افراد العينة تتراوح اعمارهم بين ٢٠-٣٠ سنة بنسبة ٣٢% وفئة ٣١-٤١ سنة بنسبة ٢٨% وفئة ٣٥ سنة بنسبة ٢٤% وتأتي اخر فئة ٤٢-٥٢ سنة بنسبة ١٦%، ويشير ذلك على ان العلاقات العامة تميل الى توظيف الشباب باعتبارها شريحة تتمتع بالحيوية والقدرة على اكتشاف مهارات جديدة من خلال الدورات التدريبية والتدريب الشامل واخذ الخبرة من الفئة التي تأتي أكبر سنوات منهم.

### ٣. المستوى التعليمي:

جدول رقم "٣" : يوضح وصف أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
١٢	٣٠	ثانوي فما دون
٤٠	١٠٠	جامعي
٤٨	١٢٠	فوق الجامعي
%١٠٠	٢٥٠	المجموع

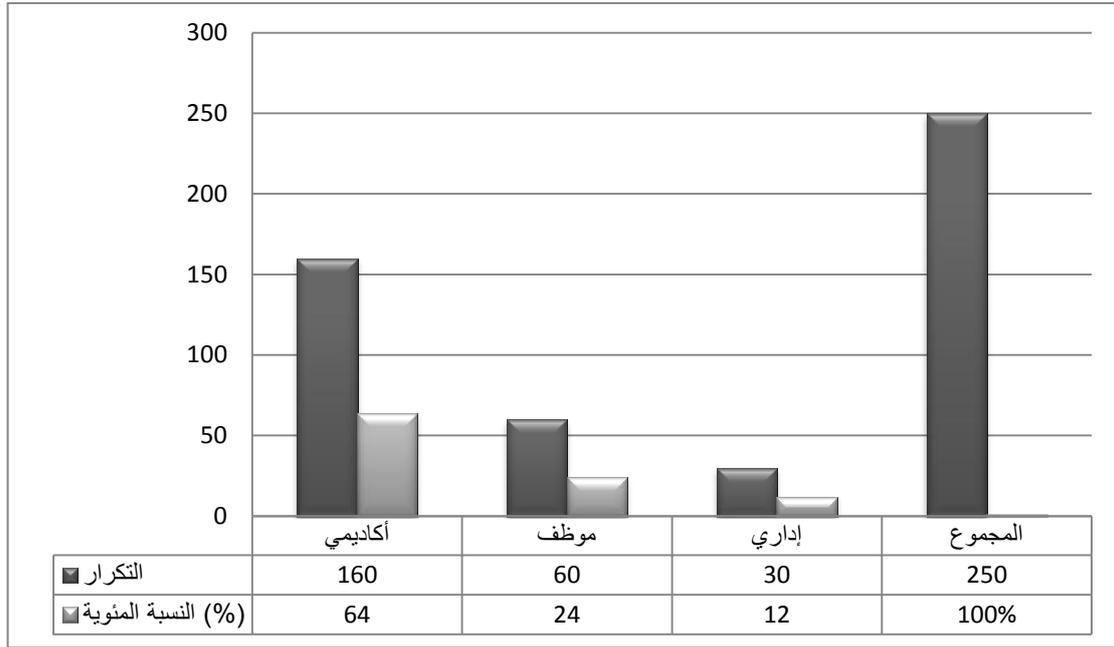


من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أكثر الفئات في المستوى التعليمي هم فئة فوق الجامعي بنسبة ٤٨% ثم تأتي فئة جامعي بنسبة ٤٠% واخيراً فئة ثانوي ١٢%، بالنظر الي المستوى التعليمي نجد ان اغلب افراد العينة من الحائزين على درجات فوق الجامعي وهذا يدل على درجة التأهيل العلمي التي يتمتع بها افراد العينة وهذا من شأنه ان يساهم في حل الازمة وإدارتها بالجامعات التي تم التطبيق عليها.

٣. طبيعة العمل:

جدول رقم (٤) يوضح أفراد العينة من حيث الوظيفة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	طبيعة العمل
٦٤	١٦٠	أكاديمي
٢٤	٦٠	موظف
١٢	٣٠	إداري
%١٠٠	٢٥٠	المجموع

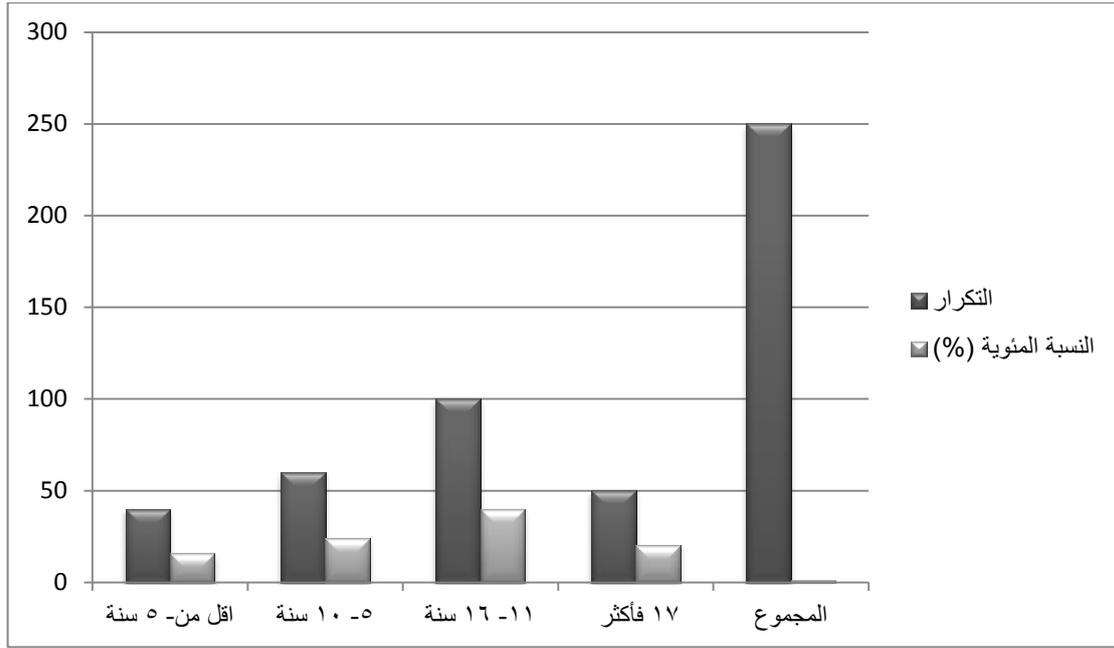


من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا في طبيعة العمل أكثر فئة هي الأكاديمي بنسبة ٦٤% وموظف بنسبة ٢٤% وفئة إداري بنسبة ١٢%، بالنظر إلى فئة تخصص افراد العينة نجد ان الاكاديميين هم الأكثر عدداً وعدد الموظفين في إدارة العلاقات العامة قلة وهذا يؤثر على عمل العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي والداخلي الذي يتصف بالانتشار.

٥. سنوات الخبرة: من خلال الجدول رقم (٥) يوضح سنوات الخبرة:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
١٦	٤٠	اقل من - ٥ سنة

٢٤	٦٠	١٠ - ٥ سنة
٤٠	١٠٠	١١ - ١٦ سنة
٢٠	٥٠	١٧ فأكثر
%١٠٠	٢٥٠	المجموع



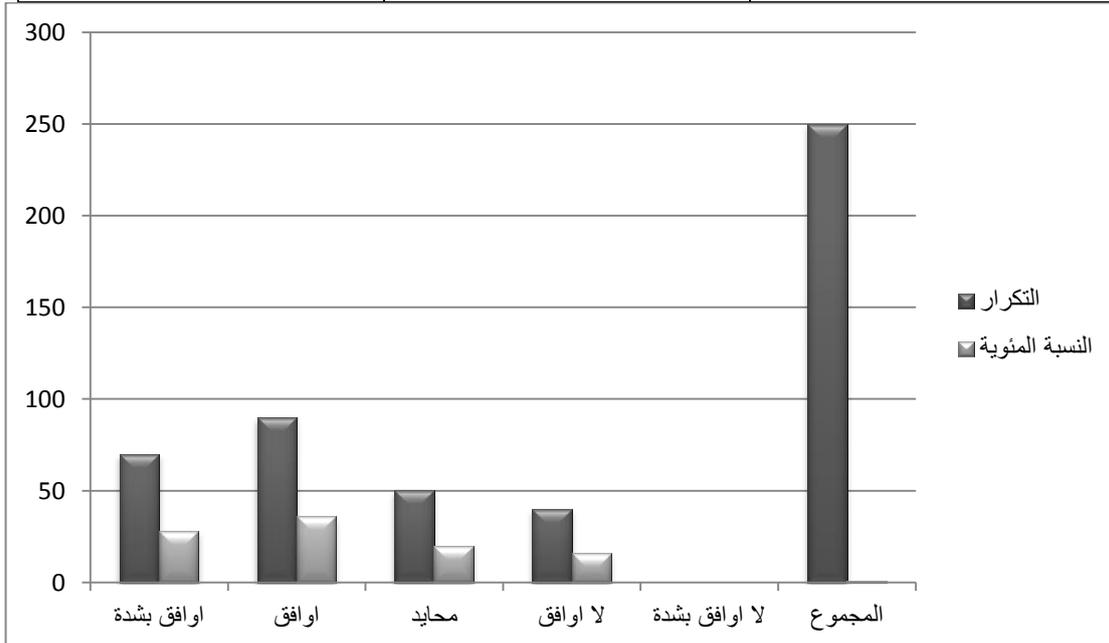
من خلال الجدول والشكل أعلاه اتضح أن أعلى فئة لديها خبرة ما بين ١١-١٦ سنوات بنسبة ١٠٠% ، وتأتي بعدها فئة ١٠-٥ سنة بنسبة ٦٠%، ومن خلال هذه النسب اتضح أن الخبرة كافية تماماً للقيام بالمهام والوظائف على أكمل وجه وهذا يسهل من مهمة بقية العاملين والموظفين في فهم استراتيجيات العلاقات العامة ومعالجة الأزمة عند وقوعها.

## تحليل البيانات الموضوعية:

### المحور الأول: استراتيجيات العلاقات العامة:

جدول رقم (١): يوضح تساهم ادارة العلاقات العامة في صياغة رؤية الجامعة .

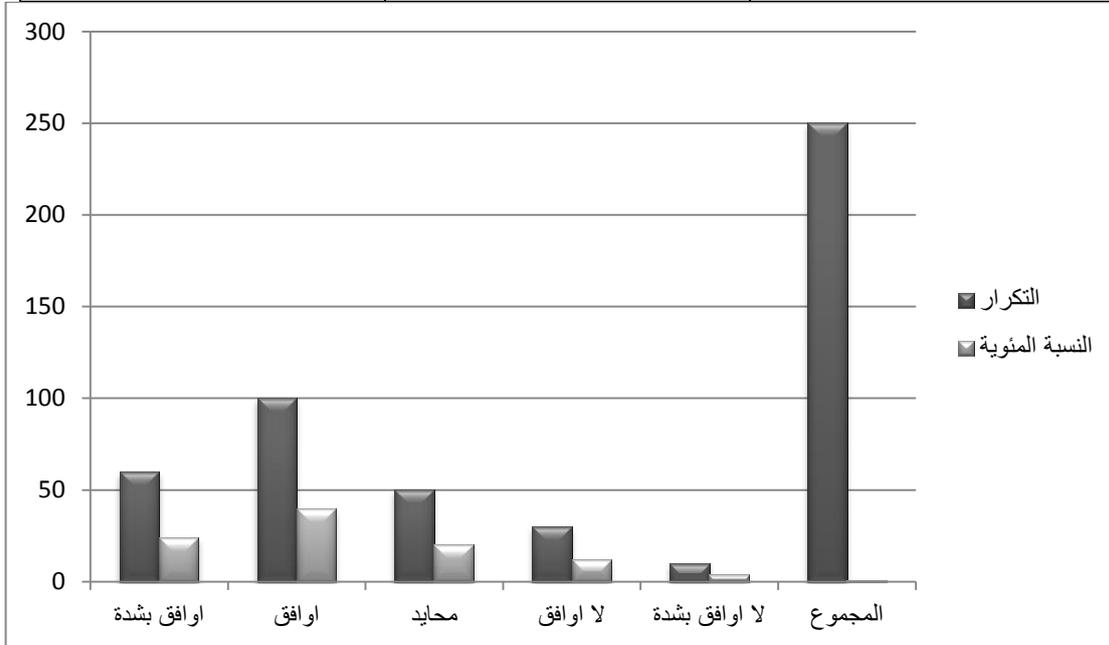
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٧٠	٢٨
اوافق	٩٠	٣٦
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	٤٠	١٦
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه والذي يحتوي على اراء أفراد العينة المبحوثة حول تساهم إدارة العلاقات العامة في صياغة رؤية الجامعة ، أتضح أن ٩٠ من افراد العينة يقرون على أن إدارة العلاقات العامة تساهم في صياغة رؤية الجامعة ، بينما ٤٠ يقرون بغير ذلك.

جدول رقم (٢) تبين إدارة العلاقات العامة صيغة الرسالة بوضوح المعايير اللازمة لتقييم أداء الجامعة نحو تحقيق أهدافها .

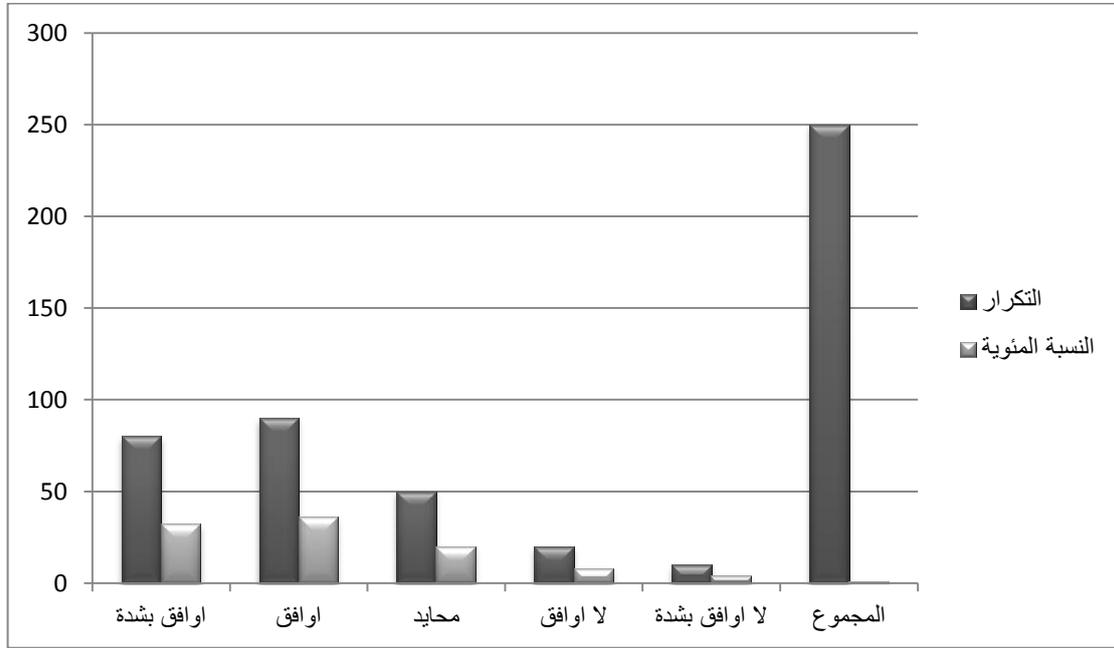
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
وافق بشدة	٦٠	٢٤
وافق	١٠٠	٤٠
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	٣٠	١٢
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٠%) يوافقون على أن إدارة العلاقات العامة تبين صيغة الرسالة بوضوح المعايير اللازمة لتقييم أداء الجامعة نحو تحقيق أهدافها، (٢٤%) اوافق بشدة و (٢٠%) محايد و (١٢%) لا اوافق و (٤%) لا اوافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن إدارة العلاقات العامة تبين المعايير والرسالة نحو تحقيق أهداف وتقييم الجامعة.

جدول رقم (٣) تقوم الجامعة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب

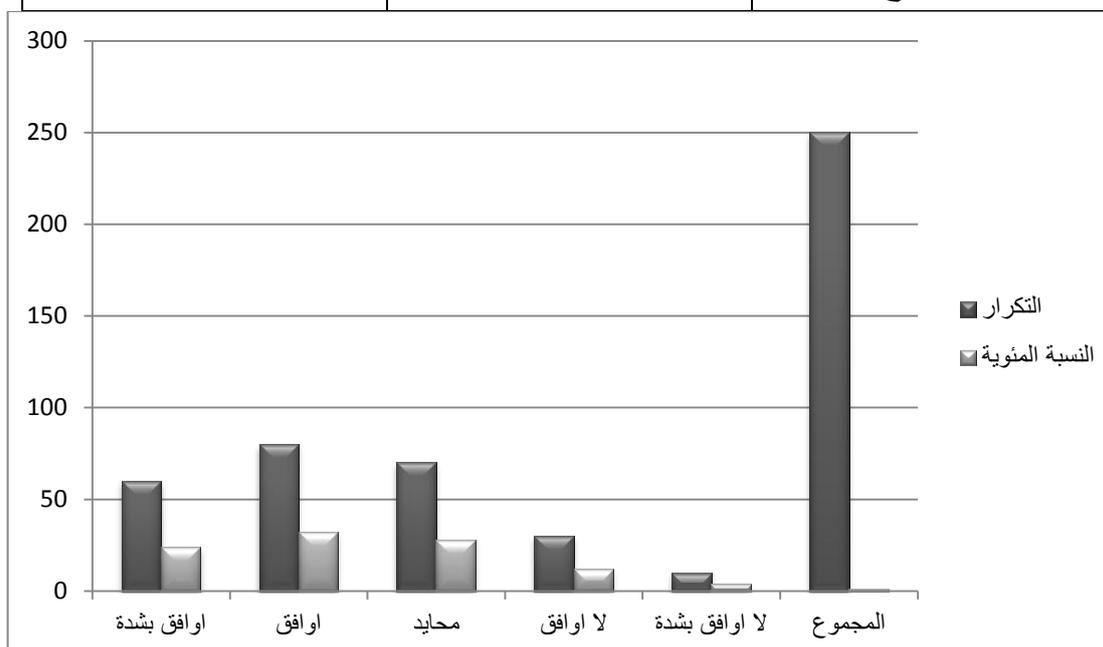
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٨٠	٣٢
اوافق	٩٠	٣٦
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٦%) يوافقون على الجامعة تقوم بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب، و(٣٢%) اوافق بشدة و (٢٠%) محايد و (٨%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن الجامعة تقوم بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب .

جدول رقم (٤) تتوع إدارة العلاقات العامة من مصادر الحصول على المعلومات (مرئية، مسموعة، مقروءة) سوشيال ميديا

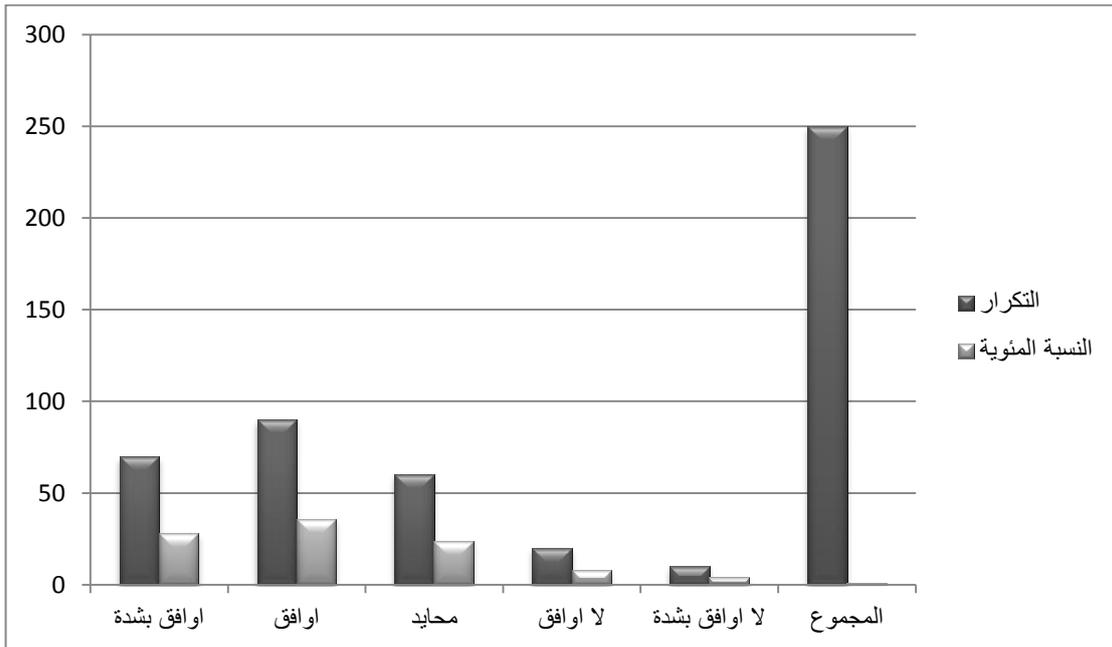
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٦٠	٢٤
اوافق	٨٠	٣٢
محايد	٧٠	٢٨
لا اوافق	٣٠	١٢
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٢%) يوافقون و(٢٨%) محايد و (٢٤%) اوافق بشدة و (١٢%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون ويقفون موقف الحياد على أن إدارة العلاقات العامة بالجامعات تنوع من مصادر الحصول على المعلومات.

جدول رقم (٥) يتوفر لدى مدير العلاقات العامة خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات

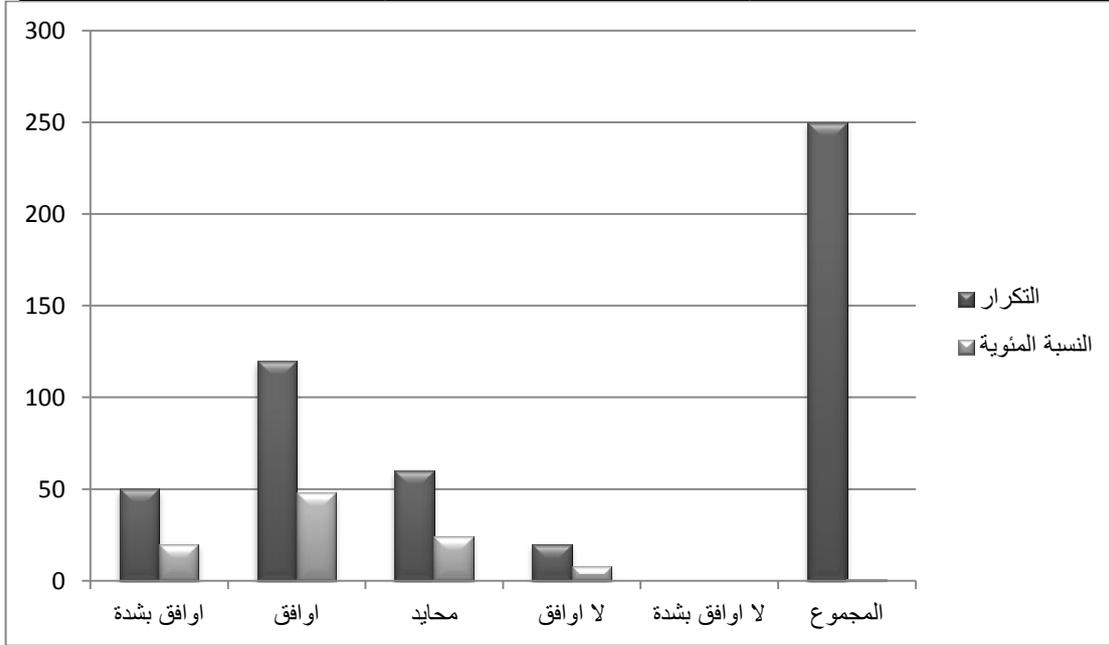
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٧٠	٢٨
اوافق	٩٠	٣٦
محايد	٦٠	٢٤
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٦%) يوافقون و(٢٨%) اوافق بشدة و (٢٤%) محايد و (٨%) لا اوافق بشدة و لا اوافق (٤%) ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن مدير العلاقات العامة يتوفر لديه خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات السليمة.

جدول رقم (٦) يمتلك ضابط العلاقات العامة القدر الكافي من الحرية لممارسة  
الانشطة والمهام لمرؤوسيه

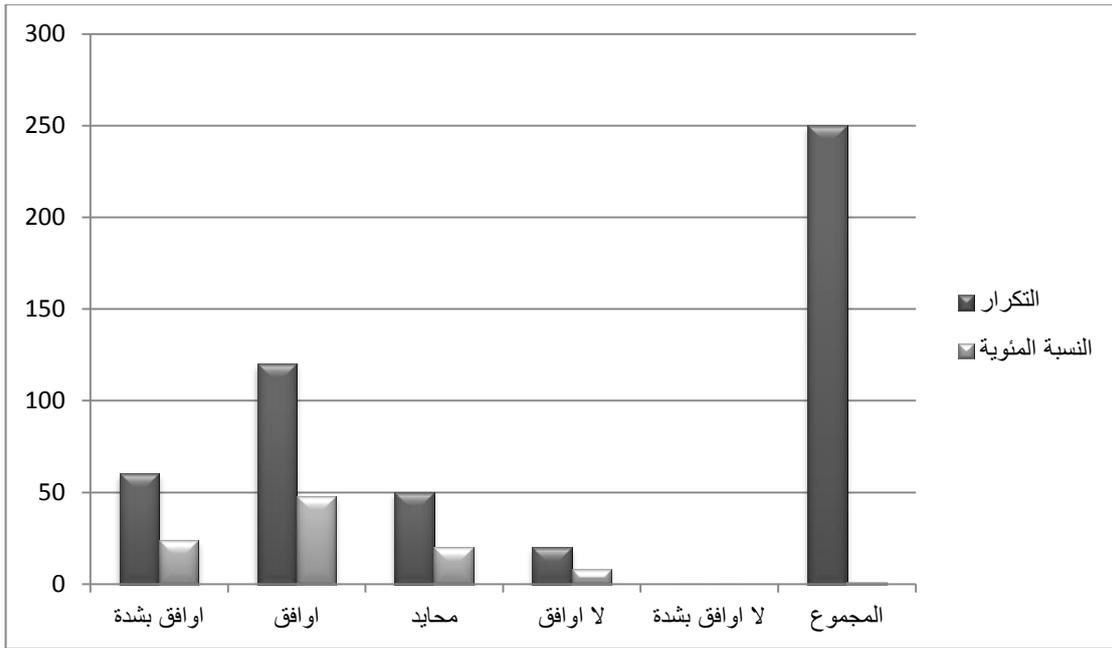
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٥٠	٢٠
اوافق	١٢٠	٤٨
محايد	٦٠	٢٤
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم  
كما يلي : (٤٨%) يوافقون و(٢٤%) محايد و (٢٠%) اوافق بشدة و (٨%) لا  
اوافق ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن ضابط العلاقات العامة يمتلك القدر  
الكافي من الحرية لممارسة الانشطة والمهام لمرؤوسيه .

جدول رقم (٧) تصدر إدارة العلاقات العامة نشرات تعريفية للجمهور الخارجي عن الجامعة

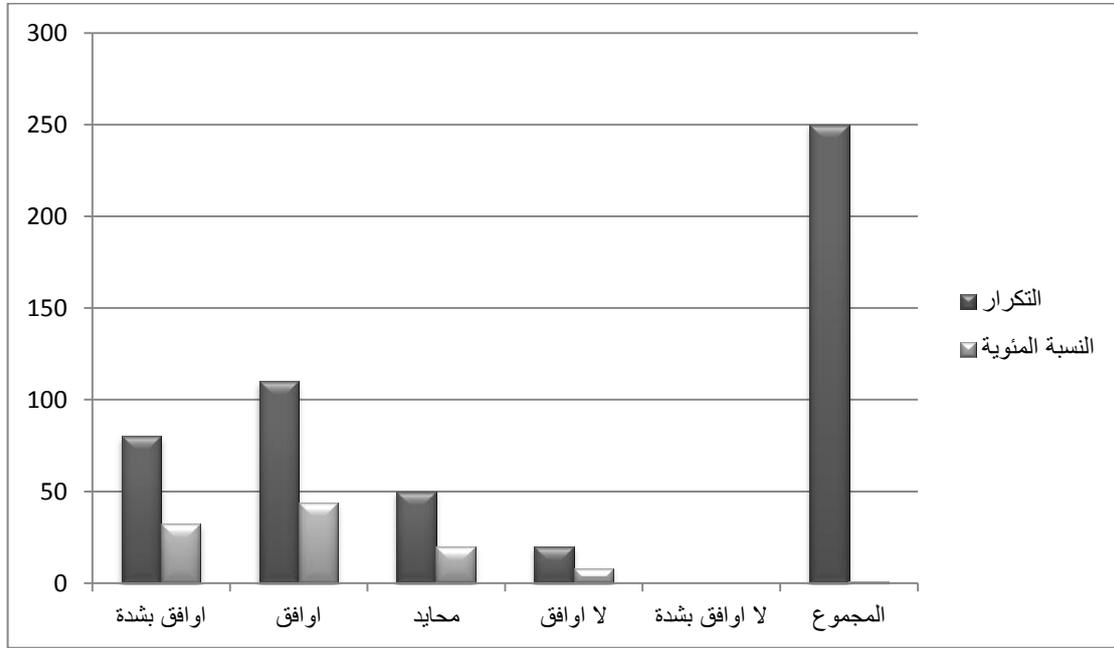
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٦٠	٢٤
اوافق	١٢٠	٤٨
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٨%) يوافقون و(٢٤%) اوافق بشدة و (٢٠%) محايد و (٨%) لا اوافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون ان إدارة العلاقات العامة تصدر نشرات تعريفية للجمهور الخارجي عن الجامعة مما يسهل التعرف على ما يريد.

جدول رقم (٨) توفر إدارة العلاقات العامة لوحات بدلالة المبنى

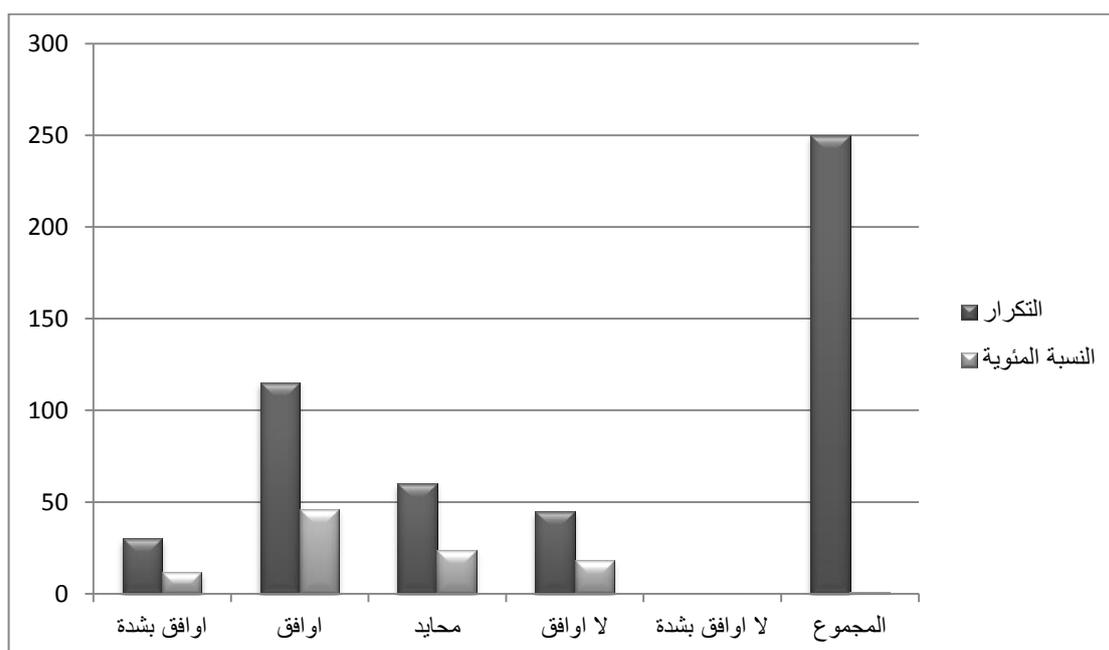
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٨٠	٣٢
اوافق	١١٠	٤٤
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٤%) يوافقون و(٣٢%) اوافق بشدة و (٢٠%) محايد و (٨%) لا اوافق، مما يدل على أن أفراد العينة يرون ان إدارة العلاقات العامة توفر لوحات بدلالة المبنى.

جدول رقم (٩) تؤدي إدارة العلاقات العامة بتغطية الحملات والانشطة والفعاليات داخل الحرم الجامعي

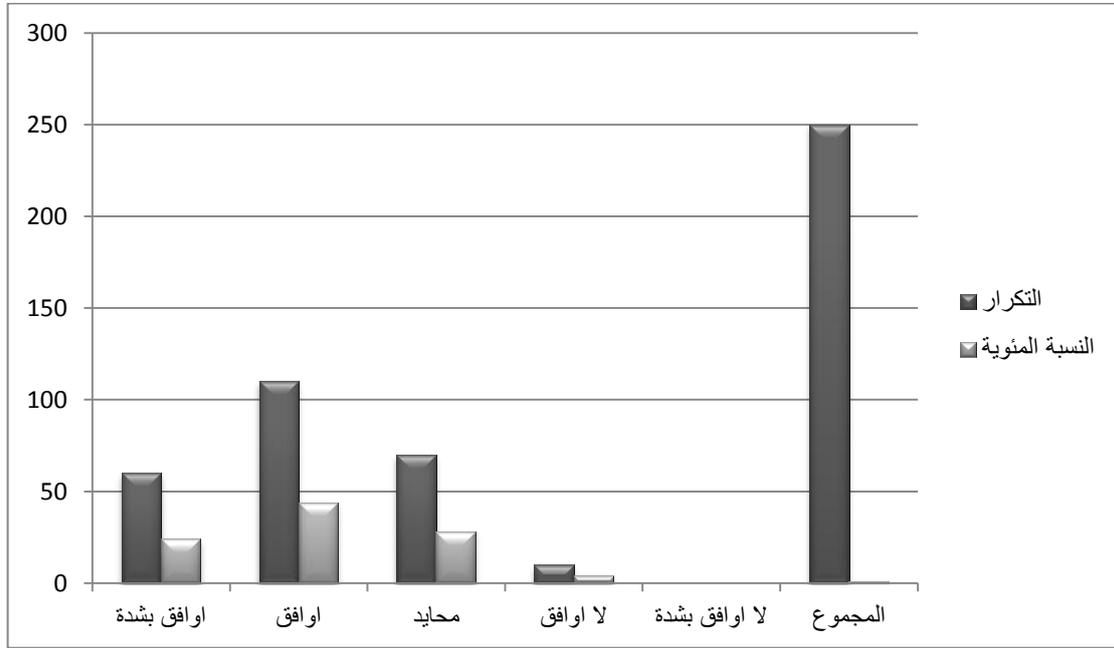
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٣٠	١٢
اوافق	١١٥	٤٦
محايد	٦٠	٢٤
لا اوافق	٤٥	١٨
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٦%) يوافقون و(٢٤%) محايد و (١٨%) لا اوافق و (١٢%) اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة العلاقات العامة بالجامعات تؤدي الحملات والتغطية للأنشطة والفعاليات داخل الحرم الجامعي .

جدول رقم (١٠) توفر النظافة التامة بداخل الجامعة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٦٠	٢٤
اوافق	١١٠	٤٤
محايد	٧٠	٢٨
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠

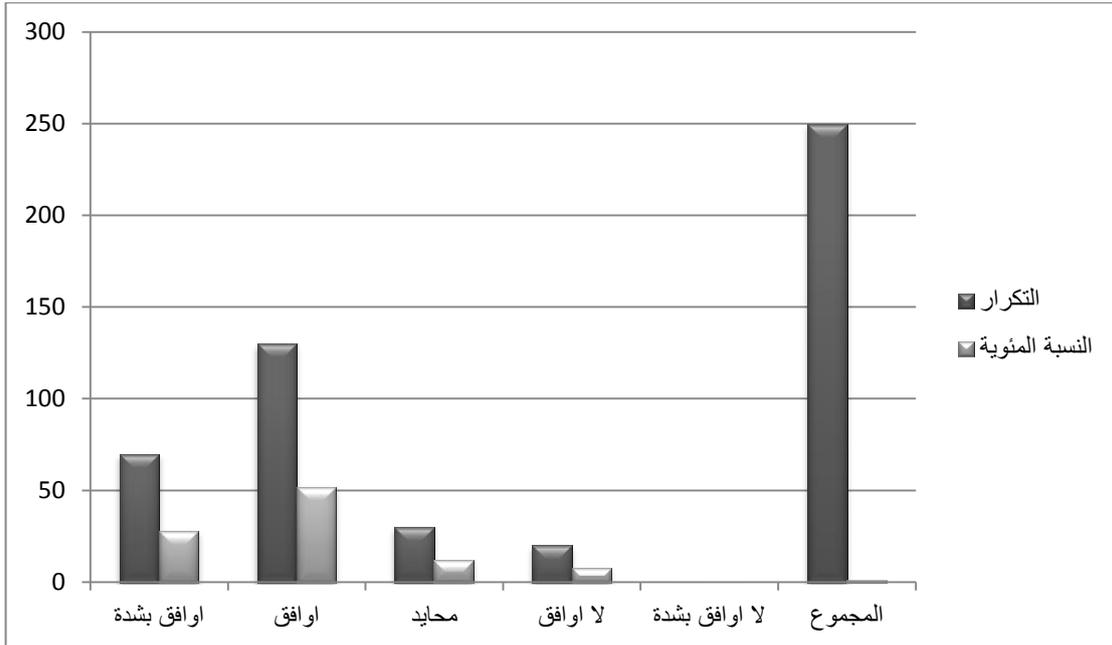


من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٤%) يوافقون و(٢٨%) محايد و (٢٤%) اوافق بشدة و (٤%) لا اوافق، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن النظافة بالجامعة متوفرة مما يساهم في الشعور بالارتياح .

## المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات

جدول رقم (١) تعتمد المؤسسات على الالتزام بالخطة الموضوعية .

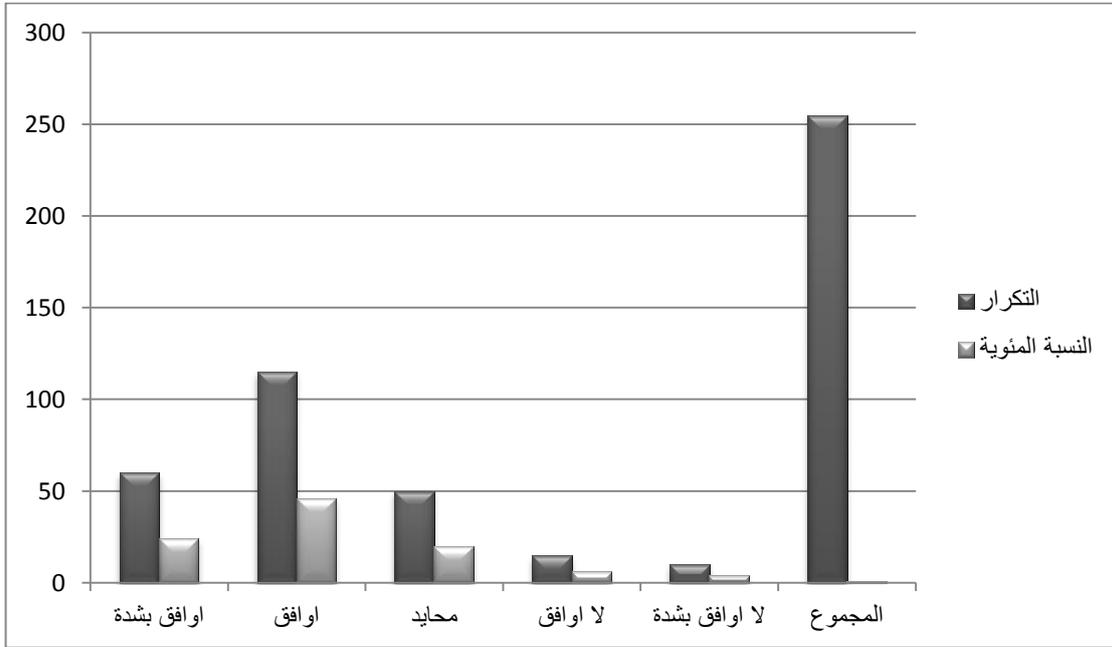
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٧٠	٢٨
اوافق	١٣٠	٥٢
محايد	٣٠	١٢
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٥٢%) يوافقون و(٢٨%) اوافق بشدة و (١٢%) محايد و (٨%) لا اوافق ، مما يدل على أن أفراد العينة يدلون بأن المؤسسات تعتمد على الالتزام بالخطة الموضوعية .

جدول رقم (٢) توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

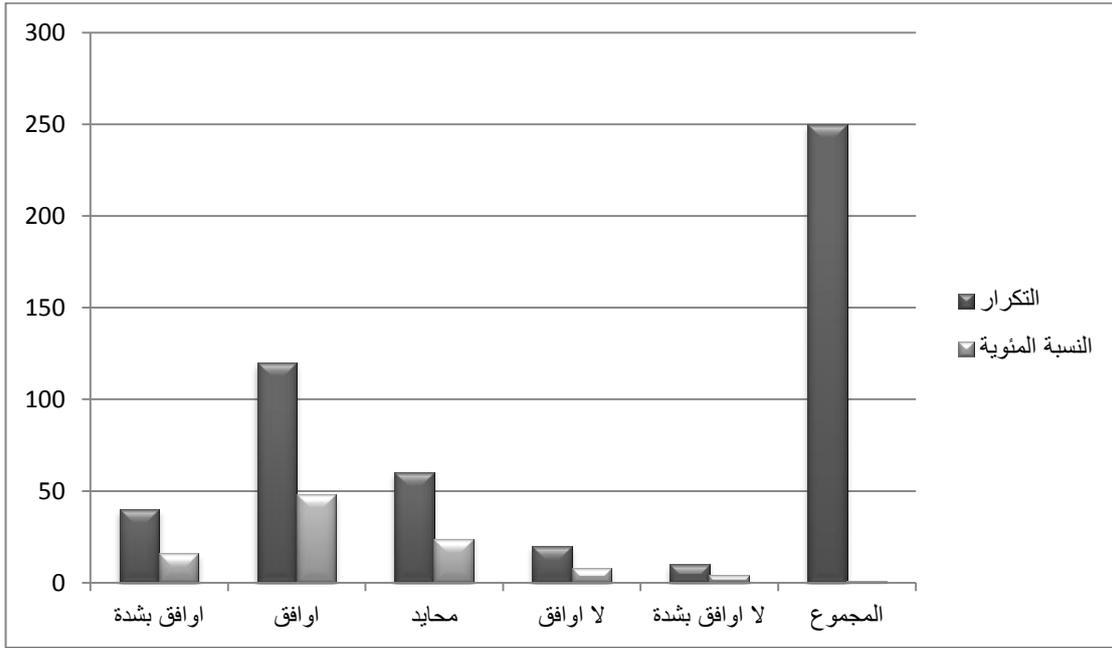
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٦٠	٢٤
اوافق	١١٥	٤٦
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	١٥	٦
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٦%) يوافقون و(٢٤%) اوافق بشدة و(٢٠%) محايد و (٦%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي يساهم في نجاح المؤسسة .

جدول رقم (٣) تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة

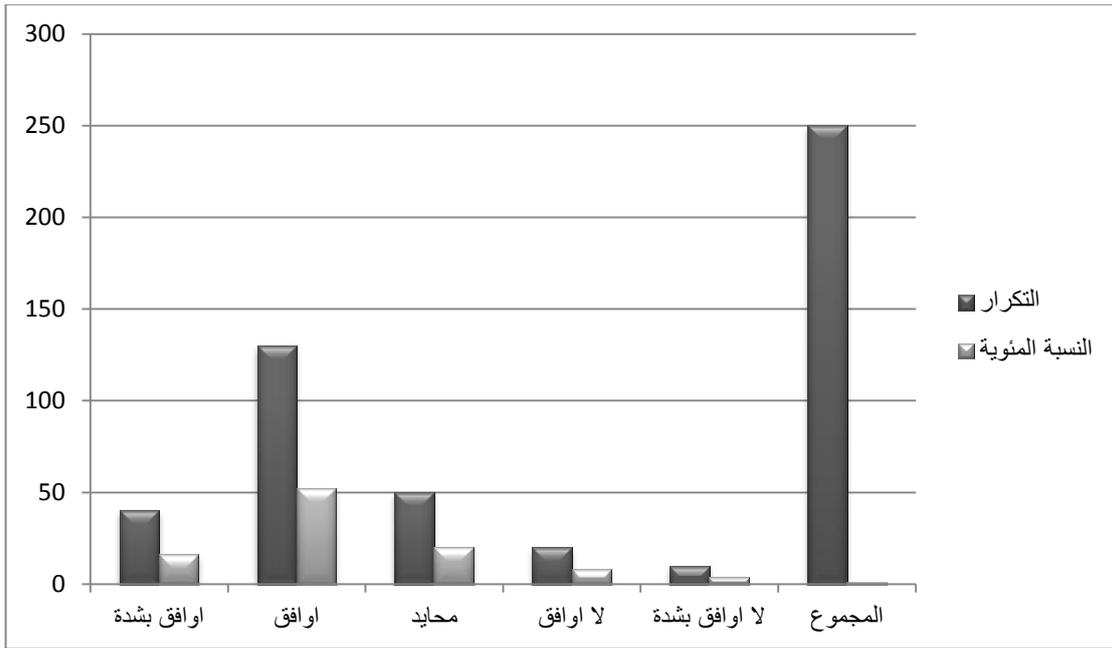
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٤٠	١٦
اوافق	١٢٠	٤٨
محايد	٦٠	٢٤
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٨%) يوافقون و(٢٤%) محايد و(١٦%) اوافق بشدة و(٨%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تضع استراتيجيات مناسبة وتتلاءم مع قدراتها الداخلية ومع الظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة .

جدول رقم (٤) تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المؤسسة

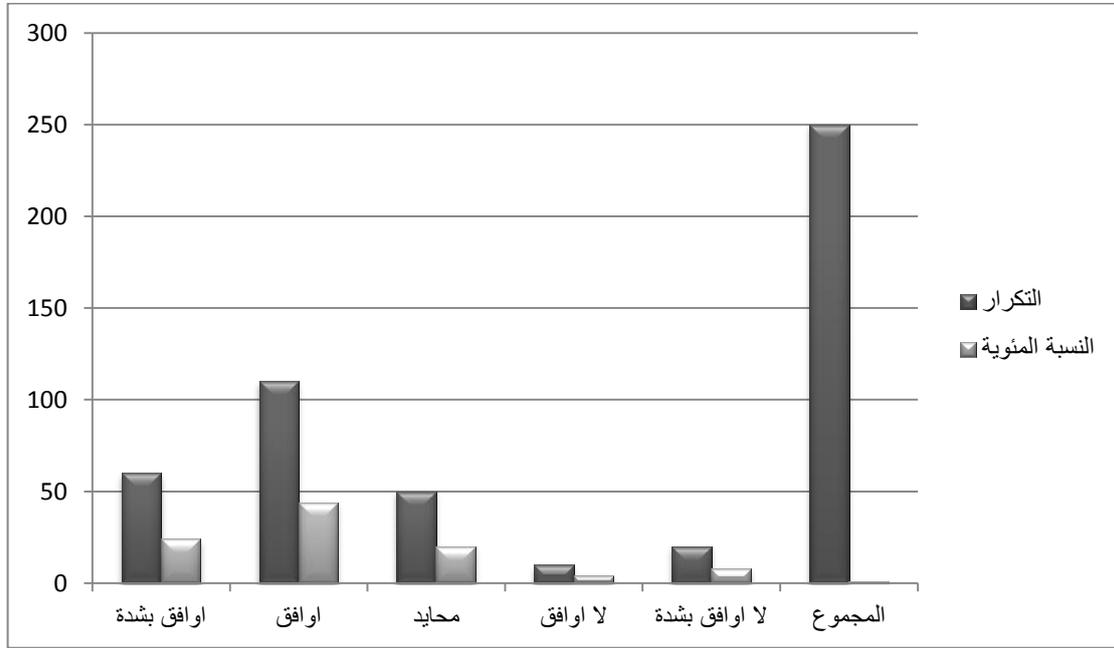
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٤٠	١٦
اوافق	١٣٠	٥٢
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٥٢%) يوافقون و(٢٠%) محايد و (١٦%) اوافق بشدة و(٨%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تختار الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المؤسسة.

جدول رقم (٥) تشرك الإدارة الأفراد المختصين في تنفيذ الخطة التنفيذية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٦٠	٢٤
اوافق	١١٠	٤٤
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	٢٠	٨
المجموع	٢٥٠	%١٠٠

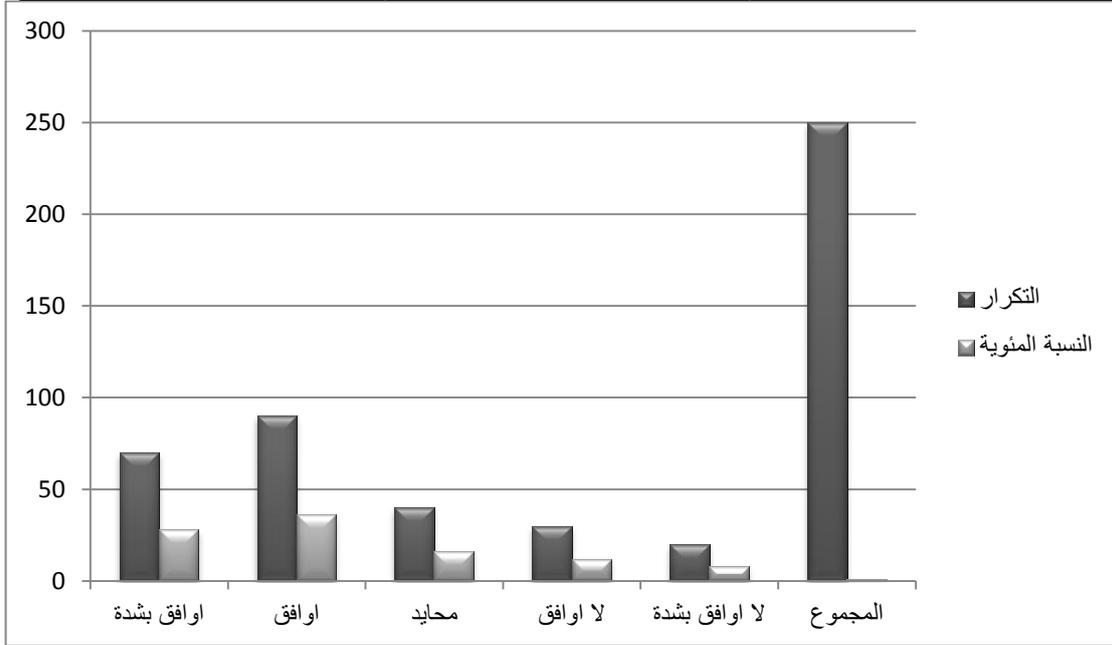


من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٤%) يوافقون و(٢٤%) اوافق بشدة و(٢٠%) محايد و (٨%) لا اوافق بشدة و(٤%) ولا اوافق ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الإدارة تشرك الأفراد المختصين في تنفيذ الخطة التنفيذية .

### المحور الثالث: إدارة الأمة بمؤسسات التعليم العالي

جدول رقم(١) توجد استراتيجيات علاقات عامة بمؤسسات التعليم العالي للوقوف على الأزمة وإدارتها

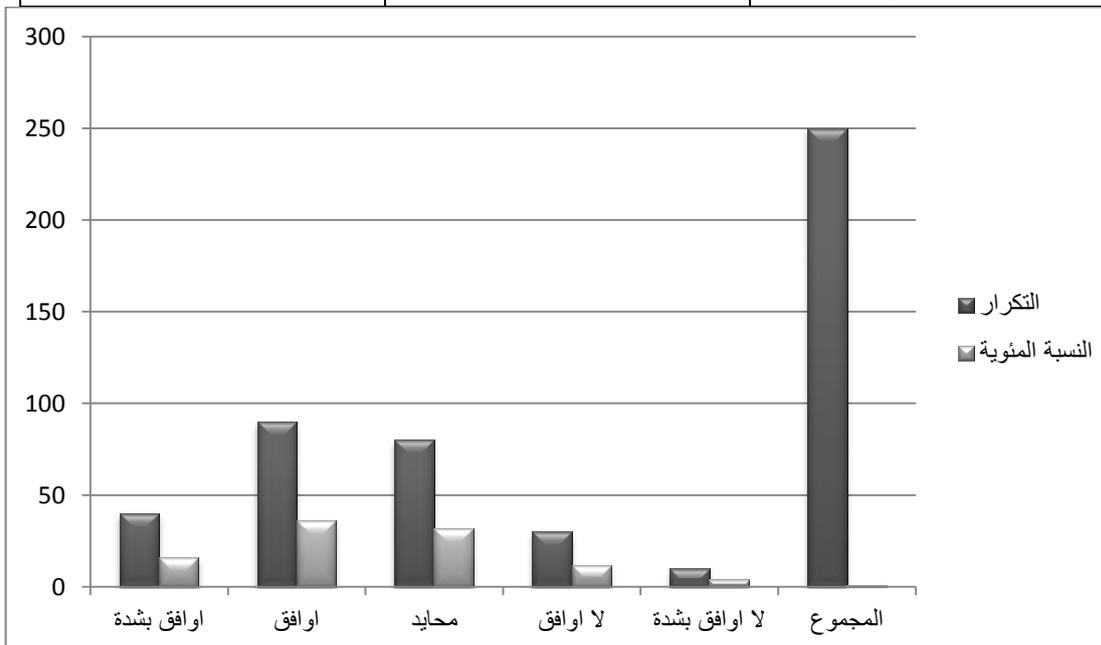
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٧٠	٢٨
اوافق	٩٠	٣٦
محايد	٤٠	١٦
لا اوافق	٣٠	١٢
لا اوافق بشدة	٢٠	٨
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي :  
 (%٣٦) يوافقون و(%٢٨) اوافق بشدة و (%١٦) محايد و (%١٢) لا اوافق و(%٨) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن هناك استراتيجيات علاقات عامة بمؤسسات التعليم العالي للوقوف على الازمة وإدارتها بالجامعات ولكن هنالك بعض من أفراد العينة غير موافقون على ذلك.

جدول رقم (٢) يتقن مدير الجامعة مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة

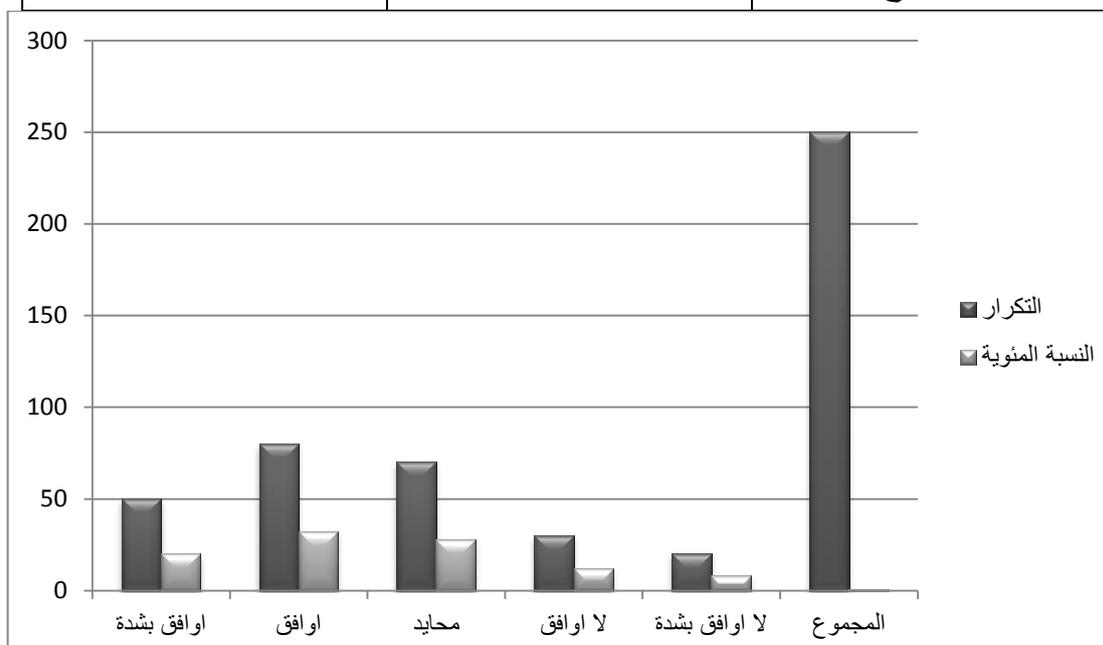
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٤٠	١٦
اوافق	٩٠	٣٦
محايد	٨٠	٣٢
لا اوافق	٣٠	١٢
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٦%) يوافقون و(٣٢%) محايد و (١٦%) اوافق بشدة و (١٢%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن مدير الجامعة يتقن مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الازمة بينما فئة لا توافق على ذلك.

جدول رقم (٣) تحرص مؤسسات التعليم العالي على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم اضرار الازمة

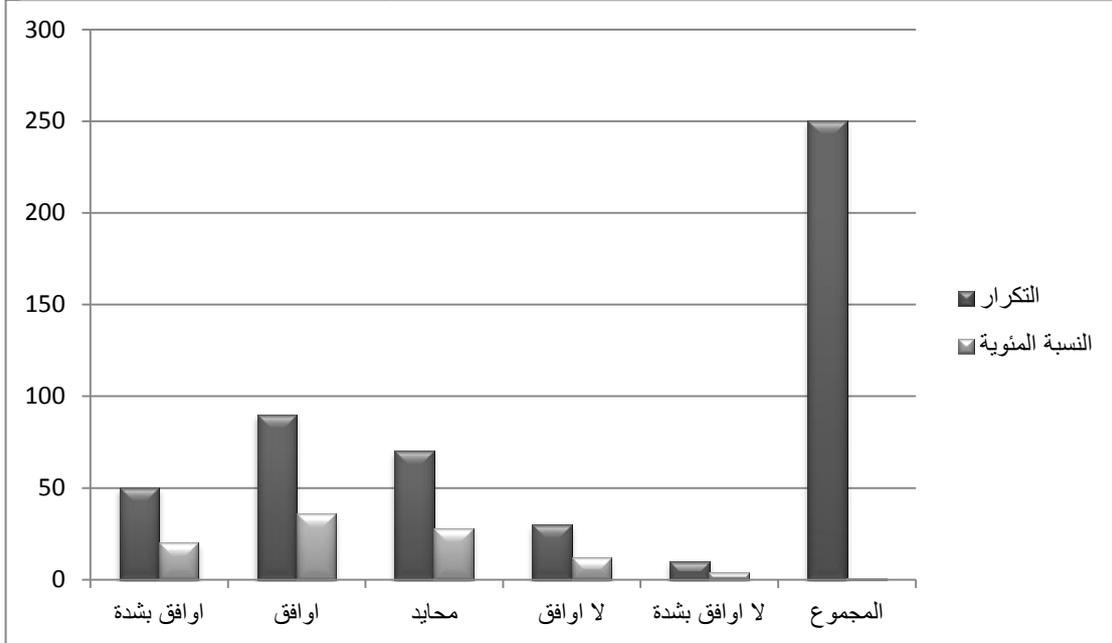
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٥٠	٢٠
اوافق	٨٠	٣٢
محايد	٧٠	٢٨
لا اوافق	٣٠	١٢
لا اوافق بشدة	٢٠	٨
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٢%) يوافقون و(٢٨%) محايد و (١٢%) لا اوافق و (٨%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن مؤسسات التعليم العالي تحرص على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم الازمة بينما بعض افراد العينة يدلون بغير ذلك .

جدول رقم (٤) تحرص مؤسسات التعليم العالي على توفير نظم اتصالات تجيب عن جميع الاسئلة التي تطرح اثناء الازمة

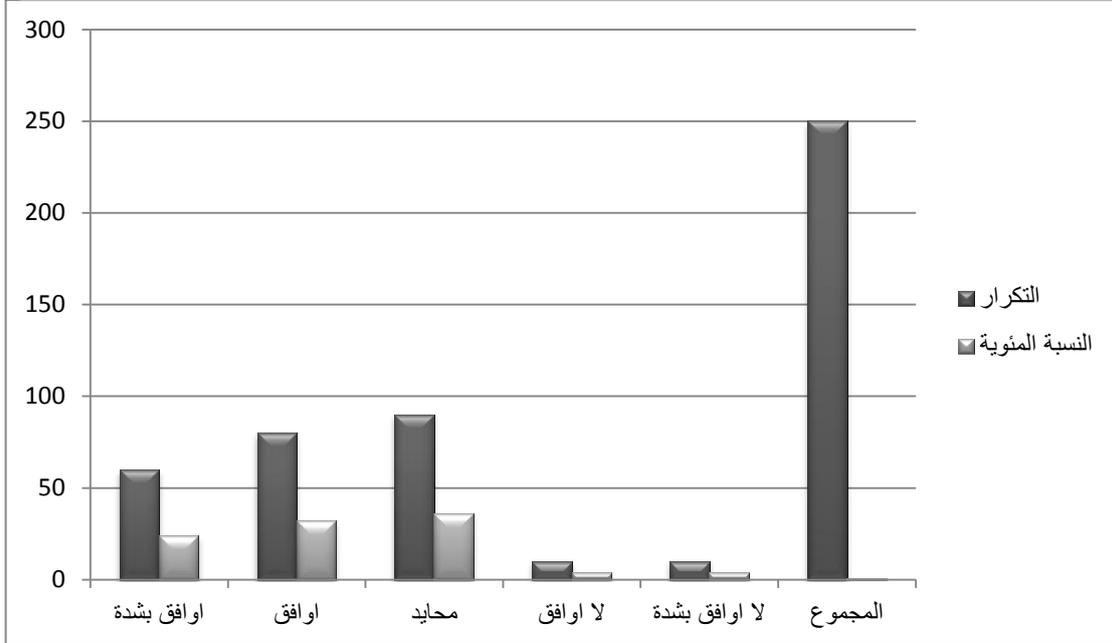
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٥٠	٢٠
اوافق	٩٠	٣٦
محايد	٧٠	٢٨
لا اوافق	٣٠	١٢
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٦%) يوافقون و(٢٨%) محايد و (٢٠%) اوافق بشدة و (١٢%) اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن مؤسسات التعليم العالي تحرص على توفر نظم اتصالات تجيب عن جميع الاسئلة التي تطرح اثناء الازمة ، ولكن هنالك فئة من العينة غير موافقون على ذلك .

جدول رقم(٥) يتقن العاملون بمؤسسات التعليم العالي على استخدام الوسائل الحديثة والتعامل مع التطبيقات الإلكترونية

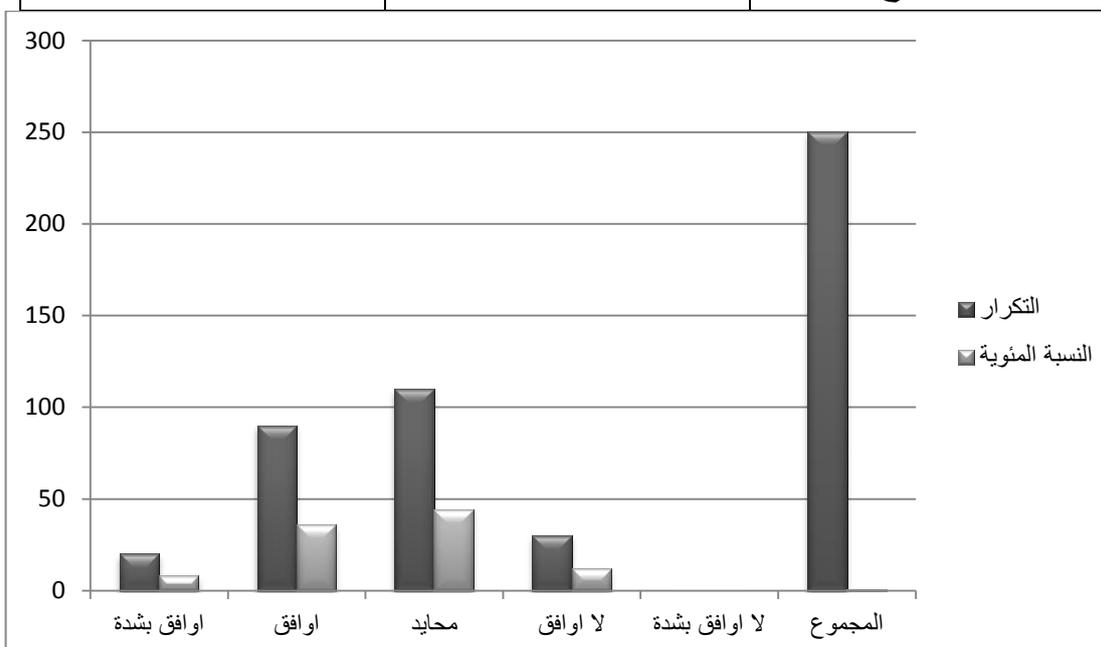
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٦٠	٢٤
اوافق	٨٠	٣٢
محايد	٩٠	٣٦
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٦%) محايدين و(٣٢%) اوافق و (٢٤%) اوافق بشدة و (٤%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة، مما يدل على أن أفراد العينة يقفون موقف الحياد وموافقون على ان العاملين بمؤسسات التعليم العالي يتقن استخدام الوسائل الحديثة والتعامل مع التطبيقات الإلكترونية بينما توجد فئة غير موافقة .

جدول رقم (٦) تسعى مؤسسات التعليم العالي على تأهيل الكوادر البشرية المدربة  
لتعامل مع نظم الاتصالات المستجدة لاحتواء الازمة

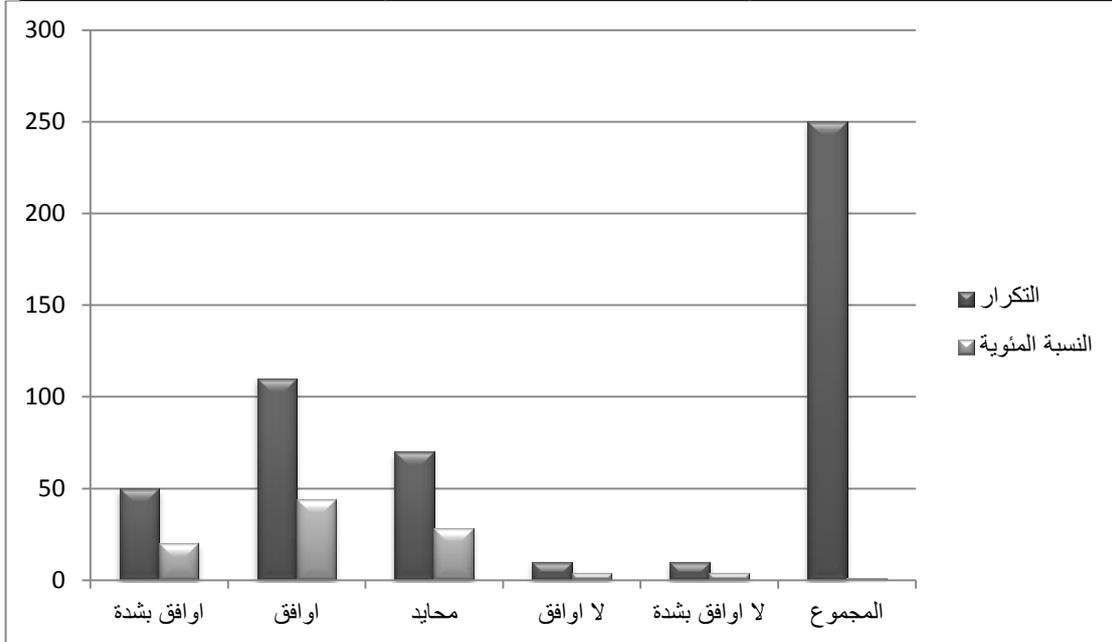
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٢٠	٨
اوافق	٩٠	٣٦
محايد	١١٠	٤٤
لا اوافق	٣٠	١٢
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٤%) محايدين و(٣٦%) اوافق و (١٢%) لا اوافق و (٨%) اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن إدارة العلاقات العامة بالجامعات تؤدي الحملات والتغطية للأنشطة والفعاليات داخل الحرم الجامعي .

جدول رقم (٧) توجد علاقة قائمة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة الذي يتمثل في : البحوث ، و التخطيط، والتنفيذ والتقييم و مراحل الأزمة بمؤسسات التعليم العالي

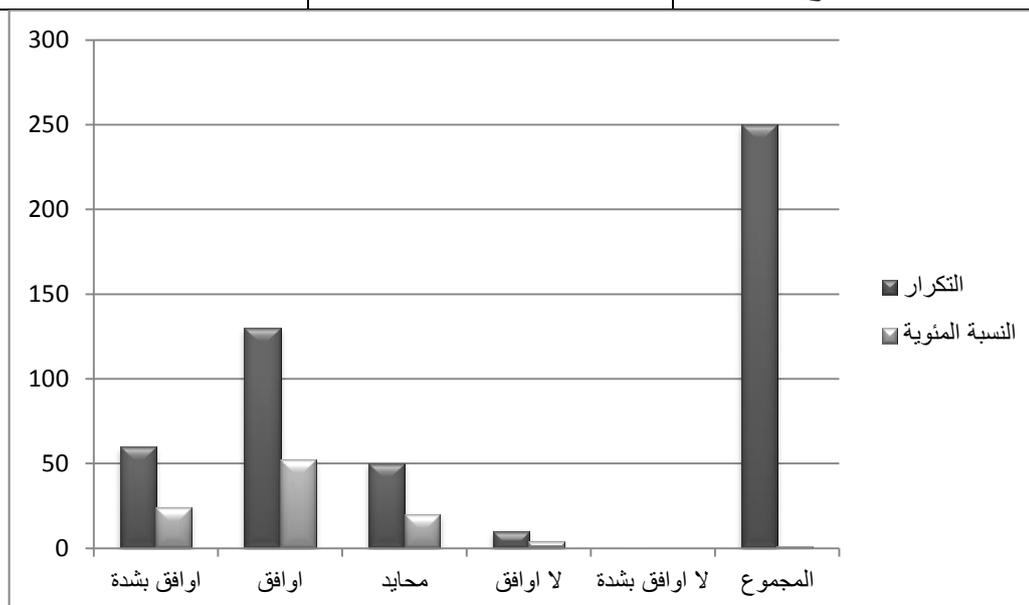
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٥٠	٢٠
اوافق	١١٠	٤٤
محايد	٧٠	٢٨
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٤%) يوافقون و(٢٨%) محايد و (٢٠%) اوافق بشدة و (٤%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن هنالك علاقة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة ومراحل الازمة بمؤسسات التعليم العالي ، بينما توجد فئة غير موافقة .

جدول رقم (٨) توافر ووجود الإمكانيات الفنية والتنظيمية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية تساهم في الوقاية والتعامل عند وقوع الأزمة ومعالجة آثارها بمؤسسات التعليم العالي

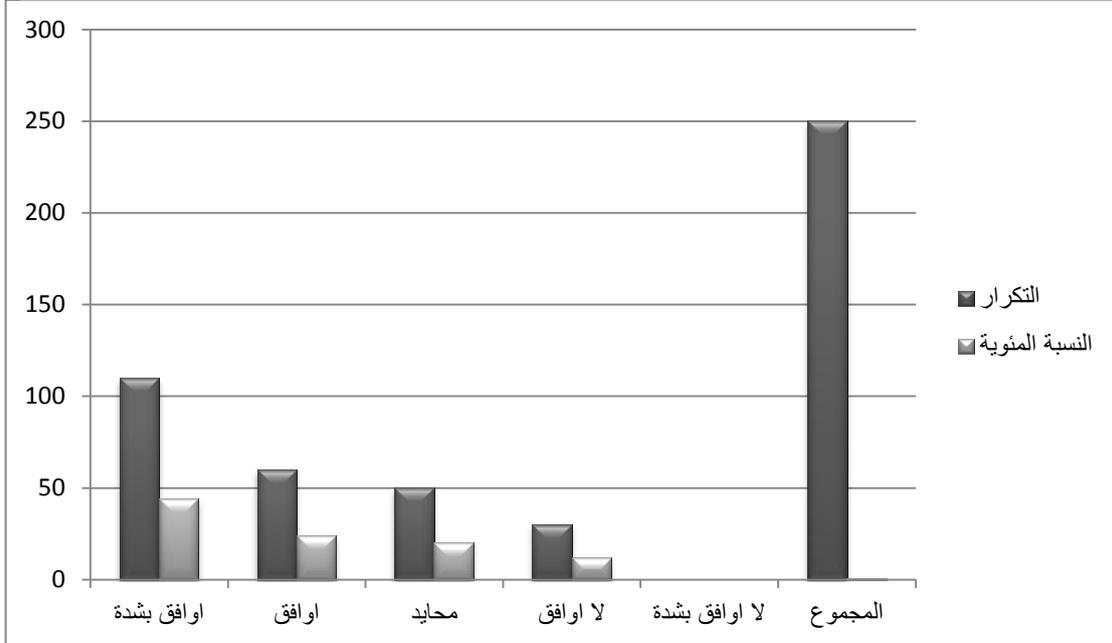
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
وافق بشدة	٦٠	٢٤
وافق	١٣٠	٥٢
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	٠	
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٥٢%) يوافقون و(٢٤%) اوافق بشدة و (٢٠%) محايد و (٤%) لا اوافق ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن هنالك إمكانيات فنية وتنظيمية متوفرة لإدارة العلاقات العامة تساهم في الوقاية والتعامل عند وقوع الازمة ومعالجة آثارها بمؤسسات التعليم العالي .

جدول رقم (٩) يوضح التنسيق بين العلاقات العامة والإدارة العليا للمؤسسة تساهم في مواجهة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي

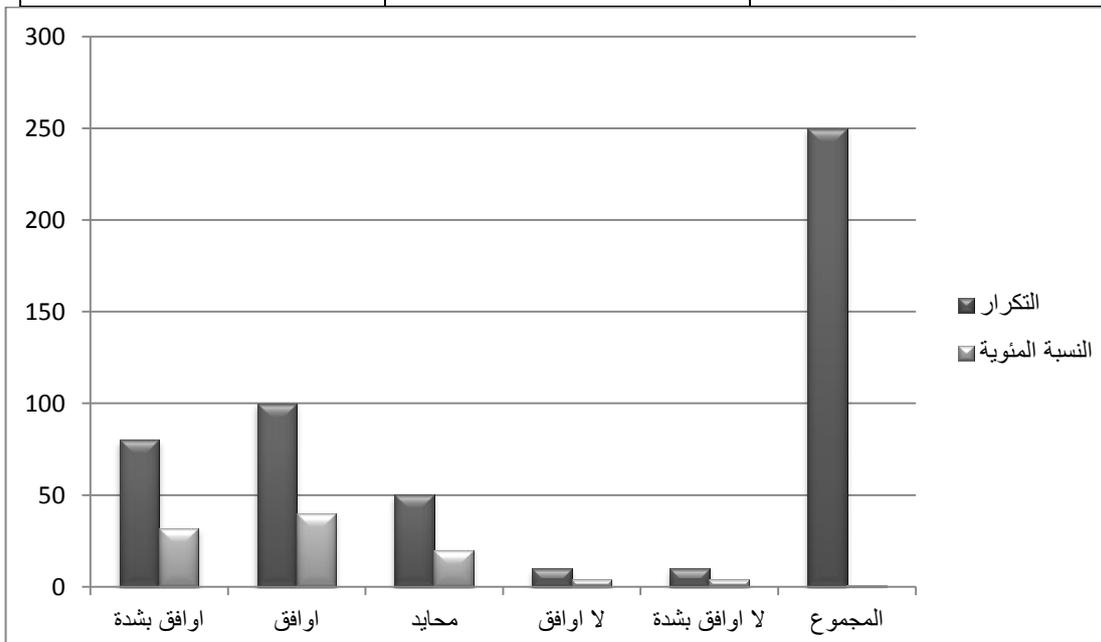
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
وافق بشدة	١١٠	٤٤
وافق	٦٠	٢٤
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	٣٠	١٢
لا اوافق بشدة	٠	٠
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي :  
 (٤٤%) يوافقون بشدة و(٢٤%) اوافق و (٢٠%) محايد و (١٢%) لا اوافق ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن التنسيق بين العلاقات العامة والإدارة العليا للمؤسسة تساهم في مواجهة الازمة بمؤسسات التعليم العالي.

جدول رقم (١٠) توجد علاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة و بين طبيعة معلومات الأزممة بمؤسسات التعليم العالي

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٨٠	٣٢
اوافق	١٠٠	٤٠
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠

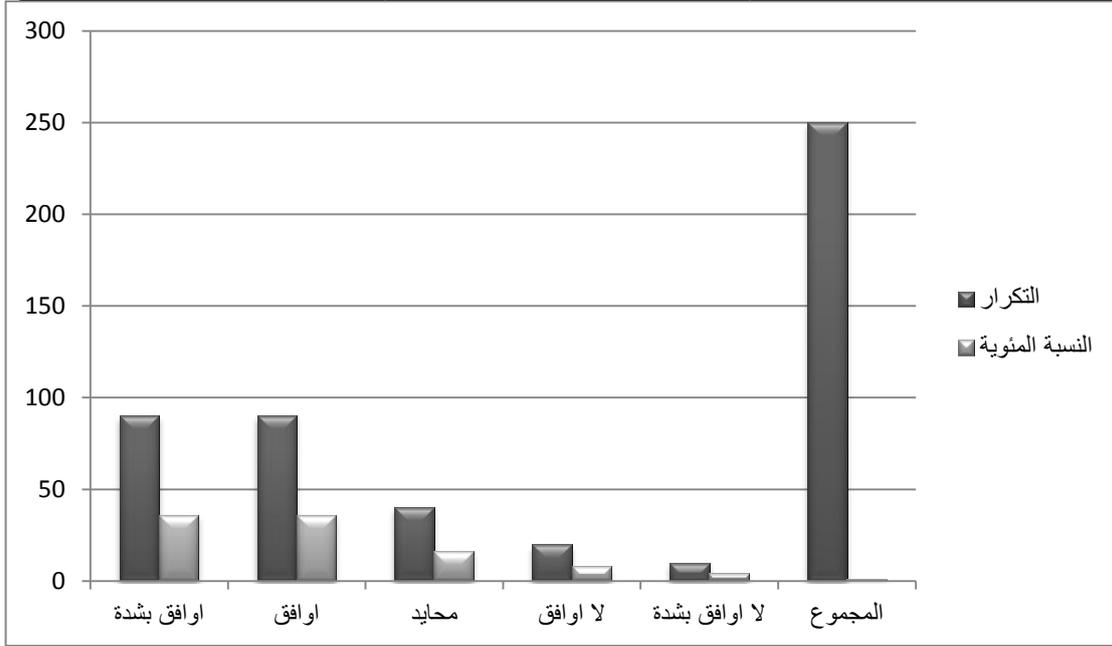


من الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٠%) يوافقون و (٣٢%) اوافق بشدة و (٢٠%) محايد و (٤%) لا اوافق و (٤%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن هناك علاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة وبين طبيعة معلومة الازمة بمؤسسات التعليم العالي.

## المحور الرابع: المعوقات التي تواجه الازمات بمؤسسات التعليم العالي

جدول رقم (١) عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين في إدارة العلاقات العامة

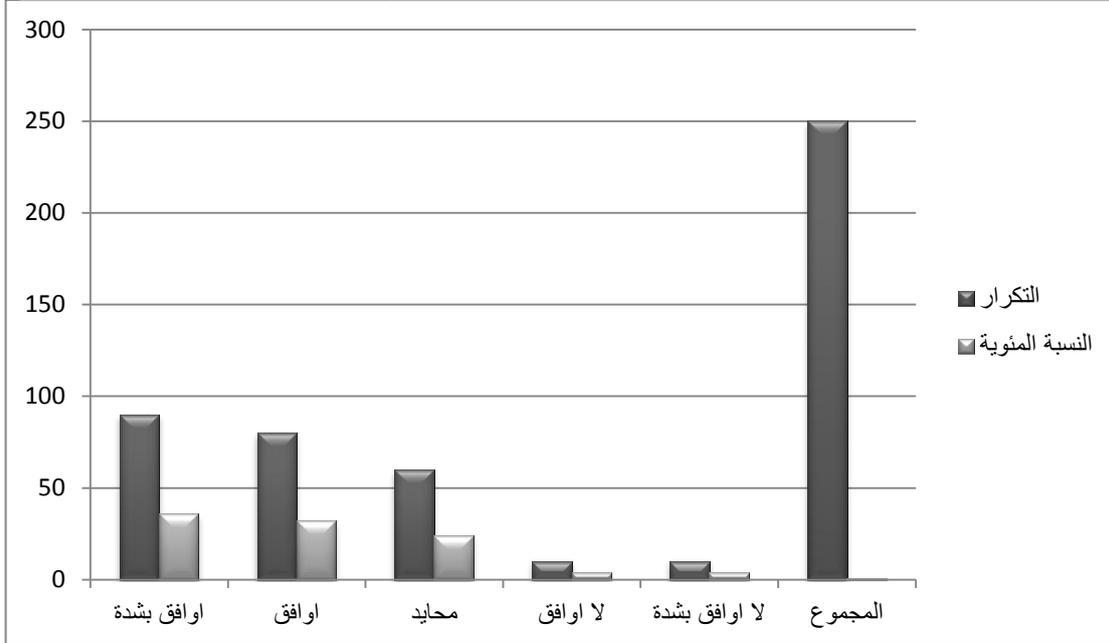
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٩٠	٣٦
اوافق	٩٠	٣٦
محايد	٤٠	١٦
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٦%) يوافقون و(٣٦%) يوافقون بشدة ايضاً و(١٦%) محايد و (٨%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن من المعوقات عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين في إدارة العلاقات العامة.

جدول رقم (٢) عدم حصول العاملين في إدارة العلاقات العامة على دورات تدريبية متخصصة لممارسة المهنة.

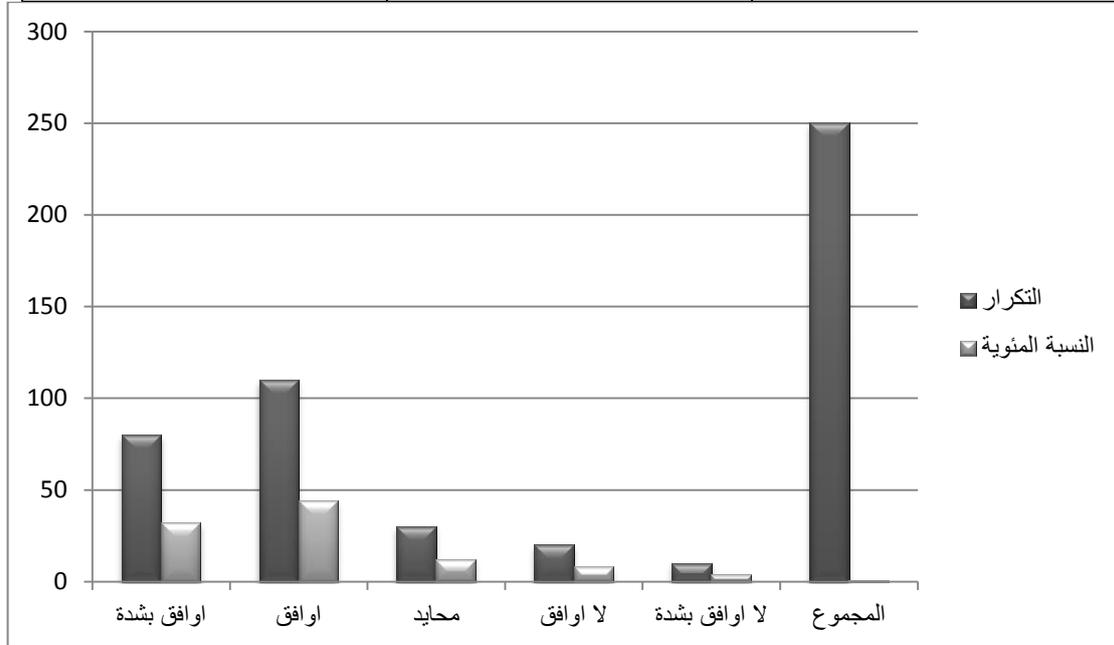
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٩٠	٣٦
اوافق	٨٠	٣٢
محايد	٦٠	٢٤
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٣٦%) يوافقون بشدة و(٣٢%) اوافق و (٢٤%) محايد و (٤%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن من المعوقات التي تواجه الازمات بمؤسسات التعليم العالي هي عدم حصول العاملين في إدارة العلاقات العامة على دورات تدريبية متخصصة لممارسة المهنة.

جدول رقم (٣) ضعف مشاركة مدير إدارة العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار الإدارية عند وجود ازمة في مؤسسات التعليم العالي

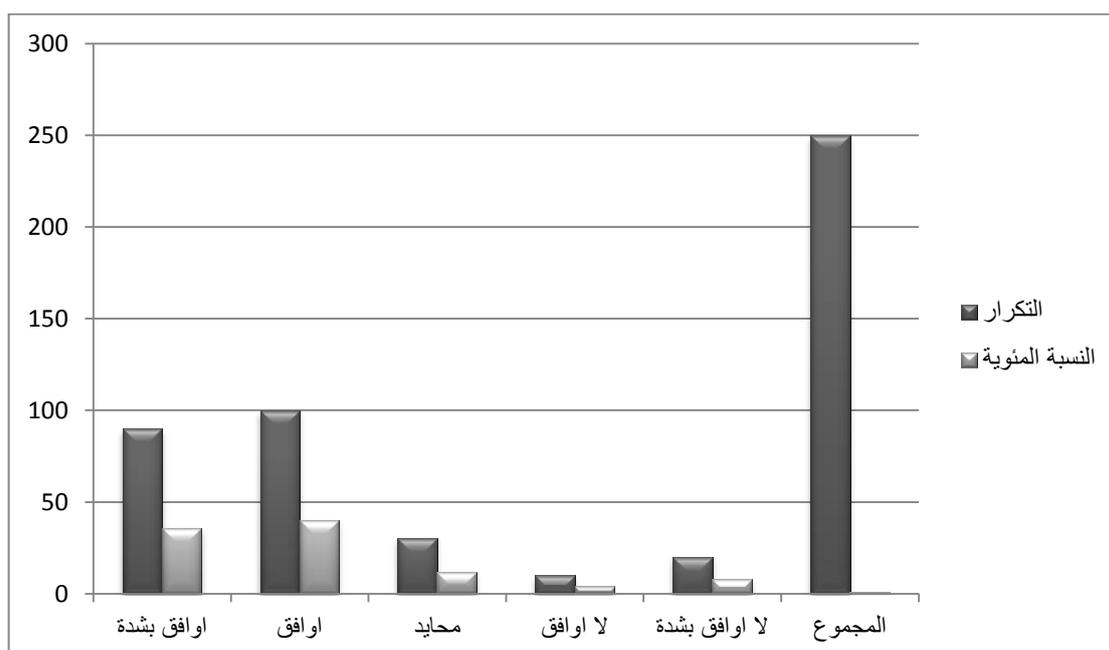
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٨٠	٣٢
اوافق	١١٠	٤٤
محايد	٣٠	١٢
لا اوافق	٢٠	٨
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي : (٤٤%) يوافقون و(٣٢%) اوافق بشدة و (١٢%) محايد و (٨%) لا اوافق و(٤%) لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة ان من المعوقات ضعف مشاركة مدير إدارة العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند وجود ازمة بمؤسسات التعليم العالي.

جدول رقم (٤) عدم توفر الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كافٍ اثناء الازمة.

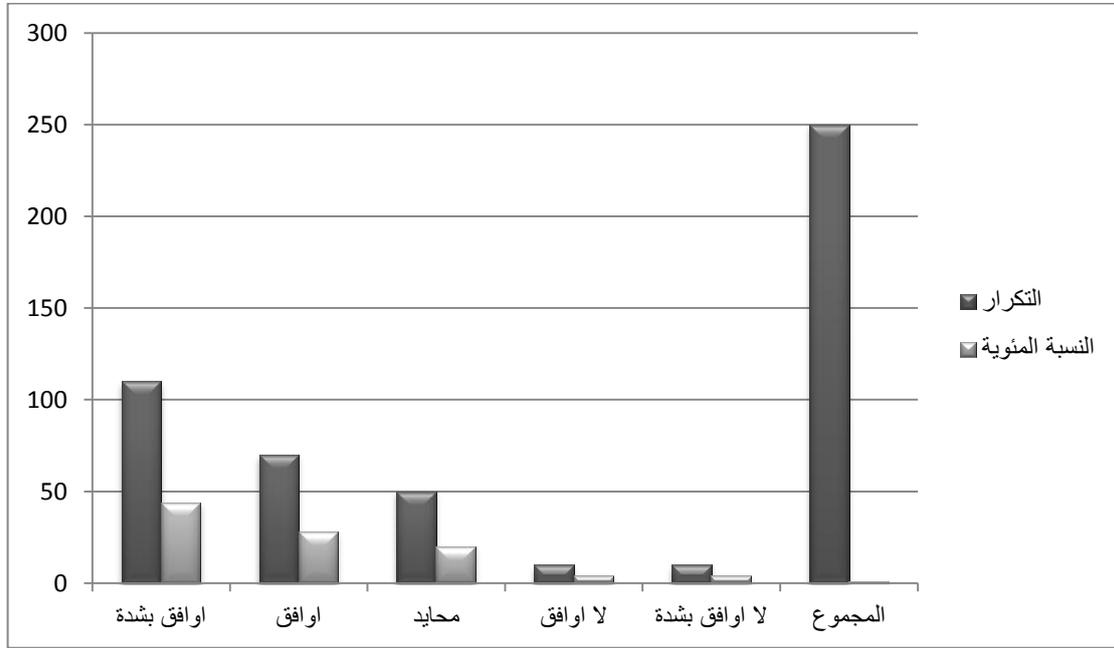
الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	٩٠	٣٦
اوافق	١٠٠	٤٠
محايد	٣٠	١٢
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	٢٠	٨
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول أعلاه يتضح أن افراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي :  
 (٤٠%) يوافقون و(٣٦%) اوافق بشدة و (١٢%) محايد و (٨%) لا اوافق بشدة  
 و(٤%) لا اوافق ، مما يدل على أن أفراد العينة يدلون ان من المعوقات عدم توفر  
 الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كافٍ اثناء الازمة.

جدول رقم(٥) عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم اقتناعها بقدراتها

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
اوافق بشدة	١١٠	٤٤
اوافق	٧٠	٢٨
محايد	٥٠	٢٠
لا اوافق	١٠	٤
لا اوافق بشدة	١٠	٤
المجموع	٢٥٠	%١٠٠



من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة البحث تراوحت نسب خياراتهم كما يلي :  
(٤٤%) يوافقون بشدة و(٢٨%) اوافق و (٢٠%) محايد و (٤%) لا اوافق و(٤%)  
لا اوافق بشدة ، مما يدل على أن أفراد العينة يدلون ان من المعوقات عدم اهتمام  
الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم اقتناعها بقدراتها.

## خلاصة الإطار النظري:

ترى الباحثة أن استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي لا بد من تضافر الجهود من أجل علاج أو على الأقل التقليل من المشكلات التي تتفاقم إلى أزمة وتقترح الباحثة بعض الطرق لعلاج وإدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي.

- ضرورة الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة وإدارة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي ، وذلك لإرشاد المؤسسة بكيفية التعامل مع الأزمة.

- عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال العلاقات العامة والأزمة، لزيادة الوعي حول أهمية وجود إدارة علاقات عامة كجهاز مهم اثناء الأزمة، وكذلك الحد من الاضرار الناجمة من حدوث الأزمة.

- ضرورة إطلاع الجمهور الداخلي والخارجي عن اسباب الأزمة اذا كانت مبهمة، وذلك لتنمية الثقة المستمرة بين الجمهور والمؤسسة.

## نتائج البحث:

- ١- اثبتت الدراسة أن إدارة العلاقات العامة تساهم في صياغة رؤية الجامعة بالجامعات المبحوثة .
- ٢- توصلت الدراسة أن إدارة العلاقات العامة تبين المعايير والرسالة نحو تحقيق أهداف وتقييم الجامعات المبحوثة .
- ٣- اتضح من الدراسة أن أفراد العينة يرون بأن الجامعة تقوم بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب .
- ٤- اثبتت الدراسة ان إدارة العلاقات العامة بالجامعات تتوع من مصادر الحصول على المعلومات.
- ٥- اتضح من الدراسة ان إدارة العلاقات العامة بالجامعات المبحوثة تصدر نشرات تعريفية للجمهور الخارجي عن الجامعة مما يسهل التعرف على ما يريد.
- ٦- توصلت الدراسة إلى إدارة العلاقات العامة توفر لوحات بدلالة المبنى.
- ٧- اثبتت الدراسة أن إدارة العلاقات العامة بالجامعات تؤدي الحملات والتغطية للأنشطة والفعاليات داخل الحرم الجامعي .
- ٨- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المبحوثة (الجامعات) تعتمد على الالتزام بالخطة الموضوعة.
- ٩- اثبتت الدراسة أن توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في نجاح المؤسسة .
- ١٠- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تضع استراتيجيات مناسبة وتتلاءم مع قدراتها الداخلية ومع الظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة .
- ١١- اوضحت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تحرص على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم الازمة.

- ١٢- اثبتت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي تحرص على توفر نظم اتصالات تجيب عن جميع الاسئلة التي تطرح اثناء الازمة.
- ١٣- بينت الدراسة ان العاملين بمؤسسات التعليم العالي يتقن استخدام الوسائل الحديثة والتعامل مع التطبيقات الالكترونية.
- ١٤- توصلت الدراسة أن هنالك علاقة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة ومرحل الازمة بمؤسسات التعليم العالي.
- ١٥- اوضحت الدراسة أن هنالك إمكانيات فنية وتنظيمية متوفرة لإدارة العلاقات العامة تساهم في الوقاية والتعامل عند وقوع الازمة ومعالجة آثارها بمؤسسات التعليم العالي.
- ١٦- اوضحت الدراسة أن التنسيق بين العلاقات العامة والإدارة العليا للمؤسسة تساهم في مواجهة الازمة بمؤسسات التعليم العالي.
- ١٧- بينت الدراسة أن هناك علاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة وبين طبيعة معلومة الازمة بمؤسسات التعليم العالي.
- ١٨- اثبتت الدراسة أن من المعوقات عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين في إدارة العلاقات العامة.
- ١٩- توصلت الدراسة أن من المعوقات التي تواجه الازمات بمؤسسات التعليم العالي هي عدم حصول العاملين في إدارة العلاقات العامة على دورات تدريبية متخصصة لممارسة المهنة، وايضاً ضعف مشاركة مدير إدارة العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند وجود ازمة بمؤسسات التعليم العالي. كذلك عدم توفر الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كافٍ اثناء الازمة، عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم اقتناعها بقدراتها.

## التوصيات:

تهدف التوصيات إلى الحل في معالجة الازمة بمؤسسات التعليم العالي وهناك العديد من التوصيات:

- ١- يجب على الجامعات المبحوثة سد النقص من الكوادر المتخصصة التي هاجرت وتركت العمل.
- ٢- الاهتمام بوسائل الاتصال واستراتيجياتها اثناء الازمة ووضع الاساسيات والخطط الواضحة لها.
- ٣- يجب على الجامعات المبحوثة الاهتمام بتدريب العاملين بكافة مستوياتهم وتأهيلهم بطريقة دورية.
- ٤- الاهتمام بالكوادر المؤهلة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
- ٥- تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة والمؤسسة كافة.
- ٦- يجب اتاحة فرص للابتكار والإبداع من قبل الموظفين.

## المقترحات المستقبلية:

- ١- تأثير برامج العلاقات العامة على الجامعات السودانية ظل تفشي الوبئة .
- ٢- توظيف التكنولوجيا المتقدمة للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.
- ٣- دور العلاقات العامة في النهوض بمؤسسات التعليم العالي.
- ٤- بحوث العلاقات العامة ودورها في تنمية المجتمعات الجامعية.
- ٥- موقع العلاقات العامة في الهياكل التنظيمية وأثره على أدائها .

## المصادر والمراجع

### المصادر:

القرآن الكريم

### المراجع:

١. ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم (ت٧١١هـ)، لسان العرب، دار الحديث . القاهرة، ١٤٢٣هـ.
٢. آبادي: مجد الدين محمد بن يعقوب (ت٨١٧هـ)، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة . بيروت.
٣. أنيس: واخرون ابراهيم (١٩٧٢) ، المعجم الوسيط، ط٢، ج١، قطاع دار المعارف، القاهرة.
٤. القطامين: أحمد (٢٠٠٢): الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدولاي للنشر.
٥. الرويلي: علي هلهول (٢٠١٠) ، إدارة الازمات استراتيجية المواجهة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
٦. السلمي :علي (٢٠٠١)، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر.
٧. الهلالي: الشرييني الهلالي(٢٠٠٨): التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
٨. اللامي: غسان قاسم داود، العيساوي خالد عبدالله إبراهيم(٢٠١٥): إدارة الازمات الأسس والتطبيقات، جامعة بغداد.

٩. العارف: نادية (٢٠٠١): الإدارة الاستراتيجية "إدارة الالفية الثالثة" ، مجموعة النيل للطباعة والنشر.
١٠. الركابي: كاظم نزار (٢٠٠٤) : الإدارة الاستراتيجية - العولمة و المنافسة - دار وائل للنشر، عمان.
١١. الطائي: يوسف حجيم وآخرون(٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
١٢. القوسي: مفرح بن سليمان(٢٠٠٨) ، اخلاق العمل في الاسلام، الدرعية .
١٣. بلال :محمد إسماعيل (٢٠٠٥) ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة، مصر.
١٤. خليل: نبيل سعد (٢٠١١)، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، دار الفجر، القاهرة، مصر.
١٥. كوردي: جيري(٢٠٠١): استراتيجيات إدارة الأعمال الدليل إلى اتخاذ قرارات فعالة، سمية ممدوح الشامي ،دار الكلمات عربية.
١٦. هيكل: محمد أحمد الطيب (٢٠٠٦)، مهارات إدارة الازمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
١٧. عبد القادر: محمد عبد القادر(٢٠٢٠) ، فن إدارة الأزمات، مكتبة طليطلة للنشر الإلكتروني.
١٨. عامر: سعيد يس ، عبد الوهاب علي محمد ،(١٩٩٨) الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة.
١٩. عليوة: السيد(٢٠٠٣): إدارة الوقت والازمات والادارة بالأزمات، الناشر، القاهرة ،مركز القرار للاستشارات.
٢٠. عدون: ناصر دادي (١٩٩٨) اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية الجزائر الطبعة الأولى.

٢١. علي أسامة: محمد سيد(٢٠٠٨): التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.
٢٢. عابدين :محمد عباس (٢٠٠٠)، علم اقتصاديات التعليم الحديث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
٢٣. عبد الباقي: صلاح الدين، (٢٠٠٥) مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٤. عامر :سعيد يس ، عبد الوهاب: علي محمد، (١٩٩٨) الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري ، القاهرة.
٢٥. مينا: فايز مراد(٢٠٠١) ، التعليم العالي في مصر ( التطور وبدائل المستقبل)، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية.
٢٦. سلمان: زيدان(٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، دار المناهج، عمان، الأردن.
٢٧. ماهر: أحمد (٢٠١١): إدارة الأزمات ، الدار الجامعية - الإسكندرية.
٢٨. مقياس :علي عبد الله ، (١٩٩٨) : محاضرات " تسيير الموارد البشرية".
٢٩. مرسي: نبيل حامد(٢٠٠٨): التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
٣٠. يوسف: جمعة سيد ،(٢٠٠٧) ،إدارة الضغوط ،مركز تطوير الدراسات العليا، القاهرة.

## الرسائل العلمية:

١. السيد، كمال الأمين (٢٠١٢): دور العلاقات العامة في تطوير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة وادي النيل ،رسالة ماجستير.
٢. أحمد محمد أحمد (٢٠١٣): استراتيجية العلاقات العامة في مجال ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت ، جامعة القرآن الكريم، رسالة دكتوراه.
٣. عبد العزيز محمد معتصم(٢٠١٦): دور استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الإعلامية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير.
٤. ادم الرشيد سليمان (٢٠١٩): فاعلية برامج العلاقات العامة في التوعية بمخاطر ظاهرة العنف الطلابي بمؤسسات التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه.
٥. إمام هالة شرف الدين اسحق(٢٠١٩): توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات المالية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير.
٦. إبراهيم، أحلام أحمد النور (٢٠١٢): وظيفة العلاقات العامة في تعزيز التنمية الاجتماعية، جامعة امدرمان الاسلامية، رسالة ماجستير.
٧. البكري فواد (١٩٩٩): دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات": دراسة تحليلية لإحدى أزمات مصر للطيران، جامعة عين شمس، وحدة بحوث الازمات.
٨. صلاح الدين صفاء محمد (٢٠١٨): تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات ،اكاديمية المستقبل العالي للدراسات التكنولوجية المتخصصة.

٩. Gioia, Dennis A. 1992. "Pinto Fires and Personal Ethics: A Script Analysis of Missed Opportunities." Journal of Business Ethics. Vol. 11.

## المراجع باللغة الانجليزية:

- Cooper, Harry A., Strategic Planning in Education: A Guide – ١  
for Policymaker, National Association of State Boards of  
Education, Virginia, 1985,  
Schilder, Diane; Strategic Planning Process: Steps in – ٢  
Developing Strategic Plans, Harvard Family Research Project,  
Harvard University, 2008,  
L. Lerner, Alexandra, A Strategic Planning for Higher – ٣  
Education.

## الأوراق العلمية والمؤتمرات:

١. رشدي أحمد طعيمة: "التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم  
الجامعي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية،  
مجلد ١.
٢. اخليف الطراونة، ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة بحثية  
للبرنامج الأكاديمي العلمي الخامس عشر بعنوان العلوم والتكنولوجيا محركان للتغيير،  
الأردن، ١٠ و ١٢ ماي ٢٠١٠.
٣. بقة الشريف، صحراوي إيمان، الأساليب المستخدمة في تحقيق الجودة الشاملة  
في المؤسسات الجامعة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة  
في قطاع الخدمات، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، يومي  
١٤ و ١٥ ديسمبر ٢٠١٠.
- ابرز المواقع الإلكترونية:

١. <https://www.linkedin.com/pulse/8-steps-towards-writing-communication-strategy-roger-jabaly-ma-mba?trk=prof-post>

<https://ja-> .٢

[jp.facebook.com/Syrian.Revolution/posts/1015348212930](http://jp.facebook.com/Syrian.Revolution/posts/1015348212930)

[/0727](#)

<http://www.shbabmisr.com/t~958033> .٣

<https://aeomasr.files.wordpress.com/2014/10/d8a7d8af> .٤

[.d8a7d8b1d8a9-d8a7d984d8a7d8b2d985d8a7d8aa.pdf](#)

<https://www.maaal.com/archives/20200404/138650> .٥

الملاحق

## ملحق رقم (١)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية علوم الاتصال

قسم العلاقات العامة والإعلان



الدكتور/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### تحكيم استمارة بحث دكتوراه

أرجو التكرم بالنظر في استمارة البحث المعنون من الطالبة/ آيات مجدي محمد في مجال العلاقات العامة والإعلان بعنوان توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي، بالتطبيق على عينة من مؤسسات التعليم العالي، تكرم بإبداء الرأي حول صلاحية الاستمارة لتعين أهداف البحث مع التكرم بتوضيحه كي تراه مناسباً لجعل الرسالة تحقق أهدافها.

والله الموفق،،،

أ.د مختار عثمان الصديق

المشرف

## ملحق رقم (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

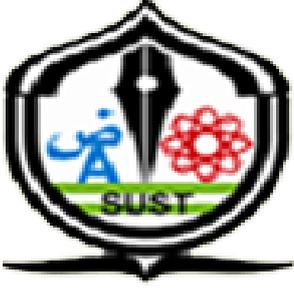
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية علوم اتصال

كلية الدراسات العليا

قسم العلاقات العامة والإعلان

استمارة استبيان



كلية الدراسات العليا



الأخ/ الأخت/ الكريم/ة \_\_\_\_\_ المحترم

تقوم الباحثة بدراسة علمية لنيل درجة الدكتوراه بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تخصص علاقات عامة وإعلان بعنوان: (توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي) ( بالتطبيق على عينة من مؤسسات التعليم العالي).

عليه تضع الباحثة بين أيديكم الاستبانة بغرض الاجابة على الاسئلة الموضحة.

هذه الاستبانة بغرض البحث العلمي ارجو شاكراة الاجابة على كل سؤال حسب ما يناسبك من خيارات وذلك بوضع علامة (√) امام الاجابة لديك .

الباحثة

آيات مجدي محمد

المحور الأول: البيانات الشخصية:

١. النوع:

ذكر  انثى

٢. العمر :

٢٠-٣٠  ٣١-٤١  ٤٢-٥٢  ٥٣- فأكثر

٣. المستوى التعليمي:

ثانوي فما دون  جامعي  فوق الجامعي  اخرى .....  
.....

٤. طبيعة العمل :

أكاديمي  موظف  فني  عامل  اخرى.....  
.....

٥. التخصص:

.....

٦. الخبرة :

اقل من ٥ سنوات  ٥ - ١٠  ١١ - ١٦  ١٧ فأكثر

٧. دورات تدريبية أو كورسات تلقيتها في مجال العلاقات العامة:

قصيرة  متوسطة  طويلة  اخرى تذكر.....  
.....

٨. دورات تدريبية تلقيتها في إدارة الأزمة :

داخلية  خارجية  لا توجد  اخرى.....  
.....

## ثانيا: البيانات الموضوعية

### المحور الاول: استراتيجيات العلاقات العامة

الرقم	الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١	تساهم ادارة العلاقات العامة في صياغة رؤية الجامعة .					
٢	تبين إدارة العلاقات العامة صيغة الرسالة بوضوح المعايير اللازمة لتقييم أداء الجامعة نحو تحقيق أهدافها .					
٣	تقوم الجامعة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب					
٤	تنوع إدارة العلاقات العامة من مصادر الحصول على المعلومات ( مرئية ، مسموعة ، مقروءة) سوشيال ميديا					
٥	يتوفر لدى مدير العلاقات العامة خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات					
٦	يمتلك ضابط العلاقات العامة القدر الكافي من الحرية لممارسة الانشطة والمهام لمؤوسيه					
٧	تصدر إدارة العلاقات العامة نشرات تعريفية للجمهور الخارجي عن الجامعة					
٨	توفر إدارة العلاقات العامة لوحات بدلالة المبنى					
٩	تؤدي إدارة العلاقات العامة بتغطية الحملات والانشطة والفعاليات داخل الحرم الجامعي					
١٠	توفر النظافة التامة بداخل الجامعة					

## المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات

الرقم	الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١	تعتمد المؤسسات على الالتزام بالخطة الموضوعية .					
٢	توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي					
٣	تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة					
٤	تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف المؤسسة					
٥	تشرك الإدارة الأفراد المختصين في تنفيذ الخطة التنفيذية					

## المحور الثالث: ادارة الازمات بمؤسسات التعليم العالي

الرقم	الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١	توجد استراتيجيات علاقات عامة بمؤسسات التعليم العالي للوقوف على الأزمة وإدارتها					
٢	يتقن مدير الجامعة مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة					
٣	تحرص مؤسسات التعليم العالي على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم اضرار الازمة					
٤	تحرص مؤسسات التعليم العالي على توفير نظم اتصالات تجيب عن جميع الاسئلة التي تطرح اثناء الازمة					
٥	يتقن العاملون بمؤسسات التعليم العالي على استخدام الوسائل الحديثة والتعامل مع التطبيقات الإلكترونية					
٦	تسعى مؤسسات التعليم العالي على تأهيل الكوادر البشرية المدربة لتعامل مع نظم الاتصالات المستجدة لاحتواء الازمة					
٧	توجد علاقة قائمة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة الذي يتمثل في : البحوث ، و التخطيط، والتنفيذ والتقييم و مراحل الأزمة بمؤسسات التعليم العالي					
٨	توافر وجود الإمكانيات الفنية والتنظيمية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية تساهم في الوقاية والتعامل عند وقوع الأزمة ومعالجة آثارها بمؤسسات التعليم العالي					
٩	التنسيق بين العلاقات العامة و الإدارة العليا للمؤسسة تساهم في مواجهة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي					
١٠	توجد علاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة و بين طبيعة معلومات الأزمة بمؤسسات التعليم العالي					

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه الازمات بمؤسسات التعليم العالي

الرقم	الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق
١	عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين في إدارة العلاقات العامة					
٢	عدم حصول العاملين في إدارة العلاقات العامة على دورات تدريبية متخصصة لممارسة المهنة.					
٣	ضعف مشاركة مدير إدارة العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار الإدارية عند وجود ازمة في مؤسسات التعليم العالي					
٤	عدم توافر الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كافٍ اثناء الازمة.					
٥	عدم اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة وعدم اقتناعها بقدراتها					

كيف تنظر لمستقبل العلاقات العامة كإدارة استراتيجية لدرء الازمة بمؤسسات التعليم العالي ؟

.....

.....

.....

## ملحق رقم (٣)



### استمارة استبيان: تقوم الباحثة بدراسة علمية لنيل درجة الدكتوراه

بعنوان: توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي

المحور الأول: البيانات الشخصية:

ذكر

أنثى

من اي الجامعات التالية؟

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

جامعة النيلين

جامعة الجزيرة

جامعة الإمام المهدي

جامعة ادرمان الأهلية

العمر

20-30

31-41

42-52

55 فأكثر

المستوى التعليمي

ثانوي فما دون

جامعي

فوق الجامعي

أخرى

طبيعة العمل

أكاديمي

موظف

فني

أخرى

التخصص

إجابته

الخبرة

أقل من 5 سنوات

5-10

11-16

17 فأكثر

دورات تدريبية أو دورسات تلقيتها في مجال العلاقات العامة

قصيرة

متوسطة

طويلة

أخرى

الخبرة

أقل من 5 سنوات

5-10

11-16

17 فأكثر

دورات تدريبية أو كورسات تلقيتها في مجال العلاقات العامة

قصيرة

متوسطة

طويلة

أخرى

دورات تدريبية تلقيتها في إدارة الأزمة

داخلية

خارجية

لا توجد

أخرى

التالي

عدم إرسال كلمات المرور عبر نماذج Google مطلقاً.

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل Google. الإبلاغ عن إساءة الاستخدام - شروط الخدمة - سياسة الخصوصية

نماذج Google



## استمارة استبيان: تقوم الباحثة بدراسة علمية لنيل درجة الدكتوراه

البيانات الموضوعية

استراتيجيات العلاقات العامة

تساهم إدارة العلاقات العامة في صياغة رؤية الجامعة

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

تبين إدارة العلاقات العامة صيغة الرسالة بوضوح المعايير اللازمة لتقييم أداء الجامعة نحو تحقيق أهدافها

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق

لا اوافق بشدة

تقوم الجامعة بتطوير أهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

تنوع إدارة العلاقات العامة من مصادر الحصول على المعلومات (مرئية، مسموعة، مقروءة) سوشال ميديا

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يتوفر لدى مدير العلاقات العامة خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يمتلك ضابط العلاقات العامة القدر الكافي من الحرية لممارسة الأنشطة والمهام لمؤوسيه

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

تصدر إدارة العلاقات العامة نشرات تعريفية للجمهور الخارجي عن الجامعة

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

توفر إدارة العلاقات العامة لوحات بدلالة المبنى

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

تؤدي إدارة العلاقات العامة بتنغطية الحملات والانشطة والفعاليات داخل الحرم الجامعي

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

توفر النظافة التامة بداخل الجامعة

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

الخيار رقم 1

التالي

رجوع

عدم إرسال كلمات المرور عبر نماذج Google مطلقاً.

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا احماده من قبل Google. الإبلاغ عن إساءة الاستخدام - شروط الخدمة - سياسة الخصوصية

نماذج Google



## استمارة استبيان: تقوم الباحثة بدراسة علمية لنيل درجة الدكتوراه

### المحور الثاني

التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات

تعتمد المؤسسات على الالتزام بالخطة الموضوعية

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق

تضع المؤسسة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المؤسسة

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

تختار المؤسسة الاستراتيجيات بما يتسجم مع رؤية ورسالة واهداف المؤسسة

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

تشارك الإدارة الأفراد المختصين في تنفيذ الخطة التنفيذية

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

التالي

رجوع

هذه ارساء كلاماء المرور عبر نماذج Google مطلقاً.



## استمارة استبيان: تقوم الباحثة بدراسة علمية لنيل درجة الدكتوراه

### المحور الثالث

ادارة الازمات بمؤسسات التعليم العالي

توجد استراتيجيات علاقات عامة بمؤسسات التعليم العالي للوقوف على الأزمة وإدارتها

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

يتقن مدير الجامعة مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

تحرص مؤسسات التعليم العالي على إتمام عمليات الاتصال بشكل سريع للحد من تفاقم اضطرار الازمة

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

تحرص مؤسسات التعليم العالي على توفير نظم اتصالات تجيب عن جميع الاسئلة التي تطرح اثناء الازمة

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

يتقن العاملون بمؤسسات التعليم العالي على استخدام الوسائل الحديثة والتعامل مع التطبيقات الإلكترونية

- اوافق بشدة
- اوافق
- محايد
- لا اوافق
- لا اوافق بشدة

تسعى مؤسسات التعليم العالي على تأهيل الكوادر البشرية المدربة لتعامل مع نظم الاتصالات المستجدة لاحتواء الأزمات

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

توجد علاقة قائمة بين ممارسة نشاط العلاقات العامة الذي يتمثل في : البحوث , و التخطيط , والتنفيذ والتقويم و مراحل الأزمة بمؤسسات التعليم العالي

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

توافر ووجود الإمكانيات الفنية والتنظيمية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية تساهم في الوقاية والتعامل عند وقوع الأزمة ومعالجة آثارها بمؤسسات التعليم العالي

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

التنسيق بين العلاقات العامة و الإدارة العليا للمؤسسة تساهم في مواجهة الأزمة بمؤسسات التعليم العالي

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

توجد علاقة بين اعتماد العلاقات العامة على تقديم المعلومات الصحيحة و بين طبيعة معلومات الأزمة بمؤسسات التعليم العالي

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

التالي

رجوع

عدم إرسال كلمات المرور عبر نماذج Google مطلقاً.

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا احصائه من قبل Google. [الإبلاغ عن إساءة الاستخدام](#) - [شروط الخدمة](#) - [سياسة الخصوصية](#)

نماذج Google



## استمارة استبيان: تقوم الباحثة بدراسة علمية لنيل درجة الدكتوراه

المحور الرابع

المعوقات التي تواجه الإنجازات بمؤسسات المتعلم العالي

عدم وجود معايير تكفل الاختيار الصحيح للعاملين في إدارة العلاقات العامة

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

عدم حصول العاملين في إدارة العلاقات العامة على دورات تدريبية متخصصة لممارسة المهنة.

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

ضعف مشاركة مدير إدارة العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرار الإدارية عند وجود ازمة في مؤسسات التعليم العالي

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

عدم توافر الموارد المالية لإدارات العلاقات العامة بشكل كافٍ أثناء الازمة.

اوافق بشدة

اوافق

محايد

لا اوافق

لا اوافق بشدة

كيف تتنظر لمستقبل العلاقات العامة كإدارة استراتيجية اساهم في إدارة الازمة بمؤسسات التعليم العالي ؟

إجابته

إرسال

رجوع

عدم إرسال كلمات المرور عبر نماذج Google مطلقاً.

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماد من قبل Google. الإبلاغ عن إساءة الاستخدام - شروط الخدمة - سياسة الخصوصية

نماذج Google