**دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً**

**د. عبدالكريم محمود صالح سرحان (جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، kareem.sarhan@najah.edu)**

**فاطمة نبيل علي حرزالله (fhirzallah89@gmail.com)**

# الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات، والتعرف إلى أبرز الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة خلال الأزمات، بالإضافة إلى تأثير قرارات الإدارة العليا على هذه الإستراتيجيات. فتناولت أزمة الأقساط الدراسية في جامعة بيرزيت والتي استمرت لقرابة أربعة أسابيع، ابتداءً من 16/12/2019 وحتى 09/01/2020. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأداتي المقابلة المعمّقة والاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى قيام دائرة العلاقات العامة بجهود اتصالية جيدة وبدور فعّال في التواصل خلال الأزمات، وتوظيفها لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي خلال أزمة الأقساط الدراسية، وإخفاقها في توظيف الاستراتيجيات الاتصالية، كما وأظهرت النتائج التأثر الواضح والمباشر للاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل العلاقات العامة خلال الأزمة بقرارات الإدارة العليا، وعليه يوصي الباحثان بضرورة **تطوير الدور الاتصالي للعلاقات العامة خلال الأزمات، عن طريق اتباع آلية جديدة في معالجة الأزمة والتواصل خلالها، وضرورة الاهتمام بإجراء مسوحات دقيقة لقياس توجهات الطلبة خلال وبعد انتهاء الأزمة، و**زيادة المشاركة الفعلية والحقيقية لدائرة العلاقات العامة بعملية صنع القرار مع إدارة الجامعة خاصة خلال الأزمة.

**الكلمات المفتاحية**: التواصل خلال الأزمات، العلاقات العامة، جامعة بيرزيت، اتصالات الأزمة، الاستراتيجية الاتصالية، الإستجابة القانونية.

**Abstract**

This study aimed to find out the role of the Public Relations department at Birzeit University in communicating during crises, and to identify the most prominent communication strategies used during crises, in addition to the impact of senior management decisions on these strategies. So it dealt with the crisis of tuition fees at Birzeit University, which lasted about four weeks, starting from 16/12/2019 to 09/01/2020. The researchers used the descriptive analytical method, the in-depth interview and questionnaire tools. The Study found that Public Relations department has made good communication efforts, and an effective role in communicating during crises, it also showed partially employment of Situational Crises Communication Theory during the tuition fees crisis, and its failure to employ the right communication strategies, The results also showed the clear and direct impact of the communication strategies used by Public Relations during the crisis by senior management decisions, whereby the communication strategy is adjusted according to its decisions. Accordingly, the researchers recommends the necessity of developing the communication role of Public Relations during crises, by adopting a new mechanism in dealing with the crisis and conducting accurate surveys to measure student’s attitudes during and after the crisis stopped, and to increase the actual and real participation of the Public Relations Department in the decision-making process with the university management, especially during the crisis.

**مقدمة الدراسة**

تتجلى أهمية إدارة الأزمات في تأثيرها المصيري على حياة المؤسسة وبقائها، وذلك من خلال استشعار الأحداث في البيئة المحيطة قبيل وقوعها، واتخاذ القرارات المناسبة للحد من الخسائر المتوقعة (بورقعة، 2018). فكوننا نعيش في عالم تعصف به الأزمات، تشكل الأزمات معضلات وتحديات حقيقة قد تترك آثارها السلبية على المنظمة وقد تمنعها من تحقيق أهدافها (العلاق، 2009).

وتشكل نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية واستراتيجيات التواصل في الأزمات الأساس لتحليل الأسئلة البحثية، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب العملي، حيث تم إجراء لقاء مفتوح من خلال رزمة من الأسئلة طرحت على كل من: نائب الرئيس للتنمية والاتصال، وفريق دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت، ورئيس مجلس اتحاد الطلبة في الجامعة، بالإضافة إلى توزيع الاستبيان الإلكتروني على عينة من طلبة الجامعة، في مقر الجامعة في مدينة رام الله، خلال الفصل الدراسي الجامعي 2019- 2020م.

**مشكلة الدراسة:** رغم اعتراف المجتمعات بأهمية العلاقات العامة كممارسة، والتطور السريع لمفهومها ودورها في المنظمات، اذ لمس الباحثان من خلال قراءتهما للأبحاث العلمية والحياة العملية استمرار وجود الفجوة بين البحث والتطبيق في العلاقات العامة بل وازديادها**.** والجدير بالذكر أنّ جامعة بيرزيت قد واجهت مؤخراً أزمة الأقساط الدراسية والتي استمرت قرابة أربعة أسابيع، ابتداءً من 16/12/2019 وحتى 09/01/2020، وحدد الباحثان مشكلة الدراسة في معرفة دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات التي مرت بها الجامعة وتحديداً الأزمة الأخيرة، وهل تم توظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية واستراتيجيات التواصل أثناء أزماتها أم لا؟

**أسئلة البحث:** جاءت الدراسة لتجيب على السؤال الرئيس الآتي:

**ما هو دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات؟**

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل تم توظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية والاستراتيجيات الاتصالية أثناء الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟

2. ما هي أبرز استراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت؟

3. ما مدى تأثر الاستراتيجيات المستخدمة من قبل العلاقات العامة، في تواصلها خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت بقرارات الإدارة العليا؟

**أهداف البحث**

**الهدف الرئيس:** التعرف على دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال أزمة الأقساط الدراسية.

**الأهداف الفرعية:**

1. التعرف على أهم استراتيجيات التواصل المستخدمة من قبل دائرة العلاقات العامة التي تمر بها الجامعة.

2. الكيفية التي يتم بها التنسيق بين الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة من قبل دائرة العلاقات العامة في الجامعة، وما بين الاستجابات القانونية في التواصل خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت.

3. تحديد مدى الاستعانة بمستشارين خارجيين، أو أية أطراف خارجية (حكومية أو إعلامية) أثناء التواصل خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت.

4. تحديد مدى تأثير قرارات الإدارة العليا على الاستراتيجيات التي تستخدمها العلاقات العامة، في تواصلها خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت.

**أهمية البحث**

تنبع أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على أهم الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات التعليم العالي ومن ضمنها جامعة بيرزيت، وكيفية معالجتهم وتواصلهم خلالها؛ وتحديداً ما هو دور دائرة العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، بالإضافة إلى أبرز الاستراتيجيات المستخدمة في التواصل أثناء الأزمات التي تمر بها، وكيفية قيامها لذلك

**مصطلحات الدراسة**

**العلاقات العامة:** وظيفة ذات طابع إنساني ممثلة بالجهود الإدارية المخططة والمستمرة كافة، والتي تهدف لتعزيز وترسيخ ولاء جمهور المنظمة لها، والتأثير بالرأي العام بشكل إيجابي من خلال التواصل الفعال باتجاهين (العلاق، 2009) وسيتم الاعتماد على هذا التعريف كتعريف إجرائي.

**الأزمة:** هي حدث مفاجئ غير متوقع يهدد بتعطيل عمليات المنظمة، ويشكل تهديداً مالياً أو تهديداً لسمعتها (Coombs, 2007).

**الأزمات المؤسسية**: حدث له تأثير شديد على المؤسسة، ووظائفها، وجمهورها الأساسي، وإذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح فإنها تهدد القواعد الأساسية للمؤسسة وتَحُد من قدرتها على القيام بمهامها والحفاظ على سمعتها (هتيمي، 2015).

**إدارة الأزمة:** الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التخطيط، وتنفيذ عدة استراتيجيات اتصالية لمنع أو تقليل الأثر السلبي على المؤسسة (هتيمي، 2015).

**الاتصال**: وسيلة لتنفيذ الخطة ونقلها للواقع باستخدام وسائل مبتكرة، وهو العملية التي تنقل بها المعلومات، سواء الشفهية، أو المكتوبة، أو صورة، أو إشارة (الزبن، 2011).

**اتصالات الأزمة:** كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس في مراحل الأزمة المختلفة، بغض النظر عن الوسائل التي يتم استخدامها، وتتضمن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة بما فيها أنشطة العلاقات العامة والأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام (إسليم، 2007).

**النظرية:** مجموعة من الافتراضات التي يتم تنظيمها بعلاقة تضمين أو إستدلال، كما عرفت بأنها مجموعة من التعميمات التي تشير إلى ملاحظات جديدة، والتي يتم إختبارها تجريبياً بغرض التفسير أو التنبؤ في محاولة لتفسير جانب من الواقع .(Thomas, 2017)

**الاستراتيجية الاتصالية:** هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق والتي تمكن المؤسسة من الاتصال بمحيطها والتأثير على جمهورها (بورقعة، 2018).

**الإستجابة القانونية:** عبارة عن خطوات متصلة في سلسلة من المرافعات أمام الطرف المعارض في المحكمة (“RESPONSE OR REPLY TO OPPOSING PARTY’S PLEADINGS”, 2020, para. 1).

**أفضل الممارسات للاتصال الأزماتي:** عرفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكيةPublic Relations Society of America [PRSA] (1997) بأنها ذلك النهج الشائع لتحسين الممارسة المهنية والتنظيمية في مجالات متنوعة مثل مجال الاتصالات، كالاتصال المؤسسي، والعلاقات العامة، والاتصالات الصحية، والاتصالات بين أصحاب المصلحة، والاتصالات بين الموظفين من ضمن أمور أخرى(Seeger, 2006) .

**نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية:** نظرية تعمل على تحديد استراتيجية الاستجابة الملائمة للموقف، وفقاً لدرجة التهديد على سمعة المنظمة، وتعمل كذلك على تنظيم استراتيجيات الاستجابة من خلال تحديد الهدف من استخدامها، هل هو تغيير الآراء والتصورات حول الأزمة أم حول المنظمة التي تمر بها؟ وقد تم تجميع الاستراتيجيات في أربعة مواقف، أو مجموعات متشابهة وذلك وفقاً لوجهة نظر أصحاب المصلحة (Coombs, .2015)

**جامعة بيرزيت:** هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية عربية، وهي المنشأة الأولى للتعليم العالي في فلسطين، يشرف عليها مجلس أمناء مستقل، يتحمل مسؤولياتها ويقرر سياساتها ("عن الجامعة"، 2020، فقرة 1).

**الإطار النظري**

يهدف الإطار النظري للتعرف إلى دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، وأهمية قرب العلاقات العامة من الإدارة العليا، بالإضافة إلى التعرف على النظرية الناظمة للدراسة؛ وهي نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية وأبرز الاستراتيجيات التي يتم استخدامها للتواصل خلال الأزمات.

**تعريف العلاقات العامة**

انطلقت تعريفات العلاقات العامة من كونها علم وفن، وجهود مخططة ومستمرة، قائمة على العلاقات التبادلية بين المنظمة وجماهيرها. فتركز أغلب الأدبيات السابقة على أنها وظيفة إدارية تعنى بقياس اتجاهات الجماهير، وتهدف لبناء علاقة سليمة وفهم متبادل بين المؤسسة وجماهيرها، وبأنها أيضاً تلك الجهود المبذولة لتؤثر على جمهور المؤسسة عن طريق مختلف وسائل الإعلام، فتتكون لديهم الصورة الصحيحة عنها، ليساندوها بعد ذلك في أزماتها (الجحني، 2006).

ويرى الباحثان ومن خلال ما تقدم بأن العلاقات العامة هي علم ومهارة في التأثير في الآخرين، تعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

**وظائف العلاقات العامة**

تقوم وظيفة العلاقات العامة على وجود ثلاثة عناصر رئيسة وهي: المنظمة، الجمهور، بالإضافة للقنوات الاتصالية بينهما (الجحني، 2006). وقد اختلف باحثو العلاقات العامة في تصنيف وظائفها، فهناك من قسّم وظائفها إلى البحث، التخطيط، الاتصال، والتقويم. وهناك من يرى بأن وظائفها تشتمل على: تقديم النصح والمشورة، إجراء البحوث والدراسات، الإعلام، بناء الثقة الشاملة، وهناك من يضيف إليها الإنتاج، والتنسيق، والإدارة (هتيمي، 2015).

**موقع العلاقات العامة في الهيكلية التنظيمية بجامعة بيرزيت**

تتبع دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت إلى مكتب نائب الرئيس للتنمية والاتصال، والذي يتبع بدوره إلى مكتب رئيس الجامعة مباشرة. ويعمل مكتب العلاقات العامة في هيكلية تتكون من ثلاث وحدات ("هيكلية المكتب"، 2020، فقرة1):

1. وحدة الإعلام: تتولى دور الناطق الإعلامي، والإشراف على التغطية الإعلامية لكافة الأنشطة الجامعية مع إعداد التقارير المختلفة، والتنسيق مع وسائل الإعلام كافة والدوائر المختلفة، والقيام بالحملات الإعلامية المختلفة.

2. وحدة المعلومات والنشر: تتولى تطوير آليات لجمع المعلومات من جميع دوائر الجامعة وتطوير وسائل لنشرها إعلامياً، مع إعداد إنتاج وتصميم النشرات والكتيبات والتقارير، والإشراف على التصميم والنشر داخل الجامعة وخارجها.

3. وحدة الفعاليات والوفود: تتولى تنظيم فعاليات الجامعة كافة، والتنسيق والتحضير لمختلف المناسبات والأنشطة والإعلان عنها عبر موقع الجامعة الإلكتروني والمنصات المختلفة، وإدارة وإعداد بروتوكول وسياسات لتنظيم الفعاليات.

ويقوم العمل على أساس التكامل في عمل الفريق، والاتصال والتواصل المباشر بين أعضائه للخروج بأفضل النتائج.

**دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمة**

يبادر فريق معالجة الأزمة إلى عقد اجتماع فوري وطارئ مع كافة المسؤولين وقت حصول خبر الأزمة، بهدف مناقشة المشكلة والمسؤوليات المحددة لكل شخص ودراسة الوضع واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية والعلاجية لتصويب الأخطاء، وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حدة، وتحديد الآلية لإعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة والجمهور بالإضافة إلى وسائل الإعلام (عيواج، 2018).

كما تقوم بالبدء بتنفيذ الخطط التي تم وضعها، وتعيين ناطق رسمي للإدلاء بالتصريحات المتفق عليها والبيانات الصحيحة والصادقة لغلق باب الشائعات، حيث تتمثل فعالية وسائل الإعلام في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور لأجل إطلاعه على المشكلة ودفعه للتعاون من أجل حلها أو الخروج منها بأقل ضرر ممكن، فيتم بذلك إعلام الجمهور الداخلي والخارجي بالإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والإجراءات التصحيحية بالإثباتات التي تدل على ذلك والاعتذار عنها بغرض حماية سمعة المنظمة، وإعطاء المواعيد للزبائن والشركاء لتوضيح مجريات الأحداث مع عدم البوح بكل شيء لأن الصمت يعد من الفضائل وقت الأزمة (عيواج، 2018).

**أسباب الإهتمام باستراتيجيات التواصل في الأزمات**

يلاحظ الخبراء أن الشركات تواجه عدداً كبيراً من الأزمات المحتملة يومياً، كالحرائق، المنتجات الضارة، سوء الإدارة والعنف في مكان العمل، فعلى الرغم من برامج الوقاية الفعالة فإن الأزمات ستحدث لا محالة، فهي مسألة "متى" وليس "إذا"، لذا تعمل الإستجابة للأزمات على تحسين وضع الأزمة أو جعله أسوء مما هو عليه للمنظمة وأصحاب المصلحة المختلفين (Coombs, Frandsen, Holladay, & Johansen, 2010,).

ويعرّف التواصل في الأزمات بأنه الحوار بين المنظمة وجمهورها قبل وأثناء وبعد الحدث السلبي، فيتم استخدام الاستراتيجيات لتقليل الأضرار التي أثرت على صورة المنظمة، ويعد التواصل الفعّال والاستجابة بشكل مباشر فور حدوث الأزمة أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات، كون التخطيط لا يمنع حدوث الأزمات(Kyhn, 2008).

**فريق إدارة الأزمة**

يتم تشكيل فريق مختص من قبل إدارة العلاقات العامة للتعامل مع كل أزمة جديدة، ومعالجتها والحد من خطورتها وآثارها السلبية على الشركة، ونظراً لأن أغلب الأزمات لها أكثر من جانب لذا يضم الفريق أعضاء متخصصين من ذوي الخبرة في مجالاتهم لإدارة الأزمة، للخروج بأقل الخسائر الممكنة وتوصيات لمنع تكرار حدوثها مرة أخرى، فليس بالضرورة أن يتعامل مع الأزمات الأخرى إذ إن كل أزمة تختلف عن سابقتها وإن تشابهت، يكون ذلك في بعض العناصر فقط، لكن يكون هناك اختلاف واضح في العناصر الأخرى (التميمي، 2018).

ويشتمل فريق إدارة الأزمة: رئيس المنظمة، القيادات العليا والوسطى، مدير الدائرة القانونية بالإضافة إلى مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام (التميمي، 2018).

وتتضمن مهام الفريق الإنتقال إلى مكان الأزمة أو مكان قريب منها، مع تأمين الإتصالات بجميع المؤسسات ذات العلاقة، وحشد الطاقات والإمكانات المطلوبة، مع تجميع المعلومات عن الأزمة وإعداد الخطط والدراسات عن الأزمة، وإعداد الخطط والتقارير اللازمة عن الأزمة مع القيام بالتدريب على بعض السيناريوهات لمحاكاة الأزمة، والبدء بالتعامل مع الأزمة وفق المعطيات المتوافرة، مع توفير الإجراءات للسيطرة على الأزمة (الرويلي ، 2013).

**نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية (Situational Crisis Communication Theory- SCCT)**

تشكل الأزمة حدثًا سلبيًا وغير متوقع، ينسب بها أصحاب المصلحة المسؤولية للمنظمة بناءً على شعورهم، لذا تعمل نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية على تحديد استراتيجية الاستجابة الملائمة للموقف وفقاً لدرجة التهديد على سمعة المنظمة، وتنظيم استراتيجيات الاستجابة من خلال تحديد الهدف من استخدامها، هل هو تغيير الآراء والتصورات حول الأزمة أم حول المنظمة التي تمر بها. وقد تم تجميع الاستراتيجيات في أربعة مواقف، أو مجموعات متشابهة وذلك وفقاً لوجهة نظر أصحاب المصلحة (Coombs, 2015).

لذا تشكل نظرية SCCT الإطار النظري للدراسة التي تقوم بها الباحثة، كونها تشكل أساسًا لفهم واختيار استراتيجيات الاستجابة الفعالة والملائمة للأزمات التي تمر بها المنظمة.

**إستراتيجيات الاستجابة للأزمة**

من الضروري في حالات الأزمات أن تروي قصتك الخاصة وبسرعة (Kyhn, 2008)، حيث تمثل هذه الاستراتيجيات الاستجابة الفعلية المستخدمة من قبل المنظمة لمعالجة الأزمة، حيث تمثل هذه الاتصالات سواء الكلمات (الجانب الشفهي) أو الأفعال (الجانب الغير لفظي) توجهات المنظمة لمعالجة الأزمة .(Coombs, 2015)

واعترفت نظرية SCCT بأن سلامة الأفراد هي الأولوية القصوى في الأزمات، إذ يبدو التركيز على سمعة المنظمة سطحياً في ظل تهديدات الأرواح والممتلكات خلال الأزمة (Coombs, 2015) . وقد شكل الاعتذار أو استخدام الاتصال كوسيلة للدفاع عن السمعة تجاه هجوم الجمهور، أولى استراتيجيات الاستجابة فقام عدد من النقاد بتطبيق استراتيجية الاعتذار لفهم الآلية المعتمدة من قبل المنظمة في الدفاع عن سمعتها خلال الأزمات، لكن بما أن الاعتذار يوفر عددًا محدودًا من استراتيجيات الاستجابة تم التوسع فيها بعد ذلك من خلال دراسة مفهوم تحمل المسؤوليات .(Coombs, 2015)

**أهم 10 استراتيجيات اتصالية في الأزمات**

يمكن تصنيف أهم الاستراتيجيات الاتصالية كما يلي (Coombs, 2015):

1. موقف الإنكار: تلجأ إليه المنظمة لدى تورطها بأزمة ما، أو عندما تكون مسؤولة عن حدوثها، فتسعى لاستخدام استراتيجية الإنكار لإزالة أي صلة بين المنظمة والأزمة، وتشمل: مهاجمة المُتّهم، الإنكار، كبش الفداء.

2. موقف التقليل: تحاول استراتيجية التقليل خفض خصائص السيطرة التنظيمية والمسؤولية عن الأزمة أو آثارها السلبية وتشمل: الأعذار أو المبررات، التبرير.

3. موقف يتضمن إعادة البناء: تعمل استرتيجيات إعادة البناء على تحسين سمعة المنظمة، سواء بالكلمات المذكورة أو الإجراءات التي يتم اتخاذها لإفادة أصحاب المصلحة، والتعويض عن آثار الأزمة السلبية وتتضمن ما يلي: التعويض، الإعتذار.

4. موقف التعزيز: وتشمل التذكير، التملق أو التواصل ببراعة، الضحية .

**الدراسات العربية:**

**الدراسة الأولى: دراسة هاشم (1982) وعنوانها "وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية"**

هدفت الدراسة إلى تحليل مقومات وظيفة العلاقات العامة للوقوف على مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية لها في منظمات الأعمال الكويتية، عن طريق دراسة ميدانية أجرتها على قطاع الأعمال الكويتية. واشتملت الدراسة الميدانية على 74 منظمة من قطاع الأعمال العامة، الحكومية، الخاصة والمشترك، مستخدمة طريقة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات, وكان من أهم نتائجها:

1. وجود نشاط واسع للعلاقات العامة بالمنظمات في مختلف قطاعات الأعمال لكن بنسب مختلفة.

2. يتبع جهاز العلاقات العامة إلى الإدارة العليا مباشرة ببعض القطاعات، بينما يتبع لإدارة التسويق أو جهاز الشؤون القانونية أو العاملين أو الإدارية، مما يفقده فعاليته ودوره الرئيس في إعطاء النصح والمشورة للإدارة العليا.

وبناء عليه خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات نذكر منها: اقتراح لتأسيس جمعية للعلاقات العامة لتطوير الوعي بأهمية دور العلاقات العامة، على أن يعد لها دستور مهني يحدد قواعد وأخلاقيات ممارسة المهنة ووجود العلاقات العامة وتفعيل دورها لدى اتخاذ القرارات في مختلف البرامج والخطط بالمنظمة.

**الدراسة الثانية: دراسة رضوان (2012) وعنوانها "استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الأزمة : دراسة حالة على شركة تويوتا"**

هدفت الدراسة للتعرف على الكيفية التي يوظف بها الموقع الالكتروني للمنظمة، بالإضافة للوسائل الاتصالية المتاحة على الانترنت، وذلك في إدارة الاتصالات خلال الأزمة التي تمر بها. فاعتمدت هذه الدراسة الوصفية على المنهجين الكيفي والكمي. واعتمدت كذلك على أسلوب دراسة الحالة للأزمة.

برزت أهمية الدراسة بتسليطها الضوء على أزمة مؤسسية تطلب إدارتها تطبيق سياسات اتصالية معينة، بالإضافة إلى رصدها لتوظيف الموقع الإلكتروني في إدارة الأزمة، كونه إحدى الوسائل الحديثة في العلاقات العامة للتفاعل والتواصل مع الجمهور. فاعتمدت على نظرية اتصالات الأزمة الموقفية كإطار نظري لها،

وتلخصت مشكلة الدراسة في رصد اتصالات شركة تويوتا لأزمة ظهور العيوب الفنية في بعض أنواع السيارات التي تنتجها، والذي تبعه إستدعاؤها لإصلاحها، من خلال تحليل الرسائل الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمة، بالإضافة لوسائل توظيفها على موقع الشركة الإلكتروني.

وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف إلى كيفية استخدام شركة تويوتا لموقعها الإلكتروني والوسائل الاتصالية المستخدمة من خلاله، وذلك في تعاملها مع أزمة استدعاء السيارات، بالإضافة لمعرفة مدى وجود اختلاف في توظيف الأزمة من مرحلة لأخرى.

**الدراسة الثالثة: دراسة عبابنة، وعاشور (2018) وعنوانها "واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن"**

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية بشمال الأردن، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الأبعاد الآتية: التخطيط، والمعلومات، واتخاذ القرار، وفريق إدارة الأزمة، والاتصالات. إذ تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة التواصل من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وإنشاء فرق مختصة بإدارة الأزمة في الجامعات لتتعامل مع أزماتها والتواصل معها بشكل مستمر، مع عمل خطط إجرائية مسبقة لإدارة الأزمة وتدريب العاملين في الجامعات عليها، وزيادة التنسيق بين إدارة الجامعات مع مؤسسات المجتمع المحلي خلال تعاملها مع الأزمات، وتوظيف كادر مؤهل للتعامل مع المعلومات لإدارة الأزمة، ومراعاة حاجات العاملين والطلبة لدى اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة.

**الدراسة الرابعة: دراسة عثمان (2018) وعنوانها "أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة"**

هدفت إلى معرفة أدوار مستشاري العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية ومدى استيعاب المنظمات العربية لطبيعة عمل المستشار مع توضيح لمدى توافر إمكانات النجاح في القضاء على الأزمات. وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي الكمي والكيفي على عينة قصدية من حملة الماجستير والدكتوراة في العلاقات العامة من عدة بلدان عربية. وخلصت إلى ضرورة العمل على إنشاء معهد من أجل تدريب فرق إدارة الأزمة وكبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات، وإلى ضرورة إقناع الإدارة العليا بأدوار مستشاري العلاقات العامة وأهمية وجوده بالقرب من مسؤولي العلاقات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستشار العلاقات العامة لديه المقدرة على إدارة الأزمات بنجاح وفقاً لتعاون المنظمة معه، وأن غالبية شركات الاستشارة تنقصها الإمكانات وضعف تجربة مستشاريها في التعامل مع الأزمات كون المنظمات العربية لم تصل إلى ضرورة الاستعانة بالمستشار خلال الأزمة. وبناء عليه أوصت بضرورة إنشاء معهد للأزمات المؤسسية لتدريب ممارسي العلاقات العامة وفرق إدارة الأزمات.

وترى الدراسة بأن وجود فريق للأزمة يتألف من الأعضاء الرئيسيين في الشركة مهم جداً، فهو يساعدها على إدارة الأزمة بفعالية وكفاءة. وأن أهم أسباب الحاجة لمستشاري علاقات عامة للتعامل مع الأزمات هو أنها تحظى بتغطية إعلامية واهتمام من قبل جمهور المنظمة.

**الدراسات الأجنبية:**

**الدراسة الاولى: دراسة Kima, Avery b, & Lariscyc(2009) وعنوانها "هل يمارس القائمون على الاتصال بالأزمات ما نعظ به؟: تقييم لاستراتيجية الاستجابة للأزمات التي تم تحليلها في أبحاث العلاقات العامة من 1991 إلى 2009"**

هدفت الدراسة لتوفير وعي عام بوجود فجوة بين النظرية والتطبيق في العلاقات العامة، عن طريق تحليل المحتوى الكمي ل 51 مقالة تستخدم أعمال Benoit و Coombs من 11 مجلة، باستخدام نظرية استعادة الصورة والنظرية الموقفية للتواصل خلال الأزمات، وذلك بهدف تقييم استراتيجية الاستجابة للأزمات التي تم تحليلها في الأبحاث المنشورة في التواصل الأزمة في العلاقات العامة على مدار 18 عاماً.

حيث إن أكثر استراتيجيات التواصل استخداماً هي استراتيجية الإنكار، أما بالنسبة للجمع بين الاستراتيجيات، كان الإنكار ثاني أشهر الاستراتيجيات بعد التعزيز.

أما الأزمات الأكثر تحليلًا في أبحاث الأزمات، فقد كانت الأزمات التي يمكن الوقاية منها، تليها أنواع الأزمات المتعلقة بالحوادث والضحايا. كان الضحية هي الاستراتيجية الأكثر استخداماً في حالات الأزمات التي يمكن الوقاية منها.

قدمت الدراسة أدلة على أن الممارسين قد لا يستجيبون لنصيحة أفضل الممارسات بناءً على مجموعة قوية من أبحاث الأزمات، وربما ستكون هذه المراجعة الشاملة بمثابة دليل أكثر إقناعاً للمتصلين بالأزمات.

**الدراسة الثانية: دراسة Claeys, & Cauberghe (2014) وعنوانها "ما الذي يجعل استراتيجيات الاستجابة للأزمة تعمل؟ تأثير مدى التورط بالأزمة وتأطير الرسائل"**

بحثت الدراسة في التأثير المعتدل لمشاركة الأزمة وتأطير الرسائل على تأثير استراتيجيات الاستجابة على موقف ما بعد الأزمة تجاه المنظمة، فهدفت لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الموقفية، كنوع الأزمة وشدّتها على فعالية استراتيجيات الاستجابة للأزمات في استعادة سمعة المنظمة.

ركزت الأبحاث في مجال الاتصالات على دراسات الحالة وذلك لتطوير نماذج لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات لاستخدامها من قبل ممارسي الاتصال. وتبين أنَّ الأفراد ذوي المشاركة العالية يفحصون معلومات الأزمة بشكل أكثر شمولاً من ذوي المشاركة المنخفضة، لذا إذا ما وضعت المنظمة استراتيجية استجابة للأزمات مطابقة بطريقة عقلانية أكثر من عاطفية، فإن مواقفهم بعد الأزمة تجاه المنظمة تكون أفضل، وعلى النقيض تماماً فعندما تكون المشاركة منخفضة يبني الأفراد مواقفهم بناءً على استنتاجات بسيطة، فلا يبذلون الكثير من الجهد للتفكير في المعلومات المتعلقة بالمشكلة (كاستراتيجيات الاستجابة للأزمات) لذا يتأثر هؤلاء بالرسائل ذات التأطير العاطفي.

كما وأظهرت نتائج الدراسة أن تأطير الرسائل التنظيمية يؤثر على تقييم المستهلكين لها، فعند إستخدام مؤثر عاطفي على معلومات حول الأزمة فإن الموقف الناتج بعد الأزمة تجاه المنظمة لا يتأثر بتطابق أو عدم تطابق إستراتيجية الإستجابة للأزمة مع نوعها، ووضحت أن تأطير الرسائل العاطفية يمكن أن يكون مفيداً للمنظمات التي تمر بأزمات وذلك لمرحلة ما بعد الأزمة عند محاولتها إستعادة سمعتها.

**الدراسة الثالثة: دراسة Claeys, & Cauberghe (2012) وعنوانها "الاستجابة للأزمة واستراتيجيات توقيت الأزمة، وجهان لعملة واحدة"**

هدفت الدراسة إلى البحث في التأثير المعتدل لتوقيت الكشف عن الأزمة على تأثير استراتيجيات الاستجابة للأزمة على السمعة التنظيمية لما بعد الأزمة، واعتمدت على البحث التجريبي عن طريق جمع البيانات عبر الانترنت من 137 مجيباً من خلال عينة مأخوذة من مجموعة عشوائية من الأفراد البلجيكيين الناطقين بالهولندية، وتم التواصل مع المجيبين عبر البريد الالكتروني ودُعوا للمشاركة في الدراسة باتباع رابط الاستبيان عبر الانترنت الذي تمت صياغته باللغة الهولندية.

وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت مسؤولية المنظمة عن حدوث أزمة، كلما زاد الضرر على سمعتها، إلا أنه يمكن تقليل ذلك الضرر بواسطة استخدام استراتيجيات العلاقات العامة الصحيحة.

حيث يصعب على ممارسي العلاقات العامة الاختيار بين استراتيجيات الاستجابة للأزمات، وذلك نتيجة صعوبة إقناع الإدارة أو القسم القانوني في المنظمة بأهمية تحمل المسؤولية أو تقديم اعتذار صريح، لما لها من تبعات قضائية وخسائر مالية.

**الدراسة الرابعة: دراسة Park (2017) وعنوانها "استكشاف الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة الأزمات"**

تضمنت المنهجية دراسة أزمة تسرب النفط من شركة بريتش بيتروليم وذلك من خلال بحث تجريبي أجراه على مجموعة مكونة من 301 مشارك من لجنة المستهلكين على الانترنت. وخلصت إلى أنَّ استخدام المعلومات الأولية أمرٌ مهم كونها تلبي حاجة الجمهور للمعلومات، وتعطي انطباعاً بأن سلامة الجمهور والاهتمام بالضحايا هو ما يشكل الأولوية لدى الشركة خلال الأزمة، فعلى الرغم من أن استراتيجية التعزيز هي الأكثر استخداماً لكنّها يجب أن تكون مكملة لاستراتيجيات استجابة أخرى، كونه سيتم الإدراك بأنّ الشركة لا تهتم إلا بنفسها لا جمهورها إذا ما استخدمت التعزيز لوحدها.

كما أشارت شركة بتروليوم إلى أنَّ استخدام استراتيجية التعزيز يمكن أن يؤدي إلى انخفاض إسناد مسؤولية الأزمة للشركة إلا أنّ التأثير لا ينتقل إلى الثقة، المواقف، سمعة الشركة والنوايا السلوكية الداعمة. ويحث الشركات على التركيز على كيفية إستجابتها للأزمة بدلاً من مدى ارتباطها بالمسؤولية الاجتماعية للشركة خاصة في الأزمات الحادة والتي يمكن الوقاية منها وترتفع فيها نسب اللوم، فاستراتيجية التذكير فعالة في حالة الأزمات البسيطة لكن لا تعتبر فعالة في ظل أزمة حادة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

استعرض الباحثان في هذا الفصل (9) دراسة عربية وأجنبية أجريت بين عامي (1982-2018)، ومن الملاحظ من الدراسات السابقة أنها تشابهت في تناولها لدور العلاقات العامة وأهمية قيامها بدورها الاتصالي واتباعها للنهج العلمي السليم، وذلك بهدف تحسين صورة المنظمة خلال الأزمة والخروج بأقل الخسائر الممكنة، وركّزت على أهم الاستراتيجيات الاتصالية أثناء الأزمات، وما هي أفضل الممارسات التي يجدر بالعلاقات أن تنتهجها خلال أزماتها. كما وركّزت كذلك على دور العلاقات العامة في المنظمة في توظيف الاستراتيجيات الاتصالية الملائمة للتواصل خلال الأزمة، وما هي الأدوات الاتصالية التي تم استخدامها في نقلها لرسائلها الاتصالية المدعمة للاستراتيجيات المستخدمة.

فبيّنت الدراسات أنّه وعلى الرغم من الإعتراف بأهمية استراتيجيات التواصل خلال الأزمات وضرورة الاعتراف بالأزمة والإعلان عنها مسبقاً من قبل المنظمة، إلا أنه نادراً ما يلجأ ممارسو الاتصال إلى ذلك. فلا يستند ممارسي الاتصال إلى النظريات العلمية كنظرية التواصل الأزماتي الموقفية أو استراتيجيات التواصل خلال أزماتهم، وهو ما يشير إلى الفجوة الواضحة بين ممارسي وباحثي العلاقات العامة.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف، وهو معرفة دور العلاقات العامة أثناء الأزمات، وما هي أبرز الأسس واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلالها، وذلك في حال عدم اعتمادهم على نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية، من خلال دراسة الموقف الاتصالي للمنظمة خلال حدوث الأزمة، بالإضافة لتحديد الكيفية التي انعكست بها الاستراتيجيات الاتصالية على الرسائل الإعلامية الموجهة من قبل المنظمة لجماهيرها ووسائل الإعلام المختلفة.

بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان، حيث ستطبق على دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت وذلك في مدينة رام الله، بالإضافة لاختلاف الأدوات التي ستستخدمها الباحثة التي ستخدم الدراسة حيث ستعتمد على الاستبانة والمقابلات.

وبعد الاطّلاع على الدراسات السابقة فقد استفادت الباحثة في تحديد بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بالدراسة، وتمكنت من الإلمام بمختلف استراتيجيات الاتصال المنبثقة من نظرية SCCT، والتي ستشكل الأساس النظري للدراسة. وعلى الرغم من الاعتراف الواضح بدور العلاقات العامة الهام في المنظمات إلا أن هناك إغفال واضح لها، فبعضها لا يتبع للإدارة العليا، كذلك فإنَّ هناك إجماع على ضرورة إنشاء جمعيات لممارسي العلاقات العامة لزيادة خبراتهم المبينة على أسس علمية، ليقوموا من خلالها بالجمع بين باحثي وممارسي العلاقات العامة للإفادة من خبراتهم.

**نوع البحث ومنهجه:**

**وتعد هذه الدراسة وصفية كونها تسعى لوصف الحقائق والبيانات وتصنيفها، من خلال إجابات المبحوثين حول الأزمة المدروسة، بهدف إعطاء تحليل ووصف لأبعاد ومتغيرات الظاهرة المدروسة. فيعد المنهج الوصفي الأكثر استخداماً في بحوث الاتصال بسبب وضوح خطواته والقدرة على استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل بياناته المجمعة، كونه يصف الظاهرة المدروسة عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها (عيواج، 2018).**

**أدوات الدراسة:**

**استخدم الباحثان المنهجين الكمي والكيفي من خلال إجراء دراسة ميدانية على جامعة بيرزيت فاعتمدا على أداتي المقابلة والاستبيان.**

# نتائج الدراسة

**نتائج أسئلة الاستبيان (التحليل الكمي)**

للإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، وقامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسبت طول المدى وهو (5-1 = 4) ثم قسمته على 5 فترات (4/5 = 0.8) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (21.4 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة مرتفعة جداً = موافق بشدة.

- المتوسط الحسابي (41.3-4.20 ويعادل 68.2%-84.0%) درجة مرتفعة = موافق.

- المتوسط الحسابي (61.2-40.3 ويعادل 52.2%-68.0%) درجة متوسطة = محايد.

- المتوسط الحسابي (81.1-60.2 ويعادل 36.2%-52.0%) درجة قليلة = معارض.

- المتوسط الحسابي (أقل من 81.1) درجة قليلة جداً = معارض بشدة.

**وقد تم الإعتماد على الوصف الإحصائي القائم على مقياس ليكرت الخماسي في توزيع الفئات، والذي يبدأ بالدرجة (معارض بشدة) وتعطى درجة واحدة فقط، ثم (معارض) وتعطى درجتين، ثم (محايد) وتعطى** (3**) درجات، ثم (موافق) وتعطى** **(**4**) درجات، وينتهي ب (موافق بشدة) وتعطى** (5) **درجات بشكل متساوٍ، والجدول التالي يوضح ذلك.**

**جدول (6): مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الاستجابة | معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة |
| الدرجة | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |

**فيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت لقياس دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت، وتضمن هذا المحور ثمانية أسئلة مختلفة، وكانت النتائج عليها كالآتي:**

**جدول (7): المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الثاني**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الفقرة** | **المتوسط** | **الإنحراف** | **النزعة المركزية لآراء المستجيبين وفق مدلول مؤشر المتوسط حسب معامل التصحيح** | **النسبة المئوية (%)** | **التقدير** |
| 1 | بادر فريق معالجة الأزمة لعقد اجتماع طارئ وقت حصول الأزمة. | 3.87 | 0.76 | موافق | 77.4 | مرتفعة |
| 2 | تم إعلام الطلبة بالأزمة ومستجداتها من قبل الجامعة أولاً بأول. | 3.63 | 1.03 | موافق | 72.6 | مرتفعة |
| 3 | تم تعيين ناطق رسمي للإدلاء بالتصريحات والبيانات الصحيحة والصادقة بهدف غلق باب الشائعات. | 3.71 | 0.98 | موافق | 74.2 | مرتفعة |
| 4 | عملت الجامعة على معرفة اتجاهات الطلبة نحو الأزمة. | 2.50 | 1.06 | معارض | 50 | قليلة |
| 5 | استخدمت الجامعة صفحات التواصل الاجتماعي للتواصل خلال الأزمة. | 3.84 | 0.77 | موافق | 76.8 | مرتفعة |
| 6 | استخدمت الجامعة الموقع الالكتروني الخاص بها للتواصل خلال الأزمة. | 3.70 | 0.84 | موافق | 74 | مرتفعة |
| 7 | استخدمت الجامعة البيانات الصحفية للتواصل خلال الأزمة. | 3.58 | 0.93 | موافق | 77 | مرتفعة |
| 8 | استخدمت الجامعة المؤتمرات الصحفية للتواصل خلال الأزمة. | 2.6 | 1.04 | معارض | 52 | قليلة |
|  | المحور الثاني | 3.43 | 0.92 |  | 68.6 | مرتفعة |

**يشير الجدول السابق إلى أنّ دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً على مجال دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات قد أتت بمتوسط (3.43)، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق المعايير المتعلقة بدور العلاقات العامة في التواصل خلال أزمة الأقساط الدراسية يقدر بحوالي (68.6%) وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن دورها كان فعّالاً في التواصل خلال الأزمة، وهو مؤشر لمستوى أداء جيد لكنه بحاجة إلى تطوير وتحسين.**

**حيث يتضح قيام العلاقات العامة بجهود اتصالية منظمة لمواجهة الأزمة خلال حدوثها، فاهتمت بعقد اجتماع طارئ وقت حصول الأزمة في الجامعة بدرجة مرتفعة وبنسبة** 77.4%**، واهتمت بإعلام الطلبة بالأزمة ومستجداتها أولاً بأول بدرجة مرتفعة وبنسبة 72.6%، واهتمامها بدرجة مرتفعة وبنسبة 74.2% لتعيين ناطق رسمي للإدلاء بالتصريحات والبيانات الصحيحة والصادقة بهدف غلق باب الشائعات، مقابل درجة قليلة وبنسبة 50% لقيامها بمعرفة اتجاهات الطلبة نحو الأزمة.**

**أما فيما يتعلق بالآليات التي تم استخدامها للتواصل خلال الأزمة فجاءت وفق الترتيب الآتي: حيث قامت الجامعة بالتواصل من خلال صفحات التواصل الإجتماعي بدرجة مرتفعة وبنسبة 76.8%، بينما جاء استخدامها لموقعها الالكتروني الخاص بها للتواصل خلال الأزمة بنسبة 74% وبدرجة مرتفعة، وفيما يتعلق باستخدامها للبيانات الصحفية للتواصل خلال الأزمة فجاءت بنسبة 71.6% وبدرجة مرتفعة أيضاً، وكانت نسبة اعتمادها على المؤتمرات الصحفية كآلية للتواصل خلال الأزمة هي 52% وبدرجة قليلة.**

**النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: هل تم توظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية والاستراتيجيات الاتصالية، أثناء الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟ والسؤال الفرعي الثاني: ما هي أبرز الأسس واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت؟**

**جدول (8): المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الثالث**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الإستراتيجية****الإتصالية** | **الفقرة** | **المتوسط** | **الإنحراف** | **النزعة المركزية لآراء المستجيبين وفق مدلول مؤشر المتوسط حسب معامل التصحيح** | **النسبة المئوية (%)** | **التقدير** |
| 1 | **الإنكار** | قامت الجامعة بإنكار وجود الأزمة. | 2.60 | 1.24 | معارض | 52 | قليلة |
| **2** | شرحت الجامعة أسباب عدم وجود الأزمة. | 2.60 | 1.00 | معارض | 52 | قليلة |
| 3 | صرحت الجامعة باستمرار الدوام بالرغم من استمرار الأزمة. | 3.42 | 1.19 | موافق | 68.4 | مرتفعة |
| 4 | أرجعت الجامعة أسباب حدوث الأزمة إلى إصرار بعض الطلبة على ممارسة أنشطة مخالفة لأنظمتها وقوانينها. | 3.51 | 1.03 | موافق | 70.2 | مرتفعة |
| 5 | **مهاجمة المتهم** | قامت الجامعة بتهديد الطلاب أو مجلس الطلبة بالدعاوى القضائية خلال الأزمة، وذلك في حال عدم عدولهم عن الإضراب. | 2.60 | 1.16 | معارض | 52 | قليلة |
| 6 | **كبش الفداء** | أنكرت الجامعة مسئوليتها عن الأزمة ثم قامت بإلقاء اللوم على الطلبة ومجلس إتحاد الطلبة كمسبب للأزمة. | 3.81 | 1.11 | موافق | 76.2 | مرتفعة |
| 7 | ألقت الجامعة اللوم على شخص أو مجموعة أشخاص خارج الجامعة أو طرف آخر كمسبب لحدوث الأزمة. | 2.50 | 1.16 | معارض | 50 | قليلة |
| 8 | **التبرير** | حاولت الجامعة التقليل من الأزمة وإظهارها بضوء أقل سلبية. | 3.42 | 0.94 | موافق | 68.4 | مرتفعة |
| 9 | **الأعذار أو المبررات** | أشارت الجامعة بأنه لا سيطرة لها على أسباب إرتفاع الأقساط الجامعية. | 3.70 | 1.00 | موافق | 74 | مرتفعة |
| 10 | عزت الجامعة أسباب إرتفاع الأقساط التعليمية ورسوم التسجيل إلى إرتفاع تكاليف التعليم الجامعي. | 3.80 | 0.86 | موافق | 76 | مرتفعة |
| 11 | أنكرت الجامعة وجود نية بإلحاق الضرر بالطلبة، أو تعمدها لإحداث الأزمة. | 3.60 | 0.90 | موافق | 72 | مرتفعة |
| 12 | **التعويض** | قامت الجامعة بالموافقة على طلبات المجلس كافة. | 2.60 | 1.16 | معارض | 52 | قليلة |
| 13 | **الإعتذار** | أعلنت الجامعة تحملها مسئولية الأزمة كاملة. | 2.43 | 1.20 | معارض | 48.6 | قليلة |
| 14 | إعتذرت الجامعة من الطلبة وطلبت السماح، كونها طرف رئيس في الأزمة. | 2.35 | 1.25 | معارض | 47 | قليلة |
| 15 | أعلنت مسئوليتها عن القيام بتقليص صلاحيات لجان مجلس الطلبة خلال الأزمة، وتجميد كافة الأنشطة للحركة الطلابية. | 1.82 | 1.11 | معارض | 36.4 | قليلة |
| 16 | **التذكير** | دعت الجامعة طلبتها لتذكر إنجازاتها وأعمالها السابقة الجيدة. | 3.38 | 0.86 | محايد | 67.6 | متوسطة |
| 17 | **التملق أو التواصل ببراعة** | أشادت الجامعة بجهود مجلس إتحاد الطلبة خلال الأزمة. | 1.83 | 1.04 | معارض | 36.6 | قليلة |
| 18 | **الضحية** | أعربت الجامعة بأنها هي الأخرى ضحية للأزمة. | 3.62 | 0.87 | موافق | 72.4 | مرتفعة |
| 19 |  | احتوت الإستجابة الأولية للأزمة على معلومات توضح حقيقة ما حصل، مع توضيح لتأثير الأزمة على الطلاب، وماذا يجب عليك فعله كطالب. | 3.50 | 0.87 | موافق | 70 | مرتفعة |
| 20 |  | احتوت إستجابة الجامعة للأزمة على ما تقوم به الجامعة لمنع تكرار الأزمة. | 1.64 | 0.93 | معارض بشدة | 32.8 | قليلة جداً |
| 21 |  | واجهت الجامعة أزمات مشابهة بالماضي. | 3.71 | 0.91 | موافق | 74.2 | مرتفعة |
| 22 |  | تمتلك الجامعة سمعة إيجابية في علاقتها مع طلابها. | 3.34 | 1.05 | محايد | 66.8 | متوسطة |
| 23 |  | تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي حول سمعتها خلال الأزمة. | 3.79 | 0.91 | موافق | 75.8 | مرتفعة |
| 24 |  | تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي على الطلبة خلال الأزمة. | 2.60 | 1.13 | معارض | 52 | قليلة |
| 25 |  | تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي على مصداقيتها والتواصل بشفافية مع الطلبة خلال الأزمة. | 2.45 | 1.07 | معارض | 49 | قليلة |
|  |  | المحور الثالث | 3.0 | 1.04 |  | 60 | متوسطة |

**أما فيما يتعلق بالمحور الثالث والذي يتناول الاستراتيجيات المستخدمة في التواصل خلال الأزمة المذكورة سابقاً (وفقاً لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية)، فيبين الجدول السابق توظيف كل من الاستراتيجيات التالية: الإنكار، كبش الفداء، الأعذار أو المبررات، التبرير، التذكير، الضحية. بينما لم يتم توظيف أي من استراتيجيات: مهاجمة المتهم، أو التعويض، أو الاعتذار، أو التملق والتواصل ببراعة.**

**وفيما يلي توضيح لأهم الاستراتيجيات الاتصالية كما وردت في التحليل الكمي:**

**- جاءت استراتيجية كبش الفداء في المرتبة الأولى** والتي تضمنت قيام الجامعة بإنكار مسؤوليتها عن الأزمة ثم قيامها بإلقاء اللوم على الطلبة ومجلس اتحاد الطلبة كمسبب للأزمة، وهذا ما ذكرته نتيجة التحليل الكمي في السؤال السادس.

**- واعتمدت الجامعة توظيف استراتيجية الأعذار أو المبررات** حيث جاءت في المرتبة الثانية، والتي تضمنت قيام الجامعة بالإشارة لعدم سيطرتها على أسباب ارتفاع الأقساط الجامعية، وإنكارها لوجود نية بإلحاق الضرر بالطلبة، أو تعمدها لإحداث الأزمة، بالإضافة لعزوها أسباب ارتفاع الأقساط الدراسية ورسوم التسجيل إلى ارتفاع تكاليف التعليم الجامعي.

**- جاءت استراتيجية الضحية في الترتيب الثالث من بين الاستراتيجيات التي اعتمدت عليها الجامعة بشكل أساسي في التواصل خلال الأزمة،** فتضمنت إعرابها بأنها هي الأخرى ضحية للأزمة.

**- جاءت كل من استراتيجية الإنكار واستراتيجية التبرير في الترتيب الرابع والخامس على التوالي،** حيث برزت استراتيجية الإنكار من خلال تصريح الجامعة باستمرار الدوام رغم استمرار الأزمة، كما وأرجعت أسباب حدوثها إلى إصرار بعض الطلبة على ممارسة أنشطة مخالفة لأنظمتها وقوانينها. بينما برزت استراتيجية التبرير من خلال محاولتها للتقليل من الأزمة وإظهارها بضوء أقل سلبية.

**- استراتيجية التذكير جاءت في الترتيب السادس حيث تضمنت** قيام الجامعة بدعوة طلبتها لتذكر إنجازاتها وأعمالها السابقة الجيدة.

**بينما لم يتم توظيف الاستراتيجيات التالية: التملق أو التواصل ببراعة، التعويض، مهاجمة المتهم، والاعتذار.**

**الأمر الذي يثبت قيامها بتوظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي، بالإضافة لبعض الاستراتيجيات الاتصالية المنبثقة عنها خلال أزمة الأقساط الدراسية التي مرت بها جامعة بيرزيت.**

كما ويوضح الجدول السابق النتائج التالية:

1. امتلاك الجامعة سمعة إيجابية في علاقتها مع طلابها حيث جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة 66.8%.

2. فيما يتعلق بتاريخ الأزمات التي مرت بها جامعة بيرزيت مسبقاً، فقد أظهرت النتائج مرورها بأزمات مشابهة بالماضي بنسبة 74.2% وبدرجة مرتفعة.

3. تضمنت استجابة الجامعة الأولية للأزمة معلومات توضح حقيقة ما حصل وتأثيرها على الطلبة، وماذا يجب على الطلاب فعله والتي حصلت على نسبة 70% وتقدير مرتفع، بينما حصلت استجابة الجامعة للأزمة وما تقوم به لمنع تكرار الأزمة على نسبة 32.8% وتقدير قليل جداً.

4. تركيز اهتمام الجامعة بشكل أساسي خلال الأزمة على سمعتها بنسبة 75.8% وبدرجة مرتفعة.

5. تركيز اهتمام الجامعة بشكل أساسي على طلبتها خلال الأزمة بدرجة قليلة بما نسبته 52%.

6. تركيز اهتمام الجامعة بشكل أساسي على مصداقيتها، والتواصل بشفافية مع الطلبة خلال الأزمة بنسبة 49% وبدرجة قليلة.

وفي ضوء النتائج السابقة ترى الباحثة إمكانية تفسير أسباب حصول الجامعة على درجة متوسطة فيما يتعلق بامتلاكها لسمعة إيجابية في علاقتها مع طلبتها، وهو ما يشير إلى تأثر الطلبة بالأزمة، ولمرور الجامعة بأزمات مشابهة في الماضي. بالإضافة لاهتمامها بالتركيز على سمعتها بدرجة مرتفعة بدلاً من التركيز على مصلحة طلبتها أو التواصل معهم بشفافية ومصداقية، ولعدم احتواء استجابتها على ما تقوم به من خطوات لمنع تكرار الأزمة مستقبلاً.

كما أن قيام الجامعة باعتماد استراتيجيات الضحية، والإنكار، وكبش الفداء، والمبررات والتبرير بدلاً من توظيف استراتيجيات إعادة البناء له دور رئيس للتأثير على العلاقة ما بين الجامعة وجمهورها من الطلبة، وهو ما يظهر في السمعة الإيجابية في علاقة الجامعة مع طلبتها.

**جدول (9): المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الرابع**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الرقم** | **الفقرة** | **المتوسط** | **الإنحراف** | **النزعة المركزية لآراء المستجيبين وفق مدلول مؤشر المتوسط حسب معامل التصحيح** | **النسبة المئوية (%)** | **التقدير** |
| 1 | قامت الجامعة بنشر معلومات تتضمن تحذيرات تتعلق بالأمور المترتبة عن الإضراب وتعليق الدوام، خاصة في ظل حصول الأزمة المالية مسبقاً. | 3.87 | 0.81 | موافق | 77.4 | مرتفعة |
| 2 | تتصف رسائل الجامعة خلال الأزمة بتقديمها للمعلومات بطريقة موضوعية ومباشرة. | 1.26 | 0.97 | معارض | 25.2 | قليلة جداً |
| 3 | تتصف طريقة عرض معلومات الأزمة من قبل الجامعة بأنها ذات تأطير عاطفي تؤثر على مشاعر المتلقي. | 3.65 | 0.94 | موافق | 73 | مرتفعة |
| 4 | تفضل الجامعة إبقاء الأزمة داخلها وعدم إخراجها للعلن إلا في حال كشفها. | 3.59 | 1.09 | موافق | 71.8 | مرتفعة |
| 5 | عالجت الجامعة الأزمة بسرعة وحرصت على إتخاذ التدابير السريعة والناجعة منعاً لتكرار حدوثها مستقبلاً. | 2.04 | 0.68 | معارض | 40.8 | قليلة |
| 6 | أعتقد أن الجامعة حرصت على سمعتها أكثر من حرصها على مصلحة الطلبة خلال الأزمة. | 3.60 | 1.16 | موافق | 72 | مرتفعة |
| 7 | حرصت الجامعة على نقل تفاصيل الإضراب كافة، والمعلومات المتعلقة بالأزمة جميعها أولاً بأول. | 3.52 | 1.22 | موافق | 70.4 | مرتفعة |
| 8 | رفضت الجامعة مساعي الحوار جميعها المقدمة من مجلس إتحاد الطلبة خلال الأزمة. | 4.0 | 1.06 | موافق | 80 | مرتفعة |
| 9 | إتصفت تصريحات الجامعة والمعلومات عن الأزمة بالشفافية والصدق. | 1.9 | 0.93 | معارض | 38 | قليلة |
| 10 | تميل الجامعة إلى إنكار حدوث الأزمة خوفاً من التبعات القانونية والخسائر المالية. | 4.0 | 0.94 | موافق | 80 | مرتفعة |
| 11 | تأثر ولائك للجامعة بالأزمة التي مرت بها. | 1.84 | 0.96 | معارض | 36.8 | قليلة |
| 12 | بادرت الجامعة للكشف الذاتي (المسبق) عن الأزمة وذلك قبل وصولها إلى وسائل الإعلام أو الطلبة. | 2.0 | 0.78 | معارض | 40 | قليلة |
| 13 | أوصي بالإلتحاق بجامعة بيرزيت رغم الأزمة التي تعرضت لها. | 3.96 | 0.69 | موافق | 79.2 | مرتفعة |
|  | المحور الرابع | 3.09 | 0.93 |  | 61.8 | متوسطة |

فيما يتعلق بالمحور الرابع في الاستبيان والمتعلق بإجراءات الجامعة خلال الأزمة، فجاءت النتائج كما يلي:

1. قيام الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة بنشر معلومات تتضمن تحذيرات تتعلق بالأمور المترتبة عن الإضراب وتعليق الدوام، خاصة في ظل حصول الأزمة المالية مسبقاً، بنسبة 77.4% وبدرجة مرتفعة.

2. فيما يتعلق برسائل الجامعة الاتصالية خلال الأزمة، فإنها تتصف بتقديمها للمعلومات بطريقة موضوعية ومباشرة بنسبة 25.2% وهي درجة قليلة جداً، مقابل وصف طريقة عرضها لمعلومات الأزمة بأنها ذات تأطير عاطفي تؤثر على مشاعر المتلقي بنسبة 73% وبدرجة مرتفعة.

3. تفضل الجامعة إبقاء الأزمة داخلها وعدم إخراجها للعلن إلا في حال كشفها بنسبة 71.8% وبدرجة مرتفعة، مقابل أنّ معالجتها للأزمة بسرعة وحرصها على اتخاذ التدابير السريعة والناجعة منعاً لتكرار حدوثها مستقبلاً جاء بنسبة 40.8% وبدرجة قليلة.

5. يعتقد طلبة جامعة بيرزيت أنها حرصت على سمعتها أكثر من حرصها على مصلحة الطلبة خلال الأزمة، بنسبة 72% وبتقدير مرتفع.

6. حرصت الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة على نقل تفاصيل الإضراب كافة، والمعلومات المتعلقة بالأزمة جميعها أولاً بأول بنسبة 70.4% وبتقدير مرتفع.

7. جاء رفض الجامعة مساعي الحوار جميعها، والمقدمة من مجلس اتحاد الطلبة خلال الأزمة بنسبة 80% وبتقدير مرتفع.

8. اتصفت تصريحات الجامعة والمعلومات عن الأزمة بالشفافية والصدق بنسبة 38% وبتقدير قليل.

9. تميل الجامعة إلى إنكار حدوث الأزمة خوفاً من التعبات القانونية والخسائر المالية بنسبة 80% وبتقدير مرتفع.

10. تأثر ولاء الطلبة للجامعة بالأزمة التي مرت بها بدرجة قليلة، وبنسبة 36.8%.

12. بادرت الجامعة للكشف الذاتي (المسبق) عن الأزمة وذلك قبل وصولها إلى وسائل الإعلام أو الطلبة بنسبة 40% وبتقدير قليل.

13. يوصي طلبة جامعة بيرزيت بالالتحاق بالجامعة، وذلك رغم الأزمة التي تعرضت لها بنسبة 79.2% وبدرجة مرتفعة.

تشير النتائج السابقة إلى قصور في أداء الجامعة في النواحي الآتية: استخدام الرسائل ذات التأطير العاطفي بدلاً من عرض المعلومات بطريقة موضوعية، وترى الباحثة بأن الجامعة قد أخفقت من هذه الناحية، خاصةً وأن الطلبة يهمهم الاطلاع على مجريات الأحداث ومعرفة التفاصيل وما هي الإجراءات المستقبلية التي تتخذها لمعالجة الأزمة، ومنع تكرار حدوثها مستقبلاً، خاصة مع تكرار هذه الأزمة في السابق.

كما وترى الباحثة أنّ تفضيل الجامعة لعدم الكشف الذاتي عن الأزمات التي تمر بها وعدم المبادرة للكشف المبكر عنها، رغبة باحتوائها ومعالجتها داخلياً قبيل وصولها للخارج، هو ما يؤثر على معالجتها لأزماتها واتخاذها التدابير السريعة، وبالتالي قد يُفهم على أنه إنكار للأزمة الأمر الذي قد أثر على عدم تصديق الطلبة لتصريحات الجامعة المتعلقة بالأزمة، ومع ذلك تأثر ولاء الطلبة تجاه الجامعة بدرجة قليلة، وأوصوا بالالتحاق بها بالجامعة بدرجة مرتفعة.

**النتائج المتعلقة بتساؤل البحث الرئيس: ما هو دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات؟**

**تظهر النتائج قيام العلاقات العامة بجهود اتصالية جيدة وبأنها لعبت دوراً رئيساً وفعّالاً بالتواصل خلال الأزمة، حيث عملت على** نشر معلومات تتضمن تحذيرات تتعلق بالأمور المترتبة عن الإضراب وتعليق الدوام، ونقل تفاصيل الإضراب كافة، والمعلومات المتعلقة بالأزمة جميعها. **واهتمت كذلك بعقد اجتماع طارئ وقت حصول الأزمة في الجامعة وإعلام الطلبة بالأزمة ومستجداتها مع حرصها على تعيين ناطق رسمي للإدلاء بالتصريحات والبيانات الصحيحة والصادقة بهدف غلق باب الشائعات.**

**ورغم ذلك هناك حاجة إلى تحسين الأداء وتطويره، حيث أشارت النتائج إلى قصور من ناحية الإهتمام بمعرفة اتجاهات الطلبة نحو الأزمة، والاهتمام بالمؤتمرات الصحفية كآلية للتواصل خلال الأزمة، حيث أنها اكتفت بإيصال المعلومات عبر صفحات التواصل الاجتماعي والموقع الالكتروني الخاص بالجامعة، والبيانات الصحفية، ولم تهتم بالقيام بمسوحات دقيقة لمعرفة توجهات الطلبة نحو الأزمة.**

**وقامت العلاقات العامة كذلك** بتوظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي، بالإضافة لبعض الاستراتيجيات الاتصالية المنبثقة عنها خلال أزمة الأقساط الدراسية التي مرت بها جامعة بيرزيت. فوظفت **الاستراتيجيات التالية: الإنكار، كبش الفداء، الأعذار أو المبررات، التبرير، التذكير، الضحية. بينما لم توظف أي من استراتيجيات: مهاجمة المتهم، أو التعويض، أو الاعتذار، أو التملق والتواصل ببراعة.**

**نتائج التحليل الكيفي**

**المحور الأول: طبيعة الأزمة التي واجهت جامعة بيرزيت.**

**وفقاً لفريق العلاقات العامة فإنّ الأزمة التي عانت منها الجامعة في أواخر 2019 مفتعلة وغير مبررة وأخذت طابعاً سياسياً، وحصلت من قبل عدد قليل من الطلبة فهي ليست مرتبطة بحقوق الطلبة أو وضع الجامعة المالي، وإنما أخذت صدى أكبر لارتباطها بانتخابات مجلس اتحاد الطلبة.**

**فجاء إغلاق الجامعة القصري وجنزرة أبوابها إثر قيام الجامعة بمنع مظاهر العسكرة داخل حرمها الجامعي، وذلك كونها لا تتطابق مع حالتها المدنية؛ حيث رفضت إدارة الجامعة احتواء الاحتفالات الوطنية لأي من الكتل الطلابية على عروض بطابع عسكري، ورفضت كذلك وجود طلبة ملثمين وحملهم مجسمات لصواريخ وأسلحة أخرى داخلها، قُدمت فيما بعد مطالب نقابية لم تسمع بها الإدارة قبلاً والتي كان أهمها موضوع الأقساط الدراسية.**

**وبينما رفض رئيس مجلس اتحاد الطلبة وصف "مظاهر العسكرة"، فعزى أسباب الأزمة إلى تراكمات كان أبرزها: التعتيم من قبل الجامعة في نشر القرارات والمتعلقة بأوضاع الطلبة سواء المالية، أو الأكاديمية، وقيام الجامعة بإغلاق رتاج لبعض الطلبة لعدم التزامهم بدفع الأقساط، والذي تم بعد الضائقة المالية التي مرت بها فلسطين (أزمة الرواتب)، لذا قام المجلس على إثر ذلك برفع كتب لإدارة الجامعة، وكان هناك تساؤلات حول وصول هذه الكتب إلى الإدارة، أو وصولها ولكن عدم قرائتها (وهي ما أسماها بالفجوة بين الإدارة والمجلس)، فكان آخر خيار للمجلس أن يعلن إغلاق أبواب الجامعة لتحقيق المطالب وتعقيباً على عدة قرارات من إدارة الجامعة. وتم التوصل بعدها إلى اتفاق يقتضي بعدم رفع الأقساط الدراسية، بالإضافة لطلبات أخرى كاسترداد رسوم التسجيل للطالب، ورفع ميزانية مجلس الطلبة، وحفظ حق الطلبة بالتسجيل الأولي.**

المحور الثاني: دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمة.

يرى فريق العلاقات العامة بأنّه استطاع أن يلعب دوراً هاماً في التواصل مع المجتمع والإعلام، والطلبة، وتعريف الجمهور بالأزمة وبآخر المستجدات والتطورات، ونشر المعلومات حولها مع حرصه على الصدق والصراحة والتحدث بشفافية دون استعراض للعضلات في مواجهة الأزمة. حيث قام مكتب العلاقات العامة بإعداد ورقتين حول سياسة المكتب لإدارة الأزمة، وتم اتباع خطة تنفيذية تمثلت فيما يلي:

1. تشكيل لجنة إعلامية لإدارة الأزمة تشكلت من فريق مكون من مكتب العلاقات العامة وفريق مركز تطوير الإعلام في الجامعة، مع تعيين ناطق إعلامي للأزمة.

2. تحديد الجمهور المستهدف خلال الأزمة، وجمع المعلومات عنها بسرعة.

3. تلقي توجيهات من رئيس ومجلس الجامعة لعرض سياسات الجامعة تجاه حل الأزمة.

4. إعداد خطة اتصالية من قبل المسؤولة الإعلامية في العلاقات العامة، متمثلة بإعداد خطة إعلامية، وجمع المعلومات الأولية وتحري الصدق والدقة في نقل المعلومات، والعمل على التنسيق مع وسائل الإعلام وعقد اجتماع مع ممثليها، القيام بحملة إعلامية والتي تتضمن رسائل من الإدارة العليا، ونشر هذه المعلمات الأولية والرسائل والبيانات والحقائق التوضيحية أولاً بأول، على منصات الجامعة المختلفة (مواقع التواصل الإجتماعي، والموقع الالكتروني، رتاج) ، بهدف شرح موقف الجامعة لكل من الجمهور الداخلي والخارجي.

5. التواصل مع وسائل الإعلام، والتنسيق لعقد مقابلات بين أعضاء مجلس الجامعة (ممثلين عن إدارة الجامعة) وبين ممثلي وسائل الإعلام، بالإضافة للتنسيق مع الأطراف أو الوسطاء (وزارة التربية والتعليم العالي، خريجين)، وسرعة التعاطي مع استفسارات الإعلاميين.

6. التواصل السريع خلال الأزمة مع كلاً من الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة، ومتابعة ردود أفعالهم بهدف تلافي الشائعات والمعلومات المغلوطة، وذلك من خلال إرسال رسائل وبيانات توضيح لموقف الجامعة، وتلقي رسائل من الطلبة والإجابة على استفساراتهم ورصد توجهاتهم.

7. استشارة بعض أعضاء من لجان وأجسام مختلفة في الجامعة ممن لهم علاقة مباشرة مع الطلبة، كعميد وفريق شؤون الطلبة، وأكاديميين سابقين لهم علاقة بالاتصال المباشر مع الطلبة.

8. تحري الصدق والدقة في نقل ونشر المعلومات، من خلال إصدار عدة بيانات ورسائل الى المجتمع الداخلي والخارجي، لكسب ثقة جمهور الجامعة الداخلي والخارجي وضمان دعمهم لموقف الجامعة.

9. إعداد آلية للرد على استفسارات المجتمع، سواء عن طريق التواصل الاجتماعي أو الاتصال المباشر.

فيتضح مما سبق اهتمام العلاقات العامة بجامعة بيرزيت بإعداد الخطط المتكاملة، وتنفيذ الاتصالات المدروسة والمعد لها مسبقاً لتحقيق الاتصال الفعال خلال فترة الأزمة.

**وهو ما يشكل إجابة لتساؤل البحث الرئيس: ما هو دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات؟**

المحور الثالث: توظيف **نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية والاستراتيجيات الاتصالية، وأبرز الأسس واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت.**

شددت نائب الرئيس للتنمية والاتصال على استخدام استراتيجيتي الاحتواء وعدم تضخيم الأزمة، وأشارت إلى عدم لعب دور الضحية أو الإنكار أو مهاجمة أية طرف كان. فالتوجه دائماً لاحتواء الأزمة وأخذ المسؤولية، وأكدّت غياب العمل باستراتيجيات إعادة البناء رغم ضرورة استخدامها.

بينما أكدت المسؤولة الإعلامية على إرسال رسائل مختلفة بعدة مستويات خلال الأزمة، تمثّل فحواها بأنّ "جامعة بيرزيت تحترم حريتكم واحتجاجكم وترفض إغلاقها وجنزرتها"، وبأنّ بيرزيت هي فضاء لممارسة الاختلاف والحرية، وعملت على التذكير بالجو الجامعي القائم على الاحترام المتبادل واحترام حرية التعبير والحفاظ على الشفافية، وبتطور برامجها الأكاديمية حيث أنها في طليعة الجامعات العربية والمحلية، بالإضافة لتذكير الطلبة بجهود الجامعة لزيادة عدد المنح والمساعدات المالية المقدمة للطلبة، وذلك رغم العجز في ميزانيتها وعدم قيام الحكومة لدفع مستحقاتها السنوية لها، ووضحت بأن أحد أسباب الضائقة المالية هو عدم قيام الطلبة بتسديد أقساطهم المستحقة للجامعة، حيث بلغت ديونهم قرابة الأربعة ملايين دينار، كما قامت بمدح طلبة بيرزيت وخريجيها.

أما بالنسبة لمديرة العلاقات العامة فقد أكدت على استخدام استراتيجيات الحوكمة التي تعزز من قيم الشفافية والمصداقية، وجودة الحياة والتي تبرز الأثر الإيجابي الذي تحدثه الجامعة في حياة الطلبة، والتذكير بروح وهوية بيرزيت.

يرى رئيس مجلس اتحاد الطلبة أنّه وببداية الأزمة خاطبت الجامعة الرأي العام والإعلام، وأهالي الطلاب، والطلبة أنفسهم، وصرّحت بأن الإعتصام جاء بناء على منع زي العسكرة في بيرزيت، وهو الوصف الذي رفضه رئيس المجلس كونه إرث للحركة الطلابية، وإرث يتعلق بالقضية الفلسطينية والحركة الطلابية على مر التاريخ بجامعة بيرزيت، فحاولت الجامعة اللعب على هذا الموضوع إلا أننا رفضنا أن نتنازل عنه.

وأكّد قيام المتحدث بجامعة بيرزيت بوصف المعتصمين بالقلة "قلة قليلة مغلقة الجامعة" ودعت الطلبة للتوجه للحرم الجامعي، ولكن في اليوم التالي حضر ما يقارب الخمسة آلاف طالب بجامعة بيرزيت رافعين يافطة "مع الاعتصام ومع تحقيق المطالب"، لتقوم الجامعة على إثرها بتغيير الخطاب الخاص بها بأنها تفتخر بطلبتها وبالحركة الطلابية، وعدة أمور أخرى.

**وهو ما يشكل إجابة للتساؤل الفرعي الأول: هل تم توظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية والاستراتيجيات الاتصالية، أثناء الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟**

**والتساؤل الفرعي الثاني: ما هي أبرز الأسس واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت؟**

وقد تبين للباحثان قيام الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة بتوظيف النظرية بشكل جزئي، بالإضافة لبعض الاستراتيجيات الاتصالية، وعدم اتّباع العلاقات العامة لاستراتيجية واحدة خلال الأزمة، بل يتضح مما سبق قيامهم بتوظيف كل من: استراتيجية التذكير، واستراتيجية التملق أو التواصل ببراعة، واستراتيجية الأعذار أو المبررات، الإنكار، بالإضافة لاستراتيجية مهاجمة المتهم، مع عدم توظيف استراتيجيات إعادة البناء خلال الأزمة.

**المحور الرابع: تأثر الاستراتيجيات المستخدمة من قبل العلاقات العامة، في تواصلها خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت بقرارات الإدارة العليا.**

تتأثر الاستراتيجيات المتبعة بقرارات الإدارة العليا في الأزمات وخاصة السياسية منها، فصحيح أن هناك مرونة ما بين الإدارة العليا والعلاقات العامة، لكنّ نوع الأزمة ووجود عدة أطراف فاعلة داخلها، يفرض على العلاقات نوعاً من الضغوطات التي تتطلب الحفاظ على المرونة وعدم التشبث بالرأي خلال الأزمة.

فقد أنهى التدخل الحكومي الأزمة التي مرت بها الجامعة، كونها وضعت ضغوطات كبيرة على العلاقات العامة وعلى الإدارة. ففي بعض الأحيان هناك بيانات وقرارات من إدارة الجامعة والتي تراها العلاقات العامة بأنها تسيء إعلامياً للجامعة وتضعف موقفها، إلا أنه عندما يصدر هذا القرار عن مجلس الجامعة فإن دورها يقتصر على الدور الإعلامي، بمعنى استخدام الأدوات الإتصالية لتوضيح سياسات الجامعة وتقديم محتوى إعلامي صادق، وذلك عبر القيام بنشر البيانات والرسائل من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

بينما يرى رئيس مجلس اتحاد الطلبة، بأنّ وظيفة العلاقات العامة داخل أي مؤسسة تتجلى بمحاولة تحسين صورتها. فيرى أنّ العلاقات العامة في جامعة بيرزيت تخدم بيرزيت، فلن تقوم بالنشر للطلبة على حساب الجامعة، فخلال الأزمة كانت تقوم بنشر أمور مثل: عدد المنح التي تؤمنها الجامعة للطلبة، ومقالات مناصرة للإدارة كونها جزء لا يتجزء منها.

**وهو ما يشكل إجابة للتساؤل الفرعي الخامس: ما مدى تأثر الاستراتيجيات المستخدمة من قبل العلاقات العامة، في تواصلها خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت بقرارات الإدارة العليا؟**

مناقشة النتائج والتوصيات

**مناقشة النتائج**

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن مناقشة أهم ما جاء فيها فيما يلي:

1. تضمنت خطة التواصل خلال الأزمة مجموعة من الإجراءات، والتي قامت بها جامعة بيرزيت من خلال دائرة العلاقات العامة، حيث أظهرت نتائج التحليل الكمي قيام العلاقات بدور رئيس للتواصل خلال الأزمة، فتم عقد اجتماع طارئ لفريق إدارة الأزمة وقت حدوثها في الجامعة، وتم إعلام الطلبة بالأزمة ومستجداتها أولاً بأول، وتعيين ناطق رسمي للإدلاء بالتصريحات والبيانات الصحيحة والصادقة بهدف غلق باب الشائعات، واستخدامها لمختلف الوسائل الاتصالية للتواصل خلال الأزمة. وتوافقت مع نتائج التحليل الكيفي لمقابلات فريق العلاقات العامة، والتي بيّنت قيامها بدور رئيس في التواصل مع جمهور الجامعة الداخلي والخارجي خلال الأزمة، إلا أنه يوجد بعض الملاحظات على ذلك، حيث اقتصر دورها على الدور الإعلامي ونشر الرسائل الاتصالية لجمهور الجامعة خلال الأزمة، فلم تشارك بأية اجتماعات لفريق إدارة الأزمة أو لجنة الحوار.

وتمثل دورها خلال الأزمة بتشكيل لجنة إعلامية والمكلفة بالتواصل مع جمهور الجامعة، والتي قامت بعدة أمور كان أبرزها: تعيين ناطق إعلامي للأزمة، وتعريف الجمهور بالمعلومات الأولية والمتعلقة بالأزمة أولاً بأول، ونقل التطورات المتعلقة بها كافة، وإعداد خطة اتصالية للتواصل مع كلا الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة، ومتابعة ردود أفعالهم بهدف تلافي الشائعات والمعلومات المغلوطة، وذلك من خلال إرسال رسائل وبيانات توضيح لموقف الجامعة، وتلقي رسائل من الطلبة والإجابة على استفساراتهم، بالإضافة للتواصل بشكل سريع مع وسائل الإعلام والتعاطي مع استفساراتهم، والرد على الشائعات الجوهرية والمتعلقة بالأزمة.

2. استخدمت العلاقات العامة عدة آليات للتواصل خلال الأزمة لنقل رسائلها الاتصالية المدعمة للاستراتيجيات المستخدمة**،** فاحتلت صفحات التواصل الاجتماعي المرتبة الأولى في توظيف العلاقات العامة لها خلال الأزمة كونها الأكثر مساهمة في سهولة وسرعة نقل المعلومات وإعطاء توضيحات أكثر حول الأزمة ومستجداتها وإعلام الجماهير المختلفة بها، إضافة لتواجد معظم جمهور الطلبة عليها.

ويرى الباحثانأنّ توظيف الوسائل الاتصالية السابقة يخدم الدور الاتصالي والإعلامي للعلاقات العامة خلال الأزمة، فقد وظفته بهدف نشر المحتوى الاتصالي ولكن رغم ذلك كان أولى بالعلاقات العامة القيام باستطلاع رأي لجمهور طلبة الجامعة خلال الأزمة لمعرفة آرائهم وتوجهاتهم خلال الأزمة وبعدها، ولدراسة فعالية الرسائل الاتصالية التي يتم نشرها بمعنى هل قامت بالهدف من نشرها أم لا؟ والقيام بمسح دقيق لتوجهات الطلبة أيضاً للوقوف على مكامن القوة والضعف خلال الأزمة والقيام بعملية التقييم ثم التقويم، والإفادة في معالجة الأزمات المستقبلية.

3. قامت الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة بتوظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي، وبعض الاستراتيجيات الاتصالية المنبثقة منها في رسائلها الاتصالية التي نشرتها لجمهور الطلبة سواء على وسائل التواصل الاجتماعي أو بياناتها الصحفية، لكنها ورغم ذلك لم تتوافق مع التوصيات التي قدمتها النظرية لاستخدام هذه الاستراتيجيات الاتصالية. حيث أظهرت نتائج التحليل الكيفي لمقابلات العلاقات العامة في جامعة بيرزيت، توظيفها لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي، ولعدة استراتيجيات اتصالية خلال الأزمة وعدم اتباعها لاستراتيجية اتصالية واحدة خلال الأزمة.

وتمثلت الاستراتيجيات المستخدمة بما يلي:

أ. استراتيجية التذكير من خلال رسائلها الاتصالية والتي تضمنت تذكير بإنجازات الجامعة وأجوائها المليئة بالديموقراطية وحرية الرأي والتعبير، بالإضافة للتذكير بعدد المنح والمساعدات التي أمنتها الجامعة للطلبة المستفيدين منها، والتذكير ببرامج الجامعة الأكاديمية ونشاطاتها، ودعتهم لتذكر الأثر الإيجابي الذي تحدثه الجامعة.

ب.استراتيجية التملق أو التواصل ببراعة: من خلال مدح طلبة الجامعة والحركات الطلابية برسائلها الاتصالية.

ج. استراتيجية الأعذار أو المبررات: فحاولت الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة، التقليل من مسؤوليتها عن الأزمة، حيث عزت أسباب الأزمة إلى العجز في ميزانيتها نتيجة عدم قيام الحكومة لدفع مستحقاتها السنوية لها، وعدم قيام الطلبة بتسديد أقساطهم المستحقة للجامعة.

د. استراتيجية مهاجمة المتهم: وصف الناطق الإعلامي للطلبة المعتصمين بالقلة التي لا تعبر عن مجموع الطلبة.

ه. استراتيجية الإنكار: قيام الجامعة بإنكار الأزمة بالساعات الأولى حيث صرّحت بأن الحرم الجامعي مفتوح، ودعت الطلاب والموظفين للتوجه للجامعة للدوام الرسمي.

بينما لم تستخدم أي من استراتيجيات إعادة البناء (التعويض أو الاعتذار) أو استراتيجية كبش الفداء.

بينما أظهرت نتائج التحليل الكمي توظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي، وبعض الاستراتيجيات الاتصالية المنبثقة عنها، فتم توظيف كل من استراتيجيات الإنكار (الإنكار، وكبش الفداء)، واستراتيجيات التقليل (الأعذار أو المبررات، والتبرير)، واستراتيجيات التعزيز (التذكير)، بينما لم تقم باستخدام استراتيجيات إعادة البناء (الاعتذار أو التعويض).

ويرى الباحثان أنّ العلاقات العامة قد أخفقت في الجمع بين استراتيجيات اتصالية لا يجب الجمع بينها، كالإنكار والتقليل على سبيل المثال، الأمر الذي يؤكد عدم معرفتهم الواقعية بالنظرية والاستراتيجيات الاتصالية، فكان أجدى بالعلاقات العامة العمل على تحليل موقف الأزمة جيداً وتوحيد الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة خلال الأزمة، والتركيز على توظيف استراتيجيات إعادة البناء.

4. بينت نتائج التحليل الكيفي تأثر الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة خلال الأزمة بقرارات الإدارة العليا بشكل كبير، فعلى الرغم من إبداء العلاقات العامة لرأيها المعارض لنشر بعض البيانات، ومعارضتها لبعض القرارات أثناء الأزمة كونها تضعف موقف الجامعة وتسيء لها إعلامياً، إلا أنّه لم يؤخذ برأيها ونصائحها بشكل تام خلال الأزمة، واقتصر دورها على النشر والدور الإعلامي كون هذا القرار صادر من الإدارة العليا وتحديداً مجلس الجامعة.

وهو ما أكّده رئيس مجلس اتحاد الطلبة بدوره، حيث يرى التأثر الواضح للعلاقات العامة بقرارات الإدارة العليا بالجامعة كونها تتبع لها. ودليل ذلك بأنّ جميع ما نشرته العلاقات العامة خلال الأزمة جاء مناصراً للإدارة ومؤيداً لموقف الجامعة.

5. عدم الاهتمام بالقيام بمسوح دقيقة لمعرفة آراء الطلبة وتوجهاتهم خلال الأزمة، وهو ما أثبتته نتائج كل من التحليل الكمي والكيفي.

6. تأثر ولاء الطلبة تجاه الجامعة خلال الأزمة التي مرت بها بدرجة قليلة وبنسبة 36.8%، ورغم ذلك يوصي الطلبة بالالتحاق بجامعة بيرزيت رغم الأزمة التي تعرضت لها بدرجة مرتفعة، وقد بينت نتائج التحليل الكيفي بضعة أسباب والتي تفسر ولاء وانتماء الطلبة للجامعة ومنها: كونها من أفضل الجامعات بالعالم ومنبراً للحرية والتعبير، بالإضافة لشفافية انتخاباتها، ووجود الحركة الطلابية والكادر الأكاديمي المتميز والإداري، والجو الديموقراطي وفرص اللقاء بخريجيها، ومساعدتها لطلبتها بالحصول على الوظائف، بالإضافة لصقلها لشخصية الطالب.

**رأي الباحثان في ضوء الإطار النظري:**

تصنف أزمة الأقساط الدراسية التي مرت بها جامعة بيرزيت في أواخر 2019م بأنها أزمة ناجمة عن قيام الجامعة برفع الأقساط الدراسية (أزمة خطأ مؤسسي) والتي تقع ضمن مجموعة الأزمات التي يمكن تجنبها “Preventable crisis cluster”، لذا فإنها تنتج نسبة عالية من المسؤولية على المنظمة، فتمثل تهديداً كبيراً على سمعتها كونه يمكن تجنبها باعتقاد الجمهور، وكون الجامعة قد مرت بأزمات مشابهة بالماضي (في عامي 2013، 2016) وهو ما أكدته نتيجة التحليل الكمي، لذا ووفقاً لنظرية التواصل خلال الأزمات فإنّ درجة إسناد المسؤولية للجامعة في هذه الأزمة تكون عالية وبالتالي تكون درجة التهديد على السمعة عالية.

فكان حرياً بالجامعة وتحديداً العلاقات العامة التركيز على استخدام استراتيجيات إعادة البناء (التعويض و/أو الاعتذار) والتي غاب استخدامها في هذه الأزمة، كونها تعد من أكثر الوسائل التي تعمل على التحكم بغضب الجمهور أثناء الأزمات، وتبرز الوجه الإنساني للجامعة وترفع من مصداقيتها لدى طلبتها، والابتعاد عن استخدام الاستراتيجيات الأخرى، كونها تفاقم الأزمة لا تعالجها. إضافة إلى ذلك كان يجدر بها الكشف المبكر والذاتي عن الأزمة قبيل وصولها إلى العلن، فكان بإمكان الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة اختيار استراتيجية التوقيت الصحيحة، كاستراتيجية سرقة الرعد لتجنب استخدام استراتيجية الإنكار أو الاعتذار.

بالإضافة لاتباع أسلوب الانفتاح بشفافية وصدق، إذ كان بالإمكان إجراء حوارات علنية وعبر وسائل الإعلام، فيما يتعلق برفع الأقساط وانفراد جامعة بيرزيت بالأزمة على الرغم من تميزها بارتفاع سعر الساعة الدراسية فيها، مع توضيح الخطوات والخطط الجارية لمعالجة الأزمة ومنع تكرارها مستقبلاً بدلاً من معالجتها بحلول مؤقتة.

أما فيما يتعلق بمراقبة ردود أفعال جمهور الجامعة وخاصة من الطلبة، فيجب إجراء مسح دقيق وشامل لمعرفة توجهات الطلبة وآرائهم فيما يتعلق بالأزمة (خلال وبعد الأزمة) وفهم مواطن الضعف لمعالجتها، والاستفادة من مواطن النجاح في الخطط المستقبلية.

وبالنسبة لاستخدام توصيات اختيار استراتيجية الاستجابة في الأزمات، قامت العلاقات العامة فقط بالجمع ما بين استراتيجيات التعزيز (التذكير) وبين استراتيجيات أخرى، لكنها لم تتبع التوصيات حيث قامت بالخلط بين استراتيجية الإنكار، واستراتيجيات التقليل، ولم تعمل على كسب ثقة الطلبة خلال الأزمة (وفقاً للتحليل الكمي) كونها لم تضع مصلحة الطلبة بشكل أساسي بل مصلحتها.

كما ويرى الباحثان أنه وبالرغم من توظيف الاستراتيجيات الاتصالية في التواصل خلال الأزمة، ونظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية إلا أنّ ممارسي العلاقات العامة في بيرزيت يطبقونها دون إلمام جوهري بماهيتها وفحواها، ويعتمدون بشكل أكبر على خبراتهم السابقة وعلى تفسيرهم للموقف خلال الأزمة، أكثر من اعتمادهم على الأسس العلمية أو النظريات. حيث لم يتعرف أي من فريق العلاقات العامة أو ممثلة الإدارة العليا على نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية والاستراتيجيات الاتصالية المنبثقة عنها، لذا فقد تم تحليل الرسائل الاتصالية خلال الأزمة لاستخراج الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة خلال الأزمة.

التوصيات

**يوصي الباحثان بما يلي:**

**1. تحسين وتطوير الدور الإتصالي للعلاقات العامة خلال الأزمات، عن طريق إتباع آلية جديدة في معالجة الأزمة والتواصل خلالها، فيجب أولاً تحديد نوع الأزمة التي تتعرض لها الجامعة، ثم تقييم درجة المسؤولية ودرجة التهديد على سمعة الجامعة خلالها، مع تحديد أسباب إسناد مسؤولية الأزمة للجامعة في حال وجدت. بالإضافة لدراسة الموقف الاتصالي وتحليل الآلية المتبعة في معالجة الجامعة للأزمات المشابهة والتي تعرضت لها مسبقاً، ليتم بعد ذلك وضع خطة اتصالية شاملة للاستراتيجيات الملائمة والتي تتوافق مع نوع الأزمة، والعمل على تطوير مستوى اتصالات فعالة وكفء خلال الأزمة، مع الحرص على السرعة والمصداقية والدقة والشمول.**

**2.** زيادة المشاركة الفعلية والحقيقية لدائرة العلاقات العامة بعملية صنع القرار مع إدارة الجامعة خاصة خلال الأزمة، **وعدم الاكتفاء بإسناد الدور الإعلامي لها خلال الأزمات وضرورة اتباعها لرئيس الجامعة مباشرة.**

**3.** زيادة الإلمام بالجانب النظري لمعرفة فحوى النظريات المستخدمة خلال الأزمات واستراتيجيات التواصل المختلفة، وذلك من خلال زيادة التعاون بين الأكاديميين وممارسين العلاقات العامة.

**4. إنشاء معهد أو ندوات للجامعات الفلسطينية كافة للوقوف على مناحي القوة والقصور في معالجة الأزمات والتواصل خلالها،** بحيث تتيح تبادل الخبرات العملية والمعرفة النظرية.

قائمة المصادر والمراجع

**المراجع العربية**

- إسليم، وسام. (2007). **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية- دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة** (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- التميمي، خلف. (2018). **إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات** ]طبعة إلكترونية مقروءة[. تم الإسترجاع من موقع: http://bit.ly/2VxTGEX.

- الجحني، علي بن فايز. (2006). **مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية**. ]طبعة إلكترونية مقروءة[. تم الإسترجاع من موقع: http://k-tb.com/book/ab7ath01315.

- الرويلي، علي هلهول. (2013). **إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة**. ]طبعة إلكترونية مقروءة[. تم الإسترجاع من موقع: https://bit.ly/2YX4ixC.

- الزبن، نواف عبدالله. (2011). **عملية العلاقات العامة في المنشآت السياحية في الأردن "دراسة تقييميه***".* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- العلاق، بشير. (2009). **العلاقات العامة في الأزمات**. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- بورقعة، سمية. (2018). ***دور الاتصال الازماتي في تحسين صورة المؤسسة***: مؤسسة فرتيال أنموذجاً**. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية***، ع*(13)، 245–260.

- رضوان، أحمد فاروق. (2012). ***استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الازمة*** : دراسة حالة على شركة تويوتا**.** [**المجلة العربية للاعلام والاتصال**](http://search.mandumah.)، *ع*(8)، 159–214.

- عبابنة، سعيد بن محمد سعيد بن مصطفى، عاشور، محمد علي ذيب. (2018). ***واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن.*** **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسي***ة*، *3* (26). 715-742.

- عثمان، نصر الدين عبد القادر. (2018). ***أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة***. **مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط**، *ع* (18). 119-156.

- عيواج، عذراء. (2018**). العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية بين النظرية والتطبيق. قسنطينة**، الجزائر: ألفا للوثائق.

- هاشم، زكي محمود. (1982). ***وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية***. **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، 8 (31). 13-65.

- هتيمي، حسين. (2014). **العلاقات العامة وشبكات التواصل الإجتماعي**. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان، الأردن: نبلاء ناشرون وموزعون.

**المراجع الأجنبية:**

- Claeys, A-S, Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review. 38* (1). 83-88.

- Claeys, A-S, Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research. 67* (2). 182-189.

- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Springer Link. 10* (3). 163- 176.

- Coombs, W.T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* [DX Reader version]. Retrieved from: <http://bit.ly/2Vbb1UH>.

- Coombs, W.T, Holladay, S. H, Frandsen, F, Johansen, W. (2010). Why a Concern for Apologia and Crisis Communication. *Corporate Communications An International Journal. 15* (4), 337-349.

- Kima, S, Avery b, E.J, & Lariscyc, R.W. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009**.** *Public Relations Review***,** *35*(4),446-448.

- Kyhn, H. (2008)*. SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY: ITS USE IN A COMPLEX CRISIS WITH SCANDINAVIAN AIRLINES’ GROUNDING OF DASH 8 Q400 AIRPLANES* (Master Thesis). Aarhus School of Business, Aarhus, Denmark.

- Thomas, J. (2017). Scholarly Views on Theory: Its Nature, Practical Application, and Relation to World View in Business Research. *International Journal of Business and Management*, *12*(9), 231-240.

- Park, Hanna. (2017). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relation Review. 43* (1). 190-192.

- Seeger, M.W. (2006). Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. *Journal of Applied Communication Research. 34*(3). 232-244

**مواقع الإنترنت:**

- RESPONSE OR REPLY TO OPPOSING PARTY’S PLEADINGS. (2020). Retrieved from https://bit.ly/30blalh.

- جامعة بيرزيت. (2020). تم الإسترجاع من الرابط <https://bit.ly/3dPbhgD>**.**

- جامعة بيرزيت. (2020). تم الإسترجاع من الرابط <https://bit.ly/38hY0M9>.