



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة أزمات الأونروا
بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023

إعداد

رزان هاتي صادق أبو الحرادين

إشراف

فريد أبو ضهير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة،
من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة أزمات الأونروا
بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023

إعداد

رزان هاني صادق أبو الحرادين

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2026/01/05م، وأجيزت:

التوقيع

التوقيع

التوقيع

د. فريد أبو ضهير

المشرف الرئيسي

د. حليلة ابو صالحية

الممتحن الخارجي

د. عامر قاسم

الممتحن الداخلي

الإهداء

الحمدُ لله الذي ما بَلَّغَنَا النَّجَاحَ وَلَا وَصَّلَنَا إِلَى التَّقْوَى إِلَّا بِرِضَاهِ، وما اجْتَزَيْنَا مَشَوَارًا وَلَا تَخَطَّيْنَا العَثْرَاتِ إِلَّا بِعَوْنِهِ وَفَضْلِهِ.

لَهُ الحَمْدُ والشُّكْرُ على كُلِّ لَحْظَةٍ مَنَحْنَا فِيهَا القُوَّةَ والصَّبْرَ، وأخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الحَمْدُ لله رَبِّ العَالَمِينَ.

بعدَ سَنَوَاتٍ مِنَ الجِدِّ والاجْتِهَادِ، أَقِفُ اليَوْمَ على عَنَبَةٍ تَخْرُجِي وَأُهْدِي هَذَا النِّجَاحَ:

إلى أَبِي العَزِيزِ، سَنَدِي وَمَلَاذِي بعدَ الله، الذي عَلَّمَنِي أَنَّ العَطَاءَ بلا حُدُودٍ، وَغَرَسَ فِي قَلْبِي أَنَّ الحَيَاةَ كِفَاحٌ وَأَنَّ العِلْمَ هو السِّلَاحُ الأَقْوَى.

إلى أُمِّي الحَنُونَةِ، نوري في عِتْمَةِ اللَّيَالِي، وَقُوَّتِي التي احْتَضَنَّتَنِي بِصَبْرٍ وَحَنَانٍ، وَبِدَعَوَاتِهَا خَفَّتْ كُلُّ الصُّعُوبَاتِ؛ فَهِيَ سِرُّ قُوَّتِي وَطُمَأْنِينَةُ رُوحِي.

إلى أَخِي وَأَخَوَاتِي، ضِلْعِي الثَّابِتِ وَأَمَانُ أَيَّامِي، مَنْ شَارَكُونِي الفَرَحَ والتَّحَدِّيَ، وَمَلَّؤُوا حَيَاتِي دِفْئًا وَحُبًّا.

إلى الأَصْدِقَاءِ الأَوْفِيَاءِ وَرِفاقِ الدَّرْبِ، الَّذِينَ صَدَّقُوا فِي مَشَاعِرِهِمْ وَدَعَمِهِمْ، وَشَارَكُوا أَفْرَاحِي وَأَحْلَامِي.

إلى الشُّهَدَاءِ.. إلى غَزَاةِ الصَّامِدَةِ.. إلى فِلَسْطِينَ التي لا تُغَادِرُ القَلْبَ،

وَإلى كُلِّ مَنْ يَتَمَسَّكُ بِالحَرِيَّةِ وَسَطِّ المِحْنِ.

وأخيراً، أُهْدِي هَذَا الإِنْجَازَ إلى نَفْسِي التي لم تَرْضَ إِلَّا بِالتَّقْوَى، وَظَلَّتْ تَسْعَى بِالأَمَلِ والإِصْرَارِ.

الباحثة: رزان هاني أبو الحرادين

الشكر والتقدير

الحمدُ لله الذي تَكْتَمِلُ به الأُمْنِيَّاتُ، وَبِتَوْفِيقِهِ تَتَوَاصَلُ خُطَوَاتُنَا حَتَّى نَحَقِّقَ مَا نَتَطَلَّعُ إِلَيْهِ.

وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، الَّذِي أَضَاءَ لَنَا طَرِيقَ الْعِلْمِ وَالْخَيْرِ.

فِي كُلِّ لَحْظَةٍ فَرَحٍ وَامْتِنَانٍ، أَشْكُرُ كُلَّ مَنْ وَقَفَ إِلَيَّ جَانِبِي وَكَانَ سَبَبًا فِي أَنْ أُحَقِّقَ هَذَا الْإِنْجَازَ.

أَتَقَدَّمُ بِخَالِصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ لِمُشْرِفِي الْفَاضِلِ الدُّكْتُورِ فَرِيدِ أَبُوْضَهَيْرِ، صَاحِبِ الْفَضْلِ فِي تَوْجِيهِهِ وَالْإِشْرَافِ عَلَى رِسَالَتِي، فَقَدْ مَنَحَنِي مِنْ وَقْتِهِ وَخَبْرَتِهِ، وَقَدَّمَ لِي مِنَ الْإِرْشَادَاتِ وَالتَّعْلِيمَاتِ مَا مَكَّنَنِي مِنَ الْوُصُولِ بِهَذِهِ الْأَطْرُوحَةِ إِلَى صَوْرَتِهَا النَّهَائِيَّةِ الْمُمَيَّزَةِ، فَلَهُ مِنِّي كُلُّ الْاِمْتِنَانِ وَالاحْتِرَامِ.

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالْعُرْفَانِ لِلدُّكْتُورِ مُعِينِ الْكَوْعِ، الَّذِي لَمْ يَبْخُلْ عَلَيَّ بِعِلْمِهِ وَدَعْمِهِ وَتَشْجِيعِهِ خِلَالَ سَنَوَاتِ الدِّرَاسَةِ وَالبَحْثِ.

وَأُخْصُّ بِالشُّكْرِ جَامِعَةَ النَّجَاحِ الْوَطَنِيَّةِ، الَّتِي وَفَّرَتْ لِي بِيئَةً مُحَفِّزَةً وَسَهَّلَتْ لِي رِحْلَةَ الْبَحْثِ وَالدِّرَاسَةِ. وَأَشْكُرُ أُسَاتِنَتِي وَكُلَّ مَنْ عَلَّمَنِي حَرْفًا وَسَاهَمَ فِي بِنَاءِ مَعْرِفَتِي، كَمَا أَقْدِرُ جُهُودَ مُحَكِّمِي الْاِسْتِمَارَةِ عَلَى مَلاحِظَاتِهِمُ الْبِنَاءِ.

لِكُلِّ مَنْ كَانَ لَهُ أَثَرٌ جَمِيلٌ فِي مَسِيرَتِي، وَلِكُلِّ مَنْ يَقْرَأُ هَذَا الْعَمَلَ، أَمَلُ أَنْ يَجِدَ فِيهِ الْفَائِدَةَ وَالنَّفْعَ.

وَفِي النِّهَايَةِ، إِنْ وَفَّقْتُ فَبِفَضْلِ اللَّهِ، وَأَيُّ تَقْصِيرٍ أَوْ خَطَأٍ فَغَيْرُ مَقْصُودٍ، وَأَرْجُو التَّمَسَّكَ بِالْعُذْرِ.

الباحثة: رزان أبو الحرادين


الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة أزمات الأونروا بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي
أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: برزان صائغ، دة أبو الحارثين

التوقيع: 

التاريخ: 2026 / 1 / 5

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الصور
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملاحق
ن	الملخص
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	1.2 الإطار النظري
4	1.2.1 الأزمات: مفهومها، خصائصها، أسبابها، أنواعها
4	1.2.1.1 مفهوم الأزمة
6	1.2.1.2 خصائص الأزمة
8	1.2.1.3 أسباب الأزمات
9	1.2.1.4 أنواع الأزمات
11	1.2.1.5 الأزمة للزجة
14	1.2.1.6 الأزمة المركبة
16	1.2.2 إدارة الأزمات: مبادئها، أهدافها، ودورة حياة الأزمة
16	1.2.2.1 مفهوم إدارة الأزمات

17	1.2.2.2 مبادئ إدارة الأزمات
18	1.2.2.3 أهداف إدارة الأزمات
19	1.2.2.4 دورة حياة الأزمة
20	1.2.2.5 دور العلاقات العامة في مراحل إدارة الأزمة:
23	1.2.3 اتصال الأزمات
23	1.2.3.1 اتصال الأزمات
24	1.2.3.2 الاستجابة للأزمات
25	1.2.4 نظريات الدراسة: النظرية الموقفية لاتصال الأزمات، ونظرية ترتيب الأولويات
	1.2.4.1 النظرية الموقفية لاتصال الأزمات (Situational Crisis Communication Theory)
25	(Theory)
33	1.2.4.2 نظرية ترتيب الأولويات (Agenda Setting Theory)
35	1.2.5 العلاقات العامة الرقمية: مفهومها، نشأتها، خصائصها، أهدافها، إدارة الأزمات
35	1.2.5.1 العلاقات العامة الرقمية
36	1.2.5.2 نشأة العلاقات العامة الرقمية
38	1.2.5.3 خصائص وسائل العلاقات العامة الرقمية
39	1.2.5.4 أهداف العلاقات العامة الرقمية
40	1.2.5.5 إدارة أزمات العلاقات العامة الرقمية
41	1.2.6 وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)
41	1.2.6.1 منظمة الأونروا
45	1.3 الدراسات السابقة
45	1.3.1 الدراسات العربية
52	1.3.2 الدراسات الأجنبية
58	1.3.3 تعقيب على الدراسات السابقة

59	1.4 مشكلة الدراسة
59	1.5 أهداف الدراسة
60	1.6 أهمية الدراسة
61	1.7 حدود الدراسة
62	1.8 مصطلحات الدراسة
64	الفصل الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها
64	2.1 منهج الدراسة
64	2.2 مجتمع الدراسة
65	2.3 عينة الدراسة
67	2.4 أداة الدراسة
69	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
69	3.1 النتائج المتعلقة في السؤال الأول
82	3.2 النتائج المتعلقة في السؤال الثاني
92	3.3 النتائج المتعلقة في السؤال الثالث
97	3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الرابع
98	3.5 النتائج المتعلقة في السؤال الخامس
101	الفصل الرابع: مناقشة النتائج
101	4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
104	4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
106	4.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
107	4.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
108	4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

109.....	4.6 الاستنتاجات
112.....	4.7 الخاتمة
112.....	4.8 التوصيات
115.....	المراجع العلمية
127.....	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): أنواع الأزمات 10
- جدول (2): استراتيجيات النظرية الموقفية لاتصال الأزمات 29
- جدول (3): الاستراتيجيات حسب نوع الأزمة 30
- جدول (4): حساب العينة الطبقية للتعليقات 66
- جدول (5): الأجندة التي تناولتها صفحة الأونروا 71
- جدول (6): الاستراتيجيات الاتصالية التي وظفتها العلاقات العامة الرقمية في منظمة (الأونروا) في إدارة أزماتها 83
- جدول (7): فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي مارستها منظمة (الأونروا) من خلال درجة التفاعل 93
- جدول (8): فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي مارستها منظمة (الأونروا) من خلال محتوى التعليقات 94
- جدول (9): شكل المنشورات في صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك 97
- جدول (10): الأوسمة التي وظفتها صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك 99

فهرس الصور

- صورة (1): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 24 يونيو/ حزيران 2024م.....73
- صورة (2): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 9 أبريل/ نيسان 2024م.....75
- صورة (3): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 24 أكتوبر/ تشرين الأول 2024م.....76
- صورة (4): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 4 ديسمبر/ كانون الأول 2024م.....77
- صورة (5): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 21 مايو/ أيار 2024م.....78
- صورة (6): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 25 أكتوبر/ تشرين الأول 2024م.....127
- صورة (7): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 27 فبراير/ شباط 2024م.....127
- صورة (8): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 19 نوفمبر/ تشرين الثاني 2024م.....128
- صورة (9): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 19 أكتوبر/ تشرين الأول 2024م.....128
- صورة (10): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 24 مايو/ أيار 2024م.....129
- صورة (11): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 30 أبريل/ نيسان 2024م.....129
- صورة (12): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 6 فبراير/ شباط 2024م.....130
- صورة (13): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 20 ديسمبر/ كانون الأول 2024م.....82
- صورة (14): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024م.....91
- صورة (15): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 17 يونيو/ حزيران 2024م.....91
- صورة (16): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 29 نوفمبر/ تشرين الثاني 2024م.....92
- صورة (17): لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 7 سبتمبر/ أيلول 2024م.....96

فهرس الأشكال

شكل (1): علاقة انتقال الأزمة (Crisis Spillover) بالأزمة اللزجة (Sticky Crisis) وأنواع الأزمات الأخرى 12

شكل (2): مراحل إدارة الأزمة 20

فهرس الملاحق

- ملحق (أ): الصور 127
- ملحق (ب): قائمة بأسماء السادة والسيدات الذين قاموا بتحكيم استمارة تحليل المحتوى 131
- ملحق (ج): نموذج تحليل المحتوى النهائي بعد التحكيم 132

استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة أزمات الأونروا بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023

إعداد

رزان هاني صادق أبو الحرادين

إشراف

فريد أبو ضهير

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توظيف العلاقات العامة الرقمية في وكالة (الأونروا) من خلال منشوراتها على منصة فيسبوك لنظرية الاتصال الموقفية للأزمات (SCCT) ونظرية ترتيب الأولويات، بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023، في سياق الأزمة اللزجة المركبة للمنظمة. واعتمدت الدراسة المنهج المسحي، حيث استخدمت أداة تحليل المحتوى. وتمثلت عينة الدراسة في جميع منشورات المنظمة على منصة فيسبوك والبالغ عددها (809) منشوراً خلال الفترة الزمنية الممتدة من (1 يناير/ كانون الثاني 2024 إلى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024)، وجرى اعتماد العينة الطبقية في تحليل التعليقات. وأظهرت النتائج أن العلاقات العامة الرقمية تنوعت في طرح الموضوعات، وأجندتها كانت تحتوي على رسالة واضحة، تدور حول ما يعاينيه اللاجئ والمنظمة في تلك الفترة. وأظهرت التحليلات أن استجابة المنظمة للأزمة بحسب النظرية الموقفية للأزمات (SCCT) في تلك الفترة، كانت من خلال استخدام استراتيجيات التعزيز، على رأسها استراتيجية الضحية تليها التذكير، ثم المدح والإشادة. وتبين النتائج أن تطبيق استراتيجيات النظرية الموقفية للأزمات (SCCT) لا ينفذ حرفياً في كل الحالات باعتباره نظاماً جامداً أو "دستوراً" بل يجب المرونة في ذلك، بحيث تراعي السياق السياسي والإنساني المرتبط بالأزمة. وتوصي الباحثة أنه من الضروري التعامل مع النظرية كإطار إرشادي مرن بحيث يساعد على تقدير طبيعة الأزمة، والإتاحة للعلاقات العامة اتباع نهج ابتكاري في صياغة

استراتيجيات الاستجابة بشكل يتلاءم مع سياق الأزمة الواقعة، وتركيبية الجمهور، ومكانة المنظمة في المشهد الاتصالي العالمي.

الكلمات المفتاحية: نظرية الاتصال الموقفية، نظرية ترتيب الأولويات، الأزمات المركبة واللزجة، أزمة منظمة الأونروا، العلاقات العامة الرقمية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تعتبر الأزمات بجميع أنواعها أمراً واردة الحدوث في المجتمع البشري، سواء الأزمات الطبيعية، كالزلازل والبراكين وغيرها، أو تلك التي قد تنشأ من صنع الإنسان من خلال مواقف معينة، كالأزمات السياسية والاقتصادية والمالية وغيرها الكثير، والتي قد تطرق أبواب المؤسسات والمنظمات والكيانات بكافة أشكالها، وتهدد سمعتها في أي وقتٍ وحين. ومن الممكن أن تتفاقم الأزمات نتيجة عدم التواصل الجيد بين المنظمات و جماهيرها (Babatunde, 2022). ومن أجل عدم إحداث ضرر للمنظمة وأصولها وسمعتها، تكمن هنا أهمية التواصل والاتصال عند حدوث الأزمات لإدارتها والحفاظ على علاقات مستدامة، وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجمهورين: الداخلي والخارجي، لمساعدة المنظمات على التحكم في التدفق الكبير والهائل للمعلومات ونقل معلومات موثوقة وصادقة، حيث تتطلب الأزمة استجابة فورية، ورداً سريعاً، للحد من التنبؤات وانتشار الشائعات، والتي قد تؤدي إلى التسبب في حدوث المزيد من الضرر بسمعة المنظمة وثقتها ومصداقيتها (Obasi, 2024).

تعد العلاقات العامة أحد العلوم والفنون التي تهدف إلى إحداث تأثير في الرأي العام، وبناء قاعدة مشتركة مع الجماهير بمختلف أنواعها. وقد حظيت العلاقات العامة باهتمام كبير من جانب المؤسسات، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو على مستوى القطاع الخاص، لما لها من دور جوهري أثناء الأزمات. فهي تعمل على تصميم استراتيجيات اتصالية وتنفيذها، بهدف الحد من التأثير السلبي للأزمة على صورة المؤسسة وسمعتها، والتقليل قدر الإمكان من الأضرار الناجمة عنها، وإعادة بناء الثقة بعد حدوث الأزمة من خلال التواصل المستمر والفعال مع الجمهور بكافة أشكاله، وبخاصة من خلال الالتزام بالشفافية والمصداقية في الرسائل الاتصالية (Yudistira & Ramadhianti, 2025).

شهدت التطورات التكنولوجية تغييراً جذرياً في مختلف الحقول بشكل عام، وفي حقل العلاقات العامة بشكل خاص، وتحول الاتجاه نحو ما يسمى "بالعلاقات العامة الرقمية"، وهي استراتيجية تستخدم لإدارة الاتصال بين المنظمة وجمهورها عبر الإنترنت، بما في ذلك منصات التواصل الاجتماعي، وذلك لممارسة أنشطة من تحقيق صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة، وتفعيل الاتصال ثنائي الاتجاه والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور المستهدف (خلوف، 2019م).

ونظراً للأهمية الكبيرة لبناء علاقات ذات منفعة متبادلة بين المنظمة وجمهورها، ونشر معلومات فورية ودقيقة، وبناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة جيدة؛ برز دور العلاقات العامة الرقمية كأداة محورية في تحقيق ذلك، وأصبح الاتصال الأزماتي في ظل الانتشار السريع لمنصات التواصل الاجتماعي مهم في نشر المعلومات الشفافة والدقيقة. فطالما غيرت المؤسسة الطريقة التي تتبعها في التعامل مع الأزمات، وبخاصة في وقت تتزايد فيه انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة، من عملية استيعاب الجمهور للأزمة وتفسيره لها. وهذا يتطلب من المنظمات المرونة في التعامل عند حدوث الأزمة، وتوفير معلومات صحيحة، واتخاذ إجراءات فعلية حول كيفية الاستجابة السريعة لها لتقليل الخسائر والضرر، وتعزيز التعافي، واستعادة صورتها وسمعتها وثقتها (Sinayah et al., 2024). ومن هذه المنظمات، وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، حيث واجهت خلال الفترة الأخيرة أزمة مركبة هددت استمرارية تقديم خدماتها في قطاع غزة والضفة الغربية. فقد تسارعت مجريات الأحداث بعد إعلان بعض الدول المانحة (للأونروا) عن وقف تمويلها للوكالة، نتيجة لاتهام دولة الاحتلال الإسرائيلي لبعض موظفي (الأونروا) بالمشاركة في الهجوم الذي شنته بعض الفصائل الفلسطينية في السابع من أكتوبر/ تشرين أول لعام 2023 على مستوطنات غلاف قطاع غزة (ربيع، 2024م).

من هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى توظيف العلاقات العامة الرقمية في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) لاستراتيجيات الاستجابة لأزماتها بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين أول 2023، أي خلال الحرب الخامسة على قطاع غزة، من خلال تحليل

منشورات صفحتها على منصة فيسبوك خلال الفترة الزمنية الممتدة من (1 يناير/ كانون الثاني 2024 إلى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024)، وهي الفترة الزمنية التي تعرضت خلالها وكالة (الأونروا) إلى أزمة معقدة على المستويين المحلي والدولي.

1.2 الإطار النظري

يناقش هذا الإطار النظري للدراسة عرض متسلسل حول الأزمات، وذلك من حيث المفهوم والخصائص، والأنواع، والتركيز على الأزمات اللزجة التي تتسم بالتعقيد والاستمرارية، والأزمات المركبة والمتفرعة. كما يتناول هذا القسم أسباب نشوء الأزمات المتعددة وكيفية معالجتها. وتم التطرق إلى موضوع إدارة الأزمات من حيث المفهوم، والمبادئ، والأهداف، والمراحل التي تمر بها خلال تعاملها مع مختلف الأزمات.

تناول أيضاً مفهوم اتصال الأزمات، وذلك لأهميته في عملية التواصل مع الجمهور أثناء الأزمة وبعدها. كما استعرضت الباحثة استراتيجيات الاستجابة الاتصالية التي ينبغي أن تتبناها المنظمات عند حدوث الأزمات. وتطرقَت الباحثة إلى النظريات التي تمّ الاعتماد عليها كإطار نظري ناظم للدراسة، وتحديدًا النظرية الموقفية لاتصال الأزمات، ونظرية ترتيب الأولويات لمعرفة الموضوعات التي ركزت عليها الأونروا خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة عبر صفحتها على منصة الفيسبوك.

بالإضافة إلى ذلك، تناول الإطار النظري العلاقات العامة الرقمية التي تتسم بكونها أداة فعالة في إدارة الأزمات، وتحديدًا في العصر الرقمي الذي يتميز بوتيرته المتسارعة، وبالاعتماد المتزايد على منصات التواصل الاجتماعي في عملية الاستجابة الفورية وتشكيل الرأي العام والتأثير عليه. وانطلاقاً من الحالة المدروسة حول أزمة وكالة (الأونروا)، خصص جزء من هذا الإطار للحديث عن هذه الوكالة من حيث نشأتها ووظيفتها، بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجهها، وتحديدًا بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين الأول لعام 2023.

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر؛ أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من المشهد العالمي، نظراً لتعدد أبعادها وتنوع أسبابها واتساع آثارها على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (فهمي، 2023م). ومع التطور التكنولوجي وزيادة عدد السكان وتشابك المصالح بين الدول والمؤسسات؛ تنشأ أزمات متعددة تشكل تهديداً لاستمرارية عمل المنظمات وتؤثر سلباً على سمعتها وصورتها أمام المجتمع، مما يتطلب إدارة واعية واستجابة فعّالة، وقد دفع هذا الواقع العديد من الباحثين إلى تسليط الضوء على دراسة الأزمات، سواء من منظور علمي أو تطبيقي، وذلك نظراً لتأثيرها على الفرد والمجتمع على حدٍ سواء (فهمي، 2023م).

1.2.1 الأزمات: مفهومها، خصائصها، أسبابها، أنواعها

1.2.1.1 مفهوم الأزمة

تتنوع الأزمات تبعاً لأسبابها ونتائجها والمتغيرات المؤثرة بها، حيث يصعب وضع مفهوم شامل وموحد للأزمة. لذا، يختلف المفهوم من باحث لآخر، ومن تخصص علمي لآخر، إذ يقوم كل باحث بتعريف الأزمة وفقاً لتخصصه ورؤيته العلمية والبحثية. وبالتالي، لا يمكن القول بأنّ هناك تعريفاً متفقاً عليه للأزمة، كونه يتأثر بالظروف المحيطة والأسباب والفاعلين والمتأثرين بها.

ومن خلال تتبع الجذور التاريخية لمفهوم الأزمة نجد أنّ أصولها التاريخية ترجع إلى الطب الإغريقي القديم، وتعني لحظة مصيرية: إما شفاء المريض أو موته (صحن، 2020م). وتعددت تعريفات الباحثين لمفهوم الأزمة، حيث عرفها مراد كموش (2020) على أنّها حالة خطيرة وحاسمة، أو أوضاع غير مستقرة في مجالات السياسة أو الاقتصاد أو الاجتماع، والتي قد تشكل نقطة تحول مهمة. وعرفها (Yang et al., 2022) على أنّها حدثٌ جوهريٌّ يمتلك عنصر المفاجأة، أي لا يمكن توقعه والتنبؤ به، ويحتاج إلى الاستجابة السريعة والفورية لمعالجته والحد من تأثيره قدر الإمكان، ومن المحتمل أن يهدد القدرة على الاستمرارية والبقاء. ومن جهة أخرى، تم تعريف الأزمة بأنّها موقف غير متوقع وخطير وسريع يشكّل تهديداً لاستمرار الوضع القائم. ولكي يتم إدارة الأزمة، من الضروري معرفة ما يجب

فعله قبل الأزمة، وأثناءها، وبعدها، حيث يتطلب مواجهتها بشكل إيجابي من خلال وضع خطة استراتيجية فعّالة وناجحة، وذلك من خلال دارستها مسبقاً، وضمان أن يكون تطبيقها مدروساً بعناية (رزبوق، 2018م).

واستناداً إلى المفاهيم المختلفة للأزمة، يمكن تلخيصها على أنها حدث غير متوقع يخلخل النظام القائم، ويدفع المنظمة إلى حالة من عدم الاستقرار وتتطلب استجابات طارئة. وقد شهدت وكالة (الأونروا) مثلاً حياً لذلك بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين الأول 2023، حيث وجدت نفسها داخل أزمة مركبة متعددة الأبعاد. شملت هذه الأزمة الحظر الإسرائيلي لأعمالها، مما أدى إلى فقد العديد من الفلسطينيين لمساعدات الوكالة من الصحة والرعاية والتعليم وغيرها من الخدمات. ولم تكن الأزمة مالية وإنسانية فحسب، بل امتدت لمشروعيتها ومكانتها في المجتمع الدولي بعد اتهام عدد من موظفيها بالمشاركة في الهجمات العسكرية في السابع من أكتوبر على الاحتلال الإسرائيلي.

وهنا تبرز أهمية فهم طبيعة الأزمة التي تمر بها الوكالة. فالإتهامات التي تتداولها وسائل الإعلام، والتوقف المفاجئ للدعم المالي، بالإضافة إلى الضغوطات السياسية، تُعتبر جميعها مؤشرات واضحة على أن الوكالة تمر في مرحلة صعبة، وتتطلب استجابات عاجلة وفورية واستراتيجيات مدروسة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى تشخيص الأزمة بشكل أدق، والبحث في كيفية استجابة (الأونروا) لأزماتها المركبة بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين الأول لعام 2023.

يرى الدليمي (2012) أن نشوء الأزمات في أي مجتمع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأربعة عوامل رئيسية، وهي على النحو الآتي:

1. الموقع الجغرافي للأزمة: يُعد فهم طبيعة المكان ودراسته وتحديد موقع الحدث بدقة عاملاً مهماً لتسهيل عملية التدخل والاستجابة للأزمة.

2. زمن الأزمة: من المهم التعامل مع ضغوط عامل الوقت أثناء الأزمة مع الحذر من ظهور أحداث غير متوقعة، والاستعداد لأية مفاجآت، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة في كل الأوقات.

3. تجميع المعلومات عن الأزمة: من الضروري جمع كافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالأزمة لضمان اتخاذ قرارات صحيحة وسريعة لمعالجتها، حيث أن المعلومات غير الدقيقة قد تؤدي إلى الارتباك.

4. اتخاذ القرار السريع: يجب اتخاذ قرارات فورية لمعالجة الأزمة، خاصة إذا كانت تؤثر على المواطنين أو تهدد الاستقرار، وذلك لمنع تفاقم الوضع وجعل السيطرة عليه أكثر صعوبة وتجنب النتائج غير المرغوب بها.

تعد عوامل نشوء الأزمات من القواعد الأساسية التي تساعد في تحديد طبيعة ونمو الأزمة، وفي دراسة أزمة (الأونروا) فإن الموقع الجغرافي الذي تعمل فيه الوكالة في منطقة الضفة الغربية وقطاع غزة، وهي مناطق متوترة سياسياً وجغرافياً تتفاعل فيها الأزمات المحلية مع الأزمات الإقليمية والدولية، مما يؤدي إلى زيادة تعقيد الأزمة. كما يلعب زمن الأزمة وسرعة تطور الأحداث دوراً كبيراً، كما حدث خلال أحداث السابع من أكتوبر، حيث قامت الوكالة باتخاذ قرارات سريعة بعد جمع كافة المعلومات اللازمة للأزمة. وهذا شكّل تحدياً كبيراً للوكالة في الاستجابة الفورية للأزمة، خاصة مع تداخل العوامل المكانية والزمانية، وندرة المعلومات. ومن هذا المنطلق، تُظهر أزمة (الأونروا) كيف يمكن للعوامل الزمانية والبيئية والمعلوماتية أن تؤثر في كفاءة إدارة الأزمة، بالتالي فإن فهم وتحديد عوامل نشوء الأزمة في المنظمة قبل إدارتها هو مهم جداً، حيث يساعد المنظمة على تحويل مسار الأزمة، وفهم الاستراتيجيات الاتصالية الملائمة التي يجب استخدامها خلال جميع مراحل الأزمة.

1.2.1.2 خصائص الأزمة

وللأزمة خصائص متعددة، حيث حددها علي رجب (2011) وأبو فارة (2009) كالاتي:

1. المفاجأة والغموض. وهي عبارة عن حدث غير متوقع، يسبب عدة عوامل منها القلق والاضطراب.

2. تهدد الأزمة مصالح وأهداف المنظمة، وتخلق العديد من الصعوبات التي يصعب إدارتها. وقد تكون هذه الصعوبات سياسية، أو إدارية، أو بيئة أو بشرية.

3. مستقبل مجهول. تمثل الأزمة نقطة تحول تنقل خطر الأزمة من الحاضر إلى التأثير على مستقبل غير معروف، بحيث يصعب التنبؤ بمجريات الأحداث وما يترتب عليها.

4. ندرة البيانات والمعلومات. وهذا يسبب ظروف عدم التأكد، ويحدث حالة من الضياع والارتباك لدى المنظمة.

5. ضيق الوقت. وهذا يتطلب اتخاذ قرارات سريعة وصائبة للتعامل مع الأزمة، خصوصاً في ظل تصاعد الأحداث بشكل حاد ومتسارع.

6. الأزمة تسبب خسائر فادحة، مادية ونفسية أو بشرية. فهي تهدد النظام، والافتراضات الرئيسية التي تقوم عليها المنظمة، وتتسبب حالة من التوتر والقلق. وهذا يسبب صعوبة في مواجهة الأزمة واتخاذ القرار المناسب.

تشكل طبيعة الأزمة عناصر ضاغطة على المنظمة، وتتحكم بمسارات إدارتها، وهذا ما ظهر على نحو واضح في أزمة (الأونروا) بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين الأول 2023. فقد اتسمت الأزمة بالمفاجأة والغموض، حيث لم يكن متوقعاً أن يتم توجيه اتهامات مباشرة للوكالة والحظر الإسرائيلي لها، ورافق ذلك وقف التمويل لها من بعض الدول المانحة، مما سبب تهديداً وجودياً لمنظمة تعتمد في استمرارها على الدعم الدولي.

وقد تسببت الأزمة في خطر مباشر على أهداف الأونروا الأساسية، وسبب لها صعوبات سياسية وإدارية وبشرية وبيئية من عدة جوانب: أولاً، الجانب الإداري، الذي تمثل في صعوبة تقديم الخدمات الإنسانية للاجئين الفلسطينيين، وهو ما أثر على استقرار هذه المجتمعات المستفيدة. وثانياً، الجانب السياسي، حيث ربطت بعض الدول وقف دعمها المالي للوكالة بسبب اتهامات سياسية، مما أدى إلى خلق بيئة ضغط سياسية خانقة. أما بشرياً، فقد تم فصل عدد من موظفي الوكالة بشكل عاجل. وأخيراً،

بيئياً، حيث حالت الظروف الميدانية الصعبة، والدمار واسع النطاق في المنطقة، دون وصول الخدمات للمستفيدين، وهذا يؤكد طبيعة الأزمة المركبة، والحاجة الماسة لاستجابة مرنة من قبل المنظمة.

تزامنت الأزمة مع ندرة البيانات، وضيق الوقت، وسرعة تطورها، وتداعياتها المستقبلية. لذا، سعت الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات الاستجابة التي تبنتها عبر منشورتها على منصة الفيسبوك. علاوةً على ذلك، فإنّ مستقبل الأزمة لا يزال مجهولاً بالنسبة للوكالة، سواء من حيث الثقة الدولية بها أو استمرارية خدماتها، وذلك كونها تحت تأثير بيئة سياسة متغيرة. وقد تمثلت خسائر الوكالة في تعليق العديد من البرامج الإغاثية، وتضرر مئات آلاف اللاجئين الفلسطينيين بخدمات الصحة والرعاية والتعليم.

وبناءً على ذلك، فإنّ خصائص الأزمة، كما ظهرت في حالة (الأونروا)، تُبين أنّ الأزمة هي عبارة عن حدث طارئ، ويخلق وضعاً متأزماً، ويستلزم فهماً دقيقاً لطبيعتها من أجل وضع استراتيجيات استجابة ناجحة.

1.2.1.3 أسباب الأزمات

هناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة في أي منظمة. ويمكن إدارتها بفعالية ونجاح بعد معرفة السبب وراء نشوء هذه الأزمة. ومن خلال ذلك، يمكننا استغلال نقاط ضعف الأزمة والتغلب عليها عن طريق تحويل سلبياتها الى إيجابيات في عدة جوانب مختلفة.

يختلف العديد من الباحثين في تقسيم أسباب الأزمات، حيث قسمها أبو فارة (2020) و (Din et al., 2021) إلى عدة أقسام: أولاً، أسباب بيئية تنشأ عنها عدة عناصر سياسية أو مالية أو قانونية أو اجتماعية أو تنافسية أو طبيعية أو تكنولوجية. وتكون سيطرة المنظمة على هذه العناصر محدودة للغاية، أو خارجة عن سيطرتها، وقد لا يمكن التغلب عليها، ولكن يمكن اتباع إجراءات تخفف من حدة الأزمة وتمكّن من التعامل معها. ثانياً، أسباب تنظيمية، ومنها: طبيعة إدارة المنظمة، تغلغل اليأس في المنظمة،

الابتزاز، نشر الإشاعات، الأخطاء البشرية، سوء الفهم. ثالثاً، أسباب مشتركة تصدر من خلال تفاعل عناصر البيئة مع العناصر التنظيمية، وغالباً ما تحدث بسبب قلة المعلومات وسوء عملية اتخاذ القرار. رابعاً، أسباب طبيعية مثل الكوارث البيئية (كالبراكين والزلازل)، وأخرى غير طبيعية من صنع الإنسان مثل الاتهامات السياسية أو الأخطاء البشرية أو الأخبار المضلّلة.

ومن خلال الاطلاع على أسباب الأزمات، نجد أن أزمة الأونروا بعد أحداث السابع من أكتوبر تتقاطع مع عدد من هذه الأسباب. فقد نشأت الأزمة من أسباب بيئية تشمل عدة عناصر: سياسية، مثل مواقف الدول المانحة، ومالية، تمثلت في وقف التمويل، وقانونية، تمثلت في أثر الاتهامات التي طالت بعض الموظفين، بالإضافة إلى الأسباب الاجتماعية، والتي تمثلت بتضرر اللاجئين الذي يعتمدون بشكل كامل على خدمات الوكالة. هذه أسباب تجعلها أزمة غير طبيعية من صنع الإنسان، إذ تسعى هذه الدراسة لمعرفة كيف استجابت المنظمة لهذه الأزمة المركبة. وهذا ما سيتم تناوله بشكل أعمق في الفصول القادمة.

1.2.1.4 أنواع الأزمات

يُمكن أن تتعرض المؤسسة أو المنظمة إلى العديد من الأزمات. ولمعرفة أفضل طريقة للتعامل مع هذه الأزمة، يجب، أولاً، معرفة نوع الأزمة التي تواجهها المنظمة. فلكل نوع من أنواع الأزمات أسلوب وطريقة تختلف عن الأخرى. وقد تم تصنيف أنواع الأزمات بناءً على عدة أسس، منها: درجة تأثير الأزمة، سبب الأزمة، مستوى الأزمة، عدد مرات تكرار الأزمة، إمكانية الاستفادة منها، كمية الخطر الناتج، وإمكانية التغلب عليها، وموضوع الأزمة ومدى ملموسيته. ويوضح الجدول التالي أنواع الأزمات وفقاً لهذه المعايير.

جدول (1)

أنواع الأزمات

معايير أنواع الأزمات	أنواع الأزمات
درجة التأثير	• أزمة خفيفة: تأثيرها بسيط على البيئة الخارجية والداخلية وتتم إدارتها ببساطة من خلال اتخاذ إجراءات فورية. • أزمة عنيفة: تأثيرها قوي جداً على البيئة الداخلية والخارجية، وتحتاج إلى تخطيط استراتيجي ناجح لإدارتها.
سبب الأزمة	• أزمة طبيعية: وهي التي تنشأ عن أمور وقوى خارجة عن سيطرة الإنسان، كالبراكين والفيضانات والأعاصير. • أزمة بشرية: وهي تنجم عن أفعال وسلوكيات الإنسان كصراعات العمل، والأخطاء الإدارية وغيرها.
مستوى الأزمة	• أزمة عالمية: يكون تأثير الأزمة كبير جداً على العالم ككل، كالحرب. • أزمة محلية: يكون تأثيرها محدود بدولة معينة. • أزمة إقليمية: يكون تأثيرها على إقليم كامل. • أزمة تنظيمية: يكون تأثيرها محدود على منظمة محددة.
عدد مرات تكرار الأزمة	• أزمة دورية: تتكرر حدوثها أكثر من مرة، وغالباً يكون سببها خارجياً ويمكن التنبؤ بها مسبقاً، ولذلك يُمكن المنظمة إعداد خطة لإدارتها والتعامل معها. • أزمة غير دورية: وهي الأزمة التي تحدث فجأة دون توقع سابق لحدوثها، أي يصعب التنبؤ بها، لهذا تتم إدارة الأزمة من خلال التعامل مع مخلفاتها وآثارها بعد وقوعها ومحاولة التقليل من أضرارها.
درجة الاستفادة من الأزمة	• أزمة تنموية: تعني اكتساب المنظمة خبرة ومعلومات جديدة تساعد في بناء المنظمة وتطويرها نتيجة التصدي للأزمة. • أزمة عرضية: هذا النوع من الأزمات يضر المنظمة بشكل عام ولا يفيدتها. فهي عبارة عن أحداث سلبية ولا تساهم في تطور المنظمة.
كمية الخطر الناجم وإمكانية التغلب عليه	• أزمة من الدرجة الأولى: خطرها مرتفع، وإمكانيات الإدارة ضعيفة على التعامل معها. • أزمة من الدرجة الثانية: خطرها عالٍ، وإمكانيات الإدارة ضعيفة على التعامل معها. • أزمة من الدرجة الثالثة: خطرها قليل، وإمكانيات الإدارة ضعيفة على التعامل معها. • أزمة من الدرجة الرابعة: خطرها قليل، وإمكانيات الإدارة مرتفعة على التعامل معها. • أزمة مادية: تعني أزمة ملموسة وواقعية، ومن الممكن تقييم آثارها المادية، كالخسائر المادية التي تلحق الضرر.
لملموسية موضوعها	• أزمة معنوية: هي أزمة غير ملموسة، وتتطلب جهداً كبيراً لتقييم آثارها. وبالعادة تتعلق بالسمعة والثقة والصورة الذهنية للمنظمة. • أزمة معنوية مادية: هي أزمة تجمع بين الأزمة المادية والمعنوية، وتتطلب استراتيجيات متكاملة لمعالجة كافة جوانبها.

المصدر: (عبد المجيد، 2013م)، و (المساعدة، 2012م)، و (أبو فارة، 2009م)، و (الظاهر، 2009م)،.

لم تتطرق التصنيفات أعلاه إلى الأزمات المركبة واللزجة. وبالتالي، تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة إضافة هذا النوع من الأزمات إلى التصنيفات السابقة، من خلال تحليل شكل الأزمة وتقسيمها إلى ثلاثة أنواع: أزمة عادية، وأزمة مركبة، وأزمة لزجة.

1.2.1.5 الأزمة اللزجة

بدأت الأزمات اللزجة (Sticky Crises) تحظى باهتمام كبير في أدبيات إدارة الأزمات المعاصرة، وذلك بسبب التحديات غير المألوفة التي تفرضها على صانعي القرار. وتُعتبر هذه الأزمات إحدى الأنماط المعقدة التي تتجاوز في تعقيدها الأزمات العادية أو المتوسطة، حيث تشمل مجموعة من العناصر التي تتجاوز الخبرات النمطية لمسؤولي إدارة الأزمات، وذلك حسب ما أشار إليه مركز أبحاث اتصالات الأزمات في العام 2019.

عرفها Coombs et al. (2020) على أنها أزمات صعبة ومعقدة ومتكررة بسبب العديد من العوامل، مثل: استمرارها لفترة زمنية طويلة، وارتفاع قابلية التعرض للمخاطر، وإثارة الغضب الأخلاقي، وكذلك تجاوزها للحدود الجغرافية والتنظيمية، بالإضافة إلى قدرتها على خلق حلقات ارتدادية على نطاق واسع. ويُعد هذا النوع من الأزمات المعقدة مسألة صعبة تحتاج إلى عناية خاصة ومتطلبات تواصل فريدة من قِبَل مديري الأزمات.

وتُعرّف الباحثة الأزمات اللزجة على أنها أزمات مزمنة ومتكررة تتسم بطول أمدها، ويصعب حصرها ضمن إطار زمني أو مؤسسي محدد، حيث تتشابك فيها الأبعاد الإنسانية والسياسية والاقتصادية، ولا يمكن حلها والتعامل معها من خلال إجراءات العلاقات العامة التقليدية. فهي تتطلب إدارة مستمرة أكثر من بذل الجهود للوصول إلى حل نهائي.

شكل (1)

علاقة انتقال الأزمة (Crisis Spillover) بالأزمة اللزجة (Sticky Crisis) وأنواع الأزمات الأخرى



المصدر: (Coombs, 2010)

يبين الشكل التوضيحي العلاقة بين تداعيات الأزمة، والأزمات اللزجة، وأنواع الأزمات الأخرى، الذي يعكس مستوى الإسناد والسيطرة والمسؤولية، وكيف يمكن للأزمة اللزجة وطرق انتقالها أن تتجاوز حدودها لتؤثر على مجموعة واسعة من الأطراف المتنوعة. ويتجلى هذا على نحو ظاهر في أزمة

(الأونروا)، بالمشاركة في هجوم السابع من أكتوبر على الاحتلال الإسرائيلي، وتحولت لاحقاً إلى أزمة مؤسسية تهدد شرعية المنظمة ومكانتها على المستوى الدولي. وقد أدى ذلك إلى تعليق الدعم المالي من قبل عدة دول مانحة بناءً على تلك المزاعم الإسرائيلية، وبالتالي امتد تأثير الأزمة إلى اللاجئين الفلسطينيين والدول المضيفة، بالإضافة إلى المجتمع الدولي بأكمله.

ويُمثّل هذا الوضع آلية انتقال الأزمة للزجة، حيث تتأثر بها أطراف خارج النطاق المباشر للوقائع الجارية، لا سيما في ظل الضغط السياسي، والتغطية الإعلامية المكثفة، ومحدودية قدرة (الأونروا) على التحكم في سرديّة الأزمة إعلامياً.

وحسب نموذج انتقال الأزمة، يظهر المستوى الكلي في أزمة (الأونروا) من خلال عدة عوامل لعبت دوراً في زيادة سرعة انتقال الأزمة، كالقرب الزمني والمكاني، والتغطية الإعلامية المكثفة، وتصريحات الأطراف المانحة. ومن ناحية أخرى، يوجد داخل (الأونروا) نفسها عوامل جزئية أسهمت في تضخيم الأزمة وترسيخها، مثل الأزمات السابقة المتكررة منها ضعف التمويل.

أما حسب تصنيف (2017) Coombs، وبالرغم من تقرير لجنة التحقيق المستقلة بقيادة كاثرين كولونا، والذي أفاد بعدم وجود أدلة مباشرة على تورط مؤسسي في الهجمات (UN Independent Review) (Group on UNRWA, 2024)، إلا أنّ المسؤولية المتصورة تضخمت مع تصاعد الشكوك المحيطة بالأزمة. وتبرز هذه العوامل كنتشعب الأزمة، وتكرار حدوثها، وصعوبة احتوائها، لتضعها ضمن فئة الأزمات اللزجة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية لمعرفة كيف استجابت المنظمة للأزمة والاستراتيجيات التي اتبعتها لإدارتها ومعالجتها.

تحتاج الأزمات اللزجة، للتعامل معها بشكل فعّال، والاستعداد المسبق، والشفافية في عرض الحقائق، والتواصل مع الأطراف المعنية، وهي بالفعل من الصفات الأساسية للتواصل الناجح أثناء الأزمات. إلّا

أنّ الأزمات اللزجة تحتاج، إلى جانب ذلك، مواجهة تحديات إضافية في إدارتها، وذلك بحسب (Jin et al., 2020 A):

1. الاستعداد وتحضير خطط طوارئ متكاملة، وتطويرها باستمرار.
2. الحفاظ على المصداقية والشفافية في الرسائل، والاعتراف بالمسؤولية عند الضرورة.
3. اتساق الرسائل وتجنب التضارب من خلال ضبط الاتصال الداخلي والخارجي داخل المنظمة.
4. استخدام المنصات الرقمية بشكل مدروس، والانخراط مع وسائل الإعلام بشكل استراتيجي.
5. الاتصال المستمر، حتى بعد انتهاء الأزمة، من أجل بناء سمعة طويلة الأمد واستعادة الثقة.

تتطلب هذه الخطوات فريق علاقات عامة متخصص، تحديداً في مثل هذه الأزمات، يمتلك رؤية استراتيجية طويلة الأمد، ويدرك أنّ الأزمات اللزجة ليست لحظية، بل هي مسار طويل يحتاج إلى تفاعل مستمر.

1.2.1.6 الأزمة المركبة

بحسب Inter-Agency Standing Committee فإنّ الأزمة المركبة هي أزمة إنسانية في مجتمع أو منطقة، حيث يوجد تدهور كبير أو كلي للسلطة فيها، إثر صراع داخلي أو خارجي، تتصف بتفاعل ديناميكي لعوامل كثيرة داخل السياق الجغرافي والزمني ذاته. إذاً، هي ليست منهجاً تقليدياً للأزمات أحادية السبب، وتستدعي استجابة دولية تتعدى إقليمية أو ولاية أو وكالة أو برامج قائمة من برامج الأمم المتحدة (OCHA, 2022).

تتجلى صفات الأزمات المركبة في تهديدات أمنية خطيرة للعاملين ضمن نطاق الإغاثة الإنسانية في المنطقة، والتهجير الجماعي، والخسائر البشرية والمادية، والعنف على نطاق واسع، والقيود العسكرية والسياسية التي تؤدي إلى إعاقة دخول المساعدات الإنسانية أو إيقافها. وهذا النوع من الأزمات يؤدي إلى ارتفاع عدد المحتاجين للمساعدة؛ بسبب غالبية استمرارها لأعوام طويلة، ويزداد هذا النوع من

الأزمات تشابكاً، عندما تكون من ناحية العمليات الإنسانية حيث تقع أزمات صغيرة داخل نطاقها الأكبر، تصبح الاستجابة عاجلة داخل استجابة عاجلة (OCHA, 2022). فمثلاً، عندما يحدث نزاع مسلح داخل منطقة تواجه أصلاً أزمات إنسانية منقائمة، تصبح الإدارة وجمع المعلومات أكثر تعقيداً. وتزايد ظهور الأزمات المركبة في العصر الحديث، بحسب تقارير (Project HOPE)، وتجمع خليطاً من النزاعات المستمرة، والكوارث الطبيعية، والأوبئة. كما أنه ينتج عن هذه الأزمات، في مراحل النزاع الأولى، تراجع حاد في الخدمات الأساسية الذي يؤدي إلى انتشار المجاعة والأمراض المزمنة وغيرها من المعاناة، والتي تظهر بسبب النزوح، إذ أنه سُجل عدد النازحين عالمياً ما يقارب (100) مليون نازحاً (Schwartz, 2022).

تلزم الأزمات المركبة المنظمات الإنسانية والدولية صعوبات بوضع استراتيجيات اتصالية مع الجمهور. وهذه البيئات تحتاج إلى مرونة وتخطيط دقيق، وقدرة انسجام عالية عند الاستجابة بشكل طارئ ومستمر. فقد بينت دراسة بشأن القيادة المدرسية في أزمة (COVID-19) الاستجابة الفعالة تشكل تكاملاً بين الاستجابات المعنوية والإنسانية، حيث تحتاج إلى الرعاية الاجتماعية والنفسية بشكل أساسي، وتطوير آليات الدعم، واعتماد قرارات عاجلة تستند إلى المشاركة الجماعية والمرونة في القيادة (Reyes-Guerra et al., 2021).

وتبين أن منظمة (الأونروا) تواجه أزمة مركبة، من خلال النظر إلى عملها في بيئة تتصف بالتشابك والتعقيد، حيث تعاني المنظمة من اتهامات أثرت على سمعتها ومصداقيتها، وتشكيل ضغوط سياسية كبيرة. ولا تقتصر الأزمة على التحديات الخدمائية والإنسانية التي تتعرض لها الوكالة، فاللاجئون الذين تقدم لهم الوكالة الخدمات يواجهون أيضاً أزمات اقتصادية وسياسية، وتدهور في الحصول على الخدمات الأساسية، والحصار، والنزاع المسلح، والنزوح القسري وغيرها من المعاناة. وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات الاتصالية التي وظفتها العلاقات العامة الرقمية لوكالة (الأونروا) عبر صفحتها على منصة فيسبوك في الاستجابة لهذه الأزمة المركبة.

1.2.2 إدارة الأزمات: مبادئها، أهدافها، ودورة حياة الأزمة

1.2.2.1 مفهوم إدارة الأزمات

عند التعرض لأزمة، تبرز الحاجة إلى ما يُعرف بإدارة الأزمات، والتي تعني قدرة المنظمة على التعامل بفعالية وسرعة مع أي حدث طارئ وغير متوقع، بهدف تقليل المخاطر الناتجة عنه قدر الإمكان. وتشمل هذه القدرة احتواء الأزمة والتخفيف من آثارها السلبية، والتواصل مع الأطراف المتأثرة لبتث الطمأنينة والاستقرار، وتسخير جميع الأدوات والأساليب المتاحة لمواجهة الأزمة بهدف التعلم والاستعداد للتعامل مع أزمات مشابهة في المستقبل (مجلد و السعدي ، 2022م).

وقد عرّفها (Coombs & Holladay (2015 بأنها مجموعة من العوامل المتماسكة التي تهدف للتقليل من الأضرار الناتجة عن الأزمة، وتشمل أربعة عوامل متماسكة، هي: الوقاية، والاستعداد، والاستجابة، والتعافي. وبالنسبة لـ(Heath & O'Hair, 2020) فإن إدارة الأزمات تعني أنها وظيفة تنظيمية تساعد في تقليل نتائج الأزمة واستعادة السيطرة على وضع المنظمة. في حين يشير (Jin et al., 2020) B) إلى أن إدارة الأزمات هي مجموعة من الإجراءات التي يتم اتخاذها كردة فعل لأزمة كارثية وما بعدها. كما تعرف إدارة الأزمات بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تتبع لحل الأزمة من خلال التعامل مع وضع غير طبيعي وغير مستقر. ويتطلب ذلك وضع منهج واضح يشمل عدة عمليات، مثل التخطيط واتخاذ القرارات الهادفة، إلى تقليل الأضرار لأدنى مستوى ممكن (بالأطرش و فطيمة، 2020م). أما بالنسبة (Diddi & Wei, 2022) فإن إدارة الأزمات تمثل استراتيجية هدفها تقليل حدة الأزمة والأثر الناتج عنها.

ويشير (Babatunde (2022 إلى أن إدارة الأزمات هي عملية مستمرة، تتضمن معرفة كل ما هو مرتبط بالأزمة والتعرف عليها والتعامل معها وحلها. وفسّر (Nirmalasari, 2020) ذلك بأن عدم التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل صحيح قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بسمعة المنظمة، مما يجعل إدارة الأزمات مهمة لتجنب هذا الضرر.

وكما يظهر في المفاهيم النظرية لإدارة الأزمات، فإنها لا تقتصر على معالجة الواقعة المفاجئة فقط، بل تشمل أيضاً استراتيجيات الاستجابة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة. ويتقاطع هذا الفهم مع طبيعة الأزمة اللزجة التي تناولتها الدراسة، كما تجلّى في أزمة الأونروا بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين الأول 2023، وكيف قامت بإدارة أزماتها واستراتيجيات الاستجابة الاتصالية التي اعتمدها الوكالة عبر صفحتها الرقمية على منصة الفيسبوك.

1.2.2.2 مبادئ إدارة الأزمات

الغاية الأساسية لإدارة الأزمات هي الخروج من الأزمة بأقل ضرر ممكن. ولتحقيق هذه الغاية، هناك مدراء يتمتعون بصفات خاصة تمكنهم من العمل بجهد وسرعة وبطرق استثنائية وغير معتادة. لذلك، يجب عليهم الأخذ بعين الاعتبار مبادئ محددة لمساعدتهم في إدارة الأزمة بنجاح. وقد حدد (Mereuță, 2022) عدداً من المبادئ والأسس التي تستدعي الانتباه، وهي على النحو الآتي:

1. أهمية التحديد الدقيق للهدف من إدارة الأزمة، إذ أنّ وضوح الهدف يسهم في إيجاد حل مناسب للأزمة، بينما غياب وضوح الهدف وتحديده يؤدي إلى تضخم الأزمة سلباً وتفاقمها.
2. الاستعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، وتحديد الأسباب أو العوامل البيئية المسببة لها، مع التخطيط لكيفية التصدي لها ومعالجتها.
3. تأمين نظام اتصال فعال.
4. تأمين معلومات محددة وكافية.
5. تجهيز فريق قوي ومحترف ومدرب ليتمكن من إدارة الأزمات بطريقة علمية وفعالة.
6. استعادة الوضع الطبيعي المعتاد عليه بأسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة بعد التعرض لأزمة.
7. الاستفادة من الأزمة وعمل تغذية راجعة والتقييم والتحليل لما حدث.

1.2.2.3 أهداف إدارة الأزمات

تسعى الإدارة المنظمة للأزمات إلى وضع خطط علمية تشمل عناصر وأسس واستفسارات عشوائية للتصدي لها. فقد تطورت إدارة الأزمات لتكون علماً مستقلاً قائماً على مجموعة من الأهداف المحددة، بحسب ما أوضحت بودوشة (2016) و (Mehr & Jahanian, 2016) ، وهي كما يلي:

1. إتاحة القدرة العلمية على كشف أسس التهديد، وتوقع المخاطر، والاستخدام الأفضل للموارد، بهدف الحد من الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.
2. توفير الإمكانيات المادية اللازمة للتصدي للأزمات، واستعادة الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن.
3. توظيف الخبراء والأجهزة المتخصصة في إدارة الأزمات وتحديد أدوارهم في جميع مراحل إدارة الأزمة.
4. الاستعداد للتصدي للأزمات من خلال توقعها، وتمكين إدارة الأزمات من التعامل مع المواقف المختلفة التي يُمكن حدوثها، والحفاظ على ثقة الأطراف المعنية وتأمين نظام اتصال فعّال.
5. التصدي السريع للأزمة للحد من تفاقمها، وذلك من خلال تحليل الوضع، ووضع استراتيجيات، ودراسة نقاط الضعف والقوة والتهديدات والفرص الناتجة عن الوضع للتعامل معها بالشكل الأمثل.

وتشير دراسة الشلالة (2021) إلى أنّ الهدف المهم والضروري لإدارة الأزمات هو التقليل من الأضرار الناتجة عنها، والتعامل مع المتضررين بشكل جيد، ورفع معنوياتهم، بالإضافة إلى التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة، وليس كرد فعل فقط، للحفاظ على صورة إيجابية حول المنظمة وسمعتها.

1.2.2.4 دورة حياة الأزمة

ومن أبرز النماذج في هذا المجال نموذج (Pearson & Mitroff, 1993) الذي حدد خمس مراحل

أساسية لإدارة الأزمات، وفق ما أورد بالأطرش ومسروق (2020):

1. مرحلة اكتشاف الإنذار: وهي المرحلة التي تشير إلى احتمال حدوث الأزمة. ويمكن أن تظهر

إشارات مبكرة لحدوث هذه الأزمة، إلا أن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقمها ووقوعها فعلاً.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية: تشمل اتخاذ الإجراءات الوقائية المهمة في مرحلة اكتشاف الخطر،

وتشمل تحديد نقاط القوة والضعف لوضع الإجراءات اللازمة والتعامل معها.

3. مرحلة احتواء الأضرار: يتم هنا إعداد أساليب تهدف إلى الحد من الخسائر، ومنع انتشار الأزمة،

مع التركيز على حماية الأجزاء التي لم تتأثر بعد.

4. مرحلة استعادة النشاط: في هذه المرحلة يتم قياس مدى قدرة المنظمة على العودة إلى ممارسة

أنشطتها وأعمالها بشكل اعتيادي كما كانت قبل وقوع الأزمة.

5. مرحلة التعلم: وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة الأزمات، إذ يتم خلالها إجراء البحث في

أسباب الأزمة، والظروف المصاحبة لها، بهدف تجنب تكرارها مستقبلاً.

تمر الأزمة داخل المؤسسات بعدة مراحل رئيسية تعكس تطورها منذ بدايتها وحتى انتهائها. وقد صنف

العبيدي (2015) في كتابه "إدارة الأزمات" و(Coombs, 2007 A) في كتابه "التواصل المستمر أثناء

الأزمات" هذه المراحل على النحو التالي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة: تشير إلى الفترة التي تسبق وقوع الأزمة، حيث تبدأ بعض مؤشرات

القصور في الأداء بالظهور، وتظهر بعض الإشارات التحذيرية التي تشير إلى احتمال حدوث أزمة

مستقبلية.

2. مرحلة الأزمة: وتُعرف أيضاً بمرحلة الاضطراب. وتتميز بحدوث مفاجئ لحدث يعلن عن بداية الأزمة ويشير إليها. وفي حال لم تدرك المؤسسة خطورة الأزمة في الوقت المناسب، فإنّ الأزمة تتفاقم بسرعة، مما يزيد من صعوبة السيطرة عليها.

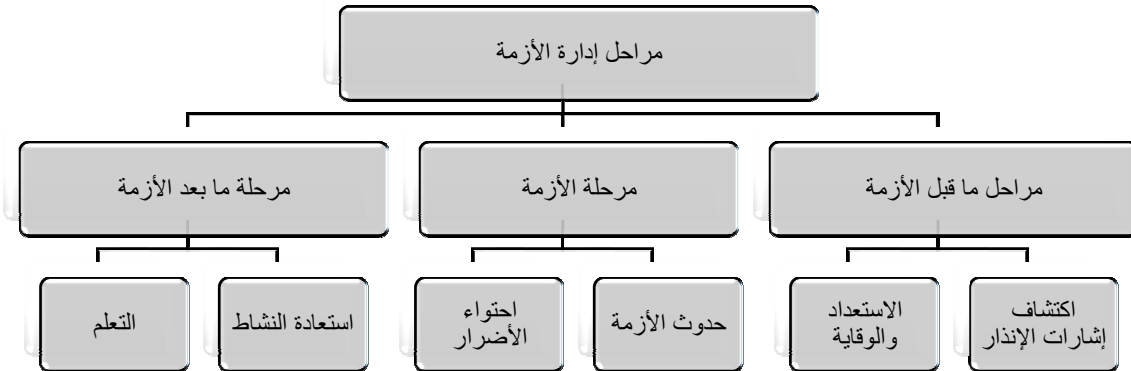
3. مرحلة ما بعد الأزمة: في هذه المرحلة تبدأ آثار الأزمة بالظهور، وقد تكون النتائج سلبية ومدمرة، كما في الكوارث الطبيعية، أو أقل حدة، حيث تبدأ الأزمة بالتلاشي، وتعود المؤسسة تدريجياً إلى وضعها الطبيعي.

1.2.2.5 دور العلاقات العامة في مراحل إدارة الأزمة:

يوضّح الشكل رقم (2) مراحل إدارة الأزمة. ووفقاً لزهرا (2020)، فإن إدارة الأزمات تمر بثلاث مراحل رئيسية على النحو الآتي:

شكل (2)

مراحل إدارة الأزمة



المصدر (زهرا، 2020)

1. قبل وقوع الأزمة (المرحلة الوقائية أو الاستعدادية): رغم أن الأزمات قد تحدث دون سابق إنذار، إلّا أنه من الضروري أن تضع المؤسسات خططاً مسبقة للتعامل مع الأزمات. وتشمل هذه الخطط

السياسات والاجراءات والسيناريوهات التي تساعد في مواجهة الأزمات الصعبة بشكل فعال (جعفر، 2023م).

وبحسب جعفر (2023) وأبو عرقوب (2020) تنقسم خطة إدارة الأزمات إلى جزأين:

الأول: الخطة الإدارية، والتي تتضمن التوجيهات والسيناريوهات والسياسات التي يجب اتباعها في جميع مراحل التعامل مع الأزمة.

الثاني: خطة الاتصالات أو العلاقات العامة. وتهدف إلى توجيه وتنظيم عملية التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام في جميع مراحل الأزمة، بهدف الوقاية والحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها واستعادة ثقة الجمهور في خدماتها ومنتجاتها. ولهذا، من المهم جداً أن تُجهز المؤسسات خططاً إعلامية مكتوبة تحسباً لأي أزمة، لتجنب التضليل والإرباك والفوضى.

2. أثناء الأزمة: في هذه المرحلة يكون التركيز موجّهاً نحو تطوير خطط بديلة تتناسب مع طبيعة الموقف القائم، حيث يقوم مدير العلاقات العامة بتقييم الاستراتيجيات المتاحة التي تهدف إلى التقليل من التأثير السلبي على المؤسسة و جماهيرها الرئيسية. وتبرز هنا أهمية العمل الاستراتيجي للعلاقات العامة من خلال تقسيم الجمهور إلى فئات، بحيث يتم تصميم خطة طوارئ مناسبة لكل فئة حسب أهميتها. كما تتولى العلاقات العامة تنفيذ خطة التواصل الاستراتيجية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها (صلاح الدين ، 2018م).

3. مرحلة بعد انتهاء الأزمة: في هذه المرحلة، لا ينبغي أن تتوقف إدارة علاقات المؤسسة عن المتابعة بشكل مفاجئ، أو نترك فجوة معلوماتية قد تستغلها جهات أخرى. ومن المهم استخلاص الدروس والعبر من الأزمة، وتقييم جميع جوانب إدارتها، مثل مدى فعالية الخطط، والمرونة في التنفيذ، وتفاعل الموظفين وسلوكهم، وأداء وسائل الإعلام، واستجابة الجمهور. وفي النهاية يجب تقديم تقرير شامل إلى فريق إدارة الأزمات (الحجامي، 2018م).

تمثل إدارة الأزمات ركيزة أساسية لمعرفة السياق الذي فيه نشأت الأزمة ضمن هذه الدراسة، حيث تناولت مفاهيم إدارة الأزمات. وقد عرّفتها الباحثة بأنها عملية ديناميكية تهدف من خلالها وكالة (الأونروا) إلى مواجهة الأزمة، والتحديات غير المتوقعة بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين الأول 2023، والتقليل من تبعاتها السلبية على المنظمة. كما تناول القسم الثاني دورة حياة الأزمة، حيث تُعد أزمة (الأونروا) في تلك الفترة مثلاً واقعياً لأزمة دولية لزجة مركّبة، تحتاج إلى تدخل ضروري لإدارتها ومعالجتها. وقد تمّ تقسيم أزمة الوكالة إلى ثلاث مراحل: ففي مرحلة ما قبل الأزمة، كانت الوكالة تتعامل مع ضغوط سياسية في بيئات عملها المختلفة، إضافة إلى تحديات تراجع التمويل، وتصعد المصادقية لدى بعض الجهات. إلّا أنّ التصعيد سرعان ما ظهر بعد الهجوم في السابع من أكتوبر 2023 وما أعقبه من اتهامات لموظفي الوكالة بالمشاركة في الهجوم على الاحتلال الإسرائيلي، الأمر الذي أدّى إلى اندلاع الأزمة، وجعل المنظمة في مواجهة مباشرة مع العاصفة.

أما مرحلة الأزمة، فقد انطلقت في (26 يناير / كانون الثاني 2024)، عندما وُجّهت اتهامات بالمشاركة في الهجوم لبعض موظفي (الأونروا)، تزامناً مع صدور قرار محكمة العدل الدولية بشأن قضية الإبادة الجماعية، وهو ما أدّى إلى ردود فعل مباشرة، تمثّلت في وقف المساعدات المالية من قبل (17) جهة مانحة، وعلى رأسها الولايات المتحدة (Buerge et al., 2024). بعد ذلك، أصبحت المنظمة تحت ضغط إعلامي ودولي ناقد ومتزايد، الأمر الذي أدى إلى تعقيد موقفها بشكل كبير.

في مرحلة ما بعد الأزمة، تجلّى دور العلاقات العامة الرقمي بشكل فعال من خلال اعتماد الأونروا على المنشورات عبر منصات الرقمية، بالإضافة إلى البيانات الصحفية الإلكترونية، والمقابلات المصوّرة من أجل إدارة الأزمة، وتهدئة جمهورها الداخلي والخارجي، والتأثير على الرأي العام الدولي.

وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة كيف قامت منظمة (الأونروا) في إدارة أزماتها بعد أحداث السابع من تشرين الأول/ أكتوبر 2023، واستراتيجيات الاستجابة التي اتبعتها العلاقات العامة الرقمية عبر صفحة الوكالة الرسمية على منصة الفيسبوك.

1.2.3 اتصال الأزمات

1.2.3.1 اتصال الأزمات

يعد اتصال الأزمات أمراً ضرورياً عندما تتعرض المنظمة لأزمة ما. ووفقاً لتعريف نوير (2017)، فإنّ اتصال الأزمات هو عملية تفاعل بين المنظمة وجماعيتها، سواء كان مكتوباً أو شفهيّاً أو مسموعاً أو مرئياً، وذلك من خلال توظيف أساليب اتصالية مختلفة. فاتصال الأزمات يهدف إلى إيصال المعلومات قبل التعرض لمواقف الأزمة الصعبة والسلبية وأثناءها وبعدها، وذلك للحفاظ على سمعة المنظمة من الأضرار الناتجة عن الأزمة.

وأشار (Fishman) إلى أهمية إنشاء التواصل أثناء الأزمات، حيث يرى أنّ الاتصال في هذه الحالة يتكوّن من مجموعة ديناميكية ومنتوعة الأبعاد من العلاقات داخل بيئة سريعة التغيير، وذلك من أجل الحفاظ على علاقة جيدة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (Swart, 2010).

أما الباحث (Baudouin Velge) فيرى أنّ اتصال الأزمات هو الاتصال الذي يحصل في الأوقات الحرجة التي يصعب التوقع ما سيحصل خلالها، كما أشار إلى أنّ اتصال الأزمة يُعد عملية صعبة تتطلب تفكيراً سريعاً في وقت قصير، وأوضح أنّ اتصال الأزمات يبدأ قبل تعرض المنظمة للأزمة بوقت طويل، ويجب أن يكون جزءاً من الخطط الاستراتيجية للمنظمة، ومن أجل تحقيق اتصال فعال أثناء الأزمات، من الضروري بناء علاقات متوازنة مع المؤسسات والمجموعات ذات العلاقة (سطوطاح، 2013م).

وحسب (Bloch, 2014)، فإنّ اتصال الأزمات يُعد نافذة، تتواصل المنظمة من خلالها مع مجتمعتها، حيث تمده بالمعلومات بشكل موثوق في الوقت والمكان المناسبين. فإذا لم يتم ذلك بصورة صحيحة، فقد تتعرض سمعة المنظمة، والتي تعتبر ركيزة أساسية لنجاحها، إلى الضرر أمام جمهورها.

وبحسب الدراسة الحالية، يمثّل اتصال الأزمات محوراً جوهرياً في إدارة أزمة (الأونروا) بعد أحداث السابع من أكتوبر لعام 2023، وذلك لمعرفة كيف استجابت المنظمة لجمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي في ظل أزمته المركبة، وتحديدًا من خلال تحليل منشورات صفحتها على منصة فيسبوك خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة.

1.2.3.2 الاستجابة للأزمات

تركز أبحاث الاتصال في الأزمات حالياً على الاستجابات التنظيمية للأزمات، حيث يُشير (Coombs, 2015 A) إلى وجود استراتيجيتين يجب أن تستخدمها المؤسسات في اتصال الأزمات، وهما:

1. إدارة المعلومات: عن طريق جمع ونشر المعلومات المتعلقة بالأزمة.
2. إدارة المعنى: من خلال المبادرات التي تهدف إلى التأثير على طريقة تصور الجمهور للأزمة والمؤسسات ذات الصلة.

يشير (Reilly & Atanasova, 2016) إلى أنّ الباحثين (Barton و Sturges) وضعا ثلاث استراتيجيات لمدير الحالات الطارئة أثناء الاستجابة للأزمات، وذلك من أجل التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد أثناء الأزمة، وهي كما يلي:

1. مشاركة المعلومات التي تساعد الأطراف المعنية، كالمواطنين، على اتخاذ إجراءات لحماية أنفسهم من الأضرار المادية والمالية خلال الأزمة.
2. تحديث المعلومات، بما يشمل التعبير عن التعاطف المنسق لمساعدة الأطراف المعنية على التعامل مع الصدمة النفسية الناجمة عن الأزمة.
3. إدراك المعلومات التي تسعى إلى تحسين سمعة المؤسسة المتضررة من الأزمة.

أوضح (Coombs 2007B) أنّ الأولوية الأولى في أي أزمة يجب أن تكون للناس، ولهذا ينبغي أن تأتي المعلومات الإرشادية في المقدمة. كما أنّ تحديث وتعديل المعلومات يساعد أصحاب المصلحة في

التعامل مع الضغوط الناجمة عن عدم وضوح الموقف والضرر المحتمل من الأزمة، ويشعرهم بالاطمئنان عندما يعرفون ما حدث، وما يجب عليهم فعله لحمايتهم من الأزمات المستقبلية. كما أوضح أنّ استيعاب البيانات يرتبط بإدارة سمعة المنظمة، إذ أنّ اختيار استراتيجية الاستجابة للأزمة يؤثر بشكل مباشر على تصوّر أصحاب المصلحة للمؤسسة وللأزمة أثناء وقوعها.

1.2.4 نظريات الدراسة: النظرية الموقفية لاتصال الأزمات، ونظرية ترتيب الأولويات

1.2.4.1 النظرية الموقفية لاتصال الأزمات (Situational Crisis Communication Theory)

بدأت الأبحاث والدراسات في مجال اتصال الأزمات تبرز في أواخر الثمانينات، حيث سلطت الضوء على أزمات متنوعة لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات. وبحلول عام 1988، أكد Benson على ضرورة وجود ارتباط بين أنواع الأزمات والاستجابة لها، باعتبار أن الموقف يلعب دوراً مهماً في تقييم مدى نجاح استراتيجيات الاتصال أو فشلها. ولتطوير الارتباط بين أنواع الأزمات والاستجابة لها، تطلب الأمر الاستعانة بنظرية الإسناد التي قدمها عالم النفس الاجتماعي (Weiner, 1972) كأساس للكشف عن استراتيجيات الاستجابة للأزمات، والتي تفترض أن الأفراد يبحثون باستمرار عن أسباب وقوع الأحداث، ومعرفة سبب حدوث الأزمة، أو بشكل أدق العوامل والإجراءات التي أدت إلى الأزمة. كما يميلون إلى إسناد المسؤولية عن الحدث وعزوها، إما إلى المنظمة التي تمر بأزمة معينة، أو عوامل ظرفية خارج نطاق المنظمة، حيث يتم ربطها في الغالب بعوامل داخلية وعوامل خارجية. وتشير الأدبيات السابقة إلى أن هناك عدة عناصر أساسية تحدد المسؤول عن الأزمة؛ كنوع الأزمة وتاريخها وكيفية الأداء والتعامل عند حدوث أزمة (Coombs, 2013).

قدم (Coombs) النظرية الموقفية لاتصال الأزمات عام (1995). وعرف الأزمة في حينها بأنها موقف أو حدث لا يمكن تنبؤه، ويشكل تهديداً لأصحاب المصلحة، وقد يؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة، وتسفر عنه آثاراً سلبية. وتتص النظرية الموقفية لاتصال الأزمات على أن لكل موقف

استراتيجية استجابة مناسبة، تبعاً للتهديد الذي تتعرض له سمعة المنظمة. بمعنى آخر، يمكن للمسؤول عن الأزمة وضع استراتيجيات الاستجابة للأزمة التي قد تزيد من حماية سمعة المنظمة. وبالتالي، تسلط النظرية الضوء على قيام المسؤول عن الأزمة بتقييم موقف الأزمة لتحديد مستوى التهديد والضرر والآثار السلبية التي قد تلحقها الأزمة بصورة المنظمة وسمعتها إذا لم يتم التعامل معها، ولم يتم اتخاذ التدابير اللازمة. ومن الجدير ذكره أن هناك ثلاثة عوامل لموقف الأزمة التي قد تلحق الضرر والتهديد بسمعة المنظمة، تدعى بالمكثفات. أي أنه يتم استخدام استراتيجية الاتصال الأنسب للأزمة بعد تحديد ما يأتي، ومعرفة درجة الإسناد. أولاً: المسؤولية الأولية عن الأزمة وإسنادها، ويعتمد هذا الأمر على نوع الأزمة وكيف يتم تطيرها. ثانياً: تاريخ الأزمة، والذي يشير إلى ما إذا كانت المنظمة قد مرت بأزمة مشابهة في السابق. وبحسب نظرية الإسناد؛ يدل تاريخ الأزمة على أن المنظمة تواجه مشكلة طويلة الأمد وتحتاج إلى معالجة. ثالثاً: السمعة العلائقية السابقة للأزمة، والتي يطلق عليها في بعض الأحيان "غير المواتية"، خاصة إذا كانت المنظمة تعاملت مع أصحاب المصلحة بشكل سلبي وسيء خلال الأزمات التي تعرضت لها في الماضي (Coombs, 2007 A).

علاوةً على ذلك، فإن النظرية الموقفية لاتصال الأزمات ترتبط في مجال العلاقات العامة والاتصالات المؤسسية والعلاقات الإعلامية، حيث تلعب التغطية الإعلامية دوراً مهماً في بناء سمعة المنظمة قبل الأزمة وأثناءها، وكقناة اتصالية أثناء حدوث الأزمة وبعدها، حيث يستمد أصحاب مصلحة المنظمة وجمهورها الخارجي أغلبية المعلومات من التقارير الإعلامية (Macnamara, 2021).

تختلف مواقف الأزمات من حيث كيفية إدراك الأفراد لعناصر الإسناد الثلاثة، والتي تتمثل بإسناد المكان الداخلي، ومدى القدرة على السيطرة والتحكم، والاستقرار. وعلى النقيض من ذلك، وعندما تكون الإسنادات خارجية، وغير قابلة للسيطرة، وغير مستقرة، فعند حدوث الأزمات يسهل إسناد مسؤولية المنظمة لها، حيث يؤدي هذا الإسناد إلى مشاعر وردود فعل معينة لدى الأفراد. وكلما كان إسناد

مسؤولية المنظمة للأزمة أكثر قوة، كلما كان هناك تأثيرٌ سلبيًا على سمعة المؤسسة وصورتهَا، وعدم التفاعل معها من قِبل أصحاب المصلحة (Coombs, 1995).

توظف المنظمات استراتيجيات متنوعة للاستجابة للأزمة، وذلك بحسب مدتها وحدثها، إذ قدمت النظرية الموقفية للأزمات (SCCT) نهجاً يتم من خلاله خلالها فهم استراتيجيات الاستجابة للأزمة. ولكن، يجب أولاً توضيح المكثفات الثلاث، بإضافة إلى درجة إسناد كل منها، على النحو الآتي: (Coombs, 2007)

B)

أولاً: نوع الأزمة

- أزمات الضحايا؛ وقد تكون المنظمة في هذه الحالة هي الضحية، وهنا يصعب إسناد مسؤولية الأزمة للمنظمة، كونها خارجة عن إرادتها، ولا تتحمل مسؤوليتها. وقد تكون الأزمة هنا ناتجة عن كارثة طبيعية، كالزلازل والفيضانات، بالإضافة إلى الشائعات التي قد تلحق الضرر بسمعتها. ومن الممكن أن تحصل على تعاطف من قِبل جمهورها الخارجي، ولكن في العموم، يكون مستوى التهديد للسمعة في هذه الحالة منخفضاً.
- الأزمات العرضية؛ وتحدث نتيجة أخطاء إدارية وفنية وتشغيلية داخل المنظمة، وتكون غير مقصودة وغير متعمدة، كإحداث خطأ أو تلف في أحد منتجاتها ومعداتنا. وهنا تكون مسؤولية المنظمة عن الأزمة متوسطة، ويكون التهديد للسمعة في مثل هذا النوع من الأزمات معتدلاً.
- الأزمات التي يمكن الوقاية منها ومنعها؛ وهي الأزمات التي تخلفها المنظمة بطريقة متعمدة ومقصودة من خلال جعل الأفراد عرضة للخطر، أو اتباع إجراءات غير مناسبة، أو انتهاك اللوائح وتجاوز معايير السلامة. وفي هذه الحالة، تتحمل المنظمة المسؤولية الكاملة عن الأزمة، وقد تؤثر بشكل كبير جداً على سمعتها، وتحتاج إلى إجراءات تصحيحية ووقائية لاستعادة سمعتها وصورتهَا.

ثانياً: تاريخ الأزمات السابقة

يشير كل من (Coombs & Holladay, 2006) إلى أنه عندما تتعرض أي منظمة إلى أزمة جديدة، وكانت قد تعرضت المنظمة سابقاً لأزمة مشابهة، فإن ذلك يسهم كعنصر يضاعف درجة إسناد المسؤولية، ويعتبر الجمهور أن هذه الحادثة كأنها قصور من الإدارة بشكل مستمر، أو أنها نمط سلوكي يتكرر بانتظام. ولكن في حال أنه لا يوجد أزمات سابقة مشابهة، فإن ذلك يجعل درجة الإسناد طبيعياً، وغالباً يرتبط بنوع الأزمة التي تواجه أي منظمة فقط.

ثالثاً: السمعة التنظيمية السابقة

أشار كل من (Coombs & Holladay, 2006) إلى أن المنظمات التي لديها سمعة إيجابية تكسب حماية من قبل الجمهور الموالي لها، إذ أنه يزودها جانباً من الشك الإيجابي، ويقلل من درجة إسناد المسؤولية عند حصول الأزمات، وذلك بعكس المنظمات التي لديها سمعة مثيرة للجدل أو سلبية، حيث يكون رأي الجمهور متوافقاً في الغالب مع الاتهامات الموجهة نحوها، وهذا ما يعرف "بتأثير الهالة". وقد أضاف الباحث (Fombrun et al., 2015) أن السمعة متعددة الأوجه، ولكن حسب الجمهور الموجه إليه. أي أنها قد تكون سلبية لدى فئات معينة وإيجابية لدى جهات أخرى.

استراتيجيات الاستجابة للأزمة تبعاً للنظرية الموقفية لاتصال الأزمات

يوضح الجدول رقم (2) استراتيجيات الاستجابة للأزمة. فوفقاً لـ (Coombs, 2007 A)، فإن الاستراتيجيات تنقسم على النحو الآتي:

جدول (2)

استراتيجيات النظرية الموقفية لاتصال الأزمات

الاستراتيجيات الأولية	
الإنكار: مدير الأزمة ينكر وجودها ويؤكد على عدم وقوع أزمة.	استراتيجية الإنكار والرفض
مهاجمة المدّعي: بحيث يتم مواجهة الأشخاص المرّوجين للأزمة، والذين يدّعون أن هناك خطأ في المنظمة.	
كبش الفداء: يلقي مدير الأزمة اللوم على جهات وأطراف خارج المنظمة.	
التعذر: إنكار نية إلحاق الضرر، والادعاء بعدم القدرة على التحكم في الأزمات والأحداث، أي تبرير حدوثها.	استراتيجية التخفيف والتقليل
التبرير: تقليل الضرر المتصور الناتج، وتقليل حجم تأثيرها.	
التعويض: يتم من خلال عرض المال أو تقديم الهدايا للضحايا.	استراتيجية إعادة البناء والترميم
الاعتذار: تتحمل المنظمة مسؤولية الأزمة، وتعترف بها، وتطلب العفو والصفح من أصحاب المصلحة.	

الاستراتيجيات الثانوية

التذكير: يتم إخبار أصحاب المصلحة بالأعمال الطيبة والجيدة السابقة.	استراتيجية التعزيز
المدح والإشادة: يقوم مدير الأزمة بمدح وشكر أصحاب المصلحة.	
الضحية: يتم تذكير أصحاب المصلحة بأن المنظمة هي أيضاً ضحية.	

دليل استخدام الاستراتيجية الأكثر فاعلية تبعاً لنظرية الموقفية للأزمات (SCCT)

إن استخدام الاستراتيجية الأفضل في الاستجابة حسب نظرية الأزمات الموقفية، يكون حسب درجة التأثير السلبي والتهديد السمعي، والاثنتان معاً يتحددان تبعاً للعوامل الموقفية، أي حسب الموقف الذي تمر به المنظمة.

والجدول التالي يفسر الاستخدام الأساسي للاستراتيجيات تبعاً لنوع الأزمة التي تمر بها المؤسسة حسب

(Coombs, 2007 B):

جدول (3)

الاستراتيجيات حسب نوع الأزمة

استراتيجية الاستجابة	نوع الأزمة
	الأزمات الضحية
• استراتيجيات الإنكار	• الكوارث الطبيعية
• استراتيجية الإنكار	• العنف في مكان المنظمة
• استراتيجية مهاجمة المتهم	• الشائعات
• استراتيجية كبش الفداء	• الأعمال الخبيثة / التلاعب بالسلع
	الأزمات العرضية
• استراتيجيات التخفيف والتقليل	• التحديات
• استراتيجية التبرير	• تلف منتج بسبب عطل تقني
• استراتيجية التعذر	• حادث إشكال تقني
	الأزمات المتعمدة
• استراتيجيات إعادة البناء والترميم	• أزمات الخطأ البشري
• استراتيجية التعويض	• تلف منتج نتيجة خطأ بشري
• استراتيجية الاعتذار	• أخطاء، سواء يوجد إصابات أو بدون / أو قصور في السلوكيات التنظيمية

يتم الأخذ في الاعتبار الاختيار الأدق للاستراتيجيات، وكذلك المكثفات الثلاثة لنظرية الاتصال في

الازمات الموقفية، كما يلي:

أولاً: استراتيجيات الإنكار والرفض

حسب Coombs (2007B) تزيل استراتيجيات الإنكار والرفض أي رابط بين المنظمة والأزمة، وهذا

هو الهدف منها. فهي توضح أنه إذا لم تتخرب المنظمة في الأزمة الواقعة، فهذا يعني أنها لن تتعرض

إلى أي ضرر منه. وتستخدم الاستراتيجية عندما يستخدم مدراء المنظمة الحجة لنفي وجود أزمة تحدث،

بالتالي يعملون على دحض الإشاعة أو السلوك الموجه نحوها. إذاً، هي تستخدم في أزمات، مثل

الكوارث الطبيعية (الضحية)، وفي التحديات والشائعات، وأيضاً في حالة العنف في مكان العمل، والأعمال الخبيثة أو التلاعب بالسلع حيث تكون المؤسسة ضحية لعوامل خارجية، وتتلافى سمعة المنظمة أي ضرر، خاصة عندما يقبل كل من الأطراف المعنية، تحديداً وسائل الإعلام، عدم وجود أزمة.

ثانياً: استراتيجيات التخفيف والتقليل

تقوم هذه الاستراتيجيات على تخفيض درجة إسناد المسؤولية، وذلك عبر إظهار أن الأزمة ليست متعمدة، وأنها كانت عرضية؛ لأن الأزمات العرضية تكون ذات درجة إسناد أقل، وتكلفة أقل، وأسهل بكثير من تصنيف الأزمة المتعمدة (Coombs & Holladay, 2002).

حالات استخدام هذه الاستراتيجية من أجل الحد من تداعيات الأزمة (Coombs, 2007 B):

- يجب استخدام هذه الاستراتيجية إذا كان أزمة ضحية (إسنادها قليل جداً)، ولدى المنظمة تاريخ أزمات مشابهة و/أو سمعة سلبية.
- يجب استخدام هذه الاستراتيجية إذا كانت الأزمة عرضية (إسناد قليل إلى متوسط)، لا تمتلك تاريخ أزمات مشابهة وسمعتها إيجابية أو محايدة.

ثالثاً: استراتيجيات إعادة البناء والترميم

يتم في هذه الاستراتيجية اتخاذ إجراءات فعالة وإيجابية تتعلق بالسمعة، سواء في الاعتذار أو التعويض، ومساعدة الضحايا عن طريق تقديم أشكال مادية، وذلك من أجل تعزيز سمعة للمنظمة، وإعادة بناء أصول جديدة لها، والموازنة في إدارة الأزمة.

يتم التوجه لهذه الاستراتيجية، حسب (Coombs, 2007 A)، في الحالات التالية:

- في حال كانت الأزمة عرضية، مع سمعة سلبية، وتاريخ أزمات مشابهة، حيث تكون درجة الإسناد عالية. لذلك تتطلب استراتيجية أكثر فاعلية.

- في حال كانت أزمة متعمدة (درجة إسناد عالية)، بغض النظر عن سمعة المنظمة أو تاريخ الأزمة.

رابعاً: استراتيجيات التعزيز

تقدم هذه الاستراتيجية إمكانية محدودة لتحسين سمعة المنظمة، من خلال استغلال العلاقات العامة في المنظمة للعلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة بهدف الاستفادة في الحفاظ على سمعتها. ويُنصح بعدم استخدامها كبديل عن الاستراتيجيات الرئيسية، بل تقتصر كملاحق (Coombs, 2007 B).

ملاحظات (Coombs, 2007 B):

- في حالة كانت أزمة المنظمة "ضحية"، مع عدم وجود سوابق مشابهة، وكانت سمعتها إيجابية، فإنه يُفضل في هذه الحالة تعديل المعلومات، وإعلام الجهات المعنية، ويكون ذلك كافٍ.
- إن الدمج بين الاستراتيجيات جميعها من الممكن أن يقلل من فاعلية الاستجابة. والاستخدام المفرط، أو العدوانية، للاستراتيجيات عندما لا يكون ضرورياً من الممكن زيادة الواقع سوءاً، لأنه حينها يظن أصحاب المصلحة أنهم يجب أن يفكروا في الأزمة الظاهرة بشكل أسوأ مما يعتقدون. لذلك يجب الاتزان في اختيار أي استراتيجية.

ووفقاً لما سبق، تعتمد هذه الدراسة على النظرية الموقفية لاتصال الأزمات، وذلك لمعرفة استراتيجيات الاستجابة التي وظفتها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) لأزمته المركبة بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023، وبالتحديد خلال الحرب التي أعقبت تلك الأحداث على قطاع غزة، من خلال تحليل منشورات صفحتها على منصة فيسبوك خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة.

وتظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال تطبيقها لنظرية اتصال الأزمات الموقفي في إطار معقد وفريد، يدمج بين منظمة (الأونروا) الدولية التابعة للأمم المتحدة وبين التحديات الجيوسياسية للصراع الفلسطيني

الإسرائيلي. كما تلعب دوراً في إثراء الأدبيات التي تتعلق بكيفية إدارة الأزمات عبر منصات التواصل الاجتماعي، ودور العلاقات العامة الرقمية في تلك الأزمات.

1.2.4.2 نظرية ترتيب الأولويات (Agenda Setting Theory)

تم طرح الكثير من الدراسات والكتب التي ركزت على الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام في تشكيل الرأي العام وإدراكه، ومن أبرزها قيام (Walter Lippmann) عام 1922 بتقديم ملخصاً حول الدور الذي تلعبه الوسائل الإعلامية الإخبارية في التأثير على الرأي العام، بعد ذلك قُدمت نظرية ترتيب الأولويات لأول مرة في أوائل السبعينات وتحديداً عام 1972 من قِبل الباحثين (McCombs & Shaw)، من خلال قيامهم بإجراء دراسة أثناء الانتخابات الرئاسية الأمريكية عام 1969، بهدف معرفة العلاقة ما بين أساليب التغطية الإخبارية للموضوعات والقضايا العامة وبين أهمية تلك القضايا لدى الجمهور، حيث كانت فرضية دراستهما تنص على أن القضايا والموضوعات التي يتم إراجها على أجنحة وسائل الإعلام تحظى بأهمية مماثلة على أجنحة الجمهور، والتي اعتبرت أن هذه القضايا هي التي يجب أن يركز عليها الجمهور ويلتفت إليها ويفكر بها (McCombs, 2005).

عرّف (McComb & Shaw, 1995) نظرية ترتيب الأولويات، أو وضع الأجنحة، على أنها النهج الذي يتم من خلاله قيام وسائل الإعلام بتحديد ما يفكر فيه الناس وما يقلقون بشأنه. وبحسب (Watson, 2008)، فإنها عبارة عن مجموعة من الموضوعات والقضايا التي يتم ترتيبها وعرضها حسب أهميتها وأولويتها. في حين عرفها (Olayinka & Odunayo, 2024) بأنها قدرة وسائل الإعلام على تشكيل الرأي العام والتأثير على إدراكه ومواقفه، وتبيان العلاقة بين تغطيتها المكثفة والمستمرة وتركيزها على موضوعات معينة، وبين ردود فعل الجمهور واستجابته لهذه القضية. فعندما تسلط وسائل الإعلام الضوء على قضية ما، فإنها تلفت انتباه الجمهور نحو تلك القضية، في حين تُغفل بقية القضايا.

ويوضح (1997) McCombs et al. بأن وسائل الإعلام لا تُخبرنا بما نفكر به فقط، بل تتجاوز ذلك لتُخبرنا بـ"كيف" و"ماذا" نفكر، و"ما يجب فعله" والتصرف به حيال ذلك. وفي نفس السياق. ويضيف أن هناك مستويين لنظرية ترتيب الأولويات: المستوى الأول، يسلط الضوء على القضايا التي تهم الرأي العام، أي "ما يُفكر به الجمهور"، بينما يركز المستوى الثاني على الخصائص والصفات المتعلقة بتلك القضايا، أي "كيفية تفكير الجمهور بها وفهمها".

وتجاوز المستوى الثاني من نظرية ترتيب الأولويات المستوى الأول، والذي كان يُعتقد أن وسائل الإعلام تستطيع إعلام الناس بما يجب أن يفكروا به، في حين يركز المستوى الثاني على كيفية التفكير بالقضايا، من خلال قيام وسائل الإعلام بتأطيرها وتحديد أهميتها؛ وهذا هو الفارق والتمييز الرئيسي بين المستويين (Mwidima, 2024).

ومع ظهور منصات التواصل الاجتماعي، أصبح من الصعب التحكم بالأجندة والموضوعات وفرضها بشكل مباشر على الجمهور، كما كانت تفعل وسائل الإعلام التقليدية. وعلى الرغم من ذلك، تؤثر منصات التواصل الاجتماعي في تحديد الأجندة والقضايا بطريقة غير مباشرة، حيث يتم التعرض للأخبار والقضايا عشوائياً، ولكن يقوم الجمهور بإبداء الاهتمام حول هذه القضايا ويفكر بها (Fezell, 2018). وبناء على ذلك، تتبلور أجندة الجمهور واهتماماته، وتتأثر وفقاً لأجندة منصات التواصل الاجتماعي. وبينما يتبع غالبية الأفراد الأجندة من خلال منصات التواصل الاجتماعي، يمكن للصحف والقنوات التلفزيونية أن تحدد الموضوعات ذات الأهمية والأولوية وفقاً لأجندة منصات التواصل الاجتماعي، وعلى غرار الوسائل الإعلامية التقليدية، حيث تعطي المنصات الرقمية فرصة للأفراد للتفاعل والمشاركة في هذه الأجندات والموضوعات، وتحقيق الاتصال ثنائي الاتجاه من خلال تبادل النقاش والحوار، وتعبير الناس عن آرائهم. وبالتالي، تلعب المنصات الرقمية دوراً جوهرياً في تشكيل الرأي العام والتأثير عليه حول موضوعات معينة، كونها تمتلك قاعدة جماهيرية واسعة (Demir & ksoy, 2021).

وفي ضوء ذلك، استندت هذه الدراسة إلى نظرية ترتيب الأولويات، وذلك لمعرفة أبرز الموضوعات التي ركزت عليها صفحة وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في منشوراتها على منصة فيسبوك خلال أزمتها المركبة التي تعرضت لها بعد أحداث السابع من تشرين الأول/ أكتوبر 2023، بالتحديد في الفترة الزمنية الممتدة من (1 يناير/ كانون الثاني 2024 إلى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024).

1.2.5 العلاقات العامة الرقمية: مفومها، نشأتها، خصائصها، أهدافها، إدارة الأزمات

1.2.5.1 العلاقات العامة الرقمية

نتيجة لتطور وسائل الإعلام والمنصات الرقمية، حصل تقدم كبير في بيئة الإعلام، حيث أصبحت المعلومات تتناقل بسرعة عالمياً، وبات يسيطر على العالم الرقمي الجديد وضع من الفوضى وعدم الاستقرار، وتحولت قنوات الاتصال التقليدية إلى شبكات التواصل الاجتماعي، كالفيسبوك، تبين في شهر يوليو 2025 أن مستخدمي الإنترنت حوالي (5.65) مليار شخص، أي ما يعادل (68.7%) من سكان العالم، وأن مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي وحوالي (5.41) مليار شخص، أي ما يعادل (65.7%)، ويتم قضاء المستخدم العادي لهذه المنصات نحو (19) ساعة أسبوعياً تقريباً (DataReportal, 2025). يعد هذا العدد الكبير من البشر في العالم الرقمي حافزاً أساسياً لوجود صوت يمثل المؤسسة، ويتعامل مع التدفق الكبير للبيانات والأخبار عبر العالم الإلكتروني. من هنا، ظهرت أهمية العلاقات العامة الرقمية كإدارة استراتيجية ضرورية للتعامل مع العالم الإلكتروني (الصالح، 2021م).

أشار (2016) Coombs إلى أن قنوات الاتصال الرقمية مهمة جداً، ولا يمكن التخلي عنها في التواصل أثناء الأزمة، حيث أتاحت وسائل التواصل الاجتماعي لمسؤولي الطوارئ تقديم استجابة فورية وفعالة، وبشكل مختلف للأحداث الطارئة، ما يمنحهم فرصة للاطلاع على التحديثات، وإتاحة المجال

للمتطوعين الرقميين لتقديم دعم فعال أثناء التعامل والاستجابة للأزمات. ولذلك، يُعتبر وجود مثل هذه القنوات الرسمية أمراً ضرورياً، لأنه يساعد في مواجهة الحجم الكبير للمعلومات الظاهرة، فسرعة انتشار المعلومات الزائفة والشائعات يكون نتيجة لعدم توفر رقابة تحريرية على هذه الوسائل، مما يسبب تهديداً للجمهور ووسائل الإعلام (Jack, 2017)، وبالتالي، عندما يبحث الجمهور عن معلومات عن طريق استخدام هذه الوسائل أثناء الأزمات، فإن وجود كميات كبيرة من المعلومات التي يمكن أن تكون مضللة تسبب له الإحباط. لذلك، تحتاج هذه الوسائل إلى مضاعفة العوامل المتعلقة بالمصادقية والثقة.

من ثم، ظهرت العلاقات العامة مع مرور الزمن بناءً على الظواهر المختلفة من أجل تلبية احتياجات مستخدميها. وكان لهذا التقدم التكنولوجي أثر كبير عليها وعلى كيفية عملها وتفاعلها في المجتمع، واختارت المنظمات الصغيرة والكبيرة التوجه إلى العلاقات العامة الرقمية التي تستند بشكل أساسي على المنصات الرقمية (Permatasari et al., 2021).

فالعلاقات العامة عبارة عن علم إدارة الاتصال بين الجمهور والمؤسسة لأجل الوصول لفهم متبادل. والمقصود بالرقمية الطرق الحديثة، تلك التي تعتمد على الأنظمة الرقمية، والتي يتم استخدامها من أجل الاتصال بين المؤسسة وجمهورها. أما العلاقات العامة الرقمية، فتعني تناسق العلاقة بين وسائل الاتصال الرقمية والعلاقات العامة من أجل تحقيق غاياتها (الصالح، 2021م).

1.2.5.2 نشأة العلاقات العامة الرقمية

تم استخدام مصطلح العلاقات العامة الرقمية لأول مرة في التسعينات من القرن الماضي من قبل "برانيسولس"، والذي توقع أن تنتقل مجالات العلاقات العامة من الاستعمال التقليدي إلى الاستعمال التفاعلي من خلال أدوات الجيل الثاني للويب، وهي البرمجيات والتطبيقات ومواقع التواصل الاجتماعي. ويعود ظهور مصطلح العلاقات العامة الرقمية إلى "دال غوتري" و"تيم أورلي"، حيث كانا

أصحاب فكرة التفاعلية بواسطة الإنترنت ما بين المؤسسة وجمهورها (حبارك و بوسعد، 2022م). وأدى التطور المتتالي في الأساليب والتقنيات الرقمية إلى تغير طبيعة العلاقات العامة، حيث أصبح هناك قدرة للجمهور في التعبير عن رأيه. ونتيجةً لذلك، أصبح من الضروري لمسؤولي العلاقات العامة استخدام أساليب جديدة، تمكن المؤسسة من الاستماع للزبائن من أجل تحقيق مصالح الطرفين. من هنا، ظهرت أهمية متابعة المنظمات للتغيرات الحاصلة لطبيعة المجال العام للعلاقات العامة بالاعتماد على الأساليب الرقمية الحديثة (حبارك و بوسعد، 2022م).

يوجد أكثر من مصطلح توصف به البحوث التي تدرس الأنشطة الرقمية للعلاقات العامة، والتي وضعها (Summer Feld)، وهي الأبحاث التي تعتبر استخدام الانترنت هو أساس ممارسة العلاقات العامة الحديثة (Internet-related / focused PR)، والعلاقات العامة عن طريق المواقع الالكترونية (Online PR) (عياد ، 2019م). ويشير Grunig et Hunt إلى أن العلاقات العامة الرقمية هي إدارة الاتصال الداخلي بين الموظفين، بهدف استقرار وظيفي جيد وحماية الجمهور الداخلي. ومن ناحية أخرى، إدارة الاتصال الخارجي المسؤول عن تأسيس التواصل مع البيئة الخارجية للمنظمة واستدامته، حيث تشمل الجمهور العام، وتتضمن أيضاً جميع المنظمات التي تؤثر وتتأثر بعمل المنظمة (عياد ، 2019م).

ويشير (Abrak & Kucuksarac 2018) إلى أن العلاقات العامة الرقمية أيضاً هي عملية تواصل ما بين المؤسسة وجمهورها من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الرقمية، كالجوال، وأجهزة سطح المكتب، واللوحية، والمنصات الرقمية وغيرها. وتم تعريفها أيضاً بأنها المسار الاتصالي والإداري لجميع أعمال العلاقات العامة، وتقويتها من خلال شبكة الانترنت والأساليب الرقمية، بهدف الحصول على أكفأ طرق الاتصال الفعال مع مجتمع المنظمة، وخلق صورة إيجابية عن طريق الإعلام، ونشر البيانات الصحيحة (خلوف، 2019م). وعرفها محمود (2021) أنها تعدد أدوات تكنولوجيا الاتصال

الحديثة، واستخدام الوسائط الإلكترونية والرقمية المختلفة في جميع العلاقات العامة من أجل فعالية عمل المنظمة والتواصل مع الجمهور للوصول وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن الممكن تقسيم العلاقات العامة الرقمية إلى قسمين تبيينان تطور ومجالات توظيفها (عياد، 2019):
أولاً: العلاقات العامة التي تستعمل تطبيقات (01web)، ويطلق عليها (1-PR). تستند هنا العلاقات العامة الرقمية إلى استخدام البريد والمواقع الإلكترونية.

ثانياً: العلاقات العامة التي تستعمل تطبيقات (02web)، ويطلق عليها (2-PR). تستند إلى استخدام التطبيقات التي تقوي الاتصال التفاعلي بين الجمهور والمنظمة، مثل: تويتر، فيسبوك، يوتيوب، وتطبيقات الهاتف المحمول، والمدونات.

1.2.5.3 خصائص وسائل العلاقات العامة الرقمية

حسب عدة باحثين منهم: (Bulantseva, 2022) و (Uygun & Dongul, 2022) ، فإن خصائص الوسائل الرقمية للعلاقات العامة هي:

1. التزامنية واللاتزامنية: يتواصل ويتقابل الأفراد مع بعضهم بنفس الوقت على شبكة الانترنت. وأهم مثال على هذا النوع هو الدردشة على الإنترنت. ويطلق على هذا النوع "الاتصال المتزامن". أما بالنسبة للاتصال غير المتزامن فيتيح لجميع الأطراف كتابة وقراءة الرسائل في أوقات مستقلة، حيث ليس من الضروري وجود كل الأطراف بنفس الوقت. وكمثال حي على الاتصال التزامني واللاتزامني: تطبيقات الجيل الثاني من شبكة الانترنت، كمواقع التواصل الاجتماعي.
2. التفاعلية: مقدرة جمهور المنظمة على التفاعل والتعبير عن مشاعره مع المحتوى، واستطاعة الحوار مع مستخدميه هذه الوسيلة. وهذا يمكن صانع المحتوى من معرفة رد فعل الجمهور وتوجهاته.

3. سيطرة المستخدم: يشير البيروتون وروجرز بأن سيطرة المستخدم هي مقدرة الفرد على اختيار المحتوى، والوقت المناسب لاستهلاكه، حيث تستمر عملية الاتصال والبحث عن بديل للرسائل المتاحة. ويفضل روجرز تسمية أطراف عملية الاتصال الرقمي بـ"المشاركين"، لتكون إداراتهم متكافئة بتبادل الرسائل، وتكوين المعنى العام للمعلومات.
4. الحضور عن بعد: هذا يعني أن طرف الاتصال يشعر بأنه موجود بمكان الطرف الآخر الذي يتواصل معه.
5. الاتصال ذو الاتجاهين: يعتبر الاتصال الرقمي ذا اتجاهين، حيث تتدفق الرسائل بشكل متبادل بين المرسل والمستقبل.
6. تعدد الخيارات: منح المستخدمين خيارات كثيرة من أجل الاختيار بين المعلومات المتوفرة.
7. التوحيد والتفتيت: يتوجه الاتصال الرقمي إلى لامركزية الاتصال، بتقديم رسائل كثيرة تلائم الفئة المعنية من عملية الاتصال، بدلاً من تصويب رسائل متطابقة لكل فئات الجمهور بأسلوب ورسائل الإعلام التقليدية.
8. تنوع الوسائط: تعطي هذه الميزة المرسل القدرة على اختيار الشكل المناسب للرسالة (صور، نصوص، صوت، فيديو) بهدف دعم العرض للمعلومات بأكثر من شكل.
9. تعيين المستفيد: يعني أن هناك مستوى من التحكم في معرفة المستفيد الحقيقي من معلومات محددة.
10. السرعة: وتعني سرعة استلام الرسائل ومعالجتها والرد عليها.

1.2.5.4 أهداف العلاقات العامة الرقمية

تقوم العلاقات العامة الرقمية بتوجيه الجمهور نحو المؤسسة وأنشطتها وخدماتها، عن طريق توفير معلومات عنها، وسهولة الوصول إليها، وبناء صورة إيجابية لها، وحمايتها من الأزمات. وتعتبر أيضاً حلقة الوصل بين الجمهور والمنظمة، والمنظمات الأخرى، وتقوم ببناء المصداقية والثقة عند جمهورها وتمييزها.

حسب العكل (2022) و عياد ورضوان (2015) فأن أهداف العلاقات العامة الرقمية هي كما يلي:

1. التأثير على جمهور المنظمة المستهدف عن طريق أماكن تواجده، كالمدونات والمواقع الإخبارية والمنتديات والمجلات الإلكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي.
2. التركيز على وسائل الإعلام الإلكترونية.
3. بناء صورة إيجابية عن المنظمة عن طريق نشر الأخبار الإيجابية وإنجازاتها.
4. مراقبة سمعة المنظمة وإدارتها وحمايتها، وإدارة حضورها على وسائل التواصل الاجتماعي.
5. نقل أخبار المنظمة للجمهور وتسهيل الوصول لها.
6. بناء علاقة بين المنظمة وجمهورها من خلال الاتصال ذو الاتجاهين لمعرفة آراء الجمهور وردود فعله.
7. إعداد الفعاليات والأحداث على الإنترنت بشكل إبداعي ومبتكر للفت انتباه الجمهور المستهدف.
8. استعمال مواقع التواصل الاجتماعي من أجل التواصل مع الجمهور والتفاهم معه.
9. التوعية والتثقيف بالدور الاجتماعي عن طريق المسؤولية الاجتماعية (CSR).

1.2.5.5 إدارة أزمات العلاقات العامة الرقمية

قسم (Coombs (2015A) إدارة أزمات العلاقات العامة الرقمية إلى ثلاثة أقسام:

1. المعلومات التربوية هي المعلومات التي تنبه الناس إلى ما عليهم فعله من أجل حماية أنفسهم من التهديدات والمخاطر المادية.
2. المعلومات المتكيفة التي تدعم الجمهور في التعامل مع التهديد النفسي للأزمة، وكذلك تدعم أصحاب المصلحة على إدارتها نفسياً. وتحتوي على معلومات عما حدث، وطريقة تعامل المؤسسة مع الأزمة، وما يلزم عمله لمنع حدوث أي أزمة مستقبلاً (Coombs, 2015 B).

3. تُصنف استعادة سمعة المنظمة إلى أربع أقسام فرعية، هي: التخفيف والإنكار والتمكين وإعادة البناء. ويتم تعيين أهداف استراتيجية واضحة من قبل العلاقات العامة الرقمية لإدارة أزمات المنظمات (Coombs, 2014).

تجلى دور العلاقات العامة الرقمية كأداة استراتيجية ذات فعالية في إدارة الأزمات الإنسانية، تحديداً في المنظمات الدولية، وذلك انطلاقاً من زيادة الاعتماد بشكل أساسي على النطاق الرقمي كوسيلة للتواصل. وترتكز الدراسة الحالية إلى معرفة كيف قامت العلاقات العامة الرقمية في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في توظيف استراتيجيات الاستجابة لأزماتها عبر صفحاتها الرسمية من خلال منشوراتها على منصة فيسبوك بعد أحداث السابع من أكتوبر/تشرين الأول 2023.

1.2.6 وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)

1.2.6.1 منظمة الأونروا

تم تأسيس منظمة (الأونروا) بعد حرب 1948 بناءً على قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم (302) بتاريخ (8 كانون الأول/ديسمبر 1949). وكانت الغاية مساعدة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين ورعايتهم بعد تهجيرهم وطردهم من قراهم ومدنهم إلى مخيمات اللجوء داخل وخارج الأراضي الفلسطينية المحتلة. وبدأت أعمالها في بداية أيار/مايو 1950. ولم يذكر القرار استمرارية عمل الوكالة، ولكن أكد على ضرورة إنهاء عمليات الإغاثة بوقت لا يتعدى (31 كانون الأول/ديسمبر 1950)، فقط في حال قررت الجمعية العامة أمر آخر في دورتها العادية الخامسة. ويعني ذلك بأن عمل الوكالة مؤقت من بداية ذلك التاريخ، مع عدم وجود حل لقضية اللاجئين. وقامت الجمعية العامة للأمم المتحدة بتجديد ولاية الوكالة لمدة (3) سنوات بشكل دوري، وبتصويت أغلب الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، حيث كان آخر تمديد لها لـ (30 حزيران/يونيو 2026) (الأمم المتحدة، 2024م).

وبناءً على القرار الأممي، استجابت وكالة (الأونروا) لاحتياجات اللاجئين في الأقاليم الخمسة المسؤولة عنها من خلال الخدمات التي تقدمها في مجالات التعليم والحماية والصحة والخدمات الاجتماعية والإغاثة وتطوير المخيمات وتقديم التمويل. وتقدم وكالة (الأونروا) دعم طارئ للتصدي للأضرار الناتجة عن العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة خلال السنوات الأخيرة منذ سنة 2008 لغاية 2023، ومواجهة آثار الحملات العسكرية الإسرائيلية على مخيمات اللاجئين في الضفة الغربية. وتأثرت خدمات الأونروا سلباً بسبب تغير كيفية عملها وآلية تقديم مساعدتها للاجئين بناءً على "الحاجة" وليس بناءً على "الحالة القانونية للاجئ" (شعث، 2024م). وهناك جهود إسرائيلية حازمة لإنهاء (الأونروا) في سياق التوافق مع صفقة القرن التي وقعت عام 2020 وتعد عبارة عن خطة سياسية طرحتها إدارة الرئيس الأمريكي دونالد ترامب، بزعم حل الصراع الفلسطيني الإسرائيلي، حيث تعيد صياغة حل الدولتين كخطة سلام مزعومة (Deal of the Century: What Is It and Why Now?, 2020)، ويوجد العديد من الجهود لوقف عملها منذ سنين حتى وقتنا الحالي (تعقيب رئيس الوزراء نتنياهو على قرار الولايات المتحدة التوقف عن تمويل الأونروا، 2018م). وفي عام 2018 انطلقت حملة إعلامية إسرائيلية تهدف إلى وقف عمل (الأونروا)، ويظهر ذلك في مقالات ومناشدة لإغلاق ملف اللاجئين وحق العودة (صفقة القرن: اقتلاع ركائز حل الدولتين، 2020م).

في أثناء هذه المحاولات أيضاً، قامت الولايات المتحدة بإجراءات تهدف إلى تقليص الدعم المالي المقدم للوكالة والقضاء عليها قانونياً، وذلك باتهامها بأنها المشكلة وليست الحل، وأنها واحدة من العقبات الرئيسية لعدم حل الصراع بين الفلسطينيين والإسرائيليين (أبو عامر، 2018م).

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية رأس حربة الاحتلال تجاه (الأونروا)، فهي الممول الأكبر لها، وهناك جهود لإنهائها من قبل الاحتلال الإسرائيلي، وذلك من خلال الجهود لتوطين اللاجئين في دول اللجوء وفق حلول اقتصادية من عام 1993، أو بواسطة السعي لحل قضيتهم من خلال العمل على تشكيل كيان فلسطيني وعودة اللاجئين إلى هذا الكيان، أو توطينهم في بلدان ثالثة (الحنفي، 2024م).

وحسب المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات 2018، فقد فشلت المحاولات الأمريكية والإسرائيلية في تفويض حق اللجوء. ونتيجة لذلك، اتجهت الإدارة الأمريكية برئاسة دونالد ترامب عام 2016 إلى إنهاء وجود الوكالة، وبدأت بخفض تمويلها من (365) مليون دولار في عام 2017، إلى (60) مليون دولار في عام 2018. وقد هددت الولايات المتحدة بقطع جميع التمويل المتبقي في حال لم تلتزم الوكالة بالإصلاحات التي طلبتها منها.

وأشار تقرير إسرائيلي يورونيوز (2023) حديثاً إلى أن هناك محاولات للاحتلال من أجل إخراج (الأونروا) من غزة نتيجة للحرب الحالية. وأكد التقرير السري، حسب القناة (12) الإسرائيلية، أن تحقيق هذه الغاية سيكون على ثلاث مراحل، هي:

- الأولى: الكشف عن تعاون بين حركة حماس و(الأونروا).
- الثانية: التقليل من عمليات (الأونروا) في فلسطين وتفويض منظمات أخرى لتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية والتعليم.
- الثالثة: يتم نقل جميع مهام (الأونروا) إلى الهيئة التي ستدير وتحكم غزة بعد الحرب.

وقام إسرائيل كاتس وزير خارجية الاحتلال الإسرائيلي بإظهار نيته ونية بلاده في السعي لإيقاف عمل الأونروا في غزة بعد الحرب، وأنه سيعمل على إيقاف دعم الأونروا من طرف دول مانحة، كالاتحاد الأوروبي وأمريكا (Katz, 2024).

وبتاريخ 26 كانون الثاني/يناير 2024 أعلنت وزارة الخارجية الأمريكية و(17) دولة وقف دعمها (للأونروا)، متغاضين عن جرائم الاحتلال الإسرائيلي في غزة منذ 7 أكتوبر/تشرين الأول 2023 (" بعد شهرين من تعليقه.. الولايات المتحدة قد توقف تمويل الأونروا نهائياً"، 2024). ومن تلك الجرائم، الاستهداف المباشر للوكالات الأممية منها (الأونروا)، خلال أول خمسة شهور من الحرب على غزة، حيث قُتل أكثر من (408) من النازحين بمراكز (الأونروا)، وأصيب (1046)، وفقد (169) موظفاً

حياتهم، وتم تدمير (160) منشأة تابعة لها، بالإضافة إلى (16) مركز طبي تابع لها خرج عن الخدمة من أصل (24) مركز في قطاع غزة (الأونروا، 2024م ب)).

وكانت الدول التي أوقفت تمويلها (للأونروا) تغطي أكثر من (70 %) من ميزانية الوكالة، حيث بلغت مساهمتها (75.4 %) حسب آخر ميزانية سنة 2022. وبعد هجوم 7 أكتوبر 2023 قام الاحتلال الإسرائيلي باتهام (12) موظفاً من المنظمة (الأونروا) بالمشاركة في الهجوم، ما دفع بعض الدول لأخذ هذه الاتهامات ذريعة لوقف تمويلها لها، دون الاعتماد على أي تحقيق موضوعي يثبت صحة الاتهامات. ويظهر هذا الموقف انحيازاً واضحاً للاحتلال الإسرائيلي ضمن سياسة الاستمرار في تقليص الدعم بهدف وقف عمل الوكالة. واعتبر المفوض العام "فيليب لازاريني" لـ(الأونروا) أنه من الصادم أن يعاقب الجميع، وأن يتم تعليق التمويل للوكالة بسبب مجموعة صغيرة (الأونروا، 2024). لكن الوكالة أيضاً، ودون أي مخالفة لموقف الدول، قامت بفصل الموظفين المتهمين قبل أن تقوم بإجراء أي تحقيق. ووفقاً لادعاء الاحتلال الإسرائيلي، فإن عشرة من المتهمين تابعون لحركة حماس، وواحد للجهاد الإسلامي، ويقال أن اثنين منهم قد توفوا (الأونروا، 2024 م أ).

وقد جاء قرار تلك الدول بوقف التمويل متزامناً مع قرار محكمة العدل الدولية، الذي أقر بوقوع إبادة جماعية في غزة، ودعا لتأمين المساعدات الإنسانية للفلسطينيين، وهذا يؤكد أن وقف التمويل لـ(الأونروا) يعارض ما طلبته المحكمة بتاريخ 26 كانون الأول/يناير 2024، وقد يؤدي في النهاية إلى دفع الفلسطينيين نحو التهجير من قطاع غزة (العدل الدولية تفرض "تدابير مؤقتة" على إسرائيل ولا قرار بوقف الحرب، 2024).

وتسعى هذه الدراسة حول تحليل توظيف العلاقات العامة الرقمية لاستراتيجيات الاستجابة، حسب نظرية اتصال الأزمات الموقفية، لوكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في إدارة أزماتها عبر صفحاتها الرسمية من خلال منشوراتها على منصة فيسبوك بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين الأول 2023.

1.3 الدراسات السابقة

في هذا القسم نعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وتبعها تعقيب على الدراسات.

1.3.1 الدراسات العربية

دراسة باكير وأبوضهير (2025)، بعنوان: معالجة العلاقات العامة للأزمة التعليمية في جامعة النجاح الوطنية خلال الحرب على غزة (2023-2025) باستخدام نظرية اتصالات الأزمة الموقفية ونموذج الوساطة الاجتماعية. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تقييم مدى استخدام العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية لنظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) ونموذج الوساطة الاجتماعية (SMCC) لمعالجة الأزمة التعليمية خلال الحرب على غزة في الفترة (2023-2025). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبياناً وزّع على (378) طالباً، بالإضافة إلى مقابلات معمّقة شملت ثلاثة مسؤولين في الإدارة وممثل اتحاد الطلبة، وذلك لمعرفة اتجاهات الطلبة نحو أداء العلاقات العامة في الأزمة. وقد استندت الدراسة إلى نموذج الوساطة الاجتماعية (SMCC)، ونظرية اتصالات الأزمة الموقفية (SCCT) التي تعتمد على فكرة مطابقة الاستراتيجية الإعلامية لدرجة المسؤولية عن الأزمة وتأثيرها المحتمل على السمعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إعادة البناء كانت بمتوسط حسابي (3.51)، تليها في المرتبة الثانية استراتيجيات التعزيز، ثم استراتيجيات الإنكار، وأخيراً استراتيجيات التخفيف، والتي جاءت أقل مرتبة. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك مستوى عالٍ بسرعة نشر المعلومات ودقتها من دائرة العلاقات العامة بالجامعة، ورضا كبير للجهود المبذولة في تحمل عبء الأزمة وإدارتها بشكل فعال، مع وجود رضا أقل بخصوص التجاوب مع مطالب وشكاوى الطلبة.

دراسة عبد الرحمن (2025)، بعنوان: ترتيب أولويات قضايا الحرب الإسرائيلية على غزة في مواقع القنوات الفضائية الإخبارية العربية والأجنبية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مواقع القنوات

الإخبارية العربية والأجنبية في ترتيب أولويات قضايا الحرب الإسرائيلية الخامسة على قطاع غزة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على نظرية ترتيب الأولويات كإطار نظري ناظم للدراسة، بالإضافة إلى اعتمادها على المنهج المسحي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مواقع القنوات الفضائية الإخبارية العربية والأجنبية، حيث تكونت عينة الدراسة من موقع قناة الجزيرة، وموقع قناة (CNN) الناطقة باللغة العربية. ومن أجل الحصول على المعلومات اعتمد الباحث على أداة تحليل

المضمون لتحليل القضايا والموضوعات التي تناولتها عينة الدراسة خلال الفترة الزمنية البحثية.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، أهمها: أنّ مواقع القنوات الإخبارية عينة الدراسة سلّطت الضوء على موضوعات معينة خلال الحرب على غزة، إذ جاء موضوع "إيصال المساعدات لقطاع غزة" في المرتبة الأولى والأكثر تناولاً، وجاء في المرتبة الثانية موضوع "استمرار القصف الإسرائيلي"، في حين حلّ في المرتبة العاشرة والأخيرة موضوع "التأثير السلبي على إسرائيل". كما بيّنت نتائج الدراسة أنّ الجمهور يفضّل متابعة قناة الجزيرة أكثر من قناة (CNN) بالعربية، كونها تتسم بالحدّثة والفورية. كما تبين أنّ مواقع القنوات الإخبارية عينة الدراسة استخدمت الصور الفوتوغرافية بشكل كبير في تغطية قضايا الحرب على قطاع غزة.

دراسة حسن والعقابي (2023)، بعنوان: استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة أزمة اللاجئين العراقيين في تركيا: دراسة تحليلية لموقع المفوضية السامية لشؤون اللاجئين تركيا. هدفت الدراسة إلى تشخيص استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية التي استخدمتها المفوضية السامية لشؤون اللاجئين - فرع تركيا لإدارة أزمة اللاجئين العراقيين، وتعد من الدراسات التي تدمج بين العلاقات العامة الرقمية وإدارة الأزمات الإنسانية في سياق اللاجئين، وتكشف عن تحوّل العلاقات العامة من وظيفة تقليدية إلى نظام اتصال متكامل يعتمد على التكنولوجيا الرقمية في التعامل مع جماهير تعاني من الأزمات، وتبرز كيف يمكن توظيف هذه العلاقات في تعزيز الحماية والكرامة الإنسانية للاجئين.

وسعت الدراسة الى تحليل كيفية استخدام وسائل العلاقات العامة الرقمية للتعامل مع أزمة اللاجئين العراقيين، وإدارة المعلومات والتواصل مع الجمهور، واستخدم الباحثان أداة تحليل المحتوى في تحليل محتوى موقع المفوضية الرسمي في تركيا (النسخة المخصصة للعراقيين)، في الفترة الزمنية من مارس حتى يونيو 2022، وذلك من خلال معرفة الموضوعات المنشورة، وطبيعة اللغة المستخدمة، والقوالب الصحفية (خبر، إعلان، تعليمات... إلخ)، ونوعية الجمهور المستهدف. وقد هدفت إلى تحليل أدوات العلاقات العامة الرقمية وأساليبها المستخدمة على موقع المفوضية الإلكتروني، مع تقييم فعالية المحتوى الرقمي في التعامل مع الأزمة، والكشف عن نوعية الرسائل الإعلامية وأساليب توجيهها للجمهور المستهدف، وتوضيح دور العلاقات العامة الرقمية في التنقيف والتوجيه والدعم النفسي والإجرائي للاجئين العراقيين في تركيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن نشر الأخبار الرسمية والتحديثات المتعلقة بالإجراءات والقوانين والوثائق المطلوبة للاجئين هي الاستراتيجية الاعلامية الأولى والأكثر وضوحاً، حيث تم استخدام اللغة التوجيهية والتعليمية، وركزت على شرح الخطوات والإجراءات القانونية، مع الاعتماد الكبير على الإعلانات العامة. وأظهرت الدراسة أن القوالب الأكثر استخداماً عبر الموقع هي الاخبار، والبيانات التوضيحية والاسئلة الشائعة والروابط التفاعلية والتعليمات المصورة، وتضمن شكل الرسالة في المرتبة الأولى النص مع الصورة، يليها النص مع الفيديو، ثم النص، وأخيراً الصورة. وقد تميز المنشورات بالحيادية في نقل الموضوعات دون تحيز سياسي ووجود تعاون ملحوظ بين المفوضية والسفارة العراقية.

دراسة محمد (2022) بعنوان: تفاعل الجمهور المصري مع الصفحات الرسمية للوزارات خلال الأزمات: دراسة تطبيقية على الصفحة الرسمية لوزارة الصحة والسكان المصرية عبر شبكة الفيسبوك أثناء أزمة متحور أوميكرون. هدفت الدراسة إلى الكشف عن تفاعل الجمهور مع منشورات وزارة الصحة والسكان المصرية عبر منصة الفيسبوك أثناء الأزمات، من خلال تحليل (416) منشوراً، في تاريخ تسجيل أول إصابة بالمرض بتاريخ (18 ديسمبر/كانون الأول 2021) في مصر، وحتى تاريخ (2

مارس/آذار 2022). وتم استخدام نظرية الاتصال الحواري. وبينت نتائج الدراسة أن تفاعل الجمهور كان بدرجة كبيرة على منشورات صفحة الوزارة، ونجاح الوزارة في توظيف مبادئ الحوار التفاعلي، ما نتج عنه زياد الفاعلية على المنشورات. وكانت أشكال التفاعل متنوعة، ما بين المشاركة والإعجاب والتعليق. كما فسرت نتائج الدراسة أن الأوسمة (الهاشتاج) كانت من أهم مبادئ النظرية، بالإضافة إلى الرد على الأسئلة، وطرح الأسئلة، والإشارة. كما بينت النتائج أن شكل المنشورات الأعلى نسبة كانت النصوص والإنفوجراف، تليها الفيديوهات والصور والروابط.

دراسة دقنة (2021)، بعنوان: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركة أرامكو السعودية: دراسة تحليلية للهجمات الإرهابية التي تعرضت لها الشركة في سبتمبر (2019). هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها شركة أرامكو السعودية لإدارة أزمة الهجمات الإرهابية التي تعرضت لها في سبتمبر 2019، باستخدام نظرية اتصال الأزمة الظرفية (SCCT) والنموذج الموقفي لاستراتيجيات الاتصال لرولر (SMCS)، وذلك بهدف معرفة كيفية تعامل أرامكو مع الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، سعت الدراسة إلى تحليل الكيفية التي تنعكس بها هذه الاستراتيجيات على تغطية الصحف الأجنبية للأزمة، سواء من حيث السياقات الإيجابية، أو السلبية، أو المحايدة. وتم تحليل منشورات (10) صحف أجنبية (6 بريطانية و4 أمريكية) خلال الفترة الممتدة من (14 سبتمبر/ أيلول إلى 30 ديسمبر/كانون الأول 2019). وكانت صحيفة "ديلي ميل" البريطانية الأكثر إيجابية في تغطية الأزمة بنسبة (34.3%)، حيث قامت بالتركيز على أهمية أرامكو وحجمها في الأسواق العالمية. في المقابل، كانت صحيفة "فوربس" الأمريكية الأكثر سلبية بنسبة (26.9%)، حيث قامت بالتركيز على تأثير الأزمة على اكتتاب الشركة. كما أظهرت الدراسة أن (6) من أصل (10) صحف ربطت بين أزمة أرامكو والانتقادات الموجهة للسعودية في مجال حقوق الإنسان، فيما كانت أكثر الموضوعات التي تم تناولها بشكل إيجابي، زيارة الوفود الإعلامية الدولية إلى مقرات الشركة بنسبة (84.6%).

ويتضح من خلال الدراسة أن أرامكو استخدمت (11) استراتيجية اتصالية تتوافق مع نظرية اتصال الأزمة الظرفية (SCCT)، الى جانب ثلاث استراتيجيات إضافية لم تذكر في النظرية. وأظهرت الاستراتيجيات الإضافية مرونة الشركة في التعامل مع الأزمة. كما قامت المنصات الرقمية للشركة بالتركيز على أربعة محاور رئيسية: الكفاءة والجودة، والمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز القيمة السوقية، والأخبار الإعلامية الخاصة بالشركة. وكان التركيز الأكبر قبل الأزمة على المسؤولية الاجتماعية بنسبة (44%)، بينما ارتفع التركيز على الجودة والكفاءة أثناء الأزمة إلى نسبة (44%)، وكان التركيز على المسؤولية الاجتماعية بنسبة (21%).

دراسة الأسدي والعزاوي (2021)، بعنوان: العلاقات العامة الرقمية ودورها في ترتيب أولويات الجماهير: دراسة تحليلية لموقع منظمة الأمم المتحدة الإلكتروني. يهدف البحث بشكل رئيسي إلى معرفة القضايا الدولية التي تتعامل معها منظمة الأمم المتحدة لترتيب الأولويات في مضامين العلاقات العامة الرقمية، حيث تكمن مشكلة البحث الرئيسية في الإجابة عن آليات العلاقات العامة الرقمية ومضامينها المستخدمة في الموقع الإلكتروني لمنظمة الأمم المتحدة في ترتيب أولويات الجمهور نحو القضايا الدولية التي تهتم بها.

وقد استعان الباحثان بالمنهج المسحي، واعتمدا أداة تحليل المضمون لمعرفة أهداف القائم بالاتصال في منظمة الأمم المتحدة، وذلك بتحليل الموقع الإلكتروني للمنظمة في فترة ستة أشهر (1/1/2020 إلى 1/7/2020). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها قضية الصحة بنسبة (24%)، ثم قضية الأمن والسلام بنسبة (22.1%)، وفي المرتبة الأخيرة قضية القانون ومنع الجريمة بنسبة (2.4%). وظهر أن الصور والفيديوهات الرقمية كانت من أولويات الجمهور، ولعبت دوراً أساسياً، حيث وظفت المنظمة لقضية الصحة (522) صورة، ومقاطع الفيديو (96) مقطعاً. وجاءت قضية السلم والأمن (485) صورة و(84) مقطع فيديو، أما قضية القانون ومنع الجرائم فقد حصلت على (47) صورة ولكن مقطع فيديو واحد. وأكدت الدراسة على أن الأمم المتحدة قامت بتوظيف آليات الإعلام الرقمي،

وتحديداً الصور والفيديو، من أجل إعادة بناء إدراك الجمهور، وجعل القضايا الدولية أولوية في أجندة المتلقي.

دراسة جانم (2021)، بعنوان: استراتيجيات استجابة وزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة أزمة كورونا من وجهة نظر الجمهور: طالبة جامعة الخليل نموذجاً. هدف الدراسة الأساسي هو التعرف على استراتيجيات الاستجابة التي استخدمتها وزارة الصحة الفلسطينية للتصدي لأزمة كورونا. كما سعت لفهم مدى تقبل الجمهور للسياسات والاستراتيجيات التي استخدمتها الوزارة بالاعتماد على شكل ومصدر الرسالة التي تلقاها الجمهور في إطار استراتيجية للتصدي للأزمة، والتي استخدمت أثناء الدراسة على صفحة الفيسبوك الرئيسية لوزارة الصحة الفلسطينية. وفي المرحلة النهائية هدفت الدراسة لتحديد المشاعر التي تكونت لدى الجمهور وفقاً لمصدر الرسالة (طرف أول أو طرف ثالث)، وأيضاً شكل الرسالة (اتصال شخصي، أو وسائل إعلام جماهيرية، أو وسائل تواصل اجتماعي) كجزء من استراتيجية الاستجابة. وتم استخدام نموذج اتصال الأزمات بوساطة اجتماعية (SMCC) الذي يدرس أثر شكل الرسالة ومصدرها على مستوى استجابة الجمهور وتقبله لاستراتيجيات الاستجابة التي تستخدمها المؤسسات أثناء الاتصال خلال الأزمة. الباحثة استندت إلى المنهج المسحي التحليلي، حيث تم تطوير استمارة لتحليل المضمون واستخدامها كأداة أولية في عملية جمع البيانات المرتبطة وتحليلها بالاطلاع على أنواع استراتيجيات الاستجابة في مرحلة البحث. تبع ذلك تصميم استبيان وتوزيعه إلكترونياً على عينة بلغت (370) مفردة من طلبة جامعة الخليل. واستفيد من تلك المعلومات في معرفة مدى تقبل المبحوثين، والعواطف والمشاعر الناتجة لديهم من تعرضهم لاستراتيجيات الاستجابة التي تم أخذها من تحليل ودراسة المضمون.

خلصت الدراسة إلى مجموعات من النتائج، أهمها: الاستناد إلى وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل الشفهي كشكل من البيانات في بداية الأزمة وأثناءها. كما تبين أن الاستراتيجيات الداعمة تعد الأكثر قبولا لدى الجمهور، ونتج عنها استجابة عاطفية إيجابية بناءً على مصدر الرسالة وشكلها. والأثر

الأقوى كان بسبب مصدر الرسالة الذي شكل العواطف المستقلة، والإسناد كان على شكل الرسالة، باختلاف الاستراتيجيات المستخدمة، وشكل الرسالة أيضاً أثر بشكل كبير على العواطف المعتمدة على الإسناد الداخلي والخارجي بالمقارنة مع مصدر الرسالة.

دراسة الصيفي (2020)، بعنوان: استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس (737): دراسة تحليلية في الفترة من (10) مارس وحتى نهاية يونيو (2019).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات الاتصال التي قامت باستخدامها شركة بوينج عبر الإنترنت خلال أزمة تحطم طائرة ماكس (737)، وذلك في الفترة الزمنية الممتدة من (10) مارس وحتى نهاية يونيو 2019. وتمت دراسة الكيفية التي تعاملت بها بوينج مع الأزمة التي نتجت عن تحطم طائرتين (737) ماكس، الأولى في أكتوبر 2018 تابعة لشركة ليون إير الإندونيسية، والثانية في مارس 2019، والتابعة لشركة الخطوط الجوية الإثيوبية، الأمر الذي أدى إلى مقتل جميع الركاب في الحادثتين، وإثارة جدل عالمي حول سلامة الطائرة.

تم الاعتماد على أداة تحليل المحتوى من أجل تحليل المنشورات والبيانات التي قامت بنشرها شركة بوينج عبر موقعها الإلكتروني وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، يوتيوب). واعتمدت الدراسة على نظريتين رئيسيتين، وهما: نظرية الاتصال الموقفي للأزمات (SCCT) ونظرية الاتصال الاجتماعي الوسيط (SMCC)، حيث تم تحليل ما يقارب (100) منشور وبيان صحفي صادر عن شركة بوينج خلال فترة وقوع الأزمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن استراتيجيات الاتصال التي قامت شركة بوينج باتباعها تعتبر ضعيفة وغير كافية، حيث أنه بالرغم من استخدامها استراتيجيات الإنكار في المرحلة الأولى، لكن ذلك أدى خسارة الثقة والمصداقية بها، بالإضافة إلى استخدامها استراتيجيات إعادة البناء، ولكن كان بشكل

متأخر، وكانت غير فعالة، حيث كانت تفتقد للاستجابة الاستباقية والسريعة. كما اتضح أن ردود فعل الحكومات والهيئات التنظيمية كانت أقوى من رد فعل الشركة، الأمر الذي جعل الشركة تبدو سلبية، وأضر بمصداقيتها. بالإضافة إلى ذلك، أدى نقص المعلومات في الوقت المناسب إلى خلق فراغ معلوماتي تم ملؤه بانتقادات وأخبار زائفة من أصحاب المصلحة، مما أدى إلى زيادة في حدة الأزمة.

1.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Liu, Gao & Duan (2025)، بعنوان: Choosing the right strategies: An analysis of crisis response strategies in Chinese universities. ترجمة العنوان: اختيار الاستراتيجيات المناسبة: تحليل لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات في الجامعات الصينية. هدفت هذه الدراسة لمعرفة استراتيجيات الاستجابة لأزمات الجامعة الصينية بواسطة نظرية اتصال الأزمات الموقفية (SCCT) عبر إثراء استراتيجيات الاستجابة، في حين أنها عززت بشكل عملي قابلية تطبيق النظرية الموقفية لاتصال الأزمات (SCCT) في الجامعات الصينية. تم تطبيق تحليل نوعي موضوعي، والاعتماد على الإطار النظري لـ (SCCT) من أجل فحص استراتيجيات الاستجابة للأزمات التي استخدمت في (182) وثيقة استجابة رسمية أصدرتها الجامعات الصينية من أجل تصنيف (147) أزمة في (125) جامعة، وذلك بواسطة تحليل المحتوى، حيث تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات من أجل فحص تطبيق الإستراتيجيات في معالجة أصناف مختلفة من الأزمات. وأظهرت النتائج أن الجامعات الصينية استندت إلى (17) استراتيجية جديدة، إلى جانب الاستراتيجيات التي طرحتها النظرية الموقفية للأزمات (SCCT)، ما يعكس الاختلاف بين الأساس النظري للنظرية وتنفيذ الاستراتيجيات في استجابة الأزمات الحقيقية للجامعات الصينية. وبينت النتائج أيضاً الاستراتيجيات القابلة للتنفيذ لمجموعات الأزمات المختلفة، مما أسهم في بناء إطار استراتيجيات الاستجابة للأزمات للجامعات الصينية بأوضاع مختلفة. وأوضحت النتائج أهمية توجيهية لمدراء الجامعات الصينية في تحسين استراتيجيات فعالة

وتنفيذها من أجل الاستجابة للأزمات بوضع الأزمة الحقيقية، عن طريق دمج استراتيجيات مبتكرة من أجل تقوية فعالية الاستجابة بما يمكنهم من تعديل خططهم.

دراسة (Casal-Ribeiro, Peres & Boavida-Portugal (2025)، بعنوان: DMOs and Social Media Crisis Communication in Low-Responsibility Crisis: #VisitPortugal Response Strategies During COVID-19. ترجمة العنوان: الهيئات الرسمية للتسويق السياحي واستراتيجيات التواصل الاجتماعي بأزمات مسؤولية منخفضة: استراتيجيات الاستجابة من # زوروا _ البرتغال خلال COVID-19. تستعرض هذه الدراسة جهود منظمة تسويق الوجهات (DMO) بإدارة الاتصال في الأزمات في خضم أزمة طويلة، ومسؤوليتها منخفضة استناداً إلى نظرية الاتصال في الأزمات الموقفية (SCCT)، حيث تدرس تحليل كيفية إنتاج الاتصال أثناء الأزمات، وتقييم الاستراتيجيات المتبعة في الاستجابة للأزمات، والتي أسهمت في تعزيز تفاعل الجمهور، ومحتوى الاتصال في ما تم نشره على الفيسبوك من أجل حماية صورة الوجهة خلال (COVID-19). هذه الدراسة استخدمت حالة دراسية واحدة (instrument) وفق منهجية استكشافية متدرجة، وتم تنفيذ مقابلة مع مدير الاتصال والتسويق الرقمي أثناء زيارة البرتغال. ومن بعد ذلك، تم جمع وتحليل محتوى فيسبوك من (Visit Portugal) الذي نشر بين (1 يناير/ كانون الثاني 2020 و5 مايو/ أيار 2023) عبر دراسة سير العمل في الاتصال بالأزمات لدى منظمة تسويق الوجهات، والمحتوى الذي نشر على مواقع التواصل الاجتماعي، وعمليات اتخاذ القرار. وأظهرت النتائج أن الاستراتيجيات الثانوية للاستجابة، واستخدام هذه الاستراتيجية تحديداً في أزمات ذات المسؤولية المنخفضة، كانت فعالة في حماية صورة الوجهة وتعزيزها، وأدى ذلك إلى زيادة تفاعل الجمهور. وقدمت هذه الدراسة معلومات قيمة لمنظمات تسويق الوجهات بشأن تطوير استراتيجيات فعالة للاتصال بالأزمات أثناء إدارة الأزمات ذات المسؤولية المنخفضة، وعدم اللجوء إلى باقي الاستراتيجيات.

دراسة (Jechle, Schuetz & Gewald (2025)، بعنوان: Decoding Data Breach Response Strategies: Insights from Situational Crisis Communication Theory using Topic Modelling. (Jechle et al., 2025). ترجمة العنوان: فك تشفير استراتيجيات استجابة خرق البيانات: رؤى من نظرية الاتصال في الأزمات الموقفية باستخدام نمذجة المواضيع. هدف الدراسة إلى تحليل استراتيجيات استجابة المؤسسات لخرق البيانات عن طريق معرفة كيف تتواصل بالأزمات. وتم تطبيق نظرية الاتصال في الأزمات الموقفية (SCCT) بمساعدة نمذجة المواضيع لمعرفة الأشكال والمضامين المتكررة برسائل هذه المنظمات، مع استمرار انتهاكات البيانات من حيث التكرار والشدة. وتزداد حاجة المؤسسات إلى استراتيجيات الاتصال في الأزمات التي تعالج مخاوف المعنيين بهدف حماية سمعتها وأدائها المالي. وبينما تناولت الأبحاث السابقة مجموعة فرعية فقط من استراتيجيات الاستجابة، لا يزال النطاق الكامل لهذه الاستراتيجيات - وكيفية استخدامها - غير واضح. تسد هذه الدراسة الفجوة من خلال تحليل (7941) إعلاناً عن انتهاك معلومات في الولايات المتحدة باستخدام نظرية الاتصال في الأزمات، وذلك عبر نمذجة الموضوعات الحاسوبية، حيث تم تعيين ثمانية عشر تركيبة من استراتيجيات الاستجابة، تبين أن الشركات تجمع في استخدام استراتيجيات التعويض والضحية بشكل أساسي في غالبية الحالات، ثم الاعتذارات والتبرير والأعذار للاعتراف بالضرر بشكل ثانوي قوي. وقد كان استخدام استراتيجيات الإنكار محدوداً، مما يدل على وجود تفضيل للثقة والشفافية. وتوفر هذه الدراسة أساساً تجريبياً لفهم كيفية تواصل الشركات في استجابتها لانتهاكات البيانات. ويمكن للممارسين الاستفادة من هذه النتائج لتقوية علاقاتهم مع المعنيين والتقليل من الأضرار.

دراسة (Ali (2024)، بعنوان: Role of Situational Crisis Communication Theory in Telecommunication Crises: An Analysis. Pakistan Social Sciences Review. ترجمة العنوان: دور نظرية الاتصال في الأزمات الطارئة في أزمات الاتصالات: تحليل. هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة خطط الاتصال في الأزمات من حيث استخدام مبادئ النظرية الموقفية للأزمات

(SCCT) بشكل فعّال، وذلك في ظل مواجهة شركات الاتصالات لعدد متزايد من الأزمات. وبما أن الدراسة وصفية بطبيعتها، فقد تم استخدام الأسلوب النوعي، حيث بلغ حجم العينة أربعة من ضباط العلاقات العامة في شركات الاتصالات، وتم القيام بمقابلات شبه منظمة معهم، واتبعت هذه المقابلات بروتوكولاً تضمن أسئلة مفتوحة تتعلق باستراتيجيات إدارة الأزمات وتجاربهم العملية، وجرى تحليل البيانات المجمعة من خلال تحليل المحتوى. وقد كشفت النتائج عن وجود تباينات واضحة في استراتيجيات الاتصال في الأزمات بين الشركات التي شملتها الدراسة، حيث اعتمدت بعض المنظمات نهجاً استباقياً وشفافاً من خلال تقديم تحديثات منتظمة، في حين أظهرت أخرى موقفاً أكثر رد فعل ودفاعية، مما أدى إلى أضرار محتملة في السمعة.

دراسة (Chmielewska-Muciek, Jakubczak & Marzec-Braun (2021)، بعنوان: Crisis Response Strategies and Themes during the COVID-19 Pandemic in EU Aviation, Airlines' Executives Communication with Shareholders: A Content Analysis. ترجمة العنوان: استراتيجيات واستجابة الأزمات والمواضيع خلال جائحة كوفيد-19 في الطيران الأوروبي: تواصل التنفيذيين في شركات الطيران مع المساهمين: تحليل محتوى. هدفت هذه الدراسة لتحليل اتصالات أزمة (COVID-19) في قطاع الطيران من قبل مديري الشركات العليا في خطوط الطيران التابعة للاتحاد الأوروبي مع مساهمهم، مع التركيز على استراتيجيات استجابة الأزمات المستخدمة والمواضيع التي تم التطرق لها في هذه الاتصالات. استخدمت الدراسة طريقة تحليل السياق لفحص اتصالات أزمة (COVID-19) لمديري الشركات العليا في خمس شركات طيران رئيسية من الاتحاد الأوروبي (لوفتهانزا، رايان إير، SAS، ويز إير، وKLM) مع مساهمهم. وشملت البيانات التي تم تحليلها رسائل المدراء التنفيذيين الأعلى مستوى، الموجهة إلى المساهمين، والتي جمعت من التقارير السنوية المتوافرة، والتي تغطي فترة أزمة (COVID-19) في قطاع الطيران. وتم تحليل المعلومات المتوافرة عبر إجراء مزدوج، وذلك بهدف تحديد استراتيجيات استجابة الأزمات (SCCT). وأظهرت النتائج أن شركات الطيران الأوروبية اعتمدت بشكل رئيسي على استراتيجية

التخفيف والتقليل التي كانت بنسبة (28.32%) (غالبا بواسطة التبرير بنسبة (19.47%) لتقليل الأضرار المدركة الناتجة عن الأزمة)، ثم جاءت استراتيجية الإنكار بنسبة (10.62%) (عن طريق استراتيجية كبح الفداء التي كانت بنسبة (7.96%)). أما استراتيجية إعادة البناء، فكانت بنسبة (5.31%)، وهي الأقل استخداماً. كما استعانت باستراتيجيات التعزيز الثانوية من أجل تحسين الثقة (غالبا عبر تذكير أصحاب المصلحة بالأعمال الجيدة السابقة للمنظمة)، وكانت الأعلى بنسبة (34.51%) في اتصالاتها مع المساهمين خلال أزمة (COVID-19)، يليها استراتيجية المدح بنسبة (11.50%)، ثم الضحية بنسبة (9.73%)، كما وجد اختلاف في المواضيع التي تناولتها اتصالات الأزمات بين شركات الطيران التقليدية.

وقد تناولت شركات الطيران منخفضة التكلفة موضوعات الخدمات الجديدة، والمواضيع المتعلقة بالفترة المستقبلية للطيران بشكل متكرر أكثر من شركات الطيران التقليدية. ومن حيث الآثار العملية، مكنت نتائج البحث المديرين من فهم أفضل لاستراتيجيات استجابة الأزمات في شركات الطيران، ومن خلال تقديم أمثلة على الرسائل المستخدمة، الأمر الذي قد يساعد مديري استجابة الأزمات في صياغة رسائلهم. وتعتبر الدراسة مفيدة في دعم صنع القرار المستقبلي في مجال اتصالات الأزمات، فيما تعود أصالة نتائجها بشكل رئيسي إلى تركيزها على اتصالات الأزمات التي قام بها المدراء التنفيذيون في شركات الطيران والموجهة إلى المساهمين الذين يعتبرون من أصحاب المصلحة الرئيسيين.

دراسة (MacKay, Colangeli, Gillis, McWhirter & Papadopoulos (2021)،
بعنوان: Analyzing Social Media Crisis Communication during the Early Stages of
COVID-19 by Public Health Authorities and News Media for Quality, Content,
and Related Public Sentiment. ترجمة العنوان: دراسة التواصل في أزمات وسائل التواصل
الاجتماعي خلال بداية كوفيد-19 من منظور الصحة العامة ووسائل الإعلام الإخبارية من حيث الجودة
والمحتوى والمشاعر العامة المصاحبة. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التواصل في

الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي خلال بداية وباء (COVID-19)، وذلك من منظور الصحة العامة ووسائل الإعلام الإخبارية، حيث ظهرت المعلومات المضللة، جنباً إلى جنب عندما ارتفعت في كندا حالات (COVID-19) وذلك في عام 2021. تظهر هذا العلاقة ما بين استخدام اتصال ذي فاعلية أثناء الأزمة، والثقة من قبل الجمهور في إجراءات الوقاية من المخاطر. وقد تم تحليل (438) منشوراً. أما التعليقات فقد كانت (26774) تعليقاً من قبل أشخاص ذوي هوية مجهولة. من خلال ذلك، تم التقييم من قبل وسائل الإعلام الإخبارية والصحة العامة الكندية لكفاءة ومحتوى التواصل أثناء الأزمات عبر منصة فيسبوك باستخدام أداة تحليل المحتوى، وذلك من أجل فهم استخدام التوجيهات الأساسية للاتصال وقت الأزمات، والاستجابة العاطفية المثلى. وأظهرت النتائج أن هناك عدم توازن في استخدام هذه الإرشادات النظرية، وظهور مؤشر المشاعر السلبية بشكل كبير في التعليقات على منشورات الحسابات الرسمية للصحة العامة، ويتضاعف الوضع سوءاً عندما تتعامل مع وسائل الإعلام.

دراسة (Moghadasi, Safari & Zhuang (2020)، بعنوان: A Sentimental and Semantic Analysis of Facebook Comments to Identify Hidden Patterns. العنوان بالعربي: تحليل عاطفي ودلالي لتعليقات الفيسبوك للكشف عن الأنماط الكامنة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل منشورات منصة فيسبوك في عدة مواضيع (الترفيه، السفر، السياسة، المال، الجريمة، الطقس، الصحة، التقنية) لمعرفة تفاعل الجمهور. ومن أجل اكتشاف الفرق في فئات التفاعل والسلوك، تم توظيف تقنيات التحليل الدلالي العاطفي في معالجة اللغة الطبيعية، وأيضاً مفاييس الزمن (متوسط طول التعليق، متوسط وقت الاستجابة). وأظهرت النتائج أن هناك اختلافاً كبيراً بين المواضيع، حيث جاءت أعلى نسبة تعليقات إيجابية في مواضيع السفر والترفيه. أما مواضيع المال والجريمة والسياسة، التي تعد جدلية، فقد جاءت بنسبة السلبية أعلى، أو تعادل ما بين الإيجابي والسلبي.

1.3.3 تعقيب على الدراسات السابقة

بعد أن تمّ استعراض الدراسات السابقة أعلاه، تبين للباحثة وجود تشابه في الدراسات التي سعت الى إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية في العلاقات العامة الرقمية والاستراتيجيات المناسبة في حل الأزمات. فقد تناولت هذه الدراسات موضوع الأزمات من زوايا متعددة، وأطر نظرية مختلفة، وشكلت قاعدة مهمة استندت إليها هذه الدراسة. كما تبرز أهمية توظيف المنظمات للاستراتيجيات المناسبة للاستجابة للأزمات عبر منصات التواصل الاجتماعي كأداة فعّالة لنشر المعلومات الدقيقة والتواصل مع الجمهور وإدارة الأزمة بشكل سليم ومنظم، إذ أظهرت الأدبيات السابقة قدرة هذه المنصات على إيصال الرسالة الاتصالية لجمهورها بفاعلية، مع التأكيد على ضرورة الاعتماد على استراتيجيات اتصالية مدروسة للتعامل مع مختلف الأزمات.

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، اتضح أنّ هذه الدراسة تُعتبر الأولى من نوعها - في حدود علم الباحثة - من بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت استراتيجيات الاستجابة التي وظفتها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في التعامل مع أزمتهَا المركبة بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023. وما يُميّز الدراسة الحالية أنّها تعتمد في إطارها النظري على النظرية الموقفية لاتصال الأزمات، وذلك لمعرفة استراتيجيات الاستجابة المتبعة، بالإضافة الى نظرية ترتيب الأولويات، لتحديد أهم الموضوعات التي ركزت عليها منشورات صفحتها على منصة فيسبوك خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، بهدف الخروج بإضافة علمية جديدة في مجال إدارة الأزمات، وتقديم توصيات عملية يُمكن أن تستفيد منها الجهات المختلفة لتحسين آليات التعامل مع الأزمات المستقبلية وتوظيف الاستراتيجيات المناسبة بما يتناسب مع جمهورها المستهدف.

1.4 مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة مدى توظيف العلاقات العامة الرقمية في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) لاستراتيجيات الاستجابة لأزمته المركبة بعد أحداث السابع من أكتوبر/تشرين الأول (2023)، من خلال صفحتها على الفيسبوك، وذلك وفقاً للنظرية الموقفية لاتصال الأزمات، ونظرية ترتيب الأولويات. وعليه، يُمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الرئيسية الآتية:

1. ما الأجندة الرقمية التي حاولت صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك وضعها على طاولة الجمهور بعد أزمته المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر؟
2. كيف استجابت العلاقات العامة الرقمية في منظمة (الأونروا) لأزمته، وفقاً لاستراتيجيات النظرية الموقفية لاتصال الأزمات بعد أحداث السابع من أكتوبر عبر صفحتها على منصة فيسبوك؟
3. ما مدى فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة الرقمية في منظمة (الأونروا)، وفقاً للنظرية الموقفية لاتصال الأزمات؟
4. ما أشكال المنشورات التي تضمنتها العلاقات العامة الرقمية في صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك بعد أزمته المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر؟
5. ما أهم الوسوم (الهاشتاقات) التي استخدمتها العلاقات العامة الرقمية على صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك لتعزيز رسالتها بعد أزمته المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر؟

1.5 أهداف الدراسة

1. الكشف عن الأجندة الرقمية التي حاولت العلاقات العامة في صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك وضعها على طاولة الجمهور بعد أزمته المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر.
2. معرفة كيف استجابت العلاقات العامة الرقمية في منظمة (الأونروا) لأزمته، وفقاً لاستراتيجيات النظرية الموقفية لاتصال الأزمات بعد أحداث السابع من أكتوبر عبر صفحتها على منصة فيسبوك

3. تقييم مدى فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة الرقمية في منظمة (الأونروا)، وفقاً للنظرية الموقفية لاتصال الأزمات.
4. التعرف على أشكال المنشورات التي تضمنتها العلاقات العامة الرقمية في صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك بعد أزمته المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر.
5. التعرف على أهم الوسوم (الهاشتاغات) التي استخدمتها العلاقات العامة الرقمية على صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك لتعزيز رسالتها بعد أزمته المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر.

1.6 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تحليل استجابة الأونروا لأزمته المركبة بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين الأول 2023، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى - في حدود علم الباحثة - التي تدرس هذه الأزمة اللزجة، وفقاً للإطار النظري الذي يعتمد على النظرية الموقفية لاتصال الأزمات، ونظرية ترتيب الأولويات، حيث تقدم حيث تقدم قيمة بحثية علمية جديدة تضاف إلى حقل العلاقات العامة الرقمية واتصال الأزمات.

وتكمن أهمية الدراسة أيضاً في تعميق إطار تطبيق نظرية اتصال الأزمات الموقفية، وتطويرها لتتلائم مع السياقات المختلفة، من خلال تنفيذها في سياق أزمة مركبة لزجة تواجه منظمة إنسانية دولية، ما يؤدي إلى اختبار كفاءة النموذج النظري في مثل هذه السياقات. كما تمنح الدراسة رؤية بحثية أمام الأكاديميين لإعادة النظر في ملاءمة استراتيجيات استجابة الأزمات للنظرية في ظل وجود المنصات الرقمية، الذي يسهم في تحسين نماذج فعالة لسياق الأزمات العابرة للحدود.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة بتقديم فائدة أولاً للأونروا، ثانياً لجميع المؤسسات بشكل عام، ثم إنها تقدم فائدة للمؤسسات بشكل خاص في مجال توقع الأزمات المركبة والخطيرة، وكيفية التعامل معها. وساهمت الدراسة في الخروج بنتائج وتوصيات تساعد ممارسي العلاقات العامة على إدارة الأزمات اللزجة للمنظمات، في محاولة للسيطرة عليها والحد من تفاقمها، ووفقاً لإطار نظري واضح تساعد على التخطيط الاستراتيجي للاستعداد للأزمة. إضافة إلى ذلك، تبيّن الدراسة أهمية توظيف القائمين بالاتصال للاستراتيجيات الاتصالية الرقمية المثلّية للاستجابة للأزمات بما يتناسب مع الجمهور المستهدف، والتاريخ الأزماتي، والسمعة المؤسسية.

1.7 حدود الدراسة

الحدود المكانية: التزمت الباحثة في صفحة وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) على منصة فيسبوك حيث يتابع هذه الصفحة (633) ألف متابع، وذلك مقارنة في باقي المنصات ومنهم منصة انستغرام التي يتابعها (488) ألف متابع، ومنصة (X) التي يتابع هذه الصفحة (260) ألف متابع، وذلك حسب آخر تحديث للصفحة بتاريخ (29 يونيو/ حزيران 2025)، وجميع المنصات تحمل علامة التوثيق الزرقاء ما يعني أن الحسابات رسمية وموثقة.

الحدود الزمانية: تتمثل الفترة الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من (1 يناير/ كانون الثاني 2024 إلى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024). وتم اختيار هذه الفترة لأنها تتزامن مع الوقت الذي بدأت فيه الأزمة فعلياً، أي في أواخر يناير، وتحديداً في (26 يناير/ كانون الثاني 2024)، حين أُعلن عن مزاعم بتورط عدد من موظفي (الأونروا) في هجوم السابع من أكتوبر. هذا الإعلان أدى إلى ردود فعل دولية مباشرة، شملت وقف المساعدات من قبل الولايات المتحدة و(16) دولة مانحة أخرى. بالتالي، فإن اختيار هذه الفترة يتيح تحليل شامل لمجريات الأزمة، وتتبع ردود الفعل الدولية، وما رافقها من تأثيرات

على تمويل (الأونروا) والمواقف العامة تجاهها؛ مما يساعد في فهم الأبعاد السياسية والإعلامية والمجتمعية المحيطة بها (Berg et al., 2025)، وانعكاس ذلك على الخطاب الرقمي لـ(الأونروا) وتفاعلات الجمهور معه عبر صفحاتها على فيسبوك. فقد قامت الباحثة بتحليل منشورات صفحة (الأونروا) عبر منصة الفيسبوك على مدار عام كاملٍ خلال الحرب الخامسة على قطاع غزة، وذلك لمعرفة مدى توظيف العلاقات العامة الرقمية في (الأونروا) لاستراتيجيات الاستجابة لأزماتها المركبة بعد أحداث السابع من أكتوبر/تشرين الأول 2023.

1.8 مصطلحات الدراسة

الأزمة: موقف شديدة الخطورة تهدد سمعة المنظمة وصورتها، وتعمل على خلق حالة من عدم الاستقرار النسبي، وتتطلب استجابة سريعة وفورية، وقد تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على إدارة المنظمة. ومن الممكن أن ينتج عنها وقوع آثار ملموسة أو غير ملموسة يصعب معالجتها والسيطرة عليها (Walby, 2022). وتُعد الأزمة، في سياق هذه الدراسة، حدثاً مفاجئاً كان له تداعيات على وجود منظمة الأونروا، حيث تضمنَ الحظر الإسرائيلي لأعمال الوكالة، حيث سيفقد العديد من الفلسطينيين مساعدات (الأونروا) من الرعاية والصحة والتعليم والعديد من الخدمات التي تقدمها الوكالة. وهذه الأزمة هددت سمعة المنظمة وأثرت عليها سلباً، ونتج عنها أضرار مادية ومعنوية.

الأزمة المركبة: هي أزمة مركبة ومعقدة، نظراً لتنوع العوامل المسببة لها وحلولها مجهولة، وتمثل تداخل أزمات فردية تُسبب اضطراباً وتُشكل تحدياً للقادة والمجتمع، ولكنها تحتاج أيضاً استجابات متكاملة على مستوى النظام لمعالجة الثغرات الراهنة. وهذه الأزمة يمكن أن تُتيح فرصةً في النظام والمجتمع الموجود وإعادة تشكيل الأفكار وظهور معتقدات وأنظمة جديدة (Reyes-Guerra et al., 2021). وتُعد الأزمة المركبة، في سياق هذه الدراسة، على أنها تضافر عدة أزمات فرعية لوكالة (الأونروا) بعد السابع من أكتوبر/تشرين الأول 2023 مثل نقص التمويل، والأزمة الإنسانية، والتحديات

الأمنية. تتداخل هذه الأزمات الفرعية، وتؤثر بشكل معقد، مما يحدث اضطراباً في الأداء، ويجعل الحلول غير معروفة، وتتطلب استجابات شاملة على مستوى النظام لمعالجة هذه الأزمة بشكل شامل.

الأزمة اللزجة: هي أزمات معقدة ومتكررة تسبب تأثيرات متتالية وشديدة، تؤثر على المنظمات والصناعات بشكل كبير، وتؤدي إلى أزمات تكملية في الوقت ذاته (Reber et al., 2021). وتعد الأزمة اللزجة، في سياق هذه الدراسة، على أنها أزمة وكالة (الأونروا) التي تتسم بالتعقيد والاستمرارية والتشابك في أبعادها الإنسانية والقانونية والسياسية والمالية. وهي أزمة ممتدة زمنياً، بدأت منذ بداية نشأتها إلى يومنا هذا نتيجة الضغوط المستمرة لوجودها. ازدادت هذه الأزمة تشابكاً بعد أحداث السابع من أكتوبر / تشرين الأول 2023، عندما تم اتهام الوكالة بتورط عدد من موظفيها في الهجمات التي وقعت في دولة الاحتلال الإسرائيلي في ذلك التاريخ، مما أدى إلى استعصاء الوصول إلى حلول جذرية، وأصبحت تتسم بتشابك أخلاقي وسياسي متغلغلة في المشهد الدولي، نتج عنها أزمات فرعية متكررة عبر الزمن، كتعليق التمويل بشكل أساسي، والعديد من الأزمات الأخرى، لتصبح أزمة مركبة أيضاً.

اتصال الأزمات: عملية اتصالية تستخدم وقت حدوث الأزمات للرد على التهديد الذي تتعرض له المنظمة، والذي يهدد سمعتها وصورتها. ويهدف الاتصال الأزماتي إلى إدارة المعلومات المتدفقة، والتصدي للأضرار الناجمة عن الأزمة وعدم تفاقمها، وتكثيف الجهود الاتصالية والاستجابة السريعة والفورية (Rodsevich, 2022). وتعد الأزمة، في سياق هذه الدراسة، على أنها عبارة عن الجهود الاتصالية التي تقوم بها منظمة (الأونروا)، عقب حدوث أزماتها المركبة بعد أحداث السابع من أكتوبر/تشرين الأول 2023، للحد من الشائعات والأخبار الكاذبة وتحسين صورتها وحماية سمعتها.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الحالية، وتشمل: منهج الدراسة وأداتها، ومجتمع الدراسة، وحجم العينة البحثية ونوعها.

2.1 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج المسحي، والذي يعد أحد البحوث الوصفية، باعتباره الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية، حيث يقوم بوصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، ويعمل على جمع المعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية، ويُعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً (قنـدلجي، 2019). وتسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توظيف العلاقات العامة الرقمية في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) لاستراتيجيات الاستجابة لأزماتها بعد أحداث السابع من أكتوبر/ تشرين أول 2023، وهي الفترة الزمنية التي تعرضت خلالها منظمة (الأونروا) إلى أزمة معقدة، من خلال تحليل منشورات صفحة الأونروا على منصة فيسبوك خلال الفترة الزمنية الممتدة من (1 يناير/ كانون الثاني 2024 إلى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024).

2.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنشورات التي نشرتها صفحة الأونروا على منصة الفيسبوك خلال الفترة الزمنية الممتدة في الفترة (1 يناير/ كانون الثاني 2024 إلى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024) والبالغ عددها (809) منشوراً.

2.3 عينة الدراسة

• اعتمدت الدراسة الحالية على عينة المسح الشامل، وذلك لتحليل جميع المنشورات التي نشرتها صفحة الأونروا على منصة الفيسبوك، حيث بلغت عينة الدراسة (809) منشوراً خلال فترة الدراسة، تحديداً في الفترة (1 يناير/ كانون الثاني 2024 حتى تاريخ 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024).

• أما في تحليل التعليقات للمنشورات، لقد تم اعتماد العينة الطبقية (Stratified Sampling) وذلك نظراً للعدد الكبير للتعليقات على المنشورات، حيث بلغ عددهم ما يقارب (96) ألف تعليق خلال فترة الدراسة، وتم تقسيم فترة الدراسة لعدة طبقات (يناير، فبراير، مارس، أبريل، مايو، يونيو، أغسطس، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر) بهدف حساب التفاعل خلال كل شهر من الأزمة: قبل الأزمة، أثناء الأزمة (وقت الذروة)، وما بعد الأزمة.

• وتم حساب العينة الطبقية من خلال وضع عدد المنشورات خلال فترة الدراسة على برنامج (SurveyMonkey)، والبالغ عددهم (809) منشوراً، بمستوى ثقة بنسبة (95%) وهامش خطأ بنسبة (5%)، وكانت النتيجة لعينة الدراسة (261) منشوراً.

• ثم تم احتساب العينة لكل طبقة: أولاً شهر يناير في عام 2024، بلغ عدد المنشورات (32) منشوراً، قُسمت على مجتمع الدراسة (809)، ثم تم ضربها بعينة الدراسة (261)، نتج عنها (10) منشورات.

ثم تم حساب المسافة التي يجب أخذ فيها كل منشور في شهر يناير من خلال العينة المنتظمة، عن طريق تقسيم (809) على (261)، حيث كان الناتج (3)، وهي المسافة بين كل منشور. شهد شهر يناير دورتين من دورات حياة الأزمة، ما قبل الأزمة، حيث بلغ عدد المنشورات المختارة حسب العينة المحسوبة (8) منشورات. وفي ذروة الأزمة أظهرت نتائج الحصر أن عدد المنشورات في تلك الفترة

اقتصر على منشورين اثنين، وذلك أثناء أحداث توجيه الاتهامات لوكالة (الأونروا) التي ظهرت في (26 يناير/كانون الثاني 2024).

- أما عدد المنشورات في شهر فبراير في عام 2024 فقد بلغ (45) منشوراً. بنفس الطريقة التي تم تطبيقها في شهر يناير، تم تطبيقها في باقي المنشورات لحساب العينة الطبقية، وذلك بقسمة عدد المنشورات (45) على (809)، من ثم ضربها بالعينة (261)، ونتج عنها (15) منشوراً، والمسافة ذاتها (3) بين كل منشور، ولباقي المنشورات في كل الأشهر خلال فترة الدراسة المحددة (انظر للجدول رقم 4).

- أما شهر ديسمبر، فقد بلغ عدد المنشورات (86) منشوراً، وكان الناتج (28) منشوراً، وهو الأعلى تفاعلاً من قبل المنظمة بعد أحداث السابع من أكتوبر/تشرين الأول 2023، كما يظهر في الجدول رقم (4).

الجدول التالي يوضح حساب العينة الطبقية للمنشورات لتحليل التعليقات خلال فترة الدراسة، تحديداً في الفترة (1 يناير/ كانون الثاني 2024 حتى تاريخ 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024):

جدول (4)

حساب العينة الطبقية للتعليقات

شهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عدد المنشورات	32	45	54	64	81	69	76	75	81	75	71	86
الناتج	10	15	17	21	26	22	25	24	26	24	23	28
المسافة	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

2.4 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على أداة تحليل المحتوى، لتحليل المنشورات التي قامت صفحة الأونروا بنشرها على منصة الفيسبوك خلال الفترة البحثية المحددة للدراسة. وتحليل المحتوى هو "أسلوب" من أساليب البحث العلمي، يقوم بتحليل المحتوى الظاهري والصريح للدراسة بشكل موضوعي" (المحمودي، 2019م).

وتم الاعتماد على تحليل المحتوى الاستنباطي وتحليل المحتوى الاستقرائي في استمارة تحليل المحتوى كأحدى أدوات الدراسة الحالية. فقد تم استخدام تحليل المحتوى الاستنباطي (الاستنتاجي) من خلال الاستراتيجيات الاستجابة للأزمة المنبثقة من النظرية الموقفية لاتصال الأزمات (الاستراتيجيات الأولية، والاستراتيجيات الثانوية). أما تحليل المحتوى الاستقرائي لمعرفة الأجندة الرقمية التي استخدمتها وكالة (الأونروا) في الاستجابة لأزماتها، فتتمثل في أبرز المواضيع التي ركزت عليها من خلال منشوراتها الرقمية عبر صفحتها الرسمية على منصة فيسبوك، كأولويات للأزمة التي تواجهها. وقد تم تصميم الاستمارة بما يتوافق مع أسئلة الدراسة، واشتملت على البنود الآتية:

1. فئة الموضوعات: للكشف عن الموضوعات التي تناولتها صفحة الأونروا على منصة الفيسبوك خلال أزماتها المركبة، وتحديدًا خلال الفترة البحثية المحددة للدراسة.
2. فئة الاستراتيجيات الاتصالية: لمعرفة الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها الأونروا أثناء أزماتها المركبة على صفحتها عبر منصة الفيسبوك، وتحديدًا خلال فترة الدراسة. وتُقسم الاستراتيجيات على النحو الآتي: الاستراتيجيات الأولية، وتشمل: استراتيجية الإنكار والرفض، استراتيجية التخفيف والتقليل، استراتيجية إعادة البناء والترميم. الاستراتيجيات الثانوية، وتشمل: استراتيجية التعزيز.
3. فئة التفاعل: نسبة التفاعل من قبل جمهور المنظمة على منشورات صفحة الأونروا خلال تلك الفترة تقسم إلى: عدد الإعجابات، عدد التعليقات، عدد المشاركات.

4. فئة نوع التعليقات: التعليقات من قبل الجمهور على منشورات صفحة الأونروا عبر منصة فيسبوك المتمثلة في: التعليقات الإيجابية، التعليقات السلبية، التعليقات المحايدة.
5. فئة الشكل: أشكال المنشورات التي عرضتها العلاقات العامة الرقمية على منصة فيسبوك لصفحة الأونروا المتمثلة في: نص مع صورة، نص مع فيديو، نص مع صورة مع رابط، نص مع فيديو مع رابط، نص ورابط، نص فقط.
6. فئة الوسوم: الوسوم التي فعلتها العلاقات العامة الرقمية على منصة فيسبوك لصفحة الأونروا خلال فترة الدراسة.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة، وذلك من خلال تحليل محتوى منشورات صفحة وكالة (الأونروا) عبر منصة فيسبوك خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات استجابة الأونروا لأزماتها بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023.

3.1 النتائج المتعلقة في السؤال الأول

الأجندة الرقمية التي حاولت صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك وضعها على طاولة الجمهور بعد أزماتها المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر.

أظهرت نتائج الدراسة أن الأجندة الرقمية سلطت الضوء على مجموعة من الموضوعات التي سعت (الأونروا) إلى إبرازها للجمهور خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، حيث بينت أولويات المنظمة خلال تلك الفترة، والمتمثلة فيما يأتي:

- رصد انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي وتوثيقها: حيث تضمنت منشورات حول السرديات الفردية القصصية لأهل غزة ومعانئهم التي توثق هذه الانتهاكات، والتوثيق البصري للمعاناة.
- المساعدات الإنسانية والخدمات الأساسية للاجئين الفلسطينيين: ويشمل هذا الموضوع منشورات حول الدعم المادي والغذائي والصحي والاجتماعي، بما في ذلك دعم الفلسطينيين في غزة وسوريا ولبنان.
- الانتهاكات والقيود التي تعرضت لها الأونروا: وتمثلت في الانتهاكات ضد الأونروا وموظفيها، والحظر الذي فرضه الاحتلال الإسرائيلي على الأونروا، وتصويت البرلمان الإسرائيلي ضدها، وانتهاك القانون الدولي.

- الاستجابة الصحية ومكافحة الأوبئة: وتضمن هذا الموضوع منشورات حول مكافحة انتشار الأمراض، وشلل الأطفال، وتدمير البنية الصحية، ونقص الخدمات الطبية الأساسية.
- التهجير القسري والنزوح: وشمل منشورات حول النزوح القسري نتيجة العمليات العسكرية، والخسائر البشرية، وأثر النزاع على الأطفال والتعليم.
- سوء التغذية والمجاعة: توثيق أزمة الغذاء وتأثيرها على الفلسطينيين، وقيام الأونروا بتوفير المساعدات الغذائية للوصول للأمن الغذائي.
- الأزمة المالية والقيود اللوجستية الدولية: ويشمل منشورات حول التمويل الدولي، والتصاريح اللوجستية، ودعم العمليات الإنسانية.
- إلقاء اللوم: تحميل المسؤولية لطرف خارجي عن تفاقم الأزمة بشكل غير مباشر.
- الدعم النفسي والاجتماعي للفلسطينيين: يتناول هذا الموضوع منشورات حول تقديم المساندة النفسية والاجتماعية لأبناء الشعب الفلسطيني في قطاع غزة بمختلف فئاتهم العمرية.
- الدور الحيوي لأونروا وموظفيها: وتضمن هذا الموضوع منشورات حول الدور التاريخي (75 عاماً) لوكالة الأونروا، والتذكير بجهودها الفعالة، والخدمات التي تقدمها باستمرار، والحفاظ على وجودها في ظل الأزمات والحروب، بالإضافة إلى إبراز جهود موظفيها والإشادة بها.
- المطالبة بوقف إطلاق النار: وشمل منشورات حول المبادرات والدعوات العاجلة لوقف إطلاق النار.
- تدمير البنية التحتية العامة: تدمير المباني والمؤسسات والبنية الأساسية نتيجة القصف الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة.
- إعاقة العملية التعليمية: وتضمن منشورات حول الدمار الذي تعرضت له العديد من المدارس والجامعات في قطاع غزة، وحرمان سكان قطاع غزة من حقهم في التعليم وإكمال المسيرة التعليمية.

- وبهدف التعرف على الأجندة الرقمية التي حاولت صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك وضعها على طاولة الجمهور بعد أزمتها المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر، وتحديداً خلال الفترة الزمنية الممتدة من تاريخ (1 يناير/ كانون الثاني 2024 إلى 31 ديسمبر/ كانون الأول 2024)، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية كما هو مبين في جدول رقم (5):

جدول (5)

الأجندة التي تناولتها صفحة الأونروا

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الموضوع
1	%23.1	403	رصد وتوثيق انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي
2	%17.9	314	المساعدات الإنسانية والخدمات الأساسية للاجئين الفلسطينيين
3	%10.8	189	الاستجابة الصحية ومكافحة الأوبئة
4	%10.7	186	التهجير القسري والنزوح
5	%7.6	132	المطالبة بوقف إطلاق النار
6	%5.8	101	سوء التغذية والمجاعة
7	%5.4	94	إعاقة العملية التعليمية
8	%5.1	89	الدور الحيوي للأونروا وموظفيها
9	%3.6	62	الانتهاكات والقيود التي تعرضت لها الأونروا
10	%3.4	59	الدعم النفسي والاجتماعي للفلسطينيين
11	%3	53	إلقاء اللوم
12	%2.1	37	تدمير البنية التحتية العامة
13	%1.5	26	الأزمة المالية والقيود اللوجستية الدولية
	%100	1745	المجموع

عدد المنشورات التي تم تحليلها يختلف عن عدد الموضوعات، حيث أنّ بعض المنشورات تناولت أكثر من موضوع.

تبين نتائج جدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية للأجندة الرقمية التي ركزت عليها صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك بعد أحداث السابع من أكتوبر، حيث حلّ موضوع رصد وتوثيق انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي في المرتبة الأولى من منشورات الصفحة بنسبة (23.1%)، وجاء موضوع المساعدات الإنسانية والخدمات الأساسية للاجئين الفلسطينيين في المرتبة الثانية وبنسبة قدرها (17.9%)، وجاءت الاستجابة الصحية ومكافحة الأوبئة والأمراض لسكان قطاع غزة بالمرتبة الثالثة أي بنسبة (10.8%)، فيما جاء موضوع التهجير القسري والنزوح في المرتبة الرابعة وبلغ نسبته (10.7%)، وجاءت المبادرات والمطالبة بوقف إطلاق النار في المرتبة الخامسة بنسبة قدرها (7.6%)، في حين جاء في المرتبة السادسة موضوع سوء التغذية والمجاعة بنسبة (5.8%)، أما المرتبة السابعة فقد تضمنت موضوع إعاقة العملية التعليمية بنسبة (5.4%)، وفيما يخص موضوع الدور الحيوي للأونروا وموظفيها فقد جاء بالمرتبة الثامنة بنسبة قدرها (5.1%)، وحلت الانتهاكات والقيود التي تعرضت لها الأونروا في المرتبة التاسعة وقد بلغت نسبتها (3.6%)، وجاء موضوع الدعم النفسي والاجتماعي للفلسطينيين بالمرتبة العاشرة وبنسبة قدرها (3.4%)، وقد جاء في المرتبة الحادي عشر في جدول أعمال صفحة الأونروا وأجندتها موضوع إلقاء اللوم على الأطراف الخارجية المسؤولة عن تفاقم الأزمة بنسبة (3%)، في حين جاءت تدمير البنية التحتية الصحية ومرافقها في المرتبة الثانية عشر بنسبة قدرها (2.1%)، أما المرتبة الثالثة عشر والأخيرة فكانت موضوع الأزمة المالية والقيود اللوجستية الدولية بنسبة (1.5%).

تظهر نتائج الدراسة الحالية أن صفحة (الأونروا) عبر منصتها الرقمية على فيسبوك ركزت على عدة مواضيع منذ بداية الأزمة، سواء قبيل أزمة الاتهامات الموجهة نحو المنظمة أو إبانها أو في أعقابها. وكانت هذه الموضوعات تتمحور حول توثيق انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي، والمساعدات الإنسانية والخدمات الأساسية للاجئين الفلسطينيين، والاستجابة الصحية ومكافحة الأوبئة والأمراض، والتهجير القسري والنزوح، والمبادرات والمطالبة بوقف إطلاق النار، وسوء التغذية، والدور الحيوي للأونروا

وموظفيها، والانتهاكات والقيود التي تعرضت لها الأونروا، والدعم النفسي والاجتماعي للفلسطينيين، وإلقاء اللوم على الأطراف الخارجية المسؤولة عن تفاقم الأزمة، وتدمير البنية التحتية الصحية ومرافقها، وعن الأزمة المالية والقيود اللوجستية الدولية الذي كان في المرتبة الأخيرة.

وظهرت قضية انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي بحق الفلسطينيين، في مقدمة منشوراتها، واحتوت أيضاً على سرديات فردية عن الظلم الذي يعانيه أهل غزة خلال فترة العدوان، والتوثيق البصري لتلك المعاناة (انظر إلى الصورة 1)، وتوضح الصورة منشوراً للمنظمة يتحدث عن معاناة اللاجئين في غزة بشكل مستمر، حيث يحاول صغارهم وكبارهم التمسك بالحياة، والأونروا قامت بجمع قصصهم تحت حملة اليوم العالمي للاجئين 2024. فقد سلطت الوكالة الضوء بشكل أساس على هذه الانتهاكات، مما يعكس مدى مصداقيتها في توثيق الأحداث ودرجة التزامها بمهمتها الإنسانية تجاه اللاجئين. وفي إطار إدارة الأزمات، تقوم المنظمة بشكل غير مباشر في توجيه الأنظار تجاه الطرف المسؤول على هذه المعاناة، مما يحافظ عليها وعلى سمعتها كمنظمة إنسانية غير منحازة، ويحفظ وجودها كمصدر جدير بالثقة أمام المانحين والمجتمع الدولي.

صورة (1)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 24 يونيو/ حزيران 2024م



إلى جانب التركيز على موضوع الانتهاكات الإسرائيلية، حرصت المنظمة على تسليط الضوء داخل أجندها الرقمية على موضوع المساعدات الإنسانية، وكانت في المرتبة الثانية. وتشمل الخدمات الأساسية من الدعم الصحي والغذائي والاجتماعي والمادي لجميع اللاجئين الفلسطينيين، ليس فقط في غزة، إنما في لبنان وسوريا أيضاً، وهذا ما يجسد أهمية إدراك الوكالة في التركيز على دورها العملي من أجل التعامل مع تبعات الأزمة. (انظر إلى الصورة 2) على سبيل المثال، والتي تظهر لقطة شاشة لمنشور قامت صفحة (الأونروا) بمشاركته بتاريخ (9 أبريل/ نيسان 2024)، حيث يحتوي المنشور على معلومات حول ما تقدمه المنظمة من مساعدات للقطاع خلال (6) أشهر الماضية، وتظهر بالأرقام أن حوالي (10) ملايين وحدة غذائية، (24) مليون لتر من الماء، و(440) ألف من البطانيات. وتُظهر المنظمة أن وجودها لا غنى عنه، وهذه الأولوية، في سياق الاتهامات التي تسعى لنزع شرعيتها، والتي تحمل أبعاداً استراتيجية. لهذا، تظهر للمجتمع الدولي والمانحين ضرورة استمرارها، وأنها قادرة على إنجاز دورها رغم الصعوبات. بهذا، تعزز ثقة اللاجئين كملاذ أساسي لهم، وتحمي صورتها واستمراريتها. ويبين نتيجة التحليل، ظهور موضوع المساعدات الإنسانية في المرتبة الثانية، بالرغم من أنها من المهام الأساسية للمنظمة؛ وذلك لأن المنظمة وضعت نفسها موقع الضحية في المرتبة الأولى، وهذا ما ينسجم مع اختيار العلاقات العامة الرقمية في الوكالة لأستراتيجيات الضحية لنظرية الموقفية للأزمات (SCCT)، لكسب التعاطف وتحقيق مطالبها بشكل أساسي، فكانت الانتهاكات التي سببت المعاناة، والتي هددت حياة اللاجئين والموظفين والمنشآت في المرتبة الأولى طوال مراحل الأزمة.

صورة (2)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 9 أبريل/ نيسان 2024م



واجهت المنظمة العديد من الصعوبات أثناء قيامها في دورها الصحي بالإضافة إلى نقص الخدمات، إذ إنها وسط أزمة صحية عسيرة، وذلك بسبب تدمير البنية الصحية من قبل الاحتلال، وانتشار الأمراض والأوبئة؛ مما تسبب في ضغط كبير على قدرتها في تلبية الاحتياجات الصحية للفلسطينيين. ومن خلال منشوراتها حل موضوع مكافحة الأمراض والأوبئة وحملة التطعيم ضد شلل الأطفال المرتبة الثالثة (انظر إلى الصورة 3) كمثال على ذلك، حيث لم تركز فقط على جهودها في التدخل الصحي، بل سلطت الضوء على العجز الذي تواجهه في أن (199) ألف طفل كان من المفترض أن يحصلون على التطعيم في شمال غزة، وتظهر كيفية تقديم خدماتها في بيئة معقدة تهدد حياة موظفيها والمواطنين. يبرز ذلك إلى ضرورة التدخل فيما يحصل داخل الأراضي الفلسطينية وإلى ضرورة استمرار المنظمة في ظل الانتهاكات الفادحة للحقوق الإنسانية.

صورة (3)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 24 أكتوبر/ تشرين الأول 2024م



بينما جاء في المرتبة الرابعة موضوع التهجير القسري والخسائر البشرية، والتركيز على الأفراد الذين خسروا منازلهم، بالإضافة تأثير هذا النزاع على تعليم الأطفال. (انظر الصورة رقم 4)، كمثال على الموضوعات التي تضمنها هذه المنشورات، حيث تظهر نزوح أهالي غزة من منطقة رفح إلى منطقة الوسطى في قطاع غزة للبحث عن الأمان المهدوم وسط الدمار والقتل. أظهر هذا الترتيب في أجندة (الأونروا) الرقمية كيف تقوم المنظمة في إدارة محتواها الإعلامي من حيث إبان حجم الخسائر الإنسانية التي أخلفها الاحتلال الإسرائيلي، والتحديات التي تواجهها في تقديم خدماتها. ومن إطار استراتيجي، التركيز نحو موضوع التهجير القسري يعزز صورة المنظمة كجهة فاعلة ومسؤولة، ويمكن المانحين والمجتمع الدولي فهماً أعمق للعواقب المباشرة للأزمة، وبالتالي يؤدي إلى تقديم الدعم المستمر والمساعدات وتأكيد شرعية وجودها.

صورة (4)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 4 ديسمبر/ كانون الأول 2024م



تضمنت منشورات الأونروا موضوع حول الدعوة العاجلة لوقف إطلاق النار الذي كان في المرتبة الخامسة، وكان متطلباً رئيسياً من أجل حماية المدنيين أولاً ومن أجل استمرارية إيصال المساعدات الإنسانية ثانياً، هذه تشكل رسالة سياسية ذات طابع انساني بحت، لتوصل بطريقة غير مباشرة، أنه دون التعامل مع الجذور الأمنية للأزمة لا يمكن السيطرة عليها، وعن طريق ذلك، تحاول المنظمة تعزيز وجودها كعامل إنساني يفرض تأثيراً على الجهات الدولية لتحمل مسؤوليتها، من خلال توفير بيئة آمنة لأداء مهامها. (انظر الصورة رقم 5) التي توضح بشكل مباشر إلى ضرورة وقف إطلاق النار، وأن المنظمة تقوم بعملها رغم كل الضغوطات وتحاول خلق بيئة صالحة للعيش.

صورة (5)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 21 مايو/ أيار 2024م



في ظل هذا النزاع، تعرض قطاع غزة إلى مخاطر المجاعة وكانت بنسبة (96%)، وحسب تقرير دولي إنهم يتعرضون إلى انعدام بالغ في الأمن الغذائي (الأمم المتحدة، 2024). وحيث سلطت منشورات منظمة (الأونروا) الضوء على سوء التغذية الذي يعانيه جميع الأفراد، التي وصلت حد المجاعة بسبب القيود المفروضة على تدخل المساعدات الإنسانية ونقص الموارد الأساسية وتدمير البنية التحتية وجاء هذا الموضوع جاء في المرتبة السادسة، كما في منشور الصورة رقم (6) - (انظر ملحق أ). وتم توثيق هذه المعاناة لتكوين أداة إعلامية ضاغطة لدى المانحين والمجتمع الدولي ككل، لتظهر الحاجة الملحة لاستمرارية المنظمة في دعم الخدمات الغذائية، في ظل هذه المأساة الإنسانية.

أما فيما يتعلق بإعاقة العملية التعليمية الناتجة عن قصف الجامعات والمدارس ورياض الأطفال في قطاع غزة. قامت الوكالة بتركيز منشوراتها على جميع جوانب حياة الفلسطينيين خلال الأزمة، وتحديدًا هنا توضح كيف تم حجب التعليم عن الطلاب سواء في قطاع غزة أو الضفة الغربية بعد عمليات واسعة في اجتياح المدن الفلسطينية (الرجوب، 2024م). وظهرت في المرتبة السابعة ضمن أجندة الوكالة، مثال عليه المنشور في الصورة رقم (7) - (انظر ملحق أ)، تبين من خلال تلك المنشورات أهمية ذلك؛ من

أجل تسليط الضوء حول استعادة التعليم، وهنا تقوم بتعزيز الإدراك العام حول خطورة التجاوزات بحق الأفراد في التعليم، وأيضاً لإظهار صورتها كحامي رئيسي لحقوق الفلسطينيين، والإلاحاح على ضرورة دعم القطاع التعليمي بشكل مستمر.

لم يتم تركز العلاقات العامة الرقمية فقط على الجمهور الخارجي للمنظمة بل أشادت أيضاً من خلال منشوراتها بدعم موظفيها وإبراز جهودهم تحديداً بعد الاتهامات التي وجهت لبعضهم، مثال عليه المنشور في الصورة رقم (8) - (انظر الملحق أ)، وهذا شكل دوراً استراتيجياً بتسليط الضوء نحو التضحيات التي قدموها منذ نشأة (الأونروا) وحتى يومنا هذا. وكان هذا الموضوع في المرتبة الثامنة ضمن أجندتها الرقمية، من أجل توطيد صورة موظفي الوكالة على أنهم قائمون على التزام إنساني متين، ووضعهم محل ثقة ضد التشكيك الموجه نحوهم، بالتالي هذا يؤكد شرعية وجود الوكالة وكوارها كقاعدة أساسية، وضرورة استمرار ما تقدمه من خدمات.

لم تكتفِ المنظمة بتوثيق الصعوبات التي يواجهها اللاجئيين، بل سعت الوكالة أيضاً إلى التركيز على الضغوط المباشرة التي تتعرض لها، والتي تتمثل في تشويه صورتها وتقييد نشاطها واستهداف طاقمها، وذلك من خلال إظهار موضوع الانتهاكات والقيود التي تعرضت لها الوكالة وموظفيها، كما في منشور الصورة رقم (9) - (انظر الملحق أ)، وظهرت في المرتبة التاسعة ضمن أجندتها، بالإضافة للحظر الاحتلال الإسرائيلي الملقى عليها بعد توجيه الاتهامات لها بتاريخ (26 يناير/كانون الثاني 2024)، وإلى جانب تصويت البرلمان الاحتلال الإسرائيلي ضدها، وتهديد شرعيتها كمنظمة إنسانية وإلى منظمة إرهابية تتعامل مع الإرهابيين. في إطار الأزمة يحصل هذا الموضوع على مكانة خاصة، حيث تُظهر (الأونروا) نفسها كضحية وتتعرض للهجوم وليس كمنبع للأزمة، ويشكل هذا إجراء دفاعي في استراتيجيتها الاتصالية، وتصبح موقع ضحية وليس اتهام. ويبين هذا للمانحين أن المنظمة تعيش وسط بيئة سياسية مركبة وأنه لا يرتبط في ضعف كفاءتها بل إنها تريد القيام بدورها الإنساني، مما يعزز

كسب التعاطف لها في المجتمع الدولي، ويبرر الأهمية في استمرارية وجودها، بالرغم من كمية الصعوبات التي تعمل ضمن نطاقها.

وقامت المنظمة أيضاً بتركيز جهودها في خدمة الفلسطينيين وتقديم المساعدة الاجتماعية والنفسية لهم، بالإضافة لاستمرار تقديم الخدمات الأساسية وحماية حقوق الأفراد رغم القيود، وكانت هذه المنشورات في المرتبة العاشرة، لتحصل الأونروا على ثقة الفلسطينيين، وإظهار دورها المركزي ومصداقيتها أمام جمهورها، ولإعادة بناء الانطباع العام عنها، واستمرارية الدعم المحلي والدولي لها، مثال الصورة رقم (10) - (انظر الملحق أ).

كما وحرصت صفحة (الأونروا) على نشر منشورات تقوم فيها بتحميل اللوم بشكل غير صريح لما يحصل للاجئين إلى جهات خارجية، تحديداً الاحتلال الذي يسن قيوداً صارمة، وأيضاً للمجتمع الدولي الذي يتوانى عن ضمان حقوق الأفراد الأساسية، كما في الصورة رقم (11) - (انظر للملحق أ). حيث جاءت ضمن أجدتها الرقمية في المرتبة الحادية عشر، وتحاول المنظمة توجيه النظر حول المتسبب الحقيقي وتظهر نفسها كطرف متأثر، إذ تقوم العلاقات العامة الرقمية في المنظمة على استراتيجية اتصالية تقوم من خلالها على إعادة وصف الأزمة بإنها ناتجة عن ضغوط سياسية تفوق قدرة الوكالة، وبعد (26) يناير تضاعفت الجهود من قبل المنظمة في نشر منشورات بشكل مكثف لتوجه الاتهام إلى الأطراف الفاعلة الحقيقية بشكل غير مباشر، حرصاً منها على تثبيت شرعيتها كمنظمة إنسانية.

إلى جانب توثيق الوكالة لما يعانيه الشعب الفلسطيني من انتهاكات، وثقت ضمن منشوراتها أيضاً ما يقوم به الاحتلال من تدمير البنية التحتية الصحية والتعليمية والمؤسسات بالإضافة لمدراس تابعة (للأونروا) نتيجة القصف الإسرائيلي ("قصف مدرسة تابعة للأونروا في غزة و6 من موظفي الوكالة من بين القتلى"، 2024)، كما في الصورة رقم (12) - (انظر للملحق أ). ويعزز هذا ما تقوم به المنظمة في لفت النظر بشكل استراتيجي اتجاه القضايا التي تؤثر على حياة الفلسطينيين بشكل يومي، وضرورة التدخل الدولي العاجل لتقديم المساعدة الإنسانية.

وجاء موضوع القيود اللوجستية الدولية حول التمويل بعد الاتهامات الموجهة للوكالة بأن (12) موظفاً شاركوا في الهجوم الذي حصل في السابع من أكتوبر/تشرين الأول 2023 في المرتبة الأخيرة. وأدى إلى تجميد ملايين الدولارات من الدول المانحة لحين إجراء تحقيقات. وكان ذلك في ذروة الحدث الذي تسبب في أزمة مالية كبيرة. ووصفت الصحيفة البريطانية (The Guardian) بأن وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين على وشك الانهيار بعد عجز مالي بقيمة (450) مليون دولار (Sherwood, 2024). وحاولت المنظمة من خلال منشوراتها أن تبين إحصائيات الدول الداعمة والمعارضة لها، والقوانين الدولية والقيود اللوجستية، وأثر هذه الأزمة التي تسببت في كارثة إنسانية التي يتعرض لها الفلسطينيون، وتحديداً بعد نقص الموارد الأساسية لتقديم الخدمات مثل الصحة والإغاثة والتعليم وانعدامها في كثير من المناطق، وتركيزها على كمية الدمار الذي خلفه هذه الاتهامات، وأنه، بالرغم من الأزمة المالية الهائلة التي تسببت به الضغوط السياسة الاحتلالية وقيامها في محاولة التشكيك في شرعية وجودها كمنظمة إنسانية، ما زالت الوكالة تقدم ما في حوزتها من خدمات، والتركيز على تعزيز شرعيتها كمنظمة إنسانية، والتبرير من خلال منشوراتها إلى الحاجة القصوى لتقديم الدعم المالي لضمان استمرار خدماتها وحماية الفئات الأكثر ضعفاً. (انظر الصورة رقم 13)، حيث يبين المنشور طلباً لإظهار التزامات الاحتلال الإسرائيلي وفق القانون الدولي، مع التشكيك في قوانين التي تسعى إلى تفكيك وكالة الأونروا، موجهاً من قبل محكمة العدل الدولية، ودعمته غالبية دول الأمم المتحدة، وتؤكد أيضاً على تضامنها مع اللاجئين وضرورة احترام أي قوانين دون استثناء.

صورة (13)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 20 ديسمبر/كانون الأول 2024م



3.2 النتائج المتعلقة في السؤال الثاني

استجابت (الأونروا) لأزماتها وفقاً لاستراتيجيات النظرية الموقفية لاتصال الأزمات بعد أحداث السابع من أكتوبر عبر صفحتها على منصة فيسبوك.

أظهرت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات الاتصالية التي وظفتها العلاقات العامة الرقمية ألقنت الضوء على مجموعة من استراتيجيات الاستجابة التي سعت منظمة (الأونروا) في إدارة أزماتها من خلالها، وفقاً للنظرية الموقفية لاتصال الأزمات خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، حيث ظهرت استراتيجيات الاتصالية خلال تلك الفترة، والمتمثلة فيما يأتي:

جدول (6)

الاستراتيجيات الاتصالية التي وظفتها العلاقات العامة الرقمية في منظمة (الأونروا) في إدارة أزماتها

النسبة المئوية الكلية	النسبة المئوية	التكرار	الاستراتيجيات
	%0	0	الإنكار
%0	%0	0	استراتيجية مهاجمة المدعي
	%0	0	الإنكار والرفض كبش الفداء
%0	%0	0	استراتيجية التعذر
	%0	0	التخفيف والتقليل التبرير
%0	%0	0	استراتيجية إعادة التعويض
	%0	0	البناء والترميم الاعتذار
	%41.6	490	التذكير
%100	%11.9	140	استراتيجية المدح والإشادة
	%46.5	547	التعزيز الضحية
%100	%100	1177	المجموع

تبين نتائج جدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية للاستراتيجيات الاتصالية التي سلّطت الضوء عليها صفحة (الأونروا) عبر منصة فيسبوك بعد أحداث السابع من أكتوبر، حيث حلّت استراتيجيات الاستجابة الثانوية نسبة (100%) وهي النسبة الأعلى، وكانت استراتيجية الضحية هي الأكثر اعتماداً خلال فترة الأزمة بنسبة (46.5%)، وجاءت استراتيجية التذكير في المرتبة الثانية بنسبة (41.6%)، ومثلت استراتيجية المدح والإشادة المرتبة الثالثة بنسبة (11.9%). واتضح من التحليل أن استراتيجيات الإنكار والرفض وأيضاً استراتيجيات التخفيف والتقليل أو حتى استراتيجيات إعادة البناء والترميم لم يتم استخدامها، خلال فترة الدراسة وتحليل محتوى المنشورات صفحة فيسبوك لمنظمة (الأونروا).

وأظهرت نتائج تحليل السؤال الثاني للدراسة الحالية الذي تم إجرائها على (809) منشوراً خلال الفترة من (1/1/2024) إلى (31/12/2024) على أسلوب واضح في وضع استراتيجيات الأزمات الموقفية،

حيث احتلت في مقدمتها استراتيجيات التعزيز الثانوية، التي تضمنت استراتيجية الضحية، بإظهار نفسها ضحية ما يحدث، وأنها تحاول هي وموظفوها جاهدين في تقديم المساعدة والخدمات التي تقع على عاتقها، تلتها استراتيجية تذكير المنظمة بالإنجازات التي قامت فيها على مدار السنين حتى اليوم. ثم جاءت استراتيجية المدح والإشادة بما تقوم به، وألقت الضوء على مدح موظفيها فيما يقدمونه، رغم الصعوبات والتحديات. في حين أن ظهرت الاستراتيجيات التواصلية الأخرى بشكل محدود جداً.

ولمعرفة إذا كانت العلاقات العامة الرقمية عبر منصة فيسبوك للمنظمة استخدمت الاستراتيجيات الاتصالية الأنسب خلال الأزمة، يجب أن نقوم بتحليل المكثفات ودرجة إسناد المسؤولية، حيث أن درجة الإسناد تتأثر في هذه المكثفات، وبالتالي، قد تقل أو تزيد من وتيرة الأزمة وتحميل اللوم للمنظمة. لهذا يجب معرفة المكثفات أولاً، ثم درجة إسناد المسؤولية الموجهة للمنظمة، ثم اختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة خلال مراحل الأزمة، من أجل تقليل تهديد السمعة الذي تتعرض له المنظمة.

المكثف الأول

تصنيف أزمة الأونروا حسب أنواع الأزمات الثلاث، لمعرفة درجة إسناد المسؤولية، يعد عاملاً أساسياً في تحديدها (Coombs, 2007 A). وظهر أن تصنيف أزمة المنظمة معقد، أي، بعبارة أخرى، يمكن تحديد نوعها بأنها تقع ضمن منطقة رمادية بين فئتين: في بداية الأزمة، وقبل الوصول إلى نتائج التحقيقات بعدم وجود أدلة كافية للاتهامات. فقد صنفت الأزمة على أنها عرضية عندما ادعت بوجود موظفين قاموا بارتكاب مخالفات أخلاقية من خلال اشتراكهم في أعمال إرهابية وانتهاكات قانونية، وكون (الأونروا) منظمة إنسانية دولية، ما أدى لتعرضها لتحقيقات قانونية. وكانت درجة إسناد المسؤولية قبل الخروج في تصريحات: متوسطة. ولكن، بعد التحقيقات أثناء الأزمة وبعدها، تحولت إلى أزمة ضحية، لاعتبارها أنها ليست مسؤولة على نحو مباشر في الأزمة، بل ضحية حملة سياسية وإعلامية عنيفة، مستندة لعدة أسباب، بدايتها الاتهامات من طرف خارجي، المتمثل من قبل حكومة الاحتلال

الإسرائيلية، التي وجهتها نحو موظفي المنظمة، ولم تثبت أي تحقيقات ذلك، بالإضافة إلى نقص الأدلة (UN Independent Review Group on UNRWA, 2024). بالإضافة إلى أن المنظمة لم تكن منخرطة بصورة مباشرة في الاتهامات المزعومة، بل كانت لعدد معين من الموظفين، حيث كان الهدف الأساسي من الاتهامات للمنظمة هو تقويض مكانتها الدولية، ومساعد لسحب الاعتراف بها، حيث تحولت درجة الإسناد من متوسطة إلى منخفضة.

المكثف الثاني

تاريخ الأزمات التي تؤثر على درجة إسناد المسؤولية. فإذا كانت المؤسسة قد واجهت أزمات مماثلة من قبل، فإن هذا يحدد تأثيرها على الأزمة الحالية، ويؤدي إلى تحملها مسؤولية أكبر، ويهدد الصورة الذهنية للمنظمة. بالتالي، فإن جمهورها يفقد الثقة فيها في أنها لم تحسن من كفاءتها، ولم تستقد من أخطائها بشكل كافٍ لمنع تكرار الحدث.

وتحديداً حول أزمة منظمة (الأونروا)، في البداية الوكالة تأسست في بيئة متوترة ومعقدة، وعانت من ادعاءات تتعلق بـ"تسييس" عملها في خدمة اللاجئين، ولأكثر من (75) عاماً، مرت بأزمات متكررة أثرت على صورتها، حيث كانت تعاني من انتقادات حول حيادها وكفاءتها منذ عام 1950، واستمرت هذه التحديات حتى عام 1990، مع ذلك، استمرت تعمل بصورة جيدة وقوية لخدمة السكان اللاجئين (Bartholomeusz, 2009).

وتأثرت سمعة منظمة (الأونروا) بشكل كبير أيضاً بعد المزاعم الإسرائيلية حولها عقب انتفاضة الأقصى عام 2000، والتي طالبت في استبدالها بمنظمات أخرى. ومارست ضغطاً كبيراً عليها، حيث اتهمتها بأنها تصرف النظر عن ممارسات أعضاء الجماعات المسلحة التي تقدم لهم الخدمات في مخيمات اللاجئين الفلسطينية (UNRWA, 2001).

وفي عام 2014، تم اكتشاف صواريخ في مدراس الأونروا الفارغة في مدينة غزة، واتهمها الاحتلال الإسرائيلي بأنها لا تتحكم في منشآتها، وأيضاً بالتقاعس عن واجباتها، ووقعت حينها في أزمة كبيرة، مما أثار جدلاً واسعاً حولها. ونددت المنظمة بهذا باتهامها بعدم الحياد، وتعاملت مع الأزمة مؤكدةً على حياد منشآتها، وعلى عدم علمها بهذه المعدات العسكرية (Reuters, 2014).

واستمر التشكيك بمنظمة (الأونروا) باتهامها بالانحياز، مما أدى إلى وقف التمويل المقدم لها من قبل الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك في عام 2018، وعانت المنظمة من أكبر أزمة عجز مالي في تاريخها، بعد أن توسع التشكيك بالوكالة ليصبح عالمياً، ويؤثر على المانحين لمنع تقديم الدعم لها، وتم نشر صورة سلبية أثرت على خدماتها، وهددت وجودها كمنظمة إنسانية عالمية (Beaumont, 2018).

عانت المنظمة أيضاً في عامي 2020 و 2021 من اتهامات من قبل الاحتلال الإسرائيلي أنها تقوم بالتحريض في تقديم برامجها التعليمية في البيئات التي تقدم لهم الخدمات بدل أن تقوم بالحياد. وظهرت تقارير عن منظمات سياسية طالبت في إعادة النظر في مواصلة الوكالة لخدماتها، من ثم قامت الأمم المتحدة في مراجعة برامجها لكي تتأكد من حيادها، ولقد قامت المنظمة بالتعامل مع الأزمة (Independent Review Group on UNRWA, 2024).

حسب حالة الدراسة الحالية، واجهت (الأونروا) بعد أحداث (7/10/2023) أزمة سمعة جديدة، أدت إلى وقف التمويل من بعض الدول الكبرى المانحة، بالإضافة إلى حملات إعلامية واسعة من أجل تهديد مكائنها كمنظمة إنسانية دولية. ولكن سرعان ما تم إجراء التحقيقات من قبل الأمم المتحدة أعلنت كاثرين كولونا عن غياب أدلة قاطعة عن تورط موظفين المنظمة في الهجوم، عُدّت الاتهامات إنها ليست سوء إدارة داخلية أو فساد إنما نتيجة هجوم سياسي.

وظهر من التسلسل التاريخي لمعظم الأزمات التي مرت فيها الوكالة، أنها تكررت في إطار استهداف سياسي يؤثر على سمعتها، وليس جراء عوامل محورية، الأمر الذي يشكل تحدياً أمام المنظمة بشكل مستمر للبقاء على صورتها.

المكثف الثالث

إن مستوى الإسناد أثناء الأزمة تتأثر بدرجة السمعة التي تحظى بها المنظمة قبل الازمة، حيث أن السمعة الإيجابية لدى المنظمات تتصف بالحماية النفسية هي التي يقدمها الجمهور للمنظمات التي يوليها الثقة وهذا ما يُعرف بـ "تأثير الهالة"، مما يقلل من درجة إسناد المسؤولية ويقدم للمنظمة فرصة للشك في صالحها، في حين أن المنظمات التي تتصف بالسمعة السيئة لا تتمتع بهذه الحماية، بل ربما يميل الجمهور لتصديق الادعاءات المسلطة نحوها (Coombs & Holladay, 2006).

في حالة منظمة (الأونروا)، حيث تتمتع بسمعة مزدوجة ومعقدة، وتختلف حسب جمهورها المستهدف، فهي تحظى بسمعة إيجابية عند المجتمع الفلسطيني المستفيد من خدماتها سواء في الصحة والإغاثة والتعليم وينظرون إليها كالخط الأساسي للحياة، وتتم أيضاً بتقدير من قبل وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الإنسانية الدولية التي تؤكد على أهمية عملها في ظروف بيئية شديدة الصعوبة. هذه السمعة الإيجابية التي حظيت بها الوكالة من قبل هذه الجماهير، الذين كانوا على تأهب كبير للدفاع عنها وعدم اليقين في الادعاءات الموجهة نحوها توفر "تأثير هالة" جلي، وتبين هذا بشكل واضح عندما انطلقت الحملات الشعبية التي تدعم (الأونروا).

وأيضاً تتعرض المنظمة بشكل مستمر لانتقادات كثيرة، والتشكيك في حيادها من قبل بعض الأطراف السياسية، تحديداً الاحتلال الإسرائيلي وبعض الدول الغربية، التي تعتبر عملها لا يحل مشكلة اللاجئين إنما يديمها. جعلت هذه النظرة السلبية عند الجماهير أكثر ميلاً في تصديق الادعاءات وأقل استعداداً لإعطاء الوكالة فرصة لتبرير نفسها.

أما فيما يخص الدول المانحة، فقد كانت السمعة متفاوتة أيضاً، الذي يوضح بدوره ردود الفعل السريعة، حيث كانت بعض الدول داعمة وتقدم المساعدات الإنسانية وتتنظر للوكالة كشريك موثوق واختارت أن تتقرب نتائج التحقيقات، في حين كانت دول أخرى غير داعمة وعلقت التمويل في الحال.

التفاعل بين المكتثفات

عند تقييم المكتثفات الثلاث ظهر تفاعلاً معقداً بينهم، وتبين تهديد السمعة الذي تعاني منه منظمة (الأونروا). حيث جاءت درجة إسناد نوع الأزمة من متوسطة إلى منخفضة ما بين العرضية والضحية. أما فيما يتعلق بتاريخ الأزمات تعد أزمة الوكالة لزجة ومركبة منذ تأسيسها إلى يومنا هذا، وتعرضت لأزمات مشابهة مما أثر على سمعتها وتكوين خلفية سلبية عند بعد الجماهير بسبب هذه الانتقادات التاريخية المنكدة ودرجة إسناد من متوسطة إلى عالية، في حين ظهرت السمعة السابقة متباينة، منهم من يؤيدون المنظمة من المستفيدين وغيرها من المجتمع الإنساني، ومنهم سلبية وضد المنظمة من الأطراف السياسية.

أدى هذا المزيج إلى وضع المنظمة ضمن تهديد سمعي ذات مستوى متوسط بشكل غير مستقر ومعقد، ولكن بتفاوت حسب المجتمع المعني.

درجة الإسناد وتطورها عبر مراحل الأزمة

إن درجة إسناد المسؤولية ظهرت عبر ثلاث مراحل طوال مدة الأزمة بشكل مختلف:

• مرحلة بداية الأزمة (26 يناير 2024)

كانت درجة الإسناد عالية في بداية الأزمة الذي اقتضى إلى تعليق التمويل من قبل المانحين بشكل فوري وتسبب بأزمة مالية حادة، وذلك جراء الاتهامات التي وجهتها سلطات الاحتلال الإسرائيلي بشأن مشاركة اثني عشر من موظفين المنظمة (الأونروا) في هجمات ال7 من أكتوبر، وكانت عالية في

البداية نتيجةً أنها اعتبرت عرضية بعد الاتهامات التي أثارت التساؤلات إزاء إجراءات الرقابة الداخلية، وأيضاً الانتقادات السابقة للوكالة جعلت هذه الاتهامات يمكن تصديقها عند الدول المانحة، بالإضافة إلى أن هذه الاتهامات ظهرت في وضع حساس من الناحية السياسية، مما أدى إلى تضخيم الاستجابات بشكل مباشر قبل انتظار التحقيقات لدى صناع القرار.

- مرحلة منتصف الأزمة (التحقيقات فبراير حتى أبريل 2024)

بعد هذه الاتهامات قامت الأمم المتحدة في إجراء تحقيقاً بشكل طارئ، داخلياً وأيضاً مراجعة بشكل مستقل خارجياً، وظهرت النتائج الأولية في أبريل 2024، وهنا درجة الإسناد تراجعت تدريجياً. وتصنيف الأزمة من عرضية إلى ضحية وتراجع الإسناد بشكل واضح، تحديداً بعد عرض تقرير أن وكالة(الأونروا) لديها آليات مقبولة لضمان الحياد، وأن الجهة التي اتهمتها لم تطرح أي أدلة كافية (UN Independent Review Group on UNRWA, 2024).

بالتالي، تم استئناف قرار وقف التمويل من قبل عدد من الدول المانحة، خصوصاً بعد أن نمى تأثير الهالة السمي عندما قام المجتمع الإنساني الدولي وغيرها من المنظمات بدعم المنظمة. استمر درجة الإسناد المسؤولية عند حدّ معين، تحديداً بعد دوام الضغط الإسرائيلي، وأيضاً فشل العديد من الأطراف الاعتراف بنتيجة التحقيقات. وهذا يوضح أن الإسناد يقوم على المصالح الاستراتيجية والمواقف السياسية المسبقة وليس على الحقائق الموضوعية فقط (Falkheime & Heide, 2015).

- مرحلة ما بعد التحقيقات / مايو (2024)

استردت المنظمة معظم تمويلها واستمرت بعملياتها رغم صعوبة البيئة المحيطة بها، وكان ذلك بعد أن أثبت التحقيقات عدم كفاية الأدلة ومحدوديتها، لذلك استقر تصنيف الأزمة (أزمة ضحية). لكن سرعان ما تحولت الأزمة إلى محور قانوني سياسي، بعد أن أقر الكنيست الإسرائيلي قانوناً بمنع عمل المنظمة في الأراضي التابعة للسيطرة الإسرائيلية في أكتوبر/تشرين الأول (2024).


حسب نظرية اتصال الأزمات الموقفية (SCCT)، تراجعت درجة الإسناد إلى المستوى المتوسط بعد التأثر في المكتفات الثلاثة، ومجريات الأحداث خلال مراحل الأزمة. لكنها وضعت ندبة سمعية ستترك أثراً على تقييم الأزمات المستقبلية، تحديداً وأن من المنظمة تصنف من الأزمات اللزجة، الأمر الذي قد يؤثر على درجة الإسناد لاحقاً حسب الظروف التي ستقع بها.

مقارنة النتائج الفعلية مع التوجهات النظرية

أظهرت نتائج منظمة (الأونروا)، عند تحليل منشوراتها عبر صفحتها على منصة فيسبوك، أن العلاقات العامة الرقمية للوكالة اعتمدت بشكل رئيسي على استراتيجيات التعزيز الثانوية المتمثلة في استراتيجية الضحية بنسبة (46.5%)، حيث تُظهر الوكالة نفسها ضحية ما يحدث وليست سبباً له، بعرضها لما تعرضت له من خسائر فادحة على الصعيدين البشري والمادي، (انظر الصورة رقم 14) كمثال على المنشورات التي تعرضها الوكالة بشكل كبير في تلك الفترة. تليها استراتيجية التذكير بنسبة (41.6%)، التي كانت تذكر العلاقات العامة من خلالها حول إنجازات المنظمة وما قدمته من خدمات للاجئين منذ (75) حتى اليوم، (انظر الصورة رقم 15). تليها استراتيجية المدح والإشادة بالمنظمة وموظفيها لهم والتعبير عن الامتنان لما يقدمونه للمنظمة رغم الضغوطات، وجاءت بنسبة (11.9%)، (انظر الصورة رقم 16)، وحسب توصيات الباحث Coombs في نظرية التواصل في الأزمات الطرفية، يتضح أن هناك تفاوت واضح بين الإرشادات النظرية وبين التطبيق الفعلي.

صورة (14)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2024م

...  31 كانون الأول، 2024

Since the beginning of the war in #Gaza:

- 258 UNRWA staff members have been killed
- Nearly 650 incidents against UNRWA buildings & facilities were recorded
- At least 745 people were killed in our shelters while seeking United Nations protection, more than 2,200 were injured
- Over two thirds of UNRWA buildings are now damaged or destroyed. Before the war, the vast majority were used as schools for children.
- Currently, there are at least 20 UNRWA staff in Israeli detention centres. Those previously released have described systematic mistreatment, humiliation and torture.


— Update from UNRWA team in Gaza via UNRWA Commissioner-General Philippe Lazzarini

#CeasefireNow

لا تتوفر ترجمة

صورة (15)


لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 17 يونيو/حزيران 2024م

...  17 حزيران، 2024

Since 1949, the UNRWA archive has preserved the heritage of #PalestineRefugees through half a million audiovisual materials documenting historical milestones & the Agency's work.

Its multimedia content bears testimony to the work and lives of four generations of Palestine Refugees. It is an invaluable witness of the past 75 years, that holds a memory of tragedy, resilience and commitment.

#WRD2024



صورة (16)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 29 نوفمبر/ تشرين الثاني 2024م



3.3 النتائج المتعلقة في السؤال الثالث

مدى فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها (الأونروا) وفقا للنظرية الموقفية لاتصال الأزمات.

أظهرت نتائج الدراسة فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي مارستها العلاقات العامة الرقمية تبعاً للنظرية الموقفية لاتصال الأزمات أثناء الفترة الزمنية المنصوص عليها للدراسة، حيث ظهرت فاعلية استراتيجيات الاتصالية على امتداد تلك الفترة، والمتمثلة فيما يأتي:

جدول (7)

فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي مارستها منظمة (الأونروا) من خلال درجة التفاعل

الترتيب	النسبة المئوية	المجموع	عدد المشاركات	عدد التعليقات	عدد الإعجابات	الأشهر
10	6%	16186	2162	6614	7410	يناير
1	12.8%	34825	6555	12861	15409	فبراير
3	9.5%	25915	4495	8578	12842	مارس
5	8.1%	21906	3182	7949	10775	أبريل
2	10%	26941	5457	7997	13487	مايو
9	7.5%	20438	2933	8654	8851	يونيو
8	7.7%	20990	4238	7240	9512	يوليو
6	8%	21802	2986	9700	9116	أغسطس
11	5.8%	15695	2231	5560	7904	سبتمبر
7	7.8%	21158	3722	6523	10913	أكتوبر
9	7.5%	20477	3956	6130	10391	نوفمبر
4	9.3%	25160	4906	8363	11891	ديسمبر
	100%	271493			المجموع	

تبين نتائج جدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية لفاعلية الاستراتيجيات الاتصالية على الجمهور التي وظفتها العلاقات العامة الرقمية على منصة فيسبوك لمنظمة (الأونروا)، حيث جاء شهر فبراير الأعلى تفاعلاً وهو وقت ذروة الأزمة، وذلك من خلال حساب مجموع عدد (إعجابات، وتعليقات، ومشاركات) وكانت بنسبة (12.8%)، وتبين أن شهر مايو جاء في المرتبة الثانية بنسبة (10%)، وأما في المرتبة الثالثة كان شهر مارس ظهر بنسبة (9.5%)، وجاء شهر ديسمبر في المرتبة الرابعة بنسبة (9.3%)، ومثل شهر أبريل نسبة (8.1%) وهو في المرتبة الخامسة، و شهر أغسطس المرتبة السادسة

بنسبة (8%)، وورد من التحليل أن شهر أكتوبر كان في المرتبة السابعة بنسبة (7.8%)، في حين أن شهر يوليو كان في المرتبة الثامنة بنسبة (7.7%)، واحتل المرتبة التاسعة بنفس النسبة (7.5%) في شهريّ يونيو ونوفمبر، يمثّل شهر يناير المرتبة العاشرة بنسبة (6%)، وجاء في المرتبة الأخير شهر سبتمبر بنسبة (5.8%) وهو الأقل تفاعلاً من قبل جمهور المنظمة خلال عام 2024.

جدول (8)

فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي مارستها منظمة (الأونروا) من خلال محتوى التعليقات

نوع التعليقات	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
التعليقات الإيجابية	1669	26.3%	2
التعليقات السلبية	3165	49.8%	1
التعليقات المحايدة	1516	23.9%	3
المجموع	6350	100%	-

تبين نتائج جدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية للتعليقات على صفحة منظمة (الأونروا) عبر منصة فيسبوك، حيث جاءت التعليقات السلبية الأعلى تكراراً وكانت بنسبة (49.8%)، في حين جاءت التعليقات الإيجابية في المرتبة الثانية بنسبة تكرار (26.3%)، وتبين أن التعليقات المحايدة ظهرت بنسبة تكرار (23.9%) وكانت في المرتبة الأخيرة من قبل تفاعل الجمهور خلال فترة الدراسة.

تم الحصول على جدولين في نتائج تحليل السؤال الثالث، الجدول الأول من خلال قياس التفاعل (الإعجاب، التعليق، المشاركة) لمنشورات المنظمة على منصة فيسبوك، بعدد (809) منشوراً خلال فترة الدراسة من كل شهر من أشهر الأزمة، حيث ظهر شهر فبراير الأكثر تفاعلاً من قبل الجمهور، وهو وقت ذروة الأزمة؛ وذلك بسبب أن الجميع يبحث بشكل مكثف عن إجابات لحقيقة هذه الاتهامات الموجهة، لذلك تتفق معظم الأدبيات حول الأزمات أن الاستجابة الطارئة الأولى هي الأكثر أهمية. ثم تلتها الأشهر (مايو، مارس، أبريل) التي تعد في مرحلة منتصف الأزمة بدرجات تفاعل كبيرة أيضاً،

الذي يدل على كثافة نشاط الأونروا في تلك الفترة، التي يمكن أن دامت مع تطورات الأزمة من التحقيقات أو القرارات الدولية مثلاً، هذا التفاعل مؤشراً على زيادة الاهتمام الجماهيري بشكل عام وعلى عدم انتهاء الأزمة، هذا الارتفاع في التفاعل يمكن أن إيجابياً أو سلبياً يدل من خلاله عدم قدرة المنظمة على احتواء الأزمة والمشاعر المتشكلة. ولاحظت الباحثة بشكل استطلاعي منذ بداية أحداث السابع من أكتوبر، أن المنظمة بدأت النشر بشكل مكثف من شهر فبراير، وزادت تدريجياً كل شهر إلى أن وصلت ما يقارب (87) منشوراً خلال أحد أشهر الأزمة.

في حين كان تراجع في حجم التفاعل للمرتبة الأخير في شهر سبتمبر، ثم ارتفاعه في شهر ديسمبر ليكون في المرتبة الثانية مع قياس حجم التعليقات السلبية في تزايد في الجدول الرابع من الدراسة، يدل على فشل المنظمة في احتواء مشاعر الجمهور المعارض واستمرار السمعة المتباينة ما بين سلبية وأخرى إيجابية.

وأظهرت نتائج تحليل الجدول الرابع حول التعليقات (الإيجابية، السلبية، المحايدة) لكل شهر من فترة الدراسة الحالية، أن تعليقات الجمهور السلبية كانت أعلى من التعليقات الإيجابية في كافة المراحل، يليها التعليقات المحايدة. إن ارتفاع المشاعر السلبية للجمهور يدل على عدم قدرة المنظمة في إقناع الفئات المعارضة، حيث كانت ردود فعلهم عدائية، وظهر التعليق الشائع لمجمل التعليقات ("Terrorists") أي أنهم وصفوا المنظمة بالإرهاب، ويدل ذلك على ضعف اختيار استراتيجية الاستجابة في مواجهة الأزمة وتحسين السمعة التنظيمية، وعد القدرة على كسب تعاطف الجمهور المعارض. ولكن حتى في ظل استخدام الاستراتيجيات الصحيحة من الممكن ألا تكون كفيلة في تغيير جذري آراء الجمهور المعارض وتضعف الاستراتيجية المستخدمة، تحديداً في ظل أزمة لزجة وتحتوي على ادعاءات حساسة، وفي ظل الاختلاف المتطرف من الجمهور المعارض.

اختلاف الجمهور المستهدف ما بين مجموعة داعمة، المؤيدة سياسياً والمستفيدة من خدمات (الأونروا)، وأخرى مجموعة محايدة (تعليقات ليس لها علاقة، أو ملصقات)، ومجموعة أخرى تنبذ وجود المنظمة وهي الفئة الأعلى الظاهرة في تعليقات على منشورات منصة فيسبوك، (انظر إلى الصورة رقم 17) كمثال على نوعية تعليقات الجمهور (الإيجابية، السلبية، المحايدة) على منشورات صفحة الوكالة. ومن الجدير بالذكر أن معظم التعليقات الظاهرة كانت أقل من العدد الفعلي بكثير، رغم اختيار ايقونة (كل التعليقات) على المنصة، الذي يدل أنه تم فلترتها حسب خوارزميات فيسبوك، أو حسب سياسات معينة، وربما النتيجة الحالية تكون أفضل أو أسوء من الواقع الفعلي.

صورة (17)

لقطة شاشة لصفحة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 7 سبتمبر/أيلول 2024م



3.4 النتائج المتعلقة في السؤال الرابع

أشكال المنشورات التي تضمنتها صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك بعد أزمتها المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر.

أظهرت نتائج الدراسة، مدى تعدد أشكال المنشورات التي تنشرها منظمة (الأونروا) عبر منصتها في فيسبوك خلال المدة الزمنية للدراسة، التي تتضمن وقت حدوث الأزمة، والمتمثلة فيما يأتي:

جدول (9)

شكل المنشورات في صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك

#	شكل المنشور	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	نص مع صورة	522	64.5%	1
2	نص مع فيديو	199	24.6%	2
3	نص مع صورة مع رابط	69	8.5%	3
4	نص مع فيديو مع رابط	15	1.9%	4
5	نص ورابط	3	0.4%	5
6	نص فقط	1	0.1%	6
	المجموع	809	100%	

تنوعت أشكال المنشورات التي تنشرها صفحة (الأونروا) عبر صفحتها على منصة فيسبوك (انظر جدول رقم 9)، حيث نالت المنشورات التي تحتوي على نص مع صورة على التكرار الأكثر بروزاً بنسبة (64.5%)، تبعها المنشورات التي تتكون نص مع فيديو بنسبة (24.6%)، أما المنشورات التي تتكون من نص مع صورة مع رابط كانت بنسبة (8.5%) من حيث التكرار وهي في المرتبة الثالثة، في حين كان في المرتبة الرابعة المنشورات التي تتكون من نص مع فيديو مع رابط وكانت بنسبة (1.4%)، تلاها المنشورات التي تتكون من نص ورابط في المرتبة الخامسة بنسبة (0.4%)، في

المرتبة السادسة كانت المنشورات التي تتكون من نص وكان تكرارها بنسبة (0.1%). تُظهر هذه النتائج أن صفحة (الأونروا) ارتكز على المنشورات التي تتكون من نص مع صورة وهذا النهج يعد أكثر أثراً من المنشورات التي تشمل نص فقط، والمنشورات التي تحتوي على صور يحصد عدد مشاهدات أكثر بنسبة (94%)، من المنشورات التي لا تحتوي على صور، وذلك حسب ما تشير إليه الدراسات (Sharma & Prasad, 2020).

بينت نتائج أشكال المنشورات لمنظمة (الأونروا) على منصة فيسبوك تضمين شكل نص مع صورة بنسبة عالية وظهرت في المرتبة الأولى، تليها منشورات نص مع فيديو، ويدل ذلك على أهمية توظيف العلاقات العامة الرقمية للمحتوى البصري على فيسبوك، لأنه يدعم وصول المنشورات لأكبر عدد من الجمهور. حيث أن الجمهور بشكل عام يبحث على المحتوى المرئي الذي تصل فيه المعلومة بشكل سريع، على عكس المحتوى الذي يتضمن نص فقط. وهذا ما أكدت عليه دراسة (Sharma & Prasad, 2020) بأن المنشورات التي تحتوي صوراً تصل نسبة المشاهدات فيها 94% وتحدث تأثيراً على الجمهور، عكس الصفحات التي تعتمد على النص فقط. ودعمت الدراسات أهمية الصور وسرعة وصول المعلومة من خلالها حيث يحتاج دماغ الإنسان لفهم الصورة (1/10) من الثانية، في حين أن النص الذي يحتوي على ما يقارب (250) كلمة يحتاج إلى (60) ثانية من القراءة، لذلك الدماغ يقوم بمعالجة الصور بشكل أسرع من النص ب (60) ألف مرة (Roberto, 2018).

3.5 النتائج المتعلقة في السؤال الخامس

الأوسمة (هاشتاغات) التي استخدمتها صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك لتعزيز رسالتها بعد أزماتها المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر

أظهرت نتائج الدراسة، ثلاثة عشر وسماً فعّالاً نشرته صفحة منظمة (الأونروا) عبر منصتها في فيسبوك خلال المدة الزمنية للدراسة، التي تتضمن وقت حدوث الأزمة، والمتمثلة فيما يأتي:

جدول (10)

الأوسمة التي وظفتها صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك

#	الوسوم	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1	Gaza#	722	%61.8	1
2	CeaseFireNow#	230	%19.7	2
3	UNRWAworks#	33	%2.8	3
4	PalestineRefugees#	31	%2.7	4
5	Rafah#	30	%2.6	5
6	WorldPolioDay#	25	%2.1	6
7	Lebanon#	23	%2	7
8	WestBank#	22	%1.9	8
9	NotATarget#	19	%1.6	9
10	WRD2024#	16	%1.4	10
11	InternationalWomensDay#	8	%0.7	11
12	DonateToUNRWA#	6	%0.5	12
13	Syria#	3	%0.2	13
	المجموع	1168	%100	

نشرت صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك عددًا من الأوسمة ضمن منشوراتها خلال تلك الفترة (انظر جدول رقم 10)، وكان وسم (Gaza#) في المرتبة الأولى وهو الأكثر تكراراً بنسبة (61.8%)، تبعها في المرتبة الثانية وسم (CeaseFireNow#) كان تكراره بنسبة (19.7%)، أما المنشورات التي تضمنت وسم (UNRWAworks#) كانت في المرتبة الثالثة بنسبة (2.8%) من حيث التكرار، في حين ظهر في المرتبة الرابعة وسم (PalestineRefugees#) وكانت نسبة تكراره (2.7%)، تلاها وسم (Rafah#) في المرتبة الخامسة وكان بنسبة (2.6%)، وجاء وسم (WorldPolioDay#) في المرتبة السادسة وكان تكراره بنسبة (2.1%)، أما وسم (Lebanon#) كان في المرتبة السابعة بنسبة تكرار (2%)، واحتل في المرتبة الثامنة وسم (WestBank#) بنسبة (1.9%) من حيث التكرار، بينما بلغ وسم (NotATarget#) نسبة (1.6%) وجاء في المرتبة التاسعة، في حين أن وسم (#

WRD2024) جاء في المرتبة العاشرة بنسبة (1.4%) من حيث التكرار، وظهر في المرتبة الحادية عشرة وسم (#InternationalWomensDay) وكان تكراره بنسبة (0.7%)، ومثل وسم (#DonateToUNRWA) المرتبة الثانية عشرة وكان تكراره بنسبة (0.5%)، وفي المرتبة الأخيرة كان وسم (#Syria) وجاءت نسبة تكرار (0.2%).

تبيّن عند تحليل صفحة منظمة (الأونروا) على منصة فيسبوك، أن العلاقات العامة الرقمية فيها وظفت في منشوراتها الهاشتاغ (#) بشكل كبير كأداة اتصالية تقوم بتصنيف المحتوى، وتؤدي للوصول لأكبر عدد من الجمهور، في المرتبة الأولى الأكثر تكراراً كان هاشتاغ (#GAZA) لتسلط الضوء حول قضية اللاجئين في قطاع غزة، وتيسير وصول الجمهور للمعلومات حول ما يحصل، في المرتبة الثانية جاءت المنشورات التي تحتوي على هاشتاغ (#CeaseFireNow) الدعوة العاجلة لوقف إطلاق النار، لكن محتوى المنشورات التي تضمنت هذا الوسم تحدثت عن موضوع ما يعانيه اللاجئين وموظفين المنظمة في القطاع، ثم جاء هاشتاغ (#UNRWAworks)، وسعت العلاقات العامة الرقمية إلى توظيف استراتيجية التذكير في الوسم أيضاً، التي تحدثت حول إنجازات الوكالة وما يقدم موظفيها من خدمات منذ سنوات حتى اليوم، وتفعيل هذا الوسم لتؤكد دورها الإنساني وكسب التعاطف في ظل الأزمة، في حين جاءت الوسوم (#PalestineRefugees، #Rafah، #WorldPolioDay، #Lebanon، #WestBank) على التوالي، حيث تشير جميعها إلى ما يعانيه اللاجئون الفلسطينيون في الضفة الغربية وقطاع غزة على وجه خاص، والشرق الأوسط تحديداً لبنان وسوريا على وجه عام، وفعلت أيضاً هاشتاغ حول ما يعانيه اللاجئون من أمراض، حيث قامت بحملة التطعيم ضد شلل الأطفال الذي جاء في المرتبة السادسة، في حين جاءت وسوم (#NotATarget، #WRD2024، #InternationalWomensDay، #DonateToUNRWA) في المراتب الأخيرة، أحد الوسم تشير إلى يوم المرأة العالمي بالتزامن مع ما تتعرض له المرأة الفلسطينية في الحرب من انتهاكات، وهكذا كان بقية الوسم تريد تسليط الضوء حول قضية معينة خلال فترة الحرب الخامسة الإسرائيلية.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في موضوع استراتيجيات الأونروا لأزماتها بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023. وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التساؤلات والعديد من النتائج الجوهرية ومناقشتها،

تفسر دلالاتها في ضوء النظرية الموقفية لاتصال الازمات، ونظرية ترتيب الأولويات، وستقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما الأجندة الرقمية التي حاولت صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك وضعها على طاولة الجمهور بعد أزمته المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر؟

بيّنت نتائج تحليل محتوى منشورات صفحة (الأونروا)، أن الرسائل الرقمية التي جعلتها ضمن أولوياتها في مواجهة الأزمة المركبة، تحتوي أبعاداً سياسية وإنسانية وصحية ومالية مؤسسية وتعليمية معقدة. هذا أدى إلى أن تقوم العلاقات العامة الرقمية بترتيب أجندتها من أجل حماية شرعيتها كمؤسسة إنسانية وتوجيه الأنظار الدولية نحوها.

وقسمت الباحثة المواضيع لعدة أبعاد، وحضر البعد الإنساني بنسبة (57.2%) ضمن أولويات المنظمة وصاغت كسرديّة الضحية، في الصدارة كانت الانتهاكات الإسرائيلية إلى تقديم المساعدات الخسائر البشرية والمجاعة والنزوح القسري والدعم النفسي للفلسطينيين. صاغت الوكالة مواضيع منشوراتها الرقمية بتحميل مسؤولية الأزمة للاحتلال، والدعوة الطارئة لوقف إطلاق النار، من أجل ترسيخ وجودها كحاضنة رئيسية للفلسطينيين. ظهر هذا كُبعد سياسي بنسبة (10.9%). أما البعد الصحي بنسبة

(10.8%) منشوراته ركزت على انتشار الأوبئة، منها شلل الأطفال، وتدمير البنية التحتية للمستشفيات والمرافق العامة، بتأكيد المنظمة على أهمية التدخل الدولي للحد مما يحصل. في حين كانت مواضيع الانتهاكات ضد موظفي المنظمة، والتذكير الدائم بجهودهم، وإظهار نفسها كضحية من خلال إلقاء اللوم إلى الاحتلال كطرف معيق، كان بُعد مؤسسي بنسبة (8.7%).

أما تنشيط العملية التعليمية، ظهرت كُبعد تعليمي كان بنسبة (5.4%). وظهر البعد المالي بنسبة (1.5%) عند ظهور الأزمة التمويلية التي تعرضت لها الوكالة بعد الاتهامات والحظر الاحتلال الإسرائيلي لها، وتأثيرها على استمرار خدماتها.

ويعكس ترتيب الأبعاد، وبدايةً بالمحنة الإنسانية والصحية، مروراً السياسية والمؤسسية، إلى حد البعد المالي، طبيعة الأزمة اللزجة المركبة، ويسلط الضوء على أهمية استخدام أجندة رقمية بطريقة ذكية لإعداد سردية متكاملة لتوجيه الرأي العام حول أهم القضايا، من حماية حقوق الفلسطينيين، وتقديم الخدمات لهم، والحفاظ على سمعة الوكالة والوصول إلى حالة من الاستقرار، من شرعية وجودها، وتمويل المانحين والدعم الدولي لها.

هذه النتائج تؤكد عمل العلاقات العامة الرقمية للمنظمة في ترتيب الأجندة بشكل يتوافق مع تعاملها للأزمة، ملتزمة في أبعاد استراتيجية مدروسة وفق نظرية الأجندة الإعلامية، توضح من خلالها طبيعة أزمته المركبة، ويدل على قدرة المنظمة الإنسانية في ترتيب الأحداث بما يتماشى مع أهدافها ويضمن استمراريتها.

تختلف نتائج الدراسة الراهنة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله (2025)، حيث كانت الموضوعات العسكرية التي تركز على الاعتداءات والعمليات العسكرية في الصدارة، على عكس الدراسة الحالية التي تنصدر موضوع الانتهاكات الإسرائيلية بحق الفلسطينيين المدرجة تحت البعد الإنساني؛ بسبب تركيز المنظمة على المعاناة، وليس على ما يفعله الاحتلال. ويرجع ذلك إلى طبيعة كونها منظمة

إنسانية. وتتفق كلا الدراستين على الموضوعات السياسية في المرتبة الثانية لدى القنوات الفضائية وصفحة (الأونروا). ويبين هذا التشابه في القضايا السياسية التي تخص الاحتلال. وجاء هذا البُعد ليحتل مكانة بالغة الأهمية في أجندة المنظمات الإنسانية ووسائل الإعلام، مما يؤكد على دوره في تشكيل أولويات الجمهور وكيفية استجابة المنصات الرقمية للوقائع.

أما عند مقارنة نتائج دراسة عبد الرحمان (2025) مع الدراسة الحالية، فيظهر تشابه في الموضوعات الإنسانية التي جاءت في المرتبة الأولى ضمن أجندتها لدى جمهور القناتين، من تقديم الخدمات والمساعدات للفلسطينيين، وهو ما يتوافق مع الجهود الإغاثية لمنظمة (الأونروا). في حين كانت الموضوعات التي تتعلق بتأثير النزاع، من الإدانات الدولية واستمرار قصف الاحتلال الإسرائيلي، في المراتب التالية في دراسة عبد الرحمان (2025). كما تشابهت مع أجندة صفحة الوكالة الرقمية، التي ركزت على المعاناة الإنسانية أولاً، ثم على السياسية، مثل الدعوة لوقف إطلاق النار. ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة عبد الرحمان (2025) في أن في المراتب الأخيرة ظهرت الموضوعات عن الأزمة التعليمية والمؤسسية والمالية، عكس القنوات التي توسعت فيها الموضوعات السياسية من "التأثير السلبي على الاحتلال الإسرائيلي" و"حل الدولتين"، مما يُظهر اختلاف أولويات كل جهة ناشرة.

في حين اختلفت نتائج دراسة الأسدي والغزاوي (2021)، التي ناقشت قضايا تتعلق بالصحة عبر موقع الأمم المتحدة الإلكتروني، وكانت المرتبة الأولى، وجاءت بعدها قضايا الأمن والسلم، عن نتائج الدراسة الحالية التي كانت أولوياتها الانتهاكات ومعاناة الفلسطينيين، تلاها تقديم المساعدات الإنسانية. ويوضح هذا طبيعة الاختلاف بين أولويات كل جهة والقضايا التي تطرحها لجعلها من أولويات الجمهور.

ويتضح من ذلك أن أولويات منظمة الأونروا تركز بشكل أساسي على البعد الإنساني وتوجه النظر حول الضحية من هذا الصراع، وتظهر دورها كمنظمة إنسانية دولية، بينما تناولت الدراسات السابقة تحليلاً للجهات الإعلامية.

4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

كيف استجابت (الأونروا) لأزمته وفقاً لاستراتيجيات النظرية الموقفية لاتصال الأزمات بعد أحداث السابع من أكتوبر عبر صفحتها على منصة فيسبوك؟

حسب توجيهات (Coombs) النظرية، في حالة أزمة منظمة (الأونروا)، بعد تصنيفها كأزمة ضحية مع وجود تاريخ أزمات مشابهة كونها أزمة لرجة مركبة، وأيضاً سمعة متباينة ما بين مؤيد ومعارض، يوصي في استخدام استراتيجيات التخفيف والتقليل وأن تكون كاستراتيجية أساسية. وهنا في ظل الأزمة الحالية إن توظيف العلاقات العامة الرقمية هذه الاستراتيجية بشكل رئيسي في المنشورات، تُظهر الوكالة كأنها داخل أزمة عرضية تحتاج تبرير أفعالها أو تقديم أذارها للجمهور من أجل التخفيف من حدة الحدث، وكأنها تؤكد الاتهامات الموجهة نحوها من ناحية اشتراك الموظفين في أحداث السابع من أكتوبر (اعتراف مؤقت من قبل المنظمة بأنها تمتلك عناصر إرهابية)، وهنا يزيد الأمر تفاقمًا بدلاً من أن تعمل على الحد منه لبناء سمعة جديدة ومعالجته.

وكانت الممارسة الفعلية للوكالة، أن العلاقات العامة الرقمية وظفت عبر منشوراتها استراتيجيات التعزيز الثانوية بشكل أساسي، التي أوصى (Coombs) في استخدام هذه الاستراتيجيات بشكل داعم للاستراتيجيات الأساسية، وهذا يتعارض مع الارشادات النظرية التي تشير إلى أن استراتيجيات التعزيز من الأمثل استخدامها كمرفق داعمة وليس كبداية.

هذا الاختلاف، لا يعني أن المنظمة قد استخدمت استراتيجيات اتصالية خاطئة تماماً، بالرغم من استمرار الموقف السلبي لدى الجمهور المعارض، لكنها نجحت في استرجاع بعض التمويل بعد التحقيقات، وقامت بحماية نفسها من القانون، لذلك تمكنت استراتيجية التعزيز من خلق فرصة سمعة جديدة محدودة بالرغم من الوضع الحساس جداً للمنظمة، ولم تبني أصول سمعة على المدى الطويل.

وأيضاً كان تصرف الأونروا بطرد الموظفين من أجل حماية الوكالة لتقديم خدماتها، رغم الضغوط الدولية الكبيرة سواء سياسياً ومالياً، أي أنه كان كإجراء استباقي للحفاظ على الحياد في ظروف حساسة واستثنائية، ومن أجل ضمان الشفافية وفتح تحقيق بشكل عاجل، وليس تأكيداً منها على أنهم متورطين فعلاً، لذلك يجب الحذر في اختيار استراتيجية اتصالية، لأنه أي اعتراف بالخطأ سواء كان عرضياً أو فريداً، يكون دليلاً ضدها ويهدد شرعية وجودها، وهي بالأساس تعمل في إطار سياسي حساس جداً، حيث تعد الحماية القانونية لها كمحور أساسي تليها أهمية السمعة؛ وذلك لأنها تعتمد بشكل كلي على التمويل المقدم من الدول.

وهنا تُفسر الباحثة أن النظرية بالرغم من أنها وضعت استراتيجيات محددة، إلا أنه السياق التي تقع فيه المنظمة هو الذي يحكم كيفية الاستجابة الأمثل ستكون، وأن نظرية اتصال الأزمات الموقفية غير صالحة لكل السياقات، بالتالي أن نتعامل مع الاستراتيجيات كدستور أمر خاطئ، والعلاقات العامة بشكل عام هي تفكير خارج الصندوق، والنظريات ليست سوى دليل إرشادي.

عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية في نتائج الدراسات السابقة، هناك اختلاف بينها وبين ما توصلت إليه دراسة باكير وأبوضهير (2025)، حيث ظهرت نتائج معالجة الأزمة التعليمية في جامعة النجاح الوطنية أن استراتيجية إعادة البناء جاءت في المرتبة الأولى، يليها استراتيجيات التعزيز الثانوية التي كانت في المرتبة الثانية ويليهما باقي الإستراتيجيات، عكس الدراسة الحالية التي اعتمدت على استراتيجيات التعزيز، ولم توظف العلاقات العامة الرقمية في المنظمة أي استراتيجيات اتصالية أساسية، بالرغم من أن الحاليتين تصنف أزمات ضحية. واختلفت أيضاً عن دراسة (Jechle et al., 2025) في الاستجابة لأزمة حرق البيانات، وظهرت أن الشركات جمعت بين استراتيجية التعويض والضحية في غالبية الحالات بشكل أساسي، وللاعترااف بالضرر ووظفت باقي الاستراتيجيات بشكل ثانوي، وتختلف عن دراستنا الحالية في استخدامها استراتيجيات أساسية مثل استراتيجيات إعادة البناء (التعويض) إلى جانبها استراتيجية تعزيرية بشكل أساسي. كما أن دراسة الصيفي (2020) اختلفت في الاستراتيجيات

التي وظفتها العلاقات العامة ببوينج عن التي وظفتها الدراسة الحالية، حيث جاءت في المرحلة الأولى استراتيجيات الإنكار، تليها استراتيجيات إعادة البناء، ولكن كانت استجابة غير فعالة ومتأخرة، وظهرت بصورة سلبية. هذا التباين في الاستراتيجيات جاء بسبب اختلاف السياقات بالإضافة إلى المكتفات لكل حالة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (Jechle et al., 2025) في أن الاستراتيجية المستخدمة في حماية صورتها وتعزيزها هي استراتيجيات التعزيز الثانوية عبر منصة فيسبوك، وهي تعد ذات مسؤولية منخفضة بسبب أن الفيروس خارج عن إرادتها، كذلك الحال دراسة منظمة (الأونروا) الحالية اتبعت نفس الاستجابة خلال منشورتها عبر منصة فيسبوك، وتعد هي أيضاً أزمة ضحية ولكن مسؤوليتها متوسطة ومعقدة بسبب المكتفات، ولكن هذا التشابه لا يوضح أن الحالتين سوف تتلقى درجة النجاح ذاتها في ردة الفعل، بغض النظر طبقت توجيهات النظرية أم لا فهي تختلف في كل سياق تقع فيه أزمة، وهذا ما تتفق عليه دراسة (Liu et al., 2025) التي توضح التفاوت بين الأساس النظري لهذه النظرية وبين تطبيق الاستراتيجيات في الاستجابة في الأزمات الحقيقية ولكن كانت في إطار الجامعات الصينية.

4.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مدى فاعلية الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها (الأونروا) وفقاً للنظرية الموقفية لاتصال الأزمات؟

وحسب دراسة (MacKay et al., 2021) التي هدفت إلى تحليل استراتيجيات التواصل وقت الأزمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي عند انتشار الوباء، في ظل انتشار المعلومات الكاذبة، ظهرت نتيجة غالبية التعليقات كانت سلبية عند الجمهور بعد أن تم تحليل (26) ألف تعليق، حيث لم تستطيع احتواء المشاعر السلبية، وضعف في استخدام استراتيجيات الاستجابة، وهذا ما يتشابه مع الدراسة الحالية من

ناحية التعليقات السلبية بعد تحليل (96) ألف تعليق على نفس المنصة (فيسبوك)، وذلك بسبب ضعف الاستراتيجيات المستخدمة، والسياق الذي تقع فيه كل أزمة. وفي إطار الدراسة الحالية فإن الأزمة تدور حول موضوع السياسة، الأزمة المالية، والجريمة حسب الاتهامات وغيرها، وحسب دراسة (Moghadasi et al., 2020) أظهرت أن المواضيع التي تحتوي على (المال، السياسة، الجريمة) أعلى سلبية أو نسبة تعادل ما بين السليبي والإيجابي.

4.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

ما أشكال المنشورات التي تضمنتها صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك بعد أزمته المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر؟

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة عبد الرحمن (2025) من خلال توثيق رسائلها الإعلامية بالمحتوى المرئي من صور وفيديوهات في ترتيب أولويات القضايا في الحرب الإسرائيلية الخامسة، وهذا يدل أن العلاقات العامة الرقمية في المنظمة والقنوات الفضائية في كلا الدراسات، تعلمان على توثيق الأحداث إما بالمحتوى البصري من أجل المصادقية في التغطية خلال الحرب. أما دراسة حسن والعقابي (2023) تشابهت مع الدراسة الحالية في أعلى مرتبة كانت النص مع الصورة، وتلتها منشورات النص مع الفيديو، ونسبة النصوص في دراسة في (7) منشورات فقط. هذا يدل على تشابه أسلوب العلاقات العامة الرقمية في نشر المحتوى البصري بشكل كثيف للجمهور في مختلف القضايا، كما هو الحال في دراسة الأسدي والغزوي (2021) أيضاً رغم اختلاف المنصات الرقمية في الدراسات.

واختلفت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة محمد (2022) في أنه كانت المنشورات التي تحتوي على النصوص جاءت في المرتبة الأولى على صفحة وزارة الصحة الرسمية على منصة الفيسبوك، ثم جاءت منشورات النص مع الصورة في المرتبة الثانية، عكس الدراسة الحالية التي كانت في مقدمة أشكال منشوراتها تحتوي على النص مع صورة، وجاء النص في المرتبة الأخيرة.

هذا التباين يُفسر طبيعة الحالة المدروسة، دراستنا الحالية تتبع أسلوب المحتوى البصري لتوثق الأحداث والانتهاكات الواقعة وتكسب التعاطف كونها منظمة إنسانية، وأيضاً استخدمت آليات التواصل الحديثة التي تعد المحتوى المرئي يؤثر ويجذب الجمهور ويزيد نسبة التفاعل. في المقابل دراسة محمد (2022) اعتمدت الطابع الرسمي في منشورتها كونها صفحة رسمية حكومية. بالإضافة أن قد تتأثر استراتيجيات النشر التي تتبعها كل جهة حسب طبيعة الأزمة وأيضاً الفترة الزمنية.

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

ما أهم الوسوم (هاشتاغات) التي استخدمتها صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك لتعزيز رسالتها بعد أزمتها المركبة ما بعد أحداث السابع من أكتوبر؟

فرض علينا التطور التكنولوجي مواكبة كل ما هو جديد، وضرورة استخدام تقنيات الاتصالية الحديثة التي أصدرها هذا العالم الرقمي، وذلك من أجل إحداث تأثير فعال على الجمهور المستهدف، من بين هذه التقنيات هناك ما يسمى (الهاشاغ) الذي تم التطرق إليه بشكل كبير من قبل المستخدمين على شبكات التواصل الاجتماعي مؤخراً.

حيث يعد الهاشتاغ وسيلة من أجل بناء وتعزيز الهوية الرقمية على منصات التواصل الاجتماعي، وتعزيز السردية الإعلامية، يعمل بشكل أساسي في ترتيب المعلومات لتشكيل مجتمع رقمي نحو موضوعات مشتركة، حيث يقدم المحتوى مُيسر الوصول إليه ويعزز تفاعل الجمهور عليه (La Rocca & Boccia Artieri, 2022).

ويعد الهاشتاغ كذلك أداة اتصالية رقمية فعالة يُفضل أن يتم استخدامها أثناء الأزمات خصوصاً عندما تريد المنظمة أو الأفراد أن تصل المعلومات الطارئة للجمهور بشكل أكبر وأسرع عبر المنصات الرقمية، وأيضاً تقوم على تصفية ونشر المحتوى الموثوق ما يمكن الأشخاص العاديين المشاركة بما يعرف ("gatekeeping") أي الحراسة الشبكية (Reilly & Vicari, 2021).

4.6 الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية، توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

الاستنتاج الأول

تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات العلاقات العامة الرقمية التي اتبعتها (الأونروا) عبر صفحاتها الرسمية على منصة فيسبوك في أعقاب أحداث (7 أكتوبر/تشرين الأول 2023) قد اتسمت بتنوع واضح في الموضوعات المطروحة، ضمن إطار اتصالي استراتيجي متماسك، فقد ركزت أجندها الرقمية على توثيق انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي ضد الشعب الفلسطيني، مع تقديم هذه القضايا كأولويات إنسانية عاجلة تستحق اهتمام المجتمع الدولي، حيث يعكس هذا التوجه الاستراتيجي حرص الوكالة على تأطير معاناة اللاجئين الفلسطينيين والصعوبات التي تواجهها المؤسسة نفسها ضمن سياق إنساني، منزوع من التوظيف السياسي، بهدف إبراز البعد الأخلاقي للقضية وحشد التضامن والدعم الدولي لها. وتتماشى هذه النتائج مع فرضيات نظرية ترتيب الأولويات، إذ تظهر الدراسة أن الأونروا لم تكتف بنقل المعلومات بشكل وصفي، بل استخدمت منصات الرقمية كأداة فاعلة لتوجيه انتباه الجمهور وتشكيل أولوياته الإدراكية تجاه القضايا الإنسانية الأكثر إلحاحاً، فمن خلال تكرار الخطاب المرتكز على روايات النزوح، والأزمات الإنسانية، ونداءات توفير الحماية، تمكنت الوكالة من تقديم قضية اللاجئين الفلسطينيين ضمن أجندة الاهتمام العام، متجاوزة أحياناً، انحياز بعض منصات الإعلام العالمية لسردية دولة الاحتلال، مما قد يكون قد أسهم في بلورة إدراك جماهيري أكثر تفاعلاً وتعاطفاً مع واقع الغزيين الإنساني والكارثي.

كما كشفت النتائج عن اعتماد (الأونروا) منهجياً على آليات بناء الأجندة الرقمية، من خلال عمليات انتقائية دقيقة للمحتوى، وتخطيط استراتيجي لجدولة النشر، واستخدام خطاب عاطفي مصحوب بمشاهد إنسانية مؤثرة تهدف إلى تعزيز الارتباط الوجداني مع الرسائل، وبذلك، تحولت صفحاتها الرسمية إلى

منصة مناصرة رقمية تجمع بين البعدين التوعوي والإقناعي، وتعتمد في سرديتها على مبادئ إنسانية عالمية وقيم أخلاقية في مجال الاتصال الإنساني. وفي هذا السياق، يمكن الاستنتاج أن استراتيجية الأونروا الاتصالية خلال الأزمة المركبة التي تناولتها الدراسة، تتماشى مع الجوهر النظري لنظرية ترتيب الأولويات، التي تفترض أن الجهات الفاعلة اتصالياً لا تقتصر وظيفتها على عرض الواقع، بل تمتد إلى ترتيب عناصره وفقاً لأهميتها لترسيخها في وعي الجمهور، وبذلك، تجسد التجربة الاتصالية للأونروا بعد أحداث (7) أكتوبر الدور التحولي الذي تلعبه منصات التواصل الاجتماعي في إعادة تشكيل الأجندة المؤسسية، وتمكين المنظمات الإنسانية من ممارسة سلطة أخلاقية رمزية، وتعبئة الدعم الدولي، ومواجهة السرديات المتنافسة، والمتناقضة أحياناً، في الفضاء الرقمي.

الاستنتاج الثاني

أظهرت نتائج تحليل مضمون منشورات صفحة وكالة (الأونروا) على منصة فيسبوك أن استجابة المنظمة للأزمة خلال فترة ما بعد (7) أكتوبر قد اتسقت جزئياً مع إرشادات نظرية اتصال الأزمات الموقفية (SCCT)، والتي تفترض أن طبيعة الأزمة ومستوى المسؤولية المنسوبة إلى المنظمة يحددان نوع الاستراتيجية الاتصالية الأنسب للتعامل معها. وقد بينت التحليلات أن الأونروا اعتمدت بصورة أساسية على استراتيجيات التعزيز، وبشكل خاص استراتيجية الضحية التي هدفت إلى إظهار المنظمة كجهة متضررة من تبعات الأزمة وليست مسؤولة عنها مباشرة، تلتها استراتيجية التذكير التي استحضرت سجل الوكالة الإنساني في خدمة اللاجئين الفلسطينيين، ثم استراتيجية المدح والإشادة التي سعت إلى تسليط الضوء حول جهود موظفيها والإشادة والمدح بما قدموه رغم الصعوبات. وقد أسفرت هذه الاستراتيجيات عن نتائج محدودة، إذ نجحت الأونروا جزئياً في احتواء الأزمة من الناحية المؤسسية، من خلال إقناع عدد من الدول المانحة باستئناف تمويلها بعد أن كانت قد جمدت دعمها، مما أسهم في تقليل حدة الأزمة المالية التي واجهتها الوكالة (مع العلم أن عودة التمويل الجزئي غير مرتبط بالضرورة بما قدمته الأونروا من استراتيجيات اتصالية على صفحاتها، فقد يكون بسبب الاتصال

المباشر وضغط بعض الشركاء الدوليين، وغيرها من العوامل)، إلا أن هذه الاستجابة لم تنجح بالقدر نفسه في تغيير اتجاهات الجمهور الرقمي، حيث استمرت موجة الانتقادات والتعليقات السلبية والشائعات على منصاتها الرقمية، مما يشير إلى فجوة بين الاستجابة الاتصالية الرسمية وبين إدراك الجمهور لأداء المنظمة وسلوكها أثناء الأزمة.

وتظهر هذه النتائج أن تطبيق استراتيجيات نظرية اتصال الأزمات الموقفية (SCCT) يجب أن يتم بمرونة تراعي السياق السياسي والإنساني المحيط بالأزمة، لا باعتبارها نموذجاً جامداً أو "دستوراً" يطبق حرفياً في الحالات جميعها؛ فالأزمات التي تواجهها المنظمات الإنسانية، كالأونروا، لا تقتصر على أبعاد الاتهام أو المسؤولية، بل تتداخل فيها عناصر الهوية المؤسسية، والسردية السياسية، والتأثيرات الإعلامية العابرة للحدود. وعليه، توصي الباحثة بضرورة التعامل مع النظرية كإطار إرشادي مرن يساعد على تحليل الموقف وتقدير طبيعة الأزمة، مع السماح للعلاقات العامة باتباع نهج ابتكاري واستباقي في صياغة استراتيجيات الاستجابة التي تتلاءم مع طبيعة الأزمة، وتركيبية الجمهور، وموقع المنظمة في المشهد الاتصالي العالمي. وفي ضوء ذلك، يمكن القول أن تجربة الأونروا تعبر عن تحدٍ نموذجي في توظيف نظريات الاتصال الغربي في بيئة إنسانية وسياسية معقدة، حيث تتجاوز الأزمة أبعادها الاتصالية لتصبح جزءاً من صراع السرديات على الشرعية والتمويل والتأثير في الرأي العام؛ وعليه، تؤكد النتائج أن نجاح إدارة الأزمات الاتصالية لا يعتمد فقط على اختيار الاستراتيجية النظرية الأنسب، بل على القدرة على تكييفها وفقاً للثقافة التنظيمية، وطبيعة الجمهور، وسياقات الأزمة المتغيرة، وهو ما يعكس الدور الإبداعي والمتجدد للعلاقات العامة في البيئات الأزماتية الحساسة والمتقلبة.

4.7 الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في استجابة المنظمة لأزماتها المركبة بعد أحداث السابع من أكتوبر 2023، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على أداة تحليل المحتوى، حيث تم جمع المنشورات التي نشرتها العلاقات العامة الرقمية على صفحة (الأونروا) على منصة فيسبوك، وتم اعتماد عينة المسح الشامل خلال فترة الدراسة، والبالغ عددها (809) منشوراً، واعتماد العينة الطبقية في تحليل التعليقات على المنشورات، وأظهرت النتائج تنوع العلاقات العامة الرقمية في طرح الموضوعات على صفحة (الأونروا) عبر منصة الفيسبوك، في مقدمة منشوراتها ركزت على موضوع الانتهاكات من قبل الاحتلال بحق الفلسطينيين، والتي اعتبرتها من الأولويات التي يجب أن يفكر فيها الجمهور وبشكل عام أجندتها كانت تحتوي على رسالة واضحة، تدور حول ما يعانيه اللاجئين والمنظمة في تلك الفترة. وأظهرت تحليلات مضمون منشورات الفيسبوك لصفحة UNRWA أن استجابة المنظمة للأزمة بحسب نظرية اتصال الأزمات الموقفية (SCCT) في تلك الفترة، كانت من خلال استخدام استراتيجيات التعزيز، على رأسها استراتيجية الضحية تليها التذكير، ثم المدح والإشادة. واستخلصت الدراسة أن الاستجابة للأزمات تختلف من سياق إلى آخر، وتتطلب مرونة، حيث لا يجب التعامل مع استراتيجيات التواصل في الأزمات الموقفية (SCCT) كقانون ناظم.

4.8 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، توصي الباحثة بما يلي:

1. من الضرورة بمكان أن تتعامل المؤسسات الإنسانية، مثل الأونروا، مع نظريات الاتصال في الأزمات بوصفها أطراً مرشدة لا قواعد جامدة، حيث يتوجب تصميم الاستراتيجية وفق طبيعة الأزمة، ومدى تشعبها، ومصادرها، وجمهورها المستهدف، والبيئة السياسية والإعلامية المحيطة، وبالتالي يتوجب تبني نهج اتصالي مرن ومتكيف مع السياق، لا مع الإطار النظري فقط.

2. من الضرورة بمكان استخدام مزيج من الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية، وعدم الاكتفاء باستراتيجية "الضحية"، وبخاصة في الأزمات المركبة التي تتداخل فيها الأبعاد الإنسانية والسياسية، وعليه من الواجب تنويع استراتيجيات الاستجابة، بما يضمن إطاراً اتصالياً أزماتياً شاملاً، يتماشى مع تعقيدات الجمهور وتنوعه.

3. من الضروري أن تعتمد الأونروا على رسائل مخصصة متعددة اللغات تراعي تنوع جمهورها العالمي، بما يعزز فهم الأزمة في سياقها الحقيقي، ويحد من التأويلات المغلوطة التي تستغل سياسياً أو إعلامياً، ما يفرض عليها تعزيز التواصل مع الجمهور المحلي والدولي، وهذا يحتاج إلى خطاب الجمهور بلغته، وحسب طبيعة مجتمعه.

4. توصي الباحثة الأكاديميين والباحثين بضرورة إجراء دراسات مقارنة لتقييم مدى ملاءمة نظرية الاتصال في الأزمات للسياقات العربية، مع تعديل متغيراتها بما يتناسب مع طبيعة الأزمات الإنسانية والسياسية في المنطقة، مما يسمح بإعادة اختبار صلاحية نظرية اتصال الأزمات الموقفية (SCCT) في بيئات غير غربية.

5. توصي الباحثة الأكاديميين والباحثين بأن تشمل أبحاثهم المستقبلية تحليل الأبعاد الأخلاقية والإنسانية لاستراتيجيات الاتصال أثناء الأزمات، وبخاصة في المنظمات التي تعمل ضمن بيئات نزاع أو احتلال، وكيف تضمن هذه المنظمات التوازن بين الصدق الإخباري والمسؤولية الإنسانية.

6. توصي الباحثة الأكاديميين والباحثين بضرورة تعزيز البحوث حول إدارة السمعة الرقمية للمنظمات الإنسانية، بحيث تتجه الدراسات المستقبلية إلى تحليل العلاقة بين السمعة الرقمية والاستجابة الاتصالية، وبخاصة في ظل التزايد الكبير لاستخدام المنصات الرقمية كأدوات رئيسية للتفاعل الإنساني والسياسي.

7. توصي الباحثة بضرورة تطوير مهارات فريق العلاقات العامة الرقمية، من خلال التدريب المستمر على إعداد الخطط الاتصالية للفنوات الرقمية، وصياغة المحتوى الفاعل، واستخدام

المنصات الرقمية بفعالية، والتعامل مع الأزمات المركبة، بما يساهم في رفع كفاءة الاستجابة الاتصالية وتحسين التفاعل مع الجمهور.

8. توصي الباحثة بتعزيز استخدام محتوى بصري تفاعلي متنوع (صور، فيديو، إنفوجرافيك..) يهدف إلى زيادة التفاعل الإيجابي لدى الجمهور وتعزيز فهم الرسالة بشكل أفضل.

9. وتوصي الباحثة إلى ضرورة رصد وتحليل التفاعل الرقمي للجمهور بشكل دوري لمعرفة كيف يستقبل الجمهور الرسائل، وهذا بدوره يساعد على تعديل الاستراتيجيات المستخدمة بسرعة بدلاً من انتظار رصد النتائج بعد فترة من الزمن.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

أبو عامر، عدنان. (2018م). *إسرائيل تحت الخطى نحو تصفية الأونروا*. الجزيرة نت. <https://www.aljazeera.net/opinions/2018/1/22>
الأونروا

أبو عرقوب، إبراهيم. (2020م). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. *دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 47(2)، 556-570. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1300956>

أبو فارة، يوسف. (2009م). *إدارة الأزمات: مدخل متكامل*. الإثراء للنشر والتوزيع.

أبو فارة، يوسف. (2020م). *إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة*. مكتبة العبيكان.

الأسدي، ليث، و سالم العزاوي. (2021م). العلاقات العامة الرقمية ودورها في ترتيب أولويات الجماهير (دراسة تحليلية لموقع منظمة الأمم المتحدة الإلكتروني). *بحث مسئل من أطروحة دكتوراه*. الباحث العلمي، 13(54)، 169-184.

الأمم المتحدة. (2024م). *الأمم المتحدة تحذر من تزايد المخاطر الإنسانية في غزة*. أخبار الأمم المتحدة. <https://news.un.org/ar/story/2024/06/1132016>

الأونروا. (2024م ب). *الجمعية العامة للأمم المتحدة تحدد ولاية الأونروا*. موقع الأونروا. <https://www.unrwa.org/ar/who-we-are/advisory-commission/general-assembly-ares302-iv>

باكير، لينا، و فريد أبوظهير. (2025م). معالجة العلاقات العامة للأزمة التعليمية في جامعة النجاح الوطنية خلال الحرب على غزة (2023-2025) باستخدام نظرية اتصالات الأزمة الموقفية ونموذج الوساطة الاجتماعية. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*، 122، 188-217.

بالأطرش، حورية، و مسروق فطيمة. (2020م). إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا-دراسة ميدانية لعينة من الإداريين والأطباء والممرضين. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 9(2)، 57-74.

بعد شهرين من تعليقه.. واشنطن قد توقف تمويل الأونروا نهائياً. (2024م). الشرق. <https://asharq.com/politics/82614>

بودوشة، مريم. [رسالة ماجستير، الجامعة العربية بن مهدي]. مستودع جامعة الجامعة العربية بن مهدي. دور القيادة في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

تعقيب رئيس الوزراء نتنياهو على قرار الولايات المتحدة التوقف عن تمويل الأونروا. (2018م).

ديوان رئيس الوزراء. https://www.gov.il/ar/pages/event_school020918

جانم، دنيا. (2021م). استراتيجيات استجابة وزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة أزمة كورونا من وجهة نظر الجمهور: طلبة جامعة الخليل نموذجًا. [رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية].

مستودع جامعة النجاح الوطنية. <https://repository.najah.edu/items/ae93bae-f2da-4d66-8bfb24db366099a>

جعفر، مياد. (2023م). أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات الإنسانية - إدارة دائرة صحة بغداد الكرخ لأزمة كورونا من خلال العلاقات العامة أنموذجًا. مجلة كلية الإمام الكاظم، 7 (3)، 244-

<https://doi.org/10.61710/0rqxte74.279>

حبارك، ناريمان، و ججيفة بوسعد. (2022م). دور العلاقات العامة الرقمية في تحسين الصورة الذهنية المؤسسة-دراسة حالة المؤسسة العمومية للصناعات الكهروتقنية-SONELEC بعزازقة، ولاية تيزي وزو. [أطروحة دكتوراه، جامعة مولود معمري تيزي وزو]. دار المنظومة.

الحجامي، كاظم. (2018م). فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة وصفية. مجلة الآداب،

126، 504-531. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-831776>

حسن، رمزي، و جاسم العقابي. (2021م). استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة أزمة اللاجئين العراقيين في تركيا: دراسة تحليلية لموقع المفوضية السامية لشؤون اللاجئين تركيا. *ALBAHITH ALALAMk*، 15 (62)، 84-101.

حسين، علي رجب. (2011م). تغطية الأزمة المالية العالمية في الصحف العربية. [رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط].

الحفني، سامح. (2017م). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18 (2/2)، 204-266.

الحفني، محمود. (2024م). السعي الإسرائيلي لإلغاء الأونروا: الدلالات السياسية والتداعيات القانونية. مجلة دراسات شرق أوسطية، 28 (107)، 91-101.

<https://search.mandumah.com/Record/1459564>

خوف، محمود. (2019م). العلاقات العامة في العصر الرقمي. دار أسامة للنشر والتوزيع.

دقنة، سراج طلال محمد سراج. (2021م). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركة أرامكو السعودية: دراسة تحليلية للهجمات الإرهابية التي تعرضت لها الشركة في سبتمبر 2019. [رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز]. المنظومة.
<http://search.mandumah.com/Record/1125497>

الدليمي، عبد الرزاق. (2012م). الإعلام وإدارة الأزمات (الإصدار 1). دار المسيرة للنشر والتوزيع. ربيع، سارة. (2024م). «الأونروا» على خط الأزمة في حرب غزة... ماذا نعرف عنها؟ وما الدول الممولة لها؟ الشرق الأوسط. <https://2u.pw/YvAqVlea>

الرجوب، عوض. (2024م). التعليم عن بُعد ملاذ الفلسطينيين بالضفة في ظل التصعيد الإسرائيلي. الجزيرة نت. 18/2/2024. <https://www.aljazeera.net/politics/2024/2/18-التعليم-عن-بعد-ملاذ-الفلسطينيين>

رزبوق، شريفة. (2018م). التفاوض كألية اتصال في مواجهة الأزمات بالمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 6(1)، 241-259.

رضوان، أحمد، و خيرت عياد. (2015م). العلاقات العامة والاتصال المؤسسي عبر الإنترنت. الدار المصرية اللبنانية.

زهران، سناء. (2020م). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 50(3)، 927-964. <https://doi.org/10.21608/jsswh.2020.26059.1077>

سطوطاح، سميرة. (2013م). الاتصال كأداة لتسيير الأزمات: دراسة حالة لمؤسسة TOYOTA - الجزائر. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 1(1)، 113-141. <https://asjp.cerist.dz/en/article/63785>

شعث، عزام. (2024م). أزمة الأونروا: تقليص التمويل أم تصفية قضية اللاجئين؟ مجلة الدراسات الفلسطينية، 40، 114-130. <http://search.mandumah.com/Record/1516508>

الشالفة، عبد المهدي محمد عبد المهدي. (2021م). الإعلام الأمني ودوره في إدارة الأزمات في فلسطين: من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال. [رسالة ماجستير، جامعة الخليل]. مستودع جامعة الخليل. <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/944>

الصالح، حاتم. (2021م). العلاقات العامة الرقمية: مراجعة نظرية للمفهوم وعوامل الظهور والتحديات. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 9(4)، 47-75.

صحن، عباس. (2020م). الممارسات الاجتماعية في مواجهة الأزمات: دراسة تحليلية للمجتمع العراقي في ظل الأزمة الصحية. *حوليات آداب عين شمس*، 48(7)، 1-21.
<https://doi.org/10.21608/aafu.2020.156306>

صفقة القرن: اقتلاع ركائز حل الدولتين. (2020م). مركز الجزيرة للدراسات.
<http://studies.aljazeera.net/ar/article/4553>

صلاح الدين، صفاء. (2018م). تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية. *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، 45، 647-700.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-955323>

الصفيفي، حسن. (2020م). أزمة تحطم طائرة بوينغ 737: دراسة تحليلية من 10 مارس إلى نهاية يونيو 2019. *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 4(1)، 265-228.
<https://doi.org/10.37168/1957-004-001-008>

الظاهر، نعيم. (2009م). *إدارة الأزمات* (الإصدار 1). عالم الكتب الحديث.

العبادي، زيد. (2014م). *نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات: دراسة حالة جامعة البلقاء التطبيقية*. [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية]. المنظومة.
<https://search.mandumah.com/Record/861156>

عبد الرحمن، محمود. (2025م). ترتيب أولويات قضايا الحرب الإسرائيلية على غزة في مواقع القنوات الفضائية الإخبارية العربية والأجنبية. *مجلة البحوث والدراسات الإعلامية*، 31(31)، 338-217.
<https://doi.org/10.21608/mjism.2025.356304.1213>

عبد الله، سعيد. (2021م). *التغطية الإعلامية للأحداث العربية في وكالات الأنباء الأجنبية (رويترز البريطانية، وكالة الأنباء الفرنسية، أسوشيتد برس الأمريكية، إيتار تاس الروسية): دراسة مقارنة الأحداث في سوريا نموذجا*. [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3]. مستودع جامعة الجزائر. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/1654>

عبد المجيد، صلاح. (2013م). *إعلام وإدارة الأزمات* (الإصدار 1). مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

العدل الدولية تفرض "تدابير مؤقتة" على إسرائيل ولا قرار بوقف الحرب. (2024). قناة الجزيرة.
<https://n9.cl/hlpmup>

العكل، شروق. (2022م). العلاقات العامة في العالم الرقمي: المفهوم والأدوات. *المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام*، 5(1)، 136-122.

العلاق، بشير. (2009م). *العلاقات العامة في الأزمات*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عياد، خيرت. (2019م). *الاتجاهات البحثية المعاصرة في دراسات العلاقات العامة الرقمية: دراسة تحليلية*. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16 (2)، 247-282.

فهمي، خالد. (2023م). *فاعلية العلاقات العامة في إدارة الشؤون الأمنية*. مجلة بحوث كلية الآداب - جامعة المنيرة، 34 (289-290)، 135-154.
<https://doi.org/10.21608/sjam.2023.214115.2011>

قصف مدرسة تابعة للأونروا في غزة و6 من موظفي الوكالة من بين القتلى (2024). م. (أخبار الأمم المتحدة). <https://news.un.org/ar/story/2024/09/1134351>

قندلجي، عامر. (2019). *منهجية البحث العلمي*. دار اليازوري.

كموش، مراد. (2015م). *العلاقات العامة وإدارة أزمات المنظمة: التصورات والنماذج*. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، 28 (28)، 65-88.
<https://doi.org/10.12816/0043673>

المتحدة. (د.ت). <https://news.un.org/ar/story/2024/09/11347414>

مجد، أسامة، و وليد السعدي. (2022م). *أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة*. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6 (24)، 421-464.

محمد، رشا. (2022م). *تفاعل الجمهور المصري مع الصفحات الرسمية للوزارات خلال الأزمات: دراسة تطبيقية على الصفحة الرسمية لوزارة الصحة والسكان المصرية عبر شبكة الفيسبوك أثناء أزمة متحور أوميكرون*. المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، 37، 120-141.

محمود، هويدا. (2021م). *العلاقات العامة والإعلام وأثرهما على تسويق خدمات الفنادق المصرية*. مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة، 10 (31)، 1-53.

المحمودي، محمد. (2019م). *مناهج البحث العلمي*. دار الكتب.

المساعدة، ماجد. (2012م). *إدارة الأزمات: المداخل، المفاهيم، العمليات* (الإصدار 1). دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المفوض العام الأونروا. (2024 م (أ)). *كلمة لازاريني أمام الدورة 51 لمجلس وزراء خارجية منظمة التعاون الإسلامي*. وكالة الأونروا. <https://n9.cl/2xvib2>

نوير (2017). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات*. دار الكتاب الجامعي.

يورونيوز. (2023م). *تقرير: خطة إسرائيلية سرية من 3 مراحل لإخراج وكالة الغوث "أونروا" من غزة*. <https://arabic.euronews.com/2023/12/30/israel-plans-secretly-to-push-unrwa-out-of-gaza-post-war>

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abrak, E., & Kucuksarac, B. (2018). Digital public relations and experiential marketing practices in postmodern museums: A qualitative research on postmodern museums in Istanbul Postmodern müzelerde dijital halkla ilişkiler ve deneyimsel pazarlama pratikleri: İstanbul'daki postmodern müzele. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 40-50.

Ali, H. (2024). Role of Situational Crisis Communication Theory in Telecommunication Crises: An Analysis. *Pakistan Social Sciences Review*, 8(1), 308-318.

Arab Center for Research and Policy Studies. (2018). Why Trump administration suspended UNRWA funding. Arab Center for Research and Policy Studies. <https://www.dohainstitute.org/en/PoliticalStudies/Pages/Why-Trump-Administration-Suspended-UNRWA-Funding.aspx>

Austin, L., Fisher Liu, B., & Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of applied communication research*, 40(2), 188-207.

Babatunde, K. (2022). Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management. *Jurnal Bina Praja*, 14(3), 543–553. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.543-553>

Bartholomeusz, L. (2009). *The mandate of UNRWA at sixty*. United Nations. <https://unispal.un.org/pdfs/UNRWABART.pdf>

Beaumont, P. (2018). *Trump to cut all US funding for UN's main Palestinian refugee programme*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2018/aug/31/trump-to-cut-all-us-funding-for-uns-main-palestinian-refugee-programme>

Berg, K., Jensehaugen, J., & Takkenberg, L. (2025). *The consequences and prospects of Israel's ban of UNRWA*. The Cairo Review. <https://www.thecairoreview.com/essays/the-consequences-and-prospects-of-israels-ban-of-unrwa/>

Bloch, O. (2014). *Corporate identity and crisis response strategies: Challenges and opportunities of communication in times of crisis*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06222-4>

Buerge, K., Gjelsvik, B., & Takkenberg, L. (2024). The consequences and prospects of Israel's ban of UNRWA. *The Cairo Review of Global Affairs*.

<https://www.thecairoreview.com/essays/the-consequences-and-prospects-of-israels-ban-of-unrwa/>

- Bulantseva, L. (2022). Digital PR and communication with B2B enterprises in the digital era. *Russian Engineering Research*, 42(10), 1089–1092. <https://doi.org/10.3103/S1068798X22100125>
- Casal-Ribeiro, M., Peres, R., & Boavida-Portugal, I. (2025). DMOs and social media crisis communication in low-responsibility crisis: # VisitPortugal response strategies during COVID-19. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 49.
- Chmielewska-Muciek, D., Jakubczak, J., & Marzec-Braun, P. (2021). *Crisis response strategies and themes during the Covid-19 pandemic in EU Aviation, airlines' executives communication with shareholders: A content analysis*.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2015). CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 144-162.
- Coombs, W., & Holladay, S. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186.
- Coombs, W., & Holladay, S. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137. <https://doi.org/10.1108/13632540610664698>
- Coombs, W., Holladay, S., & White, R. (2020). Corporate crises: Sticky crises and corporations. In Y. Jin, B. H. Reber, & G. J. Nowak (Eds), *Advancing crisis communication effectiveness: Integrating public relations scholarship with practice* (pp. 35–51). Routledge.
- Coombs. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the “Appropriate” Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>
- Coombs. (2007 A). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.
- Coombs. (2007 B). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs. (2010). Parameters for crisis communication. *The handbook of crisis communication*, 7-53.
- Coombs. (2013). Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation. In C. Carroll, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 263-278). WILEY. <https://doi.org/10.1002/9781118335529.ch23>

- Coombs. (2014). State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1(1), 1-12.
- Coombs. (2015 A). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business horizons*, 58(2), 141-148.
- Coombs. (2015 B). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4 ed.). Sage Publications.
- Coombs. (2016). *Digital naturals and the effects of social media on disaster communication*. State, society and national security.
- Coombs. (2017). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Crisis Communication Think Tank. (2019). *Sticky crises: Insights for the Crisis Communication Think Tank*. In *Advancing crisis communication effectiveness: Integrating public relations scholarship with practice*. Crisis Communication Think Tank
https://ebrary.net/293896/business_finance/sticky_crises_insights_crisis_communication_think_tank
- DataReportal. (2025). *Digital 2025 July Global Statshot Report*. DataReportal.
<https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>
- Demir, S., & Kksoy, S. (2021). The Impact of Social Media on Agenda Setting and Public Opinion Formation: The Black Lives Matter Movement as An Example of Social Activism. *Social Sciences Studies Journal*, 7(82), 1858-1868.
<https://doi.org/10.26449/sssj.3130>
- Diddi, P., & Wei, L. (2022). Crisis management on social media: Effect of pre-crisis inoculation strategy and midst-crisis organizational interactivity. *Public Relations Review*, 48(5), 102206. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102206>
- Din, B., Maghdid, R., & Naralasetty, R. (2021). The Role of KRG Policy on Transactional Leadership and Crisis Management. *Central Asia And The Caucasus*, 22(5), 1183-1208.
- Falkheime, J., & Heide, M. (2015). Strategic crisis communication: A stakeholder approach to crisis communication theory. *International Journal of Strategic Communication*, 9(1), 3-8.
- Feezell, J. (2018). Agenda Setting through Social Media: The Importance of Incidental News Exposure and Social Filtering in the Digital Era. *Political Research Quarterly*, 71(2), 482-494. <https://doi.org/10.1177/1065912917744895>
- Fombrun, C., Ponzi, L., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 2-24. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.21>

- Heath, R., & O'Hair, H. (Eds.). (2020). *Handbook of risk and crisis communication (Reprint ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003070726>
- Independent Review Group on UNRWA. (2024). *Final report: Independent review of mechanisms and procedures to ensure adherence by UNRWA to the humanitarian principle of neutrality*. United Nations. <https://www.un.org/unispal/document/report-independent-review-group-on-unrwa-22april2024/>
- Jack, C. (2017). *Lexicon of lies: Terms for problematic information*. Data & Society. https://datasociety.net/pubs/oh/DataAndSociety_LexiconofLies.pdf
- Jechle, D., Schuetz, S., & Gewalt, H. (2025). *Decoding Data Breach Response Strategies: Insights from Situational Crisis Communication Theory using Topic Modeling*.
- Jin, Y., Reber, B., & Nowak, G. J (Eds.). (2020 A). *Advancing crisis communication effectiveness: Integrating public relations scholarship with practice*. Routledge.
- Jin, Y., van der Meer, T., & Lee, Y.-I., & Lu, X. (2020 B). The effects of corrective communication and employee backup on the effectiveness of fighting crisis misinformation. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101910>
- Katz, I. (2024). *Statement on the United States' decision to halt funding to UNRWA [Post]*. X (formerly Twitter). https://x.com/israel_katz
- La Rocca, G., & Boccia Artieri, G. (2022). Research using hashtags: A meta-synthesis. *Frontiers in Sociology*, 7, 1081603. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.1081603>
- Liu, Y., Gao, D., & Duan, H. (2025). Choosing the right strategies: An analysis of crisis response strategies in Chinese universities. *PloS one*, 20(4). <https://doi.org/e0321777>
- MacKay, M., Colangeli, T., & Gillis, D., McWhirter, J., & Papadopoulos, A. (2021). Examining Social Media Crisis Communication during Early COVID-19 from Public Health and News Media for Quality, Content, and Corresponding Public Sentiment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7986. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157986>
- Macnamara, J. (2021). New insights into crisis communication from an “inside” emic perspective during COVID-19. *Public Relations Inquiry*, 10(2), 237-262. <https://doi.org/10.1177/2046147X21999972>
- McComb, M., & Shaw, D. (1995). Evolution of Agenda Setting Research: Twenty-five Years in the Marketplace of Ideas. *Journal of Communication*, 43(2), 58-67.
- McCombs, M. (2005). A Look at Agenda-Setting: Past, Present and Future. *Journalism Studies*, 6(4), 543-557. <https://doi.org/10.1080/14616700500250438>

- McCombs, M., Llamas, J., & Escobar, E., Rey, F. (1997). Candidate Images in Spanish Elections: Second-Level Agenda-Setting Effects. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 74(4), 703-717.
- McCombs, M., & Valenzuela, S. (2007). The Agenda-Setting Theory. *Cuadernos.info*, 20, 44-50. <https://doi.org/10.7764/cdi.20.111>
- Mehr, M., & Jahanian, R. (2016). Crisis management and its process in organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 143–148. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n5p143>
- Mereuță, G. (2022). Operating principles for crisis management in the Republic of Moldova at the current stage. *Knowledge-Based Organization*, 28(1), 225-231. <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0034>
- Moghadas, M., Safari, Z., & Zhuang, Y. (2020). A sentimental and semantical analysis on Facebook comments to detect latent patterns. *2020 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)* (pp. 4665-4671). IEEE.
- Mwidima, C. (2024). Rethinking the Influence of Agenda Setting Theory: An Assessment of the Influence of Agenda Setting Theory in the Voting Decisions during the 2020 General Election in Tanzania. *International Journal of Geopolitics and Governance*, 3(1), 26-37. <https://doi.org/10.37284/ijgg.3.1.1727>
- Nirmalasari, A. (2020). Crisis management in public relations: Meta-synthesis analysis of online activism. *Jurnal Penelitian Komunikasi Dan Opini Publik*, 24(2).
- Obasi, H. (2024). The role of media in public relations crisis communication. *British Journal of Mass Communication Research*, 4(4), 77-86. <https://doi.org/10.52589/BJMCMR-CBQRSM5Z>
- OCHA. (2022). *Complex emergencies*. OCHA Knowledge Base. <https://knowledge.base.unocha.org/wiki/spaces/imtoolbox/pages/230326427/Complex+Emergencies>
- Olayinka, A., & Odunayo, S. (2024). The Role of Media Ethics in Shaping Public Perception: A Critical Analysis of Biased Reporting and Its Impact on Public Opinion. *Journal of African Innovation & Advanced Studies (JAIAS)*, 3(2), 31-51.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48–59. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142058>
- Permatasari, A., Soelistyowati, E., & Suastami, I. G. A. P. P., & Johan, R. A. (2021). Digital Public Relations: Trend and Required Skills. *Jurnal ASPIKOM*, 6(2), 373–386. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v6i2.836>
- Reber, B., Kaufmann, L., & Langer, T. (2021). The COVID-19 pandemic as a crisis: Communication challenges and opportunities. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 1-12. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0063>

- Reilly, P., & Atanasova, D. (2016). *strategy for communication between key agencies and members of the public during crisis situations (Casceff Project Deliverable No. D3.3)*. Technical Research Institute of Sweden. <https://casceff.eu/media2/2016/05/D3.3-Communication-strategy.pdf>
- Reilly, P., & Vicari, S. (2021). Organizational hashtags during times of crisis: Analyzing the broadcasting and gatekeeping dynamics of #PorteOuverte during the November 2015 Paris terror attacks. *Social Media + Society*, 7(1), 17-52. <https://doi.org/10.1177/2056305121995788>
- Research & Policy Studies (2020). *Deal of the Century: What Is It and Why Now?* Doha Institute for. <https://www.dohainstitute.org/en/PoliticalStudies/Pages/Trump-Administration-Plan-for-the-Palestinian-Israeli-Conflict.aspx>
- Reuters. (2014). *UN chief alarmed as rockets found in Gaza school go missing*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/world/idUSKBN0FS2FF>
- Reyes-Guerra, D., Maslin-Ostrowski, P., & Barakat, M. Y., & Stefanovic, M. A. (2021). Confronting a compound crisis: The school principal's role during initial phase of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Education*, 6, 617-875. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.617875>
- Roberto, J. (2018). Cross-cultural Languages Behind Technology-Enhanced language learning: A review of Research. In D. Tafazoli, M. E. Gomez Parra, & C. A. Huertas-Abril (Eds.), *Cross-cultural perspectives on technology-enhanced language learning*.
- Rodsevich, M. (2022). *What is crisis communication and why is it important?* PR lab. <https://prlab.co/blog/what-is-crisis-communication-and-why-is-it-important/>
- Schwartz, E. (2022). *4 facts: What is a complex crisis? Project HOPE*. <https://www.projecthope.org/news-stories/story/4-facts-what-is-a-complex-crisis/>.
- Sharma, G., & Prasad, A. (2020). *Blogging for Beginners: A Complete Guide for Successful Blogger*. Chetpet, Chennai: Notion Pres.
- Sherwood, H. (2024). *UN's Palestinian aid agency 'at breaking point' after \$450m budget shortfall*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2024/feb/25/uns-palestinian-aid-agency-at-breaking-point-after-450m-budget-shortfall>
- Sinayah, M., Perumal, T., Govaichelvan, K., Shanmuganathan, T., & Gan., Y. (2024). Crisis Communication through Social Media Platforms by Malaysian Indian Agencies. *JURNAL ARBITRER*, 11(4), 458-469. <https://doi.org/10.25077/ar.11.4.458-469.2024>
- Swart, Y. (2010). *An Intergrated Crisis Communication Framework for Strategic Crisis Communication with the Media: A Case Study on a Financial Services Provider*. University of South Africa (South Africa).

- UN Independent Review Group on UNRWA. (2024). *Report of the independent review group on UNRWA*. United Nations. <https://www.un.org/unispal/document/report-independent-review-group-on-unrwa-22april2024/>
- UNRWA. (2001). *Annual report of the Commissioner-General (1 July 2000 – 30 June 2001)*. United Nations Document A/56/13 (Supplement 13). <https://www.un.org/unispal/document/auto-insert-184580>
- UNRWA. (2024). *No proof provided on terrorism links*. <https://unric.org/en/unrwa-report-no-proof-provided-on-terrorism-links/>
- Uygun, S., & Dongul, E. (2022). Digital public relations practices. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(S4), 1-12. <https://www.abacademies.org/articles/digital-public-relations-practices.pdf>
- Voges, T., Jin, Y., & Buckley, C., Eaddy, L. L., & Lu, X. (2024). A new framework for managing “crisis spillover” as a type of sticky crisis: Initial insights from a crisis communication expert panel. *Public Relations Review*, 50(1), 102424. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102424>
- Walby, S. (2022). Crisis and society: developing the theory of crisis in the context of COVID-19. *Global Discourse*, 12(3-4), 498-516. <https://doi.org/10.1332/204378921X16348228772103>
- Watson, J. (2008). *Media communication: An introduction to theory and process*. Macmillan International Higher Education.
- Weiner, B. (1972). *Theories of motivation: From mechanism to cognition*. Chicago, IL: Markham Publishing Company.
- Yabg, X., Wang, L., & Zhu, F., & Muller, R. (2022). Prior and governed stakeholder relationships: The key to resilience of inter-organizational projects. *International Journal of Project Management*, 40(1), 64-75.
- Yang, J., Li, Y., & Zhang, X. (2022). Crisis management research in the context of COVID-19: A review and future research agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1234–1250. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031234>
- Yudistira, H., & Ramadhianti, R. (2025). Public Relations Crisis Communication of Surabaya Shipping Polytechnic in Post-Crisis Image Recovery. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(1), 230-237. <https://doi.org/10.59141/japendi.v6i1.6978>.

الملاحق

ملحق (أ)

الصور

صورة (6)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 25 أكتوبر/ تشرين الأول 2024م



صورة (7)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 27 فبراير/ شباط 2024م



صورة (8)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 19 نوفمبر/ تشرين الثاني 2024م



صورة (9)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 19 أكتوبر/ تشرين الأول 2024م



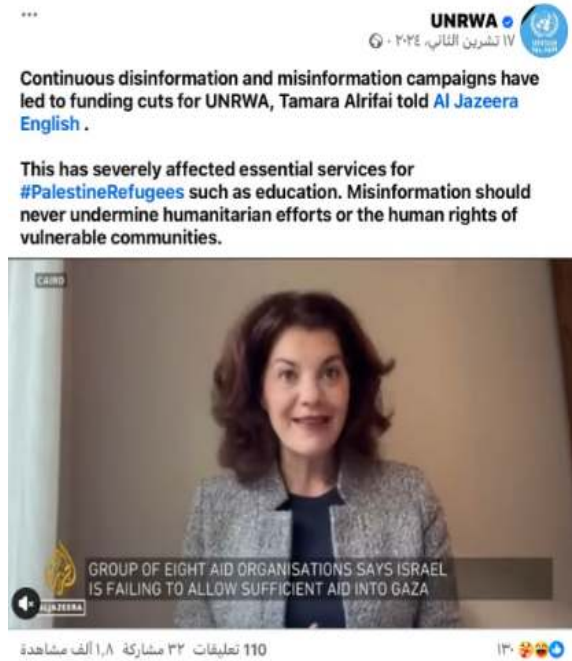
صورة (10)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 24 مايو/ أيار 2024م



صورة (11)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 30 أبريل/ نيسان 2024م



صورة (12)

لقطة شاشة لصفحة "UNRWA" بتاريخ 6 فبراير/ شباط 2024م



ملحق (ب)

قائمة بأسماء السادة والسيدات الذين قاموا بتحكيم استمارة تحليل المحتوى:

الاسم	المسمى الوظيفي
د. معين الكوع	أستاذ الإعلام الرقمي والاتصال الاستراتيجي - جامعة القدس
د. سحر سالم	أستاذة في كلية الإعلام - الجامعة العراقية
د. علاء عياش	أستاذ الإعلام المشارك جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د. حليلة أبو صالحية	عضو هيئة تدريس/ غير متفرغ - جامعة القدس المفتوحة - جامعة العربية الامريكية
د. ماريا بونار	أستاذة مشاركة - كلية الإعلام - الجامعة اللبنانية
د. سمر مكاناي	أستاذ مساعد - كلية الإعلام الرقمي - جامعة العلوم التطبيقية الخاصة قسم الإعلام الرقمي
د. فرحان عليمات	رئيس قسم العلاقات العامة والاعلان - جامعة اليرموك

ملحق (ج)

نموذج تحليل المحتوى النهائي بعد التحكيم

الموضوع	التكرار	النسبة المئوية	المرتبة
المجموع			

الاستراتيجيات	التكرار	النسبة المئوية
استراتيجية الإنكار والرفض	الإنكار	
	مهاجمة المدعي	
	كبح الفداء	
استراتيجية التخفيف والتقليل	التعذر	
	التبرير	
استراتيجية إعادة البناء والترميم	التعويض	
	الاعتذار	
استراتيجية التعزيز	التذكير	
	المدح والإشادة	
	الضحية	
المجموع		

التفاعل	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
عدد الإعجابات												
عدد التعليقات												
عدد المشاركات												
المجموع												

نوع التعليقات	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
التعليقات الإيجابية			
التعليقات السلبية			
التعليقات المحايدة			
المجموع			

شكل المنشور	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
نص مع صورة			
نص مع فيديو			
نص مع صورة مع رابط			
نص مع فيديو مع رابط			

			نص ورابط
			نص
			المجموع

#	الوسوم	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
1				
2				
3				
4				
				المجموع



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**DIGITAL PUBLIC RELATIONS AND
CRISIS MANAGEMENT: A CASE STUDY
OF UNRWA FOLLOWING THE EVENTS
OF OCTOBER 7TH, 2023**

By
Razan Abu Al Haradeen

Supervisor
Dr. Farid Abu Dheir

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Contemporary Public Relations, Faculty of Graduate Studies, An-
Najah National University, Nablus, Palestine.**

DIGITAL PUBLIC RELATIONS AND CRISIS MANAGEMENT: A CASE STUDY OF UNRWA FOLLOWING THE EVENTS OF OCTOBER 7TH, 2023

By
Razan Abu Al Haradeen
Supervisor
Dr. Farid Abu Dheir

Abstract

This thesis sought to examine the extent to which UNRWA's digital public relations utilized the Situational Crisis Communication Theory (SCCT) and the Prioritization Theory in response to the events of October 7, 2023, within the context of the organization's complex and dynamic crisis, as reflected in its Facebook posts.

The study employed a survey methodology combined with content analysis. The sample comprised all 809 UNRWA Facebook posts published between January 1, 2024, and December 31, 2024. Stratified sampling was utilized to analyze the comments. The results indicated that the digital public relations approach varied in subject matter; however, the overarching agenda conveyed a clear message focused on the suffering of refugees and the organization during the specified period. The analysis demonstrated that, in accordance with Situational Crisis Communication Theory (SCCT), the organization's crisis response predominantly employed reinforcement strategies, chiefly emphasizing victimhood, followed by reminders, and subsequently praise and commendation. The findings suggest that the application of SCCT strategies should not be interpreted rigidly or as a fixed framework but rather implemented flexibly, with consideration given to the political and humanitarian context of the crisis.

The researcher recommends that the theory be regarded as a flexible guiding framework that facilitates the assessment of the crisis's nature and enables public relations practitioners to develop innovative response strategies tailored to the specific crisis context, audience composition, and the organization's position within the global communication landscape.

Keywords: Situational Crisis Communication Theory (SCCT), agenda-setting theory, sticky and compound crises, UNRWA crisis, digital public relations.