جامعة النَّجاح الوطنيَّة
كليَّة الدّراسات العليا

اتصال ما بعد الأزمات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني: واقع خطاب التجديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أعقاب أزمة المعلمين 2023

إعداد
منار ربحي رجا قواريق

إشراف
د. عامر قاسم

قُدّمت هذه الرسالةُ استكمالاً لمتطلّبات الحصولِ على درجةِ الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة، منْ كليّةِ الدّراساتِ الْعُلْيا، في جامعةِ النّجاحِ الْوطنيّة، نابلس – فلسطين.

2025

اتصال ما بعد الأزمات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني: واقع خطاب التجديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أعقاب أزمة المعلمين 2023

إعداد

منار ربحي رجا قواريق

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/09/21م، وأجيزت:

د. عامر قاسم	
المشرف الرئيسي	**التوقيع**
د. ناهدة مخامرة	
الممتحن الخارجي	**التوقيع**
د. سهى صبوح	
الممتحن الداخلي	**التوقيع**

الإهداء

إلى النور الذي لا ينطفئ في قلبي... إلى من غرست فيَّ القوة منذ البدء... إلى أمي، السند والدعاء، والنبض الذي لا يخبو، أهديكِ ثمرة هذا الجهد، فأنتِ الأصل والبداية.

وإلى والدي الحبيب، ذاك الحضور الواثق في ظلي، ودعاؤك الصامت الذي يرافقني حيثما مضيت، لك الامتنان الأبدي والمحبّة التي لا تُختزل.

إلى ابنتَيَّ الحبيبتين، زينة الحياة ومعناها، من أجلهما مضيتُ وأكملتُ، وبعينهما أستمد عزيمتي كلما وهنت.

إلى إخوتي وأختي، رفقاء القلب والدرب، وسندي حين تشتدّ المسالك، وكل من حملني بدعوةٍ أو كلمة دعمٍ في هذا الدرب الطويل... أهديكم هذا الإنجاز عرفانًا وامتنانًا.

وإلى وطني فلسطين، الأرض التي تنزف كرامة وتُثمر أملاً، ولأسرانا البواسل، ولشهدائنا الذين غرسوا بذرة الصمود في تراب الوعي، هذا العمل هدية عزّ ووفاء لدمائهم الطاهرة ونبضهم الذي لا يخبو.

منار ربحي قواريق.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه وعونه أتممت هذه الرسالة، وأسأله –سبحانه– أن يجعلها علمًا نافعًا، وعملاً خالصًا صالحًا يُتقَبّل.

أتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مدّ لي يد العون خلال مراحل إعداد هذه الرسالة، وفي المقدمة مشرفي الفاضل، الدكتور عامر قاسم، على ما قدمه من توجيه علمي دقيق، ودعم لا محـــدود، وصـــبر أكاديمي نبيل، كان له الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل.

كما أخص بالشكر اللجنة الأكاديمية الكريمة، على ما تفضلت به من ملاحظات قيمة ومراجعات علميـــة أسهمت في الارتقاء بهذا البحث.

وأتوجه بالشكر أيضًا إلى كافة المشاركين والمساهمين في توفير البيانات، من مـــوظفي وزارة التربيـــة والتعليم، والمعلمين والمعلمات في مديرية نابلس، الذين أتاحوا لي فرصة الوصول إلى عمـــق التجربـــة البحثية.

ولكل من دعمني بكلمة، أو ساندني بفكرة، أو شجعني أثناء الطريق، كل الشكر.

الباحثة: منار ربحي قواريق.

الإقرار

أنا الموقّعةُ أدناه مقدّمةُ الرسالةِ التي تحملُ عنوانَ:

اتصال ما بعد الأزمات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني: واقع خطاب التجديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أعقاب أزمة المعلمين 2023

أقرّ بأن ما اشْتملت عليه هذه الرّسالة هي نِتاجُ جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارةُ إليه حيثُما وَرَد، وأنّ هذه الرسالةَ ككلّ أو أيّ جزءٍ منها لمْ يقدَّم من قَبل لنيل أية درجةٍ أو لقبٍ علميّ أو بحثيّ لدى أيّة مؤسسةٍ تعليميةٍ أو بحثيّةٍ أخرى.

اسم الطالبة: عنان يحيى رجا قواسمة

التوقيع: _____

التاريخ: 21/9/2025

فهرس الجداول

الإهداء ..... ج

الشكر والتقدير..... د

الإقرار ..... ه

فهرس الجداول ..... و

فهرس الجداول ..... ط

فهرس الملاحق..... ي

الملخص..... ك

الفصل الأول: سياق الدراسة والإطار المفاهيمي..... 1

مقدمة الدراسة 1

أولا: الأزمات في قطاع التعليم 3

ثانيا: اتصال ما بعد الأزمات 6

ثالثا: واقع قطاع التعليم الفلسطيني 8

رابعا: أزمة المعلمين 2023..... 10

الدراسات السابقة 11

التعقيب على الدراسات السابقة..... 19

الإطار النظري للدراسة..... 22

مشكلة الدراسة..... 24

أهداف الدراسة 26

أهمية الدراسة 27

مصطلحات الدراسة 28

حدود الدراسة 29

الفصل الثاني: منهجية الدراسة 31

أولاً: المنهج المستخدم 31

ثانيًا: مجتمع الدراسة 31

ثالثًا: أدوات الدراسة 32

رابعًا: العينة وحجمها وتبريرها 34

خامسًا: إجراءات تحليل البيانات 36

سادسًا: معايير الصدق والثبات 37

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: 38

الأساليب الإحصائية المستخدمة 38

الفصل الثالث: عرض النتائج 40

البعد الأول: التعلُّم من الأزمة 40

البعد الثاني: التواصل الأخلاقي 41

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية 43

البعد الرابع: الخطاب التنظيمي الفعّال 45

قراءة مبدئية في عرض نتائج الدراسة مجتمعة من (الاستبيان والمقابلة) وفق أبعاد نظرية خطاب التجديد 48

الفصل الرابع: مناقشة النتائج 51

أولًا: التعلُّم من الأزمة 51

ثانيًا: التواصل الأخلاقي 52

ثالثًا: الرؤية المستقبلية 53

رابعًا: الخطاب التنظيمي الفعّال 53

خلاصة تحليلية شاملة 54

التوصيات 54

الخاتمة 55

المراجع العلمية 58

الملاحق 61

Abstract ..... b

فهرس الجداول

جدول (1): توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية 35

جدول (2): معاملات ثبات المقياس وفقاً لألفا كرونباخ 37

جدول (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 38

جدول (4): المحك المعتمد في الدراسة..... 39

جدول (5): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لقيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتواصل الأخلاقي أعقاب ازمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023..... 42

جدول (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على رؤية مستقبلية أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها عام 2023 44

جدول (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على خطاب تنظيمي فعال أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023..... 46

فهرس الملاحق

ملحق (أ): الاستبانة 61

ملحق (ب): قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة 65

ملحق (ج): كتاب تسهيل المهمة 66

اتصال ما بعد الأزمات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني: واقع خطاب التجديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أعقاب أزمة المعلمين 2023

إعداد

منار ربحي رجا قواريق

إشراف

د. عامر قاسم

الملخص

تُعالج هذه الدراسة تحليليًا الأداء الاتصالي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في أعقاب أزمة إضراب المعلمين لعام 2023، من خلال تفكيك الخطاب الرسمي للوزارة في مرحلة ما بعد الأزمة، واستجلاء مدى التزامه بمبادئ نظرية "خطاب التجديد". تنطلق النظرية من فرضية أن الأزمات ليست مجرد أحداث يجب احتواؤها، بل فرص لتحولات مؤسسية وهيكلية، قادرة على إعادة تعريف العلاقة بين المؤسسة وجمهورها.

سعت الدراسة للإجابة عن سؤال محوري: إلى أي مدى تجسدت أبعاد خطاب التجديد (التعلم من الأزمة، التواصل الأخلاقي، الرؤية المستقبلية، الخطاب التنظيمي الفعّال) في خطاب وزارة التربية والتعليم بعد الأزمة؟ وتم اتباع منهجية بحثية مختلطة، شملت استبيانًا كميًا شمل (434) معلمًا ومعلمة، ومقابلة نوعية معمقة مع مسؤول الاتصال في الوزارة.

أظهرت النتائج أن الخطاب الوزاري اتسم بازدواجية بين الاستجابة الظرفية والتطوير المؤسسي. فقد برزت مؤشرات إيجابية في بُعدي الخطاب التنظيمي والتواصل الأخلاقي، بينما غابت البنية التقييمية للتعلم من الأزمة، كما افتقر الخطاب إلى رؤية استراتيجية ما بعد الأزمة. وبيّنت الدراسة أن هذا التفاوت لا يمكن فصله عن السياق السياسي العام، لا سيما القيود البنيوية التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي عبر سياسات الحصار المالي، والتي تؤثر على استقلال القرار وتُقيد أفق التطوير المؤسسي.

خلصت الدراسة إلى أن خطاب وزارة التربية والتعليم تعامل مع الأزمة بوصفها حالة ضغط لا فرصة إصلاح، مما أضعف إمكانيات التحول البنيوي. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة إعادة بناء وظيفة الاتصال المؤسسي بما يتجاوز الطابع الإعلامي إلى بُعد تشاركي وتقييمي طويل المدى، وتفعيل مقومات خطاب التجديد على نحو ممنهج، يستجيب للخصوصية السياسية والهيكلية للسياق الفلسطيني.

الكلمات المفتاحية: خطاب التجديد، التعلم التنظيمي، التواصل الأخلاقي، اتصال ما بعد الأزمات، الثقة المؤسسية.

الفصل الأول

سياق الدراسة والإطار المفاهيمي

مقدمة الدراسة

"إنّ الأزمة لا تعني فقط انهيار النظام، بل تكشف هشاشة الافتراضات التي قامت عليها بنيته" (Ulmer et al., 2020).

يشهد العالم المعاصر تصاعدًا غير مسبوق في وتيرة الأزمات المؤسسية، من أزمات الثقة العامة، وانهيارات أنظمة التعليم والصحة، إلى الكوارث البيئية والنزاعات الجيوسياسية. وفي خضم هذا المشهد المتداخل، لم تعد الاستجابات المؤسسية للأزمات مسألة تقنية أو إدارية فحسب، بل أصبحت امتحانًا شاملًا للبنية الخطابية والأخلاقية للمؤسسات، ومرآة كاشفة لمدى قدرتها على الحفاظ على الشرعية والثقة العامة (Coombs & Holladay, 2022).

هذا التحدي المتفاقم دفع الباحثين إلى تجاوز النماذج التقليدية في الاتصال المؤسسي، لصالح مقاربات نظرية أكثر استجابة لتعقيدات الواقع، وأكثر وعيًا بدور الاتصال كآلية للتجديد والتجاوز. من بين هذه المقاربات برزت نظرية خطاب التجديد (Discourse of Renewal Theory) التي طوّرها Ulmer و Sellnow وSeeger، بوصفها طرحًا نوعيًا يعيد تعريف الاتصال ما بعد الأزمات باعتباره مسارًا للتعلم الأخلاقي، وبناء المستقبل، وترميم العلاقة بين المؤسسة وجمهورها على أساس من الشفافية والمساءلة والقيم (Ulmer et al., 2020; Heath, 2023).

تفترض هذه النظرية أن الأزمات لا تُواجه فقط بالاعتذار أو احتواء الغضب، بل تُستثمر باعتبارها لحظات كاشفة تتيح للمؤسسة مساءلة ذاتها، وفهم نقاط ضعفها، والعودة إلى الجمهور بخطاب يعكس نضجًا وتطورًا بنيويًا حقيقيًا، لا مجرد تحسين للصورة الخارجية. وقد أثبت هذا النموذج فعاليته في

سياقات مؤسسية مستقرة نسبيًا (Soares, 2022). غير أنه يواجه تحديات جديدة حين يُطبّق **في** بيئات مضطربة سياسيًا وهشّة إداريًا، كما هو الحال في السياق الفلسطيني.

في فلسطين، لا تشكّل الأزمات حالة استثنائية، بل تمثل بعدًا بنيويًا ملازمًا للواقع المؤسسي والاجتماعي، تتداخل فيه العوامل السياسية والاقتصادية والتعليمية ضمن سياق استعمار استيطاني مزمن، وانقسام داخلي، وضغوط مالية خانقة. في هذا السياق، تصبح الأزمات التعليمية تحديدًا أكثر تعقيدًا، حيث تضع المؤسسة الرسمية أمام مساءلات وجودية تتجاوز كفاءتها الإدارية، إلى مدى صدقيّتها وتمثيلها للمجتمع.

وفي هذا الإطار، تبرز **أزمة** إضراب المعلمين في فلسطين عام 2023 بوصفها لحظة مفصلية أعادت ترتيب العلاقة بين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وجسم المعلمين والمجتمع التربوي. فقد بدأ الإضراب في شباط/فبراير من ذلك العام، احتجاجًا على عدم صرف الرواتب كاملة، ما أدى إلى تعطيل شبه كامل للدوام المدرسي، وأثار موجة من الجدل الشعبي والسياسي حول مسؤولية الوزارة، واستجابتها، وصدقيّة خطابها العام. هذه الأزمة، بما حفلت به من توتر، فتحت الباب أمام تساؤلات محورية حول طبيعة خطاب ما بعد الأزمة الذي تبنّته الوزارة، ومدى اتساقه مع قيم خطاب التجديد، من حيث التعلم من الأزمة، والتواصل الأخلاقي، والرؤية المستقبلية، والتنظيم الفعّال.

انطلاقًا من هذا السياق المركّب وسعيًا لسد الفجوة المعرفية في أدبيات الاتصال المؤسسي ما بعد الأزمات داخل السياق الفلسطيني، تأتي هذه الدراسة لتُركّز على تحليل كيفية تعامل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مع مرحلة ما بعد أزمة إضراب المعلمين لعام 2023 في ضوء نظرية خطاب التجديد. ولهذا الغرض، تسعى الدراسة بشكل رئيسي إلى تفكيك الخطاب الرسمي للوزارة واستجلاء مدى التزامها بمبادئ هذه النظرية، حيث تهدف إلى تقييم أربعة محاور أساسية: مدى تحقق التعلم التنظيمي من الأزمة، ودرجة الالتزام بالتواصل الأخلاقي في استجاباتها، واستكشاف مدى تبنيها لرؤية مستقبلية واضحة، وأخيرًا تحليل فاعلية الخطاب التنظيمي الفعّال ومدى انسجامه مع متطلبات التجديد.

أولا: الأزمات في قطاع التعليم

مفهوم الأزمات وأنواعها

تُعتبر الأزمات في قطاع التعليم من الظواهر التي تتسم بتعقيدها وتعدد أبعادها، حيث تتجاوز حدود الاضطرابات الآنية لتشمل تهديدات جوهرية لبنية الأنظمة التعليمية ووظائفها الأساسية. ويمكن تعريف الأزمة التعليمية بأنها "وضع غير مستقر وحرج يتميز بتعطيل كبير في العمليات التعليمية، مما يؤثر سلبًا على جودة التعليم وتوفيره بشكل عادل ومنصف" (Unesco, 2020). هذه الأزمات قد تنشأ نتيجة عوامل متنوعة، تشمل الكوارث الطبيعية، والصراعات المسلحة، والأوبئة، والأزمات الاقتصادية، والاضطرابات الاجتماعية، وحتى الإخفاقات في السياسات التعليمية.

أنواع الأزمات التعليمية وتأثيراتها المتفاوتة

تتنوع الأزمات التي تواجه قطاع التعليم، ولكل نوع تأثيراته الخاصة. على سبيل المثال، تؤدي الكوارث الطبيعية إلى تدمير البنية التحتية التعليمية وتشريد الطلاب والمعلمين، بينما تتسبب الصراعات المسلحة في تعطيل التعليم لسنوات طويلة وتوليد أجيال محرومة من التعليم. أما الأوبئة، مثل جائحة كوفيد-19، فقد كشفت عن هشاشة الأنظمة التعليمية في مواجهة الصدمات المفاجئة، وأبرزت الفجوات الرقمية وعدم المساواة في الوصول إلى التعليم (المركز الإقليمي للتخطيط التربوي، 2021).

ومن وجهة نظر الباحثة، يتطلب التعامل مع الأزمات التعليمية تبني منظور شامل يتجاوز الاستجابات الطارئة إلى بناء أنظمة تعليمية مرنة وقادرة على التكيف. يجب أن تركز الجهود على تعزيز قدرة الأنظمة التعليمية على الصمود في وجه الصدمات، وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والمعلمين، وتطوير استراتيجيات تعليمية بديلة تضمن استمرارية التعلم في الظروف الصعبة.

التحديات التي تواجه قطاع التعليم في إدارة الأزمات

يواجه قطاع التعليم تحديات كبيرة في إدارة الأزمات، منها (شبكة التعليم في حالات الطوارئ، 2020):

1. ضعف البنية التحتية: تفتقر العديد من الأنظمة التعليمية إلى البنية التحتية اللازمة للتعامل مع الأزمات، سواء كانت مادية أو رقمية.
2. نقص التمويل: غالبًا ما تعاني الأنظمة التعليمية من نقص التمويل، مما يعيق قدرتها على الاستجابة للأزمات وتوفير الدعم اللازم.
3. غياب التنسيق: يتطلب التعامل مع الأزمات تنسيقًا فعالًا بين مختلف الجهات المعنية، وهو ما قد يكون صعبًا في بعض الحالات.
4. الفجوات في القدرات: يفتقر العديد من المعلمين والمسؤولين التربويين إلى التدريب والمهارات اللازمة لإدارة الأزمات.
5. التأثيرات النفسية والاجتماعية: غالبًا ما تؤدي الأزمات إلى تأثيرات نفسية واجتماعية سلبية على الطلاب والمعلمين، مما يتطلب توفير خدمات الدعم النفسي والاجتماعي.
6. التحديات التكنولوجية: مع التوجه نحو التعليم الرقمي، تبرز تحديات جديدة تتعلق بالوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعال في حالات الأزمات.

أهمية الاتصال في إدارة الأزمات التعليمية

يلعب الاتصال دورًا حيويًا في إدارة الأزمات التعليمية، حيث يساعد على (Hoofman & Secord, 2021):

1. توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة: يساعد الاتصال الفعال على توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة للطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، مما يقلل من القلق والارتباك.
2. بناء الثقة: يساعد الاتصال الشفاف والمسؤول على بناء الثقة بين الجهات المعنية، مما يعزز التعاون والتنسيق في مواجهة الأزمة.

3. توفير الدعم النفسي والاجتماعي: يمكن استخدام الاتصال لتوفير الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والمعلمين، ومساعدتهم على التكيف مع الظروف الصعبة.
4. تسهيل التعلم عن بعد: يمكن استخدام الاتصال لتسهيل التعلم عن بعد، وضمان استمرارية العملية التعليمية في حالات الأزمات.

الأزمات التي تواجه قطاع التعليم الفلسطيني (تاريخيًا ومعاصرًا)

يواجه قطاع التعليم الفلسطيني تحديات فريدة ومعقدة، تنبع من سياق تاريخي طويل من الاحتلال والصراع، وتتفاقم بسبب التحديات المعاصرة التي تواجه الأنظمة التعليمية في جميع أنحاء العالم. يمكن القول إن الأزمات التي تواجه قطاع التعليم الفلسطيني هي مزيج من الأزمات "المفروضة" بفعل الاحتلال، والأزمات "الداخلية" الناتجة عن التحديات التنموية والإدارية. فمنذ النكبة عام 1948، تعرض قطاع التعليم الفلسطيني لانتهاكات ممنهجة تهدف إلى تقويض بنيته وتشويه هويته. تضمنت هذه الانتهاكات تدمير المدارس، وتقييد حركة الطلاب والمعلمين، وفرض مناهج دراسية مشوهة، وعزل المؤسسات التعليمية الفلسطينية عن العالم الخارجي. وقد أدت هذه السياسات إلى تراجع جودة التعليم، وتفشي الأمية، وتضييق فرص التعليم العالي للفلسطينيين. بالإضافة إلى إرث الاحتلال، يواجه قطاع التعليم الفلسطيني تحديات معاصرة تزيد من تعقيد الوضع. تشمل هذه التحديات (حنيش، 2025):

1. الاحتلال المتجدد: يستمر الاحتلال الإسرائيلي في تقويض قطاع التعليم الفلسطيني من خلال بناء الجدار العازل، وهدم المدارس، واعتقال الطلاب والمعلمين، وتقييد حركة المواد التعليمية.
2. الأزمة المالية: يعاني قطاع التعليم الفلسطيني من نقص حاد في التمويل، مما يؤثر على قدرته على توفير الخدمات التعليمية الأساسية، وتطوير المناهج، وتدريب المعلمين.
3. التحديات التنموية: يواجه قطاع التعليم الفلسطيني تحديات تنموية تتعلق بجودة التعليم، وتطوير المناهج، وتدريب المعلمين، وتوفير البنية التحتية التعليمية المناسبة.

4. الأزمات السياسية: تؤثر الأزمات السياسية الداخلية والخارجية على استقرار قطاع التعليم الفلسطيني، وتعيق جهود الإصلاح والتطوير.
5. جائحة كورونا: كشفت جائحة كورونا عن هشاشة الأنظمة التعليمية في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك قطاع التعليم الفلسطيني. وقد أدت الجائحة إلى تعطيل العملية التعليمية، وتفاقم الفجوات الرقمية، وزيادة الضغوط على المعلمين والطلاب.

ثانيا: اتصال ما بعد الأزمات

يُعد اتصال ما بعد الأزمات مرحلة حاسمة في إدارة الأزمات، حيث يهدف إلى استعادة الثقة والمصداقية، وإعادة بناء العلاقات المتضررة، وتوجيه الجهود نحو التعافي والتجديد. ويختلف هذا النوع من الاتصال عن الاتصال أثناء الأزمة، الذي يركز على توفير المعلومات الطارئة وإدارة الوضع الحالي. ويمكن تعريف اتصال ما بعد الأزمات بأنه "عملية التواصل الاستراتيجي التي تهدف إلى معالجة الآثار المترتبة على الأزمة، واستعادة الثقة والمصداقية، وتوجيه الجهود نحو التعافي والتجديد" (امال، 2019).

وتكمن أهمية هذا النوع من الاتصال في (بن مزاري، 2020):

1. استعادة الثقة والمصداقية: تساعد على استعادة ثقة الجمهور وأصحاب المصلحة، الذين قد يكونون قد فقدوا الثقة في المؤسسة أو الجهة المعنية خلال الأزمة.
2. إعادة بناء العلاقات: تساعد على إعادة بناء العلاقات المتضررة مع الجمهور وأصحاب المصلحة، وتجاوز حالة العداء أو التوتر التي قد تكون نشأت خلال الأزمة.
3. توجيه الجهود نحو التعافي: تساعد على توجيه الجهود نحو التعافي والتجديد، وتحديد الخطوات اللازمة لتجنب تكرار الأزمة في المستقبل.

4. تعزيز الشفافية والمساءلة: تساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة، وإظهار التزام المؤسسة أو الجهة المعنية بالتعلم من الأزمة وتحسين أدائها.

عناصر الاتصال الفعال فيما بعد الأزمات

يتطلب اتصال ما بعد الأزمات الفعال توافر عدة عناصر أساسية، تشمل (جاب الله، 2019):

1. الشفافية: يجب أن يكون التواصل شفافًا وصادقًا، وأن يتم توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة للجمهور وأصحاب المصلحة.
2. المصداقية: يجب أن يكون التواصل موثوقًا ومبنيًا على الحقائق، وأن يتم تجنب تقديم الوعود الكاذبة أو المعلومات المضللة.
3. الاستجابة: يجب أن يكون التواصل سريعًا ومناسبًا، وأن يتم الرد على استفسارات الجمهور وأصحاب المصلحة بشكل فعال.
4. التواصل مع الجمهور: يجب أن يتم التواصل مع جميع فئات الجمهور وأصحاب المصلحة، وأن يتم استخدام قنوات اتصال متنوعة للوصول إليهم.
5. الاعتراف بالخطأ والاعتذار: في حال ارتكاب أخطاء خلال الأزمة، يجب الاعتراف بها والاعتذار عنها بشكل صريح ومسؤول.
6. تقديم الحلول والإجراءات التصحيحية: يجب تقديم حلول وإجراءات تصحيحية واضحة وملموسة لمعالجة الآثار المترتبة على الأزمة وتجنب تكرارها في المستقبل.
7. المتابعة والتقييم: يجب متابعة وتقييم عملية الاتصال بعد الأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.

ثالثا: واقع قطاع التعليم الفلسطيني

التحديات التي يواجهها قطاع التعليم الفلسطيني

يُعتبر قطاع التعليم الفلسطيني من أكثر القطاعات حيويةً وأهميةً في المجتمع الفلسطيني، فهو الركيزة الأساسية لبناء المستقبل وتنمية القدرات البشرية. ومع ذلك، يواجه هذا القطاع تحديات جمة تعيق تطوره وتحول دون تحقيق أهدافه، مما يستدعي تحليلًا معمقًا لفهم هذه التحديات وتقديم حلول فعالة.

التحديات التي تواجه قطاع التعليم الفلسطيني (السرطاوي وآخرون، 2022):

- الاحتلال الإسرائيلي (العقبة الرئيسية):

لا يقتصر تأثير الاحتلال على الجوانب المادية فقط، بل يمتد إلى الجوانب النفسية والاجتماعية. فالطلاب والمعلمون يعيشون في حالة دائمة من التوتر والقلق، مما يؤثر سلبًا على أدائهم التعليمي. إضافةً إلى ذلك، فإن الاحتلال يُعيق تطوير المناهج الدراسية، ويُفرض قيودًا على حركة المعلمين والطلاب، مما يُعيق تبادل الخبرات والتجارب مع العالم الخارجي. تقارير اليونسكو توضح بالتفصيل كيف أن الاحتلال يعمل على تفتيت النسيج التعليمي الفلسطيني.

- الأزمة المالية (التأثيرات المدمرة):

لا تقتصر تأثيرات الأزمة المالية على نقص الموارد المادية فقط، بل تمتد إلى تراجع جودة التعليم، وتزايد الفجوات التعليمية، وتدهور البنية التحتية التعليمية. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تواجه صعوبات كبيرة في توفير الرواتب للمعلمين، وتوفير الكتب والمواد التعليمية للطلاب، وتطوير المدارس والمرافق التعليمية. كما أن الأزمة المالية تُعيق قدرة الوزارة على تنفيذ برامج تدريبية للمعلمين، وتطوير المناهج الدراسية، وتوفير خدمات الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب.

- التحديات التنموية (التحديات الهيكلية):

لا تقتصر التحديات التنموية على تطوير المناهج الدراسية وتدريب المعلمين فقط، بل تمتد إلى تطـــوير البنية التحتية التعليمية، وتوفير التكنولوجيا التعليمية، وتطوير أساليب التدريس والتقييم. كما أن التحديات التنموية تشمل تطوير التعليم المهني والتقني، وتوفير فرص التعليم العالي للطلاب الفلسطينيين، وتطوير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في قطاع التعليم. تقارير المركز الإقليمي للتخطيط التربوي، تظهر مدى تأثير هذه التحديات على مخرجات التعليم.

- الأزمات السياسية (التأثيرات المدمرة):

تُؤثر الأزمات السياسية الداخلية والخارجية على استقرار قطاع التعلـــيم الفلســـطيني، وتُعيـــق جهـــود الإصلاح والتطوير. فالانقسام السياسي الفلسطيني، والحروب المتكررة، والحصار الاقتصـــادي، كلهـــا عوامل تُؤثر سلبًا على قطاع التعليم. وتُشير تقارير اليونسكو إلى أن الأزمات السياسية تُؤثر بشكل كبير على قطاع التعليم الفلسطيني، وتُعيق جهود تطويره وتحسين جودته. دراسات مجلة رابطـــة التربـــويين الفلسطينيين توضح التأثيرات السلبية للوضع السياسي على قطاع التعليم.

- جائحة كورونا (تحديات غير مسبوقة):

لا تقتصر تأثيرات جائحة كورونا على تعطيل العملية التعليمية فقط، بل تمتـــد إلـــى تزايـــد الفجـــوات التعليمية، وتدهور الوضع النفسي والاجتماعي للطلاب، وتزايد الضغوط على المعلمين. كما أن الجائحة كشفت عن الحاجة إلى تطوير التعليم الرقمي، وتوفير التكنولوجيا التعليمية للطلاب والمعلمين، وتـــدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا في التعليم. تقارير البنك الدولي، توضح مـــدى التـــأثيرات الســـلبية لجائحة كورونا على التعليم في فلسطين.

دور وزارة التربية والتعليم في إدارة الأزمات والتعافي منها

تبذل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جهودًا كبيرة للتغلب على التحديات التي تواجه قطاع التعليم، وتسعى إلى توفير تعليم جيد ومنصف لجميع الطلاب الفلسطينيين. وتعمل الوزارة على تطوير المناهج الدراسية، وتدريب المعلمين، وتوفير البنية التحتية التعليمية المناسبة، بالرغم من كل العقبات. كما تعمل الوزارة على توفير الدعم النفسي والاجتماعي للطلاب والمعلمين، ومساعدتهم على التكيف مع الظروف الصعبة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوزارة تعمل على تعزيز التعاون مع المجتمع الدولي والجهات المانحة لتوفير الدعم المالي والفني لقطاع التعليم (سلامة، 2024).

رابعا: أزمة المعلمين 2023

أسباب الأزمة وآثارها

تُعد أزمة المعلمين الفلسطينيين في عام 2023 حدثًا محوريًا في قطاع التعليم الفلسطيني، حيث كشفت عن جملة من التحديات الهيكلية والمزمنة التي تواجه هذا القطاع الحيوي. ويمكن تحليل هذه الأزمة من خلال عدة جوانب رئيسية، بدءًا من أسبابها الجذرية، مرورًا بآثارها المباشرة وغير المباشرة، وصولًا إلى الاستجابة الرسمية التي تعاملت بها السلطة الفلسطينية معها (وكالة الانباء الفلسطينية وفا، 2023).

تكمن جذور الأزمة بشكل أساسي في (أبو الرب، 2023):

1. الأوضاع المالية الصعبة التي تعاني منها السلطة الفلسطينية، والتي انعكست بشكل مباشر على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المعلمين. فتأخر صرف الرواتب، وتدني قيمتها، وعدم الوفاء بالوعود المتعلقة بتحسين الأوضاع المعيشية، كلها عوامل أدت إلى حالة من الاحتقان والغضب لدى المعلمين. وقد كان لهذه الأوضاع المالية تأثيرات مدمرة على حياة المعلمين، حيث أثرت على قدرتهم على توفير احتياجاتهم الأساسية، مما زاد من حالة الإحباط والغضب لديهم.

2. تراجع الثقة بين المعلمين والحكومة في تفاقم الأزمة. فعدم وجود قنوات تواصل فعالة، وعدم الاستجابة لمطالب المعلمين، أدى إلى حالة من فقدان الثقة بين الطرفين. وقد أدى تراجع الثقة إلى خلق بيئة من التوتر وعدم الاستقرار، مما أثر سلبًا على العملية التعليمية.

تأثيرات الازمة

كان للأزمة آثار سلبية على العملية التعليمية، حيث أدى الإضراب إلى تعطيل الدراسة في العديد من المدارس، مما أثر على تحصيل الطلاب وتطورهم الأكاديمي. كما أن الأزمة أدت إلى تدهور الوضع النفسي للمعلمين والطلاب، حيث زادت حالات التوتر والقلق في المدارس (أبو الرب، 2023).

الاستجابة الرسمية للأزمة

حاولت الحكومة الفلسطينية التفاوض مع المعلمين للوصول إلى حل للأزمة، ولكن هذه المحاولات لم تنجح في البداية، بسبب عدم وجود ثقة بين الطرفين. وقد كان لتلك المحاولات طابع متأرجح، حيث لم يكن هناك حلول جذرية لمشاكل المعلمين. وفي بعض الأحيان، لجأت الحكومة الفلسطينية إلى إجراءات أمنية للتعامل مع الإضراب، مما زاد من حالة التوتر والغضب لدى المعلمين. وقد أدت الأزمة إلى زيادة الشرخ بين مؤسسات السلطة والمجتمع المدني، مما أثر على الاستقرار المجتمعي. كما زادت الأزمة من حدة الانتقادات الموجهة للحكومة الفلسطينية، مما أثر على شعبيتها (المركز الفلسطيني للإعلام، 2023).

الدراسات السابقة

في سياق هذا البحث الأكاديمي، يمثل استعراض الدراسات السابقة خطوة حاسمة لفهم الإطار المعرفي الذي يحيط بموضوع الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الرسالة إلى سدها. وقد تم ترتيب الدراسات السابقة المعروضة في هذا الفصل وفقًا للتسلسل الزمني، بدءًا من الأحدث وصولًا إلى الأقدم، وذلك بهدف تتبع تطور الأفكار والمنهجيات المعتمدة في هذا المجال. ويشمل هذا الاستعراض مجموعة

متنوعة من الدراسات التي تتناول جوانب مختلفة من إدارة الأزمات والاتصال في سياقات متنوعة، مع التركيز بشكل خاص على الدراسات التي تتناول قطاع التعليم والمؤسسات الحكومية، وذلك لإبراز أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وتحديد الإضافة المعرفية التي تسعى هذه الرسالة إلى تقديمها.

العاروري (2024) بعنوان: واقع التعليم المدرسي في قطاع غزة ومجالات الدعم اللازمة أثناء وبعد الحرب لاستعادة التعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع التعليم المدرسي في قطاع غزة بعد حرب 7 أكتوبر، بهدف وضع خطط وبرامج لاستعادته، بالإضافة إلى تحديد مجالات الدعم اللازمة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، وشملت مديري التربية والتعليم في المدارس الحكومية بالضفة الغربية، وعددهم 18 مديرا. أظهرت النتائج أن التعليم في غزة توقف تماما، حيث تعرضت العديد من المدارس للتدمير. ومع ذلك، تعمل وزارة التربية والتعليم على استمرار العملية التعليمية في ظروف صعبة، عبر توفير اللوازم للمدارس الصالحة للعمل، وتجهيز الخيام المدارس المدمرة، وإنشاء صفوف متنقلة في المخيمات، بالإضافة إلى إطلاق منصة إلكترونية للطلاب في الخارج أو الذين لا يستطيعون الحضور. تم التأكيد على أهمية توفير الأمان المساعدات النفسية، والتعليم المتنقل. كما أكدت الدراسة على ضرورة إعادة بناء المدارس بالتعاون مع منظمات دولية مثل الأونروا واليونيسيف، وتوفير برامج تعليم مسائية ودعماً نفسياً أشارت النتائج إلى أن التعليم الشعبي يلعب دورًا مهما في العملية التعليمية، مع ضرورة توفير الإنترنت للطلاب والمتطوعين لدعم التعليم الإلكتروني. كما أوصت الدراسة بتعزيز التعليم الشعبي ضمن خطط وزارة التربية والتعليم، وتطوير البنية التحتية لدعم التعلم دعم الإلكتروني.

Tinley (2023): Examining the Relationship Between Crisis Responsibility Attribution and Crisis Response Strategies and Organizational Reputation, Trust, And Secondary Crisis Communication in The Context of Higher Education Institution Campus Shootings.

العنوان مترجما: دراسة العلاقة بين إسناد مسؤولية الأزمة واستراتيجيات الاستجابة لها، وسمعة المؤسسة، والثقة، والتواصل الثانوي في الأزمات في سياق حوادث إطلاق النار في حرم مؤسسات التعليم العالي. هدفت هذه الدراسة الى دراسة كيفية تأثير إسناد مسؤولية الأزمة التنظيمية واستراتيجية الاستجابة للأزمات على تقييمات ما بعد الأزمة للسمعة والثقة، ونوايا الجمهور في التواصل الثانوي في الأزمات. باستخدام سيناريو إطلاق نار في الحرم الجامعي، وجدت تجربة بين المشاركين 2 (إسناد مسؤولية الأزمة: مرتفع مقابل منخفض) × 3 (استراتيجية الاستجابة: تأطير متعاطف مقابل غاضب مقابل عقلاني) (عدد المشاركين = 352) أن الأزمة التي انخفضت فيها نسبة إسناد المسؤولية التنظيمية أدت إلى مستويات أعلى من السمعة والثقة والتواصل الثانوي الإيجابي في الأزمات، مقارنةً بالأزمة التي ارتفعت فيها نسبة إسناد المسؤولية. لم يكن لإسناد المسؤولية تأثير كبير على التواصل الثانوي السلبي في الأزمات. وجدت التجربة أيضًا أن استجابات الأزمة المُعبِّرة عن المشاعر، أي التعاطف والغضب، أدت إلى تقييم أعلى للسمعة مقارنةً بالاستجابة العقلانية. ومع ذلك، لم يكن لاستراتيجية الاستجابة أي آثار تُذكر على الثقة، سواءً كانت سلبية أو إيجابية، في سلوكيات التواصل الاجتماعي. ولم يُعثر على أي تأثير تفاعلي بين المتغيرين الرئيسيين لإسناد المسؤولية واستراتيجية الاستجابة على النتائج المقاسة. تُقدِّم الدراسة آثارًا عملية وتُسلِّط الضوء على فرص البحث المُستقبلي.

دراسة الوشاحي وحاتم سيد وبهاء الدين عمار (2022) بعنوان: تصور مقترح لتفعيل دور وسائل التواصل الإلكتروني في تجديد الخطاب التربوي:" دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار الفكري لوسائل التواصل الإلكتروني ومفهوم تجديد الخطاب التربوي ومجالاته، متطلبات لتفعيل دور وسائل التواصل الإلكتروني لتجديد الخطاب التربوي. استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الإستبانة لجمع البيانات من عينة البحث واستقر عليها في شكلها النهائي بعد عرضها على السادة المحكمين أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تطبيقها على عينة من طلاب الصف الثاني الثانوي العام لمحافظة أسيوط، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إجماع أفراد العينة

على تحقيق المتطلبات التي من خلالها لتفعيل دور وسائل التواصل الإلكتروني في تجديد الخطاب التربوي والتغلب على المعيقات البشرية والمالية والتكنولوجية والإدارية التي تحول من تفعيل دور الوسائل لتجديد الخطاب.

دراسة نصار (2022) بعنوان: فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء (أزمة المقاصة نموذجاً). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية دور العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء مختصين في مجالي: العلاقات العامة والإعلام وخبراء في الاقتصاد وأزمة المقاصة نموذجاً في هذه الدراسة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستناداً على معطيات نظرية الامتياز ونظرية النظم، أثارت الدراسة سؤال مركزي وعدة أسئلة فرعية؛ لغرض الإجابة عن هذه الاسئلة، قامت الباحثة بتوزيع استبيانات على عينة عشوائية مقدارها 200 موظف مسحوبة من مجتمع بحث يتضمن العاملين في وزارة المالية الفلسطينية. وإجراء مقابلات مع عينة غير عشوائية (قصدية) مقدار ستة خبراء في الاقتصاد والعلاقات العامة والإعلام. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود آلية تصحيح الخطأ لدى وزارة المالية الفلسطينية كأداة مهمة من شأنها احتواء أية أزمات طارئة تواجهها، ما انعكس على عدم قدرتها في خلق مناخ اتصالي مناسب يمكّن من التعامل مع الأزمات التي تواجهها. وبناء على هذه النتيجة جاء بمقترح للعاملين في دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية وفي غيرها من المؤسسات الحكومية الفلسطينية على ضرورة خلق مناخ اتصالي مناسب يلائم الظروف الاستثنائية التي يحياها الشعب الفلسطيني المحتل، يمكّنها من التعامل مع ما تواجهه من أزمات.

Soares (2022): Crisis organizatinal learning thresholds: pitfalls and the risk of Resk of reported crisis: clarifying the discourse of renewal theory.

العنوان مترجما: عتبات التعلم التنظيمي بعد الأزمة ومزالقه وخطر تكرار الأزمات، توضيح خطاب التجديد. هدفت الدراسة إلى حل مشكلة تطبيقية: احتمال وجود مخاطر لم يتم حلها أو تضخيمها بالنسبة

للمنظمات وأصحاب المصلحة الذين يواجهون أزمات متكررة بسبب عدم اكتمال التعلم بعد الأزمة، يوضح هذا البحث فهم التعلم التنظيمي، لا سيما في نظرية خطاب التجديد من خلال استكشاف إمكانية قيام المنظمات بالتأكد من الدروس الحيوية للأزمة ولكنها تفشل في تشكيلها بشكل تواصلي كسمات مركزية لمنظمة متجددة، بحثت الدراسة في فشل المنظمة في تجنب تكرار الأزمة خلال فترة زمنية قصيرة، تم إجراء مقابلات مع أعضاء المنظمة والمجتمع لتحديد تقييم تصورات اولئك الذين عانوا من الأزمة ولاحظوا استجابة الشركة بشكل مباشر. تساهم الدراسة في المعرفة من خلال مزيد من التوضيح لمعلمة التعلم التي تتطلبها نظرية خطاب التجديد، ويحدد المزالق المحتملة في عملية التعلم ويوضح العتبات المحتملة التي يجب الوفاء بها لتنفيذ الدروس المستفادة من الأزمات، تم اقتراح نموذج التعليم المنهجي للتجديد ليكون بمثابة دليل إرشادي للمؤسسات التي تسعى للتجديد بعد الأزمة.

Slagle & carpenter & Williams (2022): crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis

العنوان مترجما: إدارة الأزمات وخطاب التجديد: فهم إمكانية تحقيق نتائج إيجابية للأزمات. تتناول هذه الورقة خطاب الأزمة الذي يؤكد على التجديد والنمو حول قضايا اللوم والمسؤولية. تمت مناقشة ثلاث فئات من التجديد في ضوء هجمات 11 سبتمبر 2001 الإرهابية. تتضمن هذه الفئات التجديد بناءً على التزام أصحاب المصلحة والإلتزام بالتصحيح والقيم الأساسية. وتختتم هذه الورقة بآثار الإتصال في الأزمات لكل من النظرية والتطبيق.

دراسة عبد الصمد (2021) بعنوان: معالجة المواقع الصحفية لقضية تجديد الخطاب الديني في الخطابات الرئاسية. هدفت الدراسة إلى تجديد ملامح تناول مواد الرأي بالمواقع الصحفية (بوابة الأهرام، اليوم السابع، بوابة الوفد، المصري اليوم) لقضية تجديد الخطاب الديني وموقف الخطابات الرئاسية منها، والتعرف على أهم مسارات البرهنة المستخدمة في مواد الرأي نحو المسح بالعينة، مستخدمة استمارة تحليل الخطاب وبعض فئات تحليل المضمون بشقيه الكمي والكيفي لجمع البيانات من

عينة عمدية قوامها (142) مقالاً والتي تناولت القضية بالفترة (1-1-2015) حتى (30-5-2021) في ضوء مدخل تحليل الخطاب لتفسير متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: أن غالبية المقالات الصحفية التي تناولت القضية تزايدت بعد الدعوات الرئاسية وجاءت مؤيدة لها بعد التحفظات على الخطاب الديني الحالي بنسبة (55.5%) وأن أغلبية المقالات التي تناولت القضية لم ترد بها أي مؤسسة دينية وتجلي ذلك بنسبة (63.4%) من إجمالي المقالات، وكان في صدارة القوى الفاعلة الرئيس عبد الفتاح السيسي بالمقالات بواقع (52.9%) ووظفت غالبية المقالات على الموضوعات الفكرية والاجتماعية.

Robert & Sellnow: (2020) A Discourse of renewal: Higher Education Leadership and Crisis Communication during Black Lives Matter

العنوان مترجما: خطاب التجديد: قيادة التعليم العالي والتواصل أثناء الأزمات أثناء حياة السود. تناولت الدراسة الحالة هذه استجابات القيادة الأخلاقية واتصالات الأزمات في مؤسسة عامة للتعليم العالي استجابة لحركة حياة السود، والتي حدثت بالتزامن مع جائحة كوفيد-19 والأزمات المالية المؤسسية. يطلب إطار خطاب التجديد التركيز على ما هو أفضل للمجتمع بأكمله، بدلاً من أن يكون مجرد استجابة استراتيجية لا يستفيد منها سوى عدد قليل. ويوفر الإطار هيكلاً لوضع تصور ودراسة خطاب متفائل في الإستجابة للأزمات. وقد فحص التحليل البلاغي لخطاب القيادة أربع خصائص للتجديد: التعلم التنظيمي الشامل والتواصل الأخلاقي والرؤية المستقبلية والخطابة التنظيمية الفعالة. توفر الدراسات الاستقصائية والتحليلات اللاحقة لاستجابات أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين آلية ردود الفعل من أصحاب المصلحة المؤسسين. تستكشف المناقشات اللاحقة قضايا التعامل مع الأزمات المتراكمة وكيف يمكن لاستجابة القيادة الأخلاقية أن تساعد في تجاوز الأزمات من أجل مستقبل المنظمة. من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة بأن الأزمة تخلق فرصة لمواجهة أوجه القصور وإيصال ما تعلمته المنظمة من خلال الأزمة واستعدادها للتغيير نتيجة لذلك.

Zhe Shi (2018) Experimental comparison of two post- crisis communication strategies: discourse of renewal theory and bolstering.

العنوان مترجما: مقارنة تجريبية لاستراتيجيتين للتواصل في مرحلة ما بعد الأزمة: خطاب نظرية التجديد وتعزيزه. اقترح منظرو العلاقات العامة الذين يدرسون اتصالات الأزمات التنظيمية خطاب نظرية التجديد كبديل لتكتيكات الإعتذار. تعتبر الدراسة أول تحقيق تجريبي معروف للإستجابة للأزمات القائمة على تجديد الخطاب، تم تعيين عينة غير عشوائية مكونة من 114 طالباً جامعياً بشكل عشوائي لواحدة من أربع طرق للإستجابة للأزمات، توصلت الدراسة إلى أن استجابة خطابات التجديد المنسوبة إلى الرئيس التنفيذي واستجابات الدعم التنظيمي المنسوبة الى غير الرئيس التنفيذي، على عكس الفرضيات المشتقة من نظرية تجديد الخطاب، فإن الإستجابات المنسوبة الى الرئيس التنفيذي لم تولد اتجاهاً متوسطاً أعلى بكثير تجاه المنظمة، أو مصداقية الرسالة، أو المصداقية التنظيمية عند مقارنتها بالإستجابات المنسوبة إلى غير الرئيس التنفيذي، وبالمثل لم تتفوق استجابات خطابات التجديد على تكتيكات الإعتذار القياسية المعززة.

Whitten (2018) A call for revival: from discourse of renewal to crisis management approach for brand communities.

العنوان مترجما: دعوة إلى النهضة من خطاب التجديد إلى إحياء الأزمات، نهج إدارة الأزمات لمجتمعات العلامة التجارية. هدفت الدراسة إلى استكشاف وشرح الطرق التي يعمل بها خطاب التجديد أثناء الأزمات، في حين أن الأبحاث السابقة التي أجريت حول خطاب التجديد قد ركزت على الطرق التي تحاول بها المنظمة التي تمر بأزمة أن تكون بمثابة واضعي الأزمة. توصلت الدراسة إلى فهم الطرق التي يتماشى بها الإطار المؤسسي مع التأطير الإعلامي(الصحف) للأزمة، وإن كان التأطير الإعلامي يعكس المستأجرين الرئيسين لخطاب التجديد. توصلت نتائج الدراسة إلى تطوير نهج إدارة

الأزمات الجديد المسمى بـــ (Crisis Revival) لإدارة الأزمات الناشئة في مجتمعات الثراء وتوضـــيح الآثار الأخلاقية والتعقيدات الفريدة للأزمات الناشئة في مجتمعات الثراء.

Lukwesa (2017) Crisis Management in Senior Secondary Schools in Kawambwa District of Luapula Province

العنوان مترجما: إدارة الأزمات في المدارس الثانوية العليا في مقاطعة كاوامبوا بمقاطعة لوابولا. هدفت هذه الدراسة لدراسة إدارة الأزمات في المدارس الثانوية العليا في مقاطعة كاوامبوا بمقاطعـــة لوابـــولا. وكانت الأهداف: دراسة أنواع الأزمات السائدة في المدارس الثانوية العليا؛ ودراسة آثار الأزمات علـــى إدارة المدارس؛ واكتشاف كيفية تعامل القيادة والإدارة المدرسية مع الأزمات في التعليم الثانوي العـــالي في مقاطعة كاوامبوا بمقاطعة لوابولا. شمل مجتمع الدراسة جميع مقدمي مراكز المدارس الثانوية العليا في مقاطعة كاوامبوا، واختيرت عينة من 16 مشاركًا. تم جمع البيانات من خلال إجراء مقـــابلات مـــع مديري المدارس ونوابهم ومعلمي التوجيه والإرشاد، الذين تم اختيارهم بشكل مقصـــود مـــن أشـــخاص لديهم المعرفة والمهارات اللازمة للوضع قيد الدراسة. قدّم هؤلاء المســـتجيبون المعلومـــات اللازمـــة للدراسة. حُلّلت البيانات وقُورنت بين مختلف الحالات لتحديد تباين وتأثيرات الأزمة على وضع التعلـــيم في المدارس الثانوية. وكشفت الدراسة أن الأزمات الرئيسية كانت: عواصف البَرَد، وتفشي الأمـــراض، والأزمة المالية، وأزمة المياه، وأزمة الغذاء، وحمل المراهقات. علاوة على ذلك، أظهرت هذه الدراسة أن الأزمات تؤثر سلبًا على إدارة المدارس، لا سيما من خلال عرقلة ســـير العمـــل الاعتيـــادي فـــي المدرسة، مثل التدريس والتعلم. وقد أدارت المدارس الأزمات بإشراك العديد من الجهات المعنية، مثـــل الحكومة المحلية، من خلال سكرتير المجلس، وأمين مجلـــس التعلـــيم بالمنطقـــة، والمتعـــاطفين مـــن المجتمعات المحيطة، في حل الأزمات في المدارس، مثل عواصف البَرَد. وكانـــت إحـــدى التوصـــيات الرئيسية هي ضرورة اتخاذ مديري المدارس إجراءات سريعة بعد وقوع الأزمة، مـــن خـــلال إشـــراك المجتمعات المحلية والجهات المعنية الأخرى، مثل شركات التأمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتنوع الدراسات السابقة التي تم استعراضها في أهدافها ومناهجها، ولكنها تشترك في تناول قضايا الأزمات وتأثيرها على المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية. فدراسة العاروري (2024) تركز على واقع التعليم في غزة بعد الحرب، وتسعى إلى وضع خطط وبرامج لاستعادته، بينما تتناول دراسة Tinley (2023) تأثير إسناد المسؤولية واستراتيجيات الاستجابة على سمعة المؤسسات التعليمية في سياق الأزمات. أما دراسة الوشاحي وآخرون (2022) فتهدف إلى تفعيل دور وسائل التواصل الإلكتروني في تجديد الخطاب التربوي، وتركز على الجانب التكنولوجي وأهميته في تطوير الخطاب التربوي. من جانبها، تسعى دراسة نصار (2022) إلى تقييم فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال أزمة المقاصة، وتركز على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. بينما تحلل دراسة عبد الصمد (2021) معالجة المواقع الصحفية لقضية تجديد الخطاب الديني في الخطابات الرئاسية، وتركز على تحليل الخطاب الإعلامي وتأثيره على الرأي العام. وتتناول مجموعة أخرى من الدراسات (Sellnow & Robert, Zhe Shi, Whitten, Slagle, Soares) نظرية خطاب التجديد في سياقات مختلفة، وتسعى إلى تطبيق هذه النظرية في إدارة الأزمات. أما دراسة Lukwesa (2017) فتهدف إلى دراسة إدارة الأزمات في المدارس الثانوية العليا في مقاطعة كاوامبوا، وتركز على أنواع الأزمات التي تواجه المدارس وكيفية التعامل معها.

تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على "اتصال ما بعد الأزمات" في قطاع التعليم الفلسطيني، مع التركيز على "واقع خطاب التجديد" في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عقب أزمة المعلمين 2023. فهي تجمع بين الجانب النظري (خطاب التجديد) والتطبيقي (تحليل واقع وزارة التربية والتعليم)، وتستخدم منهجية متنوعة (الاستبيان والمقابلة) لجمع البيانات من مصادر مختلفة (المعلمين والعاملين في العلاقات العامة). وتتناول الدراسة الحالية جانب ما بعد الأزمة بشكل دقيق في قطاع التعليم الفلسطيني، بعكس الدراسات السابقة التي تناولت جوانب أخرى. وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسات العاروري ونصار

في تناولها للأزمات في السياق الفلسطيني، ولكنها تختلف في تركيزها على خطاب التجديد في مرحلة ما بعد الأزمة. وتختلف عن دراسات Tinley (2023) وعبد الصمد في منهجيتها، حيث تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بدلاً من المنهج التجريبي أو تحليل الخطاب الإعلامي. وتتشابه دراستك مع الدراسات الأجنبية التي تناولت نظرية خطاب التجديد، ولكنها تختلف في تطبيق هذه النظرية في سياق التعليم الفلسطيني.

وتستفيد الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات قريبة، حيث شكلت هذه الدراسات قاعدة معرفية هامة ساهمت في تحديد الإطار النظري والمنهجي للبحث. فمن خلال استعراض دراسات مثل دراسة العاروري (2024) التي تناولت واقع التعليم في غزة بعد الحرب، ودراسة نصار (2022) التي قيمت فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال أزمة المقاصة، تمكنت الدراسة الحالية من فهم سياق الأزمات في قطاع التعليم الفلسطيني، وتحديد دور العلاقات العامة في إدارة هذه الأزمات. كما استفادت الدراسة من دراسات تناولت نظرية خطاب التجديد، مثل دراسات Soares (2022)؛ Slagle & carpenter & Williams (2022)؛ Whitten (2018)؛ Robert & Sellnow (2020)؛ Zhe Shi (2018) في فهم الأسس النظرية لهذا النموذج وتطبيقه في سياق التعليم الفلسطيني. وقد ساهمت هذه الدراسات في تحديد المؤشرات والمتغيرات التي يمكن استخدامها لتحليل خطابات التجديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. بالإضافة إلى ذلك، استفادت الدراسة من دراسات استخدمت منهجيات متنوعة، مثل دراسة Tinley (2023) التي استخدمت المنهج التجريبي، ودراسة عبد الصمد (2021) التي استخدمت تحليل الخطاب الإعلامي، في تطوير منهجية بحثها. وبشكل عام، تعتبر الدراسات السابقة مصدراً قيماً للمعرفة والتوجيه للدراسة الحالية، وساعدت في ضمان جودة البحث وأهميته.

على الرغم من القيمة المعرفية للدراسات السابقة في تناولها للأزمات المؤسسية، ودور العلاقات العامة في السياق الفلسطيني، وتطبيق نظرية خطاب التجديد في سياقات عالمية متنوعة، إلا أن مراجعتها

تكشف عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب دراسة تحليلية تجمع بين ثلاثة محاور رئيسية في آن واحد:

- التركيز النوعي على مرحلة "ما بعد الأزمة": حيث ركزت أغلب الدراسات الفلسطينية على واقع الأزمة أو آليات استعادتها (مثل دراسة العاروري عن غزة)، بينما تغفل تحليل الخطاب المؤسسي في المرحلة الحرجة التي تلي انتهاء الإضراب.
- التطبيق المباشر لنظرية خطاب التجديد: لم تُطبَّق هذه النظرية، بأبعادها الأربعة (التعلم، الأخلاق، الرؤية المستقبلية، الخطاب الفعّال)، على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وخاصة في قطاع التعليم الذي يعد قطاعًا حيويًا ومضطربًا.
- الجمع بين التحليل النصي ومنظور المتلقي: أغلب الدراسات إما أنها تُحلّل الخطاب الإعلامي (كدراسة عبد الصمد) أو تقتصر على تقييم داخلي، في حين تتفرد الدراسة الحالية باستخدام منهجية مزدوجة (كمية وكيفية) لتقييم خطاب الوزارة ليس فقط كنص، بل من زاوية إدراك واستجابة المعلمين المتضررين (الجمهور الرئيسي)، والعاملين في العلاقات العامة، وهو ما يُضفي بُعدًا نقديًا وتطبيقيًا فريدًا.

لذا، يكمن التميّز الأصيل لهذه الدراسة في أنها أول محاولة تحليلية نقدية لتقييم مدى واقعية تطبيق خطاب التجديد (Discourse of Renewal) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عقب أزمة إضراب المعلمين 2023، لتُقدّم بذلك إضافة نوعية للأدبيات العربية والفلسطينية في حقل الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات.

الإطار النظري للدراسة

نظرية تجديد الخطاب

نظرية خطاب التجديد هي إطار نظري في مجال إدارة الأزمات والاتصال، يركز على كيفية استجابة المؤسسات للأزمات بطريقة تعزز التعلم التنظيمي، وتجدد العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتساهم في تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. بدلًا من التركيز على الدفاع عن النفس أو إلقاء اللوم على الآخرين، يشجع خطاب التجديد المؤسسات على الاعتراف بالأخطاء، والاعتذار، وتقديم حلول، والتواصل بشفافية مع الجمهور (Ying-xian & Mei-li, 2018).

أهمية خطاب التجديد في استعادة الثقة

تلعب استعادة الثقة دورًا حاسمًا في إدارة الأزمات، حيث يمكن أن تؤدي الأزمات إلى تآكل ثقة الجمهور في المؤسسات. يساعد خطاب التجديد المؤسسات على استعادة هذه الثقة من خلال إظهار المساءلة والشفافية والالتزام بالتحسين. عندما تعترف المؤسسات بأخطائها وتتخذ خطوات لإصلاحها، فإنها ترسل إشارة قوية إلى الجمهور بأنها ملتزمة بالتعلم من الأزمة وتجنب تكرارها (Ying-xian & Mei-li, 2018).

أبعاد خطاب التجديد

- البعد الأخلاقي: يُشكل البعد الأخلاقي حجر الزاوية في خطاب التجديد، حيث يؤكد على ضرورة التزام المؤسسة بالقيم الأخلاقية في جميع جوانب استجابتها للأزمة. يتطلب هذا البعد تحمل المسؤولية الكاملة عن الأخطاء، والاعتراف بها بصراحة ووضوح، دون محاولة تبرير أو تخفيف حدة الخطأ. عندما تتبنى المؤسسة موقفًا أخلاقيًا واضحًا، فإنها ترسل رسالة قوية إلى الجمهور بأنها ملتزمة بالشفافية والمساءلة. وهذا بدوره يساهم في بناء المصداقية واستعادة الثقة المفقودة، حيث يرى الجمهور أن المؤسسة تسعى بصدق إلى تصحيح الأخطاء وتجنب تكرارها.

- البعد الاتصالي: يتناول البعد الاتصالي أهمية بناء قنوات تواصل فعالة ومستمرة مع أصحاب المصلحة خلال فترة الأزمة وبعدها. يجب أن يكون التواصل مفتوحًا وشفافًا، وأن يستند إلى الحقائق والأدلة، مع تجنب أي تلاعب أو تضليل. يتضمن هذا البعد استخدام قنوات اتصال متنوعة، مثل البيانات الصحفية، والمقابلات الإعلامية، ووسائل التواصل الاجتماعي، لضمان وصول المعلومات إلى جميع أصحاب المصلحة. كما يتضمن الاستماع الفعال إلى آراء ومخاوف الجمهور، والاستجابة لها بشكل مناسب، مما يعزز الشعور بالتعاطف والتفهم، ويساهم في بناء علاقات إيجابية مع الجمهور.
- البعد التنظيمي: يركز البعد التنظيمي على أهمية إجراء تغييرات تنظيمية تهدف إلى منع تكرار الأزمات، وتعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية. يشمل ذلك تحسين السياسات والإجراءات، وتطوير آليات الرقابة والمساءلة، وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي. عندما تتبنى المؤسسة نهجًا استباقيًا في إدارة الأزمات، فإنها تظهر التزامها بالتحسين المستمر، وتساهم في بناء مؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات. وهذا بدوره يعزز الثقة في قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات المستقبلية، ويساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة (Dai & Lee, 2022).

عناصر خطاب التجديد الفعال

1. الاعتراف بالخطأ: يعتبر الاعتراف بالخطأ خطوة أساسية في عملية التجديد. يجب على المؤسسات أن تكون صادقة وشفافة بشأن الأخطاء التي ارتكبتها، وأن تتحمل المسؤولية الكاملة عن أفعالها. يساعد الاعتراف بالخطأ على بناء المصداقية وإظهار الاحترام للجمهور المتضرر.
2. الاعتذار: يجب أن يكون الاعتذار صادقًا ومناسبًا للوضع. يجب على المؤسسات أن تعبر عن أسفها بصدق عن الأضرار التي لحقت بالجمهور، وأن تتجنب تقديم أعذار أو تبريرات. يساعد الاعتذار على تخفيف الغضب والاستياء، وبناء علاقات إيجابية مع الجمهور.

3. تقديم حلول: يجب على المؤسسات أن تقدم حلولًا ملموسة لمعالجة الأزمة ومنع تكرارها. يجب أن تكون هذه الحلول واقعية وقابلة للتنفيذ، وأن تلبي احتياجات الجمهور المتضرر. يساعد تقديم حلول على إظهار الالتزام بالتحسين، واستعادة الثقة في قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات.
4. التواصل مع الجمهور: يجب على المؤسسات أن تتواصل بشفافية مع الجمهور خلال فترة الأزمة وبعدها. يجب أن تكون المعلومات التي تقدمها دقيقة ومحدثة، وأن تستجيب لأسئلة ومخاوف الجمهور. يساعد التواصل الفعال على بناء علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على المصداقية والشفافية (Rauschenbach et al., 2016).

ربط نظرية خطاب التجديد بالدراسة

تستند هذه الدراسة إلى نظرية تجديد الخطاب لتحليل التحول الذي طرأ على الخطاب الرسمي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في أعقاب أزمة المعلمين 2023. يهدف التحليل إلى الكشف عن كيفية إعادة الوزارة صياغة لغتها ورموزها وقنوات اتصالها، بهدف استعادة الثقة وبناء علاقات جديدة مع المعلمين والطلاب والمجتمع. يتضمن ذلك فحصًا دقيقًا للبيانات والخطابات الرسمية، وتحليلًا لكيفية تغير الرسائل والقيم التي تم التعبير عنها. كما يشمل التحليل دراسة كيفية تفاعل الوزارة مع وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي، وتقييم ما إذا كانت هذه التفاعلات تعكس تجديدًا حقيقيًا للخطاب. من خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقييم فعالية عملية تجديد الخطاب، وتحديد العوامل التي ساهمت في نجاحها أو فشلها.

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية سعت، في أعقاب أزمة إضراب المعلمين عام 2023، إلى احتواء تداعياتها من خلال إصدار تصريحات رسمية وتنفيذ عدد من الإجراءات المؤسسية، إلا أن الخطاب الذي رافق تلك المرحلة ظل محل تشكيك عميق وعدم ثقة في الأوساط التربوية، وخاصة من قبل الجسم التعليمي المتضرر. فهل استطاعت الوزارة أن تُنتج خطابًا يعكس اعترافًا صادقًا

بالمسؤولية، وتعلمًا تنظيميًا فعليًا من أسباب الأزمة، ويؤسس لرؤية مستقبلية وأخلاقية تضمن حقوق المعلمين وكرامتهم المهنية؟ أم أن الاستجابة ظلت حبيسة نمط سلطوي تقليدي يعيد إنتاج الأزمة بدلًا من تجاوزها، ويهدف فقط إلى استعادة الهدوء الظاهري دون معالجة الإخفاق البنيوي؟

تشير الدراسات الحديثة إلى أن مرحلة ما بعد الأزمة تُعد الأكثر حساسية في تشكيل الانطباع العام وإعادة بناء الثقة المؤسسية، وخاصة في المؤسسات التعليمية، حيث تتقاطع السياسات العامة مع توقعات مجتمعية عالية (Slagle et al., 2022). كما تفيد أبحاث تطبيقية بأن غياب الخطاب الأخلاقي وضعف التواصل المستقبلي يؤثر سلبًا على قدرة المؤسسات على تجديد ذاتها بعد الأزمات (Soares, 2022).

وفي ظل غياب دراسات محلية تحليلية تُعنى بتفكيك الخطاب الرسمي الفلسطيني في هذه المرحلة من منظور المتلقي الرئيسي، تسعى هذه الدراسة إلى فهم وتمحيص خطاب وزارة التربية والتعليم في مرحلة ما بعد الأزمة، استنادًا إلى نظرية خطاب التجديد بأبعادها الأربعة، لمعرفة ما إذا كان الخطاب يحمل بذور التحول والاعتراف الصادق بمسؤولية المعلم كشريك، أم يعيد تدوير الجمود الاتصالي في لحظة حرجة من الشرعية التعليمية. من هنا، تنبع إشكالية هذه الدراسة من غياب المعرفة التحليلية النقدية حول كيفية إدارة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لمرحلة ما بعد أزمة إضراب المعلمين 2023، ومدى إدراك المعلمين لتطبيقها لمبادئ نظرية خطاب التجديد بما فيها: التعلم من الأزمة، التواصل الأخلاقي، تبني رؤية مستقبلية، وتطوير خطاب تنظيمي فعّال. وتتمثل المشكلة البحثية بالسؤال الرئيس الآتي: كيف تعاملت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مع مرحلة ما بعد أزمة إضراب المعلمين 2023، وفقاً لنظرية خطاب التجديد، وفي ضوء تقييم المعلمين المتضررين؟ وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

1. إلى أي مدى عكست استجابات الوزارة بعد الأزمة تعلمًا تنظيميًا ناتجًا عن تحليل نقدي للأزمة من وجهة نظر القائم بالاتصال؟

2. ما مدى قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتواصل الأخلاقي أعقاب ازمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023؟
3. ما مدى اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على رؤية مستقبلية أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها عام 2023؟
4. ما مدى اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على خطاب تنظيمي فعال أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تعامل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية مع مرحلة ما بعد أزمة إضراب المعلمين عام 2023 في ضوء نظرية خطاب التجديد، وذلك من خلال استكشاف مدى التزام الوزارة بمبادئ هذه النظرية، والتي تشمل: التعلم من الأزمة، التواصل الأخلاقي، تبني رؤية مستقبلية، وتطوير خطاب تنظيمي فعّال. ويتفرع عن هذا الهدف العام الأهداف الآتية:

1. تحليل استجابات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعد الأزمة للكشف عن مدى تحقق التعلم التنظيمي الناتج عن تحليل نقدي للأزمة من وجهة نظر القائم بالاتصال.
2. تقييم مدى التزام الوزارة بالتواصل الأخلاقي عقب أزمة إضراب المعلمين لعام 2023، وانعكاس ذلك على أدائها الاتصالي والإعلامي.
3. استكشاف مدى تبني الوزارة لرؤية مستقبلية في تعاملها مع الأزمة، وتأثير ذلك على السياسات والاستراتيجيات المتبعة بعد الإضراب.
4. تحليل فاعلية الخطاب التنظيمي للوزارة بعد الأزمة، ومدى انسجامه مع متطلبات نظرية خطاب التجديد في إدارة الأزمات.

5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات الاستراتيجية للمؤسسات ذات العلاقة (وزارة التربية والتعليم، ووحدات العلاقات العامة، والمؤسسات الأكاديمية) لتفعيل وتطوير آليات الاتصال ما بعد الأزمات، بما يضمن تبني مبادئ خطاب التجديد في البيئة الفلسطينية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تسد فجوة معرفية حرجة في أدبيات الاتصال المؤسسي ما بعد الأزمات داخل السياقات العربية عامة والفلسطينية خاصة، حيث يندر توظيف نظرية خطاب التجديد (Discourse of Renewal Theory) في تحليل الخطاب الرسمي للمؤسسات التربوية. ومع تزايد الأزمات في قطاع التعليم بفعل أزمات التمويل والشرعية والمؤسسية، تتطلب الدراسات المعاصرة نماذج تحليلية تتجاوز النماذج التقليدية نحو أدوات قادرة على تفسير وتحليل الخطاب الأخلاقي، التعلمي، والمستقبلي الذي تنتجه المؤسسات التعليمية عقب الأزمات. كما تُعد الدراسة مساهمة أصيلة في اختبار فعالية النظرية ضمن بيئة سياسية هشة وغير مستقرة، مما يُثري الإطار النظري العالمي عبر نقل النظرية من فضائها الغربي إلى السياق الفلسطيني بخصوصياته البنيوية. وتوفر هذه الدراسة أيضًا أساسًا علميًا مقارنًا لمن يدرس العلاقة بين الاتصال المؤسسي، والشرعية، والثقة العامة بعد الأزمات، خصوصًا في قطاعات حيوية مثل التعليم.

وتكمن الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تزويد صناع القرار التربوي ومخططي الاتصال داخل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بأدوات تقييم دقيقة لسلوكهم الاتصالي بعد الأزمات، مما يساعد على تحسين الأداء الاتصالي مستقبلاً في أوقات الطوارئ. تقدم الدراسة دليلًا عمليًا لتحليل مدى استجابة الخطاب المؤسسي لمعايير الأخلاق، الشفافية، التعلم، واستشراف المستقبل، وتساعد بذلك في تطوير استراتيجيات اتصال قادرة على ترميم العلاقة بين الوزارة والمجتمع التربوي. كما يمكن الاستفادة من نتائجها من قبل مؤسسات المجتمع المدني، والنقابات التربوية، ووسائل الإعلام التعليمية، من أجل إعادة

ضبط معايير الخطاب الرسمي، وتعزيز الثقة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية، خصوصًا في لحظات الأزمات التي تُعيد تشكيل إدراك الجمهور للشرعية المؤسسية.

مصطلحات الدراسة

خطاب التجديد (Discourse of Renewal): نموذج نظري لتواصل المؤسسات بعد الأزمات، يركّز على تحويل الأزمة إلى فرصة للنمو التنظيمي عبر أربعة مكونات أساسية: التعلم من الأزمة، التواصل الأخلاقي، الرؤية المستقبلية، والخطاب التنظيمي الفعّال(Ulmer et al., 2020) .

التعريف الاجرائي: هو مجموع الرسائل الرسمية، والتصريحات، والمنشورات، والإجراءات التواصلية التي صدرت عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية خلال وبعد أزمة إضراب المعلمين 2023، والتي سيتم تحليلها لاختبار مدى توافر عناصر: التعلم من الأزمة، التواصل الأخلاقي، الرؤية المستقبلية، والخطاب التنظيمي الفعّال.

التعلم التنظيمي (Organizational Learning): عملية مستمرة تقوم من خلالها المؤسسة بمراجعة سلوكها وأدائها استنادًا إلى التجارب السابقة، خاصة الأزمات، بهدف تعديل أنظمتها وخطابها وسياساتها (Soares, 2022).

التعريف الاجرائي: يقصد به في هذه الدراسة ما إذا كانت وزارة التربية والتعليم قد أظهرت في خطابها وممارساتها التواصلية دلائل على إدراك أسباب الأزمة، وتعديل سياساتها أو خطابها بناءً على تلك الدروس.

التواصل الأخلاقي (Ethical Communication): ممارسة اتصالية تتبنى الصدق، الشفافية، والعدالة كقيم مركزية في تفاعل المؤسسة مع جمهورها، خاصة أثناء وبعد الأزمات، حيث تصبح القيم الأخلاقية ركيزة لاستعادة الثقة (Slagle et al., 2022).

التعريف الاجرائي: هو مدى التزام الوزارة بقيم الشفافية، الصدق، وتحمل المسؤولية في تواصلها مع الجمهور خلال مرحلة ما بعد الأزمة، كما سينعكس ذلك في مضمون رسائلها، ومدى رضا الجمهور عنها في الاستبانات.

اتصال ما بعد الأزمات (Post-Crisis Communication): هو كل ما يصدر عن المؤسسة من رسائل واستراتيجيات تواصلية بعد انتهاء المرحلة الحرجة من الأزمة، بهدف استعادة ثقة الجمهور، إصلاح السمعة، والتأسيس لوضع تنظيمي جديد (Coombs & Holladay, 2022).

التعريف الاجرائي: هو كل ما قامت به وزارة التربية والتعليم بعد 1 مارس 2023 من ممارسات اتصالية علنية (منشورات، مقابلات، خطابات رسمية، فعاليات)، بغرض التعامل مع تداعيات الإضراب، واستعادة الثقة العامة.

الثقة المؤسسية (Institutional Trust): درجة إيمان الجمهور بقدرة المؤسسة على التصرف بكفاءة ونزاهة في أوقات الأزمات وما بعدها، وهي عنصر حاسم في استمرارية شرعية المؤسسة (Heath, 2023).

التعريف الاجرائي: تمثل مدى إيمان الجمهور الفلسطيني بقدرة الوزارة على تجاوز الأزمة، وإعادة بناء علاقة قائمة على الكفاءة والنزاهة، كما سيتم قياسها من خلال آراء الجمهور في الاستبانة، وتحليل مستوى الاستجابة على منشورات الوزارة.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تغطي هذه الدراسة الفترة الممتدة من 1 فبراير 2023 حتى 1 أكتوبر 2025، وهي المرحلة التي شهدت تطورات متسارعة في أزمة إضراب المعلمين، وتفاعلات مكثفة من قبل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عبر منصاتها وخطابها الرسمي. وتم اختيار هذه الفترة الزمانية بعناية لكونها

تمثل كامل دورة الأزمة: من اندلاعها، مرورًا بذروة التوتر المجتمعي، وصولًا إلى محاولات احتوائها، وهي الفترة التي تم خلالها إنتاج معظم الخطابات والبيانات الرسمية، بما يتيح فحصًا دقيقًا لسمات "اتصال ما بعد الأزمات" وفقًا لنظرية خطاب التجديد.

الحدود المكانية: تتركز الدراسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس، التي تمثل الإطار الجغرافي الميداني للتحليل. وقد وقع الاختيار على نابلس نظرًا لما تحظى به من كثافة تعليمية وتنوع في البيئة المدرسية، إلى جانب سهولة الوصول إلى المؤسسات التربوية فيها. كما أنها توفر بيئة مناسبة لتقصي تفاعلات الخطاب الرسمي الصادر عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ضمن سياق محلي واضح.

الحدود البشرية: يشمل النطاق البشري للدراسة كل من:

- القائمين بالاتصال في دائرة العلاقات العامة والإعلام في وزارة التربية والتعليم – المقر العام برام الله، بصفتهم الفاعلين الرئيسيين في إنتاج الخطاب الرسمي المتعلق بالأزمة.
- عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس، بصفتهم الجمهور المستهدف من هذا الخطاب.

وقد تم اعتماد هذا التحديد لضمان إشراك طرفي عملية الاتصال في التحليل: المرسل (الوزارة) والمستقبل (الجمهور)، مع التركيز على حالة ميدانية محددة تُمكن من بناء نموذج تحليلي نوعي يُسلط الضوء على آليات إنتاج الخطاب الرسمي وتلقيه ضمن سياق محلي محدد. ويمكن لاحقًا توسيع نطاق الدراسة لمقارنة نتائجها مع مؤسسات أو محافظات أخرى.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

أولاً: المنهج المستخدم

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods Approach)، الذي يدمج بين المنهجين الكمي والنوعي في دراسة الظواهر الاجتماعية المعقدة. ويُعرّف بأنه تصميم بحثي يسمح بجمع وتحليل ودمج بيانات كمية ونوعية في إطار دراسة واحدة، بهدف الوصول إلى فهم متعدد الأبعاد للموضوع المدروس (Creswell & Plano Clark, 2021).

وقد جاء اختيار هذا المنهج انطلاقًا من قناعة بأن خطاب ما بعد الأزمات لا يُمكن مقاربته من خلال بُعد واحد فقط، بل يستوجب تحليلًا مركبًا يشمل تمثلاته الخطابية الرسمية (عبر المقابلة) واستقبال الجمهور له (عبر الاستبيان)، مما يسمح بالربط بين نية المؤسسة وإدراك الفاعلين في الميدان.

إن الاعتماد على هذا التصميم يحقق تكاملًا معرفيًا بين التحليل الإحصائي للاتجاهات العامة لدى جمهور المعلمين والتفكيك النوعي لرؤية المؤسسة الرسمية، وهو ما يوفّر بيئة تحليلية صلبة لاختبار مدى تجسيد خطاب الوزارة لأركان "خطاب التجديد" بوصفه نظرية تفسيرية لما بعد الأزمات.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من فئتين مترابطتين وظيفيًا:

- المعلمون والمعلمات في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة نابلس، بوصفهم الجمهور الرئيسي المستهدف بخطاب وزارة التربية والتعليم في مرحلة ما بعد أزمة الإضراب، والذين شكّلوا محور الصراع النقابي والتربوي عام 2023.

- القائم بالاتصال في مديرية التربية والتعليم الفلسطينية في الوزارة، وتحديدًا ضمن الدوائر المعنية بإنتاج الخطاب الرسمي، وعلى رأسها دائرة العلاقات العامة والإعلام.

وقد تم اعتماد هذين المجتمعين باعتبارهما يمثلان **طرفي المعادلة الاتصالية:** المُرسِل والمستقبِل، مما يوفّر إمكانات تحليلية متكاملة تُمكّن الدراسة من تقييم الخطاب الاتصالي في ضوء السياق والنتائج المترتبة عليه.

ثالثًا: أدوات الدراسة

الاستبيان (Quantitative Instrument): تُعدّ الاستبانة الأداة الكمية الرئيسة في هذه الدراسة، وقد تم إعدادها وتصميمها بعناية لقياس تصورات واتجاهات 434 معلمًا ومعلمة في المدارس الحكومية المنتشرة في مختلف محافظات الوطن.

تم تنظيم الاستبانة حول الأبعاد الأربعة لنظرية خطاب التجديد:

- التعلم من الأزمة Organizational Learning
- التواصل الأخلاقي Ethical Communication
- الرؤية المستقبلية Prospective Vision
- الخطاب التنظيمي الفعّال Effective Rhetoric

وقد صيغت العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بدءًا من (أوافق بشدة) وحتى (اعارض بشدة)، بهدف تمكين الاستجابات من التعبير عن درجات متباينة من الرضا أو النقد.

تم تطوير فقرات الاستبيان استنادًا إلى نماذج سابقة في دراسات مشابهة Slagle et al. (2022); Ulmer et al. (2020)

المقابلة شبه المنظمة (Qualitative Instrument): رغم الصعوبات التي واجهتها الباحثة في الوصول إلى مصادر داخل وزارة التربية والتعليم بسبب ضعف التعاون الرسمي، إلا أنه تم إجراء مقابلة نوعية واحدة فقط مع مدير دائرة وحدة العلاقات العامة بوزارة التربية والتعليم الأستاذ: "ثائر أبو جولان"، فاعل في مجال الاتصال والإعلام، بُذلت جهود كبيرة للوصول إليه. وتم إعداد المقابلة حول 16 سؤالاً رئيسياً تغطي الأبعاد الأربعة لنظرية خطاب التجديد، وتستقصي استراتيجيات الوزارة خلال الأزمة، ومدى وعيها بأخلاقيات الخطاب، ووجود أو غياب رؤية مستقبلية.

فيما يلي الأسئلة التي طُرحت في المقابلة:

1. كيف قامت الوزارة بإدارة التواصل مع الجمهور (الأهالي، المعلمين، الطلبة) خلال أزمة إضراب المعلمين عام 2023؟
2. ما هي الوسائل التي تم استخدامها لضمان وصول المعلومات بشكل فوري ودقيق؟
3. هل تم اتخاذ القرار بشأن الرسائل والخطاب الإعلامي الصادر من الوزارة خلال الأزمة؟
4. من كان يشارك في صياغة هذه الرسائل؟
5. هل كانت هناك مشاكل في توحيد الرسالة التي تُوجّه للجمهور؟
6. هل كانت هناك استراتيجيات معينة لضمان التواصل الأخلاقي والشفاف مع جميع الأطراف؟
7. كيف تم الحفاظ على الشفافية والعدالة في توزيع المعلومات؟
8. كيف تم التعامل مع النقد والملاحظات التي وردت من المعلمين والطلبة خلال الأزمة؟
9. كيف تقومون بتقييم أسلوب التواصل بناءً على هذه الملاحظات؟
10. ما هي الخطط التي اعتمدتها الوزارة خلال الأزمة؟
11. ما التحديات التي واجهتموها أثناء تنفيذ هذه الخطط؟
12. هل تم اتخاذ أي خطوات بعد الأزمة لتحسين آليات التواصل مستقبلًا؟
13. هل توجد خطة احتياطية للتعامل مع أزمات مشابهة مستقبلًا؟

14. كيف ترون دور العلاقات العامة في تعزيز الثقة بين الوزارة والمعلمين بعد الأزمة؟

15. ما هي التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين العلاقة؟

16. كيف ضمنت الوزارة أن الرسائل التي وُجهت تعكس قيم الوزارة وتلتزم بالمسؤولية الأخلاقية؟

تم تفريغ إجابات هذه المقابلة وتحليلها باستخدام التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis)، وربط الإجابات بمحاور نظرية خطاب التجديد، لتحديد ما إذا كانت الوزارة قد التزمت فعلاً بمبادئ التواصل الأخلاقي، والتعلم من الأزمة، والرؤية المستقبلية، أم لا.

رابعًا: العينة وحجمها وتبريرها

عينة الاستبيان: تم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) من المعلمين والمعلمات بلغ عددها 434 مستجيبًا، جُمعت جميعها من محافظة نابلس. وقد تم اختيار المشاركين بطريقة تضمن فرصًا متساوية لكل فرد من مجتمع الدراسة داخل المحافظة للمشاركة، ما يعزّز من حيادية النتائج ويقلل من التحيز في اختيار العينة. وقد اختيرت محافظة نابلس كمجال جغرافي للدراسة نظرًا لتنوعها التعليمي والاجتماعي، وسهولة الوصول إلى المدارس فيها، مما مكّن من تنفيذ إجراءات السحب العشوائي بشكل فعال وفي إطار زمني مناسب.

وقد تم اختيار هذا النوع من العينات لتقليل الانحياز في النتائج، وضمان تغطية متوازنة للفئات الممثّلة لمجتمع المعلمين، خاصة أن الأزمة التي دارت حولها الدراسة شملت جميع أرجاء الوطن.

عينة المقابلة: تم استخدام العينة القصدية (Purposive Sampling)، حيث استهدفت الباحثة شخصًا محددًا يعمل فعليًا في دائرة وحدة العلاقات العامة بوزارة التربية والتعليم المسؤولة عن إنتاج الخطاب، وقد تم اختياره لكونه يمتلك نظرة مباشرة إلى الخطاب الرسمي وممارسات الوزارة في أثناء الأزمة وبعدها.

على الرغم من اقتصار المقابلة على شخص واحد، إلا أن موقعه الوظيفي ومضـــمون إجاباتـــه أتاحـــا للباحثة استنتاجات نوعية ذات مغزى، تم استخدامها في تحليل سياق إنتاج الخطاب المؤسسي.

جدول (1)

توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير التصنيفي		العدد	الوزن النسبي
الجنس	ذكر	260	%60.2
	أنثى	172	39.8
	الإجمالي	432	%100.0
العمر	اقل من 25	69	16
	25–34	89	20.6
	35–45	108	25
	45 فاكثر	166	38.4
	الإجمالي	432	100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	127	22.9
	5–10 سنوات	99	29.4
	اكثر من 10	206	47.7
	الإجمالي	366	%100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	182	42.1
	ماجستير	190	13.9
	دكتوراه	60	44
	الاجمالي	432	100
مكان السكن	مدينة	119	25.9
	قرية	112	28
	مخيم	121	46.1
	الاجمالي	432	100

خامسًا: إجراءات تحليل البيانات

البيانات الكمية (الاستبيان): تم إدخال بيانات الاستبانة إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتمت معالجتها باستخدام أدوات إحصائية وصفية مناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد شمل التحليل:

- احتساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد أنماط التوزيع والاستجابة.
- احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاه العام للمواقف والانطباعات نحو خطاب الوزارة.
- الفرز الموضوعاتي حسب أبعاد نظرية خطاب التجديد الأربعة: (التعلم من الأزمة، التواصل الأخلاقي، الرؤية المستقبلية، الخطاب الفعّال).
- لم يتم إجراء اختبارات فروق إحصائية متقدمة مثل T-test أو ANOVA لعدم ارتباط ذلك مباشرة بأهداف الدراسة التحليلية التفسيرية، وإنما ركز التحليل على تقديم قراءة وصفية دقيقة للاتجاهات العامة في الميدان التربوي.

البيانات النوعية (المقابلة): تم تفريغ نص المقابلة وتحليله باستخدام منهجية التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis)، حيث جرى تصنيف الإجابات ضمن محاور نظرية خطاب التجديد.

وقد ساهم هذا التحليل في الكشف عن:

- الرؤية الاتصالية للوزارة خلال وبعد الأزمة.
- التحديات التي واجهت الخطاب الرسمي.
- الفجوة بين التصورات المؤسسية والانطباعات الشعبية.

أتاح التحليل المقارن بين نتائج المقابلة ونتائج الاستبيان الوصول إلى استنتاجات دقيقة حول مدى تجسيد خطاب الوزارة لأبعاد خطاب التجديد، ومدى التباين بين نوايا المؤسسة وإدراك الجمهور.

سادسًا: معايير الصدق والثبات

1. الصدق (Validity)

تم تحقيق الصدق الداخلي لأدوات الدراسة من خلال:

- تحكيم الاستبانة والمقابلة من قبل مختصين في الإعلام التربوي والعلاقات العامة لضمان ملاءمتها لأهداف الدراسة، وشمولها لأبعاد نظرية خطاب التجديد.
- مطابقة أدوات القياس مع الإطار النظري، حيث صيغت أسئلة الاستبيان وأسئلة المقابلة بما يعكس بدقة محاور النظرية الأربعة.
- ربط أدوات الدراسة بسياق الأزمة المحلية الفلسطيني، ما يعزز الصدق البيئي للأدوات.

2. الثبات (Reliability)

يقصد بالثبات الاستقرار، أي إعطاء نفس النتائج تقريباً، عند إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من الطلبة، ولأن الثبات نسبي، فقد يوجد اختلاف بين نتائج الفرد نفسه في المرات المختلفة لإجراء الأداة، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ: تم حساب معامل ألفا كرونباخ بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) من العاملين من خارج عينة الدراسة. وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (2).

جدول (2)

معاملات ثبات المقياس وفقًا لألفا كرونباخ

المجال	قيم الثبات
الاول	0.96
الثاني	0.95
الثالث	0.96
المقياس ككل	0.96

يتضح من النتائج الموضحة في جدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.95 −0.96) بينما بلغت للدرجة الكلية (0.96)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test: تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف S-K لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (3).

جدول (3)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
الاول	0.672	0.739
الثاني	0.706	0.688
الثالث	0.517	0.887

يتبين من جدول (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات (Percentages &Frequencies): لوصف عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha's Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار كولمجوروف – سمرنوفS–K لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

وقد تم تحديد المحك المعتمد حسب الجدول الآتي:

جدول (4)

المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1.80 – 1	من 36%–20%	قليلة جدا
أكبر من 2.60 – 1.80	أكبر من 52% –36%	قليلة
أكبر من 3.40 – 2.60	أكبر من 68 –52% %	متوسطة
أكبر من 4.20 – 3.40	أكبر من 84% –68%	كبيرة
أكبر من 4.20 –5	أكبر من 100%–84 %	كبيرة جدا

الفصل الثالث

عرض النتائج

يتضمن هذا القسم عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية، والتي تم جمعها باستخدام أداتين مختلفتين: المقابلة المعمقة مع مدير دائرة وحدة العلاقات العامة بوزارة التربية والتعليم، والاستبانة التي وُزّعت على عينة من المعلمين والمعلمات في مديرية نابلس. ويهدف هذا العرض إلى قياس مدى تطبيق الوزارة لأبعاد نظرية خطاب التجديد، من حيث: التعلّم من الأزمة، والتواصل الأخلاقي، وتبني رؤية مستقبلية، واعتماد خطاب تنظيمي فعّال. تُعدّ هذه النتائج الأساس الذي تُبنى عليه مناقشة علمية معمقة في الفصل التالي.

البعد الأول: التعلُّم من الأزمة

عرض نتائج السؤال الأول: إلى أي مدى عكست استجابات الوزارة بعد الأزمة تعلمًا تنظيميًا ناتجًا عن تحليل نقدي للأزمة من وجهة نظر القائم بالاتصال؟

أشارت نتائج المقابلات المعمقة إلى أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أظهرت وعيًا أوليًا بأهمية التعلم من الأزمة التي واجهتها خلال إضراب المعلمين لعام 2023. يتضح هذا الوعي من حقيقة أن الوزارة اتخذت خطوات عملية، بحسب إفادات المشاركين في المقابلة، عكست توجهًا نحو تطوير الأداء المؤسسي. تمثلت أبرز هذه الخطوات في مراجعة وتوسيع أدوات الاتصال لتشمل قنوات رقمية جديدة ولقاءات وجاهية مع الفئات التربوية المختلفة، بالإضافة إلى إشراك الميدان التربوي، ومديري التربية، ووحدة العلاقات العامة، وحتى بعض أولياء الأمور، في عملية صياغة الخطاب الإعلامي، وهو ما يمثل محاولة لجمع المدخلات من الأطراف المعنية. كما تمثلت جهود التعلّم في تنفيذ جولات ميدانية والاستماع إلى ملاحظات المعلمين ومجالس أولياء الأمور.

ومع ذلك، تكشف المقابلات عن أن هذا التعلّم ظل غير مؤسسي وغير ممنهج؛ فقد أظهرت الإفادات وجود إشكالية في توحيد الخطاب الإعلامي في بدايات الأزمة، مما يدل على غياب آليات داخلية صارمة للضبط والرقابة على الاتصال. والأهم من ذلك، كان هناك غياب واضح لآليات تقييم ذاتي معلنة أو وثائق تؤكد مراجعة رسمية شاملة للأداء الاتصالي والسياسات المتبعة خلال الأزمة.

بالتالي، يمكن القول إن الوزارة أظهرت بعض ملامح التعلّم التكتيكي والإجرائي من الأزمة (مثل تغيير القنوات الاتصالية)، ولكن ذلك التعلّم لم يرتق إلى مستوى التعلّم المؤسسي الشامل الذي تتبناه نظرية خطاب التجديد. لقد نجحت الوزارة في الرد على الضغط الخارجي بفتح قنوات اتصال، لكنها فشلت في إثبات وجود عملية مراجعة نقدية بنيوية للسياسات والخطابات، مما يجعل التعلّم المزعوم عرضيًا وغير مستدام.

البعد الثاني: التواصل الأخلاقي

عرض نتائج السؤال الثاني: ما مدى قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتواصل الأخلاقي أعقاب ازمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023؟

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لقيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتواصل الأخلاقي أعقاب ازمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
أشعر بأن وزارة التربية والتعليم قامت بتوفير معلومات صحيحة وشفافة عن التطورات الحاصلة أثناء الأزمة.	3.83	1.188	76.6%	كبيرة
أشعر بأن وزارة التربية والتعليم قامت بجهود إتصالية لإعادة الثقة في علاقتها بالجمهور(الطلبة، المعلمين، الأهالي) ورفع درجات الأمن والوقاية بها عقب حدوث الأزمة.	3.35	1.182	67.0%	متوسطة
أشعر بأن الوزارة تحملت مسؤولية الأخطاء التي ارتكبتها في تواصلها خلال الأزمة.	2.68	1.188	53.6%	متوسطة
أرى بأن الوزارة عملت على تقييم الأضرار الناتجة عن الأزمة.	3.83	1.192	76.6%	كبيرة
أشعر بأن الوزارة كانت في خطابها بما يتعلق بالأزمة صادقة وواقعية.	3.83	1.192	76.6%	كبيرة
أشعر بأن الوزارة قدمت تفسيرات واضحة للأزمة وتعاملت معها بالشكل السليم.	3.35	1.182	67.0%	متوسطة
أشعر بأن الوزارة اتخذت اجراءات للحفاظ على العدالة والمساواة في العملية التعليمية فترة بعد الأزمة.	3.83	1.192	76.6%	كبيرة
المتوسط الحسابي	3.49	1.19	69.8%	كبيرة

أظهرت نتائج تحليل محور "مدى التزام وزارة التربية والتعليم بالتواصل الأخلاقي بعد الأزمة" أن هذا البعد حظي بتقييم كبير من قِبل أفراد العينة، حيث بلغ متوسط نتائجه (3.49) من أصل 5، بنسبة مئوية قدرها (69.8%). يشير هذا المؤشر العام إلى أن المعلمين أدركوا أن الوزارة أظهرت مستوى مقبولاً وموثوقًا به في التزامها بمبادئ الشفافية، والصدق، والعدالة في خطابها واتصالاتها بعد انتهاء الإضراب. ويعود هذا التقدير الإيجابي بشكل خاص إلى قناعة العينة بأن الوزارة قدّمت معلومات

صحيحة وشفافة أثناء الأزمة، وأنها كانت صادقة وواقعية في خطابها، بالإضافة إلى الإحساس بأن إجراءات اتُّخذت للحفاظ على العدالة والمساواة التعليمية؛ إذ حصلت جميع هذه البنود على أعلى متوسطات بلغت (3.83)، ما يعكس قدرة الوزارة على بناء رسائل اتصالية تتسم بالوضوح والموثوقية تجاه الجمهور التربوي.

ومع ذلك، يكشف تحليل البنود الفرعية عن قصور أخلاقي جوهري لا يتفق مع مبدأ التجديد الكامل؛ حيث جاء أضعف بند متعلقًا بتحمّل الوزارة مسؤولية الأخطاء التي ارتكبتها، بمتوسط منخفض بلغ (2.68) ونسبة مئوية (53.6%). يشير هذا التباين إلى أن الوزارة نجحت في تقديم معلومات صحيحة (شفافية إجرائية)، لكنها فشلت في تبني المساءلة الأخلاقية والاعتراف الصريح بالتقصير (شفافية وجودية)، وهو مكون أساسي في خطاب التجديد يُشترط لتجاوز الأزمة بشكل حقيقي وترميم الثقة. بالتالي، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوزارة اكتفت بتقديم خطاب دفاعي يقوم على تبرير الإجراءات وتوضيح الحقائق، دون الوصول إلى مرحلة الاعتذار المؤسسي أو تحمل المسؤولية الكاملة عن التداعيات، مما قد يُبقي على شرخ الثقة بينها وبين الجسم التعليمي.

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية

عرض نتائج السؤال الثالث: ما مدى اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على رؤية مستقبلية أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها عام 2023؟

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على رؤية مستقبلية أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها عام 2023

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
أشعر بأن الوزارة اتخذت إجراءات عادلة بحق الأطراف المتضررة من الأزمة.	2.73	1.102	54.6%	متوسطة
ألقت الوزارة اللوم فيما يتعلق بسبب حدوث الأزمة على أطراف أخرى.	2.73	1.102	54.6%	متوسطة
أشعربأن الوزارة عملت على زيادة مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجمهور.	3.27	1.102	65.4%	متوسطة
اتخذت الوزارة من الأزمة نقطة انطلاق جديدة لمستقبل أفضل.	3.27	1.102	65.4%	متوسطة
أشعر بأن الوزارة عملت على تغيير سياستها بعد الأزمة لاتخاذ إجراءات وقائية في حال تعرضها لأزمات مشابهة.	2.73	1.102	54.6%	كبيرة
دافعت الوزارة عن سمعتها دون تقديم حلول جذرية لمنع تكرار أزمات شبيهة في المستقبل.	3.91	1.231	78.2%	كبيرة
قامت الوزارة بنشر تقرير حول الأزمة لبيان أوجه الإستفادة منها.	3.49	1.156	69.8%	كبيرة
المتوسط الحسابي	3.16	1.13	63.2%	متوسطة

أظهر تحليل محور "مدى تبني الوزارة لرؤية مستقبلية في تعاملها مع الأزمة" تقييمًا متوسطًا من قِبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.16) بنسبة مئوية (63.2%). يشير هذا التقدير إلى أن الوزارة لم تنجح بشكل كافٍ في ترسيخ خطاب يتبنى رؤية استراتيجية بعيدة المدى لما بعد الأزمة، وأن تعاملها ظل أقرب إلى الاستجابة التكتيكية الضاغطة منه إلى التخطيط التحويلي.

ويُعزز هذا التفسير الملاحظة بأن أعلى بند حصل على تقييم في هذا المحور كان "دافعت الوزارة عن سمعتها دون تقديم حلول جذرية"، بمتوسط عالٍ وصل إلى (3.91)، مما يعني أن المعلمين أدركوا أن

الأولوية في الخطاب الرسمي كانت لحماية الصورة المؤسسية والذاتية للوزارة بدلاً من التفكير في إحداث تغييرات هيكلية تمنع تكرار الأزمة مستقبلاً.

في المقابل، جاءت البنود المتعلقة بالتغيير الفعلي ضعيفة جداً، حيث حصل كل من بند "اتخذت إجراءات عادلة تجاه الأطراف المتضررة" وبند "غيّرت سياساتها بعد الأزمة" على متوسط منخفض هو (2.73). يدل هذا التباين على أن التغييرات المؤسسية لم تكن ملموسة أو كافية في نظر الجمهور التربوي، وأن الخطاب كان أقرب إلى تلميع الصورة وإعادة ترتيب الأولويات الإعلامية، بدلاً من التحوّل البنيوي الذي تتطلبه نظرية خطاب التجديد. بالتالي، يمكن القول إن الرؤية المستقبلية في خطاب الوزارة ظلت غامضة أو غير مُنفّذة على أرض الواقع، وفشلت في إقناع المعلمين بوجود خطة استراتيجية حقيقية تتجاوز احتواء الإضراب إلى معالجة أسبابه الهيكلية.

البعد الرابع: الخطاب التنظيمي الفعّال

عرض نتائج السؤال الرابع: ما مدى اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على خطاب تنظيمي فعال أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023؟

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على خطاب تنظيمي فعال أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
أعتقد أن الوزارة قامت بجهود جادة لتحسين خطاب التجديد في الوزارة.	3.91	1.231	78.2%	كبيرة
أرى أن الوزارة في خطابها بعد الأزمة حاولت الوصول لجميع الأطراف (الطلبة، المعلمين، الأهالي)	3.27	1.102	65.4%	متوسطة
أعتقد ان الوزارة ركزت في خطابها بعد الأزمة على ضرورة مشاركة الطلبة والمعلمين والأهالي عبر اجتماعات طلابية واستطلاعات رأي.	3.91	1.231	78.2%	كبيرة
أشعر بأن الجوانب الإيجابية بعد الأزمة تتفوق على الجوانب السلبية.	3.27	1.102	65.4%	متوسطة
أعتقد أن خطاب التجديد في الوزارة أسهم في تحسين الوضع بشكل عام.	3.91	1.231	78.2%	كبيرة
أشعر أن الوزارة قامت باستخدام وسائل لتشجيع الطلبة والأهالي على المشاركة في الأزمة كالإجتماعات الطلابية واستطلاع الرأي.	3.49	1.156	69.8%	كبيرة
أشعر أن الوزارة أعطت الجمهور حرية الرأي والتعبير عن آرائهم بما يخص الأزمة.	3.91	1.231	78.2%	كبيرة
أرى بأن الوزارة استجابت بشكل إيجابي لجميع التعليقات التي تلقتها من الجمهور خلال فترة ما بعد الأزمة على منصات التواصل الإجتماعي.	3.33	0.994	66.6%	متوسطة
أعتقد أن الوزارة أجرت اجتماعات مع مؤسسات المجتمع المدني عقب الأزمة.	3.91	1.231	78.2%	كبيرة
أرى أن الوزارة عملت على تكرار رسائلها حول مستقبل الوزارة بعد الأزمة	3.35	0.959	67.0%	كبيرة
محور مدى اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على خطاب تنظيمي فعال أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023	3.63	1.15	72.5%	كبيرة
المتوسط الحسابي العام	3.45	1.16	69.0%	كبيرة

سجّل محور "تحليل فاعلية الخطاب التنظيمي للوزارة بعد الأزمة" أعلى متوسط بين المحاور الأربعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.63) بنسبة مئوية (72.5%)، وهو ما يعكس تصوراً عاماً بأن الوزارة نجحت نسبياً في اعتماد خطاب تنظيمي فعّال وواعٍ بأهمية التجديد ما بعد الأزمة. يشير هذا التقدير الإيجابي إلى أن الوزارة بذلت جهوداً واضحة للتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو ما تجلى في ارتفاع تقييم بنود مثل: "قامت الوزارة بجهود جادة لتحسين خطاب التجديد"، و"سمحت الوزارة للجمهور بالتعبير عن آرائهم"، و"أجرت اجتماعات مع مؤسسات المجتمع المدني"، حيث حصلت جميعها على أعلى المتوسطات (3.91). يدل ذلك على أن الوزارة استوعبت أهمية فتح قنوات الاتصال والحوار مع الأطراف المختلفة كجزء من عملية إدارة ما بعد الأزمة، وأنها لم تكتفِ بالخطاب أحادي الاتجاه.

ومع ذلك، يكشف التحليل الدقيق عن فجوة في شمولية هذا الخطاب وفعاليته التفاعلية؛ إذ جاءت بعض البنود بتقدير متوسط، مثل: "حاولت الوزارة الوصول إلى جميع الأطراف" (بمتوسط 3.27)، و"استجابت لتعليقات الجمهور على منصات التواصل" (بمتوسط 3.33). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخطاب التنظيمي للوزارة، ورغم تطوره في الجوانب الشكلية وفتح قنوات الحوار، لم يكن شاملاً بشكل كافٍ لضمان الوصول إلى جميع الأطراف المتضررة أو المعنية (كفئة واسعة من المعلمين غير المنتمين لاتحادات محددة)، كما أن تفاعلها الرقمي ظل محدوداً أو غير مستجيب بشكل دائم للتعليقات، ما يقلل من جودة الاتصال التفاعلي ثنائي الاتجاه المطلوب لتحقيق التجديد. بالتالي، يمكن القول إن الفاعلية كانت موجودة ولكنها جزئية وغير معممة، وتتطلب مزيداً من الاتساع والشمولية في التفاعل مع مختلف شرائح الجمهور لضمان بناء شرعية مؤسسية متكاملة.

قراءة مبدئية في عرض نتائج الدراسة مجتمعة من (الاستبيان والمقابلة) وفق أبعاد نظريـــة خطـــاب التجديد

فيما يلي عرض تحليلي متكامل لنتائج الدراسة كما تم جمعها من أداتي المقابلـــة والاســـتبيان، موزعـــة بحسب الأبعاد الأربعة لنظرية خطاب التجديد، وبأسلوب يبرز التقاطعات بين إدراك الجمهور (المعلمين) وخطاب المؤسسة الرسمية (الوزارة):

البعد الأول: التعلُّم من الأزمة

يُعد هذا البعد أحد المؤشرات الجوهرية في نظرية خطاب التجديد، إذ يعكس مـــدى اســـتعداد المؤسســـة لمساءلة ذاتها واستخلاص الدروس من الأزمة. أظهرت بيانات الاستبيان أن المعلمين قيّموا أداء الوزارة في هذا البعد على أنه متوسط، حيث أشار كثيرون إلى وجود إشارات محدودة على مراجعة السياسات، لكن دون اتضاح لإطار مؤسسي منظم للتقييم. هذا الرأي تعزز من خلال المقابلة مع القائم بالاتصـــال، الذي أقر بأن الوزارة قامت ببعض الخطوات التطويرية، مثل تعديل بعض أساليب الاتصـــال وإجـــراء جولات ميدانية، لكنها لم تعتمد بعد آلية رسمية للتقييم الذاتي أو بناء خطة تعلـــم مؤسســـي. إذًا، فـــرغم وجود محاولات جزئية، إلا أن التعلم من الأزمة لم يتحول إلى مسار مؤسسي واضح المعالم، مما يعوق استثمار الأزمة في بناء منعة تنظيمية طويلة المدى.

البعد الثاني: التواصل الأخلاقي

يُعنى هذا البعد بممارسات الاتصال التي تلتزم بالقيم مثل الشفافية، الصدق، وتحمـــل المســـؤولية. وقـــد حصل هذا البعد على درجة مرتفعة نسبيًا في الاستبيان، حيث أقرّ المعلمون بأن الوزارة أبـــدت بعـــض الشفافية والانفتاح أثناء وبعد الأزمة، خاصة عبر اللقاءات المجتمعية والنشرات الإعلاميـــة. إلا أن بنـــد تحمل المسؤولية ظل نقطة ضعف ملحوظة، وهو ما أكدته المقابلة، حيث أشار القائم بالاتصال إلى عدم وجود اعتذار رسمي أو إعلان واضح بتحمّل الأخطاء. يتضح من ذلك أن الوزارة نجحت نســـبيًا فـــي

إدارة التواصل بمصداقية، لكنها لم ترتق إلى مستوى الاعتراف الواضح الـذي يثبّـت الثقـة ويعـزز المصالحة المؤسسية.

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية

يعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على صياغة توجه استراتيجي واضح لما بعد الأزمة. وقـد سـجل هذا المحور أدنى متوسط بين محاور الاستبيان، ما يعكس غياب الرؤية لدى الجمهور حـول مسـتقبل العلاقة مع الوزارة بعد الأزمة. وفي المقابلة، لم يُقدَّم أي نموذج لرؤية استراتيجية طويلة الأمـد، بـل اكتفى المتحدث أثناء المقابلة بإشارات عامة إلى الرغبة في تجاوز المرحلة. يشير ذلك إلى أن الخطـاب الرسمي افتقر إلى الطابع الاستباقي، وظل يتعامل مع الأزمة كحدث طارئ وليس كفرصة لإعادة البناء، وهو ما يُعد خرقًا مباشرًا لمبدأ جوهري في خطاب التجديد.

البعد الرابع: الخطاب التنظيمي الفعّال

حاز هذا البعد أعلى تقييم في الاستبيان، حيث عبّر المعلمون عن تقديرهم للأنشـطة واللقـاءات التـي نظّمتها الوزارة، ورأوا فيها تحسنًا في الأداء الخطابي والاتصالي. وقد أكد القائم بالاتصال في المقابلـة أن الوزارة طوّرت من أدواتها الخطابية، خاصة في اللقاءات المباشرة واستخدام لغة أكثـر قربًـا مـن الجمهور. إلا أن الأداء الرقمي بقي دون المستوى المطلوب، حيث لـم تُبـذل جهـود كافيـة للـردود الإلكترونية أو النقاش عبر المنصات. يشير هذا إلى تحسن فعلي في الاتصال الوجاهي، لكـن ضـعف البنية الرقمية لا يزال يشكّل عائقًا أمام تطوير خطاب شامل.

بالمحصلة: تُظهر نتائج الدراسة تباينًا واضحًا في مدى تحقق أبعاد خطاب التجديد فـي خطـاب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعد أزمة إضراب المعلمين. فرغم تحقيق تقدم مقبول فـي بعـدي "الخطـاب التنظيمي" و"التواصل الأخلاقي"، إلا أن غياب الرؤية المستقبلية، وضعف التعلّم المؤسسي، شكّلا نقطتي ضعف بارزتين.

هذا التفاوت بين أبعاد الخطاب يشير إلى الحاجة إلى إصلاح شامل في البنية الاتصالية داخل الـــوزارة، بحيث يتم الانتقال من الاستجابات الجزئية والتكتيكية إلى بناء خطاب مؤسسي متكامل يحقــق مقومـــات خطاب التجديد الأربعة، ويستثمر الأزمات بوصفها فرصًا للتحول الإيجابي. تُشكّل هذه النتـــائج مـــدخلًا مهمًا لمناقشة تحليلية أعمق في الفصل التالي.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج

يُعد هذا الفصل القلب التحليلي النابض للرسالة، حيث تنتقل الباحثة من الوصف إلى التفسير، ومن عرض النتائج إلى تفكيكها وربطها بالمضامين النظرية والسياقات الواقعية. تتم المناقشة من خلال بوصلة نظرية خطاب التجديد، التي تُمثل إطارًا نقديًا لفهم كيف تتعامل المؤسسات، لاسيما في البيئات المتأزمة، مع الأزمات عبر خطابها الاتصالي. كما تُستنطق النتائج في ضوء ما ورد في الأدبيات المعاصرة، بهدف فهم منطق الأداء الاتصالي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية بعد أزمة إضراب المعلمين 2023.

من الضروري الإشارة إلى أن السياق الفلسطيني لا يمكن عزله عن الواقع السياسي المركّب الذي تعيشه البلاد. فجانب كبير من الأزمات، ومنها الأزمة موضوع الدراسة، لا ينبع فقط من أخطاء داخلية أو مظاهر خلل إداري، بل يتداخل بشكل بنيوي مع الاحتلال الإسرائيلي الذي يُقيّد الإمكانيات المالية، ويتعمّد حجز أموال المقاصة، ما يؤثر مباشرة على قدرة الحكومة على دفع رواتب الموظفين ومنهم المعلمون. من هنا، فإن تفسير الأداء المؤسسي يجب أن يراعي هذه البُنية القهرية الخارجية، التي تُقيّد خيارات الدولة الفلسطينية وتجعل من الأزمات حدثًا شبه دائم، لا طارئًا.

أولًا: التعلُّم من الأزمة

يُفترض في المؤسسة أن تُحوّل كل أزمة إلى مخزون معرفي يُعيد بناء بنيتها الداخلية ويعزز قدرتها المستقبلية على التكيف. إلا أن نتائج الدراسة، كما أظهرتها أدواتها الكمية والنوعية، تُشير إلى أن الوزارة لم تستثمر الأزمة كمحفز للتعلّم المؤسسي. المعلمون رأوا مؤشرات سطحية على مراجعة بعض السياسات، دون أي دلالة على وجود آليات تقييم بنيوية ممنهجة. في المقابلة، أقرّ القائم بالاتصال بوجود تحركات ميدانية وتعديلات تكتيكية، لكنها بقيت دون إطار تقييم واضح. هذا التباعد بين الفعل والخطاب

يُشير إلى غياب الثقافة المؤسسية التعلّمية، وهو ما تؤكده Soares (2022) بأن غياب التوثيق والتحليل ما بعد الأزمة يجعل المؤسسات عرضة لإعادة إنتاج الفشل ذاته. ورغم أن أحد دوافع هذا القصور يعود إلى ثقافة تنظيمية تقليدية، إلا أن القيود السياسية والمالية المفروضة من الخارج قد تعزز هذا الجمود، حيث تُغرق المؤسسة في إدارة اليوميات بدل التفكير الهيكلي المستقبلي.

ثانيًا: التواصل الأخلاقي

قدّمت الوزارة، وفقًا لنتائج الاستبيان، صورة اتصالية اتسمت بالوضوح النسبي والشفافية في بعض الجوانب، وهو ما يعبّر عن وعي مبدئي بأهمية بناء الثقة. البنود المتعلقة بالمصداقية حصلت على تقييم عالٍ، ما يدل على إدراك الجمهور لبعض الجهود الإيجابية. لكن حين يتعلق الأمر بتحمل المسؤولية والاعتراف بالأخطاء، تراجعت النتيجة بشكل لافت. المقابلة عمّقت هذا الانطباع، حيث غابت اللغة الاعتذارية من الخطاب الرسمي، رغم وجود ما يدعو لها من حيث التأخر في التجاوب أو ضعف التنسيق في بدايات الأزمة.

وهنا يظهر ما تسميه .Slagle et al (2022) بالشفافية المحدودة أو الاستجابة الأخلاقية الجزئية، حيث تُمارس الشفافية بمعزل عن المساءلة. وهذا الشكل من الاتصال يُنتج ثقة مؤقتة، لكنه لا يُؤسس لاستقرار طويل الأجل في العلاقة مع الجمهور. وتُعزز دراسة نصار (2022) هذه الرؤية، حين تشير إلى أن النُظم الإدارية في السياقات العربية تميل إلى الحفاظ على الهيبة المؤسسية على حساب الاعتراف بالقصور. في السياق الفلسطيني، يمكن تفسير هذا التردد في الاعتراف بالمسؤولية باعتباره محاولة للحفاظ على الوحدة الداخلية في وجه التهديدات الخارجية، لكنه في ذات الوقت يُضعف الخطاب الأخلاقي الحقيقي، الذي يقوم على الجرأة في المكاشفة والتصحيح.

ثالثًا: الرؤية المستقبلية

أحد أبرز مؤشرات ضعف الخطاب الاتصالي الوزاري تجلّى في غياب بُعد الرؤية المستقبلية. أظهرت النتائج أن الوزارة لم تنجح في ترجمة الأزمة إلى خارطة طريق استراتيجية. الجمهور عبّر عن عدم إدراكه لأي توجه مؤسسي واضح لما بعد الأزمة، فيما خلت المقابلة من أي إشارة إلى وجود وثائق، أو خطط، أو رؤى تشاركية للمستقبل.

تُفسّر هذه النتيجة من زاويتين: الأولى ترتبط بالبيئة السياسية الفلسطينية الهشّة، التي لا تُشجّع على المبادرات طويلة الأمد، وتُغلب منطق إدارة الضرورة. والثانية، وهي الأهم، تتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية، التي ترى في الأزمات محطة مؤقتة لا تستحق الاستثمار الاستراتيجي. في الحالة الفلسطينية، تُضاف إلى هذه العوامل حالة الإرباك المالي الناتج عن الاحتلال، ما يجعل وضع الخطط بعيدة المدى تحديًا يتجاوز قدرات المؤسسة نفسها، ويحد من فرص تفعيل الرؤية المستقبلية.

رابعًا: الخطاب التنظيمي الفعّال

بعكس المحاور الأخرى، جاء هذا البُعد كمساحة مضيئة في خطاب الوزارة. فقد عبّر المعلمون عن شعورهم بتحسّن ملموس في أدوات الاتصال، خاصة اللقاءات الميدانية وتنظيم الفعاليات التربوية، وأكّدت المقابلة ذلك. إلا أن هذا التحسّن، رغم أهميته، لم يكن شاملاً؛ فقد كشفت النتائج عن ضعف التفاعل الرقمي، وقصور في بناء مسارات تواصل مستمر عبر المنصات الإلكترونية. هذا ما يُعبر عنه Robert & Sellnow (2020) بمفهوم الخطاب "ثنائي البُعد": الميداني والرقمي. فالمؤسسة التي لا تستثمر البُعد الرقمي تظل غير مكتملة البنية في زمن يعتمد فيه الجمهور على المنصات الرقمية كمصدر أساسي للمعلومة والتفاعل. التحسّن في الأداء الاتصالي للوزارة كان ملحوظًا، لكنه لم يرتقِ بعد إلى مستوى تكاملي يجعل من الخطاب التنظيمي أداة استراتيجية طويلة الأجل.

خلاصة تحليلية شاملة

تعكس هذه المناقشة أن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبنّت جزءًا من فلسفة خطاب التجديد، لكنها فشلت في تحقيق التكامل المطلوب في أبعاده الأربعة. فقد جاء الأداء متقدمًا في الجوانب التفاعلية والميدانية (الخطاب التنظيمي)، لكنه متراجعًا على صعيد الرؤية المستقبلية والتعلّم المؤسسي. تشير النتائج إلى أن الخطاب الرسمي اتجه إلى امتصاص آثار الأزمة، وبالتالي لم ينجح في توظيفها لبناء تحول مستدام كما تدعو نظرية التجديد. الباحثة ترى أن هذا الاتجاه ناتج عن تداخل عاملين اثنين: الأول ثقافة تنظيمية دفاعية تُغلب الاستجابة على المبادرة والاحتواء على التحوّل؛ والثاني ضغوط خارجية سياسية ومالية يفرضها الاحتلال، تضعف استقلالية القرار المؤسسي وتُقيد إمكاناته. وتأسيسًا على ما سبق، فإن نتائج هذه الدراسة لا تُعد فقط تشخيصًا لحالة وزارة معينة، بل تقدم نموذجًا تحليليًا لفهم معوّقات تطبيق خطاب التجديد في السياقات العربية المحتلة، بما تحمله من خصوصيات سياسية وثقافية وبنيوية. وهي دعوة صريحة لإعادة النظر في فلسفة الاتصال المؤسسي، وتحويله من أداة علاقات عامة إلى منظومة تغيير وبناء مستقبلي حقيقي.

التوصيات

إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

- إنشاء وحدة تقييم مؤسسي ما بعد الأزمات تكون مسؤولة عن جمع وتحليل البيانات الاتصالية والتنظيمية بعد كل أزمة تعليمية.
- تبني بروتوكول تواصل موحد يتضمن الاعتذار المؤسسي عند الحاجة، ويُظهر التزام الوزارة بالمساءلة والشفافية.

إلى وحدة العلاقات العامة في الوزارة:

- تعزيز إدارة المحتوى التفاعلي على المنصات الرقمية من خلال فرق استجابة متخصصة تتعامل مع تعليقات الجمهور بشكل مباشر.
- تطوير سياسة إعلامية تتضمن دمج الجمهور التربوي في صياغة الرسائل الإعلامية ما بعد الأزمات.

إلى المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ومراكز التدريب الإعلامي:

- إدماج مفاهيم خطاب التجديد ضمن المناهج التدريبية لبرامج العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، مع التركيز على حالات تطبيقية فلسطينية.
- دعم الوزارة بأبحاث وتوصيات تطبيقية دورية حول تحسين استراتيجيات الاتصال التربوي في سياق الأزمات.
- إجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين وزارات عربية مختلفة لفهم قدرة الخطاب الرسمي في التعليم على التجدد بعد الأزمات.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن الأزمة لم تكن فقط امتحاناً لأداء وزارة التربية والتعليم، بل كانت اختبارًا للعمق المؤسسي للخطاب الرسمي الفلسطيني في مواجهة التحديات البنيوية المتراكمة. انطلقت هذه الرسالة من تساؤل جوهري: هل تمتلك المؤسسة التربوية الفلسطينية القدرة على بناء خطاب تجديدي فعّال يتجاوز منطق إدارة الانطباع إلى منطق بناء الشرعية؟ وقد سعت الدراسة للإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل نقدي لاتصالية المؤسسة في ضوء نظرية خطاب التجديد.

ما تكشفه النتائج ليس فقط فجوة في تطبيق أبعاد النظرية، بل إشكالية في البنية الحاكمة للخطاب نفسه. لقد تحرك خطاب الوزارة ضمن ثنائية استجابة ظرفية مقابل غياب الرؤية الاستراتيجية، وظهر كخطاب

يعالج السطح دون أن يمس الجذر المؤسسي. وعلى الرغم من بعض مؤشرات التحسن في البعد التنظيمي، فإن غياب التعلّم البنيوي، والمساءلة الأخلاقية، والرؤية المستقبلية يعكس أزمة في وظيفة الاتصال ذاته، لا في أدواته فقط.

ولا يمكن تفسير هذا النمط الاتصالي دون استحضار السياق الفلسطيني الاستثنائي، حيث تُمارس سلطات الاحتلال أدوات هيمنة متعددة، أهمها الحصار المالي والسيطرة على الموارد، ما يجعل الخطاب الرسمي في كثير من الأحيان انعكاسًا لوضع دفاعي قسري أكثر من كونه خيارًا مؤسسيًا حرًا. إن الاحتلال لا يخلق الأزمة فقط، بل يساهم في إعادة إنتاجها من خلال إفقار أدوات التخطيط، وتهميش البنية الاستراتيجية للمؤسسات.

ومع ذلك، لا تُعفي هذه الظروف المؤسسة من مسؤولية تطوير خطابها، بل تفرض عليها واجبًا مضاعفًا لإثبات قدرتها على التحوّل رغم القيد. فكما أظهرت الدراسة، فإن هناك إشارات على وعي أولي بأهمية الاتصال، لكنها تظل محدودة ما لم تتحول إلى بنية عمل ممنهجة، ترتكز على التعلّم، والشراكة المجتمعية، والاعتراف بالمسؤولية كأدوات استراتيجية لا تجميلية.

وتُبرِز هذه الخاتمة أن نظرية خطاب التجديد تصلح لأن تُعاد قراءتها في السياق العربي عامة، والفلسطيني خاصة، ليس كنموذج يُستنسخ، بل كإطار قابل للتكييف، يُراكم عليه الباحثون نماذج جديدة أكثر التصاقًا بتعقيدات الواقع المحلي.

في ضوء ذلك، فإن هذه الدراسة لا تطرح فقط نتائج، بل تفتح حوارًا نقديًا حول معنى الاتصال في زمن الأزمات، وحول دور المؤسسات في إنتاج خطاب يُقاوم الانهيار لا يُجمّله. وهي بذلك تُسهم في بلورة فهم أعمق للعلاقة بين الخطاب والشرعية في ظل احتلال مستمر، وتحفّز مزيدًا من الدراسات التي لا تكتفي بمساءلة الأداء، بل تُقارب البُنية الاتصالية بوصفها ميدانًا للصراع السياسي والاجتماعي.

إن إعادة تأسيس الاتصال المؤسسي في فلسطين لا تبدأ بتغيير الخطاب، بل بتغيير منطق المؤسسة ذاتها: من سلطة تعبوية إلى سلطة تشاركية، ومن رد الفعل إلى المبادرة، ومن التخفّي وراء الأزمة إلى التقدّم بشجاعة نحو استثمارها كبداية لتحول جذري.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

أبو الرب، جمال. (2023). *إضراب المعلمين: تشوه العلاقة مع الاتحاد وغياب مفهوم الشراكة*. تم الاسترداد من مؤسسة الدراسات الفلسطينية: https://www.palestine-studies.org/ar/node/1653861.

بن مزاري، فريال. (2020). فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس". *مجلة سوسيولوجيا، 3*(1)، 200–234.

جاب الله، حكيمة. (2019). استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل إدارة الأزمات. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 7*(2)، 97–113.

حنيش، أمل. (2025). الممارسات الإسرائيلية الممنهجة ضد النظام التعليمي الفلسطيني: قراءة تحليلية ضمن سياقات الهيمنة الجيوسياسية والبنائية. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 7*(15)، 971–919. تم الاسترداد من https://pal-ea.com/ojs/index.php/edu/article/view/175/385

السرطاوي، عادل؛ شهاب، سماح محمود؛ صبرة، رنا أمين. (2022). أثر استخدام استراتيجيات إبداعية لمواءمة التعليم عن بعد في مواجهة الأزمات. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 1*(3)، 113–128. تم الاسترداد من https://pal-ea.com/ojs/index.php/edu/article/view/165/308.

سلامة، محمد. (2024). القدرة التنبؤية للتعلم القائم على المشاريع في معالجة آثار الحروب وإعادة هيكلة المجتمعات المتضررة: تحليل معمق للحالة الفلسطينية. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 7*(15)، 227–242. تم الاسترداد من https://pal-ea.com/ojs/index.php/edu/article/view/113/387.

شبكة التعليم في حالات الطوارئ. (2020). *التعليم في حالات الطوارئ*. تم الاسترداد من INEE: https://inee.org/ar/education-in-emergencies.

العاروري، سوسن. (2024). واقع التعليم المدرسي في قطاع غزة ومجالات الدعم اللازمة أثناء وبعد الحرب لاستعادة التعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية. *مجلة رابطة*

التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، 6(14)، 84-100. تم الاسترداد من https://pal-ea.com/ojs/index.php/edu/article/view/97/345.

قاسيمي، امال. (2019). الاتصال ودوره في ادارة الازمات قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية. *المجلة الجزائرية للاتصال، 21*(1)، 1-14. تم الاسترداد من https://asjp.cerist.dz/en/article/93538.

المركز الإقليمي للتخطيط التربوي. (2021). *موجهات مستقبلية لتخطيط التعليمً في أوقات الأزمات: جائحة كورونا نموذجا*. تم الاسترداد من https://rcepunesco.ae/ar/KnowledgeCorner/PolicySummaries/PolicySummaries/%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5%20%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B

المركز الفلسطيني للإعلام. (2023). *تقرير حول إضراب المعلمين*. تم الاسترداد من خلافات فتح الداخلية تعيق حل الأزمة: https://palinfo.com/news/2023/04/06/831694/.

وكالة الانباء الفلسطينية وفا. (2023). *تقرير حول اشتية يطالب المعلمين الممتنعين بالعودة إلى التعليم: ما يجري خطير بحق أولادنا ومستقبلهم*. تم الاسترداد من https://www.wafa.ps/pages/details/67677

ثانياً: المراجع الأجنبية

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2022). *The handbook of crisis communication* (2 ed.). Wiley.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2021). *Designing and conducting mixed methods research* (3 ed.). SAGE.

Dai, H., & Lee, J. (2022). *Research on Discourse Reconstruction Effect of Animated Film Cross-Cultural Communication Based on Machine Learning. Hindawi Wireless Communications and Mobile Computing.* Retrieved from file:///C:/Users/user/Downloads/Research_on_Discourse_Reconstruction_Effect_of_Ani.pdf.

Field, A. (2020). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5 ed.). SAGE.

Flick, U. (2020). *An introduction to qualitative research* (6 ed.). SAGE.

Heath, R. L. (2023). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges* (4 ed.). SAGE.

Hoofman, J., & Secord, E. (2021). The Effect of COVID-19 on Education. Pediatric Clinics of North America. *68*(5), 1071-1079. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0031395521000869?via%3Dihub.

Lukwesa, M. (2017). *Crisis Management in Senior Secondary Schools in Kawambwa District of Luapula Province.* Master's Thesis. The University Of Zambia. Lusaka.

Rauschenbach, M., Staerklé, C., & Scalia, D. (2016). Accused for involvement in collective violence: The discursive reconstruction of agency and identity by perpetrators of international crimes. *Political Psychology, 37*, 219-235. Retrieved from https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_DFDF5294502E.P001/REF.pdf.

Slagle, M., Carpenter, R., & Williams, B. (2022). Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes. *Public Relations Review, 48*(1), 101115.

Soares, J. (2022). Crisis organizational learning thresholds: Pitfalls and the risk of reported crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 30*(2), 114-127.

Tinley, L. (2023). *Strategies and Organizational Reputation, Trust, and Secondary Crisis Communication in the Context of Higher Education Institution Campus Shootings.* Master's Thesis. University of Houston. US.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2020). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (4 ed.). SAGE.

Unesco. (2020). *Education and nutrition*. Retrieved from https://www.unesco.org/gem-report/en/nutrition

Yin, R. K. (2021). *Case study research and applications: Design and methods* (6 ed.). SAGE.

Ying-xian, Z., & Mei-li, X. (2018). Translation of Discourse Context and Reconstruction of Textual Coherence in the Target Discourse. *Journal of Literature and Art Studies, 8*(12), 1762-1770. Retrieved from https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/5c187839576ed.pdf.

الملاحق

ملحق (أ)

الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلاقات العامة المعاصرة

الأخوة والأخوات

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة منار قواريق بإجراء دراسة عنوانها **اتصال ما بعد الأزمات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني: واقع خطاب التجديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أعقاب أزمة المعلمين 2023** بإشراف الدكتور عامر قاسم، لنيل درجة الماجستير في تخصص العلاقات العامة. لذلك يرجى من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة المرفقة، والتي سيتم استخدامها لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: منار ربحي قواريق

المحور الأول:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

النوع الاجتماعي:

( ) ذكر ( ) أنثى

المؤهل العلمي:

( ) بكالوريوس ( ) ماجستير

( ) دكتوراه ( ) أخرى

مكان السكن

( ) قرية ( ) مخيم ( ) مدينة

العمر:

( ) أقل من 20 ( ) من 21-30 ( ) من 31-40

( ) من 41-50 ( ) أكثر من 50

سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 10 سنوات

( ) أكثر من 10 سنوات

هل شاركت في أي أنشطة تتعلق بإضراب المعلمين عام2023

( ) نعم ( ) لا

إلى أي درجة توافق أو لا توافق على كل من العبارات التالية. الرجاء وضع اشارة √ في الخانة المناسبة.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
المحور الثاني: مدى قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بالتواصل الأخلاقي أعقاب ازمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023					
التواصل الأخلاقي: هو خيار تواصل يتخذه أعضاء المنظمة بما في ذلك القيم والمعايير والأعراف التي تنطبق داخل المنظمة ويركز على القيم التنظيمية والعلاقات مع أصحاب المصلحة.					
أشعر بأن وزارة التربية والتعليم قامت بتوفير معلومات صحيحة وشفافة عن التطورات الحاصلة أثناء الأزمة.					
أشعر بأن وزارة التربية والتعليم قامت بجهود اتصالية لإعادة الثقة في علاقتها بالطلاب والمعلمين والأهالي ورفع درجات الأمن والوقاية بها عقب حدوث الأزمة.					
أشعر بأن الوزارة تحملت مسؤولية الأخطاء التي ارتكبتها في تواصلها خلال الأزمة					
أرى بأن الوزارة ساهمت في تخفيف حدة التوتر خلال الأزمة					
أشعر بأن الوزارة عملت على تقييم الأضرار الناتجة عن الأزمة					
أشعر بأن الوزارة كانت في خطابها بما يتعلق بالأزمة صادقة وواقعية					
أشعر بأن الوزارة قدمت تفسيرات واضحة للأزمة وتعاملت معها بالشكل السليم					
أشعر بأن الوزارة اتخذت إجراءات عادلة بحق الأطراف المتضررة من الأزمة					
المحور الثالث: مدى اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على رؤية مستقبلية أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها عام2023					
الرؤية المستقبلية: تعني النظرة المتفائلة والتوجه المستقبلي وعدم التركيز على أخطاء الماضي (بأثر رجعي) بعد حدوث الأزمة.					
ألقت الوزارة اللوم فيما يتعلق بسبب حدوث الأزمة على أطراف أخرى					
أشعر بأن الوزارة عملت على زيادة مستوى غموض الأزمة بهدف خداع أو تشتيت الجمهور					
اتخذت الوزارة من الأزمة نقطة انطلاق جديدة لمستقبل أفضل					

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
أشعر بأن الوزارة عملت على تغيير سياستها بعد الأزمة لاتخاذ إجراءات وقائية في حال تعرضها لأزمات مشابهة					
دافعت الوزارة عن سمعتها دون تقديم حلول جذرية لمنع تكرار أزمات مشابهة في المستقبل					
قامت الوزارة بنشر تقرير حول الأزمة لبيان أوجه الإستفادة منها					
المحور الرابع: مدى اعتماد وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على خطاب تنظيمي فعال أعقاب أزمة إضراب المعلمين التي تعرضت لها 2023					
الخطاب التنظيمي: يتعلق هذا العامل بالقدرة على بناء الواقع لأصحاب المصلحة بعد حدوث الأزمة، ويهدف إلى إقناع أصحاب المصلحة بمواصلة دعم المنظمة وإعادة بناءها لتكون أفضل من ذي قبل					
أعتقد أن الوزارة قامت بجهود جادة لتحسن خطاب التجديد في الوزارة					
أرى أن الوزارة في خطابها بعد الأزمة حاولت الوصول لجميع الأطراف (الأهالي، المعلمين، الطلبة)					
أعتقد أن الوزارة في خطابها بعد الأزمة ركزت على ضرورة مشاركة الطلبة والأهالي والمعلمين عبر اجتماعات واستطلاعات رأي					
أشعر أن الجوانب الإيجابية للتواصل بعد الأزمة تتفوق على الجوانب السلبية					
أعتقد أن خطاب التجديد في الوزارة أسهم في تحسين الوضع بشكل عام					
أشعر أن الوزارة قامت باستخدام وسائل لتشجيع الطلبة والأهالي على المشاركة في الأزمة كالإجتماعات واستطلاع الرأي					
أشعر أن الوزارة أعطت الطلاب حرية الرأي والتعبير عن آرائهم بما يخص الأزمة					
أرى بأن الوزارة تفاعلت بشكل إيجابي مع كل الردود التي تلقتها من الجمهور فترة ما بعد الأزمة على مواقع التواصل الإجتماعي					
اعتقد أن الوزارة أجرت اجتماعات مع مؤسسات المجتمع عقب الأزمة					
أرى أن الوزارة عملت على تكرار رسائلها حول مستقبل الوزارة بعد الأزمة					

ملحق (ب)

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

اسم الدكتور	المسمى الوظيفي
د. إبراهيم العكة	أستاذ مساعد– جامعة النجاح الوطنية.
د. أسامة عبد الله	أستاذ مساعد– جامعة فلسطين التقنية خضوري.
د. حافظ أبو عياش	أستاذ مساعد– جامعة النجاح الوطنية.
د. علاء عياش	استاذ مشارك– جامعة فلسطين التقنية خضوري.
د. فريد أبو ظهير	أستاذ مساعد– جامعة النجاح الوطنية.

ملحق (ج)

كتاب تسهيل المهمة

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
National Centre for Examination, Measurement and Educational Evaluation.

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي

الرقم: و ت / مذكرة داخلية
التاريخ: 5 / 2 /2023م

الأخ رئيس وحدة العلاقات الدولية والعامة المحترم
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة منار ريحي قواريق

تهديكم أطيب تحية، وترجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة النجاح الوطنية حيث تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: اتصال ما بعد الأزمات في قطاع التعليم الفلسطيني: واقع خطاب التجديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أعقاب أزمة المعلمين 2023، وستطبق الباحثة أداة مقابلة عبر الهاتف مع جميع الموظفين/ات العاملين/ات في وحدة العلاقات الدولية والعامة.
تكرماً بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير ،،،

مرفق: كتاب تسهيل مهمة الجامعة للطالبة.

م. جهاد دريدي
/ رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي

نسخة: الأخ مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.
الأخ د. عامر قاسم المحترم/ المشرف على الدراسة بريد الكتروني amer.qasim@najah.edu
الأخت منار قواريق المحترمة/الباحثة بريد الكتروني manarqawareeq2@gmail.com

Ramallah Tel (02-2969348) Fax (02-2969399)

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

جامعة
النجـــاح الوطنية
كلية الدراســـات العليا

التاريخ: 2025/01/06 م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ منار ربحي رجا قواريق، رقم التسجيل (12154227)
تخصص ماجستير العلاقات العامة المعاصرة

تهديكم الطيب التحيات وتعلمكم بأن الطالبة منار ربحي رجا قواريق هي طالبة دراسات عليا في برنامج ماجستير العلاقات العامة المعاصرة، وهي بصدد اعداد الرسالة الخاصة بها والتي هي بعنوان:

"اتصال ما بعد الأزمات في قطاع التعليم العالي الفلسطيني: واقع خطاب التجديد في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أعقاب أزمة إضراب المعلمين 2023"

يرجى من حضرتكم مخاطبة من يلزم لتسهيل مهمة الطالبة وذلك بعد الموافقة من قبل وزارة التربية والتعليم على اجراء الدراسة، حيث تحتاج الطالبة الى توزيع استبانة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة نابلس، كما وتحتاج الطالبة الى اجراء مقابلة مع مدير وحدة العلاقات العامة وموظفي دائرة العلاقات العامة في وزارة التربية والتعليم، وذلك لجمع معلومات حول مستوى الادراك والاتجاهات في اعقاب أزمة اضراب المعلمين 2023. وذلك لأغراض بحثية خاصة برسالة الماجستير الخاصة بها. مؤكدين لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام ،،،

د. فادي صوالحة
عميد كلية الدراسات العليا

رقم التواصل/ الباحثة منار قواريق:
0595249939

فلسطين، نابلس، ص.ب 7-707، هاتف: 2345115 ;2345114 ;2345113 (972)09، فاكس (972)092342907
Palestine, Nablus, P. O. Box (7) 707, Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115
* Facsimile 972 92342907 * www.najah.edu - email [illegible]@najah.edu

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

POST-CRISIS COMMUNICATION IN PALESTINIAN EDUCATION SECTOR: THE REALITY OF THE RENEWAL DISCOURSE IN THE PALESTINIAN MINISTRY OF EDUCATION IN THE WAKE OF THE 2023 TEACHERS STRIKE

By

Manar Rabhi Raja Qawareeq

Supervisor

Dr. Amer Qassem

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.

2025

POST-CRISIS COMMUNICATION IN PALESTINIAN EDUCATION SECTOR: THE REALITY OF THE RENEWAL DISCOURSE IN THE PALESTINIAN MINISTRY OF EDUCATION IN THE WAKE OF THE 2023 TEACHERS STRIKE

By
Manar Rabhi Raja Qawareeq
Supervisor
Dr. Amer Qassem

Abstract

This study provides an analytical examination of the communicative performance of the Palestinian Ministry of Education following the 2023 teachers' strike crisis. It deconstructs the Ministry's official post-crisis discourse to evaluate the degree to which it aligns with the principles of the "Renewal Discourse" theory. According to this theory, crises should not be simply managed or contained but should be regarded as opportunities for institutional and structural transformation, with the potential to redefine the relationship between an institution and its public.

The study aimed to address a primary research question: To what extent were the dimensions of Renewal Discourse—specifically, learning from the crisis, ethical communication, future-oriented vision, and effective organizational messaging—reflected in the Ministry's post-crisis communication? A mixed-methods approach was utilized, incorporating a quantitative survey of 434 teachers alongside an in-depth qualitative interview with the Ministry's communication officer.

The findings revealed a duality within the Ministry's discourse, characterized by a tension between reactive responses and efforts toward institutional development. Positive indicators were identified in the areas of organizational messaging and ethical communication. However, the discourse lacked a reflective evaluative framework necessary for learning from the crisis and failed to articulate a strategic vision for the post-crisis period. This study contends that such inconsistencies are inseparable from the broader political context, particularly the structural constraints imposed by the Israeli occupation through financial blockade policies, which undermine decision-making autonomy and restrict opportunities for institutional development.

The study concludes that the Ministry's discourse characterized the crisis primarily as a pressure event rather than as an opportunity for reform, thereby diminishing the potential for structural transformation. Consequently, the study recommends redefining the institutional communication function beyond its traditional media-centered role, advocating for a participatory and evaluative approach with long-term impact. Furthermore, it emphasizes the need for the systematic activation of Renewal Discourse components in a manner that is responsive to the political and structural specificities of the Palestinian context.

Keywords: renewal discourse, crisis communication, organizational discourse, Palestinian Ministry of Education, structural transformation, mixed-methods.