

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة

بيرزيت نموذجاً

إعدادُ

فاطمة نبيل علي حرز الله

إشرافُ

د. عبدالكريم سرحان

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2020

دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً

إعداد

فاطمة نبيل علي حرز الله

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2020/09/01م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

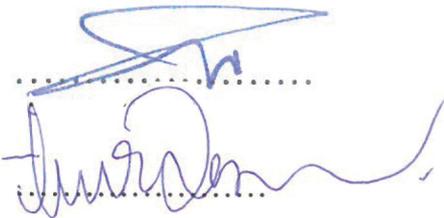
التوقيع


.....

- د. عبدالكريم سرحان / مشرفاً ورئيساً

- د. شادي أبو عياش / ممتحناً خارجياً

- د. عامر قاسم / ممتحناً داخلياً


.....

الإهداء

إلى من هُما في الحياة حياة.. إليكما ينحني الحرف حباً وامتتانياً.. إليكِ أُمي.. إليكِ
جدتي، وعليكما السلام

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي.. إلى من شاركتهم كلَّ حياتي فكانوا السند والعطاء..
إليكِ عائلتي

إلى من شجّعوا خطوتي عندما غلبتها الأيام.. إلى رفيقاتِ عمري ومصدرِ الضوءِ فيه..
إلى صديقاتِ قلبي وكتفي الثالث..

أحبكم حباً لو مرَّ على أرضٍ قاحلة، لتفجرت منها ينابيع المحبة

إلى الذين لا يعرفون ما يقولونه عن أنفسهم.. أنا أنضم إليكم؛ بكلامٍ كثيرٍ لا أعرف
كيف أقوله..

لقد كان الحلمَ يوسفُ الطَّموح، يعقوبي المشقة

"وآخر دَعواهُم أنِ الحَمد لله ربِّ العالمين"

شكرٌ وتقديرٌ

إلى من غمرني بالنصح والتوجيه والإرشاد طيلة فترة الإعداد.. منك تعلمتُ أن للنجاح قيمة ومعنى، ومعك آمنتُ أن المستحيل كلمة بلا معنى، لا تحمل قواميسي كلمة شكر أو عبارة امتنان تعبّر عمّا في القلب.. ولكن: لعلّ دعوة تطرق أبواب السماء فتكون أبلغ من حروفي المتلاشية في هذه اللحظة.. إلى مشرف رسالتي "د. عبدالكريم سرحان"، بارك الله عطائك..

إلى كل من أسهم في تلقيني ولو حرفاً طوال مسيرتي الدراسية.. إلى الدكتورة سمر الشنار، والدكتورة هديل حدادة، والدكتور حافظ أبو عياش، والدكتور معين كوع، والدكتور حسين الأحمد.. إن قلْتُ شكراً فشكري لن يوفيكم... حقاً سعيتم فكان السعي مشكوراً..

إلى كل من لم يدّخر جهداً في مساعدتي، ومدّ يد العون لإنجاز هذه الدراسة

.. لكم مني جزيل الشكر والإمتنان..

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً

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

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other
degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	الملخص
الفصل الأول: الإطار العام	
1	مقدمة الدراسة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	تساؤلات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	مبررات الدراسة
5	حدود الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
10	الإطار النظري
10	تعريف العلاقات العامة
11	خصائص وميزات العلاقات العامة
12	وظائف العلاقات العامة
14	أهمية العلاقات العامة في المنظمة
14	موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي
15	موقع العلاقات العامة في الهيكلية التنظيمية بجامعة بيرزيت
16	الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات
17	أهمية التواصل في إدارة الأزمات
17	دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمة

الصفحة	الموضوع
19	أسباب الاهتمام باستراتيجيات التواصل في الأزمات
20	فريق إدارة الأزمة
21	نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية
21	استراتيجيات الإستجابة للأزمة
22	أهم 10 استراتيجيات اتصالية في الأزمات
23	توصيات اختيار استراتيجية الاستجابة في الأزمات
24	الدراسات السابقة
25	الدراسات العربية
38	الدراسات الأجنبية
56	التعقيب على الدراسات
57	الصعوبات التي واجهت الباحثة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
58	نوع البحث ومنهجه
59	إجراءات الدراسة
59	مجتمع الدراسة
59	عينة الدراسة
61	أدوات الدراسة
62	صدق الأداة
62	ثبات الأداة
62	اختبار معامل الثبات
63	اختبار التوزيع الطبيعي
63	المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية
63	الإجراءات العملية للدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
65	نتائج أسئلة الإستبيان (التحليل الكمي)
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والثاني
77	النتائج المتعلقة بتساؤل البحث الرئيس
78	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الصفحة	الموضوع
80	نتائج التحليل الكيفي
80	المحور الأول: طبيعة الأزمة التي واجهت جامعة بيرزيت
82	المحور الثاني: فريق إدارة الأزمة
83	المحور الثالث: دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمة
86	النتائج المتعلقة بتساؤل البحث الرئيس
84	المحور الرابع: الآليات المستخدمة للتواصل خلال الأزمة، والهدف من عملية التواصل خلال الأزمة
85	المحور الخامس: توظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية والاستراتيجيات الاتصالية، وأبرز الأسس واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت
86	النتائج المتعلقة بتساؤل البحث الفرعي الأول
86	النتائج المتعلقة بتساؤل البحث الفرعي الثاني
87	المحور السادس: الكشف الذاتي عن الأزمة ومقدار الانفتاح الملائم خلالها واتباع الأسلوب الحوارية
88	المحور السابع: آلية التواصل مع وسائل الإعلام خلال الأزمة، وانعكاس الاستراتيجيات الاتصالية على الرسائل الإعلامية
88	المحور الثامن: آلية التنسيق ما بين الاستراتيجيات الاتصالية والإستجابة القانونية للتواصل خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت
89	المحور التاسع: تأثير الاستراتيجيات المستخدمة من قبل العلاقات العامة، في تواصلها خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت بقرارات الإدارة العليا
90	المحور العاشر: الاهتمام برصد آراء الطلبة خلال الأزمة
90	المحور الحادي عشر: أبرز التحديات التي تواجهها الدائرة في تواصلها خلال الأزمة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
92	مناقشة النتائج

الصفحة	الموضوع
98	ربط النتائج بالدراسات السابقة
100	رأي الباحثة في ضوء الإطار النظري
103	الخاتمة
104	التوصيات
107	المصادر والمراجع
107	المراجع العربية
109	المراجع الأجنبية
111	مواقع الانترنت
112	الملاحق
112	ملحق (1): استبانة الدراسة
118	ملحق (2): مقابلة رقم (1)
125	ملحق (3): مقابلة رقم (2)
129	ملحق (4): مقابلة رقم (3)
136	ملحق (5): مقابلة رقم (4)
142	ملحق (6): أسماء محكمين الاستبانة
b	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي	جدول 1
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن	جدول 2
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السنة الدراسية	جدول 3
62	معامل الثبات	جدول 4
63	اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample k - S)	جدول 5
66	مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي	جدول 6
66	المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الثاني	جدول 7
68	المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الثالث	جدول 8
74	المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الرابع	جدول 9
78	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الأولى	جدول 10
79	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الثانية	جدول 11
79	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الثالثة	جدول 12
80	نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرابعة	جدول 13

دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً

إعداد

فاطمة نبيل علي حرز الله

إشراف

د. عبدالكريم سرحان

الملخص

هدفت الدراسة لمعرفة دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات، والتعرف إلى أبرز الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة خلال الأزمات، بالإضافة إلى تأثير قرارات الإدارة العليا على هذه الإستراتيجيات. فتناولت أزمة الأقساط الدراسية في جامعة بيرزيت والتي استمرت لقرابة أربعة أسابيع، ابتداءً من 2019/12/16 وحتى 2020/01/09.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة المقابلة المعمّقة على كل من نائب رئيس الجامعة للتنمية والاتصال، وفريق العلاقات العامة (ممثلاً بمديرة العلاقات العامة خلال الأزمة، والمسؤولة الإعلامية)، ورئيس مجلس اتحاد الطلبة في جامعة بيرزيت، بالإضافة لتوزيع استبانة إلكترونية على 500 مفردة من طلبة الجامعة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قيام دائرة العلاقات العامة بجهود اتصالية جيدة وبدور فعال في التواصل خلال الأزمات، مستخدمة عدة آليات اتصالية بهدف نقل الرسائل الاتصالية، كوسائل التواصل الإجتماعي، والموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة. كما وتوصلت إلى توظيفها لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي خلال أزمة الأقساط الدراسية، وإخفاؤها في توظيف الاستراتيجيات الاتصالية، حيث قامت باستخدام عدة استراتيجيات كالإنكار، والتقليل، والتعزيز، بدلاً من التركيز على استخدام استراتيجيات إعادة البناء.

كما وأظهرت النتائج التأثير الواضح والمباشر للاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل العلاقات العامة خلال الأزمة بقرارات الإدارة العليا، حيث يتم تعديل الاستراتيجية الاتصالية وفقاً لقراراتها. وعليه توصي الباحثة بضرورة تطوير الدور الاتصالي للعلاقات العامة خلال الأزمات، عن طريق اتباع آلية جديدة في معالجة الأزمة والتواصل خلالها، بدلاً من الطريقة النمطية في معالجتها،

وضرورة الاهتمام بإجراء مسوحات دقيقة لقياس توجهات الطلبة خلال وبعد انتهاء الأزمة. وزيادة المشاركة الفعلية والحقيقية لدائرة العلاقات العامة بعملية صنع القرار مع إدارة الجامعة خاصة خلال الأزمة، وضرورة إتباعها لرئيس الجامعة مباشرة، وأخيراً الإهتمام بتوظيف موظفي علاقات عامة من حملة الشهادات العلمية والمتخصصة بمجال العلاقات العامة والاتصال.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

تتجلى أهمية إدارة الأزمات في تأثيرها المصيري على حياة المؤسسة وبقائها، وذلك من خلال استشعار الأحداث في البيئة المحيطة قبيل وقوعها، واتخاذ القرارات المناسبة للحد من الخسائر المتوقعة (بورقعة، 2018، ص. 245). فكوننا نعيش في عالم تعصف به الأزمات، تشكل الأزمات معضلات وتحديات حقيقية قد تترك آثارها السلبية على المنظمة وقد تمنعها من تحقيق أهدافها (العلاق، 2009، ص. 57).

وتلعب العلاقات العامة دوراً هاماً في عملية التواصل خلال الأزمات، كونها تنقل المنظمة من خطر الانهيار وخسارة صورتها إلى فرصة جديدة لإثبات نفسها، واستعادة اتزانها، وتحسين صورتها أمام جمهورها. فتتأطرها مسؤولية الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة، استطلاع آرائهم واتجاهاتهم، وتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا. وقد كثرت في الآونة الأخيرة الأزمات في المؤسسات الفلسطينية، وتعددت أسبابها بين سوء تخطيط، وفشل في التواصل الفعال أثناء الأزمات، إلى عدم إصغاء الإدارة العليا للعلاقات العامة وإغفالها لأهميتها، وعدم وجود كادر مؤهل ومتخصص علمياً في مجال العلاقات العامة.

وترجع أسباب الفجوة بين النظرية والتطبيق في التواصل خلال الأزمة، إلى عدم تطبيق النظريات والتوجيهات واستراتيجيات التواصل الأمثل للأزمات المختلفة والتي تمر بها المؤسسات. فرغم اعتراف الممارسين بأهمية استراتيجيات التواصل خلال الأزمات كسرقة الرعد وقبول المسؤولية، إلا أنّ هناك جهات نظر متضاربة بمقدار الانفتاح الملائم وقت الأزمة، فنادراً ما تتم المبادرة للكشف الذاتي عن الأزمة، أو استخدام الاستراتيجيات الاتصالية من قبل ممارسي الاتصال في المؤسسات (Claeys & Opgenhaffen, 2016, pp. 232, 234).

وتشكل نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية واستراتيجيات التواصل في الأزمات الأساس لتحليل الأسئلة البحثية، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة سوف تنتهج الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

لتغطية الجانب العملي، حيث سيتم إجراء لقاء مفتوح من خلال رزمة من الأسئلة ستطرح على كل من: نائب الرئيس للتنمية والاتصال، وفريق دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت، ورئيس مجلس اتحاد الطلبة في الجامعة، بالإضافة إلى توزيع الاستبيان الإلكتروني على 500 عينة من طلبة الجامعة، وذلك في مقر الجامعة في مدينة رام الله، خلال الفصل الدراسي الجامعي 2019-2020م.

تناولت الدراسة عدة فصول، الفصل الأول والذي تضمن مقدمة حول الموضوع موضعاً أهمية وهدف الدراسة، المشكلة التي تناولتها، بالإضافة إلى مصطلحات الدراسة وتساؤلاتها الرئيسية والفرعية. بينما تناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوعاً يشابه أو يلم بموضوع الدراسة الحالية، ووضّح الفصل الثالث المنهجية التي اتبعتها الباحثة وشرح لمجتمع وعينة الدراسة. بينما احتوى الفصل الرابع على أبرز النتائج التي تم التوصل لها، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل لها.

مشكلة الدراسة

رغم اعتراف المجتمعات بأهمية العلاقات العامة كممارسة، والتطور السريع لمفهومها ودورها في المنظمات، إلا أنّ الباحثة لمست من خلال قراءتها للأبحاث العلمية والحياة العملية استمرار وجود الفجوة بين البحث والتطبيق في العلاقات العامة بل وازديادها، وذلك رغم وجود العديد من التوجيهات والتوصيات الداعية إلى تقليدها، حيث إنّ لا يتم الاستناد إلى الأسس والتوجيهات والأبحاث العلمية رغم الاعتراف الواضح بأهميتها.

ووفقاً لرئيس مجلس أمناء جامعة بيرزيت د.حنا ناصر، فإن الجامعة على الرغم من سمعتها المتميزة وجوّها الديموقراطي الليبرالي المنفتح، إلا أنها تواجه بين الحين والآخر أزمات تعصف بها وبكينونتها. حيث أشار ناصر أن الجو الليبرالي هو الذي يسمح بهذه الأزمات، وبأن الجامعة تختار هذا الجو الليبرالي على الجو القمعي فيما لو خيرت بينهما لحل أزماتها، ولفضلت أن تبقى الأزمات على ألا يتم المساس بالجو الديموقراطي في الجامعة (حنا ناصر، 2020، فقرة 1).

والجدير بالذكر أنّ جامعة بيرزيت قد واجهت مؤخراً أزمة الأقساط الدراسية والتي استمرت قرابة أربعة أسابيع، ابتداءً من 2019/12/16 وحتى 2020/01/09، فتكمن مشكلة الدراسة في معرفة دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات التي مرت بها الجامعة وتحديدًا الأزمة الأخيرة، وهل تم توظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية واستراتيجيات التواصل أثناء أزماتها أم لا؟ بالإضافة للتعرف إلى أبرز الأسس والإستراتيجيات التي تعتمدها للتواصل خلال الأزمات، وأخيراً الوقوف على أسباب نجاح أو فشل الدائرة بمعالجتهم للأزمات، وما هي الطرق البديلة والناجعة لمعالجتها في حال فشلهم في معالجتها، وذلك وفقاً لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في تسليطها الضوء على أهم الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات التعليم العالي ومن ضمنها جامعة بيرزيت، وكيفية معالجتهم وتواصلهم خلالها؛ وتحديدًا ما هو دور دائرة العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، بالإضافة إلى أبرز الاستراتيجيات المستخدمة في التواصل أثناء الأزمات التي تمر بها، وكيفية قيامها لذلك. حيث أنّ جامعة بيرزيت كغيرها من الجامعات الفلسطينية والتي تتعرض للعديد من الأزمات التي قد تؤثر على أدائها. وتأمل الباحثة أن توفر نتائج وتوصيات الدراسة لجامعة بيرزيت، الآليات الحديثة في التعامل مع أزماتها؛ بهدف تفادي آثارها السلبية، والاستفادة منها للتقدم والنجاح كونها تستند إلى المنهجية العلمية في إطارها النظري.

أهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية:

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

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

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

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

تساؤلات الدراسة

ومن هنا جاءت الدراسة لتجيب على السؤال الرئيس الآتي:

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

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

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

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

3. كيف يتم التنسيق ما بين الاستراتيجيات الاتصالية والاستجابة القانونية للتواصل خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟

4. ما مدى الاستعانة بمستشاري علاقات عامة أو أطراف خارجية (حكومية، وسائل إعلام) في التعامل مع الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟

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

فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في أنه :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت والتواصل خلال الأزمات.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور العلاقات العامة واستخدام استراتيجية الإنكار خلال الأزمة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت واعتماد موقعها الإلكتروني كوسيلة للتواصل خلال الأزمة.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور العلاقات العامة بالتواصل مع الطلبة خلال الأزمة، واطلاعهم على مختلف المستجدات باستمرار طوال فترة الأزمة.

مبررات الدراسة

هناك مجموعة من المبررات التي كانت مجالاً لاهتمام الباحثة بدراستها، منها:

1. اتساع الفجوة بين البحث والتطبيق في العلاقات العامة على مدى العصور، وذلك بالرغم من اعتراف العديد من ممارسي وباحثي العلاقات العامة بها، ووجود العديد من التوجيهات والتوصيات إلى تقليصها.
2. في بداية كل سنة دراسية تبرز لدى الجامعات الفلسطينية بما فيها جامعة بيرزيت أزمة من شأنها أن تؤدي إلى تعطيل الدراسة والعمل فيها، ويتم تداول موضوع الأزمة بأنها مالية، إلا أنه يتم تغطية الأزمة بحلول مؤقتة دون علاجها بحل جذري وجوهري مرةً وللاأبد. لذا ترغب الباحثة أولاً بمعرفة دور دائرة العلاقات العامة بالتواصل خلال الأزمة، وما هي الاستراتيجيات الاتصالية التي تم استخدامها، ثم الوقوف على مواطن القوة والخلل في تواصلها خلال الأزمات.

حدود الدراسة

الحد البشري: منال عيسى نائب الرئيس للتنمية والإتصال كمثل عن الإدارة العليا، وفريق دائرة العلاقات العامة (لبنى عبدالهادي مديرة العلاقات العامة، ونردين الميمي المسؤولة الإعلامية) في

جامعة بيرزيت، وقسام مطور رئيس مجلس اتحاد الطلبة في الجامعة، بالإضافة لتوزيع الاستبيان الإلكتروني على 500 مفردة من طلبة الجامعة.

الحد المكاني: تم حصر مشكلة الدراسة في فلسطين، في الضفة الغربية وتحديداً في رام الله، حيث تم إجراء إحدى المقابلات في مقر جامعة بيرزيت، وأما المقابلات الأخرى جرت هاتفياً وعبر البريد الإلكتروني لصعوبة اللقاء في ظل وجود جائحة كورونا. قامت كذلك الباحثة بتوزيع الاستبيان الإلكتروني على صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بطلبة جامعة بيرزيت في ظل عدم تواجد الطلبة في الحرم الجامعي بسبب جائحة كورونا.

الحد الزمني: متمثلة في العام الدراسي 2019-2020م، بسبب بدء الأزمة المراد دراستها من تاريخ 2019/12/11 وحتى تاريخ 2020/01/09، وبسبب تمكن الباحثة من الحصول على المعلومات الكافية لإتمام البحث في تلك الفترة.

مصطلحات الدراسة

العلاقات العامة: وظيفة ذات طابع إنساني ممثلة بالجهود الإدارية المخططة والمستمرة كافة، والتي تهدف لتعزيز وترسيخ ولاء جمهور المنظمة لها، والتأثير بالرأي العام بشكل إيجابي من خلال التواصل الفعال باتجاهين (العلاق، 2009، ص ص. 14-15) وسيتم الاعتماد على هذا التعريف كتعريف إجرائي.

الأزمة (crisis): هي حدث مفاجئ غير متوقع يهدد بتعطيل عمليات المنظمة، ويشكل تهديداً مالياً أو تهديداً لسمعتها (Coombs, 2007, p. 164)، وتعرف كذلك بأنها نقطة تحول أو لحظة حاسمة توجب اتخاذ القرار (عثمان، 2018، ص. 124).

التعريف الإجرائي: أزمة الأقساط الدراسية والواقعة في الفترة ما بين 2019/12/11 وحتى تاريخ 2020/01/09 في جامعة بيرزيت والتي أدت إلى تعطيل الدوام الدراسي لمدة شهر.

الأزمات المؤسسية: حدث له تأثير شديد على المؤسسة، ووظائفها، وجمهورها الأساسي، وإذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح فإنها تهدد القواعد الأساسية للمؤسسة وتحد من قدرتها على القيام بمهامها والحفاظ على سمعتها (هتيمي، 2015، ص. 47).

إدارة الأزمات: الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التخطيط، وتنفيذ عدة استراتيجيات اتصالية لمنع أو تقليل الأثر السلبي على المؤسسة (هتيمي، 2015، ص. 47).

الاتصال: وسيلة لتنفيذ الخطة ونقلها للواقع باستخدام وسائل مبتكرة، وهو العملية التي تنقل بها المعلومات، سواء الشفهية، أو المكتوبة، أو صورة، أو إشارة (الزبن، 2011، ص. 4)، وفي إطار العلاقات العامة، يعرّف بأنه عملية توصيل المعلومات والحقائق للجماهير (الرأي العام) بهدف التأثير فيه لضمان تأييده وتفهمه للمنظمة (العلاق، 2009، ص. 26).

التعريف الإجرائي: الوسائل التي استخدمتها العلاقات العامة خلال الأزمة التي مرت بها جامعة بيرزيت بهدف نقل المعلومات والحقائق إلى جمهورها.

اتصالات الأزمات: كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس في مراحل الأزمة المختلفة، بغض النظر عن الوسائل التي يتم استخدامها، وتتضمن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة بما فيها أنشطة العلاقات العامة والأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام (إسليم، 2007، ص. 67)، وستعتمد الباحثة على هذا التعريف كتعريف إجرائي.

النظرية: مجموعة من الافتراضات التي يتم تنظيمها بعلاقة تضمنين أو إستدلالية، كما عرفت بأنها مجموعة من التعميمات التي تشير إلى ملاحظات جديدة، والتي يتم إختبارها تجريبياً بغرض التفسير أو التنبؤ في محاولة لتفسير جانب من الواقع (Thomas, 2017, p. 232).

الاستراتيجية الاتصالية: هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق والتي تمكن المؤسسة من الاتصال بمحيطها والتأثير على جمهورها (بورقعة، 2018، ص. 250).

التعريف الإجرائي: الاستراتيجية الفعلية المستخدمة من قبل المنظمة خلال استجابتها للأزمات التي تتعرض لها.

الإستجابة القانونية: عبارة عن خطوات متصلة في سلسلة من المرافعات أمام الطرف المعارض

في المحكمة **“RESPONSE OR REPLY TO OPPOSING PARTY’S**

PLEADINGS”, 2020, para. 1) وستعتمد الباحثة على هذا التعريف كتعريف إجرائي

وذلك بسبب الأبعاد القانونية لأزمة الأقسام الدراسية، وانعكاسها على مختلف مناحي الحياة الأكاديمية.

الصورة الذهنية: الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء المنظمات، والتي تتكون من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر، وترتبط بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم (هتيمي، 2015، ص. 44) وستعتمد الباحثة على هذا التعريف كتعريف إجرائي.

أصحاب المصلحة - الجمهور: "هو اصطلاح فني يستخدمه خبراء العلاقات العامة للإشارة إلى مجموعة من الناس تربطهم مصلحة أو اهتمامات مشتركة إزاء مسائل يثار حولها الجدل، ويشمل جمهور العلاقات العامة جميع المواطنين، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي أو النوعي (المكون من فئات المجتمع المختلفة)" (رحال، 2014، ص. 59) ويتمثل الجمهور بطلبة جامعة بيرزيت ممن عاصروا أزمة الأقساط الدراسية وتعرضوا لرسائلها الإتصالية.

أفضل الممارسات للاتصال الأزمتي: عرفتھا جمعية العلاقات العامة الأمريكية Public Relations Society of America [PRSA] (1997) بأنها ذلك النهج الشائع لتحسين الممارسة المهنية والتنظيمية في مجالات متنوعة مثل مجال الاتصالات، كالاتصال المؤسسي، والعلاقات العامة، والاتصالات الصحية، والاتصالات بين أصحاب المصلحة، والاتصالات بين الموظفين من ضمن أمور أخرى (Seeger, 2006, p. 232).

نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية: نظرية تعمل على تحديد استراتيجية الاستجابة الملائمة للموقف، وفقاً لدرجة التهديد على سمعة المنظمة، وتعمل كذلك على تنظيم استراتيجيات الاستجابة من خلال تحديد الهدف من استخدامها، هل هو تغيير الآراء والتصورات حول الأزمة أم حول المنظمة التي تمر بها؟ وقد تم تجميع الاستراتيجيات في أربعة مواقف، أو مجموعات متشابهة وذلك وفقاً لوجهة نظر أصحاب المصلحة (Coombs, 2015, pp. 144, 146).

وفي تعريف آخر تقدم النظرية إطاراً توضح فيه كيفية استخدام التواصل بهدف إصلاح سمعة المنظمة، حيث بينت النظرية أن الموقف الأزمتي يتكون من أربعة عناصر وهي: نوع الأزمة، وتاريخ الأزمة مع المنظمة، ومدى الضرر الناتج عن الأزمة، وعلاقة المنظمة بالأزمة، فتستخدم هذه العناصر لتقييم التأثير المحتمل على السمعة منها، واختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة وفقاً لها. ويرتبط تهديد سمعة المنظمة والتأثير عليها سلباً أثناء الأزمة، بمدى مسؤولية المنظمة عن الأزمة، كما ويرتبط بالأزمات المشابهة أو التي مرت بها مسبقاً ومدى تأثيرها على سمعتها (رضوان، 2012، ص ص. 171-172).

فتحدد النظرية مسؤولية المنظمة عن الأزمة في ثلاث حالات وهي: المسؤولية الضعيفة (تنطبق في حال كان سبب الأزمة هو (عوامل طبيعية، أو أن تكون المنظمة ضحية لحدث ما)، المسؤولية المتوسطة (تنطبق في حال وقوع الحوادث العرضية كالحوادث التقنية)، وأخيراً المسؤولية المرتفعة (فتكون المنظمة هي سبب الأزمة من خلال قرارات خاطئة، أو سببها أخطاء بشرية)، بينما يعرض تكرار الأزمات السابقة انطباعاً سيئاً لسمعتها كونه يوحي بعدم قدرتها على توقع الأزمة، أو حلها (رضوان، 2012، ص ص. 171-172).

المنهج الكمي: هو المنهج الذي يعتمد على إثبات العلاقة إحصائياً أو كمياً، حيث يعتمد على القياس الكمي فيتوفر بذلك إمكانية لتعميم نتائجه بشكل أكبر من البحث الكيفي (ميرزا، فخر الدين، وسلامة، 2016، ص. 91).

المنهج الكيفي: هو المنهج الذي يعتمد على التحليل المنطقي لا الإحصائي، في إثبات العلاقات التي تُفرض بين المتغيرات، فوظيفته الأساسية هي الفهم العميق للظاهرة وتحليل السياق الذي تجري فيه (ميرزا وآخرون، 2016، ص ص. 91-92).

جامعة بيرزيت: هي مؤسسة أكاديمية فلسطينية عربية، وهي المنشأة الأولى للتعليم العالي في فلسطين، يشرف عليها مجلس أمناء مستقل، يتحمل مسؤولياتها ويقرر سياساتها ("عن الجامعة"، 2020، فقرة 1). وكانت بداية جامعة بيرزيت عام 1942م، بعد أن تأسست كمدرسة ابتدائية للبنات في بلدة بيرزيت، هادفة إلى توفير الفرص التعليمية الأولية للفتيات من بيرزيت والقرى المجاورة ("التسلسل الزمني"، 2020، مدرسة بنات، فقرة 1).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

يهدف الإطار النظري للتعرف إلى دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، وأهمية قرب العلاقات العامة من الإدارة العليا، بالإضافة إلى التعرف على النظرية الناظمة للدراسة؛ وهي نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية وأبرز الاستراتيجيات التي يتم استخدامها للتواصل خلال الأزمات. العلاقات العامة الدولية على أنها وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها إلى كسب تفاهم وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره؛ وذلك من خلال دراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأنشطتها وتحقيقها.

تعريف العلاقات العامة

انطلقت تعريفات العلاقات العامة من كونها علم وفن، وجهود مخططة ومستمرة، قائمة على العلاقات التبادلية بين المنظمة وجماهيرها. فتركز أغلب الأدبيات السابقة على أنها وظيفة إدارية تعنى بقياس اتجاهات الجماهير، وتهدف لبناء علاقة سليمة وفهم متبادل بين المؤسسة وجماهيرها، وبأنها أيضاً تلك الجهود المبذولة لتؤثر على جمهور المؤسسة عن طريق مختلف وسائل الإعلام، فتتكون لديهم الصورة الصحيحة عنها، ليساندوها بعد ذلك في أزماتها (الجحني، 2006، ص. 18، 19، 22).

ويتكون المفهوم اللفظي لمصطلح العلاقات العامة من شقين: العلاقات والعامة. أما مصطلح العلاقات: فيعني التواصل والتفاعل بين أي طرفين تربطهما مصالح مادية أو معنوية؛ فردين أو أكثر وبين المؤسسات، أو بين المؤسسات والمجتمع بينما يتضمن مصطلح العامة الشمول والعمومية وهو عكس الخاص (الطائي، 2017، ص ص. 12-13).

وتعرّف كذلك بالروابط التي تربط الإنسان بالأفراد والجماعات والمجتمع، أو أنها صلة الاتصال والتواصل التي تربط الأفراد بالمؤسسات الخدمية والإنتاجية، والجهود المبذولة للتوصل لفهم مشترك بين المنظمة وجمهورها (الطائي، 2017، ص. 12، 14).

وبالنظر إلى كافة التعريفات الواردة بالأدبيات السابقة، يتضح عدم وجود إجماع بين الباحثين على تعريف واحد، وهو ما يدل على اكتناف مفهومها الغموض العلمي. حيث يراها البعض وظيفة إدارية بحتة، بينما يراها البعض الآخر من وجهة نظر اجتماعية أو إعلامية، وهناك من يراها بأنها تهدف لتحسين الصورة لدى الجمهور، أو تهتم بقياس الرأي العام والتغذية الراجعة (الجني، 2006، ص. 21).

وترى الباحثة ومن خلال ما تقدم بأن العلاقات العامة هي علم ومهارة في التأثير في الآخرين، لتعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

خصائص وميزات العلاقات العامة

تمتاز العلاقات العامة بمجموعة من الخصائص، والتي تميزها من غيرها، منها (الجني، 2006، ص. 32-35):

1. كون العلاقات العامة أداة اتصالية ذات اتجاهين، تنقل اتجاهات الجمهور للإدارة، وتوصل السياسات إلى الجمهور، مستخدمة مختلف الوسائل الاتصالية والإعلامية لتحقيق أهدافها.
2. تمتاز العلاقات العامة بأنها مجموعة من المهارات والطرق الفنية، التي تهدف إلى كسب ثقة الجماهير، وتعنى بالبحث، التخطيط، الاتصال، والتقييم.
3. تسلك جهود العلاقات العامة الأسلوب العلمي، وتلتزم بالقيم الأخلاقية في تصرفاتها كافة، وتنتشر الحقائق بين جماهيرها لتكسب بذلك ثقتهم، فهي تعتمد الأسلوب العلمي لمعرفة المشكلات لدى كلاً من المنظمة وجمهورها.
4. تعد العلاقات العامة جهة استشارية، للإدارة العليا داخل المنظمة، كما وتستخدم وسائل الاتصال والإعلام لتحسن الصورة الذهنية لدى جمهور المنظمة، ولعمل علاقات طيبة معهم.

5. يجب توافر بعض الصفات في ممارسة العلاقات العامة، منها: العلم، الفن، المهارة والخبرة، التواضع، الموضوعية حيث إن قراراته متزنة وبعيدة عن الأهواء الشخصية، والتي قد تعود بالضرر على المؤسسة، حب الاستطلاع وبذل الجهد في سبيل الوصول إلى الحقائق، والشجاعة في الرأي والابتكار، الكتابة والخطابة، بالإضافة إلى إجادة فن الإستماع، إذ إنه يستمع لكل ما يقال ويحاول الرد بطريقة مقنعة، دون تجاهل للأمور.
6. تمتاز كذلك بالاستمرارية، فلا تتصف بأنها نشاط مؤقت أو موسمي.

وظائف العلاقات العامة

تقوم وظيفة العلاقات العامة على وجود ثلاثة عناصر رئيسة وهي: المنظمة، الجمهور، بالإضافة للقنوات الاتصالية بينهما (الجحني، 2006، ص ص. 22-23).

وقد اختلف باحثو العلاقات العامة في تصنيف وظائفها، فهناك من قسم وظائفها إلى البحث، التخطيط، الاتصال، والتقييم. وهناك من يرى بأن وظائفها تشمل على: تقديم النصح والمشورة، إجراء البحوث والدراسات، الإعلام، بناء الثقة الشاملة، وهناك من يضيف إليها الإنتاج، والتنسيق، والإدارة (هتيمي، 2015، ص ص. 15-17).

تقسم وظائف العلاقات العامة في أوقات السلم والاستقرار إلى ما يلي (الطائي، 2017، ص ص. 80-87):

1. الوظائف الإدارية: تتمثل بتقديم النصح والمشورة إلى العاملين بقيادة المنظمة، القيام بدراسات وأبحاث علمية لجماهيرها والتي تسهم في تطوير أداء المنظمة (سواء فيما يتعلق بالخدمات أو الإنتاج)، مع الحرص على إمدادهم بالمعلومات والبيانات التي تسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والتي تسهم في إعداد الخطط الاستراتيجية والتكتيكية.
2. الإشراف والمتابعة: كأن تقوم بالإشراف على برامج تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم التي تتعلق بتخصصهم الوظيفي، الإسهام بحل المشكلات التي تواجه العاملين أو تلك التي تعيق برامج التطوير، إضافةً إلى تقديم الخدمات المنوعة للعاملين وتبسيط إجراءاتهم الوظيفية كالحوافز والترقيات.

3. التنسيق: وتعني التنسيق بين إدارة المؤسسة والعاملين، بهدف تطوير العلاقة فيما بينهم بما يخدم صالح المؤسسة، ومراجعة العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، بهدف إيجاد تفاعل إيجابي فيما بينهما، بالإضافة إلى متابعة برامج التنفيذ وتوثيق النجاحات وتلافي الإخفاقات في الخطط المستقبلية.

4. الوظائف الاتصالية والإعلامية: يقصد بها الإجراءات والأنشطة الاتصالية والمهنية والفنية، التي تهدف إلى تأمين الاتصال، والتواصل، والتفاعل ما بين الإدارة وجمهورها الداخلي والخارجي، وذلك بهدف تحقيق أهداف برامجها الترويجية والتسويقية.

وتقوم إدارة العلاقات العامة باستغلال الدور الإقناعي لوسائل الإعلام، لتفعيل أنشطتها الوظيفية والتي تتلخص بتوعية جمهور المنظمة أو لمؤسسة بمنتجاتها وبكيفية الاستفادة منها، استخدام وسائل الإعلام لتقبل الخدمات التي تقدمها لجمهورها، بالإضافة إلى تطوير العلاقة بين جمهورها الداخلي والخارجي وحل المشكلات التي تواجه العاملين داخل المنظمة في حياتهم المهنية، بالإضافة للدفاع عن سمعة المنظمة وتحسين صورتها في أعين جمهورها.

5. الوظائف المعلوماتية: تعد من الوظائف الرئيسة للعلاقات العامة، والتي تمكن القائمين على المعلوماتية في المنظمة من الحصول على معلومات حول الهيكلية التنظيمية، الأقسام، والأنشطة المختلفة للمنظمة. ويتم ذلك بعد قيامهم بالعديد من البحوث الدورية والدراسات العلمية في الجامعات ومراكز الأبحاث، استطلاعات دورية للرأي العام للجمهور الخارجي، واستطلاع رغبات الجماهير واحتياجاتهم، والاستفادة من خبرات مستشاري وخبراء العلاقات العامة، المسوح الدورية للعاملين في المؤسسة وأنشطتهم، والتي تمكنهم أخيراً من إعداد الخطط وبرامج العمل اللازمة لتطوير أدائها، بالإضافة إلى استثمارها في حل المشكلات التي قد تعترض سبيل المنظمة.

بينما تتلخص بعض وظائف العلاقات العامة أثناء الحروب والأزمات بما يلي (الطائي، 2017، ص ص 79-80) :

1. وظائف التعبئة: أي تعبئة الموارد البشرية والسياسية والاقتصادية كافة، بهدف تعزيز الجبهة الداخلية والصمود لأطول فترة زمنية ممكنة.

2. وظائف التوعية والتثقيف: حيث تقوم العلاقات العامة بتوعية المجتمع المحلي وتثقيفه، بما يضمن عدم نشر الشائعات والخوف والتي تمكن الخصم من اختراق صفوفه.
3. التغطية الإعلامية: تقوم العلاقات العامة بتسهيل وصول الصحفيين إلى المعلومات في المؤسسات، بالإضافة إلى تقديم التغطية الإعلامية عن المؤسسات الإعلامية التي تعمل بها.
4. القيام بالحملات النفسية ضد الخصوم: تسهم العلاقات العامة مع أجهزة الدولة ومؤسساتها المسؤولة، بتنفيذ حملات الحرب النفسية وتنظيمها ضد مجتمع الخصوم، بهدف زرع الهزيمة في نفوسهم وتثبيط روحهم المعنوية.

أهمية العلاقات العامة في المنظمة

في ظل التطور الهائل لوسائل الاتصالات أصبحت العلاقات العامة ضرورة لأي منظمة، فلم يعد من الممكن النظر إليها كنشاط هامشي، بل أصبحت تلعب دوراً هاماً كوسيط مزدوج بين المنظمة وجمهورها بغض النظر عن نشاطها. فتعمل العلاقات العامة على الوصول لكافة جماهير المنظمة، وتقديم المشورة للإدارة العليا حول آراء الجمهور واتجاهاتهم، وبناء سمعة طيبة وبناء الثقة المتبادلة بينها وبين جمهورها على اختلاف أنواعه وفئاته (شيببة، 2005، ص ص 16-17).

وتعد مهمة بناء صورة المؤسسة وتعزيزها هي غاية عمل العلاقات العامة، فعندما تعاني المنظمة من أزمة لا بد للعلاقات العامة أن تقوم بتصميم استراتيجية اتصالية مع جمهورها، ذلك لما تشكله الأزمة من ضرر كبير يهدد صورتها التي احتاجت زمناً طويلاً لصناعتها، أو احتمالية زوالها، لذا يقع على عاتق العلاقات العامة إدارة الأزمة بمعنى مواجهة الأزمات من خلال التخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات الاتصالية والتي تمكنها من منع أو تقليل الضرر السلبي على المؤسسة (هتيمي، 2015، ص ص 45-47).

موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي

تعد إدارة العلاقات العامة الواجهة التي تتوسط ما بين المؤسسة وجمهورها، وتستقبل ردود أفعالهم تجاه إجراءات المؤسسة، لكن لا ينبغي أن ينحصر دورها في إسداء النصح أو تلقي الأوامر وإنما يتعداها للمشاركة بصنع القرار التنظيمي (شيببة، 2005، ص ص 166، 167، 172).

يتحدد موقعها التنظيمي داخل كل مؤسسة بناءً على طبيعتها وحجمها، حجم جماهيرها النوعية، الاعتمادات المخصصة لدعم إدارة العلاقات العامة، فتختلف المؤسسات بالشكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة على أساس الوظائف التي تؤديها أو وسائل الإتصال التي تستخدمها (شيبية، 2005، ص. 170).

وتعد المكانة التي تحتلها إدارة العلاقات العامة في أي مؤسسة مؤشراً واضحاً على مدى اهتمامها بالعلاقات العامة، ومدى الخدمات والتسهيلات المتاحة. فتتجلى فعالية إدارة العلاقات العامة عندما تحتل مكانة مساوية لباقي الإدارات الأخرى في المؤسسة وتقع تحت إشراف الإدارة العليا، فتشارك في وضع السياسات المختلفة للمؤسسة واتخاذ القرارات العليا، وتبدي وجهة نظرها فيما يتعلق بصياغة أهداف المؤسسة وسياساتها وبرامج العمل داخلها، وكلما انخفضت مكانتها كان ذلك دليلاً على عدم اهتمام المؤسسة بها وتهميشها، واعتبارها وسيلة اتصالية مهمتها إقامة المعارض والمؤتمرات وتنظيم الزيارات (شيبية، 2005، ص ص. 165، 170، 172).

ومن الضروري وضع جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي داخل إطار المستويات الإدارية العليا في المنظمات كافة، بحيث تتبع مباشرة لأعلى سلطة إدارية فيها، وذلك حتى يسهل للإدارة العليا في المؤسسة متابعة أنشطة جهاز العلاقات العامة نظراً لخطورة الدور الذي تقوم به وحتى يسهل لها أن تقوم بدورها الاتصالي دون أية عوائق إدارية أو تنظيمية (عتوم، 2010، ص. 52). تحتل العلاقات العامة مكانة عليا في المجتمعات المتقدمة فتكون أهم إدارة في بعض المؤسسات، بينما تنشأ كإدارة متوسطة الحجم في المجتمعات النامية ولربما يتم أو لا يتم قبول توصياتها. ففي المجتمعات النامية، يتم وضعها كمكمل للهيكل الإداري التنظيمي على الخريطة التنظيمية للمؤسسة، لذا يُسند العمل فيها إلى موظفين غير متخصصين وتوكل إليهم المهام الإضافية والتي لا تليق بالإدارات الأخرى، ويعزى ذلك إلى عدم الوعي بقيمتها (شيبية، 2005، ص. 166).

موقع العلاقات العامة في الهيكلية التنظيمية بجامعة بيرزيت

تتبع دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت إلى مكتب نائب الرئيس للتنمية والاتصال، والذي يتبع بدوره إلى مكتب رئيس الجامعة مباشرة.

ويعمل مكتب العلاقات العامة في هيكلية تتكون من ثلاث وحدات ("هيكلية المكتب"، 2020،
فقرة 1):

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

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

3. وحدة الفعاليات والوفود: تتولى تنظيم فعاليات الجامعة كافة، والتنسيق والتحضير لمختلف المناسبات والأنشطة والإعلان عنها عبر موقع الجامعة الإلكتروني والمنصات المختلفة، وإدارة وإعداد بروتوكول وسياسات لتنظيم الفعاليات .
ويقوم العمل على أساس التكامل في عمل الفريق، والاتصال والتواصل المباشر بين أعضائه للخروج بأفضل النتائج.

الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات

من المعلوم أنّ الأزمة هي أمر مفاجيء غير متوقع الحدوث ويترتب عليها أمر غير مرغوب، فمهما كان الشخص قادراً على التنبؤ بالمستقبل فإنه لا يمكن أن يكون دقيقاً، فقد يتفاجأ بحدوث أمر لم يتوقع جميع آثاره أو لم يستطع أن يتعامل معه بالطريقة التي يتمناها (العلاق، 2009، ص 60-61).

ويمكن تصنيف الأسباب المؤدية للأزمات إلى قسمين هما:

1. أسباب إنسانية: متعلقة بسوء التقدير والإحترام، اعتماد العاطفة في اتخاذ القرارات والافتقار إلى المنطق والحكمة والصبر، والتسرع في اتخاذ القرارات، وتعارض الأهداف والمصالح، بالإضافة إلى المشاكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (العلاق، 2009، ص. 63).

2. أسباب إدارية: تتعلق بالسياسات المالية كارتفاع التكاليف والتلاعب بالمشروع والاختلاس وضعف الرقابة، وسوء التخطيط والارتجال في اتخاذ القرارات المصيرية، وعدم وجود نظام حوافز عادل سواء مادية أو معنوية، وعدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب، وتعارض أهداف المجتمع مع أهداف المنظمة، وعدم وجود وصف وظيفي جيد للمهام، ووجود إخفاق في جهاز العلاقات العامة بالإضافة إلى الافتقار إلى نظام اتصالي فعال. وقد تتداخل هذه الأسباب مع الأسباب الإنسانية. ومن المهم وضع برنامج أو أكثر يفعل في حالة الطوارئ، يقتضي بجمع المعلومات عن مسببات الأزمة ثم تحليلها ثم اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفعال (العلاق، 2009، ص ص. 63-64).

أهمية التواصل في إدارة الأزمات

يقوم التواصل أثناء إدارة الأزمات على مبدأ فك العزلة، تنشيط التواصل بين أطراف الأزمة والأجهزة المسؤولة عن إدارتها، حيث إن الوعي بالأزمة يعزز الإرادة لمواجهةها (الطائي، 2017، ص ص. 179-180).

وتظهر أهمية التواصل خلال الأزمات في التوعية بالأزمة، وإعلام المسؤولين بها بهدف وضع الترتيبات اللازمة لمواجهةها، وتعبئة العاملين داخل المؤسسة وجمهورها الخارجي لمواجهة الأزمة. حيث أن الانعزال والصمت يؤدي إلى انتشار الشائعات التي قد تضع العراقيل في طرق حل الأزمة، كما أن نشر المعلومات والحقائق التي تتعلق بها، وإحاطة الجمهور بمجرياتها، يؤدي إلى طمأننتهم بعدم وجود آثار سلبية تمس مصالحهم، وتؤدي إلى وقف الشائعات التي قد تصاحب الأزمة، والقدرة على تحجيم الأزمة لوضع الحلول المناسبة لها (الطائي، 2017، ص ص. 180).

دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمة

نشأت العلاقات العامة وتطورت خلال الأزمات التي تمر بها المؤسسات، وإن كان معالجة وإدارة الأزمات مسؤولية الإدارة العليا، إلا أن دور العلاقات العامة يشمل الحيلولة دون حدوث الأزمات والتغلب عليها في حال حدوثها عن طريق التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لها، فتعمل على

تحديد المشكلة أو الأزمات الممكنة الحدوث وإستتباط حلول مناسبة لها، فمن أجل إدارة الأزمة بشكل أفضل يجب عليها معرفة ما يجب فعله "قبل" و"خلال" و"بعد" الأزمة (عيواج، 2018، ص 72، 75).

يبادر فريق معالجة الأزمة إلى عقد اجتماع فوري وطارئ مع كافة المسؤولين وقت حصول خبر الأزمة، بهدف مناقشة المشكلة والمسؤوليات المحددة لكل شخص ودراسة الوضع واتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية والعلاجية لتصويب الأخطاء، وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حدة، وتحديد الآلية لإعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة والجمهور بالإضافة إلى وسائل الإعلام (عيواج، 2018، ص ص. 76-77).

كما تقوم بالبدء بتنفيذ الخطط التي تم وضعها، وتعيين ناطق رسمي للإدلاء بالتصريحات المتفق عليها والبيانات الصحيحة والصادقة لغلق باب الشائعات، حيث تتمثل فعالية وسائل الإعلام في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور لأجل إطلاعهم على المشكلة ودفعه للتعاون من أجل حلها أو الخروج منها بأقل ضرر ممكن، فيتم بذلك إعلام الجمهور الداخلي والخارجي بالإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والإجراءات التصحيحية بالإثباتات التي تدل على ذلك والاعتذار عنها بغرض حماية سمعة المنظمة، وإعطاء المواعيد للزبائن والشركاء لتوضيح مجريات الأحداث مع عدم البوح بكل شيء لأن الصمت يعد من الفضائل وقت الأزمة (عيواج، 2018، ص ص. 76-77). ويتعلق دور إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو حل المشاكل الطارئة وعلاج الأوضاع الخاطئة، ويمكن تلخيص أهم المهام التي يجب على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة بما يلي (عيواج، 2018، ص ص. 103-105):

1. الاتصال بوسائل الإعلام: تعد أهم المهام في العملية الاتصالية أثناء الأزمة، فيجب على العلاقات العامة أن تقوم بإيصال المعلومات الوافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام فور حدوث الأزمة مع الحرص على تحديثها أولاً بأول، ومن المهم عدم تجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة كونها قد تسهم في تصعيدها، وتجعل خسائر المؤسسة مضاعفة خاصة المتعلقة بصورتها، بالإضافة إلى شرح موقفها ووقف الشائعات حولها، فلا بد من تنفيذ حملات إعلامية مرتبطة بالأزمة وإدارتها.

2. شرح موقف المؤسسة: يتم شرح موقف المؤسسة خلال الأزمة إما للرأي العام أو لجمهورها، أو لجمهورها المعني بالأزمة على وجه التحديد لكن بعد معرفة اتجاهات الرأي العام والجمهور نحو الأزمة، لأن الهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد للرأي العام والذي يعد مؤشراً على الرضا العام عن المؤسسة في المجتمع.

3. متابعة ردود أفعال الجماهير بهدف التعرف على رجع الصدى: تعد هذه المهمة ضرورة أثناء الأزمة ويضاف إليها بعض المهمات كالتنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة. إن متابعة ردود الأفعال يعد بمثابة تقييم لعمل العلاقات العامة وبرامجها، حيث إن معرفة اتجاهات الرأي العام تسهم بشكل إيجابي في بناء البرامج الفعالة والعلاجية للأزمة، وتتطلب استقصاءات مستمرة لجمهور المؤسسة والنزول إلى الميدان للتعرف على مواقف وردود أفعال الجمهور بشكل شخصي.

أسباب الإهتمام باستراتيجيات التواصل في الأزمات

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

.(Frandsen, Holladay, & Johansen, 2010, p. 337

ويعرّف التواصل في الأزمات بأنه الحوار بين المنظمة وجمهورها قبل وأثناء وبعد الحدث السلبي، فيتم استخدام الاستراتيجيات لتقليل الأضرار التي أثرت على صورة المنظمة، ويعد التواصل الفعال والاستجابة بشكل مباشر فور حدوث الأزمة أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات، كون التخطيط لا يمنع حدوث الأزمات (Kyhn, 2008, p. 20).

وأصبح التواصل أثناء الأزمات مجالاً مهماً للبحث في العلاقات العامة، فهناك العديد من الدراسات والتوجيهات الواضحة والمفيدة والتي تختص بالاستخدام الفعال لاستراتيجيات الاتصال، حيث تؤكد هذه التوجيهات على ضرورة تحملها المسؤولية وتواصلها باستراتيجيات الاستجابة الملائمة خلال

الأزمة (Claeys, & Opgenhaffen, 2016, p. 232). فتشكل اتصالات الأزمة عنصراً أساسياً لإدارة الأزمة، حيث تطبق المنظمة استراتيجيات متنوعة وفقاً لطبيعة المنظمة ومجال عملها (هتيمي، 2015، ص ص. 47-48)، كما أن تبني استراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق، هو أساس نجاح المؤسسة التي تريد تحقيق سياسة اتصال شفافة مع جمهورها (عثمان، 2018، ص. 132).

وتشكل سلامة أصحاب المصلحة الأولوية الأولى في الأزمات مهما كان نوعها، لذا يجب بذل كافة الجهود الممكنة لحمايتهم من الأذى، ثم تنتقل استراتيجية الاستجابة والتواصل الأزمات بعد ضمان السلامة إلى إصلاح السمعة (Coombs & et al, 2010, p. 338).

فريق إدارة الأزمة

يتم تشكيل فريق مختص من قبل إدارة العلاقات العامة للتعامل مع كل أزمة جديدة، ومعالجتها والحد من خطورتها وآثارها السلبية على الشركة، ونظراً لأن أغلب الأزمات لها أكثر من جانب لذا يضم الفريق أعضاء متخصصين من ذوي الخبرة في مجالاتهم لإدارة الأزمة، للخروج بأقل الخسائر الممكنة وتوصيات لمنع تكرار حدوثها مرة أخرى، فليس بالضرورة أن يتعامل مع الأزمات الأخرى إذ إن كل أزمة تختلف عن سابقتها وإن تشابهت، يكون ذلك في بعض العناصر فقط، لكن يكون هناك اختلاف واضح في العناصر الأخرى (التميمي، 2018، ص ص. 144-145).

ويشتمل فريق إدارة الأزمة: رئيس المنظمة، القيادات العليا والوسطى، مدير الدائرة القانونية بالإضافة إلى مدير إدارة العلاقات العامة والإعلام (التميمي، 2018، ص. 145).

وتتضمن مهام الفريق الانتقال إلى مكان الأزمة أو مكان قريب منها، مع تأمين الاتصالات بجميع المؤسسات ذات العلاقة، وحشد الطاقات والإمكانات المطلوبة، مع تجميع المعلومات عن الأزمة وإعداد الخطط والدراسات عن الأزمة، وإعداد الخطط والتقارير اللازمة عن الأزمة مع القيام بالتدريب على بعض السيناريوهات لمحاكاة الأزمة، والبدء بالتعامل مع الأزمة وفق المعطيات المتوفرة، مع توفير الإجراءات للسيطرة على الأزمة (الرويلي، 2013، ص. 39).

بينما تتمثل مهام قائد فريق الأزمة بالتوجيه والإرشاد مع توزيع المهام، بالإضافة للإشراف على التخطيط وتقدير الموقف للتعامل مع الأزمة، وتوجيه الطاقات والأنشطة باتجاه إدارة الأزمة، وتحديد الأهداف الرئيسية والثانوية للوصول إلى حلول لإنهاء الأزمة. كما ويعمل على ممارسة السيطرة لتجنب الإرتباك (الرويلي ، 2013، ص. 40).

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

تشكل الأزمة حدثاً سلبياً وغير متوقع، ينسب بها أصحاب المصلحة المسؤولية للمنظمة بناءً على شعورهم، لذا تعمل نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية على تحديد استراتيجيات الاستجابة الملائمة للموقف وفقاً لدرجة التهديد على سمعة المنظمة، وتنظيم استراتيجيات الاستجابة من خلال تحديد الهدف من استخدامها، هل هو تغيير الآراء والتصورات حول الأزمة أم حول المنظمة التي تمر بها. وقد تم تجميع الاستراتيجيات في أربعة مواقف، أو مجموعات متشابهة وذلك وفقاً لوجهة نظر أصحاب المصلحة (Coombs, 2015, pp. 144, 146).

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

إستراتيجيات الاستجابة للأزمة

من الضروري في حالات الأزمات أن تروي قصتك الخاصة وبسرعة (Kyhn, 2008, p. 20)، حيث تمثل هذه الاستراتيجيات الاستجابة الفعلية المستخدمة من قبل المنظمة لمعالجة الأزمة، حيث تمثل هذه الاتصالات سواء الكلمات (الجانب الشفهي) أو الأفعال (الجانب الغير لفظي) توجهات المنظمة لمعالجة الأزمة (Coombs, 2015, p. 144).

واعترفت نظرية SCCT بأن سلامة الأفراد هي الأولوية القصوى في الأزمات، إذ يبدو التركيز على سمعة المنظمة سطحياً في ظل تهديدات الأرواح والممتلكات خلال الأزمة (Coombs, 2015, p.151). وقد شكل الاعتذار أو استخدام الاتصال كوسيلة للدفاع عن السمعة تجاه

هجوم الجمهور، أولى استراتيجيات الاستجابة فقام عدد من النقاد بتطبيق استراتيجية الاعتذار لفهم الآلية المعتمدة من قبل المنظمة في الدفاع عن سمعتها خلال الأزمات، لكن بما أن الاعتذار يوفر عددًا محدودًا من استراتيجيات الاستجابة تم التوسع فيها بعد ذلك من خلال دراسة مفهوم تحمل المسؤولية (Coombs, 2015, p. 144).

قام Benoit (1997, 1998) بتطوير قائمة ب 14 استراتيجية لاستعادة الصورة استناداً إلى الاعتذار وأبحاث المسؤولية، كما وأكد أن محاولة تحديد العدد الدقيق لاستراتيجيات الاستجابة هي خاسرة، فالأجدي تحديد الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً وتنظيمهم بطريقة مفيدة (Coombs, 2015, p. 145).

أهم 10 استراتيجيات اتصالية في الأزمات

يمكن تصنيف أهم الاستراتيجيات الاتصالية كما يلي (Coombs, 2015, pp. 145, 147):

1. موقف الإنكار "Denial posture": تلجأ إليه المنظمة لدى تورطها بأزمة ما، أو عندما تكون مسؤولة عن حدوثها، فتسعى لاستخدام استراتيجية الإنكار لإزالة أي صلة بين المنظمة والأزمة، وتشمل ما يلي:

- مهاجمة المُتهم "Attacking the accuser": يقوم فيها مدير الأزمات بمواجهة الفرد أو المجموعة التي تدعي وجود أزمة، وقد يتضمن الرد تهديداً بالقوة ضد المتهم كالدعاوى القضائية.
- الإنكار "Denial": إنكار وجود الأزمة، وتتضمن الاستجابة شرحاً لأسباب عدم وجود الأزمة.
- كبش الفداء "Scapegoating": إلقاء اللوم في حدوث الأزمة على شخص أو مجموعة أشخاص خارج المنظمة.

2. موقف التقليل "Diminishment Posture": تحاول استراتيجية التقليل خفض خصائص السيطرة التنظيمية والمسؤولية عن الأزمة أو آثارها السلبية وتشمل:

- الأعذار أو المبررات "Excusing": محاولة التقليل من مسؤولية المنظمة عن الأزمة، فيمكن أن تشمل الاستجابة إنكار أي نية بإلحاق الضرر، أو الادعاء بأن المنظمة لا تتحكم بمجريات الأحداث المؤدية إلى الأزمة.

- التبرير "Justification": يحاول مدير الأزمات التقليل من الأضرار المتصورة والناجمة عن الأزمة إلى حدها الأدنى، ويمكن أن تتضمن الاستجابة عدم حدوث أية أضرار أو إصابات خطيرة، أو الادعاء بأن الضحايا يستحقون ما حصل لهم.

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

- التعويض "Compensation": قيام المنظمة بمنح الأموال أو الهدايا للضحايا.

- الاعتذار "Apology": التصريح علانية بأن المنظمة تتحمل المسؤولية كاملة عن الأزمة وتطلب المسامحة.

4. موقف التعزيز "Bolstering Posture":

- التذكير "Reminding": أن تقوم المنظمة بتذكير أصحاب المصلحة عن أعمالها الجيدة بالماضي.

- التملق أو التواصل ببراعة "Ingratiation": تقوم فيها المنظمة بمدح أصحاب المصلحة.

- الضحية "Victimage": تشرح المنظمة بأنها هي الأخرى ضحية للأزمة، فيعكس المقدار المتفاوت من القلق في الردود أو الاستجابات مقدار المسؤولية التي تعتبرها المنظمة مقبولة للأزمة.

توصيات اختيار استراتيجية الاستجابة في الأزمات

توصي نظرية SCCT بعدة توصيات لاختيار استراتيجية الاستجابة في الأزمات وتتضمن ما يلي (Coombs, 2015, pp. 152, 153):

1. تزويد المعلومات التعليمية عن الضحايا الفعليين والمحتملين كافة، وذلك على هيئة تحذيرات وتوجيهات لحماية أنفسهم من الضرر، وذلك في أزمات الضحايا وعند عدم وجود تاريخ مسبق للأزمات للمنظمة.

2. تعديل المعلومات من خلال التعبير عن الاهتمام والقلق على الضحايا، وتوفير الإجراءات التصحيحية قدر الإمكان.

3. استخدام استراتيجية التقليل لأزمات الصدفة أو العرضية وأزمات الضحايا، وذلك عند عدم وجود تاريخ بأزمات سابقة، أو تهديد سابق لسمعة المنظمة.
 4. استخدام استراتيجيات البناء للأزمات العرضية والأزمات التي يمكن منع حدوثها، في حال عدم وجود تاريخ بأزمات سابقة أو تهديدات سابقة لسمعة المنظمة.
 5. تستخدم استراتيجية الإنكار في حال الإشاعات وفي حال التحديات غير المرغوبة وتحدث عند مساءلة أصحاب المصلحة لأفعال المنظمة.
 6. استخدام استراتيجية التعزيز كإضافة عند استعمال استراتيجيات أخرى.
 7. تستخدم استراتيجية الاستجابة للضحايا فقط في حال حدوث أزمة ضحايا.
 8. عدم الخلط بين استراتيجية الإنكار مع استراتيجيات إعادة البناء والتقليل.
 9. يمكن جمع استراتيجية إعادة البناء والتقليل معاً.
- وقد وجد العلماء ضرورة فرض السيطرة وإظهار التعاطف خلال الأزمات، فالسيطرة تتضمن معرفة المنظمة لكافة المعلومات المتعلقة بالأزمة بشكل دقيق وكامل، بينما يعني التعاطف إظهار القلق والحساسية تجاه الأفراد المتأثرين بالأزمة، حيث يميل الأفراد إلى الوثوق بالمنظمة التي تضع مصلحتهم بعين الاعتبار (Coombs, 2015, p. 153).

الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة لموضوع البحث أو في جانب من جوانبه إحدى أهم مكونات البحث العلمي، ومن أهم مصادر بناء المشكلة وفرضياتها فلا يمكن لأي باحث تجاهلها أو الاستغناء عنها كونها تساعده على تكوين تصور شامل لبحثه وتقنيه من الوقوع في التكرار، كما وتساعده على استيعاب موضوع البحث استيعاباً شاملاً (عيواج، 2018، ص. 251)، لذا عملت الباحثة على الإلمام بالدراسات التي تناولت موضوعاً يشابه أو يُلم بموضوع الدراسة الحالية.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة هاشم (1982) وعنوانها "وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق

دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية"

هدفت الدراسة إلى تحليل مقومات ووظيفة العلاقات العامة للوقوف على مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية لها في منظمات الأعمال الكويتية، عن طريق دراسة ميدانية أجرتها على قطاع الأعمال الكويتية. كما سعت للتعرف إلى أساليب تطبيقها والوقوف على أبرز مشاكل التطبيق العملي التي تواجه أجهزتها في تلك المنظمات وتحليلها ثم وضع المقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير أساليب الممارسة لها. واشتملت الدراسة الميدانية على 74 منظمة من قطاع الأعمال العامة، الحكومية، الخاصة والمشارك، مستخدمة طريقة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات والذي اشتمل على 52 سؤالاً. وقد أسفرت عن عدة نتائج أهمها:

1. وجود نشاط واسع للعلاقات العامة بالمنظمات في مختلف قطاعات الأعمال لكن بنسب مختلفة، واهتمام واضح بأهدافها المرتبطة بجمهورها الخارجي وتدني الاهتمام بجمهورها الداخلي. كما ذكرت الدراسة أسباب عدم ممارسة نشاط العلاقات العامة في بعض المنظمات يرجع إلى عدم وجود جهاز مختص للعلاقات العامة بها في منظمات القطاع الحكومي، وعدم توافر الخبرات التخصصية، إضافة إلى عدم بدء الإنتاج في منظمات القطاع الخاص، أما في القطاع المشترك فعزت الأسباب إلى حداثة إنشاء المنظمة أو أن طبيعتها لا تحتاج إلى العلاقات العامة.
2. يتبع جهاز العلاقات العامة إلى الإدارة العليا مباشرة ببعض القطاعات، بينما يتبع لإدارة التسويق أو جهاز الشؤون القانونية أو العاملين أو الإدارية، مما يفقده فعاليته ودوره الرئيس في إعطاء النصح والمشورة للإدارة العليا نتيجة لبعده عن مركز الإدارة والسلطة والذي يستمد منها فعاليته وقوته ليتمكن من تلبية احتياجات في رسم الخطط وبرامج العلاقات العامة.
3. عدم وجود تصور صحيح لدور واختصاصات جهاز العلاقات العامة لدى العديد من المنظمات وفي مختلف القطاعات، ودليل ذلك ارتفاع نسبة التداخل بين أنشطة جهاز العلاقات العامة وأنشطة الأجهزة الأخرى بالمنظمة، فتمارس العلاقات أنشطة تتصف بالبعد عن مجال نشاطاتها، في الوقت الذي تمارس فيه بعض الأجهزة أنشطة تدخل ضمن نشاطها.

4. عدم توافر كوادر وظيفية بالعدد الكافي لممارسة اختصاص العلاقات العامة في المنظمات بما يكفل تحقيقها لأهدافها مما يؤثر على مستوى أدائها، كما وأن هناك انخفاضًا ملحوظًا في نسبة الحاصلين على دراسات عليا وجامعية ودبلومية من شاغلي الوظائف الإشرافية والتخصصية في أجهزة العلاقات وبمختلف القطاعات، ورغم أن التدريب المنظم ضروري لرفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفي للعلاقات العامة، إلا أن هناك انخفاضًا في نسب الحاصلين على برامج تدريبية في مجال العلاقات العامة، حيث تعتمد الغالبية العظمى في زيادة خبراتهم على مجرد الممارسة ومحاولات التجربة والخطأ.

5. عدم وجود ميزانية مخصصة لنشاطات العلاقات العامة بالمنظمات، حيث تحدد الميزانيات بها على ضوء احتياجاتهم المستقبلية والمقررة من قبل خطط وبرامج العلاقات العامة، ومنها من يعتمد على أرقام الميزانيات في السنوات الماضية، ويحول النقص في المخصصات المالية دون كفاءة ممارستها لأنشطتها، وبخاصة نشاطها الإعلامي وجهودها التوعوية وعقدها للندوات والمؤتمرات ونشاطات قياس الرأي العام.

6. انخفاض نسبة الاستعانة بخدمات مستشاري العلاقات العامة، حيث إن أغلب الهيئات الاستشارية والتي تستعين بعض المنظمات بجهود غير متخصصة بنشاط العلاقات العامة، وإنما بمجال الدعاية والإعلان وإنتاج المطبوعات.

7. عدم تبلور المفهوم الصحيح والدقيق لوظيفة العلاقات العامة، بالإضافة إلى عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة في أجهزة العلاقات العامة بالعدد الكافي بما يضمن ممارستها وفق الأسس العلمية الصحيحة، حيث يغلب الطابع الارتجالي لتحقيق أهداف العلاقات العامة فهناك اهتمام نسبي بالتخطيط ببرامجها، وقد تتولى أجهزة أخرى بالمنظمات التخطيط لبرامجها كأجهزة التخطيط والبحوث والتسويق والمبيعات وغيرها، الأمر الذي يؤكد وجود تداخل بين اختصاصات الأجهزة مما يحد من فعالية الخطط وبرامج العلاقات العامة. كما وأشارت الدراسة إلى انخفاض نسبة المنظمات التي تعد بحوثاً في مجال العلاقات العامة واستقصاءات للرأي العام في مختلف القطاعات وبصفة دائمة.

وبناء عليه خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات نذكر منها: اقتراح لتأسيس جمعية للعلاقات العامة لتطوير الوعي بأهمية دور العلاقات العامة، على أن يعد لها دستور مهني يحدد قواعد وأخلاقيات ممارسة المهنة، وكذلك للتأكيد على مفهوم العلاقات العامة كنشاط إعلامي مبني على المنهج العلمي في البحث والتخطيط والذي يحرص على تحقيق الفهم المتبادل بين المنظمات وجماهيرها، على أن تتولى إعداد ونشر البحوث والدراسات في مجال العلاقات العامة في مجلة علمية بصفة دورية.

كما وستعمل على إعداد البرامج التدريبية والمتخصصة ببرنامج العلاقات العامة والتي تهدف لرفع المستوى المهني لممارسي المهنة، ولتعميق الإحاطة بالمنهج العلمي وتصميم الخطط وقياس الرأي العام، والعمل على زيادة خبرات الممارسين عن طريق ما ستعقدّه الجمعية من ندوات ومؤتمرات يدعى عليها الخبراء المختصون بمجال العلاقات العامة.

وأوصت الدراسة بضرورة وجود العلاقات العامة وتفعيل دورها لدى اتخاذ القرارات في مختلف البرامج والخطط بالمنظمة، وضرورة توافر القوة الوظيفية الكافية لها مع الإهتمام باختيار أعضاء العلاقات العامة من المؤهلين علمياً وعملياً لممارسة العلاقات العامة، والعمل على توفير الإمكانيات والتسهيلات المالية بدرجة تكفل لها القيام بواجباتها على أكمل وجه. وكذلك ضرورة تنمية الاهتمام بالتخطيط العلمي واستخدام الأسس والأساليب العلمية ووضع الاستراتيجيات المتكاملة والاهتمام بتحليل اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة وفق الأسس العلمية السليمة، وكذلك تنظيم عملية الاستشارات الخارجية في مجال العلاقات العامة.

تتفق الباحثة مع الدراسة كون أسباب عدم بدء إنتاج المنظمة، وحادثة إنشائها، وأن طبيعة المنظمة لا تحتاج إلى العلاقات العامة، هي أعذار غير منطقية لإهمال وجود العلاقات العامة بالمنظمة، كونها تغفل دور العلاقات والذي هو مهم لبدء أي نشاط منظمة. فأثبتت هذه الدراسة وجود فجوة بين ممارسي وباحثي العلاقات العامة، سواء نتيجة لعدم الاهتمام بتوظيف كادر مؤهل أو عدم الإيمان بوظيفة العلاقات العامة وإعطائها الإمكانيات للقيام بنشاطاتها ودورها.

كما وأن عدم قيام العلاقات العامة بالاهتمام بجمهورهم الداخلي أو الاطلاع على أبحاث علمية أو الاستناد إلى استقصاءات لقياس الرأي العام، واعتمادهم على الخطأ والتجربة للقيام بأنشطتهم، يزيد

الهوة والفجوة بين باحثي وممارسي العلاقات. كما وتتفق أيضاً مع الدراسة في ضرورة إيجاد جمعية متخصصة تبنى على أسس علمية وتسد إليها مهمة تدريب ممارسي العلاقات العامة. بينما تختلف الدراسة الحالية في كونها تسعى لدراسة الأسس التي يتم الاستناد لها لمعالجة الأزمة والتواصل خلالها، بالإضافة للوقوف أبرز التحديات التي واجهها ممارسي العلاقات العامة خلال الأزمة التي تعرضت لها الجامعة.

الدراسة الثانية: دراسة العالي وآخرون (2010) وعنوانها "استراتيجية تويوتا في إدارة أزمته بالسوق الأمريكية: دراسة تحليلية"

تضمنت الدراسة تقييماً وتحليلاً لمحتوى ما كتب عن تجربة شركة تويوتا لإنتاج السيارات، وذلك في إدراتها للأزمة التي تعرضت لها، منذ الربع الأخير من عام 2009م. والتي سارعت على إثرها لسحب أعداد كبيرة من سياراتها في الأسواق العالمية وخاصة السوق الأمريكي، وذلك عن طريق استقراء آراء الباحثين والمراقبين حول أسباب وأسلوب تعامل تويوتا مع الأزمة.

تبرز أهميتها كونها تطرقت لموضوع الأزمات التي تواجه شركة عالمية كشركة تويوتا والتي تعمل في السوق الأمريكية والتي تتصف بانفتاحها وشفافيتها إلى حد كبير. وخلصت الدراسة إلى أن الاستجابة السريعة للمشاكل المتعلقة بالمنتجات هو أساس إدارة الأزمات، فالساعات الثمانية والأربعون الأولى من بدء الأزمة هي أفضل توقيت لنقل الرسائل التي تريد الشركة نقلها إلى جمهورها قبل تفاقمها، فعلى الرغم من علم تويوتا بالمشاكل الفنية في سياراتها إلا أنها تجاهلتها واتبعت استراتيجية الإنكار في البداية؛ فأنكرت وجود أي مشكلة وتعاملت بشكل غير مناسب مع شكاوى عملائها، كما وتردد رئيس الشركة (أكيو تويودا) بالحضور الشخصي لفرع الشركة في أمريكا المحتضن للأزمة، وانتظر أسابيع عدة قبل إصدار اعتذار لعملاء الشركة وهذا يعد خطأ إدارياً في أدائه كقائد دولي لأعمال الشركة.

إن تعامل الشركة البطيء مع الأزمة وانعدام الكفاءة لا يليق بشركة أعمال عالمية، وتتفق الباحثة مع العالي وآخرون حيث أنه كان حرياً بشركة تويوتا مواجهة الحقيقة والاعتراف المبكر بالأزمة والاستجابة السريعة والملائمة للأزمة، خاصة أن لديها العديد من العملاء من مختلف الجنسيات

وتتعرض للمنافسة من جميع الأسواق التي تتعامل بها، فكان الأجدى مواجهة ما يقال ضدها وقول الحقيقة والإجابة على تساؤلات عملائها ودحض الشائعات ضدها، وحرصاً من الشركة على عدم تكرار الواقعة مستقبلاً، فقد أعلن رئيسها تطبيق معايير جديدة للشفافية والاستجابة السريعة لقضايا الأمان والسلامة في سياراتهم، وعملت على استعادة وتجديد ثقة عملائها باعترافها بالأخطاء التي وقعت وقامت بسحب حوالي ثمانين ونصف مليون سيارة حول العالم. فعلى الرغم من وجود مؤشرات لنجاح تويوتا في تخفيفها من وطأة الأزمة، إلا أنها منيت ببعض الإخفاقات التي أثرت على سمعة الشركة ومبيعاتها وحصتها السوقية في الأسواق العالمية، ومن ضمنها ضعف استجابتها لإشارات الإنذار المبكر حول المشكلات الفنية بسياراتها وإنكارها لذلك في البداية. تتفق الباحثة مع ضرورة اتباع معايير الشفافية والاستجابة السريعة والانفتاح خلال الأزمات، والمبادرة للكشف الذاتي عن الأزمة قبل وصولها لوسائل الإعلام أو الجمهور، مع ضرورة عدم إنكار الأزمة خاصة في ظل مسؤولية الشركة عنها. بينما تختلف الدراسة الحالية في تناولها لأزمة من نوع آخر (فتصنف هذه الأزمة كأزمة عرضية ومن حوادث الأخطاء الفنية) فتختلف درجة إسناد المسؤولية ودرجة التهديد على السمعة.

الدراسة الثالثة: دراسة ابراهيم (2012) وعنوانها "وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة الاتصال والإعلام بجمهورية نيجيريا الفدرالية"

هدفت الدراسة للتعرف إلى طبيعة عمل العلاقات العامة في وزارة الاتصال والإعلام النيجيرية من فترة مارس 2010م إلى أغسطس 2011م، والوقوف على أسباب ضعف دورها في الوزارة، والتعرف على الآثار الإيجابية والسلبية لدورها وما هي أهم الصعوبات التي تواجهها، وذلك بهدف تقديم اقتراحات للتغلب عليها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والملاحظة والمقابلة والاستبانة، كأدوات لجمع البيانات.

بيّنت الدراسة أنّ هناك مركزاً حكومياً لإدارة العلاقات العامة، وبأن هناك منظمة تشكل مظلة لجميع ممارسي العلاقات العامة والمعروفة باسم معهد العلاقات العامة النيجيري، والتي تعنى بتحديد مستويات المعرفة والمهارات التي يمكن تحقيقها من الأفراد الذين يريدون أن يصبحوا أعضاء

مسجلين في مهنة العلاقات العامة. وتوصلت إلى أن وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية هي وظيفة أساسية لا غنى عنها، وتستند إلى المتخصصين لكن بصلاحيات محددة، كما وكشفت عن عدم رضا مسؤولي الوحدة بالأدوار المنوطة لهم، فعلى الرغم من أنها لا تقوم بوظائفها على الوجه الأمثل كونها لا تمتلك خطة تعمل بها وإنما تعمل وفق الطلب، ولا تقوم بوظائفها الأساسية من إجراء للبحوث إلى التخطيط والاتصال والتقويم وكونها تتداخل في الاختصاصات مع أقسام أخرى في الوزارة ولا تملك ميزانية لأنشطتها وبرامجها وإنما تتقاضى ميزانية التكليف بأية مهمة، إلا أنها تحظى باحترام شديد من قبل موظفي المؤسسات الحكومية.

كما وأكدت الدراسة أن العلاقات العامة لا تحظى باهتمام الإدارة العليا مما يؤدي إلى ضعف نشاطها وانحصاره في مجالات محددة على الرغم من إدراك الموظفين لأهميتها وطبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به. واللافت نكره على الرغم من أنها تتبع للوزير مباشرة (الإدارة العليا) إلا أن هناك عدم اقتناع بها، فهي تتبع للوزير لخدمته وكبار المسؤولين، فلا تؤثر في سياسة الوزارة أو في طريقة إدارتها. وكانت أبرز التوصيات التي توصلت لها الدراسة هي: ضرورة الاستفادة من التشريعات في نيجيريا والتي تنظم عمل العلاقات العامة، وضرورة أن تقوم بوظائفها الأساسية وأن تعمل وفق خطة مدروسة مسبقاً، فلا بد أن تتبوأ مكانها المناسب في الهيكلية الإدارية لتؤدي رسالتها بالشكل الصحيح، كما وأوصت بضرورة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تعاملها مع جمهورها وتنويعها، وكذلك العمل على التنسيق بين الوحدة مع باقي وحدات العلاقات العامة في وزارت الإعلام والاتصال.

وترى الباحثة أنّ هذه الدراسة تشير إلى على عدم إعطاء العلاقات العامة حقها كوظيفة مستقلة تابعة للإدارة العليا وتحظى بدعمها، لذا سعت لمعرفة مكانة العلاقات العامة في الهيكلية التنظيمية في جامعة بيرزيت، وهل تتبع مباشرة إلى الإدارة العليا وتشارك في صنع القرار خلال الأزمات، بينما تختلف في موضوع الدراسة.

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

هدفت الدراسة للتعرف على الكيفية التي يوظف بها الموقع الإلكتروني للمنظمة، بالإضافة للوسائل الاتصالية المتاحة على الانترنت، وذلك في إدارة الاتصالات خلال الأزمة التي تمر بها. فاعتمدت هذه الدراسة الوصفية على المنهجين الكيفي والكمي؛ عن طريق تحليل الخطاب الموجود على الموقع، حيث حلت 101 بيانًا إعلاميًا منشورًا على الموقع الإلكتروني للشركة والمتعلق بالأزمة، وذلك بهدف تحديد خصائص الرسالة الاتصالية والتعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في مواجهة الأزمة.

واعتمدت كذلك على أسلوب دراسة الحالة للأزمة التي واجهتها الشركة اليابانية لصناعة السيارات "تويوتا" في عام 2010، والتي تمثلت الأزمة بظهور عيوب فنية في بعض السيارات التي تنتجها، والتي استدعت على إثرها السيارات المعيبة في عدد من الدول.

برزت أهمية الدراسة بتسليطها الضوء على أزمة مؤسسية تطلب إدارتها تطبيق سياسات اتصالية معينة، بالإضافة إلى رصدتها لتوظيف الموقع الإلكتروني في إدارة الأزمة، كونه إحدى الوسائل الحديثة في العلاقات العامة للتفاعل والتواصل مع الجمهور. فاعتمدت على نظرية اتصالات الأزمة الموقفية كإطار نظري لها، وتوصلت إلى توظيف الشركة لكل من الوسائط المتعددة لنقل رسائلها لعملائها، والإمكانات التفاعلية للانترنت بشكل واضح عبر موقع الشركة الإلكتروني. بالإضافة لتوظيف كل من استراتيجيات الاعتذار، والأعمال التصحيحية كاستراتيجيات اتصالية أثناء الأزمة وذلك بهدف حماية سمعتها وصورتها لدى عملائها.

وقد وظفت الشركة عددًا كبيرًا من الأدوات سواءً البيانات الصحفية، أو الحوار المباشر، أو الملفات المرئية في نقلها لرسائلها الاتصالية المدعمة للاستراتيجيات المستخدمة. كما وتوصلت إلى احتواء البيانات الإعلامية الصادرة من الشركة على عدة استراتيجيات، أبرزها استراتيجية الأعمال التصحيحية والتي عكست توجه الشركة لحل العيوب الفنية التي ظهرت في السيارات، وإعلام عملائها عن خططها بخصوص ذلك. كما تضمنت موضوعات عديدة أهمها إبراز التعاون مع الجهات الحكومية، والوكلاء والموزعين، والذي عكس بدوره اهتمامها بالحصول على ثقة العملاء

ودعم وكلائها، بالإضافة إلى اهتمام مسؤولي الشركة بالتعامل مع الإعلام والتحدث مباشرة للجمهور.

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

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

تتشابه الدراسة الحالية كونها ستعمل على معرفة كيفية استخدام العلاقات العامة للانترنت خلال الأزمة، فهل تم استخدام موقع الجامعة الإلكتروني، ومتابعة جميع مصادر المعلومات ووسائل الإعلام؟ وهل استخدمت موقعها الإلكتروني كوسيلة مدعمة للوسائل التقليدية؟ بالإضافة لمعرفة الأدوات التي وظفتها الجامعة في نقلها لرسائلها الاتصالية المدعمة للاستراتيجيات المستخدمة؟ فستعمل الباحثة على استخدام منهجين مشابهين للدراسة وإنما باختلاف أداة الدراسة حيث ستعتمد على الاستبانة والمقابلات.

الدراسة الخامسة: دراسة عبد اللطيف (2017) وعنوانها "كفاءة الاستراتيجيات الاتصالية للاستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة "دراسة حالة"

هدفت الدراسة لمعرفة نوع الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمة في استجابتها للأزمات، مع تحليل نوعية الاستمالات التي تستخدم في الرسائل الاتصالية والموجهة للجمهور الرئيسي للمنظمة. كما هدفت إلى معرفة العناصر التي تدفع بجمهور المنظمة إلى إسناد سبب حدوث الأزمة للمنظمة نفسها، وما هو تأثيرها على عواطفهم وسلوكهم نحوها، بالإضافة لدراسة دور هذه الاستراتيجيات في تكوين مدركات الجماهير المتعلقة بسمعة المنظمة، من حيث كفاءتها في إدارة أزماتها وتوجيهها لأنشطتها الاتصالية لجماهير المنظمة، جودة خدماتها، وجهود الإدارة الداخلية.

واعتمدت الدراسة على نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية، التي تفترض التأثير السلبي المباشر وغير المباشر للأزمة على سمعة المنظمة، والذي يؤثر تبعاً على سلوك جمهور المنظمة من حيث تكوين المدركات حول درجة تحمل المنظمة لمسؤولية حدوث الأزمة، وذلك في ضوء الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل المنظمة في معالجتها للأزمة، وتكوينها للرسائل الاتصالية في أثناء الأزمة.

وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، فتم إجراء مسح لآراء الجمهور الخارجي، بهدف قياس عواطفهم ومدركاتهم عن المنظمة على إثر الأزمة، لتقييم كفاءة عملية إدارة الأزمة واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة في التواصل خلال الأزمة.

حيث تم دراسة أزمة غلق الجامعة الأمريكية في مصر، وإضراب الطلاب بسبب مشاكل تتعلق بالشفافية المالية، تم على إثرها تغيير رئيس الجامعة كحل للأزمة، وقد قامت الجامعة بالكثير من الأنشطة الاتصالية لإدارة الأزمة، وقد تمثلت عينة الدراسة بعينة قصدية أو عمدية من طلاب الجامعة الأمريكية بالقاهرة بعدد 400 فرد، من الذين عاصروا الأزمة وتعرضوا لرسائل الجامعة الاتصالية خلال وبعد الأزمة التي تمت دراستها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تستخدم اتصالات فعالة وكفاء أثناء الأزمة، ووصفت هذه الاتصالات بالمصادقية، والشمول، والاستمرارية، والسرعة، الدقة والكفاية، مما أدى ومن وجهة نظر الطلاب، إلى تقليل مسؤولية الجامعة في إحداثها للأزمة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مدركات الطلاب بسمعة الجامعة، ودرجة تحملها للمسؤولية حصول الأزمة، وتاريخ علاقاتهم بالجامعة.

وأكدت الدراسة على ضرورة تحقيق التكامل بين وسائل الإعلام التقليدية والوسائل التفاعلية، وعدم الاعتماد على وسائل الإعلام الجديد بشكل كلي. وتبين بأن استراتيجية الاعتذار تعد من أكثر الوسائل التي تعمل على التحكم بغضب الجمهور أثناء الأزمات، باختلاف أنواع الأزمات والمنظمات، حيث تبرز الوجه الإنساني للمنظمة وترفع من مصداقيتها لدى جماهيرها. كما وتوصلت الدراسة إلى أن استعمال استراتيجية الإنكار خلال الأزمات، يؤدي إلى عواطف سلبية من الجمهور تجاه المنظمة.

كما وتوصلت إلى ضرورة موافقة الاستراتيجية المستخدمة لإدارة الأزمة مع نوع الأزمة، نوع المنظمة ومسئوليتها عن حدوث الأزمة، بالإضافة إلى درجة تورطها. كما اعتبرت بأن الأزمة هي فرصة لإظهار الوجه الأخلاقي للمنظمة، وذلك من خلال تحري معايير الأمانة، والدقة، والثقة، والمصادقية في رسائل المنظمة الاتصالية الموجهة للجمهور.

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة كونها سعت للتعرف إلى نوع الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل جامعة بيرزيت في استجابتها للأزمات، حيث تم الاعتماد على الاستراتيجيات الاتصالية نفسها في دراسة استجابة الجامعة للأزمة. ولكن تختلف كونها ستستخدم أداة الاستبيان لقياس آراء الطلبة لمعرفة نوع الاستراتيجيات التي تم استخدامها في أزمة جامعة بيرزيت فقط، دون دراسة دور الاستراتيجيات في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة.

الدراسة السادسة: دراسة العبادي (2017) وعنوانها "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة"

تهدف الدراسة للتعرف إلى دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة، ونوع الأزمات التي تواجهها المؤسسة، والكيفية التي تدير بها المؤسسة الأزمات التي تواجهها أثناء أنشطتها. فقدمت الدراسة إطاراً نظرياً يساعد على فهم الأسس التي تقام عليها إدارة الأزمات، من خلال توضيح الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إجراء البحوث للكشف عن العراقيل المحيطة بالمؤسسة، وضرورة إدراج مركز مختص بجمع المعلومات ووضع الخطط المتوقعة لحدوث الأزمة، مع ضرورة منح العلاقات العامة الثقة اللازمة لتمثيل المؤسسة في المناسبات كافة مع تدريبهم على إدارة الأزمات، وأخيراً الاستعانة بمختصين في مجال العلاقات العامة من خارج المؤسسة بهدف الاستفادة من خبراتهم.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة كونها ستتناول مرحلة التواصل خلال الأزمة فقط، لكن تتشابه في وقوفها على مكونات فريق إدارة الأزمة.

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

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية بشمال الأردن، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الأبعاد الآتية: التخطيط، والمعلومات، واتخاذ القرار، وفريق إدارة الأزمة، والاتصالات. إذ تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، فتم اختيار 240 عضو هيئة تدريس باستخدام طريقة العينات الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عدده 2119 عضو هيئة تدريس في كل من جامعات اليرموك والعلوم وآل البيت.

كما وذكرت الدراسة بأنّ هناك إدراكًا خاطئًا ، بأنّ الأزمات لا تحدث في الجامعات، وإن حدثت فإنّ أثرها سوف يكون قليلًا، كون الجامعة محمية من الأزمات بسبب حجمها الصغير، مقارنة بالشركات الكبرى ذات الفروع الكثيرة وفي عدة بلدان. الأمر الذي نفتته الدراسة كون الجامعات تتعرض إلى العديد من مواقف العنف التي تتضمن مشاجرات طلابية باستخدام أسلحة نارية وأدوات حادة، ضعف التمويل الجامعي والذي يؤدي لضعف المخرجات التعليمية.

وتوصلت إلى حصول بُعد الإتصالات على أعلى اهتمام من قبل الجامعة، كونها تهتم بإيصال فكرتها لجمهور المستفيدين، مع عدم الاهتمام بمعالجة الأزمة أو باحتياجات الطلبة والعاملين لدى اتخاذها للقرارات المتعلقة بالأزمة، حيث تتم عملية التواصل في ظل قلة المعلومات عن الأزمة مما يشير إلى عدم وجود أقسام مختصة بتخزين ومعالجة المعلومات المتعلقة بالأزمات فيها، كما وتشير النتائج إلى عدم وجود خطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمة، وأرجعت الدراسة ضعف الإدارات الجامعية بالاهتمام بإدارة الأزمة إلى محدودية التمويل لها، بالإضافة إلى ضعف الوعي بأهمية إدارة الأزمات عندها.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة زيادة التواصل من خلال وسائل الإعلام المختلفة، وإنشاء فرق مختصة بإدارة الأزمة في الجامعات لتتعامل مع أزماتها والتواصل معها بشكل مستمر، مع عمل خطط إجرائية مسبقاً لإدارة الأزمة وتدريب العاملين في الجامعات عليها، وزيادة التنسيق بين إدارة الجامعات مع مؤسسات المجتمع المحلي خلال تعاملها مع الأزمات، وتوظيف كادر مؤهل للتعامل مع المعلومات لإدارة الأزمة، ومراعاة حاجات العاملين والطلبة لدى اتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة.

تثبت الدراسة السابقة استمرارية وجود الفجوة ما بين ممارسي العلاقات العامة وباحثيها، حيث أنّ هناك تهميشًا واضحًا وعدم إيمان بأهمية ودور العلاقات العامة خلال الأزمات. وتتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة السابقة كونها ستتناول أزمة في جامعة، وتتفق الباحثة مع ما أوصت به الدراسة السابقة من ضرورة توظيف الكادر المؤهل للتعامل مع الأزمات، إلا أنها تختلف بموضوع ومنهجية الدراسة كونها تتناول مرحلة التواصل خلال الأزمة فقط.

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

هدفت إلى معرفة أدوار مستشاري العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية ومدى استيعاب المنظمات العربية لطبيعة عمل المستشار مع توضيح لمدى توافر إمكانيات النجاح في القضاء على الأزمات، خاصة في ظل تزايد الأزمات التي تمر بها المؤسسات. وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة مستخدمًا المنهج الوصفي التحليلي الكمي والكمي على عينة قصدية مكونة من 90 شخص من حملة الماجستير والدكتوراة في العلاقات العامة من عدة بلدان عربية بحكم عملهم في مهنة التدريس مما يتيح لهم الاطلاع على ما يدور في إدارات العلاقات العامة في بلادهم، إضافة إلى إدراكهم لقضايا الأزمات المؤسسية وطرق التغلب عليها وما هو الدور الذي تقوم به العلاقات العامة ومستشاروها، وخلص إلى ضرورة العمل على إنشاء معهد من أجل تدريب فرق إدارة الأزمة وكبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات، وإلى ضرورة إقناع الإدارة العليا بأدوار مستشاري العلاقات العامة وأهمية وجوده بالقرب من مسؤولي العلاقات العامة. وتبرز أهميتها كون أغلب البحوث السابقة تناولت أدوار إحدى وسائل الإعلام في معالجة المؤسسات الأزماتية، فشكّلت الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية والباحثين العرب، كونها تناولت أدوار مستشار العلاقات العامة ووظيفته في المنظمة خاصة في مجال التغلب على الأزمات، وهي بذلك تساعد ممارسي العلاقات العامة على فهم أوسع لواقع الاستعانة بالمستشار في المنظمات والمؤسسات العربية. حيث سعت الدراسة إلى وضع إطار مفاهيمي لإيجاد السلوك العلمي الصحيح للاستشارة في العلاقات العامة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستشار العلاقات العامة لديه المقدرة على إدارة الأزمات بنجاح وفقاً لتعاون المنظمة معه، وأن غالبية شركات الاستشارة تنقصها الإمكانيات وضعف تجربة مستشاريها في التعامل مع الأزمات كون المنظمات العربية لم تصل إلى ضرورة الاستعانة بالمستشار خلال الأزمة. وبناء عليه أوصت بضرورة إنشاء معهد للأزمات المؤسسية لتدريب ممارسي العلاقات العامة وفرق إدارة الأزمات بالإضافة إلى كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات، مع ضرورة العمل على إقناع الإدارة العليا بأدوار مستشاري العلاقات العامة وأهمية وجوده بالقرب من مسؤولي العلاقات العامة، مع ضرورة استغلال وسائل الاتصال ومنصات التواصل الاجتماعي من خلال بناء نظام اتصالي إلكتروني مفتوح ومباشر ليسهل بذلك على المنظمة التواصل مع جماهيرها. وترى الدراسة بأن وجود فريق للأزمة يتألف من الأعضاء الرئيسيين في الشركة مهم جداً، فهو يساعدها على إدارة الأزمة بفعالية وكفاءة. وأن أهم أسباب الحاجة لمستشاري علاقات عامة للتعامل مع الأزمات هو أنها تحظى بتغطية إعلامية واهتمام من قبل جمهور المنظمة، فهو يساعد على إيجاد رؤية استراتيجية إعلامية قابلة للتنفيذ وفقاً لمجريات الأحداث والمشاكل المتوقعة، كما ويعمل على المساعدة في التنبؤ في الأزمات وإيجاد حلول من خلال بناء سيناريوهات افتراضية لشكل الاتصال أثناء الأزمة. ويتم اللجوء إلى مستشار أو شركات الاستشارة في العلاقات العامة لعدة أسباب منها، عدم اهتمام المؤسسة بضرورة إنشاء إدارة للعلاقات العامة، الرغبة بالاستفادة من شبكة العلاقات الواسعة للجهة الاستشارية، بالإضافة إلى رغبة المؤسسة بالتنظيم خاصة إذا امتلكت عدداً من الفروع.

كما وذكرت أهم العقبات التي تواجهها المنظمة وقت الأزمة: كتعدد مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالأزمة، وجعل الحصول عليها سهلاً ويسيراً، ويتلخص دور مستشار العلاقات العامة خلال الأزمة بفتح خطوط الاتصال فوراً مع وسائل الإعلام وتحديد متحدث رسمي ليكون مركزاً لإطلاق المعلومات، ومتابعة ردود أفعال الجمهور بسرعة وإبلاغهم بتطورات الأزمة لأن الجمهور سيغفر الخطأ غير المقصود، متابعة ما ينشر على منصات الاتصال، الاهتمام بضحايا الأزمة وشرح موقف المؤسسة وتوضيح الإجراءات الفعلية التي تتبعها المنظمة.

وتتفق الباحثة مع أهمية ودور مستشار العلاقات العامة في إدارة الأزمة، إلا أنه من الجدير بالاهتمام معرفة إذا ما لجأت الجامعة للاستعانة بخدماتهم في أزماتها في ظل التخوف الشديد من مقدار الشفافية والانفتاح في الأزمات.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة **Claeys, & Opgenhaffen (2016)** وعنوانها " لماذا يقوم (لا

يقوم) بتطبيق نظرية التواصل خلال الأزمات أثناء ممارساتهم؟"

ركزت العديد من الأبحاث في مجال العلاقات العامة على التواصل في الأزمات، فهناك العديد من الدراسات والتوجيهات التي تختص بالاستخدام الفعال للتواصل خلال الأزمات التي تمر بها المنظمة، لكن لا يتم وضعها حيز التطبيق، فتم اكتشاف فجوة بين الممارسين والباحثين، وتم تقديم العديد من الاقتراحات على مدى العقود الماضية لتقليل هذه الفجوة، لكنها استمرت بالنمو والازدياد. وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة في تحديد الطرق المحتملة لسد الفجوة بين ممارسي وباحثي العلاقات العامة. بينما تبرز أهميتها كونها من الأبحاث القليلة التي قامت بدراسة الفجوة بين التوجيهات النظرية وممارسة التواصل خلال الأزمات.

كما وهدفت إلى دراسة جذور الفجوة بين باحثي وممارسي العلاقات العامة لتقليل الانقسام بينهما، فقامت بمناقشة أهم الأسباب والحلول المحتملة للفجوة بين ممارسة الاتصال وتطبيق النظريات خلال الأزمات.

تساؤلات الدراسة:

1. هل يضع ممارسو التواصل النظريات موضع التطبيق في تواصلهم خلال الأزمات؟

2. لماذا يضع ممارسو التواصل النظريات موضع التطبيق أثناء الأزمات؟

3. لماذا لا يضع ممارسو التواصل النظريات موضع التطبيق أثناء الأزمات؟

تم الاعتماد على المقابلات المعمقة مع كبار ممارسي التواصل الأزماتي من مختلف القطاعات في بلجيكا، فتم اختيار عينة من مختلف القطاعات كالاتي: مديري الاتصال الداخلي لمنظمات بعدد

12 و 13 مستشار من شركات استشارات علاقات عامة خارجية وذلك بهدف معرفة أسباب عدم

وضع النظرية موضع التنفيذ، وماذا يمكن للباحثين والممارسين فعله للتغلب على الفجوة؟

فكشفت المقابلات في النهاية أن القرارات التي يتخذها الممارسون وقت الأزمة لا تحدث من فراغ، إذ إنهم يواجهون صعوبة بإقناع الإدارة باستراتيجيات معينة، كما أنهم يأخذون القضايا القانونية بعين الاعتبار لدى اتخاذ قراراتهم، وبأنه لا يتم تطبيق النظريات كونها مجردة تصلح لطلاب الجامعات ولا تطبق بسهولة، وبأنها جيدة على الورق ويصعب تطبيقها في حالات الأزمة الفعلية كونها لا تتوافق مع الاحتياجات العملية، بل يتم الاعتماد على الشعور الغريزي وخبراتهم التي تشكل الأساس في خططهم الاتصالية. كما وتعزى الفجوة أيضاً إلى أسباب عديدة منها: الترجمة غير الفاعلة للبحوث الأكاديمية، وهو ما توصلت إليه الدراسة بعد اطلاعها على عدة أبحاث، والتي درست الفجوة بين باحثي وممارسي الاتصال وقت الأزمات، وتم فحص مدى مطابقة الاستراتيجيات الفعالة والمستخدمة من قبل الصليب الأحمر الأمريكي خلال استجابته لأزماته، وذلك في حال تطابقها مع توجيهات نظرية SCCT، حيث وجدوا أنها استخدمت ثلث الوقت فقط.

على الصعيد الآخر قدم العديد من العلماء اقتراحات كتطوير المجالات العلمية، تغيير السياسات التحريرية في المجالات الأكاديمية، تنظيم ورش عمل تجمع الأكاديميين والممارسين، التركيز على التدريب والحوافز التي تساعد الأكاديميين لترجمة أبحاثهم. في حين جادل البعض أن المشكلة لا تتعلق بالأبحاث أو ترجمة المزيد من الأبحاث بل بتقديمها بطريقة تجعلها مفيدة للممارسين وبطريقة قابلة للتطبيق. وبأن أهم أسباب عدم تحمل المنظمات للمسؤولية هو خوفها من التبعات القانونية، إضافة إلى صعوبة إقناع الإدارة بذلك خاصة باستراتيجية سرقة الرعد كونها تأمل في عدم وصول المشكلة إلى وسائل الإعلام أو الجمهور. بينما يتفق الممارسون أنه على المنظمات أن تتواصل بشفافية ومسؤولية خلال الأزمات التي تتعرض لها مما يضيف طابعاً إنسانياً للوضع وبالتالي تكسب تعاطف الجمهور معها، فلم يعد بالإمكان إخفاء الأزمات والمعلومات فالحقيقة ستظهر بالنهاية، كما أن تقديم الأخبار السلبية بطريقة إيجابية ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي أثناء الأزمة.

وتعتمد الباحثة على الفجوة بين ممارسي وباحثي العلاقات العامة كمبرر في دراستها، وتشابهت مع الدراسة السابقة كونها سعت لمطابقة الاستراتيجيات الفعالة والمستخدمة من قبل جامعة بيرزيت خلال استجابتها للأزمة مع توجيهات نظرية SCCT، وتختلف في موضوع الدراسة ومنهجيتها.

الدراسة الثانية: دراسة Seeger (2006) وعنوانها " أفضل الممارسات في اتصالات الأزمة "

يرتبط التواصل خلال الأزمات بالعلاقات العامة، نظراً لحاجة المنظمة لإصلاح ما تضرر من صورتها بعد وقوع الأزمة. وقد اختلفت العديد من الأدبيات السابقة في تحديدها لأفضل الممارسات على مسألة التركيز، فالبعض يرى ضرورة التركيز على التخطيط للحد من ضرر الأزمة وتجنبها، والبعض الآخر يرى ضرورة التنسيق مع أصحاب المصلحة. فتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد أفضل 10 ممارسات عامة للتواصل خلال الأزمات.

فهدفت الدراسة في وصفها لأفضل 10 ممارسات للاتصال الأزماتي إلى تحسين العملية الاتصالية وتحسين جودة وكفاءة العمليات التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد دور هذه الممارسات في التواصل الأزماتي كونها توفر إرشادات ومعايير لتعليم الممارسة وتحسين الأداء.

وتكمن أهميتها في القدرة على تعميم نتائجها، فقد تفوقت على التحدي المتمثل في مشكلة أخذ عينة كبيرة من الحالات ليتسنى من خلالها تجميع التوجيهات والممارسات المعممة، لكن Seeger استطاع التغلب على ذلك من خلال التعميم من أشكال أخرى للتواصل واستقراء المعلومات من مجموعة الأبحاث في التواصل الأزماتي. علاوة على ذلك فإنّ الأزمة من تعريفها، هي أحداث نادرة نسبياً وهناك اختلاف كبير في أنواع الأزمات، ونظراً لديناميكية الأزمات واختلافها وصعوبة التنبؤ بها، أكدت الدراسة على ضرورة تطوير خطط اتصالية كخطوط عامة بدلاً من أدلة خطوة بخطوة، كونها أكثر قابلية للتكيف مع مجموعة متنوعة من الحالات.

تم الارتكاز بشكل أساسي على أعمال كل من: فنسنت كوفيلو وبيتر ساندمان وماثيو سيجر؛ باربرا رينولدز في مراكز مكافحة الأمراض؛ بحوث أجزاها المركز الوطني لحماية الأغذية والدفاع، بالإضافة إلى مشروع جامعة ولاية داكوتا الشمالية للتواصل بشأن المخاطر والأزمات، وذلك بهدف تطوير قائمة لأفضل الممارسات للاتصال أثناء الأزمات. ويستند المزيج الناتج من هذه الممارسات إلى الملاحظات القصصية، والخبرة في الاستجابة للأزمات، وتحليل دراسة الحالة الموسعة. فتم بذل جهد أولي لتجميع ودمج هذه الممارسات، بناءً على القواسم المشتركة والتقاطعات والمفاهيم المتداخلة، حيث شارك فريق من خبراء التعامل مع الأزمات بالمركز الوطني لسلامة الأغذية

والدفاع في إجراء التعديلات لإنتاج الإصدار النهائي لأفضل عشر ممارسات للتواصل خلال الأزمات.

وأشارت الدراسة إلى مدى تأثير نوع الأزمة والتاريخ التنظيمي للمنظمة في تحديد أفضل ممارسات التواصل الأزماتية، وأنّ للتواصل خلال الأزمات أهدافاً مختلفة، فبعض المنظمات المرتبطة بأزمة تهدف إلى تقليل واحتواء الضرر الذي يؤثر على سمعتها، وتجنب المسؤولية بل وتحويل اللوم أيضاً. فتهدف الهيئات الحكومية في اتصالها الأزماتية إلى إعادة تأسيس النظام العام في حين يرى الجمهور أن الأولوية تكون في إبلاغه وحمايته وتعويضه إن لزم الأمر، بينما تكون الأولوية لوسائل الإعلام الحصول على معلومات فورية عن الأزمة لنشرها. وقد استندت في وضعها لأفضل الممارسات على الأزمات العامة أو الكارثة واسعة الانتشار، والتي تدار عادة بوساطة وكالة عامة كمركز السيطرة على الأمراض أو الصحة العامة كحلقة الأنتركس في أمريكا عام 2006 أو موسم الأعاصير في فلوريدا عام 2004، فهنا يرى أن أسئلة اللوم والمسؤولية لا تغيب عن الأزمة لكنها تكون ثانوية، وبأن الأهمية القصوى تكمن في استعادة النظام ومساعدة الضحايا.

وتوصلت إلى قائمة تضم أفضل الممارسات والتوجيهات في التواصل الأزماتية بصفتها توجيهات عامة بدلاً من كونها وصفات محددة حول طرق وقنوات الاتصال، وهي كالاتي:

1. نهج العملية وتطوير السياسات: تُركز على النظر للعلاقات العامة وإدارة الأزمات على أنها وظائف إدارية وعمليات اتخاذ قرار بدلاً من مجرد وظائف تنفيذية، فيجب دمج سياسات الاتصال بشكل كامل مع عملية صنع القرار وعملية التخطيط للأزمة والاستجابة لها، لأنّ فعالية التواصل الأزماتية عادة ما تتخفف إذا تم النظر في قضايا التواصل فقط بعد حدوثها، بينما كما ويتم اتخاذ قرارات عالية الجودة عند أخذ احتياجات الجمهور في الاعتبار كجزء من عملية صنع القرار.

2. التخطيط المسبق للحدث: وتعني التخطيط لما قبل الحدث وذلك لتحديد مناطق الخطر والحد منها، وتحديد الاستجابة الأولية للأزمات وموارد الاستجابة الضرورية حتى يكون اتخاذ القرارات أثناء الأزمات أكثر كفاءة. فتوصي مراكز السيطرة على الأمراض (CDC) أن تتضمن خطط الاتصالات المتعلقة بالأزمات موافقة موقعة من قبل الإدارة، تحديد لمسؤوليات أعضاء الفريق، قوائم

الاتصال الإعلامية، المتحدثين الرسميين، معلومات التواصل لأعضاء الفريق والوكالات الأخرى والتنسيق معها بالإضافة إلى القنوات المحددة لتوزيع المعلومات.

3. الشراكات مع الجمهور: خلال الأزمة يجب إعلام الجمهور بما يحدث لأن له الحق في معرفة المخاطر التي يواجهها، وتحمل المنظمة مسؤولية مشاركة المعلومات معه، إضافة إلى أن حجب المعلومات عنه سيقلل من احتمال الاستجابة بشكل مناسب. فتؤكد أفضل الممارسات على أسلوب الحوار باعتبار الجمهور بمثابة مورد وليس عبئاً، لكن إحدى العوائق التي قد تواجهها المنظمة والتي قد تحول دون اتباع أسلوب حوار في التواصل خلال الأزمات، أن الجمهور سيشعر بالذعر إذا توفرت لديه معلومات دقيقة عن الأزمة.

4. الاستماع إلى مخاوف الجمهور وفهمها: يجب على المنظمة التي تمر بأزمة أن تأخذ مخاوف جمهورها بالحسبان، وتستجيب وفقاً لها. لذا فإن إقامة علاقات إيجابية والتفاعل المستمر مع الجمهور ضروري لتحقيق المصداقية وبناء الثقة بين الجمهور والمنظمة. يهتم أيضاً بالاستجابة لمخاوف جمهورها والإقرار بما يعتقدونه، فإذا اعتقد الجمهور بوجود أزمة شديدة فمن المحتمل أن يتصرف وفقاً لذلك بغض النظر إذا كانت الأزمة تشكل خطراً. لذا يجب الحرص على مراقبة الرأي العام وتكييف رسائل الاستجابة الاتصالية وفقاً لاحتياجات جمهور المنظمة ومعالجة لمخاوفهم.

5. الصدق ، الصراحة ، والانفتاح: يمكن تصور الصدق والانفتاح والصراحة على شكل سلسلة متصلة، الصدق بمعنى عدم الكذب الصراحة بمعنى توصيل الحقيقة كاملة حتى إن انعكست الحقيقة سلباً على المنظمة، الانفتاح بمعنى إمكانية الوصول والفورية أثناء الأزمة. ويجب على الناطق باسم المنظمة التحلي بالصدق والصراحة والانفتاح أثناء الأزمة، وذلك لبناء المصداقية والثقة لدى جمهورها، فإذا لم يتم تقاسم المعلومات حول الأزمة بشكل علني من قبل المنظمة فإن جمهورها سوف يحصل على المعلومات من مصادر أخرى، وبذلك تفقد قدرتها على إدارة رسالة الأزمة. إن المعضلة الوحيدة التي قد تواجهها المنظمة والتي قد تعترض سبيل الصدق، الصراحة والانفتاح في التواصل الأزماتي هي حالة عدم اليقين بحيث لا تتوفر معلومات لمشاركتها على الفور.

6. التعاون والتنسيق مع مصادر موثوقة: إن إقامة شراكات استراتيجية مع مصادر موثوقة يسمح بتنسيق رسائل المنظمة وأنشطتها، فتكمن ضرورة التنسيق والتواصل مع الآخرين للاستجابة الفعالة للأزمات، حيث إن تنسيق الرسائل المتسقة يقلل من الارتباك لدى الجمهور أثناء الأزمة.
7. تلبية احتياجات وسائل الإعلام وسهولة الوصول: تشكل وسائل الإعلام القناة الرئيسية لجمهور المنظمة أثناء الأزمة، لذا يجب الحفاظ على التواصل الفعال معها من خلال الحوار والتواصل الصريح للحفاظ على الانفتاح وإمكانية الوصول.
8. التواصل بتعاطف والقلق: يجب للناطق الرسمي باسم المؤسسة إثبات مستويات مناسبة من التعاطف والقلق في رسائله الاتصالية أثناء الأزمة، سواء كانت موجهة للجمهور أو وسائل الإعلام أو أرباب العمل الآخرين، لما له من أهمية في تعزيز مصداقية الرسالة، حيث تكون الاستجابة أكثر إيجابية للناطق الرسمي إذا أظهر مخاوفه وتعاطفه الإنساني لأي ضرر، بسبب إيمانهم أنّ الإجراءات التي يتم اتخاذها أو الموصى بها سوف تكون مناسبة ومشروعة.
9. قبول عدم اليقين والغموض: وفقاً لخبراء التواصل الأزماتي، فإنّ التصريحات المطمئنة على نحو مفرط في مواجهة موقف غامض قد يقلل من مصداقية المنظمة أو ناطقها الرسمي، لذا يجب الاعتراف بعد اليقين في هذه المواقف، إذ يمكن استعمال تصريحات مثل: "لا تمتلك المنظمة كافة الحقائق الآن"، "الوضع مائع"، على أن تقوم المنظمة بتحسين رسالتها كلما توفرت معطيات جديدة وعدم استخدام عدم اليقين كاستراتيجية للتواصل، وذلك لتجنب الكشف عن معلومات غير مريحة.
10. رسائل الكفاءة الذاتية: تتمثل بالرسائل التي تقدم معلومات محددة لإخبار الأشخاص بما يمكنهم فعله لتقليل الضرر، فهي تساعد في استعادة السيطرة على موقف غير مؤكد وتقليل الضرر الناجم عن الأزمة. وتختلف هذه الرسائل بناء على طبيعة الحدث، فقد تتضمن توصيات لتجنب أنواع محددة من المنتجات الغذائية، أو أنواع معينة من العلاجات الطبية أو تشجيع أصحاب المصلحة على مراقبة وسائل الإعلام لمعرفة التطورات الإضافية.
- واستندت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى قائمة التوجيهات لأفضل الممارسات للتواصل الأزماتي، لتحديد فيما إذا تم الاستناد لها من قبل العلاقات العامة في جامعة بيرزيت خلال الأزمة المدروسة.

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

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

فتبرز أهميتها كونها تقدم تقيماً لنجاح الاستجابة للأزمة والاستراتيجية المستخدمة، ونصائح مهمة لأفضل الممارسات للممارسين، بالإضافة إلى تقييم لطبيعة العلاقات بين استراتيجية الاستجابة للأزمات واستخدامها الزمني وسياق الأزمة. خلصت الدراسة إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق نتيجة انتشار المنظمات التي تفشل في اختيار استراتيجيات الاستجابة والجمع بينها بشكل مناسب. حيث إن أكثر استراتيجيات التواصل استخداماً هي استراتيجية الإنكار، فعلى الرغم من أنها الأقل فاعلية، إلا أن المنظمات التي تم تحليلها تكثر من استخدامها بغض النظر عن سياق الأزمة وظروفها. أما بالنسبة للجمع بين الاستراتيجيات، كان الإنكار ثاني أشهر الاستراتيجيات بعد التعزيز، وتم استخدامه مع الاستراتيجيات الأخرى. عند الاستخدام غالباً لم يتم الجمع بينه وبين الخيارات كالهجوم على المتهم أو فئات الاستجابة كالتجاوز فقط، وإنما مع الخيارات من فئة استجابة إعادة البناء كالإجراء التصحيحي أو استجابة موقف التقليل، فعند استخدام الإنكار مع الاستراتيجيات التكييفية الأخرى مثل: إعادة البناء، فإنه يؤدي إلى عواقب سلبية لأنه يوجي إلى انطباعات متناقضة.

أما الأزمات الأكثر تحليلاً في أبحاث الأزمات، فقد كانت الأزمات التي يمكن الوقاية منها، تليها أنواع الأزمات المتعلقة بالحوادث والضحايا. كان الضحية هي الاستراتيجية الأكثر استخداماً في حالات الأزمات التي يمكن الوقاية منها، كما تم استخدام استراتيجية مهاجمة المتهم من قبل

المنظمات المشاركة في الأزمات التي يمكن الوقاية منها، بينما لم يتم اعتماد الهجوم على المتهم في كثير من الأحيان كاستراتيجية استجابة في نوع أزمة الحوادث أو نوع أزمة الضحية. قدمت الدراسة أدلة على أن الممارسين قد لا يستجيبون لنصيحة أفضل الممارسات بناءً على مجموعة قوية من أبحاث الأزمات، وربما ستكون هذه المراجعة الشاملة بمثابة دليل أكثر إقناعاً للمتصلين بالأزمات.

على الرغم من أنه في كثير من الأحيان تشكل استراتيجية الإنكار أسهل طريقة للخروج من الأزمة لاسيما في بدايتها، إلا أنها ليست الاستراتيجية الأكثر فعالية، فبالنسبة لباحثي العلاقات العامة فإن هذا الأمر يشير إلى الحاجة لوصفات أكثر واقعية وملحة للممارسين، كون الممارسين لا يستجيبون للنصيحة والتوجيهات الصادرة عن العلماء استناداً لأكثر من 18 عاماً من أبحاث الأزمات. وبالتالي، فإن التباين الذي ظهر في العديد من مجالات هذا التحليل يشير إلى الفجوة بين ممارسة التواصل في حالات الأزمات والوصفات الطبية المتولدة في البحث.

تتفق الباحثة مع ما توصلت إليه الدراسة السابقة من وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في مجال العلاقات العامة، نتيجة انتشار المنظمات التي تعشل في اختيار استراتيجيات الاستجابة والجمع بينها بشكل مناسب، وتشابهت مع الدراسة في اعتمادها على النظرية الموقفية للتواصل خلال الأزمات، وذلك بهدف تقييم استراتيجية الاستجابة للأزمة المدروسة.

الدراسة الرابعة: دراسة Claey's & Cauberghe (2014) وعنوانها "ما الذي يجعل

استراتيجيات الاستجابة للأزمة تعمل؟ تأثير مدى التورط بالأزمة وتأثير الرسائل"

تبرز أهميتها كونها تشكل إضافة من خلال التحقيق في عاملين قد يخففان من فعالية مطابقة استراتيجيات الاستجابة للأزمات مع أنواع الأزمات في استعادة السمعة التنظيمية. فجاءت لتبحث في التأثير المعتدل لمشاركة الأزمة وتأثير الرسائل على تأثير استراتيجيات الاستجابة على موقف ما بعد الأزمة تجاه المنظمة، فهدفت لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الموقفية، كنوع الأزمة وشدتها على فعالية استراتيجيات الاستجابة للأزمات في استعادة سمعة المنظمة.

كما وتسهم هذه الدراسة في مجال التواصل في الأزمات بأربعة طرق، وهي:

1. تشير إلى الحاجة إلى مزيد من البحوث التجريبية حول التواصل في الأزمات.

2. تضيف هذه الدراسة أيضاً إلى المعرفة الأكاديمية الحالية حول نظرية SCCT، والتي تعد واحدة من أهم النظريات في التواصل في الأزمات، فهي تحدد الظروف الهامة والأقل أهمية لأخذ المبادئ التوجيهية لنظرية SCCT بعين الاعتبار من قبل مديري الاتصالات.

3. يتيح الاختبار التجريبي لأثر مشاركة الأزمات في التقييمات التنظيمية للمستهلكين صياغة مبادئ توجيهية واضحة لمديري الاتصالات في الأزمات، فعندما تكون المنظمات قادرة على إثبات ما إذا كانت الأزمة تستدعي مستوى عالٍ أو منخفض من المشاركة مع بعض مجموعات أصحاب المصلحة، يمكنهم حينئذ استخدام نتائج هذه الدراسة لتكييف التواصل مع الأزمات.

4. تشير لتأثير تأطير الأزمات أو تأطير الرسائل التنظيمية (طريقة عرض معلومات الأزمة من قبل المنظمة) على أثر استراتيجيات الاستجابة للأزمات على موقف ما بعد الأزمة تجاه المنظمة، فالرسائل ذات التأطير العقلاني تقدم المعلومات بطريقة موضوعية ومباشرة وتحت المتلقي على تقييم مصداقية الرسالة لأنها تجذب إدراك الأفراد، على عكس التأطير العاطفي والذي يؤثر على مشاعر المتلقي.

حيث تم تصميم بحث تجريبي لفحص الفرضيات، فتم وضع ثمانية سيناريوهات مع التلاعب بالأزمة واستراتيجية الاستجابة للأزمات وتأطير الرسائل. حيث تصف السيناريوهات أزمة تمر بها منظمة وهي تلوث مياه الشرب، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 274 شخص بلجيكي وتلقى المستجيبون بريداً إلكترونياً يدعوهم إلى تعبئة الاستبيان عبر الإنترنت.

ركزت الأبحاث في مجال الاتصالات على دراسات الحالة وذلك لتطوير نماذج لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات لاستخدامها من قبل ممارسي الاتصال، إلا أن العلماء ركزوا مؤخراً على الأبحاث التجريبية لدراسة الظروف الأكثر فعالية لهذه الاستراتيجيات في الأزمات من أجل استعادة سمعة المنظمة. وتبين أن الأفراد ذوي المشاركة العالية يفحصون معلومات الأزمة بشكل أكثر شمولاً من ذوي المشاركة المنخفضة، لذا إذا ما وضعت المنظمة استراتيجية استجابة للأزمات مطابقة بطريقة عقلانية أكثر من عاطفية، فإن مواقفهم بعد الأزمة تجاه المنظمة تكون أفضل، وعلى النقيض تماماً فعندما تكون المشاركة منخفضة يبني الأفراد مواقفهم بناءً على استنتاجات بسيطة، فلا يبذلون الكثير من الجهد للتفكير في المعلومات المتعلقة بالمشكلة (كاستراتيجيات

الاستجابة للأزمات) لذا يتأثر هؤلاء بالرسائل ذات التأطير العاطفي، أي إذا استخدمت المنظمة استراتيجية استجابة للأزمات لا تتوافق مع إرشادات SCCT فإن الأفراد ذوي المشاركة المنخفضة بالأزمة لن يلاحظوا هذا الاختلاف لو طبق التأطير العاطفي على الرسائل التنظيمية، بينما لو استخدمت الإطار العقلاني فسينصب اهتمامهم على المحتوى مما يؤدي إلى انخفاض أو تكون موقف غير إيجابي تجاه المنظمة.

تتضمن الرسائل ذات الإطار المنطقي معلومات مباشرة وتقدمها بطريقة سريعة وواضحة (على سبيل المثال: "يؤسفنا وقوع مثل هذا الحادث"، بينما تتضمن الرسائل ذات الإطار العاطفي خصائص ذاتية التقييم ومصطلحات أو تقييمات عاطفية (على سبيل المثال: "من المريع حدوث مثل هذه المأساة"). فإذا إعتبر المستهلكون ذوو المشاركة العالية في الأزمة أن الإستجابة للأزمة مقنعة ومطابقة لنوع الأزمة، فإن مواقفهم ستكون إيجابية تجاه المنظمة، بينما لا يؤثر ذلك على المستهلكين ذوي المشاركة المنخفضة.

فيجدر بمديري الإتصال النظر إلى تأطير رسائلهم إضافة إلى محتوى إتصالات الأزمات الخاصة بهم، فمن المهم في حالة الرسائل العقلانية مطابقة إستراتيجية الإستجابة للأزمة مع نوعها على عكس الرسائل العاطفية، وبالتالي فإن تأطير الرسائل العاطفية هو بديل للشركات التي لا ترغب في الإعتراف الصريح وقت الأزمة بسبب مخاوف تتعلق بالمسؤولية، ويكون مفيداً بالنسبة للمستهلكين ذوي المشاركة المنخفضة في الأزمة، إلا أن الإطار العقلاني مفيد لما بعد الأزمة للجهات ذات المشاركة العالية عند تطابق إستراتيجية الإستجابة مع نوع الأزمة.

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

وسعت الباحثة لمعرفة نوع الرسالة التنظيمية التي تم إعتادها من قبل العلاقات العامة في الجامعة في أزمته الأخيرة وذلك من خلال التحليل الكمي كما ورد في السؤال الثاني والثالث في المحور

الرابع من استبانة الدراسة، وتختلف عن الدراسة السابقة كونها ستعتمد على أزمة حقيقية حصلت للجامعة، واختلاف المنجية وموضوع الدراسة.

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

هدفت الدراسة إلى البحث في التأثير المعتدل لتوقيت الكشف عن الأزمة على تأثير استراتيجيات الاستجابة للأزمة على السمعة التنظيمية لما بعد الأزمة، واعتمدت على البحث التجريبي عن طريق جمع البيانات عبر الانترنت من 137 مجيباً من خلال عينة مأخوذة من مجموعة عشوائية من الأفراد البلجيكيين الناطقين بالهولندية، وتم التواصل مع المجيبين عبر البريد الالكتروني ودُعا للمشاركة في الدراسة باتباع رابط الاستبيان عبر الانترنت الذي تمت صياغته باللغة الهولندية، وضمت العينة 44 ذكر و56 أنثى تتراوح أعمارهم ما بين 19-86 سنة وتم تصميم أربعة سيناريوهات مختلفة لأزمات في شركة خيالية. إلا أنه بالإمكان اختيار العينة بانتظام أكثر في الأبحاث المستقبلية، كأن يتم قياس مستواهم التعليمي، بالإضافة إلى الجنس والعمر لضمان أن تكون العينة ممثلة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت مسؤولية المنظمة عن حدوث أزمة، كلما زاد الضرر على سمعتها، إلا أنه يمكن تقليل ذلك الضرر بواسطة استخدام استراتيجيات العلاقات العامة الصحيحة. حيث يصعب على ممارسي العلاقات العامة الاختيار بين استراتيجيات الاستجابة للأزمات، وذلك نتيجة صعوبة إقناع الإدارة أو القسم القانوني في المنظمة بأهمية تحمل المسؤولية أو تقديم اعتذار صريح، لما لها من تبعات قضائية وخسائر مالية. وعلى النقيض من ذلك يرى البعض فعالية استخدام التعويض والتعاطف كآلية للاعتذار، لأنه يتم التركيز على احتياجات الضحايا فينشأ تصور لدى أصحاب المصلحة بتحمل المنظمة لمسئوليتها عن الأزمة، بينما يمكن استخدام استراتيجية التوقيت أو ما يعرف باستراتيجية الكشف عن الأزمات بدلاً لاستراتيجيات الاستجابة لتقليل الضرر.

كما وصنفت الدراسة استراتيجيات التواصل في الأزمات بهدف حماية سمعة المنظمة إلى نوعين:

1. استراتيجيات توقيت الأزمات :

يتم استخدامها بهدف التقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمات، ويندرج ضمنها استراتيجية سرقة الرعد، وهي استراتيجية استباقية لتوقيت الأزمات، وتعني قيام المنظمة بنشر أخبار عن أزماتها قبل اكتشافها من قبل وسائل الإعلام أو الأطراف المعنية الأخرى، ذلك أن تأثير خصومها سيكون مضاعفاً إذا لم تقم بالكشف عما يجرمها. ووجد في أبحاث التواصل في الأزمات أن المنظمات التي تستخدم استراتيجية سرقة الرعد (Stealing thunder) تعد أكثر مصداقية وأقل عرضة للإدانة من تلك التي تستخدم استراتيجية الرعد (Thunder)، كونها توفر لهم الفرصة لتحذير أصحاب المصلحة بشأن أي هجوم قادم، فيفقد بذلك الهجوم الخارجي قيمته بعد أن قامت هي بالكشف الذاتي عن المعلومات أولاً، كما وتتيح للمنظمة وضع إطار للأزمة وفقاً لشروطها الخاصة والتخفيف من شدتها، وأن أي هجوم خارجي سيفقد قيمته بعد أن تقوم المنظمة بالكشف بنفسها عن نفس المعلومات أولاً.

وتوصلت إلى أن استراتيجيات توقيت الأزمات للمنظمة تتيح لها تحمل المسؤولية أو رفضها، حيث أن استراتيجيات الاستجابة لما بعد الأزمة كالرعد (Ex-post crisis response strategy) تتضمن عدم تحمل المسؤولية كاملة من قبل المنظمة، بينما تشير استراتيجية توقيت الأزمات الاستباقية كسرقة الرعد (Ex-ante crisis timing strategy) إلى تحمل المنظمة لمسؤولية الأزمة والتي يوصى بها في حالات الأزمة التي يمكن الوقاية منها.

2. استراتيجيات الاستجابة للأزمات: وفقاً لنظرية SCCT، يتم اختيار استراتيجية المواجهة تبعاً لمقدار المسؤولية المنسوبة للمنظمة، فأكدت الدراسة أنه في حال حدوث أزمة يمكن تفاديها (درجة المسؤولية عالية) ينبغي استخدام استراتيجيات إعادة البناء مثل سياسة الاعتذار، بينما يتم استخدام استراتيجية الدفاع والإنكار في حال أزمات الضحايا، وفي حال كانت المسؤولية منخفضة. كذلك يمكن الاكتفاء بتزويد أصحاب المصلحة بمعلومات موضوعية فقط حول الأزمة دون استخدام استراتيجية إضافية في حال شكلت الأزمة تهديداً خفيفاً على سمعة المنظمة، وضرورة دمجها باستراتيجية مناسبة في حال كان التهديد كبيراً وذلك لاستعادة السمعة، وعادة ما يحول المستشارون القانونيون للمنظمة دون استخدام الاستراتيجيات وذلك بسبب الالتزامات المالية التي قد يتحملونها،

كما ويرى أن استراتيجيات التوقيت حظيت باهتمام أقل من استراتيجيات الاستجابة للأزمات، لكنها ذات أهمية متساوية ذلك أنها تعمل على تقليل الضرر الناجم عن الأزمات مقارنة بإعطاء معلومات موضوعية فقط، فهي تسمح للمنظمات برفض المسؤولية أو تحملها.

وخلصت إلى أن الأزمة تشكل تهديداً كبيراً على سمعة المنظمة، لذا تعمل جاهدة لاستعادتها، وذلك عن طريق استخدام استراتيجيات الاستجابة للأزمات بالتزامن مع تقديم معلومات موضوعية حول الأزمة لأصحاب المصلحة، حيث أن الاستخدام السليم لاستراتيجيات التوقيت في حالة الأزمات التي يمكن الوقاية منها وذلك ما يجعلها تكتفي بتقديم معلومات موضوعية فقط.

وأكدت النتائج إلى تشابه تأثير استراتيجية توقيت الاستجابة للأزمة واستراتيجية توقيت الأزمة الاستباقي على مصداقية المنظمة، إضافة إلى التأثير الإيجابي لهما على سمعة ما بعد الأزمة للمنظمة، كما وتشير النتائج إلى إمكانية تجاوز الأضرار الناجمة على سمعة المنظمة وصعوبة إقناع الإدارة أو القسم القانوني بتحمل مسؤولية واضحة عن الأزمة والاعتذار خوفاً من التبعات المالية، وذلك بواسطة استخدام استراتيجية سرقة الرعد، وإعطاء المعلومات الواقعية عن الأزمة لأصحاب المصلحة من قبل المنظمة نفسها. وتقتصر أن استراتيجيات التوقيت تعمل بشكل أفضل إذا أُتبعَتْ بهجوم من طرف ثالث، وتظهر الحاجة إلى المزيد من الأبحاث على المنظمات من مختلف القطاعات الصناعية حيث إن الدراسة قامت على قياس السمعة لشركة واحدة فقط، وأكدت الدراسة على إمكانية تجنب الخيار الصعب بين العديد من استراتيجيات الاستجابة للأزمات كالأعتذار والإنكار من خلال اختيار استراتيجية التوقيت الصحيحة.

وتتمثل قيود الدراسة الحالية بأن قياس السمعة تم بعد تعرض واحد فقط لشركة وهمية واحدة. فتظهر هنا الحاجة إلى المزيد من الأبحاث مع المنظمات الحقيقية من مختلف القطاعات الصناعية. كما أن اختيار المشاركين تم بناء على عينة المستجيبين عشوائياً عن طريق الانترنت، لذا يجب أن تستخدم الأبحاث الإضافية إجراءً أكثر انتظاماً لاختيار المستجيبين وقياس المستوى التعليمي بالإضافة إلى الجنس والعمر لضمان تمثيل العينة.

تختلف الدراسة الحالية كونها تتناول أزمة واقعية، بدلاً من الاعتماد على بحث تجريبي لسيناريوهات افتراضية، كما وتختلف في طريقة اختيار العينة فبدلاً من اختيار عينة عشوائية تم اختيار عينة

قصدية من فريق العلاقات العامة بجامعة بيرزيت وطلبتها ممن تربطهم علاقة مباشرة بالأزمة، بينما استندت إلى استراتيجيات الاستجابة في الدراسة السابقة لمعرفة تطبيقها من عدمه خلال التواصل في الأزمة التي مرت بها الجامعة.

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

تعد الدراسة الأزمة هي حدث لا يمكن التنبؤ به ويمكن أن يؤدي إلى أضرار سلبية نتيجة تهديدات السمعة، وبأن الشركات تحتاج إلى التواصل الفعال مع جمهورها حول الأزمات لحماية سمعتها. فاستخدمت نظرية SCCT لاكتشاف استراتيجيات الاستجابة الفعالة للأزمات، ذلك أنها تشكل إطاراً لفهم واختيار استراتيجية الاستجابة الملائمة للأزمات، فتشمل الاستجابات الأولية أو الأساسية على معلومات إرشادية مثل "ما حدث، كيف قد تؤثر الأزمة على الجمهور، ماذا يجب على الجمهور فعله"، ومعلومات معدلة مثل "ما تقوم به الشركة لمنع تكرار الأزمة"، ثم بعد ذلك يمكن لها أن تستخدم استراتيجيات إصلاح السمعة سواء لإصلاح أو تجنب الضرر على سمعتها والتي حددها بأربعة مجموعات حسب الموقف والتي تشمل على 10 استراتيجيات لإصلاح السمعة وهي كالآتي: الإنكار (مهاجمة المُتَّهم، الإنكار وكبش الفداء)، التقليل (التبرير والتسامح)، إعادة البناء (الاعتذار والتعويض) والتعزيز وتشمل (التذكير، التعويض والضحايا).

ركّزت الدراسات السابقة على إصلاح السمعة أكثر من التركيز على الاستجابة الأولية أو عدم الاستجابة، رغم أنها مطلوبة في جميع الأزمات ويمكن دمجها مع استراتيجيات إصلاح السمعة، فجاءت الدراسة لتركز على استراتيجيات التعزيز (التذكير) لتحديد مدى فعالية تذكير المستهلكين بالأعمال الجيدة السابقة للشركة وتحديد جهود المسؤولية الاجتماعية التي قامت بها الشركة سابقاً ومدى تأثيرها على تصورات الجمهور لأزمات الشركات، مصداقية ردودها، الثقة بالشركة، المواقف تجاه الشركة وسمعتها والنوايا السلوكية الداعمة تجاه الشركة وقت الأزمات.

تضمنت المنهجية دراسة أزمة تسرب النفط من شركة بريتش بيتروليم وذلك من خلال بحث تجريبي أجراه على مجموعة مكونة من 301 مشارك من لجنة المستهلكين على الانترنت. وخلصت إلى أنّ

استخدام المعلومات الأولية أمرٌ مهم كونها تلبي حاجة الجمهور للمعلومات، وتعطي انطباعاً بأن سلامة الجمهور والاهتمام بالضحايا هو ما يشكل الأولوية لدى الشركة خلال الأزمة، فعلى الرغم من أن استراتيجية التعزيز هي الأكثر استخداماً لكنّها يجب أن تكون مكتملة لاستراتيجيات استجابة أخرى، كونه سيتم الإدراك بأنّ الشركة لا تهتم إلا بنفسها لا جمهورها إذا ما استخدمت التعزيز لوحدها.

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

وأخيراً فإن قيود هذه الدراسة هي افتقارها إلى الصلاحية البيئية بمعنى أنه طُلب من المشاركين في البحث التجريبي قراءة العديد من مواد التحفيز عن شركة بترول يوم في وقت واحد (كوصف للشركة، المسؤولية الاجتماعية لها، الأزمة والاستجابة لما بعد الأزمة)، لكن ذلك لا ينطبق على البيئة الحقيقية إذ أن الأشخاص لا يتلقون المعلومات بنفس الطريقة التي يتلقونها في البحث فيمكن للدراسات المستقبلية أن تقوم بإجراء تجربة ميدانية عندما تحدث أزمة حقيقية.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث استخدامها لنظرية SCCT لاكتشاف استراتيجيات الاستجابة الفعالة للأزمات ذلك أنها تشكل إطاراً لفهم واختيار استراتيجيات الاستجابة الملائمة للأزمات، وتختلف عنها كونها لا تتناول بحث تجريبي وإنما أزمة حقيقية.

الدراسة السابعة: دراسة Martinelli, & Briggs (1998) وعنوانها "دمج العلاقات العامة

والاستجابات القانونية أثناء الأزمات: شركة Odwalla نموذجاً"

يلعب محامو الشركة دوراً رئيساً في إسداء المشورة حول الاستجابة العامة أثناء الأزمة وقد يتعارض ذلك مع ما تقوم به إدارة العلاقات العامة، فتميل إدارة العلاقات العامة إلى تقديم النصح للإدارة

التظيمية بالانفتاح بينما يميل المستشار القانوني إلى قول "لا تعليق" خوفاً من الدعاوى القضائية، فينصب جلّ اهتمامه بعدم الإدلاء بتصريحات ضارة للغاية في الدعاوى القضائية من قبل العميل، أو قول أقل قدر ممكن من المعلومات أو إنكار الذنب أو تحويل المسؤولية إن لزم الأمر. لذا لا بد من إشراك الجهة القانونية وقت الأزمة لتحديد الإجراءات والرسالة والاتصالات.

تناول الدراسة استراتيجيات التواصل في الأزمات التي استخدمتها شركة Odwalla أثناء أزمة تلوث العصير والتي تؤثر على الصحة العامة، فأظهر تحليل محتوى الاستجابة لمسؤولي الشركة إلى سيطرة استراتيجيات الاستجابة للعلاقات العامة على الاستجابة القانونية طوال الأزمة، فقامت الشركة بالقضاء على المشكلة وإثارة مسألة البسترة.

فكان من ضمن استراتيجيات العلاقات العامة التي تم استخدامها هي التعبير عن القلق حيث أدلى الرئيس التنفيذي للشركة بأن ما يهم الشركة هو سلامة المتضررين فاخترت خبراء لديهم خبرة موثوقة، واتبعت الصدق والصراحة في تصريحاتها مع الحرص على إعلام الجمهور بأحدث المعلومات بشكل سريع، كما وعوضت الضحايا وتحملت المسؤولية فكانت الاستجابة بشكل مناسب للقضايا القانونية مع تجنب المماثلة، كما اتخذت الإجراءات التصحيحية وأعلنت جمهورها بها. وعلى الرغم من عدم القدرة على تعميم النتائج على الشركات الأخرى، إلا أنّ الحالة توفر مثالاً واضحاً على النهج التعاوني بين استراتيجيات العلاقات العامة والاستراتيجيات القانونية.

تتفق الباحثة مع إمكانية تأثر الاستجابة الاتصالية بالاستجابة القانونية خلال الأزمة، فيمكن أن يحصل نوع من التعارض حول مقدار الانفتاح والصدق أثناء الأزمة. فسعت لتحديد فيما إذا تمّ اتباع النهج التعاوني بينهما، وما هو تأثير الاستجابة القانونية على الاستجابة الاتصالية للعلاقات العامة خلال الأزمات في الجامعة، بينما تختلف الدراسة الحالية من حيث الموضوع والمنهجية.

الدراسة الثامنة: دراسة Coombs (2004) وعنوانها "تأثير الأزمات الماضية على اتصالات

الأزمة الحالية: نظرة ثاقبة من نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية"

تناولت الدراسة تأثير تاريخ الأزمات السابقة لأي مؤسسة على تهديد السمعة الحالية خلال الأزمة التي تتعرض لها، حيث تظهر النتائج بأنّ تاريخ الأزمات السابقة يزيد من حدة التهديد على سمعة

المنظمة، سواء نجمت الأزمة إثر حادث، أو كونها ضحية، أو من الأفعال الإجرامية لها، وذلك بسبب المسؤولية المتصورة للأزمة في أذهان الجمهور.

ودرست ذلك من خلال الأزمات الثلاث التي مرت بها منشأة شركة فيليبس للبتترول الواقعة في تكساس، والتي تمثلت بانفجارات بالمنشأة بتاريخ 1989، 1999، 2000م، والتي أسفر عنها عدد من الضحايا في كل مرة.

وتستند الدراسة إلى نظرية SCCT والتي درست تأثير استراتيجيات الاستجابة للأزمات، على السمعة التنظيمية، فاقترحت توجيه استجابات التواصل لحماية سمعة المنظمة، نظراً لتأثير المعلومات حول الأزمات السابقة على تصورات الأزمة الأكثر حداثة، وتشكيلها تهديداً لسمعتها. وتعرف مسؤولية الأزمة بالدرجة التي تنسب بها الجهات المعنية، مسؤولية حدوث الأزمة إلى المنظمة، ولذا ترتبط مسؤولية الأزمة بتهديد السمعة، فينبغي على المنظمة استخدام استراتيجيات تشير إلى تحملها لمسئوليتها عن الأزمة، مع إظهار اهتمامها بالضحايا. فيجب على فريق إدارة الأزمة تقييم تهديدها، من خلال معرفة نوعها ثم استخدامه كإطار لتحديد تفسيرات الموقف، بمعنى لمن سيسند الجمهور مسؤولية حدوث الأزمة بناءً على تفسيرهم للموقف، بحيث يمكن لفريق الأزمة التنبؤ بمقدار التهديد على السمعة وفقاً لنوع الأزمة، ليقوموا بعدها بإعداد خطط لكل مجموعة، حيث حددت نظرية SCCT أنواع الأزمات والتي تنتج مستوى من المسؤولية، كالآتي:

1. مجموعة الضحايا والتي ينظر إليها بأنها مدفوعة بقوى خارجية، وتتعدى سيطرة الإدارة والتي ينتج عنها الحد الأدنى من نسب المسؤولية، فتمثل بذلك تهديداً خفيفاً على السمعة في حال كان لدى المنظمة تاريخ من الأزمات المماثلة وتشتمل على:

أ. الكوارث الطبيعية: وتعني مجموعة الأفعال الطبيعية سواءً البيئية أو الجوية، والتي تؤثر على المنظمة كالزلازل.

ب. الشائعات: معلومات كاذبة ومدمرة عن المنظمة.

ج. العبث بالمنتج: كأن يؤدي العامل الخارجي إلى تسبب الضرر على المنظمة، كقيام أحد الممثلين خارج المنظمة بتبديل المنتج لجعله خطيراً.

د. العنف بمكان العمل: كأن يقوم موظف حالي أو سابق بمهاجمة الموظفين الحاليين في الموقع.

2. المجموعة العرضية والتي تمثل تهديداً قليلاً على السمعة، وذلك في حال كان لدى المنظمة تاريخ من الأزمات المماثلة وتشمل:

أ. حوادث الأخطاء الفنية: وترجع أسباب الحادث إلى معدات أو خلل في التقنيات، مما ينجم عنه حادث صناعي.

ب. الاسترجاع نتيجة خطأ فني: وتعني استرجاع منتج كونه يسبب ضرراً على أصحاب المصلحة، وذلك نتيجة لعطل في المعدات.

3. مجموعة الأزمات التي يمكن تجنبها والتي تنتج نسبة عالية من المسؤولية على المنظمة، فتمثل تهديداً كبيراً على سمعتها كونه يمكن تجنبها باعتقاد الجمهور، وتشتمل على:

أ. حوادث الخطأ البشري: فيعزى سبب الحادث إلى أشخاص لا يؤدون وظائفهم بالصورة الصحيحة، فيتسبب بذلك الخطأ البشري بحادث صناعي.

ب. استدعاء نتيجة الخطأ البشري: وتعني استدعاء المنتج، نتيجة للخطأ البشري الناجم عن أشخاص لا يؤدون وظيفتهم بالشكل الصحيح، مما يؤدي إلى إعتبار المنتج ضاراً لأصحاب المصلحة.

ج. الخطأ المؤسسي: وتعني انتهاك للقوانين، أو تعريض أصحاب المصلحة للخطر وذلك من قبل الإدارة، كأن ينتهك أعضاء الإدارة القوانين عمداً، أو يقدموا على تقديم منتج أو خدمة رغم معرفتهم أنها قد تلحق الضرر بأصحاب المصلحة.

وينبغي بعد ذلك تقييم للتهديد على السمعة، من خلال النظر في ثلاثة عوامل وهي:

1. تاريخ الأزمة: بمعنى هل واجهت المنظمة أزمات مشابهة بالماضي.

2. تاريخ العلاقة: بمعنى هل تمتلك المنظمة سجل للسلوك الجيد، أو السوء تجاه أصحاب المصلحة.

3. مقدار وشدة الضرر الناتج عن الحادث.

فتزداد نسبة المسؤولية خلال الأزمة، في حال امتلاك المنظمة لتاريخ حافل بالأزمات، أو كانت العلاقات مع أصحاب المصلحة سلبية. وقد تم اختيار نوعين من الأزمات لدراساتهم وهم من

مجموعات الضحايا (تم اختيار العنف في مكان العمل، والعبث بالمنتجات)، والأزمات العرضية (تم اختيار استدعاء نتيجة خطأ فني، وحادثة الخطأ الفني).

تضمنت العينة 321 شخص من الطلاب الجامعيين وأفراد المجتمع، وتم بناء 12 سيناريوهات مختلفة للأزمات، مستندة إلى أحداث فعلية مأخوذة من التقارير الإخبارية حول الأزمة، واتخذت الاحتياطات إلى كون المشاركين لا يعلمون بالقضية، وليس لديهم تصور عن الشركة.

وأظهرت النتائج بأن تاريخ الأزمات المماثلة يزيد من نسب المسؤولية، وأشارت كذلك لوجود علاقة سلبية بين مسؤولية الأزمات والسمعة التنظيمية الناجمة عن الأزمات والحوادث، وكانت أهم محددات البحث هي اعتماد معظم أفراد المجتمع على تقارير وسائل الإعلام، وتصوراتهم عن المنظمة في أخذهم للمعلومات عنها.

وتتفق الباحثة مع ما ورد في نتائج الدراسة الحالية بأن تاريخ الأزمات السابقة يزيد من حدة التهديد على سمعة المنظمة، خاصة ومع مرور جامعة بيرزيت بأزمات مماثلة في الماضي، لذا سعت كذلك لمعرفة الاستراتيجيات التي تم استخدامها في هذا الظرف، كما واعتمدت الباحثة على تصنيف الأزمات لتحديد نوع الاستجابة الاتصالية الملائمة، بينما تختلف بالموضوع والمنهجية المستخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة في هذا الفصل (16) دراسة عربية وأجنبية أجريت بين عامي (1982-2018)، ومن الملاحظ من الدراسات السابقة أنها تشابهت في تناولها لدور العلاقات العامة وأهمية قيامها بدورها الاتصالي واتباعها للنهج العلمي السليم، وذلك بهدف تحسين صورة المنظمة خلال الأزمة والخروج بأقل الخسائر الممكنة، وركزت على أهم الاستراتيجيات الاتصالية أثناء الأزمات، وما هي أفضل الممارسات التي يجدر بالعلاقات أن تنتهجها خلال أزماتها. كما وركزت كذلك على دور العلاقات العامة في المنظمة في توظيف الاستراتيجيات الاتصالية الملائمة للتواصل خلال الأزمة، وما هي الأدوات الاتصالية التي تم استخدامها في نقلها لرسائلها الاتصالية المدعومة للاستراتيجيات المستخدمة.

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

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف، وهو معرفة دور العلاقات العامة أثناء الأزمات، وما هي أبرز الأسس واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلالها، وذلك في حال عدم اعتمادهم على نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية، من خلال دراسة الموقف الاتصالي للمنظمة خلال حدوث الأزمة، بالإضافة لتحديد الكيفية التي انعكست بها الاستراتيجيات الاتصالية على الرسائل الإعلامية الموجهة من قبل المنظمة لجماهيرها ووسائل الإعلام المختلفة. بينما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان، حيث ستطبق على دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت وذلك في مدينة رام الله، بالإضافة لاختلاف الأدوات التي ستستخدمها الباحثة التي ستخدم الدراسة حيث ستعتمد على الاستبانة والمقابلات.

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

الصعوبات التي واجهت الباحثة:

إذ أدى كل من جائحة كورونا، وقلة التعاون من طرف جامعة بيرزيت في بادئ الأمر إلى تأخر الباحثة في إنجاز المقابلات اللازمة، وتوزيع الاستبانة على الطلبة. لذا فقد تم توزيع استبانة الكترونياً على صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بطلبة بيرزيت وذلك في الفترة الواقعة ما بين 2020/06/13 إلى 2020/06/16.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

اشتمل هذا الفصل على وصف دقيق للإجراءات المتبعة من قبل الباحثة، في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأدواتها، مع التحقق من صدق الأداة وثباتها، بالإضافة للطرق الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات.

نوع البحث ومنهجه:

يعتمد نجاح البحث العلمي إلى حد كبير على سلامة اختيار المنهج، والذي يعرف بأنه الطريق المؤدي لكشف الحقائق في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة للوصول إلى نتيجة واضحة، فتعددت الطرق التي يعتمدها الباحثون لإيجاد الحلول لمختلف مشكلات أبحاثهم باختلاف موضوعها وأهدافها (عيواج، 2018، ص. 268).

وتعد هذه الدراسة وصفية كونها تسعى لوصف الحقائق والبيانات وتصنيفها، من خلال إجابات المبحوثين حول الأزمة المدروسة، بهدف إعطاء تحليل ووصف لأبعاد ومتغيرات الظاهرة المدروسة. فيعد المنهج الوصفي الأكثر استخداماً في بحوث الاتصال بسبب وضوح خطواته والقدرة على استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل بياناته المجمعة، كونه يصف الظاهرة المدروسة عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها (عيواج، 2018، ص. 268).

وقد استخدمت الباحثة المنهجين الكمي والكيفي من خلال إجراء دراسة ميدانية على جامعة بيرزيت، وذلك للإجابة عن التساؤلات البحثية المطروحة ولتحقيق أهداف الدراسة، ولمعرفة طرق تعامل دائرة العلاقات العامة فيها مع الأزمات وما هي أبرز استراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلال أزماتها. فاعتمدت الباحثة على أداتي المقابلة والاستبيان، لتقوم بعد ذلك بتحليل وتفسير النتائج فيما بعد.

إجراءات الدراسة:

التزمت الباحثة بمختلف خطوات المنهج الوصفي والمتمثلة بما يلي (عيواج، 2018، ص. 269):

1. تحديد مشكلة البحث.
2. إجراءات البحث من اختيار مجتمع وعينة البحث وأداته، بالإضافة للتأكد من صدق الأداة.
3. جمع البيانات وتحليلها وصياغتها وصياغة النتائج في عبارات واضحة ودقيقة.

مجتمع الدراسة:

يقصد به جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها، ومجموعة عناصر ترتبط بخصائص مشتركة تميزها عن غيرها والتي يجري عليها البحث والتقصي (عيواج، 2018، ص. 270).

ويتمثل مجتمع الدراسة بجامعة بيرزيت، حيث أنّ الجامعة قد تعرضت للعديد من الأزمات في تاريخها، وتعرضت لأزمة الأقساط الدراسية خلال الفصل الدراسي 2019-2020م، والتي ترتب على إثرها تعطيل الدراسة والعمل داخل الجامعة.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار نوعين من العينات كآتي:

1. عينة الجامعة: تم اختيار عينة غير عشوائية قصدية ممثلة بكل من: منال عيسى نائب الرئيس للتنمية والاتصال كممثل عن الإدارة العليا في جامعة بيرزيت، لبنى عبدالهادي مديرة العلاقات العامة، ونردين الميمي المسؤولة الإعلامية كممثلين عن دائرة العلاقات العامة في الجامعة، وقسام مطور رئيس مجلس اتحاد الطلبة في الجامعة، وذلك في مقر جامعة بيرزيت في مدينة رام الله، أو هاتفياً، أو عبر البريد الإلكتروني.

2. عينة الجمهور: تم الاعتماد على عينة غير عشوائية عمدية من طلاب جامعة بيرزيت قوامها "500 مفردة"، وقد راعت الباحثة أن يكون أفراد العينة من الطلاب الذين عاصروا الأزمة وتعرضوا للرسائل الاتصالية التي وجهتها الجامعة خلال وبعد الأزمة المدروسة.

وقد تم حساب عينة الجمهور من معادلة ستيفن ثامبسون، والتي تنص على أن حجم العينة = (حجم المجتمع x القيمة الإحتمالية (1-القيمة الإحتمالية) / [(حجم المجتمع - x1 (نسبة الخطأ تربيع % مستوى الثقة تربيع)] + القيمة الإحتمالية (1- مستوى الثقة)).

وفيما يلي توضيح للخصائص الديموغرافية للعينة:

جدول (1) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي

النوع الإجتماعي	التكرار	النسبة المئوية %
نكر	188	37.6
أنثى	312	62.4
المجموع	500	100

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن

مكان السكن	التكرار	النسبة المئوية %
مدينة	216	43.2
قرية	256	51.2
مخيم	28	5.6
المجموع	500	100

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السنة الدراسية

السنة الدراسية	التكرار	النسبة المئوية %
أولى	78	15.6
ثانية	113	22.6
ثالثة	99	19.8
رابعة	125	25.0
خامسة	85	17.0
المجموع	500	100

تشير الجداول السابقة فيما يخص متغير النوع الاجتماعي فقد كانت النسبة الأعلى للمستجيبين من فئة الإناث بتكرار 312 وبنسبة 62.4%، أما فيما يخص متغير مكان السكن فقد كانت النسبة

الأعلى من القرية بتكرار 256 وبنسبة 51.2%، أما فيما يخص متغير السنة الدراسية فقد كانت النسبة الأعلى من المستجيبين في السنة الدراسية الرابعة وبنسبة 25% من إجمالي العينة.

أدوات الدراسة:

على الباحث العلمي أن يكون ملماً بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع البيانات الملائمة لموضوع بحثه، لذا ويقصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان.

1. المقابلة: تعرّف في البحث العلمي بأنها عبارة عن حوار أو محادثة موجهة بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض جمع البيانات للتوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة والتي تخدم أهداف البحث (عيواج، 2018، ص. 274)، لذا سوف تقوم الباحثة بإجراء المقابلة وجهاً لوجه مع عينة الدراسة.

واعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة لجمع البيانات من موظفي العلاقات العامة، ونائب الرئيس للتمية والاتصال ورئيس مجلس اتحاد الطلبة في جامعة بيرزيت، حيث تكونت المقابلة من أسئلة مركبة، وقد قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع الفئة المستهدفة وجهاً لوجه، وباستخدام الهاتف والبريد الإلكتروني ثم تم تفرغها كتابة كما هي، انظر الملاحق رقم (2، 3، 4، 5).

2. الاستبانة: هي أداة من أدوات جمع البيانات وفق متطلبات البحث الميداني، والتي تستخدم لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موضوع الدراسة. حيث أنها تستخدم بشكل فعال في البحوث الوصفية بهدف إقرار ما توجد عليه الظاهرة على أرض الواقع، بالإضافة لاستخدامها في البحوث التي تستوجب جمع بيانات كثيرة عن الظاهرة المبحوثة. وتتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتطلب من المفحوص الإجابة عنها، وذلك بطريقة يحددها الباحث وفق أغراض البحث (غرسى، 2015/2014، ص ص. 28-29).

وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة من خلال مراجعتها للأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، والأبحاث التي تتناول موضوعاً يشابه موضوع الدراسة، لتطويرها كأداة لجمع البيانات وقد تكونت أداة الدراسة من أربعة محاور وهم:

1. المحور الأول: صفات العينة، ويتكون من ثلاثة أسئلة.

2. المحور الثاني: دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات، ويتكون من ثمانية أسئلة.

3. المحور الثالث: الاستراتيجيات المستخدمة في التواصل خلال الأزمة المذكورة سابقاً (وفقاً لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية)، ويتكون من 25 سؤالاً.

4. المحور الرابع: إجراءات الجامعة خلال الأزمة، ويتكون من 13 سؤالاً.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على د. عبدالكريم سرحان المشرف على الدراسة، بالإضافة لمجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة كما هو مبين في الملحق رقم (6)، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم بالحذف والتعديل، وعليه وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل الاستبانة بشكلها النهائي كما هو موضح في المرفق رقم (1).

ثبات الأداة:

1. اختبار معامل الثبات

للتحقق من ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاستخراج الثبات، فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبيان (0.80) وهي نسبة تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

جدول (4): معامل الثبات

الأبعاد	معامل الثبات
المحور الثاني	0.81
المحور الثالث	0.80
المحور الرابع	0.79
الكلية	0.80

نلاحظ من الجدول (4) أن معامل الثبات للمجالات والكلية جيد وفيه بأغراض الدراسة.

2. اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي (1 - Sample k - S)

الأبعاد	قيمة Z الإختبار	مستوى المعنوية
المحور الثاني	0.674	0.754
المحور الثالث	0.714	0.688
المحور الرابع	1.176	0.126

المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية

من أجل معالجة البيانات فقد استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. اختبار ت لعينتين مستقلين لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة.

3. اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الدراسة.

4. اختبار معامل الثبات ألفا.

5. اختبار الانحدار الخطي البسيط.

6. اختبار التوزيع الطبيعي.

الإجراءات العملية للدراسة

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :

1. إعداد كل من الإطار النظري وأداة الدراسة بصورتها النهائية، والحصول على موافقة الجهات ذات الإختصاص.

2. تحديد أفراد مجتمع الدراسة، واختيار عينة الدراسة.

3. قامت الباحثة بتصميم الاستبانة على google form وتوزيعها إلكترونياً، بالإضافة لإجراء المقابلات.

4. إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

5. تفرغ نتائج المقابلات.

6. إستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في المقابلات والاستبيان على حد سواء، حيث تم تحليل البيانات الناتجة عن المقابلات كفيماً، وتلك الناتجة عن الاستبيان كميّاً، لتحقيق الغرض من الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها التوصل إلى دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت، وجاءت النتائج كما يلي:

نتائج أسئلة الاستبيان (التحليل الكمي)

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

- المتوسط الحسابي (4.21) فأكثر ويعادل 84.2% (فأعلى) درجة مرتفعة جداً = موافق بشدة.
 - المتوسط الحسابي $(3.41-4.20)$ ويعادل $68.2\%-84.0\%$ (درجة مرتفعة = موافق).
 - المتوسط الحسابي $(2.61-3.40)$ ويعادل $52.2\%-68.0\%$ (درجة متوسطة = محايد).
 - المتوسط الحسابي $(1.81-2.60)$ ويعادل $36.2\%-52.0\%$ (درجة قليلة = معارض).
 - المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً = معارض بشدة.
- وقد تم الإعتماد على الوصف الإحصائي القائم على مقياس ليكرت الخماسي في توزيع الفئات، والذي يبدأ بالدرجة (معارض بشدة) وتعطى درجة واحدة فقط، ثم (معارض) وتعطى درجتين، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (موافق) وتعطى (4) درجات، وينتهي ب (موافق بشدة) وتعطى (5) درجات بشكل متساوٍ، والجدول التالي يوضح ذلك.

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

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

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

جدول (7): المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في

التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	النزعة المركزية لآراء المستجيبين وفق مدلول مؤشر المتوسط حسب معامل التصحيح	النسبة المئوية (%)	التقدير
1	بادر فريق معالجة الأزمة لعقد اجتماع طارئ وقت حصول الأزمة.	3.87	0.76	موافق	77.4	مرتفعة
2	تم إعلام الطلبة بالأزمة ومستجباتها من قبل الجامعة أولاً بأول.	3.63	1.03	موافق	72.6	مرتفعة
3	تم تعيين ناطق رسمي للإدلاء بالتصريحات والبيانات الصحيحة والصادقة بهدف غلق باب الشائعات.	3.71	0.98	موافق	74.2	مرتفعة
4	عملت الجامعة على معرفة اتجاهات الطلبة نحو الأزمة.	2.50	1.06	معارض	50	قليلة

مرتفعة	76.8	موافق	0.77	3.84	استخدمت الجامعة صفحات التواصل الاجتماعي للتواصل خلال الأزمة.	5
مرتفعة	74	موافق	0.84	3.70	استخدمت الجامعة الموقع الالكتروني الخاص بها للتواصل خلال الأزمة.	6
مرتفعة	77	موافق	0.93	3.58	استخدمت الجامعة البيانات الصحفية للتواصل خلال الأزمة.	7
قليلة	52	معارض	1.04	2.6	استخدمت الجامعة المؤتمرات الصحفية للتواصل خلال الأزمة.	8
مرتفعة	68.6		0.92	3.43	المحور الثاني	

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

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

أما فيما يتعلق بالآليات التي تم استخدامها للتواصل خلال الأزمة فجاءت وفق الترتيب الآتي: حيث قامت الجامعة بالتواصل من خلال صفحات التواصل الاجتماعي بدرجة مرتفعة وبنسبة 76.8%،

بينما جاء استخدامها لموقعها الالكتروني الخاص بها للتواصل خلال الأزمة بنسبة 74% وبدرجة مرتفعة، وفيما يتعلق باستخدامها للبيانات الصحفية للتواصل خلال الأزمة فجاءت بنسبة 71.6% وبدرجة مرتفعة أيضاً، وكانت نسبة اعتمادها على المؤتمرات الصحفية كآلية للتواصل خلال الأزمة هي 52% وبدرجة قليلة.

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

جدول (8): المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في

التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الثالث

الرقم	الإستراتيجية الاتصالية	الفقرة	المتوسط	الإنحراف	النزعة المركزية لآراء المستجيبين وفق مدلول مؤشر المتوسط حسب معامل التصحيح	النسبة المئوية (%)	التقدير
1	الإنكار	قامت الجامعة بإنكار وجود الأزمة.	2.60	1.24	معارض	52	قليلة
2		شرحت الجامعة أسباب عدم وجود الأزمة.	2.60	1.00	معارض	52	قليلة
3		صرحت الجامعة باستمرار الدوام بالرغم من استمرار الأزمة.	3.42	1.19	موافق	68.4	مرتفعة
4		أرجعت الجامعة أسباب حدوث الأزمة إلى إصرار بعض الطلبة على ممارسة أنشطة مخالفة لأنظمتها وقوانينها.	3.51	1.03	موافق	70.2	مرتفعة

5	مهاجمة المتهم	قامت الجامعة بتهديد الطلاب أو مجلس الطلبة بالدعاوى القضائية خلال الأزمة، وذلك في حال عدم عدولهم عن الإضراب.	2.60	1.16	معارض	52	قليلة
6	كبش الفداء	أنكرت الجامعة مسؤوليتها عن الأزمة ثم قامت بإلقاء اللوم على الطلبة ومجلس إتحاد الطلبة كمسبب للأزمة.	3.81	1.11	موافق	76.2	مرتفعة
7		ألقت الجامعة اللوم على شخص أو مجموعة أشخاص خارج الجامعة أو طرف آخر كمسبب لحدوث الأزمة.	2.50	1.16	معارض	50	قليلة
8	التبرير	حاولت الجامعة التقليل من الأزمة وإظهارها بضوء أقل سلبية.	3.42	0.94	موافق	68.4	مرتفعة
9	الأعداء أو المبررات	أشارت الجامعة بأنه لا سيطرة لها على أسباب إرتفاع الأقساط الجامعية.	3.70	1.00	موافق	74	مرتفعة
10		عزت الجامعة أسباب إرتفاع الأقساط التعليمية ورسوم التسجيل إلى إرتفاع تكاليف التعليم الجامعي.	3.80	0.86	موافق	76	مرتفعة
11		أنكرت الجامعة وجود نية بإلحاق الضرر بالطلبة، أو تعمدتها لإحداث الأزمة.	3.60	0.90	موافق	72	مرتفعة
12	التعويض	قامت الجامعة بالموافقة على طلبات المجلس كافة.	2.60	1.16	معارض	52	قليلة
13	الإعتذار	أعلنت الجامعة تحملها مسئولية الأزمة كاملة.	2.43	1.20	معارض	48.6	قليلة

قليلة	47	معارض	1.25	2.35	إعتذرت الجامعة من الطلبة وطلبت السماح، كونها طرف رئيس في الأزمة.		14
قليلة	36.4	معارض	1.11	1.82	أعلنت مسئوليتها عن القيام بتقليص صلاحيات لجان مجلس الطلبة خلال الأزمة، وتجميد كافة الأنشطة للحركة الطلابية.		15
متوسطة	67.6	محايد	0.86	3.38	دعت الجامعة طلبتها لتذكر إنجازاتها وأعمالها السابقة الجيدة.	التذكير	16
قليلة	36.6	معارض	1.04	1.83	أشادت الجامعة بجهود مجلس إتحاد الطلبة خلال الأزمة.	التعلق أو التواصل ببذاعة	17
مرتفعة	72.4	موافق	0.87	3.62	أعربت الجامعة بأنها هي الأخرى ضحية للأزمة.	الضحية	18
مرتفعة	70	موافق	0.87	3.50	احتوت الإستجابة الأولية للأزمة على معلومات توضح حقيقة ما حصل، مع توضيح لتأثير الأزمة على الطلاب، وماذا يجب عليك فعله كطالب.		19
قليلة جداً	32.8	معارض بشدة	0.93	1.64	احتوت إستجابة الجامعة للأزمة على ما تقوم به الجامعة لمنع تكرار الأزمة.		20
مرتفعة	74.2	موافق	0.91	3.71	واجهت الجامعة أزمات مشابهة بالماضي.		21
متوسطة	66.8	محايد	1.05	3.34	تمتلك الجامعة سمعة إيجابية في علاقتها مع طلابها.		22

مرتفعة	75.8	موافق	0.91	3.79	تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي حول سمعتها خلال الأزمة.	23
قليلة	52	معارض	1.13	2.60	تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي على الطلبة خلال الأزمة.	24
قليلة	49	معارض	1.07	2.45	تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي على مصداقيتها والتواصل بشفافية مع الطلبة خلال الأزمة.	25
متوسطة	60		1.04	3.0	المحور الثالث	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

كما ويوضح الجدول السابق النتائج التالية:

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

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

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

4. تركيز اهتمام الجامعة بشكل أساسي خلال الأزمة على سمعتها بنسبة 75.8% وبدرجة مرتفعة.
5. تركيز اهتمام الجامعة بشكل أساسي على طلبتها خلال الأزمة بدرجة قليلة بما نسبته 52%.
6. تركيز اهتمام الجامعة بشكل أساسي على مصداقيتها، والتواصل بشفافية مع الطلبة خلال الأزمة بنسبة 49% وبدرجة قليلة.

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

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

جدول (9): المتوسطات والنسب المئوية تبعاً لكل فقرة من فقرات دور العلاقات العامة في

التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً للمحور الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط	الإنحراف	النزعة المركزية لآراء المستجيبين وفق مدلول مؤشر المتوسط حسب معامل التصحيح	النسبة المئوية (%)	التقدير
1	قامت الجامعة بنشر معلومات تتضمن تحذيرات تتعلق بالأمر المترتبة عن الإضراب وتعليق الدوام، خاصة في ظل حصول الأزمة المالية مسبقاً.	3.87	0.81	موافق	77.4	مرتفعة
2	تتصف رسائل الجامعة خلال الأزمة بتقديمها للمعلومات بطريقة موضوعية ومباشرة.	1.26	0.97	معارض	25.2	قليلة جداً
3	تتصف طريقة عرض معلومات الأزمة من قبل الجامعة بأنها ذات تأطير عاطفي تؤثر على مشاعر المتلقي.	3.65	0.94	موافق	73	مرتفعة
4	تفضل الجامعة إبقاء الأزمة داخلها وعدم إخراجها للعلن إلا في حال كشفها.	3.59	1.09	موافق	71.8	مرتفعة
5	عالجت الجامعة الأزمة بسرعة وحرصت على إتخاذ التدابير السريعة والناجعة منعاً لتكرار حدوثها مستقبلاً.	2.04	0.68	معارض	40.8	قليلة
6	أعتقد أن الجامعة حرصت على سمعتها أكثر من حرصها على مصلحة الطلبة خلال الأزمة.	3.60	1.16	موافق	72	مرتفعة

مرتفعة	70.4	موافق	1.22	3.52	حرصت الجامعة على نقل تفاصيل الإضراب كافة، والمعلومات المتعلقة بالأزمة جميعها أولاً بأول.	7
مرتفعة	80	موافق	1.06	4.0	رفضت الجامعة مساعي الحوار جميعها المقدمة من مجلس إتحاد الطلبة خلال الأزمة.	8
قليلة	38	معارض	0.93	1.9	إتصفت تصريحات الجامعة والمعلومات عن الأزمة بالشفافية والصدق.	9
مرتفعة	80	موافق	0.94	4.0	تميل الجامعة إلى إنكار حدوث الأزمة خوفاً من التبعات القانونية والخسائر المالية.	10
قليلة	36.8	معارض	0.96	1.84	تأثر ولائك للجامعة بالأزمة التي مرت بها.	11
قليلة	40	معارض	0.78	2.0	بادرت الجامعة للكشف الذاتي (المسبق) عن الأزمة وذلك قبل وصولها إلى وسائل الإعلام أو الطلبة.	12
مرتفعة	79.2	موافق	0.69	3.96	أوصي بالإلتحاق بجامعة بيرزيت رغم الأزمة التي تعرضت لها.	13
متوسطة	61.8		0.93	3.09	المحور الرابع	

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

1. قيام الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة بنشر معلومات تتضمن تحذيرات تتعلق بالأمر المترتبة عن الإضراب وتعليق الدوام، خاصة في ظل حصول الأزمة المالية مسبقاً، بنسبة 77.4% وبدرجة مرتفعة.
2. فيما يتعلق برسائل الجامعة الاتصالية خلال الأزمة، فإنها تتصف بتقديمها للمعلومات بطريقة موضوعية ومباشرة بنسبة 25.2% وهي درجة قليلة جداً، مقابل وصف طريقة عرضها لمعلومات الأزمة بأنها ذات تأطير عاطفي تؤثر على مشاعر المتلقي بنسبة 73% وبدرجة مرتفعة.
3. تفضل الجامعة إبقاء الأزمة داخلها وعدم إخراجها للعلن إلا في حال كشفها بنسبة 71.8% وبدرجة مرتفعة، مقابل أنّ معالجتها للأزمة بسرعة وحرصها على اتخاذ التدابير السريعة والناجعة منعاً لتكرار حدوثها مستقبلاً جاء بنسبة 40.8% وبدرجة قليلة.
5. يعتقد طلبة جامعة بيرزيت أنها حرصت على سمعتها أكثر من حرصها على مصلحة الطلبة خلال الأزمة، بنسبة 72% وبتقدير مرتفع.
6. حرصت الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة على نقل تفاصيل الإضراب كافة، والمعلومات المتعلقة بالأزمة جميعها أولاً بأول بنسبة 70.4% وبتقدير مرتفع.
7. جاء رفض الجامعة مساعي الحوار جميعها، والمقدمة من مجلس اتحاد الطلبة خلال الأزمة بنسبة 80% وبتقدير مرتفع.
8. اتصفت تصريحات الجامعة والمعلومات عن الأزمة بالشفافية والصدق بنسبة 38% وبتقدير قليل.
9. تميل الجامعة إلى إنكار حدوث الأزمة خوفاً من التبعات القانونية والخسائر المالية بنسبة 80% وبتقدير مرتفع.
10. تأثر ولاء الطلبة للجامعة بالأزمة التي مرت بها بدرجة قليلة، وبنسبة 36.8%.
12. بادرت الجامعة للكشف الذاتي (المسبق) عن الأزمة وذلك قبل وصولها إلى وسائل الإعلام أو الطلبة بنسبة 40% وبتقدير قليل.
13. يوصي طلبة جامعة بيرزيت بالالتحاق بالجامعة، وذلك رغم الأزمة التي تعرضت لها بنسبة 79.2% وبدرجة مرتفعة.

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

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

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

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

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

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

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت والتواصل خلال الأزمات، وتم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية، ويبين الجدول (10) نتائج فحص الفرضية.

جدول (10): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة ر	التواصل خلال الأزمات		دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.000	0.522	0.60	3.67	0.51	3.57

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت والتواصل خلال الأزمات وذلك لأن الدلالة أصغر من (0.05)، وهو ما يثبت أن العلاقات العامة في جامعة بيرزيت لعبت دوراً رئيساً في التواصل خلال الأزمة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور العلاقات العامة واستخدام استراتيجية الإنكار خلال الأزمة، وتم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية ويبين الجدول (11) نتائج فحص الفرضية:

جدول (11): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة ر	استخدام استراتيجية الإنكار خلال الأزمة		دور العلاقات العامة	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.000	0.448	0.57	3.60	0.45	3.62

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور العلاقات العامة واستخدام استراتيجية الإنكار خلال الأزمة وذلك لأن الدلالة أصغر من (0.05).
الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت واعتماد موقعها الإلكتروني كوسيلة للتواصل خلال الأزمة، وتم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية، ويبين الجدول (12) نتائج فحص الفرضية.

جدول (12): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة ر	إعتماد موقعها الإلكتروني كوسيلة للتواصل خلال الأزمة		دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.000	0.421	0.80	3.57	0.55	3.67

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور العلاقات العامة في جامعة بيرزيت واعتماد موقعها الإلكتروني كوسيلة للتواصل خلال الأزمة وذلك لأن الدلالة أصغر من (0.05).
الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين دور العلاقات العامة بالتواصل مع الطلبة خلال الأزمات واطلاعهم على مختلف المستجدات باستمرار طوال فترة الأزمة، وتم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لفحص الفرضية، ويبين الجدول (13) نتائج فحص الفرضية.

جدول (13): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة ر	اطلاع الطلبة على مختلف المستجدات		دور العلاقات العامة بالتواصل مع الطلبة خلال الازمة	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.000	0.682	0.55	3.67	0.47	3.55

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دور العلاقات العامة بالتواصل مع الطلبة خلال الأزمات واطلاعهم على مختلف المستجدات باستمرار طوال فترة الأزمة وذلك لأن الدلالة أصغر من (0.05).

توافقت نتائج الفرضية الأولى مع ما تم التوصل له في التحليل الكمي والكيفي، والذي أظهر أنّ العلاقات العامة قد لعبت دور رئيس وفعال للتواصل خلال أزمة الأقساط الدراسية، بينما توافقت نتائج الفرضية الثانية مع نتائج دراسة Kima, Avery b, & Lariscyc (2009) بأنّ الإنكار هي أكثر استراتيجيات التواصل استخداماً.

وتوافقت كذلك نتائج الفرضية الثالثة مع اعتماد العلاقات العامة على موقع الجامعة الإلكتروني كآلية للتواصل خلال الأزمة مع نتائج التحليل الكمي والكيفي، وهو ما أكدت عليه دراسة رضوان (2012) من ضرورة استخدام الموقع الإلكتروني للمؤسسة خلال الأزمة. بينما توافقت نتائج الفرضية الرابعة والتي أشارت إلى اطلاع الطلبة على مختلف المستجدات باستمرار طوال فترة الأزمة مع نتائج التحليل الكيفي ودراسة عثمان (2018) التي أكدت على ضرورة ابلاغ الجمهور بتطورات الأزمة أولاً بأول

نتائج التحليل الكيفي

المحور الأول: طبيعة الأزمة التي واجهت جامعة بيرزيت.

كغيرها من الجامعات تعتمد ميزانية جامعة بيرزيت على الأقساط وبشكل رئيس، ويقوم معظم الطلبة بدفعها فلا يعتبر التعليم بها مكلفاً قياساً بكلفة التعليم بأي مكان آخر. ولكن وفقاً لفريق العلاقات العامة فإنّ الأزمة التي عانت منها الجامعة في أواخر 2019 مفتعلة وغير مبررة وأخذت طابعاً

سياسياً، وحصلت من قبل عدد قليل من الطلبة فهي ليست مرتبطة بحقوق الطلبة أو وضع الجامعة المالي، وإنما أخذت صدى أكبر لارتباطها بانتخابات مجلس اتحاد الطلبة.

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

أما فيما يتعلق بالمطالبات النقابية للجسم الطلابي والتي لا تستطيع الجامعة تنفيذ بعضها، وخاصة في ظل وضعها المالي الراهن، وفي ظل الأزمة التي تعترى قطاع التعليم العالي في فلسطين، فرغم اتباع الجامعة لوسائل عدة لتوفير مصادر تمويل لمصروفاتها المتزايدة بشكل طبيعي، فلم تجد مناصاً من رفع الأقساط والتشف وجمع التبرعات، وتكثيف الضغط على الحكومة لتفي بالتزاماتها المالية للجامعات.

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

المحور الثاني: فريق إدارة الأزمة.

وفقاً للعلاقات العامة فكون الأزمة ذات طابع سياسي قد فرض وجود عدة فاعلين وليس فقط فريق العلاقات العامة لمعالجة الأزمة، فلدى بدء الأزمة تم تشكيل فريق لإدارة الأزمة ولجنة للحوار، وتكون الفريق من عدة أطراف من داخل وخارج جامعة بيرزيت، وتمثلت بما يلي:

أطراف من داخل الجامعة: ممثلة بالإدارة العليا والتي تشاورت مع بعض السياسيين، ومندوبين من مركز تطوير الإعلام، بالإضافة لأكاديميين من داخل الجامعة.

أطراف خارجية: ممثلة بوسطاء من وزارة التربية والتعليم العالي، بالإضافة لمجموعة من خريجي بيرزيت والذين قاموا بالاتصال المباشر مع الطلبة المعتمدين لتوضيح الضرر من إغلاق بوابات الجامعة، وضرورة اللجوء للحوار.

بينما تكونت لجنة الحوار من ممثلين من عمادة شؤون الطلبة، أكاديميين من جامعة بيرزيت، نقابة العاملين بالجامعة، بالإضافة لمجلس الجامعة (كممثلين عن الإدارة).

كان للعلاقات الدور الأكبر في موضوع التنسيق الاعلامي وتتبع منصات التواصل الاجتماعي، والنشر الالكتروني والإعلامي، بينما لم تشارك في أي من فريق إدارة الأزمة أو اللجنة الحوارية بشكل مباشر بل كانت تتبع إلى مكتب مساعد رئيس الجامعة د. عزيز شوابكة، ففي مثل هذا النوع من الأزمات يكون هناك وجود لمجلس الجامعة، وأصوات عديدة وليس فقط صوت العلاقات العامة.

بينما لم يتم الاستعانة بشركات علاقات عامة خارجية، أو بوسائل الإعلام لمعالجة الأزمة، فتمت الاستعانة بوسائل الإعلام للقيام بنشر ما يتم تزويدها به كونها لا تقدم النصح أو المشورة بل تزيد من هول المشكلة في حين هدفت الجامعة وقتئذٍ لاحتواء الأزمة.

وأكدَ رئيس مجلس اتحاد الطلبة بأنه تم التواصل الحواري بينهم وبين كل من رئيس جامعة بيرزيت شخصياً، ونواب الرئيس، وعمادة شؤون الطلبة، بالإضافة لوسطاء من الخريجين، بينما أكد على غياب العلاقات العامة عن طاولة الحوار.

وهو ما يشكل إجابة للتساؤل الفرعي الرابع: ما مدى الاستعانة بمستشاري علاقات عامة أو أطراف خارجية (حكومية، وسائل إعلام) في التعامل مع الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟

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

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

1. تشكيل لجنة إعلامية لإدارة الأزمة تشكلت من فريق مكون من مكتب العلاقات العامة وفريق مركز تطوير الإعلام في الجامعة، مع تعيين ناطق إعلامي للأزمة.
2. تحديد الجمهور المستهدف خلال الأزمة، وجمع المعلومات عنها بسرعة.
3. تلقي توجيهات من رئيس ومجلس الجامعة لعرض سياسات الجامعة تجاه حل الأزمة.
4. إعداد خطة اتصالية من قبل المسؤولة الإعلامية في العلاقات العامة، متمثلة بإعداد خطة إعلامية، وجمع المعلومات الأولية وتحري الصدق والدقة في نقل المعلومات، والعمل على التنسيق مع وسائل الإعلام وعقد اجتماع مع ممثليها، القيام بحملة إعلامية والتي تتضمن رسائل من الإدارة العليا، ونشر هذه المعلومات الأولية والرسائل والبيانات والحقائق التوضيحية أولاً بأول، على منصات الجامعة المختلفة (مواقع التواصل الاجتماعي، والموقع الإلكتروني، رتاج) ، بهدف شرح موقف الجامعة لكل من الجمهور الداخلي والخارجي.
5. التواصل مع وسائل الإعلام، والتنسيق لعقد مقابلات بين أعضاء مجلس الجامعة (ممثلين عن إدارة الجامعة) وبين ممثلي وسائل الإعلام، بالإضافة للتنسيق مع الأطراف أو الوسطاء (وزارة التربية والتعليم العالي، خريجين)، وسرعة التعاطي مع استفسارات الإعلاميين.
6. التواصل السريع خلال الأزمة مع كلاً من الجمهور الداخلي والخارجي للجامعة، ومتابعة ردود أفعالهم بهدف تلافي الشائعات والمعلومات المغلوطة، وذلك من خلال إرسال رسائل وبيانات توضيح لموقف الجامعة، وتلقي رسائل من الطلبة والإجابة على استفساراتهم ورصد توجهاتهم.
7. استشارة بعض أعضاء من لجان وأجسام مختلفة في الجامعة ممن لهم علاقة مباشرة مع الطلبة، كعميد وفريق شؤون الطلبة، وأكاديميين سابقين لهم علاقة بالاتصال المباشر مع الطلبة.

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

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

فيتضح مما سبق اهتمام العلاقات العامة بجامعة بيرزيت بإعداد الخطط المتكاملة، وتنفيذ الاتصالات المدروسة والمعد لها مسبقاً لتحقيق الاتصال الفعال خلال فترة الأزمة. وهو ما يشكل إجابة لتساؤل البحث الرئيس: ما هو دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت في التواصل خلال الأزمات؟

المحور الرابع: الآليات المستخدمة للتواصل خلال الأزمة، والهدف من عملية التواصل خلال الأزمة.

وفقاً لفريق العلاقات العامة فقد أخذ التواصل خلال الأزمة عدة أشكال منها: الواجهي، واللقاءات، والاجتماعات، وإدخال عدة فاعلين كوسطاء، بالإضافة لوسائل التواصل الاجتماعي ورتاج. وبينما تولت لجنة الحوار مهمة التواصل الواجهي مع مجلس اتحاد الطلبة، والطلبة فقد اقتصر دور العلاقات العامة بالتواصل الإعلامي ونشر محتوى جيد لجمهور الجامعة، بينما لم يكن لها أية دور يذكر في اللجنة الحوارية.

وفيما يلي أنواع التواصل خلال الأزمة:

1. التواصل من خلال الإيميلات الشخصية، بالإضافة لجروب خاص مغلق لموظفي الجامعة على الفيس بوك.

2. التواصل المباشر مع الطلبة المعتصمين ومجلس اتحاد الطلبة من قبل لجنة الحوار، بينما تم التواصل مع طلبة الجامعة كافة عن طريق إرسال رسائل على منصة رتاج، وعن طريق صفحة الجامعة على الفيس بوك وموقعها الالكتروني من قبل العلاقات العامة.

ويمكن تلخيص الهدف من استخدام مثل هذه الآليات كآتي:

1. وسائل التواصل الاجتماعي بهدف نقل مواقف الجامعة ومتابعة آراء الطلبة خلال الأزمة.

2. منصة رتاج (منصة الكترونية للطلاب تتواصل بها الجامعة مع طلبتها، يوجد فيها كلما يتعلق بالطالب من ملفه الأكاديمي والمالي) والبريد الإلكتروني، حيث تم استخدامهما بهدف نقل المعلومات الخاصة للطلاب والتي تتعلق بالأزمة ومستجداتها.
 3. البيانات الصحفية والتي تم إرسالها إلى وسائل الإعلام.
 4. العديد من اللقاءات الوجيهة المستمرة، والتي هدفت لحث الطلبة على أن يكون لهم دور فاعل، بالإضافة لدعوتهم للتفكير وعدم الانسياق وراء القطيع دون تفكير.
 5. توعية الجمهور الداخلي والخارجي لتوضيح سياسة الجامعة وإقناع الطلبة للوصول إلى حل وسط منصف للجميع، وذلك عبر الحوار والجلوس لمائدة الحوار لا عن طريق اتباع آليات تتسم بالعنف وإغلاق الجامعة.
 6. التخفيف من حدة الشائعات، والإجابة عن استفسارات الطلبة، وتوفير معلومات صحيحة.
- المحور الخامس: توظيف نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية والاستراتيجيات الاتصالية، وأبرز الأسس واستراتيجيات الاستجابة المستخدمة للتواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت.**
- شددت نائب الرئيس للتنمية والاتصال على استخدام استراتيجيتي الاحتواء وعدم تضخيم الأزمة، وأشارت إلى عدم لعب دور الضحية أو الإنكار أو مهاجمة أية طرف كان. فالتوجه دائماً لاحتواء الأزمة وأخذ المسؤولية، وأكدت غياب العمل باستراتيجيات إعادة البناء رغم ضرورة استخدامها.
- بينما أكدت المسؤولية الإعلامية على إرسال رسائل مختلفة بعدة مستويات خلال الأزمة، تمثل فحواها بأن "جامعة بيرزيت تحترم حرمتكم واحتجاجكم وترفض إغلاقها وجنزرتها"، وبأن بيرزيت هي فضاء لممارسة الاختلاف والحرية، وعملت على التذكير بالجو الجامعي القائم على الاحترام المتبادل واحترام حرية التعبير والحفاظ على الشفافية، وبتطور برامجها الأكاديمية حيث أنها في طليعة الجامعات العربية والمحلية، بالإضافة لتذكير الطلبة بجهود الجامعة لزيادة عدد المنح والمساعدات المالية المقدمة للطلبة، وذلك رغم العجز في ميزانيتها وعدم قيام الحكومة لدفع مستحققاتها السنوية لها، ووضحت بأن أحد أسباب الضائقة المالية هو عدم قيام الطلبة بتسديد أقساطهم المستحقة للجامعة، حيث بلغت ديونهم قرابة الأربعة ملايين دينار، كما قامت بمدح طلبة بيرزيت وخريجها.

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

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

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

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

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

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

المحور السادس: الكشف الذاتي عن الأزمة ومقدار الانفتاح الملائم خلالها واتباع الأسلوب الحواري.

لم تبادر الجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة للكشف الذاتي عن الأزمة وفقاً لفريق العلاقات العامة، بل هناك ميلٌ دائم لمعالجة الأزمة واحتوائها داخلياً، وهو الثمن الذي تم دفعه في الأزمة الأخيرة فلم يتم إنكار الأزمة أو إخفاؤها لدى حدوثها خاصة وأنها قد حدثت بالعلن، لكن المشكلة في عدم معرفة السرعة اللازمة لمعالجة الأزمة لدى حدوثها.

وفيما يتعلق بمقدار الانفتاح الملائم فيعتمد على نوع الأزمة، حيث تحرص الجامعة على الانفتاح والتواصل بصدق وشفافية ولكن بحذر طوال الوقت، خاصة في ظل وجود عدة أطراف مشاركة بالأزمة. وقد أكد الفريق اتباع أسلوب حوار في التواصل خلال الأزمات بما يتوافق مع قانون الجامعة، بالإضافة لمشاركة المعلومات الدقيقة مع جمهوركم.

بينما ووفقاً لرئيس مجلس اتحاد الطلبة، فقد كانت بداية الإعلان عن الاعتصام من قبل الحركة الطلابية ووسائل الإعلام ثم الجامعة، في تاريخ 2019/12/16 أغلقت الجامعة وقام بعقد مؤتمر صحفي على أبوابها. في اليوم التالي باشرت وسائل الإعلام بالنشر ومخاطبة الجامعة، وعلى إثرها قامت الجامعة بالاعتراف بوجود اعتصام بجامعة بيرزيت. فقامت الجامعة بإنكار الأزمة بالساعات الأولى حيث صرّحت بأن الحرم الجامعي مفتوح ودعت الطلاب والموظفين للتوجه للجامعة للدوام الرسمي، حيث أنها حاولت امتصاص الموضوع إلا أنه بالنهاية هو أمر قائم.

وأكد رئيس المجلس اتحاد الطلبة بأنه تم استخدام أسلوب الحوار والمنطق قبيل إغلاق أبواب الجامعة من قبلهم، ولكن وبعد انسداد الحوار تم إغلاق الجامعة. فكان هناك عدة حوارات من قبل نقابة العاملين بجامعة بيرزيت ومن قبل عمادة شؤون الطلبة، ولكن الحوارات لم تحقق المطالب النقابية كافة، فجميعها نصّت على فتح الجامعة وعودة الحياة كما كانت ومن ثم الجلوس على طاولة الحوار، فلم يتم الموافقة عليها. إلا أنه بالنهاية فقد فتحت أبواب الجامعة بالحوار وإكراماً لدماء شهدائها وتضحيات أسرى جامعة بيرزيت.

المحور السابع: آلية التواصل مع وسائل الإعلام خلال الأزمة، وانعكاس الاستراتيجيات الاتصالية على الرسائل الإعلامية.

اعتمدت الآلية على عدة أمور منها: تحديد ناطقين باسم الجامعة للحديث مع وسائل الإعلام وتوضيح وجهة نظر الجامعة، فلم يتم رفض أي طلب لمقابلة مع أي فضائية أو إذاعة أو صحيفة، حيث حددت الجامعة مجموعة ممثلة عن إدارة الجامعة للحديث مع الإعلام أبرزهم د. غسان الخطيب، فظهر في لقاءات حوارية إذاعية وتلفزيونية مع الطلبة.

العمل على إرسال البيانات التي تصدرها الجامعة لوسائل الإعلام، مع نشر الرسائل عبر الفيس بوك لتوضيح وجهة نظر الجامعة وضرورة تطبيق الحوار، وللرد على عدد من الشائعات التي أطلقها الطلبة، كقطع الكهرباء على الطلبة والنوم في العراء وظهور الأفاعي. بالإضافة لإعادة نشر للمقالات الراضة لسياسة إغلاق الجامعة سواء من قبل أكاديميين من بيرزيت، أو باحثين، وسياسيين، ووطنيين، ورجال أعمال.

قامت العلاقات العامة بتحديد نقاط القوة والضعف منذ بداية الأزمة، وحاولت التركيز على نقاط القوة من خلال رسائلها الإعلامية، فعكست استراتيجية التذكير من خلال الحديث عن المنح التي قدمتها بشكل كبير لطلبتها، وتقديم المساعدات المعيشية والأكاديمية لهم، وبأنها الجامعة الأكثر ديمقراطية وحرية وليبرالية، وبأنها الجامعة الأولى فلسطينياً، والوحيدة فلسطينياً التي تعقد انتخابات مجلس الطلبة ممثلة الأحزاب السياسية كافة، وكونها لم تستخدم القوة مع طلبتها يوماً في الإغلاقات، ولم تسمح للأمن والشرطة بالتدخل. كما وعكست استراتيجية التملق أو التواصل ببراعة من خلال الحديث عن روح الانتماء العالية للطلبة تجاه بيرزيت، والعدد الهائل من خريجها من الذين يشغلون مناصب مميزة في المجتمع.

المحور الثامن: آلية التنسيق ما بين الاستراتيجيات الاتصالية والاستجابة القانونية للتواصل خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت.

أكد فريق العلاقات العامة وفي جميع أزماتهم يتم الاعتماد على قانون الجامعة واللجوء للمستشارين القانونيين للجامعة بالمرجعية القانونية، فلديهم مستشار قانوني داخل الجامعة، ومستشار قانوني للموارد البشرية، بالإضافة لعميد كلية الحقوق المتواجد بعضوية مجلس الجامعة. ورغم ذلك فإنه

وخلال الأزمة لا يتم اللجوء للمستشار القانوني بجميع التصريحات التي يقوم بها فريق العلاقات العامة، كون بعضها لا يحتاج إلى ذلك وإنما في حال احتوت التصريحات على جانب ذو علاقة بالقانون، فتسعى جاهدة لحل الأزمات من خلال الحوار والتفاهم، فلم تلجأ الجامعة خلال مسيرتها مع الأزمات الناجمة عن الطلبة إلى القانون بل إلى الحوار.

العامل الأقوى في التفاعل والتواصل خلال الأزمة هو الحفاظ على حرية الرأي والتعبير، فيتم تعديل الاستراتيجية الاتصالية وفقاً للقانون، فيتم الإلتزام بالقانون وعدم تجاهله بل هناك احترام عالي له. ولكن حتى لو أخلّ الطلبة بالقانون فلا يتم الشروع للقيام بأية رد فعل قانوني تجاههم، فرغم أنه بالإمكان القيام بالإنكار أو إيقاف الطلبة أو حتى مطالبتهم بالتعويض كونهم أضروا بمؤسسة إلا أنّ الجامعة لم ولن تقوم بذلك، وفي حال اقتضى الأمر تقديم الاعتذار والاعتراف بالمسؤولية، فلا يوجد أي تخوف من التبعات القانونية.

وهو ما يشكل إجابة للتساؤل الفرعي الثالث: كيف يتم التنسيق ما بين الإستراتيجيات الاتصالية والاستجابة القانونية للتواصل خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟

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

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

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

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

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

المحور العاشر: الاهتمام برصد آراء الطلبة خلال الأزمة.

انقسمت آراء فريق العلاقات العامة فمنهم من صرّح بقيام الفريق برصد آراء الطلبة، والتي تم تقييمها بهدف الخروج بتوصيات مناسبة، ومنهم من عبر عن اهتمامهم بأخذ التغذية الراجعة ومحاولتهم للتغيير ما بعد الأزمة وليس خلالها فقط، إلا أنه لم يتم القيام بمسح دقيق "survey" خلال وعقب انتهاء الأزمة لمعرفة آراء الطلبة ومواقفهم، على الرغم من قدرتهم على الوصول الكامل للطلبة، وإنما الاكتفاء بمتابعة آراء الطلبة على صفحة الفيس بوك الخاصة بأحداث الاعتصام، والتي عملت على نقل مجريات الأحداث اليومية للاعتصام والآراء الخاصة بالطلبة.

المحور الحادي عشر: أبرز التحديات التي تواجهها الدائرة في تواصلها خلال الأزمة.

واجه الفريق عدة تحديات تمثل أبرزها فيما يلي:

1. تعدد الآراء من عدة أطراف داخل بيرزيت نفسها لتحديد الآلية اللازمة لمعالجة الأزمة، فلم يكن هناك توجه واحد خلال الأزمة.

2. غياب التواصل المباشر مع إدارة الجامعة في كثير من الأحيان، بالإضافة لتعدد المرجعيات لدى المكتب.

3. كون الأزمة هي أزمة تتعلق بالفصائل، كان هناك تعدد للآراء خاصة من المجتمع الفلسطيني حول تحليلهم للمواقف والآراء، وتم استقطاب الطلبة لعدد من أشخاص المجتمع الأهلي دون أن تعي فئات المجتمع حقيقة الأمر، ومن هنا كان للعلاقات العامة دور هام في توضيح الحقائق للجمهور الداخلي والخارجي.

4. مواجهة العديد من الشائعات، فتعرضت الجامعة للعديد من الشائعات، والتي هدفت لتجنيد جمهور مؤيد من الطلبة والتي اعتمدت على الجانب العاطفي كقيام الجامعة بقطع التيار الكهربائي والانترنت عن المعتصمين، لكن لم يتم الرد إلا على الشائعات الجوهريّة والتي يجب الرد عليها فقط، عن طريق توضيح الأمور لجمهور الطلبة وذويهم، بالإضافة لإرسال رسائل لخريجها وللداعمين كطريقة للتصدي للشائعات والتي توضح حقيقة ما يحدث.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

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

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

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

2. استخدمت العلاقات العامة عدة آليات للتواصل خلال الأزمة لنقل رسائلها الاتصالية المدعمة للاستراتيجيات المستخدمة، فاحتلت صفحات التواصل الاجتماعي المرتبة الأولى في توظيف

العلاقات العامة لها خلال الأزمة كونها الأكثر مساهمة في سهولة وسرعة نقل المعلومات وإعطاء توضيحات أكثر حول الأزمة ومستجداتها وإعلام الجماهير المختلفة بها، إضافة لتواجد معظم جمهور الطلبة عليها.

فأوضحت نتائج التحليل الكيفي توظيف العلاقات العامة للوسائل الاتصالية الحديثة كالموقع الإلكتروني للجامعة، والبريد الإلكتروني، والمنصة الإلكترونية رتاج وتركيزها على صفحات التواصل الاجتماعي وخاصة الفيس بوك لإرسال رسائلها ومتابعة ردود أفعال الطلبة، كونها الوسيلة الملائمة لمخاطبة الفئة المستهدفة لضمان وصول الرسالة الاتصالية ونجاحها. وقامت كذلك باستخدام وسائل الاتصال التقليدية كالاتصال المباشر، والمقابلات التلفزيونية، والبيانات الصحفية، ولم يتم إجراء المؤتمرات الصحفية بسبب إجراء العديد من المقابلات مع أعضاء مجلس الجامعة فلا حاجة إلى ذلك.

وتوافقت نتائج التحليل الكمي مع توظيف العلاقات العامة لصفحات التواصل الاجتماعي، وموقع الجامعة الإلكتروني، والبيانات الصحفية، وعدم استخدامها للمؤتمرات الصحفية كوسائل للتواصل خلال الأزمة.

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

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

التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي، ولعدة استراتيجيات اتصالية خلال الأزمة وعدم اتباعها لاستراتيجية اتصالية واحدة خلال الأزمة.

وتمثلت الاستراتيجيات المستخدمة بما يلي:

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

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

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

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

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

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

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

وترى الباحثة أنّ العلاقات العامة قد أخفقت في الجمع بين استراتيجيات اتصالية لا يجب الجمع بينها، كالإنكار والتقليل على سبيل المثال، الأمر الذي يؤكد عدم معرفتهم الواقعية بالنظرية

والاستراتيجيات الاتصالية، فكان أجدى بالعلاقات العامة العمل على تحليل موقف الأزمة جيداً وتوحيد الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة خلال الأزمة، والتركيز على توظيف استراتيجيات إعادة البناء.

4. تبين من التحليل الكيفي أن فريق إدارة الأزمة لدى بدء الأزمة من عدة أطراف فاعلة داخل وخارج جامعة بيرزيت، وتمثلت هذه الأطراف بالإدارة العليا بالجامعة، مندوبين من مركز تطوير الإعلام، أكاديميين من داخل الجامعة، وسطاء من وزارة التربية والتعليم العالي، مجموعة من خريجي بيرزيت. بينما تكونت لجنة الحوار من ممثلين من عمادة شؤون الطلبة، أكاديميين من جامعة بيرزيت، نقابة العاملين بالجامعة، بالإضافة لمجلس الجامعة (كممثلين عن الإدارة).

وتبين من التحليل عدم مشاركة العلاقات العامة باجتماعات فريق إدارة الأزمة أو لجنة الحوار، وإنما اقتصر دورها على التنسيق الإعلامي والتواصل والنشر خلال الأزمة رغم أنها كانت تتبع لمكتب مساعد رئيس الجامعة مباشرة. فلم يتم الاستعانة بمستشارين من وسائل الإعلام أو شركات علاقات عامة خارجية لإدارة الأزمة، في ظل رغبة الجامعة في احتواء الأزمة والتعامل معها بقواها الذاتية.

5. فيما يتعلق بالمبادرة للكشف الذاتي عن الأزمة فبينت نتائج التحليل الكمي تفضيل الجامعة لإبقاء الأزمة داخلها وعدم إخراجها للعلن إلا في حال كشفها، وعدم المبادرة للكشف الذاتي عن الأزمة قبل وصولها للطلبة أو وسائل الإعلام. وهو ما أكدته نتائج التحليل الكيفي، حيث تفضل الجامعة احتواء الأزمة وعدم إظهارها للعلن رغبة في معالجتها داخلياً ويعود السبب في عدم إعلانهم عن الأزمات عدم معرفتهم السرعة اللازمة لمعالجة الأزمة لدى حدوثها. وأكد رئيس مجلس اتحاد الطلبة قيام الجامعة بإنكار الأزمة بالساعات الأولى حيث صرّحت بأن الحرم الجامعي مفتوح ودعت الطلاب والموظفين للتوجه للجامعة للدوام الرسمي، في محاولة لامتصاص الموضوع وحله داخلياً.

وترى الباحثة أنّ رغبة الجامعة في احتواء الأزمة وعدم كشفهم المبكر عنها قد يعود عليها سلباً، فقد يعتقد جمهورها بقيامها بإنكار الأزمة، لذا من الأفضل المبادرة للكشف المبكر عن الأزمة والإعلان عن التطورات أولاً بأول، وما هي الإجراءات التي تقوم بها الجامعة في سبيل معالجتها

لها ومنع تكرارها. وتوافق ذلك مع نتائج التحليل الكمي الذي بين معالجة الجامعة للأزمة بشكل بطيء، وعدم حرصها على اتخاذ التدابير السريعة والناجعة منعاً لتكرار حدوثها مستقبلاً.

6. بينت نتائج التحليل الكمي بما يتعلق بمقدار الانفتاح الذي اتبعته الجامعة في تعاملها مع الأزمة، حرص الجامعة على نقل تفاصيل الإضراب كافة، والمعلومات المتعلقة بالأزمة جميعها أولاً بأول، إلا أنه رغم ذلك فقد تم وصف تصريحات الجامعة بأنها غير شفافة وغير صادقة، وأن هناك ميلاً من قبل الجامعة لإنكار الأزمة خوفاً من التبعات القانونية والخسائر المادية، وهو ما انعكس على ثقة الطلاب باهتمام الجامعة بمصلحة الطلبة في قراراتها لحل الأزمة. وتعارض ذلك مع نتائج التحليل الكيفي الذي أكد حرص الجامعة على الانفتاح والتواصل بصدق وشفافية ولكن بحذر، فالتوجه نحو استراتيجية الانفتاح طوال الوقت خلال الأزمة.

في حين ترى الباحثة أن مرور الجامعة بأزمات مشابهة بالماضي، وكثرة الشائعات التي تعرضت لها خلال الأزمة وعدم الرد إلا على الشائعات الجوهرية فقط، واتباعها استراتيجية التعقيم واحتواء الأزمة وعدم قيامهم بالكشف المبكر عنها، بل وإنكارهم للأزمة في بادئ الأمر، هي من الأساليب الخاطئة في التعامل مع الأزمة وإحدى أسباب عدم تصديق الطلبة للتصريحات التي قامت بها الجامعة خلال الأزمة، ووصفها بأنها لا تتبع الشفافية أو الصدق أو الانفتاح في التواصل خلال أزماتها. إضافة إلى ذلك فإن قيام الجامعة بتغيير موقفها (من إنكار الأزمة إلى الاعتراف بها، ومن مهاجمة الطلبة المعتصمين بوصفهم بالقلّة القليلة إلى مدح الطلبة)، واستخدام الاستراتيجيات الخاطئة من إنكار الأزمة بالبدهاء إلى تحويل اللوم ومهاجمة المتهم، هي إحدى الأسباب في التأثير على مصداقيتها وشفافيتها لدى الطلبة.

7. أما فيما يتعلق باتباع الأسلوب الحواري خلال فترة الأزمة فقد اختلفت نتائج التحليل الكمي والكيفي، حيث بينت نتيجة التحليل الكمي رفض الجامعة لمساعي الحوار جميعها والمطروحة من قبل مجلس اتحاد الطلبة، ويتوافق ذلك مع تأكيد رئيس المجلس اتحاد الطلبة إصرار الجامعة على فتح أبوابها قبيل الجلوس للحوار، ورفضها معظم المبادرات التي طرحت للحوار لدى بدء الأزمة. بينما أكدت العلاقات العامة اتباع الأسلوب الحواري في التواصل طوال فترة الأزمة وبما ينسجم مع أنظمة وقوانين الجامعة، بالإضافة لمشاركة المعلومات الدقيقة مع جمهور الجامعة.

8. اتصفت رسائل الجامعة خلال الأزمة بعرضها للمعلومات بتأطير عاطفي بحيث تؤثر على مشاعر المتلقي، بدلاً من تقديمها للمعلومات بطريقة موضوعية ومباشرة.

9. بيّنت نتائج التحليل الكيفي فيما يتعلق بآلية التنسيق بين الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة من قبل العلاقات العامة، وما بين الاستجابة القانونية خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت، بأنّ هناك نوعاً من التوازن بينهما وليس هناك أي خوف من التبعات القانونية، فيتم الاعتماد على قانون الجامعة واللجوء للمستشارين القانونيين للجامعة بالمرجعية القانونية في جميع الأزمات التي تمر بها. ورغم أنّه يجري تعديل الاستراتيجية الاتصالية وفقاً للقانون، إلا أنّ الجامعة لم تلجأ خلال مسيرتها مع الأزمات الناجمة عن الطلبة إلى القانون بل إلى الحوار واحترام حرية الرأي والتعبير بما ينسجم مع أنظمة وقوانين الجامعة. ففي حال تطلبت الاستجابة الاتصالية القيام بالاعتراف بالمسؤولية أو تقديم الاعتذار فإنها تقوم بذلك دون أي خوف من التبعات القانونية. ولا يتم كذلك اللجوء للمستشار القانوني بجميع التصريحات التي يقوم بها فريق العلاقات العامة، كون بعضها لا يحتاج إلى ذلك وإنما في حال احتوت التصريحات على جانب ذو علاقة بالقانون.

ففي الأزمات الأخيرة ورغم قدرة الجامعة على إيقاف الطلبة، أو حتى مطالبتهم بالتعويض كونهم أضروا بالجامعة، إلا أنه لم يتم الشروع للقيام بأية رد فعل قانوني تجاههم ودليل ذلك عدم قيام الجامعة بفصل أية طالب من الذين شاركوا بالاعتصامات. وهو ما يتعارض مع نتيجة التحليل الكمي الذي أظهر أنّ هناك خوفاً من اتباع الاستراتيجيات الاتصالية خوفاً من التبعات القانونية والخسائر المادية.

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

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

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

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

13. قيام العلاقات العامة بالرد على الشائعات الجوهريّة واتباع مبدأ التجاهل على الشائعات الأخرى.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة هاشم (1982) في انخفاض نسبة الاستعانة بخدمات مستشاري العلاقات العامة، وفي اعتماد ممارسي العلاقات على خبراتهم والممارسة. ففي حين تبعت العلاقات العامة خلال الأزمة إلى مكتب مساعد الرئيس مباشرة، إلا أنها لم تقم بالدور البارز بإدارة الأزمة، فلم تقم سوى بالتواصل والدور الإعلامي فقط. وأرجعت الباحثة السبب لطبيعة حساسية الأزمة والضغط الذي تعرضت له الإدارة من العديد من الأطراف، فكانت فعالية العلاقات العامة خلال الأزمة في إعداد خطة للتواصل والنشر خلال الأزمة فقط، بينما أخفقت في توظيفها للاستراتيجيات الاتصالية خلال الأزمة، فكان حرياً بممارسي العلاقات العامة التقليل من الفجوة والاستعانة بخبرات أكاديميين من العلاقات العامة أو شركات علاقات عامة خارجية، والاطلاع على الأبحاث ما قبل حدوث الأزمة لبناء سيناريوهات لمعالجة الأزمة والتواصل خلالها بفعالية أكبر، خاصة وأنّ الأزمة

قد حدثت مسبقاً، بالإضافة لعدم القيام بقياس دقيق لآراء الطلبة، كذلك فإن كون شاغلي منصب إدارة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت من غير ذوي التخصص، فليس هناك إمام بمعظم النظريات التي قد تغيد بالتواصل خلال الأزمات ومعالجتها، إذ يستندون لخبراتهم وتجاربهم السابقة لمعالجة الأزمات، ويتم تكرار نفس الطرق لمعالجتها (حالة نمطية في معالجة الأزمات ولا تستند إلى الأسس العلمية الصحيحة، لذا لا تلبث أن تتكرر).

وعلى الرغم من اختلاف نوع الأزمة التي مرت بها الجامعة عن الأزمة التي مرت بها الشركة في دراسة العالي وآخرون (2010)، إلا أن هناك تشابهاً في الاستجابة الأولية واستراتيجيات التواصل خلال الأزمة. حيث قامت كلتاها بإنكار الأزمة في البدء والاستجابة لها بشكل بطيء (وفقاً للتحليل الكمي والكيفي للدراسة).

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة عبد اللطيف (2017) في ضرورة موافقة الاستراتيجية الاتصالية المستخدمة لإدارة الأزمة مع نوعها، ودرجة المسؤولية للمؤسسة المتسببة بحدوثها، الأمر الذي لم تقم به العلاقات العامة بجامعة بيرزيت فلم تعتمد على الأسس العلمي في معالجة الأزمة والتواصل خلالها على الرغم من اتباعها سياسات جيدة في التواصل، إلا أنها أخفقت في الخلط بين الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة.

كما أن هناك تحديات وعراقيل واجهتها العلاقات العامة في جامعة بيرزيت خلال الأزمة، لذا من المهم القيام ببحث ووضع حلول لتفاديها مستقبلاً، وتوصلت إلى نتيجة مشابهة لدراسة العبادي (2017) بضرورة منح العلاقات العامة في الجامعة الثقة اللازمة لتمثيلها خلال الأزمة، مع إمكانية الاستعانة بمختصين في مجال العلاقات العامة من خارج الجامعة للإفادة من خبراتهم.

تتشابه الجامعات جميعها في تعرضها لأزمات مشابهة، إلا أنها تختلف بالآلية التي تعالج وتتواصل بها خلال الأزمة. وتتفق الدراسة مع دراسة عباينة، وعاشور (2018) في ضعف الوعي بأهمية معالجة الأزمات، وضرورة توظيف الكادر المؤهل للتعامل مع الأزمات.

توصلت الدراسة الحالية من خلال مقابلات فريق العلاقات العامة لنتيجة مشابهة لدراسة Claeys, Opgenhaffen & (2016) وهي صعوبة إقناع الإدارة بالاستراتيجيات خلال الأزمة، كما

وكشفت عدم استنادهم للنظريات بصورة صحيحة بل إلى الخبرات لذا فالفجوة ما بين ممارسي العلاقات العامة وباحثيها لا تزال مستمرة.

وتتوافق مع دراسة Claeyns, & Cauberghe (2012) حيث كان الأجدى بالجامعة من خلال دائرة العلاقات العامة، وخاصة في ظل مرورها بأزمات مشابهة بالماضي، استخدام استراتيجية سرقة الرعد أي قيامها بالكشف عن الأزمة لجمهورها الأمر الذي كان ليجعلها أكثر مصداقية وأقل عرضة للإدانة، بالإضافة لاستخدام استراتيجيات إعادة البناء بدلاً من استخدام استراتيجية الإنكار. وقامت بتطبيق بعض التوجيهات في التواصل الأزمات التي وردت في دراسة Seeger (2006)، كتحديد الاستجابة الأولية للأزمة، ووضع خطة اتصالية موقعة من قبل الإدارة، والتواصل مع وسائل الإعلام.

توصلت الدراسة إلى نتيجة مشابهة لدراسة Claeyns, & Cauberghe (2014)، حيث اتصفت الرسائل الاتصالية للجامعة خلال الأزمة بأنها ذات تأطير عاطفي وتبين كذلك من التحليل الكمي قيام الطلبة بإسناد المسؤولية للجامعة بشكل مرتفع، لذا كان أجدى بالجامعة استخدام الرسائل العقلانية أو المنطقية (والتي تقدم المعلومات بشكل سريع ومباشر وواضح) أكثر من الرسائل ذات التأطير العاطفي، وذلك لأن الطلبة مشاركون بالأزمة بشكل رئيس، لذا سيقومون بفحص المعلومات حولها بشكل أكثر شمولاً، كما أنّ استخدام الرسائل ذات التأطير العاطفي يشير إلى رغبة الجامعة بعدم الاعتراف الصريح خلال الأزمة.

وانتقلت مع دراسة Park (2017) كون العلاقات العامة واجهت صعوبة في إقناع الإدارة العليا في بعض الأحيان في استخدام استراتيجيات خلال الأزمة، وبأنّ استخدام استراتيجية التذكير في ظل أزمة الأزمات الدراسية لم يعتبر فعالاً كونها أزمة حادة وليست بالبسيطة.

رأي الباحثة في ضوء الإطار النظري:

تصنف أزمة الأزمات الدراسية التي مرت بها جامعة بيرزيت في أواخر 2019م بأنها أزمة ناجمة عن قيام الجامعة برفع الأزمات الدراسية (أزمة خطأ مؤسسي) والتي تقع ضمن مجموعة الأزمات التي يمكن تجنبها "Preventable crisis cluster"، لذا فإنها تنتج نسبة عالية من المسؤولية

على المنظمة، فتمثل تهديداً كبيراً على سمعتها كونه يمكن تجنبها باعتقاد الجمهور، وكون الجامعة قد مرت بأزمات مشابهة بالماضي (في عامي 2013، 2016) وهو ما أكدته نتيجة التحليل الكمي، لذا ووفقاً لنظرية التواصل خلال الأزمات فإنّ درجة إسناد المسؤولية للجامعة في هذه الأزمة تكون عالية وبالتالي تكون درجة التهديد على السمعة عالية.

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

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

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

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

كما وترى الباحثة أنه وبالرغم من توظيف الاستراتيجيات الاتصالية في التواصل خلال الأزمة، ونظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية إلا أنّ ممارسي العلاقات العامة في بيرزيت يطبقونها دون

إمام جوهرى بماهيتها وفحواها، ويعتمدون بشكل أكبر على خبراتهم السابقة وعلى تفسيرهم للموقف خلال الأزمة، أكثر من اعتمادهم على الأسس العلمية أو النظريات. حيث لم يتعرف أي من فريق العلاقات العامة أو ممثلة الإدارة العليا على نظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية والاستراتيجيات الاتصالية المنبثقة عنها، لذا فقد تم تحليل الرسائل الاتصالية خلال الأزمة لاستخراج الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة خلال الأزمة.

الخاتمة

في نهاية هذه الدراسة تبقى العلاقات العامة هي الوسيلة العلمية والعملية والتي تزيد من فاعلية المؤسسات، وفعالية التواصل خلال الأزمات التي تمر بها. فهدفت هذه الدراسة إلى دراسة الأزمة التي تعرضت لها جامعة بيرزيت في أواخر 2019 والتي أدت لغلاق أبوابها قرابة الشهر، وكيفية معالجتهم لها وتواصلهم خلالها؛ وتحديداً ما هو دور دائرة العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، وتحديد الاستراتيجيات المستخدمة في التواصل أثناء الأزمات التي تمر بها، وكيفية قيامها لذلك. ومن خلال دراسة دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات في جامعة بيرزيت، تبين أن العلاقات العامة موجودة من حيث المهام والنشاطات، لكن يتضح غيابها في عملية صنع القرار، والمشاركة باجتماعات فريق الأزمة.

وتأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة قد استطاعت إعطاء صورة دقيقة وموضوعية عن دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت، آملة أن تثير اهتمام المسؤولين في الجامعة بأهمية العلاقات العامة وإشراكها بشكل أكبر في عملية صنع القرار خاصة خلال الأزمة، والإيمان بدورها الفعال والقادر على المساهمة الفعالة في معالجة الأزمة والتواصل بفعالية خلالها، والعمل على كسب ولاء جمهور الجامعة وترسيخ الصورة الجيدة عنها في أذهانهم من خلال مختلف البرامج والأنشطة التي تقوم بها.

في الواقع لا توجد خاتمة.. فلكل امتداد يبدأ به كل شيء..

التوصيات

بناء على ما سبق من النتائج توصي الباحثة بما يلي:

1. تحسين وتطوير الدور الإتصالي للعلاقات العامة خلال الأزمات، عن طريق إتباع آلية جديدة في معالجة الأزمة والتواصل خلالها، فيجب أولاً تحديد نوع الأزمة التي تتعرض لها الجامعة، ثم تقييم درجة المسؤولية ودرجة التهديد على سمعة الجامعة خلالها، مع تحديد أسباب إسناد مسؤولية الأزمة للجامعة في حال وجدت. بالإضافة لدراسة الموقف الاتصالي وتحليل الآلية المتبعة في معالجة الجامعة للأزمات المشابهة والتي تعرضت لها مسبقاً، ليتم بعد ذلك وضع خطة اتصالية شاملة للاستراتيجيات الملائمة والتي تتوافق مع نوع الأزمة، والعمل على تطوير مستوى اتصالات فعالة وكفاء خلال الأزمة، مع الحرص على السرعة والمصداقية والدقة والشمول.
2. الاهتمام بردود الأفعال والمسوح الدقيقة، وعدم الاكتفاء بمتابعة آراء الطلبة على صفحات التواصل الاجتماعي، حيث أظهرت النتائج قصوراً في ذلك.
3. زيادة المشاركة الفعلية والحقيقية لدائرة العلاقات العامة بعملية صنع القرار مع إدارة الجامعة خاصة خلال الأزمة، وعدم الاكتفاء بإسناد الدور الإعلامي لها خلال الأزمات وضرورة اتباعها لرئيس الجامعة مباشرة.
4. زيادة الإلمام بالجانب النظري لمعرفة فحوى النظريات المستخدمة خلال الأزمات واستراتيجيات التواصل المختلفة، وذلك من خلال زيادة التعاون بين الأكاديميين وممارسين العلاقات العامة.
5. إنشاء معهد أو ندوات للجامعات الفلسطينية كافة للوقوف على مناحي القوة والقصور في معالجة الأزمات والتواصل خلالها، بحيث تتيح تبادل الخبرات العملية والمعرفة النظرية.
6. المبادرة للكشف المبكر والذاتي عن الأزمات المستقبلية والتي قد تتعرض لها الجامعة، والابتعاد عن استخدام استراتيجية الإنكار بل تحمل المسؤولية في حال كانت مسؤولة عن حدوث الأزمة.
7. زيادة مقدار الانفتاح والشفافية في التواصل خلال الأزمة مع جمهور الجامعة، عن طريق تبني استراتيجية اتصالية فعالة مبنية على أساس علمي واضح وقابل للتحقيق.

8. الاهتمام بتوظيف موظفي علاقات عامة من حملة الشهادات العلمية والمتخصصة بمجال العلاقات العامة والاتصال، وضرورة عدم ترك منصب مدير العلاقات العامة فارغاً، نظراً لأهمية المنصب ودوره في إدارة مكتب العلاقات العامة.

9. متابعة الشكاوى والانتقادات كافة والتي يبديها جمهور الطلبة، سواء حول الفجوات الموجودة، أو سياسات الجامعة، وإيجاد حلول مباشرة لها.

10. تخصيص آلية للرد على الشائعات كافة والتي تتعرض لها الجامعة خلال الأزمة.

11. متابعة الصورة الذهنية بشكل مستمر من خلال الأبحاث واستطلاعات الرأي خاصة في ظل مرور الجامعة بأزمات متكررة ومشابهة في الماضي، والعمل على زيادة ثقة الطلبة بالجامعة عن طريق بناء علاقات إيجابية معهم والتفاعل المستمر معهم من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة.

12. الاستعانة بمختصين في مجال العلاقات العامة من خارج المؤسسة بهدف الإفادة من خبراتهم.

13. إتباع النهج التعاوني بين إستراتيجيات العلاقات العامة والإستراتيجيات القانونية خلال الأزمة، ودمج آلية الإستجابة للأزمات مع عملية صنع القرار .

14. مطابقة نوع الرسالة التنظيمية مع درجة مشاركة الجمهور للأزمة، فيجب استخدام الرسائل ذات التأطير الموضوعي أو العقلاني للأفراد ذوي المشاركة العالية كونهم يميلون لفحص معلومات الأزمة بشكل أكثر شمولاً من الأفراد ذوي المشاركة المنخفضة، وعلى النقيض تماماً استخدم الرسائل ذات التأطير العاطفي للأفراد ذوي المشاركة المنخفضة.

كما وتوصي الباحثة الباحثين بما يلي:

1. إجراء دراسات مستقبلية حول تأثير توقيت الكشف عن الأزمة على تأثير استراتيجيات الاستجابة للأزمة على السمعة التنظيمية لما بعد الأزمة.

2. إجراء دراسات مستقبلية حول تأثير استراتيجية توقيت الاستجابة للأزمة واستراتيجية توقيت الأزمة الاستباقي على مصداقية المنظمة.

3. إجراء دراسات مستقبلية حول تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على اختيار الاستراتيجية الاتصالية خلال الأزمات.

4. إجراء دراسات مستقبلية حول أسباب توظيف المؤسسات غير الربحية لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، معظم. (2012). *وظيفة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الاتصال والإعلام بجمهورية نيجيريا الفدرالية مارس 2010 م إلى أغسطس 2011 م* (رسالة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- إسلیم، وسام. (2007). *سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية- دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة* (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- التميمي، خلف. (2018). *إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات* [طبعة إلكترونية مقروءة]. تم الإسترجاع من موقع: <http://bit.ly/2VxTGEX>.
- الجحني، علي بن فايز. (2006). *مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية*. [طبعة إلكترونية مقروءة]. تم الإسترجاع من موقع: <http://k-tb.com/book/ab7ath01315>.
- الرويلي، علي لهول. (2013). *إدارة الأزمات إستراتيجية المواجهة*. [طبعة إلكترونية مقروءة]. تم الإسترجاع من موقع: <https://bit.ly/2YX4ixC>.
- الزين، نواف عبدالله. (2011). *عملية العلاقات العامة في المنشآت السياحية في الأردن* "دراسة تقييمية". (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطائي، مصطفى حميد. (2017). *الإدارة وانشطة الاتصال في العلاقات العامة*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان، الأردن: نبلاء ناشرون وموزعون.
- العالي، عبدالرحمن، صالح، محمود، العنزي، محمد، القحطاني، سعد، الخويطر، ياسر، والعصيمي، خالد. (2011). *استراتيجية تويوتا في إدارة أزمته بالسوق الأمريكية: دراسة تحليلية*. مجلة جامعة الملك سعود، 21 (1). 67-103.
- العلاق، بشير. (2009). *العلاقات العامة في الأزمات*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بورقعة، سمية. (2018). *دور الاتصال الازماتي في تحسين صورة المؤسسة: مؤسسة فرتيال* نموذجاً. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والإتصالية، ع(13)، 245-260.

- رحال، منال. (2015). العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي. عمان، الأردن: دار امجد للنشر والتوزيع.
- رضوان، أحمد فاروق. (2012). استخدام الموقع الإلكتروني للمنظمة في إدارة اتصالات الازمة : دراسة حالة على شركة تويوتا. المجلة العربية للاعلام والاتصال، ع(8)، 159-214.
- شيبه، شدوان. (2005). العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- عتوم، أحمد. (2010). أهمية الأنشطة الإتصالية في عمل العلاقات العامة: دراسة ميدانية في الوزارات الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عبابنة، سعيد بن محمد سعيد بن مصطفى، عاشور، محمد علي ذيب. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 3 (26). 742-715.
- عبادي، إيمان. (2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، ع (11). 138-155.
- عبد اللطيف، مي محمود. (2017). كفاءة الإستراتيجيات الاتصالية للإستجابة للأزمة في تكوين مدركات الجمهور حول سمعة المنظمة "دراسة حالة". مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ع (16). 263-310.
- عثمان، نصر الدين عبد القادر. (2018). أدوار مستشار العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المؤسسية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في العلاقات العامة. مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط، ع (18). 156-119.
- عيواج، عذراء. (2018). العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية بين النظرية والتطبيق. قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق.
- غرسي، هدى. (2015/2014). دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية (رسالة ماجستير). جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

- ميرزا، غريب، فخر الدين، يوسف، سلامة، يوسف. (2016). مقدمة في مناهج البحث العلمي الإجماعي [طبعة إلكترونية مقروءة]. تم الإسترجاع من موقع: <https://bit.ly/3gCNC4D>.
- هاشم، زكي محمود. (1982). وظيفة العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية في قطاع الأعمال الكويتية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 8 (31). 13-65.
- هتيمي، حسين. (2014). العلاقات العامة وشبكات التواصل الإجماعي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع؛ عمان، الأردن: نبلاء ناشرون وموزعون.

المراجع الأجنبية:

- Claeys, A-S, Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*. 38 (1). 83-88.
- Claeys, A-S, Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*. 67 (2). 182-189.
- Claeys, A-S, & Opgenhaffen, M. (2016). Why practitioners do (not) apply crisis communication theory in practice. *Journal of Public Relations Research*, 28 (5-6), 232-247.
- Coombs, W.T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication : Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Business Communication*. 41 (3). 265-289.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Springer Link*. 10 (3). 163- 176.

- Coombs, W.T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* [DX Reader version]. Retrieved from: <http://bit.ly/2Vbb1UH>.
- Coombs, W.T, Holladay, S. H, Frandsen, F, Johansen, W. (2010). Why a Concern for Apologia and Crisis Communication. *Corporate Communications An International Journal*. 15 (4), 337-349.
- Kima, S, Avery b, E.J, & Lariscyc, R.W. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 35(4), 446-448.
- Kyhn, H. (2008). *SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY: ITS USE IN A COMPLEX CRISIS WITH SCANDINAVIAN AIRLINES' GROUNDING OF DASH 8 Q400 AIRPLANES* (Master Thesis). Aarhus School of Business, Aarhus, Denmark.
- Thomas, J. (2017). Scholarly Views on Theory: Its Nature, Practical Application, and Relation to World View in Business Research. *International Journal of Business and Management*, 12(9), 231-240.
- Martinelli, K.A, & Briggs, W. (1998). Integrating Public Relations and Legal Responses During a Crisis: The Case of Odwalla, Inc. *Public Relation Review*, 24 (4), 443-460.

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

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

مواقع الإنترنت:

– RESPONSE OR REPLY TO OPPOSING PARTY’S PLEADINGS.

(2020). Retrieved from <https://bit.ly/30blalh>.

– جامعة بيرزيت. (2020). تم الإسترجاع من الرابط [.https://bit.ly/3dPbhgD](https://bit.ly/3dPbhgD)

– جامعة بيرزيت. (2020). تم الإسترجاع من الرابط [.https://bit.ly/2NLpTmp](https://bit.ly/2NLpTmp)

– جامعة بيرزيت. (2020). تم الإسترجاع من الرابط [.https://bit.ly/38hY0M9](https://bit.ly/38hY0M9)

– جامعة بيرزيت. (2020). تم الإسترجاع من الرابط [.https://bit.ly/2YNoxxP](https://bit.ly/2YNoxxP)

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة.

استبانة بحث

تقوم الطالبة فاطمة حرزالله، وهي طالبة دراسات عليا في جامعة النجاح الوطنية، تخصص علاقات عامة معاصرة بإجراء بحث تحت عنوان: "دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، جامعة بيرزيت نموذجاً" تحت إشراف د. عبد الكريم سرحان. وتأمل الباحثة منكم الإجابة على جميع الأسئلة، علماً أنه سيتم التعامل مع المعلومات بأقصى قدر من السرية وللأغراض الأكاديمية فقط، نقدر لكم تعاونكم.

ملاحظة: يتناول الاستبيان أزمة الأقساط الدراسية التي تعرضت لها الجامعة والتي استمرت لقرابة أربعة أسابيع،

إبتداءً من 2019/12/16 وحتى 2020/01/09.

المحور الأول: صفات العينة.

1. النوع الإجتماعي: ذكر - أنثى.
2. مكان السكن: مدينة - قرية - مخيم.
3. السنة الدراسية: أولى - ثانية - ثالثة - رابعة - خامسة.

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

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	1. بادر فريق معالجة الأزمة لعقد اجتماع طارئ وقت حصول الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	2. تم إعلام الطلبة بالأزمة ومستجداتها من قبل الجامعة أولاً بأول.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	3. تم تعيين ناطق رسمي للإدلاء بالتصريحات والبيانات الصحيحة والصادقة بهدف غلق باب الشائعات.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	4. عملت الجامعة على معرفة إتجاهات الطلبة نحو الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	5. استخدمت الجامعة صفحات التواصل الإجتماعي للتواصل خلال الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	6. استخدمت الجامعة الموقع الإلكتروني الخاص بها للتواصل خلال الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	7. استخدمت الجامعة البيانات الصحفية للتواصل خلال الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	8. استخدمت الجامعة المؤتمرات الصحفية للتواصل خلال الأزمة.

المحور الثالث: الإستراتيجيات المستخدمة في التواصل خلال الأزمة المذكورة سابقاً (وفقاً لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية).

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	1. قامت الجامعة بإنكار وجود الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	2. شرحت الجامعة أسباب عدم وجود الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	3. صرحت الجامعة باستمرار الدوام بالرغم من استمرار الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	4. أرجعت الجامعة أسباب حدوث الأزمة إلى إصرار بعض الطلبة على ممارسة أنشطة مخالفة لأنظمتها وقوانينها.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	5. قامت الجامعة بتهديد الطلاب أو مجلس الطلبة بالدعوى القضائية خلال الأزمة، وذلك في حال عدم عدولهم عن الإضراب.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	6. أنكرت الجامعة مسئوليتها عن الأزمة ثم قامت بإلقاء اللوم على الطلبة ومجلس إتحاد الطلبة كمسبب للأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	7. ألقت الجامعة اللوم على شخص أو مجموعة أشخاص خارج الجامعة أو طرف آخر كمسبب لحدوث الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	8. حاولت الجامعة التقليل من الأزمة وإظهارها بضوء أقل سلبية.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	9. أشارت الجامعة بأنه لا سيطرة لها على أسباب إرتفاع الأقساط الجامعية.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	10. عزت الجامعة أسباب إرتفاع الأقساط التعليمية ورسوم التسجيل إلى إرتفاع تكاليف التعليم الجامعي.
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	11. أنكرت الجامعة وجود نية بإلحاق

بشدة				بشدة	الضرر بالطلبة، أو تعمدتها لإحداث الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	12. قامت الجامعة بالموافقة على طلبات المجلس كافة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	13. أعلنت الجامعة تحملها مسئولية الأزمة كاملة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	14. إعتذرت الجامعة من الطلبة وطلبت السماح، كونها طرف رئيس في الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	15. أعلنت مسئوليتها عن القيام بتقليص صلاحيات لجان مجلس الطلبة خلال الأزمة، وتجميد كافة الأنشطة للحركة الطلابية.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	16. دعت الجامعة طلبتها لتذكر إنجازاتها وأعمالها السابقة الجيدة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	17. أشادت الجامعة بجهود مجلس إتحاد الطلبة خلال الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	18. أعربت الجامعة بأنها هي الأخرى ضحية للأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	19. احتوت الإستجابة الأولية للأزمة على معلومات توضح حقيقة ما حصل، مع توضيح لتأثير الأزمة على الطلاب، وماذا يجب عليك فعله كطالب.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	20. احتوت إستجابة الجامعة للأزمة على ما تقوم به الجامعة لمنع تكرار الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	21. واجهت الجامعة أزمات مشابهة بالماضي.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	22. تمتلك الجامعة سمعة إيجابية في علاقتها مع طلابها.
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	23. تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي حول

بشدة				بشدة	سمعتها خلال الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	24. تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي على الطلبة خلال الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	25. تركز إهتمام الجامعة بشكل أساسي على مصداقيتها والتواصل بشفافية مع الطلبة خلال الأزمة.

المحور الرابع: إجراءات الجامعة خلال الأزمة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	1. قامت الجامعة بنشر معلومات تتضمن تحذيرات تتعلق بالأمر المترتبة عن الإضراب وتعليق الدوام، خاصة في ظل حصول الأزمة المالية مسبقاً.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	2. تتصف رسائل الجامعة خلال الأزمة بتقديمها للمعلومات بطريقة موضوعية ومباشرة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	3. تتصف طريقة عرض معلومات الأزمة من قبل الجامعة بأنها ذات تأطير عاطفي تؤثر على مشاعر المتلقي.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	4. تفضل الجامعة إبقاء الأزمة داخلها وعدم إخراجها للعلن إلا في حال كشفها.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	5. عالجت الجامعة الأزمة بسرعة وحرصت على اتخاذ التدابير السريعة والناجعة منعاً لتكرار حدوثها مستقبلاً.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	6. أعتقد أن الجامعة حرصت على سمعتها أكثر من حرصها على مصلحة الطلبة خلال الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	7. حرصت الجامعة على نقل تفاصيل الإضراب كافة، والمعلومات المتعلقة بالأزمة جميعها أولاً بأول.
معارض	معارض	محايد	موافق	موافق	8. رفضت الجامعة مساعي الحوار جميعها

بشدة				بشدة	المقدمة من مجلس إتحاد الطلبة خلال الأزمة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	9. اتصفت تصريحات الجامعة والمعلومات عن الأزمة بالشفافية والصدق.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	10. تميل الجامعة إلى إنكار حدوث الأزمة خوفاً من التبعات القانونية والخسائر المالية.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	11. تأثر ولائك للجامعة بالأزمة التي مرت بها.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	12. بادرت الجامعة للكشف الذاتي (المسبق) عن الأزمة وذلك قبل وصولها إلى وسائل الإعلام أو الطلبة.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	13. أوصي بالالتحاق بجامعة بيرزيت رغم الأزمة التي تعرضت لها.

ملحق (2): مقابلة رقم (1).

تم إجراء المقابلة مع السيدة منال عيسى، نائب الرئيس للتنمية والاتصال، بتاريخ: 2020/6/13، في جامعة بيرزيت - رام الله.

المؤهلات العلمية: شهادتي ماجستير؛ الأولى في دراسات العطاء من جامعة انديانا في الولايات المتحدة، والثانية في إدارة الأعمال من جامعة بيرزيت في فلسطين. وحاصلة على درجة البكالوريوس في الأدب الإنجليزي من جامعة دمشق في سوريا.

1. كيف تصفين أزمة الأقساط الدراسية؟

بدأت الأزمة إثر قرار بالإضراب وإغلاق الجامعة نتيجة لأهداف سياسية لم ولن تتحقق، وقدم الطلبة عقب الإغلاق مطالب لم تسمع بها الإدارة مسبقاً. ولا أرى بأن الإضراب كان منصفاً فقد أضر الإغلاق بمجتمع مكون من 16 ألف من الموظفين والأكاديميين والطلبة. فكان الطلبة ضحية بيد الفصائل، حيث أنه لم يكن قراراً طلابياً مستقلاً. وكغيرها من الجامعات تعتمد بيرزيت على الأقساط بشكل رئيس في ميزانيتها، وفي الحقيقة يقوم معظم الطلبة بدفع الأقساط، لكن الأزمة حدثت من عدد قليل من الطلبة، وارتبطت بمجلس الطلبة فأخذت صدى أكبر. فالأزمة مفتعلة وغير مبررة فلم تكن هناك مشكلة فيما يخص الأقساط، وقد أخذت الأزمة طابعاً سياسياً وارتبطت بالتحضير للانتخابات الطلابية، وهو أمر مؤسف كونها لم تكن أزمة لها علاقة بحقوق الطلاب.

2. هل استطاع طاقم دائرة العلاقات العامة أن يلعب دوراً في حل الأزمة، كيف ذلك؟

لقد استطاع أن يلعب دوراً في التواصل مع المجتمع والإعلام، والطلبة، لكن كونها أزمة ذات طابع سياسي فاحتاجت إلى فاعلين أكثر من فريق العلاقات العامة، فكان هناك فريقاً من الأكاديميين، والخريجين، ووزارة التربية والتعليم العالي، والكثيرين لأن لها طابعاً سياسياً. لكن كان هناك دوراً جيداً للعلاقات العامة وهو التواصل والتعريف بالأزمة، وتعريف الجمهور بآخر المستجدات والتطورات، ونشر المعلومات حول الأزمة.

3. ما هو موقع العلاقات العامة في الهيكلية التنظيمية؟

تتبع العلاقات العامة لمكتب نائب الرئيس للتنمية والاتصال، والتي تتبع مباشرة لرئيس الجامعة، بينما في السابق كانت تتبع لرئيس الجامعة.

4. ما هي آليات تواصل دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت مع الطلبة خلال الازمة؟

تم الإعتماد على كل من الوسائل التالية: وسائل التواصل الإجتماعي (بهدف نقل مواقف الجامعة)، منصة رتاج (بوابة إلكترونية للطلاب تتواصل بها الجامعة مع طلبتها، يوجد فيها كلما يتعلق بالطالب من ملفه الأكاديمي والمالي)، البريد الإلكتروني والذين تم إستخدامهما بهدف نقل المعلومات الخاصة للطلاب والتي تتعلق بالأزمة ومستجداتها، وأخيراً البيانات الصحفية والتي تم إرسالها إلى وسائل الإعلام.

5. ما هو الهدف من عملية التواصل خلال الأزمة مع الطلبة في الجامعة والمتعلقة برفع أقساط التعليم الجامعي؟

نفت عيسى أن يكون هناك رفعاً للأقساط، وصرحت بأن الأقساط لم ترفع منذ أكثر من خمس أو عشر سنوات لأن سقف معين لرفع الأقساط وبأنها كانت مجرد جزء من البروباغاندا (الإشاعة). وترى أنّ حل أزمة الأقساط الدراسية يكمن في التزام الطلاب بدفعها، وتعيش الجامعة على ميزانية تقشفية، لذا فإنها تحاول تأمين موارد أخرى لتسد فائورتها، لا نرى أن رفع الأقساط هو الحل ولم نرفع الأقساط وهذه كانت جزء من البروباغاندا (الإشاعة).

(لم أدر عملية التواصل وقتئذ) لكن كان هناك العديد من اللقاءات الوجيهة المستمرة، بالإضافة للتواصل مع الطلبة على مواقع التواصل الإجتماعي والتي هدفت لحث الطلبة على أن يكون لهم دور فاعل، بالإضافة لدعوتهم للتفكير وعدم الإنسياق وراء القطيع دون تفكير، نعم هناك مجلس طلبة لكن هل يستطيع مجلس الطلبة أن يقرر زجرة جامعة وبواباتها لمدة شهر؟ هل تستطيع فئة مكونة من عشرة أشخاص أن تقرر مصير أكثر من 14 ألف طالب؟ فليس من حق أية شخص أن يقوم بإغلاق الجامعة، كان بالإمكان أن تأتي الشرطة وتعتقل الطلاب ثم تقوم بفتح الجامعة، كان ذلك خياراً قادراً على إنهاء الأزمة بأية وقت، لكن لن نبقي جامعة بيرزيت وقتئذ، المؤسسة مستقلة ذات الجو الديمقراطي والمعروفة بحرية الرأي والتعبير. كان الهدف من عملية التواصل أيضاً هو التخفيف من حدة الشائعات، فحاولنا الإجابة على إستفسارات الطلبة، وتوفير معلومات صحيحة، فأخذ التواصل عدة أشكال منها الوجيهي، اللقاءات، الإجتماعات، إدخال عدة فاعلين كوسطاء، وسائل التواصل الإجتماعي، رتاج.

6. مم تكون فريق إدارة الأزمة، وما هو موقع دائرة العلاقات العامة في فريق ادارة الازمة؟

عيسى: تكون الفريق من مركز تطوير الإعلام، بعض الأكاديميين في الجامعة، الإدارة العليا، وبعض الوسطاء، وكانت العلاقات العامة جزء من الفريق. ففي مثل هذا النوع من الأزمات يكون هناك وجود لمجلس الجامعة، وأصوات عديدة وليس فقط صوتي أو صوت العلاقات العامة. كان هناك تنسيق داخلي بين العلاقات العامة ومكتب نائب الرئيس للتنمية والإتصال، ولكن انتقلت إدارة العلاقات العامة من أزمة الكورونا.

7. ما هي الأسس والنظريات التي يتم الإعتماد عليها للتواصل خلال الأزمات؟

للأسف تتعامل الجامعة مع الأزمات بنفس الشكل والطريقة والأدوات، حيث تقوم باجراء اللقاءات مع الطلبة وتقوم كذلك بالنشر، وأرى بأننا بحاجة لتغيير، إذا أردنا نتائج مختلفة. فلا تستند الجامعة إلى النظريات خلال الأزمة، بل إلى عدة أمور منها: الخبرات السابقة والممارسات، تجارب الجامعات العالمية الأخرى، ونعدل الإستجابة للتلائم مع السياق الفلسطيني، كما أنّ هناك كتيب إرشادي حول الأزمات التي مرت بها الجامعة وكيفية التعامل معها (مبني على تجارب الجامعة نفسها).

تستمر الأزمات بالحدوث، فلا يجب انتظارها للتعامل معها ومعالجتها، نميل للصدق والصراحة والتحدث بشفافية دون استعراض العضلات في مواجهتنا وتعاملنا مع الأزمة. فأرى أن التواصل الفعال يجب أن يكون خلال وما بعد الأزمة، لا أن يتم فقط خلال مرحلة معينة فقط.

8. ما هي الاستراتيجيات الإتصالية التي تم إستخدامها أثناء الأزمة التي مرت بها جامعة

بيرزيت؟

(لم تتعرف عيسى الى النظريات والاستراتيجيات الاتصالية بالنظرية، لذا قامت الباحثة بتعريفها بها وبالاستراتيجيات الاتصالية المنبثقة عنها)

شددت عيسى على إستخدام إستراتيجيتي الإحتواء وعدم تضخيم الأزمة، وعدم لعب دور الضحية أو الإنكار أو مهاجمة أية طرف. فالتوجه دائماً لإحتواء الأزمة وأخذ المسؤولية لكن لا يعني ذلك تحمل المسؤولية لوحدها. وأكدت غياب إستراتيجيات إعادة البناء رغم ضرورة إستخدامها.

9. كيف تتأثر الإستراتيجيات المستخدمة في تواصلكم خلال الأزمات بقرارات الإدارة العليا؟

تتفاعل الإدارة العليا مع العلاقات العامة والعكس صحيح، فلا يوجد تعنت من قبل الإدارة لكن هناك ضغوطات أكبر، فلا يمكن التثبيت بالرأي بل الحفاظ على المرونة. فتتأثر الإستراتيجيات المتبعة بقرار الإدارة العليا في الأزمات وخاصة السياسية منها، وكون هناك عدة أطراف فاعلة من الحكومة، فقد أنهى تدخل الحكومة الأزمة التي مرت بها الجامعة كونها وضعت ضغوطات كبيرة علينا وعلى الإدارة.

10. هل لجأت دائرة العلاقات خلال الأزمة إلى مستشاري علاقات عامة أو أية أطراف خارجية (حكومية، وسائل إعلام، مؤسسات المجتمع المدني، منظمات خارجية)، أم هل تعاملت معها بقواها الذاتية؟

عند بدء الأزمة تم تشكيل فريق خلية لإدارة الأزمة، مكون من فريق متخصص من أكاديميين، الإدارة العليا والتي تتشاور مع بعض السياسيين، مختصين بممارسة العلاقات العامة وأكاديميين من داخل الجامعة.

إلا أننا لم نلجأ لشركات علاقات عامة خارجية، ولم نلجأ إلى وسائل الإعلام إلا لنشر ما نزودها به، كونها كانت فضائية وتزيد من هول المشكلة بينما كنا نميل إلى إحتواءها لذا فإننا لم نستعن بها كونها لا تقدم النصح أو المشورة.

11. هل يتم دراسة البعد القانوني خلال الأزمة؟

نعم في جميع الأزمات التي نمر بها، حيث نعتمد على قانون الجامعة والمستشارين القانونيين للجامعة بالمرجعية القانونية، فلدينا مستشار قانوني داخل الجامعة، ومستشار قانوني للموارد البشرية، بالإضافة لعميد كلية الحقوق المتواجد بعضوية مجلس الجامعة. فمبدأنا واحد نتبع القانون ولا نحيد عنه.

خلال الأزمة لا نلجأ للمستشار القانوني بكل تصريح نقوم به فهناك بعضها لا يحتاج إلى ذلك، بينما نلجأ إليه في حال احتوت التصريحات على جانب ذو علاقة بالقانون. هناك مبدأ نتبعه وهو "لا نكسر الطلاب حتى لو كانوا غلط" وهو قرار موجود بمجلس الجامعة وإدارة بيرزيت، حيث أننا

نعتبرهم جزء من جسم الجامعة فخلال هذه الأزمة ورغم قيام الطلبة بعمل غير قانوني (إغلاق الجامعة) فإننا رغم معرفتنا للموقف القانوني لكننا لا نلجأ إلى القانون.

لكن خلال الأزمة حتى لو هناك أمر غير قانوني فعله الطلاب، نكون على دراية بالموقف القانوني لكن ليس من الضروري نستعمله. لأننا معتبر انهم جزء من جسم الجامعة، هادا قرار موجود بمجلس الجامعة وادارة بيرزيت لا نكسر الطلاب حتى لو كانوا غلط.

12. كيف يتم التنسيق ما بين الإستراتيجيات الإتصالية والإستجابة القانونية للتواصل خلال الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟

لا يوجد قهر أو اعتداء على القانون داخل بيرزيت لا من قبل الطلبة، أو الموظفين، أو الأساتذة. القانون أولاً، نستمع للقانون عندما يخدم القانون رؤية واستراتيجية بيرزيت (بأنها جامعة مستقلة وفيها احترام للرأي والتعددية)، ولكن عند تعارض القانون معها ترجح حرية الرأي.

العامل الأقوى في التفاعل والتواصل خلال الأزمة هو الحفاظ على حرية الرأي والتعبير و"ألا نكسر الطلبة أو كلمتهم". فنعمل على تعديل الإستراتيجية الإتصالية وفقاً للقانون، ونلتزم بالقانون ولا نتجاهله بل هناك إحترام عالي له. فحتى لو أخلّ طلبتنا بالقانون فإننا لا نشرع للقيام بأية فعل قانوني تجاههم. فرغم أنه بالإمكان قيامنا بالإنكار أو إيقاف الطلبة أو حتى مطالبتهم بالتعويض كونهم أضروا بمؤسسة إلا أننا لم ولن نقوم بذلك، فأكرر "نحن في بيرزيت لا نكسر طلبتنا".

13. هل يتم الإعتراف بالمسؤولية والإعتذار في حال حدوث أزمة تتطلب ذلك، أم هناك خوف من التبعات القانونية لذا تفضل الشركة التعامل مع الأزمة داخلياً أو عدم الإعتراف بالمسؤولية؟

نعم، يتم الإعتذار والإعتراف بالمسؤولية في حال اقتضى الأمر ذلك، ولا يوجد أي تخوف من التبعات القانونية. وفي الأزمة الأخيرة لم نلجأ إلى العنف أو القوة لحلها، حيث أنه كان باستطاعتنا إحضار الشرطة لفض الإعتصامات في حرم الجامعة إلا أننا لم نفعل ذلك.

14. هل تحاول الجامعة إبقاء الأزمة بداخلها وعدم إخراجها للعلن؟

نحاول معالجة الأزمة واحتوائها داخليا، وهو الثمن الذي تم دفعه في الأزمة الأخيرة حيث أننا لم نلجأ للقوة أو العنف لحلها.

15. هل تم إتباع أسلوب حوارى فى التواصل خلال الأزمات مع مشاركة المعلومات الدقيقة مع جمهوركم؟

نعم طوال الوقت.

16. فى ضوء استمرار الأزمة المالية فى بداية كل فصل، لماذا لم يتم حلها بشكل جذرى؟

لا وجود للأزمة المالية إذا قام الطلبة بتسديد الأقساط الدراسية، أو طلب المنح. لكن الأزمة تحدث نتيجة لعدم رغبة الطلبة بالدفع أو التقدم لطلب المنح، ففي بعض الأحيان تتدخل الفصائلية والعنتریات وهو ما نحاول معالجته خلال الحوار. كما وأكدت على عدم رفع الأقساط الدراسية، إلا للمساقات الدراسية الجديدة حيث يكون سعر الساعة أعلى، فهناك مساقات لم يرتفع سعرها منذ أكثر من 20 سنة.

17. ما مدى إهتمامكم برصد آراء الطلبة خلال الأزمة؟ كيف انعكس ذلك على خططكم المستقبلية؟

أرجعت أسباب الأزمة إلى رغبة بعض الطلبة بالحصول على دعاية انتخابية، وبأن قضيتهم زائفة فالمطالب لم تسمع بها الجامعة قبلاً، وبأن الجامعة تعلم بعدم موافقة جميع الطلبة على ما حصل (إغلاق الحرم الجامعي والإعتصامات).

تحاول بيرزيت اليوم عدم الإبقاء على حالة الضبابية، وأن تضع الطلاب عند مسؤولياتهم، بمعنى لديكم أقساط فلتقوموا بسدادها، وبإمكان الطلبة الغير مقتدرين التقدم لطلب المنح الدراسية. أما بخصوص رصد آراء الطلبة، فعبرت عن اهتمامهم بأخذ التغذية الراجعة ومحاولتهم للتغيير ما بعد الأزمة وليس خلالها فقط، وعلى الرغم من ذلك فقد أكدت على عدم القيام بعمل مسح دقيق "survey" عقب إنتهاء الأزمة لمعرفة آراء الطلبة ومواقفهم أو خلالها، على الرغم من قدرتهم على الوصول الكامل للطلبة.

18. هل تعرضتم للشائعات خلال الأزمة الدراسية، وكيف تم التعامل معها؟

نعم للعديد منها، لكننا لم نقم بالرد إلا على الشائعات الجوهرية والتي يجب الرد عليها فقط، فقمنا بإرسال رسائل لخريجينا وللداعمين كطريقة للتصدي للشائعات والتي توضح حقيقة ما يحدث.

19. ما مقدار الإنفتاح الملائم خلال الأزمة، حيث أنه نادراً ما يتم المبادرة للكشف الذاتي عن

الأزمة، أو استخدام الإستراتيجيات الإتصالية من قبل ممارسي الإتصال في المؤسسات؟

بأزماتنا بشكل عام هناك إنفتاح بشكل كبير، هناك تواصل من رئيس الجامعة مع جمهور الموظفين والطلبة، فنحن نتجه لإستراتيجية الإنفتاح طوال الوقت خلال الأزمة.

لقد حدثت الأزمة بالعلن، فلم نعد إلى التغطية أو إخفاء أو حتى إنكار الأزمات لدى حدوثها، وأما بخصوص مقدار الإنفتاح الملائم فيكون وفقاً لنوع الأزمة، فنحن نحرص على الإنفتاح والتواصل بصدق وشفافية ولكن بحذر. في الأزمة الأخيرة كان يجب علينا الإنفتاح بشكل كبير خاصة نتيجة وجود لاعبين سياسيين غير عادلين تجاه بيرزيت بالموضوع فلم يكن الأمر منطاباً بنا فقط، فلو كان الطلاب لوحدهم لم يكونوا ليقوموا بالإضراب.

20. من الممكن أن يحدث لبس خلال معالجتها داخلياً، بأن يتم الإعتقاد بإنكاركم للأزمة؟

لم ننكر الأزمة خاصة وأنها قد حدثت بالعلن، لكن المشكلة لا نعلم بمقدار السرعة اللازمة لمعالجة الأزمة لدى حدوثها،

21. هل تقيمون درجة التهديد على السمعة بناء على تحديدكم لدرجة مسئولية الجامعة في

إحداثها؟

لا نسير وفقاً لهذه الطريقة العلمية، بل نعتمد أكثر على خبراتنا والممارسة أكثر من النظريات رغم استعانتنا بالأكاديميين من داخل الجامعة.

22. ما هي أبرز التحديات والمشاكل التي تواجهها الدائرة في تواصلها خلال الأزمة؟

عيسى: كان أبرزها تعدد الآراء من عدة أطراف داخل بيرزيت نفسها لتحديد الآلية اللازمة لمعالجة الأزمة، فلم يكن هناك توجه واحد خلال الأزمة. كما أن كون الأزمة هي أزمة تتعلق بالفصائل.

23. برأيك هل نجحتم بمعالجة الأزمة أم تنازلت الجامعة واستجابت جميع المطالب التي تقدم بها

المجلس؟

تم التوصل إلى تفاهم مشترك، وأنا أرى بأن الطرفين قد خسرا بهذه الأزمة، كون الجامعة قد أغلقت قصرأ لمدة شهر، وهو الثمن الذي دفعه طلابنا حيث كان عليهم الإلتزام بالتعويض لاحقاً. ونعد أنفسنا خاسرين حين يخسر طلابنا كذلك.

ملحق (3): مقابلة رقم (2).

تم إجراء المقابلة مع الأستاذ قسام مطور، رئيس مجلس اتحاد الطلبة، بتاريخ : 2020/6/12، هاتفياً.

1. كيف تصف أزمة الأقساط الدراسية؟

تم تنظيم الأزمة من قبل مجلس الطلبة والحركة الطلابية، تعقيباً على عدة قرارات من إدارة الجامعة، منها إلغاء الإنتر (منحة تفوق للطلاب) على عدد معين من الساعات التي ينجزها الطالب في نهاية الفصل، وكانت صدام ما بين إدارة الجامعة والحركة الطلابية، وتقدمت بتسعة مطالب رفعتها الحركة الطلابية ومجلس الطلبة لإدارة الجامعة، ليتم توقيع إتفاق بعد خمسة وعشرين يوماً من الإعتصام ما بين إدارة الجامعة ومجلس الجامعة والحركة الطلابية بجانب مجلس الطلبة، نصّ على عدم رفع الأقساط لمدة سنة وتوقيع إتفاق جديد بعد مرور سنة ينص على عدم رفع الأقساط بتوافق ما بين الإدارة ومجلس الطلبة والحركة الطلابية. بالإضافة لطلبات أخرى كاسترداد رسوم التسجيل للطلاب في حال إلغاء التسجيل للفصل الأول أو الثاني، ورفع ميزانية مجلس الطلبة، وحفظ حق الطلبة بالتسجيل الأولي.

أما فيما يتعلق بسبب الأزمة والإعتصام، فكان سبب الإعتصام هو وجود فجوة بين الإدارة ومجلس الطلبة، وحسب قانون بيرزيت يعد مجلس الطلبة هو الجسم الشرعي للطلاب حيث ينبثق المجلس عن الحركة الطلابية، والتي تخوض انتخابات من يفوز بالانتخابات يفرز أشخاص تمثل حركة الطلبة. على مر السنوات فإنّ أي قضية يتم إصدارها تتعلق بالطلبة سواء من ناحية مالية، أو أكاديمية، أو إجتماعية، فإنه يفترض وجود مجلس الطلبة أو ممثل للطلبة موجود في هذه الاجتماعات لإبلاغه ليقوم هو بإبلاغ الطلبة على إثرها.

لكن كان هناك تعميم من الجامعة في نشر القرارات التي تتعلق بالطلبة سواء مالية، أكاديمية، وقد تم إغلاق رتاج لطلاب لعدم التزامهم بدفع الأقساط، وتم الإغلاق بعد الضائقة المالية التي مرت بها فلسطين (أزمة الرواتب) لذا فهي تراكمات، فقمنا برفع كتب لإدارة الجامعة. تسائلنا هل تصل هذه الكتب الى وجهتها الرسمية أم أن هناك أشخاص لا تقوم بإيصالها، أم أنها تصل لكن لا يتم قرائتها. فكان آخر خيار للمجلس أن يعلن إغلاق أبواب الجامعة لتحقيق المطالب.

2. هل تم إتباع الأسلوب الحوارى فى التواصل خلال الأزمة المالية؟

طبعاً، على مر التاريخ وهو شىء نفتخر به كخريجي جامعة بيرزيت وكطالبتها، فهى تتحدث بأسلوب الحوار والمنطق، ولكن وبعد انسداد الحوار تم إغلاق الجامعة. وقد فتحت أبواب الجامعة بالحوار وإكراماً لدماء شهدائنا وتضحيات أسرانا وأسرى جامعة بيرزيت خصيصاً. جلسنا على طاولة الحوار وتم حل كل شىء بالحوار.

يعتبر ما توصلنا إليه من أفضل الإنجازات، انتهى الإعتصام بتاريخ 2020/1/9 وما بين 10 إلى 20 من شهر 1 (أى مع نهاية الفصل الأول)، تم إعفاء 128 طالب من نصف القسط بسبب تحقيقهم لشروط الأثر. كما تعهدت الجامعة بعدم إغلاق رتاج فى حال لم يلتزم الطالب بالتقسيت، ورفع ميزانية مجلس الطلبة للمنح فى السنة القادمة.

3. هل عمدت الجامعة لإنكار الأزمة أو تضليل الجمهور حول ماهية الأزمة؟ أم هل عمدت إلى

تحمل المسؤولية منذ بدئها؟

بداية الأزمة خاطبت الجامعة الرأى العام والإعلام، وأهالى الطلاب، والطلبة أنفسهم. وصرّحت بأن الإعتصام جاء بناء على منع زي العسكرة فى بيرزيت، بينما رفض مطور وصفه بالعسكر كونه إرث للحركة الطلابية، وإرث يتعلق بالقضية الفلسطينية والحركة الطلابية على مر التاريخ بجامعة بيرزيت. فحاولت الجامعة اللعب على هذا الموضوع الا أننا رفضنا أن نتنازل عنه.

وقد وصفنا المتحدث بجامعة بيرزيت بالقلّة "قلّة قليلة مغلقة الجامعة"، ولكن فى اليوم التالى حضر ما يقارب الخمسة آلاف طالب بجامعة بيرزيت رافعين يافطة مع الإعتصام ومع مطالبنا. لتقوم الجامعة على إثرها بتغيير الخطاب الخاص بها بأنها تفتخر بطالبتها وبالحركة الطلابية، وعدة أمور أخرى. فمن المعلوم أنّ مجلس الطلبة هو ممثل ل 13 ألف طالب ما عدا الماستر أو الدبلوم لا يمثلهم المجلس، إلا أنّ الأغلبية كانت مع قرار الإعتصام.

4. هل هناك ضغط من قبل الإدارة العليا والمستشار القانوني على العلاقات العامة لإنكار الأزمة أو إلقاء اللوم على مجموعة معينة من الطلبة أو حتى على مجلس الطلبة أو الظروف الاقتصادية؟

تتجلى وظيفة العلاقات العامة داخل أي مؤسسة بمحاولة تلميع وإنجاح الإعلام لها. فأرى أنّ العلاقات العامة ببيروت تخدم بيروت، فلن تقوم بالنشر للطلبة على حساب بيروت. فخلال الأزمة كانت تقوم بنشر أمور مثل: عدد المنح التي تؤمنها الجامعة للطلبة، ومقالات مناصرة للإدارة كونها جزء لا يتجزء منها.

ومن المعلوم بأنّ مقدار دعم الحكومة للجامعات الفلسطينية هو مقدار متدني جداً، وبأنّ الركيزة الأساسية في تقدم الجامعة هو أقساط الطلبة، فلا يجب أن يكون الحل للعجز المالي الذي عانت منه بيروت على حساب الطلبة، فباعترادي كان الخيار الوحيد أمامهم غلق رتاج للطلبة لإجبارهم على إكمال دفع الأقساط المستحقة وخاصة وقت الإمتحانات.

5. هل بادرت الجامعة إلى الكشف التلقائي عن الأزمة أم انتظرت أن تصل إلى وسائل الإعلام والجمهور لتعلن عنها؟

كانت بداية الإعلان عن الإعتصام من قبل الحركة الطلابية ووسائل الإعلام ثم الجامعة، في تاريخ 12/16 أغلقت الجامعة وقمت بعمل مؤتمر صحفي على أبوابها. في اليوم التالي باشرت وسائل الإعلام بالنشر ومخاطبة الجامعة، وعلى إثرها قامت الجامعة بالإعتراف بوجود إعتصام بجامعة بيروت (بمعنى انتظرت ليخرج الموضوع للعلن لتعترف فيه). فقامت الجامعة بإنكار الأزمة بالساعات الأولى حيث صرّحت بأن الحرم الجامعي مفتوح ودعت الطلاب والموظفين للتوجه للجامعة للدوام الرسمي، حيث أنها حاولت امتصاص الموضوع إلا أنه بالنهاية هو أمر قائم.

كان هناك عدة حوارات من قبل نقابة العاملين بجامعة بيروت ومن قبل عمادة شؤون الطلبة ولكن الحوارات لم تحقق المطالب كافة، فجميعها نصت على فتح الجامعة وعودة الحياة كما كانت ومن ثم الجلوس على طاولة الحوار، لكننا بذلك نفقد وسيلة الضغط الموجودة في حال رضوخنا لها.

6. من هو الطرف الذي يتم التواصل معه خلال الأزمة؟

تم التواصل مع وسطاء ، ونواب الرئيس ، وعمادة شؤون الطلبة، ورئيس الجامعة شخصياً.

7. لم يكن هناك تدخل من العلاقات لتوصل صوتكم للإدارة مباشرة؟

لا لم تتدخل العلاقات.

8. هل تواجدوا بفريق إدارة الأزمة؟

لا، فمن جلس معنا على طاولة الحوار كانوا نواب الرئيس، عميد وعمادة شؤون الطلبة، بالإضافة لرئيس الجامعة.

9. برأيكم لماذا لم يتأثر ولاء وانتماء الطلبة بالأزمة التي حدثت بالجامعة، هل السبب هو نجاح

الجامعة بمعالجة الأزمة والتواصل خلالها، أم أنّ هناك أسباب أخرى؟

لا يتأثر ولاء وانتماء الطلبة لبيروت كونها من أفضل الجامعات بالعالم، بالإضافة لعدة أسباب منها كونها منبر الحرية والتعبير، وشفافية انتخاباتها، والحركة الطلابية والكادر التعليمي التنظيمي والإداري، والجو الديمقراطي وفرص اللقاء بخريجها، مساعدتها لطلبتها بالحصول على الوظائف، بالإضافة لصقلها لشخصية الطالب.

ملحق (4): مقابلة رقم (3).

تم إجراء المقابلة مع السيدة لبنى عبد الهادي، المديرية السابقة لمكتب العلاقات العامة (خلال فترة الأزمة)، بتاريخ: 2020/6/25، هاتفياً وعبر البريد الإلكتروني التالي: labdhadi@birzeit.edu. المؤهلات العلمية: حاملة شهادة ماجستير في الديموقراطية وحقوق الإنسان.

1. كيف تصفين أزمة الأقساط الدراسية؟

خلاف مفاهيمي بين إدارة الجامعة ممثلة بمجلس الجامعة وبين الكتل الطلابية المختلفة الذين يمثلون الحركة الطلابية، وتمحور الخلاف حول شقين: الأول هو مفهوم الكتل الطلابية لدورهم الوطني (بإقامة استعراضات عسكرية داخل الجامعة، ومفهوم إدارة الجامعة وسياساتها تجاه دور الحركة الطلابية بشكل عام ودور الجامعة كمؤسسة وطنية مستقلة (ممثلة برفض الإستعراضات العسكرية). ويمكن القول أن الجامعة مكان لمؤسسة أكاديمية مستقلة تخرج طلاباً أكاديمياً وتعني دورها الوطني الكبير بدعم الحركات الطلابية ونشاطاتهم المختلفة والتي استمرت هذه النشاطات لعقود طويلة دون أي تدخل من الجامعة، وبما يفيد مصلحة الوطن. أما الشق الثاني كان عبارة عن مطالب مختلفة من قبل الطلبة حول الأقساط والقروض ومطالب أخرى، وتصدد الخلاف حينما قامت الكتل الطلابية مجتمعة بإغلاق بوابات الجامعة إعتراضاً على منع إدارة الجامعة الإستعراضات العسكرية وإخلاء الحرم الجامعي منعاً لحدوث فوضى أثناء الإستعراضات.

2. هل استطاع طاقم دائرة العلاقات العامة أن يلعب دوراً في حل الأزمة، كيف ذلك؟

قام مكتب العلاقات العامة بإعداد ورقتين حول سياسة المكتب لمعالجة الأزمة (بشكل نظري، وإعداد ورقة ثانية تنفيذية لحل الأزمة)، وتم اتباع خطة تنفيذية تمثلت فيما يلي:

1. التحرك السريع في التعامل مع الأزمة بتشكيل لجنة إعلامية لإدارة الأزمة تشكلت من فريق

عمل العلاقات العامة وفريق مركز تطوير الإعلام في الجامعة.

2. جمع المعلومات بالسرعة الممكنة من عمادة شؤون الطلبة والكتل الطلابية وإدارة الجامعة.

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

4. إعداد خطة اتصال مع وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع الأهلي لشرح موقف المؤسسة والذي

تمثل بضرورة الحوار أولاً لحل الأزمة للوصول الى اتفاق وتفاهات.

5. الإتصال المباشر مع مرجعية إدارية (رئيس الجامعة ومساعد الرئيس ومجلس الجامعة) لتلقي رسائل واضحة وتوجيهات للإعلام.
6. تم تحديد وسائل الإعلام والتشبيك معها وسرعة التعاطي مع استفسارات الإعلاميين عن طريق الفيس بوك ووسائل التواصل الإجتماعي الأخرى.
7. تلقي رسائل من الطلبة والإجابة على استفساراتهم ورصد توجهاتهم.
8. تم الإتصال مع المجتمع الداخلي والخارجي بسرعة كبيرة تلافيا لشائعات ومعلومات مغلوطة (إرسال رسائل توضيح لموقف الجامعة للمجتمع الداخلي بواسطة المنصة الداخلية الإلكترونية).
9. تعيين ناطق إعلامي (لديه خبرة واسعة بالتحدث الى وسائل الإعلام من أعضاء الهيئة الأكاديمية) ولم يمنع هذا من النطق إعلاميا من مديرة العلاقات العامة من داخل العلاقات العامة وتوجيهات من إدارة الجامعة.
10. الصدق والدقة في نقل المعلومات (إصدار عدة توضيحات وبيانات ورسائل الى المجتمع الداخلي والخارجي) لكسب ثقة جمهور الجامعة الداخلي والخارجي وضمان دعمهم لموقف الجامعة (مرفق عدة رسائل وبيانات)
11. التنسيق لعقد مقابلات بين أعضاء مجلس الجامعة الذين يمثلون إدارة الجامعة وبين ممثلي وسائل الإعلام (مقابلات إذاعية ومقابلات شخصية)
12. التنسيق مع الأطراف ذات العلاقة (وزارة التربية والتعليم العالي، خريجون، وأشخاص مجتمع أهلي ومدني).
13. إعداد آلية للرد على استفسارات المجتمع (سواء عن طريق التواصل الإجتماعي أو الإتصال المباشر).

3. ما هو موقع العلاقات العامة في الهيكلية التنظيمية؟

يتبع مكتب العلاقات العامة مكتب مساعد الرئيس مباشرة ويتلقى توجيهات من رئيس الجامعة.

4. ما هي آليات تواصل دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت مع الطلبة خلال الازمة؟

التواصل المباشر كان عن طريق عمادة شؤون الطلبة فهي المختصة بالتواصل المباشر، بينما انحصر دور العلاقات العامة بالتواصل الإعلامي ونشر محتوى جيد للمجتمع الداخلي والخارجي.

وقد اتبع مكتب العلاقات العامة عدة أنواع من التواصل باستخدام الأدوات الحديثة وأرشيف العلاقات العامة :

- 1- التواصل الإلكتروني (الفيس بوك، تويتر، انستجرام).
 - 2- التواصل الإجتماعي: تواصل مع مؤسسات المجتمع المدني خاصة المؤسسات الإعلامية.
 - 3- والتواصل الداخلي والخارجي عبر منصات إلكترونية (الموقع الإلكتروني، ومنصة داخلية لجميع المستخدمين، والمجتمع الفلسطيني).
- وقد تم إرسال عدد من الرسائل والبيانات تؤكد على:

- الجامعة صرح أكاديمي رائد يؤمن بحرية التعبير ويعزز من قيم التعددية واحترام الرأي.
- الجامعة منصة أكاديمية لإعداد القادة حيث الطالب هو محور الاهتمام، تنصب كافة الجهود للإرتقاء بقدراته العلمية والشخصية والوطنية.
- رسائل تفيد بدعم الحركة الطلابية من خلال دعم النشاطات الهادفة لمصلحة المجتمع.
- شريك وطني بهوية خاصة تجاوز أثرها الدور الأكاديمي لتحديث القيمة المضافة بصقل وترسيخ الهوية الفلسطينية عبر الأجيال المتعاقبة.
- الجامعة مكون وطني أصيل في مسيرة النضال الفلسطيني وتنمية المجتمع وخدمة كافة فئاته.

- الجامعة هي أحد أهم وأبرز مسارات إنتاج ونشر وتوطين المعرفة.

5. هل قمتم بعمل مؤتمرات صحفية للتواصل خلال الأزمة؟

تم اقتراح ذلك، ولكن لم يتم فهناك ناطق إعلامي للأزمة، إضافة لإجراء العديد من المقابلات مع أعضاء مجلس الجامعة فلم يكن هناك حاجة لعقد مؤتمرات صحفية.

6. ما هو الهدف من عملية التواصل خلال الأزمة مع الطلبة في الجامعة والمتعلقة برفع أقطاب التعليم الجامعي؟

تمثل الهدف في عملية توعية من داخل الجامعة وخارجها لتوضيح سياسة الجامعة وإقناع الطلبة للوصول الى حل وسط منصف للجميع، وذلك عبر الحوار والجلوس إلى مائدة الحوار لا عن طريق اتباع آليات تتسم بالعنف وإغلاق الجامعة.

7. مم تكون فريق إدارة الأزمة، وما هو موقع دائرة العلاقات العامة في فريق ادارة الازمة؟
- الإتصال مع المجتمع الداخلي والخارجي هو الأمر الأكثر فعالية في ظروف الأزمة وهو الإتصال الذي يقدم بسرعة كبيرة المعلومات التامة والصريحة من قبل فريق العلاقات العامة وخاصة الفريق الإعلامي وقد تم ذلك على النحو التالي:
1. عقد اجتماع بسرعة للفريق.
 2. تحديد جمهور الأزمة وفي هذه الحالة كان طلبة الجامعة هم الجمهور المستهدف.
 3. تحديد أشخاص الأزمة وفي هذه الحالة كانوا رؤساء الكتل الطلابية.
 4. إعداد خطة اتصال، قامت بها المسؤولة الإعلامية (تواصل عن طرق مختلفة خاصة وسيلة التواصل الإجتماعي (الفيس بوك).
 5. كانت وسيلة الفيس بوك (الصفحة الرسمية الإجتماعية للجامعة هي المناسبة لمخاطبة الفئة المستهدفة لضمان نجاح الرسالة).
 6. تم الإتصال بوسائل الإعلام بشكل هادئ وعقلاني حتى يمكن كسبها الى جانب الجامعة برسائل عقلانية توضح سياسة الجامعة وقوانينها.
 7. إستشارة بعض اعضاء من لجان وأجسام مختلفة في الجامعة (ممن لهم علاقة مباشرة مع الطلبة كعميد وفريق شؤون الطلبة وأكاديميين سابقين لهم علاقة بالإتصال المباشر مع الطلبة، وأكاديميين يتحدثون الى الرأي العام.
 8. إستشارة بعض أعضاء المجتمع من شخصيات وإعلاميين وكتاب.
 9. متابعة ردود أفعال المجتمع الداخلي وإرسال رسائل وبيانات توضيحية.
- مهام الإعلام والمعلومات:
1. إعداد خطة إعلامية.
 2. جمع معلومات أولية.
 3. الصدق والدقة في نقل المعلومات.
 4. تحديد وسائل الإعلام (التعامل بذكاء مع وسائل الإعلام بالتنسيق مع إدارة الجامعة للحد من سلبيتها).

5. عقد اجتماع لممثلي وسائل الإعلام.
6. حملة إعلامية تتضمن رسائل من الإدارة العليا.
7. نشر معلومات أولية على صفحة التواصل الإجتماعي وعلى الموقع الإلكتروني.
8. نشر معلومات متسلسلة أولاً بأول (إعلام المجتمع الداخلي والخارجي بتطورات الأزمة).
9. شرح موقف المؤسسة لوسائل الإعلام وللجمهور الداخلي والخارجي (هذه مهمة أساسية للرأي العام ولمجتمع الجامعة، على ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام واتجاهات الفئات المتعلقة بالأزمة).

10. إعداد بيانات ورسائل لتلائم اهتمامات واحتياجات الطلبة.

11. إعداد أوراق حقائق ونشرها.

- مهام النشر:

1. نشر جميع الحقائق عبر منصات الجامعة المختلفة (قائمة المستخدمين، رتاج، الموقع الإلكتروني، الفيس بوك، تويتر وانستجرام.
2. نشر الصور والإنفوجرافيك والفيديو.
8. ما هي الاستراتيجيات الإتصالية التي تم إستخدامها أثناء الأزمة التي مرت بها جامعة بيرزيت؟

من حيث المبدأ يعتمد مكتب العلاقات العامة في استراتيجية الإتصال والتواصل على المحاور التالية:

1. الحوكمة: تسليط الضوء على إجراءات الحوكمة المتبعة وتعزيز قيم الشفافية والمصداقية.
2. جودة الحياة: إبراز الأثر الإيجابي الذي تحدثه الجامعة في حياة الطلبة وانعكاس هذا الأثر على المجتمع الفلسطيني ثقافياً واجتماعياً وسياسياً.
3. هوية وروح بيرزيت: التركيز على الجوانب التي تتعدى الشق الأكاديمي وتتناول تفاصيل الروح الإيجابية والهوية الخاصة بالجامعة.

هذه المحاور تركز على عدة أنواع من الإتصال باستخدام الأدوات الحديثة وأرشيف الأدوات القديمة : تطوير الهوية البصرية للجامعة، التواصل الإلكتروني، التواصل الإجتماعي، المحتوى

الإبداعي عبر الكتب والنشرات القديمة (المطبوعة)، التواصل الداخلي عبر منصات إلكترونية (الموقع الإلكتروني، ومنصة داخلية لجميع المستخدمين و المجتمع الفلسطيني).

9. كيف تتأثر الإستراتيجيات المستخدمة في تواصلكم خلال الأزمات بقرارات الإدارة العليا؟

بالطبع تتأثر بتوجيهات من الإدارة العليا ومجلس الجامعة، ثم نتصرف إعلامياً عن طريق الأدوات الإتصالية، لتقوم بتوضيح سياسات الجامعة وتقديم محتوى إعلامي صادق عبر نشر الرسائل والبيانات والتوضيحات من خلال وسائل التواصل الإجتماعي والمطبوع.

10. هل لجأت دائرة العلاقات خلال الأزمة إلى مستشاري علاقات عامة أو أية أطراف خارجية

(حكومية، وسائل إعلام، مؤسسات المجتمع المدني، منظمات خارجية)، أم هل تعاملت معها بقواها الذاتية؟

تكونت لجان من خريجي الجامعة وقام الخريجون بالإتصال المباشر مع طلبة الجامعة لتبيان موقف الجامعة وموقفهم وموقف المجتمع من ضرر إغلاق بوابات الجامعة، وضرورة الحوار بين الأطراف.

11. هل يتم دراسة البعد القانوني خلال الأزمة؟

هذه أزمة مفاهيم بالإضافة إلى أنها أزمة تتعلق بالإعتداء على سياسات الجامعة، التي من حق الجامعة المحافظة عليها لإبقاء الجامعة صرح أكاديمي مستقل له قوانينه وسياساته، وفي هذا السياق يحق للجامعة تطبيق قوانينها، وتعيين لجان للتحقيق ومحاسبة الأخطاء.

12. كيف يتم التنسيق ما بين الإستراتيجيات الإتصالية والإستجابة القانونية للتواصل خلال

الأزمات التي تمر بها جامعة بيرزيت؟

يجري التنسيق بين عمادة شؤون الطلبة التي تطبق قوانين خاصة بالطلبة وبين العلاقات العامة كجهة مسؤولة عن الإتصال والتواصل والإعلام والتشبيك ونشر المعلومات وتوضيحها.

13. هل يتم الإعتراف بالمسؤولية والإعتذار في حال حدوث أزمة تتطلب ذلك، أم هناك خوف

من التبعات القانونية لذا تفضل الشركة التعامل مع الأزمة داخلياً أو عدم الإعتراف بالمسؤولية؟ هذه أزمة بين الجامعة وطلبتها، وبالتالي تحاول الجامعة جاهدة لحل الأزمات من خلال الحوار والتفاهم. لم تلجأ الجامعة خلال مسيرتها الطويلة مع الأزمات الناتجة عن الطلبة للجوء الى القانون او الى سلطة عليا. تجهد الجامعة الى اللجوء الى الحوار وتطبيقه في معظم الأحيان.

14. هل تم إتباع أسلوب حوارى فى التواصل خلال الأزمات مع مشاركة المعلومات الدقيقة مع جمهوركم؟

نعم، لقد تم ذلك.

15. فى ضوء استمرار الأزمة المالية فى بداية كل فصل، لماذا لم يتم حلها بشكل جذرى؟
الأزمة المالية هى جزء من مشاكل الجامعة مع الطلبة أيضاً، وعلى الرغم من تقديم مساعدات مالية لكل طالب مستحق، إلا أن القروض على الطلبة تزداد بسبب عدم دفع الأقساط.

16. ما مدى إهتمامكم برصد آراء الطلبة خلال الأزمة؟ كيف انعكس ذلك على خططكم المستقبلية؟

قام فريق عمل حل الأزمة برصد آراء الطلبة، وتم تقييم ذلك بعد معالجة الأزمة للخروج بتوصيات مناسبة.

17. هل تم شرح موقف الجامعة خلال الأزمة للرأى العام وللطلبة؟

بالطبع تم ذلك من خلال إجراء مقابلات مع عدد من أعضاء مجلس الجامعة ورئيسها، والأكاديميين.

18. هل تعرضتم للشائعات خلال الأزمة الدراسية، وكيف تم التعامل معها؟

الأزمة واضحة، ورغم ذلك صدرت تحليلات متباينة اعتمدت على وجهات نظر مختلفة ولكن بالنهاية تكاتف الجميع لحل الأزمة بسبب إصرار إدارة الجامعة على الحوار أولاً بعد فتح الجامعة ثم حل الأزمة ثانياً.

19. ما مقدار الإنفتاح الملائم خلال الأزمة، حيث أنه نادراً ما يتم المبادرة للكشف الذاتى عن

الأزمة، أو إستخدام الإستراتيجيات الإتصالية من قبل ممارسى الإتصال فى المؤسسات؟

كان هنالك شفافية كبيرة من قبل الجامعة لعرض موقفها من الأزمة ودعوتها المستمرة للحوار، والذي نجحت به وجلس الجميع على طاولة الحوار.

20. ما هى أبرز التحديات والمشاكل التى تواجهها الدائرة فى تواصلها خلال الأزمة؟

تعدد الآراء خاصة من المجتمع الفلسطينى حول تحليلهم للمواقف والآراء، وتم اجتذاب أو استقطاب الطلبة لعدد من أشخاص المجتمع الأهلى دون أن تعي فئات المجتمع حقيقة الأمر، ومن هنا كان للعلاقات العامة دور هام فى توضيح الحقائق للجمهور الداخلى والخارجى.

ملحق (5): مقابلة رقم (4).

تم إجراء المقابلة مع السيدة نردين الميمي، المسؤولة الإعلامية في مكتب العلاقات العامة، بتاريخ : 2020/6/25، هاتفياً وعبر البريد الإلكتروني التالي: nalmimi@birzeit.edu.
المؤهلات العلمية: حاصلة على شهادة الماجستير في الدراسات الدولية من جامعة بيرزيت.

1. كيف تصفين أزمة الأقساط الدراسية؟

وجدت الحركة الطلابية في موضوع منع مظاهر العسكرة في الجامعة حجة (قشة) لتمير طلبات أخرى أهمها موضوع الأقساط للطلبة، فما أن صدر بيان رسمي من إدارة الجامعة تضمن منعاً باتاً لما أسمته "مظاهر العسكرة" داخل حرمها، كان كفيلاً بأن يشعل غضب الحركة الطلابية التي تشكل في مجموعها أذرعاً طلابية لحركات سياسية حاضرة في الشارع الفلسطيني، فالإدارة اعتبرت أن "أي احتفالات وطنية لأي من الكتل الطلابية يجب ألا تحتوي على عروض بطابع عسكري، وعدم حمل مجسمات لصواريخ وأسلحة أخرى ووجود طلبة ملثمين فيها". أما جوهر الخلاف، فإنه يؤشر على الأزمة البنيوية التي تعترى قطاع التعليم العالي في فلسطين، ذلك ان ادارة الجامعة، التي تتبع وسائل عديدة لتوفير مصادر تمويل لمصروفاتها المتزايدة بشكل طبيعي، لا تجد مناصاً من ان يكون رفع الاقساط أحد هذه الوسائل، وذلك اضافة الى التقشف وجمع التبرعات، وتكثيف الضغط على الحكومة لتفي بالتزاماتها المالية للجامعات.

قد يكون الخلاف بين الطلبة وإدارة الجامعة على مسائل يعدها كل الأطراف كبيرة وتترجع قمة الهرم لديه، ولاسيما ما يتعلق بممارسة نشاطات تراها إدارة الجامعة لا تتطابق مع حالتها المدنية، أو ما يتعلق بالمقابل بمطالبات نقابية للجسم الطلابي لا تستطيع الجامعة تنفيذ بعضها، وخاصة في ظل وضعها المالي الراهن.

2. هل استطاع طاقم دائرة العلاقات العامة أن يلعب دوراً في حل الأزمة، كيف ذلك؟

في بداية الأزمة تشكلت فريقان، فريق لإدارة الأزمة ولجنة للحوار. تولت العلاقات العامة الدور الإعلامي لفريق إدارة الأزمة (أي كانت جزءاً من لجنة لإدارة الأزمة إعلامياً شكلت في الجامعة بإدارة مساعد رئيس الجامعة د. عزيز شوابكة، وممثلين عن مركز تطوير الإعلام في الجامعة)، فلم

تشارك بفريق إدارة الأزمة بشكل مباشر وإنما كانت تتبع لمكتب مساعد رئيس الجامعة د. عزيز شوابكة.

فلم يكن لطاقم مكتب العلاقات العامة الصغير نسبياً (7 أفراد) دور في حل الأزمة ولم يكن شريكاً في حلها، ولكنه كان جزءاً من لجنة إعلامية شكلت لمحاولة إيصال مواقف ورسائل الإدارة للجمهور والطلبة والحركة الطلابية والعكس، وساهم المكتب عبر صفحات التواصل الاجتماعي (خاصة الفيس بوك) بتقريب الطلبة من موقف الإدارة، وإشعارهم أنه مهما كان الاختلاف فالحوار هو الحل لا الجزرة. فاقصر دورها كدور إعلامي والتواصل خلال الأزمة، فلم تحضر الاجتماعات أو تتواصل مع المستشارين بشكل مباشر.

أما لجنة الحوار فتكونت من عمادة شؤون الطلبة (فضل الخالدي ومحمد الأحمد)، أكاديميين من بيرزيت، نقابة العاملين في بيرزيت، مجلس الجامعة (أي تكونت من ممثلين من الإدارة وممثلين من عمادة شؤون الطلبة، وممثلين من النقابة).

مثال لبوست على الفيس بوك بتاريخ 2019-12-22، تضمن صورة لتجمع كبير للطلبة لدعم مطالب الطلبة المعتصمين:

"هؤلاء هم طلبة بيرزيت الذين نفتخر بهم. ونحب أن يظلوا بهذه الروح الجماعية ضد كل ما يهدد وحدتهم وجامعتهم ووطنهم. وهذا هو الإرث الذي راكمته جامعة بيرزيت وتفتخر به: حركة طلابية قوية وفاعلة وواعية. تاريخياً، تشهد مكونات الجامعة الثلاثة، من إدارة ونقابة عاملين وحركة طلابية، خلافات نقابية أو مطلبية. ودوماً كانت طاولة الحوار هي المكان الوحيد لحل أي إشكال، أو لنقاش أي مطالب.

وحتى في هذه الأزمة، فإن إدارة الجامعة لا ترى حلاً إلا في الحوار، إلا أن الحوار لا يمكن أن يبدأ والجامعة مغلقة بالجزائر. ليس هذا فقط، بل ومع وقف هذه الظاهرة إلى الأبد. العمل الطلابي والنقابي يكفله تاريخ بيرزيت، وتحافظ عليه مكونات الجامعة جيلاً بعد جيل، إلا أن كل ذلك يجب أن يكون في ظل أنظمة الجامعة وقوانينها، التي يجب أن تكون مظلة الجميع. نحن واثقون أن هذه الأزمة ستمر، كما مرت أزمات عديدة سابقة، لكن من الملح هذه المرة التأسيس

لأدبيات الخلاف والاختلاف، كي لا نخسر سمعة جامعتنا. نعم للعمل الطلابي، ونعم للعمل النقابي، ونعم لاحترام القوانين والأنظمة الجامعية."

3. ما هو موقع العلاقات العامة في الهيكلية التنظيمية؟

تبعث العلاقات العامة لمكتب مساعد رئيس الجامعة، د. عزيز شوابكة خلال فترة الأزمة.

4. ما هي الآلية التي تم اتباعها في التواصل مع وسائل الإعلام؟

اعتمدت الآلية أولاً على تحديد ناطقين باسم الجامعة للحديث مع وسائل الاعلام وتوضيح وجهة نظر الجامعة، فلم يتم رفض أي طلب لمقابلة مع أي فضائية أو اذاعة أو صحيفة. حددت الجامعة مجموعة ممثلة عن إدارة الجامعة للحديث مع الإعلام أبرزهم د. غسان الخطيب، وظهر في لقاءات حوارية إذاعية وتلفزيونية مع الطلبة.

ثانياً، أصدرت الجامعة مجموعة من البيانات (بحدود اثنين اسبوعياً) كان يتم ارسالها أيضاً لوسائل الإعلام.

ثالثاً، تم تمرير رسائل عبر الفيس بوك تبين وجهة نظر الجامعة وضرورة الحوار، وترد على عدد من الشائعات التي أطلقها الطلبة، كقطع الكهرباء على الطلبة والنوم في العراء وظهور الأفاعي... الخ.

رابعاً، التركيز على اعادة نشر مقالات لأساتذة من الجامعة وباحثين وسياسيين ووطنيين ورجال اعمال نشروا في تلك الفترة حول أزمة الجامعة، وكانت مواقفهم رافضة لسياسة اغلاق الجامعة.

5. ما هي آليات تواصل دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت مع الطلبة خلال الازمة؟

لم يكن هناك تواصل مباشر، فقط من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

6. ما هو الهدف من عملية التواصل خلال الأزمة مع الطلبة في الجامعة والمتعلقة برفع أقطاط

التعليم الجامعي؟

لم يكن هناك تواصل ولم يكن أي من أعضاء المكتب في لجنة الحوار التي شكلتها الجامعة للحوار مع الطلبة.

7. مم تكون فريق إدارة الأزمة، وما هو موقع دائرة العلاقات العامة في فريق ادارة الازمة؟
تكون من ممثلين عن إدارة الجامعة ومركز تطوير الإعلام، وكان للعلاقات العامة الدور الأكبر، خاصة في موضوع التنسيق الاعلامي وتتبع منصات التواصل الاجتماعي، والنشر الالكتروني والإعلامي.

8. ما هي الاستراتيجيات الإتصالية التي تم إستخدامها أثناء الأزمة التي مرت بها جامعة بيرزيت؟

قدمت الجامعة رسائل مختلفة واتبعت على مستويات عدة، الرسالة الأساسية "Meta" هي:
"جامعة بيرزيت تحترم حريتك واحتجاجكم وترفض اغلاقها وجنزرتها".
أما رسائل بمستوى ال "macro":

- جامعة بيرزيت: فضاء لممارسة الاختلاف والحرية
- الجو الجامعي قائم على الاحترام المتبادل والحرية الأكاديمية وحرية التعبير، وتسعى جامعة بيرزيت إلى معاملة الأفراد جميعا، ومعاملة الأفراد بعضهم لبعض، باحترام وكرامة وإنصاف وتفهم وشفافية واحترام بالاختلاف في المنظورات والمعتقدات والتقاليد والخبرات في ظل التزام صارم بالحرية الأكاديمية وحرية التعبير.
- تواصل جامعة بيرزيت جهودها لزيادة المنح والمساعدات والتسهيلات المالية التي تقدم لطلبتها حتى لا يحرم أحد من حقه في التعلم أو الحياة الجامعية بكرامة.
- رغم ما تعانيه الجامعة من عجز في ميزانيتها، وعدم قيام الحكومة بدفع استحقاقاتها السنوية للجامعة، إلا أنها التزمت بدعم الطلبة بالمنح ومساعدات للطلبة.
- خريجو جامعة بيرزيت هم أعمدة مدارسنا وبنوكنا وإعلامنا ومستشفياتنا وكامل مؤسساتنا، والبحث عن حلول عمل مشترك يستدعي منكم المساهمة فيه، فالحل بيدكم. فطلبتنا هم شباب اليوم وموظفو الغد وقادة نظامه السياسي، ومن المهم أن نعمل معًا في إعداد وتخرج كوادر بشرية أفضل وقادرة على تحمل عبء البلد.

- إن السعي لتوفير صباحات جميلة للطلبة، وهم يتوجهون يومياً إلى بناء مستقبلهم ومستقل البلد في جامعتهم؛ مسؤولية مجتمعية لا يمكن لأي جامعة تأديتها منفردة، وبالتالي على المجتمع كافة والحكومة والخريجين تحمل مسؤولياتهم.

- الاختلاف ظاهرة صحية، ونحن مختلفون، لكننا متفقون قبل كل شيء على أن مصلحة البلد وأبنائه خط أحمر يمنع تجاوزه، أو العبث به.
رسائل على مستوى ال "Micro":

- استفاد خلال العام الأكاديمي الماضي لوحده ما مجموعه 4000 طالب (ما يقارب ثلث العدد الإجمالي لطلبة الجامعة) من المعونات والإعفاءات المالية التي تقدمها الجامعة للطلبة المحتاجين وللطلبة المتفوقين في كل فصل، بتكلفة إجمالية تجاوزت ثلاثة ملايين دينار.

- نسعى لإعطاء الطالب الأفضل؛ علمياً وثقافياً وعملياً وإجرائياً؛ فشاركونا الإنجاز بتحمل جزء من العبء الثقيل.

- عدم التزام قسم من الطلبة بتسديد أقساطهم المستحقة للجامعة حيث بلغت ديونهم حتى الآن ما يقارب أربعة ملايين دينار.

- احتياجات الجامعة المستمرة لتطوير برامجها وبنائها الأكاديمية والفنية حتى تتمكن من تقديم تعليم متميز، أهلها وما زال لتكون في طبيعة الجامعات المحلية والعربية.

9. كيف تتأثر الإستراتيجيات المستخدمة في تواصلكم خلال الأزمات بقرارات الإدارة العليا؟

أحيانا يكون هناك بيانات وقرارات من إدارة الجامعة كنا نرى بها أنها تسيء لنا اعلاميا، وتضعف موقفنا، وعندما يكون هذا القرار صادر عن مجلس الجامعة لا يكون لنا دور الا بالنشر.

10. هل تم شرح موقف الجامعة خلال الأزمة وللرأي العام وللطلبة؟

نعم، وبالتركيز بالأساس عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

11. كيف قتمم بعكس الإستراتيجيات الإتصالية على الرسائل الإعلامية الموجهة للجماهير

ووسائل الإعلام المختلفة؟

مع بداية الأزمة كنا نعلم نقاط القوة لدينا ونقاط الضعف، ولذلك تم تحديدها في البداية ونحاول

التركيز مع الاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي على نقاط القوة وهي:

- تقدم المنح بشكل كبير لطلبتها، وتقدم المساعدات المعيشية والأكاديمية لهم.
- يشهد لها الجميع أنها الجامعة الأكثر ديمقراطية وحرية وليبرالية.
- جامعة عريقة لها مكانتها، وهي الأولى فلسطينيا وفق QS وحجزت موقعا متقدما بين الجامعات العربية.

- روح بيرزيت التي تنعكس على الطلبة والموظفين، حيث الانتماء العالي لهذه الجامعة.
- خرجت قيادات مهمة في يومنا هذا، وخريجوها يشغلون مناصب مميزة في المجتمع، ويمكن ان يكونوا داعمين للجامعة.

- الوحيدة في فلسطين التي تعقد انتخابات مجلس الطلبة ممثلة لكل الأحزاب السياسية.
- لم تستخدم القوة يوماً مع طلبتها في الاغلاقات المختلفة، ولم تسمح لقوى الأمن والشرطة بالتدخل ضد الطلبة.

أما نقاط الضعف لدينا فكانت:

- تحريض من الجيش الإسرائيلي عليها بعد حملات اعتقالات مستمرة رفعت عدد الطلبة المعتقلين من الجامعة إلى نحو مئة، بينهم عشرون اعتقلوا في الشهور الأخيرة.
- أزمة مالية تعاني منها الجامعة.
- مظاهر العسكرة تعرض الجامعة لخطر من الاحتلال، وتقلل أعداد الداعمين للجامعة.
- تدخلات الأحزاب السياسية بالطلبة والمجلس.
- رأي عام واهالي طلبة يرى بأقساط الجامعة بأنها مرتفعة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.
- تراجع الدعم الحكومي عاما بعد آخر وعدم ايفائها بالتزاماتها تجاه التعليم العالي.

12. هل تعرضتم للشائعات خلال الأزمة الدراسية، وكيف تم التعامل معها؟

نعم، كانت هناك اشاعات كبيرة من الطلبة لتجنيد جمهور مؤيد لهم من الطلبة، خاصة من حيث العاطفة، فقد اعتمدت شائعات الطلبة على الجانب العاطفي، كقطع التيار الكهربائي والانترنت عليهم، الثلوج التي تتساقط عليهم وهم بلا مأوى (رغم أن الجامعة قد فتحت لهم مبنى قاعة الشهيد كمال ناصر في الجامعة)، وجود أفاعي في فراش الطلبة (رغم أن الاعتصام في فصل الشتاء)، تم

التعامل معها بأسلوبين، أحيانا سياسة عدم اعطاء أي اهمية لما يقولونه "التطنيش"، وأحيانا الحاجة لتوضيح الموضوع لجمهور الطلبة والأهالي بالتحديد.

13. ما هي أبرز التحديات والمشاكل التي تواجهها الدائرة في تواصلها خلال الأزمة؟

غياب التواصل المباشر مع ادارة الجامعة في كثير من الأحيان، وتعدد المرجعيات لدى المكتب، فقبل حوالي الخمس سنوات كانت مرجعية العلاقات العامة لمكتب نائب الرئيس للتنمية والإتصال، وكان د. غسان الخطيب يتولى إدارته وقتئذ ويمثل صوت العلاقات العامة في مجلس الجامعة. أما بعد استقالته وبقاء المنصب فارغاً حيث لم يتولى أحد مكانه، أصبحت العلاقات العامة تابعة لمكتب نائب الرئيس كمسؤول مباشر عنها، وفي شهر مارس من العام الحالي، أصبحت العلاقات العامة تتبع لمكتب نائب الرئيس للتنمية والإتصال والذي تتولى إدارته أ. منال عيسى.

وخلال الأزمة كنا نتبع بشكل مباشر لمكتب مساعد رئيس الجامعة، لكن فعلياً يختلف الوضع عندما نتبع لمكتب نائب الرئيس (أصبح صوت العلاقات العامة مسموعاً أكثر بمجلس الجامعة).

14. هل تم رصد آراء الطلبة خلال وبعد الأزمة؟ كيف ذلك؟

لم نقوم بالمسح الدقيق لأرائهم خلال وبعد انتهائها، لكن نتبعنا آراء الطلبة من خلال صفحة خاصة بالطلاب على الفيس بوك وتسمى صفحة أو يوميات إعتصام جامعة بيرزيت، وهي مغلقة حالياً.

ملحق (6): أسماء محكمي الإستبانة.

1. د. سمر الشنار: عضو هيئة تدريس ومحاضرة في جامعة النجاح الوطنية، وحاصلة على درجة الدكتوراة في العلاقات العامة والصحافة من جامعة بيتسبرغ في روسيا.
2. د. عامر القاسم: أستاذ مساعد ومحاضر في قسم العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية وحاصل على درجة الدكتوراة في الإتصال الجماهيري من جامعة العلوم الماليزية.
3. د. حافظ أبو عياش: أستاذ مساعد ومحاضر في قسم العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية وحاصل على دكتوراة في الإعلام الإلكتروني من جامعة ليكوكوينج للإبداع التكنولوجي - ماليزيا.

An- Najah National University
Faculty of Graduates Studies

**The Role of the Public Relations Department in
Communicating During Crises, Birzeit University
As a Model**

By
Fatmeh Nabeel Ali Hirzallah

Supervisor
Abdelkareem Sarhan

**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.**

2020

The Role of the Public Relations Department in Communicating During Crises, Birzeit University As a Model

By

Fatmeh Nabeel Ali Hirzallah

Supervisor

Abdelkareem Sarhan

Abstract

This study aimed to find out the role of the Public Relations department at Birzeit University in communicating during crises, and to identify the most prominent communication strategies used during crises, in addition to the impact of senior management decisions on these strategies. So it dealt with the crisis of tuition fees at Birzeit University, which lasted about four weeks, starting from 16/12/2019 to 09/01/2020.

The researcher used the descriptive analytical method, the in-depth interview tool for the Vice President of the University for Development and Communication, the public relations team (represented by the Director of Public Relations during that crisis, and the media officer), and the President of the Student Union Council at Birzeit University, in addition to distributing an electronic questionnaire to 500 individual of Birzeit's students.

The Study found that Public Relations department has made good communication efforts, and an effective role in communicating during crises, using several communication mechanisms such as social media, and the university's website in order to convey its communication messages. It also showed partially employment of Situational Crises Communication Theory during the tuition fees crisis, and its failure to employ the right

communication strategies, as it used several strategies such as using Denial, Reduction and Bolstering SCCT response strategies, rather than focusing on using Rebuilding Strategies.

The results also showed the clear and direct impact of the communication strategies used by Public Relations during the crisis by senior management decisions, whereby the communication strategy is adjusted according to its decisions. Accordingly, the researcher recommends the necessity of developing the communication role of Public Relations during crises, by adopting a new mechanism in dealing with the crisis and communicating through it, rather than the typical way of dealing with it, and conducting accurate surveys to measure student's attitudes during and after the crisis stopped, and to increase the actual and real participation of the Public Relations Department in the decision-making process with the university management, especially during the crisis, and to follow it directly to the university president. And finally, to hire qualified Public Relation officers with scientific and specialized degrees in the field of Public Relations and Communication.

