



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

"دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان
الاجتماعي الفلسطينية من وجهة نظر أساتذة الاتصال"

إعداد

نيفين كمال داود حبايبة

إشراف

الدكتور معين فتحي محمود الكوع

تم تقديم هذه الدراسة

استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص العلاقات العامة المعاصرة

حزيران-2020

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي
اللسطينية من وجهة نظر أساتذة الاتصال

إعداد الباحثة:

نيفين كمال حبايبة

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2020/6/30 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع
.....
.....
.....

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1- د. معين فتحي الكوع | مشرقاً ورئيساً |
| 2- أ.د. أيمن طلال يوسف | ممتحناً داخلياً |
| 3- د. عبد الكريم سرحان | ممتحناً خارجياً |

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية من
وجهة نظر أساتذة الاتصال

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

الإسم: بُعثُ أن صابو

التوقيع: بُعثُ أن صابو

التاريخ: 2020 - 8 - 18

الإهداء

إلى من سهروا علي الليلي، وأفنوا عمرهم في سبيل الارتقاء بنا وتعليمنا للعلا.. حضرة الغالي أبي
والغالية أُمي..

إلى من تحمل غيابي وانشغالي وساعدني بتحقيق حلمي للوصول إلى مرادي إلى حضرة زوجي
الغالي "فراس الصيفي".

إلى فلذة كبدي وقطعة روعي الذي رافقني طوال فترة بحثي إلى حضرة ابني الغالي "تيم الصيفي".
أهدي وأقدم هذا العمل سائلاً الله التوفيق..

الباحثة

نيفين حبايبة

الشكر والتقدير

بداية أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أعانني على إتمام هذا البحث في سبيل تحقيق مرادي في مجال العلاقات العامة..

والشكر موصول للرائع الدكتور معين الكوع على جهوده العظيمة وتعبه المتواصل معي، وما قدمه لي من علم نافع ومتابعة حثيثة يشهد له بها..

كما لا بد وأن أشكر مديري في العمل في وزارة الأشغال العامة لتعاونه معي وتيسير مهام خروجي لإتمام بحثي..

وأقدم بالشكر للجامعة العربية الأمريكية على جهودها في إنجاح هذا البرنامج، واحتضاننا طيلة فترة الدراسة، ومراعاة ظروفنا بمختلف المجالات ..

كما أتقدم بالشكر أيضاً لوالدة زوجي لمساعدتها لي برعاية ابني خلال فترة دراستي ..

وأشكر كافة أساتذتي في الجامعة العربية الأمريكية في برنامج ماجستير العلاقات العامة على جهودهم معنا..

الباحثة

نيفين حبايبة

الملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية من وجهة نظر أساتذة الاتصال.

ولتحقيق هذا الهدف، فقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وقد تم تطبيق هذه الأداة على أساتذة الاتصال في الجامعات الفلسطينية من خلال عينة عشوائية طبقية مقدارها (60) فرداً.

وقد بينت الدراسة وجود قصور في دور العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة قانون الضمان الاجتماعي، ويرجع ذلك لعدم جهوزية دائرة العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة، والتي تتمثل بعدم وجود فريق مؤهل لإدارة الأزمة، وعدم التقاط اشارات الإنذار المبكر للأزمة، والتوقيت الزمني لطرح الأزمة وإلى الإستراتيجيات التي اتبعتها دائرة العلاقات العامة أثناء الأزمة، وعدم اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة أثناء الأزمة، خاصة في عدم تعامل العلاقات العامة مع الأزمة بموضوعية وإهمالها.

كما بينت الدراسة أيضاً أن قصور دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة يرجع إلى ضعف دور العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام والجمهور، والذي يتمثل بوجود قصور لدى الدائرة في قياس رجع الصدى من الجمهور، عدا عن أن المعلومات التي قدمتها له افتقدت للبساطة والسلاسة وملاءمتها للجمهور المتلقي، كما أن سياسة عدم فتح حوار مع الجمهور، وتعدد عدد الناطقين باسم المؤسسة، وأسلوب اللهجة الهجومية أثر سلباً على فشل دائرة العلاقات العامة في إدارة الأزمة.

وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت الباحثة بضرورة تأهيل فريق خاص بإدارة الأزمات للمؤسسات الحكومية والخاصة لإدارة الأزمات بشراكة أساسية مع دائرة العلاقات العامة في المؤسسة، مشيرة إلى أهمية التعامل مع إشارات الإنذار المبكر لأي مشكلة تمر بها المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول لعدم تفاقمها، وضرورة تشكيل صورة ذهنية عنها والعمل على تطويرها أثناء الأزمات من خلال مختلف وسائل الوسائط المتعددة والإعلام.

* **الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمات، مؤسسة الضمان الاجتماعي، العلاقات العامة، الصورة الذهنية.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
8-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأهداف، التساؤلات، المصطلحات)
9	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
9	المبحث الأول: العلاقات العامة (المفهوم والخصائص والوظائف)
9	مفهوم العلاقات العامة
10	وظائف العلاقات العامة
12	عوامل نجاح دور العلاقات العامة
13	إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الحكومية
14	المبحث الثاني: الأزمة (المفهوم، الخصائص، المراحل، الإدارة، الأهداف)
14	الأزمة: مفهومها وخصائصها ومراحلها
16	أسباب الأزمات
18	دورة حياة الأزمة
19	دور التكنولوجيا في المؤسسات خلال الأزمات وإدارتها
20	دور التكنولوجيا في إدارة الأزمات
25	فرص وتحديات استخدام التكنولوجيا في إدارة الأزمات
27	أهداف إدارة الأزمات
28	المبحث الثالث: (دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات)
28	العلاقة بين العلاقات العامة والأزمة
28	خطة ودور العلاقات العامة في مواجهة الأزمة
29	وظائف العلاقات العامة وقت الأزمات
30	استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات

31	عوامل نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات
32	نماذج وإستراتيجيات معالجة الأزمات إعلامياً
37	المبحث الرابع: أخلاقيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات
37	مقدمة عن الأخلاقيات
38	أخلاقيات التعامل مع الجمهور الداخلي
38	أخلاقيات التعامل مع الجمهور الخارجي
40	أهمية أخلاقيات مهنة العلاقات العامة
41	ميثاق السلوك للجمعية الدولية للعلاقات العامة
42	المبحث الخامس: مؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية (النشأة، التأسيس، الوظائف، الرؤيا)
44	المبحث السادس: نظريات بحثت في العلاقات العامة والأزمات
44	النظرية الظرفية للجمهور
45	نظرية إصلاح الصورة
45	نظرية الحوار في العلاقات العامة (نموذج بيرسون)
47	المبحث السابع: مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة)
55	الفصل الثالث: المنهج والإجراءات
55	تمهيد
55	منهج الدراسة
56	مجتمع الدراسة وعينتها
59	أداة الدراسة
61	صدق الأداة
62	ثبات الأداة
63	إجراءات ومتغيرات الدراسة
64	المعالجات الإحصائية

65	محددات الدراسة
66	الفصل الرابع: النتائج
66	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
78	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
92	الفصل الخامس: مناقشة النتائج وأهم التوصيات
92	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
103	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
105	توصيات الدراسة
107	الفصل السادس: المصادر والمراجع
115	Abstract

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان
33	رقم (1) النماذج التي اهتمت في الأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها في إدارة الأزمات
34	رقم (2) النماذج التي اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة
36	رقم (3) النماذج القياسية والمعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمة
56	رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة
57	رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة
60	رقم (6) مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي
60	رقم (7) فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها
62	رقم (8) معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا
67	رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات دور دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة التي أطاحت بقانون الضمان الاجتماعي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي
69	رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول من فقرات الاستبانة (مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي اطاحت بالمؤسسة)
71	رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة)
73	رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (مدى اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة)

75	رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة)
77	رقم (14) مصفوفة بيرسون لدلالة العلاقة بين المتغيرات
78	رقم (15) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية حسب متغير الجنس
80	رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية
80	رقم (17) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي
82	رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخصص للدرجة الكلية
83	رقم (19) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص
85	رقم (20) نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص في المجال الرابع (تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام)
86	رقم (21) نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص في الدرجة الكلية

86	رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية
87	رقم (23) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بقانون الضمان الاجتماعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة
89	رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجامعة للدرجة الكلية
90	رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي تعزى لمتغير الجامعة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

تلعب العلاقات العامة في المؤسسات بشكل عام دوراً مهماً في تحسين صورة عمل المؤسسة وعكس نظرة إيجابية عن طبيعة عملها ومنتجاتها، والترويج لها بشكل جيد، لما له من أثر إيجابي ينعكس على السمعة العامة للمؤسسة في المجتمعين المحلي والدولي، وهذا الدور الذي تقوم به لا بد أن يستخدم عدة وسائل وطرق اتصالية من أجل توصيل الرسالة الإعلامية الناجحة، سواء كان اتصالاً شخصياً مباشراً أو قنوات الاتصال الإلكترونية أو أي وسائل أخرى تساعد في إيصال الرسالة للجمهور المستهدف. ومع ذلك يشير **فرجاني (2018)** إلى أن هناك بعض المنظمات تغفل الدور الحيوي الذي تلعبه دائرة العلاقات العامة، بحيث تكتفي بإدراجها بالهيكل التنظيمي، كما أنها لا تختار الكوادر المؤهلة لهذه المهنة بشكل جيد. ومع تطور التكنولوجيا، وظهور وسائل التواصل الاجتماعي، باتت الحاجة ملحة من القائمين بالاتصال بدوائر العلاقات العامة لمواكبة هذا التطور وما ينبثق عنه من تحديثات تخدم قطاع العلاقات العامة والرسالة الإعلامية المنبثقة عنها، من أجل عكس صورة ذهنية إيجابية بين جمهور المؤسسة.

كما تلعب دائرة العلاقات العامة أيضاً دوراً مهماً ومحورياً في إدارة الأزمات في المؤسسة، فهي تتمثل وظيفتها للحيلولة دون وقوع أزمات في المنظمة من خلال التنبؤ بالأزمة وبإشارات الإنذار المبكر، والمعالجة السريعة لها بشكل علمي ومدروس، بالإضافة إلى وظائفها في البحث والتخطيط والمتابعة، والوظائف الاتصالية مع جمهورها الداخلي والخارجي، لذا اقتضت الحاجة إلى أن تكون دائرة العلاقات العامة جزءاً أساسياً وفي مقدمة فريق إدارة الأزمات، في إطار مساعدة المنظمة لمواجهة أي أزمات تواجهها بشكل علمي ومدروس.

وتتعرض المؤسسات بشكل عام للكثير من الأزمات المفاجئة، وهذا يتطلب من دائرة العلاقات العامة أن تكون على جهوزية تامة للتعامل معها بشكل جيد، وتوصيل صورة المؤسسة للجمهور بالشكل

الصحيح، حيث إن عمل العلاقات العامة يتمثل في إيصال صوت ورسالة المؤسسة للمجتمع بطريقة سلسلة تقنع المواطن والجمهور على حد سواء، وعكس صورة إيجابية عنها.

كما يلعب الإعلام دوراً كبيراً في إدارة الأزمة، وأن أي تهميش للدور الإعلامي في المؤسسة يؤدي إلى انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح بأن يكون هناك متحدث رسمي واحد باسم المؤسسة قادر على التصريح والإدلاء بمعلومات باسم الأزمة (نصر، 2017).

وتعتقد الباحثة أن هناك الكثير من المؤسسات التي تتعامل بشكل مباشر مع الجمهور ما يتطلب منها أن تكون حريصة في أي معلومة قبل تقديمها لهم بأن تكون مدروسة بشكل جيد والترويج لها بشكل يقنع الجمهور بتبنيها، وأن تكون المؤسسة على استعداد لمواجهة ردود الأفعال الإيجابية والسلبية بالحجة والمنطق.

وتعد عملية تحديد الأهداف من الخطوات الأساسية لنشاط العلاقات العامة، لأنها تساعد بشكل كبير من إحتواء الأزمة بسرعة، عن طريق التعامل بشكل إيجابي مع المواقف لما يصب في مصلحة المؤسسة وحمايتها، وكسب الجمهور لها (التميمي، 2018).

وفي السياق الفلسطيني، فقد عصفت بالمجتمع الفلسطيني أزمات كثيرة ومتعددة على الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية كافة، ومن ضمن تلك الأزمات أزمة ومشكلة قانون الضمان الاجتماعي الذي أثار ضجة كبيرة على مستوى الجمهور، حيث استمرت الاحتجاجات والتظاهرات ضده على الأصعدة كافة، في مختلف محافظات الضفة الغربية، ويرجع ذلك لخصوصية هذا القانون الذي يمس شريحة كبيرة من الطبقة العاملة.

وعليه تبحث هذه الدراسة في دور دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارتها لأزمة قانون الضمان الاجتماعي، بحيث نجم عنها إيقاف القرار بقانون الضمان الاجتماعي رقم 19 لسنة 2016، عدا عن إنهاء خدمات غالبية موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي اعتباراً من تاريخ 1 حزيران 2019.

ستتناول الباحثة الدور الذي قامت به دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي قبل الترويج لقانون الضمان، وكيف قدمت هذا القانون للجمهور، وطرق الاتصال التي كان بينها وبين

الجمهور، وهل استطاعت أن تحتوي الأزمة وإدارتها بشكل جيد أم لا؟، وإبراز أي ثغرات حصلت، وسيتم أخذ وجهات نظر خبراء العلاقات العامة حول فاعلية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارتها للأزمات.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تعرّض المؤسسات الفلسطينية إلى أزمات كثيرة تمر بها ناتجة عن ظروف عملها أو ظروف تفرض عليها كونها تتبع سياسات معينة، ما يشكل عليها ضغوطات كبيرة من الجمهورين الداخلي والخارجي من أجل الخروج من الأزمة بما يلبي حاجة الجمهور كي لا تفقد صورتها وسمعتها وتبقى في بحر المنافسة.

ومؤسسة الضمان الاجتماعي، من المؤسسات التي تعرضت في الفترة الأخيرة لأزمة حقيقية تصادمت بها مع المواطن الفلسطيني وبالأخص الطبقة العاملة التي تشكل شريحة كبيرة من الشعب الفلسطيني ضد ما أقرته من قانون ضمان اجتماعي ينص على اقتطاع جزء من رواتب العاملين شهرياً لضمان مستقبل آمن لهم في حال فقدوا وظائفهم جراء الخطر أو المرض أو التقاعد، بنسب متفاوتة حددها القانون، ما أثار غضب الشارع ضد هذا القرار مطالبين بتعديله أو إلغائه.

وننتج عن هذه التظاهرات وهذه الأزمة إيقاف القرار بقانون الضمان الاجتماعي رقم 19 لسنة 2016، بالإضافة إلى إنهاء خدمات غالبية موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي اعتباراً من تاريخ 1 حزيران 2019.

وتعتبر أزمات العمل من أسوأ المراحل التي يمكن أن تمر بها المنظمة أو المؤسسة وتؤثر سلباً على مسيرتها المهنية وتضعها على حافة الخطر، لأنها تهدد من سمعتها وتهدد وجودها، فالمؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بشكل مخطط ومدروس تتعرض غالباً للانحيار وال فشل (سليم، 2007).

وعليه ومن خلال ما تقدم أعلاه تمت صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال البحثي التالي:

التساؤل الرئيس : لماذا فشلت دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة التي أطاحت بقانون الضمان الاجتماعي؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية تمثلت فيما يلي:

1. كيف أثر مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة؟
2. ما هي الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة؟
3. كيف أثر إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة على مستوى تفاعل الجمهور مع الأزمة؟
4. كيف أثر مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة والإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة، وإتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة، وتعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام؟
6. هل هناك اختلاف في آراء الباحثين حول دور دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة قانون الضمان الاجتماعي تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، مكان العمل. وللإجابة على هذا السؤال تفترض الباحثة ما يلي:
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة في المحاور التالية:

- تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، كونها تبحث في أزمة واقعية حصلت في تشرين الأول من عام 2018 واستمرت لحزيران 2019 وتحليل الأسباب التي أدت لقصور دور العلاقات العامة في إدارة هذه الأزمة.
- الاستفادة من الدروس والعبر من أزمة قانون الضمان الاجتماعي وتعميمها على المؤسسات الأخرى.
- تقديم توصيات تساعد على الإرتقاء وتطوير بدور العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات.
- توجيه العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات الفلسطينية الحكومية إلى تحسين مهاراتهم في مجال إدارة الأزمات من خلال الإطلاع على تجربة هذه الدراسة والإستفادة منها.
- توجيه العاملين في دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية للإتصال الفعال والتخطيط الجيد للأزمات.
- تعتبر هذه الدراسة مهمة للباحثين الذين سيقومون بإجراء دراسات لاحقة، لأن الجميع في حدود علم الباحثة يتحدث عن قدرات العلاقات العامة في حل الأزمات، فيما أن هذه الدراسة تقدم نموذجاً هاماً جداً للعلاقات العامة، ودرساً في مقومات النجاح لعملها.

- تعتبر إضافة نوعية لمجال البحث العلمي حيث أن الأبحاث ربما تتجه نحو النجاحات التي تحققها دوائر العلاقات العامة في حين أن هذه الدراسة تسعى لوضع أسباب الفشل تحت المجهر، من خلال توضيح أسباب قصور دوائر العلاقات العامة في إدارة أزمة قانون الضمان الاجتماعي، الأمر الذي يثري المعرفة، ويسهم في تجنب وقوع دوائر العلاقات العامة في دائرة الفشل.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. دراسة مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة.
2. التعرف على الإستراتيجيات التي انتهجتها مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة.
3. بحث مدى إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة على مستوى تفاعل الجمهور مع الأزمة.
4. فهم مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة.
5. التعرف على العوامل التي أدت وساعدت في فشل العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة.
6. دراسة العلاقة بين مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة والإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة، وإتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة، وتعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام.
7. دراسة وجود علاقة بين الاختلاف في آراء المبحوثين حول دور دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة قانون الضمان الاجتماعي ومتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، مكان العمل.

خامساً : مصطلحات الدراسة

1- **تعريف الأزمة:** "موقف من مواقف الصراع بين طرفين أو أكثر تحدث فيه شدة العنف، فيتسم بالمفاجأة وضيق الوقت القراري وكثافة الأحداث، وحدة الأخطار المحدقة بالأمن القومي" (أحمد، 2005، ص67).

إجرائياً عرفتھا الباحثة: أنها حدوث خلل أو مشكلة غير متوقعة تؤدي إلى اختلال مفاجئ في التوازن العام للمؤسسة مما يتطلب منها رد فعل سريع واتخاذ قرار قادر على المواجهة.

2- **تعريف إدارة الأزمة:** "المنهج أو الأسلوب التي يتم استخدامه من أجل التغلب على الأزمة من خلال أساليب إدارية علمية، حتى يتم تلافي السلبيات وتعظيم الإيجابيات لصالح المنظمة". (نصر، 2017).

إجرائياً عرفتھا الباحثة: مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة قبل وأثناء وبعد حدوث المشكلة من خلال عملية التخطيط المنظم من أجل الخروج بأقل الأضرار والحفاظ على ثقة الجمهور بها.

3- **تعريف العلاقات العامة:** عرفها الجوارى (2016) بناءً على المعهد البريطاني للعلاقات العامة عام 1948 بأنها "الترويج لإيجاد التفاهم والصلات القوية بين المنظمة وأفرادها، أو أي مجموعة من المجموعات أو الأفراد أو المنظمات، وما ينتج عن هذا التفاهم من إقامة سمعة طيبة وعلاقة مستمرة".

إجرائياً عرفتھا الباحثة على أنها: عبارة عن فن من فنون التعامل التي يتم القيام به من أجل الترويج للمنظمة وخلق صورة إيجابية عنها، وبناء ثقة متبادلة بينها وبين الجمهورين الداخلي والخارجي، ومعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة بطريقة محكمة ومنظمة ومدروسة.

4- **تعريف قانون الضمان الاجتماعي:** تنص المادة 22 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، على أن لكل فرد من أفراد المجتمع الحق في الضمان الاجتماعي وواجب توفير ما يحتاجه عن طريق الدولة التي يقيم بها، حيث يجب على كل دولة تنظيم مواردها لضمان توفير الحقوق الاقتصادية، والاجتماعية الضرورية لكرامة الإنسان وتنمية شخصيته كعضو فعال في المجتمع.

عرفته الباحثة إجرائياً: عبارة عن ميثاق يتضمن عدداً من البنود القانونية التي تنظم حماية للموظفين العاملين ما قد يعترّيبهم من أخطار في مؤسساتهم قد تمنعهم من ممارسة أعمالهم، ما قد يؤثر على مصدر دخلهم، لذا يتم اقتطاع نسبة معينة من راتب العامل ويبقى في رصيده، لضمان عيشة لائقة له سواء تعرض لأخطار تهدد عمله أو بعد بلوغه سن التقاعد.

5- **تعريف مؤسسة الضمان الاجتماعي:** "مؤسسة لإدارة التأمينات الاجتماعية المنصوص عليها في الفقرة (1) من المادة (3) من هذا القرار بقانون، مع مراعاة مبادئ الشفافية والإفصاح والحكم الرشيد" (قانون رقم "19" 2016 للضمان الاجتماعي).

إجرائياً عرفتها الباحثة بأنها منظمة تعمل على توفير منافع التأمينات الاجتماعية للمؤمن عليهم لضمان مستقبل آمن لهم ولعائلاتهم استناداً لأحكام القانون المقر بعدل وإنصاف.

6- **الإطاحة:** عرفها معجم المعاني الجامع بأنها "الإسقاط والإنهاء"، وفي هذه الدراسة تعني إلحاق الضرر وتوقيف عن العمل وإفشال.

7- **أساتذة الاتصال:** تعرفها الباحثة إجرائياً: الأساتذة الذين يقومون بتدريس مساقات الإعلام والاتصال والعلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية.

8- **خلية إدارة الأزمة:** عرفتها الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير بأنها " مجموعة المدراء المسؤولين عن عقد اجتماعاتهم في الحالات الطارئة سواء المتوقعة أو غير المتوقعة لبحث مشكلة أو مجموعة أزمات تهدد الشركة في الوقت الراهن أو مستقبلاً"

تعرفها الباحثة إجرائياً: فريق من الأشخاص متعدد الخبرات، يضم خبراء من العلاقات العامة، تكون مهمتهم تقييم الوضع العام للأزمة، ودراستها والعمل على حلها بالإستراتيجيات العلمية والعملية ومحاولة تعظيم الإيجابيات وتحييد السلبيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات

المبحث الأول: العلاقات العامة (المفهوم والوظائف)

أولاً: مفهوم العلاقات العامة

لا يوجد للعلاقات العامة مفهوم واحد بناءً على اتفاق بين عدد كبير من الباحثين سواء على المستوى الأكاديمي أو على مستوى ممارسة العلاقات العامة، وذلك نظراً لتداخل وظيفتها مع وظائف إدارية واتصالية أخرى، ومع ذلك عرفت الباحثة العلاقات العامة بأنها الجهاز الذي يربط ما بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، ووظيفتها عكس صورة ايجابية عنها، من أجل الحفاظ على صورة ذهنية جيدة بين عملائها.

ويشير كمال (2012) إلى أن العلاقات العامة تعدّ أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحقت قبولاً متزايداً، وذلك بسبب زيادة أهمية كسب ثقة الجمهور وتأييده، وأن نجاح أي مؤسسة يرجع لأدوار دائرة العلاقات العامة في عكس صورة ذهنية عن المؤسسة، بالإضافة إلى اقتناع الإدارة بمسؤوليتها وضرورة أخذ وجهة نظر دائرة العلاقات العامة عند اتخاذ قراراتها لما له من اثر إيجابي على المؤسسة.

وتشاطره بالرأي سليم (2016) التي تعرف العلاقات العامة بأنها مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهتم في سلوك المؤسسة التي يكون لها آثار اجتماعية، بهدف كسب الجماهير وضمان التفاهم بين جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، وخلق حالة من الانسجام والتوافق، كما يؤكد على مسؤولية العلاقات العامة في مساعدة الإدارة في إتخاذ قراراتها التي تؤثر في المجتمع، واستبعاد ما يتعارض مع مصلحة الجمهور.

وتضيف على ذلك، إن أهمية وضوح مفهوم العلاقات العامة يساعد في عدم وجود تداخل في الصلاحيات بين دائرة العلاقات العامة والدوائر الأخرى، وبالتالي يمكن تحديد أهداف ومسؤوليات

وواجبات الدائرة، عدا عن إمكانية وضع الخطط والبرامج التي تخدم نشاط العلاقات العامة وتحقق أهدافها.

فيما تعرف الجمعية الدولية للعلاقات العامة، بأن العلاقات العامة هي عبارة عن وظيفة إدارية تتميز بطابع التخطيط والاستمرارية، تهدف من خلاله المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها إلى كسب الجماهير وتأييدها والحفاظ عليهم وعلى ثقتهم وتقييم آرائهم من أجل ربط السياسات العامة للمؤسسة والإجراءات قدر الإمكان بما يتناسب معهم في سبيل تحقيق تعاون يحقق نتائج مثمرة (الفتلاوي، الجبوري، 2016).

وترى الباحثة أن القائمين بالاتصال في دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية يلعبون دوراً لا يمكن تسميته بالسهل، بل يُعدّ من أصعب الأدوار المنوطة بهم، وذلك لما يقع على عاتقهم من مسؤولية ليست بالهينة، في محاولة الموازنة بين سمعة جيدة عن المؤسسة الحكومية الذي يعملون بها وعكس صورة إيجابية عنها للجمهور العام، وبين طبيعة الرسائل الصادرة عن المؤسسة بطريقة لا توقع المرسل بالخطأ ولا المستقبل بسوء الفهم.

ويؤكد على ذلك هتيمي(2015) الذي يعتبر أن الصورة الذهنية هي الأساس الذي يعتمد عليها الإنسان في تشكيل نظرة إزاء الأشياء من حوله إما سلبية أو إيجابية ، مما يتبع ذلك تغيير في السلوك، لذلك فإن المؤسسات تسعى من أجل أن تبقى صورتها الذهنية بين جمهور المتلقين في أفضل مستوى، في سبيل تحقيق سمعة جيدة عنها وتحقيق مبيعات أفضل، ولا تخرج من بحر المنافسة.

ثانياً: وظائف العلاقات العامة

تعتبر وظائف العلاقات العامة متشابهة في مكوناتها ومضمونها إلا أنها تختلف تبعاً للحقول والمجالات التي تعمل بها وجميعها تجمع على التخطيط المستمر لكسب تفاهم وتعاطف الجماهير التي تهتمها والحفاظ على هذا التفاهم من خلال القياس المستمر للرأي العام بما يضمن التوافق بين سياسات المنظمة ومصالحه الجمهور من أجل تحقيق التعاون، ويشير Robinson إلى أن أهم وظائف العلاقات العامة هي ما يلي:

- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الرأي العام تجاه المنظمة.

- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف التي تساعد في تحقيق التناغم والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها.
 - تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ومصالح واحتياجات الجماهير.
 - تخطيط وتنفيذ البرامج التي تسعى لتحقيق رضى الجمهور. (الشمري، 2011، ص22).
- بينما يقول الأمين (2016) إن وظائف العلاقات العامة يجب أن تقوم على أمور أخرى من ضمنها:
- الأخبار: وهي معرفة مجريات الأمور وهي تعتبر من أهم وظائف العلاقات العامة.
 - التنشئة الاجتماعية: تكون من خلال بث العادات والتقاليد.
 - الترفيه.
 - وملتقى فكري لتبادل الرأي والنقاش حول قضايا المنظمة.
- وقد حددت المنظمة العربية الأمريكية للعلاقات العامة في بحث لها ثمانى وظائف أساسية لمهنة العلاقات العامة على النحو التالي:
- 1- كتابة التقارير والأخبار والبيانات الصحفية والكتيبات ونصوص البرامج والتلفزيون والمقالات وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.
 - 2- تحرير كافة النشرات والنصوص والتقارير وكافة المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل فرد من أفراد المؤسسة.
 - 3- التواصل مع الصحافة المرئية والإذاعية والمكتوبة والمسموعة بهدف إثارة اهتمامهم لنشر أخبار المؤسسة.
 - 4- تحسين صورة المؤسسة من خلال الفعاليات الخاصة مثل حفلات تقام لرجال الصحافة والإعلام وتنظيم الزيارات وإقامة الاحتفالات في المناسبات العامة والخاصة وإنتاج مواد بصرية عن المؤسسة مثل الأفلام والفيديو وغيرها.
 - 5- مواجهة الجماعات المختلفة والتحدث إليها بشكل مباشر وتحديد متحدث رسمي باسم المؤسسة وتقديم المتحدثين في الحفلات والاجتماعات وغيرها.
 - 6- إنتاج النشرات والكتيبات وكافة المواد المطبوعة التي تخص المؤسسة في تصاميم تليق بالذوق العام وتخدم أهداف المؤسسة.

7- تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ أي مشروع وتوجيه النصح والمشورة للإدارة وهذا يتطلب وجود خبرة عالية في العلاقات العامة.

8- استخدام الإعلانات الإعلامية في إعلاء اسم المؤسسة والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان في المؤسسة (الفتلاوي، الجبوري، 2016).

نستنتج مما سبق، أن من أهم وظائف العلاقات العامة في أي مؤسسة هو الحفاظ على السمعة الطيبة بين الجماهير وعكس صورة إيجابية عنها، والمحافظة على العلاقات الطيبة بين الشركاء والأعضاء العاملين، ما يؤدي إلى بناء الثقة المتبادلة وإعلاء اسم المؤسسة وبقائها في بحر المنافسة.

ثالثاً: عوامل نجاح دور العلاقات العامة

يجمع الباحثون على أن نجاح دائرة العلاقات يتوقف على ضرورة وجود التفاهم بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، ويقول جرادات (2014) يقع على عاتق إدارة العلاقات العامة مسؤوليات كمساعدة إدارتها وأقسامها، عن طريق تقديم نصائحها فيما يتعلق بالعلاقة مع وسائل الاعلام، وخلق جو ودي يسهل على الموظفين والأقسام القيام بواجباتها على أكمل وجه، وإنتاج وسائل اتصال مثل القصص الاخبارية والتقارير الدورية وغيرها، بالإضافة إلى التقييم الدوري ودراسة الرأي العام.

كما أن من الشروط الواجب توافرها في العلاقات العامة التوافر والتعاون والاتصال بين إدارات المنظمة من أجل تبادل المعلومات والأفكار والملاحظات، وهناك عدد من الشروط الواجب توافرها في نجاح العلاقات العامة وهي: (الفتلاوي والجبوري، 2016)

1- أن يتضمن برنامج العلاقات العامة ما يفيد الجمهور ويمس مصلحته بصورة مباشرة ومحددة.

2- أن يكون البرنامج مؤثراً إلى أقصى مدى، فالعبارات الواضحة هما مفتاح الاتصال وأسس استمراره.

3- أن يكون البرنامج مرناً وليناً ومبنيّاً على دراسة وعلم وخبرة سابقة.

4- صياغة برنامج العلاقات العامة بطريقة واضحة تبرز الصورة السليمة التي تؤثر في نفسية الجمهور.

- 5- أن يكون برنامج العلاقات العامة متدرجاً لإشعار الفرد بوجود مشكلة تخصه والإقناع بأن الهدف الأول والأخير هو حل مشكلة الفرد من أجل الاستمرار بالبرنامج وقبوله.
- 6- اختيار أفضل الوسائل الإعلامية لنقل الرسالة إلى الجمهور.

رابعاً: إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الحكومية

تلعب العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية دوراً مركزياً، حيث أنها العين التي يرى من خلالها الجمهور المؤسسة، وبدون علاقات عامة جيدة وفعالة فإن المؤسسة تصاب بالمرض وتتكون صورة سلبية عنها، وهذا يتطلب من دائرة العلاقات العامة في أي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة أن تكون مؤهلة ومدربة بشكل كاف ولديها من الإمكانيات المادية والبشرية التي تمكنها من القيام بمهامها على أكمل وجه.

وكلما زادت أعباء الحكومة ومسئولياتها تجاه المجتمع، زادت الحاجة إلى وضع برنامج علاقات عامة يساعد على وجود خطوط اتصال بين المكاتب الحكومية والموظفين، بالإضافة إلى ذلك فقد أصبحت اليوم الأعمال الحكومية معقدة والمواطن لا يفهمها على حقيقتها، فالعلاقات العامة تأتي أهميتها بتعريف الموظف بمسؤولياته تجاه الأفراد والمجتمع، وأيضاً تعريف الجمهور بمسؤولياته تجاه موظفي الدولة حتى يكون هناك تعاون بين الطرفين (الفتلاوي، الجبوري، 2016).

وتتلخص أهداف العلاقات العامة في الحكومة من وجهة نظر الأستاذين *cul tep and center* في خمس أهداف هي : (الفتلاوي، والجبوري، 2016)

- 1- كسب تأييد الرأي العام للقوانين الجديدة أو التغييرات والتعديلات التي يجب إدخالها على القوانين القديمة والتي تفرضها حاجة المجتمع.
- 2- إعلام المواطنين بالخدمات التي تقدمها الحكومة للأفراد وللمجتمع، وتزويد المواطن الناخب بالمعلومات الكافية عن الإدلاء بصوته في برامج الحكومة المختلفة حتى يتمكن من إتخاذ قرار حكيم.
- 3- أهمية نقل وجهات نظر الجماهير إلى الهيئات المختصة التي تتولى إصدار قوانين حتى تأخذها بعين الاعتبار عند تشريع أي قوانين جديدة.

4- إقناع المواطن بالحاجة إلى التنظيمات الإدارية وضرورة التعاون مع هذه التنظيمات لتتمكن من أداء مهامها.

5- إفساح المجال للمواطن التعبير عن آرائه من خلال تعريفه بالوسائل التي يمكن من خلالها الحديث، بهدف إيصالها للجهات المختصة.

ويعلق شمري (2010) أنه وعلى الرغم من وجود جهات مختصة تمارس العلاقات العامة في الوزارات ومؤسسات الدولة المختلفة إلا أن أغلب هذه الجهات ليس لديها تصور واضح عن واجبات ومهام العلاقات العامة، لذا ينحصر عملها في أغلب الأحيان بالرد على ما ينشر في الصحف من شكاوى واستفسارات والتي أغلبها لا تتسم بالصراحة، بل تعتمد على حجب الحقيقة وتفنيد ما ينشر وإظهار المؤسسة الحكومية بمظهر جيد.

ويضيف أن نسبة كبيرة من العاملين في العلاقات الحكومية لا تتوافر فيهم الخصائص المهنية المطلوبة برجل العلاقات العامة من خبرة وتدريب، عدا عن سرعة البديهة والملاحظة.

المبحث الثاني: الأزمة (المفهوم،الخصائص،المراحل،الإدارة،الأهداف)

أولاً: الأزمة: مفهومها وخصائصها ومراحلها وإدارتها

تبلور مفهوم الأزمة كعلم في النصف الثاني من القرن العشرين، وتعد الأزمة حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها هبوطاً غير معهود، وبالتالي إعادة تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد (مهنا،2008)

وتشكل الأزمة نقطة تحول في المؤسسة، فهي موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة؛ ما يهدد المصالح والبيئة الأساسية فيما يخص المجتمع أو أحد مكوناته أو مجموعة من المكونات، وينتج عن الأزمة نتائج غير مرغوب فيها وكل هذا يحدث في وقت قصير، ما يلزم اتخاذ قرار بمواجهتها والحد من تأثيرها من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتاز بسرعتها الكبيرة في إعداد الرسائل بأشكال مختلفة سواء مكتوبة أو مسموعة أو مرئية ونشرها بسرعة متناهية.

وتعرف الأزمة بأنها خلل يصيب المؤسسة أو المنظمة مما يتسبب بإرباك في عملها ويضر بسمعتها إذا لم تحتويها بشكل جيد.

وتعتبر من الناحية الاجتماعية أنها "توقف الأحداث المنظمة واضطراب العادات ما يسئلمزم التغيير السريع لإعادة التوازن المنظمة" أما اقتصادياً فتعرف "انقطاع في مسار النمو الاقتصادي ما يسبب انخفاض الإنتاج " (لطفى.2018.ص42).

ويعرف العلاق(2009) الأزمة بمفهومها العام بأنها "تهديد خطير ممكن للمنظمة التنبؤ به أو لا يمكن في أغلب الأحيان، لأسباب تتعلق في قيم أو معتقدات أو ممتلكات، تكون مملوكة إما من الأفراد أو الحكومة أو غيرهم، ما تحد من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات فعالة أو سريعة". ويعتقد الباحث أن الأزمة تمثل سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر ثم تتحول إلى درجة الأزمة، ويمكن القول بأنها حدث مفاجئ غير متوقع، يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.

ويرى جلدة (2011) إن إدارة ومعالجة الأزمات هي من مسؤوليات الإدارة العليا في المؤسسة، ولكن يبقى لدائرة العلاقات العامة الدور الرئيس في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات (جلدة،2011).

كما يعتبر علم إدارة الأزمات من أهم العلوم التي تساعد المؤسسات على اختلافها في الحد من الأزمة ومحاولة معالجتها، من خلال التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من ايجابياتها (الخصيري،2003).

وإدارة الأزمة تعتمد بشكل أساسي على الطريقة والمنهجية التي تتبعها المؤسسة من أجل الخروج من المشكلة التي وقعت منها بأقل الخسائر المادية والمعنوية.

ويعرف الخصيري(2003) إدارة الأزمة بالكيفية والطريقة التي يمكن استخدامها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة من أجل تجنب سلبياتها والإستفادة من ايجابياتها، أي أنه عمل متكامل يصب كله في مصلحة المؤسسة.

ويمكن حصر خصائص الأزمات بمجموعتين، الأولى: خصائص خاصة بالفرد وتشمل الضغط، القلق، التوتر، الرعب وغيرها، والثانية: خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل التهديد الخطير لبقاء المنظمة، وضيق الوقت الخاص بالإستجابة، وغياب الحل الجذري السريع للأزمة، بالإضافة إلى نقص البيانات والمعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة (اللامي؛العيساوي،2016).

كما أن للآزمات بشكل عام خصائص وصفات مختلفة تختلف بأنواعها ومستوياتها إلا أنها تشترك في مجموعة منها وأهمها: (سالم، 2015)

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها.
- إن مصدر الأزمة تمثل نقطة تحول أساسية في الأحداث.
- الأزمة في بدايتها صدمة وضغط.
- الأزمة تهدد الاستقرار ومقومات البيئة.
- إن مواجهة الأزمة تتطلب أنماط غير مألوفة لاستيعاب ومواجهة التغيرات المفاجئة.

ثانياً: أسباب الآزمات

يرى موريس بأن هناك أربعة أسباب لحدوث الأزمة، وهي: (حجاب، 2007)

1. أسباب خارجة عن قدرة الإنسان.
2. أسباب ترجع إلى الإنسان مثل: سوء الفهم، أو سوء الإدراك، وسوء التقدير، وسوء التخطيط، والإهمال، والإدارة غير الرشيدة، والأخطاء البشرية، وضعف المراقبة والمتابعة
3. ضعف الإمكانيات المادية والمالية والتكنولوجية.
4. تعرض المصالح والأهداف، والصراع على الموارد والسلطة.

كما أن وقوع أي أزمة يرتبط بأربع نقاط أساسية في أي مجتمع من المجتمعات كما يلي: (الدليمي، 2012)

- 1- الموقع الجغرافي للأزمة: ويعني دراسة طبيعة المكان دراسة جيدة وتعيين المنطقة جغرافياً، وتحديد موقع الحدث حتى يتم التدخل دون صعوبات أو قيود.
- 2- زمن الأزمة: من المشاكل التي تواجه إدارة الآزمات هو عامل الوقت وضغط الأزمة، لذلك من الواجب الحذر من ظهور عوامل غير متوقعة أثناء عملية التصدي لها، والقيام بكافة الاستعدادات اللازمة والمراقبة في كل الاوقات.

3- تجميع المعلومات عن الأزمة: من الضروري خلال حدوث الأزمة تجميع كافة الحقائق والمعلومات عن الأزمة حتى يتم دراستها وإتخاذ التدابير الصحيحة الفورية لمعالجتها، لأن المعلومات غير الدقيقة والعشوائية تؤدي إلى الإرباك.

4- اتخاذ القرار السريع لمعالجتها: ضرورة السرعة في الاتصال والإهتمام لحل الأزمة خاصة إذا كانت تمس المواطنين وتهدد الأمن والاستقرار، حتى لا تتفاقم أكثر ويصبح من الصعب السيطرة عليها، وينتج عنها تبعات غير مرغوب بها.

وهناك بعض المبادئ والارشادات العامة التي يفضل اتباعها دائما سواء قبل أو بعد اندلاع الأزمة أو أثناء حدوثها أو بعد الانتهاء منها، ومن أهمها:

1. المحافظة على علاقات متينة مع وسائل الإعلام بشكل دائم.
2. تخصيص غرفة أو قاعة مناسبة لوسائل الإعلام لعقد المؤتمرات وغيرها أثناء الأزمة.
3. تخفيض عدد الناطقين الرسميين باسم الشركة إلى أقل حد ممكن مع أنه يفضل تسمية ناطق رسمي واحد.
4. إبلاغ الإدارة العليا أولا بأول عن آخر تطورات الأزمة.
5. التأكد من صحة المعلومات قبل الإدلاء بها.
6. مراجعة وتحديث خطة الطوارئ وإجراءاتها والمعلومات الموجودة فيها بشكل مستمر.
- 7- ضرورة تفريغ فريق الأزمة وإبعاده عن مشاغل العمل اليومي حتى يستطيع التركيز على معالجة الأزمة. (جودة، 2006)

ونلاحظ من خلال النقاط السابقة، أن عملية إدارة الأزمة في المؤسسة تشكل نقطة مهمة من أجل المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارها، كما أن التزامها بالمبادئ العامة المذكورة أعلاه يحقق لها أفضل النتائج، خاصة التأكد من المعلومات قبل نشرها والحفاظ على علاقة متينة مع وسائل الإعلام والجمهور الخارجي.

ثالثاً: دورة حياة الأزمة

وتمر الأزمة في المؤسسات بعدة مراحل أساسية التي توضح سلسلة تطورها منذ البداية ومروراً بالتعامل معها ومرحلة الإنتهاء منها، وقام العبادي (2015) في كتابه إدارة الأزمات بعرضها على الشكل التالي:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة: وتبدأ عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي وبرز بعض الإشارات التحذيرية لإحتمال وقوع أزمة.

ثانياً: مرحلة الأزمة: ويطلق عليها أيضاً مرحلة الخلل والاضطراب ويقع حدث مفاجئ يبرز الأزمة ويشير إليها وذلك عندما لا تنتبه المنظمة إلى خطورة الأزمة؛ لأن الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة: وتظهر في هذه المرحلة النتائج التي خلفتها الأزمة، إذ من الممكن أن تكون النتائج مدمرة كما في حالات الإعصار أو نتائج مشابه للشعور بالراحة، حيث تبدأ الأزمة بالانحسار والتلاشي.

إلا أن هناك من يشير إلى أن معظم الأزمات تمر في خمس مراحل إدارية أساسية وإذا فشل مدير الأزمة في أي مرحلة يصبح مسؤولاً عن تفاقم الأزمة وهذه المراحل يلخصها نصر(2017) في ما يلي:

- إكتشاف إشارات الإنذار المبكر: وهي الأعراض التي تنبئ بإحتمال حدوث الأزمة، وبالتالي يجب إعطاء اهتمام واضح لتلك الاشارات ومعالجتها.
- الإستعداد والوقاية: ويتم عن طريق إكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع.
- إحتواء الأضرار والحد منها.
- إستعادة النشاط: إعادة وتنفيذ برامج مجهزة مسبقة ومختبرة قصيرة وطويلة الأجل.
- التعلم: التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي والإستفادة من الدروس والعبر.

ومن أبرز العوامل التي تساهم في نجاح إدارة الأزمة، التعامل معها منذ الساعات الأولى، فيجب التعامل معها بجديّة من البداية وإعطاء المعلومات الصحيحة والصادقة عنها للجماهير المختلفة، وهنا يأتي أهمية الدور الذي تقوم به تكنولوجيا الاتصال والمعلومات المختلفة في إدارة الأزمة من خلال توظيف التقنيات الحديثة في التواصل مع الجمهور واستخدام الأساليب الحديثة في تقديم المحتوى.

رابعاً: دور التكنولوجيا في المؤسسات خلال الأزمات وإدارتها

إن التطور التكنولوجي السريع قد أضاف إلى العمل في الظروف البيئية التي تتصف بالتغيرات السريعة والمستمرة؛ مما أدى إلى الحاجة لظهور أدوات تساعد المنظمات على أداء أعمالها والتعامل مع البيئة المتغيرة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات (العبادي، 2015، ص17).

وكان لهذا التقدم العلمي والتقني وتنوع وسائل الإعلام والاتصال تأثير كبير في زيادة أهمية العلاقات العامة وفعاليتها في المؤسسات؛ لأن الإنسان لا يملك في كثير من الأحيان الوقت الكافي للإطلاع وقراءة ما يدور حوله من أنشطة للمنظمات أو المؤسسات العاملة في المجتمع.

ولعبت وسائل الاتصال على مدى العصور المختلفة، دوراً مهماً في الوصول إلى الجماهير وإيصال الرسائل المختلفة لهم على اختلاف طابعها، وبالرغم من الدور الكبير الذي لعبته وسائل الاتصال ونقل المعلومات قديماً، إلا أن لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات أهمية كبيرة؛ بسبب انتشارها الواسع وسرعة الوصول والتفاعل وقلة تكلفتها.

ومن سمات التكنولوجيا الحديثة كما يقدمها الدكتور محمد وليد صالح، أنها دائمة الحضور في الواقع الفعلي والافتراضي، التفاعلية التي وفرت الاتصال ثنائي الاتجاه، بالإضافة إلى كثافة المعلومات التي اتاحتها هذه الوسائل (صالح، 2016).

وكذلك تنعكس مميزات التكنولوجيا على عمل المؤسسة ورسالتها وأنشطتها، ويمكنها الاستفادة من هذه المميزات من خلال أهمية الاتصال باتجاهين بين الإدارة العليا والعاملين في إطار توفر المعلومات لبناء جسور الثقة والتفاهم المشترك بين الطرفين باستعمال وسائل التكنولوجيا، ووفرت القدرة على

تشكيل الرأي العام وتغيير السلوك، بالإضافة إلى جمع المعلومات من قواعد البيانات وتنظيم المعلومات ومن ثم نشرها وتوزيعها (صالح، 2016، ص114).

ويعرض عياد وفاروق (2017) مجموعة من المميزات التي توفرها للمنظمة، فهي توفر مساحة للحوار مع الجمهور وتجعلها أكثر قرباً منه، فتبني قدراً من الثقة والمصداقية تجاه أعمالهم وتدعم الشفافية والوضوح في معاملاتها وبياناتها؛ مما يؤدي إلى انطباع صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى جمهورها، بالإضافة إلى سرعة نشر وتلقي المعلومات والأخبار بسبب بانتشارها السريع وتكلفتها المعقولة وإمكانية متابعتها ومراقبتها بسهولة.

وفي ضوء سرعة تبادل المعلومات وانتشارها عبر الفضاء الإلكتروني، فإنه على المؤسسات الإهتمام بعامل الدقة الذي يؤدي إلى سلامة الأسس التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في التخطيط، وتوافر ظروف أفضل لممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها.

خامساً: دور التكنولوجيا في إدارة الأزمات

يتميز العصر الحالي في وجود أدوات ووسائل اتصالية جديدة ومبتكرة في نشر المعلومات، وتتميز بالتفاعلية والقدرة على ترويج المعلومات، ولها دور أساسي في تحديد وتشكيل الرأي العام، وبطبيعة الحال فإن الشركات وراكبت هذا التطور.

وللبعد التكنولوجي أهمية كبيرة في إدارة الأزمات، من خلال استخدام الأنظمة والأجهزة الحديثة في مراكز إدارة الأزمات، وفيما يلي أبرز هذه الأنظمة كما يقدمها الدكتور سالم عبد الله الحبسي(2009):

1. أجهزة الاتصال السلبي واللاسلكي، وتتمثل في وسائل الاتصال الشخصية وغير الشخصية، ووسائل نقل الصوت والصورة، ووسائل تنصت ورصد ومتابعة، وأجهزة تسجيل تمكن من إعادة سماع المناقشات والأحداث.
2. شبكة نقل المؤتمرات المرئية، ومن خلالها يتم تنظيم مؤتمرات واجتماعات ولقاءات مرئية عن بعد لمختلف المستويات القيادية والاشراافية دون الحاجة للتنقل.

3. الإنترنت، وتتيح شبكة الإنترنت إمكانية الاطلاع المعلومات التي توفرها الشبكة، وتبادل المعلومات والرسائل والوثائق.

4. الأرشيف الالكتروني: ويعد من أهم الموضوعات التي تحتاج إلى المتابعة والرجوع إلى القرارات والكتابات السابقة.

5. قواعد البيانات، ولها مزايا مهمة في إدارة الأزمات، ومن أهمها تخزين جميع البيانات، ومتابعة التغيرات، ومعالجة كم هائل من البيانات التي تتجاوز القدرات البشرية، وتحقيق السرية الكاملة للبيانات المختلفة، وسهولة الرجوع إلى المعلومات.

ويأتي دور التكنولوجيا في إدارة الأزمات من خلال توفير نظام للإنذار المبكر يتسم بالدقة والكفاءة في رصد المخاطر، والعمل على إنشاء قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة لكافة أنشطة المنظمة، إعطاء معلومات حقيقية وصادقة للجمهور العام ووسائل الإعلام من خلال توظيف أشكال المحتوى المختلفة التي أتاحتها التكنولوجيا سواء بالفيديو أو صور أو انفوجرافيك أو قصص نجاح وغيرها، والتركيز على ما تستطيع المنظمة عمله بالفعل وعدم الوعود بأشياء لا يمكن فعلها.(سالم،2017)

وتهدف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ إلى المساعدة والدعم في عملية إدارة الأزمات، ويرى الدكتور عبد الرزاق الدليمي أن نجاح إدارة الأزمات والتقليل من آثارها يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا الاتصالات، لأنها تلعب دوراً بارزاً في إدارة الأزمة، فهي تتحول إلى مصدر للأخبار وتصبح مصدراً أساسياً للحصول على المعلومات، وتوفر الخدمات الفورية في مجال الاستفسار والرد (الدليمي،2012).

ولعبت تكنولوجيا الاتصال دوراً مهماً في إدارة الأزمات من خلال الاتصال الفوري مع أكثر الجماهير تأثراً بالأزمة، حيث وفرت الانفتاح على وسائل الإعلام والجماهير الأساسية وتقديم المعلومات الصحيحة. ولكنها في الوقت ذاته فرضت تكنولوجيا الاتصال على المؤسسة المسؤولية والسيطرة على تدفق المعلومات في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (كمال،2012).

ومن خلال التكنولوجيا يمكن للمؤسسة الاستفادة منها كوسيلة اتصالية حديثة، حيث يمكنها من إرسال جميع المستندات والمعلومات إلى جمهورها الخارجي والداخلي. وأيضاً يمكنها الاستعانة من الإنترنت

كمصدر هام في أخذ العديد من المعلومات والتفاصيل الخاصة بأي جهة تتعامل معها المؤسسة أو منافسيها.

كما يمكن لشبكات التواصل الاجتماعي التي تعد أبرز نتائج تكنولوجيا الاتصال أن تقوم بإدارة الأزمات من خلال الكشف المبكر عن الأزمة، بفعل المعلومات التي توفرها، وإمكانية وصولها إلى أكبر عدد ممكن.

كما أن إدارة الأزمة تحتاج إلى المعلومات اللازمة، وهو ما توضحه الدكتورة نداء محمد الياسري في كتابها إدارة الأزمات، أن إدارة الأزمة تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (الياسري، 2014).

وتساعد تكنولوجيا المعلومات على إيجاد الحلول للخروج من العديد من الحالات والمشاكل والأزمات التي تواجه المنظمة بالإضافة إلى عملية صنع القرارات، وتلعب بعناصرها من أجهزة وبرامج ووسائط التخزين المختلفة والاتصالات والشبكات الدور الفاعل في مساعدة المدراء في عملية تصميم وتقديم المنتجات الجديدة والخدمات وإعادة توجيه منظماتهم (العبادي، 2015).

إن تدفق المعلومات أمر حاسم ولضمان ذلك ينبغي استخدام قناة اتصال مناسبة عند التواصل مع الآخرين، وكذلك الحرص على توفير معلومات دقيقة والحرص على الرد على استفسارات الجماهير.

وأشار الدكتور زيد العبادي في كتابه نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات إلى مجموعة من المهام التي تقوم بها التكنولوجيا أثناء إدارة الأزمات، وهي على النحو التالي: (العبادي، 2015)

1. العمل على جمع المعلومات ذات الأهمية والمتصلة بالأزمة وأسبابها.
2. العمل على التطوير المستمر للبيانات المتعلقة بالأزمة، وذلك من خلال الاستثمار والاستخدام الفعال للبيانات والمعارف المتراكمة من أجل تحسين تطبيقات إدارة الأزمات.
3. مراقبة وإدارة الكوارث الطبيعية وسرعة توافر واسترجاع المعلومات.
4. تقديم التقارير في الوقت المناسب، وكذلك التغذية الراجعة وتوفير المعلومات لفريق إدارة الأزمات.

5. تحليل المعلومات المتراكمة المتعلقة بإدارة الأزمات وتقديم التقارير وتحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص.

6. استخدام النتائج الحاصلة من حدوث الأزمات لتحديد سبب المشاكل المتعلقة بها والوقاية منها في المستقبل.

7. صياغة استراتيجيات لمنع حدوث الأضرار والسيطرة عليها بعد الأزمات.

وتلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في جميع مراحل الأزمة، ومن أهم الإجراءات التي تتبعها المنظمة باستخدام التكنولوجيا كما يعرضها زيد العبادي في كتابه، الإستمرار في الاتصال بجمهورها والإهتمام بهم، وأيضاً الاستمرار في بذل الجهود للتقليل من حدة القضية وحرص المنظمة على حلها وعدم تطورها، والاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وتزويدهم بكافة المعلومات الجديدة والمناحة عن القضية والإجراءات التي تم القيام بها، وتطوير خطة اتصالات طويلة المدى للتقليل من الآثار السلبية للأزمة، واستخدام رجع الصدى في تحسين وتطوير خطة الأزمة (العبادي،2015)

ويرى الباحث أن التكنولوجيا تحقق التفاعل المستمر مع مجموعات الجماهير المستهدفة من أصحاب المصالح والرأي العام؛ بهدف تطوير المواقف والاستجابات لتكون في صالح المنظمة، فيجب تجنب الاسترخاء في الأداء مع بداية انحسار الأزمة، أو التعامل في الأسلوب المعتاد اتباعه قبل اندلاعها.

ويأتي دور التكنولوجيا في مرحلة ما بعد الأزمة في محور آثار الأضرار التي لحقت بسمعة المنظمة وتبني استراتيجية إعادة بناء السمعة وتكتيكاتها وهي المعالجة، التوبة، التصحيح، والتعويض.

إن إدارة الأزمات ليست قادرة على العمل بكفاءة دون دعم أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ومن أبرز الأدوات التكنولوجية المستخدمة في إدارة الأزمات في المؤسسات: (Guembour,Raki.2018.pp39-34)

1. تقنيات الأجهزة المحمولة، وتشمل تكنولوجيا الهواتف المحمولة، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، حيث غالباً ما تكون هذه الأجهزة مزودة بكاميرات رقمية، بالإضافة إلى وحدات التخزين الداخلية، ولا تستخدم فقط للتواصل لنقل المستندات بل لنشر المعلومات للجمهور.

2. وسائل التواصل الاجتماعي: وتحقق جزء مهم في عملية تواصل الأفراد والمؤسسات وتزويدهم بالمعلومات الضرورية والرد على استفساراتهم، وهنا تأتي أهمية العلاقات العامة في بناء رسالة إيجابية وقوية.

3. الحوسبة الحسابة: وتتمثل بنظام التطبيقات التي تعمل على الإنترنت، ومن الأمثلة عليها: قواعد البيانات، خادم الويب، أجهزة التخزين والشبكة.

ويمكن أن تساهم الأدوات التكنولوجية السابقة في إدارة الأزمات عن طريق تسهيل مشاركة المعلومات المستجدة، وتساعد في التنبيه لوجود خطر أو طوارئ، وتمتاز بتكلفتها القليلة عندما يتعلق الأمر بتخزين البيانات واستعادتها بعد وقوع الأزمات وهي مهمة جداً في مرحلة ما بعد الأزمة.

وتساعد التكنولوجيا على سرعة الوصول إلى الأنظمة والحلول أثناء إدارة الأزمة، ويمكن عرض خطة إدارة الأزمات باستخدام التكنولوجيا كما يلي:

1. تعزيز التدريب على استخدام تطبيقات المحمول لإدارة الأزمات، حيث بإمكانهم الوصول إلى المحتوى والتواصل فيما بينهم باستخدامه.

2. وجود خطة النسخ الاحتياطي للتواصل، من خلال وجود نظام اتصالات احتياطي يستخدم شبكة لا سلكية، وكذلك وجود خطة اتصال بديلة للتعامل مع الآخرين، خاصة أن بعض الأوقات تكون شبكات الاتصال غير متاحة، وهذا نلاحظه كثيراً في الأزمات والكوارث الطبيعية.

3. توظيف المنصات لدعم إدارة الموارد وإدارة المعلومات، ويمكن استخدام نظام المراقبة الفعال، وتفيد في نقل المعلومات إلى أعضاء فريق إدارة الأزمات حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات.

4. استخدام شبكات التواصل الاجتماعي: وهي تفيد كثيراً في مرحلة إدارة الأزمة من خلال ضمان وصول المعلومات إلى الجمهور المستهدف بسرعة، وكذلك الاستفادة من المعلومات المتداولة للمساعدة في اتخاذ القرار (Rahul.2018).

سادساً: فرص وتحديات استخدام التكنولوجيا في إدارة الأزمات

تشكل التكنولوجيا فرصة للمؤسسات في إدارة أزماتها، لأنه في الواقع لا يمكن للمؤسسة مواجهة الأزمة وإدارتها بفاعلية دون إعلام الجمهور وتوعيتهم بالأزمة والأدوار المطلوبة منهم، ويساعد توعية الجمهور بالأزمة في مواجهتها؛ ما يتطلب إعداد وتنفيذ حملة إعلامية على المستويات كافة باستخدام التكنولوجيا للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة وبأفضل طرق (الياسري، 2014).

إن المعلومات هي الداعم الأساسي في عملية صنع القرار حيث إن التطور التكنولوجي في حقل المعلومات وأساليب نقلها وتداولها وظهور التطبيقات الجديدة يساعد كثيراً في الوصول إلى صنع القرار الأفضل في الوقت المناسب للتعامل مع الأزمات.

كما تعد العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في الموقف أو القرار المعين بخصوص الأزمة، وتوفر التكنولوجيا إمكانية الرجوع إلى المعلومات والبيانات في حال الوقوع بأزمة أخرى مشابهة، وتستخدم في عملية التوجيه والإرشاد والوقاية (العبادي، 2015).

وتأتي أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات، فيما يلي:

1. تجنب المفاجأة: تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها أو عدم توفرها بالوقت المناسب لمتخذ القرار.
2. سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفيرها في الوقت المناسب لمتخذ القرار يساهم إلى حد كبير في تجاوز التداعيات السلبية.
3. ضمان التوصل لقرار سليم بعيداً عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.

تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة: وذلك من خلال تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود إيجابي نتيجة استخدامها في مواجهة الأزمة (العبادي، 2015، ص 141-146).

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في إدارة الأزمات، إلا أنها تشكل مجموعة من التحديات على المؤسسات، بسبب ردود فعل الجمهور المباشرة على هذه المواقع، وقد يكون من خلال

تفاعلهم بشكل سلبي معها، أو يمررون تعليقاً سيئاً، ولأن المؤسسة تفقد السيطرة على رسالتها بسبب طبيعة هذه الوسائل غير المنضبطة، غير أن هذه الوسائل في تطور دائم.

وبفعل التفاعلية والانتشار الكبير لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، فإن الجمهور الخارجي والمتفاعل مع هذه التكنولوجيا يمكن أن يلعب دوراً سلبياً في إدارة أزمات المؤسسات، من خلال المعلومات المضللة التي يقومون بنقلها، خاصة وأن هذه التكنولوجيا بعيدة عن الرقابة والإشراف.

وأشار الكاتب هتيمي إلى مجموعة من التحديات التي يفرضها التطور التكنولوجي، ومن أبرزها أن التكنولوجيا في تقدم مستمر، وبالتالي ظهور وسائل جديدة كمواقع الفيديو التفاعلي والترجمة الفورية، تتطلب من فريق إدارة الأزمة مواكبتها بشكل فعال، وأن يكونوا خبراء في التعامل مع وسائل الإعلام وليس فقط وسطاء بين المؤسسة وجمهورها، بشكل يحقق الإبداع من خلال ابتكار مناهج جديدة لمعالجة الصعوبات ويستحوذ على الاهتمام (هتيمي، 2015).

ويرى الباحث أنه يمكن مواجهة التحدي الذي تفرضه مواقع التواصل الاجتماعي من ردود فعل مباشرة، من خلال الاعتراف بوجود مشكلة إن وجدت، ومحاولة إيجاد أفضل الحلول المناسبة واستخدام الهاشتاج، والبيان المصور، والفيديوهات التعريفية وبإمكانهم إنشاء قصص نجاح تعرض نقاط القوة للمؤسسة.

وأشار الدكتور عبد الرزاق الدليمي في كتابه الإعلام الجديد والصحافة الإلكترونية إلى مجموعة من سلبيات التكنولوجيا أثناء الأزمات، ومن أبرزها يواجه الكثير مشكلة في فهم بعض البرمجيات وهذا يستدعي الانضمام إلى دورات متخصصة، إمكانية ترويج معلومات مضللة ما يؤثر سلباً على إدارة الأزمة، سرية المعلومات في شبكة الإنترنت غير آمنة، فالرسائل مثلاً معرضة للقراءة من قبل الآخرين، لذا فالإنترنت لا يوفر بيئة آمنة تماماً للمؤسسات والمستخدمين (الدليمي، 2011).

ومن أجل تلافي المشاكل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات يجب على المنظمة اتباع ما يلي:
(الدليمي، 2012)

1. الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة لمعالجة الأزمات التي تواجهها.

2. يجب على المنظمات الاستجابة علناً وبسرعة والتفكير في مواجهة الأزمة خلال دقائق وليس ساعات.

3. على المنظمة إيلاء اهتمام كبير لتطوير الرسالة الإعلامية الخاصة بها والمقدمة باستخدام تقنيات التكنولوجيا، إذ تختلف عن الرسالة في الوسائل التقليدية.

4. الاستفادة من الإعلانات على شبكة الإنترنت، وعلى الصفحات الأولى من مواقع التواصل الاجتماعي الشهيرة.

ونستنتج مما سبق أن للتكنولوجيا دور مهم في عملية إدارة الأزمات في المؤسسات، بسبب دورها الكبير في تحقيق التواصل الفعال، وتبادل المعلومات بين المؤسسة وجمهورها، فضلاً عن إمكانية رصد الرأي العام ومعرفة ردود فعل الجمهور، وقياس مدى تأثير سمعة المنظمة لتحديد أبرز النقاط السلبية والعمل على معالجتها.

وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً مهماً في توفير المعلومات بالوقت المناسب لمتخذي القرار، وكذلك في تقديم الرسالة والمحتوى بأساليب وتقنيات جديدة متنوعة.

وينبغي للمؤسسات مواكبة التطورات المختلفة التي أحدثتها التكنولوجيا، من أجل تفادي الوقوع في مشاكل الاتصال، وتوفير دورات تدريبية مختصة بالتكنولوجيا للعاملين في المؤسسة، وعلى المؤسسات الإلتزام بعامل الدقة والتأكد من صحة المعلومات قبل الإدلاء بها بسبب طبيعة هذه الوسائل التكنولوجية غير المنضبطة.

سابعاً: أهداف إدارة الأزمات

إن أهداف إدارة أي أزمة بمجملها تجمع على أساس تقليل الضرر الناتج وتقليل السلبيات ورفع الإيجابيات من أجل عكس صورة ايجابية عن المنظمة، ويلخص سالم (2015) أهداف الأزمات فيما يلي:

- وقف التدهور والخسائر.
- حماية العناصر الأخرى المكونة للأزمة.
- الاستفادة من الأزمة في سبيل الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها.

المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات

أولاً: العلاقة بين العلاقات العامة والأزمة

يشير عقيلان (2015) في كتابه إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية إلى أن إدارة الأزمة تتعلق بطريقة التغلب عليها والتحكم بضغطها ومساراتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، لذلك فإن وظيفة العلاقات العامة تتمثل في الحيلولة دون وقوع أي أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها، لأن نتائجها تنعكس على الأفراد بغض النظر عن الأزمة ومستواها، لأن من الممكن أن تكون لها أبعاد سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية أو غيرها، لذلك فإن هناك علاقة ترابط وتكامل بين العلاقات العامة وإدارة الأزمة وهذه العلاقة يمكن تحليلها من الجوانب التالية:

- وظائف العلاقات العامة: والتي تشمل الوقاية والعلاج.
- عملية العلاقات العامة: البحث، التخطيط، التنفيذ، المتابعة.
- مراحل الأزمة: تشمل ما قبل الأزمة، ووقت حدوث الأزمة وما بعد الأزمة.
- مراحل إدارة الأزمة: وتشمل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية.
- إحتواء الأضرار والحد منها، بهدف توقع الأزمات المقبلة أو التخفيف منها، واستعادة النشاط بعد الإنتهاء منها.
- علاقة المتابعة والتقييم في العلاقات العامة ما بعد الأزمة، وقياس الأثر الناتج عن عملية الإجراء، لأن التخطيط لإدارة الأزمة يجب أن يبدأ من جهاز العلاقات العامة.

ثانياً: خطة ودور العلاقات العامة في مواجهة الأزمة

تسعى العلاقات العامة دائماً للقيام بكافة وظائفها على أكمل وجه وأن تبقى تسير في خط متوازن ومنتظم، إلا أنه في بعض الأحيان يطرأ خلل مفاجئ أو حدث طارئ يهدد من سمعة المؤسسة أو بقائها، فتسعى العلاقات العامة لأن تسيطر على هذا الخلل بكافة الأساليب العلمية والعملية المدروسة للخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر.

والإدارة الجيدة والتخطيط الجيد من قبل دائرة العلاقات العامة في المنظمة للأزمة يساعدها للوصول إلى بر الأمان أثناء وجود أي خطر يهدد مصالحها.

لذلك عند حدوث أي أزمة فإن العلاقات العامة يجب أن تقوم بعدة أدوار وخطط تختلف حسب مرحلة الأزمة: دودين (2014)

1- قبل وقوع الأزمة: يجب أن يكون هناك تنبؤ بالأزمة، وضع أساليب لتلافيها، وإزالة ما يمكن أن يؤدي إليها من أسباب، ووضع خطة طوارئ بديلة، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، عدا عن عمل تدريب عملي وهمي على ذلك.

2- أثناء وقوع الأزمة: خطة العلاقات العامة يجب أن تشمل على :

- سرعة تحديد أسباب الأزمة وجمع المعلومات الكافية.
- تحليل عناصر الأزمة وتحديد مدى خطورة كل عنصر.
- الانتباه الى العناصر المستغلة واتخاذ التدابير اللازمة لعدم الابتزاز.
- الإحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة.
- سرعة استخدام خطة الطوارئ البديلة.

3- بعد وقوع الأزمة: خطة العلاقات العامة يجب أن تكون في إعادة ترتيب المؤسسة بعد وقوع الأزمة، ودراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها، وإعادة التوازن النفسي للعاملين، وإزالة رواسب ومخلفات الأزمة للجمهور الخارجي.

ثالثاً: وظائف العلاقات العامة وقت الأزمات

إن وظائف العلاقات العامة في الأوقات العادية تختلف بطبيعة الحال عن وظائفها وما يجب أن تقوم به في حال وجود أزمة أو خطر يهدد مصالحها، لأن في هذه المرحلة تستلزم أن تغير من مسار وظائفها الرئيسية لتتعامل مع ظرف غير اعتيادي حتى تستطيع السيطرة عليه والخروج منه بأمان، هذه الوظائف لخصتها الدكتورة حنان سليم، في كتابها "العلاقات العامة وإدارة الأزمات" على النحو التالي: (سليم، 2016)

1- **الوظائف الاتصالية:** وتتمثل هذه الوظائف التي تقوم بها لجمهورها الداخلي، عن طريق إعلام جميع العاملين في المؤسسة بوقوع أزمة ورفع درجة الاستعداد لأعلى مستوى، وتقديم بيان موجز بنوعية الأزمة مع توضيح الأسباب أو الإجراءات الواجب القيام بها وتوزيعه

على العاملين في المؤسسة، وتفعيل فريق إدارة الأزمة الذي يجب تحديد أجندة أعماله والبدء بتنفيذها من الساعة الأولى لحدوث الأزمة.

أما الوظائف التي تقدمها العلاقات العامة للجمهور الخارجي فتتمثل في:
- التواصل مع الجمهور ومساعدته قدر الإمكان حتى يستطيع جهاز العلاقات العامة اجتياز الأزمة من الساعات الأولى.

- التواصل المستمر مع وسائل الإعلام والتعامل معها بذكاء وتزويدهم بالمعلومات أولاً بأول تجنباً لتضارب المعلومات والحقائق أو الإلتباس والغموض.

- المصداقية والدقة في نقل المعلومات، لكسب ثقة الجمهور ودعمه للمؤسسة.
- ضرورة الرد على استفسارات الجمهور وعدم تجاهلها من خلال إعداد آلية معينة، حتى يتم حصر الأزمة.

- تحديد متحدث رسمي للمؤسسة ليكون حلقة الوصل مع الجمهور ومع الإعلام والرد على استفساراتهم.

2- وظائف أخرى يجب تقديمها للجمهور أثناء الأزمة وتتمثل فيما يلي:

- ضرورة تقديم رد سريع من المنظمة حول الأزمة لإمتصاص غضب الجمهور وإتخاذ خطوات عملية قبل ان تتزايد المشكلة.

- صياغة بيان كامل متكامل حول الأزمة وتوزيعه لوسائل الإعلام بالسرعة القصوى، وأن يحتوي على التعاطف مع المتضررين والمجتمع أو المواساة والإعتذار حسب الموقف.
- أهمية التواصل مع الجماهير المتضررة من الأزمة ومساعدتهم بكل ما أمكن.

رابعاً: استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات

هناك عدة أساليب يجب أخذها بعين الاعتبار لدائرة العلاقات العامة قبل أي نشاط او حدث يقومون به لتلافي حدوث أي أزمات ويلخصها التميمي(2018) في النقاط التالية:

- البحث العلمي : وهو دراسة شاملة لإتجاهات الرأي العام والجمهوريين الداخلي والخارجي، وجمع البيانات اللازمة، وتقدير مدى نجاح الحملات الاعلامية، ودراسة أي مشاكل سابقة

- والاستفادة من التجارب ، ويتم ذلك من خلال عدة أنواع من الأبحاث، إما مسحية أو وصفية أو استطلاعية أو تجريبية أو تاريخية وغيرها.
- التخطيط: والهدف منه تحديد الأهداف، وتصميم البرامج الإعلامية من حيث التوقيت المناسب وتوزيع الأدوار وتحديد الميزانيات، ووضع خطة عمل شاملة.
- التنظيم: وذلك بتحديد المهام والاختصاصات الرئيسية للعاملين واسنادها إليهم لمعرفة أدوارهم وهذا نمط من التعاون البشري من أجل تحقيق هدف مشترك.
- التنسيق: التنسيق بين فريق العمل وسائل الإعلام والجمهور الداخلي والخارجي.
- والاتصال والمتابعة: التواصل المستمر لما يستجد خلال النشاط ومتابعة كل ما يصدر من بيانات أو أخبار ورصد ردود الأفعال.
- التقييم: لتقييم النشاط ومهام العمل وهل تم تحقيق الأهداف وتحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة من التجارب؟.
- التدريب: عملية التدريب بعد الاستفادة من التجارب لتطوير العمل للأفضل لتقادي أي ثغرات مستقبلية.

خامساً: عوامل نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات

إن عملية الاتصال أثناء الأزمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقديرات التي يضعها الخبراء للمخاطر، وفوائد نشر المعلومات ونوعية المعلومات، كما وترتبط بالنصائح والإرشادات التي يتم تقديمها من مختصين وخبراء العلاقات العامة.

وأن إدارة الأزمة تفترض الخروج منها بشكل سريع وناجح، من خلال إتباع طرق وأساليب معينة، والتي بمجملها تحتاج إلى مجموعة من العوامل المتكاملة التي تضمن نجاحها كما يلي:

(سليم، 2016)

- 1- توافر نظام إنذار مبكر: ويجب أن يتسم بالكفاءة العالية لرصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيلها على متخذي القرارات.

- 2- إدراك أهمية الوقت: إن من أهم عوامل نجاح إدارة الأزمة هو الوقت وتقدير الوقت الكافي والسرعة اللازمة للتعامل مع الأزمة واتخاذ القرارات السريعة دون تأخير.
- 3- الاهتمام للعامل الاجتماعي أثناء الأزمة وعدم تجاهلهم، لأن العاملين في الأزمة سيخوضون نقاشات مع الأوساط الاجتماعية ويتطلب الرد على أسئلتهم واستفساراتهم.
- 4- تصميم قاعدة بيانات: ويجب أن تكون شاملة ودقيقة وتختص بكل أنشطة المؤسسة وبكافة الأزمات والمخاطر وتداعيات أي مشكلة، ومواقف الأطراف من ذلك.
- 5- الحديث للجمهور ووسائل الإعلام مباشرة بعد الإعلان عن الأزمة، لتوضيح وضع الأزمة وسلبياتها وإيجابياتها.
- 6- تحديد ناطق رسمي إعلامي في العلاقات العامة، ليتحدث باسم المؤسسة أثناء الأزمة، والتعاون مع وسائل الإعلام، والرد على استفسارات الجمهور.
- 7- أهمية دور العاملين في المؤسسة أثناء الأزمة، بأن يكون عملهم مكملاً لعمل الناطق الرسمي، والقيام بعملية رصد الصدى الإعلامي للبيانات والتصريحات التي يصدرها فريق العمل، ورصد ما يدور من شائعات.
- 8- وجود نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفعالية: حيث أثبتت الدراسات أن وجود نظام اتصال فعال له بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة وبين المؤسسة والجمهور الخارجي.
- 9- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، ويكون من خلال تطوير القدرات لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها عند تكرارها من خلال الاستفادة من الدروس والعبر، وتدريب الأفراد على مواجهة الأزمات.

سادساً: نماذج وإستراتيجيات معالجة الأزمات إعلامياً

هناك عدة نماذج وإستراتيجيات حددها خبراء الإعلام والاتصال في مجال معالجة وإدارة الأزمات إعلامياً، حيث إن هناك دوراً مهماً للإعلام قبل الأزمة وأثناءها وبعدها، كما أن هذا يتصل إتصال وثيق بأدوار العلاقات العامة في المنظمة وكيفية إدارتها للأزمة.

كما إن إدارة الأزمة تحتاج خطط منظمة وإستراتيجيات لمعالجتها، لذلك فقد حدد الخبراء مجموعة من النماذج والإستراتيجيات التي يمكن الاستناد عليها في معالجة الأزمات: (عبد الفتاح،2018):

أ- نماذج اهتمت بالأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها في إدارة الأزمات.

ب- نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة.

ت- نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية والمبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة.

ث- النماذج القياسية والمعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمة.

الفئة الأولى (أ) : النماذج التي تهتم بالجمهور وتحاول بناء قاعدة إستراتيجية للتعامل مع الجمهور وبتوصيل الرسائل التي تخص المنظمة، وهي تهتم بتحديد مختلف الاتصالات التي تختلف بناء على فئات الجمهور وتبايناته، وهي أكثر النماذج إستخداماً في أبحاث العلاقات العامة والأزمات نظراً لاعتمادها على اتصالات الأزمات وهي كالتالي:

جدول رقم (1): النماذج التي اهتمت في الأسس والمعايير الاتصالية واستخدامها في إدارة الأزمات

النموذج	الإهتمام
1- نموذج الذبوع والانتشار من خلال الصحافة	يهتم بمحاولة ممارسي العلاقات العامة بجعل مؤسساتهم معروفة لدى الجماهير بالمعلومات والتصريحات الحقيقية وغير الحقيقية، والهدف هو الإقناع بأي شكل من الأشكال
2- نموذج إعلام وإخبار الجمهور	المعلومات والتصريحات حقيقية وصحيحة، ويتم نقل المعلومات والبيانات من المؤسسة للجمهور من خلال وسائل الإعلام
3- نموذج الإتجاه غير المتناسق أو المتوازن	ويسمى نموذج الإقناع العلمي، حيث يستخدم ممارسو العلاقات العامة نظرية العلوم الاجتماعية والبحوث لمحاولة إقناع الجماهير

بتقبل وجهة نظر المؤسسة، وهناك اهتمام برجع الصدى من جانب الجمهور	
وهو الأكثر نجاحاً مع الجمهور، لأنه يهتم بالتفاعل بين المؤسسة والجمهور، حيث يتسم بسمات التفاوض والاتفاق والاندماج في الحوار، بغرض تعديل السلوك بما يتناسب مع حاجات الجمهور	4- نموذج ثنائي الإتجاه المتوازن والمتناسق

ويضيف الباحث أنه يمكن استخدام النماذج السابقة عن طريق العلاقات العامة في إدارة الأزمات، من خلال التركيز على أهمية أدوار العلاقات العامة في المؤسسة والإيمان بقدرات العاملين فيها على فهم احتياجات واهتمامات الجمهور، وسعيهم لخلق علاقات وروابط مع الإعلام من أجل منع وقوع الأزمات أو التقليل من حدتها، وأن هدف البرامج لتشكيل علاقات قوية مع الجمهور وإجراء البحوث والاتصال بهم، وإقناع الجماهير أيضاً أثناء عملية حل القضايا والمشكلات.

الفئة الثانية (ب) : نماذج اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة: وهي النماذج التي اهتمت بالتخطيط لمراحل الأزمة الزمنية الثلاث وهي: قبل_ أثناء_ وبعد الأزمة، كما يلي:

جدول رقم (2): النماذج التي اهتمت بالتخطيط للمراحل المختلفة من إدارة الأزمة:

النموذج	الإهتمام
1- نظرية الألعاب والمباريات	مسؤول العلاقات العامة يكون هنا اللاعب الأول عند نشر أخبار الأزمة ومراسلو وسائل الإعلام اللاعب الثاني، والفوز يكون لوسائل الإعلام في الحصول على معلومات صحفية، والفوز لمسؤول العلاقات العامة في إحتواء الموقف قبل

<p>نشره على الجمهور، ويكمن هنا دور مسؤول العلاقات العامة بجمع معلومات حول الأزمة والوصول لأطرافها والمتأثرين بها والتفاوض معهم بهدف احتواء الموقف واستغلال الوقت الأمثل قبل عرضه على الإعلام</p>	
<p>يكون من خلال خمس خطوات، أولاً: عملية مسح لتقدير الأخطار وتحديد نوعيتها. ثانياً: تحديد الأدوار والواجبات لتنظيم العمل والاستجابة والتعامل مع تقرير تقدير المخاطر، ثالثاً: تطوير الاستراتيجيات لمنع وقوع الأزمات أو منع تصاعدها وكتابة خطط الاستجابة للأزمات. رابعاً: وضع الخطط العلمية لمواجهة الأزمة ومراعاة كافة النواحي الإدارية والقانونية والاتصالية. خامساً: تشكيل لجنة لمراجعة الأحداث التي وقعت لمعرفة السبلات والإيجابيات في معالجة الأزمة للخروج بدروس مستفادة.</p>	<p>2- نموذج الاستجابة للأزمة</p>
<p>يجمع بين إدارة القضايا والتخطيط الوقائي ووسائل وأدوات الإدارة القوية في التعامل مع الأزمات، ويعتمد على ثلاثة أسس: إدارة القضايا والنظرية الموقفية عن الجماهير، والاتصالات ثنائية الاتجاه والمتبادلة، ويكون ذلك من خلال إدارة القضايا والتخطيط لمنع الأزمة، والأزمة وما بعد الأزمة.</p>	<p>3- النموذج المدمج المتوازن لإدارة 4- إتصالات الأزمة</p>

الفئة الثالثة (ت): نماذج اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية والمبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة: وهي اهتمت بمعالجة الأزمات من خلال تحديد مضمون الرسالة الاتصالية إلى الجمهور بكافة فئاته، للدفاع عن نفسها في إطار معالجة الأزمة، والتي يشتمل على عدة رسائل إما اعتذاري او تبريري أو هجومي أو دفاعي أو إنكاري وغيرها.

وتتضمن النظرية خمسة استراتيجيات أساسية لخطاب إصلاح الصورة:

- إستراتيجية الإنكار.

- إستراتيجية تجنب المسؤولية.

- إستراتيجية التقليل والتهوين من عنف الحدث وشدته.

- إستراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع.

- إستراتيجية الاعتراف وطلب الصفح والعفو.

الفئة الرابعة (ث): النماذج القياسية والمعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمة: وتقوم بتقديم إجراءات إدارة اتصالات الأزمة، من خلال عدة مقاييس تحدد فعاليتها، إلى جانب العوامل المؤثرة على العلاقات العامة عند التعامل مع الأزمات.

جدول رقم (3) : النماذج القياسية والمعيارية لمدى كفاءة إدارة الأزمة

النموذج	الإهتمام
1- نموذج العلاقات العامة في إدارة الأزمة	وهو نموذج اتصالات الأزمة، ويرجع نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمة إلى محاور تتعلق بالمؤسسة وثقافتها التنظيمية، ومنها: ثقافة المنظمة الاتصالية، وذاتية العلاقات العامة وفلسفتها في الاتصال.
2- النموذج الإستراتيجي لإدارة الأزمات واستخدامه من جانب العلاقات العامة	يعتمد على مستوى الخبرة السابقة للمؤسسة في التعامل مع الأزمات ومدى التضامن في إدارتها، ويكون التعامل معها من خلال إستراتيجية.

<p>يهتم بتطوير الفكر الإستراتيجي لممارسي العلاقات العامة من خلال أسس تطوير نظرية الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة وكيفية صنع القرارات الإستراتيجية وقياس مدى فعاليتها.</p>	<p>3- نموذج التحليل المشترك في صنع القرار الإستراتيجي لمديري العلاقات العامة</p>
--	--

ويضيف الباحث، أن جميع النماذج السابقة تؤكد على أنه كي يحقق الإعلام مجراه الصحيح يجب على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية للأزمة لحلها واحتوائها والتقليل من الأضرار، كما تشير هذه النماذج إلى أهمية الرسائل الاتصالية وكيفية صياغتها و توجيهها وأوقاتها، وأهمية الاهتمام برجع الصدى (عبد الفتاح،2018).

المبحث الرابع: أخلاقيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات

مقدمة:

إن إدارة العلاقات العامة في المؤسسة شأنها كشأن باقي الدوائر، بحيث لا تستطيع أن تعمل بعزلة عن باقي الإدارات، بل إن عملها يتقاطع مع باقي الأقسام والدوائر، وتتعاون فيما بينها في إنجاز المهام والمسؤوليات المطلوبة.

وهذا التقاطع يستلزم عملية اتصالية متكاملة تشمل على العناصر كافة من مرسل ومستقبل ووسيلة وتغذية راجعة كي يتحقق اتصال سليم.

والعملية الاتصالية السليمة في دائرة العلاقات العامة لا بد من أن يكون لها ضوابط تحددها، وتحدد سيرها حتى تنجح في أداء مهامها ولا يساء فهمها، وهذه الضوابط تتمثل بوجود أخلاقيات تنظم العمل.

وهنا يأتي دور العلاقات العامة "كضمير اجتماعي" للحفاظ على العلاقات العامة بين المؤسسة والجمهور، وبين جمهورها الداخلي، والقدرة على مواجهة التعارض في المصالح والأهواء والاتجاهات (خلف،2014).

وكي تتمتع العملية الاتصالية في العلاقات العامة بموضوعية ومصداقية عالية، وتستخدم الأسلوب الأمثل في تقديم المعلومات للجمهورين الداخلي والخارجي، يقع على عاتقها الالتزام بأخلاقيات تنظم طبيعة هذا الاتصال وهذه العملية.

أولاً: أخلاقيات التعامل مع الجمهور الداخلي

يقع على عاتق دائرة العلاقات العامة في المؤسسة واجب أن تراعي الذوق العام والسلاسة في التعامل مع جمهورها الداخلي بحيث تكون العلاقة مبنية على الاحترام والتفاهم والصدق والموضوعية، حيث إن الجمهور الداخلي، يتضمن الموظفين والعاملين والعملاء والمسؤولين على اختلاف درجاتهم، والهدف من ذلك هو خلق روح الألفة والمحبة والانسجام بين هذه الأطراف، ولإظهار انتمائهم للمؤسسة، لأن هذه الصورة تنطبع في أذهان العملاء والجمهور الخارجي للمؤسسة، وتعكس مدى اهتمام الموظفين في المؤسسة أو مدى اهمالهم وقلة انتمائهم. وزاد الاهتمام في الاتصال الداخلي للعاملين في المؤسسة، بحيث يجب على العلاقات العامة أن تقدم للعاملين في المؤسسة فهماً لأهداف المنظمة واطلاعهم على تقدم العمل والإنجازات ومحاربة الشائعات ووضعهم بصورة تطورات المؤسسة بكل ما يجري بها. إن تحقيق رضى العاملين والجمهور الداخلي من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة، ويصبح العاملون أفضل ناقل لرسالتها، ما يساعد في رقيها (دياب، 2014).

ثانياً: أخلاقيات التعامل مع الجمهور الخارجي

لا بد على القائم بالاتصال والذي يعمل في العلاقات العامة أن يراعي أخلاقيات وأسس ومعايير في تعامله مع العملاء والجمهور الخارجي، بأن يتبع سياسة عادلة ومنصفة لجميع الأطراف، وأن يقدم الحقيقة العادلة والمعلومات الصحيحة دون أي تلاعب حتى يعزز ثقة الجمهور في المؤسسة وما يصدر عنها في إطار تحقيق المصلحة العامة.

وبناء على ذلك، فقد وضعت جمعية العلاقات العامة الأمريكية "الدستور الأخلاقي" للعاملين في العلاقات العامة، والذي اعتبر من أهم الدساتير الأخلاقية في العالم، واشتمل على مجموعة من المبادئ والقواعد الهامة في إطار الحفاظ على أعلى مستوى من الأخلاق والخدمة بين أعضائها، وأهم ما جاء فيه: (جامعة بابل، 2018)

- أن يمارس عضو العلاقات العامة العدالة مع كافة العملاء ومع الزملاء والجمهور العام.
- تكريس حياته المهنية في إطار المصلحة العامة.
- الالتزام بالحقيقة والدقة والذوق السليم.
- المحافظة على أسرار صاحب العمل وعدم افشائها، وعدم استخدامها للإضرار بالعملاء.
- عدم القيام بالنشر المتعمد لأي معلومات كاذبة ومغلوبة.
- عدم الإساءة بالسمعة المهنية لأي عضو آخر.
- الالتزام بعدم تمثيل مصالح متعارضة دون أخذ موافقة صريحة من أصحاب العمل، وأن لا يضع العضو نفسه في مواقف تتعارض فيه مصلحته الخاصة مع العمل.

من جهته، حدد (الزبيدي، 2014) مجموعة من الأخلاقيات العامة التي يجب أن يتمتع بها مدير العلاقات العامة، كي يحقق النجاح المرجو في العمل ومن أبرزها ما يلي:

- 1- القدرة الإدارية: ويقصد به قدرة موظف العلاقات العامة على توجيه الموظفين وتوزيع المهام الإدارية عليهم بشكل جيد، وتنمية خبراتهم وقدراتهم.
- 2- القدرة الكافية لتحديد الأهداف ووضع الخطط ورسمها وتطبيقها.
- 3- معرفة دراسة الرأي العام وتحليله واستنتاج المعلومات.
- 4- القدرة على تحديد أفضل الوسائل مع الجمهور والأوقات المناسبة لتنفيذ أي نشاطات.
- 5- القدرة على استخدام أفضل السبل الممكنة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المتاحة والموارد المادية.
- 6- سمات شخصية مثل قوة الشخصية والثقة بالنفس التي تمكنه من فرض آرائه ومناقشة الآخرين.
- 7- أن تكون لديه شخصية قادرة على التحليل والربط والإبداع.

ثالثاً: أهمية أخلاقيات مهنة العلاقات العامة

يعتبر الالتزام بأخلاقيات التعامل في مهنة العلاقات العامة ذات أهمية كبيرة، بحيث يساعد على النهوض بعمل العلاقات العامة للأفضل، ويقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح، ويجعل المؤسسة لا تضيق منظورها في اتجاه مصالحها الشخصية أو منظور مالي، بل أنها توسع إدراكها في سبيل خدمة الصالح العام، وتقديم الخدمة الأفضل للجمهور، لذا فقد تتجلى أهمية الالتزام بأخلاقيات العلاقات العامة في اعتبارات عديدة منها : (خلوف وأبو حسن، 2018)

1- أن العلاقات العامة تلعب دور المؤثر على اتجاهات الجمهور، وتعمل على تغيير معتقداتهم الفكرية تجاه المؤسسة أو المنتج، لذا فإن العلاقات العامة كي تحوز على ثقة الجمهور لا بد أن تتصف بالصدق والأمانة.

2- إن عدم التزام موظف العلاقات العامة بأخلاقيات المهنة من الممكن أن يعرض المؤسسة لخطر الانهيار، خاصة إذا كان يعمل لصالح جهة أخرى.

3- إن العامل في العلاقات العامة عليه الالتزام بشكل أكبر بأخلاقيات المهنة وعدم الإنجرار لأعمال لا علاقة لها بعمله الإعلامي، والتي تؤثر سلباً على المؤسسة.

ويوضح (ريتشارد ليندبورج) أن هناك هدفين أخلاقيين لمهنة العلاقات العامة هما :

1- أن العلاقات العامة ليست مجرد قائمة في الممارسات الصحيحة والخاطئة، وإنما يجب وضع أنظمة اتصالية تحسم الجدل ما بين ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقي في العلاقات العامة.

2- إن بناء ووضع أنظمة اتصالية يعني تحسين العلاقة بين كافة الجماهير التي تستفيد من المؤسسة وتتأثر بأنشطتها، والعمل على الحفاظ على هذه العلاقات وتطويرها وتحسينها للأفضل. (خلوف وأبو حسن، 2018).

رابعاً: ميثاق السلوك المهني للجمعية الدولية للعلاقات العامة

حددت الجمعية الدولية للعلاقات العامة ميثاقاً يقر مجموعة من السلوكيات والأخلاقيات التي تخص عمل العلاقات العامة، ويجب على ممارسيها الالتزام بها وعدم الخروج عنها، وقد أقر هذا الميثاق عام 2011، ودمج هذا الميثاق في بوتقة واحدة: ميثاق البندقية لعام 1961، وميثاق أثينا لعام 1965 وميثاق بروكسل لعام 2007.

وأشار خلوف وأبو حسن (2018) في كتابهم "الإعلام والأخلاقيات العامة"، إلى الأخلاقيات التي حددها ميثاق الجمعية الدولية للعلاقات العامة التي ينبغي على ممارسي مهنة العلاقات العامة مراعاتها، نذكر منها ما يلي:

- 1- الاحترام: وهو احترام مبادئ ميثاق الأمم المتحدة، والإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- 2- النزاهة: التصرف بأمانة ونزاهة في كافة الأوقات في سبيل تحقيق الثقة.
- 3- الحوار: إرساء الشروط الأخلاقية والثقافية والفكرية من أجل الحوار، وإعطاء جميع الأطراف المعنية الحق في الإفصاح عن مواقفها والتعبير عن آرائها.
- 4- الشفافية: التمتع بالانفتاح والشفافية في الإعلان عن أسمائهم وأسماء المؤسسات والمصالح التي يمثلونها.
- 5- النزاعات (تضارب المصالح): تقادي أي تضارب بالمصالح، والإفصاح عن مثل هذه الحالات من التضارب للأطراف المتأثرة لدى حدوثها.
- 6- السرية: احترام سرية المعلومات المقدمة لهم.
- 7- الدقة: اتخاذ الخطوات المناسبة لضمان صحة جميع المعلومات المقدمة.
- 8- الكذب (الافتراء): بذل كافة الجهود للحيلولة دون نشر معلومات مضللة كاذبة بصورة متعمدة.
- 9- الخداع (التضليل): عدم الحصول على المعلومات عن طريق الخداع أو أي طرق غير نزيهة.
- 10- الإفصاح: عدم استخدام أي مؤسسة أو خلقها لخدمة أهداف معلنة في الوقت الذي تعمل فيه فعلياً ومصالح غير معلنة.

- في السياق ذاته، هناك الدستور الأخلاقي الذي تم وضعه من قبل جمعية العلاقات العامة الأمريكية والذي اعتبر من أهم الدساتير الأخلاقية في العالم. **Society of America (PRSA)** ويشتمل هذا الدستور الأخلاقي على عدة مبادئ وقواعد هامة تبينها الجمعية للمحافظة على مستوى عال من الخدمة والسلوك الأخلاقي بين أعضائها، ومن أهم هذه المبادئ:
1. الالتزام بالعمل بطريقة عادلة مع الزملاء والجمهور العام وزملاء المهنة.
 2. العمل في إطار خدمة المصلحة العامة.
 3. الالتزام بقول الحقيقة والدقة ومراعاة الذوق السليم.
 4. عدم تمثيل أي مصالح متعارضة أو منافسة دون أخذ موافقة من صاحب العمل.
 5. الحفاظ على أسرار صاحب العمل وعدم استخدامها للحاق الضرر بالعملاء.
 6. عدم نشر أو تقديم معلومات مضللة أو كاذبة.
 7. عدم الإساءة المهنية لأي عضو، وان ثبتت صحة المعلومات والأدلة يجب تقديمها للجمعية العامة لاتخاذ الإجراء القانوني.
 8. على أي عضو له علاقات مع فرد أو منظمة، يتعارض سلوكها مع بنود الدستور قطع علاقته فوراً بها.

المبحث الخامس: مؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية (النشأة، التأسيس، الوظائف، الرؤيا)

أنشئت مؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية بموجب قرار بقانون رقم (19) لسنة 2016، بهدف توفير منافع التأمينات الاجتماعية للمؤمن عليهم وعائلاتهم لضمان مستقبل آمن لهم، بالاعتماد على مبادئ الانصاف والشفافية والكفاءة بحيث تكون الدولة الضامن النهائي لها. وتتطلع المؤسسة لتحقيق عدد من الغايات أهمها:

- خلق الوعي التأميني وتعزيز علاقة المؤسسة مع جمهور المؤمن عليهم (المشتركين).
- توفير الخدمات التأمينية المتميزة التي تلبى توقعات المشتركين.
- التكامل مع برامج الحماية الاجتماعية الوطنية وأهدافها.

- تتمتع المؤسسة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري والأهلية القانونية الكاملة لمباشرة جميع الأعمال والتصرفات اللازمة لتحقيق الأغراض التي قامت من أجلها.
- للمؤسسة مجلس إدارة يرأسه وزير العمل، ويشارك في عضويته ممثلون عن كل من الحكومة، والعمال وأصحاب العمل، والنقابات المهنية، والمنظمات الأهلية وخبير مالي أكاديمي.

- الرؤية:

ضمان اجتماعي تكافلي يشكل مظلة حماية اجتماعية، ويتّسم بالعدالة والريادة والشفافية.

- الرسالة:

تعزيز الحماية والأمن الاجتماعي والمساهمة في توفير الحياة الكريمة والاستقرار الاقتصادي، وتعزيز صمود المواطن الفلسطيني.

- القيم:

- العدالة الاجتماعية.
- الشفافية والافصاح.
- الاستدامة والمصداقية.
- الكفاءة والفعالية.
- الاستقلالية والحوكمة.

المبحث السادس: نظريات بحثت في موضوع العلاقات العامة والأزمات

ومن النظريات التي بحثت في موضوع العلاقات العامة والأزمات، النظرية الظرفية للجمهور، ونظرية إصلاح الصورة، ونظرية الحوار في العلاقات العامة.

والنظرية الأولى:

The situational theory of publics فهي النظرية الظرفية للجمهور

تعتبر النظرية الظرفية للجمهور بناء على **Heath(2005)** جزءاً من نظرية جرونيج لدور العلاقات العامة في الإدارة الإستراتيجية، حيث يقول أن الجماهير تنشأ عندما تتخذ المنظمات القرارات التي لها عواقب على الأشخاص داخل المنظمة وخارجها، الذين لم يشاركوا في اتخاذ هذا القرار.

تم بناء نظرية الحالة من شرح لماذا يتواصل الناس ومتى هم أكثر عرضة للتواصل، كما يستخدم مفاهيم سلوك الاتصال النشط والسلبي لتقسيم الجمهور العام إلى جمهور من المحتمل أن يتواصل حول مشكلة واحدة أو أكثر ترتبط بعواقب السلوكيات التنظيمية. والنظرية ظرفية لأن المشاكل تأتي وتذهب وذات صلة فقط بالأشخاص الذين يعانون من مواقف إشكالية تتعلق بالسلوكيات التنظيمية.

نتيجة لذلك، تنشأ الجماهير وتختفي مع تغير المواقف. ونادراً ما يكون لدى المنظمات مجموعة دائمة من الجماهير.

وتشرح نظرية الحالة أيضاً عندما تكون برامج الاتصالات على الأرجح فعالة، أي لها تأثير على إدراك العقيدة، وأنماط العود والسلوكيات لدى الجماهير المختلفة وعلى العلاقات طويلة الأمد مع هؤلاء الجمهور.

نتيجة لذلك، توفر النظرية الظرفية أداة مفيدة للإدارة الإستراتيجية لبرامج العلاقات العامة، وتحديد الجمهور. اختيار أهداف واقعية بعيدة المدى للتواصل البرامج. وتقييم نتائج هذه البرامج.

أما النظرية الثانية فهي:

نظرية إصلاح الصورة Image Repair Theory

تم ابتكار هذه النظرية من قبل بينوا عام 1995، حيث تشير كلمة الصورة إلى طريقة تصور أصحاب المصلحة والجمهور للمنظمة أو المؤسسة، وتفترض النظرية بناءً على "بينوا" أن المدخل لفهم استراتيجيات إصلاح الصورة يكون من خلال الاهتمام بطبيعة الشكاوى أو النوبات التي أوجبت الاستجابات.

وبذلك تفترض النظرية أن هناك عنصرين أساسيين للشكاوى، وهي أولاً: أن على المؤسسة أن تتحمل مسؤولية ما حدث أو وقع. وثانياً: أن يتم اعتبار العمل معادياً، كما أن النظرية تركز في إستراتيجياتها على إصلاح الصورة الناتجة عن الاتهامات التي وجهت إليها، من خلال إعداد رد مؤثر تستطيع من خلاله إصلاح صورتها دون إلحاق الضرر.

وترتكز إستراتيجيات النظرية على 14 إستراتيجية لإدارة الانطباع، منها خمس رئيسية وهي: الإنكار؛ التنصل من المسؤولية؛ التقليل من شأن عدائية الحدث؛ الإجراء التصحيحي؛ وتعديل الوضع.

وهذه الإستراتيجيات يمكن استخدام كل واحدة بمفردها، أو مع إستراتيجية أخرى في إطار إصلاح صورة المؤسسة (أولمر، 2015).

فيما اهتمت النظرية الثالثة في : الحوار في العلاقات العامة (نموذج بيرسون)

تقوم نظرية الحوار على التواصل الفعال بين المنظمة وجماهيرها، وتعد هذه النظرية تطويراً للنموذج الرابع من نماذج جرونج، وهو النموذج المتمثل أو المتوازن، حيث يدعم على التركيز والتحول من إدارة الاتصال إلى التأكيد على الاتصال، حيث تعتبر هذه أداة من التفاوض بين المنظمة وجماهيرها للوصول لحل يناسب الطرفين.

وبذلك، أكد بيرسون على أهمية الحوار بين المؤسسة والجماهير، في إطار تحقيق التفاهم المشترك بين الطرفين بدلاً من سياسات الحديث من طرف واحد معتمداً على خمسة مبادئ رئيسية وهي:

1- التبادلية، أي إدراك أهمية العلاقات بين المنظمة وجماهيرها والاعتراف بأهميتها.

- 2- التواصل، وتعني تحقيق استمرارية التواصل مع الجمهور.
 - 3- التقمص، ويكون من خلال التأكيد والاعتراف بمصالح الجمهور وأهدافهم ودعمها.
 - 4- المخاطرة، أي أن يكون هناك استعداد المؤسسة للتفاعل مع الأفراد والجمهور وفقاً لشروطه.
 - 5- الالتزام، يعني ذلك التزام المنظمة بالحوار والتفسير والتفاهم مع الجمهور (دودين، 2014)
- وبناء على ذلك، فإن الممارسة الأخلاقية للعلاقات العامة يمكن أن تتحقق فقط من خلال الحوار، الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الفهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.

نظرية الدراسة الحالية

وقد اختارت الباحثة في دراستها النظرية الأخيرة وهي الحوار في العلاقات العامة (نموذج بيرسون)، لأنها تنطبق بشكل مباشر على مضمون الدراسة في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، حيث تفترض الباحثة أن مؤسسة الضمان الاجتماعي كان بإمكانها الخروج من أزمته من خلال عملية فتح الحوار الفعال بينها وبين الجمهور للوصول لحل مشترك يرضي الطرفين، وعدم الاقتصار على أن يكون الاتصال باتجاه واحد من المنظمة للجمهور، وبالتالي فإن هذه النظرية تدعم الفرضية بأهمية الحوار الفعال أثناء الأزمات والتفسير والمخاطرة بالأفعال بما يرضي الجمهور من أجل الخروج من أي مأزق تقع به المنظمة.

ولم تختار الباحثة النظريات الأخرى، كون أن النظرية الفرضية تركز على أن الجمهور يتشكل من خلال ظرف معين ولا يوجد هناك جمهور يتمتع بصفة طول الأمد، وهذه النظرية تعتبر أداة مفيدة للإدارة الإستراتيجية لبرامج العلاقات العامة، وتحديد الجمهور، واختيار أهداف واقعية بعيدة المدى للتواصل وعمل البرامج. وتقييم نتائج هذه البرامج، وبالتالي لا تتوافق هذه النظرية ومضمون الدراسة والفرضية التي تعتمد عليها الباحثة.

أما نظرية إصلاح الصورة فإنها تركز في إستراتيجياتها على إصلاح الصورة الناتجة عن الاتهامات التي وجهت إليها، من خلال إعداد رد مؤثر تستطيع من خلاله إصلاح صورتها دون إلحاق الضرر، كما تركز أيضاً على إستراتيجية الإنكار والتنصل من المسؤولية، وبالتالي فإن هذه النظرية لا تتناسب ومضمون دراسة الباحثة التي تفترض بأهمية الحوار الفعال مع الجمهور أثناء الأزمة وعدم التنصل من المسؤولية بل تعديل السياسات بما يتناسب مع الأفراد.

المبحث السابع: مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة)

في الحقيقة لا يوجد دراسات على المستوى المحلي تعالج بطريقة مباشرة أزمة حصلت، وإنما هناك دراسات اقتصت في دراسة الدور الذي تلعبه دوائر العلاقات العامة في حال حصلت أزمات، أما على الصعيد الدولي فهناك بعض الدراسات التي عالجت أزمات حصلت. لذا فقد حاولت الباحثة أن تلخص الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتستجمعها رغم ندرتها وفيما يلي ملخص الدراسات:

قامت الباحثة بتقسيم دراسات الباحثين في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات إلى مجموعات، مجموعة هدفت في دراستها إلى التعرف على الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في حال حدوث أزمات، ومجموعة أخرى ناقشت أزمات حصلت في المؤسسات وعملت على دراسة دور العلاقات العامة في إدارتها للأزمة، وأخرى درست تحديد وظيفة العلاقات العامة للمؤسسة من وجهة نظر الخبراء.

في **المجموعة الأولى** من الدراسات، تطرقت إلى الدور الذي تلعبه العلاقات في المؤسسات في حال حدوث أزمات، والتعرف على إستراتيجياتها في إدارة الأزمات، حيث ناقش هذه الأبحاث كل من لطيفة (2017) ؛ الجار الله (2009) ؛ متولي ومحمد (2015) ؛ بعلول وعشيش (2014)؛ **Hawa(2014)** ومجمل نتائج هذه الدراسات توصلت إلى أهمية دائرة العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وأهمية مشاركة القائم بالاتصال بإدارة الأزمة واتخاذ القرار، وأن له القدرة الكافية بوجود فريق عمل متكامل على إدارة أزمة المنظمة والخروج منها بأمان وبأقل الأضرار دون التأثير على سمعتها، كما أن هذه الدراسات بمجملها هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات نظراً لعدم اقتناع الكثير من المؤسسات بأهمية ومركزية العلاقات العامة في اتخاذ القرارات وحل الأزمات والوقاية منها.

فتطرقت **(لطيفة، 2017)** في دراستها إلى "دور القائم بالعلاقات العامة في ادارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة" وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة، وحاولت أن تحدد مكانته خلال مراحل الأزمة، كما هدفت كذلك إلى التعرف على وظيفته التصحيحية والعلاجية أثناء الأزمة.

واختارت الباحثة الموضوع نظراً لما تتعرض له المؤسسات الجزائرية لأزمات متعددة، فرضت إيجاد خلق القائم بالعلاقات العامة وتأثيره الفعال الذي يمكن من خلاله تخطي مختلف العقبات، بالإضافة الى عدم اقتناع واهتمام المؤسسات الجزائرية بالدور الذي يقوم به القائم بالعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

وتبين في نتائج دراستها أن للقائم بالعلاقات العامة مقدرة علمية وعملية في إدارة الأزمة والتعامل معها، فهو يلعب دوراً مهماً في تحديد فشل أو نجاح المنظمات وقت الأزمات من خلال مدى قدرته على التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها والإستفادة منها إن حدثت، والقدرة على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوثها.

فيما كانت دراسة **الجار الله (2009)** حول التعرف على جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات" دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"، وهدف إلى دراسة جهود العلاقات العامة في الشركات السعودية لقياس مدى مشاركتها في إدارة أزمات الشركات وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (66) شركة، وكشفت النتائج عن انخفاض الاعتماد على العلاقات العامة ومشاركتها في ادارة الأزمات، حيث تشير النتائج على استحواذ الإدارة العليا على النسبة الأكبر في إدارة الأزمة.

كما أظهرت النتائج تدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها في كل من مرحلتي أثناء وبعد الأزمة، بالإضافة إلى ندرة البحوث والدراسات التي تجربها العلاقات العامة في مرحلة قبل الأزمة، وعدم اهتمام الشركات بتدريب موظفي العلاقات العامة على إدارة الأزمة.

وقد اتجه كل من **متولي، محمد وآخرون (2015)** في دراستهم إلى دراسة فاعلية العلاقات العامة في ادارة الأزمات عن طريق معرفة الدور الذي لعبته العلاقات العامة في التخفيف أو حل المشكلات التي واجهت الخطوط الجوية السودانية منذ نشأتها.

وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن إدارة العلاقات العامة هي جزء من دائرة القرار، وتتبع العلاقات العامة الأسلوب العلمي، وإدارة الأزمات تعتبر جزءاً لا يتجزأ من دائرة العلاقات العامة، كما أن الأزمات السابقة للخطوط الجوية السودانية كانت بمثابة درس لها عن طريق وضع خطط للتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها لمواجهتها.

كما أن العلاقات لديها انسيابية بالمعلومات بينها وبين باقي الإدارات، ولديها القدرة على إدارة أعمالها ولو بشكل نسبي أثناء وجود الأزمة، كما تعمل على التنبؤ ووضع الخطط المستقبلية.

وتتشابه مع الدراسة السابقة دراسة **بعلول، وعشيش (2014)** اللذان درسا دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات بمديرية التربية والتعليم في منطقة أم البواقي الجزائرية، في إطار معرفة أهمية العلاقات العامة في هذه المديرية، ومعرفة كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة في الأزمات، وكيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الأزمة.

واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الدراسة المسحية عن طريق الاستبيان والملاحظة، متوصلة إلى مجموعة نتائج من أهمها: أن العلاقات العامة لها دور في تحقيق الاتصال التفاعلي مع الأشخاص والهيئات التي تتعامل معهم، وتحل العلاقات العامة مكانة هامة في مديرية التربية والتعليم رغم أنها غير معتمدة فعلياً بالهيكل التنظيمي، ومساهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمة تتم من خلال تكوين فريق لمواجهة تلك الأزمة، كما أن ظروف العمل هي أكثر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث أزمات في المؤسسة والمديرية العامة.

كما توصلت الدراسة إلى أن نقص كفاءة العاملين بالعلاقات العامة يشكل عائقاً للناشطين بالعلاقات العامة أثناء الأزمة، وهذا يؤدي إلى تدهور الوضع الداخلي للمؤسسة، كما أن مركزية القرارات التي تفرضها عادة المديرية العامة للمؤسسة تحد من حين لآخر من مكانة ممارسي العلاقات العامة وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتصريحات الرسمية.

كما تعتمد المؤسسة على عقد الاجتماعات الدورية أثناء الأزمة من أجل الخروج بقرارات فعالة مع إتاحة المعلومات للجمهور في تغطية أحداث الأزمة، وتستخدم أثناء الأزمة وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال.

كما أن نتائج دراسة **Hawa(2014)** أظهرت أيضاً أن العلاقات العامة تلعب دوراً حيوياً في إدارة الأزمات، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، بتطبيق الدراسة على بنك الاتحاد. وأوصى الباحث أن كل منظمة جيدة يجب أن يكون لها إدارة علاقات عامة جيدة مع موظفين مؤهلين تأهيلاً جيداً، وتزويدها بكافة التسهيلات الأساسية، كما يجب تقدير مكان العلاقات العامة في أي منظمة.

أما المجموعة الثانية من الدراسات فتطرقت إلى دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة بتطبيق الأدوار على أزمات حصلت في تلك المؤسسات، و ناقش هذه الأبحاث كل من الحاشدي والقاسمي وعلي ؛ عشري (2017) ؛ Murray(1992)

وانقسمت نتائج دراساتهم، ما بين وجود مؤسسات نجحت في إدارة الأزمة عن طريق العلاقات العامة التي تلعب دوراً رئيسياً في إدارة الأزمة، وما بين مؤسسات فشلت في إدارتها للأزمة، لعدم وجود دائرة علاقات عامة متخصصة ومدربة لمعالجة الأزمات، وفقر الإمكانيات الفنية المتواجدة للتدريب، بالإضافة إلى عدم وضوح أدوار العلاقات العامة في المنظمة.

فكانت دراسة الحاشدي والقاسمي وعلي ، تركز على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، متخذين من وكالة شهاب اليمينية نموذجاً، من أجل التعرف على دور الوكالة في إدارة الأزمة قبل حدوث الأزمة وأثنائها وبعد الانتهاء منها، حيث أن هذه الوكالة استحوذت على ثقة أكبر الشركات العالمية فهي وكيل لي :نستله،- كمبرلي كلارك - هنكل - كويكر - جنان -رنا - والعديد من الشركات العالمية الأخرى، وكان لتأثير المقاطعة للمنتجات الدنماركية بسبب نشر صور الرسول الكريم تأثير على الشركة، ما دفعها لبذل مجهود ترويجي لمواجهة الأزمة لتوعية المستهلكين ببعض المنتجات وأصلهم وبلد انشائهم، وخلصت نتائج الدراسة إلى: عدم وجود علاقات عامة متخصصة ومدربة لمعالجة الأزمات، وعدم توفر الإمكانيات الفنية لتدريبهم، وضبابية مهام العلاقات العامة، كما أن استخدام الشركة لأساليب مواجهة الأزمة في المرحلة الثانية أدى إلى عدم تأثر المبيعات، ومن الصعوبات التي واجهت الشركة عدم التنبؤ بالأزمة.

وعلى العكس من الدراسة السابقة، فقد كانت نتائج دراسة عشري (2017) تتسم بالإيجابية، حيث أن المؤسسة التي تم تطبيق عليها الدراسة تهتم لعمل العلاقات العامة وأدوارها في حل الأزمات وخاصة العلاقات العامة الرقمية وتوظيفها في إدارة الأزمة.

حيث تم تطبيق الدراسة على العملية العسكرية بالمملكة العربية السعودية "عاصفة الحزم"، من أجل دراسة دور العلاقات العامة الرقمية في الإدارة الإلكترونية للأزمات السياسية وتأثيرها على الشباب، وبدأت الباحثة بدراسة استطلاعية هدفت إلى التعرف على طبيعة الأزمات بالمجتمع السعودي، التي أدت إلى تحديد عاصفة الحزم للدراسة، وهدفت الدراسة إلى دراسة دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات السياسية وخاصة عاصفة الحزم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الرسمية في المملكة

العربية السعودية ومدى توظيف المحتوى الرقمي ووسائل الاتصال والإعلام ومدى تأثير دور العلاقات العامة الرقمية على معارف واتجاهات الشباب السعودي.

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود حرص واضح لدى المواقع الإلكترونية السعودية على استغلال كافة الإمكانيات المتاحة على شبكة الإنترنت، وعدم انتهاج مواقع صحف الدراسة سياسة التفاعلية، كما لم تسجل الدراسة أي نسبة تذكر في عدم وجود استجابة من قبل مواقع الصحف اليومية السعودية على تساؤلات المستخدمين.

كما أن دراسة **Murry** قدمت نموذجاً ناجحاً عن المؤسسات في إدارتها للأزمة، فكانت دراستها تركز على دراسة حالة أزمة شركة (Jonson and Jonson) عام 1994 من وجهة نظر العلاقات العامة، وكانت إشكالية دراستها هي: كيف تدير العلاقات العامة أزمة الشركة (كبسولات التيلينول)؟ وخلاصة الأزمة أنه في سبتمبر 1992 بمدينة شيكاغو، قام شخص مجهول بحقن كبسولات (Tylwnol) بمادة سامة، نتيجة لذلك توفي سبعة أشخاص ظهر عليهم أعراض التسمم، وجدت شركة (J and J) نفسها بدون إنذار مطالبة بأن تشرح للعالم لماذا تتسبب منتجاتها بقتل الناس؟

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

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

-كما وضعت الشركة خطوط هواتف مجانية لتلقي الاتصالات من المستهلكين والمهتمين بالأزمة للإجابة على استفساراتهم، وظهر رئيس مجلس إدارة شركة (J and J) في مقابلة تلفزيونية شرح فيها الأعمال التي تقوم بها الشركة للسيطرة على الأزمة.

وضعت إدارة الشركة برامج للعلاقات العامة موجهة خصيصاً للعملاء في الشركة ووسائل الإعلام والمساهمين، وفيما يخص الجمهور الخارجي للشركة، فقد بذلت إدارة العلاقات العامة جهوداً ملموسة للاتصال بالأطباء والصيدلة عن طريق وسائل الإعلام لتعريفهم عن الخطوات التي تتخذها الشركة لتأمين منتجاتها من العبث، بالإضافة إلى ذلك فإن الشركة أرسلت 450000 رسالة بالبريد لتأمين

كافة منتجاتها، وفي الوقت نفسه قام أكثر من 2000 عامل من الشركة بتقديم محاضرات للقطاع الطبي لشرح أبعاد المشكلة والإجراءات الوقائية التي اتخذتها الشركة لتأمين منتجاتها، كذلك قررت الشركة وبعد خمسة أيام من الأزمة، سحب المنتج من الأسواق والذي كلفها \$100000000 ، وعقدت الشركة بعدها مؤتمراً صحفياً قدمت فيه عبوات مبتكرة آمنة، وهي عبوات ثلاثية الغلق، أما بشأن الإجراءات التي قامت بها العلاقات العامة تجاه العاملين، فإنها أعدت لهم أربعة أسرطة فيديو عرضت عليهم ليتعرفوا على ما قد جرى في شركتهم أثناء الأزمة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

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

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

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

في سياق منفصل، قدم (Roodsari (2015 دراسة مختلفة عما سبق، بحيث عمل على تقديم نموذج للعلاقات العامة في الأزمات، لتحديد وظيفة وحدة العلاقات العامة في الظروف الحرجة، من خلال التطبيق على جمعية الهلال الأحمر الإيراني، وتم استخدام في هذه الدراسة المقابلات الأساسية والمعقدة لجمع وجهات نظر الخبراء والمتخصصين في الاتصالات والإعلام وإدارة الأزمات، واعتمد في أخذ عينات الدراسة عن طريق أخذ عينات الراحة، حيث وصلت عينة البحث إلى 27. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أولاً: يجب أن يكون للعلاقات العامة خطة وفريق محدد، ويجب أن يكون له الحد الأدنى من التدريب للتواصل في حالات الأزمات، كما هناك ضرورة لإعداد الخطة التشغيلية الطارئة لمركز تشغيل الطوارئ (EOC). الخطوة الأولى في التخطيط للعلاقات العامة في الأزمات في منظمة مساعدة مثل جمعية الهلال الأحمر هي إعداد وتخطيط خطة تشغيلية للطوارئ. في هذه الخطوة ، يتم وضع الخطة التشغيلية من خلال التعاون الجماعي وبحضور مستشارين في إدارة الأزمات. لوضع إطار للخطة ، يجب على المجموعة أن تفكر في وقوع حادث كان له بعض العواقب. في الخطوة التالية، يجب تحديد التدابير التي يجب أن تتخذها العلاقات العامة وفقاً للعواقب (عدد القتلى، والأشخاص في غير محله، وما إلى ذلك).

ثانياً: تحديد واختيار المتحدث الرسمي: من أجل السيطرة على وسائل الإعلام في الخطوة قبل حدوث أزمة هو اختيار رئيس. واختيار المتحدثين وتركيز المقابلات في الميدان والمقر الرئيسي هو موضوع ينبغي النظر إليه في العلاقات العامة للمنظمات التي تستجيب للأزمات. ثالثاً: تشكيل فريق صحفي للأزمات وتدريبهم.

رابعاً: إنشاء بنك معلومات قوي يتضمن مقتطفات من المجلات والمعلومات المتعلقة بالأماكن الآمنة والمستشفيات والعنوان والهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس ومعلومات حول الزلازل الأخيرة والفيضانات وغيرها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

جميع الدراسات السابقة تجمع على أهمية ودور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وعلى أهمية وجود فريق فعال مؤهل ذات كفاءة لديه القدرة على إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة، وهذا يظهر جلياً في المؤسسات التي كان لها فريق علاقات عامة مؤهل ومدرب وله القدرة على اتخاذ القرارات في الأزمات، استطاعت أن تخرج من محنتها بأقل الأضرار وتحافظ على سمعتها بين جمهورها، بينما المؤسسات التي لا تولي اهتماماً للعلاقات العامة ولا تعطيهم الفرصة في اتخاذ القرار، أو المؤسسات التي تعاني من نقص الكفاءات المؤهلة في إدارة الأزمات فشلت في إدارتها للأزمات ولحقت بها أضرار أثرت على مستقبلها.

وترى الباحثة إن من أهم عوامل نجاح إدارة الأزمة، وجود فريق مؤهل مدرب للعمل في العلاقات العامة، وأهمية إشراكه بخطط الطوارئ، وأهمية التخطيط الفعال أثناء حدوث الأزمة وقبل حدوثها، والتعامل الصحيح الإستراتيجي مع الأزمات، عدا عن ضرورة توفير ميزانية خاصة بموظفي دائرة العلاقات العامة تيسر عليهم أعمالهم فيما يخص المستلزمات الأساسية من معدات تصوير ومونتاج وتحرير وغيرها، كله في إطار خدمة المؤسسة والحفاظ على سمعتها من الانهيار.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، كونها تبحث في أزمة حقيقية حصلت استمرت لأكثر من عام، أدت في نهايتها إلى الإطاحة بمؤسسة الضمان الاجتماعي وإغلاقها وفشل المؤسسة والقائمين عليها، وتفوق صوت الجمهور والمواطن على صوت المؤسسة، رغم استمرار المحاولات لإصلاح الأزمة من تدخلات مختلف الأطراف.

لذا فإن هذه الدراسة تعتبر تجربة عملية، تضع أسباب الفشل تحت المجهر، وتسلط الضوء عليه، وتقدم هذه التجربة كنموذج دراسي لأهمية دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات يمكن الإستفادة منه.

الفصل الثالث

المنهج والإجراءات

أولاً: تمهيد

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة من أهم المحاور المفصلية في مسار البحث العلمي، لأنها هي التي ترسم وتحدد آفاق الدراسة، وتعطي الباحث الأداة الفعالة لمتابعة إجراءات وخطوات بحثه في سبيل تحقيق الأهداف.

وكما كان الباحث ملماً بمنهج بحثه وانطباقه على مسير دراسته، تيسر طريقه أفضل، كما أن اختيار أدوات الدراسة بعناية ودقة، ومدى ملاءمتها لمضمون البحث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج بحثية مرضية.

وتشتمل المنهجية أيضاً على عينة الدراسة التي يجب اختيارها بطريقة علمية، وتمثل المجتمع الأصلي من الدراسة وأن تكون كاملة متكاملة، في سبيل تحقيق الغرض العلمي. وهذا ما حاولنا تطبيقه في مسار هذه الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة

قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

حيث يعتبر هذا المنهج حسب ما ذكر سلاطنية والجيلاني(2012) طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها وكشف الجوانب التي تحكمها، وهذا يتناسب وموضوع الدراسة التي ستقوم بها الباحثة، حيث يعتبر هذا المنهج الأنسب في التعامل مع الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

ويستخدمه الباحث عندما يتوفر له معلومات ومعرفة كافية عن الظاهرة، ومن أنماط هذا المنهج، الدراسة المسحية مثل المسح الاجتماعي ودراسة الرأي العام وتحليل العمل والمضمون، ومن الأساليب المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات المسحية الاستبانة والمقابلة. وقد أثبتت الدراسات أن طريقة المسح تعتبر فعالة بالنسبة لعدد من الموضوعات السياسية والتعليمية والتربوية (درويش، 2018).

وتتناسب تلك الأداة وموضوع الدراسة التي تقوم بها الباحثة كونها تدرس حدثاً معيناً وهو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي، من أجل جمع البيانات بطريقة منتظمة من المبحوثين وتحليلها لتحقيق الهدف من الدراسة، حيث أن الباحثة لم يتوفر لها خيار تحليل المضمون أو استطلاع رأي داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي، كون أن المؤسسة أغلقت، وتم إغلاق الموقع الإلكتروني الخاص بها.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة الاتصال في الجامعات الفلسطينية وعددهم (101) حيث يبين الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (4) توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة

الرقم	الجامعة	العدد
1.	جامعة الخليل	9
2.	جامعة بيت لحم	2
3.	جامعة فلسطين التقنية	6
4.	جامعة القدس أبو ديس	5
5.	جامعة القدس المفتوحة	18
6.	الجامعة العربية الأمريكية	7
7.	جامعة بير زيت	15
8.	جامعة النجاح الوطنية	18

15	جامعة الأقصى	.9
6	الكلية العصرية	10
101	المجموع	

يبين الجدول السابق توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة إذ يبين عدد أساتذة الإتصال في كل جامعة، حيث قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية مؤلفة من (60) منهم وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة من أساتذة الإتصال حسب متغيراتها:

جدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	45	75.0
	أنثى	15	25.0
	المجموع	60	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3	5.0
	ماجستير	24	40.0
	دكتوراه	33	55.0
	المجموع	60	100.0
التخصص العلمي	إعلام أو صحافة	30	50.0
	علاقات عامة	11	18.3
	اتصال/ علوم اتصال	8	13.3
	علوم سياسية	4	6.7
	علوم إدارية	2	3.3
	غير ذلك	5	8.3
	المجموع	60	100.0

5.0	3	أقل من سنة	سنوات الخبرة
13.3	8	من سنة الى دون 5 سنوات	
20.0	12	من 5 سنوات إلى دون 10 سنوات	
61.7	37	من 10 سنوات فأعلى	
100.0	60	المجموع	
6.7	4	جامعة القدس/أبو ديس	الجامعة
5.0	3	جامعة الخليل	
13.3	8	جامعة القدس المفتوحة	
13.3	8	جامعة الأقصى/غزة	
11.7	7	جامعة بيرزيت	
3.3	2	الكلية العصرية	
26.7	16	جامعة النجاح الوطنية	
6.7	4	الجامعة العربية الأمريكية	
10.0	6	جامعة فلسطين التقنية	
3.3	2	جامعة بيت لحم	
100.0	60	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراسها على أساتذة الاتصال في الجامعات الفلسطينية، وتضمنت الاستبانة أربعة مجالات هي: مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة، و الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة، و مدى اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة، و مدى قيام إدارة العلاقات في مؤسسة الضمان الاجتماعي باستخدام الأساليب الحوارية لإدارة الأزمة. وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالمعوقات التي تواجه المدارس.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

3. المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة .

وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة

الجزء الثاني: واشتمل على (41) فقرة موزعة على الاستبانة أربعة مجالات هي : مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة، والإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة، و مدى إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة، و مدى قيام إدارة العلاقات في مؤسسة الضمان الاجتماعي باستخدام الأساليب الحوارية لإدارة الأزمة، وقد أعطيت درجات الفقرات الـ 46 من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (أوافق بشدة) وتُعطى (5) درجات ، ثم (أوافق) وتُعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتُعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتُعطى درجتين، و(معارض بشدة) وتُعطى درجة واحدة . والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6):

مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

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

وقد تكونت الأداة من (41) فقرة كما يبين الجدول رقم (7)

جدول (7)

فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة	8
2	الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة	10
3	مدى اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة	11
4	مدى قيام إدارة العلاقات في مؤسسة الضمان الاجتماعي باستخدام الأساليب الحوارية لإدارة الأزمة	12
41	المجموع	

خامساً: صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في شؤون دراسات الإعلام والتخصصات الأخرى، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكّمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من أربعة مجالات (41) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

وفيما يلي أساتذة إتصال وإعلام والقياس والتقويم الذين قاموا بعملية التحكيم:

- الأستاذ البروفيسور أيمن يوسف- علوم سياسية وحل نزاعات -الجامعة العربية الأمريكية.
- الأستاذ عبد الله زماري- مدير وحدة الإعلام واستطلاع الرأي- معهد فلسطين لأبحاث الأمن القومي.
- الدكتورة منال مزاهرة: جامعة البترا- كلية الإعلام.
- الدكتور عبد الكريم أيوب: كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية-قياس وتقويم- جامعة النجاح الوطنية.
- الدكتور فايز محاميد -جامعة النجاح الوطنية- كلية الدراسات العليا.

سادساً: ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha والجدول (8) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (8)

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة	8	65.4
2	الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة	10	85.1
3	مدى إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة	11	76.2
4	مدى قيام إدارة العلاقات في مؤسسة الضمان الاجتماعي باستخدام الأساليب الحوارية لإدارة الأزمة	12	74.8
	الثبات الكلي للأداة	41	82.5

يتضح من الجدول رقم (8) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (65.4- 85.1) للمجالات الأولى (مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة) والثاني (الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة) في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (82.5) وهو معامل ثبات عالٍ وفي أغراض البحث العلمي.

سابعاً: إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص.
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة إلكترونياً على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم استرجاع (60) استبانة صالحة للتحليل ليشكل العدد (60) عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

ثامناً: متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ - المتغير المستقل وهي المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى)
- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (بكالوريوس، ماجستير، ودكتوراه فأعلى)
- التخصص العلمي: وله ثمانية مستويات (إعلام وصحافة، وعلاقات عامة، واتصال/ علوم اتصال، و علوم سياسية، وعلوم إدارية، وإدارة أزمات، وتسويق، وغير ذلك)
- سنوات الخبرة في العمل : وله أربعة مستويات (أقل من سنة، و من سنة إلى دون 5 سنوات، ومن 5 سنوات إلى دون 10 سنوات، ومن 10 سنوات فأعلى)

- الجامعة: وله عشر مستويات (جامعة القدس/ أبو ديس، وجامعة الخليل، و جامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى / غزة، وجامعة بير زيت، والكلية العصرية، و جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة فلسطين التقنية، وجامعة بيت لحم)

ب - المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من أساتذة الاتصال في الجامعات الفلسطينية حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية.

المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة على الأداة الأولى (الاستبانة) جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة :

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

(2). معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.

(3) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات .

(4) اختبار ت للعينتين المستقلتين Independent Sample t TEST

(5) تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

(6) اختبار المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق بين المتغيرات التي تم رفضها.

تاسعاً: الحدود الزمانية والمكانية

الحد الزمني: من شهر (كانون الثاني – حزيران) لعام 2020.

الحد المكاني: الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وجامعة الأقصى في قطاع غزة.

عاشراً: محددات الدراسة

- إيقاف مؤسسة الضمان الاجتماعي وموقعها الإلكتروني، ما ألغى خيارات أخرى كان يمكن أن تستفيد منها الباحثة، مثل خيار تحليل المضمون أو استطلاع رأي داخل المؤسسة.
- قلة الدراسات السابقة حول موضوع دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات.

الفصل الرابع

النتائج

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية من وجهة نظر أساتذة الاتصال، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من أربع مجالات و(41) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (60) من أساتذة الاتصال في الجامعات الفلسطينية.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث وهي

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة

والذي ينص على: لماذا فشلت دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة التي أطاحت بقانون الضمان الاجتماعي؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الدراسة المتمثلة في دور دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة التي أطاحت في قانون الضمان الاجتماعي؛ إذ حسب طول المدى وهو (5-1 = 4) ثم قسمته على 5 فترات (0.8 = 5/4) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدّرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%-68.0%) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%-52.0%) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ بالدرجة (موافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (موافق) وتُعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتُعطى (3) درجات، ثم (معارض) وتُعطى درجتين، وينتهي ب (معارض بشدة) وتُعطى درجة واحدة فقط بشكل متساوٍ. والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات دور دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة التي أطاحت في قانون الضمان الاجتماعي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	الترتيب ب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	2	الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة	4.03	0.44	80.6	كبيرة
2	4	مدى قيام إدارة العلاقات في مؤسسة الضمان الاجتماعي باستخدام الأساليب الحوارية لإدارة الأزمة	3.59	0.38	71.8	كبيرة
3	1	مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة	3.42	0.41	68.4	كبيرة

متوسطة	59.2	0.45	2.96	مدى إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة	3	4
كبيرة	70.0	0.26	3.50	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) أن درجة مجالات دور دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة التي أطاحت في قانون الضمان الاجتماعي عليها كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.96) و (4.03) وهما المجالات (مدى إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة) و(الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.50) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة

والذي ينص على:

كيف أثر مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الأول (مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة) والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	5	تجاهلت دائرة العلاقات العامة إشارات الإنذار المبكر للأزمة التي تمثلت بالانتقادات الفردية على وسائل التواصل الاجتماعي	3.86	0.87	77.2	كبيرة
2	4	أثر عدم وجود فريق علاقات عامة مؤهل لإدارة الأزمات على فشل إدارة الأزمة	3.85	0.87	77.0	كبيرة
3	8	أثر التوقيت الزمني في طرح قانون الضمان الاجتماعي على فشل إدارة الأزمة	3.80	0.68	76.0	كبيرة
4	7	فشل متخذ القرار في إقصاد الأزمة لمرتكزات النمو نتيجة عدم الخبرة والدراية	3.80	0.87	76.0	كبيرة
5	3	أثر عدم التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها على فشل إدارة العلاقات العامة للأزمة	3.73	0.82	74.6	كبيرة
6	6	كان لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي ثقة بتقبل الجمهور لقانون الضمان الاجتماعي	3.28	0.90	65.6	متوسطة
7	2	كان هناك تخطيط يتضمن سيناريو حدوث أزمة قبل إطلاق قانون الضمان الاجتماعي	2.56	0.88	51.2	قليلة
8	1	قامت إدارة العلاقات العامة على قياس اتجاهات رأي الجمهور الخارجي قبل إطلاق قانون الضمان الاجتماعي	2.53	0.79	50.6	قليلة
		الدرجة الكلية	3.42	0.41	68.4	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10) أن فقرات (مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة) كانت جميعها بين القليلة والكبيرة ، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين(2.53) و (3.86) وهما الفقرات (قامت إدارة العلاقات العامة على قياس اتجاهات رأي الجمهور الخارجي قبل إطلاق قانون الضمان الاجتماعي) و(تجاهلت دائرة العلاقات العامة إشارات الإنذار المبكر للأزمة التي تمثلت بالانتقادات الفردية على وسائل التواصل الاجتماعي) ، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.42) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة

والذي ينص على:

ما هي الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الثاني (الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة) والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني
(الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة
الأزمة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
9	14	فشلت مؤسسة الضمان الاجتماعي بتشكيل صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة	4.26	0.77	85.2	كبيرة جداً
10	9	أثر عدم اتباع العلاقات العامة لإستراتيجية اتصال واضحة في إدارة الأزمة على فشل إدارة الأزمة	4.23	0.59	84.6	كبيرة جداً
11	15	أثر عدم الاستعانة بخبراء ومختصين لإدارة الأزمة على فشل إدارة الأزمة	4.16	0.78	83.2	كبيرة
12	11	أثر عدم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة على فشل إدارة الأزمة.	4.13	0.59	82.6	كبيرة
13	12	أثر عدم وجود ناطق رسمي على فشل إدارة الأزمة.	4.08	0.69	81.6	كبيرة
14	10	كان هناك تضارب في تصريحات مؤسسة الضمان الاجتماعي	4.08	0.74	81.6	كبيرة
15	18	أثر عدم وجود خطة بديلة جاهزة للتعامل مع الازمات على فشل إدارة الأزمة	3.93	0.73	78.6	كبيرة
16	17	أثر عدم التواصل مع الإعلام وتزويده بمعلومات عن الأزمة على فشل إدارة الأزمة	3.88	0.76	77.6	كبيرة
17	16	قلة الرسائل الاتصالية الإعلامية المنفذة أثرت على فشل إدارة الأزمة	3.88	0.76	77.6	كبيرة

كبيرة	74.2	0.73	3.71	أثر عدم إعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرار لدائرة العلاقات العامة على فشل إدارة الأزمة	13	18
كبيرة	80.6	0.44	4.03	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) أن فقرات (الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.71) و (4.26) وهما الفقرات (أثر عدم إعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرار لدائرة العلاقات العامة على فشل إدارة الأزمة) و(فشلت مؤسسة الضمان الاجتماعي بتشكيل صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.03) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث للدراسة

والذي ينص على:

كيف أثرت إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة على مستوى تفاعل الجمهور مع الأزمة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الثالث (مدى إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة) والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (مدى إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
19	27	أثر إهمال الجمهور على فشل إدارة الأزمة	3.68	0.87	73.6	كبيرة
20	26	أثرت عملية التشدد بالأراء وعدم الاعتراف بالخطأ من قبل مؤسسة الضمان على فشل إدارة الأزمة	3.66	1.00	72.2	كبيرة
21	24	تعاملت مؤسسة الضمان الاجتماعي مع الأزمة بإنفعال	3.56	0.90	71.2	كبيرة
22	28	استخدمت دائرة العلاقات العامة أسلوب التضليل في التعامل مع الجمهور	3.25	0.81	65.0	متوسطة
23	25	كانت الكلمات الموجهة للجمهور عبر وسائل الإعلام تراعي الذوق العام	2.91	0.84	58.2	متوسطة
24	29	قامت العلاقات العامة باستخدام بدائل اتصالية لإيصال المعلومات للجمهور	2.83	0.80	56.6	متوسطة

متوسطة	55.2	0.72	2.76	قدمت دائرة العلاقات العامة معلومات صحيحة للإعلام	22	25
قليلة	52.0	0.90	2.60	وفرت إدارة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي معلومات صادقة للجمهور.	19	26
قليلة	50.2	0.89	2.51	كانت مضامين رسائل العلاقات العامة أثناء معالجة الأزمة واضحة للجمهور.	20	27
قليلة	49.0	1.08	2.45	غلبت مؤسسة الضمان الاجتماعي مصلحة الجماهير على مصلحتها.	21	28
قليلة	48.2	0.82	2.41	تعاملت مؤسسة الضمان الاجتماعي مع الأزمة بموضوعية	23	29
متوسطة	59.2	0.45	2.96	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (12) أن فقرات (مدى اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة) كانت جميعها بين القليلة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.41) و (3.68) وهما الفقرات (أثر تعاملت مؤسسة الضمان الاجتماعي مع الأزمة بموضوعية) و(أثر إهمال الجمهور على فشل إدارة الأزمة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.96) .

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع للدراسة

والذي ينص على:

كيف أثر مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الرابع (مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة) والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
30	32	أثر عدم متابعة دائرة العلاقات العامة لردود أفعال الجماهير (رجع الصدى) على فشل إدارة الأزمة	3.95	0.67	79.0	كبيرة
31	30	أثر عدم فتح حوار مباشر مع جمهور المتظاهرين على فشل إدارة الأزمة	3.95	0.69	79.0	كبيرة
32	38	اتسم أسلوب أصحاب القرار من الإدارات بما فيها إدارة العلاقات العامة مع الجمهور أحادي الجانب وفرض الأمر الواقع.	3.93	0.79	78.6	كبيرة
33	31	أثرت اللهجة الهجومية على الجماهير في فشل إدارة الأزمة.	3.93	0.75	78.6	كبيرة
34	40	أثر عدم وجود آلية للرد على استفسارات الجمهور على فشل إدارة الأزمة	3.91	0.74	78.2	كبيرة
35	35	أثر الحشو والتطويل بموضوع الأزمة على فشل إدارتها الأزمة	3.83	0.66	76.6	كبيرة
36	36	أثر عدم إدارة ندوات حوارية تثقيفية مع الجمهور على فشل إدارة الأزمة.	3.78	0.82	75.6	كبيرة

كبيرة	75.0	0.75	3.75	اتسم أسلوب أصحاب القرار من الإدارات بما فيها إدارة العلاقات العامة مع الجمهور أحادي الجانب وفرض الأمر الواقع.	38	37
كبيرة	73.0	0.70	3.65	أثر تعدد الرسائل الاتصالية من الناطقين للإعلام على فشل إدارة الأزمة	34	38
متوسطة	62.0	0.91	3.10	قدمت دائرة العلاقات للجمهور شرح عن موقف المؤسسة	33	39
متوسطة	57.0	0.91	2.85	اتبعت دائرة العلاقات العامة أسلوب الطاولة المستديرة مع الأطراف ذات العلاقة لحل الأزمة	37	40
قليلة	49.0	0.94	2.45	كانت المعلومات المقدمة للجمهور تتسم بالبساطة والوضوح	41	41
كبيرة	71.8	0.38	3.59	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (13) أن فقرات (مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة) كانت جميعها بين القليلة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.45) و (3.85) وهما الفقرات (كانت المعلومات المقدمة للجمهور تتسم بالبساطة والوضوح) و (عدم متابعة دائرة العلاقات العامة لردود أفعال الجماهير (رجع الصدى) على فشل إدارة الأزمة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.59).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس للدراسة

والذي ينص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة والإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة، واتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة، وتعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع ووسائل الإعلام؟

من أجل الإجابة عن السؤال الخامس للدراسة، تم استخدام ومصفوفة بيرسون لدلالة العلاقة بين المتغيرات (Pearson Correlation Matrix) لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة) و المتغير التابع (الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة، و إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة، و تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع ووسائل الإعلام)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14)

مصفوفة بيرسون لدلالة العلاقة بين المتغيرات (Pearson Correlation Matrix)

المتغيرات	الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة	إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة	تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام
مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة	0.583**	-0.161-	0.422**
معامل الارتباط			
مستوى الدلالة *	0.000	0.221	0.001

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة والإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة، و تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام مقدارها على التوالي (0.583) و (0.422) عند مستوى دلالة على التوالي (0.001) و (0.001) ، بينما توجد علاقة عكسية غير دالة إحصائياً بين مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة واتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة مقدارها (-0.161) عند مستوى دلالة (0.221).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أولاً: نتائج الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس، فقد استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول رقم (15)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية حسب متغير الجنس

مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة*
	ذكر	45	3.41	0.42	-	0.565
	أنثى	15	3.48	0.38	0.579	

الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة(ت)	مستوى الدلالة*
	ذكر	45	4.02	0.42	-	0.631
	أنثى	15	4.08	0.50	0.483	
اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة	ذكر	45	2.99	0.46	0.718	0.476
	أنثى	15	2.89	0.43		
تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام	ذكر	45	3.55	0.36	-	0.164
	أنثى	15	3.71	0.42	1.410	
الدرجة الكلية	ذكر	45	3.49	0.24	-	0.530
	أنثى	15	3.54	0.30	0.632	

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.530) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأربعة.

ثانياً: نتائج الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	3	3.64	0.49
ماجستير	24	3.48	0.23
دكتوراه	33	3.50	0.26
الكلي	60	3.50	0.26

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المؤهل العلمي) ، و لمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (17)

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي

أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	بين المجموعات	0.077	2	0.038	0.216	0.807
	داخل المجموعات	10.122	57	.178		
	المجموع	10.199	59			
الإستراتيجيات التي	مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة(ف)	مستوى الدلالة

		المربعات	الحرية	المربعات		انتهجتها دائرة العلاقات العامة
0.423	0.873	0.173	2	0.347	بين المجموعات	
		0.199	57	11.315	داخل المجموعات	
			59	11.662	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة
0.466	0.774	0.159	2	0.318	بين المجموعات	
		0.205	57	11.693	داخل المجموعات	
			59	12.011	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام
0.242	1.454	0.209	2	0.418	بين المجموعات	
		0.144	57	8.189	داخل المجموعات	
			59	8.607	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
0.613	0.493	0.035	2	0.069	بين المجموعات	

		0.070	57	3.999	داخل المجموعات
			59	4.068	المجموع

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.613) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي. أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأربعة.

ثالثاً: نتائج الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير التخصص فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك :

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخصص للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص
0.26	3.47	30	إعلام أو صحافة
0.28	3.55	11	علاقات عامة

0.19	3.49	8	اتصال/ علوم اتصال
0.13	3.23	4	علوم سياسية
0.04	3.78	2	علوم إدارية
0.11	3.73	5	غير ذلك
0.26	3.50	60	الكلي

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (التخصص)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (18)

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص

مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة
0.381	1.081	0.186	5	.928	بين المجموعات	الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة
		0.172	54	9.271	داخل المجموعات	
			59	10.199	المجموع	
0.295	1.260	0.244	5	1.218	بين المجموعات	الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة
		0.193	54	10.444	داخل المجموعات	
			59	11.662	المجموع	

مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة
0.308	1.230	0.246	5	1.228	بين المجموعات	
		0.200	54	10.783	داخل المجموعات	
			59	12.011	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام
*0.017	3.055	0.380	5	1.898	بين المجموعات	
		0.124	54	6.709	داخل المجموعات	
			59	8.607	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
*0.034	2.615	0.159	5	0.793	بين المجموعات	
		0.061	54	3.275	داخل المجموعات	
			59	4.068	المجموع	

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص، فقد بلغت

قيمة مستوى الدلالة (0.034) وهذه القيمة أقل من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير التخصص.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأول والثاني والثالث بينما يوجد فروق في المجال الرابع (تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام).

ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (20)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص في المجال الرابع (تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام).

المستوى	إعلام أو صحافة	علاقات عامة	اتصال/ علوم اتصال	علوم سياسية	علوم إدارية
غير ذلك	*0.41667	0.16818	*0.46458	*0.64167	-0.06667
علوم سياسية	-0.22500	*-0.47348	-0.17708	_____	-0.70833

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين مستوى (غير ذلك) ومستويات (إعلام أو صحافة، واتصال/ علوم اتصال، وعلوم سياسية) ولصالح مستوى (غير ذلك). كذلك وجود فروق بين مستوى (علوم سياسية) ومستويات (علاقات عامة، وعلوم إدارية) ولصالح مستويات (علاقات عامة، وعلوم إدارية)

جدول رقم (21)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص في الدرجة الكلية

المستوى	إعلام أو صحافة	علاقات عامة	اتصال / علوم	علوم سياسية	علوم إدارية
غير ذلك	*0.26610	0.17819	0.24402	*0.50704	-0.04519
علوم سياسية	-0.24094	*-0.32884	-0.26302	_____	*-0.55223

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين مستوى (غير ذلك) ومستويات (إعلام أو صحافة، وعلوم سياسية) ولصالح مستوى (غير ذلك). كذلك وجود فروق بين مستوى (علوم سياسية) ومستويات (علاقات عامة، وعلوم إدارية) ولصالح مستويات (علاقات عامة، وعلوم إدارية)

رابعاً: نتائج الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من سنة	3	3.78	0.37
من سنة إلى دون 5 سنوات	8	3.54	0.12

0.26	3.55	12	من 5 سنوات إلى دون 10 سنوات
0.26	3.46	37	من 10 سنوات فأعلى
0.26	3.50	60	الكلي

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (سنوات الخبرة)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (23)

جدول رقم (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت

بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة
0.338	1.148	0.197	3	0.591	بين المجموعات	الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة
		0.172	56	9.608	داخل المجموعات	
			59	10.199	المجموع	
0.193	1.630	0.312	3	0.937	بين المجموعات	إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة
		.192	56	10.725	داخل المجموعات	
			59	11.662	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	

0.988	0.044	0.009	3	0.028	بين المجموعات	
		0.214	56	11.983	داخل المجموعات	
			59	12.011	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام
0.117	2.053	0.284	3	0.853	بين المجموعات	
		0.138	56	7.754	داخل المجموعات	
			59	8.607	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
0.177	1.700	0.113	3	0.340	بين المجموعات	
		0.067	56	3.729	داخل المجموعات	
			59	4.068	المجموع	

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فقد

بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.177) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة. أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأربعة.

خامساً: نتائج الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة وتنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجامعة فقد استخدم تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك :

جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجامعة للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة
0.25	3.44	4	جامعة القدس/أبو ديس
0.47	3.84	3	جامعة الخليل
0.19	3.68	8	جامعة القدس المفتوحة
0.25	3.45	8	جامعة الأقصى/غزة
0.16	3.47	7	جامعة بيرزيت
0.04	3.29	2	الكلية العصرية
0.26	3.53	16	جامعة النجاح الوطنية
0.25	3.38	4	الجامعة العربية الأمريكية
0.23	3.35	6	جامعة فلسطين التقنية
0.22	3.41	2	جامعة بيت لحم
0.26	3.50	60	الكلية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (الجامعة)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (25)

جدول رقم (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة
0.231	1.362	0.223	9	2.008	بين المجموعات	
		0.164	50	8.191	داخل المجموعات	
			59	10.199	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة
0.414	1.052	0.206	9	1.856	بين المجموعات	
		0.196	50	9.806	داخل المجموعات	
			59	11.662	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة
0.190	1.458	0.277	9	2.497	بين المجموعات	

		0.190	50	9.514	داخل المجموعات	
			59	12.011	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام
0.057	2.559	0.302	9	2.714	بين المجموعات	
		0.118	50	5.893	داخل المجموعات	
			59	8.607	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
0.099	1.766	0.109	9	0.981	بين المجموعات	
		0.062	50	3.087	داخل المجموعات	
			59	4.068	المجموع	

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.099) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وتعني هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجامعة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

المقدمة

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

التوصيات

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية من وجهة نظر أساتذة الاتصال.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات، وستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس للدراسة:

والذي ينص على: لماذا فشلت دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة التي أطاحت في مؤسسة الضمان الاجتماعي؟

أشارت النتائج إلى أن درجة مجالات دور دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة التي أطاحت بقانون الضمان الاجتماعي عليها كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة وكان أدنى المجالات (مدى اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة) وأعلىها (الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة ، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الإستراتيجيات التي كان يجب على دائرة العلاقات العامة انتهاجها في إدارة الأزمة، وهذه الإستراتيجيات تساعد بشكل جلي على إدارة الأزمة وتنعكس على إدارتها، خاصة أن هذه الإستراتيجيات تتضمن البحث والتخطيط والتنظيم والتنسيق، واستراتيجيات التعامل مع الجمهور في إدارة الأزمة جميعها تستند لأساس علمي، يجب الرجوع إليها واعتمادها كمرجع رئيسي لدائرة العلاقات العامة.

كما ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه الباحث (عبد الفتاح، 2018) الذي أكد بدوره على مجموعة من الإستراتيجيات التي يجب الإستناد عليها في معالجة الأزمات، من أسس ومعايير اتصالية، مثل نموذج إعلام واخبار الجمهور الذي يجب من خلاله الإدلاء بمعلومات وبيانات وتصريحات حقيقية من المؤسسة للجمهور من خلال وسائل الإعلام، وهذا ما افتقدته مؤسسة الضمان الاجتماعي في إستراتيجياتها بالتعامل مع الجمهور، ما أوقعها في خطأ ومشكلة في إدارة الأزمة.

كما وتتوافق النتائج أيضاً مع نموذج ثنائي الإتجاه المتوازن والمتناسق، والذي يعتبر الأكثر نجاحاً مع الجمهور كونه يهتم بالتفاعل ما بين المؤسسة والجمهور عن طريق الحوار والاتفاق في إطار تعديل السلوك التي يتفق مع احتياجات الجمهور.

بالإضافة إلى ذلك ترتبط أهمية هذه الإستراتيجيات أيضاً في نماذج ومراحل التخطيط قبل الأزمة، والنماذج التي تهتم بمضمون الرسالة الاتصالية المبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة الذهنية، حيث ترى الباحثة إن أفضل استراتيجية كان على المؤسسة أن تستخدمها في ظل حيثيات أزمتها، استراتيجية العمل على تصحيح الأوضاع، أو استراتيجيات الاعتراف والتقليل من عنف وشدة الحدث، أما الإستراتيجيات التي لجأت إليها مثل الإنكار والتنصل من المسؤولية، والبعد عن الحوار، وعدم المبادرة في إجراءات تصحيحية تتناسب وسلوك الجمهور واحتياجاته، ساهم في فشل إدارة الأزمة، وفشل المؤسسة وانعكس بشكل سلبي عليها.

وتتفق تلك النتائج أيضاً مع نظرية الدراسة الحالية التي أشار إليها بيرسون، وهي نظرية الحوار في العلاقات العامة، حيث أن إحدى الإستراتيجيات التي يجب الرجوع إليها فتح حواراً مباشراً مع الجمهور، وهذا ما نصت عليه النظرية التي تدعم التركيز والتحول من إدارة الاتصال إلى التأكيد على الاتصال، وهذه تعتبر أداة من التفاوض بين المنظمة و جماهيرها للوصول لحل يناسب الطرفين، كما وتعتمد النظرية مجموعة من المبادئ الرئيسية، وهي التبادلية، والتواصل والتقصص والمخاطرة

والالتزام، وجميع هذه المبادئ تتفق على مراعاة الجمهور وإعطائه أهمية والاعتراف بمصالحه، وضرورة استعداد المؤسسة للخضوع لشروطه من حوار وتفسير وتفاهم وغيرها.

وتتوافق نتائج السؤال الرئيس مع دراسات الباحثين السابقة، لطيفة (2017)؛ الجار الله (2009)؛ متولي ومحمد (2015)؛ بعلول وعشيش (2014)؛ Hawa (2014)

الذين جميعهم أكدوا في دراساتهم على أهمية الدور التي تلعبه العلاقات العامة في المؤسسات في حال حدوث أزمات وأهمية اتباع استراتيجيات عملية تستند لأساس علمي في إدارة الأزمات للخروج من الأزمات بأقل الأدوار، بحيث أن المؤسسات التي لم تنتهج استراتيجيات واضحة وعلمية ومدروسة في إدارة الأزمات تفشل في إدارتها للأزمة وتتعرض سلباً عليها، كما أن العلاقات العامة لديها القدرة العلمية والعملية في إدارة الأزمة والتعامل معها، وتلعب دوراً مهماً في فشل أو نجاح المنظمة في إدارة الأزمة.

وتشير الباحثة إلى أن نتائج هذه الدراسة التي تعتمد على أهمية انتهاج استراتيجيات صحيحة في إدارة الأزمات تتوافق مع نتائج دراسة الجار الله (2009) التي أظهرت عدم قدرة مؤسسات القطاع الخاص في السعودية على إدارة الأزمات، بسبب استخواز الإدارة العليا على النسبة الأكبر في إدارة الأزمات وعدم اعطاء صلاحيات كافية للعلاقات العامة وإشراكهم في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى تدني ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها ومهامها في مرحلة أثناء وبعد الأزمة.

فيما يخص الشق الثاني من النتيجة، التي أشارت إلى تجاوب منخفض مع أهمية أخلاقيات المهنة للعاملين في العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمة، ترى الباحثة أن هذه نتيجة منطقية، بحيث أن الأخلاقيات لممارسي العلاقات العامة لها تأثير على إدارة الأزمة، ولكن لا يكون تأثيرها أساسياً في إدارة الأزمة، أو بشكل مباشر، وإنما هي نتيجة مساندة وداعمة، فهي تساعد في إدارة الأزمة، بينما الإستراتيجيات المتبعة هي التي تؤثر بشكل مباشر على إدارة الأزمة.

إن الأخلاق في التعامل هي بروتوكول أساسي لكافة العاملين، وهناك أيضاً بروتوكول ينظم عمل العلاقات العامة وأخلاقيات يجب اتباعها في التعامل مع الجمهور، وهذه جميعها تساعد وتهيئ الطريق لإدارة الأزمة.

إن جميع هذه العوامل من استراتيجيات إلى أخلاقيات مرتبطة ببعضها بشكل وثيق، فلا يمكن فصل إحداها عن الأخرى، فوجود أخلاقيات في التعامل أثناء إدارة الأزمة تساهم وتساعد في تليين من حدة الحدث وكسب الجمهور لصالح المؤسسة، بما يدعم الإستراتيجيات الصحيحة المتبعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول للدراسة

والذي ينص على:

كيف أثر مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة؟

أشارت النتائج إلى أن فقرات (مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة) كانت جميعها بين القليلة والكبيرة وأن أدنى الفقرات (قامت إدارة العلاقات العامة على قياس اتجاهات رأي الجمهور الخارجي قبل إطلاق قانون الضمان الاجتماعي) وأعلىها (تجاهلت دائرة العلاقات العامة إشارات الإنذار المبكر للأزمة التي تمثلت بالانتقادات الفردية على وسائل التواصل الاجتماعي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

أما أدنى الفقرات فكانت (قامت إدارة العلاقات العامة على قياس اتجاهات رأي الجمهور الخارجي قبل إطلاق قانون الضمان الاجتماعي، وكان هناك تخطيط يتضمن سيناريو حدوث أزمة قبل إطلاق قانون الضمان الاجتماعي، وكان لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي ثقة بتقبل الجمهور لقانون الضمان الاجتماعي) وأعلىها (تجاهلت دائرة العلاقات العامة إشارات الإنذار المبكر للأزمة التي تمثلت بالانتقادات الفردية على وسائل التواصل الاجتماعي، وأثر عدم وجود فريق علاقات عامة مؤهل لإدارة الأزمات على فشل إدارة الأزمة، وأثر التوقيت الزمني في طرح قانون الضمان الاجتماعي على فشل إدارة الأزمة)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة في الاستجابة الكبيرة لتجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تمثلت في الانتقادات الفردية على وسائل التواصل الاجتماعي، إلى أهمية مرحلة التنبؤ بالأزمة، وإعطاء الأولوية والاهتمام الكافي لأي شرارة أو إشارة لأزمة أو مشكلة، مع ضرورة رصد بشكل متواصل كل ما يقال ويكتب عن المؤسسة على صفحات التواصل الاجتماعي، في إطار الاستعداد والوقاية،

وهذا يتوافق مع نماذج إدارة الأزمات التي أشار إليها عبد الفتاح (2018)، بحيث يرى نموذج الاستجابة للأزمة، أن التعامل مع الأزمات يكون من خلال خطوات، تتضمن عملية تقدير الخطر وتحديده والتنبؤ به، وتحديد أدواره والواجبات وتوزيعها بين فريق العمل، وتطوير الإستراتيجيات لمنع حدوث أزمات.

وتتعارض تلك النتيجة مع النموذج المدمج المتوازن لإدارة إتصالات الأزمة، الذي يركز على أهمية الجمع بين إدارة القضايا والتخطيط الوقائي ووسائل وأدوات الإدارة القوية أثناء التعامل مع الأزمات. كما كانت الاستجابة كبيرة لعدم وجود فريق علاقات عامة مؤهل، وأثر التوقيت الزمني في طرح قانون الضمان الاجتماعي، وهذه العوامل مجتمعة من أساسيات جهوزية دائرة العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة.

لذا ترى الباحثة أن هذه الاستجابات تتوافق وسؤال الدراسة التي يرى وينص على أهمية جهوزية دائرة العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة لما له من تأثير على إدارة الأزمة ونجاحها. كما تعزو الباحثة نتيجة الاستجابة المتدنية لفقرات قيام دائرة العلاقات العامة في قياس اتجاهات الرأي العام، وكان هناك تخطيط قبل إطلاق قانون الضمان الاجتماعي، إلى أن هذه النشاطات لم تكن واضحة للجمهور العام فيما يخص عملية قياس اتجاهات الرأي أو التخطيط، وبالتالي فإن عملية أخذ آراء الناس قبل إطلاق قانون الاجتماعي يعتبر واحدة من أساليب جهوزية دائرة العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة التي تنعكس بشكل مباشر على إدارة صحيحة للأزمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة

والذي ينص على:

ما هي الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة؟

تشير النتائج أن فقرات (الاستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، وأن ادنى الفقرات (أثر عدم إعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرار لدائرة العلاقات العامة غلى فشل إدارة الأزمة) وأعلىها (فشلت مؤسسة الضمان الاجتماعي بتشكيل صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة) ، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

أما أدنى الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة الأزمة فكانت (أثر عدم إعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرار لدائرة العلاقات العامة على فشل إدارة الأزمة، و قلة الرسائل الاتصالية الإعلامية المنفذة أثرت على فشل إدارة الأزمة، و أثر عدم التواصل مع الإعلام وتزويده بمعلومات عن الأزمة على فشل إدارة الأزمة) واعلاها (فشلت مؤسسة الضمان الاجتماعي بتشكيل صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة، و أثر عدم اتباع العلاقات العامة لإستراتيجية اتصال واضحة في إدارة الأزمة على فشل إدارة الأزمة، و أثر عدم الاستعانة بخبراء ومختصين لإدارة الأزمة على فشل إدارة الأزمة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تأثير بناء الصورة الذهنية الجيدة عن المؤسسة أثناء الأزمة، يسهم في نجاح إدارة الأزمة، وهذا يتعارض مع ما أشار إليه الباحث عبد الفتاح (2018) الذي استعرض النماذج التي اهتمت بمضمون الرسالة الاتصالية والمبنية على نظرية خطاب إصلاح الصورة: وهي اهتمت معالجة الأزمات من خلال تحديد مضمون الرسالة الاتصالية إلى الجمهور بكافة فئاته، للدفاع عن نفسها في إطار معالجة الأزمة، والتي يشتمل على عدة رسائل إما اعتذاري او تبرير أو هجومي أو دفاعي أو إنكاري وغيرها.

كما أن اتباع استراتيجية اتصال واضحة في إدارة الأزمة، يساعد دائرة العلاقات العامة وفريق إدارة الأزمات في المؤسسة على تجاوز الأزمة بطريقة مدروسة مستندة لأساس نظري عملي، وليس بطريقة عشوائية تخطية ترمي للفشل.

وترى الباحثة، أن النتيجة المتدنية لإتباع دائرة العلاقات العامة لإستراتيجيات إدارة الأزمة من عدم إعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرار لدائرة العلاقات العامة، وقلة الرسائل الاتصالية الإعلامية المنفذة، وعدم التواصل مع الإعلام وتزويده بمعلومات عن الأزمة، أثر على فشل دائرة العلاقات العامة في إدارة الأزمة، وهذه النتيجة تعكس وتجيب على سؤال الدراسة التي يفترض أن اتباع دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي لإستراتيجيات في إدارة الأزمة يؤثر بشكل مباشر على إدارة الأزمة، ويساهم من الخروج منها في أقل الأضرار.

وتتعارض أيضاً هذه النتيجة مع دراسات كل من لطيفة (2017)؛ الجار الله (2009)؛ متولي ومحمد (2015)؛ بعلول وعشيش (2014)؛ (Hawa(2014) الذين ناقشو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في المؤسسات في حال حدوث أزمات، والتعرف على إستراتيجياتها في إدارة الأزمات، ومجمل نتائج هذه الدراسات توصلت إلى أهمية دائرة العلاقات العامة في إدارة الأزمات،

وأهمية مشاركة القائم بالاتصال بإدارة الأزمة وإتخاذ القرار، وأنه له القدرة الكافية بوجود فريق عمل متكامل على إدارة أزمة المنظمة والخروج منها بأمان وبأقل الأضرار دون التأثير على سمعتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث للدراسة

والذي ينص على

كيف أثرت إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة على مستوى تفاعل الجمهور مع الأزمة؟ تشير النتائج أن فقرات (مدى إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة في إدارة الأزمة) كانت جميعها بين القليلة والكبيرة، وأن أدنى الفقرات (أثر تعاملت مؤسسة الضمان الاجتماعي مع الأزمة بموضوعية) وأعلاها (أثر إهمال الجمهور على فشل إدارة الأزمة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة.

اما أدنى الأخلاقيات المهنية فكانت (تعاملت مؤسسة الضمان الاجتماعي مع الأزمة بموضوعية، وغلبت مؤسسة الضمان الاجتماعي مصلحة الجماهير على مصلحتها. وكانت مضامين رسائل العلاقات العامة أثناء معالجة الأزمة واضحة للجمهور، ووفرت إدارة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي معلومات صادقة للجمهور) وأعلاها (أثر إهمال الجمهور على فشل إدارة الأزمة، و أثرت عملية التشدد بالآراء وعدم الاعتراف بالخطأ من قبل مؤسسة الضمان على فشل إدارة الأزمة، و تعاملت مؤسسة الضمان الاجتماعي مع الأزمة بانفعال)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية اخلاقيات ممارسي العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور سواء بالأزمات أو بدون أزمات، وأن النتيجة السابقة تشير إلى ملاحظة الأخلاقيات التي تعاملت بها دائرة العلاقات العامة مع الجمهور والتي ساعدت في تشكيل صورة ذهنية سلبية عن المؤسسة، والاخلاقيات وإن لم تكن العامل الرئيس في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت في مؤسسة الضمان الاجتماعي، إلا أنها تشكل عمود مساند على مستوى تفاعل الجمهور مع حيثيات الأزمة.

وترى الباحثة أن اتباع اخلاقيات التعامل مع الجمهور تسهم بشكل رئيس في بناء صورة حسنة عن المؤسسة وتعتبر من أهم الإستراتيجيات التي يجب أخذها بعين الإعتبار أثناء التعامل مع جمهور المؤسسة لكسب ثقته لصالح المؤسسة وتحويل الأزمة إلى فرصة.

ولعل هذه النتيجة تتعارض مع اعتبارات أهمية الإلتزام بأخلاقيات العلاقات العامة التي أشار إليها الباحثان (خلوف وأبو حسن،2018)، منها، أن العلاقات العامة تلعب دور المؤثر على اتجاهات الجمهور، وتعمل على تغيير معتقداتهم الفكرية اتجاه المؤسسة أو المنتج، لذا فإن العلاقات العامة لكي تحوز على ثقة الجمهور لا بد أن تتصف بالصدق والأمانة، كما أن عدم التزام موظف العلاقات العامة بأخلاقيات المهنة من الممكن أن يعرض المؤسسة لخطر الانهيار.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع للدراسة

والذي ينص على

كيف أثر مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة؟

أشارت النتائج أن فقرات (مدى تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام على إدارة الأزمة) كانت جميعها بين القليلة والكبيرة، وأن أدنى الفقرات (كانت المعلومات المقدمة للجمهور تتسم بالبساطة والوضوح) وأعلىها (عدم متابعة دائرة العلاقات العامة لردود أفعال الجماهير (رجع الصدى) على فشل إدارة الأزمة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

أما أدنى فقرات التعامل فكانت (كانت المعلومات المقدمة للجمهور تتسم بالبساطة والوضوح، و اتبعت دائرة العلاقات العامة أسلوب الطاولة المستديرة مع الأطراف ذات العلاقة لحل الأزمة، و قدمت دائرة العلاقات للجمهور شرح عن موقف المؤسسة) وأعلىها (أثر عدم متابعة دائرة العلاقات العامة لردود أفعال الجماهير (رجع الصدى) على فشل إدارة الأزمة، وأثر عدم فتح حوار مباشر مع جمهور المتظاهرين على فشل إدارة الأزمة، واتسم أسلوب أصحاب القرار من الإدارات بما فيها إدارة العلاقات العامة مع الجمهور أحادي الجانب وفرض الأمر الواقع، وأثرت اللهجة الهجومية على الجماهير في فشل إدارة الأزمة.)

وتشير الباحثة إلى أن هذه النتيجة تجيب على تساؤل الدراسة في أثر التعامل الإيجابي للعلاقات العامة مع وسائل الإعلام في إدارة الأزمة، حيث أظهرت النتيجة وجود اتفاق بدرجة كبيرة على أثر عدم متابعة العلاقات العامة لرجع الصدى من الجمهور وعدم فتح حوار مباشر معه والعمل بطريقة أحادية

الجانب على إدارة الأزمة وتجنيد لها لصالح المؤسسة، كما ترى الباحثة بناء على النتيجة انه كلما كانت المعلومات المقدمة للجمهور بسيطة وواضحة وتستخدم العلاقات العامة في المؤسسة أسلوب الحوار والطاولة المستديرة مع الاطراف ذات العلاقة وتقديم شروحات عن موقف المؤسسة واعطاء الجمهور الانتباه الكافي يسهم بشكل كبير في إدارة الأزمة ونجاحها.

وهذه النتيجة تتعارض ونظرية الدراسة الحالية، وهي نظرية الحوار في العلاقات العامة التي اعتمدها بيرسون، بحيث تؤكد على أهمية الحوار بين المؤسسة والجمهور، في إطار تحقيق التفاهم المشترك بين الطرفين بدلاً من سياسات الحديث من طرف واحد معتمداً على خمسة مبادئ رئيسية وهي:

- 1- التبادلية، أي إدراك أهمية العلاقات بين المنظمة وجمهورها والإعتراف بأهميتها.
- 2- التواصل، وتعني تحقيق إستمرارية التواصل مع الجمهور.
- 3- التقمص، ويكون من خلال التأكيد والإعتراف بمصالح الجمهور وأهدافهم ودعمها.
- 4- المخاطرة، أي أن يكون هناك استعداد المؤسسة للتفاعل مع الأفراد والجمهور وفقاً لشروطه.
- 5- الإلتزام، يعني ذلك إلتزام المنظمة بالحوار والتفسير والتفاهم مع الجمهور (دودين، 2014)

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس للدراسة:

والذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة و الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة، واتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة، وتعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة و الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة، وتعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام بينما توجد علاقة عكسية غير دالة إحصائياً بين مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة

ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة و اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة.

بمعنى كلما زادت مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة تزداد الإستراتيجيات التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة، ويزداد تعامل دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مع وسائل الإعلام، في المقابل كلما زادت مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بها تقل اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية مرحلة البحث والتخطيط في مرحلة ما قبل الأزمة، وأهمية الجهوزية لدائرة العلاقات العامة في هذه المرحلة، التي تؤثر بشكل ايجابي على مراحل تطور الأزمة، بحيث كلما زادت الجهوزية في مرحلة ما قبل الأزمة وازدادت مرحلة الإستعداد والوقاية والقدرة على التنبؤ بالأزمة، تزداد قدرة دائرة العلاقات العامة على التعامل مع الأزمة بشكل جيد، من خلال تطبيق استراتيجيات صحيحة، وتعامل جيد مع وسائل الإعلام والجمهور، وخاصة أن هذه الإستراتيجيات يمكن صياغتها في مرحلة ما قبل الأزمة، وبالتالي فإن الجهوزية ما قبل الأزمة تنعكس على مجريات العمل في الأزمة ومراحلها.

وهذا يتوافق مع الباحث نصر(2017) الذي أكد على أهمية التعامل مع إشارات الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية في مرحلة ما قبل الأزمة، والذي يجب إعطاء اهتمام واضح لتلك الإشارات لمعالجتها، وهذه المرحلة تعتبر من أبرز العوامل التي تساهم في نجاح إدارة الأزمة.

كما تتوافق النتيجة أيضاً مع الباحث دودين (2014)، الذي أكد على أهمية مرحلة ما قبل الأزمة، والتنبؤ للأزمة ووضع أساليب لتلافي حدوثها، وإزالة أي أسباب ممكن أن يؤدي إليها، ووضع خطة طوارئ بديلة مع توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية، وهذه الرؤية تعزز نتيجة الدراسة التي تؤكد على العلاقة الطردية في مرحلة ما قبل الأزمة وتأثيرها على عوامل التعامل مع الأزمة، فكلما زادت الجهوزية والاستعداد ما قبل الأزمة، تزيد الفرصة للقدرة على التعامل ونجاح إدارة الأزمة.

وتعزو الباحثة الشق الثاني من النتيجة، التي خرجت بنتيجة عكسية إلى أنه كلما زادت مدى جاهزية دائرة العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة التي أطاحت بالمؤسسة نقل إتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة، إلا أن جهوزية دائرة العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة لا علاقة له في أخلاقيات إدارة الأزمة، بمعنى لا يعني أنه كلما زادت مدى الجهوزية في مرحلة ما قبل الأزمة، يقل العمل في اتباع الأخلاقيات، بل ترى الباحثة أن العكس تماماً، لأن الأخلاقيات هي جزء لا يتجزأ من عمل العلاقات العامة وبروتوكول أخلاقيات المهنة هو أساس لكل عامل في العلاقات العامة.

ولكن إجابات المبحوثين رأت أن دور العلاقات في إدارة الأزمة تعتمد بشكل كبير على إستراتيجيات إدارة الأزمة وعوامل التعامل مع وسائل الإعلام ومرحلة ما قبل الأزمة، يؤثر بشكل أكبر من اعتمادها على أخلاقيات المهنة.

وترى الباحثة هذه النتيجة في إجابات المبحوثين بأن اتباع دائرة العلاقات العامة لأخلاقيات المهنة هي يجب أن تكون فطرة أساسية وأساس للتعامل، وإنما الذي يؤثر في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة هي جهوزية العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة والإستراتيجيات المتبعة وتم ذكر أهمية ذلك سابقاً.

وتتفق نتيجة العلاقة الطردية بين جهوزية دائرة العلاقات العامة في مرحلة قبل الأزمة والاستراتيجيات المتبعة والتعامل مع وسائل الإعلام، مع دراسة (الحاشدي والقاسمي وعلي) الذي ركزت على دور العلاقات في إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعدها متخذة من وكالة شهاب اليمينية نموذجاً، وخلصت الدراسة إلى أن من الصعوبات التي واجهت الوكالة هي عدم القدرة على التنبؤ بالأزمة وضعف الجهوزية، ما اضطر بالمؤسسة لبذل مجهود ترويجي إضافي لمواجهة الأزمة، كما أن عدم الجهوزية التي تتضمن عدم وجود فريق علاقات عامة متخصص لمعالجة الأزمات، وعدم توفر الإمكانيات الفنية لتدريبهم ساهم في تفاقم الأزمة، ما اضطر المؤسسة إلى استخدام أساليب أكبر وتكثيف الجهود في المرحلة الثانية من الأزمة استطاعت من خلالها مواجهة الأزمة.

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ملاحظة أساتذة الاتصال لأدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمة كانت واضحة لجميع الأطراف، وبالتالي هذا يدل على موضوعية الإجابات ومنطقيتها، كما يشير ذلك على تأثر جميع الاطراف بأزمة قانون الضمان الاجتماعي وملاستها لإحتياجات الجنسين.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتفاق جميع الأطراف بمختلف المستويات العلمية بالملاحظة الشخصية والتجربة على على أدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمة وهذا يخدم رؤية الباحثة، بوجود إجماع بدرجة كلية على الأدوار التي انتهجتها دائرة العلاقات العامة في إدارة الأزمة من استراتيجيات تعامل واتصال مع جمهور وغيرها كان لها تأثير مباشر على إدارة الأزمة.

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير التخصص ولصالح مستوى (غير ذلك ومستويات) علاقات عامة، وعلوم إدارية).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة التخصص يؤثر بشكل مباشر على طبيعة التفكير والرؤيا والزاوية التي ينظر لها للأمور، فحملة شهادات العلاقات العامة يفهمون جيداً الأدوار التي تقع على عاتق دوائر العلاقات العامة في المؤسسة في إدارة الازمات، وتكون نظرتهم للأدوار من زاوية علمية مدروسة تستند إلى أساس علمي.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وترى الباحثة ان هذه النتيجة تخدم أغراض الدراسة، كون أن أساتذة الاتصال بمختلف سنوات خبراتهم الأكاديمية والعملية كان لهم نفس الرؤية والملاحظة لأهمية دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والأدوار التي كان يجب على العلاقات العامة في مؤسسة الضمان الاجتماعي انتهاجها للخروج من مأوق الأزمة بحكمة ودراسة.

- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة التي أطاحت بمؤسسة الضمان الاجتماعي الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تثبت أن البيئة الأكاديمية واحدة، والأساس العلمي التي يدرس في العلاقات العامة هو واحد في إدارة الازمات وإستراتيجيات التعامل وأساليب الحوار والأخلاقيات هي دستور موحد، لا يختلف عليه اثنان، وبالتالي فإن دور دائرة العلاقات في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إدارة أزمة قانون الضمان الاجتماعي كان واضح لجميع أساتذة الاتصال من خلال نظرتهم الموحدة للموضوع.

توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات، في حال تم إعادة تفعيل مؤسسة الضمان الاجتماعي توصي الباحثة مايلي:

1- ضرورة تأهيل فريق خاص للمؤسسة لإدارة الأزمات بشراكة أساسية مع دائرة العلاقات العامة في المؤسسة، حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دالة إحصائية بين مدى جاهزية العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة على إدارة الأزمة والاستراتيجيات المتبعة وتعامل المؤسسة مع وسائل الإعلام.

2- أهمية التعامل مع إشارات الإنذار المبكر لأي مشكلة تمر بها المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول لعدم تفاقمها، حيث أشارت النتائج إلى قصور دور دائرة العلاقات العامة في تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تمثلت في الانتقادات الفردية على وسائل التواصل الاجتماعي، والتي تعتبر الشرارة الأولى للأزمة.

3- ضرورة تشكيل صورة ذهنية عن المؤسسة والعمل على تطويرها بشكل مستمر من خلال مختلف وسائل الوسائط المتعددة والإعلام، حيث أشارت النتائج إلى استجابة بدرجة كبيرة، لفكرة فشل مؤسسة الضمان الاجتماعي بتشكيل صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة، من أسباب فشل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة.

4- تحديد استراتيجية اتصال واضحة للعمل عليها أثناء الأزمات، حتى يكون العمل منظم ويخرج بنتائج إيجابية، حيث أشارت النتائج إلى قصور دائرة العلاقات العامة في اتباع استراتيجيات اتصال واضحة في الإزمات تتبع أساس علمي.

5- توحيد الخطاب الإعلامي للمؤسسة، لضمان مصداقية الأنباء التي تصدر عن المؤسسة ودحض الإشاعات، حيث تشير النتائج إلى أن هناك تأثير لتعدد الناطقين الإعلاميين بإسم الأزمة وانعكاسها على إدارة الأزمة.

6- أهمية وضوح المضامين الإعلامية المقدمة للجمهور والتي تخرج عن المؤسسة أثناء الأزمة، لتصل بسلاسة لذهن المتلقي، حيث تظهر النتائج بأن المعلومات التي كانت مقدمة للجمهور تفتقد للبساطة والوضوح الذي أثر على إدارة الأزمة.

7- جمهور المؤسسة هو رأس مالها، لذا توصي الباحثة بعدم تجاهله وإعطائه الحرية في التعبير، حيث أظهرت النتائج بتجاهل دائرة العلاقات العامة لردود أفعال الجمهور ورجع الصدى وفتح حوار مباشر معه، ووضع آليات للرد على استفساراته، مما كان له الأثر على لإدارة الأزمة.

8- أهمية مراعاة الذوق العام أثناء بث الرسائل الاتصالية في الأزمة، واتباع سياسة تليين الوضع العام، بعيداً عن اللهجة الهجومية الانفعالية، حيث أظهرت النتائج اتباع دائرة العلاقات العامة للهجة هجومية انفعالية مع الجمهور أثناء بث الرسائل الاتصالية، ما أثر بشكل سلبي على إدارة الأزمة.

9- أهمية فتح حوار مباشر مع الجمهور، بحيث يكون الاتصال ذو اتجاهين وليس باتجاه واحد، ووضع آليات للرد على استفساراته، حيث تظهر النتائج بقصور دور العلاقات العامة بفتح حوار مباشر مع الجمهور والإستماع لردود أفعاله حول الأزمة، مما أثر على إدارة الأزمة.

10- زيادة عدد الرسائل الاتصالية وتنوعها أثناء الأزمة تساعد على إدارة الأزمة، حيث أظهرت النتائج قصور دور العلاقات العامة في تنفيذ عدد من الرسائل الاتصالية الإعلامية، مما أثر على فشل إدارة الأزمة.

المصادر والمراجع

الدراسات الإنسانية:

أ. المصادر المنشورة:

- أحمد، بكر: إدارة الأزمات الدولية، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية للأهرام، 2005
- الأمين، مرتضى: الاتصال في العلاقات العامة، الأردن، أمواج للنشر والتوزيع، 2016.
- أولمر، روبرت وآخرون: التواصل الفعال مع الأزمات، الإنتقال من الأزمة للفرصة، ط1، القاهرة، ترجمة: د.أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2015.
- التميمي،خلف: إستراتيجيات العلاقات العامة في ادارة الأزمات، الأردن، المنهل للنشر والتوزيع، 2018.
- جرادات أحمد، الشامي لبنان: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع، 2014.
- جلدة، سليم: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
- الجواري، ناهض: العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط1، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016.
- جودة، محفوظ: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ط4، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- الحبسي، سالم: استخدام التكنولوجيا الحديثة في مواجهة الأزمات الأمنية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، أكاديمية شرطة دبي، مركز البحوث والدراسات، 2009.
- حجاب، محمد: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- الختاتنة سامي، النوايسة فاطمة: علم النفس الاجتماعي، ط1، الأردن، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011.
- الخضيرى، محسن: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط2، القاهرة، مكتبة مدبولي، ص 11، 2003.
- الخضيرى، محسن: إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ط2، القاهرة، مكتبة مدبولي، 2003.
- الخضيرى، محسن: إدارة الأزمات، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، 2003.
- خلوف، وأبو حسن: الإعلام والعلاقات العامة، الأسس والأخلاقيات والنظريات الناظمة، ط1، الأردن، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، 2018.
- درويش، محمود: مناهج البحث في العلوم الإنسانية ، ط1، مصر، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، 2018.
- الدليمي، عبد الرزاق: الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.

- الدليمي، عبد الرزاق: الإعلام الجديد والصحافة الإلكترونية، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
- دودين، أحمد: منظمات الأعمال المعاصرة "الوظائف والإدارة"، الاردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2014.
- دياب، وليد: أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة ، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014.
- راسغون، آدم: مظاهرات فلسطينية ضد قانون الضمان الاجتماعي الجديد، مقال منشور في الموقع الإلكتروني تايمز اوف اسرائيل، 2019.
- الزبيدي، رؤوف: مبادئ العلاقات العامة، دار المنهل للنشر والتوزيع، 2014
- سالم، شيماء: إدارة اتصالات الأزمات: حالات تطبيقية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، مطبعة الأفاق المشرقة ومكتبتها، 2017.
- سالم، أمينة: إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، مصر، المكتب العربي للمعارف، 2015.
- سلاطنية والجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012.
- سليم، حنان: العلاقات العامة وإدارة الازمات، دار النهضة للنشر والتوزيع، 2016.
- الشمري، علي: الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، ط1، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2010.

- صالح، محمد: محتوى الاتصال في العلاقات العامة النوعية، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2016.
- العبادي، زيد: نظام المعلومات الفعال في إدارة الأزمات، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ص17، 2015.
- عبد الفتاح، إسماعيل: الإعلام وإدارة الأزمات، ط2، القاهرة: دار العالم العربي، 2018.
- العلاق، بشير: العلاقات العامة في الأزمات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- عياد؛ فاروق: العلاقات العامة والاتصال المؤسسي عبر الإنترنت، ط2، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2017.
- غفري، محمد: مؤسسة الضمان الاجتماعي تنهي خدمات غالبية موظفيها، الموقع الإلكتروني لصحيفة الحدث، 2019.
- الفتلاوي؛ الجبوري: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، عمان، المكتبة الوطنية، 2015.
- فرجاني، علي : العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، ط1، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018.
- كمال، محمد: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات" إدارة- عولمة- اتخاذ قرارات" ط1، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2012.
- اللامي، العيساوي: إدارة الأزمات الأسس والتطبيق، ط1، عمان، الأردن، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2016.

- لطفي،محمود: برامج التوك شو وإعلام الأزمات ،القاهرة، العربي للنشر والتوزيع،

2018

- مهنا،محمد: إدارة الأزمات الكوارث، ط1، مصر، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ص5، 2008.

- موران ،ادغار: في مفهوم الأزمة، لبنان، دار الساقى للنشر والتوزيع، 2018.

- نصر،إياد: سيكولوجية ادارة الأزمات، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2017.

- الهتمي،حسن: العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي،ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2015.

- الياسري، نداء: إدارة الأزمات، ط1، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع،

2014.

ب- الرسائل الجامعية:

- بعلول نورة، وعشيش آمال: دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، الجزائر، دراسة

ميدانية بمديرية التربية والتعليم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم

البواقي،2014.

- الجار الله: جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، دراسة ميدانية على عينة من

شركات القطاع الخاص،2009.

- سليم،وسام: سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، غزة، دراسة

ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، 2007.

- عشري، إيمان: دراسة بعنوان دور العلاقات العامة الرقمية في الإدارة الإلكترونية للأزمات السياسية وتأثيرها على الشباب، القاهرة، رسالة ماجستير منشورة للحصول على درجة الماجستير في الاعلام من جامعة القاهرة، 2017.
- عقيلان، فادي: إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية، ط1، الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015.
- علي، الحاشدي، وآخرون: دراسة بعنوان العلاقات العامة ودورها في ادارة الأزمات، الباحثون: نشوان علي، محمود الحاشدي، آمال القاسمي. بحث منشور بواسطة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.
- لطيفة، عميرة: دور القائم بالعلاقات العامة في ادارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة، بسعيدة، رسالة ماجستير منشورة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الاتصال، 2017.
- ماجد بن عبد الله، الجار الله: رسالة ماجستير منشورة، السعودية، جامعة الامام بن محمد بن سعود الاسلامية.
- متولي، محمد، وآخرون: فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، السودان، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

ج- المواقع الالكترونية والمراجع القانونية:

- أخلاقيات العلاقات العامة، الموقع الإلكتروني لجامعة بابل

[http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=8
&lcid=77290](http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=8&lcid=77290)

- الإعلان العالمي لحقوق الانسان.
- الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير (<https://batdacademy.com/ar>) تمت زيارته بتاريخ 2020/7/3.
- قانون رقم (19) لسنة (2016) بشأن الضمان الاجتماعي، منشور بجريدة الوقائع الفلسطينية عدد (13).
- الموقع الإلكتروني لمؤسسة الضمان الاجتماعي (www.ssc.ps) ، تمت زيارته بتاريخ 2019-4-22 الساعة التاسعة صباحاً.

د- المصادر الأجنبية:

- Coulibaly.Hawa: **Role of public relation in crisis management.**
Published study by Academia website, www.academia.edu ,2014.
- Guembour Abderraouf, Raki Nadira: **Role of Communication and Technology in Crisis Management**, European Journal of Formal Sciences and Engineering, Volume 1, Issue 2, pp 39-34 , 2018.

- Heath, Robert: **Encyclopedia of Public relations**. London, New Delhi, University of Houston. Vol.2, Sega Publications. Thousand Oaks, 2005.
- Manol, C. Alppopi, C. & Colesca, S.E.: **The Strategic Role of Human Resources Development in the Management of Organizational**, 2011.
- Murray, Eileen and Shchen: **Saunhdra Lessons From the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis, Medical Marketing & Media, Chicago,1992.**
- Okudo: **Impact of Public Relations on A Corporate Organization. Published study by www.academia.edu, 2010.**
- RAHUL VARSHNEYA: **Four Ways Technology Can Improve Crisis Management** (Contributed), Article published on the site government technology, 2018
- Roodsari, Mazidi: **Presenting a Model for Crisis Public Relations in Iranian Red Crescent society. Published in www.joraren.ir, 2015.**

Abstract

This study aimed to identify the role of public relations in crisis management that cancelled the Palestinian Social Security Institution from communication teachers' perspectives at the Palestinian universities.

For achieving the study purpose, a descriptive method by using a questionnaire which has been distributed among 60 individuals used.

The study showed a high degree on the main question about the role of public relations in crisis management that cancelled the Palestinian Social Security Institution from communication teachers' perspectives at the Palestinian universities. Also, it showed that there are no statically significant differences at ($\alpha \geq 0.05$) about the about the role of public relations in crisis management that cancelled the Palestinian Social Security Institution from communication teachers' perspectives at the Palestinian universities attributed to the variables of gender, qualification experience and university. On the other hand, it showed statically significant differences at same level attributed to the variables of specialization.

Several recommendations have been suggested included the necessity of qualifying special team for crisis management, forming brain image about the institution and developing it during crisis through multimedia devices and media.

*** Key words: Crisis management, Social Security Corporoation, Public relations ethics, Mental image.**