



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

دور العلاقات العامة في الحد من "المفاجآت المتوقعة في إدارة الأزمات"
بقطاع التعليم العالي الفلسطيني

إعداد

وطن صالح دار موسى

إشراف

الدكتور نشأت الأقطش

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في العلاقات
العامة المعاصرة

أغسطس / 2023

© الجامعة العربية الأمريكية- 2023. جميع الحقوق محفوظة.

إجازة الرسالة

دور العلاقات العامة في الحد من "المفاجآت المتوقعة في إدارة الأزمات" بقطاع التعليم
العالي الفلسطيني

إعداد

وطن صالح دار موسى

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 30-9-2023 وأجيزت.

التواقيع

أعضاء لجنة المناقشة

~~XXXXXXXXXXXX~~

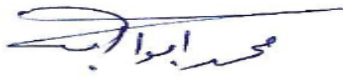
مشرفاً ورئيساً

1- الدكتور نشأت الأقطش



ممتحنًا داخليًا

2- ا. د. أيمن يوسف



ممتحنًا خارجيًا

3- الدكتور محمد أبو الرب

الاقرار

أنا الطالبة وطن صالح صبحي دار موسى، مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان " دور العلاقات العامة في الحد من "المفاجآت المتوقعة في إدارة الأزمات" بقطاع التعليم العالي الفلسطيني" أقر بأن ما اشتملت عليه الرسالة، هو نتاج جهدي الشخصي باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: وطن صالح صبحي دار موسى

رقم الطالبة: 202012054

التوقيع: watan saleh

التاريخ: 2024/02/24

الاهداء

الى غرودتي ومهجة قلبي وفؤادي، إلى سندي ومصدر قوتي وأماني، إلى اليد الطاهرة التي أزالنا من طريقنا كل أشواك الفشل، إلى من فدتنا بروحها وعمرها وزهرة شبابها، إلى من فضلها أصبنا ما نحن عليه اليوم، إلى أجمل وأطهر قلب بالعالم الذي لم يعرف يوما المستحيل ولم يعرف اليأس، إلى شعاع الامل الذي كان وسيبقى ينير دربنا بكل خطوة من الطفولة إلى الممات، إلى فقيدة قلبي، إلى تلك الروح التي ما زال عبيرها يفوح في حياتي وأشعر بوقوفها جانبي بكل نبضة قلب، من غاب جسدها وبقيت بروحها وقلبها معنا، إليك يا أمي.

الى مصدر فخري واعتزازي، إلى من علمني أن الحياة كرامة وأن الوطن أثنى ما نملك، إلى ملهمي ومشجعي وصديقي الأثنى في هذه الحياة، إلى قدوتي في هذه الدنيا، إلى سندي وبطلاي، إلى من جعلني أحمل اسمي ليقول في كل صباح؛ صباح الخير يا وطني، إلى أبي

إلى رفاق روحي، إلى من تشاركنا أحزاننا وأفراحنا، إلى من شاركوني طفولتي وشبابي، إلى الحب الذي لا ينضب، إلى سندي الذي لا يميل، إلى مصدر سعادتي وتشجيعي ودعوتي، إلى أختي .

الذي ساندني بكل كلمة ولم يخل علي بوقته، كان الحاضر دائما لسماع افكاري، كان سنداً لي ومعلماً رائداً افتخر به دائماً وكلّي حظ أن جمعتني الاقدار بعالم وأكاديمي يمتلك روحاً وقلباً جميلاً، فخورة بك دائماً، إلى مشرفي

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية توظيف أقسام العلاقات العامة للأنشطة التي تساهم في الحد من المفاجأة المتوقعة كما ويهدف إلى الكشف عن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها العلاقات العامة في التقليل من أضرار المفاجأة المتوقعة بقطاع التعليم العالي، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث تم عمل استمارة تحليل مضمون بناء على مقياس RPM للمفاجأة المتوقعة، كما وتم عمل مقابلات مع مدراء العلاقات العامة بالجامعات المبحوثة.

وخلصت نتائج البحث إلى حدود اختصاص دوائر العلاقات العامة ف يقتصر عملها على عمل العلاقات العامة التقليدي وليس على المعنى الحديث للعلاقات العامة وهو الاتصال الاستراتيجي، كما وتبين وجود قصور في فهم دوائر العلاقات العامة لعملها الأساسي كوحدة اتصال وتواصل، وتبين غياب الاستراتيجيات لدى أقسام العلاقات العامة التي تساعد على الحد من المفاجأة المتوقعة، وأوضحت النتائج عدم وجود استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي لدى دوائر العلاقات العامة سواء في عملية وضع خطط إدارة الأزمات أو في وضع الخطط المستقبلية، فتتبع جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية سياسة التكتم حول الأزمة بهدف الحد من انتشارها، وبينت النتائج أن تأثير الإخفاقات المؤسسية في عملية صنع القرار يساهم بشكل أساسي في إعاقة أقسام العلاقات العامة وعدم قدرتها على اتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل مع الأزمات المفاجئة، وتبين عدم قدرة أقسام العلاقات العامة على العمل ضمن محددات واضحة تسمح لها بنقل صورة الأزمة بشفافية أكبر، وخرجت النتائج أن اعتبار أقسام العلاقات العامة جهة مهمتها الإعلان عن قرارات وتوجهات الجامعات، دون الاهتمام لدورها التواصلية الحديث يعمل على الحد من دوره في وضع خطط إدارة الأزمات ويشكل تحدياً للعلاقات العامة في مواجهة المفاجآت المتوقعة.

فهرس المحتويات

أ.....	إجازة الرسالة
ب.....	الاقرار
ج	الاهداء
د.....	ملخص البحث:
ه	فهرس المحتويات
1.....	الفصل الأول: تحديد مشكلة الدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 أهمية الدراسة
3.....	3.1 أهداف البحث
4.....	4.1 مشكلة البحث
4.....	5.1 التساؤلات والفرضيات
5.....	6.1 النظرية/الإطار النظري
13.....	7.1 تعريف المصطلحات
15.....	الفصل الثاني: مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة
15.....	1.2 الدراسات السابقة
15.....	1.1.2 الدراسات العربية
21.....	2.1.2 الدراسات الأجنبية
29.....	3.1.2 التعقيب على الدراسات السابقة
31.....	2.2 الأدبيات السابقة
33.....	1.2.2 الهيكل التنظيمي للجامعات
35.....	الفصل الثالث: المنهجية
35.....	1.3 أنواع البحث ومنهجه وأدواته

2.3 أدوات البحث.....	35
1.2.3 المقابلات المعمقة	35
2.2.3 تحليل المضمون.....	36
3.3 الفئات والتصنيفات	36
4.3 مجتمع وعينة الدراسة.....	39

40..... الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.4 عدد المنشورات خلال الأزمة.....	40
2.4 عدد منشورات جامعة بيرزيت	40
3.4 عدد منشورات جامعة النجاح الوطنية.....	41
4.4 عدد منشورات جامعة الجامعة العربية الامريكية.....	42
5.4 نوع المادة المنشورة خلال الأزمة	43
6.4 حجم المادة المنشورة خلال الأزمة.....	44
7.4 مصدر المنشورات خلال الأزمة.....	45
8.4 طريقة طرح المادة خلال الأزمة.....	46
9.4 موضوع المواد المنشورة خلال الأزمة.....	47
10.4 نوع فئة الممثل للمنشورات خلال الأزمة.....	48
11.4 اتجاه المواد المنشورة خلال الأزمة.....	50
12.4 الجمهور المستهدف بالمنشورات خلال الأزمة.....	51
13.4 القيمة التي تحملها المنشورات خلال الأزمة.....	53
14.4 ردود فعل الجمهور أثناء الأزمة	56
15.4 التعرف على الأزمة.....	57
16.4 تحديد أولويات الاستجابة خلال الأزمة.....	60
17.4 قدرة التعرف على التهديدات التي تؤدي إلى حدوث الأزمة.....	63
18.4 سبب عدم اعطاء الاولوية للاستجابة للأزمة	66
19.4 سبب عدم القدرة على الاستجابة السريعة للآزمات.....	72

75	الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات
79	قائمة المراجع والمصادر
85	ملحق رقم: 1 مدراء العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية
89	ملحق رقم: 2 استمارة تحليل مضمون
93	ملحق رقم: 3: الجداول الإحصائية
101	Abstract

الفصل الأول

تحديد مشكلة الدراسة

1.1 المقدمة

تعد الأزمات وخاصة المتوقعة منها من الأحداث الحساسة والمهمة والمؤثرة (سلباً) في المؤسسات التعليمية، فقد أدى بعض هذه الأزمات إلى إغلاق المؤسسة لمدة وصلت أحياناً لأكثر من 40 يوماً وتعطل العملية التعليمية فيها، ما يستدعي من إدارة العلاقات العامة وضع خطط إعلامية لإدارة الأزمات لمنع المفاجآت المتوقعة، لذلك فإن الوقوف على أسباب الأزمات ورصد مؤشرات حدوثها ومتابعتها لمنع حصولها مستقبلاً يعد أحد الأساسيات التي يجب أن تتمتع بها المؤسسات لضمان استمرار عملها، خاصة أنها تعد مصدر قلق لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغييرات السريعة في هيكلية المنظمات نتيجة الأزمات الحاصلة (العزام، 2021).

فالبشر بالأزمات يميلون إلى الإيجابية، أكثر من اتخاذ الجانب السلبي الأمر الذي يعمل على التقليل من خطط الاستجابة التي من الممكن أن تقوم أقسام العلاقات العامة بوضعها لمنع المفاجأة المتوقعة (Martin & Janssens, 2014)، لذلك عندما تكون المفاجآت المتوقعة واضحة للمؤسسة، وأنها ستحصل لكن يتم تجاهلها بسبب القرارات والنظر إلى عدم أهمية هذه الإشارات التي تدل على حدوث الأزمة القادمة نتيجة العقل البشري الذي لا يميل إلى رؤية المشاكل ناهيك عن توقعها، بفضل ظاهرة تُعرف باسم التحيز البشري وهي تحيزات طبيعية، بحيث يميل العقل إلى توقع استمرار حدوث الأشياء في المستقبل كما حدث في الماضي لافتراض أن الأمور ستسير بشكل طبيعي ولن تتحول إلى أزمات حقيقية عند حدوثها، ف يؤدي هذا التحيز إلى التقليل من احتمالية حدوث أزمة، (Zogby & Garcia, 2022).

وفي هذا السياق تتشكل أهداف البحث في الأزمات التي تمكننا من التعرف على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها العلاقات العامة للحد من المفاجأة المتوقعة، والتي تشكل تحدياً لقسم العلاقات العامة في تشكيل لجان التخطيط للأزمات والتوثيق لكل الأحداث التي تمر بها الجامعات، للوصول إلى خطة فعالة بالأزمات والقدرة على الحكم الجيد على إشارات الأزمة القادمة، وإمكانية تحديد مخاطرها لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتخفيف من آثارها على المؤسسات، من خلال إنشاء برنامج لإدارة الأزمات الذي يتضمن عدة مكونات أساسية تتمثل في الاستعداد للأزمات التي يمكن إدراكها

بوضوح قبل وقوع الأزمة، من خلال تخصيص فريق مدرب ومتعدد التخصصات للقيام بإدارة الأزمات عن طريق التخطيط وعملية وضع السياسات والإجراءات لإدارة العمليات وقت الأزمات (الزكي، 2012).

ولم تجد الباحثة أي دراسة تطرقت لهذا الموضوع في السياق الفلسطيني، الأمر الذي يجعل هذا البحث غاية في الأهمية للتعرف على الأزمات قبل حدوثها، فقد ركزت الدراسات الأجنبية على المفاجآت المتوقعة في حالات الكوارث، ولم تتطرق أي دراسة منها لموضوع المفاجأة المتوقعة في الجامعات، الأمر الذي يدعو إلى القيام بالمزيد من الأبحاث في سياق الأزمات المتوقعة.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على المفاجأة المتوقعة في 3 جامعات تعرضت لأزمات كانت متوقعة كما في أزمة جامعة بيرزيت الطلابية واضراب العاملين والتي استمرت أكثر من 40 يوما من الإغلاق، وأزمة جامعة النجاح الوطنية التي تم فيها اعتداء الحرس الجامعي على طلبة الجامعة وأساتذتها، وأزمة الجامعة العربية الأمريكية التي أدت إلى مقتل أحد طلبتها.

2.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تسلط الضوء على الأزمات في مرحلة ما قبل حدوثها، بحيث تساهم في التعرف على دور العلاقات العامة في الحد من "المفاجآت المتوقعة في إدارة الأزمات" بقطاع التعليم العالي الفلسطيني.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة أنها تدرس دور التحيزات البشرية التي تشكل عائقا لدى العلاقات العامة (في الجامعات موضوع البحث) لاتخاذ إجراءات للاستجابة لهذه الأزمات المتوقعة، ودورها في وضع خطط لإدارة الأزمات، وتتناول جانب مهم من جوانب عمل قسم العلاقات العامة لا سيما عمل العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية التي تعتبر من أهم مؤسسات المجتمع وبناءه (عبد الله، 2019).

وتنبع أهميتها كونها تدرس إدارة الأزمات في قطاع التعليم العالي بصورة عملية، وتوضح جوانب القصور التي تحدث في عملية اتخاذ القرارات من عدم القدرة على رؤية الإشارات التي تدل على حدوث الأزمات، كما وستعمل هذه الدراسة على إفادة دوائر العلاقات العامة في قطاع التعليم العالي لكيفية التعامل مع المفاجآت المتوقعة والوقوف على مسبباتها وطرق تجنبها.

كما سَنفيد نتائج الدراسة الجمهور والمؤسسات التعليمية والأكاديمية المختلفة من خلال تعريفهم بمسببات المفاجأة المتوقعة، و دور التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية بحدوثها، والوقوف على اسباب الفشل في وضع خطط الاستجابة لهذه الأزمات وتساهم هذه الدراسة بتزويد المخزون العربي والفلسطيني بالأبحاث المتعلقة بالأزمات وأسباب وقوعها.

وتعد هذه الدراسة دليل للأزمات المتوقعة حدوثها نظرا لشح الدراسات العربية التي تدرس إدارة الأزمات من جانب المفاجأة المتوقعة، وتقوم بتوظيفها على قطاع التعليم العالي.

كما يساهم هذا البحث في ترجمة نموذج المفاجأة المتوقعة للغة العربية، بحيث تعد المصادر المتوفرة باللغة العربية محدودة جدا فلم يكن هناك سوى دراسة واحدة تناولت الموضوع من جانب التحليلات الرقمية لاتفاقية سيداو، فيكون هذا البحث مرجع جديد باللغة العربية و دليل مرجعي لها.

وستقوم هذه الدراسة على تسليط الضوء على أزمات متكررة في ثلاثة جامعات فلسطين، وبعضها مستمر ومتكرر في قطاع التعليم العالي، والتي قد تحدث نتيجة أخطاء الإدارة الناتجة عن التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية ما يؤدي إلى مفاجأة متوقعة (Watkins & Bazerman, 2003).

3.1 أهداف البحث

يتمثل الهدف الأساسي في هذه الدراسة:

التعرف على كيفية توظيف العلاقات العامة للأنشطة التي تساهم في الحد من المفاجأة المتوقعة.

1- الكشف عن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها العلاقات العامة في التقليل من أضرار المفاجأة المتوقعة في الجامعات الفلسطينية موضوع البحث.

2- التعرف على التحديات التي تواجه العلاقات العامة في الحد من المفاجآت المتوقعة بالجامعات الفلسطينية موضوع البحث.

3- التوصل إلى الطرق التي تقوم بها العلاقات العامة بـ التخفيف من التحيزات البشرية تجاه الأزمات بالجامعات الفلسطينية موضوع البحث.

4- التعرف على الطرق التي تستخدمها العلاقات العامة في الحد من الإخفاقات المؤسسية.

5- التعرف على حجم المنشورات التي صدرت عن دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية موضوع البحث خلال الأزمات من 2021-2022.

4.1 مشكلة البحث

تحاول هذه الدراسة التعرف على المفاجآت المتوقعة في قطاع التعليم العالي، والبحث في الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في إدارة المفاجآت المتوقعة، ما يساعد في التقليل من تأثير الإخفاقات المؤسسية في اتخاذ القرار، وتحديد التحيزات البشرية في عملية اتخاذ القرار؛ ما يزيد من قدرات دوائر العلاقات العامة في رؤية الجانب السلبي للأزمات القادمة.

وبالتالي يأتي هذا البحث لمعالجة جانب المفاجآت المتوقعة في قطاع التعليم العالي ودور العلاقات العامة في إدارة هذه الأزمات، والتركيز على أسباب الفشل والقصور التي يواجهها القطاع التعليمي في التصدي للأزمات والعوامل التي تؤدي إلى حدوث المفاجأة المتوقعة، التي بدورها تؤدي إلى محدودية القدرة لدى قسم العلاقات العامة على وضع خطط الاستجابة لهذه الأزمات، وتأتي هذه الدراسة كبحث أولي يتم عمله على هذا الجانب بتركيزه على المسببات التي تؤدي إلى حدوث المفاجأة المتوقعة بالأزمات في قطاع التعليم العالي.

هذا البحث يساهم في تقديم نتائج وتوصيات تساعد أقسام العلاقات العامة في التعرف على المعوقات والعوامل التي تؤدي إلى حدوث المفاجآت المتوقعة، وطرق تجنبها مستقبلاً بناء على إطار علمي مدروس. ومن هنا تتجلى مشكلة البحث في السؤال التالي: كيف توظف العلاقات العامة الأنشطة والممارسات المختلفة في الحد من تأثير التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية على المفاجأة المتوقعة بالأزمات؟

5.1 التساؤلات والفرضيات

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور العلاقات العامة في الحد من "المفاجآت المتوقعة في إدارة الأزمات" بقطاع التعليم العالي الفلسطيني، وتحديدًا تسعى للإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: -

ما هو دور أنشطة العلاقات العامة في الحد من المفاجأة المتوقعة في قطاع التعليم العالي؟

الأسئلة الفرعية: -

1. ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في التقليل من أضرار المفاجأة المتوقعة بقطاع التعليم العالي؟

2. ما هي التحديات التي تواجه العلاقات العامة في الحد من المفاجآت المتوقعة بقطاع التعليم العالي؟

3. كيف تقوم العلاقات العامة بـ التخفيف من التحيزات البشرية تجاه الأزمات بقطاع التعليم العالي؟

4. ما هي الطرق التي تستخدمها العلاقات العامة في الحد من الإخفاقات المؤسسية؟

5. ما هو حجم ومضمون المنشورات التي صدرت عن دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية موضوع البحث خلال الأزمات من 2021-2022؟

6. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في حجم ومضمون المنشورات التي صدرت عن دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية موضوع البحث خلال الأزمات من 2021-2022؟ الفرضية

(Ho) -6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حجم ومضمون المنشورات التي صدرت عن دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية موضوع البحث خلال الأزمات (2021-2022) تعزى لمتغير المؤسسة. الحدود:

حددت الباحثة دراستها بثلاث جامعات فلسطينية هي: جامعة بيرزيت، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة النجاح الوطنية، تم اختيار الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية التي تعرضت لأزمات كانت متوقعة خلال الفترة من 2021/2022، من المتوقع أن تجرى الدراسة على الفصل الأول من العام الأكاديمي 2022/2023، ومن المتوقع أن يتم جمع المعلومات خلال الفترة من: 2- 20 / 4 / 2023. وحددت الباحثة متغيرات الدراسة بالمنشورات في الجامعات الثلاثة، ومقابلات مع مدراء العلاقات العامة.

6.1 النظرية/الإطار النظري:

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج المفاجأة المتوقعة، حيث أصبحت الأزمات جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، لتأثيرها المباشر على المنظمات والقطاعات والمجتمعات المختلفة والتداعيات التي تشكلها، ومن أجل تجنب الوقوع في هذه الأزمات، وهنا لابد للمؤسسات الانتباه إلى الحوادث التي تؤدي إلى حدوث الأزمة؛ من هنا ظهر مصطلح المفاجأة المتوقعة (Watkins & Bazerman, 2003).

ظهر مصطلح المفاجأة المتوقعة أو (predictable surprises) في الكتاب الذي يحمل نفس العنوان، تحدث فيه عن توفر الدلائل والمعلومات التي تحتاجها المنظمات لتوقع حدوث أزمة مع وجود كافة المعطيات لحدوثها، ومع ذلك تفشل المنظمات في تجنبها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة نتيجة وجود التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية، الناتجة عن مجموعة من العيوب المتمثلة بالعيوب النفسية – المعرفية التي تجعل الافراد يتجاهلون أو يقللون من احتمالية اقتراب الكارثة أو الأزمة، والعيوب التنظيمية تعمل على إعاقة عملية الاتصال داخل المنظمات، والعيوب السياسية الناتجة عن فشل في اتخاذ القرار نتيجة منح الكثير من التأثير للمصالح الخاصة، يمكن لهذه الأنواع الثلاثة من نقاط الضعف وحدها أو مجتمعة أن تخرب وتضعف أي مؤسسة (Watkins & Bazerman, 2003).

يعرف بارزمان واتيكنز المفاجأة المتوقعة أنها: "مشكلة كانت معروفة لدى المؤسسة ولكن تم تقييمها على أنها غير قابلة للحل، أو مشكلة تزداد سوء مع الوقت، أو مشكلة تحتاج تكاليف كبيرة لإصلاحها في الوقت الحاضر مع تأخر الفوائد المستقبلية، أو تفضيل اختيار وتحمل تكلفة معروفة في الوقت الحاضر بينما تتجنب المنفعة تكاليف مستقبلية غير مؤكدة ولكن من المحتمل أن تكون أكبر بكثير، أو مشكلة لم تحل بسبب ميل الإنسان الطبيعي للحفاظ على الوضع الراهن من خلال عمل الأقليات على حماية مصالحها الخاصة وبالتالي تساهم في إخفاق جهود القادة لتحقيق التغيير (Petty, 2012).

تتبنى الباحثة تعريف بارزمان واتيكنز للمفاجأة المتوقعة، وهو: "عندما يكون لدى المؤسسات بلا شك جميع البيانات والرؤى التي يحتاجون إليها للتعرف على احتمالية حدوث أزمة، وحتى حتمية حدوثها، لكنهم فشلوا في الاستجابة بإجراءات وقائية فعالة (Irons, 2005) تتشكل المفاجأة المتوقعة نتيجة وجود مجموعة من العيوب المتمثلة بـ:

- العيوب النفسية- المعرفية: -

لاحظ الباحثان أن الحكم البشري وصنع القرار ينحرف عن العقلانية فَيَقْدَم الأشخاص على تبسيط الاستراتيجيات أو الاستدلال المعرفي الذين يقودهم إلى ارتكاب أخطاء يمكن التنبؤ بها لان العقل البشري اداة غير كاملة، وقد بينت الدراسات المكثفة إن طريقة معالجة البيانات والمعلومات تخضع لعدد كبير من العيوب، التي أطلق عليها العلماء التحيزات المعرفية وهي عبارة عن: "عيوب تعمل على التجاهل أو التقليل من اقتراب الكوارث"، وهذه التحيزات تشترك في أنها تعمل على خدمة

الذات، بحيث يميل البشر إلى رؤية العالم كما يريدون ويرغبون وليس كما هو موجود حقاً، (Watkins & Bazerman, 2003) فينظر الأشخاص إلى أنفسهم والعالم والمستقبل من منظور إيجابي أكثر بكثير مما هو موضوعي (Taylor & Brown, 1988)، وقد حدد الباحثان خمسة تحيزات معرفية شائعة تتمثل (Watkins & Bazerman, 2003): -

- يتوجه البشر إلى إشاعة الأوهام بأن الأشياء أفضل مما هي عليه في الواقع، بافتراض إن المشاكل المتوقعة حدوثها لن تتحقق بالفعل، وإن نتائجها لن تكون قوية وشديدة بما يكفي لتستحق اتخاذ تدابير وقائية (Watkins & Bazerman, 2003)، و للأوهام الإيجابية عدد من الفوائد التي ستعمل على زيادة الرضا الشخصي، وتعزيز احترام الشخص لذاته، ومساعدتنا على الاستمرار في المهام الصعبة والتعامل مع الأحداث المكروهة التي لا يمكن السيطرة عليها (Taylor, 1989)، ومع ذلك يجادل آخرون إن الأوهام الإيجابية لها دور فعال في تقليل جودة القرارات التي يتم اتخاذها، وبالتالي تلعب دور في منع الاستجابة للمُفاجأة المتوقعة (Suls & Dunning, 2005)
- يقوم البشر بتفسير الأحداث بطريقة أنانية تتمحور حول الذات، فعند النظر إلى عدالة الحلول المطروحة والمقترحة لأزمة تلوح بالأفق، يميل البشر إلى تحقيق الانتماء وإلقاء اللوم على الآخرين بطرق تتمحور وتخدم الذات.
- نحن نولي القليل من الاهتمام لما يقوم به الآخرون، نتيجة لذلك، نتغاضى عن تعرضنا للمفاجآت المتوقعة الناتجة عن قرارات وأفعال الآخرين.
- نحن مخلوقات الحاضر، نحاول الحفاظ على الوضع الراهن مع التقليل من أهمية المستقبل، مما يقوض دوافعنا و شجاعتنا للعمل لمنع وقوع كارثة بعيدة، نفضل تجنب القليل من الألم اليوم بدلاً من الكثير من الألم غداً.
- لا يشعر معظم الأشخاص بأنهم مجبرين على منع مشكلة لم يواجهها شخصياً أو لم يتم جعلها حقيقية بالنسبة لنا من خلال الصور أو المعلومات الحية الأخرى، لذلك لا نتصرف إلا بعد تعرضنا لضرر كبير أو بعد أن نكون قادرين على تخيل أنفسنا بيانياً، أو أولئك القريبين منا في خطر.
- العيوب التنظيمية: -

إن البنية التنظيمية خاصة الكبيرة والمعقدة تعمل على صعوبة توقع واكتشاف المفاجأة المتوقعة، نتيجة وجود الصوامع التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف رؤية المعلومات من قبل قادة اللازمة لتقييم التهديد القريب فيتم رؤيتها بصورة مجزأة، بسبب وجود العديد من القطع المختلفة للأحجية لدى العديد من الأشخاص، وهنا يكون ويجب على الشركات القيام بدور مركب عن طريق جمع المعلومات المجزأة معا حتى تستطيع تكوين الصورة الكبيرة، حيث تتم تصفية المعلومات أثناء

انتقالها لأعلى عبر التسلسلات الهرمية و يتم حجب المعلومات الحساسة أو المحرجة أو حجبها و بالتالي يتلقى من هم في القمة حتما بيانات غير كاملة ومشوهة.

وبالتالي الصوامع التنظيمية لا تشتت المعلومات فحسب، بل أيضا تفريق المسؤولية في الكثير من الاحيان، وفي بعض الحالات، يفترض الجميع أن شخصا آخر يتحمل المسؤولية ، وبالتالي لا أحد يتصرف أبداً في حالات أخرى يُعهد إلى جزء من المنظمة بمسؤولية كبيرة جداً عن قضية معينة مع تهميش دور أجزاء أخرى من المنظمة، بما في ذلك الأجزاء التي لديها معلومات أو وجهات نظر مهمة بالقضية، ولا تتم استشارتهم بل يتم إخراجهم بنشاط من عملية صنع القرار.

ويؤدي ذلك إلى تطبيق منظور ضيق جداً للتأثير على المشكلة، وبالتالي لا يتم التعرف على المشكلات المحتملة أو يتم منحها أولوية قليلة جداً، بعبارة أخرى يركز صانعو القرار على أفق التأثير الضيق جداً، متجاهلين الآثار المترتبة على تهميش الفئات المستهدفة الرئيسية

(Watkins & Bazerman, 2003).

وبناء عليه يجادل كل من بازرمان وواتكينز أنه من أجل تجنب المفاجآت المتوقعة يجب أن تنخرط المنظمة بكفاءة وفعالية في أربع مهام حاسمة لمعالجة المعلومات (Petty, 2012): -

1. مسح البيئة وجمع معلومات كافية عن جميع التهديدات الهامة.
2. دمج المعلومات وتحليلها من مصادر متعددة داخل المنظمة لإنتاج رؤى يمكن العمل على أساسها.
3. الاستجابة في الوقت المناسب ومراقبة النتائج.
4. في أعقاب ذلك، التفكير فيما حدث ودمج الدروس المستفادة في الذاكرة المؤسسية للمنظمة، من أجل تجنب تكرار أخطاء الماضي.

ومن هنا وعندما لا يتم إنجاز هذه المهام الحاسمة بشكل كافٍ ، تصبح المنظمة عرضة بشكل متزايد للفشل الكارثي، ويعرض بازرمان وواتكينز كذلك بأن المنظمة معرضة للخطر بسبب الإخفاقات التي تحصل نتيجة بيئة المنظمات المعقدة التي تجعل من الصعب توقع المفاجأة المتوقعة، نتيجة وجود خلل في نقل المعلومات عبر التسلسل الهرمي الوظيفي، ومن هذا المنطلق يجادل Bazerman and Watkins أن المنظمات معرضة للخطر عندما تواجه الأنواع التالية من الإخفاقات: -

1. فحص الإخفاقات - سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية بسبب نقص الموارد أو عدم الاهتمام التنظيمي.
2. فشل التكامل - عدم القدرة على دمج المعلومات من أجزاء مختلفة من المنظمة، أو تجميع المعلومات في رؤى قابلة للتنفيذ.

3. فشل الحوافز - فشل الموظفين الرئيسيين في التصرف بناءً على الأفكار المتاحة بسبب نقص الحافز للقيام بذلك، أو المثبط.

4. إخفاقات التعلم - الفشل في استخلاص الدروس الأساسية من التجارب السابقة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، أو الفشل في الحفاظ على الدروس الماضية، يشير المؤلفون إلى أن هذه الإخفاقات التنظيمية "غالباً ما تتراكم وتعزز بعضها البعض"، يمكننا اعتبار هذه الإخفاقات على أنها إخفاقات في التصميم التنظيمي، وعلى هذا النحو، فشل القيادة (Petty, 2012).
العيوب السياسية: -

يمكن أن تظهر المفاجآت المتوقعة من العيوب المنهجية في عمليات صنع القرار، الناتجة عن تأثير مجموعات المصالح الخاصة، التي تسعى لتحقيق المكاسب لأعضائها مع القليل من الاهتمام أو لا يهتمون بالتأثير الكلي لأهدافهم على المجتمع، حتى عندما تكون المكاسب التي تجنيها مجموعاتهم أقل بكثير من التكلفة الاجتماعية الإجمالية، ومن هذا المنطلق يعرف كل من بازمان وواتكينز تأثير مجموعات المصالح الخاصة أنها: "هي المجموعات التي تسعى لتحقيق مكاسب لأعضائها مع القليل من الاهتمام أو لا يهتمون بالتأثير الكلي لأهدافهم على المجتمع، حتى عندما تكون المكاسب التي تجنيها مجموعتهم أقل بكثير من التكلفة الاجتماعية الإجمالية" (Petty, 2012)، وقد تؤدي اختلالات القوة على سبيل المثال إلى أن يبالغ التنفيذيون في تقدير مصالح مجموعة واحدة بينما يستخفون بمصالح المجموعات الأخرى التي لا تقل أهمية و تميل مثل هذه الاختلالات إلى أن تكون مدمرة بشكل خاص خلال مرحلة التعبئة، عندما يمكن للمصالح المكتسبة أن تبطل أو تعيق العمل الذي يهدف إلى حل مشكلة متنامية (Watkins & Bazerman, 2006).

يمكن رؤية تأثير مجموعات المصالح الخاصة، مثل الجمعيات التجارية والمنظمات المهنية وجماعات الضغط الكبيرة الأخرى بسهولة في المنظمات العامة والحكومات ومع ذلك يمكن أيضاً أن تتطور مجموعات المصالح الخاصة داخل المنظمات الخاصة، المثال الكلاسيكي لمجموعات المصالح الداخلية الخاصة هو تطوير الصوامع الوظيفية داخل منظمة تتنافس على النفوذ والموارد والحوافز بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً أن تندرج المبادرات أو المشاريع ذات الأولوية العالية ضمن هذه الفئة، عند وجود نقاط ضعف سياسية مثل هذه، يتعرض القادة والمنظمات لخطر المفاجآت المتوقعة (Petty, 2012)

وتؤدي هذه العيوب إلى تشكيل مسببات المفاجأة المتوقعة التي يعوزها الباحثان إلى عاملين أساسيين من:

1. التحيزات البشرية

2. الإخفاقات المؤسسية - :

● التحيزات البشرية: -

تحدث التحيزات البشرية في العقل الباطن، مما يجعل صانعي القرار غافلين وغير مدركين لتحيزات الجارية ودرجة تأثيرها بقراراتهم، مما يؤدي إلى أخطاء في اتخاذ القرار، وبالتالي تتشكل التحيزات البشرية من الأوهام التي تسكن العقل البشري ف يَتهِمُ لشخص أن الأمور أفضل مما هي عليه في الواقع، بتقديم افتراضات تتمثل في، أن المشاكل المتوقعة حدوثها لن تحدث فعليا وإن عواقبها ونتائجها لن تكون شديدة وبالتالي لا يلزم اتخاذ إجراءات وقائية (Martin & Janssens, 2014) ومن هذا المنطلق يقترح كانيمان أن عمليات اتخاذ القرار قد تطورت خلال مرحلة تطور البشرية إلى مجموعتين مختلفتين في مقدار التحيز بالقرارات، وأطلق عليها اسم نظام 1 ونظام 2:

بحيث يكون النظام 1: هو النظام السريع ويعتمد في أغلب الاوقات على الخبرات والحدس لدى العاملين في المنظمات، وبالتالي يكون عرضة بشكل أكبر لتحيزات القرار المتخذة مع النظام، نتيجة كونها قرارات سريعة وتلقائية يتم اتخاذها من دون مجهود وترايط، وغالبا ما تكون مشحونة عاطفيا، وبالتالي لا يتم مراجعتها من قبل صناع القرار لأنها تتطلب قدر قليل من التحكم والعقلانية، بينما يشكل النظام 2: الشكل بطيء في اتخاذ القرار الذي يعمل على تنشيط الاستدلال الصريح للمراجعة النقدية للقرارات المتخذة، ولذلك يكون هذا النظام أقل عرضة لتحيزات البشرية في اتخاذ القرارات، نظرا إلى أن الاستدلال المستخدم في اتخاذ القرارات واضح و يسترشد بالمنطق، كما وأنه يعتمد على التأني والجهد في عملية اتخاذ القرار كونه يتمتع بالمرونة النسبية والعقلانية في التفكير التي تحكمها قواعد صارمة، وقد بينو أن القرارات المتخذة بهذا الشكل يكون فيها التحيز مقبول، ومن أجل تعزيز استخدام النظام 2 يفضل استخدام البروتوكولات الرسمية المثبتة والتي يتم تطبيقها بصرامة (Kahneman, 2003).

وفي أبسط الأشكال تتشكل التحيزات البشرية من تفسير الأحداث بطريقة متحيزة، مع استبعاد النظرة المتشائمة وبالتالي تتجاهل الاستثمار في الموارد الان لمنع الأزمات المستقبلية، وبالتالي تفشل في التعرف على المشاكل كونها غير حية ولم يتم اختبارها بشكل شخصي ورأيتها على أنها تهديدات مباشرة (Johnson & Hackman, 2018)، ومن هنا وجب التنويه إلى أن عدد من التحيزات تتخلل معالجة المعلومات والبيانات البشرية، فيفضل البشر القيام بتحليل العلاقات البسيطة والايجابية

والخطية مع استبعاد الآثار الطويلة طويلة الأجل ونتيجة لذلك يقللون من أهمية الحالات الطارئة، وبالتالي تعمل هذه التأثيرات على تفويض التحليل والتنبؤ وهذا بدوره يؤدي إلى تحيز آخر في معالجة المعلومات البشرية، وتحديد ميل البشر إلى وضع الافتراضات المتفائلة التي تجعل مستوى التنبؤ بالأزمات بمرحلة منخفضة بعيدا عن المراحل المثالية لتنبؤ وبالتالي ضعف في تطوير الخطط الاحتياطية لنصل إلى أخطاء في عملية اتخاذ القرار (Mumford, 2007)، ومنها تم اقتراح عدد من مجموعات السمات الشخصية التي تهدف إلى النقاط الارتباطات بين قيم السمات المحددة والتحيزات الخاصة، وتتراوح هذه السمات من السمات المنخفضة المستوى نسبياً مثل نموذج العوامل الخمسة (الانفتاح والضمير والانبساط والتوافق والعصبية) إلى المزيد من السمات المجمعمة مثل أساليب القيادة القائمة على المهام مقابل أساليب القيادة القائمة على العمليات (Hudlicka, 2018).

● الإخفاقات المؤسسية:

تنتج عن أعطال في عملية جمع المعلومات والبيانات بسبب تجاهل بعض المشاكل، أو بسبب وجود معلومات متضاربة وتجاهلها وكمية المعلومات الكبيرة التي تشتت الإدارة عن التصرف، وفشل القادة في التعلم من التجارب السابقة وتوثيق المعلومات وتسجيلها للاستفادة منها، ومشاركتها في حالة الأزمات أو وفاة أو استقالة أحد الأعضاء الرئيسيين للمنظمة وفي دراسة حول المنطق من فشل المنظمات الكبيرة.

فقد وجودا أن المعلومات التي تم فحصها بالفعل قد احتوت على نظام المراقبة للبيئة الداخلية والخارجية، إلا أنه كان هناك خلل في التنفيذ العملي لهذه الخطط الأمر الذي أدى إلى فشل هذه المنظمات في إدارة الأزمة (Probst & Raisch, 2005)، كما وان الفشل في دمج اللامركزية الناجحة في الهيكل التنظيمي سيؤدي إلى انهيار المؤسسة، نتيجة قيام المؤسسات بتفعيل آلية التنسيق لا مركزية في صنع القرار، وبالتالي يتم نقل القرارات بشأن التحكم في الموارد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى في التسلسل الهرمي المؤسسي، وبالتالي فإن الفشل المؤسسي ينبع من مشكلة تنسيق الهيكل التنظيمي في المؤسسات (KLIMCZAK, 2019).

ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسات يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية، يمكن أن يتخذ الفشل المؤسسي شكلين، أول شكل يمكن أن يسمى الفشل المؤسسي الناعم، والذي يتجذر في فشل المؤسسات الاجتماعية، مثل الثقافة السياسية، والقيم، والأعراف الاجتماعية، وما إلى ذلك. والثاني

هو الفشل المؤسسي الصعب الذي يتعلق في إطار التنظيم والنظام القانوني. يمكن قراءته على أنه الإفراط في التنظيم، وبناء عليه فإن جميع الأنشطة البشرية تخضع لقواعد مؤسسات معينة، فعند تعطل تخصيص الموارد، قد يكون هذا بسبب هيكل مؤسسي غير ملائم في الإعداد وبالتالي سيؤدي إلى الفشل الذي سيؤثر على كل من القطاعين العام والخاص (KLIMCZAK,2019) ومن خلال العوامل السابقة بهدف القيام بقياس امكانية التنبؤ بالأزمات تم عمل، RPM كأداة قياس: - مقياس (RPM):

- وبناء على ما سبق، فقد عمل كل من (Watkins & Bazerman,2003)، بتطوير إطار عمل للتعرف على الأولويات والتعبئة RPM وهو اختصار للعناصر الرئيسية للمقياس recognition, prioritization, mobilization، الذي اقترحوه كأداة للقياس أو التأكد من إمكانية التنبؤ بأزمة في الإدراك المتأخر لها، ويتكون المقياس من 3 جوانب أساسية هي:
- 1- التعرف recognition: طريقة لتحديد التهديدات الناشئة، من خلال تحليل البيانات وتفسيرها، ومعرفة قدرة جهاز العلاقات العامة على: 1. اكتشاف العلامات الحمراء، 2. الفجوات ونقاط الضعف في النظام قبل أن تتصاعد إلى اضطرابات كبيرة.
 - 2- تحديد الأولويات prioritization: وهو الفشل في إدارة التهديدات المحددة بمستوى الأهمية والإلحاح الذي تتطلبه، عندما يتم التعرف على التهديد دون إعطاء الأولوية؛ فإن حالات الفشل في تحديد الأولويات ناتجة عن الضغط الشديد ووجود العديد من المسائل التي تحتاج انتباههم، فتصبح هناك حالة من عدم اليقين، فعادة الكوارث ذات الاحتمالية العالية لا تحدث في بعض الأحيان، والكوارث ذات الاحتمالية المنخفضة تحدث في بعض الأحيان، إذا أجريت تحليلات دقيقة وأعطيت الأولوية لتلك التهديدات.
 - 3- التعبئة mobilization: هي الفشل في تنظيم وتنسيق الموارد الرئيسية للاستجابة لكارثة محتملة أو مستمرة، وتشمل أيضا عندما يدرك قسم العلاقات العامة مشكلة تلوح في الأفق ويعطونها الأولوية الكافية لكنهم يفشلون في الاستجابة بفاعلية باتخاذ الإجراءات الوقائية.

سبب اختيار مقياس RPM:

يساهم في قياس الأزمات من الجوانب الثلاث المذكورة سابقا، والذي سيفيد البحث في التعرف على مسببات المفاجأة المتوقعة وقياسها بناء على تحديد الأولويات والتعبئة والاعتراف. يعمل هذا النموذج على توضيح وتفسير مسببات المفاجأة المتوقعة لارتباطه المباشر بالمشكلة البحثية والأهداف والأسئلة البحثية.

اعتمدت الباحثة على هذا النموذج في تفسير المفاجآت المتوقعة، وتحليل جوانب الضعف بقطاع التعليم العالي بناء على المقياس السابق، كما ويرتبط بالأدوات البحثية من جوانب التحليل والاستلثة التي سيتم صياغتها لاحقاً لإجراء المقابلات، وتحليل المضمون لرؤية مدى توافر مسببات المفاجأة المتوقعة بناء على محاور النموذج، كم ويساهم في إثراء البحث بصورة علمية عن طريق تبني إطار علمي في دراسة الأزمات من منظور المفاجأة المتوقعة.

المتغيرات/الإطار العملي:

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين المتغير المستقل (الأزمات) والمتغير التابع (دور العلاقات العامة في الحد من "المفاجآت المتوقعة في إدارة الأزمات" بقطاع التعليم العالي الفلسطيني)، ومعرفة علاقة المتغيرات الشخصية (الجامعة العربية الأمريكية، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح الوطنية) في التعامل وإدارة الأزمة.

7.1 تعريف المصطلحات:

1- العلاقات العامة:

العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى المؤسسات، والمنظمات الخاصة والعامة، لكسب تفاهم الجماهير التي تهمها وتعاطفها وتأييدها، والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد، وذلك من خلال قياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه- قدر الإمكان- مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق مزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلان الشامل. (محمد وآخرون، 2019)

2- المفاجأة المتوقعة:

عندما يكون لدى المؤسسات جميع البيانات والرؤى التي يحتاجون إليها للتعرف على احتمالية حدوث أزمة، وحتى حتمية حدوثها، لكنهم فشلوا في الاستجابة بإجراءات وقائية فعالة نتيجة وجود التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية" (Irons, 2005)

3- الإخفاقات المؤسسية: -

هي مشاكل تنتج عن أعطال في عملية جمع المعلومات والبيانات بسبب تجاهل بعض المشاكل، أو بسبب وجود معلومات متضاربة وتجاهلها وكمية المعلومات الكبيرة التي تشتت الإدارة عن التصرف، وفشل القادة في التعلم من التجارب السابقة وتوثيق المعلومات وتسجيلها للاستفادة منها. (Probst& Raisch, 2005)

4- التحيزات البشرية - :

تتشكل التحيزات البشرية من الأوهام التي تسكن العقل البشري فَ يتهياً لشخص أن الامور أفضل مما هي عليه في الواقع، بتقديم افتراضات تتمثل في، أن المشاكل المتوقع حدوثها لن تحدث فعليا وإن عواقبها ونتائجها لن تكون شديدة وبالتالي لا يلزم اتخاذ إجراءات وقائية

(Martin& Janssens,2014)

5- إدارة الأزمات: -

مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وتقليل الضرر الفعلي الناتج عن الأزمة
(Coombs& Laufer,2018).

الفصل الثاني:

مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة

1.2 الدراسات السابقة:-

1.1.2 الدراسات العربية

1- هدفت دراسة (حسين، 2021) إلى تحديد أبرز المتطلبات التي تحتاجها الجامعات في إدارة الأزمات من أجل التوصل إلى الممارسات المقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات، واعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث والوصول إلى الأهداف، وتم البحث على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2020-2021، وخرجت النتائج أن استخدام إدارة الأزمات بالجامعات أصبح ضرورة ملحة لسرعة تأثيرها بالأزمات العالمية والمحلية مثل الأزمة الحالية الناتجة عن فيروس كورونا، كما وستتمكن الجامعات من استخدام نظام إدارة الأزمات من أجل القضاء على الأزمات المختلفة عند وقوعها والحد من مخاطر الأزمات عند حدوثها.

2- قامت دراسة (العرفان، 2021) بتعرف على درجة نجاح الأدوار التي قامت بها وزارة التربية والتعليم العالي في إدارة الأزمات أثناء فترة فيروس كورونا، للتوصل إلى التصور المناسب لعملية إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم العالي في ضوء المعطيات المعاصرة، واعتمد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الوصفي في قراءة واقع مواجهة وإدارة الأزمات من قبل وزارة التعليم العالي بالكويت، على عينة نهائية بلغت 432 فرد من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، وتم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية، حيث طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2020، وأظهرت النتائج أن الأداء الذي قدمته وزارة التربية والتعليم العالي أثناء الأزمات جاء بدرجة متوسطة من قبل العاملين في الهيئة التعليمية.

3- هدفت دراسة (عبانة، 2021) إلى الكشف عن تصور طلبة الدراسات العليا لتقييم إدارة الأزمة التعليمية في الجامعات الحكومية الأردنية في ظل جائحة كورونا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، على عينة نهائية تكونت من 198 طالب وطالبة واختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد بينت النتائج إن متوسط الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي تراوح بين (2.97-4.03) من تصورات طلبة الدراسات العليا لتقييم إدارة الأزمة المعيارية في الجامعات الأردنية وهي درجة متوسطة بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمة يعزى لمتغير الجنس.

4- سعت دراسة (عابدين، 2021) للبحث في كيفية توظيف وزارة شؤون المرأة الفلسطينية للعالم الرقمي في تطبيق استراتيجيات التحصين على الجمهور الفلسطيني من أفكار اتفاقية سيداو، من خلال استخدام المنهج المختلط بين الكمي والنوعي، وذلك من خلال استبيان يوزع بشكل عشوائي على عينة نهائية بلغت "3048" مواطن من الضفة الغربية والقدس الشرقية وغزة ومقابلات مع ممارسي العلاقات العامة في وزارة شؤون المرأة للمسؤولين عن قضية سيداو، وأظهرت نتائج الدراسة أن مصادر الوزارة الداخلية كانت بمثابة مشاركة موظفي الوزارات الأخرى في العصف الذهني لاتخاذ قرار الانضمام لسيداو، ولا علاقة لدائرة العلاقات العامة بشكل أساسي بالموضوع، كما وبينت نتائج المقابلات أن وزارة شؤون المرأة لم تعتمد بشكل أساسي الاطلاع على تجارب الدول العربية الأخرى وأزماتها المحلية المتعلقة بقرار الانضمام لاتفاقية سيداو والاستفادة من تجاربها سواء من خلال وسائل الإعلام أو أدوات التحليل الرقمية وذلك لقلة مواردها وكادرها المتخصص، ولم تقم بإجراء استطلاعات رأي تتعرف من خلالها على آراء الجمهور الفلسطيني بالاتفاقية قبل الانضمام إليها، إذ أن الاعتبار السياسي شغل الوزارة لدرجة لم تعبر الجمهور الداخلي اهتمام واكتفت الوزارة بورشات العمل التوعوية لمحاولة تثقيف الناس وتبسيط بنود سيداو لهم.

5- وجاءت دراسة (الزهري، 2020) بهدف التعرف على العلاقة بين إدارة الأزمات والمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، للتعرف على امكانية بناء مجتمع قادر على أخذ الاحتياطات الوقائية للحماية منه واتباع الاجراءات الاحترازية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بحيث بلغ عدد العينة النهائية "120" طالب من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة واختيرت العينة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، بحيث تم اختيار العينة من قسم الاقتصاد المنزلي بكلية التربية النوعية في جامعة اسيوط، فتم اجراء الدراسة خلال شهر مايو 2020، عن طريق عمل 3 استبيانات الاول استبيان البيانات العامة لطلاب والاسرة والثاني استبيان لإدارة الأزمات، والثالث استبيان المسؤولية المجتمعية لدي طلاب الجامعة وتم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، فأظهرت النتائج وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند في استبيان إدارة الأزمات لاختلاف الفرقة الدراسية لطلاب عينة البحث لصالح الفرقة الرابعة، وفروق دالة احصائية بالاختلاف بناء على عدد أفراد الأسرة لصالح الأبناء بالأسر أقل من ٤ أفراد، لصالح طلاب الفرقة الاولى، وكذلك وجود فروق دالة احصائية في إدارة الأزمات بين أبناء الآباء العاملين بمهن مرتفعة من أبناء الآباء العاملين بمهن متوسطة ومنخفضة لصالح أبناء الآباء العاملين بمهن مرتفعة، وفروق دالة احصائية في متغير الدخل الشهري للأسرة

لصالح الأبناء بالأسر ذوي الدخل المرتفع وذلك في المرتبة الاولى ثم يليها الدخل المتوسط ثم ذوي الدخل المنخفض.

6- هدفت دراسة (البرازي، 2020) إلى التعرف على واقع تفعيل المنصات التعليمية واستخدامها في التعليم للتعرف على التحديات التي تواجهها، كما وتهدف إلى دراسة المتطلبات اللازمة لتفعيل استخدام المنصات التعليمية في إدارة أزمات التعليم قبل الجامعي لمواجهة فيروس كورونا 2020، واعتمد الباحث في دراسته الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث وعينته من 50 شخص شملت المعلمين والمدرسين التربويين والمديرين من العاملين بوزارة التربية بدولة الكويت خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 2020، وتم اختيار العينة باستخدام العينة الطبقية من خلال التصميم الإلكتروني للاستبيان، وبينت النتائج أن مستوى تفعيل استخدام المنصات التعليمية في إدارة الأزمات التعليمية في مرحلة التعليم قبل الجامعي كانت بدرجة متوسطة، وقد وجد الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة بين تقديرات أفراد عينة البحث في تفعيل استخدام المنصات التعليمية في مدارس التعليم قبل الجامعي بالكويت.

7- عملت دراسة (المطرف، 2020) على استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في السعودية، كما تهدف إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث، وبناء عليه استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ عدد العينة النهائية "200" فرد من موظفي الهيئات التدريسية في الجامعات الحكومية والخاصة، وتم توزيع العينة على 100 موظف من الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية و100 موظف من الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (01.1) بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح قطاع الجامعات الخاصة، ويتبين وجود تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم على مدى توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي في ظل الأزمة الحالية.

8- هدفت دراسة (الظفر وآخرون، 2019) إلى التعرف على واقع تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة لقاءات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، استخدمت الباحثتان في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، في حين بلغ عدد العينة النهائية "242" من قائدات المدارس بالمرحلة الابتدائية خلال الفصل الدراسي الأول من عام 2019، وتم اختيار العينة بناء على أسلوب الحصر الشامل، بالاعتماد على أداة الدراسة التي تكونت من استبيان تم

توزيعه على العينة، وأظهرت النتائج أن تطبيق الصلاحيات المتعلقة بإدارة الأزمات الممنوحة للقائدات جاءت بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي بلغ "4،90" وانحراف معياري "0،28". كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات حول درجة إسهام الصلاحيات الخاصة بـ القائدات في إدارة الأزمات يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9- سعت هذه الدراسة (محمد، 2019) إلى الوقوف على أهمية العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية، ودراسة إمكانية تفعيل قسم العلاقات العامة في إدارة الأزمات بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استمارة خبراء مختصين كأداة بحث، وتوزيعها على عينة بلغت 10 أفراد من الخبراء والمختصين في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتم اختيارهم عن طريق العينة العمدية، وبينت النتائج ضعف الاهتمام الذي يلقيه قسم العلاقات العامة من قبل إدارة الجامعة، وعدم الاهتمام بعملية إشراك وتخطيط العلاقات العامة في حدث إدارة الأزمات، كما ووجد الباحث غياب الاهتمام والفهم لأهمية دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وضعف الميزانية المرسودة للعلاقات العامة من قبل الإدارة العليا بالجامعة، كما وتبين وجود ضعف بتدريب وتطوير العاملين بالعلاقات العامة، وجاءت توصيات الدراسة في ضرورة تكوين فريق إدارة أزمة متخصص لإدارة الأزمة بفعالية، وتنظيم الدورات التدريبية المتخصصة حول إدارة الأزمات المتوقع حدوثها بالجامعة باعتبار العلاقات العامة جهاز انذار مبكر للأزمات، وزيادة فاعلية أنشطة وبرامج العلاقات العامة لتساهم في تحقيق الأداء الإيجابي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

10- بينما عملت دراسة (الحريري، 2019) على تقديم الجانب النظري المناسب عن إدارة الأزمات في المنظمات الادارية بشكل عام وبعض الجامعات الأمريكية، ويهدف البحث إلى دراسة الامكانية التي تتيح الاستفادة من تجارب الأزمات في هذه الجامعات وتطبيقها في جامعات الوطن العربي، عن طريق الاستفادة من استراتيجيات إدارة الأزمات المختلفة الناتجة عن تجارب الجامعات الأمريكية بأوقات الأزمة، فدرس الباحث إدارة الأزمات على عينة من 4 جامعات أمريكية شملت جامعة هارفارد، جامعة فلوريدا، وجامعة تكساس، وجامعة كاليفورنيا، وتم اختيار العينة بناء على العينة العشوائية، بحيث تم دراسة خطط إدارة الأزمات في هذه الجامعات، وأكدت النتائج على ضرورة إنشاء برنامج إلكتروني خاص بإدارة الأزمات في الجامعات العربية تكون مهمته وضع خطط الاستجابة للأزمات والحفاظ على الأمن والاستقرار وأجواء الهدوء في داخل الجامعات وخارجها.

11- هدفت دراسة (علي، 2015) إلى تحديد واقع إدارة الأزمات التي تواجه جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والادارية في الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي عبر تصميم الاستبيان وتوزيعه خلال الفصل الدراسي الاول 2014-2015، وتوزيعه على عينة نهائية بلغة "278" عضوا من أعضاء الهيئة الادارية والتعليمية في كليات جامعة تشرين، واختيرت العينة بناء على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج إن إدارة الأزمات التعليمية بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة، كما وبينت وجود فروق دالة احصائيا حول درجة إدارة الأزمات التعليمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه، بينما لم تجد الباحثة فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير الخبرة، أي أن الخبرة لا تؤثر على إجابات الأفراد في عينة البحث، من حيث نظرهم في فاعلية إدارة الجامعة في مواجهة الأزمات، وبينت النتائج أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائية حول متغيرات "نوع الكلية، والمسمى الوظيفي" وترجع الباحثة هذه النتائج إلى ممارسات إدارة الجامعة أثناء الأزمات بحيث يكون التصرف بناء على نوع الكلية متساوي أي أن الجامعة لا تفرق بين الكليات الادبية والعلمية عند حدوث الأزمات بسبب الإجراءات التقليدية والروتينية لإدارة الأزمات.

12- عملت دراسة (حسين، 2018) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعتي القاهرة وبنها، من أجل معرفة عوامل ومعوقات العمل على خطط إدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعمل على دراسة الواقع وتفسيره، وتم البحث على عينة مختارة من العاملين بالجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين، وتم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية من كافة المستويات الإدارية بجامعة القاهرة وجامعة بنها وكان عدد العينة النهائية للدراسة "60" فرد توزعت على 30 عضو في الهيئة التدريسية و30 عضو في الهيئة الإدارية لكل كلية، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جامعة القاهرة وجامعة بنها من حيث التخطيط والاستعداد قبل الأزمة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين الكليات العلمية والنظرية من حيث التخطيط والاستعداد قبل الأزمة.

13- تسعى دراسة (حسين، 2017) إلى الكشف عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والتعرف وتحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات الجامعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي حيث بلغ حجم العينة النهائية "240" فرد تم تقسيمهم إلى 30 عضو هيئة تدريسية و30 عضو هيئة إدارية لكل كلية، وكان مجتمع الدراسة يشمل كلية الزراعة – كلية الطب البيطري- الآداب – العلوم، وتم توزيع الاستبانة بناء على العينة العشوائية، وأظهرت النتائج وجود قصور شديد

في نشاط وحدات إدارة الأزمات بالكليات، كما وتبين وجود انخفاض في مستوى التخطيط والاستعداد قبل الأزمة، كما يوجد نقص الإمكانيات المادية الداعمة للوحدات الخاصة بإدارة الأزمات.

14-سعت دراسة (طه، حسين، العنزي 2016) للتعرف على مفهوم وأهمية العلاقات العامة، والتعرف على مفهوم وأنواع الأزمات، ومن ثم دراسة دور العلاقات العامة في التصدي لهذه الأزمات التي تواجهها في عالمنا المعاصر، وتعتبر هذه الدراسة نوع من أنواع البحوث الوصفية، وتستخدم مجموعة من البيانات الأولية والثانوية، وتتمثل الأولوية في بلورة مشكلة الدراسة وأسئلتها، وصياغة الفروض الخاصة بها من خلال عمل استقصاء موجه للعاملين في الشركات الحكومية الكويتية، أما الثانية فتمثلت في البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث كـ معرفة مفهوم العلاقات العامة وإدارة الأزمات من مصادرها الأولية عن طريق المجالات العلمية المحكمة والأبحاث والدراسات والتقارير المنشورة من خلالها، وبلغ مجتمع الدراسة 755 مفردة تم توزيعها على 6 قطاعات من الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب للحصول على عينة حجمها 255 مفردة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة للحصول على العينة التي تمثلت في 262 مشاركاً وهو عدد أعلى من حجم العينة المطلوب، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم إدارة الأزمات وأهمية العلاقات العامة تختلف باختلاف النوع والجنس، والجنسية، والمؤهل العلمي، وأنه يوجد علاقة أكبر من "0.01" عند القيادات حول أهمية دور العلاقات العامة بالهيئة وإدارة الأزمة بها، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب توافر رؤية معمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة وتوقع ما سيحدث من تطورات، وأن يكون هناك سرعة في تلبية الإحاطة بالأزمة والقدرة على التعامل معها للحد من انعكاساتها السلبية، مع ضرورة تفعيل دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة وبعد انتهائها للتأكد من أنه تم التعامل معها على الوجه الأمثل، مع عمل خطة إعلامية لإدارة الأزمة من خلال تعيين متحدث رسمي كفؤ ليتولى الإدلاء بالتصريحات الخاصة بالأزمة.

15-استهدفت دراسة (الزكي، 2012) البحث في درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، بتطبيقه على عينة نهائية بلغت 374 فرد من القيادات والموظفين الإداريين، تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من خلال تصميم استبانة لقياس درجة توفر عناصر إدارة الأزمات، وخلصت النتائج إلى أن درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات والموظفين بالإدارة بشكل عام، وكشفت الدراسة وجود فروق دالة احصائياً

في درجة تقدير مجتمع الدراسة لدرجة توافر عناصر الأزمات في الإدارة العامة بوزارة التربية والتعليم.

2.1.2 الدراسات الأجنبية:-

1. تستعرض دراسة (Stone & Garcia,2022) إدارة الازمات من نواحي مختلفة، وتهدف إلى دراسة الاتجاه العام في الأزمة، انطلاقاً من فكرة أن الأزمات لا تحدث من فراغ ولا يجب على المنظمات أن تفكر فقط بالأزمة وقت حدوثها بل يجب عليها توقعها وتجنبها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة نهائية شملت أزمتي تحطم سفينة كوستا كونكورديا، و جائحة كورونا، فيرى الباحث أن نهج إدارة الأزمات يجب أن يكون دائماً مصمماً خصيصاً للمشكلة المعروضة وليس موضوعاً على الرف، عن طريق توضيح افضل الاستراتيجيات المتعلقة بالأزمات وهي توقع الكارثة المتوقعة، كوسيلة لتجنب الأزمة خاصة مع ظهور مصطلح التحيز الطبيعي وهو ميل العقل البشري إلى توقع استمرار حدوث الأشياء في المستقبل كما حدثت بالماضي لافتراض أن الأمور ستسير بشكل طبيعي، وبينت النتائج أن حادثة ارتطام سفينة كوستا كونكورديا وتأخر الطاقم بالاستجابة للأزمة الحاصلة كان نتيجة التحيز الطبيعي وسوء في إدارة الأزمة، مما أدى إلى وضع الطاقم في أزمة لا يمكن الخروج منها بحصيلة أرواح 32 شخصاً وخسائر مادية وصلت إلى 570 مليون، كما وأظهرت النتائج أن تخصيص فريق لإدارة الأزمات أمر لا بد منه، مع اختيار الموظفين ذوي الخبرة في المجالات المختلفة لعملهم ل يستطيعوا السيطرة على الأزمة وتجنبها .

2. تناولت دراسة (Okoli, 2021) مناقشة جائحة كورونا، كونها مفاجأة متوقعة، من خلال النظر إلى المفاجأة المتوقعة ب3 محاور اولا تحديد الأولويات التي تعني الفشل في إدارة التهديدات المحددة بمستوى الأهمية والإلحاح الذي تتطلبه، وثانياً التعبئة وهي الفشل في تنظيم وتنسيق الموارد الرئيسية للاستجابة لكارثة محتملة أو مستمرة، وثالثاً التعرف على عدم قدرة الفرد والمجموعات على اكتشاف نقاط الضعف بنظام قبل أن تتحول إلى اضطرابات كثيرة، ومن هنا جاء هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيسي "هل ساهم التعرف على التهديدات وتحديد أولويات الإجراءات وتعبئة الموارد في الحد من تأثير الوباء على الحكومات والشركات والمواطنين من خلال تحديد COVID 19 كحالة دراسية ووباء متوقع من خلال الميل النفسي لتحديد المخاطر المحتملة في مرحلة الحضانة للأزمة، والتي أطلق عليها تحيز النمو الأسّي، وهو التفاعل البطيء مع مجموعة التهديدات الخارجية والداخلية المرتبطة ب COVID 19، وقد بينت النتائج عن

نقاط الضعف والهشاشة في خطط الطوارئ على المستوى التنظيمي والوطني، وحاجة العديد من الحكومات ومؤسساتها الصحية إلى إعادة التفكير في مناهجها الحالية للتأهب والتخطيط والاستجابة لأزمة الصحة العامة، كما وبينت أن الدول التي حصلت على المراكز الأولى في تقييم أفضل استجابة للأزمة GRID، كانت نتيجة قدرتها على إدارة الأزمة بطريقة فعالة وتحديد الأولويات والإجراءات وتعبئة الموارد الأساسية للسيطرة على الأزمة.

3. سعت دراسة (Lin,2021) إلى التركيز على تغير المناخ ووباء COVID 19 كونهما نموذجا للفشل المؤسسي إلى حد كبير وخطير، وينقسم الفشل إلى نوعين أولاً فشل الحكومة و ثانياً فشل السوق، وتمت دراسة النوعين لفهم التطور العالمي للمؤسسات المتعددة الأطراف بشكل أفضل، فيقوم الباحث بدراسة عينة عن الفشل المؤسسي شملت مجموعة من المناطق من جنوب آسيا ورابطة أمم جنوب شرق آسيا، في هذا الصدد يصف هذا البحث أيضاً التطوير المؤسسي ويناقش تأثير تغير المناخ و COVID 19 وعلاقتها بالفشل المؤسسي، من خلال أخذ الحالتين المتطرفتين لتغير المناخ و COVID-19 معاً في الاعتبار، ليس من الصعب ملاحظة أنهما يظهران خصائص الفشل المؤسسي، وإلى حد أكبر، سيناريو خطير يتميز بفشل الحكومة وفشل السوق في نفس الوقت، وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن الشركات العملاقة متعددة الجنسيات لم تكن مترددة في نشر المعلومات حول تغير المناخ لأصحاب المصلحة في الماضي فحسب، بل أخفقت أيضاً في التنبؤ بالعواقب الاقتصادية لتفشي COVID 19 في أوائل عام 2020 في الوقت نفسه، وبينت النتائج أن حدوث COVID 19، وهو اختبار حاسم للاستدامة، وإن حدوث التغير المؤسسي داخل كل بلد على حدة يولد عواقب متوقعة وغير متوقعة، والتي بدورها ستؤثر على تقدم التكامل الإقليمي والعالمي عبر البلدان، كما حدث أثناء الأزمات المالية، لا يمكن أن يقوم إلا على تنفيذ إمكانياتها الاجتماعية والاقتصادية الوطنية. نظراً لأن البلدان في جميع أنحاء العالم تضع خططاً للتنمية المستدامة في المستقبل، سيكون من الأفضل لها الشروع في سياسة استدامة شاملة بدلاً من مجموعة من سياسات التثبيت.

4. هدفت دراسة (KLIMCZAK,2019) إلى التعرف على كيف يساعد الاقتصاد المؤسسي على وصف وتشخيص الظواهر المتمثلة في أزمات الركود الثانوي والأزمة المالية العالمية من خلال تقديم الاقتصاد كشبكة من العقود بين العديد من الكيانات، من خلال استبدال مفاهيم فشل الحكومة وفشل السوق، فيقوم باقتراح مفهوم جديد متمثل بمصطلح الفشل المؤسسي الذي سيسمح للمؤسسات بتفسير متعدد الأبعاد للازمات، بدلاً من استخدام مفاهيم من فشل الحكومة الإشارة إلى تدخل حكومي خاطئ أو سيئ الأداء أو غير موجود، ومن ناحية أخرى فشل السوق وآليات

السوق التي تسبب انخفاض في الكفاءة لتخصيص الموارد، يمكن استخدام فكرة الفشل المؤسسي في مجال المؤسسات الرسمية وغير الرسمية لذلك، يتم نقل تحليل أسباب الأزمات الاقتصادية إلى الاقتصاد المؤسسي ويمكن استخدام الأساليب الخاصة بهذا التخصص: تحليل تكاليف المعاملات ، ونموذج المدير والوكيل ، وتحليل حقوق الملكية، وبينت النتائج أن هذا النوع من التحليل المؤسسي قد يواجه أيضا بعض المشاكل ولا يمكن أن يحدث التغيير المؤسسي في المؤسسات طويلة الأمد إلا من خلال التأثير القوي جدا أو من خلال التطور والذي قد يستغرق عقودا أو حتى مئات السنين، وايضا قد تحدث ظواهر مع فشل المؤسسة تتعلق بشكل أساسي بالانتهازية أو عدم تناسق المعلومات أو تكاليف المعاملات، بحيث يمكن للعملاء استخدام البنوك للحصول على قروض بدون غطاء، بينما تقدم البنوك استثمارات وودائع ذات مخاطر متغيرة، من ناحية أخرى تعتمد البنوك على الحكومات في اتخاذ إجراءات لمنعها من الانهيار، بينما تستفيد الحكومات بشكل مباشر وغير مباشر من الصناعات المالية.

5. قامت (Nizamidou & Vouzas,2018) بدراسة الدور الذي يقوم به قسم الموارد البشرية في الأزمات، حيث افترض الباحث إن إدارة الموارد البشرية مجهزة جيدا للعمل نيابة عن الموظفين في الأزمة من خلال تقديم الدعم النفسي والاهتمام بصحتهم الجسدية والعقلية وضمان سلامتهم، من خلال تبني منظور نظري جديد لعمل الموارد البشرية بصفته عضو في فريق إدارة الأزمات، من هنا قدم الباحث إطار عمل جديد للدور المطلوب من إدارة الموارد البشرية، الذي يتعين عليها فعله قبل وأثناء وبعد الأزمة، من خلال إسقاط منهج الأزمات الثلاثي لتطبيقه على قطاعات الصناعة اليونانية، تمكن من خلاله بالخروج باقتراحات ونتائج تتمثل في الدور الجديد للتنمية دائرة الموارد البشرية في التعامل مع الأزمة، عن طريق استكشاف الإشارات التحذيرية للعيوب التي تؤدي إلى الإخفاقات المؤسسية في الأزمات، والتخفيف من المشاعر السلبية للموظفين بهدف ضمان استدامة العمل والعوامل التشغيلية للمؤسسة، وضمان التعافي الكامل للموظفين في مرحلة ما بعد الأزمة للتخفيف من حدة الصدمة التي تعرض لها الموظفون نتيجة الأزمة.

6. تنظر دراسة (Coombs & Laufer,2018) في الأزمات الدولية والعالمية لشركات متعددة الجنسيات، فقامت الدراسة على مراجعة الأبحاث السابقة في مجال الأزمات العالمية، بالرجوع إلى 16 مجلة مدرجة في ISI لحديد المقالات التي تناولت الأزمات على النطاق العالمي لشركات متعددة الجنسيات لدراسة كيفية إدارة الأزمات بها، وبناء عليها تم تحديد ثماني مقالات فقط متعلقة بالأزمات العالمية، التي تناولت دراسات الحالة لشركات متعددة الجنسيات مثل الدور الذي يمكن

أن تلعبه المسؤولية الاجتماعية للشركات في منع الأزمات في دراسة تجريبية شملت الشركات متعددة الجنسيات في الصين، ودراسات أزمات المنتجات سريعة الحركة، من خلال إسقاطها على نموذج الأزمة الثلاثي، وجد الباحث إن هناك نقص شديد في الدراسات والأبحاث التي تم عملها على مرحلة ما بعد الأزمة، وكيفية التأقلم والاستمرارية بالعمل بعد تعرض الشركات للأزمات في بلدان مختلفة.

7. ناقشت دراسة (Hudlicka,2018) التحيزات الثقافية والشخصية في اتخاذ القرار، حيث افترض الباحث أنه يمكن نمذجة مجموعة واسعة من التحيزات المتفاعلة من حيث المعلومات التي تتلاعب بخصائص العمليات الأساسية التي تتوسط في صنع القرار، ويقترح الباحث مجموعة من السمات الشخصية التي تهدف إلى رصد التحيزات الشخصية والثقافية، التي بينت أن تأثير العواطف على صنع القرار موثق جيداً، وتلعب العواطف دوراً مهماً كمتغيرات متداخلة لمجموعة واسعة من تحيزات القرار، و تأثير العواطف على المدى الطويل في صنع القرار كما وبينت النتائج العلاقة بين التحيزات العملية والشخصية التي ترتبط بالعمليات المعرفية لصنع القرار، وإن تحديد اطر التحيزات المختلفة يساهم في تصميم أنظمة أكثر فاعلية في السياق التشغيلي بوجود النتائج الأكثر قوة المتمثلة بآثار القلق والخوف والغضب والإحباط والمزاج الإيجابي والسلبي، بحيث كانت هذه التأثيرات ذات صدى واضح في عمليات القرار وحل الأزمات، وتتضمن تأثيرات التحيز المحددة مجموعة من المحددات من الارتباط بين التأثير الإيجابي ونقص التثبيت، والمبالغة في تقدير الأحداث الإيجابية، والتقليل من الإشارات التحذيرية.

8. اوضحت دراسة (Rutten& Janssens,2014) كيف يمكن خلق الوعي بالتأثير الجوهري لتحيزات البشرية في صنع القرار أثناء العمل على المشاريع، من خلال اقتراح نظام تقييم تستطيع من خلاله المنظمات التقليل من التأثير السلبي لعملية صنع القرار التي تؤدي إلى تحيزات في المشاريع المستقبلية، ويطرح الباحث أن التحيزات البشرية في العقل الباطن تحدث نتيجة عاملين، النظام 1 الذي يفترض أن صانعي القرار غير مدركين للتحيزات البشرية سارية المفعول، كما أن النظام 1 سريع جداً ويعتمد في الغالب على الخبرة والحدس، بينما يشكل النظام 2 الشكل الأقل عرضة للانحياز لأن التفكير فيه يكون صريح إلى حد ما وموجه بحس المنطق والمنهجية، ويتمتع بكونه بطيء نوعاً ما، فإن معظم المشاكل في المشروع يتطلب التحكم استجابة سريعة، وبالتالي إثارة الظروف المثالية لتفعيل قرار النظام 1 حتى لو كان النظام 2 أكثر ملاءمة لدعم النظام 2، ومن هنا يقوم البحث بتناول إدارة المشاريع في تسعة عناصر، بافتراض أن البشر لا يتصرفون دائماً بعقلانية، لذلك يقترح إجراء بحوث في تطوير طرق الكشف عن التحيزات

البشرية الناتجة عن قرارات القادة إثناء المشاريع، واستنتج الباحث إن التقييمات التجريبية الخاصة للمشاريع هي اللازمة خاصة التي تكون موجهة تحديداً نحو اكتشاف أنواع التحيزات التي أحدثت خلل في قرارات أصحاب المصلحة وتأثيرات تلك القرارات على إداء المشاريع، مثل يمكن أن تكشف التقييمات التجريبية عن أنماط سلوكية معينة يمكن أن تساعد في ابتكار آليات مبكرة للكشف عن التحيزات التي قد تكون ضارة، من خلال استخدام دورة مراقبة إدارة المشروع PMCC كإطار عمل يرتبط به كل مشروع مرئي يمكن تحليل القرار وتوصيفه.

9. هدفت دراسة (MCCullar,2011) إلى التعرف على تجربة المديرين في جامعة لويزيانا في عملية إدارة الأزمات، والتغيرات التي تم إجراؤها بالجامعة منذ عام 2005 (بعد أحداث إعصار كاترينا)، وجاءت الدراسة لبيان الاختلاف بين تجربة المديرين أصحاب المراكز العليا بالجامعة والإداريين أصحاب المراكز الأقل للتعرف على رأيهم بإمكانيات حرم جامعة لويزيانا، أن كانت لديه الجاهزية لاستقبال الأزمات المستقبلية، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج النوعي عن طريق إجراء المقابلات مع المديرين والإداريين في جامعة لويزيانا، وأظهرت النتائج أن قيام الجامعة بإنشاء مراكز للعمليات في حالات الطوارئ كان أحد أهم الإنجازات في عملية إدارة الأزمات المستقبلية، كما وتبين أن المديرين أصحاب المراكز العليا يشاركون بشكل أكبر من الإداريين أصحاب المراكز والمراتب الأقل في مركز عمليات الطوارئ المخصصة لإدارة الأزمات.

10. حللت دراسة (Shore,2008) النظرة السلوكية لإدارة المشروع وكيف يمكن لفهم التحيزات المنهجية الشائعة في عملية صنع القرار البشري أن تكون مفيدة في تشخيص فشل المشروع، من خلال دراسة التحيزات المنهجية التي تمكننا من تعلم كيفية استجابة صانعو القرار للغموض والتعقيد وعدم اليقين، وكذلك كيف تؤثر العمليات النفسية الخاصة بهم على اتخاذ قرارات المشروع من وجهات النظر السلوكية المختلفة، وتمكننا الدراسة من التعرف على المزيد حول سبب الثقة المفرط في الطموح لدى إدارة المشاريع، ولماذا قد يتجاهل المدير الإشارات التي تدل على أن المشروع يسير بشكل سيء، أو لماذا لا يشجع المدير مشاركة دائرة انتخابية أوسع في عملية إدارة المشروع، فيقوم البحث بعمل إطار لتحليل نتائج المشروع، وتقديم التحيزات المنهجية المرتبطة عادة بعمليات اتخاذ القرار، وتأثيرها على نجاح وفشل المشاريع المختلفة من عدة زوايا، وعملت الدراسة على الخوض في ثمانية حالات من فشل وتحيزات المشاريع، وهي الفشل في البيانات المتاحة، التحفظ، تصعيد الالتزام، وهم السيطرة، ثقة عمياء حادثة، الإدراك الانتقائي، التفكير الجماعي، وتستخدم هذه التحيزات كأداة تشخيصية في فهم كيفية فشل هذه

المشاريع، وتطور نهجاً يربط هذه التحيزات بـ ثقافة المشروع للمشاريع الفاشلة، وبينت النتائج أن إلى أن تخصيص أموال إضافية لمنع الفشل كان استراتيجية معقولة ولا يشكل تصعيداً، وأن التصعيد والتحيزات الأخرى التي يتم ذكرها بشكل أقل تكراراً مثل البيانات المتاحة والحدثة، يصعب تحديدها وقد يتطلب التعرف على هذه التحيزات معلومات داخلية وعادة ما يكون من الصعب الحصول عليها.

11. هدفت دراسة (Carmeli & Schaubroeck, 2008) إلى استكشاف كيف يمكن للفشل المؤسسي البارز مساعدة الموظفين على اتخاذ السلوكيات المناسبة مسبقاً، واختبار للاختلافات في الاستعداد للأزمات والرغبة والقدرة على التعلم من الفشل، من خلال التعرف على المفاجأة المتوقعة الناتجة عن العوامل النفسية والتنظيمية والسياسية التي تؤدي إلى الفشل المؤسسي، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي للتعرف على تأثير السلوكيات التي تقوم بها المؤسسات في حالات الفشل، والتي تساعد على الاستعداد بشكل أفضل للأزمات عن طريق دراسة الأزمات التنظيمية وهي حالات ذات احتمالية منخفضة نسبياً وعالية التأثير تهدد القدرة التنافسية للمؤسسة وقدرتها على البقاء، عن طريق عمل استبيان على مرحلتين على عينة شملت 217 شركة تعمل في صناعات مختلفة، وكان الاستبيان الأول اختبار مسبق للاستبيان على 30 عامل من كبار المديرين تم من خلاله بناء صلاحيات الاستبيان والتعديل عليه، والثاني تم تقسيمه إلى استبيانين الأول الرؤساء التنفيذيين لشركات والثاني للأعضاء التنظيميين الذين شغلوا منصب نائب الرئيس التنفيذي، وبينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين سلوك التعلم من حالات الفشل والاستعداد الحالي والمستقبلي للأزمات.

12. جاءت دراسة (Coombs, 2007) لتحديد أفضل الممارسات والدروس التي حددها الباحثون في مجال إدارة الأزمات، فتم استعراض الأزمة بـ نموذجها الثلاثي ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة عن طريق توضيح آلية العمل في مراحل الأزمة الثلاث، للحد من قوة الأزمة عن طريق تمكين فريق إدارة الأزمات في كل مؤسسة المتكون من العلاقات العامة – الدائرة القانونية – قسم العمليات – الموارد البشرية، فوجد الباحث أن الأزمة تتعرض لثلاث تهديدات تعتبر أساساً في كل أزمة وتجاهلها سيعمل على تفاقم هذه الأزمة، الأول السلامة العامة، والخسارة المالية، وفقدان السمعة، حيث تم طرحها كـ مسببات أساسيات للأزمة وإهمالها يؤدي إلى تضرر المنظمات بشكل كبير، وبينت النتائج أولاً أنه رغم ظهور الأزمة كتهديد سلبي إلى أنه يمكن استغلالها من قبل إدارة الأزمات الفعالة لتسمح للمنظمة بظهور بصورة أقوى مما كانت عليه قبل الأزمة، ثانياً أن الأزمات ليست الطريقة المثالية لتحسين المنظمات وإظهار قوتها، ثالثاً العمل

على إنتاج خطة إدارة أزمات فعالة للاستعانة بها في حدث الأزمة لتحقيق الاستجابة السريعة للأزمة من ناحية وإمكانية حصرها من ناحية أخرى.

13. حاولت دراسة (Murray & Dollery, 2006) البحث بالإخفاقات المؤسسية كمحور مركزي في عملية صنع القرار، باستخدام مجموعة من النماذج المختلفة الواقعة ضمن النظريات الاقتصادية من نموذج فشل السوق – فشل الحكومة، لدراسة الهدف الرئيسي وهو تطوير واستكشاف وتصنيف وتفسير الإخفاقات المؤسسية كمحور مركزي، عن طريق تطوير نموذج جديد رباعي للفشل المؤسسي يتكون من محاور فشل الحكومة، فشل الجودة، فشل المساءلة، فشل المعلومات، لتوظيفها لدراسة أسباب الأزمة والإخفاقات المؤسسية التي تمر بها الجامعات الاستراتيجية، وبينت النتائج أن التصنيف الذي قدمه الباحث لدراسة الفشل المؤسسي أقوى من النماذج الموجودة، في دراسة أسباب الإخفاقات المؤسسية في المحاور الأربعة السابقة.

14. بينما تدرس (Irons, 2005) استعداد نظام السدود في نيو أورلينز على مواجهة الأعاصير من الدرجة 3، بهدف التعرف على إعصار كاترينا وتأثيره على نظام السدود في نيو أورلينز كونه مفاجأة متوقعة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مقومات عمل السدود والاستعدادات التي قام بها فيلق المهندسين لتجنب الأزمة الناتجة عن الإعصار وفشلهم في تجنب الأزمة رغم كافة المعطيات والمؤشرات التي تدل على حصول الأزمة، على عينة شملت نظام السدود في نيو أورلينز، واستنتج الباحث أن إعصار كاترينا كان مفاجأة متوقعة ناتج عن سوء الاستعداد والاستجابة غير الفعالة التي تشمل التهديدات المتوقعة للإعصار، نتيجة التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية التي دفعت القادة والمهندسين بالجيش الأمريكي إلى الرضا التام عن إعدادات السدود لتواجه أي إعصار، كما وبين أن القادة بحاجة إلى إنشاء هيكل يكون فيه الاستدلال العاطفي مقيد في قدرته على الحد من العقلانية والتحسين من قدراتها على الإعلام العقلاني في صنع القرار، وقد اقترح الباحث مجموعة من التغييرات على النظام التنظيمي لبناء هيكلية لتجنب الأزمات، وهي النظر إلى الوضع الراهن أثناء الكوارث كونه وضع حكومي متعدد المستويات، ودمج مبادئ منظمة التعلم في فيلق المهندسين بالجيش الأمريكي.

15. بينما تطرح دراسة (Watkins & Bazerman, 2003) مفهوم جديد في الأزمات وهو المفاجأة المتوقعة والتي تعني حدث أو مجموعة من الأحداث التي تفاجأ فرد أو مجموعة على الرغم من الوعي بالمعلومات المطلوبة لتوقع الأحداث وعواقبها وفشل المؤسسات في مواجهتها،

فيطرح الباحثان أن جميع الشركات عرضة للمفاجأة المتوقعة، وبناء عليها تم دراستها على مجموعة من الحالات الدراسية مثل تحليل لشركة شيل البريطانية واحداث 11 سبتمبر كمفاجأة متوقعة، ويرجع الفشل في الاستعداد لمواجهة المفاجأة المتوقعة إلى ثلاث حواجز، اولاً العيوب النفسية- المعرفية ووصفها الباحثان بالأوهام التي تسكن العقل البشري ف يتهيا لشخص أن الامور أفضل مما هي عليه في الواقع، بتقديم افتراضات تتمثل في أن المشاكل المتوقع حدوثها لن تحدث فعليا وإن عواقبها ونتائجها لن تكون شديدة وبالتالي لا يلزم اتخاذ إجراءات وقائية، و العيوب التنظيمية، التي تحصل نتيجة بيئة المنظمات المعقدة التي تجعل من الصعب توقع المفاجأة المتوقعة، التي تحدث نتيجة خلل في نقل المعلومات عبر التسلسل الهرمي الوظيفي، ومن هذا المنطلق يجادل Bazerman and Watkins أن المنظمات معرضة للخطر عندما تواجه الأنواع التالية من الإخفاقات: فشل التكامل، فشل الحواجز، أخفاقات التعلم، والعيوب السياسية، الناتجة عن تأثير مجموعات المصالح الخاصة، التي تسعى لتحقيق المكاسب لأعضائها مع القليل من الاهتمام أو لا يهتمون بالتأثير الكلي لأهدافهم على المجتمع، حتى عندما تكون المكاسب التي تجنيها مجموعاتهم أقل بكثير من التكلفة الاجتماعية الإجمالية، وقد اقترحوا مجموعة من الخطوات التي يجب الانتباه لها للحد من هذه الحواجز وهي التعرف على التهديد – تعبئة الموارد- تحديد الأولويات، وتم اعتمادها كمقياس للمفاجأة المتوقعة بالأزمات باسم RPM، وقد اظهرت النتائج أن الشركات كان لديها كافة المعلومات عن الأزمات المحتمل حدوثها، فقد كانت المعطيات والاشارات تشير إلى امكانية حدوث ازمة متوقعة، ولكن تم تجاهلها وعدم اعطائها الاولوية لتصدي لها، وبالتالي ادى إلى تركمها، وحدث الأزمة.

3.1.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

ستقوم الباحثة بالكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الإشكالية ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة، وإبراز مميزات الدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة.

فَ تتشابه الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة المتعلق بإدارة الأزمات، وتتشابه معها في دراسة الأزمات بقطاع التعليم العالي والبعض الآخر في جانب أهمية مشاركة العلاقات العامة في عملية إدارة الأزمات.

كما استفادت الباحثة من مراجعة التراث العلمي في بناء مشكلة الدراسة وإيجاد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى تغطية جوانبها، ووجدت الباحثة قصور في دراستها، ومنها خرجت بفجوة البحثية التي تدرس الأزمات ك مفاجأة متوقعة تحدث نتيجة عوامل وتأثيرات داخلية بالمؤسسات، ودور العلاقات العامة في الحد من هذه العوامل عن طريق عمل خطط وآليات الاستجابة لإدارة الأزمات.

وإن معظم الدراسات السابقة اعتمدت في دراستها على المنهج الكمي بعمل استبيان في وصف وتحليل الأزمات في السياق التعليمي والأكاديمي، بينما تنتهج هذه الدراسة المنهج المختلط عن طريق استخدام أداة المقابلة وتحليل المضمون لتمييز عن الدراسات السابقة، خاصة أن العدد الأكبر من الدراسات السابقة اعتمدت على عينة من الأكاديميين والإداريين لدراسة الأزمات وأغفلت جوانب العلاقات العامة وأهميتها في إدارة الأزمات الجانب الذي يقوم هذا البحث بدراسته.

لم تتناول أي من الدراسات العربية السابقة عوامل التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية في دراستها كمسببات للأزمات المتوقعة، وتأتي مشكلة هذا البحث لدراسة هذه الجوانب، في حين تناولت الدراسات السابقة الأزمات في التعليم من جانب تأثير فيروس كورونا، وتأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، ودراسات عن مدى توفر عناصر إدارة الأزمات وغيرها الكثير، إلا أنها لم تتناول أو تتطرق إلى مشكلة الدراسة الحالية.

بينما تناولت الدراسات الأجنبية موضوع المفاجأة المتوقعة في نطاق الكوارث، والإرهاب، والاقتصاد، بينما يركز هذا البحث على دراستها في إطار قطاع التعليم العالي، وانتهجت معظم الدراسات الأجنبية المنهجين الاستنباطي ودراسات الحالة في طرحها للموضوع بينما يعتمد هذا البحث على المنهج المختلط في إطار الدراسات الوصفية لمحاولة فهم محددات العلاقة بين التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية في حدوث المفاجأة المتوقعة.

ويتضح هنا الحاجة إلى التعمق بشكل أكبر في المفاجآت المتوقعة في قطاع التعليم العالي والفجوة البحثية التي سيقوم هذا البحث بتغطيتها.

وعملت الدراسة الحالية على سد الفجوة البحثية التي وجدتتها الباحثة في التراث العلمي، حيث أغفلت جميع الدراسات إدارة المفاجآت المتوقعة، بمعنى أنها أغفلت الحديث عن دراسة مؤشرات الأزمات قبل حصولها والوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى وقوع هذه الأزمات في الجامعات الفلسطينية، وتأثيرها على قطاع التعليم العالي ودور العلاقات العامة في الحد من هذه الأزمات، وترى الباحثة أن أسباب حدوث معظم الأزمات هو:

1. التحيزات البشرية (Mumford,2007)

2. الإخفاقات المؤسسية (Probst & Raisch,2005)

وتناولت جميع الدراسات السابقة الأزمات أثناء الأزمة وما بعد الأزمة، كما أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول موضوع تأثير التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية كعوامل ومؤثرات داخلية تؤدي إلى حدوث الأزمات المتوقعة، فكان هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت الأزمات المتوقعة وتحديدا دور العلاقات العامة في الحد من الأزمات وخاصة جانب المفاجآت المتوقعة التي سيقوم هذا البحث على دراستها.

2.2 الأدبيات السابقة:

1. أزمات بيرزيت:

شهدت جامعة بيرزيت مجموعة من الأزمات المتلاحقة من إضراب طلابي و إضراب نقابي، شكل أزمة عميقة في العلاقة بين مكوناتها، لاسيما بين إدارة الجامعة بمجلسها ومجلس أمنائها من جهة، ونقابة العاملين من جهة أخرى، بدأت أزمة الموظفين مع إدارة الجامعة نتيجة عدم التزام الجامعة باللوائح والاتفاقيات الموقعة التي تتضمن إدخال العلاوات للموظفين بنسبة 15% على الراتب الأساسي، وعدم المس بالأمن الوظيفي للموظفين وذلك من خلال عقود العمل، وهو قانون وقع عليه منذ عام 2016 ولم يتم العمل به، مما أدى إلى أزمة جديدة وبدء الإضراب النقابي لتحقيق متطلبات العاملين، فخاضت نقابة العاملين إضراب طويل استمر لأكثر من 45 يوما، تخلله إضراب عن الطعام لمدة اسبوعين مع إغلاق أبواب الجامعة، واضراب العاملين عن الطعام، وبعد محادثات فتحت الجامعة لكن صدى الأزمة لم يتوقف وما زالت مستمرة إلى اليوم حيث تغلق الجامعة أبوابها بسبب الإضراب النقابي للعاملين بها.

وشهدت جامعة بيرزيت أزمة إضراب طلابي وصلت إلى إضراب 16 يوما على التوالي داخل أسوار الجامعة، على خلفية إصدار الجامعة لقانون كان قد تمت محاولة العمل به عام 2019 ولكن تم رفضه من مجتمع الجامعة وقامت على إثره الحركة الطلابية بإغلاق الجامعة وإضراب شامل، وبناء على القانون تلغي إدارة الجامعة كافة أشكال العروض العسكرية التي يقوم بها الطلاب خلال مراسم الاحتفال بذكرى انطلاقها، ورغم القانون الجديد إلى أن الفصائل الطلابية متمثلة بالقطب الطلابي والكتلة الإسلامية قامت بعمل عروضها العسكرية بصورة معتادة، لترد إدارة الجامعة بعمل لجنة تحقيق وتحويل كل من منسق وسكرتير القطب الطلابي إلى لجنة خاصة تقوم بإشراف رئيس الجامعة يقوم بها بمحاسبتهم واستجوابهم على خلفية نشاطاتهم الوطنية.

الأمر الذي عمل على تأجيج الأزمة وزيادة حدة رفض مجتمع الجامعة، وعلى أثره تم تنظيم وقفة طلابية طالبو فيها بتقديم الاعتذار للحركة الطلابية، بناء على اتفاق وقع عليه في الاعتصام الطلابي عام 2021 الذي ينص على عدم محاسبة أي طالب على خلفية عمله النقابي والسياسي داخل أسوار الجامعة سواء كان ينتمي لأطر طلابية أو مستقل.

2. أزمة النجاح:

شهدت جامعة النجاح أزمة نتجت عن اعتداء الأمن الجامعي والأجهزة الامنية على طلبة الجامعة المنتسبين إلى الكتلة الإسلامية لتأكيد رفضهم للاعتداء الذي تعرض له منسق حركة الكتلة الإسلامية

عمير شلهوب على اثر الاعتصام الذي قام به الطلبة، فقامت إدارة الجامعة بفصل 15 فرد بين طلاب جامعيين وموظفين بالجامعة.

وعلى أثر الأحداث وأثناء فترة الحوار والمناقشات مع إدارة الجامعة للتراجع عن قرار الفصل بحق الطلاب، تجددت الأزمة مرة أخرى نتيجة اعتداء ثاني للأمن الجامعي على الطلبة خلال وقفة طلابية قاموا من خلالها بالمطالبة بحياة جامعية آمنة، كان الرد عليها قيام الامن الجامعي بالاعتداء على الطلاب بالضرب بالعصي الغليظة على رؤوسهم ورش غاز الفلفل على الطلاب وملاحقتهم وإطلاق الرصاص عليهم من أشخاص يرتدون الزي المدني.

ليطال الاعتداء الأكاديميين والصحفيين حيث قامت قوات الأمن الجامعي بالاعتداء على وزير التعليم السابق ناصر الدين الشاعر أثناء محاولته الدخول إلى الجامعة وإصابته إصابة بليغة نقل على أثرها للمستشفى، كما وقامت عناصر من الأمن باعتقال الصحفي سامر خويرة والاعتداء عليه بالضرب والتنكيل أثناء تغطيته لأحداث نقل الطلاب المصابين لمستشفى ريفديا.

لتنشعل الأزمة مرة أخرى وتؤدي إلى إغلاق الجامعة وتحويل الدوام للتعليم الإلكتروني، وقيام قيادات الحراك الطلابي بحملة إطلاقها دعت فيها الطلاب إلى سحب ملفاتهم الجامعية احتجاجا على القمع والتنكيل الذي تعرض له الطلاب من قبل الامن الجامعي، وأكدت الحركة الطلابية أنه لن يكون هناك أي حوار مع إدارة الجامعة قبل ضمان أمنهم بتوقيع قرار رسمي من رئيس الجامعة وبوساطة خارجية يتعهد من خلاله بصون حقوق الطلاب وأمنهم وضمان عدم تكرار الاعتداء الذي تعرضوا له من قبل الامن الجامعي .

3. أزمة الجامعة العربية الأمريكية:

وقعت أزمة الجامعة العربية الأمريكية نتيجة مشكلة اندلعت بين عدد من طلبة الجامعة، وكانت المشكلة ناتجة عن خلاف مستمر منذ أسبوعين بين الطلاب، تفاقم يوم الحادث إلى مشاجرة أخرى بين الطلاب، كانت حصيلتها مقتل طالب من الجامعة العربية الأمريكية كان الطالب المغدور " مهران خليلية، ذو 21 عاما" طالب بكلية الطب من قرية جبع قضاء جنين.

قضى على أثر مشكلة بين الطلاب تدخل فيها محافظ جنين ورئيس البلدية كمحاولة لمحاصرة الأزمة وتهدة الأمور واستيعاب الموقف قبل أسبوع من الحادث، إلى أن الأزمة تجددت ثانية في محيط الجامعة وأسفرت عن مقتل طالب وإصابة 3 آخرين بجروح طفيفة.

وعلى أثر الأزمة والأحداث أصدرت الجامعة بيان صحفي أعلنت فيه إغلاق الجامعة أبوابها وتعليق الدوام إلى اشعار اخر، وتم إخلاء الحرم الجامعي من الطلاب وأصدرت الجامعة بيان آخر

أعلنت فيه تجميد مجلس الطلبة وعمل الكتل الطلابية وأنشطتها كافة داخل الجامعة حفاظا على سلامة الطلاب، كما وأعلنت متابعتها لتداعيات الأزمة الحاصلة ورفضها الكامل لأي شكل من أشكال العنف في داخل الجامعة أو في محيط أسوار الجامعة، كما وحملت الجامعة مسؤولية الأزمة للأجهزة الامنية التي طالبتها باستمرار بتواجد المستمر لقواتها في المنطقة للحفاظ على الأمن وهذا ما طالبت فيه الجامعة مرارا وتكرارا.

كما وأفادت الجامعة أنها ستقوم بفصل كافة الطلبة المتورطين في الحادث، كما وسيتم تعميم كافة أسماء الطلبة على الجامعات حسب قانون التعليم العالي.

1.2.2 الهيكل التنظيمي للجامعات:

1. جامعة بيرزيت:

يعمل مكتب العلاقات العامة في جامعة بيرزيت على هيكلية تتكون من ثلاث وحدات:

اولا وحدة الإعلام: والتي تتولى القيام بدور الناطق الإعلامي للجامعة، إعداد النشرات الإعلامية وتحريرها، نشر الأخبار والتقارير والصور على الموقع الإلكتروني للجامعة وعلى جميع وسائل الإعلام. نشر الأخبار والتقارير والصور على مواقع الإعلام الاجتماعي. مسؤولية الصفحة الإعلامية وكل ما يتعلق بالإعلام على الموقع الإلكتروني، وتتولى مسؤولية صفحة التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة.

ثانيا وحدة المعلومات والنشر: التي تقوم مهمتها على تنسيق وجمع المعلومات من كافة دوائر الجامعة لتوثيقها وتحريرها ونشرها باللغتين. تطوير آليات جمع المعلومات من كافة دوائر الجامعة وتطوير وسائل نشرها إعلاميا (بشكل إلكتروني ومطبوع) والإشراف على نشر الإعلانات وتحريرها.

ثالثا وحدة الفعاليات والوفود: تنظيم فعاليات الجامعة، مؤتمرات، احتفالات، مهرجانات ورشات عمل وندوات، والتنسيق والتحضير للنشاطات والمناسبات والتعاون مع الوحدات والدوائر المساندة في الجامعة واقتراح آليات تطوير العمل المشترك، ومتابعة تشكيل مجموعة من المتحدثين إلى الوفود من طاقم الجامعة بالتنسيق مع رئيس الوحدة.

2. الجامعة العربية الامريكية:

تتكون دائرة العلاقات العامة من هيكلية تم عملها من قبل أعضاء قسم العلاقات العامة وتنقسم إلى 5 وحدات؛

أولاً قسم الإعلام، مهمته التواصل الداخلي والخارجي لدائرة العلاقات العامة، كما أن يقوم بصياغة وإعلان أهداف وأنشطة وبرامج الجامعة للمجتمع المحلي والخارجي.

ثانياً قسم التواصل الرقمي: مهمته التواصل من خلال مواقع التواصل الاجتماعي والرقمي وإدارة موقع الجامعة الرسمي.

ثالثاً قسم الأنشطة: يبتكر وينفذ الأنشطة المختلفة بالجامعة خصوصاً مع فئة طلبة الثانوية العامة، والمدارس، والمؤسسات المحلية.

رابعاً: قسم الإنتاج والمحتوى: تقوم مهمته على الإنتاج التلفزيوني، وعمل البروشورات التي توضح وتدعم صورة الجامعة، للمجتمع المحلي.

خامساً: قسم العلاقات الدولية: يتواصل مع كل ما يتعلق بتواصل خارج حدود فلسطين، من دعوة شخصيات، إقامة أنشطة خارجية، إدارة عمل الجامعة على المستوى الخارجي.

لتعمل هذه الأقسام معاً لتحقيق التكامل والتوافق بين كافة أشكال الاتصال المختلفة.

3. جامعة النجاح الوطنية:

تعمل دائرة العلاقات العامة على تولي مسؤولية تمثيل الجامعة أمام مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والدولي، ويتبلور دورها في تعزيز العلاقات القائمة وفتح آفاق الشراكات المستقبلية بين الجامعة ومختلف المؤسسات، وإبراز دور الجامعة ومكانتها وأنشطتها ورسالتها التعليمية، ونقل صورة الجامعة واستراتيجيتها وأهدافها الفكرية والثقافية والعلمية، من خلال توظيف كافة الوسائل الاتصالية.

وذلك تحقيقاً للهدف الأمثل ألا وهو تعزيز مكانة الجامعة الفريدة وإبراز هويتها بين الجامعات المحلية والإقليمية والدولية، وتقوم مهمة دائرة العلاقات العامة على تنظيم الأنشطة والفعاليات وعروض الأفلام الوثائقية والسينمائية، تنظيم الاحتفالات، وتمثيل الجامعة في الأنشطة والاجتماعات والمناسبات الرسمية، تغذية وتحديث صفحات الجامعة على الإنترنت، والتنسيق الإعلامي، توفير المعلومات حول الجامعة، تنسيق زيارات الوفود الدولية، ترويج الجامعة محلياً وعربياً ودولياً من خلال برامج الدائرة المختلفة.

الفصل الثالث:

المنهجية

1.3 نوع البحث ومنهجه وأدواته:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافيه ودقيقة، لتصوير الواقع الاجتماعي الذي يؤثر على كافة الأنشطة الثقافية و السياسية و العلمية ويساهم في تحليل الظواهر المختلفة (سامية، 2020). يعتبر البحث الحالي من البحوث الوصفية، ومن الناحية المعرفية فإن وجهة نظر الدراسات الوصفية تتشكل من أن معرفتنا بالواقع هي بناء اجتماعي من قبل الفاعلين البشريين، ويتميز نموذج البحث الوصفي بالحاجة إلى فهم العالم كما هو من وجهة نظر ذاتية ويسعى إلى تفسير ضمن الإطار المرجعي للمشاركة بدلاً من المراقب الموضوعي للعمل (Ponelis , 2015) وجدت الباحثة أن هذا النوع يناسب الدراسة الحالية لأنه يضع تصورا ووصفا للواقع في المؤسسات، يسمح البحث والوصفي بوصف الظاهرة بشكل كمي وكيفي.

لإتمام أغراض هذا البحث سيتم استخدام المنهج المختلط (الكمي والكيفي)، وهو منهج يجمع بين المنهجين ويناسب البحوث الإعلامية لأن المنهج الكمي يصل إلى أرقام وإحصائيات دقيقة في وصف الواقع، والمنهج الكيفي يعطي الباحثة فرصة لتحليل النتائج الكمية بشكل عميق.

2.3 أدوات البحث:

1.2.3 المقابلات المعمقة:

هي مقابلات معمقة، وجهاً لوجه، ويتم إجراؤها لتحقيق الأهداف المرجوة، المقابلة المعمقة معروفة أيضاً باسم واحد لواحد هي طريقة لاستخراج معلومات أكثر تفصيلاً أو فهماً عميقاً لموضوع أو مفهوم معين، والمقابلات المعمقة هي واحدة من أساليب البحث الكيفي وتعد أكثر الطرق فعالية في جمع البيانات الأولية، ومن أهم فوائد المقابلة المعمقة هي أنها تساعد في الكشف عن معلومات أكثر تفصيلاً وتعمقاً (Showkat & Parveen, 2017).

سيتم مقابلة مدراء العلاقات العامة في الجامعات الثلاث، قررت الباحثة استخدام المقابلات المعمقة لأنها أكثر فاعلية في الحصول على المعلومات من مصادر لها الأساسية، وهم مدراء/مديرات دوائر العلاقات العامة، فهم الأقدر على الإجابة عن أسئلة البحث بصورة دقيقة لمعرفة ما هو دور دوائرهم

في الحد من المفاجأة المتوقعة. لتحقيق هذا الغرض صممت مجموعة من الاسئلة ضمن محاور محددة (أنظر ملحق رقم واحد).

2.2.3 تحليل المضمون:

هو وسيلة بحث يستخدمه الباحث لوصف المضمون الظاهر للدراسة الإعلامية وصفا كميا وموضوعيا ومنهجيا، ضمن مجموعة من الخطوات المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني الكامنة في المحتوى والعلاقة الارتباطية لهذه المعاني من خلال البحث الكمي الموضوعي المنظم للسمات الظاهرة في المحتوى (زهرابي، 2022).

سيتم تحليل مضمون جميع الوثائق، والمواد الإعلامية المنشورة حول الأزمات على الصفحات الرسمية للجامعات موضوع البحث والمنشورة على مواقع التواصل الاجتماعي وموقع الويب. تم اختيار هذه الأداة لقدرتها على الوصول إلى المعلومات التي تريدها الباحثة ما يمكنها من معرفة القرارات التي صدرت قبل الأزمة، وتحديد الإخفاقات المؤسسية في عملية صنع القرار، وتوضيح أبعاد التحيزات البشرية عن طريق تحليل المواد المنشورة ومقارنتها مع الواقع الموجود.

وحدة التحليل

حددت الباحثة وحدة التحليل لهذه الدراسة "بالكلمة"، أي مضمون إعلامي يتحدث عن الأزمة المتوقعة أو ما يدل عليها من نص أو صورة أو .. الخ.

3.3 الفئات والتصنيفات:

أولاً: فئات شكل (كيف قيل)

1. اسم الجامعة: بيرزيت، الأمريكية، النجاح.
2. فئة نوع المادة: خبر بسيط مع صورة، خبر بسيط بدون صورة، خبر مركب، بيان، لقاء مع وسائل إعلام، تقرير، تحقيق، تعزية وتهنئة، استنكار، المقال، فيديو، غير ذلك.
3. فئة حجم المدة:

● كبير: صفحة كاملة

● متوسط: نصف صفحة

● صغير: أقل من نصف صفحة

4. فئة المصدر: العلاقات العامة/ رئاسة / مجلس أمناء، وكالات أنباء عالمية، وكالة أنباء فلسطينية معارضة، وكالة أنباء رسمية طلاب، غير ذلك.

5. طريقة طرح المضمون:

- تقديم معلومات
- تحليل
- يطلب آراء
- يناقش
- غير ذلك.

ثانيا: فئات مضمون (ماذا قيل)

1. فئة موضوع المادة:

- الحديث عن الأزمة
- يعيد الأزمة لقضايا سياسي
- يحيل الأزمة لوضع اجتماعي
- بسبب اقتصادي
- طلابي
- اقتصادي
- نقابي
- تعليمي
- اكايمي
- غير ذلك.

2. فئة الممثل/ المستنطق:

- رسمي من الجامعة
- خارجي
- طلاب
- محلل
- صحفي
- غير ذلك

3. اتجاه المادة:

- مؤيد لسياسة الجامعة

- معارض لسياسة الجامعة
- محايد
- 4. الجمهور المستهدف: الطلاب، السياسيين، المجتمع، الأكاديميين، غير ذلك
- 5. فئة القيم:
 - شرعي: النص يشرعن حق الطلاب/ الأكاديميين في الاحتجاج
 - غير شرعي: النص لا يشرعن حق الطلاب/ الأكاديميين في الاحتجاج
 - تعزز موقف الإدارة
 - محايد
 - غير ذلك
- 6. فئة هدف المادة:
 - تبرير سياسة المؤسسة
 - اعتراف بخطأ المؤسسة
 - دعم موقف الطلاب/العاملين
 - تقديم معلومات
 - غير ذلك:
- 7. فئة ردود فعل الجمهور:
 - سلبية: تجاه الإضراب أو الاعتصام
 - إيجابية: تجاه الإضراب أو الاعتصام
 - محايدة
- 8. فئة التعرف/ اكتشاف الأزمة:
 - نجحت في تحديد التهديدات الناشئة
 - لم تنجح في تحديد التهديدات الناشئة
 - تحليل البيانات وتفسير البيانات
 - اكتشاف العلامات الحمراء
 - الفجوات ونقاط الضعف
 - غير واضح
- 9. فئة تحديد الأولويات في إدارة الأزمة :
 - يعرف: هل حددت المؤسسة أولويات حل الأزمة

- لا يعرف: المؤسسة لم تحدد
 - غير واضح: إذا كانت المؤسسة قد عرفت الأولويات لحل الأزمة
10. فئة التعرف على التهديد :

- تعرف: هل تعرفت المؤسسة على الأزمة/ التهديد
- لم تتعرف المؤسسة على الأزمة/ التهديد
- محايد.

11. سبب عدم إعطاء الأولوية:

- الضغط الشديد في العمل
- وجود العديد من المسائل التي تحتاج انتباههم
- حالة من عدم اليقين
- غير واضح
- غياب التنسيق بين الإدارة والعلاقات العامة

12. فئة التعبئة القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات:

- الفشل في تنظيم، فشل في تنسيق الموارد الرئيسية استجابةً لكارثة محتملة، فشل في الاستجابة بفاعلية باتخاذ الإجراءات الوقائية، غير واضح.

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار 3 جامعات بطريقة العينة غير العشوائية/العمدية، حيث تعمدت الباحثة اختيار جامعة بيرزيت، والأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، التي تعرضت لأزمات خلال فترات زمنية متتالية، ترى الباحثة أن الأزمات التي وقعت في الجامعات الثلاث كانت أزمات متوقعة، وكانت دوائر العلاقات العامة يمكن أن تساعد في تلافيها أو منع حدوثها أو التخفيف من أثارها، اختارت الباحثة إجراء مقابلات مع مدراء العلاقات العامة.

عينة تحليل المضمون: ستشمل جميع المواد الإعلامية والمنشورات "مسح شامل" التي تخص الأزمات التي حدثت خلال الفترة من بدايتها حتى نهايتها 2021-2022. المنشورة قبل حدوث الأزمة وخلالها وبعدها. ما يجعل نسبة الخطأ في تحليل المضمون لهذا البحث صفر. أولاً: أزمة جامعة بيرزيت إضراب النقابة 2022 وإضراب الطلبة 2021، ثانياً: أزمة جامعة النجاح بسبب اعتداء الأمن الجامعي على الطلبة، وأخيراً، أزمة الجامعة العربية الأمريكية بسبب مقتل أحد طلبتها.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

ما هو حجم ومضمون المنشورات التي صدرت عن دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية خلال الأزمات؟

1.4 عدد المنشورات خلال الأزمة

توضح النتائج في الجدول رقم 1 أن 53.7% من المنشورات في الجامعات الثلاثة موضوع البحث خلال الأزمات صدرت عن دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت، تلاها 29.9% من جامعة النجاح، وصدر عن الجامعة العربية الأمريكية 16.3%.

جدول رقم 1: عدد المنشورات			
%	تكرار كلمة الأزمة	عدد المواد	
53.7	79	17	جامعة بيرزيت
16.3	24	5	الجامعة العربية الأمريكية
29.9	44	12	جامعة النجاح الوطنية
100	147	33	المجموع

يبين الجدول السابق الفجوة الكبيرة في الجامعات الفلسطينية فيظهر عدد المنشورات المحدود الذي يتم نشرها من قبل الجامعات أثناء الأزمات علماً أنه لم يتم نشر أي منشور في مرحلة ما قبل الأزمة، أو نشر بيانات لتوضيح أبعاد الأزمة القادمة ومحاولة التقليل من أضرارها والحد من المفاجأة المتوقعة، ويرجع ذلك إلى سياسة الجامعة في التعامل مع الأزمة وآليات كل جامعة في تطبيق خطط مواجهة الأزمات.

2.4 عدد منشورات جامعة بيرزيت

حصلت جامعة بيرزيت على (53.7%) وتكررت كلمة أزمة 79 مرة في (17) منشور حول أزماتي نقابة العاملين وأزمة طلابية، وترى الباحثة أن هذه الأزمات الحاصلة التي ظهرت بواورها قبل فترة كبيرة من وقوعها، يعود سببها إلى سياسة قسم العلاقات العامة، فقد وضع مدراء العلاقات

العامة عند التساؤل لماذا لم يتفاعلوا مع الأزمات بصورة أكبر تبين أن جامعة بيرزيت تعاملت مع الأزمة الطلابية بصورة أكبر على مواقع التواصل الاجتماعي وهذا يظهر جليا حيث حصلت الأزمة الطلابية على 16 منشور من مجموع المنشورات التي تم نشرها لصالح منشور واحد للأزمة النقابية (مرعي، 2023)، التي قالت:

الأزمة الطلابية تم قولبتها بالإعلام ونقلها إلى خارج أسوار الجامعة من قبل الطلاب مما أدى إلى حصولها على التغطية الإعلامية، خاصة بعد انتشار فيديوهات للمشكلة الحاصلة داخل الجامعة وعدم وجود إطار طلابي موحد نتيجة عدم تعيين مجلس الطلبة بوقتها، مما أدى إلى زيادة الفوضى، بينما نقابة العاملين تم عمل مؤتمر صحفي مع وسائل الإعلام من قبل مجلس الأمناء للحديث عن الأزمة، ولكن لم يتم التعامل مع وسائل الإعلام والسوشل ميديا في هذه الأزمة وأكدت مديرة العلاقات العامة أن الأزمة النقابية تم تقييم مدى احتمالية نقلها لخارج الجامعة، ومع عدم قيام نقابة العاملين بجامعة بيرزيت بتعامل مع وسائل الإعلام بصورة كبيرة تم حصرها إلى داخل أسوار الجامعة، وبالتالي أصبح التواصل داخلي، وتم التواصل بين الجامعة والنقابة عبر قنوات الاتصال الداخلية، باعتبارها أزمة داخلية وليس للمجتمع المحلي علاقة بها لذلك لم يتم نشر أي بيان إلى المجتمع المحلي بل اقتصر التواصل على القنوات الداخلية للجامعة، كما وأكدت على أن قسم العلاقات العامة كان قد توقع حدوث الأزمة قبل حصولها، ولكن لم يتوقعوا أن تكون الأزمة بهذا الحجم.

تفسر الباحثة الفرق الكبير بين عدد المنشورات بين الجامعات لصالح جامعة بيرزيت؛ وجود الديمقراطية والحرية والتعددية في التعبير عن الرأي التي تمنحها الجامعة لطلبتها. ومن الجدير ذكره أنها الوحيدة التي تعقد الانتخابات الطلابية في وقتها.

3.4 عدد منشورات جامعة النجاح الوطنية

حصلت جامعة النجاح الوطنية على (29.9%) من مجموع الكلمات المنشورة (44 كلمة) في منشورات شملتها الدراسة، بواقع 12 منشور عن الأزمة موضوع الدراسة، وترجع الباحثة السبب إلى الهيكلية التنظيمية التي تحكمها، فلديها نظام شديد في التعامل ويتضح ذلك في رفض الجامعة إجراء مقابلة مع الباحثة، فبعد التواصل مع أكثر من شخصية بجامعة النجاح تم الحديث عن الحساسية

تجاه الموضوع الذي يقوم هذا البحث بدراسته وبناء عليه لم يتم الاستجابة لطلب المقابلة، بحجة ضرورة الحصول على موافقة رئيس الجامعة، وبعد التواصل مع رئيس جامعة النجاح ورئيس الشؤون الأكاديمية، ومدير العلاقات العامة لم يتم الاستجابة لأي إيميل رسمي أو تسهيل مهمة. وهذا يبين الهيكل التنظيمي الذي يحكم قسم العلاقات العامة في طريقة عمله وتواصله الاستراتيجي مع الجمهور الداخلي والخارجي، الذي يوضح التشديد على الطلاب وآرائهم والحرية الممنوحة لهم في التعبير عن حريتهم ورأيهم في مجتمع الجامعة، دون ملاحقتهم أكاديميا، أو من أطر خارج الجامعة، وهذا ما وضحته الأزمة الطلابية مع الأمن الجامعي التي بينت مدى الديمقراطية المنخفضة التي تمنحها الجامعة لطلبتها مقارنة مع جامعات أخرى.

4.4 عدد منشورات جامعة الجامعة العربية الأمريكية

بلغ عدد الكلمات التي ذكرت كلمة أزمة في منشورات الجامعة العربية الأمريكية (16.3%) من مجموع الكلمات المنشورة، حيث تكررت كلمة أزمة 44 مرة في 5 منشورات وبيانات للأزمة على صفحاتها الرسمية، ويعود هذا العدد المنخفض من المنشورات إلى سياسة واستراتيجيات قسم العلاقات العامة في التقليل من أضرار الأزمات، وأكد ذلك مدير العلاقات العامة وموظفيه (جمعة، 2023) الذي قال:

إن سياسة الجامعة كانت تفضل توجيه الطلاب إلى أمور أخرى غير الأزمة، في محاولة لاحتوائها وليس زيادة تصعيد الأزمة، عن طريق امتصاص غضب الطلاب، وعدم الحديث عن الأزمة بصورة كبيرة، للتخفيف من حدتها وعدم الخوض في أزمات جديدة جراء الحديث المستمر عن الأزمة، الذي من الممكن أن يؤدي إلى تفاقمها ويعمل على فتح جبهات جديدة من الطلاب بمشاكل مماثلة، وبهذه الطريقة يقوم قسم العلاقات العامة بامتصاص غضب الطلاب من ناحية ومن ناحية أخرى يحتوي الأزمة، وأكد ذلك في الحديث عن الأزمة أن قيام قسم العلاقات العامة بامتصاصها عمل على تحجيم الأزمة وعدم تضخيمها، وبالتالي استطاعت الجامعة العودة إلى المسار السليم. لأن الخوض في هذه الأزمات سيؤدي إلى تراجع الجامعة إلى الوراء وهذا ما ترفضه الجامعة، لهذا كان الحل الأمثل للاستجابة للأزمة هو عدم الخوض فيها كثيرا وانتهاء الأزمة بصورة سلسة، وتشكل ركيزة التخطيط لدى قسم

العلاقات العامة على استراتيجياتية تحجيم الأزمة، وهذا ما بينه مدير العلاقات العامة بقوله "كل ما الجامعة عملت على تكبير الأزمة راح تكبر وكل ما صغرتها راح تصغر"، وهذا يدل على الاستراتيجيات التي يتبعها قسم العلاقات العامة في عملية إدارة الأزمة"

ويوضح هذا عملية اتخاذ القرارات والإجراءات المختلفة التي يتم اتباعها في الاستجابة للأزمة، إن سياسة دوائر العلاقات العامة في الجامعات المبحوثة بشكل عام تخالف ما أجمع عليه غالبية ممارسي العلاقات العامة بالشفافية والصدق، ويعارض المبادئ الأساسية التي قام عليها العلم منذ تأسيسه. أن معدل استخدام المؤسسات لوسائل الإعلام يوضح الصورة، ويخفف من حدة الأزمة (اللقماني، 2018)

5.4 نوع المادة المنشورة خلال الأزمة

بينت النتائج في الجدول رقم 2، أن (50.3%) من المواد المنشورة كانت نشر البيان الصحفي خلال الأزمات، تلاها مادة الخبر الصحفي البسيط بدون صورة بنسبة بلغت (32.0%)، بينما بلغت نسبة اللقاءات الصحفية التي قامت بها دوائر العلاقات العامة أثناء الأزمات 6.8%. واحتلت مادة الخبر البسيط مع صورة المرتبة الرابعة من حيث نوع المادة المنشورة لدى دوائر العلاقات العامة بنسبة بلغت 4.8%، يليها مواد الاستنكار التي تصدر أثناء الأزمات لرفض العوامل التي تسببت بحدوث الأزمة بنسبة 4.1%، بينما حصلت مواد التقارير الصحفية على نسبة (2.0%).

جدول رقم 2: نوع المادة المنشورة		
%	التكرار	
32.0	47	خبر بسيط بدون صور
4.8	7	خبر بسيط مع صورة
50.3	72	بيان صحفي
6.8	10	لقاء مع وسائل الإعلام
2.0		تقرير صحفي
4.1		استنكار
100.0		المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 2، ملحق رقم 3) (15.897) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.103) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لنوع المادة المنشورات خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

6.4 حجم المادة المنشورة خلال الأزمة

أظهرت نتائج جدول رقم 3، أن (40.1%) من حجم المواد المنشورة خلال الأزمات كانت متساوية بين الموارد المنشورة ذات الحجم الكبيرة والمتوسطة، بينما كانت حصة المنشورات ذات الحجم الصغير (19.7%).

جدول رقم 3: حجم المادة المنشورة		
	التكرار	%
كبير	59	40.1
متوسط	59	40.1
صغير	29	19.7
المجموع	147	100.0

جدول رقم 3: حجم المادة المنشورة لكل الجامعات				
	كبير	متوسط	صغير	المجموع
جامعة بيرزيت	36	31	12	79
الجامعة العربية الأمريكية	11	8	5	24
جامعة النجاح الوطنية	12	20	12	44
المجموع	59	59	29	147

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 3، ملحق رقم 3) (5.301) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.258) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لحجم المادة المنشورات خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

توضح نتائج جدول رقم 2 و 3 أن (40.1%) من حجم المواد المنشورة خلال الأزمات كانت متساوية بين الموارد المنشورة ذات الحجم الكبيرة والمتوسطة، والسبب في حصول المنشورات ذات

الحجم الكبير والمتوسط على النسبة الاعلى أن معظم المنشورات كانت عبارة عن بيانات صحفية وخبر بسيط فكانت نسبة (50.3%) من المنشورات للبيان الصحفي خلال الأزمات، تلاها مادة الخبر الصحفي البسيط بدون صورة بنسبة بلغت (32.0%)، وكانت جميع المنشورات تدور حول الأزمة، لتفسير أحداث الأزمة والسبب في حصولها أو توضيح القرارات والإجراءات المتعلقة بالأزمة وسبل حلها والحد من تأثيرها.

7.4 مصدر المنشورات خلال الأزمة

جدول رقم 4: مصدر المنشورات		
	التكرار	%
العلاقات العامة	24	16.3
رئاسة الجامعة	83	56.5
مجلس امناء	36	24.5
محلل	4	2.7
المجموع	147	100.0

توضح نتائج جدول رقم 4، أن (56.5%) من المنشورات أثناء الأزمة صدرت عن رئاسة الجامعات، تلاها (24.5%) من المنشورات التي صدرت خلال الأزمة كان لصالح مجلس الأمناء، بينما بلغت المواد المنشورة من قبل دوائر العلاقات العامة في الأزمات (16.3%) من المنشورات التي تم نشرها في فترة الأزمة، وبلغت نسبة المنشورات الصادرة عن محللين صحفيين (2.7%). تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 4، ملحق رقم 3) (64.221) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.000) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمصدر المنشورات خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

توضح النتائج حجم المنشورات القليل الصادر عن أقسام العلاقات العامة في الجامعات موضوع البحث، ويرجع السبب إلى كون قسم العلاقات العامة لا يملك الصلاحيات لتوقيع بأسمه على البيانات والمنشورات فأكد (جمعة، 2023) :

أن قسم العلاقات العامة هو جزء من الإدارة وبالتالي لا يوجد بصلاحياته إمكانية توقيع المنشورات والبيانات وإخراجهم باسمه، فأى منشورات يحتاج إلى موافقة الجامعة ومجلسها قبل نشره.

وأوضحت (مرعي، 2023):

أن توقيع منشور أو بيان للضرورة باسم العلاقات العامة هو شيء غير موجود، فنحن جزء من الإدارة وهم من يملكون الجامعة، وبالتالي أي منشور سوف يصدر سيكون خارج عن المسؤولين عن الجامعة وليس عن قسم العلاقات العامة، فنحن لا ندخل آرائنا الشخصية بالعمل.

وهذا ما أكدت عليه نتائج الدراسات السابقة وبينته الجامعات الثلاث المبحوثة أن غياب الاهتمام والفهم لأهمية دور أقسام العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وضعف الميزانية المرسودة للعلاقات العامة من قبل الإدارة العليا بالجامعة، تؤدي إلى الحد من قدرة العلاقات العامة على الاستجابة السريعة للأزمات المتوقعة حدوثها بالجامعات باعتبار أقسام العلاقات العامة جهاز إنذار مبكر للأزمات، ويؤثر سلباً في قدرتها على التصدي للأزمات (محمد، 2019).

8.4 طريقة طرح المادة خلال الأزمة

أظهرت نتائج جدول رقم 5، (42.9%) من المواد المطروحة خلال الأزمة كانت منشورات تقدم المعلومات للجمهور، بينما كانت (38.8%) من المنشورات كانت إعلان عن قرارات وقوانين جديدة تتعلق بالضرورة الحاصلة في الجامعات موضوع الدراسة، و(18.4%) من المواد المنشورة كانت تعمل على تحليل الأزمة الحاصلة.

جدول رقم 5: طريقة طرح المادة		
%	التكرار	
42.9	63	تقديم معلومة
18.4	27	تحليل
38.8	57	إعلان
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 5، ملحق رقم 3) (2.212) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.697) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لطريقة طرح المادة خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

وترى الباحثة أن المنشورات لم تكن تقدم حلول فعالة للأزمة الحاصلة، فكانت تقوم بتقديم المعلومات عن الأزمة عبر بياناتها ومنشوراتها على مواقعها الرسمية، كما أن عرض القوانين والإجراءات الجديدة التي سيتم اعتمادها بالجامعات عوضاً عن التركيز على مسببات الأزمة والوقوف عندها للعمل على إيجاد حلول للأزمات، واتجاه المنشورات إلى تحليل الأزمة وإصدار البيانات التي تدين الأحداث، يُعد فشل لدوائر العلاقات العامة في مواجهة الأزمات القائمة، بطرق فعالة.

9.4 موضوع المواد المنشورة خلال الأزمة

بينت نتائج جدول رقم 6، أن (52.4%) من المواد المنشورة خلال الأزمات كانت للحديث عن الأزمة الحاصلة، بينما (34.7%) من مواضيع المواد المنشورات خلال الأزمة كانت مواضيع طلابية، و(7.5%) من المواضيع المنشورة كانت للجانب الأكاديمي، تلاها (3.4%) من المنشورات تعيد الأزمة لأسباب سياسية تتناول تأثير الوضع السياسي على الأزمة القائمة في الجامعات موضوع الدراسة.

واحتلت المواضيع التي تحيل الأزمات لوضع الاجتماعي نسبة (1.4%)، وفي المرتبة الأخيرة للمواضيع المنشورة خلال الأزمات كانت المواضيع النقابية بنسبة (0.7%).

جدول رقم 6: موضوع المادة المنشورة		
%	التكرار	
52.4	77	الحديث عن الأزمة
3.4	5	يعيد الأزمة لأسباب سياسية
1.4	2	يحيل الأزمة لوضع اجتماعي
34.7	51	طلابي
7.	1	نقابي
7.5	11	أكاديمي
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 6، ملحق رقم 3) (19.675) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.023) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لموضوع المواد المنشورة خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

تري الباحثة أن تحديد اتجاه المواد المنشورة مرتبط بـ تحيزات اتخاذ القرار المرتبطة بالتحيزات البشرية في صنع القرار، ويرجع ذلك إلى أن قيام قسم العلاقات العامة بطرح الأزمات من وجه نظر مقتصرة على الإدارة، وإعادة الأزمة إلى أسباب سياسية هو تهرب من مواجهتها، وعدم قدرت أقسام العلاقات العامة على العمل ضمن محددات تسمح لها بنقل صورة الأزمة بشفافية أكبر، فتؤكد الدراسات السابقة أن التحيزات العملية والشخصية التي ترتبط بالعمليات المعرفية لصنع القرار، لها تأثيرات ذات صدى واضح في عمليات القرار وحل الأزمات لدى أقسام العلاقات العامة، وتتضمن تأثيرات التحيزات مجموعة من المحددات من المبالغة في تقدير الأحداث الإيجابية والتقليل من الإشارات التحذيرية في الأزمات. (Hudlicka, 2018)

وتؤكد الباحثة أن هذه التحيزات تؤثر على توجهات قسم العلاقات العامة، خاصة في عملية صنع القرار التي تبين الصورة الإيجابية للأزمة لدى الإدارة ومنها إلى أقسام العلاقات العامة، التي تعكس وجهة نظر الإدارة من خلال طرحها لمواضيع المنشورات والبيانات التي تصدرها أقسام العلاقات العامة على صفحات الجامعة الرسمية، وتأكيد من قبل مدراء العلاقات العامة أن وجود التحيزات الإيجابية لدى أعضاء الإدارة تعمل على إعاقة عملية اتخاذ القرارات بصورة سلسلة مما يؤخر الاستجابة للأزمة.

10.4 نوع فئة الممثل للمنشورات خلال الأزمة

يتضح في جدول رقم 7، أن (70.1%) من المنشورات كانت تمثل في نصها العاملين في الجامعة سواء كانت من قبل مجلس الأمناء، أو العلاقات العامة، رئاسة الجامعة، بينما (28.6%) كانت للمنشورات التي تمثل الطلاب ونقصد بتمثيل "فئة المستنطق" أي نص المواد يحاكي رأي الطلاب أم الإدارة" يعبر النص عن رأي أحد الطرفين ولكن على لسان شخص آخر".

جدول رقم 7: فئة الممثل		
%	التكرار	
70.1	1.3	رسمي من الجامعة
28.6	39	طلاب
98.6	145	المجموع
1.4	2	لا يوجد إجابة
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 7، ملحق رقم 3) (2.412) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.299) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لنوع فئة الممثل للمنشورات خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

وجدت الباحثة أن (70.1%) من المنشورات كانت تمثل في نصها العاملين في الجامعة سواء كانت من قبل مجلس الأمناء، أو العلاقات العامة، رئاسة الجامعة؛ فأقسام العلاقات العامة كانت ترجع كافة منشوراتها إلى إدارة الجامعة لان قسم العلاقات العامة لا يعد قسم محايد في عمله أي يعرض الأزمة من وجهة نظر الإدارة والطلاب بل هو الوجه الآخر للإدارة فيقوم بعرض توجهات الإدارة ورؤيتها للآزمة، وهذا ما رأيته الباحثة أحد أسباب الفشل في مواجهة المفاجأة المتوقعة، فعند تحجيم دور أقسام العلاقات العامة واقتصاره على توضيح فكرة أو وجهة نظر الإدارة يصبح أقل فاعلية في الاستجابة للأزمات ووضع الخطط الاستراتيجية، ويعود ذلك إلى أن الإدارة تعمل على تقدير مصالحها بنسبة للأزمة فالقرار الأهم يكون كيف تخرج الجامعات من هذه الأزمة بأقل الخسائر على الصعيد المادي وعلى الصعيد الإعلامي.

وبينت الدراسات السابقة أن التحيزات البشرية تحدث عند اختلالات القوى ومبالغة التنفيذيون في تقدير مصالح مجموعة واحدة بينما يستخفون بمصالح المجموعات الأخرى التي لا تقل أهمية وتميل مثل هذه الاختلالات إلى أن تكون مدمرة بشكل خاص خلال مرحلة التعبئة، عندما يمكن للمصالح المكتسبة أن تبطل أو تعيق العمل الذي يهدف إلى حل مشكلة متنامية (Watkins & Bazerman, 2006).

11.4 اتجاه المواد المنشورة خلال الأزمة

خرجت النتائج في الجدول رقم 8، أن (53.1%) من المواد المنشورة كانت معارضة للأزمة الحاصلة بالجامعات الثلاث موضوع البحث، بينما (38.1%) من المنشورات كانت تأخذ صف الحياد في نصها، و(8.8%) منها كان مؤيد للأزمة علما أن أكبر نسبة تأييد للأزمة كانت لصالح جامعة بيرزيت فحصلت على (11 من أصل 13) لتأييد الأزمات.

جدول رقم 8: اتجاه المادة المنشورة		
%	التكرار	
8.8	13	مؤيد
53.1	78	معارض
38.1	56	محايد
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 8، ملحق رقم 3) (6.168) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.187) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه المواد المنشورة خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

ترى الباحثة أن معارضة المنشورات للأزمة أمر متوقع لأن أقسام العلاقات العامة تبين وتطرح وجهة نظر الإدارة العليا فبالناتالي أي منشور يصدر سيركز على نظرة ورؤية الإدارة للأزمة.

جامعة بيرزيت

أكدت مديرة العلاقات العامة رانية مرعي (مرعي.2023):

"أيدت جامعة بيرزيت الأزمة الطلابية بسبب محاولة اقتحام جيش الاحتلال للحرم الجامعي وملاحقة الطلاب أثناء تواجدهم امام الحرم الجامعي، وعدم السماح لهم بدخول الحرم الجامعي الامر الذي ادى إلى اصابة طالب وبالتالي تأججت الأزمة".

نددت الجامعة في منشوراتها بعملية الاحتلال ومحاولتهم اعتقال طلبتها، ودعم موقف الطلاب وتبرير سياسة الجامعة وتوضيح موقفها من الحدث للطلاب، في محاولة منها للتخفيف من الأزمة التي أصبحت شخصية مع بعض الموظفين بالجامعة وبالتالي المطالبة باستقالتهم واتهامهم بتقييد حرية الطلبة في التعبير وتقييد عملهم النقابي.

جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية:

فلم تكتفي بتبرير بل وإعادة الأزمة إلى خارج حدود الجامعة، وأن أيادي خارجية هي من تسببت في تأجيج الأزمة زاد من حدة الكلام في بياناتها ومنشوراتها تجاه الأزمات والاضطرابات التي حصلت فيها، و يفسر ذلك نتائج الدراسات السابقة أنه يمكن أن تظهر المفاجآت المتوقعة من العيوب المنهجية في عمليات صنع القرار الناتجة عن قرارات الإدارة في تعطيل حل أزمة لتحقيق مصالح أخرى (Petty,2012)، ويؤكد ذلك نموذج المفاجأة المتوقعة الذي يعرف تأثير مجموعات المصالح الخاصة أنها: "هي المجموعات التي تسعى لتحقيق مكاسب لأعضائها مع القليل من الاهتمام أو لا يهتمون بالتأثير الكلي لأهدافهم على المجتمع، حتى عندما تكون المكاسب التي تجنيها مجموعتهم أقل بكثير من التكلفة الاجتماعية الإجمالية (Watkins & Bazerman,2006) .

فالجامعات الثلاث موضوع الدراسة بينت التفاوت في عملية صنع القرار بناء على مدى الصلاحيات الممنوحة لمدير قسم العلاقات العامة أثناء الأزمات، ومن هذا المنطلق تجد الباحثة أن الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي داخل الجامعات يؤدي إلى تحديد قدرات أقسام العلاقات العامة فتصبح غير قادرة على ممارسة عملها بصورة أكثر حيادية، وباعتبار قسم العلاقات العامة هو قسم الاتصال والتواصل بين الجمهور الداخلي والخارجي وهو الذي يضع خطط إدارة الأزمات وإدارة السمعة، فالقيام بتقييده وربطه كجزء متأصل من الإدارة يعمل على إدارة صورتها فقط دون قدرته على العمل بصورة أكثر شفافية يؤدي إلى حدوث المفاجأة المتوقعة، وما يوضح الصورة بشكل أفضل بتقييد حرية العمل هو رفض جامعة النجاح عمل مقابلة مع الباحثة بسبب الحاجة إلى الحصول على موافقة رئيس الجامعة، كما ذكر سابقاً، فهذا يبين إلى أي مدى يتم تقييد عمل قسم العلاقات العامة.

12.4 الجمهور المستهدف بالمنشورات خلال الأزمة

أظهرت النتائج في الجدول رقم 9 أن (51.7%) من المنشورات خلال الأزمة كانت تستهدف الطلاب في موادها، بينما (37.4%) من المنشورات كانت موجهة للمجتمع خلال فترة الأزمة، وكانت (8.2%) منها تستهدف موظفي الجامعات الثلاث موضوع البحث، و(2.7%) من المواد المنشورة موجهة للأكاديميين بشكل خاص.

جدول رقم 9: الجمهور المستهدف		
%	التكرار	
51.7	76	طلاب
37.4	55	المجتمع
2.7	4	الأكاديميين
8.2	12	موظفي الجامعة
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 9، ملحق رقم 3) (15.226) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.019) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجمهور المستهدف بالمنشورات خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

ترى الباحثة أن (51.7%) من المنشورات خلال الأزمة كانت تستهدف الطلاب في موادها، لأن الأزمات التي تناولتها الدراسة هي بمعظمها أزمات طلابية، فلذلك من المنطقي ان تكون المنشورات والبيانات التي تصدرها أقسام العلاقات العامة موجهة للطلاب، ومن هذا المنطلق يتبين أهمية وجود برنامج إلكتروني خاص بعملية إدارة الأزمات، واستخدام المنشورات والبيانات لاستهداف الجمهور للتخفيف من حدة الأزمة، كما وان حصول الأكاديميين على نسبة (2.7%) يرجع إلى أن الأزمة النقابية لجامعة بيرزيت تم اعتماد وسائل الاتصال الداخلية أي لم يتم نشرها بسبب اعتبارها أزمة داخلية وبذلك تم التعامل معها عبر قنوات الاتصال الداخلية مع الأكاديميين والموظفين بالجامعة وهذا ما أكدته (مرعي.2023):

إن الأزمة النقابية لم يتم تصديرها لوسائل الإعلام. وبالتالي كانت مقتصرة على الحرم الجامعي وتم التواصل فيها بوسائل الاتصال الداخلية، ومع عدم تعامل نقابة العاملين بشكل كبير مع وسائل الإعلام أدى إلى بقاء الأزمة ضمن محددات الجامعة.

وكذلك وضح (جمعة.2023): أن خطط إدارة الأزمة مشتركة مع الجامعة كافة، ف قسم العلاقات العامة لا يحتوي على خطة إدارة أزمات منفصلة له.

وتؤكد الباحثة أنه على الرغم من أن الأزمة بقت ضمن أسوار الجامعة إلى أنه كان من الضروري لقسم العلاقات العامة توضيح الأزمة ومفاصلها، لان إضراب الأكاديميين عن الطعام والاعتصام داخل أسوار الجامعة مع بقاء البعض خارج الأسوار أثار موجة من الانتقادات وعلامات الاستفهام تجاه الأزمة وما الذي يحصل، ولماذا الجامعة لم تفي بالتزاماتها منذ عام 2016 وأنها أزمة متوقعة الحدوث واستمراريتها منذ سنوات كما وأن أزمتي النجاح والأمريكية كان لديها ضعف في خطط إدارة الأزمة بشكل عام وخاصة في مرحلة ما قبل الأزمة والتي أدت إلى حدوث المفاجأة المتوقعة، وتوضح الباحثة أن جامعة النجاح الوطنية كانت الأزمة فيها ظاهرة وأي فعل سيواجه ردة فعل فبالتالي عند حصول الحدث الأول بالأزمة " انظر إلى مراجعة الأدبيات" كان قسم العلاقات العامة قادرا على الاتصال للتخفيف من حدة الحدث، ولكن لم يستجب قسم العلاقات العامة للأزمة رغم معطيات حدوثها وأن الطلبة سيقومون بالاعتصام للمطالبة بحقوقهم، الأمر الذي أدى إلى اشتعال فتيل الأزمة من جديد وبصورة أوسع مع اعتداء الأمن الجامعي على الطلاب المعتصمين، لذلك شددت الدراسات السابقة وأكدت على ضرورة إنشاء برنامج إلكتروني خاص بإدارة الأزمات في الجامعات العربية تكون مهمته وضع الخطط الاستراتيجية للاستجابة للأزمات والحفاظ على الأمن والاستقرار وأجواء الهدوء في داخل الجامعات وخارجها (الحريري، 2019) .

13.4 القيمة التي تحملها المنشورات خلال الأزمة

بينت النتائج في الجدول رقم 10، أن (43.5%) من المواد المنشورة على مواقع الجامعات الثلاث موضوع البحث خلال الأزمات كانت تعمل على تعزيز ودعم موقف الإدارة في قراراتها أثناء الأزمات، بينما (16.3%) من المنشورات كانت لا تشرع حق الطلاب والعاملين بالإضراب أو الاحتجاج.

و(14.5%) من المواد والنصوص المنشورة محايدة في طرحها للأزمة، بينما بلغت نسبة المنشورات التي تشرعن حق الطلاب والعاملين في الاحتجاج والإضراب (4.8%)، وكانت (3.4%) من المنشورات لا تعزز مفهوم الديمقراطية في الاحتجاج بالأزمات.

جدول رقم 10: فئة القيم القيمة التي يطرحها النص		
%	تكرار	
4.8	7	تشريعي : النص يشرعن حق الطلاب/ العاملين في الاحتجاج.
3.4	5	لا يعزز مفهوم الديمقراطية
43.5	64	يعزز موقف الإدارة
14.5	21	محايد
16.3	24	غير تشريعي : النص لا يشرعن حق الطلاب/ العاملين في الاحتجاج.
62.3	121	المجموع
17.7	26	لا اجابات
%100	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 10، ملحق رقم 3) (13.645) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.091) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيمة التي تحملها المنشورات خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

الهدف من المادة المنشورة خلال الأزمة

توضح النتائج في الجدول رقم 11، أن (53.7%) من المنشورات كانت تعمل على توضيح موقف الجامعات الثلاث موضوع البحث أثناء الأزمات، بينما (31.3%) من المواد تعمل على تقديم معلومات عن الأزمة الحاصلة، كما وبلغت نسبة المنشورات التي تقوم بتبرير سياسة المؤسسة خلال الأزمة (12.9%)، ونسبة المنشورات التي تدعم موقف الطلاب والعاملين بالاحتجاج أثناء الأزمات بلغت (1.4%)، وكانت (0.7%) نسبة المنشورات التي تبين اعتراف الجامعات بخطئها أثناء الأزمات.

جدول رقم 11: الهدف من المادة المنشورة		
%	التكرار	
12.9	19	تبرير سياسة المؤسسة
7.	1	اعتراف بخطأ المؤسسة
53.7	79	توضيح موقف
1.4	2	دعم موقف طلاب عاملين
31.3	46	تقديم معلومة
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 11، ملحق رقم 3) (6.097) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.636) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الهدف من المادة المنشورة خلال الأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

تبين نتائج جدول رقم 11 و جدول رقم 10، التقارب في النتائج فيما يتعلق بهدف المنشورات والقيمة التي تحملها، فقد حصلت تبرير سياسة الجامعة وتوضيح موقفها أعلى نسبة من النسب السابقة فكانت نسبة (43.5%) من المواد المنشورة على مواقع الجامعات الثلاث موضوع البحث خلال الأزمات كانت تعمل على تعزيز ودعم موقف الإدارة في قراراتها أثناء الأزمات، وأن (53.7%) من المنشورات كانت تعمل على توضيح موقف الجامعات الثلاث موضوع البحث أثناء الأزمات. وترى الباحثة أن السبب في ذلك أن أقسام العلاقات العامة تابعة للإدارة بشكل مباشر وهي غير منفصلة عنها، ولا يخرج أي منشور أو بيان دون موافقة الإدارة، كما وان قسم العلاقات العامة يقوم على عرض رؤية ووجهة نظر الإدارة، ويفسر هذا أن (16.3%) من المنشورات كانت لا تشرع حق الطلاب والعاملين بالإضراب أو الاحتجاج ويظهر جليا لما (31.3%) من المواد تعمل على تقديم معلومات عن الأزمة الحاصلة، بينما بلغت نسبة المنشورات التي تقوم بتبرير سياسة المؤسسة خلال الأزمة (12.9%)، فبينت (مرعي.2023):

أن قسم العلاقات العامة لا يقوم بنشر المنشورات الموقعة باسمه لا قبل الأزمة ولا أثناءها ولا بعدها، فالعلاقات العامة ليست جهة منفصلة عن الإدارة أو رئاسة الجامعة فالقرار لدينا جماعي، ولا يتم نشر أي منشور قبل موافقة مجلس الجامعة، حتى بهاي الأزمة كان أي بيان بدو ينزل يجب أخذ موافقتهم عليه ويصدر باسم الرئاسة، مع وجود تعليمات داخلية بقرار من رئيس الجامعة يتم توقيعها من الرئيس الذي يدير الجامعة وبالتالي هذه القرارات حساسة.

واكد (جمعة.2023):

أن الصلاحيات التي تمنحها الجامعة لمدير قسم العلاقات العامة محدودة، فعلى الرغم من أن تواصل مدير العلاقات العامة مباشر مع رئيس الجامعة فإن صلاحيات اتخاذ القرارات يعتمد على مدى توافق الأزمة مع دائرة العلاقات العامة، فأنا كمدير قسم العلاقات العامة لدي صلاحيات ولكنها غير مطلقة، بمعنى وجود مواقف وأزمات أستطيع اتخاذ القرار بها، ويوجد

قرارات اذا ما كانت متعلقة بدائرتي يجب أن يتم الاتفاق عليها من أكثر من شخص.

وهذا يتبين أنه يجب توافر رؤية متعمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة وتوقع ما سيحدث من تطورات، وأن يكون هناك سرعة في تلبية الإحاطة بالأزمة والقدرة على التعامل معها للحد من انعكاساتها السلبية، مع ضرورة تفعيل دور العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة وبعد انتهائها للتأكد من أنه تم التعامل معها على الوجه الأمثل، مع عمل خطة إعلامية لإدارة الأزمة من خلال تعيين المتحدث الرسمي كفو ليتولى الإدلاء بالتصريحات الخاصة بالأزمة (طه، حسين، العنزي 2016). ويؤكد أيضا أن ضعف الاهتمام الذي يلقاه قسم العلاقات العامة من قبل إدارة الجامعة، وعدم الاهتمام بعملية إشراك وتخطيط العلاقات العامة في حدث إدارة الأزمات، وتنظيم الدورات التدريبية المتخصصة حول إدارة الأزمات المتوقع حدوثها بالجامعة باعتبار العلاقات العامة جهاز انذار مبكر للأزمات (محمد، 2019)، وهنا تشدد الباحثة على ضرورة وجود إمكانيات لقسم العلاقات العامة من أجل اتخاذ الإجراءات والقرارات التي تساهم في الحد من الأزمات المتوقعة كما وأن وجود هذا التقيد على عمل قسم العلاقات العامة يحد من تطويره والحافزية لدى أعضائه للعمل.

14.4 ردود فعل الجمهور أثناء الأزمة

أظهرت النتائج في الجدول رقم 12، أن (66.0%) من ردود الفعل على الأزمات من قبل الجمهور كان إيجابية وتؤيد الاحتجاج الذي ولد الأزمة، وحصلت ردود الفعل السلبية تجاه الإضراب على نسبة (26.5%)، بينما احتلت ردود الفعل المحايدة نسبة (7.5%).

جدول رقم 12: ردود فعل الجمهور		
التكرار	%	
39	26.5	سلبية تجاه الإضراب / والاعتصام
97	66.0	إيجابية تجاه الإضراب / والاعتصام
11	7.5	محايد
147	100.0	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 12، ملحق رقم 3) (23.364) وقيمة الدلالة الإحصائية (000) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا (0.05) تظهر النتائج أن (66.0%) من ردود الفعل على منشورات وبيانات الأزمات من قبل الجمهور كان إيجابية وتؤيد الاحتجاج الذي ولد الأزمة، وترجع المقابلات ذلك إلى تشتت الطلاب فجامعة بيرزيت أكدت (مرعي.2023) "أن عدم تشكيل مجلس طلبة في فترة الأزمة عمل على تصعيد الأزمة، فلم يكن هناك مرجع موحد لطلاب وبالتالي لكل طالب وجهة نظره فالإجماع على الأزمة كان غائب عن الساحة"

ولذلك ترى الباحثة أن هذه النسبة العالية تعود إلى رؤية الطلاب أن المنشورات والبيانات الصادرة عن العلاقات العامة لم تكن مقنعة بما يكفي لإقناع الطلاب بوجهة نظر الإدارة، وكذلك الجامعة العربية الأمريكية انتهجها لسياسة تحجيم الأزمة التي أثرت سلبا عليها خاصة مع البيانات التي أصدرتها والتي تبين تهرب إدارة الجامعة من الأزمة باعتبارها أزمة خارجية لا علاقة لها بها وانتشار الفيديوهات التي توضح مكان الحدث زاد من حدة الانتقادات كما وأن إجراءاتها التي بدأت بتعليق مجلس الطلبة أثار الغضب بشكل أكبر عليها باعتباره ليس حل لأي أزمة لعدم تورط المجلس بالأزمة، وجامعة النجاح الوطنية التي تبين أن النهج الديمقراطي غير موجود لديها ومنشوراتها تدعم الإدارة بالتالي شكلت موجة من الآراء السلبية عليها خاصة مع ارجاعها الأزمة لتدخلات خارجية.

15.4 التعرف على الأزمة

توضح نتائج جدول رقم 13، أن (36.7%) من المنشورات كانت غير واضحة في قدرتها على التعرف على الأزمة الحاصلة واكتشافها، بينما بلغت عدد المواد المنشورة التي لم تنجح في تحديد التهديدات الناشئة كانت (25.9%)، وكان عدد المواد التي بينت من خلالها القدرة على تحليل البيانات الموجودة وتفسيرها لاكتشاف الأزمة (23.8%)، وتلاها القدرة في التعرف على نقاط الضعف التي تؤدي إلى حدوث أزمة بلغت (12.2%)، وكانت نسبة المنشورات التي تبين من خلالها إمكانية التعرف وتحديد التهديدات الناشئة (1.4%) .

جدول رقم 13: التعرف على الأزمة/ اكتشافها		
%	التكرار	
1.4	2	نجحت في تحديد التهديدات الناشئة
25.9	38	لم تنجح في تحديد التهديدات الناشئة
23.8	35	تحليل البيانات وتفسير البيانات: تمكنت من الاستفادة من البيانات الموجودة للاكتشاف الأزمة
12.2	18	اكتشاف العلامات الحمراء: التعرف على نقاط الضعف التي تؤدي إلى حدوث الأزمة
36.7	54	غير واضح
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 13، ملحق رقم 3) (6.633) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.577) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة أقسام العلاقات العامة في التعرف على الأزمات عند مستوى ألفا (0.05)

تظهر النتائج أن (36.7%) من المنشورات كانت غير واضحة في قدرتها على التعرف على الأزمة الحاصلة واكتشافه، وترى الباحثة أن السبب يرجع إلى النظام المتبع بالجامعات بحيث لا يتم تغيير سياسة العمل والسلوك المتبع عند توقع حدوث أزمة، فعندما يتم التعرف على أزمة قادمة ويكون هناك حاجة لتعاون الأقسام مع قسم العلاقات العامة للحد من الإخفاقات المؤسسية والتحيزات البشرية للوقوف على مسببات الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة لتجنبها، يتم تجاهل عملية التغيير اللازمة للوقوف على الأزمة القادمة وتحديد طرق الاستجابة لها، وهذا يفسر لماذا بلغت عدد المواد المنشورة التي لم تنجح في تحديد التهديدات الناشئة كانت (25.9%)، وبين ذلك (جمعة. 2023):

الأزمة يمكن أن تحدث أيضا عندما يقوم قسم العلاقات العامة بدوره ولكن يكون هناك تقصير من قسم آخر فيؤدي إلى وقوع الأزمة، على الرغم من اكتشافها فبالتالي يصبح التعرف على الأزمة ليس كفيلا وحده بالحد منها أو الاستجابة السريعة لها، ووجود مركز علمي لاستطلاعات الرأي مهمته قياس رأي الجمهور، حتى لو اظهر بوادر أزمة محتملة فوجود خلل في الهيكلية التنظيمية سيؤدي إلى حدوث الأزمة، كما أن الجامعة لن تغير سلوكها المعتاد من أجل أزمة مهما كانت.

ويفسر ذلك أنه ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسات يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية، يمكن أن يتخذ الفشل المؤسسي شكلين، أول شكل يمكن أن يسمى الفشل المؤسسي الناعم، والذي يتجذر في فشل المؤسسات الاجتماعية، مثل الثقافة السياسية، والقيم، والأعراف الاجتماعية، وما إلى ذلك. والثاني هو الفشل المؤسسي الصعب الذي يتعلق في إطار التنظيم والنظام القانوني. يمكن قراءته على أنه الإفراط في التنظيم، وبناء عليه فإن جميع الأنشطة البشرية تخضع لقواعد مؤسسات معينة، فعند تعطل تخصيص الموارد، قد يكون هذا بسبب هيكل مؤسسي غير ملائم في الإعداد وبالتالي سيؤدي إلى الفشل الذي سيؤثر على كل الأزمة. (KLIMCZAK, 2019)

وهذا ما بينته جامعة بيرزيت في التعامل مع الأزمة التي تعرفت عليها، نتيجة وجود الشحنات والبوادر التي تؤكد اقتراب الأزمة، لذلك كان عدد المواد التي بينت من خلالها القدرة على تحليل البيانات الموجودة وتفسيرها لاكتشاف الأزمة (23.8%) وترى الباحثة أن الخطة المتبعة لإدارة الأزمة مبهمة بعض الشيء فهي لم تمتلك خطة واضحة بمعايير وإساسات ثابتة، أيضا أن قسم العلاقات العامة لا يمتلك خطة أزمات منفصلة، وكان هناك نوع من التحيز أن هذه الأزمات عادية وليست جدية وبالتالي هذه النظرة أدت إلى عدم قدرة الجامعة على التخفيف من حدة المفاجأة المتوقعة بالأزمات الحاصلة، لأن الجامعة لم تتوقع أن تصبح الأزمة بهذا الحجم الكبير ويتطور الموضوع إلى إضراب نقابي وإضراب عن الطعام، أو مطالبة الطلاب باستقالة عميد شؤون الطلبة، فوضحت (مرعي، 2023):

قبل حدوث الأزمة كانت هناك البوادر التي تمكنا من التعرف عليها، ولكن أن تصبح الأزمة بهذا الحجم لم يتوقعها احد، قسم العلاقات العامة ومع وجود شحن بالجو العام للجامعة حاول التعامل بشفافية أكبر مع الطلاب، وهون نحنا بنحكي إعلام وفي كمان شق بالباطن لعمل العلاقات العامة ليس فقط التواصل لأن هذه المرحلة كانت قبل الأزمة، ولكن خلال الأزمة كان قسم العلاقات العامة يعمل على تقييم يومي للأوضاع وإلى أين تذهب وما هي أنسب الأمور التي يمكن مشاركتها مع الإعلام من الأمور التي لا يجب مشاركتها خصوصا مع انتقال الأزمة للخارج الأمر الذي أدى إلى تفاقمها، وتعرفنا على الأزمة كان بنقطة معينة ما هي القرارات الأنسب لمواجهتها وفي أي مرحلة سنحتاج إلى التواصل مع أهالي الطلاب.

كانت أهم توصياتنا عند التعرف على الأزمة، هي تحديد أفضل آليات التواصل التي تساهم في تخفيف الأزمة، فعند طلب استقالة الاثيرة ما كنا ندخل بالتفاوض وشروط الاتفاق، فكان دور قسم العلاقات العامة إعلان الخبر بطريقة لا تعمل على تحجيم الجامعة او الطلاب، هل راح تستقيل ام لا فكان امر صعب خصوصا ان تعرفنا على الأزمة وموقف الطلاب كان صعب، نحن خسرنا زميل وموظف بضغط من الطلاب والطلاب مش اصحاب قرار ليحددوا مين يشتغل بالجامعة.

وتؤكد الباحثة على أن السبب الأساسي لعدم قدرة أقسام العلاقات العامة على الاستجابة للأزمات رغم أنها قامت باكتشافها، أن تكرار الأزمة ومرور الجامعة بأكثر من أزمة بنفس النوع يصبح لديهم تصور أن حدوث هذه الأزمة مرة أخرى سيكون بنفس قوة الأزمة السابقة وتأثيرها وبالتالي تكون عملية اتخاذ القرارات ايسر، ورؤية الامور انها جيدة ولن تسوء وهذا يؤدي إلى حدوث أزمة أكبر من الأزمات السابقة.

وتتفق معها الدراسات السابقة أن وجود قصور شديد في نشاط وحدات إدارة الأزمات بالكليات، ووجود انخفاض في مستوى التخطيط والاستعداد قبل الأزمة، وتحديد نقص في الإمكانيات المادية الداعمة للوحدات الخاصة بإدارة الأزمات (حسين، 2017)، وهذا ما أظهره نموذج المفاجأة المتوقعة أن التحيزات البشرية تحدث في العقل الباطن، مما يجعل صانعي القرار غافلين وغير مدركين لتحيزات الجارية ودرجة تأثيرها بقراراتهم، مما يؤدي إلى أخطاء في اتخاذ القرار، وبالتالي تتشكل التحيزات البشرية من الأوهام التي تسكن العقل البشري ف يتهيا لشخص أن الأمور أفضل مما هي عليه في الواقع، بتقديم افتراضات تتمثل في، أن المشاكل المتوقعة حدوثها لن تحدث فعليا وإن عواقبها ونتائجها لن تكون شديدة وبالتالي لا يلزم اتخاذ إجراءات وقائية (Martin & Janssens, 2014).

16.4 تحديد أولويات الاستجابة خلال الأزمة

يبين الجدول رقم 14، أن (46.9%) من منشوراتها حددت أولويات حل الأزمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية، وبلغت نسبة المنشورات التي لم توضح أولويات حل الأزمة (32.7%)، وتلاها نسبة (20.4%) من المنشورات التي لم تحدد أولويات حل الأزمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية .

جدول رقم 14: تحديد أولويات الاستجابة للأزمة		
%	التكرار	
46.9	69	يعرف: هل حددت المؤسسة أولويات حل الأزمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية
20.4	30	لا يعرف: لم تحدد المؤسسة أولويات حل الأزمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية
32.7	48	غير واضح
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 14، ملحق رقم 3) (0.956) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.916) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة أقسام العلاقات العامة على تحديد أولويات الاستجابة للآزمات عند مستوى ألفا (0.05)

أوضحت النتائج أن (46.9%) من المنشورات حددت أولويات الاستجابة اللازمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية في فترة الأزمة، ولكنها لم تحدد أولويات الاستجابة في مرحلة ما قبل الأزمة أي لم تحدد أولويات الاستجابة للمفاجأة المتوقعة، فلم يكن هناك أي منشور قبل الأزمة فكل جامعة تعمل على وضع مجموعة من القواعد التي تحدد هل هذه الأزمة ذات أولوية للاستجابة لها أم لا، (مراعي، 2023):

وميزت جامعة بيرزيت أن أولويات الاستجابة للأزمة تتحدد بعاملين أساسيين، الأول: وهو سلامة الأشخاص والأرواح، والثاني تأثير الأزمة على المسيرة العلمية والتعليمية أي هل ستؤدي الأزمة إلى تعطيل العملية الدراسية أم لا، ومنها تحدد الأزمة وأولوية الاستجابة لها فهي خطوط حمراء لا يتم تجاوزها ويتم الاستجابة فوراً لها، وتأثر أيضاً عليها بعض العوامل فالآزمات التي مرت بها الجامعة من الأزمة الطلابية، التي تعود آليات العمل عليها إلى نقاط محددة بدء من أن جهة الاتصال والتواصل مع الطلاب و العمود المفصلي في هذه الأزمة كان عمادة شؤون الطلبة، فهي التي تعطي العلاقات العامة تصور عن ما يريده الطلاب وبالتالي يعمل قسم العلاقات العامة على إصدار البيانات، ولكن تجاوبات الجامعة

مع الأزمة منعت الطلاب من الاستماع إلى الإدارة شو عم تحكي، فبالتالي كان الوضع صعب.

وبالتالي يقوم دور قسم العلاقات العامة على تحديد الأولويات التي بدورها تحدد هل هذه الأزمة ذات أولوية أم لا للاستجابة السريعة لها، ومن هذا المنطلق تؤكد الباحثة أن عملية تحديد أولويات الاستجابة للأزمة متصل بالصلاحيات الممنوحة لقسم العلاقات العامة من أجل تحديد الأولويات وسرعة الاستجابة للأزمة، فعند تحديد أولويات الاستجابة وامتلاك الصلاحيات باتخاذ قرارات سريعة تعمل على الحد من المفاجأة المتوقعة، يصبح بالأماكن الحد منها وهذه احد الاستراتيجيات المهمة التي يجب أن يمتلكها قسم العلاقات العامة، ومنها القدرة على معالجة البيانات بصورة ورؤية طويلة الأمد للعمل على مواجهة المفاجأة المتوقعة، وامكانيات التخفيف من التحيزات في معالجة البيانات، ويؤكد (Johnson & Hackman, 2018) أن أبسط الأشكال تشكل التحيزات البشرية من تفسير الأحداث بطريقة متحيزة، مع استبعاد النظرة المتشائمة وبالتالي تتجاهل الاستثمار في الموارد الان لمنع الأزمات المستقبلية، وبالتالي تفشل في التعرف على المشاكل كونها غير حية ولم يتم اعتبارها بشكل شخصي ورأيها على أنها تهديدات مباشرة، وكذلك يوضح (Mumford, 2007) هنا إلى أن عدد من التحيزات تتدخل معالجة المعلومات والبيانات البشرية، فيفضل البشر القيام بتحليل العلاقات البسيطة والايجابية والخطية مع استبعاد الآثار طويلة الأجل ونتيجة لذلك يقللون من أهمية الحالات الطارئة، وبالتالي تعمل هذه التأثيرات على تقويض التحليل والتنبؤ وهذا بدوره يؤدي إلى تحيز آخر في معالجة المعلومات البشرية، وتحديد ميل البشر إلى وضع الافتراضات المتفائلة التي تجعل مستوى التنبؤ بالأزمات بمرحلة منخفضة بعيدا عن المراحل المثالية لتنبؤ وبالتالي ضعف في تطوير الخطط الاحتياطية لنصل إلى أخطاء في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما أكدته مدراء العلاقات العامة بالجامعات، أن الصلاحيات الممنوحة لهم في عملية اتخاذ القرار محدودة، ومرتبطة بالأدارة بشكل مباشر وأكدت (مرعي. 2023):

أن قسم العلاقات العامة لا يتخذ القرارات في عملية تحديد أولويات الاستجابة للأزمة، وتحديد بيرزيت نحن نتخذ القرارات بشكل جماعي، ولا مرة يكون قرار فردي لذلك عملية اتخاذ القرارات تستغرق وقت أكثر بسبب وجود تداعيات لها، وقسم العلاقات العامة هو حلقة وصل يعني انا باخذ من العمادة وبقدم توصيات اعلامية.

وكذلك أكد (جمعة. 2023): أن دائرة العلاقات العامة هي واحدة من دوائر الجامعة، فتقوم مهمتنا على رفع التوصيات المباشرة لرئيس الجامعة

ونقوم بتقديم تقدير موقف نحدد فيه الأوضاع، فبالتالي نحن نخضع لقرارات وتعليمات الجامعة وإدارتها.

وتوضح الباحثة أن عدم وجود استقلالية لدوائر العلاقات العامة يعد أحد عناصر الإخفاقات المؤسسية، فالفشل المؤسسي ينتج عن الاعطال في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد (Probst & Raisch,2005) أن فشل القادة في توثيق المعلومات وتسجيلها للاستفادة منها، ومشاركتها في حالة الأزمات أو وفاة أو استقالة أحد الأعضاء الرئيسيين للمنظمة، ومنها إفادة (مرعي.2023): أن أسباب تفاقم الأزمة بجامعة بيرزيت كان التغييرات التي طرأت على الهيكل التنظيمي فيها فقد كان هناك مرحلة اختيار رئيس جامعة جديد، ومجلس طلبة جديد"، ويؤكد الفكرة ، إن الفشل في دمج اللامركزية الناجحة في الهيكل التنظيمي سيؤدي إلى انهيار المؤسسة، نتيجة قيام المؤسسات بتفعيل آلية التنسيق لا مركزية في صنع القرار، فيتم نقل القرارات بشأن التحكم في الموارد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى في التسلسل الهرمي المؤسسي، وبالتالي فإن الفشل المؤسسي ينبع من مشكلة تنسيق الهيكل التنظيمي في المؤسسات (KLIMCZAK,2019).

17.4 قدرة التعرف على التهديدات التي تؤدي إلى حدوث الأزمة

توضح نتائج جدول رقم 15، أن نسبة (45.6%) من المنشورات كانت قد تعرفت على الأزمة والتهديد الذي واجهها، بينما كانت نسبة (32.7%) من المواد محايدة تجاه التعرف على الأزمة، وتلاها (17.7%) لم تتعرف على الأزمة والتهديد من خلال المواد المنشورة على صفحاتها الرسمية.

جدول رقم 15: التعرف على التهديد		
%	تكرار	
45.6	67	تعرف: هل تعرفت المؤسسة على الأزمة/ التهديد
17.7	26	لم تتعرف: المؤسسة على الأزمة/ التهديد
32.7	48	محايد
95.9	141	المجموع
4.1	6	لا يوجد إجابة
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 15، ملحق رقم 3) (4.548) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.337) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة أقسام العلاقات العامة بالتعرف على التهديدات التي تؤدي إلى حدوث الأزمة عند مستوى ألفا (0.05). أظهرت النتائج أن نسبة (45.6%) من المنشورات كانت قد تعرفت على الأزمة والتهديد الذي واجهها، مع التأكيد أن جميع المنشورات كانت لمرحلة أثناء الأزمة، فلم تكن هناك أي منشورات لمرحلة ما قبل الأزمة رغم وجود المعطيات اللازمة لتوقعها، فإن قدرة قسم العلاقات العامة على التعرف على التهديدات كانت واضحة من خلال النصوص التي تم نشرها أثناء الأزمة، فقد حصلت الأزمة وبالتالي كانت البيانات والمنشورات تحاول تهدئة الوضع والسيطرة على الأزمة، وقد بينت ذلك المقابلات فقسم العلاقات العامة في جامعة بيرزيت، أكد على أنه توقع حدوث الأزمة وكانت هناك بوادر لها وأنها تعرفت على التهديد الذي أدى إلى الأزمة ومع ذلك حدثت الأزمة، وكذلك الأزمة النقابية هي أزمة مستمرة منذ عام 2016، ورغم الاتفاقيات التي حصلت إلى أنها لم تستطع إنهاء الإشكال بين الإدارة والنقابة، وأكدت (مرعي.2023):

أن التعرف على التهديد غير كافٍ لمواجهة المفاجأة المتوقعة، ف لأزمة النقابية والطلابية كانت متوقعة والتهديد واضح ونحن كموظفين إدارة جميعنا أيضا منضمين لنقابة العاملين، ولكن نحن لا نأخذ بمواقفنا الشخصية في التعامل مع الأزمة، فنحن بنهاية موظفين تابعين للإدارة ونمثلها، ونعمل بقسم العلاقات العامة حتى نقوم بعرض وجهة نظر الإدارة.

وهذا يوضح عدم قدرتها على تحديد كافة التهديدات التي تؤدي إلى وقوع الأزمات فقد كانت (17.7%) من المواد المنشورة على صفحاتها الرسمية لم تتعرف على الأزمة والتهديد، و(32.7%) من المواد محايدة تجاه التعرف على الأزمة، وبينت الجامعة العربية الأمريكية أن الجامعة تعرفت على التهديد ولكن تم اعتباره خارج صلاحياتها وغير واقع ضمن أسوارها فبالتالي الأزمة الحاصلة حتى لو كانت متوقعة فهي غير مسؤولة عن التجاوب معها وهذا ما أكدته (جمعة.2023):

الجامعة تأخذ كل احتياطاتها لعدم حدوث أي أزمة داخل أسوارها، كما أن هذه الأزمة حصلت خارج الجامعة وتم معالجتها خارج الجامعة، وبالتالي يمكن حصول أي مشكلة بين الطلاب بمناطق مختلفة ولكن لا يستطيع قسم العلاقات التكهن بحصولها.

ويؤكد ذلك أن قدرة أقسام العلاقات العامة بالتعرف على التهديد من عدمه، واستخدام هذه التهديدات لمواجهة المفاجآت المتوقعة يرجع إلى الخطر الذي تواجهه المؤسسات نتيجة الإخفاقات المتمثلة بفشل الحوافز وهو فشل الموظفين الرئيسيين في التصرف بناءً على الأفكار المتاحة بسبب نقص الحافز للقيام بذلك، أو المثبط، وفحص الإخفاقات سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية بسبب نقص الموارد أو عدم الاهتمام التنظيمي (Watkins & Bazerman 2003).

فاكدت (مرعي، 2023): أن هناك أشخاص من الإدارة لا يكونون قادرين على قراءة الموقف والأبعاد التي يذهب إليها، لذلك يصبح الاستجابة والتعرف على التهديدات أمر أصعب. وتتفق معه الدراسات السابقة بأن عمليات اتخاذ القرارات قد تطورت إلى مجموعة تحيزات بالقرارات، فالنظام السريع في عملية اتخاذ القرار يعتمد في أغلب الأوقات على الخبرات والحدس لدى العاملين في المنظمات، وبالتالي يكون عرضة بشكل أكبر لتحيزات القرار المتخذة مع النظام، نتيجة كونها قرارات سريعة وتلقائية يتم اتخاذها من دون مجهود وترابط، وغالبا ما تكون مشحونة عاطفيا وبالتالي لا يتم مراجعتها من قبل صناع القرار لأنها تتطلب قدر قليل من التحكم والعقلانية (Kahneman, 2003).

وهو ما وضحه نموذج المفاجأة المتوقعة أن وجود التحيزات البشرية وهي رؤية العالم بصورة مثالية، وأن الأمور لن تسوء يؤدي إلى حدوث الكوارث والأزمات، وهذا ما حصل في الأزمات التي يتناولها هذا البحث.

وهذا يؤكد رأي الباحثة أن أقسام العلاقات لو كان لديها قدرة التعرف على التهديدات التي تواجهها، لن تكون قادرة على الاستجابة لها عبر خطة إدارة الأزمات وهذا أحد التحديات التي تواجه أقسام العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، وهو عدم قدرتهم على البقاء بالحياد بالأزمات وفي عملية اتخاذ القرار نتيجة وجود تحيز في عملية اتخاذ القرارات بالأزمات، فأقسام العلاقات العامة تابعة مباشرة للإدارة العليا وبالتالي أي قرار يحتاج إلى موافقة من الإدارة الأمر الذي يعيق التعرف والاستجابة للتهديدات المختلفة التي تواجه قطاع التعليم العالي، وقد أكد أيضا أن استخدام إدارة الأزمات بالجامعات أصبح ضرورة ملحة لسرعة تأثيرها بالأزمات، كما وستتمكن الجامعات من استخدام نظام إدارة الأزمات من أجل القضاء على الأزمات المختلفة عند وقوعها والحد من مخاطر الأزمات عند حدوثها (حسين، 2021).

18.4 سبب عدم اعطاء الاولوية للاستجابة للأزمة

يتضح من الجدول رقم 16، أن (44.1%) من المواد المنشورة كانت غير واضحة في سبب عدم اعطاء اولوية الاستجابة للأزمات، بينما (28.6%) من المنشورات دلت على أن غياب التنسيق بين الإدارة والعلاقات العامة كان سبب في عدم إعطاء الأولوية للاستجابة للأزمة الحاصلة، تلاها (13.6%) من حالة عدم اليقين التي تعطل أولويات الاستجابة للأزمة، وبلغت نسبة عدم اعطاء الاولوية للأزمة بسبب وجود العديد من المسائل التي تحتاج انتباه من قبل دوائر العلاقات العامة (10.2%)، واحتلت نسبة وجود ضغط شديد في العمل يؤدي إلى عدم إعطاء الأولوية للاستجابة للأزمة (2.7%).

الجدول رقم 16: سبب عدم اعطاء الاولوية		
%	التكرار	
2.7	4	الضغط الشديد في العمل
10.2	15	وجود العديد من المسائل التي تحتاج انتباههم
13.6	20	حالة من عدم اليقين.
28.6	42	غياب التنسيق بين الإدارة والعلاقات العامة
44.9	66	غير واضح
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 16، ملحق رقم 3) (11.560) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.172) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عدم إعطاء الجامعات الأولوية للاستجابة للأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

بينت النتائج أن (44.1%) من المواد المنشورة كانت غير واضحة في سبب عدم اعطاء اولوية الاستجابة للأزمات، وقد بينت المقابلات سبب عدم الوضوح في عدم إعطاء الأولوية، بأن الجامعات كان لديها تصور عن الأزمة ومتوقعة لحدوثها، ولكن غير متوقعة أن تكون الأزمات بهذا الحجم وأن تؤدي إلى إيقاف العملية التعليمية، كما وأن أولوية الاستجابة للأزمات بالجامعات تحدد ضمن معايير لماهية الأزمة ونظرت دائرة العلاقات العامة لها هل هي ضمن تخصصه وتقع ضمن صلاحياته أو خارجة عنه، الامر الذي يفسر بدوره حالة عدم اليقين في منشوراتها بلغت (13.6%)، وغياب التنسيق بين الإدارة والعلاقات العامة كان سبب في عدم إعطاء الأولوية للاستجابة للأزمة الحاصلة (28.6%)، بسبب وجود العديد من المسائل التي تحتاج انتباه من قبل دوائر العلاقات

العامّة (10.2%) كما ويوضح ضغط العمل الذي يؤدي إلى عدم إعطاء الأولوية للاستجابة للأزمة نسبة (2.7%) ف الجامعة العربية الأمريكية كما وضحت الأزمة الحاصلة، والتي تبين سبب عدم اعطاء الاولوية بالاستجابة السريعة لها (جمعة، 2023):

أوضح أن أزمة مقتل الطالب هي استثناء وليست نموذج، فالجامعة غير مسؤولة عن الحدث وليس لها علاقة بالأزمة لا من قريب ولا من بعيد ولم تتوقع الجامعة تطور الأحداث إلى مقتل أحد الطلاب على يد زملائه، وأن الحدث لم يكن داخل أسوار الجامعة وليس للأمن الجامعي أي علاقة به، ولم يكن بحديثات من الجامعة فهو حدث حصل في منطقة بالقرب من قرية الزبادة، وبعدها انتقل إلى باب الجامعة، لأن الأزمة حصلت في منطقة الجامعة العربية الأمريكية، فتناول الإعلام أن الأزمة هي داخل الجامعة، كما ووضح أن الجامعة غير ملزمة بتتبع طلابها خارج أسوار الجامعة، وبهذا فهي غير مسؤولة عن الحادث المؤسف الذي راح ضحيته طالب من أبناء الجامعة، مع التأكيد أن الجامعة ليست ضمن هذه الأزمة.

وترى الباحثة أن الجامعة حاولت التهرب من مسؤولياتها تجاه الحدث، ف الأزمة لا تحدث من تلقاء نفسها، بل لها بؤادر ومعطيات تبين تفاقمها مع الوقت، وأزمة الجامعة العربية الأمريكية كانت مستمرة منذ أسبوعين بين طلاب الجامعة وحصلت مناقشات سابقا بين الأطراف داخل الجامعة، كما وأن المنشورات والفيديوهات التي تم نشرها فترة الأزمة كانت توضح تفاصيل الحدث، ومكان حصوله فالحديث أن الجامعة لا علاقة لها بالموضوع والتبرير، يفسر سبب عدم اعطاء اولوية الاستجابة للأزمة (جمعة، 2023) "بأنها ليست جهة قضائية وغير مسؤولة عن ملاحقة طلابها خارج أسوار الجامعة"، تبين الهشاشة في خطة إدارة الأزمات التي يتبعها قسم العلاقات العامة في مواجهة هذه الأزمة نتيجة (جمعة، 2023) "عدم وجود خطة لإدارة الأزمات خاصة بقسم العلاقات العامة، و اكتفائها بخطة إدارة الأزمات التابعة للجامعة بشكل كامل وليس خطة منفصلة لقسم العلاقات العامة".

فالحديث عن تناقض في تفاصيل الأزمة من ناحية تم الحديث عن أن الجامعة ليس لها علاقة بالأزمة (جمعة، 2023) " الجامعة لا علاقة لها لا أثناء الأزمة ولا قبل الأزمة ولا بعد الأزمة" ومن جهة أخرى تظهر أن الأزمة حدثت في محيط الجامعة وأمام مركز الامن الجامعي الذي تدخل لحل الأزمة، كما أن الحدث كان بين طلاب الجامعة على حدث داخل الجامعة، وهذا يوضح النتائج السابقة سبب عدم قدرة قسم العلاقات العامة على إعطاء الأولوية للاستجابة للأزمة المتفاقمة منذ

مدة، ويوافق أيضا Stone& Garcia,2022) أن الأزمات لا تحدث من فراغ ولا يجب على المنظمات أن تفكر فقط بالأزمات وقت حدوثها بل يجب عليها توقعها وتجنبها، خاصة مع وجود موارد ومعطيات الأزمة القائمة، ونستنتج أن نهج إدارة الأزمات يجب أن يكون دائما مصمما خصيصا للمشكلة المعروضة وليس موضوعا على الرف، عن طريق توضيح افضل الاستراتيجيات المتعلقة بالأزمات وهي توقع الكارثة المتوقعة وليس التملص منها عن طريق اخراج المؤسسة من دائرة الأزمة، وكوسيلة لتجنب الأزمة خاصة مع ظهور مصطلح التحيز الطبيعي وهو ميل العقل البشري إلى توقع استمرار حدوث الأشياء في المستقبل كما حدثت بالماضي لافتراض أن الأمور ستسير بشكل طبيعي، كما حدث بالماضي دون النظر إلى المستقبل في محاولة لدراسة الواقع وتداعياته للوصول إلى نظرة شاملة عن الأزمات، ويؤكد (Irons,2005) أن التحيزات البشرية والإخفاقات المؤسسية هي التي دفعت القادة إلى الرضا التام عن إعدادات وتحضيرات العمل بالأزمات، والتي بدورها أدت إلى حدوث المفاجأة المتوقعة، وبين أن القادة بحاجة إلى إنشاء هيكل يكون فيه الاستدلال العاطفي مقيد في قدرته على الحد من العقلانية والتحسين من قدراتها على الإعلام العقلاني في صنع القرار.

في حين بينت جامعة بيرزيت أن سبب عدم اعطاء الاولوية للاستجابة للأزمات، ناتج عن النظرة الإيجابية التي كانت لدى المدراء عن الأزمات الحاصلة، وأن مثل هذه الأزمات تحصل كثيرا فبالنالي لن تؤثر بشكل كبير على العملية التعليمية، وحصولها على الاستمرارية يجعل من السهل مواجهتها ب خطة إدارة الأزمات التي عالجتها قديما، وهنا لا نكون بحاجة إلى تجديد هذه الخطط وأوضح (مرعي، 2023):

أن الأزمات التي تعرضت لها الجامعة بدء بالأزمة الطلابية كانت متوقعة، فمع دخول عام 2022 أصدرت الجامعة عدة قوانين أبرزها منع مظاهر الاحتفال داخل القاعات المغلقة، من أجل أخذ الامور الصحية و الاحترافية لمواجهة فيروس كورونا، ومع بداية شهر 12 وبدء النشاطات الطلابية في مهرجانات الانطلاقه للكتل الطلابية تكون لدينا توقع بالأزمة القادمة نتيجة للمشاحنات والشحنات السلبية بالجو العام وهذا شيء طبيعي بهذه الأوقات ولكن أن تتطور الأزمة إلى تكسير أبواب القاعات والمطالبة باستقالة إداريين من عمادة شؤون الطلبة لم نتوقع أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلة.

ولكن هنا بدأت الأزمة الطلابية ولم يتوقع أحد أن تصل إلى هذه النقطة وتصبح أزمة كبيرة، فنحن توقعنا حدوث الأزمة وكانت لدينا المعطيات التي تشحن الجو العام بالجامعة، ولكن لم نتوقع أن تكون أزمة بهذا الحجم، والجامعة بتاريخها لم تمر بأزمة كبيرة مثل هذه الأزمة، وهذا ما أدى إلى وجود صعوبة في توقع أزمة بهذا الحجم الكبير، التي تفاقمت مع محاولة قوات الاحتلال اقتحام الحرم الجامعة ومطاردة وإصابة واحد من الطلاب الطلبة، أدى إلى تطور الوضع بشكل تراجيدي.

ونتيجة لتأثر عملية اتخاذ القرار بالهرمية الوظيفية كان تأثيرها يعمل على إبطاء عملية صنع القرار، ولكن بسبب الحاجة بالآزمات إلى الالتفاف حول القرارات من قبل الإدارة، أدى إلى تأخير اتخاذ قرار أولوية الاستجابة للأزمة، وأدى ذلك إلى تعدد الرؤى حول الأزمة فكان هناك الأشخاص الذين يرون أن الأمور لن تتفاقم وتتصاعد وأن هذه الأزمة يمكن حلها بطرق القديمة ولا تحتاج إلى استباق الأحداث، ومن ناحية أخرى أشخاص يكون لديهم مستوى التوتر عالي فيؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة في أولوية الاستجابة للأزمة"؛ ويؤكد ذلك (Watkins & Bazerman 2003) فيقوم بوصف توجهات المدراء إلى إشاعة الأوهام بأن الأشياء أفضل مما هي عليه في الواقع، بافتراض إن المشاكل المتوقعة حدوثها لن تتحقق بالفعل، وإن نتائجها لن تكون قوية وشديدة بما يكفي لتستحق اتخاذ تدابير وقائية.

ويوضح الفكرة نموذج المفاجأة المتوقعة (Watkins & Bazerman, 2003) أن الحكم البشري في عملية صنع القرار ينحرف عن العقلانية فيقدم الأشخاص على تبسيط الاستراتيجيات أو الاستدلال المعرفي الذين يقودهم إلى ارتكاب أخطاء يمكن التنبؤ بها لأن العقل البشري أداة غير كاملة، وقد بينت الدراسات المكثفة إن طريقة معالجة البيانات والمعلومات تخضع لعدد كبير من العيوب، التي أطلق عليها العلماء التحيزات المعرفية وهي عبارة "عن عيوب تعمل على التجاهل أو التقليل من اقتراب الكوارث"، ويؤكد ذلك (Taylor & Brown, 1988) في أن هذه التحيزات تشترك في أنها تعمل على خدمة الذات، بحيث يميل البشر إلى رؤية العالم كما يريدون ويرغبون وليس كما هو موجود حقاً فنظر الأشخاص إلى أنفسهم والعالم والمستقبل من منظور إيجابي أكثر بكثير مما هو موضوعي، ويرى أيضا (Suls & Dunning, 2005)

إن الأوهام الايجابية لها دور فعال في تقليل جودة القرارات التي يتم اتخاذها، وبالتالي تلعب دور في منع الاستجابة للمُفاجأة المتوقعة.

يظهر من المنشور المرفق الصادر عن دائرة العلاقات العامة في جامعة النجاح الوطنية على صفحاتها الرسمية عدم قدرتها على إعطاء أولويات الاستجابة للأزمات، وتبين ذلك بأزماتها التي حصلت بين الأمن الجامعي والطلاب، فتم اعتماد البيانات والمنشورات التي تبرر سياسة الأمن الجامعي مقابل أمن الطلاب، وارجاع الأزمة إلى عوامل وأطراف تدخل خارجية، التي يؤولونها إلى أيادي خارجية أشعلت الأزمة، وعدم الاعتراف بخطأ الجامعة وأمنها بحق الطلاب، مما أثار موجة غضب بين الطلبة على تصريحات قسم العلاقات العامة، فعند الإشارة إلى الكتل الطلابية والحراك الطلابي على أنه أيادي خارجية وغير مرتبطة بالجامعة، فهو تأكيد من قسم العلاقات العامة على نذب حرية التعبير الممنوحة لطلبة وكذلك الإساءة إلى الطلبة كافة، بقيام قسم العلاقات العامة بعرض هذه التصريحات في خضم أزمة قائمة مع الطلبة الذين تعرضوا للضرب والتنكيل من قبل أجهزة الأمن الجامعي ومع تدخل أجهزة الأمن متخفين بملابس مدنية، لا يمكن القول أن قسم العلاقات العامة كان قادرا على التحدث بشفافية، والقيام بدوره القائم على الاتصال والتواصل وهنا قام قسم العلاقات العامة بعرض تصريح أدى الى زيادة حدة الأزمة، كما تم التصريح من قبل إدارة الجامعة بعد حالة الاستنكار الشديد من الطلبة، أن الحادث كان نتيجة اعتداء الأمن الجامعي على الطلبة المعتصمين، ولذلك قامت بتشكيل لجنة حقائق والتي بينت تورط الأمن الجامعي بالحادثة.



تصريح صحفي صادر عن جامعة النجاح الوطنية

تأسف جامعة النجاح الوطنية لما حدث على بوابات الجامعة اليوم الثلاثاء. فعلى الرغم من اتخاذ الجامعة خطوات حاسمة بهذا الاتجاه لمنع تكرار المظاهر التي حدثت خارج أسوارها إلا أن إصرار بعض الجهات على تأجيج الأزمة داخل الجامعة أدى إلى حدوث ما حذرنا منه مراراً وعليه نؤكد ما يأتي:

- قامت الكتلة الإسلامية وتحت شعار "الحراك الطلابي" بالعمل على الدعوة لاعتصام منذ يومين ومزّ اعتصامهم دون أية مشكلات تذكر حيث التزم أمن الجامعة بالضوابط الإدارية الناعمة واتخذت الجامعة بحق من خالف منهم تعليمات يوم الأربعاء الماضي أقصى العقوبات وهي الفصل النهائي من الجامعة.
- وإن ما حدث ظهر اليوم عند بوابات الجامعة بدأ بدعوة الكتلة الإسلامية ومن خلال "الحراك الطلابي" لوقوفه داخل الجامعة ومزّت بهدوء وسلام ولم يعترض أي شخص من الجامعة المعتصمين وفي تلك الأثناء اجتمعت إدارة الجامعة مع مجموعة من الطلاب واستمعت إلى مطالبهم ووعدتهم بالنظر فيها بجدية وبحد أقصى بداية الأسبوع القادم. وفوجئت الإدارة المجتمعة مع مجموعة من الطلاب باتصالات هاتفية تتحدث عن مشكلة على بوابات الجامعة وبعد الاستماع لشهادات ميدانية فإن ما حصل هو محاولة مجموعة خارجية وطلبة ممن تم فصلهم اقتحام بوابات الجامعة مما تسبب باندلاع مشكلة عند البوابات بينهم وبين أمن الجامعة مما أسفر عن إصابة عدد من الطلبة وعناصر من الأمن بجروح بسيطة.
- وإذ تؤكد إدارة الجامعة على متابعتها الحثيثة لكافة التفاصيل تدعو كافة الأطراف إلى ضبط النفس والحفاظ على المسيرة التعليمية .

f o t in ANajahUni

دائرة العلاقات العامة

وتؤكد الباحثة أن تأثير الأوهام والتحيزات البشرية في عملية صنع القرار له دور كبير في الاستجابة للمفاجأة المتوقعة من عدمه، فعند وجود التحيزات البشرية لدى مدراء العلاقات العامة سواء من ناحية التأقلم مع الأزمة باعتبارها أزمة مكررة ولها سوابق، واعتبارها خارجة عن مسؤوليتهم والانسحاب من مواجهتها رغم وجود المعطيات التي تساعد على تجنبها والتخفيف من أثارها، يُعد فشل مؤسسي وهذا ما أكدته النموذج النظري للمفاجأة المتوقعة الذي أرجع أسباب حدوث المفاجأة المتوقعة إلى عاملين مهمين الأول التحيزات البشرية والآخر الإخفاقات المؤسسية، وهذا يفسر النتائج بالجدول السابق ويطلعنا على صورة أوضح للتحديات التي تواجه قسم العلاقات العامة في مواجهة المفاجأة المتوقعة.

19.4 سبب عدم القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات

أظهر جدول رقم 17، أن عدم وضوح القدرة على الاستجابة السريعة للأزمة من خلال المواد المنشورة بنسبة بلغت (29.9%)، تلاها الفشل في الاستجابة بفاعلية باتخاذ الإجراءات الوقائية بنسبة (25.9%)، بينما (24.5%) للفشل في التنظيم الذي يعيق القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات، و(19.7%) لصالح الفشل في تنسيق الموارد الرئيسية الاستجابةً لكارثة محتملة وبالتالي عدم الاستجابة للأزمات.

الجدول رقم 17: القدرة على عدم الاستجابة السريعة للأزمات		
%	التكرار	
24.5	36	الفشل في تنظيم
19.7	29	فشل في تنسيق الموارد الرئيسية الاستجابةً لكارثة محتملة
25.9	38	فشل في الاستجابة بفاعلية باتخاذ الإجراءات الوقائية.
29.9	44	غير واضح
100.0	147	المجموع

تشير قيمة (Chi-Square) التالية (انظر جدول رقم 17، ملحق رقم 3) (10.436) وقيمة الدلالة الإحصائية (0.107) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للأزمات عند مستوى ألفا (0.05).

تظهر النتائج أن (29.9%) من المنشورات غير قادرة على الاستجابة السريعة للأزمات، ويأتي ذلك نتيجة الترتيب الهرمي وعملية تبادل المعلومات التي تعمل على إعاقة عملية اتخاذ القرارات بصورة سريعة، وتبين ذلك من خلال الصوامع التنظيمية التي تحكم القطاع التعليمي ودوائر العلاقات العامة، فتشكل دائرة العلاقات العامة بالجامعة العربية الأمريكية من 5 أقسام تقوم على مهام مختلفة (انظر الفصل الثاني الهيكل التنظيمي للجامعة العربية الأمريكية)، ووظائف متعددة لكل قسم: من تواصل داخلي وخارجي، وكذلك جامعة بيرزيت التي تتعدد فيها أقسام العلاقات العامة، وبالتالي القرارات والإجراءات الوقائية التي يتخذها تتحكم فيها عملية تبادل وجمع المعلومات بين الأقسام. أوضح مدراء العلاقات العامة وجود نقص بالمعلومات والبيانات التي تساهم في اكتشاف الأزمة وعدم القدرة على تجميعها بشكل كافٍ، يساهم في زيادة حدة الأزمة ويعد تحدياً لقسم العلاقات العامة في عملية الاستجابة للمفاجأة المتوقعة (مرعي، 2023 و جمعة، 2023).

يؤكد نموذج المفاجأة المتوقعة المستخدم كإطار نظري النتائج السابقة (Watkins & Bazerman, 2003) بأن الصوامع التنظيمية لا تشتت المعلومات فحسب، بل أيضا تعمل على تفريق المسؤولية في الكثير من الأحيان، يُعهد إلى جزء من المنظمة بمسؤولية كبيرة جدا عن قضية معينة مع تهميش دور أجزاء أخرى من المنظمة، بما في ذلك الأجزاء التي لديها معلومات أو وجهات نظر مهمة بالقضية، ولا تتم استشارتهم بل يتم إخراجهم بنشاط من عملية صنع القرار، ويؤدي ذلك إلى تطبيق منظور ضيق جدا للتأثير على المشكلة، وبالتالي لا يتم التعرف على المشكلات المحتملة أو يتم منحها أولوية قليلة جدا. بعبارة أخرى يركز صانعو القرار على أفق التأثير الضيق جدا، متجاهلين الآثار المترتبة على تهميش الفئات المستهدفة الرئيسية، لذلك لا بد من عمل توازن في عملية تبادل المعلومات بين الأقسام لتكوين إدارة فعالة في الاستجابة السريعة للأزمات.

وتلاها الفشل في الاستجابة بفاعلية باتخاذ الإجراءات الوقائية بنسبة (25.9%)، ووضح مدراء العلاقات العامة أن عدم القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات باتخاذ الإجراءات الوقائية، يكون بسبب الهرمية في عملية صنع القرارات، ومشاركة عدد كبير من الأشخاص سواء من عمداء الكليات أو نواب الرئيس في عملية صنع القرار يعمل على إبطاء اتخاذ القرارات والاستجابة السريعة للأزمة، الذي يوضح الفشل في التنظيم بنسبة (19.7%) وهو الفشل في تنسيق الموارد الرئيسية للاستجابة لكارثة محتملة وبالتالي عدم الاستجابة للأزمات.

وهذا ما أكدته (Watkins & Bazerman, 2003) في نموذجهم للمفاجأة المتوقعة، إن البنية التنظيمية خاصة الكبيرة والمعقدة تعمل على صعوبة توقع واكتشاف المفاجأة المتوقعة، نتيجة وجود الصوامع التنظيمية التي تؤدي إلى ضعف رؤية المعلومات من قبل القادة والتي تجعل من الصعب توقع المفاجأة المتوقعة نتيجة الخلل في نقل المعلومات عبر التسلسل الهرمي والتي تكون بدورها مهمة لتقييم التهديد القريب فيتم رؤيتها بصورة مجزأة، بسبب وجود العديد من القطع المختلفة للأحجية لدى العديد من الأشخاص، بالتالي يتم تشتيت عملية اتخاذ القرارات السريعة للاستجابة بإجراءات وقائية.

وهذا يبين لماذا (24.5%) من المنشورات كانت للفشل في التنظيم الذي يعيق القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات، (جمعة، 2023): الذي يأتي بفعل عملية الاتصال داخل قسم العلاقات العامة والعلاقات بين مدير العلاقات العامة وموظفيه، التي تتسم بال رسمية عبر مراسلات رسمية وذات طابع رسمي، فتتم عملية المراسلة الداخلية عبر نظام المراسلات اما بصورة مباشرة أو عن طريق السكرتيره سواء لتكليف الموظفين بالأعمال أو لتقييم المهام، التي بدورها تؤثر على عملية تبادل ونقل المعلومات والبيانات التي تبين بؤادر المفاجأة المتوقعة ويتبين أن الفشل في تنظيم

البيانات المتاحة يزيد من احتمالية عدم القدرة على الاستجابة للأزمات، ويصعب تحديدها وقد يتطلب التعرف على هذه التحيزات معلومات داخلية وعادة ما يكون من الصعب الحصول عليه نتيجة الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي الوظيفي (Shore, 2008)، (مرعي، 2023): وبالتالي لجأت دوائر العلاقات العامة إلى استراتيجيات للتقليل من اضرار المفاجأة المتوقعة المتمثلة بـ تصغير دائرة اتخاذ القرار لجعل عملية الاستجابة السريعة أكثر فاعلية، في خطوة منها للتقليل من للحد من المفاجأة المتوقعة بالأزمات.

الفصل الخامس:

أهم النتائج والتوصيات

- تبين غياب الاستراتيجيات لدى أقسام العلاقات العامة التي تساعد على الحد من المفاجأة المتوقعة.
- بينت نتائج الدراسة حدود اختصاص دوائر العلاقات العامة ف يقتصر عملها على عمل العلاقات العامة التقليدي وليس على المعنى الحديث للعلاقات العامة وهو الاتصال الاستراتيجي.
- قصور الفهم لدور أقسام العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، كما وتبين وجود قصور في فهم دوائر العلاقات العامة لعملها الأساسي كوحدة إتصال وتواصل.
- وجود تفاوت في عدد المنشورات بين الجامعات. تتبع جامعة النجاح الوطنية والجامعة العربية الأمريكية سياسة التكتّم حول الأزمة بهدف الحد من انتشارها، وهو ما يتعارض مع مبادئ العلاقات العامة الأساسية، ويخالف ما أجمع عليه غالبية ممارسي العلاقات العامة أن معدل استخدام المؤسسات لوسائل الإعلام يوضح الصورة ويخفف من حدة الأزمة. لم تجد الباحثة أي دليل على أن دوائر العلاقات العامة في الجامعات المبحوثة قد نشرت قبل الأزمة أي شيء، مع أن المؤشرات على حدوث الأزمات كانت واضحة، بناء على ما تقدم توصي الباحثة بضرورة تطوير وسائل قياس الأزمات قبل حدوثها، كما توصي بضرورة النشر بشفافية وتوازن بحيث تكون دائرة العلاقات العامة وسيط نزيه بين الإدارة والجمهور وهو أهم مفهوم قام عليه علم الاتصال الاستراتيجي العلاقات العامة بالمفهوم الحديث.
- أوضحت النتائج أن دوائر العلاقات العامة لم تكن تقدم حلول فعالة للأزمة الحاصلة، ف الجامعات الثلاث موضوع البحث، كانت تركز على عرض القوانين والإجراءات الجديدة التي سيتم اعتمادها بالجامعات عوضاً عن التركيز على مسببات الأزمة والوقوف عندها للعمل على إيجاد حلول للأزمات. بناء على ما سبق توصي الباحثة بتمكين قسم العلاقات العامة من العمل على خطط فعالة بالأزمات لتقديم الحلول والاستجابة السريعة للأزمات المتوقعة، كما توصي بتوسيع دور قسم العلاقات العامة بالأزمات ليصبح له دور أكثر فاعلية في إيجاد الحلول والحد من الأزمات.
- بينت نتائج المقابلات افتقار أقسام العلاقات العامة إلى الصلاحيات فيما يتعلق بإمكانية قسم العلاقات العامة النشر على مواقع الجامعة الرسمية لتوضيح الأزمة أو إعطاء مرجعية لها، نابعة من رؤية قسم العلاقات العامة للأزمة، فيتبع قسم العلاقات العامة في جامعة بيرزيت

والجامعة العربية الأمريكية إلى الإدارة مباشرة ويحكمه في عمله قرارات الإدارة العليا فهو قسم غير مستقل بأعماله، بل هو واجهة الإدارة. فلم تجد الباحثة أي منشور لقسم العلاقات العامة يوضح فيه أبعاد الأزمة وسبب عدم القدرة على الاستجابة لها على الرغم من وجود مؤشرات ودلالات وقوع الأزمة. بناء عليه توصي الباحثة بضرورة تفعيل دور قسم العلاقات العامة في المشاركة بطرح الأزمة، كما وتوصي بفهم وتدعيم الدور البارز لأقسام العلاقات العامة بالجامعات الفلسطينية كونها قنوات اتصال مباشرة مع الجمهور وهي الأكثر فهم لمتطلبات حل الأزمة وطرق التخفيف من حدتها سواء عبر البيانات و المنشورات أو الخطابات التي تساهم في توضيح صورة الأزمة للجمهور الداخلي والخارجي.

- بينت النتائج أن تأثير الإخفاقات المؤسسية في عملية صنع القرار يساهم بشكل أساسي في إعاقة أقسام العلاقات العامة وعدم قدرتها على اتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل مع الأزمات المفاجئة، وأظهرت النتائج عدم قدرة أقسام العلاقات العامة على العمل ضمن محددات واضحة تسمح لها بنقل صورة الأزمة بشفافية أكبر، كما وأن الجامعات الثلاث موضوع الدراسة بينت التفاوت في عملية صنع القرار بناء على مدى الصلاحيات والسلطة الممنوحة لمدير قسم العلاقات العامة أثناء الأزمات.

- بينت النتائج وجود قيود على أقسام العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية، مما يساهم في زيادة التحديات التي تواجه قسم العلاقات العامة في الحد من المفاجأة المتوقعة. وتؤكد الباحثة أن تأثير عملية صنع القرار بالأزمات ناتج بشكل أساسي عن العيوب التنظيمية التي يخلقها التسلسل الهرمي في عملية صنع القرار، كما وبينت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في عدم إعطاء الجامعات الأولوية للاستجابة للأزمات عند مستوى ألفا (0.05). وبناء على ما تقدم توصي الباحثة بتزويد أقسام العلاقات العامة بالمرونة التنظيمية الكافية التي تمكنها من مواجهة الإخفاقات المؤسسية والحد منها، كما توصي على ضرورة وجود تدقيق شامل من قسم العلاقات العامة لرؤية الأحداث بصورة أكثر دقة وواقعية لتحديد أسباب الأزمة والوقوف عليها، حتى تتمكن من تكوين وتطوير ردود فعل سريعة للحد من المفاجآت المتوقعة.

- بينت النتائج أن أقسام العلاقات العامة لا تتمتع بالحيادية في عملها فتعرض الأزمة من وجهة نظر الإدارة ورؤيتها للأزمة، وأظهرت المقابلات أن أحد أسباب الفشل في مواجهة المفاجأة المتوقعة هو تحجيم دور العلاقات العامة واقتصاره على توضيح فكرة أو وجهة نظر الإدارة فيصبح أقل فاعلية في الاستجابة للأزمات ووضع الخطط الاستراتيجية، وهذا يوافق ما بينته الدراسات أن التحيزات البشرية تحدث عند اختلالات القوى التي تجعل الإدارة تقلل من دور

أقسام العلاقات العامة لتدعيم وجهة نظر فئات أخرى. وبناء عليه توصي الباحثة بضرورة تشكيل أقسام علاقات عامة تتمتع بصلاحيات أكبر في الأزمات، وتشدّد على منح أقسام العلاقات العامة مساحة أكبر كونه قسم يعرض الاتصال الثنائي من الداخل والخارج وقسم الاتصال والتواصل بين الإدارة والطلبة، الأمر الذي يمكنه من تحديد الأزمات المتوقعة ومواجهتها بصورة أكثر فاعلية، كما توصي بتفعيل دور أقسام العلاقات العامة في مراحل الأزمة الثلاث مع التركيز والتشديد على المفاجآت المتوقعة في مرحلة ما قبل الأزمة لتجنب أزمات ضخمة تؤثر على سير العمل بالجامعات.

- بينت النتائج وجود ضعف لدى أقسام العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المتوقعة بسبب افتقار أقسام العلاقات العامة إلى خطط إدارة أزمات خاصة بها واعتمادها على خطط إدارة الأزمات بالجامعة دون وجود خطة إدارة أزمات خاصة بقسم العلاقات العامة كجانب احتياطي للوقاية من المفاجآت المتوقعة، وعدم قدرتها على اتخاذ القرارات الفورية التي تساهم في تجنب المفاجآت المتوقعة في الجامعات الثلاث محل الدراسة. بناء على ما سبق توصي الباحثة ببناء خطط إدارة أزمات خاصة بأقسام العلاقات العامة كونها حلقة الوصل بين الداخل والخارج، توضح فيها رؤيتها للأحداث وتبني عليها استراتيجيات الاستجابة السريعة عند ملاحظة اقتراب الأزمة.
- أظهرت النتائج أن أقسام العلاقات العامة تلجأ إلى تحديد عدد الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرار بالأزمات للحد من الإخفاقات المؤسسية الناتجة عن تضارب المعلومات والآراء التي تدل على المفاجأة المتوقعة.
- بينت النتائج المشاركة المحدودة لأقسام العلاقات العامة في الأزمات وتهميش دورها في الكشف المبكر عن المفاجآت المتوقعة، كما وبينت وجود تحيزات في عملية صنع القرارات المتخذة بالأزمات نتيجة التسلسل الهرمي وعدم وجود خطة إدارة أزمات واضح لدى أقسام العلاقات العامة تساعد في تجنب المفاجآت المتوقعة.
- أظهرت النتائج أن اعتبار أقسام العلاقات العامة جهة مهمتها الإعلان عن قرارات وتوجهات الجامعات، دون الاهتمام لدورها التواصل الحديث يعمل على الحد من دوره في وضع خطط إدارة الأزمات ويشكل تحدياً للعلاقات العامة في التصدي للمفاجأة المتوقعة.
- افتقار أقسام العلاقات العامة إلى النظرة المستقبلية والبعيدة في تفسير الأحداث القادمة لتوقع المؤشرات والدلالات التي تظهر بوادر الأزمة.

- بينت النتائج أن أهم التحديات التي تواجه أقسام العلاقات العامة في مواجهة المفاجآت المتوقعة هو عدم إشراكهم في عملية صنع القرار وعدم وجود مساحة كافية وصلاحيات أوسع لتكمين العلاقات العامة من التعامل مع المفاجأة المتوقعة، وهو ما ظهر بالآزمات المبحوثة أنها كانت متوقعة ومؤشراتها ودلالاتها واضحة لكن وجود التقييد على دور العلاقات العامة ساهم في عدم الاستجابة لها وتحديد القدرة على اتخاذ الإجراءات الوقائية، كما وبينت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للآزمات عند مستوى ألفا (0.05).
- وبينت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة أقسام العلاقات العامة على تحديد أولويات الاستجابة للآزمات عند مستوى ألفا (0.05)
- أوضحت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لحجم المادة المنشورات خلال الآزمات عند مستوى ألفا (0.05).

قائمة المراجع والمصادر

المصادر والمراجع الأجنبية:

- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organizational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long range planning*, 41(2), 177-196
- Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, 4. (5),
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
- Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment: Implications for health, education, and the workplace. *Psychological science in the public interest*, 5(3), 69-106.
- Hudlicka, E. (2018). Modeling cultural and personality biases in decision-making. In *Advances in Culturally-Aware Intelligent Systems and in Cross-Cultural Psychological Studies* (pp. 189-209). Springer, Cham.
- Hudlicka, E. (2018). Modeling cultural and personality biases in decision-making. In *Advances in Culturally Aware Intelligent Systems and in Cross-Cultural Psychological Studies* (pp. 189-209). Springer, Cham .
- Irons, L. (2005). Hurricane Katrina as a predictable surprise. *Homeland Security Affairs*, 1(2)

- Irons, L. (2005). Hurricane Katrina as a predictable surprise. *Homeland Security Affairs*, 1(2)
- Irons, L. (2005). Hurricane Katrina as a predictable surprise. *Homeland Security Affairs*, 1 .(2)
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: A communication perspective*. Waveland Press.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93(5), 1449-1475.
- KLIMCZAK, M. (2019). Economic Crises as Institutional Failure
- KLIMCZAK, M.(2019). Economic Crises as Institutional Failure
- Lin, B. C. A. (2021). Institutional Failure and Sustainability Policy. *Journal of Economic Issues*, 55(2), 454-460
- McCullar, S. L. (2011). Crisis management post Hurricane Katrina: A qualitative study of a higher education institution's administrators' response to crisis management
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515-543
- Murray, D., & Dollery, B. (2006). Institutional breakdown? An exploratory taxonomy of Australian university failure. *Higher Education Policy*, 19(4), 479-494.
- Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2018). MHR. Providing a new perspective in HR in terms of crisis management *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15-25.
- Okoli, J. (2021). Was the COVID-19 pandemic a predictable surprise? A crisis management perspective.

- Petty, M. (2012). The dark side of leadership: Catastrophic Failure. *Strategic Leadership Review*, 1(1), 96
- Ponelis, S. R. (2015). Using interpretive qualitative case studies for exploratory research in doctoral studies: A case of information systems
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90-105
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 90-105
- research in small and medium enterprises. *International Journal of Doctoral Studies* .535 ,10 ,Munkvold, B. E., & Bygstad, B. (2016). The Land of Confusion—Clearing up some common misunderstandings of interpretive research.
- Rutten, W., Martin, H., & Janssens, G. (2014). Responding to Human Biases in Project Control. Available at SSRN 2486560.
- Rutten, W., Martin, H., & Janssens, G. (2014). Responding to Human Biases in Project Control. Available at SSRN 2486560
- Rutten, W., Martin, H., & Janssens, G. (2014). Responding to Human Biases in Project Control. Available at SSRN 2486560.
- Shore, B. (2008). Systematic biases and culture in project failures. *Project Management Journal*, 39(4), 5-16.
- Showkat, N., & Parveen, H. (2017). In-depth interview. Quadrant-I (e-Text).
- Stone, K. E., Zogby, M. C., & Garcia, C. V. (2022). Lessons from a Year in Crisis: Do's and Don'ts of Crisis Management. *Defense Counsel Journal*, 89(1), 1-14.
- Taylor, S. E. (1989). *Positive illusions: Creative self-deception and the healthy mind*. Basic Books/Hachette Book Group

Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. Psychological bulletin, 103(2), 193.

Watkins, M. D., & Bazerman, M. H. (2003). Predictable surprises: The disasters you should have seen coming. Harvard business review , 185-72 ,(3)81

المراجع والمصادر العربية

Ababneh, A. M. M. (2021). Evaluating the management of the educational crisis in light of the Corona pandemic from the viewpoint of graduate students in Jordanian universities

إدارة الأزمة التعليمية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في الجامعات الأردنية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات , 3(1) , 35-47.

بن قادة سامية. (2020). العلاقات العامة في المؤسسة الخاصة السياحية دراسة حالة لوكالة اللقاء للسفر والسياحة (Doctoral dissertation), جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية).

جمعة، فادي (2023) مقابلة شخصية، مدير العلاقات العامة في الجامعة العربية الأمريكية، بتاريخ: 2023 / 6/ 18

حسين، جيهان حسن أمين. (2017). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين. آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع22، 9 - 38.

مسترجع من [Record/com.mandumah.search://h/964607](https://com.mandumah.search://h/964607)

حسين، جيهان حسن أمين. (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات: دراسة مقارنة بين جامعتي القاهرة وبنها. آفاق جديدة في تعليم الكبار، ع23 - 261، 299. مسترجع من

[9/http://:search.mandumah.com/Record](http://9/search.mandumah.com/Record)

حسين، ع. أ.، & عاصم أحمد. (2021). ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات. العلوم التربوية: مجلة علمية محكمة ربع سنوية، 29(2) , 1-28.

حكمت الحريري، & محمد سرور. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية.

حمادي اللقمانى, ش. (2018). أساليب استخدام إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام الإلكترونية وقت الأزمات. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان, 2018(16), 589-617.

حمد العريفان, ا.، & امثال. (2021). إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة (19-Covid) من وجهة نظر العاملين فيها: تصوّر مقترح. مجلة كلية التربية (أسيوط), 37(3), 202-236.

خوجلي, عبدالله فتحي عبدالله, محمد, & معتز فضل الله عبد القادر. (2019). فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي.

زهر اوي. (2022). تحليل المضمون: نموذج عملي. Algerian Journal of Human and Social Sciences, 6(1), 18-42.

طه, ح. ا.، حسنين السيد, حسين, علي حسن, العنزي, وعبد الرحمن محسن مناوور. (2016). تفعيل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. Journal of Environmental Studies and Researches, 6(1), 108-123.

الظفر, أمل بنت إبراهيم, العمود, & مها بنت صالح. (2019). إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات. Al-Balqa Journal for Research and Studies والدراسات, 22(2), 8.

عابدين, آيات, (2021), مجابهة الدعاية المضادة في الفضاء الإلكتروني توظيف وزارة شؤون المرأة الفلسطينية لاستراتيجيات التحصين لمجابهة الدعاية المضادة. الجامعة العربية الأمريكية.

عبد الفتاح الزكي, أ.، & أحمد. (2012). درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء. مجلة بحوث التربية النوعية, 2012(27), 29-75.

العزام, ن. م. ع.، & نورة محمد عبد الله. (2021). استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي دراسة مطبقة على جامعة القصيم. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية, 45(1), 315-351.

عواد البرازي، م.، & مبارك. (2020). تفعيل استخدام المنصات التعليمية في إدارة أزمات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت لمواكبة جائحة كورونا 2020. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا, 74(4), 673-721.

فهد المطرف، ع.، & عبد الرحمن. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية (أسيوط), 36(7), 157-184.

محمد، إسراء سراج، مالك، سارة عبد العاطي، إبراهيم، كباشي محمد، منزه متولي محمد. (2015). فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

مرعي، رانية (2023). مقابلة شخصية، مديرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت، بتاريخ: 19/ 6/ 2023.

مصطفى أحمد الزهري، ف. (2020). إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسئولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا. مجلة الاقتصاد المنزلي, 36(2), 187-230.

نايفة علي. (2015). واقع إدارة الأزمات التعليمية في جامعة تشرين من وجهة نظر الهيئة التعليمية والإدارية فيها. مجلة جامعة تشرين- سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، 37 (3).

ملحق رقم:1

مدراء العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية

عزيزي/ عزيزتي مدير/ة العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية
هذه دراسة حول دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات" بقطاع التعليم العالي الفلسطيني، برجاه
الاجابة بدقة وموضوعية عن جميع الأسئلة علما أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وسيتم
التعامل معها بسرية تامة.

تشكركم الباحثة جزيل الشكر على التعاون في انجاز رسالة الماجستير بعنوان: "دور العلاقات
العامة في الحد من "المفاجآت المتوقعة في إدارة الأزمات" بقطاع التعليم العالي الفلسطيني".

مع خالص تحيات الباحثة

وطن صالح دار موسى
برنامج العلاقات العامة معاصرة
الجامعة العربية الامريكية

الجزء الأول: ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في التقليل من أضرار المفاجأة
المتوقعة بقطاع التعليم العالي؟

المحور الأول : طريقة التواصل داخل البنية التنظيمية للمؤسسة.

1. ما هو تأثير البنية التنظيمية الداخلية للمؤسسة في عملية الاتصال الاستراتيجي والتواصل بين
الأقسام الإدارية المختلفة بالجامعات؟

2. ما هي الطريقة المتبعة في الاتصال الاستراتيجي والتواصل بين مدير قسم العلاقات العامة و
أعضاء القسم؟

3. ما هي استطلاعات الرأي التي يقوم بها قسم العلاقات العامة للتعرف على التوجهات والآراء
حول سياسات الجامعات الحالية وردود فعل الجمهور عليها؟

4. ما هي الطرق التي يستخدمها قسم العلاقات العامة في عملية التواصل الاستراتيجي مع الطلبة
والعاملين في الجامعات للتخفيف من بؤادر بداية الأزمات؟

5. كيف يقوم قسم العلاقات العامة بالتعامل مع المعلومات والإشارات التي تبين وجود أزمة ناتجة
عن أحداث سابقة؟

6. كيف يقوم قسم العلاقات العامة بعمل خطط إدارة الأزمات عن طريق الاستفادة من تجارب الأزمات السابقة؟

7. كيف استفاد قسم العلاقات العامة من الأزمات السابقة التي تم أرشفتها، للعودة إليها باعتبارها دروس سابقة والاستفادة أثناء الأزمات المماثلة؟ هل تم الاستفادة منها أم لا

8. كيف يقوم قسم العلاقات العامة بتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها نتيجة تراكمات وأثار أزمات سابقة؟

المحور الثاني: القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات. تنظيم وتنسيق الموارد للاستجابة للأزمات.

1. ما هي المدة التي يستغرقها قسم العلاقات العامة للتواصل مع الإدارة والجمهور الخارجي للتخفيف من حدة الأزمة؟

2. ما هي الصلاحيات التي يمتلكها قسم العلاقات العامة والتي تخوله اتخاذ القرارات السريعة للاستجابة للأزمة؟

3. ما هي قدرات قسم العلاقات العامة على التواصل الاستراتيجي مع جميع الأقسام اللازمة لتنسيق وتنظيم الموارد والمعلومات فيما بينها لاتخاذ إجراءات سريعة من شأنها التخفيف من آثار الأزمة ؟

4. ما هي الاستراتيجيات والخطط التي يتبعها قسم العلاقات العامة في الاستجابة للأزمة الحاصلة ؟

5. مدى توفر المعلومات والمصادر التي يحتاجها قسم العلاقات العامة للتعرف على الأزمة وتنظيم الموارد المختلفة للتقليل من حدتها؟

الجزء الثاني: ما هي التحديات التي تواجه العلاقات العامة في الحد من المفاجآت المتوقعة بقطاع التعليم العالي؟

المحور الأول: ضغط القوة التنظيمية " تحقيق المصالح الشخصية، النفوذ"

1. كيف يتم تقسيم العمل والمهام داخل قسم العلاقات العامة؟
2. كيف يتم التعامل مع أعضاء قسم العلاقات العامة في عملية اتخاذ القرارات هل بناء على الخبرات والكفاءة، أم بناء على المكانة والمسمى الوظيفي والترتيب الهرمي؟
3. هل تتأثر عملية الاستجابة للأزمات بالمكانة والسلطة والصلاحيات التي يتمتع بها رئيس قسم العلاقات العامة؟

المحور الثاني: تحديد أولويات الاستجابة للأزمة.

1. كيف يتم تحديد أولويات الاستجابة للتهديدات التي تؤكد وجود أزمة قادمة؟
 2. ما هي الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات للبدء في تطبيق خطط إدارة الأزمات؟
 3. ما هي المعايير التي يتم بناء عليها تحديد هل هذه الأزمة ذات أولوية للاستجابة لها أم لا؟
 4. هل يتم التعامل والاستجابة مع الأزمات الظاهرة والمبينة على أزمات وتجارب سابقة كونها أزمات ذات أولوية تحتاج إلى استجابة سريعة؟
- المحور الثالث: التعرف على التهديد.

1. هل يقوم قسم العلاقات العامة بتقييم آثار القرارات التي يتم اتخاذها على مجتمع الجامعة؟
2. كيف يتم التعامل مع البيانات والمعلومات والأرقام التي تشير إلى تهديد متصاعد سيؤدي إلى أزمة محتملة؟
3. كيف يتم التصرف مع المشاكل والأحداث التي تبين وجود أزمة تتفاقم مع مرور الوقت؟
4. ما هي الطرق التي يتم التعامل بها مع الأزمات الحاصلة للتخفيف منها وعدم حصولها على الاستمرارية؟
5. كيف يقوم قسم العلاقات العامة بالتصرف مع التهديدات الصغيرة لاحتوائها لمنع تحولها إلى أزمات أكبر مستقبلاً؟

الجزء الثالث: كيف تقوم العلاقات العامة بـ التخفيف من التحيزات البشرية تجاه الأزمات بقطاع التعليم العالي؟

المحور الأول: معالجة القرارات والبيانات. التخلص من الاوهام الإيجابية. النظر إلى الواقع بصورة عقلانية.

1. كيف يتم توظيف القرارات والمعلومات في الحاضر لخدمة المستقبل ومنع حدوث أزمات بعيدة؟
2. هل يؤثر الإطار التنظيمي والقانوني في المؤسسات بعملية تبادل و جمع وترتيب المعلومات بين الأقسام المختلفة لتوثيقها والاستعانة بها عند ظهور الأزمات؟

المحور الثاني: اتخاذ إجراءات وقائية.

1. هل يوجد لجنة تعمل على تدقيق القرارات وخطط الاستجابة للأزمات عند صدورها للتأكد من اتخاذ أفضل الإجراءات الوقائية للتعامل مع الأحداث؟
2. هل تتأثر عملية اتخاذ الإجراءات والاستجابة الوقائية للأزمات بالقرارات السريعة التي يتم اتخاذها دون مراجعتها من قبل صناع القرار؟

3. هل يتم اتخاذ إجراءات لتطبيقها على المدى الطويل لاستخدامها في الحالات الطارئة؟

الجزء الرابع: ما هي الطرق التي تستخدمها العلاقات العامة في الحد من الإخفاقات المؤسسية؟
المحور الأول: جمع البيانات والمعلومات.

1. كيف يقوم قسم العلاقات العامة بأرشفة البيانات من الأقسام المختلفة لوضع خطط الاستجابة للأزمات؟

2. هل يتم تسجيل المعلومات والبيانات التي تم الخروج بها من الأزمات السابقة للاستعانة بها لمواجهة أزمات متوقعة مستقبلاً؟

3. كيف تتم عملية التواصل الاستراتيجي وتبادل المعلومات بين قسم العلاقات العامة والأقسام الأخرى بالمؤسسات؟

4. هل يتم تقييم المعلومات والبيانات لاستخدامها لوضع رؤية مستقبلية للاستجابة للأزمات وإدارتها؟

5. ما هي الآليات التي يستخدمها قسم العلاقات العامة في عملية تجميع المعلومات من الأقسام المختلفة، لدراساتها وتوثيقها لمشاركتها في حالة الأزمات؟

6. كيف يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في عملية جمع ومعالجة المعلومات ودراساتها للحد من الإخفاقات المؤسسية في وقت الأزمات؟

المحور الثاني: عملية صنع القرار.

1. هل تتأثر عملية اتخاذ قرار الاستجابة للأزمات بالهرمية الوظيفية ؟

2. ما هي الآلية المعتمدة في اتخاذ القرارات بقسم العلاقات العامة ؟

3. هل يتم إشراك موظفي العلاقات العامة من ذوي الاختصاص عند وضع القرارات المتعلقة بخطط إدارة الأزمات؟

4. هل يوجد هناك تبادل للمعلومات المتعلقة بآثار وبوارد أزمات قادمة بين الموظفين ومدير قسم العلاقات العامة ؟

5. هل يتم إعطاء الموظفين الحافز والدافعية للمشاركة في عملية صنع القرار؟

ملحق رقم 2:

استمارة تحليل مضمون

ما هو حجم ومضمون المنشورات التي صدرت عن دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية
موضوع البحث خلال الأزمات من 2021-2022؟

فئات الشكل (كيف قيل)		
الرقم	الفئة	التصنيفات
1	اسم الجامعة	1. بيرزيت 2. الأمريكية 3. النجاح
2	فئة نوع المادة	1. خبر بسيط بدون صورة 2. خبر بسيط مع صورة 3. خبر مركب 4. بيان صحفي 5. لقاء مع وسائل إعلام/ مؤتمر صحفي 6. تقرير صحفي 7. تحقيق صحفي 8. تعزية 9. تهنئة 10. استنكار 11. صور مع تعليق 12. مقال 13. فيديو 14. غير ذلك: -----
3	فئة حجم المادة	1. كبير 2. متوسط 3. صغير
4	فئة المصدر	1. العلاقات العامة 2. رئاسة الجامعة 3. صحفي

		4. محلل 5. طلاب 6. مجلس امناء 7. اقسام الجامعة: التسجيل، عمادة الكليات 8. غير ذلك
5	طريقة طرح المادة	1. تقديم معلومات 2. تحليل 3. يطلب آراء 4. اعلان 5. غير ذلك
ثانيا فئات المضمون ماذا قيل		
الرقم	الفئة	التصنيفات
6	فئة موضوع المادة	1. الحديث عن الأزمة 2. يعيد الأزمة لأسباب سياسية 3. يحيل الأزمة لوضع اجتماعي 4. بسبب اقتصادي 5. طلابي 6. اكاديمي 7. تعليمي 8. نقابي 9. غير ذلك:
7	فئة الممثل المستنطق	1. رسمي من الجامعة 2. مصدر خارجي 3. طلاب 4. محلل 5. غير ذلك
8	اتجاه المادة	1. مؤيد لسياسة الجامعة 2. معارض لسياسة الجامعة 3. محايد
9	الجمهور المستهدف	1. الطلاب 2. السياسيين

		3. المجتمع المحلي 4. الأكاديميين 5. أهالي الطلاب 6. موظفو الجامعة 7. غير ذلك
10	فئة القيم	1. تشريعي : النص يشرعن حق الطلاب/ العاملين في الاحتجاج. 2. غير تشريعي : النص لا يشرعن حق الطلاب/ العاملين في الاحتجاج. 3. يعزز موقف الإدارة 4. لا يعزز مفهوم الديمقراطية 5. قانوني 6. اخلاقي 7. محايد 8. غير ذلك
11	فئة هدف المادة	1. تبرير سياسة المؤسسة 2. اعتراف بخطأ المؤسسة 3. دعم موقف طلاب/ عاملين 4. تقديم معلومة 5. توضيح موقف
12	فئة ردود فعل الجمهور	1. سلبية: تجاه الإضراب/ والاعتصام 2. ايجابية: تجاه الإضراب/ والاعتصام 3. محايدة
13	فئة التعرف/اكتشاف الأزمة	1. نجحت في تحديد التهديدات الناشئة 2. لم تنجح في تحديد التهديدات الناشئة 3. تحليل البيانات وتفسير البيانات: تمكنت من الاستفادة من البيانات الموجودة للاكتشاف الأزمة 4. اكتشاف العلامات الحمراء: التعرف على نقاط الضعف التي تؤدي إلى حدوث الأزمة 5. الفجوات ونقاط الضعف 6. غير واضح

14	فئة تحديد الأولويات في إدارة الأزمة	1. يعرف: هل حددت المؤسسة أولويات حل الأزمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية 2. لا يعرف: لم تحدد المؤسسة أولويات حل الأزمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية 3. غير واضح
15	فئة التعرف على التهديد	1. تعرف: هل تعرفت المؤسسة على الأزمة/ التهديد 2. لم تتعرف: المؤسسة على الأزمة/ التهديد 3. محايد
16	سبب عدم إعطاء الأولوية	1. الضغط الشديد في العمل 2. وجود العديد من المسائل التي تحتاج انتباههم 3. حالة من عدم اليقين. 4. غياب التنسيق بين الإدارة والعلاقات العامة 5. غير واضح
17	فئة التعبئة: القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات	1. الفشل في تنظيم 2. فشل في تنسيق الموارد الرئيسية الاستجابة لكارثة محتملة 3. فشل في الاستجابة بفاعلية باتخاذ الإجراءات الوقائية. 4. غير واضح

ملحق رقم 3: الجداول الإحصائية

جدول رقم 2:

Q1 * Q2 Crosstabulation

Count		Q2						Total
		خبر بسيط بدون صورة	خبر بسيط مع صورة	بيان صحفي	لقاء مع وسائل الاعلام	تقرير	استكثار	
Q1	بيرزيت	24	5	38	7	3	2	79
	الأمريكية	13	1	10	0	0	0	24
	النجاح	10	1	26	3	0	4	44
Total		47	7	74	10	3	6	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.897 ^a	10	.103
Likelihood Ratio	18.556	10	.046
Linear-by-Linear Association	1.558	1	.212
N of Valid Cases	147		

a. 11 cells (61.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .49.

جدول رقم 3:

Q1 * Q3 Crosstabulation

Count		Q3			Total
		كبير	متوسط	صغير	
Q1	بيرزيت	36	31	12	79
	الأمريكية	11	8	5	24
	النجاح	12	20	12	44
Total		59	59	29	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.301 ^a	4	.258
Likelihood Ratio	5.439	4	.245
Linear-by-Linear Association	4.419	1	.036
N of Valid Cases	147		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.73.

جدول رقم 4

Q1 * Q4 Crosstabulation

Count

	Q4				Total
	العلاقات العامة	رئاسة الجامعة	مجلس أمناء	محلل	
Q1 بيرزيت	6	59	10	4	79
الأمريكية	11	13	0	0	24
النجاح	7	11	26	0	44
Total	24	83	36	4	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	64.221 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	64.734	6	.000
Linear-by-Linear Association	.345	1	.557
N of Valid Cases	147		

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .65.

جدول رقم 5:

Q1 * Q5 Crosstabulation

Count

	Q5			Total
	تقديم معلومة	تحليل	أعلن	
Q1 بيرزيت	33	17	29	79
الأمريكية	11	2	11	24
النجاح	19	8	17	44
Total	63	27	57	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.212 ^a	4	.697
Likelihood Ratio	2.512	4	.642
Linear-by-Linear Association	.021	1	.884
N of Valid Cases	147		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.41.

جدول رقم 6:

Q1 * Q6 Crosstabulation

Count		Q6						Total
		الحدث عن الأزمة	بعد الأزمة لفضائيا سياسية	بمثل الأزمة لوضع اجتماعي	طائفي	أكاديمي	نقابي	
Q1	بيرزيت	43	3	2	20	0	11	79
	الأمريكية	14	0	0	10	0	0	24
	النجاح	20	2	0	21	1	0	44
Total		77	5	2	51	1	11	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.675 ^a	10	.032
Likelihood Ratio	25.474	10	.005
Linear-by-Linear Association	.598	1	.439
N of Valid Cases	147		

a. 11 cells (61.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .16.

جدول رقم 7:

Q1 * Q7 Crosstabulation

Count		Q7		Total
		رسمي من الجامعة	طالب	
Q1	بيرزيت	51	26	77
	الامريكية	17	7	24
	النجاح	35	9	44
Total		103	42	145

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.412 ^a	2	.299
Likelihood Ratio	2.497	2	.287
Linear-by-Linear Association	2.355	1	.125
N of Valid Cases	145		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.95.

جدول رقم 8:

Q1 * Q8 Crosstabulation

Count		Q8			Total
		مويد	معارض	محايد	
Q1	بيرزيت	11	38	30	79
	الامريكية	1	15	8	24
	النجاح	1	25	18	44
Total		13	78	56	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.168 ^a	4	.187
Likelihood Ratio	6.876	4	.143
Linear-by-Linear Association	1.532	1	.216
N of Valid Cases	147		

a. 2 cells (22.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.12.

جدول رقم 9:

Q1 * Q9 Crosstabulation

Count

	Q9				Total
	طلاب	المجتمع	الأكاديميين	موظفو الجامعة	
Q1 بيرزيت	41	23	3	12	79
الأمريكية	11	13	0	0	24
الاجاح	24	19	1	0	44
Total	76	55	4	12	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.226 ^a	6	.019
Likelihood Ratio	20.306	6	.002
Linear-by-Linear Association	3.621	1	.057
N of Valid Cases	147		

a. 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .65.

جدول رقم 10:

Q1 * Q10 Crosstabulation

Count

	Q10					Total
	تشريعي: اللص بشرع حق الطلاب / التاملين في الاحتجاج	لا يعزز مفهوم الديمقراطية	يعزز موقف الإدارة	محايد	غير تشريعي: اللص لا بشرع حق الطلاب / التاملين في الاحتجاج	
Q1 بيرزيت	3	1	31	11	17	63
الأمريكية	1	0	13	2	5	21
الاجاح	3	4	20	8	2	37
Total	7	5	64	21	24	121

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.645 ^a	8	.091
Likelihood Ratio	15.070	8	.058
Linear-by-Linear Association	6.268	1	.012
N of Valid Cases	121		

a. 8 cells (53.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .87.

جدول رقم 11:

Q1 * Q11 Crosstabulation

Count		Q11					Total
		تدريسي سياسة مؤسسه	اعتراف بخطأ المؤسسة	توضيح موقف	دعم موقف طالب / عاملين	تقديم معلومه	
Q1	بيرزيت	13	1	42	1	22	79
	الامريكيه	4	0	11	0	9	24
	النجاح	2	0	26	1	15	44
Total		19	1	79	2	46	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.097 ^a	8	.636
Likelihood Ratio	7.478	8	.486
Linear-by-Linear Association	2.564	1	.109
N of Valid Cases	147		

a. 7 cells (46.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .16.

جدول رقم 12:

Q1 * Q12 Crosstabulation

Count		Q12			Total
		سلبية تجاه الاضراب / الاعتصام	ايجابية تجاه الاضراب / الاعتصام	محايد	
Q1	بيرزيت	19	52	8	79
	الامريكيه	15	8	1	24
	النجاح	5	37	2	44
Total		39	97	11	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.364 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	21.930	4	.000
Linear-by-Linear Association	.051	1	.822
N of Valid Cases	147		

a. 2 cells (22.2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.80.

جدول رقم 13:

Q1 * Q13 Crosstabulation

Count

	Q13					Total
	لم ينجح في تحديد الأهداف الذاتية	لم ينجح في تحديد الأهداف الذاتية	تحليل البيانات وتفسير البيانات: تمكنت من الاستفادة من البيانات الموجودة لاكتشاف أزمة	اكتشاف العلامات الحمراء: التعرف على نقاط الضعف التي تؤدي إلى حدوث الأزمة	غير واضح	
Q1 بيرزيت	0	19	21	11	28	79
الأمريكية	0	7	6	3	8	24
النجاح	2	12	8	4	18	44
Total	2	38	35	18	54	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.633 ^a	8	.577
Likelihood Ratio	6.840	8	.554
Linear-by-Linear Association	.004	1	.950
N of Valid Cases	147		

a. 4 cells (26.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .33.

جدول رقم 14:

Q1 * Q14 Crosstabulation

Count	Q14			Total
	يعرف هل حددت المؤسسة أولويات حل الأزمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية	لا يعرف لم حددت المؤسسة أولويات حل الأزمة من خلال تصريحاتها على مواقعها الرسمية	غير واضح	
Q1 بيرزيت	36	16	27	79
الأمريكية	12	6	6	24
النجاح	21	8	15	44
Total	69	30	48	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	.956 ^a	4	.916
Likelihood Ratio	.979	4	.913
Linear-by-Linear Association	.045	1	.833
N of Valid Cases	147		

a. 1 cells (11.1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.90.

جدول رقم 15:

Q1 * Q15 Crosstabulation

Count	Q15			Total
	تعرف هل تعرفت المؤسسة على الأزمة / التهديد	لم تعرف المؤسسة على الأزمة / التهديد	محايد	
Q1 بيرزيت	37	14	22	73
الأمريكية	14	4	6	24
النجاح	16	8	20	44
Total	67	26	48	141

جدول رقم 16:

Q1 * Q16 Crosstabulation

Count		Q16					Total
		غير واضح	عباب الفسيف بين الاداره والمخالفات العامه	حاله من عدم اليقين	وجود العديد من المسائل التي تحتاج انتباههم	الضغط الشديد في العمل	
Q1	يبرز	38	26	8	5	2	79
	الامريكيه	11	5	6	1	1	24
	البحاج	17	11	6	9	1	44
Total		66	42	20	15	4	147

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.560 ^a	8	.172
Likelihood Ratio	10.598	8	.226
Linear-by-Linear Association	3.718	1	.054
N of Valid Cases	147		

a. 6 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .65.

جدول رقم 17:

Q1 * Q17 Crosstabulation

Count		Q17				Total
		غير واضح	فضل في الاجراءات الوفاقيه	فضل في الاستجابه بقا عليه باخذلا	فضل في تسويق الموارد الرئيسيه للاستجابه لكارته محتمله	
Q1	يبرز	32	17	13	16	78
	الامريكيه	3	8	5	8	24
	البحاج	9	13	11	11	44
Total		44	38	29	35	146

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.436 ^a	6	.107
Likelihood Ratio	10.891	6	.092
Linear-by-Linear Association	3.747	1	.053
N of Valid Cases	146		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.77.

Abstract

This study aimed to identify how public relations departments employ activities that contribute to reducing the predictable surprises. It also aims to reveal the various strategies followed by public relations in reducing the damage of the predictable surprise in the higher education sector. The researcher relied on the descriptive approach, to achieve the research objectives. A content analysis form was prepared based on the RPM scale for predictable surprise, and interviews were conducted with public relations managers at the investigated university.

The results of the research concluded with the limits of the competence of public relations departments, as their work is limited to the traditional work of public relations and not to the modern meaning of public relations, which is strategic communication. It also revealed that there is a deficiency in the understanding of public relations departments for their basic work as a unit of communication and communication, and it was revealed the absence of strategies in the public relations departments that It helps them reduce the predictable surprise, and the results showed that there are no strategic planning strategies in public relations departments, whether in the process of developing crisis management plans or in developing future plans. Thus, An-Najah National University and the Arab American University follow a policy of secrecy about the crisis in order to limit its spread, and the results showed that The impact of institutional failures in the decision-making process mainly contributes to the obstruction of public relations departments and their inability to take preventive measures to deal with sudden crises. It was revealed that public relations departments are unable to work within clear limitations that allow them to convey the image of the crisis with greater transparency. The results emerged that considering departments Public relations is an entity whose mission is to announce the

decisions and directions of universities, without paying attention to its modern communication role. This limits its role in developing crisis management plans and poses a challenge to public relations in the face of predictable surprises