



الجامعة العربية الأمريكية

كُلية الدراسات العليا

الاستجابة التواصلية الرقمية لوزارة الصحة الفلسطينية على منصة الفيسبوك في ظل الأزمات

التي مرّت بها في العامين 2022 و2023

إعداد

ميساء أمجد عبد الكريم عمر

إشراف

د. إلياس كوكالي

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

شباط/2024

© الجامعة العربية الأمريكية - 2024. جميع حقوق الطبع محفوظة.

## إجازة الرسالة

الاستجابة التواصلية الرقمية لوزارة الصحة الفلسطينية على منصة الفيسبوك في ظل الأزمات  
التي مرّت بها في العامين 2022 و 2023

إعداد

ميساء أمجد عبد الكريم عمر

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 24/2/2024 وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:



مشرقاً ورئيساً

1. د. إلياس كوكالي



ممتحنًا داخليًا

2. د. شادي أبو عياش



ممتحنًا خارجيًا

3. أ.د. عامر قاسم

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الاستجابة التواصلية الرقمية لوزارة الصحة الفلسطينية على منصة الفيسبوك في ظل الأزمات التي

مرّت بها في العامين 2022 و2023

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه

حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة، أو لقب

علمي، أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية، أو بحثية أخرى. وأن حقوق النشر محفوظة للجامعة

العربية الأمريكية -الريحان.

اسم الطالبة: ميساء أمجد عبد الكريم عمر.

الرقم الجامعي: 202012650

التوقيع: 

التاريخ : 2024\12\8

## الشكر والتقدير

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، كان لا بد لي، في نهاية دراستي المتواضعة، من أن أزينها بأسمى آيات الشكر، والعرفان بعد شكر الباري على هذا الإنجاز المتواضع، فبعد شكر الله أنسج خيوط الشكر، والمحبة لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر الهرم العلمي الدكتور إلياس كوكالي الذي لم يبخل بنور علمه، ودعمه، ونصائحه التي كانت بمثابة النبراس الذي يرشدني إلى الطريق القويم، والمعلومة السديدة.

كما أقدم شكري للسند الحقيقي في كافة مراحل الحياة إلى أن أصبحت مصدر فخر لهما أُمي، وأبي وكل أفراد عائلتي، ولا أنسى شُكر المربية الفاضلة نهاية رضوان على كلماتها التحفيزية لمواصلة العمل، والوصول إلى النجاح، والشكر لكل من صديقتا الدعم النفسي، والمعنوي فيروز مراحيل، وغيداء الحج حسن.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توسيع فهمنا للاستجابة التواصلية للعلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية خلال الفترة 2023/2022، وفقاً للنظريات الظرفية لاتصال الأزمات، وترميم السمعة، والاعتذار. استخدمت الدراسة أداة تحليل المضمون؛ للكشف عن استراتيجيات العلاقات العامة بهذا الصدد للمنشورات النصية التابعة لصفحة وزارة الصحة الفلسطينية، والتي وصلت إلى 64 منشور. أظهرت النتائج اهتماماً متقدماً بوسائل التواصل الاجتماعي، خاصة فيسبوك، في إدارة الأزمات. وكشفت الدراسة أيضاً تنوعاً في استراتيجيات العلاقات العامة المرتبطة بنظرية الموقفية، وإدارة السمعة، حيث تم التركيز على الإقناع من خلال الاستمالات العقلانية، ثم التثقيف، وبعد ذلك الدعاية والترويج، ومن ثم التيسير. وجاء التركيز أكثر على الأزمات التي يمكن للجمهور أن يتعاطف معها، مثل أزمات الضحايا، وتشدد النتائج على أهمية تدريب العاملين في العلاقات العامة؛ لتحديد الاستجابة التواصلية الملائمة لمختلف أنواع الأزمات. وتشير الدراسة أيضاً إلى ضرورة التركيز على مصلحة الجمهور أكثر من مصلحة المنظمة، مع التركيز على الثقة، وتعزيز العلاقة مع الجمهور.

في ظل التوصيات، يُفضّل تكثيف الجهود في التواصل عبر فيسبوك خلال الأزمات، وتركيز العلاقات العامة على استراتيجيات التعاون، والترغيب لتقليل الآثار السلبية للأزمات وفي الختام، تقترح الدراسة تحليلاً أعمق للأزمات المواجهة، وقياس الاستجابة التواصلية مع دراسة تفصيلية لردود الفعل الجماهيرية، بهدف تعزيز ملاءمة الاستجابة، والتفاعل الفعال في المستقبل. الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، إدارة الأزمات، الاستجابة التواصلية، النظرية الظرفية، ترميم السمعة، نظرية الاعتذار.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إجازة الرسالة	
ب	الإقرار	
ج	الشكر والتقدير	
د	الملخص	
هـ	فهرس المحتويات	
ط	فهرس الجداول	
	الفصل الأول: الإطار العام	
1	المقدمة	1
2	الافتتاحية	1.1
4	خلفية الدراسة	1.2
6	مشكلة الدراسة	1.3
8	الغاية البحثية	1.4
8	أهداف الدراسة	1.5
9	تساؤلات الدراسة	1.6
10	أهمية الدراسة	1.7
11	الافتراضات البحثية للدراسة	1.8

11	قيود الدراسة	1.9
11	محددات الدراسة	1.10
12	حدود الدراسة	1.12
الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات		
13	تمهيد	2.1
14	مفهوم العلاقات العامة	2.2
19	مفهوم الأزمات وإدارتها	2.3
20	مراحل حدوث الأزمات	2.3.1
21	أسباب حدوث الأزمة ومميزاتها	2.3.2
23	استراتيجيات إدارة الأزمة	2.3.3
25	استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة	2.3.4
31	استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة السمعة أثناء الأزمات	2.3.5
34	استراتيجيات ترميم السمعة	2.3.6
36	استراتيجيات الاستجابة للأزمات في ضوء النظرية الظرفية	2.3.7
38	مواقع التواصل الاجتماعي	2.4
43	أهمية توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في عمل العلاقات العامة وإدارة الأزمات	2.4.2
45	الدراسات السابقة	2.5
58	التعقيب على الدراسات السابقة	2.5.6

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
60	تمهيد	3.1
60	التأسيس الفلسفي للبحث	3.2
62	نوع الدراسة	3.3
63	منهجية الدراسة	3.4
63	أداة الدراسة	3.5
64	مجتمع الدراسة	3.6
65	فئات تحليل المضمون	3.7
70	إجراءات الدراسة	3.8
70	المعالجة الإحصائية وآلية التحليل	3.9
الفصل الرابع: عرض النتائج		
72	مقدمة	4.1
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى اهتمام العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في توظيف الفيسبوك في إدارة الأزمات بشكل عام؟	4.2
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة الفيسبوك؟	4.3
75	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية لأنواع الأزمات المختلفة عبر منصة فيسبوك؟	4.4

76	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما الاستراتيجيات التواصلية للأزمات التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة فيسبوك ومدى ملاءمتها في ضوء النظرية الظرفية؟	4.5
78	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما هي استراتيجيات ترميم السمعة التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة فيسبوك؟	4.6
80	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: الاستراتيجيات التي توظفها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية تبعاً لنظرية الاعتذار	4.7
81	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: ما الأساليب الإقناعية التي توظفها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للاستجابة للأزمات.	4.8
81	ملخص النتائج	4.9
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
84	المقدمة	5.1
85	مناقشة التساؤلات في ضوء الدراسات السابقة	5.2
98	التوصيات	5.9
100	الخاتمة	5.10
102	قائمة المصادر والمراجع	
116	Abstract	

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
73	مدى اهتمام العلاقات العامة في توظيف الفيسبوك في إدارة الأزمات بشكل عام	جدول 1
74	طبيعة الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية في الفيس بوك	جدول 2
75	طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية لأنواع الأزمات المختلفة عبر منصة فيسبوك	جدول 3
76	نتائج لاستجابة التواصلية تبعاً للنظرية الظرفية	جدول 4
78	نتائج الاستراتيجيات التي توظفها العلاقات العامة تبعاً لنظرية ترميم السمعة	جدول 5
80	نتائج الاستراتيجيات التي توظفها العلاقات العامة تبعاً لنظرية الاعتذار	جدول 6
81	نتائج الأساليب الإقناعية التي توظفها العلاقات العامة للاستجابة للأزمات	جدول 7

## الفصل الأول

### المقدمة

#### 1.1 الافتتاحية

تعتبر الاستجابة التواصلية للأزمات من أهم الأسس في إنجاح تجاوز المنظمة للأزمة، أو التخفيف من حدتها، والحفاظ على صورتها أمام الجمهور الداخلي، والخارجي، لما تتضمنه من مشاركة للمعلومات، والحقائق، وإظهار الاهتمام من خلال التصريحات المختلفة التي توضح الإجراءات المتبعة لتجاوز الأزمة.

وقد بينت العديد من الدراسات أهمية الاستجابة التواصلية وقت الأزمة كدراسة جونكر ( Jacobus

Jonker, 2018)، دراسة العنزي (Anzi, 2020)، وتمثلت هذه الأهمية في بُعدين: الأول:

استمرارية التواصل لكسب ثقة الجمهور، وطمأنته والحفاظ على العلاقة الودية معه، والثاني: في تحسين سمعة المنظمة، ودحض الشائعات التي قد تخل بصورتها، وهذا الأمر يساهم في تخفيف حدة الأثر الناتج عن الأزمة، وخاصة إذا ما كانت المنظمة من إحدى أهم الوزارات الفلسطينية كوزارة الصحة، والتي يصل عدد موظفيها إلى أكثر من "13500" موظفًا بحسب التقرير السنوي لوزارة الصحة 2008، وتخدم ما يقارب "4503764" مراجعًا بالصفة الغربية و"3022242" بقطاع غزة، بعدد مجمله "7526006" مراجعًا خلال العام بحسب التقرير الصحي السنوي 2022. وقد ساهمت التكنولوجيا الحديثة، وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي ومنها "فيس بوك" في عملية الاستجابة التواصلية؛ بسبب مميزات التي أتاحت إمكانية التواصل المباشر، والفعال مع أكبر شريحة ممكنة من العملاء، والجمهورين الداخلي، والخارجي بأسرع وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وهو ما يتناسب تمامًا مع طبيعة الاستجابة للأزمة التي تتطلب السرعة، والانتشار، والدقة بالنشر.

وفي هذا الصدد بين العديد من المؤلفين، والكتاب كبلعسل (2021)، وبوزران (2021)، أن الاستجابة التواصلية تشكل الضمان الأنسب في كسب ثقة الجمهور سواءً الداخلي، أو الخارجي، وذلك ينطبق مع جوهر العلاقات العامة التي تشكل حلقة وصل مهمة بين المنظمة، وجمهورها الداخلي، والخارجي، وأكد حنفي (2017) أن هذه الاستجابة كلما اتسمت بالدقة، والسرعة ساعدت المنظمة على الحفاظ على صورتها، وسمعتها، وبالتالي هيأتها لإدارة الأزمة بشكل كفؤ، أو خففت من الآثار المحتملة من وقوع الأزمة، لأن الجمهور هو الأصل في نجاح، أو فشل المنظمة.

وفي هذا السياق بحثت العديد من الدراسات السابقة في طرق توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات للمنظمات كدراسة العنزي (2020)، وجونكر (Jonker, 2018)، في حين بحثت دراسات أخرى في كيفية توظيف النظرية الظرفية للاستجابة للأزمات كدراسة الصيفي (2020)، وزمال وأيسر (Zimal&Aysar, 2021)، كما أن بعض الدراسات تناولت دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في ضوء نظرية ترميم السمعة كدراسة بوزيد، سومية (2022)، ومناصري، نسيمية (2022)، والتي بينت في مجملها أهم الأدوار، والأنشطة التي تمارسها العلاقات العامة، والاستراتيجيات المتبعة لإدارة الأزمات.

غير أن هذه الدراسات ركزت على طبيعة هذه الأدوار، والاستراتيجيات بشكل منفصل، على الرغم من التشابه بينها، كما أنها لم تربطها بالاستجابة التواصلية بشكل خاص، بل تناولت الاستجابة التواصلية كاستراتيجية يمكن اللجوء إليها في حال تعرض المنظمات للأزمات.

كما أن الدراسات لم تتناول مفهوم "الاستجابة التواصلية" في ضوء كل من النظريتين "الظرفية، وترميم السمعة"، معاً في دراسة واحدة، علاوة على ذلك فإن الدراسات السابقة سلّطت

الضوء على إدارة، وطبيعة الأزمة، ولكنها لم تقم بتحليل محتوى عبر موقع "فيسبوك" وربطه بالاستجابة التواصلية للمنظمة بشكل مباشر.

وهنا تتضح الفجوة البحثية حيث تسعى هذه الدراسة لتغطيتها من خلال فهم المنهجية المتبعة لدى ممارسي العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية بمواجهة الأزمات في ضوء النظريتين السابقتين على منصة الفيسبوك.

حيث ستكشف الدراسة عن أكثر الاستراتيجيات المتبعة من قبل العلاقات العامة، وطرق توظيفها في الاستجابة التواصلية للأزمات التي تمر بها وزارة الصحة الفلسطينية، ومدى تناول استراتيجيات كل من نظرية ترميم السمعة، والظرية بمواجهة الأزمات، وتوظيفها بموقع التواصل الاجتماعي "فيس بوك".

ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بتقسيم الدراسة إلى عدة فصول تشمل على المقدمة بما تتضمنه من افتتاحية، ومناقشة خلفية البحث، والسياق، متبوعاً بمشكلة، وأهداف، وأسئلة، وأهمية البحث، والمحددات، والمصطلحات، ومن ثم ستعرض الدراسة الفصل الثاني الذي سيتضمن الإطار المفاهيمي، والنظري لها، ويستعرض أهم الأدبيات، والدراسات السابقة، ومناقشة أوجه التشابه، والاختلاف فيها، بعد ذلك سيأتي الفصل الثالث، ويتناول منهج، ومجتمع، وعينة الدراسة، والأدوات، والطرق الإحصائية المتبعة، في حين سيعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة، وسيتم مناقشة النتائج بالفصل الخامس وصولاً إلى الاستنتاجات، والتوصيات النهائية.

## 1.2 خلفية الدراسة

تشكل الوزارات عصب الدولة، والخلية التي تستند عليها في تنفيذ عملياتها المختلفة، وهي تبعًا لاختصاصها: المسؤولة عن الأمن، والصحة، والاستقرار للمجتمع، وهي المسؤولة عن تطويره، وحمايته، كما يقع على عاتقها مهام تسيير احتياجات الشعب كافة، وهي القيمة العظمى التي وجدت لأجلها الحكومة، بمعنى تنظيم الدولة، ورعاية الشعب، وتوفير كل ما يحتاجه ضمن مسمى واحد، وهو "الحكومة"، والتي تتفرع منها الوزارات المتخصصة في قضاء مختلف احتياجات الناس ضمن تخصصها، ومساها (محمد، 2019).

وترتبط هذه الوزارات ببعضها البعض في نظام متكامل، بحيث لا يمكن لوزارة التربية والتعليم، أو الصحة على سبيل المثال أن تقوم بعملها دون وزارة الداخلية التي تضمن الأمن، والسلام بأجهزتها المختلفة، ولذلك فإن أي خلل، أو أزمة مفاجئة في أية وزارة سوف يؤثر بشكل، أو بآخر على الوزارات الأخرى التي ستهب للقيام بدورها من أجل ضمان استمرارية العمل (جاد، 2020).

وقد مرت الحكومة الفلسطينية بالعديد من الأزمات، نتيجة الظروف الاحتلالية، والتنظيمية المعقدة، التي تسببت في اختلال نظام عمل الوزارات في أوقات حرجة، ولكن سرعان ما تم تدارك الأمر بفعل الجهود المنظمة لتجاوز هذه الأزمات التي ارتبطت بشكل كبير في مشكلات داخلية وتنظيمية، أو أزمات مالية، أو حملات منظمة لتشويه السمعة (سمهوري، 2019).

على سبيل المثال لا الحصر، مثلت جائحة كورونا (2020-2021) أحد الأزمات الحادة التي فاقمت من ظهور أزمات أخرى نتيجة لها في جميع الوزارات الفلسطينية، وألقت بظلالها بشكل

سلبى على الاقتصاد الفلسطيني الذي يعاني أصلاً من أزمات حقيقية نتيجة السياسة الإسرائيلية في احتجاز أموال السلطة الفلسطينية لأسباب سياسية (جلس، 2020).

وتأثرت وزارة الصحة الفلسطينية بأزمة كورونا، حيث وجدت نفسها بشكل مفاجئ في نظام الطوارئ، دون سابق إنذار، وهو ما يتطابق مع مفهوم الأزمة، التي عادةً ما تحدث فجأة، وكشفت الجائحة عن العجز التنظيمي في وزارة الصحة المترامن تمامًا مع ضعف قدرتها على التعامل مع الوباء العالمي أولاً، وضعف قدرتها الإعلامية، والعلاقات العامة على التعامل مع الجمهور ثانيًا، وأخيرا الأزمات السابقة التي ترتبط بالأزمة المالية المزمنة (غانم، 2021).

وقد أوضح غانم (2021) في دراسته حول الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية في جائحة كورونا، أن هذه العوامل مجتمعة تسببت في اهتزاز صورة وزارة الصحة، نتيجة الأزمات التي نجمت عنها، بالإضافة إلى مركزيتها العالية في اتخاذ القرارات، والبيانات، والخطابات التي كانت بمجملها تحت مسمى الحكومة.

وكغيرها من الأزمات تزامنت مع انتشار الشائعات التي أضعفت قدرة وزارة الصحة على إدارة الأزمة، وخلقت أزمة ثقة جديدة، كأزمة اللقاح منتهي الصلاحية، والذي خرجت وزارة الصحة على إثرها ببيان صحفي غير مقنع، الأمر الذي أدى إلى تخوُّف الجمهور مرة أخرى من اللقاح بعد ممارسة العديد من الحملات الإقناعية، والاتصال الإقناعي لأخذ اللقاح (العربية، 2021).

وبعد الإعلان عن انتهاء حالة الطوارئ دخلت وزارة الصحة الفلسطينية بعدة أزمات أخرى، سنقوم خلال هذه الدراسة بتوضيحها، استنادًا إلى أداة تحليل المضمون، حيث اتبعت وزارة الصحة الفلسطينية استراتيجيات عدة لتجاوز هذه الأزمات، بين الإنكار، والاتهام، والرد، والاعتذار، والتعبير

عن القلق، بطريقة جعلت الجمهور لا يلتزم بتعليمات وزارة الصحة، بل وأصبح يتعايش بطريقة الخاصة مع الظروف الصحية، والمالية المعقدة.

وقد وظفت وزارة الصحة الفلسطينية الفيسبوك في التواصل مع الجمهور الداخلي، والخارجي، وقامت بنشر المؤتمرات الصحفية تحديداً المتعلقة بمستجدات الأزمة، وتطوراتها، والمشاركة بالمعلومات، وأوضح غانم (2021) أن العلاقات العامة في وزارة الصحة وظفت الاستراتيجيات الدفاعية، والداعمة، والمراوغة، والتكيفية بشكل متفاوت بما يتناسب مع طبيعة الأزمة التي تعرضت لها في ذلك الوقت، غير أنها ركزت على استراتيجية كبش الفداء لمواجهة الأزمة، ولم يتطرق غانم إلى استراتيجيات ترميم السمعة، إلا أنه بين بشكل واضح أن وزارة الصحة الفلسطينية لم تهمل الفيسبوك كوسيلة للتواصل مع الجمهور، وتحقيق الاستجابة التواصلية خلال الأزمات.

وتسعى هذه الدراسة إلى فهم كيفية توظيف العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للفيسبوك في إدارة الأزمة، وذلك في ضوء نظريتي ترميم السمعة، والنظرية الظرفية اللتان تؤكدان أن العلاقات العامة تُسهم في تجاوز خطر الأزمة في حال اختيار الاستجابة التواصلية المناسبة للأزمة، واختيار الاستراتيجية المناسبة للاتصال.

### 1.3 مشكلة الدراسة

بحثت الدراسات السابقة في مفهوم استراتيجيات الاتصال كدراسة (خوري، 2021)، و(غول، 2015) التي بينت أهم الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الأزمة والتحكم فيها، والبعض منها تطرق إلى استراتيجيات العلاقات العامة المستخدمة في إدارة الأزمات كدراسة (الصيفي، 2020)، و(أبو عرقوب، 2020)، و(خالدي، 2017) كما بينت بعض الدراسات دور العلاقات العامة في

التواصل خلال الأزمات انطلاقاً من النظرية الظرفية كدراسة (حرز الله، 2020)، ودراسة الشعبي (Alshoaibim, 2021)، وفيور (Verwer, 2018)، وجونج كي (Jung Ki, 2013)، وأظهرت بعض الدراسات طرق توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال انطلاقاً من النظرية الظرفية كدراسة براون (Brown, 2014)، وجونكر (Jonker, 2018).

ويتضح من السابق أن الدراسات السابقة بحثت في مفاهيم الدراسة بشكل منفصل، أما ربط العلاقات العامة بإدارة الأزمات، أو الحديث عن استراتيجيات الاستجابة للأزمات بشكل منفصل عن العلاقات العامة، أو توظيف مواقع التواصل الاجتماعي للاستجابة التواصلية في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة مع استثناء العلاقات العامة.

وبالتالي وجدت الباحثة ضرورة الربط بين هذه المفاهيم باعتبار أن العلاقات العامة الأقدر على إدارة الأزمات، نظراً لوظائفها المرتبطة بشكل كامل بالاتصال، والتخطيط، والإدارة، والتقييم، وهي الأقدر على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي بالصورة الأمثل للاستجابة للأزمات، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للرد على الأزمات التي نصت عليها النظريتان "الظرفية لمواجهة الأزمات، وترميم السمعة".

وقد جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية التي تتعلق بفعالية العلاقات العامة في الاستجابة التواصلية عبر مواقع الفيسبوك انطلاقاً من النظرية الظرفية لمواجهة الأزمات، وترميم السمعة، ليتم تطبيقها على وزارة الصحة الفلسطينية، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي:

ما هي الاستراتيجيات التواصلية لممارسي العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية على الفيسبوك في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة أثناء الأزمات؟

#### 1.4 الغاية البحثية

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الاستجابة التواصلية وقت الأزمات لممارسي العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية على موقع فيسبوك، في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة، وذلك بهدف الخروج بتوصيات تفيد وزارة الصحة الفلسطينية في التوظيف الأمثل لها لمساعدتها على إدارة أزماتها، والاستفادة منها في الأزمات قادمة.

#### 1.5 أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في:

1. تحديد واقع الاستجابة التواصلية للأزمات لدى ممارسي العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية عبر الفيسبوك في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة.

ويتفرّع منه الأهداف الآتية:

1. معرفة اهتمام العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في توظيف الفيسبوك في إدارة الأزمات بشكل عام، من خلال منشوراتها المتعلقة بذلك.

2. تحديد طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية لأنواع الأزمات المختلفة على منصة فيسبوك بحسب النظرية الظرفية للأزمات.

3. الكشف عن الاستراتيجيات التواصلية للأزمات التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية على منصة فيسبوك، ومدى ملاءمتها في ضوء النظرية الظرفية.

4. الكشف عن استراتيجيات نظرية ترميم السمعة التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية على منصة فيسبوك.

5. تحديد الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية على منصة الفيسبوك خلال الفترة عام 2022، وحتى شهر 8 من عام 2023.

## 1.6 تساؤلات الدراسة

التعرف على واقع الاستجابة التواصلية للأزمات لدى ممارسي العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية عبر الفيسبوك في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة؟

### 1.6.1 التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى توظيف العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للفيسبوك في إدارة الأزمات؟
2. ما طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية لأنواع الأزمات المختلفة عبر منصة فيسبوك؟
3. ما الاستراتيجيات التواصلية للأزمات التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة فيسبوك، ومدى ملاءمتها في ضوء النظرية الظرفية؟
4. ما هي استراتيجيات نظرية ترميم السمعة التي وظفتها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة فيسبوك؟
5. ما هي الأزمات التي استجابت لها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة الفيسبوك منذ بداية عام 2022، ولغاية 8 / 2023.

## 1.7 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في تحديد طبيعة الاستجابة التواصلية للعلاقات العامة في الأزمات عبر منصة فيسبوك في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة، حيث سيتم الكشف عنها، وكيفية التعامل معها ليتم تعزيز نقاط القوة، ومحاربة نقاط الضعف، لتصبح أكثر فعالية في مواجهة الأزمات مما يساعدهم مستقبلاً في توظيف الفيسبوك في الاستجابة التواصلية بشكل أمثل في ضوء النظرية السابقتين.

كما وتفيد هذه الدراسة الأكاديميين، والباحثين في هذا المجال، لكونها توفر ربطاً علمياً بين مفهوم ممارسة العلاقات العامة، وإدارة الأزمات، ومواقع التواصل الاجتماعي، والنظرية الظرفية، وترميم السمعة، وهو الأمر الذي لم يتواجد في الدراسات السابقة كما ذكر سابقاً، ومن الممكن أن تساعد الدراسة في تكوين رؤية واضحة حول طرق تقييم دور العلاقات العامة في توظيف مواقع التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمات في المنظمات، والمؤسسات الأخرى.

## 1.8 الافتراضات البحثية الدراسة

قامت الباحثة بالعمل على الدراسة الحالية مفترضة أن:

1. افترضت الباحثة أن ممارسي العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية على دراية كاملة بكيفية الاستجابة التواصلية في حال تعرض الوزارة للأزمات.
2. افترضت الباحثة أن ممارسي العلاقات العامة على دراية بتوظيف استراتيجيات من شأنها تحسين صورة المنظمة في حال تعرضهم للأزمات.
3. افترضت الباحثة أن أي أزمة تتعرض لها وزارة الصحة تستجيب لها بشكل مباشر من خلال استراتيجيات علمية تتبعها.

## 1.9 قيود الدراسة

أما عن قيود الدراسة، فتمثلت بعدم وجود قائمة إلكترونية أرشيفية لدى وزارة الصحة الفلسطينية تشمل الأزمات التي تتعرض لها بأنواعها، والردّ عليها.

## 1.10 محددات الدراسة

1. اختارت الباحثة عدم إجراء مقابلة مع ممارسي العلاقات العامة، واقتصرت على تحليل محتوى صفحة موقع الفيس بوك، وذلك بسبب ضيق الوقت، وعدم القدرة على الوصول لمسؤولي العلاقات العامة بسبب الإجراءات الرسمية التي تتطلب وقتاً طويلاً.
2. تم إجراء هذه الدراسة على وزارة الصحة الفلسطينية، والمسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تتبع لها جميع المراكز العلاجية، والمستشفيات المنتمية إلى القطاع العام، لذا فإن قابلية التعميم محدودة على هذا القطاع فقط، حيث أنه من الممكن الحصول على نتائج متباينة في حال تم تطبيقها على قطاعات خاصة، أو أهلية.
3. قامت الباحثة بحصر دراستها على وزارة الصحة الفلسطينية، وذلك لجمهورها الضخم حيث تخدم ما يقارب "4503764" مراجعاً بالضفة الغربية، و"3022242" بقطاع غزة، بعدد مجمله "7526006" مراجعاً خلال العام بحسب التقرير الصحي السنوي 2022.

## 1.10 حدود الدراسة

### 1.10.1 الحدود المكانية

أُجريت الدراسة على الصفحة الرسمية لوزارة الصحة الفلسطينية على مواقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك، حيث تعتمد الوزارة بشكل رسمي لكتابة أي بيان، أو معلومة، أو

استجابة، تتحدث فيها إلى جمهورها، وذلك أكثر فعالية من التطبيقات الأخرى ك"انستغرام، و تلغرام".

## 1.10.2 الحدود الزمانية

تم إجراء هذه الدراسة خلال العامين الماضيين ابتداءً من كانون الثاني/يناير، ولغاية يوليو/تموز 2023، بالإضافة إلى البيانات لعام 2022 وذلك بهدف دراسة استجابة وزارة الصحة الفلسطينية للأزمات على صفحتهم الرسمية فيس بوك. وتم اختيار هذه الفترة كونها أبعدت قليلاً عن سياق أزمة الكورونا، وما يترتب عليها من استجابات تواصلية تحاكي تلك الفترة. وهي فترة مناسبة تعرضت فيها وزارة الصحة لشتى أنواع الأزمات، مما يتيح للباحثة فرصة تحليل تباين الاستجابات التواصلية في ضوء هذه الأزمات.

## الفصل الثاني

### مراجعة الأدبيات

#### 2.1 تمهيد

يتطرق هذا الفصل إلى الأدبيات المتعلقة بمحاور الدراسة وهي: العلاقات العامة، وإدارة الأزمات، وشرح أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبعها العلاقات العامة لإدارة الأزمات، انطلاقاً من نظريتي ترميم السمعة، والظرفية، وتفصيل هذه الاستراتيجيات استناداً إلى الأدبيات، والدراسات السابقة.

حيث وجدت الباحثة أن الدراسات السابقة تستخدم هذه الاستراتيجيات للكشف عن سلوك المنظمة في الاستجابة للأزمات، وأرادت الباحثة أن تميز بين استراتيجيات ترميم السمعة، واستراتيجيات الاستجابة التوافقية في ضوء النظرية الظرفية، بهدف توظيفها بالشكل الأمثل الذي يساعد على التخفيف من حدة الأزمة.

حيث وجد العديد من الباحثين مثل أولمر، وآخرون (Olmar et al., 2021) أن هناك العديد من النظريات الأساسية للتواصل مع الأزمات، وأهمها: نظرية إصلاح الصورة ( Theory Repair Image) لبينوت (Benoit, 1995)، والتي تقدم خيارات لمحاولة فهم طبيعة الاستجابات في موقف الأزمة، وكيف يتم اتخاذ موقف دفاعي مُقنع لإصلاح الصورة سواء كانت عن شركة، أو سلامة منتج، أو حتى بخصوص الفضائح السياسية (البرت، 2017).

أما نظرية التواصل مع الأزمة الموقفية ( Situational Crisis Communication Theory) لكومبس (Coombs & Holladay, 2002)، وهي نظرية تعمل على تحديد استراتيجية الاستجابة الملائمة للموقف وفقاً لدرجة التهديد على سمعة المنظمة، وتعمل كذلك على

تنظيم استراتيجيات الاستجابة من خلال تحديد الهدف من استخدامها، هل هو تغيير الآراء والتصورات حول الأزمة، أم حول المنظمة التي تمر بها؟ وقد تم تجميع الاستراتيجيات في أربعة مواقف، أو مجموعات متشابهة، وذلك وفقاً لوجهة نظر أصحاب المصلحة (Coombs,2015).

وكذلك نظرية تبرير الشركة (Apologia Corporate) لهيريت (Hearit, 2006)، والتي تُركز على التقليل من مسؤولية المنظمة عن الأزمة عبر الإنكار، والتوصل من المسؤولية، والعقاب، لا سيما عبر الاستراتيجيات التصحيحية، وتعديل الوضع (القروي، 2021).

وغيرها من النظريات التي تؤكد أن التخطيط، والتواصل الفعال مع الأزمة يمكن أن يعين قادة المؤسسات على التعامل بصورة أفضل مع المفاجأة، والتهديد، والوقت المحدد للاستجابة، وهي أمور تعتبر جزء لا يتجزأ من الأزمة، وبغض النظر عن أنواع الأزمات فهناك استراتيجيات متناغمة تساعد المؤسسة على تحمل الموقف المتأزم، والعمل على تحسين، وتطوير المنظمة.

وبناءً عليه ارتأت الباحثة أن تحدد هذه الاستراتيجيات، ومفهومها لمعرفة كيفية تطبيقها من

قبل وزارة الصحة في ظل الأزمات المتتالية التي مرت عليها في العامين 2022 و 2023.

## 2.2 مفهوم العلاقات العامة

تتعدد التعريفات التي تتناول مفهوم العلاقات العامة، وذلك لكونها تنظر إليها من زوايا عدة، وما يهمنها في هذه الدراسة الزوايا التي تتناسب معها من حيث الاستجابة التواصلية، وإدارة الأزمات، وترميم السمعة، وبناءً عليه اختارت الباحثة مجموعة من التعريفات التي تؤكد أهمية العلاقات العامة في هذه المجالات.

حيث تطرق أبو عرقوب (2020) في تعريفه إلى الوظيفة الاتصالية للعلاقات العامة معرفاً إياها بأنها "فن وعلم التواصل مع الجمهور الداخلي، والخارجي للمنظمة، من أجل إحداث

التغيير المطلوب، وبناء صورة ذهنية إيجابية، وسمعة طيبة من أجل الترويج للمنظمة، وخدماتها، ومنتجاتها" (ص557).

وبالتالي يُظهر هذا التعريف أهمية العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية، والسمعة الطيبة، من خلال عملية التواصل.

أما العدوي (2011) فاتجه نحو الوظيفة الإدارية، والاتصالية معاً مبيناً أنها نشاط إداري، واتصالي يستخدم لبناء السمعة عن المنظمة، ضمن برنامج المنظمة البنائي "الوقائي"، وذلك للحرص على تصحيح الأوضاع الخاطئة التي قد تقع فيها معتمدة في ذلك على عملياتها ألا وهي: البحث، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة (العدوي، 2011، ص11).

وأوضح جردات (2019) بأن الهدف من العلاقات العامة هو توطيد الصلات مع الجمهور من خلال تعريفه "الجهود الإدارية المخططة المستمرة المرسومة بهدف بناء، وصيانة، وإقامة، وتدعيم علاقة تفاهم بين المنشأة، وجمهورها". (جرdat، 2019، ص. 14).

وتطرق تعريف عابد (2012) إلى مفهوم التكيف مع الظروف البيئية المحيطة في تعريفه مبيناً أنها عبارة عن إقامة علاقات حسنة بين المنظمة، وعملائها الداخليين، والخارجيين مبنية على التفاهم والثقة المتبادلة، والعمل على تكييف المنظمة حسب الظروف البيئية المحيطة بها.

ويتضح من المفاهيم السابقة للعلاقات العامة أنّ خيطاً يربط بينها جميعاً في تحدي ماهية العلاقات العامة، وتلخص بالآتي (عابد، 2012):

- عملية مخططة: العلاقات العامة عملية تخطيطية، ومنظمة، غير عشوائية للوصول للأهداف المنشودة لملاءمة أغراض محددة ونشاط اجتماعي، واتصالي.

- المسؤولية الاجتماعية: العلاقات العامة لا تعتبر نشاط أحادي الفائدة للمؤسسة، أو المنظمة، أو الشركة فقط، وإنما تحاول الموازنة أيضًا فيما يخدم مصالح المجتمع، والبيئة المحيطة، والعملاء.

- اتصال ذو اتجاهين: العلاقات العامة ليست اتصال أحادي الاتجاه، وإنما اتصال ذو اتجاهين بينها، وبين الرأي العام.

- الصدق: العلاقات العامة يجب أن تتبنى مبدأ الصدق في عملها، وتبتعد قدر المستطاع عن المراوغة.

- الأداء الجيد: الدور الذي يقع على عاتق العلاقات العامة تجاه المنظمة، أو المنشأة التي تعمل لديها لكسب ثقة عملائها، وجماعيتها.

ونستخلص من المفاهيم السابقة أن العلاقات العامة تدور حول مفهوم التفاهم، والانسجام، لخلق أجواء إيجابية داخل المنشأة تحد من ظهور المشكلات التي تعيق عملها، ونحن لسنا في صدد عرض تعريفات العلاقات العامة كافة، لكنرتها، ووسع نطاقها، وبناء على ما سبق تعرف الباحثة العلاقات العامة بأنها علم، وفن يبني علاقات وطيدة، ويغرس ثقة متينة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي، والخارجي، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على بناء صورة ذهنية، وسمعة جيدة، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة عبر العديد من الأنشطة التي يقوم بها ممارسو العلاقات العامة. وقد برزت الحاجة إلى أهمية العلاقات العامة إثر التغيير الكبير الذي طرأ على المجتمعات الحديثة في شكلها، وطبيعة تكوينها من النواحي السياسية، والاقتصادية، ومن أهمها: ازدياد كبير في قوات، ونفوذ الرأي العام في المجتمعات الديمقراطية، وتوسع حجم المؤسسات الصناعية، والتجارية، وازدياد التنافس بينها (AlSaqr, 2014).

وبالتالي الحاجة إلى اتصالات سليمة للتواصل مع الجماهير الضخمة لتنظيم برامج، ورسم خطط تسيير في ضوءها العلاقات العامة، إضافةً إلى الحاجة إلى جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغيير الاجتماعي، والعمل على استقرار المجتمع، وتحقيق مصالحه بالتزامن مع تطور وسائل الإعلام، والنشر نتيجة التقدم الفكري، والتقني الكبير (البرايصة، 2015).

وهناك أسس ومبادئ مهمة للعلاقات العامة والتي توضح أهميتها في إدارة الأزمات وهي:

#### أولاً: العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة

تُركز العلاقات العامة على مبدأ التفاهم، والتعاون المتبادل بين المؤسسة، والأفراد الذين يعملون فيها، فينبغي على المؤسسة أن تُبقي جمهورها الداخلي بأفضل حال، من خلال خلق روح الجماعة، والتعاون، وتوطيد العلاقات الحسنة فيما بينهم، والتي ستعكس بشكلٍ، أو بآخر على الصورة الذهنية للمؤسسة، فالصورة التي تكمن في أذهان الجمهور الخارجي عن أي مؤسسة كانت، هي التي يراها في موظفيها، وعمالها، وطريقة معاملتهم للناس، وأدائهم لواجباتهم (دراغمة، 2011).

#### ثانياً: عدم إخفاء الحقائق

يُشكّل بث الأخبار الصحيحة؛ أولى الخطوات للقضاء على الشائعات التي تضر بالمؤسسة، لكونها تُؤدّ الثقة المتبادلة بين الجمهور، والمؤسسة، ولذلك تعتبر سياسة عدم إخفاء الحقائق من أسس العلاقات العامة، بقصد القضاء على كل الأقاويل التي يمكن أن يستغلها المنافسون في المجال (عياد، 2020).

### ثالثاً: أخلاقيات العلاقات العامة

يشكل الالتزام بالقيم الأخلاقية المتمثلة في الصدق، والأمانة، والإخلاص، في المهام كافة، أهم الأساسيات لنجاح العلاقات العامة في تحقيق الصورة الذهنية الطيبة، وأي محاولة للابتعاد عن هذه القيم تكون محل للانتقاد، وفرصة يغتنمها المنافسون، للإخلال بسمعة المنشأة (العيسوي، 2018).

### رابعاً: كسب ثقة الجمهور

يمثل الجمهور الخارجي الاستمرارية بالنسبة للمؤسسة، ولا يمكن لها القيام بمهامها دون ثقة الجمهور الداخلي، والخارجي، وكثيرة هي المؤسسات التي أغلقت بعد اهتزاز صورتها لدى الجمهور الخارجي، وذلك يعني ضرورة تدريب العلاقات العامة على القيام بهامها بأكمل صورة لتعزيز الصورة الذهنية الطيبة، وكسب ثقة الجمهور (زين الدين، 2017)

### خامساً: المسؤولية المجتمعية للعلاقات العامة

تُمثل المسؤولية الاجتماعية أحد أهم مبادئ العلاقات العامة في المؤسسات، لكونها جزء لا يتجزأ منه، ويقع على عاتقها هدف خدمة المجتمع طوعاً، لأن المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على تأييد الجماهير لها داخلياً، وخارجياً (الأمين، 2015).

ويتضح من المبادئ، والأسس السابقة للعلاقات العامة بأنها تشكل أرضية مهمة تُمكن العلاقات العامة من تجنب الأزمة أساساً من خلال الحفاظ على أخلاقياتها في التعامل مع الجمهورين الداخلي، والخارجي، وبالتالي كسب الثقة، وتعزيز الصورة الذهنية، والتي تخفف من أثر الأزمة المحتملة في المؤسسة من جهة، وتبين مبادئ العلاقات العامة أهمية المصادقية مع

الجمهور، وعدم إخفاء الحقائق من جهة أخرى، وهذا الأمر يحافظ على علاقتها الطيبة مع الجمهور، والتي تشكل سندًا لها أثناء الأزمة.

ولتوضيح ذلك رأت الباحثة أهمية تسليط الضوء على إدارة العلاقات العامة للأزمات والمهام الموكلة إليها في مراحل الأزمة جميعها.

ولكن لكي تسهل عملية التسلسل في فهم هذا الدور وطبيعته، كان لا بدّ بدايةً من التطرق إلى مفهوم الأزمات، وطبيعتها ومراحلها المختلفة، والاستراتيجيات المتبعة في مواجهتها.

### 2.3 مفهوم الأزمات وإدارتها

تعود أصول كلمة "أزمة" (crisis) إلى الكلمة اللاتينية (krineis) والتي تعني "أوان اتخاذ القرار"، أما في القاموس البريطاني (ويبستر) فتعني: "الوقت الحاسم، أو الخطير، الذي تعتمد نتائجه على قدر كبير من العواقب السلبية، أو تغيير فجائي في مرض مزمن، إما للتحسن، أو للتدهور". (العساف، 2022).

أما من الناحية الاصطلاحية فتُعرّف بأنها: "حدث مفاجئ يظهر بشكل تشابك فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحق فيه الأحداث، لتزيد من درجة المجهول عمّا سيحدث مستقبلاً، ولا يُمكن تحمّل تفاعلاتها، وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة، لأن دورة حياة الأزمة سريعة للغاية". (حنفي، 2017).

وينبغي للأزمة أن تتصف بمحددات معينة، كي تتصف بالأزمة، وقد حدد الباحث نورث

(North, 2009) بمركز الدراسات الاستراتيجية تلك الاعتبارات فيما يلي:

- أن تكون الأزمة ذات أبعاد مركبة، ومتداخلة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية).

- أن يتجاوز تأثيرها حدود مركزها.

- أن تحتوي على نتائج ذات آثار حالية، وأخرى مستقبلية (بلعسل، 2021).

### 2.3.1 مراحل حدوث الأزمات

تنشأ الأزمات في مراحل تدريجية، وتظهر علاماتها، وبوادرها، وعلينا توضيح هذه المراحل لنربطها لاحقاً بقدرة العلاقات العامة على استكشافها، ومنع وقوعها مستقبلاً، وهذه المراحل كما وصفها الحدراوي (2015):

1. مرحلة بؤرة الأزمة: وهي أخطر مرحلة، وعادةً ما يتم تجاهلها، على الرغم من أن جدار الحماية يحدث فيه ثغرة واضحة، يمكن للمنافسين استغلالها.

2. المناخ الملائم: وفي هذه الحالة تعمل القوى الصانعة للأزمة على إيجاد المناخ الذي يشجع على نمو، واستفحال ضغط الأزمة، أو أن تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة داخل الكيان الإداري، وأهم هذه الظروف: اللامبالاة، الاغتراب، انفصام العلاقات، مناخ من الجهل، والتجهيل، الفساد الإداري الدكتاتورية، الاكتئاب، والإحباط.

3. مرحلة العوامل المشجعة: تُزرع بذور الفتنة، والأزمة في هذه المرحلة، بفعل عوامل تتمثل في التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في كيان المؤسسة، وسياسة الأبواب المغلقة، وصنع الحواجز، التي تعزل مُتخذ القرار الإداري الذي يعمل فيه بعيداً عما يجري، وتتغذى بذور الأزمة، على كسب مؤيدين لها، وروافد جديدة.

4. تجاهل بوادر الأزمة: تظهر في هذه المرحلة مظاهر الأزمة بشكل جلي، ولكن مُتخذ القرار يرفض أخذها بعين الاعتبار، ويكذب ما يصله بنشأتها، لإحساسه أن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له.

5. مظاهر التوتر: بعد اشتداد حالة الاختلال، وفشل مُتخذ القرار في استعادة التوازن، وازدياد السخط، والتوتر، ووصوله إلى نقطة التحول - النقطة التي تتحول فيها قوى الأزمة من وضع الترقب إلى وضع الفعل - مما يؤدي إلى تداعي الأحداث، وانفجارها، وعدم السيطرة عليها.

6. حدوث العامل المرتقب: هو مجرد شيء إضافي استزيد للظروف السابقة الذكر، لكنه سيكون العامل المفجر للكتلة الحرجة المتراكمة، ولا يعطى له أهمية عادةً.

7. انفجار الأزمة: وهي قمة حدوث الأزمة، وأكثر المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من أي جانب قوي، وفي هذه المرحلة تنفجر الأزمة، مولدة طاقة ضخمة من الأحداث الممتدة، والسريعة، والمتلاحقة، ذات الأبعاد المختلفة، فيصعب للوهلة الأولى حصرها، أو حتى قياس حجمها، لتأثير الصدمة التي أحدثتها، ولوجود حالة من عدم التوازن، وفقدان الرؤية، وتشابك الآراء، الأمر الذي يزيد الأزمة تعقيدًا (محمد، 2018).

### 2.3.2 أسباب حدوث الأزمة ومميزاتها

تعد الأزمات نتاج سوء التسيير، أو ظروف العمل، ومنها ماهي وليدة الظروف الطبيعية، التي تختلف من دولة لأخرى، ومن بين هذه الأسباب التي تنتج عنها الأزمة (بورزان، 2021):

- أسباب خارجة عن إرادة الإنسان: هناك بعض الأزمات التي تصادف الإنسان، وهي نتيجة للعوامل الطبيعية، التي لا يكون للإنسان طرفًا متسببًا كالكوارث الطبيعية.
- ضعف الإمكانيات المادية، والبشرية، والمعنوية: عادة ما يؤدي القصور في الإمكانيات إلى تفاقم الوضع، ومضاعفة الخسائر المادية، والمعنوية الناجمة عن الأزمة.
- إهمال الإنذارات: ونقصد بذلك عدم إعطاء الأهمية للإشارات التي تسبق وقوع الأزمة، وسوء تقدير الموقف، بسبب قلة الخبرة في التعامل الخاص بالجوانب الوقائية.

- سوء الفهم: سوء الفهم ينشأ عادة من خلال جانبيين: أولهما: التسرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها، وثانيهما: المعلومات المنشورة.

- الإشاعات: الإشاعات تكون في غالب الأحيان سبب الأزمات، وتكوينها، ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بجملة من البيانات والمعلومات الكاذبة، والمضللة، وإعلانها في توقيت معين، وفي بيئة محيطة، ثم إعدادها بشكل معين، ومن هذا الحدث تتحقق الأزمة.

- الأخطاء البشرية: تحدث الأزمة في غالب الأحيان بسبب خطأ بشري، متمثل في تقاعس كثير من العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية، وكذلك المشرفين على القيام بالعمليات الإشرافية في المؤسسة.

- سوء الإدراك: إذا كان الإدراك في مرحلة استيعاب المعلومات غير سليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية، والتشويش، سواء المتعمد، أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، وبالتالي إصدار القرارات الخاطئة.

- سوء التقدير، والتقييم: أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث، أو دائر فعلاً.

- الإدارة العشوائية: هي إدارة تقوم على الموقف، والمزاج الشخصي للقائد، وهي إدارة تبريرية، والقرارات فيها معدومة التأثير، ويصبح الكيان الإداري مرتعاً خصيصاً للفساد، والإفساد، والنهب السافر لكل الموارد.

- الأزمات المخططة: وهي أزمات مدبرة من جهات منافسة.

### 2.3.3 استراتيجيات إدارة الأزمة

يساعد التخطيط المحكم، والتدريب على مواجهة الأزمات على التعامل الفعال، والسريع، واتخاذ القرارات الصائبة خلال وقت ضيق، وبموارد قليلة أثناء المواجهة، كما أن التقييم، وأخذ العبر، واعتماد التجارب السابقة، وتبادل الخبرات، والمعلومات، وتوظيف الكفاءات، والمعدات، وتوعية المتعرضين للأزمة يكون كفيلاً في معالجة الأزمة (شومان، 2012).

وتُعرّف استراتيجية إدارة الأزمة بأنها "عملية الإعداد، والتقدير المنظم، والمنظم للمشكلات الداخلية، والخارجية، التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وأرباحها، ودوامها في السوق" (الألوسي وآخرون، 2019).

ومن خلال هذا التعريف يمكن تحديد استراتيجيات إدارة الأزمة كما يلي:

- تعديل هياكل التنظيم بقصد التخلص من العيوب على مستوى الهيكل، لتهيئة جو العمل البناء المبني على التفاهم.

- توفير أساليب التكنولوجيا الحديثة.

- تدريب الموظفين، وتغيير إجراءات التوظيف، لتغيير سلوكياتهم بما يخدم مصلحة المنشأة.

- التغلب على الخلافات، وسوء التفاهم داخل التنظيم.

- توحيد الأهداف لكل من العمال والإدارة.

- التكيف مع البيئة من حيث تغيير طبيعة العمل، ومراعاة التطورات التي تجري داخله

كما أنه من الضروري تجنب ما يلي من أخطاء:

- تجاهل، أو نسيان إشارات التحذير، والإنذار.

- تجاهل أو عدم الاعتراف بوجود مشكلة عندما تبدأ الكارثة، ومحاولة التقليل من شأنها، والاستهانة بها (الشوبكي وآخرون، 2020).

ويرى أوجستين أن استراتيجية مواجهة الأزمة لا بد أن تمر بمراحل متزامنة مع مراحل نشأتها التي ذكرها سابقاً، مرحلة منع حدوث الأزمة، ومرحلة الإعداد لإدارة الأزمة، ومرحلة الإدراك، والاعتراف بوجود الأزمة، ومرحلة احتواء الأزمة، ومرحلة حل الأزمة، ومرحلة الاستفادة من الأزمة، وتعني المرحلة الأخيرة أن كل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرص جديدة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً، وتتحدد خطوات خطة التصدي للأزمة على النحو الآتي:

- تحديد الرؤية العامة للأزمة: ويكون ذلك بوضع الأسس، والمنطلقات العامة، والمبدئية لفهم الأزمة، بعد هذا يقوم متخذ القرار بتشخيص الأزمة، وجمع المعلومات، وكافة البيانات المتعلقة بالأزمة، وبمختلف جوانبها، وأطرافها مع القيام بتفسير تلك المعلومات وتحليلها ودراستها (نافع، 2017).

- تشكيل فريق عمل: مجموعة من الأفراد المؤهلين، والمدربين، والقادرين على التعامل مع الأزمات، والتوافق السريع مع أحداثها، والتصدي لهذه الأحداث، ويضم خبراء، واختصاصيين يتمتعون بالمهارة، والقدرة على التدخل الناجح في الأزمة، والانتباه، والوعي، والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة إليه، إضافةً إلى التخصص في مجال نشاطه (مطر، 2022)

- الفريق الإعلامي: ويكون مسؤولاً أمامها عن القيام بالدور المحدد للإعلام في الاستراتيجية العامة لمواجهة الأزمة، وتكون هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن إدارة الأزمة إعلامياً (مطر، 2022)

- وضع خطة إعلامية أولية: بدءًا بالعمل على تعبئة مجتمع الأزمة، ومحاولة جعله يلتف حولها، وانتهاءً إلى محاولة وضع نظام وقائي ضد الأزمات.

- فتح قنوات الاتصال: تحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (هامل، 2009).

#### 2.3.4 استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة

يعتبر تبني استراتيجية فعّالة للعلاقات العامة، مبنية على برنامج علمي قابل للتحقيق أساس نجاح المؤسسة التي نريد تكوين صورة طيبة عنها، وذلك عبر الاتصال الشفاف مع الجمهور الداخلي، والخارجي، وتُعرّف استراتيجية العلاقات العامة بأنها "مجموعة من القرارات المهمة، والمستقلة عن بعضها، التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معنية، وذلك باستعمال وسائل اتصال، وتقنيات متعددة" (بلخير، 2019).

وتتضمن هذه الاستراتيجيات تنفيذ برامج العلاقات العامة، التي تهدف لمواجهة الأزمات عند حدوثها، أو قبل وقوعها، للمحافظة على الصورة الذهنية، وثقة الجمهور، حيث يعتبر استشعار المشكلة، وتشخيصها من الأنشطة الأساسية في إدارة الأزمة بفعالية، إضافةً إلى قرار الاستجابة، وتعبئة الموارد، والتنفيذ المحكم للخطط المُعدة سابقًا لمواجهة الأزمة (Alzahrani, 2015).

ويقع على عاتق العلاقات العامة مسؤولية كبيرة في الكشف عن هذه المراحل، من خلال التخطيط المحكم، والتدريب على مواجهة الأزمات، وهذا من شأنه أن يساعد على التعامل الفعّال، والسريع، واتخاذ القرارات الصائبة خلال وقت ضيق، وبموارد قليلة أثناء المواجهة، كما أن التقييم،

وأخذ العبر، واعتماد التجارب السابقة، وتبادل الخبرات، والمعلومات، وتوظيف الكفاءات، والمعدات، وتوعية المتعرضين للأزمة يكون كفيلاً في معالجة الأزمة.

وجدت الباحثة ضرورة التطرق إلى استراتيجيات، ومهام العلاقات العامة في إدارة الأزمة في المراحل المختلفة. غير أنها ستركز على هذه الاستراتيجيات أثناء الأزمة، والتي نحن بصدد دراستها في هذه الرسالة.

#### 2.3.4.1 في مرحلة ما قبل الأزمة

تعتمد هذه المرحلة على مجموعة من العمليات التي تُسهم في عملية التنبؤ بالأزمة، وتوقعها، من خلال إعداد سيناريوهات التصدي لها، وتوعية الجمهور بخطورة الأزمات المحتملة من خلال إعداد الرسائل الإعلامية المختلفة، مع وضع الإجراءات الوقائية، والأساليب المناسبة للعمل مع تدريب الموظفين، وتنمية مهاراتهم لمواجهة الأزمة (طابي، 2017)، وبالتالي فإن هذه المرحلة تتطلب رصد بيئة عمل المنظمة، وتحديد الجماهير المستهدفة، وبناء الرسائل الاتصالية، واختيار طرق الاتصال (بوزيدي، 2015).

وأوضح عوني (2022) معايير لكيفية توظيف العلاقات العامة قبل تفاقم الأزمة كما يلي:

- سرعة الاستجابة للحدث: عند حدوث الأزمة لا بُد للمنظمة أن تستعد للاستجابة لها عملياً، من خلال السبق في طرح المعلومات، وتلبية مهام المتعاملين مع المنظمة، وإعطائهم الحقائق.
- الانفتاح: ويتضمن سرعة الوصول للجماهير، وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب، والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الجمهور.

- الصدق: السياسة الوحيدة التي تُكسب المنظمة ثقة كافة الأطراف، والمتعاملين معها.

- إظهار الاهتمام: لا بُد من إظهار الاهتمام بالمتأثرين بالمشكلة في داخل المنظمة، وخارجها.

- التعاون: يتم مع وسائل الإعلام، من خلال مندوبيها، وإمدادهم بكافة البيانات.
  - المسؤولية: من خلال التصدي للمشكلات، وتحمل مسؤولية كافة التصريحات، والبيانات.
  - تجنّب الحساسية: من خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء، وتقبل النقد دون حساسية.
- أما عن الاستراتيجية الاتصالية في هذه المرحلة فأوضح هاجر (2020) أن صياغة الرسائل الاتصالية تعتمد على طبيعة الأزمة، ومدتها، والجمهور المستهدف كذلك، وهناك استراتيجيات اتصالية عدة تبني العلاقات العامة رسالتها بناءً عليها، وهي:
- استراتيجية الإنكار: إما من خلال إنكار التصريح لوجود الأزمة، والهجوم على من يدّعي وجودها، وتهديدهم، وشرح الوضع الحالي لطمأنة الجمهور.
  - استراتيجية التبرير، والإقناع: تعمل على التخفيف من الضرر المحتمل، والتماس العذر، والتبرير.
  - استراتيجية الاعتذار: وفي هذه الحالة تقنع المؤسسة الجمهور بالصورة الأكثر إيجابية من خلال التملق، والتودد له، والتذكير بالجوانب الإيجابية، والتماس الصفح باستدعاء الجمهور لاتخاذ إجراءات علاجية، وإبداء الندم، والاعتذار، والتأكيد على اتخاذ إجراءات لعدم تكرار الأزمة.
  - استراتيجية التعاطف، والمعاناة: بتسليط الضوء على مخاسر المؤسسة المالية، والبشرية بهدف خلق تعاطف إيجابي معها (هاجر، 2020).
- وبالتالي يمكن القول إن هذه المرحلة تعتمد بالدرجة الأولى على التنبؤ، وردة فعل المؤسسة، فإما أن تتخذ التدابير، والاستراتيجيات المناسبة التي تساعد على التخفيف من وقع الأزمة قبل تفاقمها، أو أن تُتكر وجودها، وتضطر إلى اتخاذ تدابير أخرى لإدارتها بالكامل كما في المرحلة الثانية "أثناء الأزمة"، والتي تضطر فيها المنظمة إلى اتخاذ التدابير لإدارة الأزمة.

## 2.3.4.2 مرحلة الأزمة

قسّمت بلقبلي (2020) دور العلاقات العامة في هذه المرحلة إلى قسمين، الأول: يتمثل في الإجراءات المتبعة لتخفيف الأزمة، والثاني: يتمثل في الدور الاتصالي، وأكدت على أهمية السرعة في ردة الفعل، وذلك من خلال تشكيل خلية الأزمة، والتي هي بمثابة مصدر المعلومات، والتي تضم مسؤول العلاقات العامة، والملحق الإعلامي، وممثل عن الموظفين، ومهندس تقني موثوق، ويقع على عاتقها المهام الآتية:

- افتراض كل الاحتمالات، والإعداد لمواجهةها.
- إعداد لائحة بكل الأزمات المحتملة، وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو بشكل منفصل، على أن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين، ووسائل الإعلام، والجمهور.
- عقد الاجتماع مع المسؤولين، ومناقشة المشكلة، وتحديد دور كل مسؤول، والتخطيط لرفع مستوى الحظوظ من النتائج الإيجابية.
- إعطاء المعلومات للجمهور الخارجي بتحفظ، بهدف طمأننتهم من خلال الخطابات الواضحة التي تشتمل على إجابات محددة.

أما بالنسبة للدور الاتصالي للعلاقات العامة أثناء الأزمة فيتمثل في المحافظة على الاتصال، والتواصل مع الجمهور المستهدف؛ لأن الاتصال خلال الأزمة يكون أكثر فعالية، ويمكن لخبراء العلاقات العامة أن يحصلوا على معلومات سريعة لتحليلها، وتقديم معلومات إيجابية عن الأحداث الجارية، بهدف التصدي للشائعات، وتهدئة الأوساط، والحيلولة دون ظهور التعقيدات الجديدة للأزمة.

وحدد فرجاني (2018) مهام العلاقات العامة الاتصالية في الأزمة بما يلي:

- إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة، والفورية وقت الأزمة، التي تعطي مؤشراً مهماً على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة، وخلق آثار إيجابية عن المنظمة لدى الجماهير.
- الاستحواذ على الأحداث: لتُظهر المنظمة لجماهيرها بأنها قادرة على مواجهة الأزمة.
- إصدار البيان: إصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، عبر وسائل الإعلام، بتقديم أكبر عدد ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث، وإظهار تعاطف إنساني مع الجمهور، وضرورة اتخاذ إجراءات وقائية.

- اجتماع فريق الأزمة: ويكون هذا الاجتماع بعيداً عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، بقصد تطوير استراتيجية المواجهة، والاستراتيجية الاتصالية المناسبة.
- إقرار استراتيجية التعامل مع الأزمة: من خلال مواجهة مندوبي وسائل الإعلام أثناء طلب حصولهم على معلومات حول الأزمة.

- معالجة وسائل الإعلام: على القائمين بالاتصال، والعلاقات العامة في هذه المرحلة ابتكار القصة الخيرية، وعقد المقابلات الإعلامية، والتعامل مع المؤتمرات الصحفية.

أما عن الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة استناداً إلى نظرية ترميم السمعة، والظرفية فسيتم يتم شرحها بالتفصيل بعد الانتهاء من جزئية شرح دور العلاقات العامة في مراحل الأزمة المختلفة.

### 2.3.4.3 دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة

لا يتوقف دور العلاقات العامة بعد الانتهاء من مرحلة الأزمة، حيث تُشكل هذه المرحلة الفرصة الذهبية للاستفادة من التجربة، وذلك من خلال تقييم أدائها أثناء الأزمة، لمعالجة مواطن

القصور فيه، ووضع خطة طوارئ؛ لمواجهة الأزمات المستقبلية المحتملة بناءً على المعطيات التي خرج بها التقييم، وقد حدد التقييمي (2018) الإجراءات التي ينبغي للعلاقات العامة القيام بها، والتي تتمثل في اتخاذ الإجراءات العلاجية لضمان عدم تكرار الأزمة، والحد من أضرارها، وإعادة التوازن في المؤسسة، وإعادة بناء السمعة من خلال الفعاليات التي تستهدف ثقة الجمهور، واعتماد السرعة في نشر الحقائق، وجعل الرأي العام متابعاً إيجابياً، واستخلاص العبر، والدروس من نتائج الأزمة، لفك الغموض حول مسببات الأزمة وتلافيها مستقبلاً، ويتم ذلك بإجراء عملية تقييم شاملة لإدارة الأزمة السابقة.

وشدد عاشور (2020) على أهمية عدم توقف العلاقات العامة عن الجهود الاتصالية، والإعلامية، والقيام بمجموعة من الأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المؤسسة، وتحافظ على صورتها الذهنية، وتستخدم في ذلك جميع الطرق الكفيلة بتحقيق ذلك، مثل: تنظيم الزيارات، ولقاء قادة الرأي العام، ورجال الإعلام، والمسؤولين، وتغطيتها إعلامياً، وتنظيم مهرجانات رياضية، أو ثقافية، أو القيام بأيام مفتوحة ليتأكد الجمهور بشكل غير مباشر بأن الأمور عادت لطبيعتها، واستعادة المؤسسة لكامل قوتها، وقدرتها.

أما أبو عرقوب (2020) فحدد مهامًا للعلاقات العامة بعد الأزمة تتمثل فيما يلي:

- الإصلاح الداخلي: إعادة هياكل التنظيم، والإدارة بالمنظمة، وإعادة تحليل صلاتها مع مكوناتها المختلفة، والعمل على استكشاف مصادر التهديد، ورصد الأفكار السائدة، والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

- الاهتمام بالجمهور الخارجي: كالتعامل مع شكاوى الجماهير بجدية، والتفهم الكامل لمدرجات الجمهور، وتبني قضاياها لاكتساب المصداقية، وذلك من خلال وضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية احتياجاته.

- الاهتمام بوسائل الإعلام: من خلال إقامة روابط اجتماعية، وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون.

- مواجهة جماعات الضغط: من خلال معرفة الجهات المعادية، والمنافسة، ومراقبة تصرفاتهم، والسعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من الممولين، والمنافسين.

### 2.3.5 استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة السمعة أثناء الأزمات

هناك ارتباط وثيق بين السمعة، والانطباع، أو بصورة ذهنية مكونة لدى جميع أفراد المجتمع، حيث تتكون هذه الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية من خلال تجارب شخصية، أو تجارب أفراد آخرين، فعندما يتكون انطباع جيد لدى الفرد، أو لدى المجموعة من الأفراد عن المنشأة، وخدماتها، وأهدافها، ووظائفها، فإن هذا بلا أدنى شك سوف يشكل صورة ذهنية مُشرقة عن المنشأة، وتكوين الصورة الذهنية الإيجابية عن المنشأة سوف يؤدي إلى خلق سمعة طيبة عنها (رضوان، 2016).

ويُعد تحسين السمعة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى دائرة العلاقات العامة في أي منشأة مهما كانت طبيعة عملها إلى تحقيقها، ولكي تكون العلاقات العامة ناجحة في تكوين سمعة طيبة لا بد لها أن تقوم بوضع خطط ممنهجة تضم الأنشطة، والإجراءات الواجب اتباعها لتكوين سمعة جيدة عن المنشأة، وللتخطيط لوظيفة حيوية مهمة، وضرورية في العلاقات العامة، ودون التخطيط لا يمكن القيام بأي نشاط ناجح، سواء أكانت هذه الأنشطة إعلامية، أو إعلانية، أو

أنشطة مجتمعية، أو أنشطة لإدارة أزمة ما، ولا يمكن تنفيذ نشاط من الأنشطة بشكل ارتجالي دون خطة مُسبقة تتضمن هدف أساسي يتمحور في تكوين سمعة طيبة عن المنشأة، من خلال تعزيز ثقة الجماهير، والتأثير فيهم، وكسب تأييد الرأي العام، وتحسين الانطباعات، والصورة الذهنية التي تنعكس في مجملها على تكوين سمعة جيدة عن المنشأة.

وتتكون السمعة من مجموعة من الانطباعات التي تشكل الصور الذهنية التي تراكمت في ذهن الفرد خلال فترة من الزمن، وساعدته في تشكيل رأي محدد حول منشأة ما، فالسمعة هي الحقل الأشمل التي تضم الصورة الذهنية، والانطباعات، لأنها تنبثق من التجربة الفعلية، بينما الصورة الذهنية قد تكون مجرد توقعات ذهنية لم تنعكس عن تجارب، وممارسات في الواقع، وترتكز العلاقات العامة على مؤشرات أساسية للحفاظ على سمعتها، وتتمثل هذه المؤشرات بما يأتي: (مراقش، 2018).

- الثقة: تمثل انعكاس لواقع يترسخ، ويتضح في حياة المؤسسة، وتصرفاتها مع موظفيها.
- الالتزام: وتعني استمرار العلاقات الطيبة مع المؤسسة، والموظفين، والجمهور الخارجي كذلك.
- المصداقية: وتعني التعامل بصدق في المجالات كافة، بغاية تحقيق التفاهم مع الأفراد، والجماعات، وتأييدهم، وتكوين انطباع، وسمعة طيبة، وصورة ذهنية جيدة.
- الرضا: يمثل الشعور بالفرح، والبهجة بين المؤسسة، والجمهور الخارجي في الخدمات المختلفة، ويمكن قياس ذلك من خلال استطلاعات الرأي بشكل دوري.
- المصالح المتبادلة بين الطرفين: تعتمد على نجاح المؤسسة في إقناع الجمهور ببذل جهود مشتركة، وتقديم العون، والمنفعة للطرفين، وترسيخ فكرة الاستفادة المتبادلة بينهما.

- العلاقات المجتمعية: من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية، وأهمها مبادرتها في مواجهة المشاكل، والمساهمة في تطوير المجتمع.

### 2.3.5.1 استراتيجيات العلاقات العامة وأهميتها في بناء، وإدارة السمعة

تظهر الأهمية الاستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة عند حدوث الأزمات، التي تهدد استمراريتها، وتصبح عرضة لوسائل الإعلام، وهنا تظهر أهمية استراتيجيات العلاقات العامة في الحفاظ على سمعة المؤسسة، وبيّنها الصالحي (2018) كما يلي:

- استراتيجية التثقيف: تركز على تعزيز الوعي لدى الجمهور، والاهتمام به، من خلال تقديم حقائق محايدة، وواقعية، وموضوعية لهم لتبني السلوك الإيجابي، وتمنع السلوك السلبي، وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية من خلال تثقيف الجمهور بخدمات المؤسسة، وبناء سمعة إيجابية لهدف بعيد المدى.

- استراتيجية التيسير: وتعني تحسين القدرة الجماعية على التكيف، وتحسين أداء المؤسسة تجاه الجمهور، والبيئة، ويتمثل الهدف الأساس لهذه الاستراتيجية في تعريف الجمهور بالتسهيلات التي تتخذها المؤسسة لمساعدة جمهورها وفق الخدمات المقدمة، عن طريق تقديم المعلومات التي تساعد الجمهور على الاستفادة من الخدمات.

- استراتيجية الإقناع: وهي تهدف إلى إقناع الجمهور بشكل مباشر من خلال تغيير الاعتقادات، والآراء، والتوقعات، والمواقف، من خلال تقديم أفضل الخدمات، وإعداد رسائل اتصالية مؤثرة للجمهور، للتعديل على سلوكهم بالآراء، والمقترحات التي تخدم سياسة المؤسسة.

- استراتيجية الترغيب: حث الجمهور على فعل سلوك معين ترغب به المؤسسة، عن طريق الوعود بأفضل الخدمات، والمكافآت، والهدايا، والعبارات التحفيزية.

- استراتيجية التعاون: من خلال افتعال إحساس مشترك بين المؤسسة، والجمهور، يُشعر كل منهما بحاجته إلى الآخر في تحديد موضوع ما، الأمر الذي يساعد الطرفين على التغلب على المشكلات الطارئة مستقبلاً (العلاق، 2010، ص 10).

- استراتيجية الدعاية: من خلال عرض منجزاتها الإيجابية، واستخدام العبارات، والجمل التي تجذب المتلقين نحو المؤسسة.

ويسعى هذا البحث للكشف عن الاستراتيجيات التي استخدمتها وزارة الصحة بهدف ترميم سمعتها، إبان الأزمات المتتالية التي تعرضت لها.

### 2.3.6 استراتيجيات ترميم السمعة

يرتبط مفهوم اتصال الأزمة بشكل كبير في الاستراتيجيات الاتصالية الموجهة لترميم السمعة أثناء الأزمة، ويُعرّف اتصال الأزمة بأنه "إرسال، واستقبال رسائل تُفسّر حدثًا محددًا، تحدد عواقبه، ونتائجه المحتملة، وتوفر معلومات محددة لتقليل الضرر الذي قد يؤثر على المجتمعات المحلية بطريقة صادقة، وصریحة، وسريعة، ودقيقة، ويُعرّف كذلك بأنه نقل معلومات لحل حالة الصراع سواء بالاعتراف بالمشكلة، أو تقاديها، أو إنكارها، أو تحويلها (Pauliina, 2012).

وأوضحت لمجد (2020) أن اتصال الأزمة يعني جمع، ومعالجة، ونشر المعلومات المطلوبة لمواجهة الأزمة في مراحلها المختلفة، حيث يدور اتصال الأزمة حول جمع المعلومات المتعلقة بمخاطر الأزمة، واتخاذ القرارات حول كيفية إدارتها، وتدريب الأشخاص الذين سيشركون في عملية إدارة الأزمة، كما يشتمل على جمع، ومعالجة المعلومات لفريق الأزمة الذي يتولى صناعة القرار بالتوازي مع وضع، ونشر رسائل الأزمة لمن هم خارج الفريق.

بينما تتطوي مرحلة ما بعد الأزمة على تفصيل جهود إدارة الأزمة، ونقل التغييرات الضرورية للأفراد، والرسائل الاتصالية المختلفة التي تتناسب مع ما آلت إليه الأزمة، وتدور غالبية أبحاث اتصال الأزمات على نظرية ترميم السمعة، واستراتيجياتها المختلفة، إضافة، إلى نظرية الموقفية، وإدارة الانطباع، والاعتذار، ويمكن تحديد استراتيجيات ترميم السمعة، أو الصورة كما يلي:

### 2.3.6.1 الدفاع عن السمعة حسب استراتيجية الاعتذار

تتمحور استراتيجياتها حول الدفاع عن السمعة عند تعرضها لهم خاصة بارتكاب مخالفات، أو أعمال سيئة، حيث تتولى المؤسسة مهمة الدفاع عن سمعتها، وحماية صورتها عندما تُتَّهَم بارتكاب عمل مخالف، وفي هذه الحالة، يُعد رد فعلها إزاء جمهورها في الغالب اعتذارًا. وتشتمل استراتيجية الاعتذار على (الإنكار، والتعزيز، والتميز والمفاضلة، والتجاوز، والترفع)، إضافةً إلى الفصل (أو التفكيك)، وتقوم هذه الاستراتيجيات على الأساس التالي:

- تنفي استراتيجية الإنكار وقوع مخالفة، والتورط فيها.
- تربط استراتيجية التعزيز المنظمة (أو الفرد) بما يراه الجمهور إيجابيا.
- تحاول استراتيجية المفاضلة إخراج الأداء من سياقه السلبي الحالي، وتكمن الفكرة في كون السياق السلبي، هو الذي يولد ردود فعل غير ملائمة للجمهور.
- وتحاول استراتيجية التجاوز، والترفع وضع الأداء في سياق جديد أوسع لجعله يبدو أكثر ملاءمة.
- وتأتي استراتيجية الفصل، (أو التفكيك) التي تشمل تقسيم فكرة وحيدة إلى قسمين، للحد من التهديد الذي تطرحه الأزمة على سمعة المنظمة.

## 2.3.6.2 نظرية ترميم الصورة

تهتم هذه النظرية بما يهدد سمعة، أو صورة المؤسسة، وتحدد الجمهور المستهدف، وتتوجه إليه بالخطاب المناسب للحفاظ، أو لاستعادة الصورة الحسنة، ولا يتم ذلك إلا بتحديد الانطباعات السيئة، وأصحابها لمخاطبتهم بالطريقة المناسبة.

وطور بينويت (Benoit, 1995) نظرية استراتيجيات على أساس افتراضيين أساسيين:

- يتم تصور الاتصال المؤسسي كنشاط موجه الهدف.
- الحفاظ على سمعة إيجابية للمنظمة يُعد أحد الأهداف الرئيسة للاتصال.
- وحددت نظرية ترميم الصورة خمس استراتيجيات أساسية للتصدي للأزمة وهي:
  - الإنكار: بادعاء المنظمة أنها غير متورطة في الأزمة.
  - التهرب من المسؤولية: بالقضاء، أو الحد من المسؤولية الشخصية (التنظيمية) عن الأزمة.
  - تخفيض العدائية: بجعل الحدث (الأزمة) يبدو أقل سلبية.
  - اتخاذ إجراءات تصحيحية: بإعادة الوضع إلى شروط ما قبل الحدث (ما قبل الأزمة)، أو التعهد باتخاذ إجراءات لمنع تكرار الحدث (الأزمة).
  - الاعتراف بالذنب: بقبول المسؤولية عن الفعل (الأزمة)، وطلب الصفح.

## 2.3.7 استراتيجيات الاستجابة للأزمات في ضوء النظرية الظرفية

تتكون نظرية الاتصال بالأزمات الظرفية من ثلاثة عناصر أساسية: حالة الأزمة، واستراتيجيات الاستجابة للأزمات، ونظام مطابقة وضع الأزمة، واستراتيجيات الاستجابة للأزمات (كومبس، 2007).

وما يهمننا هنا هو العنصر الثاني الذي يستعرض استراتيجيات الاستجابة للأزمات، والتي تُستخدم لإصلاح السمعة، وتقليل التأثير السلبي، ومنع النوايا السلوكية السلبية، وتؤدي استراتيجيات الاستجابة الأكثر تكيفًا التي تُظهر اهتمامًا أكبر بالضحايا إلى تصور أن المنظمة تتحمل مسؤولية أكبر عن الأزمة (Coombs & Holladay, 2012).

تتضمن خيارات "الرد على الرفض"، الاستراتيجيات التالية:

- مهاجمة المتهم (تواجه المنظمة الشخص، أو المجموعة بدعوى خطأ المنظمة).
- والإنكار (المنظمة تنفي حدوث أزمة).
- وكبش الفداء (يلقي مدير الأزمات باللوم على مورد الأزمة) (كومبس، 2006)
- تشمل خيارات الاستجابة المتضائلة الاستراتيجيات التالية: العذر (تُتكر المنظمة نية الضرر، وتدّعي عدم القدرة على التحكم في الأحداث)، والتبرير (المنظمة تقلل الضرر المتصور) (2010 Fediuk,

تتكون خيارات الاستجابة للصفقة من هذه الاستراتيجيات: (Rensburg, 2017)

- التشجيع (يثني المديرون على أصحاب المصلحة، أو يذكرهم بالعمل الجيد السابق للمنظمة).
- القلق (المديرون يعبرون عن القلق بشأن الضحايا).
- التعاطف (المديرون يقدمون المال، والهدايا الأخرى للضحايا).
- الندم (المنظمة تشعر بالسوء حيال الأزمة).
- والاعتذار (تتحمل المنظمة المسؤولية الكاملة عن الأزمة) (كومبس، 2006)

أما العنصر الأساسي الثالث في هذه النظرية فهو يمثل نظام لمطابقة وضع الأزمة، واستراتيجيات الاستجابة للأزمات، فيجب اختيار استراتيجيات الاستجابة وفقًا للقبول المتصور للمسؤولية عن أزمة ما من قبل المنظمة (Othman,2020).

وترى الباحثة أن عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة للاستجابة للأزمة تزيد من سلاسة، وتقبل الجمهور للظروف الطارئة، كما أنها تسهم في تعاون هذا الجمهور مع المؤسسة، وهو ما يساعدها على التخفيف من حدة الأزمة.

#### 2.4 مواقع التواصل الاجتماعي

تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي مواقع إلكترونية على الشبكة العنكبوتية تؤسسها، وتبرمجها شركات كبرى لجمع المستخدمين، والأصدقاء، ولمشاركة الأنشطة، والاهتمامات، وللبحث عن تكوين صداقات، والبحث عن اهتمامات وأنشطة لدى أشخاص آخرين، وهي عبارة عن مواقع ويب تقدم مجموعة من الخدمات للمستخدمين مثل المحادثة الفورية، والرسائل الخاصة، والبريد الإلكتروني، والفيديو، والتدوين، ومشاركة الملفات، وغيرها من الخدمات. مع أنها تجمع الملايين من المستخدمين في الوقت الحالي (زين، 2017).

ويُعرفها محمد عواد بأنها: "تركيبية اجتماعية إلكترونية تتم صناعتها من أفراد، أو جماعات، أو مؤسسات، وتتم تسمية الجزء التكويني الأساسي مثل الفرد الواحد باسم (العقدة-Node)، بحيث يتم إيصال هذه العلاقات كتشجيع فريق معين، أو الانتماء لشركة ما، أو حمل جنسية لبلد ما في هذا العقد بأنواع مختلفة من العالم، وقد تصل هذه العلاقات لدرجات أكثر عمقا كطبيعة الوضع الاجتماعي، أو المعتقدات، أو الطبقة التي ينتمي إليها الشخص" (شقرة، 2014).

وتُعرفها هبة محمد خليفة بالقول: "الشبكات الاجتماعية هي شبكة مواقع فعّالة جداً في تسهيل الحياة الاجتماعية بين مجموعة من المعارف، والأصدقاء كما تُمكن الأصدقاء القدامى من الاتصال ببعضهم البعض بعد طول سنوات، وتمكنهم أيضاً من التواصل المرئي، والصوتي، وتبادل الصور، وغيرها من الإمكانيات التي توطد العلاقة الاجتماعية بينهم" (حسين، 2011، ص. 187).

وتُعرف على أنها وسائل مبنية على فكرة الشبكات الاجتماعية حيث تتواصل مع أفراد لا تعرفهم عن طريق أفراد تعرفهم، وتصنف وسائل التواصل الاجتماعي ضمن مواقع الويب، لأنها بالدرجة الأولى تعتمد على مستخدميها في تشغيلها، وتغذية محتوياتها. كما تتنوع أشكال، وأهداف تلك الشبكات الاجتماعية، فبعضها العام يهدف إلى التواصل العام، وتكوين الصداقات حول العالم، وبعضها الآخر يتمحور حول تكوين شبكات اجتماعية في نطاق محدد، ومحصور في مجال معين، وتقوم الفكرة الرئيسة للشبكات الاجتماعية على جمع بيانات الأعضاء المشتركين في الشبكة، ويتم نشر هذه البيانات علناً على الشبكة حتى يجتمع أعضاء ذو مصالح مشتركة (مشري، 2012).

كما يُعرفها أياك الديلمي بالقول: "إن تلك الوسائل الحديثة للاتصال متمثلة في (الفيسبوك، وتويتر، ويوتيوب) يمكن أن تكون مُكمّلة للإعلام التقليدي، لينتج إعلام يزوج بين المهنية، وصرامة التقاليد التي نشأت عليها السلطة الرابعة، وبين التقنية الحديثة التي تتيح للإعلام التقليدي الفرصة ليكون أكثر قرباً ليس من الحدث فحسب، وإنما من الناس أيضاً وهذا هو جوهر الموضوع" (المنصور، 2012، ص. 26).

وتتميز شبكات التواصل الاجتماعي بخصائص كانت سبباً في انتشارها على مستوى العالم ومنها: التفاعلية، والتشاركية، والتلقائية، وقلة التكلفة، وسهولة الاستخدام، الحضور الدائم الغير

المادي، والانفتاح، والتفاعل، والمشاركة، ودعم التجمعات، والمرونة، كما أنها تُعتبر عالم افتراضي للتواصل حيث إن شبكات التواصل الاجتماعي أصبحت تزامم الجلسات، والمجالس العائلية، والاجتماعية، ولم يعد السعر مشروطاً لرؤية الأصدقاء، أو سماع أصواتهم، أو للبيع، والشراء، أو الدراسة، وتسهم في إذابة الفواصل الطبقية: إذ تُوفر شبكات التواصل الاجتماعي فرصة للاتصال بالدعاة، وطلبة العلم، والأدباء، والعلماء بصورة مباشرة دون وسائط (مشرى، 2012، ص 158)، وتلعب وسائل التواصل الاجتماعي دوراً هاماً في حياة الكثير، وتكمن أهمية الوسائل فيما يلي (شقرة، 2014، ص 65):

- تكوين علاقات مختلفة مع الأشخاص من مختلف أنحاء العالم مما يسمح لهم بالتعرف على عادات، وتقاليد، وثقافات المجتمعات، وتبادلها معهم.

- استرجاع علاقات اجتماعية سابقة انقطعت من خلال البحث الفوري عن الشخص.

- تعتبر فسحة، ومكان للتنفيس عن المكبوتات، والتعبير عن الآراء، والأفكار، ومشاركة الآخرين بها.

- تعتبر مصدر لاستقاء أخبار العالم، والمعلومات العامة في مختلف المجالات، وبهذا يكون الفرد على صلة أكبر ودراية بما يجري حوله من أحداث.

- التواصل مع أفراد العائلة، والأصدقاء المقربين، والأصدقاء الجدد من أجل بناء علاقات اجتماعية قوية.

- فن التواصل مع الكثير من الأشخاص، والتفاعل معهم في وقت واحد، وبدون تكلفة.

أما عن تأثيرات وسائل التواصل الاجتماعي فنقسم هذه التأثيرات إلى (راضي، ٢٠١٣، ص ١٥):

- التغيير المعرفي: كون وسائل الإعلام لها القدرة على أن تؤثر في التكوين المعرفي للأفراد، وذلك يتم من خلال عملية التعرض طويلة المدى لوسائل الإعلام، كمصادر للمعلومات الموثوق فيها.

- تغيير الموقف: حيث تستطيع وسائل التواصل الاجتماعي من خلال ما تبثه من موضوعات على تغيير موقف، ونظرة، واتجاه الجمهور إلى العالم، سواء كان على مستوى الأشخاص، والقضايا، أو على مستوى السلوك، والقيم.

- تعبئة الرأي العام: وهي من أهم خصائص وسائل التواصل الاجتماعي، فهي تعني الاستطلاعات، ومقدرتها على إثارة الجماهير، وتحريكها لتحقيق غرض معين عن طريق تكييف الجماهير معه، وكان من أبرزها حراك الشباب العربي الذي تمثل في الثورات التي شهدتها بعض الدول.

- التنشئة الاجتماعية: إن كل ما يتم قراءته، أو مشاهدته مليء بالقيم، يعمل على تلقين المتلقي مجموعة من المعارف التي تعمل على تشكيل الهوية الثقافية.

- تقديم الخدمات الحديثة: وهي خدمات اجتماعية واقتصادية من خلال:

a. تمويل حملات الإغاثة: حيث بدأت العديد من الفرق التطوعية بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي لإطلاق مبادراتها للإغاثة، وجمع التبرعات اللازمة لتلك الحملات من مستخدمي وسائل التواصل.

b. التسويق للشركات: وذلك من خلال وضع خطة للتواجد على وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء من ناحية، ومع الموظفين من ناحية أخرى، والتعرف على متطلبات

العملاء، وجودة السلع بغرض تحسينها، وتلقي الشكاوى، وهناك ثلاث وسائل تستخدمها الشركات الكبرى للتسويق، ويُطلق عليها الثلاث الكبار وهي الفيسبوك، والتويتر، وجوجل.

أما مجالات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للمنظمات (فرجاني، 2018، ص70-71):

- تقديم المعلومات: حيث يتم تقديم المعلومات، والبيانات الخاصة بالمنظمة، وأعمالها عبر هذه الوسائل لتعريف الجمهور بالأعمال التي تقدمها، والمجال الذي تعمل به.
- نشر الأخبار: حيث يتم نشر أخبار المنظمة، وإحاطة الجمهور بالأحداث، والفعاليات التي تقوم بها، والمناسبات التي تشارك فيها، وكذلك الإنجازات التي تحقّقها.
- الإرشاد، والتوجيه، والتوعية: حيث تشهد مواقع التواصل الاجتماعي للمنظمة في إرشاد الجمهور، وتوجيهه، وتشارك في برامج، وحملات التوعية التي تنفذها المنظمة.
- التعرف على آراء الجمهور: حيث يمكن رصد آراء جمهور المنظمة، والتعرف على الأسئلة، وإنشاء الحوارات، أو عمل استطلاعات الرأي.
- الربط مع موقع المنظمة: حيث يمكن نشر رابط الموقع الإلكتروني للمنظمة على صفحاتها على هذه المواقع بحيث يسهل للمستخدم الدخول إلى موقع المنظمة.
- وضع روابط مواقع مهمة: حيث يمكن نشر روابط لمواقع تتضمن معلومات، وتفصيلات تُهم المنظمة، وجمهورها مثل: نشر الروابط للأخبار الخاصة بالمنظمة التي نُشرت على مواقع الصحف، والمواقع الإخبارية الإلكترونية.
- الترويج لمنتجات المنظمة، وخدماتها: حيث يمكن نشر إعلانات، أو روابط بإعلانات المنظمة، وتقديم معلومات ترويجية عن سلعتها، وخدماتها.

- نشر صور، وأفلام عن المنظمة: حيث يمكن نشر صور عن المنظمة، وأحداثها، وقياداتها، وفعاليتها إلى جانب عرض أفلام وثائقية، أو إعلانات تليفزيونية خاصة بالمنظمة، أو تقارير إخبارية مصورة عن المنظمة، أو وضع روابط لها.

- تقديم خدمات إلى الجمهور: مثل خدمة العملاء بحيث يمكن التواصل مع مسؤولي خدمة العملاء عبر وسائل التواصل الاجتماعي للمنظمة، وتلقي استفساراتهم، أو شكاوهم.

- دمج جمهور المنظمة: وذلك من خلال إنشاء مجتمع افتراضي يتشارك، ويتفاعل فيه الجمهور، ويدعم لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة.

#### 2.4.2 أهمية توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في عمل العلاقات العامة وإدارة الأزمات

لقد فرض تطور وسائل الاتصال نمط حياة مختلف، ودفع إلى تغيير عادات، واستبدالها بأخرى أكثر ملاءمة لهذا العصر، وهذا التطور الكبير لم يستثنِ العلاقات العامة، بل كان في صلب اهتمامها، فبدأت تستجيب لهذه التغيرات، وتتفاعل معها بدرجات متفاوتة حسب الخبرات، والإمكانات، فكان لا بد من اعتماد العلاقات العامة على الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي للترويج للأنشطة والفعاليات، والخدمات للمؤسسات الثقافية.

وجاءت أهمية اعتماد العلاقات العامة على الإنترنت في الاتصال، لما يتيح لمستخدميه من تفاعل متبادل للعديد من المعلومات، التي ينتجها لهم الاتصال الشخصي، ويُمكنهم التحدث، والتراسل في موضوعات مختلفة تصب في اهتماماتهم، وفي الوقت نفسه تساعد المؤسسات الثقافية التسويق للسلع التي تنتجها، وترويجها. ووسائل التواصل الاجتماعي هي شبكات إلكترونية تعتمد على الإنترنت، وتسمح للمستخدمين بإنشاء حساب خاص، ومن هذه الشبكات الفيسبوك، وتويتر، وسناب شات (ابو السريع، 2011).

ويحاول ممارسو العلاقات العامة توظيف وسائل التواصل الاجتماعي، والحضور بشكل مستمر عبر تلك الشبكات؛ بهدف استثمار أفضل إمكانياتها، ومميزاتها لمواكبة تحديات العصر، وبناء صورة ذهنية حسنة عن آخرين لديهم ذات الاهتمامات، تم ربطها من خلال نظام اجتماعي إلكتروني مع أعضاء مؤسساتهم تلائم الجمهور، لذلك فُرض على ممارسي العلاقات العامة العمل على مواكبة التغييرات، والتحديات المعاصرة، للقيام بمهامها على أفضل وجه. (هتيمي، ٢٠١٥، ص ٤٤).

أما في الأزمات فسُهّلت وسائل التواصل الاجتماعي عملية نقل المعلومات بالطريقة التي تتيح إدارة الأزمة بشكل أسرع، وأسهل، حيث سهّلت التواصل بين الموظفين، والإدارة من جهة، ومن جهة أخرى بين الإدارة، والجمهور الخارجي، وأتاحت للإدارة أن تنتقل وجهة نظرها للجمهور الخارجي، وساعدتها على طمأنة الجمهور من خلال هذا التواصل، وهو من أهم الأمور التي يجب مراعاتها في الأزمات للحفاظ على السمعة، والتخفيف من أثر الأزمة بالمعلومات المغلوطة (أبو سريع، 2017).

## 2.5 الدراسات السابقة

تحدثت العديد من الدراسات السابقة عن أدوار العلاقات العامة في إدارة الأزمة، وركزت على المراحل المختلفة ما قبل، وأثناء، وبعد الأزمة، وذلك في ضوء النظرية الظرفية، كما تناولت البعض منها أهمية العلاقات العامة في إدارة السمعة، وترميمها خلال الأزمة، غير أن البحث الحالي يُركز على الاستجابة التواصلية للعلاقات العامة في الأزمات في ظل نظرية الظرفية، وترميم السمعة أي مرحلة الأزمة، ومع ذلك رأت الباحثة ضرورة تسليط الضوء على أهم هذه الدراسات كما يلي:

### 2.5.1 الدراسات المتعلقة بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

دراسة حرز الله، فاطمة (2021)، بعنوان: دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، لمعرفة دور دائرة العلاقات العامة في جامعة بيرزيت للتواصل خلال الأزمات، والتعرف إلى أبرز الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة خلال الأزمات، بالإضافة إلى تأثير قرارات الإدارة العليا على هذه الاستراتيجيات. فتناولت أزمة الأقساط الدراسية في جامعة بيرزيت، والتي استمرت لقرابة أربعة أسابيع، ابتداءً من 2019/12/16 وحتى 2020/01/09.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأداتي المقابلة المعمّقة، والاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى قيام دائرة العلاقات العامة بجهود اتصالية جيدة، وبدور فعّال في التواصل خلال الأزمات، وتوظيفها لنظرية التواصل خلال الأزمات الموقفية بشكل جزئي خلال أزمة الأقساط الدراسية، وإخفاقها في توظيف الاستراتيجيات الاتصالية، كما وأظهرت النتائج التأثير الواضح، والمباشر للاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة من قبل العلاقات العامة خلال الأزمة بقرارات الإدارة

العليا، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الدور الاتصالي للعلاقات العامة خلال الأزمات عن طريق اتباع آلية جديدة في معالجة الأزمة، والتواصل خلالها.

تتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف في تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في الاتصال بالأزمات انطلاقاً من النظرية الظرفية.

كما هدفت دراسة أبو عرقوب، ابراهيم (2020) بعنوان: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة في مراحل ما قبل الأزمة، وأثناءها، وبعدها، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج النوعي التحليلي في جمع المعلومات عن ظاهرة الأزمة، وتحليلها باستخدام نموذج "الاسويل"، للاتصال.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة هو البحث عن مشكلات الجمهور الداخلي، والخارجي، وحلها، وبناء صورة، وسمعة إيجابية للمنظمة، ودورها أثناء الأزمة الإعلان عن وقوعها، وتزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة، والدقيقة لتحذيره، وتوجيهه، وتعليمه كيفية التعامل مع الأحداث لكسب ثقته، وبعد التعافي من الأزمة بإعادة الثقة في إدارة المنظمة، ومنتجاتها، وخدماتها، وتصحيح ما صدر من خطأ قد أدى إلى تشويه صورة المنظمة، وسمعتها.

وتتقاطع هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها سلطت الضوء على دور العلاقات العامة في مراحل الأزمة المختلفة، وبينت كذلك طرق التواصل، والاتصال، واستراتيجياتها المتبعة في جميع المراحل.

دراسة بلقبي، وسيفون (2020) بعنوان: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، واستخدم الباحثان المنهج

الاستدلالي، والاستقرائي، استنادًا إلى ما ورد في الدراسات، والأدبيات السابقة، وقد أوضحت هذه الدراسة أن العلاقات العامة كي تؤتي أكلها بثمارها يجب اتباع استراتيجية منظمة لإدارة الأزمة في مراحلها الثلاث (قبل، وأثناء، وبعد الأزمة)، وأوضحت الدراسة أن دور العلاقات العامة يتمثل في مواجهة الرأي العام، وتزويده بالمعلومات، أو تصحيح معلوماته، وتكمن خبرة العلاقات العامة في التأهب قبل وقوع الأزمة، وفي حلها، والخروج منها إن حدثت. فعندما تتعرض صورة المنظمة للاهتزاز، والتشويه؛ تتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود جميع الأفراد، ووحدات المنظمة، وتركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة، وبالتالي فإن أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات تكمن من خلال الدور الذي تلعبه في الوقاية من الأزمات، ومن ثم إدارتها، والحد من تفاقمها، والاستعادة من أثارها الإيجابية.

وتقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها بيّنت أهم الاستراتيجيات المُتبعة في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة.

هدفت دراسة **جونكر (Jonker, 2018)** بعنوان: "إدارة اتصالات الأزمات الفعالة: وجهات نظر من ممارسي العلاقات العامة والاتصالات" إلى فحص كيفية الاستجابة بفعالية لدى المنظمات خلال الأزمات، وقد تم إجراء مراجعة الأدبيات لتحديد أفضل الممارسات، ثم استخدمت هذا لتجميع إطار عمل مسبق تم من خلاله استكشاف وجهات نظر الممارس.

لجأت الدراسة إلى المنهج الوصفي، وتعتبر من الدراسات النوعية، والاستكشافية بطبيعتها، واستخدمت مقابلات ثرية، ومتعمقة، وشبه منظمة مع 14 ممارسًا، وخبيرًا في العلاقات العامة.

تم تنظيم النتائج الرئيسة لهذه الدراسة في أربعة مجالات رئيسة: الاستراتيجيات التي تحتاج المنظمات لاتباعها لإجراء اتصالات فعّالة في الأزمات، والدوافع التنظيمية التي تمكن من التواصل

الفعال في الأزمات، والدوافع التنظيمية التي تمنع التواصل الفعال فيها، والسلوكيات التي تميز إدارة اتصالات الأزمات الفعّالة.

أظهرت النتائج أن هناك فجوات، أو شذوذ بين التوصيات الواردة في الأدبيات العلمية، وسرد الممارسين للممارسة. وتُختتم الدراسة بتقديم توصيات لأبحاث مستقبلية، وإرشادات للممارسين.

وتقاطعت هذه الدراسة مع الدراسات الحالية في كونها سلطت الضوء على الاتصال الفعال في الأزمة انطلاقاً من النظرية الظرفية.

## 2.5.2 الدراسات المتعلقة بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في وزارة الصحة

تسعى دراسة زيادة، دليّة (2022) المعنونة "استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات الصحية دراسة وصفية تحليلية لصفحة الدكتور عيادة عبد الحفيظ عبر موقع الفيسبوك" إلى إبراز دور العلاقات العامة الرقمية في نشر الوعي الصحي إبان أزمة جائحة كورونا، مستندين على رصد، وتقييم الاستراتيجية الاتصالية التي استخدمها الدكتور حفيظ عيادة عبر صفحته على موقع الفيسبوك للحد من تفشي الوباء، وإقامة اتصالات مستمرة مع الجمهور المتتبع له عبر صفحته الرسمية، وذلك لنشر، وتعزيز الوعي الصحي لدى المواطن الجزائري، وهو يُمثل نموذج يظهر كيفية الاستفادة من التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال، وتوظيفه في تطوير ممارسات، ونشاطات العلاقات العامة، مع الكشف عن الدور المنوط للعلاقات العامة الرقمية في التواصل، والتفاعل مع المواطنين بصورة تُحقق نشر الوعي، والتثقيف الصحي.

وقد تم الاعتماد على المنهج المسحي، وأداة تحليل المحتوى. وقد أثبتت الدراسة أن العلاقات العامة الرقمية بذلت جهود اتصالية فعّالة لتوجيه الرسائل الاتصالية إلى الجمهور عبر

تنوع المضامين الإعلامية التي استعملتها بكثرة في ذروة الأزمة، كذلك اعتمادها على أساليب عدة من ضمنها أسلوب احتواء الأزمة الذي أسهم وبشكل فعال في خلق عمليات اتصالية فعّالة في ترسيخ الوعي الصحي، ورفع مستويات المعرفة لدى المواطن الجزائري، والتي من شأنها كبح الانتقال المجتمعي للعدوى، وضمان عدم التناقض، وإثارة الهلع لدى الجمهور .

وتقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تسلط الضوء على مهام العلاقات العامة أثناء الأزمة في القطاع نفسه، وهو القطاع الصحي.

أما دراسة أبو عباة، آرام (2020) والموسومة "دور إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة السعودية في التعامل مع جائحة كورونا (كوفيد 19) من وجهة نظر طلاب العلاقات العامة"، فقد هدفت إلى التعرف على دور إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة السعودية في التعامل مع جائحة كورونا (كوفيد 19) من وجهة نظر طلاب العلاقات العامة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه التحليلي، والتطبيقي، وتم تحديد مجتمع الدراسة بقسم العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة الإمام محمد بن سعود، وتم اختيار عينة عشوائية منها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت (422) طالبة من طالبات قسم العلاقات العامة من المستوى الخامس للمستوى الثامن.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها؛ هناك شبه اتفاق على أهمية دور إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة السعودية في التعامل مع جائحة كورونا (كوفيد 19) من وجهة نظر طلاب العلاقات العامة في المحاور المتعلقة بالتواصل مع الجمهور، والتوعية، وبالتواصل مع القطاعات، والوزارات الأخرى بشأن جائحة كورونا، وبتنظيم، وإدارة العلاقات الخارجية الخاصة بجائحة كورونا، بدرجة تقدير مرتفعة.

وتقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها بينت أهم الاستراتيجيات الاتصالية

للعلاقات العامة في القطاع الصحي خلال أزمة جائحة كورونا.

في نفس السياق، هدفت دراسة نبيل، نهال (2020) حول "العلاقات العامة في المنظمات الصحية

ودورها في إدارة الأزمات في ظل أزمة تفشي فيروس كورونا" إلى إلقاء الضوء على الاستراتيجيات،

والبرامج، والأدوات التي يمكن أن تستخدمها إدارة العلاقات العامة في ظل جائحة كورونا، والتأكيد

على الأدوار التي يمكن أن تتعاون فيها الإدارات الأخرى بالمستشفى مع العلاقات العامة.

استخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي باستعراض البيانات، والمعلومات التي سيتم

التوصل إليها من خلال الدراسات النظرية، والمنهج الوصفي الاستقرائي، بتحليل نماذج لإدارة

العلاقات العامة في بعض المستشفيات، واستراتيجياتها في إدارة الأزمات.

توصلت الدراسة إلى أن عمل إدارة العلاقات العامة في الأزمات لا يقتصر على الوظيفة

التصحيحية، أو العلاجية، وإنما يشمل الوظيفة الوقائية، كما أن وظيفة العلاقات العامة لا ينبغي

أن تنتهي بانتهاء الأزمة، وإنما يتوجب عليها ممارسة وظيفة التقييم، وأوصت الدراسة بأهمية

الاستعانة بمستشارين للعلاقات العامة، وإدارة الأزمات.

وتقاطعت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها بينت أهم الاستراتيجيات الاتصالية

للعلاقات العامة في القطاع الصحي خلال أزمة جائحة كورونا.

وأخيراً، بحثت دراسة العنزي (Anzi, 2020) المعنونة "العلاقات العامة عبر وسائل التواصل

الاجتماعي، وإدارة الأزمات الصحية (دراسة تحليلية لإدارة أزمة فيروس كوفيد 19 عبر صفحة

وزارة الصحة على فيسبوك للفترة من 2020/3/21 إلى 2020/4/21)" في دور إدارة العلاقات

العامّة بوزارة الصحة، والبيئة عبر موقع "فيسبوك" في إدارة الأزمة الصحية المتعلقة بانتشار فيروس (كوفيد 19) الذي ظهر في الصين، وانتشر في العراق.

استخدمت العنزي أسلوب المسح، وأدوات الملاحظة العلمية، وتحليل المحتوى، ووصلت إلى أبرز النتائج التالية:

للعلاقات العامة دور في إدارة الأزمة الصحية، وقد بذلت جهودًا تواصلية لتوجيه رسائل الاتصال للجمهور من خلال تنوع محتويات وسائل الإعلام، واستخدامها على نطاق واسع في ذروة الأزمة إضافة إلى التعامل بمصادقية مع الجمهور، وتزويده بالأخبار اليومية، والمواقف الوبائية، وإبلاغه بتطورات الأزمة، ودحض الشائعات التي صاحبت ذروة الأزمة، والحرص على عدم التناقض وإثارة الفوضى، والذعر بين الجماهير.

وتقاطعت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تبين دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتحديدًا في مواقع التواصل الاجتماعي.

### 2.5.3 الدراسات المتعلقة بتوظيف مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة، وترميم السمعة

هدفت دراسة بوزيد، سومية (2022) الكيفية، والموسومة "أثر الواب 2.0 على إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس" في أثر وسائل التواصل الاجتماعي على إدارة السمعة الإلكترونية في المؤسسة، والتعرف على مختلف الأدوات التي تستخدمها من أجل إدارة، وترميم السمعة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، لدراسة مختلفة المتغيرات المتعلقة به، والمنهج التحليلي كذلك، ولجأ الباحث إلى أسلوب المسح المكتبي لتكوين قاعدة علمية للإطار النظري، واعتمد على

المقابلات مع الموظفين، وعلى ملاحظة البيانات في تقارير، ووثائق داخلية، ولجأ الباحث إلى تحليل المضمون لمنشورات الفيسبوك في الفترة الواقعة بين 2022/7/21، لغاية 2022/9/20. توصلت الدراسة إلى أن شركة موبيليس استخدمت استراتيجية العذر من خلال تقديم اعتذار رسمي في منشوراتها، لامتناس غضب الزبائن غير الراضين، كما أنها بحثت عن السبب الرئيس من أجل مشاركته مع الزبائن، للحد من التعليقات السلبية، واستعادة صورتها لديهم، وإصلاح، وترميم سمعة الشركة من خلال إصلاح العطب، وتقديم امتيازات لجميع زبائن الشركة. وتقاطعت الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها سلطت الضوء على توظيف الإنترنت في الحفاظ على السمعة، أو ترميمها.

أما دراسة المناصري، نسيم (2022) الموسومة "شبكات التواصل الاجتماعي كآلية لتدعيم السمعة الرقمية للمؤسسات الأمنية دراسة استطلاعية لعينة من مستخدمي صفحة "طريقي" للدرك الوطني على الفيسبوك". فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة صفحة "طريقي" للدرك الوطني على الفيسبوك في تدعيم السمعة الرقمية للمؤسسة من خلال استطلاع آراء عينة من جمهورها حول أهم الخدمات الرقمية المقدمة عبر الصفحة، وكذلك اتجاهاتهم نحو المؤسسة. اعتمدت الدراسة على منهج المسح، وتمثل مجتمع الدراسة في مستخدمي صفحة طريقي، وبالتالي فإن العينة قصدية، واستندت الدراسة على الاستمارة الإلكترونية، التي تم توزيعها على مجموعات الأصدقاء من مستخدمي صفحة طريقي، وبلغ عددهم (75) مشترك.

توصلت الدراسة إلى أن القائمين على إدارة الصفحة تمكنوا من جعل 92% من أفراد العينة يعتمدون عليها كمصدر للمعلومات المرورية، في حين أقر 96% من أفراد العينة بأن توجيه عبارات الشكر لمستخدمي صفحة طريقي خاصة عند بلوغها مستويات قياسية من التفاعل مع

منشوراتها، عاملاً أساسياً ومعززاً لمكانة، وسمعة المؤسسة لديهم. وعليه فإن محتوى الصفحة يدعم السمعة الرقمية لمؤسسة الدرك الوطني إلى حد كبير بنسبة 82.7 %، وقد نجحت في نيل رضا مشتركها إلى الحد الذي يجعل منه داعماً أساسياً لسمعتها الرقمية.

وتقاطعت الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تسلط الضوء على نظرية ترميم السمعة الرقمية، ولكن في قطاع مختلف وهو القطاع الأمني.

كما تحدثت دراسة غلاب، نادية (2021) حول "إسهام شبكات التواصل الاجتماعي في اتصال الأزمة، وسمعة المؤسسة قراءة تحليلية في نماذج عملية عالمية" عن دور شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة اتصاليًا، وأثر هذه الإدارة على سمعة المؤسسة تحت مسمى إدارة السمعة الرقمية أوقات الأزمات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ودرست فعالية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة، والسمعة لشركة Apple، وDell.

وبينت الدراسة أن شبكات التواصل ساعدت المؤسسات لبناء ترسانة اتصالية واقية تتفادى بها الوقوع في أزمات، ومحاولة ترميم، وإعادة إصلاح سمعتها السيئة من جزاء وقوعها فيها، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: لشبكات التواصل الاجتماعي دور فاعل في اتصال الأزمة، لما تتميز به من تقنيات تكنولوجية مؤثرة، حيازة المؤسسة على استراتيجية اتصالية رقمية فعّالة تتيح لها التعامل بأريحية مع معطيات الأزمة، كما أنها تُسهم في ترميم سمعة المؤسسة المتضررة جراء الأزمة.

تقاطعت الدراسة مع الدراسة الحالية في تسليط الضوء على كيفية توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في اتصال الأزمة، وإدارة السمعة.

أما دراسة شهرزاد، مجد (2016) المعنونة "تطور المنظمات المعاصرة في سياق الأزمات: دراسة نظرية في الاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة" فقد هدفت إلى تطوير الفهم حول أبرز ما توصلت إليه بحوث اتصال الأزمات من مبادئ توجيهية اهتم الباحثون بصياغتها على مدار ثلاثة عقود كي توجه عمل مديري الأزمة لاختيار الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة، وتقود جهودهم للحفاظ على السمعة كرأس مال مهم للمنظمة، أو لإصلاح، وترميم أي ضرر محتمل يمكن أن تتعرض له لدى مواجهة الأزمة، ولضمان التعافي السريع، والعودة الآمنة إلى الأوضاع الطبيعية. كما هدفت الدراسة إلى توفير قاعدة البيانات الخاصة بطرق، وتوظيف استراتيجيات اتصالية أكثر ملاءمة لتمكين الممارسين في الحقل التنظيمي من الاسترشاد بها في جهودهم لحماية، وترميم السمعة.

استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال استعراض أدبيات اتصال الأزمات، والوقوف على أبرز الاستراتيجيات الاتصالية المصممة لحماية، وترميم السمعة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن الأبحاث انطلقت من العلاقة بين تصورات الجمهور، والحكم على سمعة المنظمة لتصميم استراتيجيات اتصالية بإمكانها أن تؤثر على هذه الأحكام لدى التصدي للأزمة، وتحقيق الاستجابة المطلوبة، ولكن لا تزال هناك مناطق في حاجة إلى ارتياد الباحثين لتوجيه، وتوفير المزيد من الفعالية في إدارة الأزمة.

كما أن المبادئ الخاصة بالاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة اقتصر تناولها على فترة الأزمة، في حين أن مرحلة ما بعد الأزمة، وهي فترة مهمة للاسترجاع، وإعادة البناء، والإصلاح، قد تم إغفالها.

وتتقاطع الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تسلط الضوء على أهم الاستراتيجيات الاتصالية في ترميم السمعة.

#### 2.5.4 الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الأزمة في ظل النظرية الظرفية

هدفت دراسة الصيفي، حسن (2020) بعنوان: استراتيجيات العلاقات العامة الاتصالية المستخدمة في أزمة تحطم طائرة ماكس 737 عبر الإنترنت، إلى رصد، وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي اتبعتها شركة بوينج، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس 737 في الأجواء الأثيوبية، في ضوء معطيات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة، وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة، وتحليل موقع الشركة الإلكتروني، ومواقعها عبر شبكات التواصل الاجتماعي خلال الفترة من 10 مارس بداية الأزمة، وحتى نهايتها 2019. وأظهرت النتائج ضعف الأنشطة الاتصالية، وقصور استراتيجيات الاتصال المستخدمة، حيث انتقدت بوينج لاستراتيجيات الاتصال الاستباقية، وكان رد فعل الدولة، والمؤسسات الحكومية أقوى من رد فعل الشركة، مما جعلها تبدو سلبية، وأضر بمصداقيتها وخلق فراغاً في المعلومات، واكتفت الشركة باستراتيجية الإنكار، والتجاهل، والتكيف كالتعويض، والاعتذار، ولم تحتل الشركة محورية في النقاشات الإعلامية خاصة في مواقع التواصل الاجتماعي ما أضر بسمعة الشركة. تقاطعت الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها بينت دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في ضوء النظرية الظرفية.

في نفس السياق، قامت دراسة زمال وأيسر (Zimal & Aysar, 2021) الموسومة "العلاقات العامة تحليل استراتيجية الاتصالات للأزمات" بإجراء فحص تجريبي لتنفيذ الاستراتيجيات، ودعم

المتغيرات، وتثبيطها في اتصالات الأزمات في العلاقات العامة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، والنوعي من خلال جمع بيانات المراقبة، والمقابلات، والتوثيق.

تشير نتائج هذا البحث إلى أن خطة الاتصال أثناء الأزمات يجب أن تكون مناسبة، وسريعة للتغلب على رد الفعل العام وتجنب التواصل المطول بشأن الأزمات، بحيث تتم الاتصالات في أوقات الأزمات في مراحل مختلفة، ما قبل الأزمة من قبل العلاقات العامة، وتحديدًا في مرحلة الإعداد (التخطيط)، والتي تشمل إنشاء فريق علاقات عامة مسؤول عن توفير المعلومات، وفريق التنظيف، والتدريب الصيفي التنفيذي، والاستجابة للأزمات، أي مرحلة التصنيع، والبيانات الصحفية، والتوضيحات، وإقامة علاقات مع أصحاب المصلحة، والإعلام.

وأخيرًا، ما بعد الأزمة، أي النهوض بالعلاقات العامة ليس فقط لتحسين صورة الشركة ولكن أيضًا لتحسين الأداء، والمؤتمرات الصحفية، ونشر المنشورات يتم تنفيذها أيضًا لتحسين الأمور على المدى القصير، والطويل من خلال البرامج.

تقاطعت الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها بينت أهم الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في الأزمات الموقفية.

كما بحثت دراسة الشعيبي (Alshoaibim2021) بعنوان "اتصالات الأزمات وكارثة فوكوشيما النووية: تحليل في ضوء النظرية الظرفية لمواجهة الأزمات" في عملية إدارة الأزمات في أزمة فوكوشيما النووية لعام 2011، في ضوء نظرية الظرفية لمواجهة الأزمات، لتحليل أهمية الاتصال بالأزمات للحدث، ودراسة الجهود المستخدمة للحد من تأثير الكارثة، وهدفت الدراسة إلى إثبات القواعد الأساسية لنظرية كومبس، وفهم ما إذا كان أفضل مسار للعمل قد اتخذ خلال فترة الأزمة في فوكوشيما.

ركزت الدراسة بشكل أساسي على تطبيق نظرية التواصل للأزمات الظرفية على التعلم الأساسي للأزمات، وما بعد الأزمة. إضافة إلى ذلك، تم أيضًا تسليط الضوء على بيئات الاتصال المختلفة، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في اتصالات الأزمات.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: من حيث التنظيم الرسمي، كان نظام الاتصال الحكومي غير ملائم، ويفتقر إلى السرعة، والتنسيق، كما كانت شركة TEPCO مسؤولة عن حجب التفاصيل عن الجمهور، وكذلك الحكومة.

تقاطعت الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها بينت أهم أسس ومبادئ اتصال الأزمات والاستراتيجيات الاتصالية في ضوء النظرية الظرفية.

وأخيرًا، دراسة فيور (Verwer, 2018) الموسومة "تطبيق نظرية اتصالات الأزمات الظرفية على حالة طائرة Germanwings Flight U9525، وتأثيراتها على نعمة استجابة الجمهور". فقد سلطت هذه الدراسة أزمة اتصال شركة Lufthansa على فيسبوك، وتويتر، بعد تحطم طائرة Germanwings Flight U9525 في 24 مارس 2015 في جبال الألب الفرنسية.

لجأت الدراسة إلى المنهج الوصفي، تم إجراء تحليل محتوى رسائل الاستجابة للأزمات، استنادًا إلى نموذج نظرية الاتصال بالأزمات الظرفية، وحاولت فحص فعالية نموذج SCCT في سياق وسائل التواصل الاجتماعي، وبالتالي تحديد استراتيجيات الاستجابة المناسبة للأزمة SCCT التي استخدمتها Lufthansa أثناء الأزمة على فيسبوك، وتويتر، وما إذا كان لها تأثير إيجابي على نعمة استجابة الجمهور.

أظهرت النتائج أن الشركة نفذت بشكل صحيح استراتيجيات إعادة البناء، وتعزيزها في جهود التواصل مع الأزمات على الفيسبوك، وتويتر، كما قدمت معلومات إرشادية، ومعلومات

جديدة مُعدلة في جميع رسائل الاستجابة للأزمات على النحو الذي اقترحه نموذج SCCT. ومع ذلك، كانت نغمة استجابة الجمهور بشكل عام سلبية، وكان لاستراتيجيات إعادة البناء، والتدعيم الأكثر تكيفًا، وهي استراتيجية التوحيد فقط، واستراتيجية الاعتذار، واستراتيجية الضحية، كان لهما التأثير الأكثر إيجابية على نغمة استجابة الجمهور.

تقاطعت الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها ركزت على نماذج الاتصالية في الأزمات، في ضوء النظرية الظرفية.

#### 2.5.6 التعقيب على الدراسات السابقة

بحثت الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة بشكل منفصل فتطرقت إلى دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشكل عام كدراسة حزر الله (2021)، ومنها من تطرق إلى دراسة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في القطاع الصحي كدراسة زيادة (2022)، وبحثت العديد من الدراسات السابقة في توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة، وترميم السمعة كدراسة بوزيد (2022)، كما أسهبت الدراسات السابقة في شرح اتصال الأزمة في ضوء النظرية الظرفية دراسة الصيفي (2020).

نوعت الدراسات السابقة في استخدام المنهج بين الوصفي التحليلي، والمقارن، وكذلك نوعت في استخدام الأدوات بين الاستبيان، والمقابلة، وتحليل المضمون، وركزت الدراسات التي تتطرق إلى أهمية مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة على أداة تحليل المضمون، وبالتالي تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في البحث عن متغيراتها، وكذلك المنهج، وأداة تحليل المضمون.

ولكن الدراسات السابقة تحدثت عن العلاقات العامة، وإدارة الأزمة، واتصال الأزمة، ومواقع التواصل الاجتماعي، ونظرية الظرفية الموقفية، ونظرية ترميم السمعة، بشكل منفصل، وهو الأمر الذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها جمعت بين هذه المتغيرات للكشف عن الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية للأزمات في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 3.1 تمهيد

يتناول هذا الجزء من الدراسة استعراضاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى إجابات علمية تتسم بالدقة المطلوبة للإجابة عن أسئلة الدراسة. وتضم هذه الإجراءات التأسيس الفلسفي للبحث، ونوع البحث، والمنهجية المتبعة، والأداة المستخدمة، ومجتمع الدراسة، والعينة، وصولاً إلى استمارة تحليل المضمون، وفئاتها المستخدمة في هذا البحث، ومن ثمّ المعالجات الإحصائية، وصدق الأداة وثباتها.

#### 3.2 التأسيس الفلسفي للبحث

تستند هذه الدراسة إلى الفلسفة المعرفية، في فهم الحقيقة، والوصول لها. اختلف الباحثون عبر تاريخ الفلسفة في تحديد (مصدر المعرفة) للعلم، والمعرفة عند الإنسان، وانقسمت حول ذلك عدة اتجاهات فلسفية رئيسة تتفق، أو تختلف فيما بينها على جملة من الأسس، والبديهيات، والقواعد الأساسية لمصدر المعرفة (الحقيقة واليقين)، وأبرز هذه الاتجاهات الفلسفية هو (الاتجاه العقلي، والاتجاه التجريبي - الحسي، والاتجاه النقدي الكانتي، والاتجاه الحدسي - الصوفي، فضلاً عن ذلك ظهرت فيما بعد اتجاهات فلسفية معاصرة درست المعرفة، ومصدرها، ومنها الاتجاه البراغماتي، والاتجاه الوجودي، والمادي الجدلي) (المعيني، 2020).

ويعتبر أهم اتجاهين يرتبطان بالبحوث هما الاتجاه العقلي، والاتجاه التجريبي، على الرغم

من أن العلماء وجدوا تناقضاً بين الاتجاهين، فالاتجاه العقلي بحسب ديكارت (1650)، وأسبينوزا

(1677)، وليبنتز (1716) يرى أن مصدر المعرفة يُبنى على جملة من المبادئ الرئيسية، وهي: أن معرفة الحقيقة إنما يستقل بها العقل وحده، وهي بطبيعتها أفكار، وتصورات، ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الصورة المُثلى للمعرفة هي تلك التي يُمثّلها البرهان الرياضي، لأن هذه البراهين، تبدأ ببديهيات، أو حقائق واضحة بذاتها، وتصل عن طريق سلسلة من الاستنباطات المترتبة إلى نتائج ضرورية لا رجوع عنها (المعيني، 2020).

ويحدد الاتجاه العقلي طبيعة المناهج المستخدمة للحصول على الحقائق فيرى فيلسوف العقلانية الكبير رينيه ديكارت، أن ذلك يتم باعتماد المنهج العقلي الذي يبدأ من الشك إلى اليقين وفق قواعد معروفة هي (قاعدة الشك، وقاعدة التحليل، وقاعدة التركيب، وقاعدة الإحصاء) التي أودعها للوصول إلى الحقيقة (نصيف، 2018).

واستخدم ليبنتز منهج (الاستنباط الرياضي) في ميدان المعرفة إيماناً منه بأن الرياضة، والمنطق هما المثل الأعلى لليقين، إذ يقول "أن المعرفة لا تتمثل في الأفكار، لأن الأفكار لا تثبت، ولا تنفي شيئاً، ولا نستطيع أن نقول إنها صادقة، أو كاذبة" (خويلدي، 2015).

أما الاتجاه التجريبي، أو الحسي يصرح أن المصدر النهائي لكل معرفة هو الإحساس، أو التجربة. يمثل هذا الاتجاه في الفلسفة الحديثة. الفلاسفة (أمثال: جون لوك، وباركلي وهيوم) إذ يُصرّح زعيم الحسيين جون لوك (ت 1704م) أن العقل يولد صفحة بيضاء، وأن التجربة الحسية هي التي تخط سطورها على هذه الصفحة البيضاء (الحاج، 2021).

وعمل هيوم على هدم المفاهيم المسبقة، والقواعد العقلية مثل السببية، والاستقراء، وغيرها، وبنفس الوقت سعد من هذا الاتجاه صعوداً قوياً، وهذا ما بينته فيما بعد مدرسة الوضعية المنطقية

من خلال هدفها، تقريب الفلسفة من العلم عن طريق استبعاد المشاكل من الفلسفة كالميتافيزيقا (الطحير، 2022).

وبناءً على ما تقدم سعت الباحثة من خلال ملاحظتها للمشكلة البحثية، واستناداً إلى التعريفات السابقة إلى الاعتماد على المنهج العقلي، لجمع البيانات، ومناقشتها في ضوء نظرية الدراسة، للوصول إلى فكر معين يسهم في الوصول إلى الحقائق حول طبيعة الاستجابة التواصلية للعلاقات العامة في وزارة الصحة في الأزمات في ضوء نظريتي ترميم السمعة، والنظرية الظرفية.

### 3.3 نوع الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات الإحصائية، وإنما يمتد مجالها إلى تصنيف البيانات، والحقائق، وتفسيرها، وتحليلها تحليلاً شاملاً، واستخلاص نتائج، ودلالات مفيدة (بخوش، وسراي، 2020)

وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال التحليل الموضوعي المنظم، بالاعتماد على الحياد، والدقة في وضع فئات التحليل، بما يسمح بتطبيقها، للوصول إلى النتائج، والتنظيم بحيث يحل المضمون المتعلق بالمشكلة موضوع البحث في ضوء الفئات الموضوعية، وذلك للحصول على بيانات متصلة بمشكلة علمية، أو بغرض علمي تمكن من تعميم النتائج. ويشار إلى الوصف الكمي بكلمة عددي، ويدور حول تقديم صيغة إحصائية لعناصر المضمون، وذلك بهدف التركيز على الصورة الظاهرية أو الصريحة للمضمون، وليس ما وراء المفاهيم، ومقولات المحتوى، وينظر البعض إلى الموضوعية، والكمية، والنظامية أنها مميزات لتحليل المضمون كأداة بحثية (عظيمي، 2010).

#### 3.4 منهجية الدراسة

تعرف المنهجية على أنها الأداة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى غرضه، أو غايته، أو اكتشاف الحقيقة، أو الوصول إلى المعرفة (فضل الله، 1998).

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لإجراء هذا البحث لملائمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى (الضامن، 2007)، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، ومن ثم قامت الباحثة بتجميع البيانات عن طريق تحليل المضمون، التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري، والدراسات السابقة.

اعتمدت الباحثة على تحليل المضمون القائم على دراسة المضمون الموجود في الفيس بوك لدى وزارة الصحة الفلسطينية، ومن الأساليب التي اعتمدها الباحثة في جمع المعلومات وتحليلها ومعالجة النتائج:

**الأسلوب الكمي:** هو أسلوب يستخدم الأرقام في تحليل بياناتها، يقوم على تكميم المعلومات، أو البيانات التي تم التوصل إليها، وترتيبها في جداول بعد تحويلها إلى أرقام، ونسب، ودلالات يمكن قراءتها سيولوجيا لقياس مؤشرات الفرضيات موضوع التحقق (المشهداني، 2019، ص31).

#### 3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة أداة تحليل المضمون لكونها الأنسب في مثل هذه البحوث، وهي أداة علمية من أدوات المنهج الوصفي لاستخراج نتائج رقمية محددة بغية الحصول على إجابات دقيقة عن أسئلة الدراسة (شرفة، 2012، ص 2).

ويعتبر الغرض الأساسي وراء استخدام هذه الأداة هو إخراج عملية قراءة النصوص من نطاق الحدس الذاتي، والانطباع الشخصي في فهمها، أي إبعاد ذاتية البحث في هذه العملية، وتجنب الاعتماد على تأويل الفرد في إنجازها (بن مرسلي، 2003)، وبالتالي فإن الهدف الأساسي من استخدام هذه الأداة هو التحليل الموضوع من خلال اتباع خطوات علمية دقيقة، وشاملة في حصر عناصر الموضوع، ومنهجياً (منتظماً) في اتباع خطوات قاعد مضبوطة صارمة غير قابلة للتغير، وكمياً في اعتماد القياس الحسابي أثناء التعبير عن النتائج.

وقد استخدمت الباحثة أداة تفحص المضمون الإعلامي لوزارة الصحة الفلسطينية في الدراسة من خلال اعتمادها على آلية الملاحظة المباشرة (نوح، 2004)، خلال المجال الزمني الخاص بالدراسة، وذلك لملاحظة أي فروقات جوهرية تتعلق بموضوع الدراسة الهادف لمعرفة طبيعة الاستجابة التواصلية للعلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في الأزمات في ضوء نظريتي الظرفية، وترميم السمعة.

### 3.6 مجتمع الدراسة

ويعرف مجتمع الدراسة أنه أحداث، أو مشاهدات لموضوع البحث (المزاهرة، 2014). ويتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث بالمضمون الإعلامي لوزارة الصحة الفلسطينية في الفيس بوك. وقد تم اختيار جميع المنشورات التي تتعلق بالاستجابة للأزمات المختلفة التي واجهتها وزارة الصحة الفلسطينية، منذ بداية عام 2022، وحتى شهر 8 لعام 2023، وذلك بهدف التعرف إلى استراتيجيات الاستجابة التواصلية التي استخدمتها خلال العامين الماضيين.

ووصلت الاستجابات للعلاقات العامة في هاتين السنتين إلى (64) استجابة على شكل منشور (15) منها في عام 2023، و(49) منها في عام 2022، وظهرت هذه الاستجابات على شكل بيانات، وخطابات وجهتها العلاقات العامة للجمهور للرد على الأزمات المختلفة.

### 3.7 فئات تحليل المضمون

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة، وأساليب التحليل المتبعة، قسمت الباحثة وحدات

تحليل المضمون كما يلي:

#### 3.7.1 فئة طبيعة الأزمة

ويقصد بها موضوع الأزمة وطبيعتها التي استجابت لها العلاقات العامة في وزارة الصحة

الفلسطينية في الفيس بوك وتشمل ما يلي:

**موضوع الأزمة:** وهو الحدث الذي تسبب بظهور الأزمة، ويشمل ما يلي:

- شائعات.
- كارثة طبيعية.
- خبث أو تلاعب بالمنتج.
- العنف في مكان العمل.
- التحدي: مواجهة الساخطين.
- حادث تعطل فني.
- سحب المنتج المعطل تقنيًا.
- سحب المنتج نتيجة خطأ بشري.
- ضرر ضخم: حادث انهيار بيئي.

- حادث انهيار عن خطأ إنساني.
- آثام تنظيمية بدون إصابات (لأصحاب المصلحة الخارجيين).
- آثام إدارية في المنظمة: انتهاك علم القوانين واللوائح.
- آثام تنظيمية تنطوي على إصابات: تعريض أصحاب المصلحة.

نوع الأزمة: وهو يشتمل على

- مجموعة الضحايا.
- المجموعة العرضية.
- المجموعة التي يمكن منعها.

### 3.7.2 فئة أساليب الإقناع

- الأسلوب العاطفي: هو ما يعتمد على رصد الموضوعات بالتركيز على إثارة الجانب العاطفي، والنفسي للقارئ من خلال الكلمات، والأوصاف المدرجة في المادة الإعلامية.
- الأسلوب العقلي: هو ما يعتمد على الطرق، والأدوات العقلية مثل الأرقام، والإحصاءات، أو الاعتماد على آراء المحللين، والخبراء، والمختصين.

### 3.7.3 طبيعة الاستجابة التواصلية للعلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في الأزمات

#### 3.7.3.1 فئات استراتيجيات الاستجابة للأزمات التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارة

الأزمات في ضوء النظرية الظرفية:

- استراتيجية الاتهام: تواجه وزارة الصحة الشخص، أو المجموعة بدعوى الخطأ.
- استراتيجية الإنكار: وزارة الصحة تنفي حدوث أزمة.
- استراتيجية كبش الفداء: يلقي مدير الأزمات باللوم على مورد الأزمة.

- استراتيجية العذر: تنكر وزارة الصحة نية الضرر، وتدعي عدم القدرة على التحكم في الأحداث.
- استراتيجية التبرير: وزارة الصحة تقلل الضرر المتصور.
- استراتيجية التشجيع: يذكروهم بالعمل الجيد السابق لوزارة الصحة، أو يثني المدراء على أصحاب المصلحة.

- استراتيجية القلق: المدراء يعبرون عن القلق بشأن الضحايا.
- استراتيجية التعاطف: المدراء يقدمون المال، والهدايا الأخرى للضحايا.
- استراتيجية الندم: وزارة الصحة تشعر بالسوء حيال الأزمة.
- استراتيجية الاعتذار: تتحمل وزارة الصحة المسؤولية الكاملة عن الأزمة.
- استراتيجية الثناء: تثني الوزارة على التعاون المشترك لحل الأزمة.
- استراتيجية التهديد: تهدد الوزارة مصدر الأزمة، ونشر الشائعات.

### 3.7.3.2 فئات الاستراتيجيات التي اتبعتها العلاقات العامة في إدارة الأزمة لوزارة الصحة

#### الفلسطينية

- استراتيجية التثقيف: وتسعى هذه الاستراتيجية إلى بناء سمعة إيجابية لهدف بعيد المدى من خلال تقديم حقائق واقعية، وموضوعية.
- استراتيجية التيسير: وتركز على تعريف الجمهور بالخدمات، والتسهيلات التي تتخذها لمساعدة الجمهور على الاستفادة من هذه الخدمات.
- استراتيجية الإقناع: وتركز على تقديم أفضل الخدمات، والرسائل المؤثرة لتعديل آراء الجمهور، ومواقفهم تجاه المؤسسة بشكل إيجابي.

- استراتيجية الترغيب: وتعني حث الجمهور على فعل سلوك معين ترغب به المؤسسة، عن طريق الوعود بأفضل الخدمات، والمكافآت والهدايا، والعبارات التحفيزية.

- استراتيجية التعاون: من خلال إحداث إحساس مشترك بين المؤسسة، والجمهور يُشعر كل منهما بحاجته إلى الآخر في تحديد موضوع ما، الأمر الذي يساعد الطرفين على التغلب على المشكلات الطارئة مستقبلاً .

- استراتيجية الدعاية: من خلال عرض منجزاتها الإيجابية، واستخدام العبارات، والجمل التي تجذب المتلقين نحو المؤسسة (الصرفي، 2005، ص 45).

**3.7.3.3 الاستراتيجيات التي اتبعتها العلاقات العامة لترميم السمعة عن وزارة الصحة**

**الفلسطينية**

وتشمل:

- استراتيجية الإنكار أي إنكار مباشر لوجود الأزمة، أو إلقاء اللوم: شخص آخر هو المسؤول عن فعل الأزمة.

- استراتيجية التهرب من المسؤولية برد فعل على فعل عدواني وتشمل:

a. إمكانية التحقق: ادعاء نقص المعلومات حول الموضوع، أو التحكم في عناصر مهمة من الموقف.

b. ادعاء الفعل الهجومي حدث عن طريق الخطأ.

c. العمل تم بنوايا حسنة: تأكيد النية الحسنة للجمهور.

- الحدّ من العدوان

a. التعزيز: تقوية المشاعر الإيجابية من المشاعر السلبية المرتبطة بالأزمة، بوصف

الخصائص الإيجابية، والأعمال الإيجابية التي قامت بها في الماضي.

b. تقليل المشاعر السلبية، وتقليل من حجم الضرر.

c. التمايز: تمييز الفعل عن الأفعال الأخرى الأكثر هجومية، صيانة وقائية مثلاً بدلاً من

الاحتيايل.

d. التجاوز: وضع الفعل في سياق أكثر ملاءمة (مثلاً تجربة حيوانات فيه فائدة للبشرية).

e. مهاجمة المتهمين.

f. التعويض: بدل من الخسارة.

g. إجراء تصحيحي: الوعد بإصلاح المشكلة.

- الإماتة: وتشتمل على الاعتراف، والاستغفار، وتصحيح المشكلة.

3.7.3.4 الاستراتيجيات التي اتبعتها العلاقات العامة للدفاع عن وزارة الصحة الفلسطينية

حسب نظرية الاعتذار

- النفي: نفي وزارة الصحة الفلسطينية وقوع مخالفة، والتورط فيها.

- التعزيز: تربط الوزارة بما يراه الجمهور إيجابياً.

- المفاضلة: تُخرج الوزارة الأداء من سياقه السلبي الحالي.

- التجاوز، والترفع: تضع الوزارة الأداء في سياق جديد أوسع ليبدو أكثر ملاءمة.

- الفصل، أو التفكيك: تقسيم الفكرة إلى أجزاء للحد من التهديد الذي تطرحه الأزمة على سمعة

المؤسسة.

### 3.8 إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق المراحل الآتية:

1. مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر والمراجع كالكتب، والمقالات، والدراسات السابقة، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها، وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.

2. قامت الباحثة بالبحث عن الأزمات التي واجهتها وزارة الصحة، وتواصلت مع دائرة العلاقات العامة ممثلة بمديرها. أنس الديك، الذي أوضح أن كل استجابة تواصلية موجودة على صفحتهم الرسمية على موقع الفيس بوك، وعليه قامت الباحثة بجمع المعلومات بحسب كل شهر، وتبين خلال البحث أن المادة عبارة عن مواد مكتوبة.

3. مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم فئات تحليل المضمون، ومراجعتها، قامت الباحثة بإجراء تحليل المضمون على مجتمع الدراسة، من أجل الوصول إلى معلومات كافية للإجابة عن أسئلة الدراسة، والوصول إلى الأهداف المحددة.

4. مرحلة تحليل البيانات: حيث قامت الباحثة بتحليل العينات كميًا، واستعراض النتائج.

5. مرحلة مناقشة النتائج: قامت الباحثة بمناقشة النتائج التي تم التوصل لها من خلال تحليل البيانات التي حصلت عليها الباحثة.

### 3.9 المعالجة الإحصائية وآلية التحليل

اعتمدت الباحثة على التكرارات لحساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية لتوضيح، وتبسيط طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة في الاستجابة التواصلية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

وللقيام بذلك قامت الباحثة بتوزيع فئات، ووحدات التحليل على ملف "الإكسل"، ومن ثم اعتماد أسلوب (1، وصفر) بحيث يشير (1) لوجود، أو استخدام الاستراتيجية، و(صفر) لعدم استخدامها، ومن ثم قامت الباحثة بنقل إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واحتسبت التكرارات، والنسب المئوية لطبيعة، ونوع الأزمة، بينما احتسبت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية لأنواع الاستراتيجيات التي وظفتها وزارة الصحة للاستجابة للأزمات المختلفة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

#### 4.1 المقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية للأزمات التي مرت بها 2022-2023 في ظل نظرتي الظرفية، وترميم السمعة، حيث يستعرض هذا الفصل مستوى هذه الاستجابة من خلال تحليل المضمون للمحتوى الاتصالي لوزارة الصحة الفلسطينية في الفيس بوك، للإجابة عن تساؤلات الدراسة بطريقة كمية، والتي تطرقت إلى مستوى اهتمام وزارة الصحة بتوظيف مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات من خلال تحديد استراتيجيات إدارة الأزمات التي وظفتها، ودرجة تنوعها لها، وكذلك بيان أهم الأزمات التي استجابت لها العلاقات العامة في وزارة الصحة، وطبيعة الاستجابة التواصلية لها، ومن ثم تفصيل درجة استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة، والاعتذار، للكشف عن درجة فهمها، وطريقة توظيفها لهذه الاستراتيجيات. وأخيراً الحديث عن الأساليب الإقناعية التي توظفها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للاستجابة للأزمات، والتي تكشف طريقة مخاطبة الجمهور، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

## 4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى اهتمام العلاقات العامة في وزارة الصحة

الفلسطينية في توظيف الفيسبوك في إدارة الأزمات بشكل عام؟

جدول 1 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لاهتمام العلاقات العامة في

وزارة الصحة الفلسطينية في توظيف الفيسبوك في إدارة الأزمات بشكل عام

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
1	استراتيجية التثقيف	.5846	.49662	29.2	2
2	استراتيجية التيسير	.4308	.49904	21.5	4
3	استراتيجية الإقناع	.7385	.44289	36.9	1
3	استراتيجية الترغيب	.1846	.39100	9.2	6
5	استراتيجية الدعاية	.4615	.50240	23.0	3
6	استراتيجية التعاون	.2615	.44289	13.0	5

يتضح من الجدول السابق أن العلاقات العامة في وزارة الصحة تهتم كثيراً في إدارة الأزمة

عبر الفيس بوك، وتتنوع في استراتيجيات إدارة الأزمة ولكن تركز على استراتيجية الإقناع بنسبة

36.9%، تليها استراتيجية التثقيف بنسبة 29.2%، ومن ثم استراتيجية الدعاية بنسبة 23.0%،

تليها استراتيجية التيسير بنسبة 21.5%، يتبعها استراتيجية التعاون بنسبة 13.0%، وأخيراً

استراتيجية الترغيب بنسبة 9.2%.

وتشير هذه النسب إلى أن وزارة الصحة الفلسطينية تتنوع في استراتيجيات إدارة الأزمة في

مواقع التواصل الاجتماعي، ويدلل ذلك على اهتمامها في توظيف هذه المواقع في إدارة السمعة.

### 4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية

عبر منصة الفيسبوك؟

جدول 2 طبيعة الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية في الفيس بوك

الترتيب	النسبة	التكرار	مستويات المتغير	المتغيرات المستقلة
2	21.5	14	شائعات	طبيعة الأزمة
5	7.7	5	كارثة طبيعية	
0	0	0	خبث أو تلاعب بالمنتج	
0	0	0	العنف في مكان العمل	
1	27.7	18	التحدي: مواجهة الساخطين	
7	3.1	2	حادث تعطل فني	
7	3.1	2	سحب المنتج المعطل تقنياً	
8	1.5	1	سحب المنتج نتيجة خطأ بشري	
0	0	0	ضرر ضخم : حادث انهيار بيئي	
7	3.1	2	حادث انهيار عن خطأ إنساني	
4	9.2	6	آثام تنظيمية بدون إصابات (لأصحاب المصلحة الخارجيين)	
6	6.2	4	آثام إدارية في المنظمة: انتهاك علم القوانين واللوائح	
3	16.9	11	آثام تنظيمية تتطوي على إصابات:	

			تعريض أصحاب المصلحة
	100	65	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن وزارة الصحة الفلسطينية تستجيب للأزمات بشكل متفاوت فهي تركز على الأزمات التي تتعلق بالتحدي، ومواجهة الساخطين عليها، وذلك بنسبة 27.7%، يليه الشائعات بنسبة 21.5%، ومن ثم الأثام التنظيمية التي تتطوي على إصابات، وتعريض أصحاب المصلحة للخطر بنسبة 16.8%، يليه الأثام التنظيمية بدون إصابات لأصحاب المصلحة الخارجيين بنسبة 9.2%، ومن ثم الكارثة الطبيعية بنسبة 7.7%، يليه الأثام الإدارية في المنظمة بنسبة 6.2%، ومن ثم حادث تعطل فني بنسبة 3.1%، وسحب المنتج المعطل تقنياً بنسبة ذاتها 3.1%، وكذلك حادث انهيار عن خطأ إنساني بنسبة 3.1%، وسحب منتج نتيجة خطأ بشري بنسبة 1.5%.

أما الأزمات التي لم تستجيب لها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية فهي الخبث، أو التلاعب بالمنتج، والعنف في مكان العمل، والضرر الضخم نتيجة حادث انهيار بيئي.

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية

##### لأنواع الأزمات المختلفة عبر منصة فيسبوك؟

جدول 3 طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية لأنواع الأزمات المختلفة عبر منصة

فيسبوك؟

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة
نوع الأزمة	مجموعة الضحايا	28	43.8
	مجموعة العرضية	16	25.0

31.3	20	المجموعة التي يمكن منعها	
<b>100.0</b>	<b>65</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أكثر الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية هي مجموعة الضحايا بنسبة 43.1%، يليه المجموعة التي يمكن منعها بنسبة 30.8%، كالإضرابات، ومن ثم المجموعة العرضية بنسبة 24.6%.

وتؤكد هذه النسب على طبيعة الأزمات التي تستجيب لها، وتشير إلى اهتمام العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية بالاستجابة أكثر على الأزمات التي من الممكن أن تضر بسمعتها. أما عن طبيعة الاستراتيجيات التي توظفها العلاقات العامة للاستجابة للأزمات المختلفة فجاءت النتائج على النحو الآتي:

#### 4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما الاستراتيجيات التواصلية للأزمات التي توظفها وزارة

الصحة الفلسطينية عبر منصة فيسبوك ومدى ملاءمتها في ضوء النظرية الظرفية؟

جدول 4 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستجابة التواصلية تبعاً

#### للنظرية الظرفية

رقم	الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
1	استراتيجية الاتهام	.3846	.52119	19.2	4
2	استراتيجية الإنكار	.3385	.47687	16.9	5
3	استراتيجية كبش الفداء	.1077	.31240	5.4	9
4	استراتيجية العذر	.4615	.50240	23.0	3
5	استراتيجية التبرير	.5385	.50240	26.9	2

7	12.3	.43412	.2462	استراتيجية التشجيع	6
11	3.1	.24219	.0615	استراتيجية القلق	8
6	15.4	.46513	.3077	استراتيجية التعاطف	9
12	0.8	.12403	.0154	استراتيجية الندم	10
10	3.8	.26854	.0769	استراتيجية الاعتذار	11
1	28.5	.49904	.5692	استراتيجية الثناء	12
8	6.2	.33108	.1231	استراتيجية التهديد	13

يتضح من الجدول السابق أن العلاقات العامة تتوع في استخدام استراتيجيات الاستجابة التواصلية تبعاً للنظرية الظرفية، وتركز على استراتيجية الثناء بنسبة 28.4%، ومن ثم استراتيجية التبرير بنسبة 26.9%، واستراتيجية العذر بنسبة 23.1%، يليه استراتيجية الاتهام بنسبة 19.2%، ومن ثم استراتيجية الإنكار بنسبة 16.9%، يليه استراتيجية التعاطف بنسبة 15.4%، كما أنها توظف استراتيجية التشجيع بنسبة 12.3% يليه استراتيجية التهديد بنسبة 6.2%، ومن ثم استراتيجية كبح الفداء بنسبة 5.4%.

أما استراتيجية الاعتذار فقليل ما استخدمتها بنسبة 3.80%، ونسبة أقل تستخدم استراتيجية القلق بنسبة 3.1%، وأخيراً استراتيجية الندم بنسبة 0.8%.

وتشير هذه النسب إلى تركيز العلاقات العامة في وزارة الصحة على الاستراتيجيات التي تحسن سمعتها كالثناء، والتبرير، والعذر، والاتهام، والإنكار والتشجيع.

4.6 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: ما هي استراتيجيات ترميم السمعة التي توظفها وزارة

الصحة الفلسطينية عبر منصة فيسبوك؟

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية للاستراتيجيات التي توظفها

العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية تبعاً لنظرية ترميم السمعة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
<b>التهرب من المسؤولية</b>					
1	إمكانية التحقق	.2000	.40311	10	2
2	الادعاء بان العمل الهجومي حدث عن طريق الخطأ	.0308	.17404	1.5	3
3	العمل تم بنوايا حسنة	.2923	.45836	14.6	1
<b>الإنكار</b>					
	إلقاء اللوم	.3385	.47687	16.92	
<b>الحد من العدوان</b>					
1	التعزيز	.7538	.43412	37.7	1
2	تمايز	.1385	.34807	6.9	5
3	تجاوز	.3231	.47129	16.2	2
4	مهاجمة المتهمين	.2308	.42460	11.5	3

4	7.7	.36361	.1538	التعويض	5
الإماتة					
2	10.8	.41429	.2154	اعتراف	1
3	0	.00000	.0000	الاستغفار	2
1	26.2	.50335	.5231	تصحيح المشكلة	3

يتضح من الجدول السابق أن العلاقات العامة في وزارة الصحة توظف استراتيجيات ترميم السمعة بشكل متفاوت كذلك، بداية من استراتيجية الحد من العدوان حيث وظفت استراتيجية التعزيز بنسبة 37.6%، ومن ثم استراتيجية التجاوز بنسبة 16.1%، يليه استراتيجية مهاجمة المتهمين بنسبة 11.5%، كما وظفت استراتيجية التعويض بنسبة 77%، واستراتيجية التمايز بنسبة 6.9%.

ولجأت العلاقات العامة إلى التهرب من المسؤولية من خلال استراتيجية العمل بنوايا الحسنة بنسبة 14.6%، واستراتيجية إمكانية التحقق بنسبة 10.0%، وبنسبة قليلة وظفت الوزارة استراتيجية الادعاء بأن العمل الهجومي حدث عن طريق الخطأ بنسبة 1.5%.

أما استراتيجية الإماتة فوظفتها بشكل بسيط من خلال تصحيح المشكلة بنسبة 26.1%، كما اعترفت الوزارة بأخطائها بنسبة 10.7%، في بعض المواقف مع الاعتذار، والتبرير في الوقت نفسه، أما الاستغفار فلم تلجأ لها أبداً.

#### 4.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: الاستراتيجيات التي توظفها العلاقات العامة في وزارة

##### الصحة الفلسطينية تبعاً لنظرية الاعتذار

جدول 6 المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية للاستراتيجيات التي توظفها

العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية تبعاً لنظرية الاعتذار

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
1	النفي	.3385	.47687	16.9	3
2	التعزيز	.6000	.49371	30	1
3	المفاضلة	.1538	.36361	7.7	5
3	التجاوز والترفع	.3692	.48635	18.5	2
5	الفصل أو التفكيك	.2615	.44289	13.1	4

يتضح من الجدول السابق أن العلاقات العامة وظفت كذلك نظرية الاعتذار في استجابتها

التواصلية في الفيس بوك، حيث لجأت إلى التعزيز بنسبة 30.0%، يليه التجاوز، والترفع بنسبة

18.4%، ومن ثم النفي بنسبة 16.9%، أما استراتيجية الفصل فوظفتها بنسبة 13.1%، أما

استراتيجية المفاضلة فوظفتها بنسبة 7.6%.

**4.8 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: ما الأساليب الإقناعية التي توظفها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للاستجابة للأزمات.**

جدول 7 المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية للأساليب الإقناعية التي توظفها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للاستجابة للأزمات

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب
1	أسلوب عاطفي	.2308	.42460	11.5	2
2	أسلوب عقلي	.7846	.41429	39.2	1

يتضح من الجدول السابق أن العلاقات العامة ركزت بشكل أكبر على الأسلوب العقلي في الاستجابة للجمهور بنسبة 39.2%، من خلال إقناع الجمهور بأهمية الإجراءات التي تتبعها الوزارة وكيف أنها تصب في مصلحة المواطن، وخدمته.

أما الأسلوب العاطفي فلجأت له في المنشورات التي تتعلق بالاعتداءات، واتهام المستشفى بالخطأ الطبي من خلال التركيز على إنجازاته، وأنه وجد أساساً لخدمة المواطن، وكذلك تقديم التعزية لأهالي الضحايا، واعتبارهم أبناء للكادر الطبي.

**4.9 ملخص عرض النتائج**

1. اهتمام العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في توظيف الفيس بوك في إدارة الأزمات مرتفع بشكل عام.

2. تنوع العلاقات العامة في وزارة الصحة في استراتيجيات إدارة الأزمات، والسمعة، ولكنها تركز على استراتيجية الإقناع، يليه استراتيجية التثقيف، ومن ثم استراتيجية الدعاية، ثم استراتيجية التيسير، يتبعها استراتيجية التعاون، وأخيراً استراتيجية الترغيب.

3. تستجيب العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للأزمات بشكل متفاوت فهي تركز على الأزمات التي تتعلق بالتحدي ومواجهة الساخطين عليها، تليها الشائعات، ومن ثم الآثام التنظيمية التي تنطوي على إصابات، وتعرض أصحاب المصلحة للخطر، يليه الآثام التنظيمية بدون إصابات لأصحاب المصلحة الخارجيين، ومن ثم الكارثة الطبيعية، تليها الآثام الإدارية في المنظمة، ومن ثم حادث تعطل فني، وسحب المنتج المعطل تقنياً، وحادث انهيار عن خطأ إنساني، وسحب منتج نتيجة خطأ بشري.

4. الأزمات التي لا تستجيب لها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية تتمثل في الخبث، أو التلاعب بالمنتج، والعنف في مكان العمل، والضرر الضخم نتيجة حادث انهيار بيئي.

5. تهتم العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية بالاستجابة أكثر على الأزمات التي من الممكن أن تضر بسمعتها كمجموعة الضحايا، والمجموعة التي يمكن منعها، ومن ثم المجموعة العرضية.

6. تركز العلاقات العامة في وزارة الصحة على الاستراتيجيات التواصلية المتمثلة في الثناء، والتشجيع، والإنكار في ضوء النظرية الظرفية، والتعزيز، والتجاوز، والنفي في ضوء نظرية ترميم السمعة، والأمر نفسه التعزيز، والتجاوز، أكثر من المفاضلة، والفصل في ضوء نظرية الاعتذار، وهي الاستراتيجيات التي تركز أكثر على صورة المنظمة، وطبيعة علاقتها بالجمهور لتعزيز ثقته بها أكثر من التركيز على طبيعة الأزمة، وتداول معلوماتها، ومعالجتها.

7. تتوع العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في استراتيجيات إدارة الأزمة، وترميم السمعة، ولكنها تركز بشكل أكبر على صورتها، وصالحها، وتدفع بالجمهور لتجاوز الأزمة من خلال وضعها في سياق ملائم أكثر من مشاركته في طريقة إدارة الأزمة، ومعالجتها.

8. تهمل العلاقات العامة في وزارة الصحة الاستراتيجيات التي تشير إلى أخطاء المنظمة تناولتها

بشكل ضعيف كاستراتيجية الاعتذار، والإماتة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وغيرها.

9. تركز العلاقات العامة على الجوانب العقلية في الاستمالة أكثر من العاطفية تحديداً في

التثقيف، والإقناع، أما الاستمالات العاطفية فركزت عليها في حالات الاعتداءات على المشافي

الفلسطينية، لامتصاص غضب المعتدين، والجمهور، وحثهم للحفاظ على مرافق المشفى.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 5.1 المقدمة

تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع الاستجابة التواصلية في الأزمات لدى وزارة الصحة الفلسطينية، في ضوء نظريتي النظرية الظرفية، وترميم السمعة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولجأت إلى أداة تحليل المضمون للمحتوى الاتصالي لها في الفيس بوك في عام 2022-2023، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد طبيعة الاستجابة التواصلية المناسبة للأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، في ظل عدم وضوح مفهومها، وآليات تطبيقها بشكل فعال، وتداخل بعض الاستراتيجيات، وهذه الآليات في نظريتي الظرفية، وترميم السمعة في الدراسات السابقة، وهو ما قد ينعكس سلباً على فاعلية العلاقات العامة في تجاوز الأزمة من خلال اختيار الاستجابة التواصلية المناسبة.

ولمعالجة هذه المشكلة ربطت الباحثة بين مفهومي العلاقات العامة، وإدارة الأزمات، وطريقة توظيفها لمواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات في ضوء نظرية الظرفية، وترميم السمعة من خلال تفصيل هذه النظريات، واستراتيجياتها من خلال الإطار المفاهيمي، والدراسات السابقة، وطرح مجموعة من الأسئلة التي من شأنها أن تبين درجة المشكلة للتمكن من معالجتها مستقبلاً من خلال النتائج، والتوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة التي تتمثل بالآتي:

1. معرفة مدى اهتمام العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في توظيف الفيس بوك في

إدارة الأزمات بشكل عام.

2. تحديد الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية على منصة الفيس بوك.

3. تحديد طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية لأنواع الأزمات المختلفة على

منصة فيس بوك.

4. الكشف عن الاستراتيجيات التواصلية للأزمات التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية على

منصة فيس بوك، ومدى ملاءمتها في ضوء النظرية الظرفية.

5. الكشف عن استراتيجيات ترميم السمعة التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية على منصة فيس

بوك.

ويمكن مناقشة النتائج على النحو الآتي:

5.2 مدى اهتمام العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في توظيف الفيس بوك في إدارة

الأزمات بشكل عام

كشفت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة في وزارة الصحة تهتم في إدارة الأزمة عبر الفيس

بوك، والتنوع في استراتيجيات إدارة الأزمة، ولكنها تركز على استراتيجية الإقناع من خلال الرسائل

المؤثرة التي تقدمها للجمهور لاستمالتهم للوزارة، وإنجازاتها بدلاً من التركيز على الأزمة نفسها.

بالدرجة الثانية توظف استراتيجية التثقيف من خلال تركيز وعي الجمهور، وتقديم حقائق محايدة،

وواقعية، وموضوعية لهم، مثل التركيز على طبيعة الوباء، والإجراءات المتبعة، أو تفسير السموم

الفطرية، وكيفية تأثيرها، وغيرها الكثير من المنشورات التي اتبعت فيها أسلوب التثقيف.

كما أنها توظف استراتيجية الدعاية من خلال عرض منجزاتها الإيجابية، واستخدام

العبارات، والجمل التي تجذب المتلقين، يليه استراتيجية التيسير من خلال تعريف الجمهور

بالتسهيلات التي تتخذها وزارة الصحة لمساعدة جمهورها وفق الخدمات المقدمة، وتقديم المعلومات التي تساعد الجمهور على الاستفادة من الخدمات.

أما توظيفها لاستراتيجية التعاون فجاءت بنسبة أقل، وتمثلت في خلق إحساس مشترك بين الوزارة، والجمهور ليشعر كل منهما بحاجته إلى الآخر في تحديد موضوع ما، وكذلك الأمر بالنسبة لاستراتيجية الترغيب من خلال حث الجمهور على فعل سلوك معين ترغب به الوزارة كالاتهام بالتأمين الصحي، أو الإجراءات الصحية.

وتُفسر الباحثة ذلك في أن الوزارة تتبع أسلوباً تحاول فيه استمالة الجمهور، والتركيز على فائدته، وأهميته لتجاوز الأزمة، وهو طريق تتبعه بدلاً من التركيز على طبيعة الأزمة، وآثارها السلبية، وذلك للحفاظ على علاقتها بالجمهور، وبالوقت نفسه سمعتها الطيبة.

وتعتقد الباحثة أن هذه محاولة من العلاقات العامة في وزارة الصحة في التقليل من أثر الأزمة، ووضعها في سياق مختلف تبعاً لنظريات الاعتذار، وترميم السمعة كما سنناقشها لاحقاً، وذلك للحفاظ على ثقة الجمهور، والتقليل من أثر الضرر المتصور.

لكن بجميع الأحوال تشير درجة التنوع في استراتيجيات إدارة الأزمة إلى الاهتمام بمواقع التواصل الاجتماعي، وتوظيفها في إدارة الأزمة من خلال الحفاظ على ثقة الجمهور، والتواصل معه.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة حرز الله (2021) التي بينت أبرز الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة خلال الأزمات، وأكدت على قيام دائرة العلاقات العامة بجهود اتصالية جيدة وبدور فعال في التواصل خلال الأزمات، ولكنها في المقابل أوصت بضرورة تطوير الدور الاتصالي للعلاقات العامة خلال الأزمات، عن طريق اتباع آلية جديدة في معالجة الأزمة، والتواصل خلالها.

### 5.3 الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة الفيس بوك

أوضحت نتائج الدراسة أن وزارة الصحة الفلسطينية تستجيب للأزمات بشكل متفاوت فهي تركز على الأزمات التي تتعلق بالتحدي، ومواجهة الساخطين عليها، كالاعتداءات المتكررة على المستشفيات بسبب وفاة الأقارب، تليها الشائعات مثل: الأخبار التي تتعلق بفساد المطاعيم، أو انتشار فطريات في التوابل، وغيرها.

ومن ثم الآثام التنظيمية التي تتطوي على إصابات، وتعريض أصحاب المصلحة للخطر كأزمة الإضرابات في وزارة الصحة، والمشكلات التي تتعلق بالنقابة، ووزارة الصحة.

أما الآثام التنظيمية بدون إصابات لأصحاب المصلحة الخارجيين كالأزمات التي تتعلق بالإدارة، وترتيب الإجراءات وغيرها، كما أنها اهتمت بالاستجابة للأزمات التي تتعلق بالكوارث الطبيعية مثل: الأزمات التي ارتبطت بوباء كورونا.

أما الآثام الإدارية في المنظمة فتناولتها بشكل أقل كأزمة وفاة الفتى سليم من غزة نتيجة رفض الإدارة في المستشفيات قبوله للعلاج، وكذلك حادث تعطل فني كتهكير ملفات وزارة الصحة الفلسطينية، وسحب المنتج المعطل تقنياً كسحب لقاحات فايزر، واسترجاع ثمنها.

أما حادث انهيار عن خطأ إنساني فتناولتها بشكل ضعيف مثل: تعطل الأجهزة في وزارة الصحة والوعد بصيانتها، ومن ثم سحب منتج نتيجة خطأ بشري كالتهديد بسحب المنتجات غير المرخصة، والمروجة في مواقع التواصل الاجتماعي.

أما الأزمات التي لم تستجيب لها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية فهي الخبث، أو التلاعب بالمنتج، والعنف في مكان العمل، والضرر الضخم نتيجة حادث انهيار بيئي.

وتفسر الباحثة ذلك في أن أغلب الأزمات التي تتعرض لها وزارة الصحة الفلسطينية ترتبط بشكل مباشر بحالات الوفيات التي لا يتقبلها الأهل، ويعتبرونها خطأ، أو إهمال طبي، وكذلك الشائعات، والمشكلات التي نجمت عن الإضرابات المستمرة في الطاقم الطبي في وزارة الصحة. ويتضح من ذلك أن العلاقات العامة تهتم أكثر بالاستجابة للأزمات التي تشكل تهديداً مباشراً على سمعتها، وكيانها، وبالتالي فإن الاستجابة لها تكون أعلى، أما الأزمات التي قد تسلب الضوء على إهمال الوزارة، أو الخطأ فيها مثل الأثام التنظيمية، والإدارية فتناولتها بشكل ضعيف. وتبعاً للنظرية الظرفية فإن الجمهور يبدو أكثر تعاطفاً مع المنظمة في حال الأزمات التي تكون خارجة عن سيطرتها، وإرادتها كالكوارث الطبيعية، أو حالات الاعتداء التي تكون فيها الضحية، وقد تقف إلى جانب المنظمة لتجاوز الأزمة، أما بالنسبة للأزمات التي تبين أخطاء المنظمة كالأثام التنظيمية، والإدارية فهي تعقد من أثر الأزمة نتيجة اهتزاز صورتها أمام الجمهور وضعف ثقتها به، ولذلك تعتقد الباحثة أن العلاقات العامة اختارت الاستجابة للأزمات التي قد يتعاطف الجمهور معها، وقللت من الاستجابة للأزمات التي تكشف سوء الإدارة، والأثام التنظيمية والإدارية، والتي تدفعها لاتباع استراتيجيات قد تجعلها عرضة للمحاسبة كاستراتيجية الاعتذار، والإماتة.

وتشابهت هذه النتائج مع دراسة جونكر (Jonker, 2018) التي كشفت الاستراتيجيات التي تحتاج المنظمات اتباعها لإجراء اتصالات فعالة في الأزمات، والدوافع التنظيمية التي تمكن من التواصل الفعال في الأزمات؛ والسلوكيات التي تميز إدارة اتصالات الأزمات الفعالة، وبينت النتائج أن هناك فجوة في طريقة الاستجابة للأزمات، وتركيزها على الأزمات التي لا تمتلك المؤسسة فيها السيطرة، أو التحكم للحفاظ على ثقة الجمهور.

#### 5.4 طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية لأنواع الأزمات المختلفة عبر منصة

##### فيس بوك

بينت نتائج الدراسة أن أكثر الأزمات التي تستجيب لها وزارة الصحة الفلسطينية هي مجموعة الضحايا، يليه المجموعة التي يمكن منعها كالإضرابات، ومن ثم المجموعة العرضية، وتدلل هذه النتائج على طبيعة الأزمات التي تستجيب لها كما ذكرناها سابقاً، وتؤكد على رأي الباحثة في أن العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية تركز في الاستجابة أكثر على الأزمات التي من الممكن أن تضر بسمعتها، أما المجموعة العرضية فهي نتيجة إجراء غير مقصود تكتفي بالتوضيح أن الإجراء غير مقصود.

وتبعاً لنظرية الاعتذار، وترميم السمعة فإن المنظمات عادة ما تميل إلى الاستجابة للأزمات للكشف عن المعلومات، وتوضيح موقف المنظمة وتبريره، أكثر من الاعتراف بالذنب، أو تحمل المسؤولية، ولذلك فإن وزارة الصحة كما بينا سابقاً استجابت بشكل أكبر لمجموعة الضحايا لكسب تعاطف الجمهور، ومن ثم المجموعة التي يمكن منعها لتوضيح موقفها وتبريره، وأخيراً المجموعة العرضية بهدف التأكيد بأن الإجراء لم يكن مقصوداً، وهي بذلك تحاول ترميم سمعتها، والحفاظ على صورتها، وثقة الجمهور في الوقت نفسه.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة زيادة، دليلة (2022) التي بينت أن العلاقات العامة الرقمية بذلت جهود اتصالية فعالة لتوجيه الرسائل الاتصالية إلى الجمهور عبر تنوع المضامين الإعلامية التي استعملتها بكثرة في ذروة الأزمة، واعتمادها على أساليب عدة من ضمنها أسلوب احتواء الأزمة الذي أسهم بشكل فعال في خلق عمليات اتصالية فعالة، بدلاً من التركيز على طبيعة الأزمة، ومجرياتهما.

## 5.5 الاستراتيجيات التواصلية للأزمات التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة فيس بوك، ومدى ملاءمتها في ضوء النظرية الظرفية

أكدت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة تنوع في استخدام استراتيجيات الاستجابة التواصلية تبعاً للنظرية الظرفية، وتركز على استراتيجية الثناء، ففي جميع المواقف الأزموية تُذكر وزارة الصحة بجهود الطاقم الطبي، وكوادره، والإنجازات التي قدمتها للوطن.

يليه استراتيجية التبرير حيث وضحت العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية سبب الأزمة بشكل تبرير مثل تفسير إجراءات التنقل، والتحويلات الطبية، التي تسببت في تأخر علاج الفتى سليم، والتسبب بوفاته.

ومن ثم وظفت العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية استراتيجية العذر من خلال إنكارها لنية الضرر، وعدم القدرة على التحكم في الأحداث، خاصة بسبب عرقلات الاحتلال، وتعدياته على سيارات الإسعاف، وتأخر وصول المرضى للمشفى ومن ثم وفاتهم، أو التسبب في مرض مزمن.

أما الاستراتيجية الأخرى التي تهتم بتوظيفها فهي استراتيجية الاتهام، كاتهام البعض بتعمد إيقاع الضرر بمرافق المستشفى سواء من المرافقين، أو من الاحتلال، وكذلك استراتيجية الإنكار من خلال إنكار وجود الأزمة من الأساس كإنكار فساد طعم فايزر، يليه استراتيجية التعاطف التي استخدمتها العلاقات العامة في حالات الوفيات، وتقديم التعاطف، والتعازي لذويهم.

كما أن العلاقات العامة وظفت استراتيجية التشجيع من خلال الثناء على الأطباء والممرضين، ودورهم الوطني الهام، أو الثناء على طبيب تعرض للاعتداء من قبل ذوي المريض. وبدرجة أقل وظفت استراتيجية التهديد بنسبة 6.15% خاصة لمن يعتدون على المستشفى، ومرافقها بسبب حالات الوفاة المفاجئية، ومن ثم استراتيجية كبش الفداء كإلقاء اللوم على طبيب يدعي أن أجهزة الأشعة غير سليمة، وتتسبب في وفاة المرضى والادعاء بافتعاله للأزمة لأسباب شخصية.

أما استراتيجية الاعتذار فقليل ما استخدمتها وظهرت جلياً بعد نتائج التحقيق التي تبين أن هناك خلل تقني في بعض الأجهزة، أو التسبب في وفاة الفتى بسبب رفض استقبله من قبل المستشفيات.

وبنسبة أقل منها وظفت استراتيجية القلق نتيجة الأحداث التي لا تستطيع السيطرة عليها مثل تعدي الاحتلال على المستشفيات، وكذلك استراتيجية الندم، ولم تظهر هذه سوى في البيان الذي وضح نتائج التحقيق في وفاة الفتى سليم، واعترفت بالخطأ، ومحاسبة جميع المسؤولين عن تأخير علاجه.

وبالتالي ترى الباحثة أن العلاقات العامة في وزارة الصحة تتبنى بالبداية الاستراتيجيات التي تحسن سمعتها كالثناء، والتبرير، والعذر، والاثام، والإنكار والتشجيع كوسائل دفاعية للحفاظ على سمعتها، وسير عملها، ومن ثم تلجأ بشكل ثانوي لاستراتيجيات التهديد، وكبش الفداء، والاعتذار، والقلق، والندم، وتعتبر هذه النتائج تصديقاً لطريقة توظيف النظرية الظرفية كما ناقشناها مسبقاً.

وتفسّر الباحثة ذلك في خشيتها من التعرض للمساءلة، ولكن في الوقت نفسه لا تستطيع أن تتجاهل هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة الأزمة التي تمر بها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة فيور (Verwer,2018) التي أجرت تحليل محتوى لرسائل الاستجابة للأزمات، استنادًا إلى نموذج نظرية الاتصال بالأزمات الظرفية، وحاولت فحص فعالية نموذج SCCT في سياق وسائل التواصل الاجتماعي، وبالتالي تحديد استراتيجيات الاستجابة المناسبة للأزمة، وما إذا كان لها تأثير إيجابي على نغمة استجابة الجمهور.

وبينت الدراسة أن الشركة نفذت بشكل صحيح استراتيجيات إعادة البناء، وتعزيزها في جهود التواصل مع الأزمات، كما قدمت معلومات إرشادية، ومعلومات جديدة، وكان لاستراتيجيات إعادة البناء، والتدعيم الأكثر تكيّفًا، وهي استراتيجية التوحيد فقط، واستراتيجية الاعتذار جنبًا إلى جنب مع استراتيجية الضحية في رسالة الأزمة، غير أن هذه الدراسة ركزت أكثر على استراتيجية الضحية أكثر من الاعتذار.

#### **5.6 استراتيجيات ترميم السمعة التي توظفها وزارة الصحة الفلسطينية عبر منصة فيس بوك**

كشفت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة في وزارة الصحة توظف استراتيجيات ترميم السمعة بشكل متفاوت كذلك، بداية من استراتيجية الحد من العدوان حيث وظفت استراتيجية التعزيز من خلال تعزيز مشاعر الجمهور الإيجابية، وتذكيرهم بالإنجازات الوطنية، وأهمية الحفاظ على المستشفى مثل الكثير من المنشورات التي ذكّرت الجمهور بأن هذه المرافق بُنيت على دماء الشهداء، وتضحيات الكثير.

كما وظفت العلاقات العامة استراتيجية التجاوز بوضع الحدث في سياق أكثر ملاءمة، مثل المنشور الذي يفسر أهمية الالتزام بالإجراءات الصحية، وتعليمات وزارة الصحة، والالتزام بالطعومات بدلاً من التشكيك فيها، وبأهميتها.

أما استراتيجية مهاجمة المتهمين فاستخدمتها في جميع المنشورات التي رفضت فيها الوزارة تعدي المواطنين، والاحتلال على مرافق المستشفى، وكوادره الطبية.

كما وظفت استراتيجية التعويض في مواضع معينة مثل تعويض العساكر عن الخدمات الطبية، وتقديم العلاج، والأدوية المجانية لهم، أما استراتيجية التمايز فاستخدمتها في المواضع التي تعرض فيها بعض المرضى لتأخر العلاج نتيجة خلل في الأجهزة، وأكدت أن السبب خلل تقني، والوزارة ستقوم بعمليات الصيانة.

ولجأت العلاقات العامة في وزارة الصحة إلى التهرب من المسؤولية من خلال استراتيجية العمل بالنوايا الحسنة، كإظهار نيتها في الكثير من المنشورات بخدمة المواطن، والاهتمام بمصلحته العليا، باتباع بعض الإجراءات التي يراها المواطن معقدة، وقد تؤخر عملية علاجه.

ولجأت كذلك إلى استراتيجية إمكانية التحقق في بعض الاتهامات التي وجهت لوزارة الصحة حول الأخطاء الطبية، أو التحرش بالصحفية، وأكدت الوزارة نقص المعلومات، واحتياجها إلى التحقيق لاتخاذ الإجراء المناسب.

وبنسبة قليلة وظفت العلاقات العامة في وزارة الصحة استراتيجية الادعاء بأن العمل الهجومي حدث عن طريق الخطأ، تحديداً في القضايا التي تتعلق بالمشاجرات العائلية التي أظهرت أن هناك عنف في المستشفى في الخليل.

أما استراتيجية الإماتة فوظفتها بشكل بسيط من خلال تصحيح المشكلة بالتأكيد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمشكلة كالصيانة، أو المعاقبة على الخطأ، كما اعترفت الوزارة بأخطائها في بعض المواقف مع الاعتذار، والتبرير في الوقت نفسه، أما الاستغفار فلم تلجأ لها أبداً. وترى الباحثة أن طريقة توظيف نظرية ترميم السمعة لم تختلف كثيراً عن توظيف النظرية الطرفية، فهي تركز على الحد من العدوان للاهتمام بسمعتها، والتهرب من المسؤولية للحفاظ على صورتها، وفي بعض المواقف الاضطرارية استراتيجية الإماتة بهدف التبرير للجمهور، والحفاظ على العلاقة معه.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة غلاب، نادية (2021) التي هدفت إلى التعرف على دور شبكات التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة اتصالياً، وأثر هذه الإدارة على سمعة المؤسسة تحت مسمى إدارة السمعة الرقمية أوقات الأزمات، والتي أكدت بدورها أن المنظمات توظف شبكات التواصل في محاولة ترميم، وإعادة إصلاح سمعتها السيئة من جراء وقوعها فيها، وهي تسهم بالفعل في ترميم سمعة المؤسسة المتضررة جراء الأزمة من خلال الاستراتيجيات التي تختارها. وبالنسبة لهذه الدراسة فإن الاستراتيجيات المختارة بشكل أكبر وهي الحد من العدوان، والتهرب من المسؤولية، وبدرجة ضعيفة الإماتة تشير إلى اهتمام الوزارة بترميم السمعة أكثر من معالجة الأزمة، ومناقشتها مع الجمهور، أو الاعتراف بالمشكلة.

ومنعاً للتداخل بين استراتيجيات إدارة السمعة المختلفة فقد وجدت الباحثة ضرورة مناقشة الاستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية في ضوء نظرية الاعتذار كما الآتي:

## 5.7 الاستراتيجيات التي توظفها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية تبعاً لنظرية

### الاعتذار

كشفت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة وظفت نظرية الاعتذار في استجابتها التواصلية في الفيس بوك، حيث لجأت إلى استراتيجية التعزيز لتحسين اتجاهات الجمهور، وتطوير مشاعره الإيجابية تجاه المؤسسة، وكذلك استراتيجية التجاوز، والترفع بتناول الأزمة في سياق أكثر ملائمة في نظر الجمهور، كمناقشة قضايا التحويلات، والبروتوكول الصحي فيها، أما استراتيجية النفي فوظفتها بشكل أقل، وهي تشبه لحد كبير استراتيجية الإنكار بنفي وجود أزمة، أو نفي الأخبار الكاذبة، والإشاعات.

وبالتالي ترى الباحثة أن هناك تداخلاً في الاستراتيجيات هذه مع الاستراتيجيات في ترميم السمعة خاصة التعزيز، والتجاوز، والنفي، وقد أوضحنا بعض المواقف التي استخدمت فيها الوزارة هذه الاستراتيجيات من قبل.

أما استراتيجية الفصل فوظفتها بشكل أقل لتقسيم الفكرة، وتوضيحها للجمهور، كالمنشورات التي تتحدث وفاة الطفلة غرام وكيف أنها فسرت وصولها متأخراً بسبب الاحتلال، ومن ثم تطرقت إلى انقطاع التيار الكهربائي في رفيديا، ومع ذلك مواصلة العلاج رغم توقف المؤشرات الحيوية للرضيعة، وذلك كي تقدم تبريراً غير مباشر لسبب وفاة الطفلة.

أما استراتيجية المفاضلة فوظفتها لإخراج الأزمة من سياقها السلبي لسياق آخر كالمنشورات التي توضح الإجراءات التي اتخذت لعدم الاختلاط لمصلحة الجمهور، وأسباب الاكتظاظ في أماكن معينة مردها للإشاعات، والتأكيد على توفر كل ما يحتاجه المواطن، وعدم الذعر.

وبالتالي ترى الباحثة أن طريقة توظيف نظرية الاعتذار ضعيفة، وترتكز بشكل أكبر على التعزيز، والتجاوز والنفى، بهدف الحفاظ على سمعتها، والتركيز على صورتها الإيجابية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة شهرزاد، مجد (2016) التي بينت طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة، التي تقود المنظمة للحفاظ على السمعة كرأس مال مهم لها، أو لإصلاح، وترميم أي ضرر محتمل يمكن أن تتعرض له لدى مواجهة الأزمة، ولضمان التعافي السريع، والعودة الآمنة إلى الأوضاع الطبيعية، وكشفت طرق، وتوظيف استراتيجيات الاتصالية الأكثر ملاءمة لتمكين الممارسين في الحقل التنظيمي من الاسترشاد بها في جهودهم لحماية، وترميم السمعة، وأكدت نتائج الدراسة أن هذه الاستراتيجيات تؤثر على الأحكام لدى التصدي للأزمة، وتحقيق الاستجابة المطلوبة، وبينت شهرزاد (2016) أن المنظمات عادة ما تفضل استراتيجية التعزيز، والتجاوز، والنفى أكثر من الفصل، والمفاضلة لترميم سمعتها.

#### 5.8 الأساليب الإقناعية التي توظفها العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للاستجابة

##### للأزمات

بينت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة ركزت بشكل أكبر على الأسلوب العقلي في الاستجابة للجمهور، من خلال إقناع الجمهور بأهمية الإجراءات التي تتبعها الوزارة، وكيف أنها تصب في مصلحة المواطن، وخدمته.

أما الأسلوب العاطفي فلجأت له في المنشورات التي تتعلق بالاعتداءات، واتهام المستشفى بالخطأ الطبي من خلال التركيز إنجازاته، وأنه وجد أساساً لخدمة المواطن، وكذلك تقديم التعزية لأهالي الضحايا، واعتبارهم أبناء للكادر الطبي.

وتفسر الباحثة ذلك في أن العلاقات العامة في وزارة الصحة تركز تستخدم الأسلوب الإقناعي، والعقلي عند الحاجة له بحسب طبيعة الأزمة، أما الأزمات التي تتعلق بالاعتداءات ومواجهة الساخطين فهي تركز على الجانب العاطفي لدفعهم بشكل غير مباشر للحفاظ على مرافق المشفى، وتذكيرهم بأنها نتيجة تضحيات الشهداء، والجرحى وبالتالي التركيز على الجانب الوطني لدفعهم للمساهمة في الحفاظ على صورة، وسمعة الوزارة.

وترى الباحثة أن طبيعة الأساليب الإقناعية المستخدمة ترتبط بشكل مباشر مع طبيعة الاستراتيجيات التي توظفها لإدارة الأزمة، وكما بينا مسبقاً فإن استراتيجية الإقناع من أكثر استراتيجيات المستخدمة، وأكثرها فعالية في استمالة الجمهور من الجانب العاطفي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبو عرقوب، إبراهيم (2020) التي بحثت في الدور الحيوي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة، وأكدت النتائج أن دور العلاقات العامة قبل الأزمة هو البحث عن مشكلات الجمهور الداخلي، والخارجي، وحلها، وبناء صورة، وسمعة إيجابية للمنظمة، ودورها أثناء الأزمة هو الإعلان عن وقوعها، وتزويد الجمهور بالمعلومات الصحيحة، والدقيقة لتحذيره، وتوجيهه، وتعليمه كيفية التعامل مع الأحداث لكسب ثقته، وبعد التعافي من الأزمة بإعادة الثقة في إدارة المنظمة، ومنتجاتها، وخدماتها، وتصحيح ما صدر من خطأ قد أدى إلى تشويه صورة المنظمة، وسمعتها، وبالتالي فإن هذا الدور يركز على الأسلوب العقلي أكثر من العاطفي.

## 5.9 التوصيات

### 5.9.1 التوصيات العملية

1. ضرورة اهتمام العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية بالعملية التواصلية، والمشاركة في المعلومات عبر الفيس بوك في إدارة الأزمات بشكل مكثف.
2. تركيز العلاقات العامة في وزارة الصحة على استراتيجية التعاون، واستراتيجية الترغيب بهدف استمالة الجمهور، والتقليل من آثار الأزمة السلبية.
3. استجابة العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية للأزمات بشكل متكافئ للأزمات المختلفة، ودراسة الاستراتيجيات الأنسب للرد عليها.
4. ضرورة الاهتمام بالاستجابة للأزمات التي قد تشوه صورة وزارة الصحة الفلسطينية، مثل: الخبز، أو التلاعب بالمنتج، والعنف في مكان العمل، والضرر الضخم نتيجة حادث انهيار بيئي.
5. تدريب طاقم العلاقات العامة على اختيار الاستجابة التواصلية الأنسب في مجموعة الضحايا، والعرضية، والمجموعة التي يمكن منعها.
6. ضرورة توظيف الاستراتيجيات التي تشير إلى أخطاء المنظمة، وتناولتها بشكل مدروس كاستراتيجية الاعتذار، والإماتة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وغيرها.
7. التنوع في الأساليب الاقناعية بين العاطفي والعقلي بهدف استمالة الجمهور، والحفاظ على ثقته، وتوطيد العلاقة معه، وهو ما يخفف من أثر الأزمة، ويساعد على تجاوزها بشكل أسرع.

## 5.9.2 التوصيات العلمية

8. دراسة الاستراتيجيات المناسبة لإدارة السمعة، وإدارة الأزمات في ضوء النظرية الظرفية، وترميم السمعة، والاعتذار، والتركيز على مصلحة الجمهور أكثر من مصلحة المنظمة، وصورتها.

9. إجراء دراسات مستقبلية حول استراتيجيات التواصلية بشكل منفصل ومفصل على وزارة الصحة الفلسطينية.

10. إجراء دراسات مستقبلية مُشابهة على قطاع حكومي آخر كالتربية، والتعليم.

## 5.10 الخاتمة

تطرقت هذه الدراسة إلى طبيعة الاستجابة التواصلية لوزارة الصحة الفلسطينية في ضوء نظريتي الظرفية، وترميم السمعة، خلال الفترة 2023/2022، ولتحقيق ذلك لجأت الباحثة إلى أداة تحليل المضمون، للكشف عن الاستراتيجيات التي استخدمتها العلاقات العامة لإدارة الأزمات المختلفة بما في ذلك استراتيجيات النظرية الظرفية، وترميم السمعة، والاعتذار، وكذلك طبيعة الأزمات التي استجابت لها.

كشفت الدراسة أن العلاقات العامة في وزارة الصحة تهتم بداية في توظيف مواقع التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمات، وتتوع في استراتيجيات المختلفة بين الإقناع، والتثقيف، والتيسير، والتشجيع، والتعاون، والترغيب، إلا أن هناك ضعف، أو قصور في طبيعة مشاركة الجمهور، والاهتمام بأرائهم.

أما عن طبيعة الأزمات التي استجابت لها فتركزت في الأزمات التي من الممكن للجمهور أن يتعاطف معها كأزمات الضحايا، أكثر من الأزمات التي تدل على الآثام التنظيمية، والإدارية، وذلك بهدف الحفاظ على علاقتها مع الجمهور وصورتها، وأوضحت أن الأزمات العرضية كانت نتائج خطأ غير مقصود، وسيتم اتخاذ الإجراءات لتصحيحه.

وفي سياق مشابه بينت النتائج أن هناك تفاوت في استخدام الاستراتيجيات المختلفة في ضوء نظريات الظرفية، وترميم السمعة، والاعتذار، وفي الوقت نفسه هناك تداخل في طبيعة هذه الاستراتيجيات، إلا أن النتائج المتشابهة فيما بينها أن الوزارة كانت تركز على الاستراتيجيات التي تحسن صورتها، وترمم سمعتها، كالثناء، والتشجيع، والإنكار في الظرفية، والتعزيز، والتجاوز، والنفي في ترميم السمعة، وفي الاعتذار الأمر نفسه التعزيز، والتجاوز، وهي الاستراتيجيات التي

تركز أكثر على صورة المنظمة، وطبيعة علاقتها بالجمهور لتعزيز ثقته بها أكثر من التركيز على طبيعة الأزمة، وتداول معلوماتها، ومعالجتها.

كما أوضحت النتائج أن العلاقات العامة ركزت على الجوانب العقلية في الاستمالة أكثر من العاطفية تحديداً في التثقيف، والإقناع، أما الاستمالات العاطفية فركزت عليها في حالات الاعتداءات على المشافي الفلسطينية، لامتناس غضب المعتدين، والجمهور، وحثهم للحفاظ على مرافق المشفى.

وبالتالي ترى الباحثة أن وزارة الصحة الفلسطينية نوعت في استراتيجيات إدارة الأزمة وترميم السمعة، ولكنها ركزت بشكل أكبر على صورتها، وصالحها، ودفعت بالجمهور لتجاوز الأزمة من خلال وضعها في سياق ملائم، أكثر من مشاركته في طريقة إدارة الأزمة، ومعالجتها. ودليل ذلك أن الاستراتيجيات التي تشير إلى أخطاء المنظمة تناولتها بشكل ضعيف كاستراتيجية الاعتذار، والإماتة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وغيرها.

وتقترح الباحثة أن يتم تناول الأزمات التي واجهت وزارة الصحة الفلسطينية في شكل مفصل، لتحديد مستوى، وشكل الاستجابة التواصلية، بالتزامن مع ردود أفعال الجمهور، بهدف قياس مدى ملاءمتها في أبحاث مستقبلية.

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب

أبو قحف، عبد السلام، "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

إسماعيل، محمود، مناهج البحث الإعلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2011.

الجمال، محمد. وعياد، خيرت، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، ط4. الدار المصرية اللبنانية: القاهرة، 2014.

بوحوش، عمار. والذبيات، محمد، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2007.

جرادات، عبد الناصر. مقدمة في العلاقات العامة. دار اليازوري العلمية: الأردن، 2019.

حسين، عادل، وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك، ط1. العربي للنشر والتوزيع: القاهرة، 2011.

حافظ، عبد الرشيد، أساسيات البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز 1433هـ، ط1، السعودية، 2012.

الدليمي، عبد الرزاق، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1. دار الثقافة: عمان، 2012.

شقرة، علي، الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي، ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، 2014.

شبية، شدوان، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1. دار المعرفة الجامعية: القاهرة، 2008.

- شرفة، إلياس، تحليل المعطيات وقراءتها كيقياً، منهج تحليل المضمون، 2012.
- عظيمي، احمد، دعاية الكراهية، الشروق للإعلام والنشر، الجزائر، 2010.
- العديوي، فهمي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، 2011.
- عبد الحميد، قدرى، إدارة الأزمات والجمهور، مكتبة مديولي، القاهرة، 2001.
- العلاق، بشير، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- فضل الله، مهدي، أصول كتابة البحث وقواعد التحقيق، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1998.
- فرجاني، علي، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، ط1. دار أمجد للنشر والتوزيع: عمان، 2018.
- المزاهرة، منال، مناهج البحث العلمي، ط1، مجلد 1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2014
- مرسلي، أحمد، منهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط 2. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2005.
- المزاهرة، منال، إدارة العلاقات العامة وتنظيمها، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، 2014.
- المزاهرة، منال، بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1. كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2015.
- المشهداني، سعد، منهجية البحث العلمي، ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، 2019.

هتيمي، محمود، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، 2015.

### الأبحاث الأكاديمية

الأعرجي، عاصم، إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2000.

بلخير، ميسون، الشيخ، الداوي، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (المديرية الجهوية بورقلة) (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، الجزائر، 2019.

البرايصة، اسلام، دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية للشركات، شركة الشرق العربي للتأمين نموذجاً. (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الإعلام، جامعة البترا، الأردن، 2015.

بوزيد سليمة، إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسات، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد، 12 نوفمبر، جامعة بسكرة جزائر، 2014.

بوزيد، سومية، أثر الواب 2.0 على إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 2، 2022.

البزور، نور الدين، دور العلاقات العامة في إدارة السمعة الإلكترونية من وجهة نظر المؤسسة والجمهور: مجموعة الاتصالات الفلسطينية نموذجاً، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، 2021.

بلعسل، رابح، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في مركز البريد لولاية تيارت، نموذج أزمة السيولة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2021.

بورزان، اية، إدارة الأزمات، بحث منشور، الجامعة الافتراضية السورية، 2021.

حنفي، سامح، إدارة الأزمات، بحث منشور، جامعة دمشق، سوريا، 2017.

حرز الله، فاطمة، دور العلاقات العامة في التواصل خلال الأزمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح، 2020.

خالدي، سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي نموذجاً، رسالة ماجستير منشورة، جامعة وهران، 2017.

دراغمة، رافع، دائرة العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة. رسالة دكتوراة. كلية الدراسات العليا، جامعة لاهاي، هولندا، 2011.

رضوان، أحمد، تطور دراسات العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة: تحليل من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2000 إلى عام 2015، جامعة الشارقة، الإمارات، 2016.

الشوبكي، مازن، أبو آمنة، يوسف، باده، وائل، أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، مؤتمر العلمي للتطوير المجتمع، جامعة الأزهر، غزة، 2020.

الصيرفي، محمد، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن، 2006. علوه، الأمين، ورقة بحثية بعنوان: دور العلاقات العامة في تحقيق اهداف المؤسسات، مقدمه لأمانة التدريب والتعليم المستمر، معهد علوم الزكاة، الخرطوم، جمهورية السودان، 2013.

العتيبي، سلطان، دور العلاقات العامة في المستشفيات السعودية في إدارة الأزمات، السعودية، 2019.

غول، سامر، استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بيرزيت، 2015.

القحطاني، سحمي، دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003.

لمجد، شهرزاد، تطور المنظمات المعاصرة في سياق الأزمات: دراسة نظرية في الاستراتيجيات الاتصالية لترميم السمعة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر، 2020.

المنصور، محمد، تأثير شبكات التواصل الاجتماعي على جمهور المتلقين، رسالة ماجستير. مجلس الأكاديمية العربية المفتوحة: الدنمارك، 2012.

مطر، رشا، اثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2022.

محمد، محمد، قياس رضا العملاء عن الخدمة المقدمة من المترو"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية"، جامعة القاهرة، 2018.

مخيمر، كاترين، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية- وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة" في برنامج أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بمدينة غزة المشترك مع جامعة الأقصى، غزة، 2015.

نبيل، نهال، العلاقات العامة في المنظمات الصحية ودورها في إدارة الأزمات في ظل أزمة تفشي فيروس كورونا، جامعة جنوب الوادي، 2020.

نافع، سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث بين العلمية والتقليدية، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، السعودية، المجلة العربية للدراسات التربوية، 2017.

هامل، مهديّة، اتصال الأزمات في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة لوحدة من المؤسسات الصناعية والخدمية، رسالة دكتوراة، جامعة منتوري، الجزائر، 2009.

### المجلات العلمية

الأمين، مرتضى، "المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين بالعلاقات العامة في جامعة وادي النيل". المجلة الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، 6 (18)، ص 157-166، 2015.

أبو سريع، انجي، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، دراسة في تحليل المستوى الثاني، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع 11، 2014.

أبو عرقوب، إبراهيم، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 47، ع 2، 2020.

أبو عباة، آرام، دور إدارة العلاقات العامة بوزارة الصحة السعودية في التعامل مع جائحة كورونا (كوفيد 19) من وجهة نظر طلاب العلاقات العامة، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع 60، ص 150-180، 2020.

الألوسي، عبد الوهاب، والجبوري، نسرين، والعكدي، سوسن، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 11، ع 26، ص 583-601، 2019.

ألبرت، أماني، استراتيجيات إصلاح صورة مصر الذهني ما بعد 30 يونيو، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان. ع 6، ص 43-95، 2016.

أبو النجا، نفين، أثر استخدام ممارسي العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي في كفاءة إداراتهم لسمعة المنظمة: دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة في المنظمات المختلفة، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع 21، جامعة القاهرة، مصر، 2021.

أبو سريع، انجي، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، العدد 11، ص 305-358، 2017.

بخوش، نجيب، سراي، سعاد، الإجراءات المنهجية لاستخدام تحليل المضمون في بحوث الإعلام، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، مجلد 3، ع 2، ص 17-30، 2021.

بلقبي، فطوم، وسيفون، باية، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مخبر الدراسات الأنثروبولوجية والمشكلات الاجتماعية، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد 8 (31 ديسمبر/كانون الأول 2020)، 2020.

بشير، محمودي، استراتيجيات الاتصال الأزموي في تفعيل وظيفة إدارة الأزمات، مجلة الإعلام والمجتمع، مجلد 5، ع 2، ص 328-337، 2021.

بن دحمان، حاج، نظرية المعرفة عند ارسطو، مجلة مقاربات فلسفية، مجلد 8، ع 1، ص 305-317، 2021.

البوعينين، عيسى، استراتيجيات إدارة الأزمات، إدارة أزمة كورونا نموذجاً، مجلة لمنارة للدراسات القانونية والإدارية، ص 379-399، 2020.

بوزيدي، عز الدين، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة الحضارة الإسلامية، مجلد 15، ع 24، 2015.

بن مزابي، فريال، فعالية الاتصال في إدارة الأزمات في المؤسسات "المنطلقات والأسس، مخبر  
الاتصال واللغات التكنولوجية الحديثة، جامعة الجزائر، مجلة سوسولوجيا، مجلد 56، ع  
2، 2020.

الحدراوي، حامد، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس  
النواب مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، العراق، مج 2، ع 5، ص 192-214،  
2013.

راضي، زاهر، استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في العالم العربي. مجلة التربية، ع 15،  
ص 13-25، 2013.

زين الدين، صفاء، تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات دراسة  
تطبيقية بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، مجلد 6، ع 45، ص  
647-700، 2018.

زين الدين، محمد، توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات،  
شركات الهاتف النقال زين، آسيا سيل نموذجاً، مجلة آداب الفراهيدي، ع 28، 2017.

زيادة، نسرين، دليلة، فرشان، استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية في إدارة الأزمات الصحية دراسة  
وصفية تحليلية لصفحة الدكتور عيادة عبد الحفيظ عبر موقع الفيسبوك، مجلة الجزائرية  
للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجل 10، ع 1، ص 352-373، 2022.

الشعلان، فهد أحمد، إدارة الأزمات: الأسس، والمراحل، والآليات، جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمنية، الرياض، 2002.

الصفوي، حسن، استراتيجيات العلاقات العامة الاتصالية المستخدمة في أزمة تحطم طائرة ماكس  
737 عبر الإنترنت، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات،  
2020.

الصالح، حاتم، تقييم فاعلية استراتيجيات إدارة العلاقة في بناء سمعة المنظمات، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال 2019 (3)، 149-193، 2019.

طبا، ابتسام، صوالحية، الزهرة، مهارة القائم بالعلاقات العامة على الواب 2.0 في إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسات، مجلة آفاق فكرية، مجلد 10، ع، ص 22-53 (2022).

عاشور، علي، استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، الجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن- ليبيا، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ع 35، 2020.

عابد، زهير، دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعبئة الرأي العام الفلسطيني نحو التغيير الاجتماعي والسياسي. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، عدد6(26)، ص1388-1482، 2012.

العنزي، نهلة، العلاقات العامة عبر وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات الصحية (دراسة تحليلية لإدارة أزمة فيروس كوفيد 19 عبر صفحة وزارة الصحة على فيسبوك للفترة من 2020/3/21 إلى 2020/4/21)، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، جامعة واسط، ع 38، ص 462-486، 2020.

العساف، عبد الله، دور أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات السياسية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، مجلة الرأي العام، مجلد 21، ع 3، ص 507-544، 2022.

العيساوي، نجم، أخلاقيات ممارسي العلاقات العامة في الجامعات العربية، دراسة مسحية على عينة من ممارسي العلاقات العامة في الجامعات العربية، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مجلد 4، ع 3، ص 212-254، 2018.

غلاب، نادية، إسهام شبكات التواصل الاجتماعي في اتصال الأزمة وسمعة المؤسسة قراءة تحليلية في نماذج عملية عالمية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 3 (31 يوليو/تموز 2021)، ص 1016-1030، 2021.

القروي، انس، استراتيجيات الاتصال الملزم ودورها في إدارة الأزمات، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج 3، ع 1، 2021.

مراقش، سميرة، دور العلاقات العامة في تحسين سمعة المؤسسة، جامعة الشلف، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، ع 2، ص 318، 2018.

مشرى، مرسى، شبكات التواصل الاجتماعي الرقمية نظرة في الوظائف. مجلة المستقبل العربي، عدد 395 (34)، ص 149-169، 2012.

مناصري، نسيم، شبكات التواصل الاجتماعي كألية لتدعيم السمعة الرقمية للمؤسسات الأمنية دراسة استطلاعية لعينة من مشتركى صفحة "طريقي" للدرك الوطني على الفيس بوك، مجلة الزهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية، مجلد 2، ع 2، ص 84-117، 2022.

المعمري، جمال، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر العاملين في بلدية مدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 5، ع 6، ص 54-69، 2021.

نصيف، صباح، التأسيس الفلسفي لنظرية المعرفة في الفكر العربي المعاصر، المجلة الوطنية السياسية، مجلد، ع 9، ص 1-38، 2008.

#### مصادر الإنترنت

التميمي، خلف، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2018. انظر:

<https://www.almerja.com/reading.php?idm=195317>

تيسير، محمد، "أداة الملاحظة وأنواعها ومميزاتها،" في المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث،  
2021. انظر: <https://blog.ajsrp.com/?p=29396>

جاد، علي، مهام واختصاصات الحكومة، المركز الوطني للمعلومات، 2020، انظر:  
[/https://yemen-nic.info/government](https://yemen-nic.info/government)

حلس، رائد، تأثير فيروس كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد الفلسطيني، تقدير موقف، منظمة  
التحرير الفلسطينية، 2020، انظر: <https://www.prc.ps>

الخويلدي، زهير، العقل الفلسفي بين التأسيس المعرفي والمراجعة النقدية، شبكة النبا، 2017،  
انظر: <https://annabaa.org/arabic/authorsarticles/10935>

سمهوري، محمد، قراءة في الأزمة المالية الفلسطينية، موقع صدى، 2019، انظر:  
<https://carnegieendowment.org/sada/79060>

شومان، محمد، الأزمات وأنواعها"، 2012، انظر:  
<http://www.suhuf.net.sa/2001jaz/jan/4/ar1.htm>

عياد، خيرت، مبادئ العلاقات العامة، لتاريخ - المفاهيم - الأسس والعمليات - أخلاقيات  
الممارسة، ط3، برايتر هوريزون. 2020، انظر:  
[https://archive.org/details/20210928\\_20210928\\_1818/page/n7/mode/2up](https://archive.org/details/20210928_20210928_1818/page/n7/mode/2up)

غانم، امجد، إدارة حالة الطوارئ الفلسطينية أثناء أزمة الوباء العالمي "كورونا - كوفيد 19"، موقع  
دولة فلسطين، مجلس الوزراء، 2021، انظر:  
<http://www.palestinecabinet.gov.ps/portal/meeting/details/51401>

الطحيمر، براءة، ما هي الفلسفة الوضعية، موقع علم الفلسفة، 2022، انظر:  
<https://alfalsafah.com/g/>

محمد، أريج ، ما أهمية الوزارة في الدولة، موقع المنهاج، 2019، انظر:

[/https://www.palcurr.com/?qa=4792](https://www.palcurr.com/?qa=4792)

موقع العربية، شكوك في الصلاحية.. السلطة الفلسطينية تلغي اتفاقا مع إسرائيل للحصول على

لقاح كورونا، 2021، انظر: <https://www.alarabiya.net/coronavirus>

موقع المعرفة، فلسفة الوضعية، 2023، انظر: [.https://www.marefa.org](https://www.marefa.org)

#### المراجع الأجنبية

Alshoaibi, M, The Role of Public Relations in Organizational Crisis Management. International Journal of Scientific & Engineering Research, 7(1), 1085. ISSN 2229-5518.2016.

Alshoaibi, M. Crisis Communication and the Fukushima Nuclear Disaster: An Analysis in Light of the Situation Crisis Communication. The Scientific Journal of Public Relations and Advertising Research, Issue Twenty-Second, July/December 2021.

Benoit, W. L. Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies. Albany: State University of New York Press.1995.

Brown, N. The Convergence of Situational Crisis Communication Theory and Social Media: Empirically Testing the Effectiveness of Sports Fan-Enacted Crisis Communication. (Doctoral dissertation, The University of Alabama).2014.

Benoit, W. L. Crisis and damage repair at United Airlines: Fly the unfriendly skies. Journal of International Crisis & Risk Communication, 1(1), 11–26.2018.

Brown, N. A., Devlin, M. B., & Billings, A. C. Fan Identification Gone Extreme: Sports Communication Variables Between Fans and Sport in the Ultimate Fighting Championship. International Journal of Sport Communication, 6(1).2013.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. Public Relations Review, 38.2012.

Cooley, S., & Cooley, A, An examination of the Situational Crisis Communication Theory through the General Motors bankruptcy. Journal of Media and Communication Studies, 3(6), 203-211.2011.

Coombs, W. T. ,Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review, 10(3), 163–176.2007 <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Coombs, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.2015.

Carroll, C. *Image Repair Theory and Corporate Reputation*. In *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Chapter 19.2013.

Kamil, A. *Role of Public Relations in Crisis Management with the Coronavirus Crisis as an Example: A Case Study on the UAE*. *Global Media Journal*.2020.

Layla AlSaqr , *The Role of Public Relations in Crisis Communication Planning in Bahraini Organizations*. DOI: 10.18502/kss.v3i10.3104.2014.

Perić, N. ,*Strategic Management and Crisis PR relationship*. *Technics Technologies Education Management*, 7(1), 446-451.2012,

Owlett, J., et al. *Focusing on the “Public” in Public Relations: The Importance of Person-Centered Messages (PCMs) in Crisis Communication on Twitter*. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 4(1), 93–128. 2021, <https://doi.org/10.30658/jicrcr.4.1.4>

Fediuk, T. A., Pace, K. M., & Botero, I. C. ,*Crisis response effectiveness: Methodological considerations for advancement in empirical investigation into response impact*. In *The Handbook of Crisis Communication*, pp. 221–242. Blackwell.2010.

Besova, A. *JetBlue’s Valentine Day Crisis: Implementing Safe Side Strategies*. *Conference Papers Association for Education in Journalism and Mass Communication*. Retrieved from,2008, [www.allacademic.com/meta/p271261\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p271261_index.html)

Lee, S., & Lariscy, R. *Image Repair in a Food Health Crisis*. *Conference Papers - Communication and Mass Media Complete database*. *International Communication Association*, pp. 1-36.2008.

Rensburg, A. *The Use of the Situational Crisis Communication Theory to Study Crisis Response Strategies at a University of Technology*. *Tshwane University of Technology, Pretoria West Campus*.2017.

Fussell, S. H., Collins, E., & Zoch, L,*Through the Looking Glass: A Decade of Red Cross Crisis Response and Situational Crisis Communication Theory*. *Conference Papers - International Communication Association*, 1-25. Retrieved from *Communication and Mass Media Complete database*. *Int. Commun. Assoc.*, pp. 1-25.2009.

Gonzales-Herrero, A., & Pratt, C. B. ,*An integrated symmetrical model for crisis-communications management*. *J. Pub. Relations Res.*, 8(2), 79-105.1996.

Lee, S. L., Kim, J., Golden, K. J., Kim, J. H., & Park, M. S. A. ,*A cross-cultural examination of SNS usage intensity and managing interpersonal relationships online:*

The role of culture and the autonomous-related self-construal. *Frontiers in Psychology*, 7, 376.2016, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00376>

Lucas, J. W. Theory-testing, generalization, and the problem of external validity. *Sociological Theory*, 21(3), 236–253. 2003, <https://doi.org/10.1111/1467-9558.00187>

Lyon, L., & Cameron, G. T. ,A relational approach to organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 307–323,2004.

Lauzen, M. ,Image repair: A case study of Thierry Frémaux and the Cannes Film Festival. *Public Relations Review*, 42(1).2020.

Jonker, J. ,Effective crisis communication management: Perspectives from public relations and communications practitioners. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria,2018.

Othman, A. F., & Yusoff, S. Z,Crisis Communication Management Strategies in MH370 Crisis with Special References to Situational Crisis Communication Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(4), 172–182,2020.

Kiambi, D. M., & Shafer, A. Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies. Faculty Publications, College of Journalism & Mass Communications.2016, Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/journalismfacpub/105>

Jung Ki, E., & Brown, KThe Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes. *Journal of Business Communication*, 50(4), 403-420. 2013,DOI:10.1177/0021943613497056

Verwer, F. The Situational Crisis Communication Theory Applied to the Case of the Germanwings Flight U9525 and its Effects on Audience Response Tone. University of Twente.2017.

Carroll, C. Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation.2013. <https://doi.org/10.1002/9781118335529.ch23>

De Gruyter. Situational Crisis Communication Theory: Influences, Provenance, Evolution, and Prospects.2020, <https://doi.org/10.1515/9783110554236-005>

Olaimat, F., et al. Reputation Management Through Social Media Platforms for Public Relations Purposes: A Study Based on Search Engine Marketing in Jordan. *Culture and Communication*, Volume 7, 2022. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.1009359>

Wright, C. Responding to Crises: A Test of the Situational Crisis Communication Theory. University of South Florida Scholar Commons.2008.

Zimal, L., & Aysar, A. Public Relations Strategy Analysis Crisis Communications. *Journal La Sociale*, 2(3), 1-8.2021.

## **Abstract**

This study aimed to broaden our understanding of the communicative response of public relations within the Palestinian Ministry of Health during the period 2022/2023, considering crisis communication theories, reputation management, and apology. The study utilized a content analysis tool to uncover public relations strategies in this context.

The results revealed an advanced interest in social media, particularly Facebook, for crisis management. The study also identified a diversity of public relations strategies, with a primary focus on persuasion through rational appeals, followed by education, advertising and promotion, and then facilitation. Emphasis was placed on crises that could evoke public sympathy, such as victim crises.

The findings underscore the importance of training public relations professionals to determine appropriate communicative responses to various crisis types. The study also highlights the necessity of prioritizing the public's interests over the organization's, with a focus on building trust and enhancing the relationship with the public.

In terms of recommendations, the study suggests intensifying efforts in communication through Facebook during crises and concentrating on cooperative and persuasive strategies to mitigate negative crisis impacts. In conclusion, the study proposes a deeper analysis of faced crises and the measurement of communicative responses, aiming to enhance the appropriateness of future responses and effective interactions.