

# Digital Public Relations Strategies Used During the Teachers' Strike Crisis in the Palestinian Ministry of Education

Ibrahim Ukka<sup>1,\*</sup> and Basil Nazzal<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Media and Public Relations, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

<sup>2</sup> Student in the Master's Program in Contemporary Public Relations, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

Received: 7 Jul. 2024, Revised: 9 Sep. 2024, Accepted: 5 Oct. 2024.

Published Online: 1 Jan. 2025

**Abstract:** This study aimed to monitor and analyze the response strategies used by the Palestinian Ministry of Education during the teachers' strike crisis during the study period from (1/2/2023 to 1/5/2023) on the Facebook page of the Palestinian Ministry of Education. The study was conducted in light of the situational crisis communication theory, and the researcher utilized a crisis communication model through social media to study the impact of message source and form on the acceptance of the strategies used by the teachers. The study also aimed to identify the emotions formed among teachers when exposed to messages based on the message form (traditional media, social media, oral communication without the internet) and the message source (from within the institution, from outside the institution) within response strategies. To achieve the study's objectives, the researcher used the “**descriptive analytical approach**”, which relies on both qualitative and quantitative methods. The researcher used content analysis as a primary tool to monitor and analyze the data related to the teachers' strike crisis in order to understand the response strategies. An electronic questionnaire was designed and distributed to a sample of teachers in the governorates of Nablus, Jenin, Tulkarm, and Qalqilya, where these governorates, like the rest of the West Bank governorates, witnessed strikes. A total of (318) responses were retrieved, equivalent to 85% of the sample size, to understand the teachers' acceptance level of the communication messages used during the crisis and to identify the emotions formed among them based on the source and form of information. The study concluded that secondary response strategies, according to the COPE model (2007), constituted (56%) of the strategies used, including reminder, commendation, and victim strategies, which are considered defensive response strategies. The acceptance level of the teachers was high when using oral communication and social media as a form of communication. Moreover, the acceptance level was high when using supportive strategies from an external source and adaptive and evasive strategies from within the institution. The study also concluded that the positive emotions formed among teachers were related to adaptive strategies through traditional media and supportive strategies from an external source. Among the most important recommendations are to activate the role of parent-teacher associations and the local community during strikes, emphasizing the importance of the external source in containing the crisis and urging them to visit striking teachers in schools to alleviate anger and negative emotions resulting from the strike crisis. Additionally, activating the role of public relations in crisis management and utilizing social media to read electronic emotions and comments to understand teachers' reactions to the strategies and modify them to reduce negative emotions and contain the crisis.

**Keywords:** Strategy, Digital Public Relations, Situational Crisis Communication Theory, Social Mediated Crisis Communication Model, Palestinian Ministry of Education, Strike.

\*Corresponding author e-mail: [ibrahim.okh@najah.edu](mailto:ibrahim.okh@najah.edu)

# استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية المستخدمة خلال أزمة إضراب المعلمين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

ابراهيم عكة<sup>1</sup> باسل نزال<sup>2</sup>

باحث ماجستير -جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين.

**المستخلص:** حققت هذه الدراسة في نوع استراتيجيات الاستجابة التي استخدمتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، خلال أزمة إضراب المعلمين وتحليلها، أثناء فترة الدراسة من تاريخ (2023/2/1 حتى 2023/5/1)، على صفحة الفيسبوك الخاصة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، في ضوء معطيات النظرية الموقفية للاتصال في الأزمات، كما اختير الباحثان نموذج اتصال الأزمات بوساطة اجتماعية، لدراسة تأثير شكل الرسالة ومصدرها على مستوى تقبل المعلمين للاستراتيجيات المستخدمة، كما هدفت الدراسة إلى تحديد المشاعر المتشكلة لدى المعلمين، عند التعرض للرسائل بناءً على شكل الرسالة (إعلام تقليدي، وسائل تواصل اجتماعي، تواصل شفهي بدون انترنت)، ومصدر الرسالة (من داخل المؤسسة، من طرف خارج المؤسسة) ضمن استراتيجيات الاستجابة.

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يعتمد على أسلوب المسح الكيفي والكمي، حيث تحقق الباحثان من ذلك باستخدام تحليل المضمون كأداة أولية، لرصد البيانات وتحليلها التي تخص أزمة إضراب المعلمين، للتعرف على استراتيجيات الاستجابة، ومن ثم تم تصميم استبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة متاحة من المعلمين، في محافظات (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية) حيث شهدت هذه المحافظات إضرابات، مثل باقي محافظات الضفة الغربية، وتم استرجاع (318) أي ما يعادل 85% من حجم العينة، بهدف التعرف إلى درجة تقبل المعلمين للرسائل الاتصالية، المستخدمة خلال الأزمة، بالإضافة إلى التعرف على المشاعر المتشكلة لديهم باختلاف مصدر المعلومات وشكلها.

خلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات الاستجابة الثانوية، حسب تصنيف كوميس (2007) شكلت ما نسبته (56%) من الاستراتيجيات المستخدمة، والمتمثلة في استراتيجيات التذكير والإشادة والضحية، وتعدّ من استراتيجيات الاستجابة الدفاعية، وأن درجة قبول المعلمين كانت كبيرة عند استخدام التواصل الشفهي ووسائل التواصل الاجتماعي، كشكل من أشكال التواصل، كما كانت درجة القبول عالية عند استخدام الاستراتيجيات الداعمة من مصدر خارجي، وتكيفية ومراوغة من داخل المؤسسة، كما خلصت الدراسة إلى أن المشاعر الإيجابية المتشكلة لدى المعلمين، كانت عند الاستراتيجيات التكيفية عبر الإعلام التقليدي، والاستراتيجيات الداعمة من مصدر خارج المؤسسة.

ومن أهم التوصيات: تفعيل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة، والإستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في قراءة المشاعر الإلكترونية والتعليقات، لمعرفة ردود أفعال المعلمين على الاستراتيجيات وتعديلها، للتقليل من المشاعر السلبية واحتواء الأزمة، تفعيل دور مجالس أولياء الطلبة والمجتمع المحلي خلال الإضرابات، ذلك لأهمية دور المصدر الخارجي في احتواء الأزمة، وحثهم على زيارة المعلمين المضربين في المدارس، للتخفيف من الغضب والمشاعر السلبية نتيجة أزمة الإضراب.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية، العلاقات العامة الرقمية، النظرية الموقفية لاتصالات الأزمات، نموذج اتصال الأزمات بوساطة اجتماعية، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، الإضراب.

## مقدمة:

أدى التطور التكنولوجي الهائل في عالم الاتصال، إلى إضافة العديد من الموصفات المميزة تخدم نجاح العملية الاتصالية، طالما كانت وسائل الإعلام التقليدية تنفق إلى هذه المميزات، وأهمها: التفاعل، ومعرفة صدى الرسائل الاتصالية، والاتصال الثنائي الاتجاه، وجمع البيانات والمعلومات، ومعرفة توجهات الرأي العام، وإعادة صياغة الرسائل الاتصالية لتخدم المنظمات، سواء للإعلان أو للترويج للخدمات أو للمنتجات، وسهولة الوصول إلى الأفراد المستهدفين في الحملات الإعلانية، كل هذا أصبح ممكناً بعد ولادة شبكات التواصل الاجتماعي.

بالإضافة إلى المزايا الحسنة التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي، فهي تعدّ سلاحاً ذا حدين، ونوهت (ابو سريع، 2017) إلى أن أي فرد، يمكنه العبث والإساءة للمنظمات والمسار بصورتها الذهنية بكل سهولة، كما تعدّ وسائل التواصل الاجتماعي بيئة خصبة لنشر الإشاعات والأخبار الكاذبة والتضليل، كما أن التصدي لحالات تشويه السمعة وإدارة الأزمات، عبر وسائل التواصل الاجتماعي، من خلال نماذج ونظريات الاتصال الفعال، للحدّ من الأزمات ومعالجة الآثار الناجمة، عنها والعودة بالمنظمات إلى وضع ما قبل الأزمة، والعمل على استعادة الثقة بالمنظمة، من خلال بناء السمعة وتحسينها، والذي يعدّ من أهم أنشطة العلاقات العامة الرقمية.

وتحدث كيلر (2003) (Kelleher) في دراسته التي أجراها في ولاية هاواي، بالولايات المتحدة الأمريكية عن المفاوضات المتعثرة بين أطراف النزاع، والمتمثلة في النقابات العمالية وجمعية المعلمين في الولاية من طرف، والحكومة المحلية من طرف آخر، والتي أدت إلى توقف التعليم في البلاد بشكل كامل، حيث أصرب أكثر (3100) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة هاواي، وقرابة (13000) مدرساً يعملون في المدارس الحكومية، ويعدّ هذا الإضراب الأول من نوعه في تاريخ الولايات المتحدة، والذي أستمّر قرابة الشهر، وقد واجهت الجامعة خطراً حقيقياً بفقدان فصل دراسي كامل، وألحق هذا الإضراب الضرر بسمعة الدولة ككل، وأفاد كيلر (Kelleher) أن تقنيات العلاقات العامة كانت محظورة، بسبب ظروف المفاوضات الجماعية.

إن التربية والتعليم ترتبطان بشكل كبير بالبيئة المحيطة بالمعلم، وحيث لا تقتصر عملية التعلم على أسوار المدارس وجدرانها، بل تمتد إلى المجتمع وترتبط به، لا يمكن الحديث عن التحديات التي تواجه عملية التعليم، دون الحديث عن التحديات والإشكاليات التي تواجه المجتمع الفلسطيني، بكل شرائحه وقطاعاته الاجتماعية والاقتصادية، ومن أهم هذه العوامل العامل السياسي، متمثلاً بالاحتلال الإسرائيلي وتأثيره على المجتمع الفلسطيني بشكل عام، والعملية التعليمية، والطالب والمعلم بشكل خاص (عفونة، 2014).

إن حاجة دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الفلسطينية، الحكومية منها أو غير الحكومية لتطبيق مهارات إدارة الأزمات، هو أمر ضروري لاستمرار عمل هذه

المؤسسات، وصار لزاماً على هذه المؤسسات إبلاء إدارة الأزمات أهمية كبيرة، لكي تستطيع التحكم فيها وضبطها، إن الاستعداد الدائم لمواجهة المخاطر والأزمات يعني القدرة على التحكم بالأزمة وتقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، و قدرة ممارسي العلاقات العامة على التحكم في الأزمة وإدارتها بشكل مهني وعلمي، واستخدام الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة، تمنح المنظمة القدرة على التعافي والعودة إلى الوضع الطبيعي، وحتى استثمار الأزمة وتحويلها إلى فرصة تعود بالمنفعة على المؤسسة.

عانى قطاع التعليم في فلسطين الكثير، بسبب الإجراءات الحكومية للسيطرة على انتشار فيروس كورونا، واللجوء إلى التعليم عن بعد، وهو ما شكل حالة من الإرباك لدى أولياء الأمور، وتضرر المسيرة التعليمية، حيث استمرت هذه الإجراءات قرابة العامين، وهذا بدوره شكل أزمة حقيقية، بالإضافة إلى القرصنة الإسرائيلية على أموال المقاصة، أدى إلى عدم قدرة الحكومة على الوفاء بالتزاماتها المالية، من رواتب وأجور الموظفين لديها، والذي دفع المعلمين للإضراب مطالبين بمستحققاتهم المالية، وبتنفيذ اتفاقيات أبرمت مع الحكومات السابقة، استمر الإضراب بطرق مختلفة قرابة ثلاثة أشهر، ما أثر على سير العملية التعليمية في خلق حالة الإرباك والفضى والإشاعات، جعلت جميع الأطراف تعيش أوقاتاً حرجة، هذا بالإضافة إلى قلق أولياء الأمور على مستقبل أبنائهم.

ويسعى الباحث في هذه الدراسة، إلى رصد تأثير اختلاف مصدر الرسالة على تقبل المعلمين لرسائل الوزارة أثناء الإضراب، من خلال الوسائل الاتصالية والرقمية المختلفة، وفهم المشاعر المتشكلة لديهم خلال الأزمة باختلاف الاستراتيجيات المستخدمة.

### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التربوية في الوطن العربي العديد من التحديات، وقد تتطور بعض القضايا وتتفاقم وتنتج عنها أزمات غير متوقعة، يرافقها حالة من الإرباك في عمل المؤسسة، وقد تفقد المؤسسة السيطرة على زمام الأمور، إن وجود وسائل التواصل الاجتماعي قد يمنح المؤسسة فرصة كبيرة، لمخاطبة الجمهور وتشكيل رأي عام يخدم أهداف المؤسسة، لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.

ويسعى الباحث في هذه الدراسة، إلى معرفة وتحليل الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، عبر صفحاتها الرسمية على الفيس بوك، استجابة لأزمة إضراب المعلمين، في ضوء معطيات النظرية الموقفية للاتصال في الأزمات، وملاءمة هذه الاستراتيجيات في الحفاظ على السمعة حسب توجيهات النظرية الموقفية، وتعد هذه النظرية من النظريات السائدة في إدارة الأزمات، لذلك يرى (huy, 2020) أن هذه النظريات والنماذج لا تشرح كيف يؤثر شكل الوسائل الاتصالية (الإعلام التقليدي، ووسائل التواصل الاجتماعي، الاتصال الشفهي) على سلوك تواصل الجمهور خلال الأزمة.

ونظراً لتطور وسائل التواصل الاجتماعي، التي تلعب دوراً بارزاً أثناء الأزمات، يسعى الباحث من خلال نموذج إتصال الأزمات بوساطة اجتماعية، إلى فهم تأثير شكل الرسالة على قبول المتلقي، حيث تم تحديد ثلاثة أشكال مختلفة للتواصل في الأزمات، حسب تصنيف (Austin & Jin, 2016) (الوسائل التقليدية، ووسائل التواصل الاجتماعي، الاتصال الشفهي بدون إنترنت)، كما سيختبر الباحث تأثير مصدر المعلومات على قبول المتلقي، حيث تم تحديد المصادر الإعلامية أو الإخبارية التي يبحث فيها المعلم (إما أن تكون من مصدر داخل المؤسسة، أو من مصدر خارج المؤسسة)، ولا بد من دراسة تأثير الشكل والمصدر في مشاعر المعلمين خلال التعرض للرسائل الإخبارية، وتحديد الاستراتيجيات التي تولد مشاعر سلبية تجاه المؤسسة لتفادي استخدامها، وتحويل هذه المشاعر إلى مشاعر إيجابية واحتواء الأزمة.

وبناء على ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة خلال أزمة إضراب المعلمين، وملاءمتها حسب النظرية الموقفية، والتعرف على تأثير شكل المعلومات ومصدرها في درجة تقبل المعلمين، للاستراتيجيات والمشاعر المتولدة لديهم.

### أسئلة الدراسة:

تم تحديد أسئلة الدراسة كما يأتي:

1. ما هي أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي وظفتها العلاقات العامة الرقمية، وفقاً للنظرية الموقفية خلال أزمة إضراب المعلمين في فلسطين؟
2. ما مدى ملاءمة استراتيجيات الاتصال المستخدمة مع طبيعة الأزمة، وفقاً للنظرية الظرفية في إدارة أزمة إضراب المعلمين في فلسطين؟
3. ما مدى تأثير شكل المعلومات (الإعلام التقليدي، ووسائل التواصل الاجتماعي، المحادثات الشفهية) على مستويات تقبل الجمهور لاستراتيجيات الاستجابة لأزمة إضراب المعلمين في فلسطين؟
4. ما مدى تأثير مصدر معلومات الأزمة (معلومات الأزمة الصادرة عن الوزارة، معلومات الأزمة صادرة عن طرف خارجي) على مستويات تقبل المعلمين لاستراتيجيات الاستجابة المختلفة لأزمة إضراب المعلمين في فلسطين؟
5. ما مدى تأثير شكل معلومات الأزمة على العواطف والمشاعر المتشكلة لدى المعلمين حول أزمة إضراب المعلمين في فلسطين؟
6. ما مدى تأثير مصدر معلومات الأزمة في العواطف المتشكلة لدى المعلمين حول أزمة إضراب المعلمين في فلسطين؟

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي وظفتها العلاقات العامة الرقمية، وفقاً للنظرية الموقفية خلال أزمة إضراب المعلمين في فلسطين.
2. دراسة مدى ملاءمة الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة مع طبيعة الأزمة، وفقاً للنظرية الموقفية في إدارة أزمة إضراب المعلمين في فلسطين.
3. معرفة مدى تقبل المعلمين للاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها وزارة التربية والتعليم، عبر صفحة الفيسبوك الرسمية.
4. الكشف عن مدى تقبل المعلمين للاستراتيجيات التي استخدمتها وزارة التربية والتعليم، في إدارة أزمة إضراب المعلمين بناءً على شكل الرسالة ومصدرها.
5. التعرف إلى المشاعر والعواطف المتشكلة لدى المعلمين، بناءً على مصدر الرسالة وشكلها من صفحة الفيسبوك، الخاصة بوزارة التربية والتعليم.

### أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة مهمة كونها تبحث في قضية معقدة وحساسة، ألا وهي قضية إضراب المعلمين، وهي قضية تهم المجتمع بشكل عام، ولأن الخاسر الأكبر في هذه القضية هم الطلبة الذين يشكلون نسبة كبيرة من مجتمعنا الفلسطيني، وتبرز أهمية هذا البحث في اعتبارات متعددة:

### الأهمية العلمية:

في هذه الدراسة تتمثل الأهمية العلمية في إعداد إطار نظري، يسلط الضوء على أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات الحديثة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعدم انتهاء الأزمة المالية، والتي على إثرها تفاقمت الأزمة في القطاع التعليمي الحكومي ووكالة غوث اللاجئين ووصلت إلى حدّ الإضراب، وتوالي الدعوات عبر وسائل التواصل إلى إضرابات جديدة، وتهديدات حراك المعلمين إلى بداية موجة من الإضرابات، وتستخدم شبكات التواصل الاجتماعي في مثل هذه الظروف كونها تعد مجتمعات بحد ذاتها يجب دراستها وعدم إهمالها خلال الأزمات.

### الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في توافر مادة علمية للعاملين في دوائر العلاقات العامة في القطاع التعليمي، تسليط الضوء على كيفية اختيار الاستراتيجيات الاتصالية، من منطلق علمي في إطار النظرية الموقفية، ومتابعة آراء المستهدفين بالرسالة من خلال قراءة مشاعرهم وتعديل البيانات، بما يتناسب مع تغير المشاعر السلبية إلى إيجابية خلال الأزمة. وتقديم نتائج هذه الدراسة إلى المسؤولين في دوائر العلاقات العامة في قطاع التربية والتعليم، من أجل أن تكون بوصلة لهم في اكتشاف الاستراتيجيات الاتصالية المناسبة في معالجة الإضراب، حسب الشكل والمصدر ومحددات نموذج إدارة الأزمة، بواسطة اجتماعية وذلك لأهمية وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اختار الباحث محافظات (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية) في شمال الضفة الغربية.

الحدود البشرية: المعلمون في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظات (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية) الواقعة في شمال الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: خلال الفترة ما بين (2023/2/1 حتى 2023/5/1)، وهي أطول فترة أزمة إضراب للمعلمين تسجل في فلسطين.

الحدود الموضوعية: تبحث هذه الدراسة في استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية خلال أزمة إضراب المعلمين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

### مصطلحات الدراسة:

**الاستراتيجية:** تعرف الاستراتيجية على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة، ومشروع إجمالي متوسط أو طويل الأمد يحدد الأهداف ويختار الرسائل (الفريح، 2021، صفحة 175).

**العلاقات العامة:** "الترويج لإيجاد نوع من الروابط القوية بين الفرد والشركة أو المؤسسة، والأشخاص الآخرين أو المجتمع بصفة عامة من خلال الاتصالات المستمرة، وتغيير الأحداث والتفاعل بين الأفراد والجماعات، ثم تقييم ردود الفعل الناتجة عن هذا الاتصال والتفاعل" (بليقي و سيمون، 2020، صفحة 80).

**العلاقات العامة الرقمية:** هي جهود وأنشطة العلاقات العامة القائمة على التخطيط، وتمازج عبر وسائل الاتصال والأنظمة الرقمية الحديثة (الصالح، 2021، صفحة 51).

**الأزمة:** هي تعرض الدولة أو أحد مؤسساتها لمواقف أو أحداث، تربك إدارتها العليا وتؤثر عليها، سواء في الأجل القصير أو الطويل، بالرغم من الغموض المحيط بها، فعلى الإدارة العليا اتخاذ القرارات لعلاج الأزمة أو التقليل منها لأدنى حدّ. (المعير، العطار، و الباشا، 2018، صفحة 70).

**الإضراب:** التوقف الجماعي المتفق عليه عن العمل من كلّ العاملين أو بعضهم، في مرفق معين أو أكثر، وذلك بقصد تحقيق مطالب مهنية (بشناق و الداهاوك، 2019، صفحة 384).

**وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:** يقود قطاع التعليم في فلسطين وزارة التربية والتعليم -كونها المؤسسة الرسمية المسؤولة عن إدارة النظام التعليمي وتنظيمه وتنظيمه (إما بإدارة مباشرة أو من خلال الإشراف عليه) بقطاعاته كافة (التعليم قبل المدرسي/رياض الأطفال، والتعليم المدرسي) - (12 )، والتعليم المهني، والتعليم غير النظامي)، وتتولى الوزارة بصفتها الرسمية قيادة الجهود الوطنية للتخطيط الاستراتيجي، لقطاع التعليم في دولة فلسطين، من خلال مجموعة التخطيط والموازنة. وتشارك في عملية التخطيط المؤسسات الرسمية والحكومية ذات العلاقة، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الدولية المعنية بالتعليم. (وزارة التربية والتعليم، 2021، صفحة 24).

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة (خفش، 2021): بعنوان " الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة وباء كورونا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة كورونا وفق النظرية الموقفية للاتصال في الأزمات، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالأسلوب الكمي، واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث وزعت الكترونياً على عينة مكونة من (383) مفردة من متابعي الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية، ومن أهم نتائج الدراسة استخدام العلاقات العامة لاستراتيجية التعزيز بأسلوب المدح والتذكير بدرجة كبيرة، كما أوصت الباحثة بضرورة استخدام الاستراتيجيات الاتصالية بما يتناسب مع وضع المؤسسة وسمعتها وتاريخ الأزمات السابقة ومدى المسؤولية عن الأزمة.

دراسة (جانم، 2021): بعنوان "استراتيجيات استجابة وزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة أزمة كورونا من وجهة نظر الجمهور: طلبة جامعة الخليل نموذجاً".

كشفت هذه الدراسة استراتيجيات الاستجابة التي استخدمتها وزارة الصحة خلال أزمة كورونا، ثم بينت مدى تقبل الجمهور لهذه الاستراتيجيات بناء على شكل معلومات الأزمة ومصدرها، من خلال تحليل محتوى الصفحة الرسمية على منصة فيسبوك، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العواطف والمشاعر المتشكلة لدى الجمهور، بعد التعرض لاستراتيجيات الاستجابة تبعاً لمصدر المعلومات وشكلها، وظفت الباحثة نموذج اتصال الأزمات بواسطة اجتماعية، لفحص تأثير مصدر الرسالة وشكلها على تقبل الجمهور واستجاباتهم العاطفية، لاستراتيجيات الاستجابة التي استخدمتها الوزارة خلال الأزمة، استخدمت الباحثة المنهج

الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على استمارة لتحليل المضمون كأداة أولية لجمع البيانات وتحليلها، ثم استخدمت استبانة الكترونية وزعت عبر الإنترنت على عينة قوامها 370 مفردة من طلاب جامعة الخليل، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وتحديدًا خلال الأزمات الصحية، أنه يمكن الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل الشفهي كشكل من أشكال المعلومات أثناء الأزمة، كما بينت الدراسة أن الاستراتيجيات الداعمة هي الأكثر قبولاً لدى الجمهور، وأوصت الباحثة بالاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل الشخصي، كأداة اتصالية خلال الأزمات، والاهتمام بمعرفة ردة فعل الجمهور عاطفياً، خلال التعرض لرسائل المؤسسة بناءً على شكل المعلومات ومصدرها.

**دراسة (مرسي، 2021): بعنوان "دور العلاقات العامة الرقمية في الجامعات السعودية خلال أزمة كورونا: دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة".**

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور العلاقات العامة الرقمية، في تعزيز الاتصال والتواصل في الجامعات السعودية خلال أزمة وباء كورونا المستجد، والوقوف على مدى استخدام أخصائيي إدارات العلاقات العامة ومديريها بالجامعات السعودية للتكنولوجيا الحديثة خلال أزمة كورونا، كما تحددت مشكلة الدراسة بالتعرف على دور العلاقات العامة الرقمية في الجامعات السعودية خلال أزمة كورونا، بالتطبيق على ممارسي العلاقات العامة في ثلاث جامعات سعودية. وتكمن أهمية الدراسة في حداثة مفهوم العلاقات العامة الرقمية، وأهمية استخدامه في مجال بحوث العلاقات العامة، واعتمدت الدراسة على منهج المسح باستخدام أسلوب المسح بالعينة، طبقت هذه الدراسة على عينة من ممارسي العلاقات العامة في الجامعات السعودية، عينة الدراسة (الملك عبد العزيز-أم القرى-الطائف) قوامها (66) مبحوثاً خلال الفترة من 2020/9/1 حتى 2020/12/1، وكانت الأداة الاستقصاء بالمقابلة والاستقصاء الإلكتروني لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن بريد الجامعات الإلكتروني، وحسابات الجامعات المدروسة على وسائل الإعلام الاجتماعي، جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 33.25% كأهم الوسائل الرقمية التي استخدمتها إدارات العلاقات العامة، في تعاملها مع أزمة كورونا، توصي الدراسة بضرورة تكثيف الاهتمام بتحول العلاقات العامة من الاعتماد على الاتصال التقليدي مع جمهورها، إلى الاعتماد على الاتصال الإلكتروني الرقمي بشكل خاص، للحصول على أقصى عائد من استثمارها في استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

**دراسة (العرفان، 2021): بعنوان "إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر العاملين فيها: تصور مقترح".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة نجاح وزارة التربية والتعليم العالي في إدارة أزمة كورونا في بداية وقوعها من وجهة نظر العاملين في الوزارة، تمثلت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي الآتي: "ما مدى نجاح دور وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية، في إدارة الأزمة الحالية (Covid-19)؟ كما تكمن أهمية هذه الدراسة في مساعدة الهيئات الإدارية والتعليمية والتربوية، في مختلف قطاعات وزارة التربية والتعليم العالي، من خلال تسليط الضوء على إدارة الأزمات، تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين من أعضاء الهيئة التعليمية والتربوية، في مؤسسات التعليم العام والخاص والعالي الكويتية، بلغ عدد العينة (432) فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ والذي يقوم بقراءة الواقع وقياسه، ثم تقديم الحلول المناسبة والتصورات الملائمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ منها: أن أداء وزارة التربية والتعليم العالي الحالية أثناء الأزمة، أنت بدرجة متوسطة من قبل العاملين في الهيئة التعليمية والتربوية للوزارة. وقدمت الباحثة عدة توصيات؛ أهمها: تدريب وتنمية المراكز والمستويات الوظيفية المختلفة بوزارة التربية والتعليم العالي الكويتية، على أساليب إدارة الأزمات المختلفة.

**دراسة (الصيفي، 2021): بعنوان "استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737 دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 2019".**

استهدفت الدراسة رصد الاستراتيجيات الاتصالية وتحليلها والتي اتبعتها شركة بوينج، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس 737 في الأجواء الأثيوبية، في ضوء معطيات النظرية الموقوفة لاتصالات الأزمة، ونموذج اتصال الأزمات بواسطة إجتماعية. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واستخدم الباحث المنهج الكيفي لدراسة المشكلة، باستخدام منهج (دراسة الحالة) وتحليل موقع الشركة الإلكتروني، ومواقعها عبر شبكات التواصل الاجتماعي (فيس بوك، تويتر، يوتيوب)، خلال الفترة من 10 مارس (بداية الأزمة) وحتى نهاية يونيو 2019. بينت النتائج ضعف الأنشطة الاتصالية، وقصور استراتيجيات الاتصال المستخدمة، حيث افتقدت الشركة لاستراتيجيات الاتصال الاستباقية. وكان رد فعل الدولة والمؤسسات الحكومية أقوى من رد فعل الشركة. ما جعلها تبدو سلبية، وأضر بمصداقيتها، كما خلق فراغاً في المعلومات أدى إلى انتقادات أصحاب المصلحة. كما بينت الدراسة أهمية إيلاء مزيد من الاهتمام لاستراتيجيات الاتصال في الأزمات. واختيار الاستراتيجيات التي تعزز نقاط القوة، وتصحح نقاط الضعف لإفادة من الفرص الخارجية والتصدي للتهديدات الخارجية.

**الدراسات الأجنبية:**

**دراسة (Payton، 2021): بعنوان "استراتيجيات إدارة الأزمات لديمومة المنظمات أثناء الأزمة"**

### "Crisis Management Strategies for Sustaining Organizations during a Crisis"

كان الغرض من دراسة الحالة المتعددة النوعية هذه، والمبنية على نظرية اتصال الأزمات الظرفية، هو استكشاف استراتيجيات إدارة الأزمات التي يستخدمها بعض مديري العلاقات العامة، للحفاظ على سمعة المنظمة بعد الأزمة لضمان استمرار الربحية. وتمثلت المشكلة العامة في أن مديري العلاقات العامة لا يمكن أن يتوقعوا تأثير الأزمة، على سمعة المنظمة والربحية، وتتمثل مشكلة العمل المحددة في أن بعض مديري العلاقات العامة يفتقرون إلى استراتيجيات إدارة الأزمات، للحفاظ على سمعة المنظمة بعد الأزمة، لضمان استمرار الربحية، وتكمن أهمية الدراسة في إمكانية اكتشاف استراتيجيات إدارة الأزمات التي يمكن لمديري العلاقات العامة تطبيقها، للتعامل مع اضطراب الأزمة، استخدم الباحث المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من أسئلة مفتوحة في مقابلات شبه منظمة، ووثائق تنظيمية، وملاحظات بحثية، لهذه الدراسة، اختار الباحث ثلاثة مديريين للعلاقات العامة كعينة قصدية من مناهاتن العليا، نيويورك، بسبب خبرتهم الكبيرة، تم استعراض المستندات من دراسات الحالة السابقة المدرجة على موقع الويب الخاص بهم، وملاحظات المجالات. وتم تحديد البيانات التي تم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعي إلى ثلاثة موضوعات: الاتصالات التفاعلية للأزمات واتخاذ القرار، والتخطيط لأزمة الاستدامة والسمعة التنظيمية، والوقاية والتأهب قبل الأزمة. ومن أهم النتائج: يجب على قادة المنظمات مراجعة استراتيجيات إدارة الأزمات بانتظام، للتأكد من استعدادهم للتعامل مع الأزمة. وكانت التوصية الرئيسية لمديري العلاقات العامة المسؤولين عن التعامل مع الأزمات، فهم التهديدات المحتملة والأزمات واللقاءات المنظمة، وبالتالي ابتكار استراتيجيات إدارة الأزمات لضمان استمرار الربحية.

**دراسة (Adi، 2020): بعنوان "النموذج المبسط لاتصال الأزمة بواسطة إجتماعية أثناء أزمة إندونيسيا:"**

**دراسة حالة حول كيفية بحث زبائن شركة كمبيوتر لآين للقطارات عن معلومات حول تأخر القطارات عن موعدها في تجربة المسار المزدوج للقطار في 12**

"Simplified Social Mediated Crisis Communication Model during Crisis in Indonesia: A Case Study on How Customers of Indonesia Commuter Line Train Company Seek Information on a Train Delay Due to the Double Track Trial on April 12, 2019"

تستكشف هذه الدراسة كيف يبحث الجمهور عن المعلومات من الإنترنت ومنصات وسائل التواصل الاجتماعي، والأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمة. الورقة تستند إلى بحث تم إجراؤه من خلال استطلاع شمل (162) متابعاً نشطاً تم اختيارهم من بين (875200) متابع لشركة القطار الإندونيسي: PT Kereta Api Commuter Line عبر حساب تويتر الرسمي على الخط (Info Commuter Line)، استخدم الباحث المنهج النوعي، كما اعتمد على الاستبيان الإلكتروني الذي يحتوي على أسئلة مفتوحة ومغلقة لجمع البيانات، وتقتصر الدراسة النموذج المبسط للتواصل الاجتماعي خلال الأزمات (SSMCC) كتنوع في نموذج التواصل الاجتماعي للأزمات (SMCC) الأصلي (Liu & Jin, 2010). يعتمد هذا الاختلاف على الحجة القائلة: إنه أثناء الأزمة، يكون الجمهور في مكان قريب ويعتمد عادةً على الوسائط الاجتماعية (عادةً ما يتم الوصول إلى المعلومات عبر الهاتف المحمول) بدلاً من وسائل الإعلام التقليدية، هذه الدراسة خلصت إلى أن البعض من الموضوعات المتعلقة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للبحث عن المعلومات أثناء الأزمة، والتواصل الشفهي (WOM)، موجودان في نموذج اتصال الأزمة بوساطة اجتماعية (SMCC). تناقش هذه الدراسة أيضاً الاختلافات بين نموذج (SMCC) الأصلي والنموذج الاجتماعي المبسط الذي اقترحه الباحث، حيث لم يكن هناك دليل على تأثير المستخدم غير النشط لوسائل التواصل الاجتماعي على استعادة المعلومات أثناء الأزمة؛ بالإضافة إلى ذلك، لا يوجد دور لوسائل الإعلام التقليدية كمصدر لاسترجاع المعلومات أثناء أزمة. خلصت الدراسة إلى أن الجمهور يبحث عن المعلومات من الموقع الرسمي للشركة على الإنترنت أي من مصدر موثوق، ويستخدم الجوال في البحث عن معلومات الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما أوصت الدراسة بإجراء أبحاث تختبر الاتصال المؤسسي عبر وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الأزمة.

دراسة (Hastomo & Andriyani, 2020): بعنوان: "إدارة العلاقات العامة في بناء صورة المدارس في الثانوية العامة".

"Public Relations Management in Building the Image of Schools in Senior High School"

تهدف هذه الدراسة إلى شرح تخطيط العلاقات المجتمعية وتنفيذها وتقييمها، لتحسين صورة المدارس. وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على نشاطات العلاقات العامة في المدارس لبناء الصورة الجيدة، تم إجراء دراسة الحالة هذه في مدرسة ثانوية في إحدى مقاطعات إندونيسيا باستخدام المنهج النوعي. وكانت أداة الدراسة المقابلة، بالإضافة إلى تحليل المعلومات لاستخلاص النتائج، أجرى الباحث الدراسة على عينة، مكونة من: مدير المدرسة، ورئيس قسم العلاقات العامة، ورئيس قسم الطلاب، والمعلمين، ولجنة المدرسة، والطلاب وأولياء أمورهم من الطلاب، وكذلك المجتمع المحيط، تكشف نتائج هذه الدراسة عن فهم المدرسة للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم، لتحسين علاقاتها التعاونية مع المجتمع المحيط، ولتحسين جودة المدارس من خلال التعاون الداخلي والخارجي الجيد. كما أوصت الدراسة بفاعلية عمل إدارة العلاقات العامة في المدارس، من خلال استخدام الحوار والمداولات لإقامة علاقات جيدة مع المجتمع.

دراسة (Oyeleke, 2020): بعنوان: "العلاقات العامة وإدارة الأزمات في مستشفى أبالكليكي التعليمي الفيدرالي ومستشفى جامعة نيجيريا التعليمي، إينوجو".

"Public Relations and Crisis Management in Federal Teaching Hospital Abakaliki and University of Nigeria Teaching Hospital"، Enugu.

تناولت هذه الدراسة العلاقات العامة وإدارة الأزمات في مستشفى إينوجو التعليمي بجامعة نيجيريا، ومستشفى أبالكليكي التعليمي الفيدرالي. وتمثلت مشكلة الدراسة والتي دفعت الباحث إلى إجراء هذه الدراسة في وجود خرق مزعوم في آلية الاتصال الداخلي في هذه المستشفيات، ونادراً ما يحصل الموظفون على المعلومات في الوقت المناسب، استندت الدراسة إلى منظور نظري واحد -النموذج المتمثل ثنائي الاتجاه. وتم استخدام الاستبانة كأداة، وكان مجتمع الدراسة (10122) وتم سحب عينة من (331)، وتم استخدام Taro Yamane formula لتحديد حجم العينة. ومن بين (331) نسخة من الاستبيان الموزع على المستجيبين في كل من (UNTH) و(FETHA)، تم استرجاع (323) نسخة واستخدامها في التحليل. تمت صياغة فرضية واحدة واختبارها، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الإحصاء الوصفي، مثل عدد التكرار والنسبة المئوية والإحصاءات الاستنتاجية، لتحليل الانحدار المتعدد. تظهر نتائج هذه الدراسة أن العلاقات العامة واستراتيجيات إدارة الأزمات في (UNTH) و (FETHA) لها تأثيرات كبيرة على أداء الموظفين. توصي الدراسة بضرورة وضع استراتيجية علاقات عامة في سياق رؤية المنظمة، ورسالتها وثقافتها وسياساتها وإشراك أصحاب المصلحة باستمرار في الحوار والوساطة وبرنامج التوعية، والتفاوض بهدف حل النزاعات الصناعية، ونزاعات الإدارة واتحاد الموظفين.

دراسة (Lee & Jin, 2019): بعنوان: "البحث عن معلومات الأزمات ومشاركتها مقياس التطور لقياس السلوك التواصلي للجمهور في أزمات الصحة العامة التي تتم بوساطة اجتماعية"

"Crisis Information Seeking and Sharing (CISS): Scale Development for Measuring Publics' Communicative Behavior in Social-Mediated Public Health Crises"

تنقح هذه الدراسة أولاً الإطار المفاهيمي للسلوك التواصلي للجمهور خلال الأزمات الصحية بوساطة اجتماعية. كما تعدّ أول دراسة تقوم بتطوير مقاييس متعددة العناصر، لقياس السلوك التواصلي للجمهور في (SMCC) حيث تم تطوير مقياسين متعددي العناصر واختبارهما لقياس البحث عن معلومات أزمة الصحة العامة ومشاركتها (CISS) وكانت أداة جمع البيانات عبر الإنترنت هي الاستقصاء الإلكتروني، من عينة وطنية عشوائية يبلغ تعداد أفرادها من (279) بالغاً و(280) بالغاً في الولايات المتحدة، على التوالي. ومن منصات التواصل الاجتماعي التي شملها المقياس (Snapchat، Interest، Twitter، Instagram)، أما التواصل الشخصي فشمّل المقياس (المحادثة وجهاً لوجه أو عبر الهاتف، الإيميل، الرسائل) تشير النتائج إلى سبعة أنواع من سلوك البحث عن معلومات الأزمات و(17) نوعاً من سلوك تبادل معلومات الأزمات عبر المنصات والقنوات ومصادر المعلومات. توفر مقاييس (CISS) أداة صالحة وموثوقة للباحثين والممارسين في مجال الاتصال بالأزمات لقياس معلومات الجمهور، التي تسعى إلى مشاركة الأنشطة في التواصل الاجتماعي بشأن أزمات الصحة العامة، توصي هذه الدراسة بالإفادة من الفرصة لإشراك المتابعين المؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي على منصات وسائل التواصل الاجتماعي، لنشر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، عن الأزمات الصحية للأفراد والمجتمعات المحتاجة.

دراسة (Van Rensburg, Conradie, & Dondolo, 2017): بعنوان: "استخدام النظرية الموقفية لاتصال الأزمات لدراسة استراتيجيات الاستجابة"

## "The Use of The Situational Crisis Communication Theory To Study Crisis Response Strategies At A University Of Technology"

على مدى السنوات القليلة الماضية، أصبحت الآزمات في جامعات جنوب إفريقيا حدثاً منتظماً. وأكد عدد من الباحثين أن النظرية الظرفية للاتصال في الآزمات (SCCT) تساعد في فهم كيفية استجابة الإدارة بشكل عام لحالة الآزمة. استخدمت هذه الدراسة (SCCT) للتحقيق في كيفية إدراك الموظفين لأنشطة الاتصال أثناء الآزمات، استخدم الباحثون الاستبيان أداة للدراسة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن الجامعة استخدمت بشكل أساسي استراتيجية التبرير للاستجابة أثناء الآزمات، وندراً ما تستخدم الاستراتيجيات الأخرى الموجودة في النظرية الظرفية، وكانت القنوات الأكثر تفضيلاً من قبل الموظفين للاتصال في حالات الآزمات، هي الرسائل النصية القصيرة ورسائل الواتساب، بينما كان الموقع الإلكتروني للجامعة هو أكثر ما تستخدمه الإدارة وقت الآزمات.

### التعقيب على الدراسات:

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها من أوائل الدراسات الحديثة-حسب علم الباحثان من حيث التطبيق، فقد أختار الباحثان عدد من المديرات التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، كما تميزت هذه الدراسة باختيار النظرية الموقفية للاتصال في الآزمات، بالإضافة إلى نموذج اتصال الآزمات بوساطة اجتماعية، ويستخدم هذا النموذج خصيصاً لفهم تأثير وسائل التواصل المختلفة في إدارة الآزمات.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث أن الباحث يقوم بدراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم هذا المنهج، بوصفها بشكل دقيق، فهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية، التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، حيث يقوم هذا المنهج بالتعبير عن الظاهرة محل الدراسة كماً ونوعاً؛ وأشار (المحمودي، 2019) إلى أن المنهج الوصفي يعدّ طريقة لوصف موضوع الدراسة، من خلال اختيار منهج علمي، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على شكل أرقام معبرة يمكن تفسيرها، فالتعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً عن الظاهرة ويبين حجمها، أما التعبير النوعي فهو يصف الظاهرة ويبين خصائصها، وبالتالي؛ فالمنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لإجراء هذه الدراسة، ومعرفة استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية المستخدمة خلال أزمة إضراب المعلمين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

### مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموعة العناصر والأفراد الذين ينصب عليهم جُل الاهتمام في دراسة ما، وقد عرف (العزاوي، 2008) مجتمع الدراسة بأنه: " مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة يراد منها الحصول على بيانات"، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في مدارس محافظات (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية)، والبالغ عددهم (12500) معلم ومعلمة، حسب تقرير جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني لعام 2023 (وزارة التربية والتعليم، قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2011/2012-2022/2023).

اختيار الباحث قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع المعلمين العاملين في مدارس محافظات (نابلس، جنين، طولكرم، قلقيلية) من شمال الضفة الغربية كمجتمع للدراسة، وكما أن الباحث يقيس استراتيجيات العلاقات العامة في وزارة التربية والتعليم، وتأثيرها على المعلمين خلال أزمة إضراب المعلمين، فإن الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة صادرة عن المؤسسة نفسها، ويتم التعامل مع الأزمة بطريقة مركزية.

### عينة الدراسة:

هي جزء من مجتمع الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليها، وفق قواعد خاصة، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً دقيقاً (العزاوي، 2008، صفحة 161) تم تحديد حجم العينة اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية عليها، وفق المعادلة الإحصائية الخاصة بالمجتمع المعلوم:

$$n = \frac{N * p(1 - p)}{[(N - 1) (d^2 / z^2) + p(1 - p)]}$$

مصدر المعادلة: (Steven ، 2012 ، صفحة 59)

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,05، ومستوى الثقة 0,95 = 1,96

d: نسبة الخطأ = 0,05

P: القيمة الاحتمالية = 0,50

وعليه فإن حجم العينة اللازمة للتحليل يساوي (373) مفردة، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة إلكترونية على المعلمين بطريقة عشوائية جمع منها (318) استبانة للتحليل أي ما نسبته (85%) من عينة الدراسة، والجدول رقم (1/3) الآتي يوضح كيفية توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات: النوع الاجتماعي، المحافظة، الفئة العمرية.

## أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان على أداتين ملائمتين لمثل هذه الدراسة، التي وظفت فيها النظرية الموقفية للاتصال في الأزمات، ونموذج إتصال الأزمات بواسطة اجتماعية، وتم ويفحص والتحقق من ان النموذج والنظرية ملائمة استراتيجيات الاستجابة المستخدمة، من قبل وزارة التربية والتعليم عبر صفحة الفيسبوك الرسمية، لذلك تم تحليل محتوى المنشورات والفيديوهات والمؤتمرات الصحفية، للكشف عن أساليب الاتصال والاستجابة للأزمة، وإضافة إلى ذلك صمم الباحث استبانة إلكترونية للإجابة على أسئلة الدراسة، كما اعتمدت دراسة (جانم، 2021) على استمارة لتحليل المضمون كأداة أولية لجمع البيانات وتحليلها، ثم استخدمت استبانة إلكترونية وزعت عبر الإنترنت.

**1. تحليل المضمون:** يستخدم هذا الأسلوب البحثي لتحليل مضمون نص مكتوب أو مسموع من أجل التحليل الموضوعي المنظم للنص، وتكون المادة البحثية لهذا الأسلوب مكتوبة من مصادر المعلومات، بهدف التوصل إلى إجابات عن أسئلة محددة من خلال تحليل مضمون النص المتوفر من أجل الاستفادة من نتائج هذا التحليل (دياب، 2003، صفحة 82).

وتم تحليل مضمون صفحة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على موقع الفيسبوك، للتعرف على استراتيجيات الاستجابة، نظرا لمدى استخدام Facebook على نطاق واسع، فمن المحتمل جداً أن تثبت شبكة التواصل الاجتماعي هذه أنها وسيلة فعالة للتواصل أثناء حالات الطوارئ (Islam A. M., 2022)، فقام الباحث بالاعتماد على المنشورات في الصفحة وتحليلها، حسب توجهات النظرية الموقفية للاتصال في الأزمات، وتم تصنيف استراتيجيات الاستجابة حسب (Coombs w., 2007) و (Coombs T. w., 2012) حيث تم تحليل (12) منشورا كتابيا و(10) فيديوهات تم نشرها خلال فترة الأزمة:

الجدول 1: جدول المنشورات المحللة

نوع البيانات	عدد البيانات	وصف البيانات
المنشورات	12	منشورات كتابية
الفيديوهات	10	2 مقابلة تلفزيونية 2 مؤتمر صحفي فيديوهات أخرى
المجموع	22	

تم حصر كل المنشورات التي تخص إضراب المعلمين على الصفحة الرسمية، لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في موقع فيسبوك، خلال فترة إضراب المعلمين من تاريخ (2023/2/1) حتى (2023/5/1) وبعد ذلك تم تحليلها وفرزها حسب فئات استراتيجيات الاستجابة الملائمة.

لتحقيق أهداف الدراسة الأخرى استخدمت الاستبانة أداة للدراسة بهدف جمع البيانات اللازمة لقياس مدى قبول المعلمين لاستراتيجيات العلاقات العامة الرقمية المستخدمة خلال أزمة إضراب المعلمين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث صمم الباحث أداة الدراسة التي تم بناؤها بالاعتماد على أدبيات البحث، والدراسات السابقة (جانم، 2021) (Lee & Jin, 2019) واستشارة الخبراء والمتخصصين في هذا المجال، ويجب الاستئذان عن السؤال الثاني وباقي التساؤلات، كما استخدم الباحث نموذج إدارة الأزمة بواسطة اجتماعية، كإطار محدد للأسئلة الأربعة الأخيرة، لمعرفة مدى تقبل المعلمين للرسائل الاتصالية، عبر القنوات المختلفة والمصادر المتنوعة وتأثيرها على العواطف والمشاعر المتشكلة لديهم.

**الاستبيان:** يعتبر وسيلة أو أداة يستخدمها القائمون بالبحث في مجال العلوم الاجتماعية بهدف التوصل الى معلومات أو آراء تفيد في إثبات صحة التساؤلات المطروحة حول مشكلة من المشاكل (عبد المؤمن، 2008، صفحة 203).

إذ تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين رئيسيين، هما:

## أ) المتغيرات الديمغرافية:

اشتمل هذا القسم على المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وعددها ثلاثة، وهي:

- النوع الاجتماعي؛ وله مستويان، هما: (ذكر، أنثى).
- المحافظة؛ وله أربعة مستويات، هي: (جنين، نابلس، طولكرم، قلقيلية).
- العمر؛ وله أربعة مستويات، هي: (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، أكثر من 50 سنة).

## ب) المتغير التابع:

المتأمل في استجابات الباحثين، من المعلمين المتابعين لصفحة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، على فقرات الاستبانة الإلكترونية لقياس قبول وتأثير استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية، المستخدمة خلال أزمة إضراب المعلمين في وزارة التربية والتعليم، فقد صمّم هذا القسم من الاستبانة، في صورته الأولية، (40) فقرة موزعة على أربعة محاور، وهي:

- **المحور الأول:** مدى تأثير شكل المعلومات في مستويات تقبل المعلمين لاستراتيجيات الاستجابة لأزمة الإضراب، اشتمل في صورته الأولية على (12) فقرة.
- **المحور الثاني:** مدى تأثير مصدر معلومات الأزمة على مستويات تقبل المعلمين لاستراتيجيات الاستجابة المختلفة لأزمة الإضراب، اشتمل في صورته الأولية على (10) فقرة.
- **المحور الثالث:** مدى تأثير شكل معلومات الأزمة في المشاعر المتشكلة لدى المعلمين، اشتمل في صورته الأولية على (12) فقرة.
- **المحور الرابع:** مدى تأثير مصدر معلومات الأزمة في العواطف والمشاعر المتشكلة لدى المعلمين حول أزمة الإضراب، اشتمل في صورته الأولية على (8) فقرة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم تحليل محتوى صفحة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على موقع الفيسبوك خلال فترة الدراسة من تاريخ 2023/2/1 م حتى تاريخ 2023/5/1 م.

1. مهاجمة المتهم: لم تلجأ وزارة التربية والتعليم إلى مهاجمة الأطراف التي تدعو إلى الإضراب، وقد لا تصلح هذه الاستراتيجية أساساً بسبب عدم وجود طرف واضح تتفاوض معه الوزارة، العديد من الحسابات الوهمية كانت تدير هذا الإضراب على الفيسبوك، وهذا قد يكون أحد أسباب إطالة فترة الإضراب.
2. الإنكار (5): في تاريخ 2023/2/4 م أصدرت الوزارة المنشور الأول عبر صفحة الوزارة، تنكر فيه وجود إضراب، وفي منشور ثاني بتاريخ 2023/2/8 م أكدت فيه الوزارة عدم وجود إضراب وأن الدوام كالمعتاد، وفي تصريح لوزير التربية والتعليم الفلسطيني عدّ أن هناك تشويشاً على سير العملية التعليمية، وأن حراك المعلمين لا يرقى إلى مرتبة إضراب، وعدّ كومبس (2007) أن أفضل استراتيجية هي البدء في برنامج إعادة البناء فور اندلاع الأزمة، كما يجب على مديري الأزمات استخدام استراتيجيات الاستجابة للأزمات بالمستوى المطلوب.
3. وجود عذر (6): استخدمت وزارة التربية والتعليم استراتيجية الأعداء لعدم قدرتها على تلبية مطالب المعلمين، بالحصول على راتب كامل لأسباب متعددة، منها الأزمة الاقتصادية العالمية التي تبعت أزمة كورونا، وممارسات الاحتلال الإسرائيلي وسياساته التعسفية.
4. كبش الفداء (6): استخدمت وزارة التربية والتعليم هذه الاستراتيجية خلال فترة الدراسة، وذلك لتحويل اللوم على الطرف الإسرائيلي الذي يمنع تحويل الأموال المستحقة للسلطة الفلسطينية والحيلولة دون دفع المستحقات المالية كاملة للموظفين، وتوفير حياة كريمة في ظل غلاء أسعار السلع الأساسية.
5. استراتيجية التبرير (4): لجأت وزارة التربية والتعليم إلى استخدام استراتيجية التبرير في صفحاتها على الفيسبوك، وذلك للتخفيف من المسؤولية عن الأزمة التي أدت إلى إضراب المعلمين، وبررت عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه المعلمين، بسبب القرصنة الإسرائيلية على أموال الضرائب الفلسطينية (المقاصة)، وتريد الحكومة الإسرائيلية من هذا الإجراء الضغط على السلطة الفلسطينية، لعدم صرف مستحقات مالية لأسر الشهداء والأسرى والابتزاز السياسي.
6. التعويض (5): تلجأ المنظمات إلى استخدام استراتيجية التعويض، في حال تسببت سياساتها في خسائر سواء كانت مادية أو معنوية، بينما في هذه الدراسة قد نعدّ استجابة الحكومة لمطالب النقابات وتثبيت علاوة 15% على قسيمة الراتب تصرف 5% فوراً، والباقي في حال توافرت الإمكانيات وتحسنت المؤشرات المالية.
7. الاعتذار: لم تستخدم وزارة التربية والتعليم استراتيجية الاعتذار كونها لم ترتكب خطأ داخل المؤسسة يستوجب الاعتذار، ويعدّ المعلمون السبب الرئيس لإضرابهم هو عدم قدرة وزارة المالية دفع رواتب الموظفين كاملة، وخصم 20% من مستحقاتهم.
8. التذكير (13): ذكر وزير التربية والتعليم في العديد من التصريحات والمنشورات، أن راتب المعلم هو الأعلى بين رواتب الموظفين، والارتقاء الوظيفي والإصلاحات الإدارية والعلاوات على الراتب، والعديد من المزايا التي يحظى بها المعلم، وتعدّ استراتيجية التذكير من الاستراتيجيات المهمة للتخفيف من شدة الغضب. وتعدّ استراتيجية التذكير هي الأكثر استخداماً خلال فترة الأزمة.
9. المدح أو الإشادة (10): في حال اندلاع الأزمات تتأجج المشاعر السلبية، من حزن وغضب، ويبحث الأشخاص عن الدعم المعنوي، حيث تعدّ استراتيجية المدح والإشادة مهمة جداً في التخفيف من المشاعر السلبية، والتفكير في رسائل المؤسسة، واستخدامها الوزارة في غالبية المنشورات حيث أشادت بالمعلمين معتبرة إيهاهم رسل العلم وخزان المعرفة والقلب النابض للعملية التعليمية.
10. الضحية (10): قدمت وزارة التربية والتعليم نفسها على أنها ضحية مثل باقي مؤسسات الوطن، وأن الاحتلال يستهدف الرواية الفلسطينية والمنهاج الفلسطيني، والأرض وحصّة السلطة الفلسطينية من أموال الضرائب، وقد امتنعت الكثير من الدول العربية وشبكة الأمان المالي من الوفاء بالتزاماتها تجاه السلطة الفلسطينية.

تصنيفات الأزمات حسب إسناد المسؤولية:

الضحية: وفي هذا النوع تكون المؤسسة ضحية أيضاً، وإسناد المسؤولية للمؤسسة ضعيف، وتهديد السمعة بالحد الأدنى، وفي حالة إضراب المعلمين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فالمؤسسة ضحية مثل باقي مؤسسات الوطن، في عدم قدرتها على دفع رواتب الموظفين نتيجة القرصنة الإسرائيلية على أموال السلطة الفلسطينية.

العرضية: حيث يكون سبب الأزمة نتيجة خطأ إداري، وإسناد المسؤولية للمؤسسة بالحد الأدنى، وتهديد السمعة متوسط، وتطبيقاً على حالة إضراب المعلمين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فلم تتهم أي جهة وزارة التربية والتعليم بمسؤوليتها عن أزمة الإضراب، وبعد يأس المعلمين من الحصول على رواتبهم كاملة، والخطر المتزايد على التحصيل العلمي للطلاب، وأصبح المطلب الأساسي لقادة الإضراب تثبيت العلاوة على قسيمة الراتب، وافقت الحكومة على زيادة 5% لكل قطاعات الخدمة المدنية، وتسجيل 15% أيضاً على قسيمة الراتب تصرف في حال تحسن المؤشرات المالية للسلطة الفلسطينية.

العمدية أو القابلة لمنع: وهنا تكون الأزمة متعددة، وإسناد المسؤولية عالياً وتهديد السمعة كبيراً، وتطبيقاً على هذه الدراسة فلا يمكن اتهام وزارة التربية والتعليم، بافتعال أزمة مقصودة كانت نيتها إضراب المعلمين، فلم يحمل أي طرف في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية المسؤولية عن أزمة إضراب المعلمين، وبالتالي لا إسناد عالياً للمسؤولية عن الأزمة ولا تهديد عالي للسمعة.

تاريخ الأزمة: واجهت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أزمة إضراب سابقة في العام الدراسي (2021-2022) واستمرت قرابة الشهرين، واختلفت حدة الإضراب ما بين مدرسة وأخرى ومنطقة وأخرى، وبالتالي ومع وجود أزمة سابقة فإن احتمالية تهديد سمعة المؤسسة تزداد.

سمعة المؤسسة: تحدها نظرة الجمهور للمؤسسة بعد الأزمة، وتتأثر بإسناد المسؤولية عن الأزمة، فكلما زادت المسؤولية عن أسباب الأزمة زاد تهديد السمعة، في حالة الإضراب في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فإن أصل الأزمة يعتبر خارجي وأسباب الأزمة المالية خارجة عن سيطرة الوزارة نفسها، فلا يمكن تحميل وزارة التربية والتعليم المسؤولية الحقيقية عن أسباب حدوث أزمة الإضراب، لأن السبب الرئيسي للإضراب هو المطالبة بالمستحقات المالية للمعلمين، وهو أمر خارج نطاق مسؤولية الوزارة.

جدول 2: الاستراتيجيات حسب تصنيف كومبس

النسبة المئوية	التكرارات	الاستراتيجيات
18.5%	تمثل	استراتيجيات الرفض
-----	-----	مهاجمة المتهم
8.5%	5	الإنكار
10%	6	وجود عذر
10%	تمثل	استراتيجيات التقليل
10%	6	كيش الفداء
15.5%	تمثل	استراتيجيات إعادة البناء
7%	4	التبرير
8.5%	5	التعويض
-----	-----	الاعتذار
56%	تمثل	استراتيجيات الاستجابة الثانوية
22%	13	التذكير
17%	10	التملق أو المدح
17%	10	الضحية
100%	59	المجموع

Source: (Coombs w. , Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory, 2007)

يتضح من الجدول أعلاه، أن استراتيجيات الاستجابة الثانوية كانت نسبتها (56%)، وهي النسبة الأعلى حيث يكاد لا يخلو لقاء أو بيان أو منشور من هذه الاستراتيجيات، وكانت استراتيجية التذكير هي الأكثر استخداماً خلال فترة الإضراب بنسبة 22%، ومثلت استراتيجية التملق والمدح واستراتيجية الضحية نسبة 17% لكل منهما، وتبين من التحليل أن نسبة استراتيجيات الرفض كانت (18.5%) والمتمثلة باستراتيجية الإنكار، والتي كانت نسبتها (8.5%) واستراتيجية وجود عذر بنسبة (10%)، أما المنشورات التي تحتوي على استراتيجيات إعادة البناء فكانت بنسبة (15.5%) والتي تضم استراتيجيات التبرير بنسبة (7%) والتعويض بنسبة (8.5%) وكانت نسبة المنشورات التي تحتوي على استراتيجيات كيش الفداء بنسبة 10% وتعدّ من استراتيجيات التقليل وهي الأقل استخداماً خلال فترة الإضراب، ولم تستخدم استراتيجية الاعتذار ومهاجمة المتهم، خلال فترة دراسة وتحليل محتوى المنشورات صفحة الفيسبوك الرسمية، التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

جدول 3: الاستراتيجيات حسب كومبس

الفقرات التي تمثلها في الاستبيان	النسبة المئوية	التكرار	الاستراتيجيات
(1، 7، 12، 14، 19)	33%	21	استراتيجيات المراوغة
(2، 8، 10، 16، 20)	36%	23	استراتيجيات دفاعية
(3، 6، 11، 15، 17)	8%	5	استراتيجيات تكيفية
(4، 5، 9، 13، 18)	23%	15	استراتيجيات داعمة
	100%	64	المجموع

المصدر: (Coombs T. w., 2012)

يتضح من الجدول السابق، أن الاستراتيجيات الدفاعية هي الأكثر استخداماً خلال فترة الدراسة بنسبة 36%، تليها الاستراتيجيات المراوغة بنسبة 33%، بينما كانت الاستراتيجيات الداعمة بنسبة 23%، وأخيراً الاستراتيجيات التكيفية بنسبة 8% وهي الأقل استخداماً خلال فترة الدراسة.

**أهم الاستراتيجيات الاتصالية التي وظفتها العلاقات العامة الرقمية، وفقاً للنظرية الموقفية خلال أزمة إضراب المعلمين حسب تصنيف كومبس (Coombs, 2012)**

بعد تحليل المنشورات واللقاءات الصحفية والمؤتمرات، وكلّ ما يخصّ أزمة إضراب المعلمين، في موقع الفيسبوك الخاص بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تبين أن النسبة الأعلى من استراتيجيات الاستجابة كانت الاستراتيجيات الدفاعية، وبنسبة أقلّ استخدمت وزارة التربية والتعليم استراتيجيات المراوغة، بينما كانت الاستراتيجيات الداعمة بنسبة أقل من سابقتها من الاستراتيجيات، وكان استخدام الاستراتيجيات التكيفية الأقلّ استخداماً على الإطلاق.

يبحث الجمهور عادة عن المنشورات والرسائل التي تقدم المعلومات والدعم المعنويّ خلال الأزمات، وأشار (Beeks 2019) إلى وسائل التواصل الاجتماعيّ حيث تقدم الدعم العاطفيّ للجمهور من خلال تسهيل الوصول الافتراضيّ للأفراد، ومشاركة المعلومات والمطالبة بحلّ ما (Lin & Choi. b2009)، ويتضح من خلال مراجعة المنشورات عبر موقع الفيسبوك الخاص بالوزارة، قلة المنشورات التي تخصّ الأزمة، وهذا قد يكون أحد أسباب إطالة فترة الإضراب في المدارس الحكومية. ولم يتم استخدام صفحة الوزارة للاتصال بشكل فعال أثناء الأزمة، حيث كان من الممكن توظيف صفحة الفيسبوك في الوصول إلى أصحاب المصلحة بشكل واسع، من معلمين وطلاب وأولياء أمور ومجالس أولياء الأمور، لبناء الثقة والحفاظ على السمعة المؤسسية الحسنة.

كان من المفترض وخلال الأزمة تكثيف المنشورات والبيانات، والتي تحتوي على استجابات داعمة للمعلمين وتقديم الدعم العاطفيّ لهم، سواء باستخدام استراتيجيات الإشادة أو المدح أو التعويض الماديّ، والذي يتمثل في اعتماد علاوة طبيعة العمل الذي أفرته الحكومة، بالإضافة إلى زيادة المنشورات والبيانات التي تستخدم الاستراتيجيات التكيفية والتي لا تكاد تذكر، تستطيع الوزارة التكيف مع الأزمة واحتواءها من خلال التفاعل مع أطراف الأزمة والتقليل من المشاعر السلبية تجاه الوزارة.

ذكر الصيفي (2021) كيف تحدد النظرية الظرفية استراتيجيات الاستجابة التي يمكن للمنظمات استخدامها للتعامل مع الأزمة، وحسب تصنيف كومبس للأزمات، يرى الباحث أن أزمة إضراب المعلمين تصنف على أنها من مجموعة الضحية وإسناد المسؤولية للمؤسسة ضعيف، وتهديد السمعة بالحد الأدنى، إن توجيه المعلومات وتعديلها وحده يمكن أن يكون كافياً، عندما يكون هناك حد أدنى من إسناد المسؤولية عن الأزمة، وقد عدّ كومبس (2007) أن تعديل المعلومات يساعد أصحاب المصلحة على التعامل مع الضغط الناتج عن عدم اليقين والضرر المحتمل للأزمة، إذ كان من المفترض أن تقوم دائرة العلاقات العامة بالمبادرة، وبما أن الوزارة واجهت أزمة إضراب للمعلمين في فترة سابقة وليست بالبعيدة، ما يرفع درجة تهديد السمعة إلى درجة متوسطة، وعدّ الصيفي (2021) أنه وبمجرد تحديد نوع الأزمة ومن ثم المسؤولية عنها، وتحديد مستوى تهديد السمعة، وسمعة العلاقة السابقة وتاريخ الأزمات، وكيف تحدد النظرية الظرفية استراتيجيات الاستجابة التي يمكن للمنظمات استخدامها للتعامل مع الأزمة، في حالة أزمة إضراب المعلمين.

ينبغي استخدام استراتيجيات التقليل في الاستجابة للأزمات مع الحد الأدنى من إسناد مسؤولية الأزمة مع تاريخ سابق للأزمات، أو سمعة سلبية، وتتمثل في استراتيجية كيش الفداء، بحيث تلقى المؤسسة اللوم على طرف من خارج المؤسسة وتبقى المؤسسة ضمن مجموعة الضحايا، وقد تكرر استخدام استراتيجية كيش الفداء (6) مرات وبنسبة (10%) خلال فترة الأزمة، ومع استمرار الإضراب وعدم نجاح استراتيجيات الإنكار والتقليل، تمّ استخدام استراتيجيات إعادة البناء في الاستجابة لأزمة الإضراب، وتستخدم في الاستجابة للأزمات ذات الإسناد المنخفض للمسؤولية عن الأزمة، إلى جانب تاريخ من الأزمات المماثلة، وأقترح (2014) Effiong إنه مع زيادة تهديدات السمعة والمشاعر السلبية، يجب على مديري الأزمات استخدام استراتيجيات الاستجابة للأزمات بالمستوى المطلوب من قبول مسؤولية الأزمة (COOMBS, 2007) وخلص إلى أن أفضل استراتيجية هي البدء في برنامج إعادة البناء فور اندلاع الأزمة. وتتمثل في استراتيجيات التبرير والتعويض والاعتذار، حيث استخدمت الوزارة استراتيجية التبرير (4) مرات أي بنسبة (7%) من الاستراتيجيات المستخدمة واستراتيجية التعويض (5) مرات وبنسبة (8.5%) من الاستراتيجيات المستخدمة، ولم تستخدم الوزارة في أي مرة استراتيجية الاعتذار، وعدت (2008) Kyhn أن الاختيار بين الاعتذار، وخيارات الاستجابة الأخرى للأزمات هو خيار قانوني في المقام الأول. الاعتذار يعني الاعتراف بالذنب وقد يعرض المنظمة للمسؤولية القانونية، ويفضل Kyhn (2008) استخدام استراتيجيات الاستجابة الثانوية والتي تسمى استراتيجيات التعزيز، كمكملات للاستراتيجيات الأساسية الثلاث وتعديل المعلومات، التي تشمل استراتيجيات التذكير والإشادة أو المدح والضحية.

وتقدم استراتيجيات الاستجابة الثانوية للأزمات الدعم العاطفي لأصحاب المصلحة، وأشار (2019) Beeks إلى أن العواطف مهمة بشكل خاص في تحديد سلوك الجمهور. وفقاً للنظرية الظرفية تؤثر العواطف على موقف الأشخاص تجاه المنظمة وتحديد السمعة، كما أن المشاعر السلبية لأصحاب المصلحة لديها القدرة على إلحاق الضرر بالمنظمة (على سبيل المثال المشاركة في الكلام السلبي الشفهي) أو تعطيل التفاعل مع المنظمات (كومبس، 2004، 2007). وأشار غول (2015) إلى تأثير عواطف أصحاب المصلحة باستراتيجيات الاستجابة بشكل مباشر كومبس (2007)، كما أكد على أن النوايا السلوكية تتأثر بمحوري العاطفة والسمعة، ويمكن أن تتغير النوايا السلوكية وفقاً لمسؤولية الأزمة وتهديد السمعة، ووفقاً للعواطف الناتجة عن الأزمة. وعدّ (2014) Effiong اعتماد استراتيجية فعالة لإدارة الاتصالات والمعلومات، أمراً من شأنه أن يساعد المنظمات على التعامل مع الصدمة التي يمكن أن يسببها الضرر، الذي يلحق بالسمعة في أوقات الأزمات (ستورجرز، 1994).

إن قضية إضراب المعلمين قضية حساسة وتمس المجتمع بأسره، فلا يوجد بيت يخلو من طالب أو معلم أو ولي أمر، ويعدّ المعلمون الشريحة الأكبر في الوظيفة العمومية، لذلك ومن المهم لمديري الأزمة صياغة خطاب إقناعي مدروس، واستخدام الاستراتيجيات الاتصالية وفق النظريات والنماذج المخصصة للاتصال في الأزمات، ولمعرفة مدى ملاءمة الاستراتيجيات المستخدمة خلال الإضراب، استخدم الباحث نموذج إدارة الأزمة بواسطة اجتماعية، لمعرفة مدى تقبل المعلمين للاستراتيجيات والمشاعر المتشكلة نتيجة التعرض للاستراتيجيات الاتصالية.

**مدى تقبل المعلمين للاستراتيجيات المستخدمة بناء على شكل ومصدر الرسالة خلال أزمة الإضراب:**

#### استراتيجيات المراوغة:

تظهر النتائج تأثير شكل الرسالة على مستوى تقبل المعلمين لاستراتيجيات المراوغة، حيث كانت أقل قبولاً عند استخدام الإعلام التقليدي، وعند استخدام الاتصال الشفهي لإيصال الرسالة كانت النتيجة أكثر قبولاً، وعند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كان مستوى التقبل متوسطاً، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (جانم، 2021) حيث مستوى تقبل الجمهور لاستراتيجيات المراوغة عبر وسائل التواصل الاجتماعي هو الأعلى، والإعلام التقليدي والتواصل الوجيه متوسط القبول، عندما تعلقت الدراسة بأزمة صحية، بينما أظهرت نتائج دراسة (Liu, Austin, & Jin, 2011) أن الجمهور يتقبل الاستراتيجيات المراوغة بشكل أكبر، عند استخدام الإعلام التقليدي منه عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

المحور الثاني(المصدر): أظهرت النتائج مستوى تقبل متوسطاً عند المعلمين في حال استخدام استراتيجيات المراوغة من قبل المؤسسة، ومتوسطاً ولكن أقل قبولاً عند استخدام الاستراتيجيات نفسها من مصدر خارج المؤسسة، وهذه النتيجة هي عكس نتائج دراسة (جانم، 2021) والتي أظهرت أن الجمهور يكون أكثر تقبلاً عند استخدام الاستراتيجيات المراوغة من خارج المؤسسة، بينما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Liu, Austin, & Jin, 2011) التي أظهرت قبولاً أكثر لاستراتيجيات المراوغة من مصدر داخل المؤسسة.

#### الاستراتيجيات الدفاعية:

المحور الأول: أظهرت النتائج قبولاً أعلى للمعلمين عند استخدام الاستراتيجيات الدفاعية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بينما كان مستوى قبول الرسالة عند استخدام الاتصال الشفهي بدرجة أقل، وأشارت النتائج إلى مستوى قبول متدنٍ عند استخدام الاستراتيجيات الدفاعية عبر الإعلام التقليدي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) التي بينت قبول الاستراتيجيات الدفاعية بشكل أكبر عند استخدام الاتصال الوجيه، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Austin, Liu, & Jin, 2011) التي أظهرت قبولاً أكبر عند استخدام استراتيجيات دفاعية عبر الإعلام التقليدي.

المحور الثاني: أظهرت النتائج تأثير مصدر المعلومات على مستوى قبول المعلمين لاستراتيجيات الاستجابة، وتشير النتائج أن مستوى قبول الاستراتيجيات الدفاعية أكبر، عندما يكون مصدر المعلومات من داخل المؤسسة، بينما كان مستوى القبول أقل عند استخدام الاستراتيجيات الدفاعية من مصدر خارج المؤسسة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) حيث أظهرت قبولاً أكبر للاستراتيجيات الدفاعية من مصادر خارج المؤسسة، واتفقت النتائج مع دراسة (Liu, Austin, & Jin, 2011) التي بينت قبول الجمهور للرسائل التي يكون مصدرها من داخل المؤسسة.

### الاستراتيجيات التكميلية:

المحور الأول: أظهرت النتائج قبولاً أكبر عند استخدام الاستراتيجيات التكميلية للاستجابة، وذلك عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، كما أظهرت النتائج تقارباً في مستوى تقبل المعلمين للاستراتيجيات التكميلية عند استخدام الاتصال الشفهي (وجهاً لوجه) حيث كانت بمستوى أقل يقليل من وسائل التواصل الاجتماعي، وكانت المستوى الأقل قبولاً عند استخدام الإعلام التقليدي للاستجابة لأزمة الإضراب، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) والتي بحثت استراتيجيات إدارة أزمة كورونا الصحية، حيث كان المعلمون أقل تقبلاً للاستراتيجيات التكميلية عند استخدام الإعلام التقليدي، كما اتفقت هذه دراسة (Liu، Austin، و Jin، 2011) والتي أظهرت تقبل الجمهور للاستراتيجيات التكميلية عندما صدرت من المؤسسة نفسها.

المحور الثاني: أظهرت النتائج قبولاً أكبر للاستراتيجيات التكميلية، عندما تكون المؤسسة مصدر معلومات الأزمة، بينما كان المعلمون أقل تقبلاً عند الحصول على معلومات الأزمة من خارج المؤسسة وذلك عند استخدام الاستراتيجيات التكميلية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) حيث أظهرت قبول الاستراتيجيات التكميلية من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، واختلفت من نتائج دراسة (Liu، Austin، و Jin، 2011) والتي أظهرت قبولاً أقل للاستراتيجيات التكميلية الصادرة من المؤسسة نفسها.

### الاستراتيجيات الداعمة:

المحور الأول: أظهرت النتائج قبولاً أكبر للمعلمين عند استخدام الاستراتيجيات الداعمة بواسطة الاتصال الشفهي (وجهاً لوجه)، بينما كان الإعلام التقليدي أكثر تأثيراً من وسائل التواصل الاجتماعي عند استخدام الاستراتيجيات الداعمة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) التي بينت تقبل أكبر للاستراتيجيات الداعمة لدى الجمهور عند استخدام الاتصال الوجيه، واتفقت النتائج مع دراسة (Liu، Austin، و Jin، 2011) التي بينت قبولاً أكبر لدى الجمهور عند استخدام الإعلام التقليدي.

المحور الثاني: أظهرت النتائج تأثير مصدر الرسالة على مدى تقبل المعلمين للاستراتيجيات الداعمة، حيث كان قبول المعلمين للاستراتيجيات الداعمة هو الأكثر قبولاً، عند الحصول على معلومات الأزمة من خارج المؤسسة، بينما كان تأثير الاستراتيجيات الداعمة أقل قبولاً عندما حصل المعلمون على أخبار الأزمة من داخل المؤسسة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) حيث كان تقبل الجمهور للاستراتيجيات الداعمة أكبر من طرف خارجي، وهذا يتفق مع دراسة (Liu، Austin، و Jin، 2011) التي أظهرت أن الاستراتيجيات الداعمة أكثر تقبلاً من مصدر خارج المؤسسة.

### المشاعر المتشكلة لدى المعلمين باختلاف شكل ومصدر الرسائل الاتصالية خلال أزمة إضراب المعلمين:

#### الاستراتيجيات المروعة:

المحور الثالث: أظهرت النتائج تأثير شكل الرسالة على المشاعر المتشكلة لدى المعلمين، تبين أنه عند استخدام الإعلام التقليدي ووسائل التواصل الاجتماعي لإيصال استراتيجيات مروعة سيتشكل لدى المعلمين مشاعر معتمدة على الإسناد الخارجي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بينما تشكلت مشاعر مستقلة الإسناد عند استخدام الإعلام التقليدي كشكل من أشكال الاتصال، وعند استخدام الشفهي (وجهاً لوجه) لإيصال الاستراتيجيات المروعة سيتشكل لدى المعلمين مشاعر مستقلة الإسناد، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021).

المحور الرابع: أظهرت النتائج تأثير المصدر على المشاعر المتشكلة لدى المعلمين، حيث تشكلت مشاعر معتمدة على الإسناد المستقل، عند استخدام استراتيجيات مروعة سواء كان مصدر الرسائل المؤسسة نفسها أو من خارج المؤسسة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021).

#### الاستراتيجيات الدفاعية:

المحور الثالث: بينت النتائج تأثير شكل الرسالة على المشاعر المتشكلة لدى المعلمين، عند استخدام الاستراتيجيات الدفاعية بواسطة الإعلام التقليدي ووسائل التواصل الاجتماعي، سيتشكل لدى المعلمين مشاعر معتمدة على الإسناد الخارجي، وعند استخدام التواصل الوجيه ستتولد مشاعر معتمدة على الإسناد المستقل، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جانم، 2021) حيث أظهرت عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ستتشكل مشاعر معتمدة على الإسناد الخارجي، ومشاعر مستقلة الإسناد عند استخدام التواصل الشفهي، بينما اختلفت في النتيجة في حال استخدام الإعلام التقليدي حيث تشكلت لدى الجمهور مشاعر مستقلة الإسناد، وفي دراستنا هذه تشكلت مشاعر معتمدة على الإسناد الخارجي.

المحور الرابع: بينت النتائج أنه لا تختلف مشاعر الإسناد باختلاف مصدر المعلومات عند استخدام الاستراتيجيات الدفاعية، حيث تشكلت لدى المعلمين مشاعر تعتمد على الإسناد الخارجي، وتختلف هذه النتيجة من نتيجة دراسة (جانم، 2021) حيث أظهرت الدراسة تشكل مشاعر ذات إسناد مستقل باختلاف مصدر الرسالة، بينما في هذه الدراسة تشكلت مشاعر ذات إسناد خارجي.

#### الاستراتيجيات التكميلية:

المحور الثالث: أظهرت النتائج تأثير شكل المعلومات عند استخدام الاستراتيجيات التكميلية على المشاعر المتشكلة لدى المعلمين، حيث تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد المستقل عند استخدام الإعلام التقليدي ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاعر تعتمد على الإسناد الخارجي عند استخدام الاتصال الوجيه، وهذه النتيجة اختلفت مع نتيجة (جانم، 2021) حيث تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد الخارجي عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ومشاعر تعتمد على الإسناد الداخلي عند استخدام التواصل الشفهي، بينما اتفقت معها عند استخدام الإعلام التقليدي، حيث تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد المستقل عند استخدام الإعلام التقليدي في كلا الدراستين.

المحور الرابع: وتظهر النتائج تأثير مصدر المعلومات على جمهور المعلمين عند استخدام الاستراتيجيات التكميلية، حيث تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد الخارجي سواء كان مصدر المعلومات من داخل المؤسسة أو من خارجها، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) حيث تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد المستقل عندما يكون مصدر المعلومات من المؤسسة نفسها، واتفقت مع الدراسة عند الحصول على المعلومات والتعرض للاستراتيجيات التكميلية من خارج المؤسسة.

#### الاستراتيجيات الداعمة:

المحور الثالث: بينت النتائج تأثير شكل المعلومات على المشاعر المتشكلة لدى المعلمين عند استخدام الاستراتيجيات الداعمة، حيث تشكلت مشاعر تعتمد على

الإسناد المستقل عند استخدام وسيلتي التواصل الوجيه، أو التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بينما تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد الخارجي عند استخدام الإعلام التقليدي لإيصال الرسائل التي تحتوي على الاستراتيجيات الداعمة للمعلمين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) التي أظهرت نتائجها تشكل مشاعر تعتمد على الإسناد المستقل لدى الجمهور، عند استخدام وسيلتي التواصل الاجتماعي والاتصال الوجيه، بينما اختلفت مع الدراسة عند استخدام الإعلام التقليدي، حيث تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد المستقل، وفي هذه الدراسة مشاعر تعتمد على الإسناد الخارجي.

المحور الرابع: أظهرت النتائج تأثير مصدر المعلومات على جمهور المعلمين عند استخدام الاستراتيجيات الداعمة، حيث بينت الدراسة تشكل مشاعر تعتمد على الإسناد الخارجي عندما تصدر معلومات الأزمة من المؤسسة نفسها، بينما تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد المستقل، عندما يكون مصدر الاستراتيجيات الداعمة من مصدر خارج المؤسسة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) التي أظهرت نتائجها تشكل المشاعر نفسها التي تعتمد على الإسناد المستقل باختلاف مصدر المعلومات، واختلفت النتيجة مع هذه الدراسة، حيث تشكلت مشاعر تعتمد على الإسناد الخارجي، في حال كان مصدر المعلومات المؤسسة نفسها.

**جدول 4: يظهر المشاعر المتشكلة لدى الجمهور، بناء على شكل الوسيلة الاتصالية والاستراتيجيات المستخدمة.**

ترتيب الفقرات	رقم الفقرة	الاستراتيجيات المستخدمة	شكل الوسيلة الاتصالية	نوع الإسناد	المشاعر الأكثر تشكلاً نتيجة التعرض للاستراتيجية
1	21	استراتيجيات مراوغة	إعلام تقليدي	إسناد خارجي	الغضب
2	23	استراتيجيات تكيفية	إعلام تقليدي	إسناد مستقل	تعاطف
3	32	استراتيجيات مراوغة	وجهاً لوجه	إسناد مستقل	تعاطف/قلق
4	26	استراتيجيات تكيفية	وسائل تواصل اجتماعي	إسناد مستقل	تعاطف
4	24	استراتيجيات داعمة	إعلام تقليدي	إسناد خارجي	الحزن
5	22	استراتيجيات دفاعية	إعلام تقليدي	إسناد خارجي	الغضب
6	31	استراتيجيات تكيفية	وجهاً لوجه	إسناد خارجي	الحزن
7	29	استراتيجيات داعمة	وجهاً لوجه	إسناد مستقل	الحزن
8	28	استراتيجيات دفاعية	وسائل تواصل اجتماعي	إسناد خارجي	الغضب
9	25	استراتيجيات داعمة	وسائل تواصل اجتماعي	إسناد مستقل	التعاطف
10	27	استراتيجيات مراوغة	وسائل تواصل اجتماعي	إسناد خارجي	الحزن
11	30	استراتيجيات دفاعية	وجهاً لوجه	إسناد مستقل	التعاطف

**يوضح الجدول (4) اختلاف المشاعر المتشكلة نتيجة لاختلاف شكل الرسالة، وكانت المشاعر الإيجابية المتشكلة خلال الأزمة، وتبين عند استخدام الاستراتيجيات التكيفية عبر الإعلام التقليدي تشكل مشاعر مستقلة الإسناد، وكانت مشاعر التعاطف بدرجة عالية، وعند استخدام استراتيجيات مراوغة عبر الاتصال الوجيه تشكلت مشاعر مستقلة الإسناد ونسبة التعاطف فيها عالية، وعند استخدام الاستراتيجيات التكيفية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، تشكلت مشاعر مستقلة الإسناد ونسبة التعاطف فيها عالية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) حيث تشكلت مشاعر سلبية باختلاف شكل الرسالة، وعند استخدام استراتيجيات داعمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي تشكلت مشاعر مستقلة الإسناد ونسبة التعاطف فيها كبيرة، واتفقت مع دراسة (جانم، 2021) وكانت المشاعر إيجابية عند استخدام استراتيجيات داعمة، عبر الإعلام التقليدي ووسائل التواصل الاجتماعي، وأيضاً عند استخدام استراتيجيات دفاعية في الاتصال الوجيه، تشكلت مشاعر إيجابية ونسبة التعاطف فيها كبيرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جانم، 2021) حيث تشكلت مشاعر إيجابية عند الاتصال الشفهي والإعلام التقليدي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Austin، Liu، و Jin، 2011) حيث خلصت إلى أن الاتصال عبر وسائل الإعلام التقليدي والمحادثات الوجيهة، ما تزال ذات أثر على استجابة الجمهور العاطفية.**

**جدول 5: يظهر المشاعر المتشكلة بناء على مصدر معلومات الأزمة والاستراتيجيات المستخدمة.**

ترتيب الفقرات	رقم الفقرة	الاستراتيجية المستخدمة	مصدر المعلومات	الإسناد	أعلى للمشاعر
1	35	استراتيجيات تكيفية	من داخل المؤسسة	إسناد خارجي	الغضب
2	40	استراتيجيات دفاعية	من خارج المؤسسة	إسناد خارجي	الغضب
3	36	استراتيجيات دفاعية	من داخل المؤسسة	إسناد خارجي	الغضب
4	38	استراتيجيات داعمة	من خارج المؤسسة	إسناد مستقل	التعاطف
5	33	استراتيجيات داعمة	من داخل المؤسسة	إسناد خارجي	الحزن
6	34	استراتيجيات مراوغة	من داخل المؤسسة	إسناد مستقل	الغضب
7	39	استراتيجيات مراوغة	من خارج المؤسسة	إسناد مستقل	الغضب
8	37	استراتيجيات تكيفية	من خارج المؤسسة	إسناد خارجي	الحزن

**يوضح الجدول رقم (5) اختلاف المشاعر المتشكلة نتيجة لاختلاف مصدر الرسالة، وكانت النتيجة الإيجابية وتشكل مشاعر مستقلة الإسناد درجة التعاطف فيها كبيرة، عند استخدام استراتيجيات داعمة من مصدر خارجي، وسلطت (جانم، 2021) الضوء على نتائج دراسة (Lin، et al، 2017) التي بينت دور المؤثرين الاجتماعيين والقياديين في توجيه الآراء وتشكيل العواطف، وهذا ما ظهر في نتائج هذه الدراسة، حيث كان للقيادي جبريل الرجوب تأثير في تشكل مشاعر إيجابية بدرجة كبيرة، بينما أظهرت نتائج دراسة (جانم، 2021) عواطف إيجابية باختلاف مصدر الرسالة، عند استخدام الاستراتيجيات التكيفية والاستراتيجيات الداعمة والاستراتيجيات الدفاعية.**

**وفقاً لنتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:**

1. الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في قراءة المشاعر الإلكترونية والتعليقات، لمعرفة ردود أفعال المعلمين على الاستراتيجيات، وتعديلها للتقليل من المشاعر السلبية واحتواء الأزمة.
2. تكثيف المنشورات التي تحتوي على الدعم المعنوي للمعلمين، عبر الصفحات والمواقع الرسمية لوزارة التربية والتعليم خلال أزمة الإضراب.
3. عدم استخدام استراتيجيات التجاهل والإنكار في إدارة أزمة الإضراب، لأن سرعة الاستجابة تساعد في احتواء الأزمة.

4. استخدام الإعلام التقليدي الرسمي والمحلي بشكل مكثف، خلال الأزمات التعليمية كشكل من أشكال الاتصال بالجمهور.
5. استخدام الاتصال الجماهيري (وجهاً لوجه)، من خلال لقاءات مستمرة ومكثفة مع المعلمين، خلال فترات الإضراب للتقليل من المشاعر السلبية لدى المعلمين.
6. إشراك المجتمع المحلي ومجالس أولياء الأمور في البرامج الحوارية عبر الفضائيات والراديو، خلال الأزمات التعليمية والإضرابات.
7. تشكيل فريق إدارة أزمات متخصص في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، قادر على إدارة أزمة الإضراب وإعادة ثقة المعلمين بالوزارة في مرحلة ما بعد الأزمة.
8. إعداد خطط طوارئ واستخدامها في الأزمات، ومعرفة فعاليتها خلال الأزمات، وقراءة استجابة المعلمين للاستراتيجيات.

#### قائمة المصادر والمراجع

##### المراجع باللغة العربية

- [1] عامر، اسماعيل محمد. (2021). العلاقات العامة والتطور الرقمي. مكتبة نور.
- [2] العريفيان، أمثال حمد. (2021). إدارة الأزمة التربوية في وزارة التربية والتعليم العالي الكويتية في ظل جائحة ( Covid-19) من وجه نظر العاملين فيها: تصور مقترح. الكويت: مجلة كلية التربية.
- [3] ابو سريع، إنجي محمد. (2017). استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في ادارة الأزمات. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والاعلان.
- [4] مرسي، إيمان. (2021). دور العلاقات العامة الرقمية في الجامعات السعودية خلال أزمة كورونا دراسة ميدانية على ممارسي العلاقات العامة. السعودية: المجلة المصرية لبحوث الاعلان.
- [5] بشناق، باسم والداهوك، هبه. (2019). إضراب العاملين في المرافق العامة وفق القانون الفلسطيني (المجلد 27). غزة، فلسطين: مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الشرعية والقانونية.
- [6] فهمي، بسنت. (2020). تفاعل الجمهور المصري حول أزمة فايروس كورونا عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف الذكي. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام.
- [7] حكيمة، جاب الله. (2019). استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل ادارة الأزمات. الجزائر: المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية.
- [8] الصالحي، حاتم علي. (2021). العلاقات العامة الرقمية: مراجعة نظرية للمفهوم عوامل الظهور والتحديات. صنعاء، اليمن: مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية. جامعة صنعاء.
- [9] الصيفي، حسن نيازي. (2021). استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم الطائرة ماكس 373 دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يوليو 2019 (المجلد 4). السعودية: مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والانسانية.
- [10] هنيمي، حسين محمود. (2015). العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- [11] جاب الله، حكيمة. (2019). استراتيجيات الاتصال ودورها في تفعيل ادارة الأزمات. الجزائر: المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية.
- [12] الفريخ، خالد عبد العزيز. (2021). الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية (المجلد 7). الكويت: مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا المعلومات.
- [13] جانم، دنيا خيري. (2021). استراتيجيات استجابة وزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة أزمة كورونا من وجهة نظر الجمهور: طلبة جامعة الخليل نموذجاً. نابلس، فلسطين: repository.najah.edu.
- [14] العزاوي، رحيم. (2008). منهج البحث العلمي (المجلد 1). الأردن: دار دجلة.
- [15] خفش، رشا أحمد. (2021). الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة زبء كورونا. نابلس، فلسطين. تم الاسترداد من <https://repository.najah.edu>
- [16] غول، سامر. (2015). استراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات: دراسة حالة. فلسطين. تم الاسترداد من <http://fadabirzeit.edu>
- [17] عفونة، سائد. (2014). واقع التعليم في المدارس الفلسطينية ما بعد نشوء السلطة الفلسطينية: تحليل ونقد. (الإصدار 28). نابلس: مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الانسانية).
- [18] المحمودي، سرحان. (2019). مناهج البحث العلمي (المجلد 3). صنعاء، اليمن: دار الكتب.
- [19] دياب، سهيل رزق. (2003). مناهج البحث العلمي. غزة، فلسطين.
- [20] فرجاني، علي. (2018). العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال (المجلد الأولى). الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- [21] عبد المؤمن، علي معمر. (2008). البحث في العلوم الاجتماعية -الوجيز في الأساسيات والتقنيات. ليبيا: جامعة 7 أكتوبر.
- [22] قطب، فاطمة فايز. (2018). العلاقة بين إدراك الشباب لمبادئ التربية الإعلامية والرقمية وبين سلوكهم على مواقع التواصل الاجتماعي. جامعة بني سويف، مصر: المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال.

- [23] بلقي، فطوم وسيمون، باية. (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات. الجزائر: مجلة الاناسة وعلوم المجتمع. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- [24] المغير، محمد والبطاش، محمد والباشا، هبة. (2018). العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- [25] بعلول، نورة وعشيش، آمال. (2015). دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم. الجزائر.
- [26] وزارة التربية والتعليم. (2017). الاستراتيجية القطاعية للتعليم (2023-2021). مكتب رئيس الوزراء/ الخطة الوطنية للتنمية (2023-2021) للتعليم. دولة فلسطين.
- [27] وزارة التربية والتعليم. (2021). الاستراتيجية القطاعية للتعليم (2023-2021). مكتب رئيس الوزراء/ الخطة الوطنية للتنمية (2023-2021) للتعليم. دولة فلسطين.
- [28] وزارة التربية والتعليم. (2021). الاستراتيجية القطاعية للتعليم (2023-2021) الخطة الوطنية للتعليم (2023-2021). دولة فلسطين.
- [29] وزارة التربية والتعليم. (2023). قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2022/2023-2011/2012. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من <https://2u.pw/nanpkMr>
- [30] وزارة التربية والتعليم. (2023). قاعدة بيانات مسح التعليم للأعوام الدراسية 2022/2023-2011/2012. رام الله، فلسطين. تم الاسترداد من <https://2u.pw/nanpkMr>

## المراجع باللغة الإنجليزية

- [1] Adi, W. (2020). *Simplified Social Mediated Crisis Communication Model during Crisis in Indonesia: A Case Study on How Customers of Indonesia Commuter Line Train Company Seek Information on a Train Delay Due to the Double Track Trial on April 12, 2019*. KnE Social Sciences.
- [2] Ahmad, S. (2012). *Crisis - Strategic Management in Public Relation*. International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences.
- [3] Alexander, D. M. (2016). *What digital skills are required by future public relations practitioners and can the*. [prismjournal.org/homepage.html](http://prismjournal.org/homepage.html).
- [4] Apuke, D., & Tunce, E. (2018). *Social Media and Crisis Management: A Review and Analysis of Existing Studies*. Retrieved from <https://dergipark.org.tr>
- [5] Austin, L., & Jin, Y. (2016). *Social media and crisis communication: Explicating the social-mediated crisis communication model*. Publication/net. research gate.
- [6] Austin, L., & Yan, J. (2016). *Social media and crisis communication: Explicating the social-mediated crisis communication model*. Strategic Communication. Routledge.
- [7] Austin, L., Brooke, L., & Yan, J. (2012). *How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model* (Vols. 188-207). Journal of Applied Communication Research.
- [8] Austin, L., Fisher, L., & Yan, J. (2012). *How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model*. Journal of applied communication research.
- [9] Beeks, J. (2019). *Online Emotions during crises How the public respond in Facebook comments*. Communication Science University of Twente.
- [10] Coombs, T. w. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (3rd ed)*. Retrieved from <https://us.sagepub.com>
- [11] Coombs, w. (2007). *Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory*. Corp Reputation Rev 10. Retrieved from <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- [12] Dudo, A., & Kahlor, I. (2016). *STRATEGIC COMMUNICATION New Agendas in Communication*. Routledge.
- [13] Effiong, A. (2014). *MANAGING REPUTATION RISK AND SITUATIONAL CRISIS IN HIGHER INSTITUTIONS OF LEARNING* (Vol. 5). Independent Journal of Management & Production. Retrieved from <http://www.ijmp.jor.br>
- [14] Falko, V. (2018). *Striking the right note on social media during a tragic crisis - The situational crisis communication theory applied to the case of the German wings Flight U9525 and its effects on audience response tone*.
- [15] Hastomo, A., & Andriyani. (2020). *Public Relations Management in Building the Image of Schools in Senior High School*. Universitas Negeri Yogyakarta: Research Gate.
- [16] huy, p. (2020). *A Brief Research of Crisis Communication on Social Media: from Theory to Practice*. (Vol. 8).

Journal of simulation.

- [17] Islam, A. (2022). *Role of Facebook in Covid-19 Crisis Management and Awareness Raising Efforts in Bangladesh: Sentiment And Thematic Analysis*. Journal of Governance Risk Management Compliance Sustainability (JGRCS).
- [18] Islam, A. M. (2022). *Role of Facebook in Covid-19 Crisis Management and Awareness Raising Efforts in Bangladesh: Sentiment And Thematic Analysis* (2 ed.). Journal of Governance Risk Management Compliance and Sustainability.
- [19] Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, I. (2014). *Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses*. Communication Research. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>
- [20] Kelleher, T. (2003). *PR and conflict: A theoretical review and case study of the 2001 University of Hawaii faculty strike* (Vol. 8). Journal of Communication Management.
- [21] Kyhn, H. (2008). *SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY: IT IS USE IN A COMPLEX CRISIS WITH SCANDINAVIAN AIRLINES' GROUNDING OF DASH 8-Q400 AIRPLANES*. Aarhus, Denmark: Aarhus School of Business.
- [22] Lee, Y., & Jin, Y. (2019). *Crisis information seeking and sharing (CISS): Scale development for measuring publics' communicative behavior in social-mediated public health crises*. Research Gate.
- [23] Liu, B., Austin, L., & Jin, Y. (2011). *How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source*. Public Relations Review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/>
- [24] Nazri, N., Hamzeh, M., & Reza, A. (2020). *Adaptation of Social Mediated Crisis Communication Model: A Systematic Review*. School of Human Development and Techno communication (iKOM), University Malaysia Perlis (Vol. 9). Journal of Human Development and Communication.
- [25] Orji-Egwu, A., Oyeleke, A., & NWAKPU, E. (2019). *Influence of Digital Media on Public Relations in a Hyperconnected era: Perspectives from Public Relations Professionals in Ebonyi State*. sejpr.net.
- [26] Oyeleke, A. (2020). *Public Relations and Crisis Management in Federal Teaching Hospital Abakaliki and University of Nigeria Teaching Hospital, Enugu*. Research Gate.
- [27] Payton, P. (2021). *Crisis Management Strategies for Sustaining Organizations during a Crisis*. Walden University.
- [28] Permatasari, A. &. (2021). *Digital Public Relations: Trend and Required Skills*. Jurnal ASPIKOM.
- [29] Reilly, P., & Atanasova, D. (2016). *A strategy for communication between key agencies and members of the public during crisis situations*. Technical Research Institute of Sweden.
- [30] Steven, T. (2012). *Sampling*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com>
- [31] Van Rensborg, A., Conradie, D., & Dondolo, B. (2017). *THE USE OF THE SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY TO STUDY CRISIS RESPONSE STRATEGIES AT A UNIVERSITY OF TECHNOLOGY*. Research Gate.
- [32] Yum, J., & Jeong, S. (2015). *Examining the Public's Responses to Crisis Communication from the Perspective of Three Models of Attribution*. Journal of Business and Technical Communication. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1050651914560570>