دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات الجامعية في أثناء جائحة كورونا (جامعة بنغازي أنموذجاً)

أ. دارين حسين المهدوي *، أ.د. أبو بكر المبروك الغزالي **

* وزارة التربية والتعليم – بنغازي.

** أستاذ كلية الاعلام جامعة بنغازي-قسم العلاقات العامة والإعلان.

DOI:https://doi.org/10.37376/tljmr.vi8.7842

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات الجامعية، مع التركيز على تجربة جامعة بنغازي في أثناء جائحة كورونا (2021–2022). تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي ، و استخدمت الباحثة الاستبانة الالكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قوامها (300) مفردة من مجتمع الدراسة، و تكتسب هذه الدراسة أهمية استراتيجية متجددة في ظل المتغيرات المعاصرة لعام 2026، إذ حددت التوصيات بما يتوافق مع التوجهات العالمية، ولا سيما توجهات اليونسكو لما بعد عام 2025، خاصة في مجالي التحول الرقمي والمؤسسة الوقائية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور جوهري للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، خصوصًا في مجال نقل المعلومات وتعزيز التواصل مع الجمهور الداخلي، إلا أن هذا الدور واجه مجموعة من المعوقات التنظيمية والتقنية التي حدّت من فاعليته وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة إعادة هيكلة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، بحيث ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، بما يضمن سرعة وكفاءة تدفق المعلومات أثناء الأزمات، إلى جانب تبني أنظمة إنذار مبكر رقمية، والعمل على تطوير الكوادر المهنية، بما يسهم في تعزيز جاهزية المؤسسة واستدامة العملية التعليمية في مواجهة الأزمات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، التخطيط الوقائي، إدارة الأزمات، جائحة كورونا، جامعة بنغازي.

The extent The Role of Public Relations in Preventive Planning for Managing University Crises During the COVID-19 Pandemic (University of Benghazi as a Case Study.

Abstract:

This study aims to explore the role of Public Relations (PR) in preventive planning for university crisis management, focusing on the University of Benghazi's experience during the COVID-19 pandemic (2021–2022). This study is classified as descriptive research and adopted the survey method. The researcher utilized a questionnaire as the primary tool for data collection from a sample of (300) respondents. The study gains renewed strategic importance in light of contemporary variables for 2026, as recommendations have been updated to align with global trends, particularly UNESCO's post-2025 directives regarding digital transformation and institutional resilience. The results revealed a fundamental role for PR in crisis management, specifically in information dissemination and internal communication; however, this role faced organizational and technical obstacles that limited its effectiveness. Accordingly, the study recommends the necessity of restructuring the Public Relations department within the university's organizational hierarchy to report directly to Senior Management, ensuring the rapid and efficient flow of information during crises. It also calls for adopting digital early-warning systems and developing professional staff to enhance institutional readiness and ensure the sustainability of the educational process in the face of future emergencies.

Keywords: Public Relations, Preventive Planning, Crisis Management, COVID-19 Pandemic, University of Benghazi.

* Mrs. Darine Hussein AlMehdawi.

** Prof. Dr. Abu Bakr al-Mabrouk al-Ghazali.

Ministry of Education – Benghazi.

Department of Communication collage,Univercity of Benghazi.

Email: Almehdweedarine@gmail.com.

Email: Abobker@yahoo.com.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly @ +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

المقدمة

شهدت مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة تصاعدًا ملحوظًا في حجم وتعقيد الأزمات التي تواجهها، نتيجة التحولات المتسارعة في البيئات التعليمية، والتغيرات الصحية والاقتصادية والاجتماعية. وقد مثّلت جائحة كورونا إحدى أخطر الأزمات العالمية التي ألقت بظلالها على الجامعات، وفرضت تحديات غير مسبوقة على أنظمتها الإدارية والتعليمية والاتصالية.

وفي هذا السياق، برزت العلاقات العامة بوصفها أحد أهم الأدوات الإدارية القادرة على التعامل مع الأزمات من خلال التخطيط الوقائي، وإدارة الاتصال، وبناء الثقة مع الجمهورين الداخلي والخارجي. ولم يعد دور العلاقات العامة يقتصر على التعامل مع الأزمة بعد وقوعها، بل امتد ليشمل الاستعداد المسبق، والتنبؤ بالمخاطر، ووضع الخطط الاتصالية التي تسهم في تقليل آثار الأزمات والحد من تداعياتها.

وتُعد الجامعات من أكثر المؤسسات حساسية للأزمات، نظرًا لتعدد جماهيرها وتداخل وظائفها، الأمر الذي يجعل من التخطيط الوقائي ضرورة حتمية لضمان استمرارية العملية التعليمية والحفاظ على السمعة المؤسسية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات الجامعية أثناء جائحة كورونا، من خلال دراسة ميدانية على جامعة بنغازي

"تعتمد هذه الدراسة على البيانات الميدانية الرصينة التي جمعتها الباحثة في دراستها للماجستير من مدة الجائحة 2020 ، بعنوان (توظيف العلاقات العامة في التخطيط الوقائي لمعالجة ازمات مؤسسات التعليم العالي)، للباحثة دارين حسين المهدوي عام (2020،2021) ،تحت إشراف د. أبو بكر الغزالي ، وتمت إعادة تحليل هذه البيانات وتطوير نتائجها وتوصياتها في عام 2026 لتواكب التوجهات العالمية الجديدة في إدارة الأزمات الجامعية الرقمية.

مشكلة البحث

على الرغم من الأهمية المتزايدة للعلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الجامعية، لا سيما خلال الأزمات الصحية الطارئة مثل جائحة كورونا، فإن واقع توظيفها في التخطيط الوقائي داخل الجامعات الليبية مازال يفتقر إلى الوضوح والتقييم العلمي.

وتواجه الجامعات تحديات متعددة في الاستعداد المسبق للأزمات، وإدارة الاتصال أثناء وقوعها، وضمان استمرارية العملية التعليمية، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى فاعلية الدور الذي قامت به العلاقات العامة في هذا السياق.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

وانطلاقًا من ذلك، تتحدد مشكلة البحث في محاولة الكشف عن دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات الجامعية أثناء جائحة كورونا في جامعة بنغازي، ومدى فاعلية ممارساتها الاتصالية، والتحديات التي واجهتها خلال الأزمة.

أهداف الدراسة

- التعرف على واقع التخطيط الوقائي لإدارة العلاقات العامة بجامعة بنغازي وكيفية استجابتها لمتطلبات جائحة كورونا.

- قياس مدى فاعلية القنوات والوسائل الاتصالية التي استخدمتها الجامعة في التواصل مع الطلاب والموظفين أثناء الأزمة.

- تحديد مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارة العليا للجامعة وإدارة العلاقات العامة في وضع الخطط الوقائية والعلاجية.

- الكشف عن العقبات الجوهرية (إدارية، تقنية، تنظيمية) التي واجهت ممارسي العلاقات العامة وأدت إلى تهميش دورهم الاستراتيجي.

-تقديم رؤية مقترحة (توصيات) لتطوير أداء العلاقات العامة في الجامعات الليبية بما يضمن جاهزيتها لإدارة الأزمات المستقبلية وفقاً للمعايير الحديثة.

تساؤلات الدراسة

تنطلق الدراسة من تساؤل رئيس مفاده:

ما واقع دور العلاقات العامة في تفعيل التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات الجامعية، وما أثره في كفاءة مواجهة جائحة كورونا في جامعة بنغازي؟"

وتتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين الموقع التنظيمي للعلاقات العامة وقدرة الجامعة على التنبؤ بالأزمات (التخطيط الوقائي) قبل وقوع الجائحة؟

2. إلى أي مدى ساهمت ممارسات العلاقات العامة (الاتصالية والإعلامية) في احتواء التداعيات النفسية والأكاديمية للجائحة لدى الجمهور الداخلي؟

3. ما مستوى توافر المتطلبات التنظيمية واللوجستية الكفيلة بضمان استدامة التخطيط الوقائي كمنهج عمل ثابت داخل إدارة العلاقات العامة بجامعة بنغازي؟"

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

4. ما أبرز المعوقات التنظيمية والهيكلية التي حدّت من فاعلية أداء العلاقات العامة في مواجهة تداعيات كورونا؟

5. ما مدى مواءمة المقومات الحالية بجامعة بنغازي للمعايير الدولية (اليونسكو) المطلوبة لبناء أنظمة تعليمية مرنة وقادرة على التخطيط الوقائي المستدام؟"

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

- يسهم في إثراء الدراسات الإعلامية المتعلقة بالعلاقات العامة وإدارة الأزمات.
- يربط بين التخطيط الوقائي وإدارة الأزمات في السياق الجامعي الليبي.
- يقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن الإفادة منه في بحوث لاحقة.

الأهمية التطبيقية:

- يساعد إدارات الجامعات على تطوير دور العلاقات العامة أثناء الأزمات.
- يقدم مؤشرات عملية لتحسين التخطيط الوقائي والاتصال المؤسسي.
- يدعم صانعي القرار في اتخاذ استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة الأزمات.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: جمعت البيانات الميدانية للدراسة في المدة بين أكتوبر 2021 ومايو 2022، وهي المرحلة التي مثلت ذروة التخطيط الوقائي لمواجهة جائحة كورونا بجامعة بنغازي، وروجعت وحُدّثت هذه النتائج وتوصياتها في عام 2026 م بما يتناسب مع التحولات الهيكلية والرقمية التي شهدتها الجامعة في مرحلة ما بعد الجائحة، لضمان تقديم رؤية استراتيجية معاصرة للإدارة الوقائية للأزمات."

متغيرات الدراسة

تم تصنيف متغيرات الدراسة كما يلي:

1. المتغير المستقل: (التخطيط الوقائي للعلاقات العامة)؛
2. المتغير التابع: (كفاءة إدارة الأزمات الجامعية)؛ ويُقاس من خلال مؤشرات: (سرعة الاستجابة الميدانية، موثوقية التدفق المعلوماتي، ومستوى حماية الجمهور الجامعي)
3. المتغيرات التصنيفية (الوسيطة) وهي الخصائص الديموغرافية والأكاديمية التي تُقاس من خلالها الفروق في إجابات المبحوثين، وتشمل: (التخصص الأكاديمي، المرحلة الدراسية، النوع الاجتماعي)

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

DOI:https://doi.org/10.37376/tljmr.vi8

مفاهيم الدراسة

- **العلاقات العامة:** "الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتوطيد التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها، وهي وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المنظمة بمقتضاها أن تستفيد من تفاهم وتأييد الجماهير التي تهمها."(محمد نجيب ، 2001 ، ص 24)

- **التخطيط الوقائي:** يقصد بالتخطيط الوقائي مجموعة الإجراءات والاستراتيجيات المسبقة التي تعتمدها العلاقات العامة للتنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد لها، من خلال وضع خطط اتصال وتنظيم الموارد، بما يحد من آثار الأزمات ويضمن استمرارية العمل داخل المؤسسة الجامعية. (عجوة، 2005، ص 82).

- **إدارة الأزمات:** تعرف إدارة الأزمات بأنها العملية المنظمة التي تهدف إلى التعامل مع الأزمات قبل وقوعها وأثناء حدوثها وبعد انتهائها، عبر اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة، واستخدام الاتصال المؤسسي للسيطرة على تداعيات الأزمة وتقليل خسائرها. (ماهر، 2006، ص 21).

- **الأزمة الجامعية:** يقصد بالأزمة الجامعية في هذا البحث كل حدث مفاجئ أو طارئ يؤثر سلبًا في سير العملية التعليمية أو الإدارية داخل الجامعة، ويهدد استقرارها أو سمعتها، مثل الأزمات الصحية التي فرضتها جائحة كورونا. (محمود إسماعيل، 2021، ص 45).

- **جائحة كورونا:** يقصد بجائحة كورونا (COVID-19) الأزمة الصحية العالمية التي نتجت عن انتشار فيروس كورونا المستجد، والتي أثرت بشكل مباشر على مؤسسات التعليم العالي، وأدت إلى تعطيل الدراسة الحضورية وفرض أنماط تعليمية وإدارية بديلة. (اليونسكو، 2020،).

الدراسات السابقة

"قامت الباحثة باستحداث مجموعة من الدراسات السابقة ضمن هذا البحث المستل، لضمان مواءمة الإطار النظري للتطورات المتسارعة التي عقبت جائحة كورونا، خاصة في مجالي التحول الرقمي والمأسسة الوقائية وشمل هذا التحديث رصد الأدبيات المنشورة حتى عام 2025، مما يسهم في ردم الفجوة المعرفية بين ممارسات العلاقات العامة التقليدية ومتطلبات الإدارة الرقمية للأزمات في الوقت الراهن."

اهتمت العديد من الدراسات العربية بتناول موضوع إدارة الأزمات داخل مؤسسات التعليم العالي، لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات تنظيمية واتصالية متزايدة، وبخاصة في فترات الأزمات.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

وفي السياق الليبي، أشارت بعض الدراسات غير المنشورة (رسائل جامعية) إلى أن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا تواجه تحديات كبيرة في إدارة الأزمات، تتمثل في غياب التخطيط المسبق وضعف التنسيق الاتصالي، خاصة أثناء الأزمات الطارئة، مما يؤكد الحاجة إلى تفعيل دور العلاقات العامة في هذا المجال. وتأتي الدراسة الحالية استجابة لهذه الحاجة من خلال تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في جامعة بنغازي.

هدفت دراسة الحربي، فهد بن عبدالله (2021) إلى التعرف على دور الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في إدارة الأزمات الصحية داخل المؤسسات التعليمية العربية خلال جائحة كورونا، مع التركيز على آليات التواصل مع الجمهور الداخلي، وفاعلية الرسائل الاتصالية في تقليل القلق وعدم اليقين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في مؤسسات تعليمية حكومية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية إدارة الأزمة ارتبطت بوضوح الخطاب الاتصالي، وسرعة تداول المعلومات، واعتماد العلاقات العامة على التخطيط المسبق بدلاً من المعالجة الارتجالية، كما أكدت أهمية توظيف المنصات الرقمية في التواصل أثناء الأزمات الصحية. وتُسهم هذه النتائج في دعم الدراسة الحالية التي تسعى إلى تحليل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل جامعة بنغازي خلال جائحة كورونا.

تناولت دراسة عبابنة وعاشور (2022) واقع إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية، إذ هدفت إلى التعرف على مدى جاهزية الجامعات في التعامل مع الأزمات المختلفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية. وتوصلت النتائج إلى أن الجامعات تمتلك تعليمات إدارية واضحة للتعامل مع الأزمات، مع وجود اهتمام بتوفير المعلومات وتعزيز التواصل بين الأقسام المختلفة أثناء الأزمة، إلا أنها تعاني من ضعف التخصص المهني في مجال إدارة الأزمات. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في إبراز أهمية وجود كوادر متخصصة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الجامعية.

كما سعت دراسة عودة (2022) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، من خلال دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. وأظهرت نتائج الدراسة التزام الإدارة الجامعية بعملية التخطيط المسبق للأزمات، واهتمامها بعملية الاتصال وحفظ المعلومات المتعلقة بالأزمة، مع استخدام متوسط للطرق العلمية في اتخاذ القرار. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها دور التخطيط

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

DOI:https://doi.org/10.37376/tljmr.vi8

والاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات الجامعية، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة الحالية.

وفي السياق العراقي، تناولت دراسة السويدي (2021) مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة تفاوتًا في مستوى إدارة الأزمات بين الأقسام، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير المهارات الإدارية والاتصالية لرؤساء الأقسام. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تسليط الضوء على أهمية الدور الإداري المتوسط في إدارة الأزمات داخل الجامعات.

كما هدفت دراسة محمود علي محمد (2022) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في الجامعات، وأظهرت نتائجها وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحسين إدارة الأزمات، مع وجود فروق تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية. وتدعم هذه النتائج توجه الدراسة الحالية نحو التركيز على التخطيط الوقائي بوصفه مدخلا أساسيا لإدارة الأزمات الجامعية.

وتناولت دراسة عبد الرحمن (2022) واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، إذ أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، مع تأكيد ضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات وتنمية الوعي الوقائي من خلال التدريب. وتُسهم هذه الدراسة في تعزيز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

واستكمالاً للدراسات العربية الحديثة، تناولت دراسة معمر (2025) إدارة الأزمات في العلاقات العامة من منظور نظري وتطبيقي، إذ هدفت إلى تقديم إطار مفاهيمي متكامل لإدارة الأزمات الاتصالية في المؤسسات الخدمية والتعليمية في العصر الرقمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات والخبرات المؤسسية خلال السنوات الأخيرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات المفاجئة ارتبط بتبني مقاربات اتصالية مرنة تتجاوز الأساليب التقليدية، مع التأكيد على أن الاستجابة الفعالة هي نتاج جودة التخطيط الوقائي المسبق في أوقات الاستقرار. وتُسهم هذه الدراسة في دعم توجه البحث الحالي نحو ضرورة تفعيل البعد الوقائي للعلاقات العامة في جامعة بنغازي.

وفي سياق الدراسات الاجنبية تناولت دراسة (Coombs & Holladay 2020) دور الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في إدارة الأزمات خلال جائحة كورونا، إذ ركزت على كيفية تعامل المؤسسات، بما فيها المؤسسات التعليمية، مع حالة عدم اليقين والخوف لدى الجمهور. وأكدت الدراسة أن فعالية إدارة الأزمات خلال الجائحة ارتبطت بوضوح الرسائل الاتصالية، وسرعة تداول المعلومات، والشفافية في

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي. كما أشارت إلى أن المؤسسات التي امتلكت خطط اتصال مسبقة كانت أكثر قدرة على احتواء تداعيات الأزمة مقارنة بالمؤسسات التي تعاملت معها بشكل ارتجالي.

وتُسهم هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للبحث الحالي، من خلال تأكيدها الدور المحوري للعلاقات العامة في إدارة الأزمات الصحية، وهو ما يتقاطع مع أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحليل دور العلاقات العامة في جامعة بنغازي أثناء جائحة كورونا.

وفي السياق الدولي، هدفت دراسة منظمة اليونسكو (UNESCO, 2024) حول مستقبل التعليم العالي والتحولات لما بعد عام 2025، إلى رصد الدروس المستفادة من جائحة كورونا لتطوير استراتيجيات الصمود المؤسسي في الجامعات. وأكدت نتائج الدراسة أن الجامعات التي نجحت في احتواء الأزمة كانت هي التي منحت قطاع العلاقات العامة والاتصال دوراً استراتيجياً في هيكل صنع القرار، مع التركيز على «المأسسة الوقائية» والتحول الرقمي الشامل في قنوات التواصل. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تعزيز الفجوة البحثية المتعلقة بضرورة إعادة هيكلة العلاقات العامة لترتبط مباشرة بالإدارة العليا لضمان سرعة تدفق المعلومات.

كما سعت دراسة (ResearchGate, 2025) حول تحول أدوار العلاقات العامة في اتصال الأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، إلى تحليل كيفية تغير مهام ممارس العلاقات العامة في المؤسسات الأكاديمية من دور «ناشر المعلومات» إلى «مدير استراتيجي للسمعة» يعتمد على تحليل البيانات التفاعلية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعاملت مع الأزمة بشكل ارتجالي واجهت صعوبات في إدارة حالة عدم اليقين لدى الطلاب، في حين أسهم التخطيط الرقمي المسبق في تقليل الفجوة المعلوماتية. وتقاطع هذه الدراسة مع البحث الحالي في إبراز أهمية تطوير القنوات الاتصالية الرقمية لمواجهة الأزمات المستقبلية.

وأخيراً، تناولت دراسة (JMIR Infodemiology, 2025) خبرات مهنية الاتصال فيما يتعلق باتصال الأزمات خلال الجوائح الصحية، من خلال مراجعة منهجية لدراسات دولية أجريت بين عامي 2023 و2025. وخلصت النتائج إلى أن أكبر التحديات التي واجهت المؤسسات التعليمية تمثلت في «تضخم المعلومات وحاجة الإدارات لفرق عمل متخصصة تمتلك صلاحيات واسعة في إدارة المحتوى الاتصالي. وتدعم هذه الدراسة النتائج التي توصل إليها البحث الحالي حول وجود معوقات تنظيمية وهيكلية تحد من فاعلية العلاقات العامة وتؤكد الحاجة إلى كوادر بشرية متخصصة ومدربة.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

DOI:https://doi.org/10.37376/tljmr.vi8

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، وجود اهتمام متزايد بدور العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات، خاصة في ظل جائحة كورونا، إذ ركزت معظم الدراسات على أهمية التخطيط المسبق، وفاعلية الاتصال، وتوظيف الوسائط الرقمية في مواجهة الأزمات. كما أجمعت نتائج هذه الدراسات على أن نجاح المؤسسات في إدارة الأزمات يرتبط بوضوح الرسائل الاتصالية، وسرعة تدفق المعلومات، ووجود استراتيجيات اتصال فعّالة.

ومن خلال المقارنة بين هذه الدراسات، يظهر وجود قدر من التشابه، إذ اتفقت معظمها على أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وعلى الدور الحيوي للاتصال المؤسسي في تقليل حالة القلق وعدم اليقين، إضافة إلى تأكيد أن التخطيط المسبق يُعد عنصرًا أساسيًا لنجاح إدارة الأزمات. كما اعتمدت غالبية الدراسات العربية على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة في جمع البيانات.

وفي المقابل، برزت مجموعة من أوجه الاختلاف، إذ ركزت الدراسات العربية على تشخيص الواقع والمشكلات التنظيمية، في حين اهتمت الدراسات الأجنبية بتطوير نماذج واستراتيجيات حديثة لإدارة الأزمات، كما أظهرت الدراسات الحديثة (2024–2025) اهتمامًا واضحًا بالتحول الرقمي والمأسسة الوقائية، في حين ركزت الدراسات الأقدم على الأساليب التقليدية. ويعكس هذا التباين اختلاف السياقات التطبيقية، إذ تواجه المؤسسات العربية تحديات تنظيمية وهيكلية، في حين تركز المؤسسات الدولية على إدارة السمعة وتوظيف البيانات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، كشفت بعض الدراسات عن تفاوت في مستوى الجاهزية المؤسسية بين الجامعات، مما يشير إلى اختلاف قدرتها على التعامل مع الأزمات بكفاءة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، فإن معظمها ركّز على الجوانب الإدارية والتنظيمية العامة، مع اهتمام محدود بدور العلاقات العامة والاتصال المؤسسي بوصفها مدخلا استراتيجيا لإدارة الأزمات، وخاصة في الأزمات الصحية. كما أُجريت غالبية هذه الدراسات في بيئات جامعية عربية غير ليبية، في حين تندر الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الجامعي الليبي.

يضاف إلى ذلك، أن الدراسات السابقة لم تعالج بشكل كافٍ دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي وإدارة الاتصال أثناء جائحة كورونا داخل الجامعات، إذ اكتفت في الغالب بوصف واقع إدارة الأزمات دون الربط بين فاعلية الاتصال المؤسسي ونجاح إدارة الأزمة. ومن هنا، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

الفجوة البحثية، عن طريق تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الصحية داخل جامعة بنغازي، وتحليل فاعلية التخطيط الوقائي والاتصال المؤسسي أثناء جائحة كورونا كتوثيق تاريخي و تحديث المعلومات كما جاء في منظمة اليونسكو لرؤية مستقبلية لما بعد عام 2025، هذه الدراسة تحاول أن تسهم في إثراء الأدبيات العربية، وتقديم نتائج يمكن الإفادة منها في تطوير أداء العلاقات العامة داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى وصف وتحليل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على جائحة كورونا، وذلك من خلال تشخيص الواقع القائم، وتحليل ممارسات التخطيط الوقائي والاتصال المؤسسي أثناء الأزمة، وصولًا إلى استنتاجات تسهم في تطوير الأداء المؤسسي في هذا المجال.

مجتمع وعينة الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة بالمكونات البشرية لجامعة بنغازي خلال ذروة جائحة كورونا (2020-2021). واستناداً إلى الإحصائيات الرسمية الموثقة في (استراتيجية جامعة بنغازي 2022-2017م)، يبلغ إجمالي مجتمع الدراسة بالمقر الرئيس (59,898) فرداً؛ موزعين بين (53,534) طالباً وطالبة، و(1,815) عضو هيئة تدريس، مع كادر إداري وفني يضم (4,549) موظفاً وعاملاً.

ونظراً إلى ضخامة هذا المجتمع وتنوع فئاته، اعتمدت الباحثة على العينة الطبقية العشوائية بقوام بلغ (300) مفردة، لضمان تمثيل علمي دقيق لكل القطاعات الجامعية في مدة كورونا، وتكتسب هذه الدراسة قيمتها العلمية من كونها توثيقاً ميدانياً حياً لظاهرة تاريخية استثنائية لا يمكن تكرارها، إذ رُصدت استجابة المؤسسة في لحظة الحدث الفعلية.

وعلى الرغم من أصالة البيانات الميدانية المرتبطة بمدة الجائحة، فإن الباحثة قامت في عام 2026 بإجراء ما يعرف بـ(التحليل الثانوي) أو (إعادة البناء المفاهيمي) لهذه البيانات؛ بقصد تحديث القراءة التحليلية للنتائج وربطها بالتوجهات الاستراتيجية المعاصرة لجامعة بنغازي وتوصيات المنظمات الدولية لما بعد عام 2025. وبذلك، يجمع البحث بين دقة الرصد الميداني التاريخي وبين معاصرة الرؤية الاستشرافية، محولاً الأرقام المرصودة إلى خارطة طريق لتطوير المأسسة الوقائية في العصر الرقمي.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

أدوات الدراسة (إجراءات الصدق والثبات)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة بجامعة بنغازي، وقد مرّت الأداة بالإجراءات العلمية التالية لضمان دقتها:

1. صدق الأداة: تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرض المسودة الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات (الإعلام، والعلاقات العامة، والإحصاء)، وذلك لتقييم مدى ملاءمة العبارات للمحاور المراد قياسها، ووضوح الصياغة اللغوية. وبناءً على ملاحظاتهم، أجريت التعديلات اللازمة بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية التي تضمن قياس دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي بدقة.

2. ثبات الأداة: للتأكد من اتساق النتائج عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف مشابهة، أجري اختبار الثبات باستخدام معامل «ألفا كرونباخ».

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات العام للأداة بلغت (0.941) ، وعادة ما تكون فوق (0.80)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة تربوياً وعلمياً، مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويصلح للتطبيق الميداني.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار بياناتها تم اتباع استراتيجية معالجة رقمية مزدوجة لضمان دقة الاستدلال الإحصائي، وذلك وفق الآتي:

1. برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.29): استُخدم لوصف خصائص العينة وتحليل استجاباتها الأولية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية وتوزيع إجابات المبحوثين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد رتبة وأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة وترتيب الأولويات.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة.

2. برنامج (SmartPLS): انتقلت الدراسة من التحليل الوصفي إلى النمذجة البنائية باستخدام برنامج SmartPLS، وذلك لنمذجة علاقات التأثير المعقدة بين المتغيرات، إذ استُخدم في:

- تحليل المسار: لقياس مدى تأثير التخطيط الوقائي كمتغير مستقل في كفاءة إدارة الأزمة كمتغير تابع.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

- اختبار المتغيرات المعدلة:لفحص دور المعوقات المؤسسية ومدى إسهامها في إضعاف أو تقوية العلاقة بين التخطيط الوقائي والنتائج الميدانية.

- مؤشرات جودة المطابقة:للتأكد من مدى ملاءمة النموذج النظري المقترح مع البيانات الواقعية التي جُمعت من مجتمع الدراسة بجامعة بنغازي.

الجانب النظري للدراسة

النظرية الموجهة للدراسة:

نظرية التدخل في الأزمات تستند هذه الدراسة إلى «نظرية التدخل في الأزمات» كإطار معرفي يفسر كيفية استجابة المؤسسات الجامعية للضغوط الفجائية الناتجة عن جائحة كورونا. تنطلق هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن الأزمة تمثل حالة من «اختلال التوازن في النسق الجامعي، مما يؤدي إلى تعطل الوسائل المعتادة في حل المشكلات وبروز حالة من الضعف المؤسسي (السنهوري، 1997م ، ص 349) وتتجلى قيمة هذه النظرية في بحثنا الحالي من خلال مفهوم "عنصر الزمن"؛ إذ تؤكد أن التدخل السريع والمخطط له خلال «مدة نشاط الأزمة» يُعد المعيار الأساسي لاستعادة الاستقرار الأكاديمي والإداري.

وفي سياق جامعة بنغازي، توفر هذه النظرية مسوغاً علمياً لضرورة تفعيل «التخطيط الوقائي» أداةً لاستعادة التوازن؛ فالعلاقات العامة هنا لا تكتفي بكونها ناقلاً للمعلومات، بل تعمل بموجب هذه النظرية كآلية لـ"تدعيم الذات المؤسسية"، عبر تقليل القلق المعلوماتي لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ومواجهة «الحيل الدفاعية» التنظيمية التي قد تظهر كالإنكار أو العشوائية في اتخاذ القرار. وبذلك، فإن تبني هذا المنظور النظري يسمح للباحثة بتحليل مدى نجاح جامعة بنغازي في الانتقال من مرحلة «التوتر والاضطراب» إلى مرحلة «استعادة النسق» عبر قنوات اتصالية رقمية ووقائية تضمن استدامة العملية لتعليمية

النشأة والتطور لنظرية الأزمة:

ظهرت مجموعة من الكتابات في بدايات هذا القرن، يمكن أن تندرج تحت ما يسمى (نظرية الأزمات)، وكانت بداياتها الأولى فيما كتبه هانز هارتمان، وإريك إريكسون، وجون بياجيه والتي لفتت النظر إلى ما يواجهه الإنسان أثناء مراحل النمو المختلفة من مشكلات رئيسة، وأطلقوا عليها (أزمات نفسية) وأثر هذه الأزمات في الفرد، ثم توماس إليوت الذي كتب عن الأزمات الأسرية وحاول تصنيفها، وفي عام 1918م بدأت بيرتا رينولدز في وضع وتنفيذ برنامج لتدريب الاختصاصيين الاجتماعيين على التعامل مع الأزمات التي تواجه

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

DOI:https://doi.org/10.37376/tljmr.vi8

الجنود المصابين في الحرب.

وقد كان للكساد العالمي في الثلاثينيات من هذا القرن ضحايا كثيرون من الأفراد والأسر يواجهون مواقف متأزمة، وهو ما جعل الخدمة تتبلور وتصقل أساليب تعاملها مع الموقف.

وقد كان لظهور المدرسة الوظيفية في خدمة الفرد أثر كبير في بلورة أساليب التدخل في الأزمات.

ومن بحث أُجري في الستينيات من هذا القرن تبين عدم تجاوب العملاء مع المدى الزمني الطويل لعملية المساعدة...(السنهوري، أحمد محمد، 1997م، ص 351)

مفهوم التدخل في الازمات:

التدخل في الأزمات أسلوب من أساليب العلاج القصير الذي ارتكز على أسس نظرية الأزمة وقد قدم إطاراً لمواجهة المواقف الطارئة والمفاجئة في حياة الإنسان, ويعد تدخلاً ملائماً للتعامل مع الحوادث الفجائية والأمراض الخطيرة الحادة وضغوط تحديات الأدوار الاجتماعية, كما أنه من المهم وجود الأخصائيين الاجتماعيين المؤهلين للعمل بأسلوب التدخل في الأزمات,ولا يطبق مدخل التدخل في الأزمة مع الأفراد فقط,بل مع الأسر والجماعات والمجتمعات,ففيما يتعلق بالأسرة فإن مواقف الأزمة غالباً ما يرتبط بشبكات الدور للأسرة وحالة عدم التوازن التي تمر بها الأسرة, أما مع الجماعات فهي أيضاً تُستخدم أدواتٍ علاجيةً عندما يكون هناك عدد من الناس يمرون بخبرة أزمة مشتركة في آن واحد, وعلى مستوى المجتمع المحلي يستخدم المدخل لبرامج الوقاية الأولية, أو التدخل المهني المبكر والنظر إلى المجتمع المحلي بوصفه وحدة للتعامل (اشواق، 2011م ، ص 3)

الفرضيات الأساسية التي تقوم عليها نظرية الأزمة (السنهوري، 1996: ص356-353)

يرى "جولان Golan وسليكيو Slaikeu" أن نظرية الأزمة تقوم على سبع فرضيات أساسية هي:

1. إنه من الشائع أن يمر الأفراد بحالة من عدم الاتزان العاطفي الحاد وتفكك النظام الاجتماعي في وجود عوائق ضاغطة حالية وأحداث متأزمة في حياتهم.
2. يعد الضغط الموقفي الحاد خبرة حياة عادية وخيبة أمل في حالة عاطفية عادية لا جسمية، وتحتمل أن تحدث في الغالب لجميع الناس في وقت ما من حياتهم.
3. الأشخاص الذين يمرون باختلال عاطفي يثابرون لكي يستعيدوا الاتزان العاطفي (داخل حياتهم)
4. أثناء الصراع لاستعادة الاتزان العاطفي فإن الفرد يكون في حالة محدودة الزمن من الضعف النفسي.
5. أثناء هذه الحالة من الضعف النفسي عامة الأفراد يكونون قابلين للتدخل النفسي.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

6. يمكن أن تتسم الاستجابة العاطفية الناتجة بمراحل عامة لرد الفعل لهذه الأزمة والذي يمر به كل الأفراد بغض النظر عن طبيعة الحدث الواقع.

أساليب وخطوات التدخل في الأزمات:

تعتمد نظرية التدخل في الأزمات على مجموعة من الأساليب المهنية التي يطبقها الممارس العام لاستعادة التوازن المفقود لدى النسق، وتصنف هذه الأساليب إلى ثلاثة محاور رئيسة: أولها أساليب التخفيف من الضغوط الانفعالية، التي تهدف إلى خفض القلق والذنب عبر الإفراغ الوجداني وبث الأمل؛ وثانيها أساليب تدعيم الذات، التي تركز على الجانب المعرفي من خلال الشرح، والتوجيه، والتأثير المباشر لتعزيز قدرة العميل على مواجهة الموقف؛ وثالثها أساليب استثمار إمكانات البيئة، عبر حشد الموارد المادية والبشرية المتاحة في المحيط الاجتماعي (أشواق، 2011م، ص 5)

أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فيسير التدخل العلاجي وفق خطوات منهجية تبدأ بتقدير الموقف؛ إذ يُفحص مدى خطورة الأزمة وتأثيرها على أدوار العميل وجهوده السابقة لمواجهتها. تلي ذلك خطوة تحديد الأهداف العلاجية، التي تنقسم إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف بعيدة المدى تسعى إلى مساعدة العميل على استرداد قدرته على الأداء الاجتماعي، وبخاصة عند تعرضه إلى أزمات مرحلية مثل التقاعد أو فقدان الأدوار الوظيفية (الغريب، 2004م، ص34)

"الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الأزمات في بيئة التعليم العالي"

أولاً: الإطار المفاهيمي للأزمة والتعليم العالي

1. مفهوم الأزمة:

«تُمثل الأزمة في جوهرها نقطة تحول مفصلية ولحظة حاسمة تتأرجح نواتجها بين الانفراج أو التفاقم، فهي حالة من عدم الاستقرار التي تضع المنظمة أمام تهديد مباشر لمصيرها. وتتجلى خطورة الأزمة في كونها تضع صُنّاع القرار أمام تحديات جسيمة، أبرزها ارتفاع مستوى ‹عدم التأكد› ونقص البيانات والمعلومات الدقيقة اللازمة لمواجهة الواقع المتغير. وفي البيئة الجامعية، تظهر الأزمة كحالة من الخلط بين الأسباب والنتائج وتداعيات متسارعة تفرض ضغوطاً زمنية ونفسية، مما يستوجب وجود نظام اتصالي متطور للتعامل مع هذه التفاعلات المتلاحقة وتقليل حدة التهديد الذي يواجه الكيان الأكاديمي.» (المغربي، 2019، ص 12)

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

2. سمات الأزمة:

«تتسم الأزمة بمجموعة من الخصائص التي تفرض ضغوطاً استثنائية على البناء التنظيمي للمؤسسات، فهي تمثل نقطة تحول حاسمة تستوجب استجابة وقرارات فورية لمواجهة التهديدات التي تطال أهداف الأطراف الفاعلة وقيمها. وتتعاظم خطورة الأزمة في ظل تزايد حالة ‹عدم اليقين› وفقدان السيطرة على مجريات الأحداث، يصاحبها تدهور في دقة المعلومات المتاحة وكفايتها، مما يولد شعوراً طاغياً بالقلق والضغط لدى متخذي القرار. وفي سياق جامعة بنغازي أثناء جائحة كورونا، تجلت هذه السمات في حالة الغموض المعلوماتي حول مصير العام الدراسي، مما جعل دور العلاقات العامة محورياً في محاولة استعادة السيطرة عبر توفير قنوات اتصالية موثوقة تخفف من حدة القلق وتدعم صناعة القرار السريع.» (المغربي، 2019، ص 19)

3. أهمية الجامعة:

تعد الجامعة آخر حلقات التعليم في المجتمع، أي إنها تأتي في قمة الهرم التعليمي لتطوير أي مجتمع، ويجب أن تكون موضوعات التعليم ذات قيمة عظمى في حياة المجتمعات الإنسانية لأنها تتصل بتكوين النفوس وبناء العقول، فإن التعليم الجامعي يتميز بأهمية خاصة، إذ يعد الدعامة الثابتة التي تقوم عليها نهضة الأمم. التعليم الجامعي بالنسبة إلى الطالب هو مفتاح العمل والتوظيف، فالشهادة الجامعية بلا شك تزيد فرص الطالب في التوظيف والعمل، التي تؤمن للإنسان المال والراتب الجيد الذي يكون وسيلة العيش الكريم. (عبد العزيز صقر، 2012، ص 17)

4. خصوصية التعليم العالي كبيئة تأثر بالأزمات:

يُعد التعليم العالي مرحلة تعليمية تخصصية تلي المرحلة الثانوية، وتتمثل مهام مؤسساته في رعاية الكفاءات والنبوغ وسد احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية بما يتماشى مع التطور وطموحات المجتمع، وبما أن هذه المؤسسات تعتمد على نظام دقيق للقبول والالتحاق وتدير مجتمعاً معرفياً نوعياً، فإن أي أزمة تعصف بها مثل كورونا تتطلب تخطيطاً وقائياً يتجاوز الحلول التقليدية ليضمن استمرار دورها الإستراتيجي في التنمية البشرية. (محيريق، 2016، ص18-17)

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

ثانياً: الأصول النظرية والفلسفية للعلاقات العامة في الأزمات

1. الفلسفة الإستراتيجية للعلاقات العامة في بيئة الأزمات

تعد العلاقات العامة في المنظور الإداري الحديث بمنزلة «الرادار المؤسسي» والوظيفة القيادية التي تعنى ببناء وتدعيم العلاقات بين الجامعة وجماهيرها. إن دورها في إدارة الأزمات لا يبدأ من لحظة وقوع الحدث، بل يسبقه بمراحل من خلال التنبؤ والرصد؛ إذ تعمل العلاقات العامة كأداة للربط بين الإدارة العليا والمجتمع الجامعي لضمان تدفق المعلومات بدقة وشفافية. إن هذا الدور يتجاوز الأنشطة التقليدية ليصبح نظاماً متكاملاً لمعالجة المواقف الصعبة، محولاً الخبرة الميدانية إلى علم منظم يهدف إلى حماية سمعة المؤسسة وضمان استمراريتها. (خالد تمعيش،2010 ، ص84)

2. الأصول النظرية للعلاقات العامة الوقائية في الأزمات

ينطلق الدور الوقائي للعلاقات العامة من «نظرية التميز» في العلاقات العامة، التي تفترض أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة العلاقات العامة على بناء علاقات طويلة الأمد مع الجماهير قبل وقوع الأزمات. وفي السياق الجامعي، لا يقتصر دور العلاقات العامة على رد الفعل، بل يمتد إلى «التخطيط المسبق» الذي يستند إلى رصد البيئة لتوقع المخاطر الصحية أو التنظيمية. ويشير عجوة (2021) إلى أن التخطيط الوقائي يمثل الاستراتيجية الاستباقية التي تهدف إلى تحصين المؤسسة ضد الهزات المفاجئة، وذلك عبر إعداد «سيناريوهات بديلة» تضمن استمرار تدفق المعلومات بين إدارة الجامعة وطلابها حتى في حالات الإغلاق الكلي.(عجوة ، 2021 ، ص112)

3. العلاقات العامة كأداة للتحول الرقمي الوقائي

أثبتت الجائحة أن التخطيط الوقائي الفعال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بامتلاك الجامعة لـ«بنية اتصالية رقمية». في جامعة بنغازي، كان على العلاقات العامة تفعيل منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية ليس للنشر فقط، بل كأدوات «اتصال ثنائي الاتجاه» لاستقبال شكاوى الطلاب واستفساراتهم عن منصات التعلم عن بُعد. ويؤكد الدليمي (2022) في دراسته عن العلاقات العامة الإلكترونية، أن المؤسسات التي كانت تمتلك تخطيطاً وقائياً رقمياً استطاعت تجاوز صدمة الجائحة بأقل الخسائر في سمعتها الأكاديمية، إذ عملت العلاقات العامة كجسر لعبور الفجوة بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني الطارئ.(الدليمي ، 2022 ، ص65).

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

DOI:https://doi.org/10.37376/tljmr.vi8

ثالثاً: إدارة الأزمات الجامعية (المفهوم والمراحل)

1. مفهوم إدارة الأزمة وتطبيقها الجامعي

تُمثل إدارة الأزمة عملية تخطيطية شاملة تهدف إلى تزويد المنظمة باستجابة نظامية ومنسقة لمواجهة حالات الطوارئ، بما يضمن استمرارية الأعمال اليومية الاعتيادية بالتوازي مع جهود احتواء الأزمة (أبو فارة، 2020). ويقوم هذا المفهوم على استخدام الأسلوب الإداري العلمي للتغلب على المعوقات وتلافي السلبيات مع تعظيم المكاسب المحتملة (عبد الحميد، 2013). وفي سياق هذا البحث، تُشير إدارة الأزمة إجرائياً إلى كيفية تسيير الفريق الإداري ومعالجته في الجامعات العامة الليبية وعلى رأسها جامعة بنغازي لتداعيات جائحة كورونا، عن طريق اعتماد استراتيجيات وأساليب إدارية واتصالية تهدف للخروج من الأزمة بأقل قدر من الخسائر الأكاديمية والبشرية. (أبو فارة، 2020 ص24 ؛ عبد الحميد، 2013، ص86)

2. المراحل الزمنية لإدارة الأزمات الجامعية

تعتمد كفاءة المنظومة الإدارية في مواجهة الجوائح على اتباع تسلسل مرحلي يبدأ بـ اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ورصد المؤشرات الأولى لحدوث الخلل، تليه مرحلة الوقاية والاستعداد التي يبرز فيها دور التخطيط والتدريب الاستباقي للحد من الآثار المتوقعة. وعند وقوع الأزمة فعلياً، ينتقل إلى مرحلة احتواء الأضرار لتقليص التداعيات السلبية حسب طبيعة الأزمة، وصولاً إلى مرحلة استعادة النشاط التي تُعنى بإعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي بناءً على البيانات المجمعة، وتنتهي الدورة بـ مرحلة التعلم واستنباط الدروس المستفادة لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المستقبلية. وبالتطبيق على جامعة بنغازي، فإن هذا التسلسل يعكس كيفية انتقال الإدارة من رصد أخبار الجائحة عالمياً إلى وضع بروتوكولات التعليم البديل (عن بُعد) ثم العودة التدريجية للحياة الأكاديمية. (عبد الحميد، 2013 ، ص98-100)

رابعاً: إدارة أزمة جائحة كورونا في الجامعات الليبية

1. جائحة كورونا – كوفيد 19

«تُعد جائحة كورونا (كوفيد-19) أزمة صحية وتنظيمية غير مسبوقة، بدأت بظهور فيروس تنفسي حيواني المنشأ في مدينة ووهان الصينية أواخر عام 2019، وما لبثت أن تحولت إلى جائحة عالمية بقرار من منظمة الصحة العالمية في مارس 2020. ونظراً لطبيعة انتشار الفيروس عبر الرذاذ والتواصل المباشر، وما رافقه من أعراض حادة وفقدان للحواس، فُرضت إجراءات استثنائية شملت الإغلاق العام والتباعد الاجتماعي. وفي هذا السياق، برز دور العلاقات العامة في المؤسسات الأكاديمية كجامعة بنغازي،

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

ليس كناقل للمعلومات الوقائية الصادرة عن المركز الوطني لمكافحة الأمراض فقط ، بل كمخطط استباقي يسعى لإدارة الأزمة من خلال الموازنة بين الحفاظ على السلامة العامة وبين استمرارية المرفق التعليمي في ظل ضوابط الحجر والقيود المهنية.» (منظمة الصحة العالمية، 2020 ، التقرير رقم 51)

2. إدارة الأزمات الجامعية في ظل الجوائح (كوفيد-19 نموذجاً)

تتميز الأزمة الجامعية بخصوصية عالية نظراً لكثافة الجمهور (طلاب، أساتذة، موظفين) وتنوع احتياجاتهم. في أثناء جائحة كورونا، تحول دور العلاقات العامة من «الترويج» إلى «إدارة الأمان». ويرى شريف (2020)، أن التخطيط الوقائي أثناء الجائحة اعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية: (شريف (2020)، ص 88)

- البُعد الإعلامي: تزويد الجمهور بالحقائق الصحية لمنع الشائعات.
- البُعد التنسيقي: الربط بين اللجان الطبية وإدارة الجامعة لتنفيذ بروتوكولات التباعد.
- البُعد النفسي: طمأنة الميدان التربوي حول مستقبل العملية التعليمية والامتحانات.

3. الاستراتيجية المعتمدة في الجامعات العامة الليبية

كشفت جائحة كورونا عن تحديات جوهرية واجهت البناء التنظيمي للجامعات العامة الليبية، إذ ظهر ضعف ملحوظ في كفاءة وفاعلية سياسات إدارة الطوارئ. ورغم توالي الأزمات على قطاع التعليم خلال العقد الماضي، إلا أن أغلب الجامعات افتقرت إلى خطط استجابة استباقية أو آليات واضحة لمواجهة الكوارث. وقد اتسمت الاستراتيجية المعتمدة بنوع من المركزية والتشابه الإداري، نظراً لتبعية هذه الجامعات للسياسات التنظيمية لوزارة التعليم العالي، مما جعلها تنتهج الأسلوب التقليدي القائم على «إدارة الأزمة برد الفعل» عبر تشكيل لجان وفرق عمل مؤقتة لكل أزمة على حِدة، بدلاً من وجود وحدات دائمة لإدارة المخاطر. (اللجنة العلمية الاستشارية لمكافحة جائحة كورونا.2020)

4. الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة (نظام اللجان)

اعتمدت الجامعات الليبية إستراتيجية تعتمد على تشكيل لجان رئيسة على مستوى رئاسة الجامعة، تقابلها لجان فرعية على مستوى الكليات لتنفيذ المهام الموكلة إليها. ومع انتشار الموجة الأولى في عام 2020، تشكلت «اللجنة العلمية الاستشارية لمكافحة جائحة كورونا» بموجب قرار رئاسة الوزراء رقم (252) لسنة 2020، التي تولت وضع التدابير اللازمة وإصدار الدليل الإرشادي الليبي للإجراءات الاحترازية، والتحكم في قرار إيقاف أو استئناف النشاط التعليمي. (اللجنة العلمية الاستشارية، 2020).

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

DOI:https://doi.org/10.37376/tljmr.vi8

5. مراحل الاستجابة والعودة التدريجية

مرت العملية التعليمية بمرحلة «الإغلاق الشامل» من منتصف مارس وحتى سبتمبر 2020، وهي مدة اتسمت بتوقف النشاط الفيزيائي داخل الحرم الجامعي (وال، 2020). ومع بدء الدراسة بشكل حذر، انتقلت الجامعات إلى مرحلة «تأمين البيئة التعليمية» عبر لجان فنية متخصصة. ويظهر نموذج «جامعة طرابلس» استجابة إدارية من خلال تعدد لجان الوبائيات والتوعية التي عملت تحت إشراف لجنة متابعة العودة التدريجية للدراسة والامتحانات. (موقع جامعة طرابلس، 2020؛ «وال»، 2020)

6. الهيكل الإداري والرقابي لإدارة الأزمة في التعليم العالي

انتقلت استراتيجية المواجهة إلى مرحلة أكثر تنظيماً بصدور قرار وزارة التعليم العالي رقم (299) لسنة 2021 بتشكيل لجنة مركزية للإشراف على تنفيذ الإطار الوبائي (وال، 2021). ترتب على ذلك تفعيل لجان رئيسة برئاسة رؤساء الجامعات ولجان فرعية ميدانية بالكليات تضم مختصين في التوثيق وتقنية المعلومات، لضمان استمرار العمل الإداري والتعليمي وتوفير الاحتياجات اللازمة. اعتمدت الوزارة «نماذج الإطار الوبائي للعودة الآمنة» بوصفها معايير موحدة للقياس، وعلى الرغم من ذلك سجلت تجاوزات نتيجة ضعف الإمكانات، مما خلق تبايناً في مواعيد العودة بين جامعات مثل بنغازي وطبرق. (موقع وزارة التعليم العالي، 2021؛ موقع جامعة بنغازي، 2021)

7. الإجراءات الوقائية والتحديات اللوجستية في الجامعات الليبية

اعتمدت الجامعات اشتراطات موحدة شملت التباعد، وارتداء الكمامات، ونشر المطويات التثقيفية. وعلى الرغم من ذلك، واجهت الجامعات المتباعدة جغرافياً عقبات في توفير المعقمات ومعدات السلامة، مما زاد من قلق المنتسبين نتيجة ضعف الإمكانات ومحدودية الدعم (بوسنينه والبزار، 2021، ص 21).

وبادرت جامعات مثل عمر المختار بإطلاق حملات تطعيم في أغسطس 2021 بالتعاون مع المركز الوطني لمكافحة الأمراض. وتعكس الدراسات (Elhadi & Msherghi, 2021) أن تدهور البنية التحتية الصحية وفقدان السيطرة المركزية منذ 2011 جعل استجابة الجامعات انعكاساً لاستجابة الدولة المنهكة للأزمة.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

خامساً: معوقات التخطيط الوقائي في الجامعات الليبية

تعد البيئة الجامعية الليبية بيئة ذات خصوصية معقدة؛ نظرًا للظروف السياسية والاقتصادية التي انعكست على الأداء الإداري. وفي سياق جائحة كورونا، برزت معوقات عدة حالت دون تفعيل «التخطيط الوقائي» بوصفه منهج عمل ثابتا و تهميش الموقع التنظيمي للعلاقات العامة: حصر دورها في الجوانب «البروتوكولية» والخدمية، وغياب مسؤوليتها عن مراكز صنع القرار، مما أدى إلى تغييب الرؤية الاتصالية عند وضع الخطط الوقائية (بن غلبون، 2021 ، ص58). ومن ابرز هذه المعيقات:

- غياب وحدات «إدارة الأزمات المتخصصة: مما جعل الاستجابة تتسم بالعشوائية والاعتماد على اللجان المؤقتة بدلاً من الخطط المستدامة.
- شح الميزانيات المخصصة للبحث والتحليل: وتوجيه الأموال للمصروفات التشغيلية فقط، مع تجاهل بحوث العلاقات العامة التي تعد الركيزة الأساسية للتنبؤ.
- ضعف التحول الرقمي والاتصالي: وجود «فجوة رقمية» واعتماد مفرط على الوسائل الورقية، مما أعاق وصول الرسائل الوقائية في الوقت المناسب (الدليمي، 2022 ، ص104).
- العوائق الثقافية والمؤسسية: القصور في الوعي بـ«ثقافة الأزمة» والنظر للتخطيط الوقائي على أنه نوع من الترف الإداري.

إن تجاوز هذه المعيقات يتطلب الانتقال بالعلاقات العامة في جامعة بنغازي من «الوظيفة الفنية» إلى «الوظيفة الاستراتيجية»، وذلك عبر دمجها المباشر في مجلس الجامعة، وتخصيص ميزانيات مستقلة لإدارة الأزمات، والتحول الكامل نحو الرقمنة لضمان استدامة الاتصال الوقائي في مواجهة أي طوارئ مستقبلية.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

1. متغير النوع (الجنس):

يستعرض الجدول التالي توزيع المشاركين في الدراسة الميدانية حول تداعيات جائحة كورونا وفقاً لمتغير الجنس، إذ بلغ إجمالي العينة (300) مستجيب

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة (%)
ذكر	128	42.7
أنثى	172	57.3
المجموع	300	100.0

تحليل الجدول: تُظهر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (1) أعلاه تبايناً في نسب المشاركة بين الجنسين، ويمكن تحليل هذه النتائج وفق النقاط التالية:

- هيمنة العنصر النسائي: احتلت الإناث المرتبة الأولى في الاستجابة لأداة الدراسة بنسبة 57.3%، في حين بلغت نسبة الذكور 42.7%. هذا التفاوت يعكس طبيعة مجتمع الدراسة في جامعة بنغازي، إذ تُشير الإحصائيات الأكاديمية إلى زيادة ملحوظة في أعداد الإناث (طالبات وموظفات) داخل الحرم الجامعي.

- السلوك الرقمي أثناء الجائحة: يمكن تفسير ارتفاع استجابة الإناث في سياق جائحة كورونا بأن فئة الإناث كانت الأكثر تفاعلاً واستخداماً لمنصات التواصل الاجتماعي والوسائل الرقمية في فترات الإغلاق أو العمل عن بُعد، مما أتاح لهن وقتاً أطول للاستجابة للاستبانات الإلكترونية المتعلقة بالبحث.

- التمثيل الإحصائي: على الرغم من تفوق نسبة الإناث عدداً، فإن تقارب النسب (بفارق 14.6% فقط) يمنح البحث توازناً موضوعياً؛ إذ تمكنت الدراسة من رصد آراء كلا الجنسين وتجاربهم عن الجائحة، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الجامعة بشكل أكثر دقة.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

2 متغير العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة (300 مستجيب) وفقاً للفئات العمرية، وذلك للوقوف على مقدار تمثيل مختلف الأعمار في استجاباتهم تجاه الأزمة:

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
20 سنة إلى 25 سنة	229	76.3%
26 سنة إلى 40 سنة	21	7.0%
ما فوق 40 سنة	50	16.7%
المجموع	300	100%

تحليل الجدول:

تحليل الجدول رقم (2) يُظهر التوزيع الإحصائي لأفراد العينة وفقاً لمتغير العمر هيمنة واضحة للفئة العمرية الشابة، ويمكن قراءة هذه المؤشرات من خلال الأبعاد التالية:

1. الانعكاس الواقعي لمجتمع الدراسة: تمثل الفئة العمرية من (20 - 25 سنة) النسبة الأكبر بواقع 76.3%، وهي نتيجة تتسق مع طبيعة جامعة بنغازي بوصفها بيئة تعليمية تمثل فيها فئة الطلاب الكتلة البشرية الأضخم. هذا التركز الإحصائي يعزز من «الصدق الواقعي» للنتائج، لكونه يعبر عن آراء الشريحة الأكثر احتكاكاً بالرسائل الاتصالية والخطط الوقائية التي أطلقتها الجامعة أثناء الجائحة.

2. التباين العمري والثقل النوعي: على الرغم من الانخفاض العددي في الفئة العمرية الوسطى (26 - 40 سنة) بنسبة 7%، فإن الفئة ما فوق 40 سنة حصدت نسبة 16.7%. وهذا التباين يشير إلى نجاح الباحثة في استقطاب فئتين متباينتين: «فئة المستهدفين بالخدمة» (الطلاب)، و«فئة مقدمي الخدمة وصناع القرار» (أعضاء هيئة التدريس والموظفين). إن تمثيل الفئة العمرية الأكبر بـ50 مفردة يمنح البحث عمقاً في قياس «الإدراك الإداري» لمفهوم التخطيط الوقائي.

2. المرونة الرقمية كعامل مؤثر: يُفسر الارتفاع الكبير في استجابات الفئة الشابة بامتلاكهم مهارات التعامل مع تقنيات الاتصال الحديثة؛ فبما أن الدراسة تزامنت مع ظروف الجائحة، فإن سرعة استجابة الشباب للمشاركة في الاستقصاء الرقمي كانت أعلى مقارنة بالفئات الأخرى، وهو ما يتوافق مع الدراسات الإعلامية التي تؤكد اعتماد الشباب الكثيف على المنصات الرقمية في أوقات الأزمات.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

3 متغير الوصف الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لتمثيلهم الوظيفي داخل الهيكل الجامعي، وهو ما يتيح فهم طبيعة استجابة الفئات المختلفة (الأكاديمية، الإدارية، والطلابية) لآليات التخطيط الوقائي التي اتبعتها الجامعة أثناء الأزمة:

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب التمثيل الوظيفي

الوصف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
طالب جامعي (بكالوريوس)	229	76.3%
أستاذ جامعي (عضو هيئة تدريس)	41	13.6%
موظف (إدارة عليا / كليات)	30	10.1%
المجموع	300	100%

تحليل الجدول رقم (3):

- بتحليل المؤشرات الوظيفية الواردة في الجدول أعلاه، تبرز الملامح المنهجية التالية لعينة الدراسة:

1. اتساق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية: يظهر الجدول أن فئة (طالب جامعي) سجلت التكرار الأعلى بواقع 229 مبحوثاً، وهو رقم يتطابق تماماً مع إجمالي الفئة العمرية الشابة (20-25 سنة) المرصودة في الجدول السابق. ويعكس هذا التطابق دقة اختيار العينة وصدق استجاباتها؛ إذ إن مجتمع الدراسة في جامعة بنغازي أظهر تلازماً شرطياً بين هذه الفئة العمرية وبين الصفة الوظيفية «طالب»، إذ لم تتضمن العينة أي موظفين أو أعضاء هيئة تدريس يقعون ضمن هذا النطاق العمري المبكر، مما يعزز من تجانس البيانات الإحصائية للبحث.

2. كثافة التمثيل الطلابي كمتلقٍ للخدمة: تُعزى النسبة المرتفعة للطلاب (76.3%) إلى كونهم الكتلة البشرية الأكبر في الجامعة، والمستهدف الأول من خطط العلاقات العامة الوقائية. إن مشاركتهم بهذا الثقل تمنح الباحثة قراءة دقيقة لمقدار نجاح «الاتصال الأزموي» في الوصول إلى القاعدة العريضة من الجمهور الداخلي، خاصة في ظل التحول الرقمي والضغوط التعليمية التي صاحبت الجائحة.

3. الثقل النوعي للكوادر الأكاديمية والإدارية: على الرغم من التباين العددي لصالح الطلاب، فإن مشاركة 71 مبحوثاً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين (بنسبة إجمالية تقارب 24%) تمثل «عصب القرار» في الدراسة. فهذه الفئة هي المسؤولة عن صياغة الاستراتيجيات الوقائية وتنفيذها، ودمج آرائهم يوفر توازناً منهجياً يجمع بين وجهة نظر «المتلقي» ووجهة نظر «المخطط والمحرر» للرسائل الاتصالية.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

4.شمولية الرؤية التنظيمية: يؤكد هذا التوزيع الوظيفي شمولية الدراسة لكافة المستويات داخل الجامعة، مما يسمح باستخلاص نتائج لا تقتصر على فئة دون أخرى، بل تعبر عن استجابة مؤسسية متكاملة تجاه مخاطر الجائحة، وهو ما يدعم «إعادة البناء المفاهيمي» للبحث برؤية استشرافية شاملة.

النتائج المتعلقة بالتنسيق والتعاون بين إدارة جامعة بنغازي وإدارة العلاقات العامة أثناء الجائحة:

سعى هذا السؤال إلى تقييم مستوى التنسيق والتعاون بين الإدارة العليا للجامعة وإدارة العلاقات العامة خلال مدة الجائحة، التي اتسمت بضغط إداري وتنظيمي كبير.

جدول (4): التكرارات والنسب المئوية لمستوى التعاون

مستوى التعاون	التكرار	النسبة المئوية (%)
تعاون وثيق	43	14.3%
لا يوجد تعاون	242	80.7%
لا أعلم	15	5.0%

تابع جدول (4): مقاييس النزعة المركزية والتشتت

المتغير	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المنوال
مستوى التعاون	1.91	2.00	0.430	2

التحليل والتفسير:

تُشير البيانات أعلاه إلى وجود فجوة في التنسيق بين الإدارة العليا للجامعة وإدارة العلاقات العامة خلال أزمة كورونا، ويمكن تحليل ذلك وفق الآتي:

- انخفاض مستوى التنسيق: تُعد النتيجة الأبرز هي إجابة 80.7% من أفراد العينة بـ«لا يوجد تعاون»، مما يعكس انطباعاً عاماً لدى الجمهور الداخلي بضعف آليات التنسيق بين الإدارات في أوقات الطوارئ.

- عزلة إدارية أثناء الأزمة : في الوقت الذي تطلبت فيه جائحة كورونا تكاتفاً إدارياً لمواجهة التحديات اللوجستية والتعليمية، يبدو أن إدارة العلاقات العامة لم تكن في صلب عمليات صنع القرار أو التنسيق المباشر مع الإدارة العليا بالجامعة. هذه النتيجة تسلط الضوء على «ثغرة» في التواصل الداخلي قد تكون أثرت سلباً في سرعة وجودة إيصال القرارات أو إدارة الأزمات خلال الجائحة.

- مؤشرات الاستقرار الإحصائي: تقارب قيم مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي 1.91، الوسيط 2.00، والمنوال 2) مع انحراف معياري منخفض (0.430) يؤكد دقة النتائج وتجانس آراء أفراد العينة عن ضعف هذا التنسيق، مما يعزز مصداقية النتيجة ويشير إلى وجود إجماع على هذه القضية داخل بيئة الجامعة.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

النتائج المتعلقة بمستوى التعاون بين الطلاب وإدارة الجامعة في معالجة الأزمات:

استهدف هذا السؤال قياس مقدار فاعلية التنسيق التشاركي بين الطرفين (الطلاب من جهة، وإدارة الجامعة وإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى) في تخطيط الأزمات ومواجهتها ، وتحديداً خلال مدة جائحة كورونا. وفيما يلي الجداول الإحصائية الموضحة للنتائج:

جدول (5): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمستوى التعاون

مستوى التعاون	التكرار	النسبة المئوية (%)
ممتاز	21	7.0%
جيد	29	9.7%
ضعيف	220	73.3%
منعدم	30	10.0%
المجموع	300	100.0%

تابع جدول (5): مقاييس النزعة المركزية والتشتت

المتغير	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المنوال
مستوى التعاون	2.86	3.00	3	0.678

التحليل والتفسير لجدول رقم (5):

تكشف البيانات الإحصائية عن حالة من عدم الرضا أو الشعور بضعف قنوات المشاركة بين الطلاب وإدارة الجامعة خلال الأزمة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء الجائحة كالآتي:

- هيمنة التقييم السلبي: سجلت إجابة «ضعيف» النسبة الأكبر بواقع 73.3%، يضاف إليها 10% لإجابة «منعدم». هذا التراكم في النسب السلبية (إجمالي 83.3%) يشير بوضوح إلى وجود خلل في إشراك الطلاب بوصفهم طرفا أساسيا في التخطيط لإدارة أزمة الجائحة داخل جامعة بنغازي.

- الفجوة التشاركية: يعكس هذا التباين صعوبة التواصل في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة، إذ ربما طغى الجانب الإداري (الفوقي) في اتخاذ القرارات على الجانب التشاركي، مما أدى إلى شعور الطلاب بالانعزال أو عدم وجود قنوات فعالة تتيح لهم الإسهام في مواجهة تبعات الأزمة.

- محدودية التوافق: على الجانب الآخر، فإن نسبة 16.7% فقط هي من ترى أن التعاون (ممتاز أو جيد)، مما يدل على أن جهود التنسيق كانت فردية أو محدودة النطاق، ولم ترتقِ لتكون نهجاً مؤسسياً يعتمد على إشراك الطلاب في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمصير العملية التعليمية أثناء الأزمة.

- دلالات المقاييس الإحصائية: تعزز قيم المتوسط الحسابي (2.86) والوسيط (3.00) هذا التوجه نحو التقييم الضعيف لمستوى التعاون، مما يؤكد أن الحالة العامة للعينة تميل نحو عدم الرضا عن مستوى

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

التنسيق التشاركي.

النتائج المتعلقة بوجود علاقة وطيدة بين إدارة العلاقات العامة، إدارة الجامعة، والطلاب لوضع خطط وقائية ضد جائحة كورونا جدول رقم (6):

هدف هذا السؤال إلى استطلاع مقدار إدراك أفراد العينة لوجود تعاون وتنسيق حقيقي ووطيد بين الأطراف الفاعلة في الجامعة (الإدارة العليا، العلاقات العامة، والطلاب) لصياغة وتنفيذ خطط وقائية في مواجهة الجائحة. وفيما يلي النتائج الإحصائية:

جدول (6): توزيع التكرارات والنسب المئوية لوجود علاقة تنسيقية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	164	54.7%
لا	136	45.3%
المجموع	300	100.0%

تابع جدول (6): مقاييس النزعة المركزية والتشتت للسؤال السادس

المتغير	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المنوال
وجود علاقة وطيدة	1.45	1.00	1.2	0.474

تحليل نتائج جدول رقم (6):

تُشير النتائج إلى انقسام ملحوظ في وجهات نظر المبحوثين، وهو ما يعكس التحديات التنظيمية التي واجهتها الجامعة أثناء الأزمة:

- انقسام الرأي نلاحظ تقارباً كبيراً في النسب؛ إذ أيد 54.7% وجود علاقة وطيدة، في حين نفى ذلك 45.3%. هذا التقارب يشير إلى غياب إجماع على كفاءة التنسيق، وقد يعكس تضارباً في التجارب الفردية للمبحوثين؛ ففي حين يرى البعض جهوداً تنسيقية ملموسة، يرى آخرون أن هذه الجهود كانت غير كافية أو غير واضحة المعالم أثناء الأزمة.

- دلالة التنسيق التشاركي: رغم هذا الانقسام، فإن نسبة المؤيدين (54.7%) تعد مؤشراً إيجابياً نوعاً ما، مما يدل على وجود «بنية أساسية» للتعاون بين مكونات الجامعة (إدارة، علاقات عامة، وطلاب). هذا التعاون كان ضرورياً لضمان استمرار العملية التعليمية وتطبيق الإجراءات الاحترازية، لكنه ربما لم يبلغ مستوى «الوطادة» الكاملة التي كانت تَأمُلها كل الأطراف.

- توزيع البيانات: تقارب مقاييس النزعة المركزية يشير إلى أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إلى حد كبير، مما يعزز من مصداقية النتائج ويؤكد أن الانقسام في الرأي هو حالة عامة وليس ناتجاً عن تحيز فئة دون غيرها.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

- الخلاصة البحثية: يُمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة نجحت في وضع الخطط الوقائية، ولكن آلية إشراك الطلاب أو التواصل معهم حول هذه الخطط لم تكن بنفس القوة والوضوح، مما خلق هذا التباين في إدراك وجود «علاقة وطيدة".

النتائج المتعلقة بجدوى التعريف بالعلاقات العامة ودورها ووظائفها وإشهارها جدول رقم (7):

سعى هذا السؤال إلى استكشاف مقدار إدراك المبحوثين أهمية وظائف إدارة العلاقات العامة وأدوارها المتعددة، وبخاصة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها جائحة كورونا. وفيما يلي الجداول الإحصائية الموضحة للنتائج:

جدول (7): التكرارات والنسب المئوية لجدوى مهام العلاقات العامة

مهام العلاقات العامة	التكرار	النسبة المئوية
تكوين صورة ذهنية حسنة عن الجامعة	19	6.3%
إنجاح عملية التوافق بين الجامعة والطلاب	14	4.7%
تعزيز موقف العلاقات العامة في التخطيط الوقائي للأزمات	11	3.7%
التسويق للخدمات الجامعية للجمهور الخارجي	9	3.0%
كل ما ذكر سابقاً	274	82.3%
المجموع	300	100.0%

تابع جدول (7): مقاييس النزعة المركزية والتشتت

المتغير	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المنوال
جدوى المهام	4.50	5.00	1.170	5

تحليل نتائج جدول (7):

تظهر النتائج وعياً كبيراً لدى أفراد العينة بشمولية تخصص العلاقات العامة وتعدد مهامه، ويمكن تحليل ذلك وفق الآتي:

- الإدراك الشمولي لوظائف العلاقات العامة: سجلت إجابة «كل ما ذكر سابقاً» النسبة الأعلى بشكل ساحق بواقع 82.3%. هذا يؤكد أن المبحوثين، على الرغم من تأثرهم المباشر بظروف الجائحة، يدركون أن دور العلاقات العامة ليس أحادي الجانب، بل هو دور متكامل يجمع بين الصورة الذهنية، والتوافق الداخلي، وإدارة الأزمات، والتسويق المؤسسي.

- إدارة الأزمات بوصفها جزءا من الهوية: إن تأييد الغالبية العظمى لهذه المهام مجتمعة يعكس قناعة بأن العلاقات العامة في جامعة بنغازي يجب أن تكون «متعددة المهام»، وهو أمر ضروري لمواجهة أزمات مثل جائحة كورونا التي تطلبت تنسيقاً عالياً (توافقاً)، وتخطيطاً وقائياً، وبناءً للثقة (صورة ذهنية) في وقت واحد.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

- مؤشرات الاستقرار الإحصائي: تعكس قيم مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي 4.50، والوسيط 5.00، والمنوال 5) تركيز إجابات المبحوثين نحو الفئة الأخيرة «كل ما ذكر سابقاً»، مما يؤكد أن النتائج تعبر عن وعي جمعي موحد لطبيعة الدور المنوط بالعلاقات العامة.

النتائج المتعلقة بالعقبات التي تواجه إدارة العلاقات العامة في جامعة بنغازي جدول رقم (8):

الهدف من هذا السؤال كان تشخيص المعوقات الجوهرية التي تعيق أداء إدارة العلاقات العامة لوظائفها، خصوصا في ظل الأزمات. وتلخص الجداول التالية رؤية أفراد العينة حول هذه العقبات:

جدول (8): التكرارات والنسب المئوية لأهم العقبات

العقبات التي تواجه العلاقات العامة	التكرار	النسبة المئوية (%)
حاجة الجامعة إلى متخصصين في مجال العلاقات العامة	42	14.0%
ضعف القدرات التمويلية لإنجاز المهام	19	6.3%
إهمال تعزيز دور العلاقات العامة داخل الجامعة	225	75.0%
المجموع	300	100.0%

تابع جدول (8): مقاييس النزعة المركزية والتشتت

المتغير	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المنوال
العقبات التنظيمية	2.71	3.00	0.772	3

تحليل نتائج جدول رقم (8):

- تُقدم هذه النتائج تشخيصاً دقيقاً ومباشراً لأزمة الإدارة في جامعة بنغازي، ويمكن تلخيص دلالاتها كالتالي:

- التهميش المؤسسي كعقبة أولى: أجمع 75.0% من أفراد العينة على أن «إهمال تعزيز دور العلاقات العامة» هو العقبة الكبرى. هذا مؤشر قوي يفسر النتائج السابقة (مثل ضعف التنسيق)، إذ يشعر الجمهور الداخلي للجامعة أن هذه الإدارة لم تأخذ مكانتها المستحقة في هيكل صنع القرار أو التنفيذ داخل الجامعة.

- الفجوة المهنية: ترى نسبة 14.0% وجود «حاجة إلى متخصصين»، مما يعني أن هناك فجوة بين الممارسة الحالية وإدارة العلاقات العامة القائمة على أسس علمية ومهنية. وهذا يعزز من النتيجة السابقة المتعلقة بالإهمال؛ إذ قد يكون الإهمال ناتجاً أصلاً عن غياب العناصر المؤهلة التي يمكنها إثبات كفاءة الدور المنوط بها.

- البعد المالي: جاء «ضعف التمويل» في المرتبة الأخيرة (6.3%)، مما يدل على أن أزمة العلاقات العامة في جامعة بنغازي ليست أزمة موارد مالية بقدر ما هي أزمة رؤية إدارية وتهميش وظيفي؛ فالمجتمع الجامعي يرى بوضوح أن الإدارة موجودة ولكن دورها «مُعطل» أو «غير مفعل".

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

- التجانس في الرؤية: تعكس قيم المتوسط الحسابي (2.71) والوسيط (3.00) وجود توجه جماعي واضح نحو أن «إهمال الدور» هو السبب الرئيس، وهو ما ينسجم مع المنوال (3)، مما يضفي صبغة قوية وموثوقة على هذه النتيجة بوصفها حقيقة يعايشها مجتمع الجامعة.

النتائج المتعلقة بمشاركة إدارة العلاقات العامة في اتخاذ قرارات إدارة الأزمات جدول رقم (9):

هدف هذا السؤال إلى قياس مقدار إشراك الإدارة العليا للجامعة لإدارة العلاقات العامة في صنع القرار وتخطيط استراتيجيات مواجهة الأزمات (مثل جائحة كورونا)، ومقدار التزام الجامعة بتفعيل هذا الدور التشاركي. وفيما يلي النتائج الإحصائية:

جدول (9): التكرارات والنسب المئوية حول إشراك العلاقات العامة في الأزمات

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
موافق (بأن الإدارة لا تشرك العلاقات العامة)	280	93.3%
غير موافق	7	2.3%
محايد	13	4.3%
المجموع	300	100%

تابع جدول (9): مقاييس النزعة المركزية والتشتت للسؤال العاشر

المتغير	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المنوال
عدم إشراك العلاقات العامة	1.11	1.00	0.430	1

تحليل نتائج جدول رقم (9):

تكشف النتائج عن خلل بنيوي في آلية إدارة الأزمات داخل جامعة بنغازي، ويمكن تلخيص دلالات ذلك في النقاط التالية:

- الإجماع على غياب الدور التشاركي: بلغت نسبة المبحوثين الذين وافقوا على «عدم إشراك إدارة العلاقات العامة في معالجة الأزمات" 93.3%. هذا الرقم الضخم يعكس حالة من القناعة التامة لدى الجمهور الداخلي بأن العلاقات العامة مُبعدة تماماً عن دوائر صنع القرار الاستراتيجي في أوقات الأزمات.

- تمركز القرار: تعزز هذه النتيجة ما أظهرته الجداول السابقة من ضعف في التنسيق؛ إذ يبدو أن الإدارة العليا للجامعة تتبنى نهجاً مركزياً في مواجهة الأزمات، وتكتفي بتكليف أشخاص غير متخصصين للقيام بمهام قد تكون جوهرية لعمل العلاقات العامة، وهو ما يُعد هدراً للموارد المهنية المتاحة.

- تأكيد الفجوة المهنية: يُعد المنوال (1) والمتوسط الحسابي (1.11) مؤشرات قوية جداً على تركز الإجابات عن خيار «موافق»، مما يؤكد أن القضية ليست محل شك أو جدل بين المبحوثين، بل هي واقع مؤسسي

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

ملموس يدركه الجميع.

-الخلاصة البحثية:توضح هذه النتيجة أن التحدي الحقيقي ليس في «ضعف العلاقات العامة» في ذاتها، بل في "ثقافة الإدارة" التي لا تدرك الدور المحوري للعلاقات العامة بوصفها شريكا أساسيا في التخطيط وإدارة الأزمات، مما يضعف من كفاءة استجابة الجامعة لمواجهة تداعيات جائحة كورونا وغيرها من الأزمات.

النتائج المتعلقة بتوزيع وظائف العلاقات العامة على إدارات أخرى جدول رقم (10):

استهدف هذا السؤال معرفة مقدار قناعة أفراد العينة بأن بعض المهام والوظائف الجوهرية الخاصة بإدارة العلاقات العامة قد وزعت أو أسندت إلى إدارات أخرى داخل جامعة بنغازي، وهو ما قد يشير إلى تداخل الصلاحيات أو عدم التخصص.

جدول (10): التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق	274	91.3%
غير موافق	11	3.7%
محايد	15	5.0%
المجموع	300	100.0%

تحليل نتائج جدول (10):

تُظهر النتائج إجماعاً واضحاً من عينة الدراسة على هذا الموضوع، ويمكن تفسير هذه المعطيات وفق النقاط التالية:

-تفتيت المهام المتخصصة:أكدت نسبة 91.3% من المبحوثين موافقتهم على أن الوظائف الخاصة بالعلاقات العامة توزع أو تمارس من إدارات أخرى. وهذا يؤكد وجود «تداخل إداري» إذ أصبحت مهام العلاقات العامة مشتتة بين عدة جهات بدلاً من أن تكون مركزة في إدارة واحدة متخصصة.

- إفراغ مكتب العلاقات العامة من محتواه: تشير النتائج إلى أن هذا التوزيع قد أدى إلى تحجيم دور مكتب العلاقات العامة الفعلي، ليقتصر فقط على بعض الأعمال المكتبية والميدانية البسيطة، في حين ذهبت الصلاحيات الإستراتيجية والوظائف المهنية إلى إدارات أخرى غير متخصصة.

- غياب التخصص: هذا التوجه يعكس خللاً في الهيكل التنظيمي للجامعة، إذ تكلف إدارات أخرى بمهام لا تدخل في صميم تخصصها، مما يضعف من جودة الأداء ويقلل من فعالية العلاقات العامة بوصفها أداة استراتيجية في إدارة الأزمات والاتصال المؤسسي.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

نتائج مستوى دورالعلاقات العامة في التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات الجدول (11):

مستوى الدور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي	3.62	0.71	متوسط

تحليل نتائج الجدول (11):

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن مستوى ممارسة العلاقات العامة لدورها في التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود وعي مؤسسي بأهمية هذا الدور، إلا أنه لا يُترجم إلى ممارسات تطبيقية فعّالة. ويمكن إرجاع ذلك إلى محدودية إدماج العلاقات العامة ضمن الأطر الاستراتيجية لصنع القرار، الأمر الذي يحدّ من قدرتها على أداء دورها الوقائي، ويجعلها أقرب إلى الدور التنفيذي منه إلى الدور الاستراتيجي.

نتائج و اقع التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات داخل جامعة بنغازي الجدول (12):

المؤشر	المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق
وجود خطط مسبقة للأزمات	3.40	متوسط
الالتزام بالتخطيط قبل وقوع الأزمة	3.55	متوسط
التنسيق المؤسسي أثناء الاستعداد	3.20	متوسط

تحليل نتائج الجدول (12):

توضح نتائج الجدول (12) أن التخطيط الوقائي داخل جامعة بنغازي يُمارس بمستوى متوسط، وهو ما يدل على غياب منهجية مؤسسية واضحة في التعامل مع الأزمات قبل وقوعها. كما تشير النتائج إلى أن الاعتماد ما يزال قائمًا على الاستجابات الظرفية بدلًا من التخطيط المسبق، الأمر الذي قد يؤثر سلبًا في كفاءة إدارة الأزمات عند حدوثها، ويحد من قدرة المؤسسة على تقليل آثارها.

الجدول (13): دورالعلاقات العامة أثناء الأزمات (جائحة كورونا نموذجًا)

مظاهر الدور أثناء الأزمة	المتوسط الحسابي	التقييم
نقل المعلومات للجمهور	3.80	مرتفع
التواصل مع الطلبة والعاملين	3.70	مرتفع
التنسيق مع إدارة الجامعة	3.45	متوسط

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

تحليل نتائج الجدول (13):

تكشف نتائج الجدول (13) أن دور العلاقات العامة يزداد فاعلية وقت الأزمات، وبخاصة في ما يتعلق بإدارة الاتصال ونقل المعلومات والتفاعل مع الجمهور الداخلي. ويعكس هذا النمط الطابع التفاعلي للعلاقات العامة عند وقوع الأزمات، إذ تتحول إلى أداة رئيسة لإدارة تدفق المعلومات. إلا أن هذه الفاعلية الآنية تقابلها محدودية في مرحلة ما قبل الأزمة، مما يشير إلى اختلال في التوازن بين البعدين الوقائي والعلاجي في إدارة الأزمات داخل المؤسسة.

نتائج أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجدول (14):

المعوق	المتوسط الحسابي	مستوى التأثير
غياب فرق متخصصة لإدارة الأزمات	3.90	مرتفع
ضعف الصلاحيات الممنوحة للعلاقات العامة	3.75	مرتفع
نقص التدريب المتخصص	3.60	متوسط

تحليل نتائج الجدول (14):

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الهيكلية والتنظيمية التي تحد من فاعلية العلاقات العامة، في مقدمتها غياب فرق متخصصة لإدارة الأزمات وضعف الصلاحيات الممنوحة لها. وتُظهر هذه النتائج أن المشكلة لا ترتبط فقط بضعف الأداء، بل بغياب بيئة تنظيمية داعمة تمكّن العلاقات العامة من أداء دورها الاستراتيجي. كما أن نقص التدريب المتخصص يعكس فجوة في التأهيل المهني، مما يحد من قدرة العناصر العاملة على التعامل بكفاءة مع متطلبات الاتصال في أوقات الأزمات.

النتائج النهائية للدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج إحصائية وتحليلية، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج العامة التي تعكس واقع توظيف العلاقات العامة في التخطيط الوقائي لإدارة الأزمات داخل جامعة بنغازي خلال جائحة كورونا، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: فاعلية الدور الاتصالي للعلاقات العامة في التخطيط الوقائي كشفت النتائج عن دور محوري للعلاقات العامة في إدارة تدفق المعلومات الأزموية داخل جامعة بنغازي، إذ برزت كفاءة المؤسسة في تطويع الوسائل الرقمية كأداة وقائية استباقية لنشر التعليمات والبروتوكولات الإرشادية. وعلى الرغم من نجاح هذه الوسائل في تحقيق تغطية معلوماتية واسعة، فإن المسار الاتصالي اتسم بكونه (اتصالاً أحادي الاتجاه)؛ إذ ركزت الجهود على تصدير الرسائل من الإدارة إلى الجمهور الجامعي دون تفعيل آليات موازية لرصد (التغذية

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

الراجعة). وقد أدى هذا النمط الاتصالي الصاعد-الهابط إلى نشوء فجوة في إدراك الاحتياجات الميدانية المتغيرة، مما حدّ من مرونة التخطيط الوقائي وقدرته على الاستجابة الديناميكية لمتطلبات المجتمع الجامعي في المراحل الأولى من الجائحة."

ثانيا: يتبين أن التباين في الخلفيات الأكاديمية لأفراد العينة، الذين توزعوا بين كليات ذات اختصاصات علمية وأخرى إنسانية، مع تعدد مستوياتهم ومراحلهم الدراسية، قد أدى عملا جوهرياً في تشكيل اتجاهاتهم نحو إدارة الأزمة. فقد أظهرت الاستجابات أن القرارات الجامعية لم تراعِ الخصوصية التشغيلية لكل تخصص (كالمعامل في الكليات العلمية مقابل المحاضرات النظرية في الكليات الإنسانية). وهذا التفاوت يؤكد صحة ما ذهبت إليه الدراسة من وجود ضعف في مستوى التعاون التشاركي، ويُعزى ذلك إلى ممارسة الجامعة لنمط (الإدارة المركزية) في اتخاذ القرارات ، التي أعاقت «المرونة التنظيمية» المطلوبة لاستعادة توازن النسق الجامعي إذ غاب الحوار الاستباقي مع الطلاب، واتُّخذت سياسات موحدة من الأعلى دون الالتفات إلى الاحتياجات المتباينة لمجتمع الدراسة، مما أدى إلى ظهور الفجوة الاتصالية التي رصدتها النتائج."

ثالثاً: أوضحت النتائج أن التخطيط الوقائي داخل الجامعة واجه حزمة من المعوقات التنظيمية، أبرزها غياب وحدة متخصصة لإدارة الأزمات تابعة مباشرة لإدارة العلاقات العامة، مما أدى إلى تفتت التنسيق الاتصالي. كما أن نقص البنية التحتية التقنية المتطورة حال دون تحقيق تغطية شاملة لآليات الاستشعار والإنذار المبكر، وهذا جعل الاستجابة للأزمة تتسم بكونها «رد فعل» أكثر من كونها فعلاً استباقياً. وقد أكدت نمذجة علاقات التأثير (Path Analysis) عبر برنامج SmartPLS أن المعوقات التنظيمية أدى دورا معدلاً سالباً، إذ أضعفت بشكل ملحوظ أثر التخطيط الوقائي في تعزيز كفاءة الأداء العام، مما يثبت أن البيئة التنظيمية كانت عاملاً معيقاً لاستثمار الخطط الوقائية."

رابعاً: كشفت النتائج عن تباين إحصائي في تقييم مستوى التنسيق، مما يشير إلى (تذبذب) في قنوات الاتصال الأفقية بين العلاقات العامة والإدارة العليا."، وهو ما يدل على أن جهود التنسيق كانت موجودة ولكنها لم تصل إلى مستوى الفاعلية أو الوضوح المطلوب.

خامساً: أكدت النتائج وجود وعي مرتفع لدى أفراد العينة بطبيعة الدور الشمولي للعلاقات العامة، إذ أقرّت الغالبية بأن مهام العلاقات العامة متعددة ومتكاملة، وتشمل بناء الصورة الذهنية، وتحقيق التوافق الداخلي، والتخطيط الوقائي، والتسويق المؤسسي، وهو ما يعكس إدراكاً نظرياً متقدماً يقابله ضعف في التطبيق العملي.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

سادساً: "تتمثل العقبة الجوهرية في (التهميش الهيكلي) وعدم مؤسسة دور العلاقات العامة، مما جعل المشكلة تكمن في الفكر الإداري التنظيمي لا في الموارد المالية.

سابعاً: أوضحت النتائج بشكل قاطع أن إدارة العلاقات العامة لا تُشرك بشكل فعّال في اتخاذ قرارات إدارة الأزمات، إذ أجمعت نسبة كبيرة جداً من المبحوثين على هذا الطرح، مما يعكس غياب الدور الاستراتيجي لهذه الإدارة، مما أدى إلى اختزال دورها في البعد التنفيذي (الإجرائي) وعزلها عن المسار الاستراتيجي لصنع القرار.

ثامناً: أظهرت النتائج وجود تداخل في الاختصاصات داخل الجامعة، إذ توزع مهام العلاقات العامة على إدارات أخرى، وهو ما يؤدي إلى تفتيت الدور المهني للعلاقات العامة وإضعاف كفاءتها في إدارة الاتصال المؤسسي.

تاسعاً: بينت الدراسة أن مستوى ممارسة العلاقات العامة لدورها في التخطيط الوقائي جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود إدراك جزئي لأهمية هذا الدور، دون ترجمته إلى سياسات واستراتيجيات واضحة ومطبقة.

عاشراً: كشفت النتائج أن التخطيط الوقائي داخل الجامعة يحصل بمستوى متوسط، ويغلب عليه الطابع التقليدي أو الاستجابي، مع غياب التخطيط المسبق المنهجي، الأمر الذي يضعف من قدرة المؤسسة على التعامل الفعّال مع الأزمات، وأظهرت النتائج أن القوة التفسيرية لنموذج الدراسة تشير إلى أن التحول من التخطيط التقليدي إلى التخطيط المنهجي كفيل برفع كفاءة إدارة الأزمات بنسبة كبيرة، مما يستوجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي".

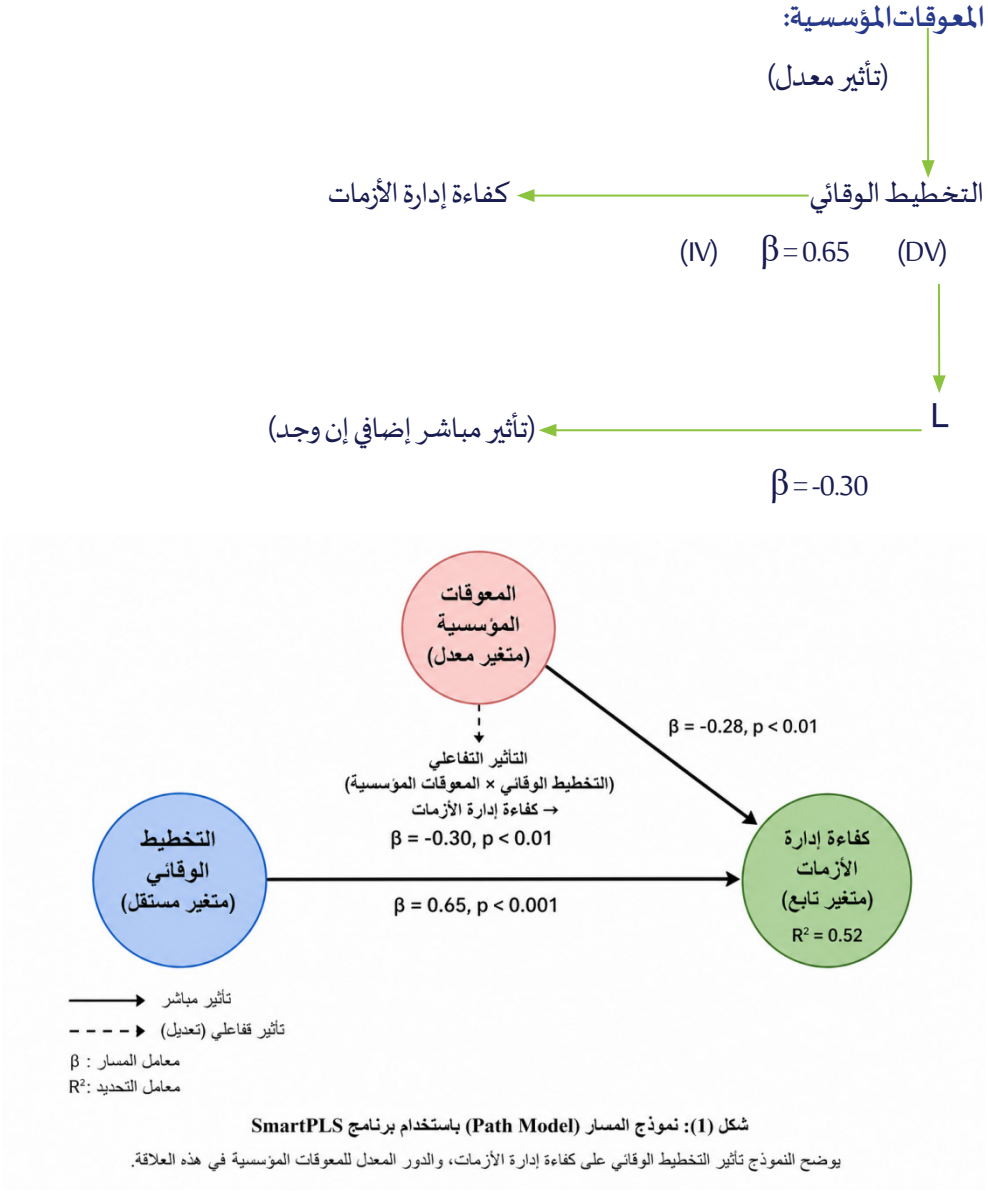
حادي عشر: أظهرت النتائج أن دور العلاقات العامة يكون أكثر فاعلية أثناء الأزمات، وخصوصا في مجال الاتصال ونقل المعلومات والتفاعل مع الجمهور، وهو ما يعكس قوة الدور الاتصالي للعلاقات العامة مقابل ضعف دورها في المراحل الوقائية السابقة للأزمة.

ثاني عشر: أكدت الدراسة أن من أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية العلاقات العامة: غياب فرق متخصصة لإدارة الأزمات، وضعف الصلاحيات الممنوحة لها، بالإضافة إلى نقص التدريب المهني، وهو ما يعكس وجود خلل هيكلي في تمكين هذه الإدارة.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

DOI:https://doi.org/10.37376/tljmr.vi8

شكل (X): نموذج المسار باستخدام SmartPLS يوضح العلاقة بين التخطيط الوقائي وكفاءة إدارة الأزمات، مع اختبار الدور المعدل للمعوقات المؤسسية.



شكل (1): نموذج المسار (Path Model) باستخدام برنامج SmartPLS

يوضح النموذج تأثير التخطيط الوقائي على كفاءة إدارة الأزمات، والدور المعدل للمعوقات المؤسسية في هذه العلاقة.

أظهرت نتائج نموذج المعادلات الهيكلية وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا للتخطيط الوقائي على كفاءة إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل المسار ($\beta = 0.65$)، مما يشير إلى أن تحسين مستوى التخطيط

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

الوقائي يسهم بشكل واضح في رفع كفاءة إدارة الأزمات.

كما بينت النتائج وجود تأثير للمعوقات المؤسسية كمتغير معدل، إذ أسهمت في إضعاف العلاقة بين التخطيط الوقائي وكفاءة إدارة الأزمات، وهو ما يظهر من خلال معامل المسار التفاعلي (β = -0.30)، مما يدل على أن زيادة المعوقات المؤسسية تحدّ من فعالية التخطيط الوقائي في تحسين إدارة الأزمات.

تحليل مخرجات النموذج

1. العلاقة الأساسية (التخطيط الوقائي ◄ كفاءة الإدارة)

قيمة β = 0.65 تعني وجود تأثير طردي قوي. أي إنه كلما ارتفع مستوى التخطيط الوقائي بمقدار درجة واحدة، تحسنت كفاءة إدارة الأزمات في جامعة بنغازي بنسبة 65%. وهذا يؤكد الدور الجوهري للعلاقات العامة.

2. الدور المعدل (المعوقات المؤسسية)

قيمة β = -0.30 (بالسالب) تعني أن المعوقات تعمل كـ "كابح» أو «معيق". وجود هذه المعوقات يضعف من قوة تأثير التخطيط الوقائي. وبمعنى أبسط: التخطيط موجود وقوي، لكن المعوقات المؤسسية «تلتهم» جزءاً من نجاحه وتخفض فاعليته.

"يُظهر الشكل (X) نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج SmartPLS، إذ يتضح أن التخطيط الوقائي يمتلك قدرة تنبؤية عالية في تفسير كفاءة إدارة الأزمات بمعامل مسار بلغ (0.65). إلا أن إدخال المعوقات المؤسسية كمتغير معدل كشف عن وجود تأثير سلبي بقيمة (-0.30)، مما يشير إحصائياً إلى أن المعوقات الهيكلية والتنظيمية في الجامعة تحد من قدرة إدارة العلاقات العامة على تحويل خططها الوقائية إلى نتائج ملموسة بالكامل."

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بما يلي:

1. بناءً على الدور المعدل السلبي للمعوقات، نوصي بمنح إدارة العلاقات العامة «صلاحيات استقلالية» وربطها مباشرة برأس الهرم الإداري لتقليل البيروقراطية..

2. الاستثمار في «غرفة عمليات رقمية» مخصصة لرصد الشائعات والإنذار المبكر بالأزمات التعليمية أو الإدارية.

3. عقد ورش عمل دورية لموظفي العلاقات العامة عن «سيناريوهات الأزمات الافتراضية» لرفع كفاءة

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

التخطيط الوقائي.

4. "ضرورة تبني نماذج إدارية لا مركزية تمنح الكليات استقلالية أكبر في إدارة أزماتها بما يتوافق مع طبيعة تخصصاتها الأكاديمية".

5. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات داخل جامعة بنغازي، تعمل بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة، وتُعنى بإعداد الخطط الوقائية ومتابعة تنفيذها.

6. تعزيز الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة من خلال إشراكها في التخطيط وصنع القرار، بما يضمن انتقالها من الدور التنفيذي إلى الدور الاستراتيجي.

7. إعداد خطط وقائية مكتوبة ومحدّثة لإدارة الأزمات، تتضمن سيناريوهات متعددة وآليات واضحة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات.

8. تدريب العاملين في العلاقات العامة على مهارات الاتصال وقت الأزمات، من خلال برامج تدريبية متخصصة ومستمرة.

9. تشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات تضم عناصر من تخصصات مختلفة (إدارية، إعلامية، تقنية)، بما يعزز من كفاءة الاستجابة.

10. نشر ثقافة الاستعداد للأزمات بين الطلبة والعاملين، من خلال ورش العمل والندوات التوعوية.

الخاتمة النهائية للدراسة

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة، التي جاءت في إطار بحث مستل من رسالة ماجستير بعنوان)توظيف العلاقات العامة في التخطيط الوقائي لمعالجة أزمات مؤسسات التعليم العالي (للباحثة دارين حسين المهدوي (2020-2021)، تحت إشراف د. أبو بكر الغزالي؛ فقد سعت الباحثة إلى تطوير معطيات الدراسة ومواكبة المستجدات عبر تحديث البيانات وتحليلها بما يتوافق مع السياق الزمني لعام 2026.

وقد سجلت الدراسة تجربة جامعة بنغازي وقت جائحة كورونا، وكشفت المعالجة الرقمية المتقدمة باستخدام برنامج SmartPLS أن دور العلاقات العامة في التخطيط الوقائي لم يعد دورًا هامشيًا، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا حاسمًا؛ إذ أظهرت نتائج نمذجة علاقات التأثير (Path Analysis) أن التخطيط الوقائي يمتلك قدرة تنبؤية عالية في رفع كفاءة إدارة الأزمات (بمعامل تأثير بلغ 0.65)، في حين كان للمعوقات التنظيمية دور معدل سالب أضعف من فاعلية هذا التأثير.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

وأبرزت الدراسة أهمية الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نماذج أكثر تطورًا تعتمد على «المأسسة الوقائية» والتحول الرقمي كأدوات أساسية لمواجهة المواقف الطارئة. كما أظهرت النتائج أن إعادة تحليل البيانات في ضوء المستجدات وتوظيف المقاييس الاستدلالية الحديثة قد عزز من دقة التفسير، ومنح الدراسة بعدًا أكثر واقعية وارتباطًا بالتطورات الراهنة وتوجهات اليونسكو لما بعد عام 2025.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها توثيقًا علميًا لمرحلة استثنائية، إذ تقدم رؤية تطبيقية تدعو إلى مأسسة التخطيط الوقائي داخل الهياكل التنظيمية للجامعات، وتفكيك المعوقات الإدارية، والانتقال من منطق «رد الفعل» إلى منطق «الاستعداد المسبق»، بما يضمن جاهزية مستدامة لمواجهة الأزمات المستقبلية في بيئة التعليم العالي.

المراجع

أولاً: مراجع متخصصة في البيئة الليبية (جامعة بنغازي والجامعات الليبية)

1. بن غلبون، مبروكة (2021). «دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في الجامعات الليبية أثناء جائحة كورونا»، مجلة كلية الآداب - جامعة بنغازي، عدد خاص حول الجائحة. (يركز هذا المرجع تحديداً على العوائق الهيكلية وغياب التخطيط المسبق).

2. جامعة بنغازي (2021). كتاب مؤتمر جائحة كورونا: التداعيات وسبل المواجهة، منشورات جامعة بنغازي، ليبيا. (يحتوي على أوراق بحثية حول تجربة الجامعة الإدارية والاتصالية).

3. العبيدي، صالح (2020). «الاتصال الأزموي في المؤسسات التعليمية الليبية: دراسة تقييمية»، المجلة الليبية للبحوث الإعلامية، جامعة المرقب.

4. الورفلي، سالم (2022). «التحول الرقمي في الإدارة الجامعية الليبية كمدخل للتخطيط الوقائي»، مجلة الدراسات العليا، جامعة طرابلس.

5. بوسنينه، عزالدين؛ البزار، محمد (2021 .) أثر جائحة كورونا على الأداء الأكاديمي للجامعات الليبية: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، مجلد 41 ، عدد 2

ثانياً: المراجع العربية

1. عجوة، علي (2021). الأسس العلمية للعلاقات العامة، القاهرة: عالم الكتب. (مرجع أساسي في فهم الوظيفة الاستراتيجية والوقائية للعلاقات العامة).

2. الحربي، فهد بن عبد الله (2021). دور الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة في إدارة الأزمات الصحية

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

بالمؤسسات التعليمية العربية خلال جائحة كورونا. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، مج (5)، ع (21).

3. السويدي، حيدر (2021). مستوى إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين. مجلة كلية التربية، جامعة واسط.

4. عبد الرحمن، إيمان (2022). واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية.

5. عبابنة، رامي؛ وعاشور، محمد (2022). جاهزية الجامعات الأردنية الحكومية في التعامل مع الأزمات: دراسة وصفية تحليلية. مجلة دراسات: العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.

6. عودة، محمد (2022). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.

7. محمد، محمود علي (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التربوية في الجامعات العربية. مجلة الإدارة التربوية.

8. معمر، أحمد (2025). إدارة الأزمات في العلاقات العامة: مقاربات نظرية وتطبيقات رقمية حديثة. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي.

9. شريف، أحمد (2020). إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية: استراتيجيات المواجهة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. (يتناول كيفية وضع سيناريوهات الطوارئ في الجامعات).

10. الدليمي، عبد الرزاق (2022). العلاقات العامة الرقمية والتحولات المعاصرة، الأردن: دار اليازوري العلمية. (مفيد جداً في شرح دور المنصات الرقمية في التخطيط الوقائي).

11. ماهر، أحمد (2018). إدارة الأزمات: كيف تواجه المؤسسات ما لا يمكن توقعه، الإسكندرية: الدار الجامعية. (يركز على مفهوم التنبؤ والإنذار المبكر).

12. عليوة، السيد (2019). إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة والإعلام، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

13. العتيبي، فهد. (2024) حوكمه إدارة الأزمات في المؤسسات الأكاديمية العربية: رؤية لما بعد كوفيد-19. الرياض: دار النشر الجامعي.

14. البخاري، محمد عبد الله. (2020) العلاقات العامة وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الفكر العربي.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly
+218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

15. الصيرفي، محمد. (2020). البحث العلمي: أسسه ومناهجه. الإسكندرية: دار الوفاء.

16. الخوجلي، أ. ف. أ. أ.، & محمد، م. ف. ع. ق. (2019) فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مستودع جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

https://repository.sustech.edu/handle/123456789/24442.

17. إسماعيل، محمود. (2021) إدارة الأزمات التعليمية في ظل المتغيرات الصحية الطارئة. القاهرة: دار الفكر العربي.

18. الشعلالي، عبد السلام. (2023) استراتيجيات الاتصال الرقمي في الجامعات الليبية خلال الأزمات: دراسة تحليلية. مجلة جامعة بنغازي للعلوم الإنسانية.

19. عودة، رهام. (2022) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غزة الاسلامية

20. المساعدة، عبد الهادي. (2020) إدارة الأزمات. عمّان: دار الثقافة.

21. ماهر، أحمد. (2006(إدارة الأزمات: كيف تواجه المنظمات التحديات الصعبة. الإسكندرية: الدار الجامعية.

22. نجيب، محمد. (2001) أصول العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

23. عبد الرحمن علي، الس. ع. (2023) دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المنظمات. مجلة بحوث الإعلام الرقمي

https://journals.ekb.eg/article_351946.html

ثالثاً: مراجع نظرية الأزمة

1. الديب، محمد نجيب (1996م) الخدمة الاجتماعية المدرسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

2. السنهوري، أحمد محمد (1997م) مداخل ونظريات ونماذج الممارسة المعاصرة للخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار النهضة العربية.

3. الغريب، عبد العزيز بن علي (2004م) نظرية التدخل وقت الأزمات. الرياض: مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)

4. المانع، أشواق (2011م) نظرية الأزمة من الموقع الإلكتروني لجامعة الملك سعود:http://fac.ksu.edu.sa/.

5. رشوان، عبد المنصف؛ والقرني، محمد (2004م) المداخل العلاجية المعاصرة للعمل مع الأفراد والأسر. الرياض:مكتبة الرشد.

رابعاً:التقاريروالقرارات الرسميةوالمنصات

1. جامعة بنغازي. (2021). الموقع الرسمي للجامعة:تقارير إدارة الأزمة والعودة للدراسة.

-الرابط: uob.edu.ly

2. جامعة طرابلس. (2020). الموقع الإلكتروني: الإجراءات الاحترازية ونظام اللجان الوبائية.

-الرابط:uot.edu.ly

3. اللجنة العلمية الاستشارية لمكافحة جائحة كورونا. (2020). الدليل الإرشادي الليبي للإجراءات الاحترازية، قرار رئاسة الوزراء رقم (252) لسنة 2020.

-الرابط (منصة حكومتنا - توثيق القرارات):hakomitna.ly

4. منظمة الصحة العالمية. (2020). التقارير الدورية حول جائحة كوفيد-19 وتصنيف الجائحة العالمي.

-الرابط:who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019

5. وكالة الأنباء الليبية (وال). (2020). تقارير حول الإغلاق الشامل للمؤسسات التعليمية (مارس - سبتمبر).

-الرابط: lana.gov.ly

6. وكالة الأنباء الليبية (وال). (2021 (قرار وزارة التعليم العالي رقم (299) بشأن الإطار الوبائي.

-الرابط: lana.gov.ly/post.php?id=214582 يمكن الوصول للقرار عبر أرشيف القرارات في موقع الوزارة أو الوكالة)

7. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - ليبيا. (2021). نماذج الإطار الوبائي للعودة الآمنة للدراسة.

-الرابط:mohesr.gov.ly

8. منظمة اليونسكو (2020) .(UNESCO). التعليم العالي في مواجهة جائحة كوفيد-19: التحديات والاستجابات العالمية.

الرابط:unesco.org/en/higher-education/covid-19-response

9. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة [اليونسكو] (2020) التعليم العالي في مواجهة جائحة كوفيد-19:التحديات والاستجابات العالمية.باريس:منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)
tljmr.journal@uob.edu.ly libya.mjc@uob.edu.ly +218926412374 https://journals.uob.edu.ly/index.php/TLJMR
LDN: 91/2019
E - ISSN: 5105-3005
ISSN - L: 3724-2791

-الرابط: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373305

10. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة [اليونسكو]. (2024) مستقبل التعليم العالي: التوجهات والتحولات لما بعد عام 2025. باريس: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.

-الرابط: https://www.unesco.org/en/higher-education/future

ملاحظة: تم الدخول إلى الرو ابط في 1 يناير 2026.

1. اليونسكو. (2021) الاستجابة التعليمية لجائحة كوفيد-19: بناء المرونة في أنظمة التعليم العالي.

-الرابط: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375227

خامساً: المراجع الأجنبية

1. Coombs, W. T. (2015). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4th ed.). Sage Publications.

2. Fearn-Banks, K. (2016). Crisis Communications: A Casebook Approach (5th ed.). Routledge.

3. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston.

4. Heath, R. L. (2010). The SAGE Handbook of Public Relations. Sage Publications.

5. Coombs, W. T. (2022). Post-Pandemic Crisis Management: Lessons from COVID-19. Journal of Public Relations Research.

6. Elhadi, M., & Msherghi, A. (2021). COVID-19 and the health system in Libya: Challenges and opportunities. Journal of Medical Research & Health Sciences.

Creative Commons Attribution-NonCommercial -NoDerivatives 4.0 license (CC BY-NC-ND 4.0)