



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

## التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني

إعداد

غدير عبد الخالق "محمد شريف" قادوس

إشراف

د. فريد أبو ضهير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة  
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.


2022

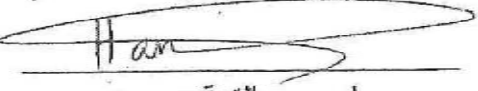
# التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني

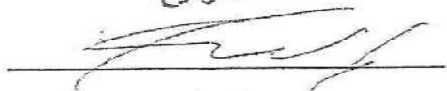
إعداد

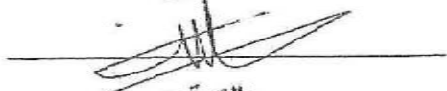
غدير عبد الخالق "محمد شريف" قادوس

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/12/06م، وأجيزت:

  
التوقيع

  
التوقيع

  
التوقيع

  
التوقيع

د. فريد أبو ضهير  
المشرف الرئيسي

د. هنادي دويكات  
الممتحن الخارجي

د. سحر الشنار  
الممتحن الداخلي

د. نضال دويكات  
الممتحن الداخلي

## الإهداء

في البداية أسأل الله العظيم أن يقبل عملي هذا خالصا لوجهه تعالى، أهدي دراستي هذه إلى:

إلى والدي "عبد الخالق قادوس" ووالدتي "رغدة قادوس" الذين غرسوا في نفوسنا حب العلم، الذين بذلوا

ما في وسعهم لتكون الأفضل دوما وأسأل الله أن نكون وفينا جزءا من دينكم علينا.

إلى زوجي العزيز "تضال رداد" الذي ساندني في مسيرة العلم، وكان لي خير معين وكان السند والدليل.

إلى أبنائي "باسم" و "عزل" الذين هم بمثابة الروح للجسد، الذين أتمنى لهم أن يكونوا من ورثة العلم

والعلماء.

وإلى أخواني الأعزاء على قلبي، الذين وقفوا بجانبني في أحلك الظروف وشجعوني كي أستمر.

وإلى عائلتي الثانية "عائلة زوجي" كنتم عوننا لي في مسيرتي لأصل لهذه المرحلة.

وإلى جامعتي الأولى جامعة النجاح الوطنية، ووطني الغالي فلسطين أهدي هذه الأطروحة.

ولك أيها القارئ الكريم.

غدير قادوس

## الشكر والتقدير

بداية أتقدم بشكري وتقديري إلى جامعة النجاح الوطنية، وإلى كل العاملين فيها من أكاديميين وإداريين وفي ذروة الفرح بإتمام هذه البحث لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى معلمي الدكتور فريد أبو ضهير المشرف على هذه الرسالة، الذي لم يتوانى عن نصحي وإرشادي منذ أن كان هذا البحث مجرد فكرة وحتى خروجها إلى النور، وأشكره على تواضعه وتعاونهِ وتوجيهاته المميزة.

كما أتوجه بالشكر إلى هيئة الأساتذة كل منهم باسمه ولقبه، الدكتورة سمر الشنار، والدكتورة هنادي دويكات، والدكتور نضال دويكات بقبولهم لمناقشة هذه الرسالة، والدكتور عبد الكريم سرحان، والدكتور محمود السعدي، والدكتور عامر قاسم، والدكتور أمجد شحادة والدكتور معين الكوع الذين قاموا بمساعدتي وتوجيهي وإرشادي.

وأشكر الأساتذة المحكمين على حسن التعامل والتعاون وعلى تقديمهم إرشاداتهم وملاحظاتهم البناءة. ولا يفوتني أن أسجل شكري وامتناني إلى موظفي قسم العلاقات العامة والتخطيط والتسويق والخبراء في البنوك الفلسطينية الذين منحوني وقتهم لإجراء المقابلات معهم وتعبئة الاستبانات فكان لإسهاماتهم وآرائهم الجزء الأصيل في إخراج هذه الرسالة إلى النور.

وأخيراً، أتقدم بالشكر إلى صديقاتي العزيزات اللواتي وقفوا بجانبني في مسيرتي.

وختاماً فإن كان فيها صواب فبتوفيق من الله عز وجل، وما كان من خطأ فمن نفسي والشيطان والحمد لله رب العالمين.

الباحثة غدير قادوس

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

### التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني

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

اسم الطالبة: عبد عبد الخالق "محمد شريف" قادوس

التوقيع: عبد عبد الخالق

التاريخ: ٢٠٢٢/١٢/٦

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	الإقرار	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ح	فهرس الجداول	.....
ي	فهرس الأشكال	.....
ك	فهرس الملاحق	.....
ل	الملخص	.....
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	.....
1	أولاً: مقدمة الدراسة	.....
3	ثانياً: مشكلة الدراسة	.....
5	ثالثاً: أسئلة الدراسة	.....
5	رابعاً: أهداف الدراسة	.....
7	خامساً: أهمية الدراسة	.....
7	سادساً: حدود الدراسة	.....
8	سابعاً: مصطلحات الدراسة	.....
10	ثامناً: الإطار النظري	.....
15	تاسعاً: الدراسات السابقة	.....
15	الدراسات العربية	.....
27	الدراسات الأجنبية	.....
33	التعقيب على الدراسات السابقة	.....
35	<b>الفصل الثاني: أدبيات الدراسة</b>	.....
35	المبحث الأول: العلاقات العامة	.....

38	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.....
52	المبحث الثالث: إدارة الأزمات.....
71	المبحث الرابع: القطاع المصرفي الفلسطيني.....
76	<b>الفصل الثالث: المنهج والإجراءات.....</b>
76	منهج الدراسة.....
77	مجتمع الدراسة وعينتها.....
79	الاستراتيجيات المتبعة في البحث.....
80	أداتا الدراسة.....
82	صدق الأداة.....
83	ثبات الأداة.....
86	إجراءات الدراسة.....
86	متغيرات الدراسة.....
87	المعالجات الإحصائية.....
88	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....</b>
88	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
88	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة أداة الدراسة الأولى (الاستبانة).....
103	ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة أداة الدراسة الثانية (المقابلة).....
108	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....</b>
108	المقدمة.....
108	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
116	التوصيات.....
117	التوصيات للباحثين.....
118	المراجع العلمية.....
127	الملاحق.....
b	Abstract.....

## فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديمغرافية..... 79
- جدول 2: فقرات الاستبانة تبعا لمجالاتها..... 82
- جدول 3: مفاتيح تصحيح فقرات الاستبانة تبعا لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي..... 82
- جدول 4: معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbachs Alpha..... 83
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني نموذجاً مرتباً ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 89
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (ما دور استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 91
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (ما مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 139
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (الأدوار الفعلية التي شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 94
- جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (ما هي العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطّة استراتيجية عند إدارتها للأزمات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 96
- جدول 10: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير النوع الاجتماعي..... 98
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية..... 99
- جدول 12: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة..... 141

- جدول 13: نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة للمجال الأول (أساليب التخطيط الاستراتيجي) ..... 142
- جدول 14: نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة للمجال الثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة) (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا) ..... 142
- جدول 15: نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية ..... 143
- جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخصص للدرجة الكلية ..... 143
- جدول 17: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير التخصص ..... 144
- جدول 18: نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة للمجال الثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة) (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا) ..... 145
- جدول 19: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير نوع البنك ..... 146

## فهرس الأشكال

شكل 1: الخصائص العامة للأزمة ..... 56

## فهرس الملاحق

127	ملحق أ: قائمة المحكمين
128	ملحق ب: الاستبانة
134	ملحق ج: أسئلة المقابلات الموجهة لمختصين في البنوك
138	ملحق د: قائمة المقابلات
139	ملحق هـ: الجداول

# التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني

إعداد

غدير عبد الخالق "محمد شريف" قادوس

إشراف

د. فريد أبو ضهير

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني. لذا، استخدمت المنهج الوصفي معتمدة على أدوات الاستبانة والمقابلة، حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين في دوائر العلاقات العامة في المصارف المحلية الفلسطينية. وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، ثم تم إجراء مقابلات مع متخصصين في مجال البنوك والعلاقات العامة، وبنيت الدراسة على النظرية الموقفية لإدارة الأزمات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة استجابة كبيرة نحو دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني. كما أظهرت أن أغلبية المبحوثين يرون أن العلاقات العامة تؤدي دوراً محورياً في إدارة الأزمات في مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني، وتبين من المحور الثاني يشير أن المبحوثين يرون أن التخطيط الاستراتيجي قبل الأزمة كان أقل من التخطيط بعد الأزمة.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والتخصص، ونوع البنك، في حين كان هناك فروق دالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة العالية.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة؛ القطاع المصرفي الفلسطيني؛ التخطيط الاستراتيجي؛ إدارة الأزمات.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### أولاً: مقدمة الدراسة

تعد دائرة العلاقات العامة في القطاع المصرفي حلقة الوصل التي تربط المؤسسة ب جماهيرها، فهي النافذة التي تطل من خلالها العلاقات العامة على جماهيرها الداخلية والخارجية، فالعلاقات العامة نظام أساسي في دعم جهود مؤسسات القطاع المصرفي لإحداث التطوير، وهذا ما دفع المسؤولين بالبنوك لإيلاء العلاقات العامة اهتماماً ملحوظاً.

تهتم العلاقات العامة بإدارة الأزمات والمشاكل باعتبارها القلب النابض بالمؤسسة، وذلك نظراً لاحتواء الأزمات من أبعاد تؤثر على الناحية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وحتى السياسية، ولكي تكسب المؤسسة نفسها وتحافظ على بقائها وعلى ثقة الجمهور، لا بد أن تعرف كيفية إدارة الأزمات بمساعدة دائرة العلاقات العامة.

من ناحية أخرى، لا أحد محصن ضد الأزمات والكوارث في العالم من أفراد وجماعات ومؤسسات ودول، لذا لا بد من تخطيط مسبق وخطط وقائية لمنع وقوع الأزمة و سرعة الاستجابة لها و السيطرة عليها واحتوائها قبل تولد أزمات أخرى و كوارث أو بدلاً من انفجارها، فالعلاقات العامة من أهم الأقسام الفعالة في إدارة الأزمات، ومسؤولياتها إدارياً وإعلامياً أيضاً، كما أنها خط الدفاع الأول الذي يحمي المؤسسات عند تعرضه لأزمات (أبو عرقوب، 2020، صفحة 550).

وللتعامل مع الأزمة بنجاح، تحتاج دائرة العلاقات العامة عند إدارتها للأزمة إلى عمليات منهجية مدروسة وعملية تقوم على التنظيم والتوجيه والمتابعة، وهذه العمليات تترجم من خلال خطط استراتيجية فعالة، لتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل، فالتخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في التنبؤ

بالأزمة وتوقع حدوثها، واتخاذ الإجراءات المناسبة تبعاً لكل استراتيجية، للحد من الآثار السلبية للأزمة والتصدي لها (وقفوني، 2017، صفحة 304).

إذا كانت العلاقات العامة تمثل مكوناً أساسياً وحيوياً في حياة أي مؤسسة في ظروف عملها الاعتيادي، فإنها تصبح أكثر أهمية في فترة الأزمة التي قد تعترضها باعتبار أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة والتغيير، حيث يعد دورها أساسياً لإدارة الأزمة، فالعلاقات العامة القائمة على علاقات متينة مع جماهير المؤسسة، هي بالتأكيد المدخل الصحيح لحماية سمعة المصرف وصورته أثناء الأزمة (عبادي، 2017، صفحة 138).

ومن هذا المنطلق، ترى الباحثة أن تطبيق الدراسة على القطاع المصرفي الفلسطيني، باعتبار هذا القطاع يقدم خدمات مجتمعية لتعزيز العلاقة مع المجتمع، بالإضافة إلى دوره في تقديم الخدمات المصرفية، ومن ناحية أخرى مؤسسات القطاع المصرفي كأى مؤسسة تعترضها بعض الأزمات.

وبناء على ما سبق بات من الضروري الوقوف على دور العلاقات العامة وأنشطتها قبل وأثناء وبعد الأزمة في إدارتها ولمعرفه مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في الأزمات ومعرفة أساليبه، لذا تقوم الباحثة بإجراء هذا البحث الذي يبحث في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة، ومعرفة الأمور التي تركز عليها عند وقوع الأزمة وهو الهدف المرجو بلوغه من خلال هذه الدراسة.

يقنضي التطور العلمي في مجالات التخصص توافر العديد من الدراسات والبحوث وحدث التراكم المعرفي لكل من العلوم، وتوظيف مخرجات هذه البحوث باتجاه التطور في المجالات العلمية والتطبيقية، ومن خلال هذا البحث سعت الباحثة لإضافة جديدة ونوعية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى دوائر العلاقات العامة، وأثره في إدارة الأزمات.

## ثانياً: مشكلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة في ضوء خطورة الأزمة ونتائجها على المؤسسات والمجتمع، فكان من الضروري الاستعداد المسبق والوقاية والحد من تفاقمها، وهذا يجب أن يتبلور من خلال خطة استراتيجية كخريطة مساعدة لذلك.

إن العلاقات العامة لها دور فعال لتدارك الأزمات والعمل ضمن إطار الفريق الواحد كان لابد لها أن تجمع وتصب جل جهدها للكشف عن الأزمات والعمل على إدارتها، فضلاً عن التكامل في العمل مع الإدارات الأخرى.

وبما أنه لابد من إيجاد منفذ للخروج من الأزمة والحيلولة من التدهور لدى المؤسسات المالية والشركات التجارية وحتى الدور الاجتماعية، فإن المهمة الإستراتيجية تتضح عند ظهور الأزمات أو اهتزاز الثقة عند الجمهور لدى مؤسسة محددة، فالتعامل مع الأزمات من محور اهتمام العلاقات العامة، عدا عن دورها قبل وقوع الأزمة وحتى عند الخروج منها، يتأتى دورها متسارعا في تحسين صورة المصرف والعائد المادي والمعنوي له، ولابد لنا أن نخطط حتى يتسنى لنا إبراز دور العلاقات العامة واستثمار الموارد والوسائل المتاحة، لمجابهة الأزمة والتصدي والاستعداد لها مستقبلياً (الإمام، 2019، صفحة 1).

إن التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، من الأنشطة التي يحتاجها القطاع المصرفي الفلسطيني لإدارة الأزمات، ومن هنا تأتي الحاجة لوجود خطة استراتيجية ممنهجة لاتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الأزمات، فالتخطيط الاستراتيجي مفهوم شامل يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة الأمد ضمن ظروفها الداخلية والخارجية.

على الرغم من أن القطاع المصرفي يعد من القطاعات الاقتصادية الحيوية في الاقتصاد الفلسطيني، فهو يعاني من ضعف الرؤية الاستراتيجية المستقبلية الطويلة الأمد، والإهمال بمنهجيات التخطيط

الاستراتيجي في ضوء التطور التكنولوجي ومستجدات العصر القادمة إلينا من الدول المتقدمة (رسلان، 2012، صفحة 283).

انطلاقاً مما سبق، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة التي يواجهها القطاع المصرفي الفلسطيني في الضفة الغربية، بالتحديد بعد انتهاء أزمة كورونا، ورجوع مناحي الحياة إلى طبيعتها، وكذلك بعد الانتهاء من أزمة "تكديس الشيفل" في سنة 2022 التي أضافت مزيداً من الضغوط على الجهاز المصرفي الفلسطيني من قبل الحكومة الإسرائيلية وتحكمها في سقوف الشحنات النقدية المسموح بترحيلها للبنوك الإسرائيلية، مما أدى إلى ارتفاع تكاليف بوالص التأمين نتيجة للزيادة الحاصلة في حجم النقد، وأظهرت البيانات المالية للقطاع المصرفي الفلسطيني التي نشرتها سلطة النقد الفلسطينية بعد عام 2021 مدى قوة القطاع المصرفي الفلسطيني في تحمله للأزمات ومواصلة عمله دون انقطاع.

ويشهد القطاع المصرفي الفلسطيني المخاطر والأزمات الناجمة عن التوترات والاضطرابات التي تشهدها المنطقة العربية منها الأزمة العالمية الاقتصادية والتي تلقي بظلالها على القطاع المصرفي الفلسطيني، ويضم هذا القطاع بالإضافة للبنوك المحلية البنوك الوافدة أيضاً، وتسعى الدراسة التعرف إلى دور الخطة الاستراتيجية الفعالة وأبعادها وعناصرها وأهميتها، خاصة عند عدم تبني بعض دوائر العلاقات العامة لدى البنوك لخطة استراتيجية واضحة المعالم للتصدي للأزمات، وكيف كان أدائها في إدارة الأزمات عند وجود خطة استراتيجية وحتى عند غيابها، والتعرف إلى آثار عدم وضوح المهام التي تضطلع بها العلاقات العامة، وحالة التداخل بينها وبين الإدارات الأخرى بالبنوك في حال نشوب الأزمة.

### ثالثا: أسئلة الدراسة

موضوع الدراسة يتمحور حول إيجاد إجابة للتساؤل الرئيس التالي:

**السؤال الرئيسي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟**

وللمساعدة في إيجاد إجابة للتساؤل الرئيسي، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟

2. ما مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيميا ومهنيا؟

3. ما الأدوار الفعلية التي شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني؟

4. ما هي العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات؟

5. هل يوجد علاقة بين متغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والتخصص ونوع البنك لموظفي البنوك مع تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك؟

### رابعا: أهداف الدراسة

1. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة

هو السعي للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

## 2. الأهداف الخاصة

1. معرفة دور الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة في مواجهة الأزمات و إدارتها وكيفية التعامل معها في البنوك.
2. التعرف إلى مدى فعالية الخطط الاستراتيجية وأساليبها للعلاقات العامة التي تعتمدها البنوك.
3. تحديد درجة ممارسة دوائر العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم.
4. الكشف عن مدى مشاركة إدارات العلاقات العامة بالمؤسسات مجال الدراسة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات ضمن الإجراءات التي تتخذها هذه المؤسسات لهذا الغرض.
5. معرفة الأدوار الفعلية التي شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني.
6. معرفة التحديات التي تؤثر في تنفيذ خطة إدارة العلاقات العامة للأزمات.
7. إبراز الجهود والتخطيطات التي تقوم بها العلاقات العامة داخل البنوك لإدارة للأزمات عند وجود خطة استراتيجية وعند غياب هذه الخطة.
8. توجيه العاملين في العلاقات العامة إلى المهارات اللازمة لتوظيفها في التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك.
9. التعرف إلى العلاقة بين متغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والتخصص لموظفي البنوك مع تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك.

خامسا: أهمية الدراسة

وتكمن أهمية الدراسة بالآتي:

1. تبرز الأهمية النظرية في هذه الدراسة لأنها تلفت الأنظار إلى أهمية وحيوية دور العلاقات العامة في البنوك، ورفع مستوى جاهزية العلاقات العامة لإدارة الأزمات في القطاع المصرفي.
2. أهمية التخطيط الاستراتيجي كمتطلب أساسي لنجاح المؤسسات المالية المصرفية في إدارة الأزمات، لما يحققه من استقرار وثبات في المؤسسات على اختلاف أنواعها.
3. إن دراسة هذا الموضوع له فوائد عظيمة في تحديد حاجة البنوك إلى العلاقات العامة، وإلى تبني التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وهذه الأهمية التطبيقية للدراسة، عن طريق وضع استراتيجيات فعالة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات.
4. من ناحية علمية: الوصول إلى نتائج علمية يستفاد منها في تقديم العديد من الاقتراحات والتوصيات للفئة المستهدفة التي تسهم في توظيف إدارة العلاقات العامة لخدمة استراتيجية للتعامل مع الأزمات توظيفا فعالاً، ومساعدة الإدارات ذات العلاقة ومشاركتها.

سادسا: حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

**الحدود المكانية:** قامت الباحثة باختيار القطاع المصرفي الفلسطيني، لما له من أهمية في المجتمع الفلسطيني، باعتبار هذا القطاع معرض للأزمات في أوقات مختلفة وللأحداث الطارئة، التي توجب عليه أن يخطط ويستعد لتلك المتغيرات، وتدور الحدود المكانية في هذه الدراسة حول البنوك العاملة في الضفة الغربية المحلية والوافدة أيضا والتي تضم بنوك تجارية وإسلامية، وبالتحديد تم اختيار الدوائر

المترابطة التي تعمل في مجال العلاقات العامة لدى المصارف وهي دوائر العلاقات العامة والتخطيط والتسويق.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة سنة 2022 بالتحديد بعد انتهاء أزمة كورونا، ورجوع مناحي الحياة إلى طبيعتها، وكذلك بعد الانتهاء من أزمة "تكديس الشبيل" في هذه السنة التي أضافت مزيداً من الضغوط على الجهاز المصرفي الفلسطيني من قبل الحكومة الإسرائيلية، والتخطيط الاستراتيجي حالياً أصبح شيء أساسي مختلف عن السابق.

**الحدود البشرية:** استهدفت هذه الدراسة موظفي دوائر العلاقات العامة والتسويق والتخطيط، بعد البحث والمقابلات تبين أن هناك بعض البنوك تحتوي على دائرة للعلاقات العامة، وبعضها يحتوي على دوائر العلاقات العامة والتخطيط والتسويق مترابطة تعمل في مجال العلاقات العامة أيضاً، إذ أن آراءهم واتجاهاتهم من شأنها أن تعطي تصوراً واضحاً عن الدور الذي تقوم به هذه الدوائر في حال الأزمات، وتشمل الحدود البشرية أيضاً رؤساء دوائر العلاقات العامة في البنوك، وهذه الشريحة لها دور أيضاً عن عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

#### **سابعاً: مصطلحات الدراسة**

الدراسة تتضمن بعض المفاهيم الآتية:

**الدور:** كما عرفت الباحثة غرسي (2015، صفحة 7) هي "الوظيفة التي تؤديها العلاقات العامة في المؤسسة من خلال تحسين سير الاتصال داخل المؤسسة وتحسين صورتها لدى جماهيرها".

**التخطيط الاستراتيجي:** تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي باختلاف وتعدد اهتمامات الباحثين والمؤلفين ومن التعاريف المميزة نذكر الآتي: هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات

عامة، تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية وهي النمو والاستقرار والانكماش (أبو النصر، 2012، صفحة 85).

عرفه "بوليكاسترو" Policastro بأنه الطريقة المناسبة والملائمة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة لتحقيق أهدافها (الديراوي، 2017، صفحة 10).

وفيما يتعلق بتعريف العلاقات العامة يشير الدليمي (2011، صفحة 64) لها على أنها: "هي الفن القائم على أسس علمية، لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة، وجمهورها، لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع".

كما عرفتھا جمعية العلاقات العامة الأمريكية (2011) (نقلا عن هتيمي 2015، صفحة 14): على أنها "عملية الاتصالات الاستراتيجية التي تبني علاقات منظمة متبادلة بين المنظمات وجمهورها".

ويعرفھا المعهد البريطاني، بأنها تلك الجهود المخططة التي تبذلها المؤسسة لكسب ثقة الجمهور من خلال ما تقدمه له من أعمال وأنشطة تحظى باحترامه (رضا، 2011، صفحة 3).

الأزمة: كما عرفھا هتيمي (2015، صفحة 47) بأن "الأزمة حدث له تأثير شديد على المؤسسة ووظائفها وجمهورها الأساسية، إذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بشكل صحيح، فإنه يحدد قواعد المؤسسة الأساسية، ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها، والحفاظ على شرعيتها وسمعتها".

إدارة الأزمة: "عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر على الافتراضات المبنية على المعلومات التي تتبنى بحوث مثل هذه الأزمات" (الشيخ، 2010، صفحة 14).

التعريف الإجرائي لخطة إدارة الأزمات: هي دليل أو خريطة مساعدة تشتمل على الإجراءات الإدارية والاتصالية التي سيسير عليها فريق إدارة الأزمة قبل وقوع الأزمة وأثناء الاستجابة لها وما بعد الأزمة.

**القطاع المصرفي الفلسطيني:** يتسم الجهاز المصرفي الفلسطيني بأهمية خاصة في النشاط الاقتصادي باعتباره المكون الرئيس للنظام المالي الفلسطيني، لقد أضحى القطاع المصرفي من القطاعات المهمة والمؤثرة في الاقتصاديات الحديثة، واهتمام سلطة النقد منذ تأسيسها بإعادة تفعيل الدور المصرفي عبر إعادة افتتاح وترخيص المصارف العربية التي كانت عاملة في فلسطين قبل حرب حزيران 1967، بالإضافة إلى تأسيس وترخيص مصارف محلية (وطنية) جديدة (عودة، 2011، صفحة 1).

**البنك المركزي:** عرفه العيساوي (2007) (نقلا عن الهاشمي و توفيق، 2020، صفحة 11) بأنه المؤسسة التي تقوم بإصدار النقود وتقع في رأس الهرم للجهاز المصرفي للبلد، وتكمن مهمتها في رسم السياسة النقدية، سعيا لتحقيق الاستقرار النقدي وثبات الأسعار، والحفاظ على قيمة النقود، بالإضافة إلى الإشراف على المصارف التجارية وتوجيهها والتنسيق بين البنوك الأخرى.

### ثامنا: الإطار النظري

بنيت الدراسة على النظرية الظرفية (الموقفية) لإدارة الأزمات (SCCT) (Situational Crisis ) (Communication Theory).

### استراتيجيات اتصالات الأزمة

بالبداية الأزمات ظرفية، وتخضع ظروفها لعدة عوامل منها: الموقع والتوقيت والموظفين والتمويل التنظيمي أيضا، ومن ثم يوجد بعض الجهات المختلفة التي ستقوم بإملاء استراتيجيات استجابة مختلفة، وذلك اعتمادا على نوع الأزمة (الصيفي، 2019، ص 238).

تؤكد النظريات الخاصة باتصالات الأزمة على النتائج المختلفة لاتصالات الأزمة، وطرق التعامل معها، من خلال ما تقدمه من استراتيجيات لتخطيط وتنفيذ اتصالات الأزمة، لحماية المنظمة من الآثار السلبية للأزمة (Sellnow & Seeger, 2013).

ظهرت النظرية الموقفية في النصف الأول من القرن العشرين، وأهم روادها (Fiedler, Reddin, Weschler, Golembiewsk) مفاد هذه النظرية أن الموقف المعين هو الذي يتطلب قيادة معينة أي صفات خاصة في القائد، فالقيادة ترتبط بالموقف الذي تمارس فيه، قدم كوومبس هذه النظرية في البداية في مقالته عام 1995 بعنوان "اختيار الكلمات الصحيحة: وهي وضع مبادئ توجيهية لاختيار الاستراتيجية المناسبة للاستجابة للأزمات". ومع ذلك، لم يتم تسمية النظرية باسم النظرية الموقفية لاتصال الأزمات (SCCT) قبل عام 2002، قبل ذلك، تمت الإشارة إلى النظرية باسم "النهج الرمزي للتواصل" (Coombs, 1998, P447).

وفقاً ل (Kyhn, 2008, p23) تتكون نظرية التواصل في الأزمات الطرفية من ثلاثة عناصر أساسية: حالة الأزمة؛ استراتيجيات الاستجابة للأزمات؛ ونظام لمطابقة أوضاع الأزمات واستراتيجيات الاستجابة للأزمات.

نموذج الاتصال في الأزمات الطرفية يحتوي على ثماني متغيرات، هي: (1) الأزمة، (2) تاريخ الأزمة، (3) مسؤولية الأزمات، (4) العواطف، (5) استراتيجية الاستجابة للأزمات، (6) سمعة العلاقة السابقة، (7) سمعة تنظيمية، و (8) النوايا السلوكية (COOMBS, 2007).

من افتراضات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة أن مديرو الأزمات يحتاجون إلى إدارة معاني الأزمة من أجل حماية سمعة المنظمة بشكل أفضل في الأزمات، من خلال التوفيق بين استراتيجيات الاستجابة للأزمات وبين المسؤولية عن الأزمات المنسوبة إلى المنظمة، ومن استراتيجيات الاستجابة للأزمات، تشمل الاستجابة الدفاعية ومنها: (الإنكار، مهاجمة المتهم، كبش الفداء)، واستراتيجيات التكيف (مثل الاعتذار والتعويض) (Coombs & Holladay, 2002؛ Vyncke, Cauberghe & Claeys, 2012).

تتبر النظرية الموقفية من النظريات الشائعة في دراسة اتصالات الأزمة، وفهم الطريقة التي يجب أن تتعامل وتستجيب بها المنظمة للأزمة، وتهدف هذه النظرية إلى تحديد فاعلية استراتيجيات الاستجابة الاتصالية للأزمات، من أجل الحفاظ على سمعة المنظمة وإعادة بنائها، وصورتها في أذهان الجمهور (Sellnow & Seeger, 2013).

### تصنيفات الأزمات حسب النظرية الموقفية لاتصال الأزمات

يشير كومبس (1998) إلى أنه في المقام الأول، من المهم لمدير الأزمات أن يقوم بفهم الموقف حتى يتمكن من تحديد استراتيجية الاستجابة المناسبة للأزمة. ما إذا كان ينبغي تطبيق استراتيجية استجابة دفاعية أو تيسيرية، ويعتمد على كيفية تصنيف الموقف وبالتالي درجة مسؤولية المنظمة عن الحدث والتي يتم تخصيصها للشركة من قبل أصحاب المصلحة. أولاً، حالة أزمة في حال الحد الأدنى من المسؤولية التنظيمية في مجموعة الضحايا. ثانياً، ثم يُنظر إلى حالات الأزمات ذات المسؤولية التنظيمية المنخفضة على أنها من مجموعة الحوادث. والثالثة، أزمة مع مسؤولية تنظيمية عالية من مجموعة متعمدة يمكن الوقاية منها. تقوم كل مجموعة بالتحقيق في طبيعة الأزمة المحددة وكذلك كيف يمكن تشخيص أسباب حالة الأزمة (Falko Verwer, 2018, p10-8).

نظرية الاتصال في الأزمات الظرفية توفر إطاراً مبنياً على الأدلة لفهم كيفية حماية سمعة المنظمة أثناء وبعد الأزمة باستخدام استراتيجية الاتصال الفعالة، وتتطلب إدارة الأزمات استخدام مبادئ توجيهية فعالة للاتصالات ينبغي دعمها بنتائج البحوث التجريبية بدلاً من الخبرة الشخصية وغير العلمية (COOMBS, 2007).

### التطبيق العملي لنموذج (SCCT)

ومن أجل تطبيق استراتيجية الاتصال في حالة الأزمات، يتعين على أي منظمة معنية بالأزمات أن تواصل حواراً منتظماً مع أصحاب المصلحة بشأن الحالة السائدة. وينبغي أن تتضمن هذه الرسالة

معلومات عن الإجراءات التصحيحية أو العلاجية والأثر المتوقع لهذه الإجراءات، ووقفاً لـ "سيلناو" (Sellnow)، فإن معرفة الإجراءات التصحيحية هي شكل من أشكال طمأنة أصحاب المصلحة بأن الوضع قد تمت السيطرة عليه. وقد تساعد هذه المعلومات على الحد من التوتر وطمأنة أصحاب المصلحة وغيرهم من المجموعات ذات الصلة بأن مصالحهم محمية. في هذا العصر من وسائل الإعلام الاجتماعية والاتصالات عبر الإنترنت، يمكن أن تنتشر المعلومات السلبية مع سرعة الضوء والصوت، وينبغي على مديري الأزمات استخدام استراتيجيات الاستجابة للأزمات مع المستوى المطلوب من قبول المسؤولية الأزمة. (COOMBS, 2007).

ربما (اعتماداً على الوضع) سيكون من السهل استنتاج أن أفضل استراتيجية هي البدء في برنامج إعادة بناء على فور اندلاع الأزمة. ومع ذلك، فقد تبين أنه كلما كانت استراتيجية الاستجابة أكثر تأقلاً، كلما كانت أكثر تكلفة بالنسبة للمؤسسة أو المنظمة (Effiong, 2014, p464).

وقد تبين أن أزمة إفلاس جنرال موتورز في عام 2008 قد تم حلها بنجاح من خلال المفاوضات مع تطبيق المبادئ التوجيهية لنموذج SCCT، وبالمثل، تم بنجاح اعتماد وتطبيق بعض استراتيجيات SCCT في عام 2010 خلال الانسكاب النفطي لساحل الخليج من أجل خطاب استعادة الصورة إلى وسائل الإعلام الاجتماعية وما بعدها؛ يجب أن تكون المنظمات التي تعتمد نموذج SCCT أخلاقية في استراتيجيات الاتصال الخاصة به. وسيكون من غير الأخلاقي اجتماعياً أن تبدأ هذه المنظمات في الاتصال بالأزمات بالتركيز على قضايا السمعة في المقام الأول دون النظر أولاً في المصالح العامة ذات الصلة وأصحاب المصلحة. وينبغي لمديري الأزمات أن يركزوا في المقام الأول على الشواغل العقلية والنفسية لأصحاب المصلحة في أوقات الأزمات (COOMBS, 2007).

## المدخل الموقفي في إدارة الأزمة

يقوم المدخل الموقفي في إدارة الأزمات على فلسفة مفادها عدم وجود طريقة مثلى تصلح لجميع الظروف والإحداث، وبما إن الأزمة هي موقف غير متوقع لذلك يمكن التعامل مع موقف الأزمة بدراسة كافة العوامل والمتغيرات الخاصة والعامة التي تسبب نشوء الأزمات مع توافر معلومات متكاملة وفي وقت مناسب، مع الملاحظة بان الأزمات لا تتشابه فما يصلح لمعالجة أزمة ما، لا يصلح لأخرى وليس هناك خطة مثالية أو قرار مثالي (الذهبي، 2001).

وتقوم الإدارة الموقفية بتحديد مجموعة من الطرق التي تتبعها لمعالجة الأزمة والتخفيف من أثارها على المنظمة، التي ذكرها مهدي (2018)، وهي:

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية التي تتبعها إدارة المنظمة، في الحالات الطبيعية، وأيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت إذ تتطلب الأزمة التدخل السريع من خلال تبسيط الإجراءات للتعامل مع ظرف الأزمة.
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: إذ لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية أو الارتجالية بأن تخضع للمنهج الإداري المحسوب ضمن كل موقف أو مرحلة من مراحل الأزمة.
3. تقدير الموقف: يشمل تقدير الموقف تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها وتحديد شامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن مراحل إدارة الأزمة من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن إبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطورها وإمكانية السيطرة عليها.
4. تحديد الأولويات: بناء على تدير موقف الأزمة الحالي والمستقبلي توضع الخطط والبدائل وفق معايير معينة.

5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج مراحل إدارة الأزمة بحسب المدخل الموقفي إلى كم مناسب من المعلومات والى متابعة فورية لتداعيات إحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فإن قنوات الاتصال تساعد في تحقيق الهدف.
6. التواجد المستمر مع الأحداث بما يؤمن تدفق كم مناسب من البيانات لمتخذ القرار فضلاً عن إتاحة المعرفة حول ما يستجد من أحداث حول الأزمة .
7. يعد تفويض السلطة هو محور العملية الإدارية ووفقاً للمدخل الموقفي فإن تفويض السلطة أوقات الأزمات مرهون بنوع الأزمة ونوع الأفراد القادرين على إدارتها الأمر الذي يربط بشكل واضح ومباشر بين الأزمة وحلها عن طريق القيادة الموقفية.

#### تاسعا: الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة العديد من الدراسات العربية والأجنبية مرتبة حسب الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وتلك الطريقة تتيح للقارئ أو المطلع معرفة أحدث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، ومن أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة نذكر الدراسات الآتية لتدعيم الدراسة وإثرائها:

#### الدراسات العربية

دراسة طاعن وشويحي (2021) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات- دراسة حالة أزمة كورونا بجامعة المدينة"

يدور موضوع هذه الدراسة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وكيفية التعامل معها وأهم انعكاسات الأزمة على المؤسسة، اعتمدت الباحثتان على منهج دراسة الحالة، وعلى الاستبيان في جمع البيانات، وتم الاعتماد على العينة القصدية في اختيار العينة حيث تم توزيع الاستبيان على 30

موظف بالإدارة المركزية بجامعة يحي فارس بالمدينة، وتوصلت الدراسة إلى أن رغم أنه يعاني من عدة نقائص.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت الدراستين من حيث الهدف والموضوع الذي تدور حوله الدراسة، ومن حيث البحث عن متغيرات الدراسة تماما، وتشابهت أيضا باعتمادها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واختلفت مع الدراسة الحالية من حيث تركيزها على أزمة محددة وهي أزمة كورونا، واختلفت أيضا من ناحية البيئة التي أجريت عليها الدراسة.

الاستفادة من الدراسة: لقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة من ناحية تناولها لمتغيرات الدراسة والحديث عنها، وتمت الاستفادة من طريقة إعداد البحث، ومن المراجع العديدة المعتمدة.

**دراسة سلامة (2019) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"**

ركزت هذه الدراسة على التعرف على مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ومعرفة مدى توافر القناعة لدى المؤسسات الحكومية الفلسطينية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وهدفت لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية وفقا لمتغيرات: الجنس، والعمر، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع مجموعة من الفرضيات، ومن ثم إعداد استبانة موجهة لمجتمع العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظات الشمالية فقط (الضفة الغربية)، وتم اختيارهم بناء على إحصائيات جهاز الإحصاء الفلسطيني، تبين من خلال نتائج الدراسة أن درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية كانت متوسطة، بمعنى وجود للتخطيط الاستراتيجي كفاءة وفاعلية في إدارة الأزمات، وكانت درجة قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة

العليا في تلك المؤسسات بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها وغياب الكادر الوظيفي المؤهل المدرب للقيام بعمليات جمع المؤشرات، ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة حث المؤسسات الحكومية على زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية، وتوفير وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها، وتدريب كادر وظيفي مؤهل لذلك الغرض.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت الدراستين من حيث الهدف والبيئة التي أجريت بها الدراسة وهي البيئة الفلسطينية، بينما اختلفت من حيث المجتمع التي تمت الدراسة عليه فكان في هذه الدراسة هو موظفي المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية، وتشابهت أيضا في أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.

الاستفادة من الدراسة: لقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة من إجراءاتها المتبعة، ومن تكوين بعض أسئلة الدراسة، والاطلاع على أدبيات الدراسة وعلى أدوات البحث المستخدمة خاصة توزيع بيانات المبحوثين في الجزء الأول من الاستبانة.

**دراسة صلاح الدين (2018) بعنوان "تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية"**

حددت هذه الدراسة مشكلة رئيسية تواجهها المؤسسات اليوم من تكوين منظومة متكاملة في مختلف أنشطتها بحيث تجعل من إدارة العلاقات العامة واجهة حقيقية تقوم على إظهار الصورة الحسنة للمنظمة أمام الجميع وتوضح دور وأهمية إدارة العلاقات العامة في التصدي للأزمات بأنواعها وعلاجها، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الرئيسي الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة بعد التعامل مع الأزمات، وكذلك معرفة مدى التنسيق بينها وبين إدارة المؤسسة، لم تتحدث بشكل مفصل عن المنهج والأداة التي استخدمتها والعينة التي جرت عليها الدراسة، ومن أهم نتائجها أن العلاقات العامة لها دور في التنبؤ في وقوع الأزمات واتخاذ الاحتياطات اللازمة، نتائج الدراسة دعمت الفرضية المتعلقة بقدرة

العلاقات العامة على مواجهة الأزمات، وأن عنصر الوقت فعال وهام عند إدارة الأزمة، ومن توصياتها تعزيز المتطلبات الضرورية والخاصة بأجهزة العلاقات العامة ما يؤدي إلى رفع كفاءة الجهاز والوصول إلى الهدف المنشود، وضرورة إقناع الإدارة العليا في المنظمة ودور العلاقات العامة بأهمية دور العلاقات العامة فيها وأنها سر نجاحها وسر بقائها في جميع المجالات.

أوجه الشبه والاختلاف: تتشابه كلاهما بالمتغيرين العلاقات العامة والأزمات ومدى تأثير العلاقات العامة على إدارة الأزمات، ولكنها تختلف في أنها تناولت مؤسسات القطاع الخاص ولم تحدد مؤسسة بعينها كالدراسة التي تناولها الباحثة.

الاستفادة من الدراسة: الاستفادة من تركيزها على فلسفة واستراتيجية إدارة العلاقات أمام الأزمات المستقبلية والتنبؤ بوقوع الأزمة قبل حدوثها، حيث تركز الدراسة الحالية على موضوع إدارة الأزمات أيضاً وهذا ما يخدم موضوع بحثنا، ومن خلال الاستبانة حاول الباحث معرفة الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمات وتحديد البدائل المتاحة لتلافي الأزمات وكذلك اختيار البديل المناسب.

**دراسة جعفر (2017) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس "**

ركزت الدراسة على معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، وهدفت للتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي الفعال وأبعاده، وعلى العوامل التي يجب على الإدارة الاهتمام بها للتخفيف من آثار الأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن عدم وضوحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط

الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، لما له دور في كشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتوصلت أيضا أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يتطلب موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في هذا المجال، وكان من أبرز التوصيات: وجوب إشراك الموظفين واطلاعهم على وضع الخطة الاستراتيجية، وعلى المؤسسات تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، وأوصت بأن تتضمن الخطة الاستراتيجية برامج ونظم واضحة لإدارة الأزمات، وأن يتم التخطيط مسبقا وليس عن اكتشاف الأزمات في المؤسسة.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت كلا الدراستين بموضوع البحث عن تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، واتفقت الدراستين على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في التخفيف من آثار الأزمات التي تواجه المؤسسات، وتشابهت في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي، وفي أداة الدراسة وهي الاستبانة، وفي المقابل اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المؤسسة التي طبقت عليها الدراسة والمجتمع، فهذه الدراسة ركزت على موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس.

الاستفادة من الدراسة: من خلال إلقاء الضوء على الفوائد التي يتم الحصول عليها نتيجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في القدرة على اكتشاف الأزمات في مراحلها الأولى قبل استفحالها وتشعبها وبالتالي سهولة إيجاد حلول لها، وتقليل آثارها، وتمت الاستفادة من طريقة إعداد البحث ومن المنهج المتبع.

**دراسة عميري (2017) بعنوان "دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة \_دراسة حالة"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي لعبه القائم بالعلاقات العامة في أزمة الإفلاس، تتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، واستخدم منهج دراسة الحالة في إطار توظيف العديد من الأدوات البحثية (الاستبانة والمقابلة والملاحظة) العينة كانت العاملين في مؤسسة التفصيل الجديدة-سعيدة، تبين

أن القائم بالعلاقات العامة له مقدرة علمية وعملية في إدارة الأزمة والتعامل معها، فهو يلعب دور مهم في تحديد فشل أو نجاح المنظمات وقت الأزمات من خلال قدرته على التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها والاستفادة منها إن حدثت والقدرة على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوثها.

أوجه الشبه والاختلاف: تختلف عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على دور القائم بالعلاقات العامة كجهاز، والدراسة الحالية ركزت على مساهمة التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، وركزت دراسة عميري على أزمة الإفلاس بشكل خاص، ولكن الدراسة الحالية ركزت على الأزمات بشكل عام في الجهاز المصرفي الفلسطيني، وكلاهما يندرج ضمن البحوث الوصفية.

الاستفادة من الدراسة: الاستفادة من تركيزها على الاستراتيجيات المتبعة ومدى فاعليتها في القضاء على الأزمات، وكذلك التركيز على الوظيفة العلاجية للعلاقات العامة والتعامل مع آثار الأزمات، وهذه بنود مهمة تفيد في رسم خطة البحث وإلى ماذا نريد أن نصل بالنهاية، وبينت الدراسة أن القائم بالعلاقات العامة له دور محوري في مواجهة الأزمات التي تهدد المؤسسة، وهذا ما هدفت الدراسة الحالية إلى الوصول إليه.

#### دراسة عبادي (2017) بعنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة"

ركزت الدراسة على الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة، ومعرفة أنواع الأزمات التي تواجهها وكيفية إدارتها وتيسيرها أثناء نشاطها، وهدفت للتعرف على الكيفية التي يتم بها التخطيط لإدارة الأزمات بصورة علمية من خلال العلاقات العامة، اعتمدت الدراسة المنهج الاستعراضي في مناقشة المراجع بشكل كبير من خلال أدبيات الدراسة، وتم تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي تبنى وتقام عليها إدارة الأزمات، وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة (قبل، أثناء، بعد) وضمان استقرار واستمرار المؤسسة ودعمها في ظل هذه الأزمات، حيث قسمت الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور،

المحور الأول: العلاقات العامة في سياق المؤسسة، المحور الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات بالمؤسسة، المحور الثالث: العلاقات العامة في إدارة الأزمة عبر مراحلها بالمؤسسة، وركزت على استراتيجيات إدارة الأزمة التي تدخل ضمن حيز تنفيذ العلاقات العامة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة مهما كان نوعها وحجمها ليست بمعزل عن الأزمات التي تهدد سمعتها وصورتها للخطر، وبيّنت أنه عند تشابك الأسباب بالنتائج قد تخرج المشكلات عن السيطرة، وهذا ما يؤدي إلى الحاجة الملحة لتوظيف دور العلاقات العامة في المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة إدراج مركز متخصص في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مهمته جمع المعلومات و وضع خطط لأزمات متوقعة، وإعطاء أهمية استراتيجية لدور العلاقات العامة في قلب التخطيط لإدارة الأزمات.

أوجه الشبه والاختلاف:: تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث الهدف في التركيز على الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ولكن لم تركز على التخطيط الاستراتيجي بالإضافة لذلك مثل الدراسة الحالية، واختلفت من حيث المنهج المتبع.

الاستفادة من الدراسة: الاستفادة من طريقة استخدامها للمنهج الذي اعتمده الباحثة في هذه الدراسة، ومن مناقشة الإطار النظري للوصول للخاتمة، من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة (قبل، أثناء، بعد) لضمان استقرار المؤسسة ودعمها في ظل هذه الأزمات، وتمت الاستفادة من المراجع العديدة المعتمدة.

**دراسة الجهماني (2017) بعنوان "أدوار التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية: حالة القطاع المصرفي الأردني"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوار التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية على البنوك الأردنية في الرمثا، وتمثل الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو قياس التوجهات الخارجية والداخلية في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من أربعة محاور مختلفة: الكشف عن الإشارات،

والاستعداد والوقاية، والتعافي من الأزمات والتعلم على البنوك الأردنية في الرمثا، ويدخل هذا البحث ضمن البحوث التحليلية الوصفية، وشملت العينة جميع العاملين في البنوك العاملة في منطقة الرمثا / الأردن، باستخدام أسلوب أخذ العينات الهادف غير الاحتمالي، وتم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وتحليل الفرضيات، كما أظهرت هذه الدراسة أن الموظفين إما جاهلون بمراحل إدارة الأزمات أو أنه كان هناك تجاهل واضح لمراحل إدارة الأزمات في البنوك الأردنية في الرمثا، وكشفت هذه الدراسة أن البنوك الأردنية في الرمثا كشخصية اعتبارية لديها خطة استراتيجية واضحة لمواجهة الأزمة وتجنبها عند حدوثها، وهي خطة مفصلة لجميع موظفيها على مختلف المستويات والإدارات داخل البنك، ويكشف أن التوافق القوي بين عوامل الأبعاد المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يشير إلى وجود تمرين تخطيط استراتيجي في إدارة الأزمات وهناك علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات على البنوك الأردنية في الرمثا المعتمدة من قبل موظفي البنك وبالتالي يؤثر إيجابيا على أداء البنوك.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت كلا الدراستين بموضوع البحث عن دور التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في تركيزها على موظفي العلاقات العامة، واختلفت أيضا في تركيز هذه الدراسة على الأزمات التنظيمية في القطاع المصرفي الأردني، فهذه الدراسة شملت جميع العاملين في البنوك العاملة في منطقة الرمثا / الأردن، وهنا تشابهت نوعا ما من حيث مجتمع الدراسة وهو الجهاز المصرفي، وكان الاختلاف في الدولة وفي تركيز هذه الدراسة على المصارف في منطقة واحدة وليس على كافة القطاع المصرفي كما هو في الدراسة الحالية.

الاستفادة من الدراسة: يقدم البحث مساهمة جوهرية ومبتكرة في كونه يتعامل مع القطاع الاقتصادي والقطاع المصرفي الذي يعد من أكثر القطاعات تعرضاً للأزمات، خاصة في ظل الظروف السياسية وعدم الاستقرار الاقتصادي، الذي يدفع الباحث لمعرفة كيفية الاستفادة من الميزات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي ودوره في الأزمات.

دراسة محمد وحسن (2016) بعنوان "العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة، واشتملت العينة من المدراء العاملين في البنوك التجارية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، معتمدة على أسلوب الحصر الشامل، واعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي، فكلما ارتفع مستوى تطبيق الخصائص الريادية أدى إلى المساهمة في ارتفاع درجة التخطيط الاستراتيجي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة اعتماد البنوك التجارية على التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه عملياً، وبضرورة العمل على إشراك الإدارات والأقسام الأخرى في البنوك لصياغة الخطط الاستراتيجية، وتنفيذها كما هو مخطط لها مسبقاً.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت الدراستين في التركيز على موضوع التخطيط الاستراتيجي، وتشابهت نوعاً ما في العينة حيث كانت عينة هذه الدراسة جزءاً من الجهاز المصرفي الفلسطيني، وهي مدراء البنوك التجارية في قطاع غزة، ولكن اختلفت مع الدراسة الحالية في الربط بين الخصائص الريادية والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

الاستفادة من الدراسة: الاستفادة من الفرص التي يتيحها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات عند إشراك الإدارات العليا الأقسام الأخرى مثل دائرة العلاقات العامة، بالإضافة للاستفادة من الأدبيات الإثرائية التي تطرقت لها الدراسة.

دراسة بعلول و عشيّش (2015) بعنوان "دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسة ميدانية في مديرية التربية والتعليم ولاية أم البواقي"

تكمن مشكلاتها في التعرف على الكيفية التي تتعامل بها دائرة العلاقات العامة في مديرية التربية والتعليم عند حدوث أزمات، استخدمت المنهج المسحي، وتعتبر هذه الدراسة من ضمن الدراسات الوصفية، وتم استخدام الاستمارة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، وتم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الكمي لتحويل المعطيات الكيفية إلى رقمية قابلة للقياس، واستندت الدراسة على النظرية البنائية الوظيفية، وتوصلت الباحثتان إلى النتائج التالية أن دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات غير واضح لوجود تداخل، وأن هناك نقص في كفاءة العاملين وهذا يؤدي لتدهور الوضع الداخلي للمؤسسة، وأوصت الباحثتان ضرورة تجسيد قسم خاص للعلاقات العامة بالهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية والذي يشمل جل وظائف العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتى مراحلها، ضرورة التنسيق مع الجهات الأخرى والهيئات التي تتعامل معها المديرية، ذات العلاقة في تنفيذ خطط الأزمات والتعامل معها.

أوجه الشبه والاختلاف: تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث مشكلة البحث ومن حيث النظرية البنائية الوظيفية التي تم الاستناد عليها في الدراستين، وتتشابه من حيث نوع الدراسة وهي دراسة وصفية، والعينة القصدية الداخلية في المديرية، واستخدام الاستمارة، تختلف في استخدامها الملاحظة كأداة لجمع البيانات.

الاستفادة من الدراسة: الاستفادة من طريقة استخدامها للمنهج الذي اعتمده الباحثة في هذه الدراسة، وعالجت نفس المتغير في الدراسة التي بصدد تحضيرها في الدراسة الحالية، حيث استفادت الباحثة من طريقة تناوله للمتغيرات (العلاقات العامة والأزمات) وتوضيح دورهما في المؤسسة، وكذلك تم الاستفادة من المراجع التي استند عليها في جمعه للمعلومات حول هذه المتغيرات.

## دراسة أبو مدين (2011) بعنوان "دور إدارة العلاقات العامة في القطاع المصرفي من وجهة نظر إدارة البنك والعملاء -دراسة تطبيقية على بنك فلسطين"

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أهمية دور إدارة العلاقات العامة في بنك فلسطين من جهتي نظر البنك والعملاء، وركزت على دور إدارة العلاقات العامة في البنك وأنشطتها التي تسهم في تحسين سمعة البنك وصورته الذهنية، وجذب عملاء جدد، والتعرف على وسائل الاتصال المستخدمة لذلك الغرض، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما تكون مجتمع الدراسة من فئتين الأولى هي الجمهور الداخلي المتكون من موظفي البنك وهم: (مدير فرع، مدير العلاقات العامة، مدير التسويق، موظفي العلاقات العامة)، أما الفئة الثانية تمثلت بالجمهور الخارجي وهم العملاء بمختلف أصنافهم، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على فئة الموظفين، واستبانة تم توزيعها على فئة العملاء، وخلصت الدراسة إلى أن هناك إجماع على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة في بنك فلسطين من قبل الموظفين و العملاء، ولكن كانت النسبة الأعلى من وجهة نظر الموظفين أن لإدارة العلاقات العامة دور في تحسين سمعة المصرف وصورته الذهنية، أما بالنسبة لفئة العملاء أظهرت النتائج أن أعلى مستوى أهمية من وجهة نظرهم تمثل في استخدام البنك لوسائل الاتصال الفعالة مع الجمهور، وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها الاهتمام أكثر بوسائل الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي، والعمل على اطلاعهم بكل جديد عن الخدمات التي يقدمها البنك باستمرار، وضرورة تبني سياسات لاستقبال الشكاوى التي يواجهها الموظفين بالبنك للتعرف عليها ومعالجتها، وأوصت البنوك بعقد دورات تدريبية متخصصة لموظفي العلاقات العامة لرفع مستوى كفاءتهم المهنية.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت كلا الدراستين من ناحية التركيز على دور العلاقات العامة في البنك، ومن ناحية استخدام الاستبانة، وتشابهت من حيث البيئة التي أجريت الدراسة فيها ومن حيث المجتمع، لقد تم تطبيق البحث على البيئة الفلسطينية متمثلة في موظفي العلاقات العامة في البنك، ولكن اختلفت

في تركيزها على فئة عملاء البنك بالإضافة للموظفين، واختلفت أيضا مع الدراسة الحالية في تركيزها على بنك واحد وهو بنك فلسطين وليس كافة القطاع المصرفي الفلسطيني، وهناك اختلاف بين الدراساتين في عدم تناول هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات.

الاستفادة من الدراسة: من خلال طرح توصيات تساعد في تحقيق و تطوير أداء قسم العلاقات العامة، وتم الاستفادة من فقرات الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها التي تخص دور العلاقات العامة في البنك التي تم توزيعها على موظفي العلاقات العامة.

### **دراسة المطيري (2011) بعنوان "تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، من خلال التركيز على استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، اتخذت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي سلكه الباحث، واعتمد الباحث على المسح المكتبي لأهم الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع للوقوف على الأسس الحديثة للدراسة، وشملت عينة الدراسة موظفين في ثلاثة مصارف إسلامية كويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانتين، الأولى بعنوان: أساليب التخطيط الاستراتيجي، والثانية بعنوان: إدارة الأزمات، حيث تم توزيع الاستبانتين على أفراد عينة الدراسة، بعد التحقق من صدقهما وثباتهما، وعليه فقد أشارت أبرز نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وارتفاع مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية الشاملة لموظفي المصارف الإسلامية الكويتية حول أساليب

التخطيط الاستراتيجي وأهمية استخدامها، والتأكيد على مفهوم المشاركة في عملية استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت الدراستين بموضوع البحث عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في تركيزها على موظفي العلاقات العامة، فهذه الدراسة شملت موظفي ثلاثة بنوك إسلامية كويتية، وهنا تشابهت نوعا ما من حيث مجتمع الدراسة وهو الجهاز المصرفي، وكان الاختلاف في الدولة وفي تركيز هذه الدراسة على المصارف الإسلامية وليس على المصارف كافة.

الاستفادة من الدراسة: تم الاستفادة من المنهجية المتبعة لعرض الموضوع، في تناوله الدراسات التي ركزت على إدارة الأزمات، وعلى بعض الدراسات التي ركزت على التخطيط الاستراتيجي، وبما أن الباحث لم يجد من بين الدراسات السابقة دراسة واحدة تناولت تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، ولهذا يرى الباحث أن هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي في الكويت، التي تخدم موضوع الدراسة الحالية.

#### الدراسات الأجنبية

دراسة (yan, 2018) بعنوان "التواصل في الأزمات والأخلاق: دور العلاقات العامة" Crisis

#### communication and ethics: The role of public relations

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نموذج أخلاقيات الاتصال الأزمووي ودور ممارسي العلاقات العامة الأخلاقي الذين يمثلون "الضمير الأخلاقي" للمؤسسات، ودور العلاقات العامة في الإدارة العليا، وتستخدم هذه الدراسة طريقة نوعية لفهم متعمق لكيفية إدراك المتخصصين في مجال التواصل والعلاقات العامة في أمريكا الشمالية للعوامل الأخلاقية في إدارة الأزمات، تم اعتماد نموذج مقابلة شبه منظم، وتمت مقابلة أعضاء في جمعية الاتصالات التجارية (ABC)، لقد توصلت الدراسة أن هناك

مجموعة عوامل تتحكم في الدور الأخلاقي للعلاقات العامة: طبيعة الأزمة، وأنشطة المساهمين لاحتواء الأزمة ودور الإدارة العليا و تدخل الحكومة و اختلاف الثقافات و التعرض للبيئة التجارية الخارجية، فهذه العوامل لها تأثير على ممارسة الاتصال المؤسسي مع الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسات.

أوجه الشبه والاختلاف: تتشابه الدراسات في تناول موضوع دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ولكنهما اختلفا في الآلية، فهذه الدراسة ركزت على التواصل الأخلاقي لممارسي العلاقات العامة في إدارة الأزمات، أما الدراسة الحالية ركزت على التخطيط الاستراتيجي وأثره بالإضافة لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وتشابهت كلاهما في استخدام أداة المقابلة.

الاستفادة من الدراسة: هذه الدراسة ركزت على دور العلاقات العامة في جميع مراحل الأزمة، وعلى أخلاقيات العاملين في العلاقات العامة أيضا عند إدارتهم للأزمة، قد تكون الدراسة الإضافية في هذا المجال مفيدة في مساعدة المنظمات على إدارة الأزمات بفعالية، والاستفادة أيضا من أسلوب الباحث في عرضه لمناقشة التواصل الأخلاقي لممارسي العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

**دراسة (Ndidiamaka, 2014) بعنوان "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات" Role of Public relations in crisis management. (A study of Union Bank PLC. Garden Avenue, Enugu)**

تبحث هذه الدراسة في دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وهدفت لتحديد أدوات العلاقات العامة التي تم استخدامها لإدارة الأزمات، وللتأكد من مدى فعالية استخدام أدوات العلاقات العامة في إدارتها للأزمات، دراسة أجراها على (Plc Bank Union) أفينيو إينوجو، وطبق الباحث في هذا العمل نظرية المسؤولية الاجتماعية، وتضمنت تقنية جمع البيانات هذه بناء استبيان دقيق وبسيط بالإضافة إلى المقابلة الشفهية، ومع ذلك فقد تم توزيع الاستبيانات بشكل شخصي وقام الباحث بعمل مجموعة، وذلك لتمكين رأيهم دون الانحياز لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات تقع منطقة دراسة الباحثين ضمن الموقع الجغرافي لولاية إينوجو، نظراً لقربه من Plc Bank Union، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع

موظفين Plc Bank Union ولتحقيق ذلك تم اعتماد أسلوب البحث المسحي لصغر حجم العينة، أظهرت نتائج البحث أن العلاقات العامة تلعب دوراً حيوياً في إدارة الأزمات. في ضوء هذه النتائج، اقترح الباحث بأن كل منظمة جيدة يجب أن يكون لديها قسم علاقات عامة، مع موظفين مؤهلين تأهيلاً جيداً وتزويدهم بالمرفق الأساسية للعمل مثل الكاميرا الأمنية وما إلى ذلك، وأوصى أيضاً بضرورة اتباع العلاقات العامة سياسة التخطيط.

أوجه الشبه والاختلاف: بالمقارنة مع الدراسة الحالية، هناك تشابه إلى حد كبير في كلا الدراستين، فتشابهت في الموضوع في تركيزها على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وأيضاً تشابهت نوعاً ما في تطبيق البحث على إحدى البنوك، والدراسة الحالية أيضاً ركزت على الجهاز المصرفي، وتشابهت في ترتيب البحث والفصول وفي المنهجية المتبعة، بينما اختلفت معها في النظرية المتبعة وهي نظرية المسؤولية الاجتماعية، ولم تركز هذه الدراسة على التخطيط الاستراتيجي ولكن الباحث أوصى بضرورة اتباع العلاقات العامة سياسة التخطيط.

الاستفادة من الدراسة: تم الاستفادة من أسئلة الدراسة وأسلوب عرض الباحث للاستراتيجيات المستخدمة وترتيبه للبحث، استطاع الباحث انتقاء وتعريف ومراجعة الأدبيات المتعلقة بها الدراسة، وكلها تهدف إلى الإعداد وتمهيد الطريق للوصول إليه نتيجة مقبولة في الأدب، وتم الاستفادة من الحالات التي عرضها الباحث للأزمات الفعلية والحقيقية التي تحدث بالبنك كيف كان دور دائرة العلاقات العامة في إدارتها.

دراسة (Lisanne, 2014) بعنوان "اتصالات الأزمات: كيفية الرد على العامة" Crisis

### **communication: How to respond to the public**

تساهم هذه الدراسة في زيادة حاجة مديري الأزمات إلى فهم أفضل السبل من الناحية الاستراتيجية وتحسين أدواتهم للتواصل (عبر الإنترنت) أثناء الأزمات، وتعطي التجربة نظرة ثاقبة في استراتيجيات الاستجابة الفعالة لسلوك الجمهور على الإنترنت أثناء الأزمات، وتبحث هذه الدراسة فيما إذا كان الناس

يقدرّون معلومات الأزمات من الأصدقاء بشكل مختلف عن مجموعة ضغط غير معروفة، وتتوسع الدراسة في البحث والتركيز على الفيسبوك كوسيلة للتواصل، خاصة أن متخصصو العلاقات العامة استخدموا هذا الموقع كثيراً للتواصل مع الجمهور، في هذه الدراسة قام الباحث بفحص آثار استراتيجية الاستجابة للأزمات ومعرفة مصدر المعلومات على السمعة التنظيمية وردود الفعل الثانوية للأزمات والتواصل الثانوي للأزمات والنية السلوكية، وتم إجراء استطلاعاً عبر الإنترنت، هذه الدراسة تركز على مجموعة مستهدفة واسعة، مع تنوع كبير في العمر والمستوى التعليمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تضمنت الدراسة في الغالب الأصدقاء على الفيس بوك بالإضافة إلى مجموعة الضغط في تجاربهم، لصفحة منظمة M&H، وتبين أن معظم المشاركين كانوا طلاباً تتراوح أعمارهم بين 20 و 24 عاماً، واستخدمت الدراسة النظرية الظرفية في متابعة الأزمات، أما أبرز نتائج الدراسة فكانت أنه لم يكن هناك آثار للتفاعل بين استراتيجية الاستجابة للأزمات ومصدر المعلومات لجميع المتغيرات التابعة، الجمهور، ومن المرجح أن تنتج اتصالات وردود فعل سلبية للأزمة الثانوية، وتغييرها سلوك الشراء، ولديهم تقدير أقل للسمعة التنظيمية إذا كان مصدر المعلومات معروف، وأظهرت الدراسة أن الثقة هي متغير مهم في تحديد رأي أو سلوك شخص ما وفقاً لتواصل الأزمات. ومن النتائج التي توصلت إليها بشأن مصداقية مصدر المعلومات اعتبار صديق الفيسبوك أكثر مصداقية من مجموعة الضغط، ومن التوصيات ضرورة عمل أبحاث عن كيفية تأثير استراتيجية الاستجابة للأزمات.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت الدراستين في دراسة استراتيجيات الأزمات وختلفت في الفئة المستهدفة حيث استهدفت الدراسة عينة واسعة ومتعددة، بينما العينة المستهدفة بدراستنا محدد بموظفي العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني، وختلفت أيضاً في النظرية المتبعة في الدراسة فاتبعت الدراسة هذه النظرية الظرفية.

الاستفادة: تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية موضوع السمعة، فتوصلت إلى أنه عندما تتمتع المنظمة بسمعة إيجابية للغاية قد تحمي المنظمة أثناء الأزمات، وركزت على أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الرد على الجمهور عند حدوث الأزمة.

دراسة (Harwati, 2013) بعنوان "إدارة الأزمات: تحديد استراتيجيات محددة ونمط القيادة لتحقيق

### **نتائج فعالة " Crisis management: Determining specific strategies and leadership style for effective outcomes**

هدفت الدراسة إلى مناقشة الكيفية التي تتعامل المنظمات بها مع الأزمات وإدارتها ومواجهتها حسب طبيعتها، للوصول إلى نموذج عام لإدارة الأزمات كبوصلة للمنظمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة، ومناقشة الأدبيات حول إدارة الأزمات ضمن الإعدادات التنظيمية ومحاكاة إدارة الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها، وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي: أزمات من صنع الإنسان والأزمات الطبيعية، وأوصت الدراسة الأعضاء بفهم خطوات إدارة الأزمات ووضع استراتيجيات جديدة ونماذج قيادية مناسبة وتقييمها، من أجل إدارة الأزمات بشكل فعال، لتتمكن المنظمات من التعافي من حالة الأزمة الحالية وإعادة تأسيس مهمتها.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت كلاهما في موضوع إدارة الأزمات واستراتيجياته، وفي الترتيب الزمني للدراسات السابقة، واختلفت مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع، وعرضه لبعض الأزمات بشكل عام.

الاستفادة من الدراسة: وفق الباحث في بناء الإشكالية، والاستفادة من التوصيات والمقترحات التي قدمها الباحث في ضوء النتائج وهي توصيات عملية تفيد الموظفين في إدارة الأزمات خاصة في البلدان النامية، وقدم أيضاً توصيات أكاديمية تفيد الباحثين أيضاً في مواصلة العمل على الأبحاث التي تخص استراتيجيات إدارة الأزمات الفعالة، وهو أمراً مهماً من حيث توفير فهم متعمق لكيفية تعامل المنظمات مع الأزمات.

## دراسة (Baubio, 2013) بعنوان "إدارة الأزمات الاستراتيجية" Strategic crisis management

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأزمات وآثارها على عمل المؤسسات، ومناقشة وتقييم ممارسات إدارة الأزمات، وركزت على الأساليب الفعالة لإدارة الأزمات ومواجهتها، تم إجراء هذا البحث كجزء من منتدى المخاطر رفيع المستوى لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يتمحور هذا البحث حول إدارة الأزمات المشتركة بين الوكالات التي نظمتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، اتبع الباحث المنهج الاستعراضي في مناقشة المراجع بشكل كبير من خلال أدبيات الدراسة، وتم تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي تبنى وتقام عليها إدارة الأزمات الاستراتيجية، وذلك من خلال توضيح الأساليب الاستراتيجية لإدارتها، وعرض السيناريوهات وخطط الطوارئ التي تواجه المكسيك، وتوصل الباحث إلى أن إدارة الأزمات تحتاج لأمر عديدة من أجل إنجازها، منها التخطيط والمتابعة والتقييم لكل مرحلة، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود فريق لإدارة المخاطر والأزمات، والعمل على استخدام التخطيط من أجل إدارة الأزمات بفعالية، وإشراك الموظفين بأخذ اقتراحاتهم ورأيهم في إدارة الأزمات، وإعلامهم بنجاحات وتطور المؤسسة من أجل تشجيعهم.

أوجه الشبه والاختلاف: تشابهت الدراستين في التركيز على موضوع إدارة الأزمات، بينما لم تركز هذه الدراسة على جانب التخطيط الاستراتيجي وأثره على العلاقات العامة كما في الدراسة الحالية، واختلفت في المنهج المتبع والبيئة وفي طريقة عرضه لبعض الخطط والسيناريوهات لبعض الأزمات والمخاطر.

الاستفادة من الدراسة: يسلط هذا البحث الضوء على المشهد المتغير لإدارة الأزمات التي نواجهها في الواقع، وتقديمه لبعض السبل للتعبير والتعامل لبعض الأزمات التي قد تعتبر كلاسيكية، وفي هذا الجانب نستفيد من أسلوب الباحث في عرضه ومناقشته لبعض الأزمات والسبل المبتكرة لإدارتها.

## التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة تبين أن هذه الدراسات تباينت من حيث الهدف، فمنها ما بحث في مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ومنها ما ركز في بحثه على أنشطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بعيدا عن موضوع التخطيط الاستراتيجي، ومنها ما هدف لتسليط الضوء نحو دور العلاقات العامة في الإدارة العليا في التواصل للأزمات، ووجدت الباحثة أيضا تشابه نوعا ما في المتغيرات مع بعض الدراسات، حيث كانت المتغيرات متشابهة من حيث المتغير المستقل والتابع، وتتفق مع أغلبها أيضا من حيث المنهج الموظف وهو المنهج الوصفي، بعض الدراسات ترتبط بدور العلاقات العامة في إدارة الأزمات وتأثير التخطيط الاستراتيجي عليها، واختلفت مع بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الاستعراضي واقتصرت على مناقشة الأدبيات والدراسات السابقة فقط، وقامت بعرض سيناريوهات وخطط بعض الأزمات.

تظهر أهمية هذه الدراسات في أنها كشفت عدة أمور جوهرية ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، وعليه تتفق أغلب الدراسات (التي تناولت موضوع دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات) مع هذه الدراسة من خلال إبراز أهمية دور العلاقات العامة وأنشطتها في مواجهة الأزمات، وذلك لضمان وفاء جماهير المؤسسة الحاليين.

لقد ذهبت معظم الدراسات السابقة إلى تقييم أداء دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر المستفيدين تارة ومن وجهة نظر العاملين والجمهور الداخلي في هذه الدوائر تارة أخرى، كذلك تختلف مع بعض الدراسات في البيئة التي أجريت فيها الدراسة وهي البيئة الفلسطينية، عدا بعض الدراسات التي أجريت في فلسطين ولكنها لم تركز كلها على القطاع المصرفي الفلسطيني، بل ركز بعضها على مؤسسات فلسطينية أخرى منها حكومية وخاصة، ولكن بعض الدراسات التي طبقت على القطاع المصرفي ركزت على بنك واحد فقط وليس كافة القطاع المصرفي الفلسطيني كما هو في البحث الحالي.

## بماذا تتميز دراستنا عن الدراسات السابقة؟

لا شك أن البحوث والدراسات السابقة قدمت إسهامات قيمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ولكن إن ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها:

1. أنها تسلط الأضواء جيداً على طبيعة عمل العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني ودورها في إدارة الأزمات وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها، وهذا المجتمع (العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني) لم ينل حظه في البحث العلمي من جانب الباحثين الفلسطينيين - على حد علم الباحث - عدا عن تركيز الدراسات السابقة على موضوع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات لإدارة الأزمات بعيداً عن دور دوائر العلاقات العامة، التي ركزت عليها الدراسة الحالية.
2. تركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت المعايير التي تواجه التخطيط الاستراتيجي ومكوناته وعناصره بشكل شمولي.
3. المرحلة الحرجة التي مر بها العالم أجمع وما زال وهي جائحة كورونا وما تبعها من تغيير في مناحي الحياة عامة، وهي أزمة بعينها أيضاً أثرت على الجهاز المصرفي الفلسطيني.
4. خصوصية المرحلة التي تمر بها الأراضي الفلسطينية من استهداف وما ينعكس على القطاع المصرفي الفلسطيني وكيفية تعاطي العلاقات العامة مع هذه الفترة.

## الفصل الثاني

### أدبيات الدراسة

#### المبحث الأول: العلاقات العامة

تشير الكتابات أنه لا يوجد تاريخ عالمي متفق عليه حول نشأة العلاقات العامة، لذلك فبعض الكتاب يؤمنون أنه هناك رجالاً ونساء خبراء في تطبيق العلاقات العامة عبر الحضارات المختلفة، ولكن مصطلح العلاقات العامة لم ينتشر إلا في بداية القرن العشرين، وأخذت تبرز كنشاط هام تحرص عليه المؤسسات الكبرى التي تعنى بتعزيز الصلات بزبائنهم، والتي تحرص على إبراز صورة مشرفة لها في المجتمع، لكن بالنظر إلى نشاطها يتضح لنا أن جذورها عريقة تمتد إلى وجود الإنسان، حيث إن أول هذه العلاقات التي كونها الإنسان كانت مع أسرته، ثم اتسعت الوحدة الاجتماعية لتصبح عشيرة، أو قبيلة تهتم بإقامة علاقات بينها وبين القبائل الأخرى درءاً للحروب والتقاتل، كما كان رئيس القبيلة يتولى عملية الإعلام بنفسه بين أعضاء قبيلته، حيث يدعو الناس إلى الصيد والزواج والحروب، وكافة المناسبات الاجتماعية (عيواج، 2018، صفحة 30).

#### تعريف العلاقات العامة

يقول هتيمي (2015، الصفحات 11-12) أن المنظرين اختلفوا في تحديد تعريف واضح ومحدد للعلاقات العامة، وتوسعوا في الأساس الذي اعتمدوا عليه، فمنهم من عرفها على أساس ما ينبغي أن تكون عليه، وآخرون اعتمدوا على وجهة نظرهم التي تكشف عن خبرتهم الشخصية، وفريق آخر عرفها تعريفاً فضفاضاً، شاملاً للنشاط الإنساني. وعند إلقاء الضوء على عدد من تصنيفات التعريفات التي تناولت العلاقات العامة نجد منهم ما عرفوها كوظيفة مستمرة ومخططة، ومنهم عرفوا العلاقات العامة كعلم اجتماع وفن كما أشار لها الاتفاق في اجتماع مدينة مكسيكو (1978)، وكذلك تم تعريفها كجهود إدارية مخططة ومستمرة، ومن جانب آخر تم تعريفها كنشاط أي هيئة أو حكومة تعمل على

تدعيم العلاقات الجيدة بينها وبين الجماهير عن طريق الاتصال، إن المتفحص لمفهوم العلاقات العامة يجد أن هذا المفهوم غير ثابت نظراً للتطور السريع الذي يطرأ على العلاقات العامة، لذا فإن حصره في تعريف موحد جامع يعد أمراً صعباً وضرباً من المستحيل.

## وظائف العلاقات العامة

عند الربط بين ظروف نشأة العلاقات العامة في مطلع القرن العشرين تتضح أهمية الدور البنائي والعلاجي للعلاقات العامة ويلخص هتيمي (2015، صفحة 19) أن من تلك الدورين يمكن اشتقاق الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة والمتمثلة في:

1. وظيفة بناء سمعة حسنة للمؤسسة، والمحافظة على علاقات وطيدة بالجمهور وكسب ثقته.
2. الوظيفة العلاجية التي تختص بتصحيح الصورة السيئة للمؤسسة لدى الجمهور، ومحاولة تغيير الصورة النمطية في أذهانهم التي تكونت بسبب معلومات خاطئة أو سلوكيات غير سليمة، وهنا تحرص على استعادة ثقة الجمهور بالمنظمة، خاصة عند حدوث الإشاعات والانتقادات عن المؤسسة.

## أهمية العلاقات العامة

قطعت الكثير من المنظمات أشواطاً كبيرة في مجال العلاقات العامة، ويرجع لمدى أهميتها وكذلك للأسباب التي تدفع المنشآت للاهتمام بها، ويستعرض الفتلاوي و الجبوري (2016، صفحة 34) أسباب أهميتها من حيث تزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وهنا أصبحت الحاجة ملحة لاتباع الخطط والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها، وهناك دور كبير لانتشار أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية وازدياد وعي الجماهير نتيجة لانتشار التعليم والثقافة بين كافة فئات المجتمع، والإقبال على الوسائل الفعالة التي تنتجها العلاقات العامة للمؤسسات، ولا ننسى التوسع والزيادة في حجم الأسواق والإنتاج الذي أدى لزيادة النفقات بالإضافة إلى وجود المنافسة لجذب المستهلكين، وهذا

بدوره أدى إلى تعاضم قوة الرأي العام وانتشار الديمقراطية وازدياد ثقافة الجمهور هذا تطلب اتصال الدولة ومؤسسات الأعمال بجمهورها، فضلاً عن التقدم التكنولوجي والإلكتروني الذي ساعد في الوصول للجمهور وذلك الصعوبات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة، وهذا كله له شأن كبير في بناء شبكة علاقات طيبة مع الآخرين لتحقيق أقصى استفادة ممكنة للمؤسسات.

### أهداف العلاقات العامة

وكما أسلفنا سابقاً عن جوهر وظائف العلاقات البناء والتصحيح لصورة المؤسسة، فتعتبر غاية العلاقات العامة هو بناء تلك الصورة وإدامتها عن طريق القيام بمهام وأنشطة وعمليات العلاقات العامة، ومما تقدم فقد أوجز فرجاني (2018، صفحة 28) أهداف العلاقات العامة إلى ما يلي:

1. كسب السمعة الطيبة وتدعيم صورتها الذهنية: حيث أن الصورة الذهنية تعتبر مقياساً لنجاح المنظمة أو فشلها خاصة في تحقيق مسؤولياتها تجاه المجتمع.
2. المساعدة في ترويج المبيعات: تعمل العلاقات العامة على ترويج منتجات الشركة ويبرز دورها في نشاط التسويق سواء للمنتجات المحلية أو الجديدة.
3. كسب تأييد الجمهور الداخلي: وتنمية الشعور بالانتماء للمنظمة لدى العاملين وتقدير المنظمة لعملهم، وتستعين المنظمة بالعلاقات العامة في ذلك من خلال المساهمة في حل مشكلات العاملين، وبواسطة وسائل الاتصال الداخلي والنشاطات الداخلية والرحلات الترفيهية والرياضية.
4. كسب ثقة الجمهور الخارجي: حيث هذا الهدف يعتبر من أهم أهداف أنشطة العلاقات العامة، وتدعيم العلاقات الحسنة مع جماهير المنظمة ذات العلاقة بها والعمل على إرضائهم.

وقدمت بعلول و عشيش (2015، الصفحات 32-33) نقلاً عن أبو أصيب مجموعة من الأهداف العامة التي تكون بمثابة خطوط أساسية لأخصائي العلاقات العامة وتتمثل في: دعم الجمهور وتقبله للمؤسسة وتعزيز ثقته وتقييم اتجاهاته والاستجابة لها، من أجل تنمية التفاهم المتبادل بين الجمهور والمؤسسة، وبالتالي توسع مجالها إلى نطاق أوسع.

## التحديات أمام مهنة العلاقات العامة

يقول هتيمي (2015، الصفحات 24-25) أنه وعلى الرغم من الوسائل الفعالة التي أتاحتها التطورات

المعاصرة للعلاقات العامة إلا أنها في المقابل تواجه مجموعة من العراقيل أمامها، منها:

1. تطور وسائل الإعلام الجديد والظهور المستمر لتطبيقات جديدة يستوجب المواكبة لها.
2. التخصص المتزايد بمعنى أن يكون قسم العلاقات العامة مشروع الإبداع في المؤسسة.
3. العولمة الإعلامية أيضا جعلت الخطاب الإعلامي ذو سمة دولية موجهة إلى أنحاء العالم كله للتعامل مع مجتمع متعدد الثقافات.
4. المخاطر التكنولوجية والتضخم المعلوماتي توجب امتلاك الخبرة الكافية للتعامل مع التقنيات الحديثة، والعمل على حماية المعلومات.
5. ممارسة المهنة من غير ذوي الاختصاص.

## المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

### مفهوم الاستراتيجية وتطورها

في إطار التطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال بالتحديد بعد الحرب العالمية الثانية، ظهرت المشكلات التنظيمية والإدارية مما تطلب تقديم حلول ناجحة لها، وهذا ما دفع منظمات الأعمال على البحث عن أساليب إبداعية جديدة للتعامل مع التحديات الجديدة والمشكلات المعقدة سريعة الظهور، وهذا فتح آفاق جديدة لتخصصات مختلفة في مجال إدارة الأعمال، تعمل على مساعدة الإدارات العليا في وضع خطط استراتيجية على مستوى المنظمة وأقسامها ككل (أبو حليمة، 2013، صفحة 22).

وكان للتغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور مصطلحات جديدة في المجالات السياسية والاقتصادية، كالخصخصة والعولمة، وما رافقها من تحديات خلال القرن الحادي والعشرين، وكذلك ظهور المنظمات الافتراضية والنزوح للاقتصاد الرقمي المعرفي، هذا كله تطلب من الإدارات

أن تتكاتف لاتباع المدخل الاستراتيجي وتتبناه فكرا ونهجا للإنقاذ المنظمة من حالات الفشل (صيام، 2010، صفحة 15).

وعرفت الاستراتيجية أنها بمثابة نقطة الانطلاق للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطته، ويعد "Newman and Morgenstem" من أوائل الكتاب الذين استخدموا مفهوم الاستراتيجية في كتاباتهم ومؤلفاتهم من خلال "نظرية المباريات، والسلوك الاقتصادي". ومن ثم تم تداول الاستراتيجية وأبعادها وأهميتها للمنظمة (سلامة، 2019، صفحة 146).

### التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط بمثابة حجر الأساس لأي عمل، فهو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة وأول عنصر من عناصرها، ويتم اتخاذ القرارات في الحاضر ويكون لها تأثير على المستقبل، التي تحدد: ما يجب فعله؟ ومن يقوم به؟ وأين ومتى وكيف؟ ومن خلال التخطيط يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف بنجاح وتلافي الآثار السلبية (شعبان، 2019، صفحة 18).

التخطيط الاستراتيجي يقوم على وضع برامج وخطط بعيدة المدى للأهداف، فهو يختلف عن التخطيط العادي الذي يتم اتخاذ القرارات في الحاضر ويكون تأثيرها مستقبلا- كما أسلفنا سابقا، تناول الباحثين والمؤلفين العديد من التعريفات المختلفة حسب اهتماماتهم ووجهات نظرهم، ومن التعريفات المميزة نذكر ما يلي:

يعرفه "بيتر درنكر" على أنه "عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات، عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات" (وقنوني، 2017، صفحة 302).

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning (SP) هو عملية وأداة للمؤسسات لتخطيط ومتابعة لتحديد ما يجب أن تصبح عليه، ويقدم (SP) تحديدا شاملا ومنهجيا لطرح الأسئلة الأكثر أهمية التي تواجه

فريق الإدارة والإجابة عليها بشكل صريح بناء على الأهداف المراد تحقيقها وبالموارد المطلوبة، ويستند التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل الاتجاهات والسيناريوهات المتوقعة أو المتوقعة، وهو مرن وموجه نحو جعل الرؤية حقيقة واقعة (Chen, Nasongkhla, & Donaldson, 2015, p. 3709).

في حين ترى جعيج (2011، صفحة 110) على أنه نظام يقوم بتحديد نوع وشكل نشاط المؤسسة ومسارها في المستقبل، وذلك من خلال وضع رسالتها وبرامجها وأهدافها.

أما المبارك و الخليوي (2017، صفحة 5) يعبرون عن التخطيط الاستراتيجي أنه عبارة عن منظومة عمل متكاملة من مجموعة إجراءات كاتخاذ القرارات ورسم الأهداف واستغلال الموارد وتشخيص الواقع والإمكانات وغيرها من مرتكزات التخطيط الاستراتيجي.

من خلال عرض التعريفات السابقة يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يشمل على تخطيط طويل الأجل لتحقيق الأهداف في المستقبل، والخطة الاستراتيجية منهج قابل للتطبيق، ويعتمد على التنبؤ، وأنه يجيب على الأسئلة بشكل صريح لما يجب فعله.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي

انتشر استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع بين المؤسسات المختلفة، وتبرز أهميته في ربطه للمنظمة مع محيطها وتقويم البيئة لضمان نجاحها في تحقيق رسالتها ونجاحها في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، كما تكمن أهميته في تركيزه على القضايا الجوهرية والاتجاهات الاستراتيجية لتوجيه عملياتها، وإحداث التغيير في بيئتها الخارجية، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة، والتأكيد على أهمية التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة وأقسامها (صيام، 2010، الصفحات 17-18).

أشارت مجموعة من الدراسات أن تبني التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمة من وضوح الرؤية الاستراتيجية ويساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتفاعل البيئي على المدى البعيد، ويمكنها

من تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية، ودعم مركزها التنافسي، من خلال إحداث التغيير بطريقة فعالة (السكرانة، 2015، صفحة 131).

وقد أضاف Okuma مجموعة عناصر عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، منها: تحسين النتائج من خلال الخطة الواضحة التي تعظم تحقيق الأهداف من خلال التركيز والتوجيه وتصحيح مسار المنظمة، واعتبر أن التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة لحل المشاكل المتداخلة المخطط لها، وكذلك فرصة للتعلم وبناء الفريق والالتزام داخل المنظمة، كما ويساهم أيضا بالتغلب على الأزمات المستقبلية وتجنبها (صيام، 2010، صفحة 18).

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلباً أساسياً لنجاح المنظمة من خلال التعامل مع نقاط الضعف والتهديدات بالإضافة إلى نقاط القوة والفرص التي تقدم نفسها للمنظمة، هذه العملية حيوية لبقاء كل منظمة لأنها العملية التي تتكيف بها المنظمة مع بيئتها المتغيرة باستمرار، والعملية قابلة للتطبيق على جميع مستويات الإدارة وجميع أنواع المنظمات، فعملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ بتحديد الأهداف ومن ثم تقييم البيئة الخارجية مرورا بتصميم وتقييم مسارات بديلة وتحليل المخاطر والمكاسب المحتملة وثم اختيار أفضل مسار للعمل، وانتهاء بتقييم النتائج عند تنفيذ مسار العمل، وهذه العملية عنصر رئيسي في الإدارة الاستراتيجية (Ghazi, 2017, p. 3).

### عناصر التخطيط الاستراتيجي

ذكر القرالة (2015، الصفحات 48-49) أن معظم المؤلفين والإداريين والباحثين اتفقوا على خمسة مكونات للخطة الاستراتيجية، أولها رؤية المنظمة وتطلعاتها المستقبلية، أما المكون الثاني هو رسالة المنظمة وفلسفتها الأساسية الفريدة التي تميزها عن غيرها التي تعبر عن ذات المنظمة، وكان المكون الثالث هو الأهداف المحددة، أما المكون الرابع هو التحليل لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة،

من أجل التعرف على نقاط الضعف والقوة، أما المكون الأخير فيمكن في الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية وتحديد أفضلها وفقا لمعايير محددة

وأضاف مساعدة (2013، صفحة 86) أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من العديد من العناصر أهمها وضع الإطار العام للاستراتيجيات، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد أهدافها، ووضع الاستراتيجيات والمفاضلة فيما بينها من أجل اختيار البديل الاستراتيجي الذي يضمن تحقيق الغايات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي وضع السياسات والبرامج وتحويل الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى برامج زمنية، ومن ثم تقييم هذه الاستراتيجيات في ضوء الظروف المحيطة للتأكد من استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع الأخذ بالحسبان التغييرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

#### مميزات التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

أوردت كل من المبارك و الخليوي (2017، صفحة 15) أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بتشجيع التفكير بطريقة استراتيجية حيث أنه يوضح اتجاه المستقبل، ويساعد في اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يترتب عليها مستقبلا، ويمتاز التخطيط الاستراتيجي أيضا أنه يقدم نظاما شاملا لاتخاذ القرار يساعد في تطوير الأداء، من خلال تقديمه حولا للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة، بواسطة فريق العمل.

ويعتقد سلامة (2019، صفحة 148) أن معظم الكتاب يصفون التخطيط الاستراتيجي من جهات نظر مختلفة لتعميق الفهم، وذكر منها أربعة جهات نظر، وكان أولها: مستقبلية القرارات الحالية وإمكانية تغيير القرار، إضافة إلى سلسلة الإجراءات البديلة في المستقبل وتحديد أفضل الخيارات بناء على نظام التهديدات والفرص من أجل الوصول بالطرق السليمة لمستقبل منشود، وثاني صفات التخطيط الاستراتيجي هو: العملية التي تبدأ مع وضع الأهداف والاستراتيجيات، أي الترتيب المسبق لما يجب عمله وكيف ومتى؟، وثالثها: الفلسفة. فالتخطيط الاستراتيجي اتجاه وطريق حياة، ويحتاج الكثير من

التفكير والذكاء لتحقيق النجاح فيه وبذل الجهود على أكمل وجه، ورابعا وأخيرا: البناء أي بناء الخطط لتتم صياغتها بطريقة رسمية واستراتيجيات مفصلة.

وأجمعت مجموعة بريان للاستشارات (Consulting Bryan Light) عددا من سمات وخصائص التخطيط الاستراتيجي وذلك على النحو التالي كما ذكرته المبارك و الخليوي (2017، الصفحات 16-15):

1. المحاسبة: من خلال مساءلة كافة المسؤولين المشاركين في أنشطة التخطيط الاستراتيجي.
2. التوازن: الموازنة بين كافة القرارات ليس فقط التركيز على القرارات المالية بل يشمل عمليات إدارة الموارد البشرية.
3. المرونة: أي التعديل وفقا للتطورات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
4. الإدارة: الأخذ بالحسبان كافة التدابير اللازمة لإنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي وفقا للهدف المنشود.
5. ترتيب الأولويات: ترتيبها وفقا للأكثر أهمية.
6. الواقعية: أي تنفيذ البرامج والمشروعات ضمن الإمكانيات المتاحة.
7. الخصوصية: أي أن مرحلة من مراحل التخطيط لها إجراءات محددة للتنفيذ.
8. الاستدامة: أنها تتناسب فترات زمنية ممتدة لتلاشي أي سلبيات في الأداء.

### مراحل التخطيط الاستراتيجي

ذكرت جعيجع (2011، الصفحات 111-112) أن التخطيط الاستراتيجي يمر بستة مراحل، وهي على النحو التالي:

أولاً: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي: بالبداية يتم تهيئة المؤسسة من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: دراسة البيئة الداخلية والخارجية: في هذه المرحلة يتم التعرف على عناصر البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، ومعرفة نقاط الضعف والقوة لها لاستغلال الفرص والتغلب على التهديدات.

ثالثاً: إعداد الرسالة: ووضع غايات وآفاق وفلسفة المنظمة، وتعتبر هذه الخطوة من أصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: تحديد الموقف الاستراتيجي: عندما تحلل المنظمة البيئة الداخلية والخارجية تجد نفسها أمام مجموعة من نقاط الضعف والقوة، والفرص والتهديدات، وبالتالي عليها أن تحدد الموقف الذي ستتخذه في حالات معينة، وهو ما يسمى بالموقف الاستراتيجي، ويتم ذلك من خلال مصفوفة SWOT.

خامساً: التعرف على البدائل الاستراتيجية: من خلال التعرف على احتمالات التحرك الاستراتيجي للمؤسسة عند حدوث موقف معين.

سادساً: اختيار الاستراتيجية المناسبة: (الخيار الاستراتيجي) أي اختيار البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة بدائل، ويتم بعد غربلة البدائل وتحديد أفضلها والمقارنة فيما بينها لاختيار البديل الذي يحقق الأهداف.

وأوجزت شعبان (2019، صفحة 22) الخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية، وهي:

1. مرحلة التحليل والرصد البيئي.
2. مرحلة صياغة الاستراتيجية.
3. مرحلة التطبيق.
4. مرحلة المتابعة والتقييم.

## التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

قدم (smith, 2021, p 24) نموذجاً من المفترض أن يكون منطقياً وسهل المتابعة، حيث تم تجميع

خطوات التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في أربع مراحل، وهي:

1. البحث التكويني، ويشمل: (تحليل الموقف، وتحليل المنظمة، وتحليل الجمهور)، ينصب التركيز

على العمل الأولي لتخطيط الاتصالات، وهذه هي الحاجة إلى جمع المعلومات وتحليل الوضع. في

ثلاث خطوات، ويعتمد المخطط على المعلومات الموجودة المتاحة للمنظمة، وفي نفس الوقت، يقوم

بإنشاء برنامج بحث لاكتساب المعلومات الإضافية اللازمة لدفع القرارات التي ستأتي لاحقاً في

عملية التخطيط.

2. استراتيجية، وتشمل: (تحديد الأهداف والغايات، وإنشاء استراتيجية العمل والاستجابة، وتطوير

استراتيجية الرسالة)، والمرحلة الثانية من عملية التخطيط تتعامل مع جوهر التخطيط، واتخاذ

القرارات التي تتناول التأثير المتوقع للتواصل، وكذلك طبيعة الاتصال نفسه.

3. تكتيكات، وتشمل: (اختيار أساليب الاتصال، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)، حيث يتم النظر في أدوات

الاتصال المختلفة، وإنشاء العناصر المرئية لخطة الاتصال.

4. البحث التقييمي، ويشمل: (تقييم الخطة الاستراتيجية)، إن المرحلة النهائية من التخطيط الاستراتيجي

تتعامل مع التقييم والتقدير، وتحديد الدرجة التي تمكنها تحقيق الأهداف المذكورة وبالتالي تعديل

أنشطة الاتصال أو مواصلتها، وتشير أيضاً إلى طرق محددة لقياس فعالية كل تكتيك موصى به في

تحقيق الأهداف المعلنة.

وعلى حد قول الكاتب، يقول أن كلاهما وصف ودقيق، لكن أسمائهم لا تصلح للاختصار. لذلك بدون

قدر كبير من الضجيج، يسمى هذا النموذج ببساطة (الخطوات الاستراتيجية للعلاقات العامة)، وإن

عملية هذه الخطوات متعمدة، ويجب أن تؤخذ بالترتيب بعد تحديد المشكلة، حيث نميل في كثير من

الأحيان إلى التخطي إلى الأمام للبحث عن حلول، والقفز فوق البحث والتحليل، ويمكن أن يؤدي هذا إلى

افتراضات غير مبررة والتي ثبت لاحقاً أنها مكلفة وتؤدي إلى نتائج عكسية ومحرجة، ويؤدي التخطيط الدقيق إلى برامج استباقية ووقائية بدلاً من الأنشطة التي تكون تفاعلية وعلاجية، ومع ذلك، فإن هذه الخطوات مرنة بما يكفي للسماح بالمراقبة المستمرة والاختبار والتعديل حسب الحاجة ( smith, 2021, ) (p 24).

### مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية

أشار الكرخي (2014، الصفحات 78-79) إلى أن إعداد الخطة الاستراتيجية تتشارك بها جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وذلك لأن إعدادها يتطلب جهوداً كبيرة وخبرات متعددة من كافة الأطراف، فهي مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد أو مجموعة معينة، وأيضاً تقع على عاتق مجلس الإدارة إدارة العملية الاستراتيجية في جميع مراحلها ومتابعتها، حيث تقع مهمة إدارة المنظمة على المدير العام وهو مسؤول بشكل مباشر عنها، ويبرز دوره الاستراتيجي بصفته ممثل المنظمة وحلقة الوصل بين الفريق المكلف بإعداد الاستراتيجية والجهات الأدنى في المسؤولية والجمهور من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى، أما مدراء الوحدات والإدارات يقومون بإعداد الاستراتيجية الوظيفية المتعلقة بنشاطهم والإشراف عليها، ويقدمون الدراسات والمعلومات والتحليلات والرد على استفسارات الإدارة العليا، ويشارك الأخصائيون والفنيون بجانب هذه الأطراف أيضاً في إعداد الاستراتيجية من خلال تقديم الدعم والمساندة للمدير وإعداد الاستراتيجيات المتعلقة بنشاط عملهم وتقديم المعلومات اللازمة لتكوين الاستراتيجية.

### التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

طرح ( Ghazi, 2017, p. 1) مشكلة في بحثه تكمن في الفصل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات عن بعضهما البعض، عموماً إن أي أزمة ترافقها تهديدات مرتبطة بفرص كبيرة، وبالعادة هذه التهديدات والفرص لا تمتد إدارتها بتخصص واحد بل بمجالين منفصلين هما: إدارة الأزمات والتخطيط

الاستراتيجي، تركز إدارة الأزمات على الفرص، بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على التهديدات، وبالتالي قد يؤدي هذا الفصل بينهما إلى إساءة استخدام الموارد المحدودة وخلق تهديد للمنظمة.

وأكد وقنوني (2017، الصفحات 303-304) على أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في التعامل مع الأزمات، فعند الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مسبقة لإدارة الأزمات يتم تشكيل فريق كامل من المتخصصين في المجالات المختلفة، ويتم تحديد المعلومات الهامة التي تساعد في اتخاذ القرارات واتباع استراتيجيات معينة حسب نوع الأزمة، حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي في توقع حدوث الأزمة، والعمل على اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة للحد من الآثار السلبية لها، من خلال رصد البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة أية إشارات مبكرة تشير إلى احتمالية حدوث أزمة، وتقدير الوقت المناسب للتدخل في التعامل مع الأزمة.

في أوقات الأزمات، من المهم دمج إدارة الأزمات مع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بفعالية، نتيجة التكامل هي أن المنظمة مستعدة للأزمات والمرونة ليس فقط على البقاء ولكن أيضاً على الازدهار، سواء في الأوقات الجيدة أو في مواجهة الشدائد، التفكير والتخطيط لكليهما في نفس الوقت يخلق تخطيطاً أكثر قوة ويزيد من قدرة المنظمة على التخفيف من الأزمة أو تجنبها أو إدارتها بنجاح، من خلال دمج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والعكس بالعكس، يمكن تطوير استراتيجيات للاستفادة من هذه الفرص في خضم الأزمات، لذلك التخطيط الاستراتيجي للأزمات هو طريقة لدمج الاثنين في عملية تخطيط مرونة واحدة. (Ghazi, 2017, p. 3)

وذكر وقنوني (2017، الصفحات 304-305) أيضاً أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمة، منها ما يلي:

1. استراتيجية العنف والتدمير الداخلي والخارجي في التعامل مع الأزمة.
2. استراتيجية وقف النمو: من خلال التركيز على تقبل الأمر الواقع والحد من دهوره والسعي

لامتصاص الغضب.

3. استراتيجية التجزئة: من خلال التحليل الشامل لقوى الأزمة خاصة في الأزمات الكبيرة من أجل سهولة التعامل معها.

4. استراتيجية إجهاض الفكر الصانع: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التأثير على المبادئ وإضعافها التي تقف وراء الأزمة، من خلال التركيز على إضعاف الضغط الذي أدى إلى ظهور الأزمة.

5. استراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتستخدم هذه الاستراتيجية عن ظهور قوى غير متشابهة تقوم بصنع الأزمة، وتركز هذه الاستراتيجية على دفع القوى المشاركة في صنع الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر نزاعاتهم وتسرع بوجود الخلاف بينهم.

6. استراتيجية تغيير المسار: من خلال تحويل مسار الأزمة الطبيعي إلى اتجاهات أخرى خاصة في الأزمات التي يصعب مواجهتها.

ويمكن اتباع إحدى هذه الاستراتيجيات طيلة فترة مواجهة الأزمة حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة، أو استخدام استراتيجيات معينة في بعض مراحل الأزمة ثم تغييرها بناء على كل مرحلة من دورة حياة الأزمة، خاصة عند فشل بعض الاستراتيجيات، التي قد تناسب أزمة ولا تناسب غيرها، وذلك حسب نوعها (وقنوني، 2017، صفحة 305).

ذكر (Baubio, 2013, pp. 10-11) أن الاستعداد للأزمات يتطلب تكييف الأساليب التي تمكن من الاستعداد للاستجابة للمجهول، وعند التأهب للأزمات من خلال سيناريوهات التخطيط للأزمات التي حدثت بالماضي يجب تطوير القدرات والأدوات اللازمة للاستعداد للمجهول، لذلك إن المعرفة بالمخاطر المحيطة هي أساس التأهب للطوارئ من خلال تحليل المخاطر والتهديدات ونقاط الضعف والقوة الذي يتيح تخطيط الاستجابة لتلك المخاطر وتقييمها، ويهدف التحليل إلى تطوير خطط الاستجابة للطوارئ والأزمات، لأن الأزمات الجديدة أو العابرة للحدود تحتاج إلى قدرات أكثر مرونة وقابلية للتكيف، مما يعني اتباع نهج أكثر شمولية لتقييم المخاطر.

وبشكل عام عند الحديث عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، نجد أن التخطيط الاستراتيجي تطور كنظام منفصل تماماً عن إدارة الأزمات؛ تتداخل عمليتا التخطيط هاتان بشكل كبير: كلاهما يتعامل مع مستقبل المنظمة ومع نقاط الضعف (نقاط الضعف) والتهديدات (المخاطر)، كلاهما يتضمن عمليات لإنشاء الخطة وتنفيذها وتقييمها متضمنة الهياكل التنظيمية والموارد اللازمة لتنفيذ الخطة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات كلاهما يتطلب التخطيط والقدرة على التكيف على أساس أربعة أبعاد تمكينية: القيادة، والثقافة، واتخاذ القرار والوعي بالموقف (Ghazi, 2017, p. 3).

### العوامل المؤثرة على صياغة الخطة الاستراتيجية

أوجز الكرخي (2014، الصفحات 74-75) عدد من العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية، كما يلي:

1. الأفق الزمني للاستراتيجية.
2. التركيز في الإنتاج.
3. التناسق في السياسات.
4. نوع وكلفة الخدمات.
5. المرحلة التي تمر بها المنظمة.
6. إيمان الإدارة العليا وحماسها للعمل الاستراتيجي.

ذكر القهيوبي (2016، صفحة 47) أن العوامل المؤثرة بالتخطيط تعتبر مشكلات تواجه المنظمة وتشكل عوائق لديها، تقف أمام نجاح التخطيط الاستراتيجي، منها: (الموارد، المالية، المهارات الإدارية، ثقافة المنظمة، أنظمة المعلومات، والابتكار).

## معوقات التخطيط الاستراتيجي

أشارت جعيجع (2011، صفحة 116) على الرغم من المزايا التي يقدمها التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إلا أنه تعترضه بعض العقبات أهمها: اعتقاد المدير عدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، وأنها ليست من ضمن مسؤولياته التي سيكافئ عليها، ويلعب التغيير السريع في عناصر المحيط والغموض في وضع النظام دورا في عرقلة التخطيط الاستراتيجي، وتواجه المنظمة ضعف في الموارد الأولية والتكنولوجية والقدرات الإدارية اللازمة لوضع خطة استراتيجية بالوقت المناسب وذلك لحاجتها لجهد كبير من كافة الأطراف.

أضاف الكرخي (2014، الصفحات 76-77) أنه يقف أمام التخطيط الاستراتيجي مجموعة عقبات وصعوبات أهمها:

1. التبدل والتغيير السريع بالبيئة بما أنها خطة بعيدة المدى.
2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الاستراتيجية لافتقارها لبعض المهارات اللازمة.
3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير والتمسك بواقعها القائم.
4. قلة توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة.
5. ضعف الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتداخل المسؤوليات فيها.
6. اهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات والأعمال اليومية وانشغالها عن الخطة الاستراتيجية.
7. نقص في المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة.
8. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات فقط وليس لكل الظروف.

قام (Alexander, 1991, pp. 73-111) بعمل استطلاع يشمل عينة من 93 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتبين أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعرقل نجاح التخطيط الاستراتيجي،

منها: المشاكل غير المتوقعة والمدى الزمني، وأنشطة التنسيق غير الفعالة، وللأحداث البيئية المفاجئة دورا في عرقلة نجاح التخطيط الاستراتيجي، وكذلك عدم كفاية الموارد البشرية، وعدم توفر المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية في الإدارة، وقد تكون أنظمة المعلومات غير مؤهلة لمتابعة الأنشطة المختلفة.

### التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

يحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة العديد من المزايا من ناحية تنفيذ برامج شاملة تخدم الأهداف المراد إنجازها، وكسب تأييد الإدارة والمشاركة في أنشطة البرامج، من خلال التخطيط الجيد تقوم العلاقات العامة باختيار الموضوعات والأوقات والأساليب المناسبة الأكثر فاعلية في التنفيذ، وعند قيام العلاقات العامة بالتخطيط يمكنها من التأكيد على الجانب الإيجابي لها في المنظمة (فرجاني، 2018، صفحة 100).

وأضاف فرجاني (2018، الصفحات 100-103) إلى ذلك أيضا أن إدارة العلاقات العامة تسعى للتكامل في عملية التخطيط الاستراتيجي لتتواءم مع خطط المنظمة الاستراتيجية لتعيد تشكيلها في إطار العلاقات العامة ولذلك عليها تبني الفكر الاستراتيجي لتصبح أعمالها أكثر فاعلية، بالإضافة إلى استخدام الأساليب والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، ومن الطبيعي أن يكون هناك تكامل وتوافق بين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل والتخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة كنشاط من أنشطة المنظمة، وذلك لأن مخرجات أنشطة العلاقات العامة تتأثر بشكل كبير بالمدخلات المرتبطة بالمنظمة، والتي تشمل أهداف وسياسات المنظمة والتغييرات البيئية والداخلية لها.

## المبحث الثالث: إدارة الأزمات

### تمهيد

تعتبر الأزمة لحظة حرجة تسبب الارتباك الذي يسود داخل المؤسسة ويؤدي بها للانهايار أو الإفلاس، وذلك نتيجة لضيق الوقت وصعوبة اتخاذ القرار الملائم، وهذا ما يجعل المؤسسة تفقد السيطرة بسبب تلك الصعوبات سواء في عدم معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثها، أو الصعوبة في جمع المعلومات، أو غياب التخطيط والغموض الذي يحدث، وهذا بشأنه يدخل المؤسسة في حالة قلق وضغوطات نفسية، وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نقدم صورة دقيقة عن الأزمة من حيث مفهومها، وأسبابها وخصائصها وطرق التعامل معها، وعن مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها العامة، ومن ثم مناقشة أسباب وموجبات إدارة الأزمة، ومراحل تطور الأزمات، وكذلك متطلبات وعوامل إدارة الأزمات، وأساليب مواجهتها والتعامل معها بالإضافة إلى مراجعة وتحديد فاعلية أساليب الأزمات، وعرض مهام فريق إدارة الأزمة، والحديث عن دور إدارة العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للأزمات واستراتيجياتها.

### الأزمة

قبل التفصيل في مفهوم الأزمة لا بد من الإشارة إلى أن عددا من الباحثين يرون بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف شمولي للأزمة لأسباب مختلفة حيث يعتقد الباحث كوارل بل بأن السبب وراء ذلك هو التطور التاريخي وتوسع نطاق استخدام مفهوم الأزمة الذي أضحى يطلق على المواقف المختلفة، ومن جهته يرى الكاتب الأمريكي جوناثان روبرتس بأن السبب في ما سبق هو خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم من العلوم المختلفة لمعنى الأزمة (اليوسفي، 2015، صفحة 32).

وعند الحديث عن مفهوم الأزمة من الناحية اللغوية فلا بد لنا من الرجوع إلى القواميس باللغتين العربية والإنجليزية ففي المعجم الوسيط نجد بأن الأزمة مشتقة من الفعل أزمَ وتعني الضيق والشدة حيث يقال

أزمة سياسيو، أزمة مالية، وفي علم الطب تعني تقلبات فجائية تحدث في مرض حاد كالتهاب الرئة (مجمع اللغة العربية، 1999، صفحة 15).

فيما يعرفها قاموس المورد على "أنها تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ في الأمراض الحمية الحادة أو هي مرحلة في العمل القصصي والمسرحي تتضارب فيها العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، فيما يحدد قاموس لسان العرب مفهوم الأزمة في حالة الجذب أو القحط أو المجاعة" (اليوسفي، 2015، صفحة 33).

تتعدد بشكل واسع تعريفات الأزمات اصطلاحياً، والجدير بالذكر أنها تتفق على أن الأزمة هي حدث مفاجئ يشكل تهديداً للمؤسسة بأكملها، وتؤدي إلى تغيير كبير ونتائج سلبية أو إيجابية. تناول بعض الباحثين موضوع الأزمة من ناحية الخصائص الموضوعية لموقف الأزمة، حيث عرفها جوناثان روبرت بأنها توتر العلاقات في بنية استراتيجية وطنية أو إقليمية أو محلية عند حدوث مرحلة الذروة (خضور، 1999، صفحة 7).

فيما عرفها آخرون من زاوية حالة التوتر والارتباك والضغطات عند حدوث الأزمة على متخذي القرارات، حيث عرفتها دائرة المعارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها حدث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين. يعرفها وليام كوانت بأنها: تحديد مصير أي تطور عند حدوث النقطة الحرجة و اللحظة المناسبة (خضور، 1999، صفحة 7).

ويعرف الاستشاري الأمريكي إيان ميتروف الأزمة على "أنها حالة من التفكك تؤثر على النظام ككل وتهدد افتراضاته الأساسية وجوهر وجوده"، ويتشابه هذا التعريف بشكل كبير مع تعريف الدكتور محمد رشاد الحملاوي الذي يرى بأن الأزمة هي خلل يؤثر مادياً على النظام بأكمله ويمثل تهديداً للافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام، ويعتقد الباحث المصري عبد السلام أبو قحف بأن الأزمة تحدث

بشكل مفاجئ وغير متوقع يؤثر على قدرة الأفراد أو المؤسسات في الاستمرار والبقاء (اليوسفي، 2015، الصفحات 33-34).

### مفهوم الأزمة مع مفاهيم مقاربة لها

مفهوم الأزمة يتداخل بشكل كبير مع عدة مفاهيم أخرى، والخلط بين هذه المصطلحات يؤدي إلى التوصل إلى استنتاجات خاطئة تتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتمييز بينها وبين تلك المفاهيم المشابهة لها، ولهذا لا بد من توضيح الفروقات فيما بينهما على النحو التالي:

1. المشكلة: تعبر عن العوائق والموانع التي تقف في طريق الفرد لتحقيق أهدافه، وتعتبر المشكلة حالة من التعارض في النتائج وقلّة في الأدلة، مما يؤدي إلى انعدام التوازن الذي يؤثر على القدرة على اتخاذ القرار المناسب، وهناك علاقة وثيقة بين الأزمة والمشكلة ربما تكون المشكلة سبب للأزمة ولكنها ليست الأزمة بحد ذاتها، ولهذا يمكننا القول أن المشكلة يمكن حلها بأساليب ميسرة لأنها أخف حدة من الأزمة، وحلها يلزم أن يكون حل نهائي حتى لا يتسنى لهذه المشكلة التحول إلى أزمة (جاد الله، 2010، صفحة 10).
2. الصراع: حيث يشير إلى حالة من تصادم المصالح ما بين طرفين أو أكثر ويهدف كل طرف فيه إلى تدمير الطرف الآخر، ولكن تختلف الأزمة عن الصراع بالمدى الزمني حيث أن الصراع يتسم بمدى زمني طويل، وحجم الوقت لتسوية الصراع أيضاً طويل، ويرتبط الصراع في الأزمة في جزئية أن الصراع يكون سبباً في ظهور العديد من الأزمات، وبذلك تكون الأزمة درجة من درجات الصراع (اليوسفي، 2015، صفحة 37).
3. الكارثة: ترى خالدي (2017، صفحة 44) بأن الأزمة تختلف عن الكارثة في أن الكارثة تنشأ بسبب أزمة وكذلك قد تسبب الأزمة كارثة، ومن الجدير بالذكر أن الكارثة قد تمثل لحظة انفجار الأزمة وتسبب انهيار في كافة الهياكل، وتلحق الضرر والمعاناة.

وبحسب السكارنة (2015، صفحة 27) فإن الأزمات قد يكون لها بعض من المؤيدين على العكس من الكارثة وخاصة الطبيعية منها ففي أغلب الأحيان لا يكون لها مؤيدون، والكوارث تبرز الأزمات التي تكون في الظل بسبب التجاهل أو التهاون أو عدم المصادقية في المتابعة والإشراف عليها.

وهناك بعض المراجع التي ذكرت بعض المفاهيم الأخرى المتداخلة مع الأزمة أيضا، منها: مفهوم الحادثة، والطوارئ، والواقعة، والقوة القاهرة.

### الخصائص العامة المشتركة للأزمات

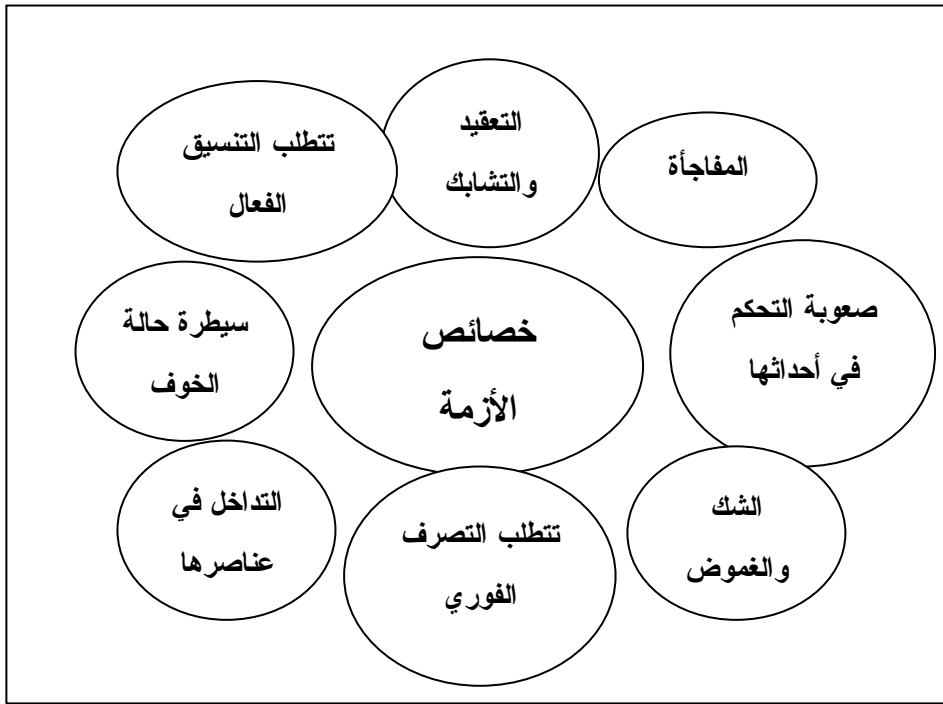
تتشرك الأزمات بكل أشكالها وأنواعها بعدة خصائص عامة اختلف الباحثون في تنفيذها حيث ترى اليوسفي (2015، الصفحات 38-39) أن الأزمة تتميز بحالة عدم التأكد ونقص في المعلومات، وخسائر حادة مدركة، ويتوفر فيها عنصر المفاجأة، والتعقيد والتشابك والتداخل في عناصر الأزمة وأسبابها، ولذلك تستوجب مواجهة الأزمة درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانيات.

وبدورها تضيف بعلول و عشييش (2015، صفحة 58) (نقلا عن عليوة) على ما سبق العناصر الآتية:

1. تتطلب الأزمة التصرف الفوري والتنسيق الفعال المتزايد.
2. توافر درجة عالية من الشك والغموض.
3. صعوبة التحكم في أحداثها.
4. تعرض المصالح والأهداف للتهديد.
5. تسيطر حالة من الخوف وتقييد التفكير.

## شكل 1

### الخصائص العامة للأزمة



المصدر: إعداد الباحثة.

### أسباب نشوب الأزمات

تتعدد أسباب بروز الأزمة حيث لا يمكن عزو أية أزمة إلى سبب واحد بحد ذاته بل تكون في أغلب الأحيان ناتجة عن تفاعل عوامل عدة متتالية ومتزامنة مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الأهمية النسبية من سبب لآخر، فلكل أزمة لها مسببات خاصة قد تكون داخلية أو خارجية، وبعد البحث والتمحيص ترى الباحثة بأن أسباب الأزمة تختلف من باحث إلى آخر حيث ترى اليوسفي (2015، الصفحات 39-40) بأن الأسباب تتمثل فيما يلي:

1. سوء الإدراك الذي يتمثل في خلل في استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها وفي الحكم التقديري عليها، وبالتالي يحدث انفصام ما بين الأداء المرغوب والقرار المتخذ.
2. سوء التقدير والتقويم حيث أن التفاؤل الخاطئ هو من أهم أسباب حدوث الأزمة وينشأ بسبب الإفراط في الثقة بالنفس، وسوء تقدير قوة الآخر والاستخفاف به.

3. استعراض القوة ويُقصد به قيام المدير بتوبيخ المرؤوسين لاستعراض قوته الأمر الذي يُخلف أثراً تؤدي إلى أزمة.

4. الفكر الجماعي السائد حيث يكون القائد قوياً ويفرض نفسه على الآخرين، ويضع الحلول غير الصحيحة للمشكلات المطروحة.

5. الإدارة الفوضوية غير الرشيدة أو سوء الإدارة.

6. تعارض الأهداف والمصالح: حيث تؤدي الخلافات ما بين الأفراد والموظفين داخل المؤسسة بسبب اختلاف وجهات النظر والمصالح والأهداف إلى حدوث الأزمة.

وأشار ماهر (2011، صفحة 22) إلى أن الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث وأزمات حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف ينشأ صراع بين الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام.

وتضيف الباحثتان بعلول و عشيش (2015، الصفحات 47-50) أسباباً أخرى للأزمات متمثلة في النقاط التالية:

- سوء الفهم الذي ينشأ بسبب المعلومات المبتورة والتسرع في إصدار القرار والحكم على الأمور قبل التأكد من حقيقتها.
- الرغبة في الابتزاز حيث يستخدم هذا الأسلوب من قبل جماعات الضغط والمصالح من أجل الحصول على المكاسب غير العادلة للكيان الإداري من خلال صنع الأزمات المتتالية التي تجبر صاحب القرار على الخضوع لهم.
- اليأس: ويشكل بشكل كبير خطراً على صانع القرار.
- الإشاعات: وهي من أهم مصادر الأزمات من خلال إطلاق الشائعة في وقت محدد، وتوظيفها بشكل معين وإحاطتها بمجموعة من المعلومات الكاذبة في إطار مناخ محدد.

- الأخطاء البشرية المتمثلة في عدم كفاءة العاملين وغياب الدافعية للعمل وإهمال المسؤولين للمراقبة والمتابعة.

ومن ناحية أخرى تنقل (بعلول وعشيش، 2015، صفحة 50) عن المفكر الإسلامي العراقي عبد اللطيف الهميم (بأن لكل أزمة سبب خاص بها فهناك أزمات نشأت من وباء مرضي، وأزمات جاءت بسبب اختلاف الدين، وأخرى بسبب ثأر دولي، وغيرها بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.

وفي هذا السياق يضيف ماهر (2011، الصفحات 20-22) أن لسوء الإدارة دور كبير في نشوء الأزمة، لأنه عدم وجود نظام للتخطيط، وعدم وجود نظام للمعلومات، وعدم وجود اهتمام بالأزمات والصراعات الإدارية بين الأقسام أو بين المديرين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدهور النظام الإداري تتوالى الكوارث والأزمات، وأضاف أيضاً أن من مسببات بروز الأزمات هو انعدام الثقة: أي تتعدم الثقة بين الناس، وربما تتعدم الثقة في نظام كامل كأن تتعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة، وهذا يضعها في مأزق كبير.

#### مفهوم إدارة الأزمات وأهدافها العامة

تتباين تعريفات إدارة الأزمات لدى عدد كبير من الباحثين حيث تعرفها الباحثتان بعلول و عشيش (2015، صفحة 60) بأنها: الكيفية التي تستخدم الأسلوب العلمي الإداري من أجل التغلب على الأزمة وتلافي سلبياتها قدر الإمكان وتعظيم الإيجابيات.

أما الحيلة و أبو عجوة (2017، صفحة 129) فيطرحان تعريفين لإدارة الأزمة الأول: بأنها عبارة عن مفهوم يشمل التخطيط والاستجابة للتعامل مع الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة، والقدرة على الاستجابة السريعة لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها في أداء مهامها بالتزامن مع الوقت الذي يتم فيه إدارة الأزمة بنجاح.

والتعريف الثاني: أنها عبارة عن أسلوب لتنظيم كافة المعطيات والمعلومات المتاحة في المنظمة أثناء حدوث الخطر، والعمل على تجنب حدوث المخاطر ضمن خطة عملية وإجراءات إدارية للسير عليها، والتعلم واستخلاص الدروس للاستفادة منها في مواجهة أي أزمات مستقبلية (الحيلة و أبو عجوة، 2017، صفحة 8).

ويعتبر (Fearn-banks) أن إدارة الأزمات تعني التخطيط الاستراتيجي للعمل على منع الأزمة والتصدي لها أو لحدوث سلبي، ومحاولة إزالة بعض المخاطر، والسماح للمؤسسة بالسيطرة على مصيرها (عبادي، 2017، صفحة 144).

ما يمكن استخلاصه من هذه التعريفات أن إدارة الأزمات هي عملية تقوم على توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتمكنة ضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير من أجل النجاح في التعامل مع الأزمات.

ويمكن تحديد الأهداف العامة لإدارة الأزمات كما نقلتها اليوسفي (2015، صفحة 46) عن حسن مكاي (2005) على أنها تتمثل في الحد من آثار الأزمة من خلال رصد مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء عن طريق الخبرة العلمية والاستغلال الأمثل للموارد، وتحديد أدوار ومسؤوليات الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة قبل وحين حدوثها والعمل على تفادي تكرارها، وكذلك توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة، والاستعداد للسيطرة على الموقف، وتوفير نظم الاتصال الفعالة من أجل الحفاظ على ثقة كافة الأطراف المعنية، وبالإضافة إلى التعامل الفوري مع الأزمة عند وقوعها لوقف اتساع بؤرة الأزمة بأقل تكلفة ممكنة، وتحليل نقاط القوة والضعف في فترة مواجهة الأزمة.

ولخصت (اليوسفي، 2015، صفحة 46) هذه الأهداف بهدف رئيس واحد وهو السعي لمعالجة الأزمة بواسطة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها مرة أخرى أو حدوث حالات مشابهة.

وبناء على ما سبق نستنتج أن هناك مبررات وأسباب كثيرة لزيادة الاهتمام في إدارة الأزمات أهمها هو نقادي النتائج السلبية على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي جعلت إدارة الأزمات موضع اهتمام كافة المستويات، وذلك للحفاظ على وجود المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات، والتعامل الصحيح معها لضمان بقائها.

### مراحل تطور الأزمات

هناك تصنيفات عديدة لمراحل تطور الأزمات، وبعد البحث والتمحيص والاطلاع على مراجع عدة تناولت موضوع إدارة الأزمات لاحظت الباحثة بأن بعضها يتشابه في عرضه لمراحل تطور الأزمات حيث يتفق كل من الحيلة و أبو عجوة (2017)، و اليوسفي (2015) بأن المرحلة الأولى هي مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ولكنهم يختلفون في تعريفهم لهذه المرحلة حيث يعرفها الحيلة و أبو عجوة (2017، صفحة 130) بأنها مرحلة تنبؤ واستشعار بالإنذار المبكر للتنبيه بعلامات وقوع أزمة، ومن جهتها تعرفها اليوسفي (2015، صفحة 47) على أنها عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات المنبأة بحدوث الأزمة.

و(تنقل اليوسفي، 2015، صفحة 47) عن محمد الحماوي وزكريا عفيفي ستة عناصر حددتها المؤسسات الناجحة لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتمثل في تحديد نقاط الضعف بالمنظمة التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وجمع وعرض المعلومات المهمة بشكل دوري لاستخلاص كل ما يتعلق بنقاط الضعف، ووجود معايير محددة تحدد وجود الأزمة من عدمه، بالإضافة إلى السيطرة على الموقف، والتخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة أو التخفيف من حدتها في حال حدوثها أو تحويل الموقف إلى فرصة، وكذلك إزالة الخطر تماماً.

وهناك أيضاً المرحلة الثانية من مراحل الأزمة وهي مرحلة الاستعداد والوقاية التي يتفق على تسميتها كل من الحيلة و أبو عجوة، و اليوسفي، ولكنهم يتفاوتون في تعريفهم لها حيث يرى الحيلة و أبو عجوة

(2017، صفحة 131) بأنها تشير إلى استعداد المنظمة للاستجابة لموقف الأزمة عبر عمليات التخطيط والاتفاقيات والاتصال مع مجموعة الخبراء وموظفي المنظمة، ومن ناحيتها تقترح اليوسفي (2015، صفحة 47) (نقلاً عن الأعرجي ودقاسمة) بأن هذه المرحلة تتمثل في مجموعة العناصر التي تبين مدى استعدادات الإدارة للوقاية من الأزمات، وتخطيطها لها لتجنب آثارها السلبية والتخفيف من حدتها قدر الإمكان.

وبالحديث عن المرحلة الثالثة نجد بأن هناك اختلافاً طفيفاً في تسميتها عند عدد من الباحثين حيث يتفق كل من البنا واليوسفي على تسميتها بمرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها ويختلف عنهم الحيلة وأبو عجوة بتسميتها بمرحلة الاحتواء وتقليل الأضرار، وتعرفها اليوسفي (2015، صفحة 47) (نقلاً عن بيج وستافورد) بأنها استيعاب نتائج الأزمة والاعتراف بمسبباتها ومن ثم التغلب عليها ومعالجة آثارها والعمل على زيادة تحفيز مشاركة أفراد المؤسسة وزيادة انتمائهم وولائهم بالشكل الذي يزيد من إنتاجيتهم، ويرى الحيلة و أبو عجوة (2017، صفحة 131) بأنها البرامج والخطوات التي تتخذها المنظمة لمنع الأزمات من الحدوث والتخطيط لهذه المرحلة يتم قبل وقوع الأزمة، ومحاولة التلطيف من مواقف الأزمات من أجل حماية المنظمة من المسؤوليات القانونية.

وتلي المرحلة السابقة مرحلة استعادة النشاط كما اتفق على تسميتها كل من الحيلة وأبو عجوة واليوسفي بينما اختلف عنهم البنا (2009) في تسميتها بمرحلة استعادة حالة السواء، وتتباين تعريفات الباحثين لهذه المرحلة حيث يعرفها الحيلة و أبو عجوة (2017، صفحة 131) على أنها مرحلة إعداد وسائل للحد من الآثار السلبية للأزمة ومنعها من الانتشار والسعي لتنفيذ برامج استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة ومحاولة ترميم ما حدث، وتلخص اليوسفي (2015، صفحة 48) (نقلاً عن الحملاوي) هذه المرحلة بالعمليات الفنية والإدارية لاستعادة التوازن وقدرة المنظمة على ممارسة نشاطاتها الاعتيادية قبل تعرضها للأزمة، وهذا يتطلب إمكانيات كبيرة ودعماً مالياً.

وتأتي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمة، والتي يسميها كل من الحيلة وأبو عجوة بمرحلة التعلم ويضيف لها كل من البنا واليوسفي عبارة الاستفادة من الأزمة لتصبح مرحلة التعلم والاستفادة من الأزمة. ويعرفها الحيلة وأبو عجوة (2017، صفحة 131) على أنها المرحلة التي يتم فيها التركيز على البناء وإصلاح الأضرار وتقييم خطة إدارة الأزمات ومعرفة مواطن الخلل في الأداء واستخلاص الدروس المستفادة من موقف الأزمة، ومن جهة ترى اليوسفي (2015، صفحة 48) بأنه من الضروري دراسة وتحليل الأحداث واستخلاص العبر والدروس من الأزمة أو من الأزمات المشابهة التي من المحتمل للمنظمة أن تقع فيها، وفي هذه المرحلة لا بد من وضع الضوابط لمنع تكرار حصول تلك الأزمة.

هناك تصنيفات عديدة أخرى لمراحل تطور الأزمة، ومنها التصنيفات الموضوعية لمراحل الأزمة والتي أوردها كل من خالدي (2017، الصفحات 57-58) وبعلول وعشيش (2015، صفحة 42) والتي تمثلت في مرحلة ميلاد الأزمة، ومرحلة نمو واتساع الأزمة، ومرحلة نضج الأزمة، ومرحلة انحسار وتقلص الأزمة، ومرحلة اختفاء الأزمة.

بالإضافة إلى التصنيف الذي (نقلته خالدي (2017، صفحة 85) عن محمد الصيريفي) على النحو التالي: المرحلة التحذيرية، ومرحلة نشوء الأزمة، ومرحلة الانفجار، ومرحلة الانحسار، ويختلف بشير العلاق عن الباحثين في تقسيمه لمراحل الأزمة، بمرحلة الصدمة، ومرحلة التراجع، ومرحلة الاعتراف، ومرحلة التأقلم.

ويعد نموذج بيرسون وميتريف (1993) Mitriff & Pearson كما أورده الزعبي (2014، صفحة 380) (من أشهر النماذج التي تناولت مراحل إدارة الأزمات) ومن أكثرها شيوعاً وقبولاً بين الباحثين في هذا المجال، وتكون هذا النموذج من خمس مراحل تبين عناصر إدارة الأزمات، وأولها: كانت مرحلة اكتشاف إشارة الإنذار المبكر، والمرحلة الثانية: هي مرحلة الوقاية والاستعداد، والثالثة: مرحلة

احتواء الأضرار أو الحد منها وتقليص آثارها، أما الرابعة: مرحلة استعداد النشاط وجمع المعلومات وهي مرحلة تأتي بعد الأزمة مباشرة، أما الأخيرة: مرحلة التعلم من الأزمات السابقة.

### متطلبات وعوامل إدارة الأزمات

أن التعامل مع الأزمات يستدعي السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشاكل فإن الوقت عنصر حاسم في هذا السياق، وتوفير المناخ الملائم للتحرك بدون أية قيود أو معوقات، وأيضا تتطلب إدارة الأزمات التخطيط الممنهج والتنسيق بين أعضاء فريق إدارة الأزمات كافة ووجود انسجام بينهم وتضافر جهودهم، وتواجدهم المستمر في مكان الأزمة لاكتمال الصورة لدى الفريق من أجل تفويضهم السلطة إذا استدعى الأمر (صلاح الدين، 2018، الصفحات 675-676).

تتمثل أبرز مقومات وعوامل الإدارة الفعالة للأزمات بحسب بعلول و عشيّش (2015، الصفحات 64-66) في إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية تحسبا لأي تطورات قادمة والمنهج الإداري القائم على أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وأيضا محاولة تبسيط الإجراءات وتسهيلها، وكذلك من المقومات تقدير الموقف الأزموي والتحليل الدقيق لكافة أسباب الأزمة لإمكانية السيطرة عليها، بالإضافة إلى تحديد الأولويات حيث أنه بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة يتم وضع البدائل والخطط، وهناك أيضاً مقوم مهم وهو تفويض السلطة وكذلك التواجد المستمر في موقع الأحداث، وفتح قنوات الاتصال وتقديم المعلومات المناسبة للطرف الآخر، والوفرة الاحتياطية الكافية والفهم الكامل لموقف الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة، وإنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع خاصة في النواحي الأمنية، والقيام بتوعية المواطنين عبر الحملات الإعلامية ووضع خطة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ويضيف الجعبري (2017، صفحة 43) (نقلاً عن مناع) متطلبات أخرى للأزمة متمثلة في التخطيط الفعال، والمرونة في الهيكل التنظيمي، والقدرة على اتخاذ القرارات، ووجود المهارات القيادية وتشكيل فرق العمل، وكذلك الاتصال ونظم المعلومات.

واتفق المطيري (2011، الصفحات 37-38) والسكرانة (2015، صفحة 97) أن هناك متطلبات أخرى لا بد من أخذها بعين الاعتبار وهي ضرورة وجود وسائل علمية مثل المحاكاة والسيناريو، وكذلك الإدارة المعتمدة على التنبؤ الوقائي لتفادي حدوث أزمة مبكراً من خلال صياغة خطة وقائية تعتمد على الابتكار وتدريب العاملين عليها، ونظام اتصالات داخلي وخارجي، بالإضافة لفريق إدارة الأزمة.

وأضاف المطيري (2011، صفحة 37) نقلاً عن الحملوي أنه لا بد من ضرورة وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات ويمكن أن تهدد كيان المنظمة.

### أساليب مواجهة الأزمات

ويتفق كل من بعلول وعشيش (2015، صفحة 67) واليوسفي (2015، الصفحات 48-49) على تقسيم أساليب إدارة الأزمات إلى نوعين هما: الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة حيث تتمثل الأولى في عدة أساليب وهي أسلوب إنكار الأزمة الذي تكون في المنظمة منكراً للأزمة بالكامل وأن أمور المنظمة على ما يرام، وأسلوب كبت الأزمة الذي يسمى أيضاً بأسلوب تأجيل ظهور الأزمة والذي يركز بصورة مباشرة على التعامل مع الأزمة بواسطة العنف للقضاء عليها في أولى مراحلها، وأسلوب بخس الأزمة والذي يركز على التقليل من شأن الأزمة والاستهانة والاستخفاف بها وبتأجيلها، وكذلك أسلوب تفهيم الأزمة من خلال إيجاد أمور فرعية وجزئية تتعلق بأسباب ودوافع الأزمة وإثارتها مما يؤدي إلى إشغال قوى الأزمة في هذه القضايا واستنزافهم ومن ثم التقليل من شدة غليان الأزمة، وأسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة ويتم إتباع هذا الأسلوب في حال عدم توافر معلومات ومعرفة كافية عن قوى الأزمة لدى إدارة المنظمة، ويفقد هذا الأسلوب الأزمة قوتها لضياع الوقت في البحث، ومن الأساليب أيضاً أسلوب إخماد الأزمة وتأجيل ظهورها الذي تلجأ له المنظمات عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد وجود المنظمة وربما انهيارها بالكامل ويتم التعامل بشكل مباشر مع الأزمة ويستخدم هذا الأسلوب العنف والقوة بصورة شديدة اتجاه قوى الأزمة، أما أسلوب تفريغ الأزمة الذي يعمل على تقسيم الأزمة

إلى عدة أزمات فرعية وذلك بعد الاحتكاك الأول مع قوى الأزمة ككل، بالإضافة إلى أسلوب عزل قوى الأزمة الذي يقوم على العزل الكلي لقوى الأزمة عن جوهر أحداث الأزمة وعن الأطراف الأخرى في المنظمة وقد يتم إرسال أشخاص سرا لمركز الأزمة.

وطرح كل من بعلول وعشيش (2015، صفحة 72) واليوسفي (2015، الصفحات 49-50) الأساليب الحديثة التي تتمثل في أسلوب تشكيل فريق عمل مؤقت أو دائم لتشخيص ومتابعة تطور الأزمة والتعامل معها، وأسلوب الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمة، وأسلوب المشاركة الديمقراطية لقطاعات وقوى متعددة معنية بالأزمة، وأسلوب احتواء الأزمة واستيعابها وتجاوزها، وأسلوب تصعيد الأزمة، وأسلوب تفتيت الأزمة، وأسلوب تدمير الأزمة ذاتياً، بالإضافة إلى أسلوب تحويل مسار الأزمة.

وتضيف خالدي (2017، الصفحات 70-71) على ما سبق أساليب أخرى متمثلة في الأسلوب الدبلوماسي الذي يأتي على شكل منهجيات عدة مثل منهجية الصمت، ومنهجية حائط الصد، ومنهجية التملص من المسؤولية، والاعتذار الكامل، والتبرير والاعتذار، ومنهجية الأفعال التصحيحية ومنهجية وقف النمو، والأسلوب العسكري، والأسلوب الاقتصادي، وأسلوب الجاسوسية وأعمال المخابرات، وأسلوب الحرب النفسية والدعائية.

وأشارت الزعبي (2014، صفحة 381) (نقلا عن العبودي) إلى وجود أكثر من أسلوب للتعامل مع الأزمات منها: الأسلوب القهري (الإكراهي) الذي يقوم على استخدام القوة، الأسلوب التساومي (التوفيق) الذي يعتمد على الحوار والمناقشة، الأسلوب التنازلي (الإقناعي) وهو أضعف الأساليب فقد تضطر المؤسسة للقوى التي تسببت بحدوث الأزمة وتلجأ له عند استنفاد كافة السبل من أجل تقليل الخسائر المتوقعة.

## مراجعة وتحديد فاعلية أساليب إدارة الأزمات

بعد الاطلاع والبحث المستفيض في كتب ومراجع إدارة الأزمات استنتجت الباحثة بأنه يتم مراجعة وتحديد مدى فعالية أساليب إدارة الأزمات المذكورة أعلاه في مرحلة ما بعد الأزمة من خلال تقييم الأزمة بإجراء بحوث مسحية رأي الجمهور الداخلي للمؤسسة والجمهور الخارجي المعني بالأزمة ووسائل الإعلام في إدارة المؤسسة للأزمة والأساليب التي استخدمها.

أشارت إلى ذلك اليوسفي (2015، صفحة 50) بأن استخدام هذه الأساليب ينبثق من الفلسفة الإدارية، وهناك أكثر من عامل يسهم في نجاحها مثلاً للظروف المحيطة دور سواء الداخلية أو الخارجية، وكذلك مدى استعدادات الفريق وخبرته، ومدى ملائمة الأسلوب المتبع حسب كل حدث أزموي حتى من الممكن إتباع أكثر من أسلوب في وقت واحد حسب ما تقتضي الحاجة لإدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية، ويجب الاستفادة من نتائجها بإجراء البحوث والدراسات والتعلم من المواقف السابقة لتفاديها بالمستقبل.

### فريق معالجة الأزمة

تلجأ بعض المنظمات الكبيرة إلى تكوين فريق لإدارة الأزمة في بدايتها، وبعض المنظمات تقوم بتشكيل الفريق عند وقوع الأزمة، إلا أن هذا الفريق يتفرغ لإدارتها ويتم تكوينه من خليط من الأفراد من جميع مستويات المنظمة، وقد يتم تكوين الفريق كما ذكرته صلاح الدين (2018، الصفحات 683-684) نقلاً عن (مهيب) كما يلي:

1. رئيس الفريق الذي تختاره غالباً الإدارة العليا.
2. الناطق الرسمي باسم المنظمة وغالباً ما يكون من ذوي الخبرة من دائرة العلاقات العامة.
3. ممثل عن إدارة الاحتياجات.
4. مسؤول عن تنسيق المعلومات.
5. ممثل عن إدارة التسويق.

6. ممثل عن إدارة الأمن والسلامة.

وقد يضاف إلى هذا الفريق ممثلون عن دوائر أخرى بالمنظمة حسب الحاجة ووفقاً لطبيعة وحجم الأزمة، ويبدأ أعضاء هذا الفريق بممارسة مهامه عند وقوع الأزمة على الفور كل حسب اختصاصه بالتنسيق فيما بينهما منعا للازدواجية بينهم، ويقع على عاتق العلاقات العامة بالتزامن مع نشوب الأزمة تتبع وسائل تحسين صورة المنظمة وتطمئنة الجمهور عبر المؤتمرات الصحفية وبيان الأسباب الحقيقية وراء الحدث، وكافة الإجراءات التي اتخذت (صلاح الدين، 2018، صفحة 684).

يرى الجعبري (2017، الصفحات 50-51) بأن مهام فريق إدارة الأزمة تتمثل في تقدير الموقف من خلال دراسة ملخص الأحداث والنتائج المحتملة لها وتقدير أبعاد المواقف المضادة، وبناء الخطط في ضوء ما يتوفر من معلومات ومدى دقتها وتوقيتها والخبرات المتوافرة والإمكانات المتاحة، وكذلك تحديد الأولويات من خلال اختيار أنسب الخطط لتحقيق الأهداف التي تشكل الأولوية المطلقة، وتنفيذ الخطط والسيطرة على الأزمة.

#### دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

هناك ارتباط وثيق ما بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات من خلال المهام التي تقوم بها العلاقات العامة داخل المؤسسات تتصل العلاقات العامة في الظروف غير العادية التي تظهر فيها المشكلات والأزمات التي تعتبر من الأسباب الأساسية في ازدهار العلاقات العامة حيث تظهر المهمة الاستراتيجية للعلاقات العامة عند مواجهة المؤسسة أزمة ما تهدد وجودها وقدرتها على العمل والمنافسة (بعلول و عشي، 2015، صفحة 76).

وبحسب الختلان (2018، الصفحات 40-41) أنه عند التعامل مع الأزمات تقوم العلاقات العامة بتكوين إدارة تابعة لها تسمى إدارة الأزمات التي تعمل على التنبؤ بالأزمات كهدف رئيس لها في محاولة للسيطرة على الأزمات التي تؤثر على سير العمل وكذلك التعامل مع الأزمة بشكل فوري وسريع وتقليل

تفاقمها وتصنيفها بحسب مدى تأثيرها على عمل المنظمة، بالإضافة إلى مواجهة آثار الأزمات السلبية التي لا يمكن السيطرة عليها، والحفاظ على استقرار المنظمة والاستفادة من نتائج الأزمة لتجنب تكرارها مستقبلاً.

واتفق اللامي و العيساوي (2015، الصفحات 167-168) على أن للعلاقات العامة أهمية في تقديم تصورات جديدة علمية وعملية واستراتيجيات حديثة مهمتها تحسين العلاقات مع الجمهور، والمساهمة في مواجهة العديد من الأزمات في أوقات مختلفة، ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة والعاملين فيها دور مهم في معالجة الأزمة بطريقة مناسبة سواء مع الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة، وتهيئة المناخ الإيجابي لإعادة سمعة المنظمة على ما كانت عليه قبل الأزمة.

ويقع على عاتق العلاقات العامة في مواجهة الأزمات وظائف عدة على مستوى الجمهورين الداخلي والخارجي، فعلى مستوى الجمهور الداخلي يمكن تلخيص هذه الوظائف بإعلام جميع العاملين في المؤسسة بحدوث الأزمة ورفع مستوى التأهب إلى أقصى حد، وتوجيههم إلى التواجد في أماكن عملهم والاستعداد لتأدية المهام المكلفين بها، وتقديم بيان مختصر ودقيق بنوعية الأزمة وأسبابها والإجراءات الواجب إتباعها، ما تم إنجازه على وجه السرعة، بالإضافة إلى التأكيد على أن المؤسسة مهتمة بتقديم معلومات واضحة وصادقة للعاملين فيها بصفة منتظمة لأن وسائل الإعلام ستقصدتهم للحصول على المعلومات (ملاح، 2017، صفحة 54).

وأضافت ملاح (2017، الصفحات 54-55) أيضاً، أن الوظائف على مستوى الجمهور الخارجي تتمثل في الحرص على اجتياز العلاقات العامة في المؤسسة للساعات الأولى من الأزمة بثقة وتماسك، وتزويد وسائل الإعلام بكل الحقائق عن الموقف وتطوراته أولاً بأول، والجهود المبذولة لإدارة الأزمة، إضافة إلى الحد من سلبية وسائل الإعلام وإشباع شراحتها للمعلومات إبان الأزمة بطريقة تكفل عدم

تفانها، والصدق والدقة في نقل المعلومات لكسب ثقة الجمهور ودعمه لموقف الأزمة في مواجهة الأزمة، إعداد آليات للرد على استفسارات الجمهور بخصوص تطورات الأزمة وجهود مواجهتها.

### دور إدارة العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي للأزمات

ذكر وقنوني (2017، صفحة 307) أن أساس نجاح إدارة الأزمات يبدأ من التخطيط الجيد لها وتحديد الأهداف مسبقاً، والفهم الكامل لأبعاد الأزمة من خلال التنسيق مع الجهات المعنية بالأزمة، ويمثل مسؤول العلاقات العامة أحد المختصين في فريق إدارة الأزمة، ولكي يصبح أخصائي العلاقات العامة ناجحاً في عمله عليه أن يكون ملماً تماماً بسياسة المنظمة وخصائص جماهيرها المختلفة، وبالأزمات التي قد تواجه المنظمة ويدركها قبل فوات الأوان، على الرغم من أن مسؤولية التخطيط الاستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا إلا أن العلاقات العامة لها دوراً كبيراً فيه، وهنا سنحاول تسليط الضوء على هذا الدور عبر المراحل التالية:

### استراتيجية العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة

#### أولاً: العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة

في بعض الأحيان الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً فتكون بمثابة حجر الأساس، وتشير (مور) إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منعها، تعتبر أن خلق استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات وتدريب كوادر بشرية مؤهلة للمواجهة، واستخدام البحث العلمي عند اتخاذ القرارات هذا كله يعمل على الخروج بإدارة ناجحة لإدارة الأزمة (بعلول و عشيش، 2015، صفحة 77).

وذكرت أيضاً بعلول و عشيش (2015، صفحة 78) إن من تدابير وإجراءات مرحلة ما قبل الأزمة: رصد بيئة عمل المنظمة وعن تاريخها وواقعها، وتحديد الجماهير المستهدفة لسرعة التصرف، وأخيراً

بناء الرسائل الاتصالية وتحديد طرق الاتصال الملائمة بناء على طبيعة الأزمة والجمهور المستهدف والمرحلة الحالية.

### ثانياً: العلاقات العامة أثناء الأزمة

تعد هذه المرحلة مرحلة مواجهة الأزمة، وتتجه جهود العلاقات العامة نحو تطوير خطط طوارئ أو وضع حلول بديلة لبعض المواقف، ومن ثم تقييم الاستراتيجيات المتاحة، وتقوم خطة العلاقات العامة في هذه المرحلة على أساس سرعة استخدام خطة الطوارئ للانتظام بالعمل، إن الغرض في هذه المرحلة هو تقليل المخاطر المتوقعة التي قد تطال المؤسسة أو جمهورها، ويقع على عاتق إدارة العلاقات العامة الالتزام بالأسس الاستراتيجية عند ممارسة الوظيفة، من حيث تجزئة الجماهير وتصميم خطة طوارئ بناء على أهميتهم، وفي هذه المرحلة أيضا على إدارة العلاقات العامة مهمة تنفيذ البرنامج الاتصالي على المستويين الداخلي والخارجي لهذه الاستراتيجية (صلاح الدين، 2018، صفحة 679).

### ثالثاً: العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة

تعتبر هذه المراحل من أهم المراحل التي يتم فيها التعلم من المواقف السابقة تجنباً لأي أزمة مستقبلية، تعد هذه المرحلة كإعادة حياة للمنظمة من جديد لتعويض الخسائر المادية والمعنوية، وهنا يبرز دور العلاقات العامة كما في المراحل السابقة فعليها أن تتأكد من مدى تحقيق الأهداف المنشودة من عملية الاتصالات التي أجريت في المرحلة السابقة، عن الكيفية التي أخبر بها المجتمع لأول مرة عن الأزمة، وعن استجابة المؤسسة وفعاليتها في نقل الرسائل الحقيقية للأطراف المعنية، وما تبعات وآثار هذه الرسائل؟ فتحدد هذه الأهداف والإجابة عن هذه الأسئلة غاية في الأهمية، من أجل معرفة الوضع الحالي لسمعة المنظمة والرأي العام، ومن الضروري جداً أن تحرص العلاقات العامة على دعم علاقة المؤسسة مع وسائل الإعلام المختلفة والمتابعة المستمرة لما ينشر (عبادي، 2017، صفحة 152).

## المبحث الرابع: القطاع المصرفي الفلسطيني

### تمهيد

إن أهمية العلاقات العامة لم تعد في حاجة إلى تأكيد، فقد أصبحت في عصرنا الحالي جزءاً لا يتجزأ من نشاط المؤسسات، ولذلك أدركت العديد من البنوك أن نجاحها ليس مرهوناً فقط بنجاح نشاطاتها وخدماتها المصرفية، بل حتى بقدراتها الاتصالية مع جماهيرها، ولإلمام أكثر بالعلاقات العامة كوظيفة ذات أهمية في البنوك، تناولت الباحثة تحت هذا المبحث معلومات تعريفية عن القطاع المصرفي الفلسطيني، وعن العلاقات العامة في البنوك.

### لمحة تاريخية

النظم المصرفية في فلسطين هي نتاج تطورات تاريخية ابتدأت بنظام المقايضة مروراً بظهور النقود التي بدأت معها الحركة المصرفية، ومن ثم تأسيس المصارف، وكان أولها ظهوراً هو بنك مصر والبنك العربي في فلسطين، ومن ثم توالت المصارف العربية في الظهور فيما بعد وتتنوعت أهدافها وذلك حسب مجالاتها، وأثبتت البنوك العاملة في فلسطين قدرتها على مواكبة التطورات العالمية والخدمات المقدمة وانتشارها السريع الذي لعب دوراً هاماً في تنمية النشاط الاقتصادي (محمد و حسن، 2016، صفحة 61).

يتكون القطاع المصرفي الفلسطيني في فلسطين من عشرين مصرفاً، منها مصارف محلية ومنها عربية ومنها أجنبية ومنها تجارية وإسلامية، تعمل في شبكة عديدة من الفروع والمكاتب في كافة محافظات الوطن موزعة في الضفة الغربية وقطاع غزة (أبو مدين، 2011، صفحة 60).

واجه القطاع المصرفي الفلسطيني ضغوط وأزمات ناجمة عن التوترات التي تشهدها المنطقة العربية، خاصة ضغوطات الاحتلال لتضييق الخناق الاقتصادي عليهم، وعلى الرغم من ذلك استعاد القطاع الفلسطيني ربحيته ونشاطه عبر هذه السنين وحققت المصارف الفلسطينية أرباحاً عالية حسب التقارير

المالية السنوية للبنوك، حيث أظهرت مؤشرات الربحية للبنوك تطوراً واضحاً على كافة الأصعدة، وأولت سلطة النقد الفلسطينية أهمية كبيرة لتشجيع المصارف الضعيفة والمتعثرة على الاندماج، وذلك ضمن سياسة إعادة هيكلة للقطاع المصرفي وبهدف رفع درجة التنافسية فيما بينهما (إدارة الدراسات والبحوث).

### عن سلطة النقد الفلسطينية

تصف سلطة النقد الفلسطينية نفسها على أنها إحدى المؤسسات العامة المستقلة، وتقوم بتنفيذ ورسم السياسات المصرفية والنقدية، وهي مسؤولة عن ضمان سلامة القطاع المصرفي والحفاظ على الاقتصاد المحلي، ومن أهدافها الحفاظ على الاستقرار المالي والنقدي وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة، أنشئت بموجب قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) الصادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني عام 1997 (سلطة النقد الفلسطينية، 2022).

### العلاقات العامة في البنوك

يتضمن عمل العلاقات العامة في البنوك في تواصلها مع جمهورها الداخلي والخارجي، بغرض الوصول إلى مختلف شرائح المجتمع، ومعرفة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، ومن هذا المبدأ تقوم البنوك بمساعدة دائرة العلاقات العامة بإيجاد تفاهم مشترك بين سياسات البنك وأهداف العلاقات العامة، وهذا ما يساعد العلاقات العامة على القيام بوظائفها المنوط لها بكفاءة وفاعلية عالية، وفي القطاع المصرفي تستخدم العلاقات العامة لأدوار كثيرة -والتي لا يمكن حصرها- منها: أنها تقوم بالتعريف بالمصرف والتأكيد على سمعته وتأمين الانتشار الأوسع عبر الفروع في الوطن والتواجد في الخارج، والانخراط بالمسؤولية الاجتماعية (الرشيد، 2020، صفحة 151).

وذكر أحمد (2016، الصفحات 81-82) إن من أهم الأنشطة التي تقدمها المصارف هي: زيادة الودائع والاقتراض، وهذا يتطلب معرفة تامة من قبل العميل وترغيب للإقبال على الاستفادة من هذه الخدمات،

وهنا يبرز دور العلاقات العامة بناء صورة إيجابية عن المصرف فضلا عن التعريف بهذه الخدمات، للمحافظة على ثقة العملاء وتحقيق الانسجام بينهم وبين المصرف، وتكوين علاقة متينة من خلال دراسة احتياجات الجمهور والاتصال المستمر بهم.

### أخلاقيات العلاقات العامة في البنوك

تحت هذا البند ذكر الرشيد (2020، صفحة 152) (نقلا عن Reilly) أنه في عام 1963م قامت هيئة المعاملات المالية الأمريكية بدراسة أسواق المال، وتبين أن العاملين في مجال العلاقات العامة في القطاع المالي غير أمناء في ممارستهم لمهنتهم، ومن ثم قامت جمعية العلاقات العامة الأمريكية (PRSA) بتشكيل لجنة مختصة للعمل مع هيئة المعاملات المالية لإعداد دستور لممارسة المهنة يلائم النظم المالية ويضع القواعد الهامة للمهنة وتكون من 10 بنود، وكان له أثر كبير في حماية سمعة العلاقات العامة.

### المصارف في فلسطين

بلغ عدد البنوك العاملة في الضفة الغربية 13 بنك، وتقسم المصارف المتواجدة في فلسطين إلى مصارف محلية، ومصارف وافدة، والمصارف المحلية في فلسطين، هي سبعة مصارف، وهي:

1. بنك فلسطين م.ع.م
2. بنك الإستثمار الفلسطيني.
3. بنك الصفا.
4. البنك الإسلامي الفلسطيني.
5. البنك الإسلامي العربي.
6. البنك الوطني.
7. بنك القدس.

أما البنوك الوافدة المتواجدة في فلسطين، هي ستة مصارف، وهي:

1. البنك العربي.
2. بنك الأردن.
3. البنك العقاري المصري العربي.
4. بنك الإسكان للتجارة والتمويل.
5. بنك القاهرة عمان.
6. البنك الأهلي الأردني.

حيث تختلف البنوك حسب نوعها ونشاطها وشكلها القانوني، ولها عدة تقسيمات منها أنها تقسم إلى بنوك إسلامية وبنوك تجارية، وذكرت حمدان (2015، الصفحات 8-11) وتعد البنوك التجارية أكثر أنواع البنوك شيوعاً، وتقبل كافة الودائع وتستثمر الجزء الأكبر منها على شكل قروض قصيرة الأجل لقطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، وبصفة رئيسية لتمويل قطاع التجارة، أما البنوك الإسلامية تقوم بتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذاً وعطاءً.

وتضم البنوك الإسلامية في فلسطين: (بنك الصفا، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني).

بعد التواصل مع موظفي هذه المصارف تبين ما يلي:

بالنسبة إلى مصرف الصفا الإسلامي فتبين أن من مهام دائرة التخطيط يتم توكيلها إلى الدائرة المالية، و دائرة العلاقات العامة والتسويق المترابطة مع بعضها البعض هما المسؤولات عن وضع الخطة التسويقية الاستراتيجية السنوية. أما فيما يخص البنك الوطني فإن دائرة العلاقات العامة منفصلة عن دائرة التسويق وأيضاً منفصلة عن دائرة التخطيط، وبينها ترابط مشترك في أعمالهم اليومية، حيث تضع الخطة التسويقية الاستراتيجية لكل ثلاثة سنوات بناءً على الخطة الاستراتيجية للمصرف ككل. وتترابط دائرة التسويق والعلاقات العامة معاً في بنك فلسطين.

وتبين أيضا أن بعض البنوك ليس لديها قسم كامل لإدارة الأزمة، فقط يتم تشكيل فريق لإدارتها عند حدوث الأزمة، يتكون هذا الفريق من كافة دوائر البنك بالمشاركة مع دائرة العلاقات العامة، أما فيما يخص التخطيط الاستراتيجي تبين أن أغلب البنوك لديها قسم للتخطيط الاستراتيجي في البنك مسؤول عن الخطط طويلة المدى للأزمات.

## الفصل الثالث

### المنهج والإجراءات

#### منهج الدراسة

نظراً لأن الدراسة تهدف إلى وصف الظواهر ومحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة الدراسة التي تمثلت في خطورة الأزمة ونتائجها على المؤسسات والمجتمع، وكذلك وصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع وهي دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني، ارتأت الباحثة استخدام المنهج الوصفي نظراً لأن المنهج يلبي الاحتياجات البحثية للدراسة حيث لا يقف البحث الوصفي عند حد الوصف وإنما دراسة ما ينبغي أن تكون عليه الأحداث والظواهر التي يتناولها البحث، وذلك في ضوء قيم ومعايير معينة واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها إدارة العلاقات العامة واستراتيجيات تعاملها مع الأزمات، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها (الحمودي، 2015، صفحة 46).

ذكر النجار و الزعبي (2018، صفحة 54) أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف خصائص وميزات الظاهرة أو المجتمع، ويعطي تصور واضح عن الظاهرة التي ترغب بجمع البيانات عنها.

ويعرف البحث الوصفي كما عرفه دراغمة (2011، صفحة 159) بأنه: "الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة، أو موقف، أو أفراد، أو أحداث، أو أوضاع معينة؛ بهدف اكتشاف حقائق جديدة، أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها، والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها".

والدراسة الحالية أول ما تهدف له هو وصف الحالة المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات، ومن ثم التعرف على الآليات والخطوات التي تتبعها العلاقات العامة عند عمل خطة

استراتيجية لإدارة الأزمة، فهي تحاول الوصف، ثم تهدف إلى تفسير وتحليل الحالة التي هي عليها دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني في إدارتها للأزمات. ولهذا وجدت الباحثة أن هذا المنهج هو الأكثر ملائمة لطبيعة البحث.

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

ويرجع اختيار القطاع المصرفي الفلسطيني للاعتبارات التالية:

- أهمية المكانة التي يشغلها داخل البيئة الفلسطينية وخارجها.
- ارتباطه بالأنشطة والقطاعات الأخرى بالدولة كالاقتصاد والاستثمار وغيرها من القطاعات، لذا فإن أي خلل على أحد روافده يؤثر على باقي القطاعات في الدولة.
- باعتبار البنوك مؤسسات تتعامل مع جماهير مختلفة وتعرضها بعض الأزمات.
- الحاجة الملحة لخطة استراتيجية لإدارة الأزمات في البنوك.
- المنافسة القوية بين المؤسسات المتعددة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

### مجتمع الدراسة وعينتها

قامت الباحثة بتطبيق المسح الشامل ممثلة بالموظفين والرؤساء في الدوائر المترابطة وهي العلاقات العامة والتسويق والتخطيط لدى البنوك في الضفة الغربية، حيث بلغ عدد البنوك المركزية العاملة في الضفة الغربية 13 بنك، بناء على العينة القصدية الغير عشوائية (الاحتمالية)، منها بنوك محلية وبنوك وافدة ومنها تجارية وإسلامية، وهي:

1. البنك الإسلامي الفلسطيني.

2. البنك الإسلامي العربي.
3. البنك العربي.
4. البنك العقاري المصري العربي.
5. البنك الوطني.
6. بنك الإسكان للتجارة والتمويل.
7. بنك القدس.
8. بنك القاهرة عمان.
9. بنك فلسطين م.ع.م.
10. البنك الأهلي الأردني.
11. بنك الصفا.
12. بنك الأردن.
13. بنك الإستثمار الفلسطيني.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دوائر العلاقات العامة والتسويق والتخطيط للبنوك العاملة في الضفة الغربية، حيث تم توزيع أداة الدراسة على 70 منهم بالطريقة الشاملة للبنوك وهي التي شكلت عينة الدراسة، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة من مستخدمي دوائر العلاقات العامة في المصارف المحلية الفلسطينية حسب متغيراتها الديمغرافية:

## جدول 1

توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديمغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	39	55.7
	أنثى	31	44.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	31.4
	من 5 - أقل من 10 سنوات	21	30.0
	من 10 - أقل من 15 سنة	17	24.3
	15 فأكثر	10	14.3
التخصص	علاقات عامة	13	18.6
	إعلام واتصال	6	8.6
	علوم سياسية ودولية	3	4.3
	تسويق	27	38.6
	إدارة أعمال	13	18.6
	تخصصات أخرى	8	11.4
	رئيس دائرة العلاقات العامة	6	8.6
المسمى الوظيفي	موظف علاقات عامة	36	51.4
	موظف دائرة التسويق والتخطيط	28	40.0
نوع البنك	إسلامي	20	28.6
	تجاري	50	71.4
	المجموع	70	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديمغرافية، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

الاستراتيجيات المتبعة في البحث: وهي اعتماد استراتيجيات المنهج المقارن بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية العاملة في الضفة الغربية لمعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على دوائر العلاقات العامة في

إدارة الأزمات، وهذا الأسلوب يتناسب مع أعراض الدراسة في معرفة التأثير على العلاقات العامة في مواجهة الأزمات عند وجود خطة استراتيجية أو عند عدم وجودها في هذه البنوك.

## أداتا الدراسة

تم اعتماد أداتين في هذه الدراسة، وهما:

### 1. الاستبانة

لأن البحث يهدف إلى تحليل مشكلة الدراسة نوعياً، ومن خلال دراسة الظاهرة في سياقها التاريخي وتحليلها ضمن أبعاد ومتغيرات عدة ترتبط بالزمان والمكان والتبادلات بين المتغيرات والأبعاد كميّاً ونوعياً ضمن تفاعلاتها وارتباطاتها (عبد المجيد و السقا، 2014، صفحة 66)، وهي من الوسائل الشائعة للحصول على معلومات تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين.

واختيرت العينة من الموظفين في دائرة العلاقات العامة في الضفة الغربية، وتوزيع الاستبانة عليهم؛ لنتمكن من الحصول على المعلومات بشكل أدق وأفضل.

سبب اختيار أداة الاستبانة: أن هذه الأداة هي الأنسب للإجابة على أسئلة الدراسة، وتعطي الوقت اللازم للموظفين والمدراء للإجابة على التساؤلات بأوقات فراغهم، وتسهل على الباحث جمع البيانات وتحليل نتائجها إحصائياً.

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراسها حول (دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني) على العاملين في دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني حيث تضمنت الاستبانة أربعة مجالات بالإضافة إلى المعلومات الديمغرافية، هي: (تصورك لأساليب التخطيط الاستراتيجي، ومدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها

تنظيمياً ومهنيًا، والأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والعوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات). وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقًا للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي

2. مراجعة الأبحاث والدراسات التي بحثت في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر

العلاقات العامة.

3. المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين:

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

**الجزء الثاني:** واشتمل على (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (تصورك لأساليب التخطيط

الاستراتيجي، ومدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط

الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا، والأدوار

الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والعوامل والتحديات التي

تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات)، كما يبين

الجدول 2:

## جدول 2

فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	تصورك لأساليب التخطيط الاستراتيجي	4
2	مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا	16
3	الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات	4
4	التحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات	6
<b>المجموع</b>		<b>30</b>

وقد أعطيت درجات الفقرات الـ 30 من خلال مقياس ليكرت الخماسي كما يبين الجدول رقم (3)

## جدول 3

مفاتيح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة					
الدرجة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد/محايد	أرفض	أرفض بشدة
	5	4	3	2	1

يبين الجدول السابق مفاتيح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث

يبين الجدول الاستجابة على كل مجال ودرجتها.

## صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في

شؤون الدراسات الإعلامية والتخصصات الأخرى، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة

الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل

صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكّمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات (ملحق أ)، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من أربعة مجالات و (30) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق ب).

#### ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha و الجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

#### جدول 4

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbachs Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تصورك لأساليب التخطيط الاستراتيجي	4	86.4
2	مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنياً	16	85.4
3	الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات	4	74.6
4	التحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات	6	91.2
	<b>الثبات الكلي للأداة</b>	<b>30</b>	<b>84.4</b>

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (74.6 - 91.2) للمجالات الثالث (الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات) والرابع (التحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات) في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (84.4) وهو معامل ثبات عالٍ ويفي بأغراض البحث العلمي.

## 2. المقابلة

فهي حوار أو محادثة موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بهدف الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه (الحمودي، 2015، صفحة 147).

وعليه قامت الباحثة خلال هذه المرحلة من الدراسة بتصميم نموذج للمقابلة تكون من مجموعة من الأسئلة تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، وقد تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض نموذج المقابلة على مجموعة من المحكمين (ملحق أ)، وقد أبدوا ملاحظاتهم وآرائهم حول صياغة الأسئلة ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أجمع المحكمون على صلاحيتها.

ومن أسباب اختيارها كأداة ثانية لجمع المعلومات لما لها أهمية في الحصول على البيانات، خاصة لدى الأفراد الذين يميلون للحديث أكثر من الكتابة، وتكمن أهميتها في الثقة بين الباحثة والمبحوث، نتيجة للتفاعل المباشر، تم تحديد الأشخاص المناسبين للمشاركة في المقابلات المعمقة من خلال عينة قصدية تم اختيارها لمعرفة وخبرتها في مجال البنوك والعلاقات العامة، والعينة التي سيتم إجراء المقابلات معهم هم مجموعة من متخصصين في مجال البنوك والعلاقات العامة، تتكون من 4 أفراد (ملحق 4)، فقد تعذر الوصول لمدراء أقسام العلاقات العامة العاملين في المصارف الفلسطينية لإجراء المقابلات معهم نظرا لانشغالهم الشديد، وتشديد إجراءات عمل المقابلات في البنوك، ورفض الكثير من البنوك التعاون في عمل المقابلات.

وعليه وبهدف إثراء معلومات الدراسة، وللوصول إلى مستوى أعمق في معالجتها لقضية الدراسة،  
توجب استخدام أداة المقابلة، للإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

1. ما دور استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟
2. ما مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمات) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا؟
3. ما هي العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات؟

#### بروتوكول المقابلات

أجريت المقابلات مباشرة مع 3 من المشاركين في مكاتبتهم، وأخرى عبر تقنية zoom، تم إجراء ذلك بعد تحديد مواعيد مسبقة، وهذا أدى إلى اعتماد الطابع الرسمي عبر تحديد موضوعها بشكل مسبق، استغرقت كل مقابلة من 20-30 دقيقة، ومنها ما سجل صوتياً بعد الاستئذان من المبحوثين ليسهل على الباحثة الرجوع إليها عند تحليلها خدمة لأغراض الدراسة، حيث تم استخدام دليل مقابلة شبه منظم ضمن ثلاثة محاور تضم 21 سؤالاً، حيث تم توزيع الأسئلة على أقسام الدراسة وجزئياتها، (انظر الملحق 3 الذي يعرض أسئلة المقابلات)، كما أن الباحثة قدمت شرحاً مبدئياً في بداية كل مقابلة لكل المفاهيم ومتغيرات الدراسة للحصول على نتائج دقيقة، وتحقيق أهدافها، ووفقاً للمقابلات تفاوت ترتيب الأسئلة، وفي الإجمال حافظت الباحثة على إجراء المقابلة حسب الأسس العلمية للحصول على نتائج واقعية.

## إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداتي الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص، من أجل تسهيل المهمة في توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وتسهيل إجراء المقابلات.
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة، وقد تم استرجاع (70) استبانة صالحة للتحليل ليشكل العدد (70) عينة الدراسة.
- مقابلة مختصين في مجال البنوك والعلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني، والمحلل الإحصائي.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

## متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

### أ. المتغيرات الديمغرافية

- النوع الاجتماعي: وله مستويان (ذكر، وأنثى)
- سنوات الخبرة: وله أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، من 10 - أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر).
- التخصص: وله سبعة مستويات (علاقات عامة، و إعلام واتصال، وعلوم سياسية ودولية، لغة إنجليزية، وتسويق، وإدارة أعمال، وتخصصات أخرى)

- مجال العمل (المسمى الوظيفي): وله أربعة مستويات (رئيس دائرة العلاقات العامة، وموظف علاقات عامة، وموظف دائرة التسويق والتخطيط)
- نوع البنك: وله مستويان (إسلامي، وتجاري).

#### ب. المتغير التابع

ويتمثل في استجابات المبحوثين من موظفي العلاقات العامة في البنوك الفلسطينية على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني.

#### المعالجات الإحصائية

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

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
2. معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.
3. اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample t test وذلك لمعرفة الفروق الخاصة بمتغير النوع الاجتماعي.
4. اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك لمعرفة الفروق الخاصة بمتغيرات سنوات الخبرة، والتخصص.
5. اختبار المقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين مستويات المتغيرات التي يوجد بها اختلافات.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

يهدف هذا الفصل إلى التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من ثلاثة مجالات و(30) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (70) من موظفي دوائر العلاقات العامة في المصارف المحلية الفلسطينية، وخرجت الدراسة بالنتائج التالية:

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

#### أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة أداة الدراسة الأولى (الاستبانة)

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث وهي النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

والذي ينص على: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الدراسة؛ إذ حسب طول المدى وهو (5-1 = 4) ثم قسمته على 5 فترات (5/4 = 0.8) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمد الباحث التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0) درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%- 68.0%) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%- 52.0%) درجة قليلة.

- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

والجداول التالية توضح ذلك:

## جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني نموذجاً مرتباً ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
1	1	أساليب التخطيط الاستراتيجي	4.23	0.45	84.6	كبيرة جداً
2	3	الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات	4.14	0.52	82.8	كبيرة
3	2	مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا	3.88	0.40	77.6	كبيرة
4	4	العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات	2.73	0.89	54.6	متوسطة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.74</b>	<b>0.31</b>	<b>74.8</b>	<b>كبيرة</b>

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (5) أن مجالات (دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني) كانت جميعها بين المتوسطة

والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.73) و (4.23) وهما المجالات (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات) و (أساليب التخطيط الاستراتيجي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.74).

دلت نتائج الجدول على أن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني بدرجة كبيرة في البنوك وهذا يعود إلى أن من مهام العلاقات العامة في المؤسسات ومنها البنوك التعامل مع الأزمات من خلال عدة وسائل منها التخطيط الاستراتيجي.

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول

والذي ينص على: ما دور استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للمجال أداة الدراسة الأول (واقع استخدام دوائر العلاقات العامة في المصارف المحلية الفلسطينية للتخطيط التسويقي الاستراتيجي)، والجدول (6) يبين ذلك.

## جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (ما دور استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
1	1	تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل البنك إلى وجود تعاون لنقادي الأزمة.	4.40	0.54	88.0	كبيرة جداً
2	2	تؤدي عملية تحليل الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة.	4.21	0.50	84.2	كبيرة جداً
3	3	يتم التخطيط الاستراتيجي في البنك بناء على أسس علمية.	4.20	0.69	84.0	كبيرة
4	4	تستخدم إدارة البنك مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية.	4.11	0.60	82.2	كبيرة
		الدرجة الكلية	4.23	0.45	84.6	كبيرة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (6) أن فقرات (دور استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.11) و (4.40) وهما الفقرات (تستخدم إدارة البنك مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية) و (تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل البنك إلى وجود تعاون لنقادي الأزمة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.23).

ويمكن القول أن الدرجة الكبيرة في الاستجابة لدور استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني ترجع إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنك، وإلى إدراك قسم العلاقات العامة في المصارف لأساليب التعامل مع الأزمات نظراً لحيوية دور البنوك في القطاع الاقتصادي الفلسطيني.

### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني

والذي ينص على: ما مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للمجال أداة الدراسة الثاني (ما مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا)، والجدول (7) في الملحق (هـ) يبين ذلك.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7) أن مجالات (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا) كانت جميعها كبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.66) و (4.12) وهما المجالات (قبل حدوث الأزمة) و (بعد حدوث الأزمة) بينما جاء مجال (أثناء حدوث الأزمة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.86)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.88).

وهذا يعود إلى أن التعامل مع الأزمات بعد حدوثها أكبر من قبل حدوثها وأثناء حدوثها نظراً لعدة عوامل منها اختلاف الأزمة وعدم توقعها ومرونة أساليب مواجهتها من قبل العلاقات العامة التي تمتلك تخطيط استراتيجي لمواجهتها وهذا ما تشير إليه درجات الاستجابة الكبيرة في المراحل الثلاث.

فقد حصلت الفقرة (تتوفر خطة استراتيجية للبنك خاصة لرصد مؤشرات وقوع الأزمات) في مجال (قبل حدوث الأزمة) على درجة موافقة كبيرة جداً، وذلك لإيمان المبحوثين وثقتهم بالتنبؤ بمؤشرات وقوع الأزمات، وحصلت كافة فقرات المجال الثاني (أثناء حدوث الأزمة) على درجة موافقة كبيرة، أما فقرات المجال الثالث (بعد حدوث الأزمة) منها: (تصميم الرسالة الإعلامية وتوقيتها ضروريان في تجنب الأزمات) و (يقوم البنك باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها) و (تستخدم العلاقات العامة وسائل اتصال فعالة مع الجمهور تتناسب نوع وحجم الأزمة) و (تتوفر في البنك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة) حصلت على درجة استجابة كبيرة جداً وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يؤكدون على أهمية الرسالة الإعلامية الفعالة وتوقيتها المناسب للاتصال مع الجمهور، من أجل الحد من آثار الأزمة وتداركها بالسرعة المناسبة ضمن الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.

### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث

والذي ينص على: ما الأدوار الفعلية التي شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني؟

ولإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الثالث (الأدوار الفعلية التي شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني)، والجدول (8) يبين ذلك.

## جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (الأدوار الفعلية التي شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
1	2	القيام بنقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية. اعتماد دائرة العلاقات العامة على الاتصال المباشر مع جمهور البنك في أوقات الأزمات.	4.24	0.60	84.8	كبيرة جداً
2	3	أسهم التخطيط الاستراتيجي بتنسيق الجهود بين أداء الإدارات المختلفة، بما فيها العلاقات العامة، في المؤسسة في إدارة الأزمات.	4.20	0.77	84.0	كبيرة
3	1	قيام قسم العلاقات العامة بحملة إعلامية لإخبار جمهور المواطنين ووسائل الإعلام بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيفية التعامل معها.	4.14	0.52	82.8	كبيرة
4	4	قيام قسم العلاقات العامة بحملة إعلامية لإخبار جمهور المواطنين ووسائل الإعلام بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيفية التعامل معها.	3.92	1.08	78.4	كبيرة
		<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.14</b>	<b>0.52</b>	<b>82.8</b>	<b>كبيرة</b>

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن فقرات (الأدوار الفعلية التي شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.92) و (4.24) وهما الفقرات (قيام قسم العلاقات العامة بحملة إعلامية لإخبار جمهور المواطنين ووسائل الإعلام بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيفية التعامل معها) و (القيام بنقل الخطط من واقع نظري إلى واقع

عملي بكفاءة عالية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.14).

وحسب رأي المبحوثين فقد حصلت الفقرة (القيام بنقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية) على أعلى درجة كبيرة جداً، وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين لديهم القناعة التامة بضرورة القيام بنقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية.

وهذا يشير إلى أن العلاقات العامة لعبت دوراً محورياً وكبيراً في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني لذلك جاءت درجة الاستجابة كبيرة على الدرجة الكلية.

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع

والذي ينص على: ما هي العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الرابع (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات)، والجدول (9) يبين ذلك.

## جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (ما هي العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
1	2	هناك نقص في الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة.	3.01	1.17	60.2	متوسطة
2	3	غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة مع دائرة العلاقات العامة.	2.97	1.34	59.4	متوسطة
3	5	قلة اهتمام البنك بالتدريب على جمع مؤشرات حدوث الأزمات	2.70	1.12	54.0	متوسطة
4	1	يوجد نقص في الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة	2.62	0.88	52.4	متوسطة
5	6	ضعف استجابة الإدارة لتوصيات العلاقات العامة في حال الأزمات	2.60	1.10	52.0	فليلة
6	4	عدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها	2.47	1.12	49.4	فليلة
<b>الدرجة الكلية</b>			<b>2.73</b>	<b>0.89</b>	<b>54.6</b>	<b>متوسطة</b>

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) أن فقرات (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات) كانت جميعها بين القليلة والمتوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.47) و (3.01) وهما الفقرات (عدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها) و (هناك نقص في

الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.73).

ويدل حصول فقرة (ضعف استجابة الإدارة لتوصيات العلاقات العامة في حال الأزمات) و (عدم وجود نظام كفؤ يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها) على درجة موافقة قليلة من قبل المبحوثين إلى وجود استجابة من قبل الإدارة لتوصيات وأفكار ومقترحات العلاقات العامة لإدارة الأزمة وحرص البنك على توفير المعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها.

وتدل الدرجة المتوسطة في باقي الفقرات على وجود الإمكانية لدى العلاقات العامة في التعامل مع التحديات التي تواجهها عند التنفيذ الفعال لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات وكون الاستجابة على هذا المحور متوسطة يعني أن هناك حاجة أكبر للتغلب على تلك العوامل والتحديات.

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس

والذي ينص على: هل يوجد علاقة بين متغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والتخصص ونوع

البنك لموظفي البنوك مع تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار التباين الأحادي One

Way ANOVA، واختبار المقارنات البعدية LSD، وكانت النتائج كما في الجدول التالي.

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي

جدول 10

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
أساليب التخطيط الاستراتيجي	ذكر	4.24	0.47	0.233	0.816
	أنثى	4.21	0.44		
مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا.	ذكر	3.94	0.44	1.331	0.188
	أنثى	3.81	0.35		
الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات	ذكر	4.20	0.48	1.117	0.268
	أنثى	4.06	0.56		
العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات	ذكر	2.78	0.94	0.535	0.595
	أنثى	2.66	0.82		
الدرجة الكلية	ذكر	3.79	0.36	1.370	0.175
	أنثى	3.69	0.23		

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

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات

العامة في البنوك حسب متغير النوع الاجتماعي، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.175) وهي أكبر من (0.05). أي أنه لا توجد علاقة بين متغير النوع الاجتماعي لموظفي البنوك مع تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأربعة أساليب التخطيط الاستراتيجي، ومدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا، والأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات، والعوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات.

ويشير ذلك إلى أن الذكور والإناث من المستجيبين لديهم نفس التوجهات والمعرفة نحو تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة

## جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.22	3.76	22	أقل من 5 سنوات
0.19	3.61	21	من 5 - أقل من 10 سنوات
0.26	3.70	17	من 10 - أقل من 15 سنة
0.52	4.06	10	15 فأكثر
<b>0.31</b>	<b>3.74</b>	<b>70</b>	<b>الكلي</b>

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (سنوات الخبرة)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (12) في الملحق (هـ).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من (0.05). مما يعني أنه توجد علاقة بين متغير سنوات الخبرة لموظفي البنوك مع تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجالات الأولى (أساليب التخطيط الاستراتيجي) والثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنياً)، بينما لا توجد فروق في المجال الثالث (الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات)، والرابع (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات).

ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD، والجدول (13) في الملحق (هـ) يوضح ذلك

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين مستوى (15 فأكثر) ومستويات (أقل من 5 سنوات، و من 5 - أقل من 10 سنوات، ومن 10 - أقل من 15 سنة) ولصالح مستوى (15 فأكثر).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين في البنوك، كان إدراكه وقناعاته لأهمية ودور وفاعلية التخطيط الاستراتيجي أكبر، وزادت أيضاً من قدرتهم على تقييم أداء العلاقات العامة في البنك.

يلاحظ من الجدول (14) في الملحق (هـ) وجود فروق بين مستوى (15 فأكثر) ومستويات (أقل من 5 سنوات، و من 5 - أقل من 10 سنوات، ومن 10 - أقل من 15 سنة) ولصالح مستوى (15 فأكثر).

وذلك لأن توجهات العاملين نحو توظيفهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فكلما زادت خبراتهم تزيد قدرتهم على تقييم دور العلاقات العامة في توظيف التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة، والاستعداد للتعامل مع تلك الأزمات بكفاءة وفاعلية، والحد من تداعيتها وآثارها، وذلك لأن التخطيط يتعلق بالمستقبل ويعمل على تعاون العاملين في هذه العملية.

يلاحظ من الجدول (15) في الملحق (هـ) وجود فروق بين مستوى (15 فأكثر) ومستويات (أقل من 5 سنوات، و من 5 - أقل من 10 سنوات، ومن 10 - أقل من 15 سنة) ولصالح مستوى (15 فأكثر). ويشير ذلك إلى أن سنوات الخبرة تلعب دوراً في تقييم دور العلاقات العامة في توظيف التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة، أي كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين كلما كان تنفيذ الاستراتيجية أفضل.

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بمتغير التخصص

يتضح من الجدول (16) في الملحق (هـ) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (التخصص)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (17) في الملحق (هـ) ذلك.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير التخصص، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.153) وهي أكبر من (0.05). مما يعني أنه لا توجد علاقة بين متغير سنوات الخبرة لموظفي البنوك مع تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأولى (أساليب التخطيط الاستراتيجي)، والمجال الثالث (الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات)، والرابع (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات). بينما توجد فروق في المجال الثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا).

ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD، والجدول التالية يوضح ذلك جدول (18) في الملحق (هـ).

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين مستوى (إدارة أعمال) ومستويات (علاقات عامة، و إعلام واتصال، وعلوم سياسية ودولية) ولصالح مستوى (إدارة أعمال).

ويشير ذلك إلى أن التخصص ليس له دور في تقييم دور العلاقات العامة في توظيف التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة، ولكن كانت النتيجة لصالح (إدارة الأعمال) وذلك لوجود تشابه بين أعمال العلاقات العامة وأعمال تخصص إدارة الأعمال والتشارك فيما بينهما، وبما أن المبحوثين المتخصصين (إدارة أعمال) كانت موافقتهم أكبر فهذا يعني ارتفاع إدراكهم لدور العلاقات العامة.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بمتغير نوع البنك

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (19) في الملحق (هـ) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير نوع البنك، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.438) وهي أكبر من (0.05). أي أنه لا توجد علاقة بين متغير نوع البنك لموظفي البنوك مع تنفيذ استراتيجية

الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الأولى (أساليب التخطيط الاستراتيجي)، والثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا)، والثالث (الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات). بينما وفي المقابل توجد فروق في المجال الرابع (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات) ولصالح البنوك التجارية بدلالة المتوسط الحسابي (2.97) بينما بلغ متوسط مستوى البنوك الإسلامية (2.11).

ويشير ذلك إلى أن نوع البنك الذي يعمل به المبحوثون ليس له دور في تقييم تنفيذ العلاقات العامة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، وذلك لأن سياسات البنوك في ما يتعلق بمواجهة الأزمات وإدارتها متشابهة، أما وجود فروق في المجال الرابع ولصالح البنوك التجارية يعود ذلك إلى أن المبحوثين الذين استجابوا من البنوك التجارية أعلى من موظفي البنوك الإسلامية بدرجة مهمة بالنسبة لمجال (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات).

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة أداة الدراسة الثانية (المقابلة)

النتائج المتعلقة بالمحور الأول لاستخدام العلاقات العامة كأساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني

ذكرنا آنفاً أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية أساسية في إدارة أي مؤسسة. وفي سياق إدارة الأزمات، تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي التي تمثل خطوة وقائية تعمل على حماية المؤسسة من الوقوع في الأزمات من جهة، وتعطي المؤسسة الجاهزية والاستعداد لمواجهة أي طارئ وأية أزمة قد تتعرض لها. من هنا، اتفق المبحوثون على أهمية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال، حيث اعتبر أحمد سرطاوي، رئيس قسم العلاقات العامة والتخطيط في البنك الإسلامي العربي، أنه من الضروري وجود

خطة عمل استراتيجية بمشاركة العلاقات العامة مبنية على أسس معينة كتحليل البيئة الداخلية والخارجية والاعتماد على نقاط الضعف والقوة مع الأخذ بالحسبان الفرص والتهديدات في البنك ومن ثم نضع الأهداف الاستراتيجية ونحدد زمنها بناء على بيانات ومعلومات محددة من أجل الوصول إلى الهدف المحدد، سواء له علاقة بالربحية أو بالعلاقات العامة أو سمعة المؤسسة كل هذه الأهداف يجب أن نضعها بعين الاعتبار لنبني أهدافنا المستقبلية عليها، واعتبر عبد الرحمن عطار، مدير فرع بنك القدس- بديا، أن الخطة الاستراتيجية التي يضعها مدير التخطيط الاستراتيجي تقوم على تدريب كافة الموظفين على هذه الخطة أو خطة الطوارئ أحيانا، وأن كل موظف يعرف كيف يتصرف وقت الأزمات، وتقوم العلاقات العامة بتطبيق الخطة الاستراتيجية ودورها هنا أن تتواصل مع الجمهور والمؤسسات المدنية والقطاع الحكومي والخاص بناء على رسالة البنك وأهداف التخطيط الاستراتيجي، وكذلك يوضح جميل زاغة (مدير البنك الإسلامي الفلسطيني- فرع حوارة) أنه يتم وضع خطة استراتيجية بناء على سياسة البنك وما يستدعيه وضع البنك وأهدافه أيضا، ويتم رسم هذه الخطة وأهدافها وتطبيقها لتوصيل البنك لهذه الأهداف الخاصة، وبالطبع دائما يكون لإدارة البنك دور بها وبمشاركة دائرة العلاقات العامة ومدراء الفروع والدوائر الأخرى، وتكون واضحة لكل موظفي البنك وموضوعة للجميع، بالنسبة لأساليب التخطيط الاستراتيجي أولا يجب أن يكون الشخص الذي يقوم بجمع البيانات أن يكون مؤهل وقادر على تحليل هذه البيانات عبر نظام محوسب، وذكر رئيس قسم العلاقات العامة والتسويق في إحدى البنوك أنه حسب نوع الأزمة يمكن للعلاقات العامة أن يبرز دورها في إدارتها لكافة مراحل الأزمة، هناك بعض الأزمات تتفرد بها الإدارة في مواجهتها والتخطيط لحلها، وهناك أزمات لا بد من أن تشارك العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي لها من حيث اتخاذ القرارات وإعداد الأنشطة والتواصل مع الإعلام والجمهور، فأول خطوة قبل التخطيط الاستراتيجي يقوم البنك بدراسة طبيعة الأزمة ومعرفة حيثياتها ليتمكن البنك من تحديد الأطراف ذات العلاقة عند وضع خطة استراتيجية.

يتبين مما سبق اتفاق المبحوثين على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنك، واتفق السرطاوي ومدير رئيس العلاقات العامة والتسويق في إحدى البنوك على أن دائرة العلاقات العامة لها دور في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في البنك، ولكن الثاني اعتقد أنه حسب نوع الأزمة وطبيعتها يبرز دور العلاقات العامة، وكذلك اتفق الزاغة معهم عندما ذكر أنه يتم رسم الخطة الاستراتيجية بمشاركة العلاقات العامة ومدراء الأقسام والفروع، وأن يكون الموظف مؤهل ويمتلك مهارات تمكنه من تحليل البيانات، وفي المقابل أشار العطار أن مهمة العلاقات العامة القيام بتطبيق الخطة الاستراتيجية من خلال تواصلها مع الجمهور والمؤسسات بناء على رسالة البنك وأهداف التخطيط الاستراتيجي.

ونتيجة إجابات المبحوثين هذه تتسجم مع نتائج السؤال الفرعي الأول في الاستبانة في الجدول (6)، التي أظهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك، وتبين أيضا إدراك قسم العلاقات العامة في المصارف لأساليب التعامل مع الأزمات.

**النتائج المتعلقة بالمحور الثاني مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيميا ومهنيا**

وعند السؤال عن مدى توظيف دائرة العلاقات العامة لعمليات التخطيط الاستراتيجي في مراحل الأزمة أجاب السرطاوي أنه يجب أن يمتلك موظف العلاقات العامة مهارات التخطيط الاستراتيجي ومهارات التفاوض والتنبؤ ومهارات القياس على أساس الوصول للهدف بطريقة سهلة وأقل تكلفة، من قبل وقوع الأزمة مرورا إلى نهايتها، من خلال معرفة الطريقة الصحيحة واللائقة للتعامل مع أي شيء يعترض البنك ومعرفة موظف العلاقات العامة كيفية الرد في الوقت المناسب، بعد مناقشة الأمور والأفكار مع فريق إدارة الأزمة، وأضاف العطار أن التحرك قبل وقوع الأزمة يعتمد على مدى وعي الدائرة بتقييم

الوضع الراهن وهنا تثبت نفسها وتؤكد على حيوية دورها عند إعدادها خطط تسبق وقوع الأزمة، وأضاف الزاغة أن على العلاقات العامة أن تحدد الوقت المناسب والوسيلة المناسبة للتواصل مع الجمهور وذلك حسب نوع وحجم الأزمة والمرحلة التي تمر بها، أما رئيس قسم العلاقات العامة في إحدى البنوك أكد على ضرورة العمل الجماعي لكافة موظفين العلاقات العامة والهيكل التنظيمية في البنك ليصبح العمل متكامل من بداية الأزمة وإلى نهايتها مع تقديم الدعم والمساندة لقسم العلاقات العامة الذي يهتم بأزمة معينة.

وتبين من إجابات الباحثين أن العلاقات العامة في البنوك تحتاج للتدريب أكثر على مهارات عمليات التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحل الأزمة ليصبح فيما بعد الاعتماد الأكبر عليها في إدارة الأزمات، وأن هناك قرارات يجب أن تتشارك بها مع أقسام أخرى في بعض الأحيان يؤثر على قدرة العلاقات العامة بالقيام بواجبها بكفاءة وفاعلية أو قد يؤخر إنجاز عملها أحيانا لأنها تحتاج لفترة زمنية أطول.

وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة الرابعة في المجال الثاني في الاستبانة وهي (تفضل إدارة العلاقات العامة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة) في الجدول رقم (7) وحصلت على درجة موافقة كبيرة في مرحلة أثناء حدوث الأزمة، ومع الفقرة الأولى من مرحلة أثناء حدوث الأزمة وهي (يتم تشكيل فرق مختلفة لحل الأزمات المحتملة)، وحصلت أيضا على درجة استجابة كبيرة من الباحثين، دلالة على مشاركة إدارة العلاقات العامة في مراحل الأزمة كافة الأقسام في البنك.

**النتائج المتعلقة بالمشور الثالث العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة  
لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات**

وتبين من إجابات الباحثين أن هناك مجموعة من العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات، فأشار السرطاوي عند سؤاله عن أهم التحديات والعوامل هو عدم توفر المعلومات اللازمة والكافية لوضع خطة استراتيجية، أو أن الشخص

غير مؤهل للقيام بهذه المهمة، وقد يحدث الكثير من الصخب والإشاعات من قبل الجمهور، وهنا يبرز دور الصحافة التي لها دور كبير في إنقاذ المؤسسة أو تدميرها وقت الأزمات، وذكر العطار أن عند حدوث أزمة ما يرافقها أحيانا ظهور أزمات أخرى تضعف جهود العلاقات العامة ويقل التركيز على الأزمة الحقيقية، ولكن تحسبا لهذا الموضوع يتم وضع خطط استمرارية العمل تكون بالتوافق مع كل دوائر وفروع البنك، وفي هذا الصدد تحدث الزاغة على أهمية الأخذ بالحسبان توقع المواجهات والتقلبات التي تؤثر على عمل البنك منها السياسية والاقتصادية والتحوليات في العالم والتطور التكنولوجي مثلا، فهناك ظروف تكون خارج نطاق سيطرة البنك ككل، فوضع العلاقات العامة في البنك كوضعها في باقي المؤسسات لأنها لا تعمل بعيدا عن البيئة الداخلية ولا الخارجية للبنك، وأضاف رئيس قسم العلاقات العامة في إحدى البنوك أن عرقلة عمل قسم العلاقات العامة من قبل بعض موظفي الدوائر الأخرى التي قد يكون لها علاقة بالأزمة وقلة التعاون والتنسيق مع قسم العلاقات العامة، وكذلك الأمر بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي نجد بعض الموظفين لا يدركون أهميته ودوره للبنك. وهذه النتيجة تتسجم مع نتيجة الفقرة الثانية للمجال الرابع في الاستبانة وهي (هناك نقص في الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة) في الجدول رقم (9)، فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة من المبحوثين.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة، وقامت الباحثة بمناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات**

#### **العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني؟**

أشارت النتائج أن مجالات (دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني) كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة جداً، وأن أداها (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات) وأعالها (أساليب التخطيط الاستراتيجي)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بنسبة بلغت (3.74).

وهذا يدل على أن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة في القطاع المصرفي الفلسطيني بدرجة كبيرة في البنوك وهذا يعود إلى أن من مهام العلاقات العامة في المؤسسات ومنها البنوك التعامل مع الأزمات من خلال عدة وسائل منها التخطيط الاستراتيجي.

وقد حصل المجال الأول (أساليب التخطيط الاستراتيجي) على أعلى درجة باستجابة كبيرة جداً، يليه المجال الثالث (الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات)، ثم

المجال الثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا) بدرجة استجابة كبيرة، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الرابع (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات) بدرجة استجابة متوسطة.

ووجدت الباحثة أن استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي كل من أداة تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات له دور كبير في التعامل مع الأزمات واحتوائها كما أشارت لها النتائج في الجدول، وكذلك بالنسبة لقناعات المبحوثين بذلك، أما نتيجة المجال الثالث فيعزى ذلك إلى أن هناك علاقة بين مشاركة موظفي العلاقات العامة وفعالية إدارة الأزمات، حيث أن قلة مشاركتهم ينتج عنها تقليل فعالية إدارة الأزمات، وترى الباحثة أن ذلك يعود لقيام البنوك بعمل الدورات اللازمة لإدارة الأزمات، وتعود الدرجة الكبيرة للمجال الثاني وذلك لوجود تقنيات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات في البنوك، ولإستخدام العلاقات العامة وسائل اتصال فعالة مع الجمهور تناسب نوع وحجم الأزمة، أما نتيجة المجال الرابع تعزى إلى وجود بعض العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات من حيث: نقص في الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة، وغياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة مع دائرة العلاقات العامة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما تشير إليه النظرية الموقفية التي تشير إلى ضرورة فهم الأزمة وتحديد طريقة التعامل معها والاستجابة لها وامتصاص النتائج السلبية المتوقعة منها من خلال تحديد استراتيجية فاعلة لإدارتها من أجل الحفاظ على استمرارية عمل المنظمة وتطورها والمحافظة على سمعتها، وصورتها الذهنية عند جمهورها الداخلي والخارجي، والذي يشير إليه حصول مجال أساليب التخطيط الاستراتيجي على أعلى درجة استجابة عند عينة الدراسة، ومجال (الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات)، وكذلك المجال الثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في

الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا)، والذي بدوره انعكس على استجابات عينة الدراسة من المبحوثين على المجال الرابع (العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطوة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات) والذي حصل على درجة استجابة متوسطة.

أما بالنسبة للأسئلة الفرعية ومجالات الدراسة، فقد جاءت نتائجها كالتالي:

1. جاءت نتيجة سؤال ما دور استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني بين الكبيرة و الكبيرة جداً وأن أدنى فقراتها (تستخدم إدارة البنك مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية)، وأعلىها (تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل البنك إلى وجود تعاون لتفادي الأزمة) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً بنسبة بلغت (4.23).

وتعزو الباحثة وجود درجة كبيرة في الاستجابات إلى عوامل عديدة منها: أهمية التخطيط الاستراتيجي في البنك بناء على أسس علمية في كافة مراحل الأزمة، والدور الفعال لدائرة العلاقات العامة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وذلك لإدراك قسم العلاقات العامة في المصارف لأساليب التعامل مع الأزمات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة طاعن وشويحي (2021) التي أظهرت أن جامعة المدينة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ومع نتيجة دراسة صلاح الدين (2018) التي أظهرت أن العلاقات العامة لها دور في التنبؤ في وقوع الأزمات واتخاذ الاحتياطات اللازمة، ومع نتيجة دراسة جعفر (2017) التي أظهرت أن نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، ومع نتيجة دراسة عميري (2017) التي أظهرت أن القائم بالعلاقات العامة له مقدرة علمية وعملية في إدارة الأزمة والتعامل معها، فهو يلعب دور مهم في

تحديد فشل أو نجاح المنظمات وقت الأزمات من خلال قدرته على التنبؤ بالأزمة والتخطيط لها والاستفادة منها إن حدثت والقدرة على إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل حدوثها، ومع دراسة عبادى (2017) التي أظهرت الحاجة الملحة لتوظيف دور العلاقات العامة في المؤسسة في الأزمات، ومع نتيجة دراسة أبو مدين (2011) التي أظهرت أن هناك إجماع على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة في بنك فلسطين من قبل الموظفين و العملاء، ومع نتيجة دراسة المطيري (2011) التي أظهرت ارتفاع مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وارتفاع مستوى إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، ومع نتيجة دراسة (Ndidiyama, 2014) التي أظهرت أن العلاقات العامة تلعب دوراً حيوياً في إدارة الأزمات.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سلامة (2019) التي أظهرت أن درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية كانت متوسطة، ومع نتيجة دراسة بعلول وعشيش (2015) التي أظهرت أن دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات غير واضح لوجود تداخل، وأن هناك نقص في كفاءة العاملين وهذا يؤدي لتدهور الوضع الداخلي للمؤسسة، ومع نتيجة دراسة (Lisane, 2014) التي أظهرت أنه لم يكن هناك آثار للتفاعل بين استراتيجيات الاستجابة للأزمات ومصدر المعلومات لجميع المتغيرات التابعة.

أما بالنسبة للمقابلة في هذا المحور، فأكدت النتائج على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنك، ودور العلاقات العامة يبرز حسب نوع وطبيعة وحجم الأزمة، وتبين أنه من الضروري أن يكون موظفين العلاقات العامة يمتلكون مهارات تؤهلهم من تطبيق الخطة الاستراتيجية بناء على رسالة البنك وأهداف التخطيط الاستراتيجي.

2. جاءت نتيجة سؤال ما مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيميا ومهنيا كبيرة وأن أدنى مجالاتها (قبل حدوث الأزمة)، وأعلىها (بعد حدوث الأزمة) بينما جاء مجال (أثناء حدوث الأزمة) بالمرتبة الثانية وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بنسبة (3.88).

ويعود التعامل مع الأزمات بعد حدوثها أكبر من مرحلة قبل حدوثها وأثناء حدوثها إلى عدة عوامل منها اختلاف الأزمة وعدم توقعها، ومرونة أساليب مواجهتها من قبل العلاقات العامة التي تمتلك تخطيط استراتيجي لمواجهتها، وهذا ما تشير إليه درجات الاستجابة الكبيرة في المراحل الثلاث.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام البنوك بتقديم الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتخطيط لتشخيص الأزمات المحتملة في مرحلة (أثناء حدوث الأزمة)، وكذلك لوجود تقنيات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع هذه الأزمات، أما بالنسبة لنتيجة مرحلة (ما قبل الأزمة) والتي كانت أدنى هذه المراحل يرجع ذلك إلى أن البنوك لا تولي اهتمامها لرصد مؤشرات حدوث الأزمات ومساعدة العلاقات العامة في ذلك للتنبؤ بها، أما مرحلة (بعد حدوث الأزمة) كانت نتیجتها أعلى المراحل ويرجع ذلك إلى مجموعة الإجراءات التي تتبعها العلاقات العامة في البنوك اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها من حيث تقديم المعلومات الصحيحة للجمهور عبر الرسالة الإعلامية، وهذا يخلص إلى أهمية وجود قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.

وتوصلت الباحثة من ذلك إلى أهمية توظيف العلاقات العامة لدورها الفعال في عمليات التخطيط الاستراتيجي عبر مراحل الأزمة، وأن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على ثقافة البنك التنظيمية في إدارتها للأزمات، وكذلك مرونة تنفيذ إجراءات العلاقات العامة.

وبينت نتائج المقابلة المرتبطة بهذا المحور أن العلاقات العامة في البنوك تحتاج للتدريب أكثر على مهارات عمليات التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحل الأزمة ليصبح فيما بعد الاعتماد الأكبر عليها

في إدارة الأزمات، وأن هناك قرارات يجب أن تتشارك بها مع أقسام أخرى في بعض الأحيان يؤثر على قدرة العلاقات العامة بالقيام بواجبها بكفاءة وفاعلية أو قد يؤخر إنجاز عملها أحياناً لأنها تحتاج لفترة زمنية أطول.

3. جاءت نتيجة سؤال ما الأدوار الفعلية التي شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني بين الكبيرة والكبيرة جداً وأن أدنى فقراتها (قيام قسم العلاقات العامة بحملة إعلامية لإخبار جمهور المواطنين ووسائل الإعلام بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيفية التعامل معها)، وأعلاها (القيام بنقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بنسبة (4.14).

وهذا يشير إلى أن العلاقات العامة لعبت دوراً محورياً وكبيراً في إدارة الأزمات التي تعرضت لها مؤسسات الجهاز المصرفي الفلسطيني لذلك جاءت درجة الاستجابة كبيرة على الدرجة الكلية.

وتعزو الباحثة وجود درجة كبيرة في الاستجابات إلى عوامل عديدة منها: وجود اهتمام كبير لدى العلاقات العامة في تلك البنوك بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها ووجود الكادر الوظيفي المؤهل المدرب للقيام بعمليات جمع المؤشرات والتعامل معها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجهماني (2017) التي أظهرت أن البنوك الأردنية في الرمنا كشخصية اعتبارية لديها خطة استراتيجية واضحة لمواجهة الأزمة وتجنبها عند حدوثها.

4. جاءت نتيجة سؤال ما هي العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات بين القليلة والمتوسطة وأن أدنى فقراتها (عدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها)، وأعلاها (هناك نقص في الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة) وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بنسبة (2.73).

وتدل الدرجة المتوسطة على وجود الإمكانية لدى العلاقات العامة في التعامل مع التحديات التي تواجهها عند التنفيذ الفعال لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات وكون الاستجابة على هذا المحور متوسطة يعني أن هناك حاجة أكبر للتغلب على تلك العوامل والتحديات، وتبين أن من هذه التحديات التي تواجه العاملين هو: وجود قصور في الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى دوائر العلاقات العامة والتسويق والتخطيط، وعدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم ونقص الوعي اللازم على الرغم من أهميته وضروريته، واقتصارها على التدريب على جمع مؤشرات حدوث الأزمات بعيدا عن التخطيط الاستراتيجي.

أما بالنسبة لنتائج المقابلة المتعلقة بهذا المحور، فتبين وجود مجموعة من العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات، منها: عدم توفر المعلومات اللازمة والكافية لوضع خطة استراتيجية، أو أن الموظف غير مؤهل للقيام بهذه المهمة، وقد يحدث الكثير من الصخب والإشاعات من الجمهور، وتبين إن أحد هذه التحديات هو دور الصحافة التي قد يكون لها دور كبير في إنقاذ المؤسسة أو تدميرها وقت الأزمات، وتبين أن عند حدوث أزمة ما في البنوك يرافقها أحيانا ظهور أزمات أخرى تضعف جهود العلاقات العامة ويقل التركيز على الأزمة الحقيقية، وأيضا لا يمكن إغفال المواجهات والتقلبات التي تؤثر على عمل البنك منها السياسية والاقتصادية والتحوليات في العالم والتطور التكنولوجي مثلا، فهناك ظروف تكون خارج نطاق سيطرة البنك ككل، فوضع العلاقات العامة في البنك كوضعها في باقي المؤسسات لأنها لا تعمل بعيدا عن البيئة الداخلية ولا الخارجية للبنك، وتبين وجود عرقلة عمل لقسم العلاقات العامة من قبل بعض موظفي الدوائر الأخرى التي قد يكون لها علاقة بالأزمة وقلة التعاون والتنسيق مع قسم العلاقات العامة، وكذلك الأمر بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي من ناحية أخرى تبين أن بعض الموظفين لا يدركون أهميته ودوره للبنك.

5. جاءت نتيجة سؤال (هل يوجد علاقة بين متغير النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة والتخصص ونوع البنك لموظفي البنوك مع تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك؟ بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير النوع الاجتماعي والتخصص ونوع البنك بينما توجد فروق دالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة ولصالح مستوى (15 فأكثر)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الموظفين في دائرة العلاقات العامة سواء كانوا من الذكور أو الإناث ومن مستويات و باختلاف تخصصاتهم العلمية ومن بنوك إسلامية أو تجارية لهم نفس النظرة والتوجهات نحو تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك كونها أحد أهم أهداف العلاقات العامة التي تسعى لتحقيقها ونظراً للشابه في سياسات البنوك، ووجدت الباحثة لا فرق في توجهات الموظفين في دائرة العلاقات العامة نحو أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك الفلسطينية، وذلك لإدراك العاملين بغض النظر عن النوع الاجتماعي وتخصصاتهم العلمية ومن بنوك تجارية أو إسلامية لأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من حيث التنبؤ بتلك الأزمات والاستعداد للتعامل معها بكفاءة وفاعلية، والحد من تداعياتها وآثارها، وخاصة أن التخطيط يأخذ بالأسباب ويتعلق بالمستقبل، كما إن التخطيط يعمل على إشراك العاملين في عملية التخطيط.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سلامة (2019) التي خرجت بعدم وجود فروق في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة).

ونتيجة متغير التخصص تشير إلى أن التخصص ليس له دور في تقييم دور العلاقات العامة في توظيف التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة، ولكن كانت النتيجة لصالح (إدارة الأعمال) وذلك لوجود تشابه بين أعمال العلاقات العامة وأعمال تخصص إدارة الأعمال والتشارك فيما بينهما، وبما أن

المبحوثين المتخصصين (إدارة أعمال) كانت موافقتهم أكبر فهذا يعني ارتفاع إدراكهم لدور العلاقات العامة.

بينما مستوى خبرة (15 سنة فأكثر) أكثر وعياً لهذا الموضوع واستجاباته عليه أعلى كونه قد تطورت هذه المفاهيم لديه بازدياد سنوات العمل، فكلما زادت خبراتهم تزيد قدرتهم على تقييم دور العلاقات العامة في توظيف التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة، والاستعداد للتعامل مع تلك الأزمات بكفاءة وفاعلية، والحد من تداعيتها وآثارها، وذلك لأن التخطيط يتعلق بالمستقبل ويعمل على تعاون العاملين في هذه العملية.

وكذلك الأمر بالنسبة لنتيجة متغير (نوع البنك) وتشير إلى أن نوع البنك الذي يعمل به المبحوثون ليس له دور في تقييم تنفيذ العلاقات العامة لاستراتيجيات إدارة الأزمات، وذلك لأن سياسات البنوك في ما يتعلق بمواجهة الأزمات وإدارتها متشابهة.

## التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات، منها:

1. على المصارف الفلسطينية الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد استراتيجيتها.
2. ضرورة تعزيز دائرة العلاقات العامة في مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني التخطيط الاستراتيجي في أعمالها والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
3. التركيز على التخطيط المسبق لاكتشاف الأزمة قبل حدوثها، لذلك يجب أن تشمل الخطة الاستراتيجية سياسات وإجراءات واضحة لإدارة الأزمة.
4. حث البنوك على زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة دورية ومستمرة.

5. إجراء دورات تدريبية مستمرة لموظفي العلاقات العامة والتخطيط والتسويق لتمكينهم من استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة بالطريقة السليمة.
6. الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات.
7. تشجيع الدراسات والبحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.
8. إضافة قسم جديد للعلاقات العامة تحت اسم إدارة الأزمات؛ ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتى مراحلها.
9. العمل على تعزيز العلاقة بين موظفي العلاقات العامة وإدارة البنك، من خلال تداول الأفكار والاقتراحات ومناقشة القضايا التي تواجههم في أدائهم مهامهم لإيجاد التوافق بينهما.
10. التأكيد على مفهوم مشاركة موظفي العلاقات العامة والتخطيط والتسويق في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.
11. من الضروري تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية، من أجل وضوح رؤية الموظفين العاملين في إدارة الأزمات وتوفير المعلومات الكافية التي تفيده في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

### التوصيات للباحثين

توصي الباحثة بضرورة إجراء دراسات لاحقة تتضمن مدى تطبيق دوائر العلاقات العامة في البنوك للخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات، حيث لاحظت الباحثة شح الدراسات المحلية التي أجريت حول هذا الموضوع، كما وتوصي الباحثة بضرورة إجراء دراسات متعلقة بموضوع أساليب التخطيط الاستراتيجي في كل مراحل الأزمة، والمقارنة في هذا المجال بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة.

## المراجع العلمية

### المراجع العربية

أبو النصر، مدحت محمد. (2012). *مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو حليلة، عزيزة. (2013). *دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات*. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

أبو عرقوب، إبراهيم. (2020). *دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات*. مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية (2)، 556-570.

أبو مدين، حسين فريخ. (2011). *دور إدارة العلاقات العامة في القطاع المصرفي من وجهة نظر إدارة البنك والعملاء*. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.

أحمد، زينة محمود. (2016). *العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

إدارة الدراسات والبحوث. (بلا تاريخ). *موقع اتحاد المصارف العربية*. تاريخ الاسترداد 19 6، 2022، من القطاع المصرفي الفلسطيني: [/https://uabonline.org/ar](https://uabonline.org/ar)

الإمام، هالة. (2019). *توظيف العلاقات العامة في إدارة الأزمات المالية*. رسالة ماجستير. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

بعلول، نورة و عشيش، آمال. (2015). *دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات دراسة ميدانية في مديرية التربية والتعليم ولاية أم البواقي*. رسالة ماجستير. أم البواقي، الجزائر: جامعة

العربي بن مهدي.

جاد الله، محمود. (2010). *إدارة الأزمات*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الجعبري، رضوان. (2017). *إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية*. رسالة ماجستير. الخليل: جامعة الخليل.

جعفر، يونس إبراهيم. (2017). *أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات العاملة في منطقة ضواحي القدس*. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21 (1)، 293-324.

جعيص، نبيلة. (2011). *دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL+*. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (06)، 106-124.

الجهماني، حسن. (2017). *أدوار التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية: حالة القطاع المصرفي الأردني*. المجلة الدولية للإدارة والتسويق، 3 (7)، 50-60.

حمدان، مسعودة. (2015). *أدوات التمويل في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية*. رسالة ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

الحمودي، محمد سرحان. (2015). *مناهج البحث العلمي (المجلد 3)*. صنعاء: دار الكتاب.

الحيلة، آمال و أبو عجوة، حسام. (2017). *إدارة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة*. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 2، 123-166.

خالدي، سعاد. (2017). *دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي: أزمة الربيع العربي*. أنموذجاً. رسالة دكتوراة. الجزائر: جامعة وهران.

الختلان، سلطان. (2018). جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات. رسالة دكتوراة.

الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

خضور، أديب. (1999). الإعلام والأزمات (المجلد 1). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

دراغمة، رافع. (2011). دور دوائر العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية في بناء علاقات مع مجتمع الطلبة: (دراسة مسحية مقارنة). رسالة دكتوراة. هولندا: جامعة لاهاي.

الدليمي، عبد الرازق محمد. (2011). العلاقات العامة رؤية معاصرة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الديراوي، أيمن حسن. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية الهامة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 7 (1)، 1-26.

الذهبي، جاسم، (2001)، التطوير الإداري: مداخل ونظريات، عمليات واستراتيجيات، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق.

رسلان، أحمد محمد. (2012). الأزمة المالية العالمية وآثارها على الجهاز المصرفي. مجلة جامعة الأزهر، 14 (2)، 281-310.

الرشيد، العنود ناصر. (2020). تقييم فعالية العلاقات العامة في البنوك الكويتية. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال (4)، 131-178.

رضا، هاشم حمدي. (2011). إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الزعبي، ميسون طلاع. (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. *دراسات: العلوم التربوية- جامعة آل البيت*، 41، 379-387.

السكرانة، بلال. (2015). *إدارة الأزمات* (المجلد 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلامة، سالم سلامة. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. *المجلة العربية للإدارة*، 39 (4)، 143-161.

سلطة النقد الفلسطينية. (30-6، 2022). *حول سلطة النقد الفلسطينية. تاريخ الاسترداد 2022*، 7، 19، من سلطة النقد الفلسطينية. <https://www.pma.ps/ar/AboutPMA//VisionandMission>

السيد السعيد. (2006). *استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث- دور العلاقات العامة. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع*.

شعبان، كريمة. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة (أزمة تويوتا نموذجاً). *المجلة الجزائرية للاتصال*، 17 (28)، 15-33.

شبية، شذوان علي. (2005). *العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع*.

الشيخ، عبد الباقي. (2010). *فاعلية وسائل الإعلام والأجهزة الأمنية في إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. الخرطوم: جامعة الرباط الوطني*.

صلاح الدين، صفاء. (2018). تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية. *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، 6 (45)، 649-700.

صيام، أمال. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

الصيفي، حسن. (2019). استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737. مجلة روافد (04)، 228-265.

طاحن، خديجة و شويحي، أمينة. (2021). دور التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات- دراسة حالة أزمة كورونا بجامعة المدية. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة الدكتور يحي فارس.

عبادي، إيمان. (2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة في المؤسسات. مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية (11)، 138-155.

عبد المجيد، أيمن و السقا، أباهر. (2014). دليل ومبادئ عمل تطبيقية حول البحوث الميدانية. رام الله: مركز دراسات التنمية-جامعة بيرزيت.

عميري، لطيفة. (2017). دور القائم بالعلاقات العامة في إدارة أزمة الإفلاس بمؤسسة التفصيل الجديدة بسعيدة- دراسة حالة. رسالة ماجستير. الجزائر: وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي.

عودة، سيف الدين. (2011). دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني-سلطة النقد الفلسطينية. ورقة عمل. رام الله، فلسطين: دائرة الأبحاث والسياسات النقدية.

عبواج، عذراء. (2018). العلاقات العامة في المؤسسة الجامعية- بين النظرية والتطبيق. قسطنطينية، الجزائر: ألفا للوثائق.

غرسى، هدى. (2015). دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمائية. رسالة ماجستير. أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

الفتلاوي، ماجد و الجبوري، علي. (2016). *إدارة وتخطيط العلاقات العامة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

فرجاني، علي. (2018). *العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

القرالة، عبد المنعم موسى. (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. *مجلة جامعة البحر الأحمر* (8)، 43-62.

القهيوي، ليث عبد الله. (2016). تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي دراسة حالة: شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 4 (1)، 45-64.

الكرخي، مجيد. (2014). *التخطيط الاستراتيجي مبني على النتائج*. مسقط: بيت الغشام للنشر والتوزيع.

اللامي، غسان و العيساوي، خالد. (2015). *إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات* (المجلد 1). عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2011). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.

المبارك، عهدود عمر و الخليوي، لينا. (2017). ماهية التخطيط الإستراتيجي وأهميته: نظرة إدارية وإسلامية. 18 (58)، 1-70.

مجمع اللغة العربية. (1999). *المعجم الوسيط*. القاهرة.

محمد، محمد خليل و حسن، علي. (2016). العلاقة بين الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية والتخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة. *رسالة ماجستير*. غزة: جامعة الأزهر.

مساعدة، ماجد. (2013). *إدارة المنظمات من منظور كلي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المطيري، فيصل. (2011). تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

مكاوي، حسين و السيد، ليلي. (2006). الاتصال ونظرياته المعاصرة (المجلد 1). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع.

ملاح، مريم. (2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة في المؤسسة الخدمانية الجزائرية. رسالة ماجستير. أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

مهدي، إيناس (2018). الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية. مجلة جامعة جيهان\_إربيل العلمية.

النجار، نبيل و الزعبي، ماجد. (2018). أساليب البحث العلمي،. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهاشمي، بخدة و توفيق، مزيان. (2020). دور البنوك المركزية في مواجهة الأزمة الناجمة عن أزمة كورونا- تجارب عالمية وعربية. مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، 02 (01)، 7-24.

هثيمي، حسين محمود. (2015). العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

وقنوني، بابة. (2017). التخطيط الاستراتيجي للأزمات في ظل إدارة العلاقات العامة. مجلة معارف (22)، 298-314.

اليوسفي، رنيم. (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. رسالة دكتوراة. سوريا: جامعة دمشق.

- Alexander, L. D. (1991.) Strategy Implementation: Nature of the Problem. *International Review of Strategic Management*, 2 (1), 73-113.
- Baubio, C. (2013). OECD Risk Management: Strategic Crisis Management. *work paper*. OECD on Public Governance.
- Burleson, P. (2007). *Constructivism: a general theory of communication skill*. at BB Whaley.
- Chen, S.-H., Nasongkhla, J., & Donaldson, J. A. (2015). From vision to action – a strategic planning process model for open educational resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3707 – 3714.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
- Coombs, T. (1998). *State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge*, University of Central Florida.
- Coombs, T. (2007). *Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*.
- Effiong, A. (2014), *Managing Reputation Risk And Situational Crisis In Higher Institutions Of Learning*, *Independent Journal Of Management & Production (IJM&P)*. v. 5, n. 2.
- 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*.

- Ghazi, K. M. (2017). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star. *14, 1*. Alexandri: Journal of The Faculty of Tourism and Hotels.
- Harwati, L. N. (2013, April). Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives. *2, 2*. Indonesia: ASIAN Journal Of Management Sciences And Education.
- Kyhn, H. (2008), Situational Crisis Communication Theory: It Is In A Complex Crisis With Scandinavian Airlines.
- Lisanne, V. (2014). Crisis communication: How to respond to the public. Warandelaan: Tilburg University.
- Ndidiamaka, N. (2014). Role of Public relations in crisismanagement. (A study of Union Bank PLC. Garden Avenue,Enugu),. Nigeria: Caritas University.
- Ronald D. Smith. (2021). Strategic planning for public relations. Sixth edition published by Routledge, New York.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity. Sage Publications
- Yan, j. (2018). Crisis communication and ethics: The role of public relations. *Journal of Business Strategy, 39* (1), 43-52.

## الملاحق

### ملحق أ

#### قائمة المحكمين

م.م	الاسم	التخصص
1	د. محمد دويكات	قسم الإحصاء- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
2	د. حافظ أبو عياش	قسم العلاقات العامة والاتصال- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
3	د. محمود عبد الرؤوف محمود	قسم العلاقات العامة والاتصال- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
4	د. أمجد شحادة	قسم الاتصال والتواصل- جامعة بيرزيت- فلسطين.
5	د. محمود خلوف	قسم اللغة العربية والإعلام - الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين.
6	د. شادي أبو عياش	قسم الإعلام والاتصال- الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين

ملحق ب

الاستبانة



عزيزي المبحوث تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بعمل دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة في جامعة النجاح الوطنية، بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى دوائر العلاقات العامة: حالة القطاع المصرفي الفلسطيني، بإشراف الدكتور: فريد أبو ضهير أرجو تعبئة الاستمارة التالية، علماً بأن الغرض منها هو جمع المعلومات والبيانات التي تخدم البحث العلمي، حيث إن القيمة الفعلية لهذه الدراسة متوقف بدرجة كبيرة على مساعدتكم في الإجابة على العبارات المدرجة في الاستمارة، من خلال الإجابة عن الأسئلة من وجهة نظرك علماً بأن إجاباتكم ستكون محور اهتمامنا ولن نستخدم سوى للبحث العلمي.

شكراً لحسن تعاونكم واهتمامكم

الباحثة: غدير قادوس

## القسم الأول: البيانات الأولية

الرجاء اختيار الإجابة المناسبة لكل من الأسئلة التالية وذلك بوضع إشارة √ أمام الإجابة التي تختارها في كل من المحاور التالية:

### • النوع الاجتماعي:

(1) ذكر (2) أنثى

### • سنوات الخبرة:

(1) أقل من 5 سنوات (2) من 5 - أقل من 10 سنوات

(3) من 10 - أقل من 15 سنة (4) 15 فأكثر

### • التخصص:

(1) علاقات عامة (2) إعلام واتصال

(3) علوم سياسية ودولية (4) لغة انجليزية

(5) تسويق (6) إدارة أعمال

(7) تخصصات أخرى..... اذكرها

### • مجال العمل (المسمى الوظيفي):

(1) رئيس دائرة العلاقات العامة (2) موظف علاقات عامة

(3) موظف دائرة التسويق والتخطيط

### • نوع البنك:

(1) إسلامي (2) تجاري

القسم الثاني: محاور وبنود الاستمارة: إلى أي درجة تتفق مع (أو تعارض) كل من العبارات التالية؟

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل عبارة:

#	المحور	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض بشدة
<b>المحور الأول: تصورك لأساليب التخطيط الاستراتيجي</b>					
1.	تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل البنك إلى وجود تعاون لتفادي الأزمة.				
2.	تؤدي عملية تحليل الفرص والمخاطر للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة.				
3.	يتم التخطيط الاستراتيجي في البنك بناء على أسس علمية.				
4.	تستخدم إدارة البنك مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية.				
<b>المحور الثاني: مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا.</b>					
<b>ما قبل حدوث الأزمة</b>					
5.	تتوفر خطة استراتيجية للبنك خاصة لرصد مؤشرات وقوع الأزمات				
6.	تولي إدارة البنك اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الأزمات.				
7.	يتم إشراك ذوي المصالح عند رصد مؤشرات الأزمة.				
8.	تفضل العلاقات العامة والبنك التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قبلها.				

#	المحور	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد ا محايد	أعارض بشدة
	أثناء الأزمة				
9.	يتم تشكيل فرق مختلفة لحل الأزمات المحتملة.				
10.	يتم توفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتخطيط لتشخيص الأزمات المحتملة.				
11.	توجد تقنيات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.				
12.	تفضل إدارة العلاقات العامة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة.				
13.	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج البنك عند تشكل فريق الأزمات ضمن العلاقات العامة.				
14.	يتم العمل على الأفكار الجديدة من قبل العلاقات العامة في العمل لحل الأزمات.				
	بعد الأزمة				
15.	تتوفر في البنك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.				
16.	يقوم البنك باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.				
17.	تستخدم العلاقات العامة وسائل اتصال فعالة مع الجمهور تناسب نوع وحجم الأزمة.				
18.	تصميم الرسالة الإعلامية وتوقيتها ضروريان في تجنب الأزمات.				

#	المحور	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد   محايد	أعارض بشدة
19.	تقوم العلاقات العامة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.				
20.	يعمل قسم العلاقات العامة على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات الأخرى في البنوك ذات التجارب المشابهة.				
<b>المحور الثالث: الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات</b>					
21.	أسهم التخطيط الاستراتيجي بتنسيق الجهود بين أداء الإدارات المختلفة، بما فيها العلاقات العامة، في المؤسسة في إدارة الأزمات.				
22.	القيام بنقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية.				
23.	اعتماد دائرة العلاقات العامة على الاتصال المباشر مع جمهور البنك في أوقات الأزمات.				
24.	قيام قسم العلاقات العامة بحملة إعلامية لإخبار جمهور المواطنين ووسائل الإعلام بالأضرار التي سببتها الأزمة وكيفية التعامل معها.				
<b>المحور الرابع: العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات</b>					
25.	يوجد نقص في الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة.				
26.	هناك نقص في الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة.				

#	المحور	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد ا محايد	أعارض بشدة
27.	غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة مع دائرة العلاقات العامة.				
28.	عدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها.				
29.	قلة اهتمام البنك بالتدريب على جمع مؤشرات حدوث الأزمات.				
30.	ضعف استجابة الإدارة لتوصيات العلاقات العامة في حال الأزمات.				

شاكرين حسن تعاونكم معنا

## ملحق ج

### أسئلة المقابلات الموجهة لمختصين في البنوك

قامت الباحثة بتقسيم أسئلة المقابلات الخاصة بالمختصين بالبنوك الذين تمت مقابلتهم لغايات هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

**المحور الأول: استخدام العلاقات العامة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.**

وتضمن المحور الأول من أسئلة الدراسة، على تسعة أسئلة نوردتها كما يلي:

1. ما أهم الأزمات التي يواجهها البنك؟
2. ما أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء البنك وسر ديمومته؟
3. هل يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى موظفين العلاقات العامة؟
4. إذا ما حدثت أزمة ما فهل تتقون بقدرة العلاقات العامة على إدارتها؟  
إذا كانت الإجابة بنعم. إلى أي مدى؟  
إذا كانت الإجابة بلا. لماذا؟
5. ما دور العلاقات العامة في صياغة خيارات استراتيجية جديدة لمواجهة الفرص والتهديدات التي تواجه البنك؟
6. كيفية وضع الخطط المستقبلية من قبل العلاقات العامة في البنك لتفادي وقوع الأزمات؟

7. ما الجوانب التي ميزت دائرة العلاقات العامة في استخدامها لأساليب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات؟

8. ما هي خطط العلاقات العامة للحيلولة دون وقوع أزمة في البنك مستقبلاً؟

9. هل العلاقات العامة تعتمد في مواجهة الأزمات على وسائل الإعلام؟

إذا كانت الإجابة بنعم. إلى أي مدى؟

إذا كانت الإجابة بلا. لماذا؟

**المحور الثاني: مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا.**

وتضمن المحور الثاني من أسئلة الدراسة، على ستة أسئلة نوردتها كما يلي:

1. في حال حدوث أي نوع من الأزمات، هل يتم الاعتماد بشكل كبير من قبل البنك على دائرة

العلاقات العامة؟

إذا كانت الإجابة بنعم. ما الدور الرئيس للعلاقات العامة في البنك عند حدوث الأزمات؟

إذا كانت الإجابة بلا. لماذا؟

2. كيف يمكن لدائرة العلاقات العامة وضع خطط مسبقة لتفادي الأزمات أو الحد منها؟

3. ما هي الخطوات التي تتبعها دائرة العلاقات العامة في تسيير الأزمة في مراحلها، قبل وأثناء وبعد

الأزمة؟

4. ما تموقع الاتصال في كل مرحلة من مراحل تسيير الأزمة؟

5. كيفية التحقق من أسباب وقوع الأزمة بعد الانتهاء منها من قبل العلاقات العامة؟

على ماذا يعتمد ذلك؟ هل يمكن أن تعطينا مثالاً على ذلك من واقع البنك؟

6. في حال انتهاء حدوث الأزمة، هل يتوقف عمل دائرة العلاقات العامة أم يتم العمل على وضع

خطط لعدم الوقوع بالأزمة مرة أخرى؟

**المحور الثالث: العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة لخطة استراتيجية عند إدارتها للأزمات.**

يتعلق المحور الثالث بالتعرف على أهم العوامل والتحديات التي قد تؤثر على طبيعة عمل دائرة العلاقات العامة عند تنفيذها لخطة استراتيجية تختص بإدارة الأزمات.

وتضمن المحور الثالث من أسئلة الدراسة، على ستة أسئلة نوردتها كما يلي:

1. هل يتم تدريب العاملين في العلاقات العامة على أساليب التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات بالشكل المطلوب؟

إذا كانت الإجابة بنعم. كيف؟

إذا كانت الإجابة بلا. لماذا؟

2. هل يتوفر لدى الدائرة نظام اتصالات داخلي وخارجي في فترة الأزمة؟

3. هل يسمح النظام المعمول به في المصرف بتبادل المعلومات بسرعة بين جميع الإدارات وحسب

الحاجة خاصة وقت الأزمات؟

إذا كانت الإجابة بنعم. إلى أي مدى؟

إذا كانت الإجابة بلا. لماذا؟

4. كيف تعمل دائرة العلاقات العامة على تشكيل فريق خاص ليكافح الأزمة؟

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟

إذا كانت الإجابة بلا، فما الأسباب من وجهة نظركم التي تحول دون ذلك؟

5. برأيكم على من تقع المسؤولية في عدم تمكين العلاقات العامة وإشراكها في إدارة الأزمات؟

على العلاقات العامة نفسها. لماذا؟

على الإدارة العليا. لماذا؟

6. ما آليات مواجهة التحديات التي تقف أمام نجاح التخطيط الاستراتيجي؟

## ملحق د

### قائمة المقابلات

م.و	الاسم	الوظيفة وجهة العمل	تاريخ المقابلة
1	أحمد سرطاوي	رئيس قسم العلاقات العامة والتخطيط في البنك الإسلامي العربي	22\8\2022
2	عبد الرحمن عطار	مدير فرع بنك القدس - بديا	19\9\2022
3	جميل زاغة	مدير البنك الإسلامي الفلسطيني سابقا - فرع حوارة	24\9\2022
4	س (رفض ذكر اسمه بالبحث)	رئيس قسم العلاقات العامة والتسويق في إحدى البنوك	2\10\2022

## ملحق هـ

### الجدول

#### جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (ما مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
<b>قبل حدوث الأزمة</b>						
1	1	تتوفر خطة استراتيجية للبنك خاصة لرصد مؤشرات وقوع الأزمات	4.25	0.60	85.0	كبيرة جداً
2	2	تولي إدارة البنك اهتماماً ودعمًا لرصد مؤشرات حدوث الأزمات.	4.11	0.57	82.2	كبيرة
3	3	يتم إشراك ذوي المصالح عند رصد مؤشرات الأزمة.	3.70	0.98	74.0	كبيرة
4	4	تفضل العلاقات العامة والبنك التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قبلها.	2.60	1.09	52.0	قليلة
<b>الدرجة الكلية (قبل حدوث الأزمة)</b>			<b>3.66</b>	<b>0.51</b>	<b>73.2</b>	<b>كبيرة</b>
<b>أثناء حدوث الأزمة</b>						
1	1	يتم تشكيل فرق مختلفة لحل الأزمات المحتملة	4.11	0.80	82.2	كبيرة
2	2	توجد تقنيات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة	4.10	0.64	82.0	كبيرة
3	3	يتم توفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتخطيط لتشخيص الأزمات المحتملة	4.08	0.60	81.6	كبيرة
4	4	يتم العمل على الأفكار الجديدة من قبل العلاقات العامة في العمل لحل الأزمات	4.02	0.72	80.4	كبيرة

الرتبة	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
5	4	تفضل إدارة العلاقات العامة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة	3.71	0.93	74.2	كبيرة
6	5	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج البنك عند تشكل فريق الأزمات ضمن العلاقات العامة	3.15	0.94	63.0	كبيرة
<b>الدرجة الكلية (أثناء حدوث الأزمة)</b>						
			<b>3.86</b>	<b>0.47</b>	<b>77.2</b>	<b>كبيرة</b>
<b>بعد حدوث الأزمة</b>						
1	4	تصميم الرسالة الإعلامية وتوقيتها ضروريان في تجنب الأزمات	4.30	0.59	86.0	كبيرة جداً
2	2	يقوم البنك باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها.	4.27	0.61	85.4	كبيرة جداً
3	3	تستخدم العلاقات العامة وسائل اتصال فعالة مع الجمهور تناسب نوع وحجم الأزمة.	64.2	0.44	85.2	كبيرة جداً
4	1	تتوفر في البنك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة	4.21	0.53	84.2	كبيرة جداً
5	5	تقوم العلاقات العامة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	4.07	0.87	81.4	كبيرة
6	6	يعمل قسم العلاقات العامة على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات الأخرى في البنوك ذات التجارب المشابهة.	3.62	0.80	72.4	كبيرة
<b>الدرجة الكلية (بعد حدوث الأزمة)</b>						
			<b>4.12</b>	<b>0.42</b>	<b>82.4</b>	<b>كبيرة</b>
<b>الدرجة الكلية</b>						
			<b>3.88</b>	<b>0.40</b>	<b>77.6</b>	<b>كبيرة</b>

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول 12

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	أساليب التخطيط
		1.538	3	4.614	بين المجموعات	الاستراتيجي
*0.000	10.358	0.148	66	9.801	داخل المجموعات	
			69	14.415	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا
		0.974	3	2.923	بين المجموعات	
			66	8.560	داخل المجموعات	
*0.000	7.513	0.130	69	11.484	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات
		0.421	3	1.264	بين المجموعات	
0.204	1.573	0.268	66	17.682	داخل المجموعات	
			69	18.946	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات
		1.551	3	4.653	بين المجموعات	
0.117	2.037	0.761	66	50.252	داخل المجموعات	
			69	54.905	المجموع	
مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
		0.455	3	1.364	بين المجموعات	
*0.002	5.503	0.083	66	5.451	داخل المجموعات	
			69	6.815	المجموع	

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

### جدول 13

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة للمجال الأول (أساليب التخطيط الاستراتيجي)

المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 فأكثر
أقل من 5 سنوات	_____	0.38582	0.38302	*0.30227
من 5 - أقل من 10 سنوات	_____	_____	-0.00280	*0.68810
من 10 - أقل من 15 سنة	_____	_____	_____	*0.68529
15 فأكثر	_____	_____	_____	_____

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

### جدول 14

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة للمجال الثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيميا ومهنيا)

المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 فأكثر
أقل من 5 سنوات	_____	0.07287	0.18538	*0.47197
من 5 - أقل من 10 سنوات	_____	_____	0.11251	0.54484
من 10 - أقل من 15 سنة	_____	_____	_____	0.65735
15 فأكثر	_____	_____	_____	_____

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

## جدول 15

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 فأكثر
أقل من 5 سنوات	_____	0.14426	0.05520	*0.29811
من 5 - أقل من 10 سنوات	_____	_____	-0.08905	*0.44236
من 10 - أقل من 15 سنة	_____	_____	_____	*0.35331
15 فأكثر	_____	_____	_____	_____

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

## جدول 16

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخصص للدرجة الكلية

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقات عامة	13	3.63	0.12
إعلام واتصال	6	3.59	0.25
علوم سياسية ودولية	3	3.64	0.21
تسويق	27	3.75	0.27
إدارة أعمال	13	3.93	0.51
تخصصات أخرى	8	3.75	0.21
<b>الكلية</b>	<b>70</b>	<b>3.74</b>	<b>0.31</b>

جدول 17

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجيات الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.879	5	0.376	1.918	0.104
داخل المجموعات	12.536	64	0.196		
المجموع	14.415	69			
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.735	5	0.547	4.001	*0.003
داخل المجموعات	8.749	64			
المجموع	11.484	69	0.137		
بين المجموعات	1.360	5	0.272	0.990	0.431
داخل المجموعات	17.587	64	0.275		
المجموع	18.946	69			
بين المجموعات	3.555	5	0.711	0.886	0.496
داخل المجموعات	51.351	64	0.802		
المجموع	54.905	69			
بين المجموعات	0.788	5	0.158	1.675	0.153
داخل المجموعات	6.026	64	0.094		
المجموع	6.815	69			

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

## جدول 18

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير سنوات الخبرة للمجال الثاني (مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في المؤسسة التي تعمل بها لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيميا ومهنيا)

المستوى	علاقات عامة	إعلام واتصال	علوم سياسية ودولية	تسويق	إدارة أعمال	تخصصات أخرى
علاقات عامة	_____	0.26211	0.42877	-0.13090	*-0.37179	-0.07933
إعلام واتصال	_____	_____	0.16667	-.39300	*-0.63390	-0.34144
علوم سياسية ودولية	_____	_____	_____	-0.55967	*-0.80057	-0.50810
تسويق	_____	_____	_____	_____	0.24090	0.05157
إدارة أعمال	_____	_____	_____	_____	_____	0.29247
تخصصات أخرى	_____	_____	_____	_____	_____	_____

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

جدول 19

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في تنفيذ استراتيجية الأزمات ضمن العلاقات العامة في البنوك حسب متغير نوع البنك

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف	المتوسط	العدد	نوع البنك	
0.051	1.984	0.48	4.40	20	إسلامي	أساليب التخطيط الاستراتيجي
		0.43	4.16	50	تجاري	
0.134	1.517	0.41	4.00	20	إسلامي	مدى توظيف دائرة العلاقات العامة في الجهاز المصرفي الفلسطيني لعمليات التخطيط الاستراتيجي في جميع مراحل الأزمة (قبل وأثناء وبعد الأزمة) والاعتناء بها تنظيمياً ومهنيًا.
		0.39	3.84	50	تجاري	
0.145	1.473	0.48	4.28	20	إسلامي	الأدوار الفعلية التي قامت أو شاركت بها دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات
		0.56	4.08	50	تجاري	
0.000*	-4.025	0.45	2.11	20	إسلامي	العوامل والتحديات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لدائرة العلاقات العامة للخطة الاستراتيجية عند إدارتها للأزمات
		0.90	2.97	50	تجاري	
0.438	-0.780	0.23	3.70	20	إسلامي	الدرجة الكلية
		0.34	3.76	50	تجاري	

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



**An-Najah National University**

**Faculty of Graduate Studies**

**STRATEGIC PLANNING AND CRISIS  
MANAGEMENT AT PUBLIC RELATIONS  
DEPARTMENTS OF PALESTINE BANKING SECTOR**

**By  
Ghadeer Abedel Khaleq Qadous**

**Supervisor  
Dr. Farid Abu Dhair**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
of Master of Contemporary Public Relations, Faculty of Graduate Studies, An-  
Najah National University, Nablus - Palestine.**

**2022**

# **STRATEGIC PLANNING AND CRISIS MANAGEMENT AT PUBLIC RELATIONS DEPARTMENTS OF PALESTINE BANKING SECTOR**

**By**  
**Ghadeer Abedel Khaleq Qadous**  
**Supervisor**  
**Dr. Farid Abu Dhair**

## **Abstract**

The purpose of this study was to understand the role of public relations departments' strategic planning in crisis management in Palestine banking sector. Towards that end, the researcher used the descriptive method. She used a questionnaire and interviews for data collection. She administered the questionnaire to a sample of employees in local banks' public relations departments. She also used the comprehensive survey method. She also conducted interviews with bank and public relations specialists. The researcher's study was built on position theory of crisis management. After data analysis, the degree of response towards the role of strategic planning in crisis management in Palestine banking sector was high. The majority of the participants believed that public relations play a key role in Palestine banking institutions' crisis management. The participants also believed that strategic planning, before a crisis, was less than planning after it. It was also found that there were no statistically significant differences at 0.05 in implementation of crisis strategy by the banks' public relation departments to be attributed to gender, specialization and type of bank. However, there were differences of statistical significance which could be attributed to years of experience in favor of high level of experience.

**Keywords:** Public relations; Palestine banking sector; strategic planning; crisis management.