



جامعة النّجاح الوطنيّة
كلية الدراسات العليا

استراتيجيّات العلاقات العامّة في إدارة أزمة الشّيكات المرتجعة
خلال أزمة حرب غزّة عام 2023: دراسة مقارنة
بنك فلسطين وبنك الأردن

إعداد

ياسمين محمد سمير أغبر

إشراف

د. إبراهيم العكّة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامّة المعاصرة،
من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنيّة، نابلس - فلسطين.

استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة
خلال أزمة حرب غزة عام 2023: دراسة مقارنة
بنك فلسطين وبنك الأردن

إعداد

ياسمين محمد سمير أغبر

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/11/28م، وأجيزت:


التوقيع


التوقيع


التوقيع

د. إبراهيم العكة

د. المشرف الرئيسي

د. إبراهيم خروب

الممتحن الخارجي

د. سمر الشنار

الممتحن الداخلي

الإهداء

الحمد لله حبًا وشكرًا وامتنانًا على البدء والختام، وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

إلى رمز العطاء والتضحية، مثلي الأعلى أبي الغالي،

إلى من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعائها أُمي الغالية،

إلى ذلك المستودع الكبير من القوة والحبّ أخوتي وأخواتي،

إلى الذي قدّم دور حيوي في توجيهي خلال هذه الرحلة مشرفي الفاضل،

أهدي إليكم بحثي وجهدي، وليالٍ كثيرة من السّهر والتعب والأمنيات.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم قال تعالى في كتابه الكريم: ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ [النمل:40].

بدايةً أُعبر عن امتناني وشكري العميق لله عز وجل، الذي وفّقني، ويسّر لي الطّريق نحو هذه الدّرجة العلمية الرفيعة، إليه الحمد والشكر الذي لا ينقطع.

لأبي الحبيب، ولوالدي الغالية، ولإخوتي الأعزاء، ولصديقتي المخلصة، لا يمكنني نسيان دعمكم الدائم والتّضحيات التي قدّمتموها من أجلي، أهدىكم كلّ مشاعر الحُبّ والامتنان.

وكذلك أُعبر عن شكري العميق، وامتناني للمشرف الأكاديمي الدكتور إبراهيم العكّة، الذي وافق على توجيه رسالتي، والذي كان متاحاً للردّ على استفساراتي في كلّ مرحلة، وشكراً للأساتذة الذين شاركوا معي خبراتهم ونصائحهم.

أمل أن يكون هذا البحث موفقاً في تحقيق الأهداف العلميّة المنشودة، وأن يمثّل إسهاماً متواضعاً في ميدان البحث العلمي.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام 2023: دراسة مقارنة بنك فلسطين وبنك الأردن

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
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: ياسمين أغير
التوقيع: Yasmeen Aghar
التاريخ: 28-11-2024

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية
1	1.1 مقممة الدراسة
3	1.2 الإطار النظري
48	1.3 الدراسات السابقة
48	1.3.1 الدراسات العربية
58	1.4 التعقيب على الدراسات السابقة
58	1.5 مشكلة الدراسة وأسئلتها
61	1.6 فرضيات الدراسة
62	1.7 أهداف الدراسة
62	1.8 أهمية الدراسة
63	1.9 مصطلحات الدراسة
65	1.10 حدود الدراسة
66	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
66	2.1 منهجية الدراسة
67	2.2 مجتمع الدراسة

67	2.3 عيّنة الدراسة
70	2.4 أدوات الدراسة
74	2.5 المعالجات الإحصائية
75	2.6 نموذج تصميم الاستبانة
77	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
77	3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
88	3.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
95	3.3 النتائج المتعلقة بالمقابلة الشخصية
101	الفصل الرابع: مناقشة النتائج وتوصياتها
101	4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
108	4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
111	4.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة الشخصية
127	4.4 إسقاط نظرية الدراسة على النتائج
130	4.5 محدّدات الدراسة
130	4.6 النتائج العامّة للدراسة
131	4.7 التّوصيات
132	المراجع العلمية
137	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة 69
- جدول (2): فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها 71
- جدول (3): مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس (ليكرت) الخماسي 72
- جدول (4): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha) 73
- جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 79
- جدول (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال تعلم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 81
- جدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال مدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 83
- جدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مرتبة ترتيباً تنازلياً، حسب المتوسط الحسابي 85
- جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال مدى وجود خطاب فعال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مرتبة ترتيباً تنازلياً، حسب المتوسط الحسابي 87
- جدول (10): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة، وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) 89

جدول (11) نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة، ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى تعلم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين تطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)..... 147

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين استخدامه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023). 147

جدول (13): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)..... 148

جدول (14): نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى وجود خطاب فعال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتوظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)..... 148

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات توظيف استراتيجيات العلاقات العامة، وبين إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)..... 149

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (UNIANOVA) لدلالة الفروق في مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وبين إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: [النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومكان السكن، ومستوى الوظيفة]..... 150

جدول (17): نتائج تحليل المقارنات البعدية (LSD) لدلالة الفروق حول مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وبين إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى لمتغير مكان السكن..... 150

فهرس الأشكال

- شكل (1): مفاهيم العلاقات العامة..... 4
- شكل (2): أشكال أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي يقوم بها البنك..... 6
- شكل (3): مبادئ العلاقات العامة..... 8
- شكل (4): مفهوم الأزمة..... 14
- شكل (5): نموذج تصميم الاستبانة..... 75

فهرس الملاحق

- 137 ملحق (أ): قائمة بأسماء المحكمين
- 138 ملحق (ب): الاستبانة
- 143 ملحق (ج): أسئلة المقابلة الشخصية
- 147 ملحق (د): الجداول

استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام 2023: دراسة مقارنة بنك فلسطين وبنك الأردن

إعداد

ياسمين محمد سمير أخير

إشراف

د. إبراهيم العكة

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة الاقتصادية، تحديداً أزمة الشيكات المرتجعة التي كانت نتيجة حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023)، واتخذت الباحثة بنك فلسطين وبنك الأردن دراسة حالة، وقد تركّزت الدراسة الحالية على معرفة دور دوائر العلاقات العامة في إدارة الأزمات المصرفية في البنوك، وحددت الباحثة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الذي ينصّ على: "ما مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟".

ولتحقيق الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة استخدمت الباحثة نظرية خطاب التجديد، ونموذج (كوتر)، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحليل النتائج التي توصلت إليها من أدوات الدراسة التي تمّ إعدادها؛ لتلبية غرض الدراسة التي تمثّلت في الاستبانة، والمقابلة المباشرة؛ ففي الاستبانة تمّ اعتماد العينة المتاحة، حيث تمثّل مجتمع الدراسة من الجمهور الخارجي في بنك فلسطين، وبنك الأردن، إذ هم المستفيدون من خدمة الشيكات. وبلغ عدد عينة الدراسة (400) مفردة، وفيما يخصّ أداة الدراسة المقابلة الشخصية تمّ وضع أسئلتها فيما يخدم غرض الدراسة، وتمّ اعتماد العينة القصدية، وهي غير احتمالية، واختيار مدير العلاقات العامة في بنك فلسطين.

وقد أظهرت نتائج الدّراسة أنّ دائرة العلاقات العامّة لم يكن لها أيّ دور في استجابة البنك للأزمة الاقتصادية، وحماية سمعته، والتّعامل مع آثار هذه الأزمة، فلم يستخدم بنك فلسطين، وبنك الأردن الاستراتيجيات؛ للبقاء على تواصل فعّال مع جمهورهم خلال الأزمة.

كما أوصت الدّراسة بضرورة قيام البنوك بتطوير الأشخاص المؤهلين، وذوي الخبرة، وتوظيفهم في مجال العلاقات العامّة، وأنّه يجب على البنوك إعداد خطط لإدارة الأزمات، وأن تكون على أتمّ الجهوزيّة؛ للتّعامل مع أيّة أزمة تواجه البنك مستقبلاً، وأن تبقى على اطلاعٍ مستمرّ على جميع الأزمات التي تحدث في القطاع المصرفيّ عالمياً، ومحليّاً؛ لما نواجهه حالياً من أزمات؛ بسبب القرارات الصّادرة من الجانب الإسرائيلي.

الكلمات المفتاحيّة: العلاقات العامّة، استراتيجيات، أزمة الشبكات المرتجعة، إدارة الأزمات، القطاع المصرفي الفلسطيني.

الفصل الأوّل

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 مقدّمة الدراسة

أسهمت الحكومات والشركات على اختلاف أنواعها التجاريّة، والخدميّة، وتشابك علاقاتها إلى ظهور ما يُطلق عليه بالعلاقات العامّة التي تهتمّ في توضيح السياسات للجماهير، وفي كسب الثقة، حيث أصبح وجود العلاقات العامّة في وقتنا الحالي ضرورة ملحة في جميع المؤسسات والمنظّمات؛ وذلك لتوجّه الاهتمام لها، ونظراً لزيادة أهميّة الرأْي العامّ، وقيامها في عمليّات التخطيط للمستقبل من خلال إجراء البحوث، والدراسات، والبحث عن الحقائق، وأيضاً لقدرة العلاقات العامّة على التنبؤ، والقيام بالاستشعار للأزمات التي من المتوقع حدوثها، وإجراء اتّصالات الأزمة، بالإضافة إلى زيادة الإقبال والتّقدم الفني والتّقني لوسائل الاتّصال (سليم، 2019، صفحة 50).

وفي ظلّ التّطوّرات المتسارعة، والاضطرابات الاجتماعيّة، والاقتصاديّة، والسياسيّة في هذا العصر، أصبحت الأزمات شيئاً لا بُدّ منه في أيّ وقتٍ، وفي أيّ مكان، حيث أننا نعيش في مجتمع يتأثر بشكلٍ مستمرّ بالكوارث الطبيعيّة، والحروب، والصّراعات، ومن هنا على جميع الإدارات على اختلاف مجالاتها وتخصّصاتها أن تكون مستعدّة لمثل هذه الطوارئ والأزمات (بابكر، 2019، صفحة 71).

للعلاقات العامّة دورٌ مهمّ أثناء الأزمات، وهو تحقيق النّفاهم عبر الاتّصال الفعّال مع الجمهور المستهدف، وإعطائه المعلومات اللّازمة عن المؤسّسة أثناء الأزمة؛ لكسب تأييدها، إضافةً إلى قيام العلاقات العامّة في تحليل كفاءة مواجهة الأزمة، وإجراء عمليّات التّقييم؛ ما سيشكّل أهميّة للمؤسّسات بعد انتهاء الأزمة، وفي النّهاية ستعمل على رفع إمكانيّة المؤسّسات، ومستوى أدائها، وتعزيز قدرتها على كفيّة مواجهة الأزمات المستقبليّة (سليم، 2019، صفحة 50).

أمَّا بالنسبة للأزمات المصرفية فإنَّ الحديث عنها يتطلَّب ضرورة التَّركيز على الأحداث التي تسبق الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعدها، ومن الضروري إدارة الأزمة بشكلٍ مبكِّر، ومنع تطوُّرها؛ فعدم المقدرة على تفتيتها يضع الإدارة في مواقف صعبة، منها: ترقُّب نتائج هذه الأزمة التي من الممكن أن تكون مدمِّرة، وعليه يجب إدارة الأزمة بشكلٍ فعَّال والقدرة على اتِّخاذ القرارات الإداريَّة، ووضع الاستراتيجيَّات المناسبة للتهديدات التي تتعرَّض لها البنوك، وأنشطتها (اللامي و العيساوي، 2015، صفحة 38).

تلعب العلاقات العامَّة دوراً في نجاح أو فشل البنوك، إذ لها دورٌ في تعزيز العلاقات، وتقليل المخاطر التي من الممكن أن يتعرَّض لها البنك أثناء الأزمات، وتعمل العلاقات العامَّة على بناء السُّمعة الجيِّدة للبنك؛ فهي تُعدُّ ثروةً استراتيجيَّة لها دور فعَّال في بقاء المؤسسات الماليَّة.

وتطوُّرها أثناء الأزمات، والسُّمعة من العوامل المهمَّة التي تمثِّل عوناً مهمماً للبنوك في تحقيق الأداء الجيِّد، ومن العوامل التي تساهم في ترسيخ السُّمعة الجيِّدة: كفاءة الأداء، وجودة الخدمات المقدَّمة، والدور الاجتماعي الذي يلعبه البنك (رضوان، 2016، الصفحات 35-42).

وفي الوقت الحالي تعاني فلسطين من أزمة اقتصاديَّة؛ بسبب الحرب على غزَّة، حيث يعيش الاقتصاد الفلسطيني حالةً من التدهور كالحالة التي عاشها في جائحة (كورونا) عام (2020)، ومن تداعيات هذه الأزمة تأثر بورصة فلسطين، وهبوط مؤشِّرها، وتجميد أموال المقاصَّة، وارتفاع نسبة البطالة؛ حيث كان يعمل في الدَّاخل المحتلَّ قبل الحرب (140) ألف عامل فلسطيني من الضفَّة، واليوم يلزم هؤلاء العمَّال بيوتهم، علماً أنَّهم كانوا يضحون للأسواق الفلسطينيَّة ما يقارب (397) مليون دولاراً شهرياً، بالإضافة إلى فقدان الأسواق الفلسطينيَّة القدرة الشرائيَّة؛ بسبب تعطلَّ العمَّال، أمَّا بالنسبة للقطاع المصرفي، فهناك العديد من المقترضين، ومع نشوء هذه الحرب وتداعياتها تشكَّلت أزمة جديدة لدى القطاع المصرفي، تمثَّلت في أزمة الشبكات المرتجعة (عبد الله، 2023).

وبخصوص الأزمة الاقتصادية التي هي قيد الدراسة، فإنها الأزمة التي يمرُّ بها القطاع المصرفي، وتتمثل في الشيكات المرتجعة التي كانت ناتجةً عن حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023)، فهذا جعل جزءاً من الفلسطينيين يكون مقترضاً والجزء الآخر يكون مصدراً للشيكات، ومع ترك عمال الدّاخل لأعمالهم، وتجميد أموال المقاصّة، فإنّ الكثير من الفلسطينيين لم يستطيعوا الإيفاء بالتزاماتهم الماليّة تجاه هذه المستحقّات الواقعة عليهم، ومن هنا فإنّ هذه الدّراسة سوف تبحث في الاستراتيجيات التي تستخدمها العلاقات العامّة في إدارة هذه الأزمة في بنك فلسطين، وبنك الأردن.

1.2 الإطار النظري

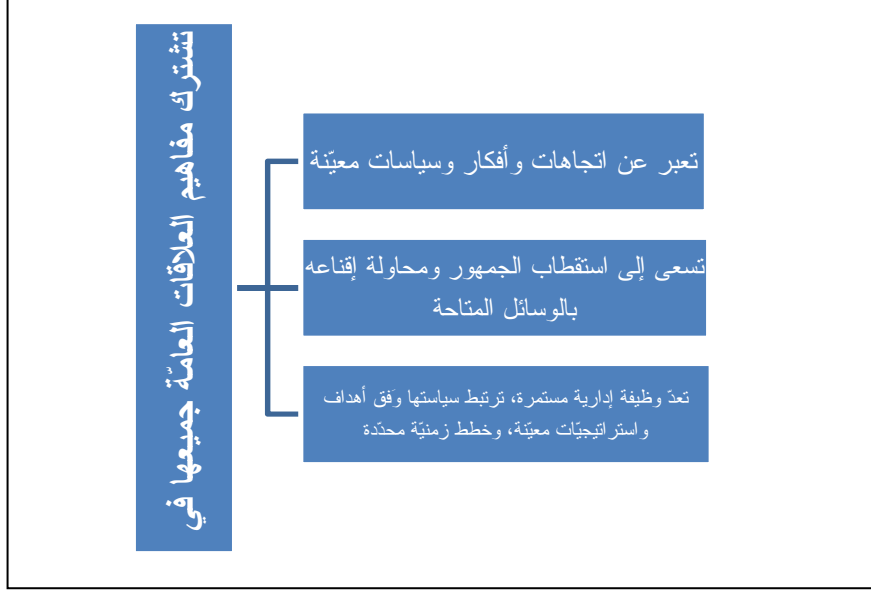
مفهوم العلاقات العامّة

لا يوجد مفهوم للعلاقات العامّة متفق عليه عالمياً، أو بين محترفيها، حيث عرّفت الجمعية العالميّة الأولى لجمعيات العلاقات العامّة (PRSA) العلاقات العامّة "أنّها فنُّ لتحليل الاتجاهات، والتنبؤ بعواقبها، وتقديم المشورة للقادة، وتنفيذ البرامج المخطّط لها"، وفي عام (2012) اعتمدت مفهوماً جديداً ليحل مكان المفهوم السّابق، وهو "أنّ العلاقات العامّة عملية اتّصاليّة استراتيجية تساعد في بناء العلاقات المتبادلة بين المنظّمات وجماهيرها" (Weller, 2018).

ويعتبر (Seidel) العلاقات العامّة "أنّها عملية مستمرة، يتمّ من خلالها توجيه المنظّمة للتّفاهم مع جمهورها، وكسب ثقتهم، أي أنّ العلاقات العامّة هي التي تتبنّى توجيهات المنظّمة، وفكرها، وضميرها، كذلك تعدّ حلقة وصل بين المنظّمة وجمهورها، وحتى يتمّ ذلك كلّ على العلاقات العامّة أن تستخدم الوسائل والرّسائل التي تتلاءم مع كلّ نوع من الجماهير؛ لكي تصل رسالتها إليهم"، ويرى (CHRISTIAN) العلاقات العامّة "أنّها الجهود التي تبذل؛ للتأثير على جمهور المؤسّسة، وذلك عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، حتى يتكوّن فكرة صحيحة لجماهير هذه المؤسّسة، فيساندونها في أزماتها، ويشجّعونها في نشاطاتها" (جبار، 2021، الصفحات 12-13).

شكل (1)

مفاهيم العلاقات العامة



مبادئ العلاقات العامة

ذكرت مانع (2013، صفحة 72) تحقّق المنظّمة أهدافها، وتعزّز من ثقة جماهيرها إذا وجدت علاقات عامة تتّبع مجموعة من المبادئ، منها:

1. العلاقات الإنسانيّة: يعتقد البعض أنّه من الخطأ وجود اهتمام بالجانب الإنساني في نشاط المؤسسة، بل له تأثير كبير قد يكون أكبر من تأثير الحوافز الماديّة؛ لدفع عجلة النشاط، فقد تبيّن أنّ:
 - العلاقات الإنسانيّة لا تتعارض مع حُسن الإدارة أو مع عامل الرّبح.
 - العلاقات الإنسانيّة لا تأتي من الشّفقة أو الإنسانيّة، بل إنّها تعكس مبادئ علميّة سليمة.
 - الهدف من العلاقات الإنسانيّة هو الإنتاجيّة المستمرّة والدائمة.
2. المسؤوليّة الاجتماعيّة كما ذكرها نصري وبوتلج وبن عبد الفتاح (2013) هي ثقافة والتزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع"، وتسعى المؤسسة من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع؛ ما يعزّز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عامّ، وهذا ينعكس بدوره على نجاحها، وتحسين أدائها المستقبلي بشكلٍ يحقّق التّميّة المستدامة للمجتمع.

وهناك أربعة مبادئ هامة لتبني المسؤولية الاجتماعية:

- محاولة اكتساب ميزة تنافسية.
- الحفاظ على الاستقرار البيئي للمحيط الذي تعمل فيه الشركة.
- العمل على تلبية احتياجات الأفراد.
- تنمية القدرة على تفهم احتياجات المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

ومن مزايا تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- تعزيز سمعة المؤسسة ومكانة المنتج.
- تحسين فرص الحصول على رؤوس الأموال.
- زيادة القدرة على اجتذاب أفراد يتمتعون بمهارات عالية.
- انخفاض مخاطر وتكاليف التجارة.
- تحسين الأداء المالي.

وسط وجود بيئة تنافسية، وظهور الأزمات الاقتصادية أصبح نجاح الشركات لا يعتمد فقط على قدراتها في تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على معالجة القضايا الاجتماعية، فحتى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في جو يسوده ركود اقتصادي يتطلب من المؤسسة خلق بيئة عمل مريحة للعاملين، ومعالجة القضايا التي تهم المستهلك، بالإضافة إلى قيامها بدور فعال في المجتمع، ومساعدة المجتمع والحكومة على بناء مجتمعات أفضل.

يؤدي قيام المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية إلى تحسين صورتها وسمعتها لدى جمهورها، من خلال برامج اجتماعية ملموسة يشعر بأهميتها؛ ما يخلق ولاءً بين المستهلك والمؤسسة، وبالتالي يُقبل على خدماتها أو منتجاتها بشكل أكبر، ومن ثم تحقيق الأرباح بزيادة البيع، وتقليص حجم ميزانية الدعاية التي تتم في هذه الحالة من خلال المسؤولية الاجتماعية، وحتى تكون الشركة مواطنًا صالحًا لا بُدَّ أن يقتصر دورها الاجتماعي على الأنشطة الاجتماعية، بل تمتد إلى ما هو أبعد من ذلك ليشتمل جميع نواحي

التنمية، وعليه يجب أن تصبح المسؤولية الاجتماعية أساس أنظمة المؤسسة، وأنظمتها، ومن ثقافتها؛ فعندما تُطبّق المسؤولية الاجتماعية تقود الشركة إلى الازدهار، وحماية حقوق الإنسان، وخلق مجتمعات أفضل.

أما من ناحية المؤسسات المالية، والقطاع المصرفي، فيجب على البنوك الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية عند حدوث الأزمات، فمن الممكن أن لا تقتصر آثار الأزمة السلبية على المجتمع فقط، إنما يكون تأثيرها على البنك أيضاً، فحين يأخذ البنك موقفاً داعماً للجهود الحكومية؛ للخروج من الأزمات فهذا سينعكس عليه أيضاً، وسيقلل من آثار الأزمة عليه، وفي مقابل هذا الدعم تعمل الحكومة على مساعدة البنك، وسيحظى بدعم من الجماهير والعملاء عن طريق الاستمرار في التعامل معه، والنشر عنه، وعن موافقه الداعمة للمجتمع، و لضحايا الأزمات؛ ما سيعود على البنك بمكاسب كبيرة، و السمعة الجيدة، ويكون مؤسسة يُحتذى بها من قبل البنوك الأخرى، ويجعل له مكانة متميزة لدى الحكومة والجماهير (علان، 2022، صفحة 32).

شكل (2)

أشكال أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي يقوم بها البنك



المسؤولية الأخلاقية

تقدم معظم المؤسسات المهنية والحديثة قواعد أخلاقية لمدونة السلوك المهني؛ فهي غير ملزمة بقدر ما هي دعامة أساسية لانسجامهم الداخلي، وتماسكهم، ومصدر توجيه وإرشاد لهم، وبالإضافة إلى أن هذه الأخلاق تساعد على الحفاظ على سمعة المؤسسة بالكامل، فالأخلاق جزء من العلاقات العامة، تتضمن: الولاء، والانفتاح، والصدق، والإنصاف، والاحترام، والنزاهة، والتواصل المباشر، تعد الأخلاق نظام قيم يقول ما هو الصّحّ، وما هو الخطأ، أو ما هو العادل، أو غير العادل، أي هي عملية اتخاذ القرارات بشكل صحيح على أساس أسباب وجيهة (Ahmad & Haque, 2017).

فالعلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تقوم على التخطيط، والبحث، والدعاية، واتخاذ القرارات التعاونية؛ لمساعدة قدرة أية منظمة على الاستماع إلى الأشخاص والجماعات، وتقديرهم، والاستجابة بشكل مناسب لأولئك الأشخاص والمجموعات التي تحتاج المنظمة إلى تعزيز علاقات المنفعة المتبادلة، وتسعى إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها (جبار، 2021، صفحة 16).

الأخلاقيات هي مجموعة من القواعد التي يجب على المؤسسة العمل بها؛ لتكون ناجحة في تعاملها مع الجمهور؛ وذلك لكسب ثقة جماهيرها، والمتعاملين معها من رؤساء ومرؤوسين، وهناك قسمان للمسؤولية الأخلاقية للمؤسسة:

العلاقة الأخلاقية بين المؤسسة والجماهير الداخلية

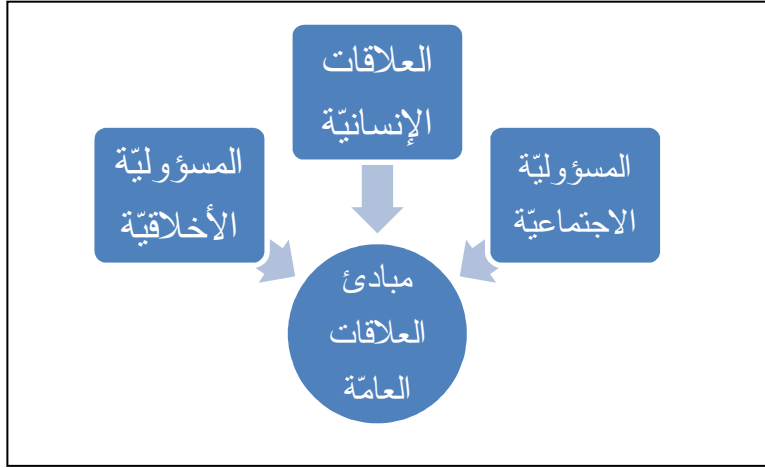
إن ما يحدّد تصرفات المسؤولين، هي المعايير الأخلاقية التي تتبّعها المؤسسة تجاه جماهيرها، كالأمانة، والصدق، والثقة في القول والفعل، وإذا لم تلتزم المؤسسة في هذه المعايير، فإنّها ستكسر رابط الثقة، والطمأنينة بين هذه المؤسسة وجماهيرها؛ ما ينعكس سلبيًا على تأييد جماهيرها الداخلية لرسالة مؤسستهم، وعلى كفاءتهم الإنتاجية، بالتالي تؤثر على كفاءة المؤسسة كفاءةً.

العلاقة الأخلاقية بين المؤسسة والجمهور الخارجي:

تشمل العلاقات الأخلاقية الأنماط السلوكية، والتصرفات مع الجمهور الخارجي، والزبائن؛ فعند الالتزام بالصدق والأمانة، والمحافظة على حقوق الزبائن، وتجنب الإعلانات المضلّة، إضافةً إلى الاستماع إليهم، وحسن المعاملة، كلّ هذه تصرفات أخلاقية تتبّعها المؤسسة التي ترغب في بناء صورة ذهنية تليق بها.

شكل (3)

مبادئ العلاقات العامة



العلاقات العامة في المؤسسات

كما جاءت في خواجه (2023): تلعب العلاقات العامة دوراً مهماً في استراتيجية الاتصال للمؤسسة؛ فالعلاقات العامة في المؤسسة هي المسؤولية عن التخطيط، والتنفيذ، والتقييم؛ وذلك لتعزيز سمعة المؤسسة، وضمان التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة. ومن مسؤوليات مدير العلاقات العامة في المؤسسة:

- إدارة صورة الشركة: يطور مدير العلاقات العامة في المؤسسة، وينفذ استراتيجيات؛ لتشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة، وتعزيزها، ويتضمن ذلك صياغة الرسائل الرئيسية، وإدارة العلاقات الإعلامية، والمشاركة مع أصحاب المصلحة؛ للحفاظ على التصور الإيجابي.

• بناء العلاقات: يقوم مدير العلاقات العامة في المؤسسة بإنشاء العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة، ورعايتها، بما في ذلك العملاء، والموظفين، ووسائل الإعلام، والمنظمات الاجتماعية، وذلك من خلال الانخراط في اتصال مفتوح وشفاف؛ وبذلك يبنون الثقة، ويعززون علاقات طويلة الأمد.

• إدارة الأزمات: يلعب مدير العلاقات العامة في المؤسسة في أوقات الأزمات دوراً محورياً في إدارة الاتصالات، والتقليل من الأضرار التي ستواجه المؤسسة من سمعة، وغيرها، حيث يتحدث مدير العلاقات العامة، ويقدم المعلومات الدقيقة في الوقت والمكان المناسبين، وأيضاً يتعامل مع استفسارات وسائل الإعلام؛ لحماية سمعة المنظمة.

العلاقات العامة والاتصال في البنوك

يُعدّ مجال العلاقات العامة حديثاً في البنوك، حيث بدأ اهتمام إدارات البنوك في هذا المجال؛ لأهميته الكبيرة في تقدّم البنك بأفضل صورة إيجابية ممكنة، وتحسين صورته وسمعته أمام جمهوره، وبدأت البنوك في الفترة الأخيرة بإنشاء دوائر العلاقات العامة التي تكون منفصلة عن بقية الدوائر الموجودة في البنوك، كذلك اهتمت هذه الدائرة في عملية الاتصال بين البنك وجمهوره.

من المعروف في الوقت الحالي أنّه سريع التطوُّر والتغيُّير؛ فالعلاقات العامة أصبحت ضرورية، وذات أهمية كبيرة في المؤسسات، وبحسب دراسة عام، (2022) تساهم العلاقات العامة في بناء المصداقية، وتشكيل المواقف تجاه المؤسسات المصرفية من قبل الجمهور، أي أنّ الصورة التي تظهرها العلاقات العامة حول المؤسسة ستتعاكس بشكلٍ سلبيّ، أو إيجابيٍّ على الصورة الذهنية لدى الجماهير، ولها دورٌ في ترويج العلامة التجارية للمؤسسة المصرفية؛ لتساعد في الانتشار، وتجعلها معروفة من قبل الجمهور، ومميّزة عن غيرها، فعند إظهار الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة المصرفية للمجتمع سيعطيها ميّزة عن غيرها من المؤسسات؛ لأنّها ستُعرف بكرمها، ودعمها للمجتمع وأفراده، وأيضاً أضاف علّام

في دراسته: "إنّ الاتّصال بين المؤسّسة المصرفيّة وجمهورها يجب أن يكون اتّصالًا ثنائيًا، أي يكون الاتّصال مباشرًا مع المؤسّسة الماليّة، وجمهورها، ويكون هناك تبادل للمعلومات، والأفكار فيما بينهم، وهذا النوع من الاتّصال يعمل على تقوية التّواصل بين المؤسّسة الماليّة وجمهورها، كما يساعد على تذليل العقبات الذي يتركها الاتّصال الأحادي، الذي يكون موجّهًا من المؤسّسة لجمهورها فقط (علان، 2022، الصفحات 20-21).

ويقع على عاتق العلاقات العامّة في البنوك مسؤوليّات كبيرة، لا تقلّ أهميّة عن بقيّة القطاعات في البنوك، وقد اتّضحت هذه الأهميّة من خلال الأزمات الماليّة العالميّة بعد عدّة أشهر، ومن خلال حدوث هذه الأزمات تبين أنّ العلاقات العامّة لها دورٌ في التّقليل من التّأثيرات السّليبيّة للأزمة، وتزيد بشكلٍ كبير في القطاع المصرفي، حيث أنّه من المستحيل أن تعمل البنوك دون وجود العلاقات العامّة وإدارة الاتّصالات؛ لأنّ الأنشطة المصرفيّة تدور حول المعاملات اليوميّة للعملاء (الرشيد، 2020، صفحة 315).

دور العلاقات العامّة في كسب العميل المصرفي

كما ورد في هادفي وعمامرة (2022، صفحة 428) تسعى العلاقات العامّة في البنوك إلى كسب ثقة العملاء؛ للتعامل مع البنك، وذلك من خلال معرفة المؤثّرات على سلوكياتهم، كما تسعى لتلبية رغبات العملاء، التي يمكن تحديدها من خلال المؤثّرات الدّائميّة الداخليّة في العميل أو خارجية مكتسبة، ومن مرتكزات العلاقات العامّة في البنوك نشر الوعي والمعرفة بالعلامة التجاريّة التي تخصّ البنك، وجعلها في المقدّمة في ذهن العميل وذاكرته، وذلك من خلال تدفّق المعلومات، والتّأكيد عليها، كذلك يرتبط إدراك العلاقة بين العلاقات العامّة والعلامة التجاريّة بالصورة الذهنيّة للعلامة التجاريّة والانطباعات بشأنه، فالعلاقات العامّة هي فلسفة الإدارة في بناء تجاه عقلائي؛ لإدامة الصّلة الجيدة بين البنك والجمهور المتعامل معه.

يعتمد تصوّر العلاقات العامّة للمستهلكين على مستوى التوافق الذاتي، ومدى توافق توقّعاتهم مع قدرات البنوك التي تظهر من خلال جهود العلاقات العامّة، فإذا كانت رغبات المستهلكين وتصوّراتهم فيما يتعلّق بالخصائص والروابط، والقيم متطابقة مع ما تفعله البنوك ضمن أنشطة العلاقات العامّة، فسيعطي ذلك المستهلكين أعلى مستوى من قبول البنك.

توضّح ظاهرة التوافق الذاتي قيم ومعتقدات العملاء حول البنك، وقد تمّ دمجها مع قيم البنك، ونتيجة لذلك يزداد الالتزام والعلاقات الجيدة مع زيادة ولاء العملاء، وهناك علاقة إيجابية؛ فكّما كان تصوّر العلاقات العامّة أفضل زاد مستوى التّطابق الذاتي لدى العميل.

وفي القطاع المصرفي تستخدم العلاقات العامّة من أجل تنمية علاقات وطيدة بين البنك وعملائه؛ لتحسين الصّورة الذهنيّة للبنك في أذهان جمهوره الداخلي والخارجي، كذلك تعمل العلاقات العامّة على ترويج الخدمات المصرفيّة، وتهتمّ بشكل كبير في المحافظة على عملاء البنك، من خلال إقامة علاقات قويّة ومتميّزة.

العلاقات العامّة والاقتصاد

كما ذكرها يوسف (2021) اعتمدت القطاعات الاقتصاديّة على مراجعة الخطط والاستراتيجيّات التي وضعتها في ظلّ الأزمات الاقتصاديّة والعالميّة، حيث تسارعت هذه القطاعات إلى البحث عن نقاط القوة والضعف، وقام المحلّون في كلّ قطاع بالتّقيب عن البدائل التي من الممكن أن تخرجهم من هذه الأزمة، وتساعدهم على تجاوزها بأقلّ الخسائر الممكنة، ويمكن الحديث عن التّجارب الناجحة للعديد من الشّركات في ظلّ الأزمات السّابقة، واستخلاص العبر من استراتيجيّاتها التي استخدمتها؛ لتجاوز تلك الأزمات.

فالشّركات والعلامات التّجاريّة المعروفة تتراجع سمعتها، وتفقد صيتها عندما تبتعد عن نظر الجمهور وسمعه، وبعد ذلك ستكون عودتها للسّوق أصعب؛ لذلك لا خيار أمام المؤسسات التي تسعى للمحافظة

على مكانتها وسمعتها، وتعمل على تعزيز الصورة الذهنية لها لدى جماهيرها، وذلك بمواصلة خطتها، حيث أصبحت العلاقات العامة حقلًا اقتصاديًا يحظى بإقبال وتنافس بين الشركات المحليّة والإقليميّة، وأصبحت صناعة العلاقات العامة في مرحلة متقدّمة من النّضج، وبدأت المؤسسات الخاصّة والحكوميّة بملاحظة قيمة هذه الصنّاعة، وما تقوم به من خلق لعلاقات ودّيّة بين المؤسسات وجماهيرها.

تعمل العلاقات العامة على تكوين صورة إيجابيّة للمؤسسة في أذهان جمهورها والمستفيدين من خدماتها، وأصبحت العلاقات العامة تُبنى على أسس علميّة واضحة لا مجال فيها للعمل غير المنظم، وتؤدي دورًا أساسيًا في المؤسسات، وترفع من أسهمها، وتشارك في خطتها، وتسعى إلى دعم أرباحها الماديّة، والمعنويّة.

الأزمات

بالرغم من أنّ علم العلاقات العامة علمٌ حديث، إلّا أنّ هذا العلم ارتبط منذ ظهوره بالأزمات والمواقف الطارئة، فالقرارات التي كانت تتخذها الحكومات والسياسات التي تنتجها، والأهداف التي تتطلّع إلى تحقيقها، عمدت المؤسسات إلى توظيف أشخاص مؤهلين قادرين على توجيه الرّأي العام، وتعبئته لصالح سياساتها، خاصّة أثناء الأزمات، والحروب، وهؤلاء الأشخاص هم رواد في العلاقات العامة (شافعي، 2017).

وعليه فإنّ مفهوم الأزمة هو "عبارة عن خلل يؤثّر على المؤسسة، كما أنها تهدّد الاقتراحات والمؤسسات التي تقوم عليها المؤسسة"، ويعرفها عبد الغني: "أنها نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثّر على المقومات الرئيسيّة للنظام، وأنها تشكّل تهديد واضح لبناء المؤسسة"، ويعرفها مكّوي "أنها حادث خطير يؤثّر على أمن الناس والبيئة ويؤدي إلى تهديد سمعة المنظّمة، ويمكن تعريف الأزمة أيضاً بأنها حدث خطير يؤثّر سلبًا إذا لم يعالج بسرعة، وإذا لم يتمّ وضع الخطط

والاستراتيجيات الكفيلة؛ لإيقاف الأزمة فإنها ستؤدي إلى زيادة السلبيات بالنسبة للمجتمع والمؤسسة، وتأثير سلبي على سمعة المؤسسة (شافعي، 2017).

وتعدّ الأزمة تهديدًا خطيرًا متوقع أو غير متوقع، لأهداف، وقيم، ومعتقدات، وممتلكات الدّول أو المؤسسات، أو الأفراد التي تحدّ من عمليّة اتّخاذ القرار، وتُعرّف باللحظة الحرجة، ونقطة التحوّل المتعلّقة في المصير الإداري للمؤسسة، كذلك تهدّد الأزمة بقاء المؤسسة، ومن المعروف أن يصاحب الأزمة عنصر المفاجأة؛ ما يتطلب مهارة عالية لإدارتها، والتّصدي لها، ومن سمات الأزمة أنّها تُعدّ نقطة تحوّل تتطلّب قرارات سريعة، وتهدّد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها، وتتصف بضعف السيطرة على الأحداث، وضغط عامل الوقت، والشعور بالتوتر والقلق، إضافةً إلى أنّها تتميز في نقص المعلومات، وعنصر المفاجأة، وتعدّ الأمور أثناء حدوثها (خالدي، 2017، صفحة 43).

والأزمة لا تشمل فقط التّهديد إنّما تكون فرصة للتّغيير؛ ما يجعلها مفهومًا معقدًا وغنيًا وجدليًا، ويجعلها متلازمة لفظيّة، وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما، حيث إنّ المفهوم الجدلي يجمع بين الفرصة والتّهديد؛ إذ تؤثر الأزمة سلبيًا: كالتشويش، والصّراع، والإرباك، والإجهاد المفرط، وعدم التّظيم، و تؤثر إيجابًا: كالتعلّم من التّجربة، والتّماسك، والتّعاون، وهذا يعني تحوّل مفهوم الأزمة التّقليدي التي يصفها كحدث مدمر يؤثّر على المؤسسة، إلى نقطة تحوّل، ولحظة حاسمة، وتقدّم نحو الأفضل (خالدي، 2017، صفحة 44).

شكل (4)

مفهوم الأزمة

	أثر يؤثر سلباً على النظام كله، و يهدد الافتراضات التي يقوم على النظام.
يختصر مفهوم الأزمة إلى:	الأزمة نتيجة لتراكم مجموعة من التأثيرات، أو حدوث خلل مفاجيء يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام، ويشكل تهديداً لبقاء المؤسسة.
	ويُعدّ البعض الأزمة أنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين: التهديد، وضغط الوقت.

ملاحظة: مقتبس من (خالدي، 2017، 44).

أسباب حدوث الأزمات

من أسباب حدوث الأزمات كما ذكرتها خالدي (2017، الصفحات 47-48):

• أزمات داخلية

1. ضعف الإمكانيات المادية، والتكنولوجية، والبشرية: يؤدي نقص هذه الإمكانيات إلى مضاعفة الأزمة ومضاعفة الخسائر.
2. التهور في الأزمات: أي أنّ اللامبالاة تزيد من تفاقم الأمور.
3. تعارض المصالح: عدم الاتفاق على المصالح العامة، وهناك عدم وضوح في المعلومات.
4. انعدام الثقة: يمكن أن تأتي من عدم الاعتراف بالأخطاء، وسيادة روح الأنانية، وزيادة الصراع بين العمّال، وعدم الالتزام بالقرارات.
5. التسرع في اتخاذ القرارات: عدم الشورى في اتخاذ القرارات؛ ما يؤدي إلى التخاذل في تنفيذها، وسوء استخدام المهارات.

6. ضعف القيادات: ما يسبب عدم الثقة في المديرين، واستغراق وقت طويل لمعرفة طرق العمل، بالإضافة إلى عدم الترحيب في وجهات نظر العاملين.
7. عدم فعالية الاتصالات: صعوبة التّواصل والتّفاهم بين المستويات الإداريّة والمراكز الوظيفيّة، ويؤدّي ضعف الاتّصالات_ أيضاً_ إلى ضعف القدرة على تحقيق التّكامل والترابط بين الأنشطة، وعدم توفر المعلومات الدّقيقة في الوقت المناسب.
8. جمود نظم الإدارة: ومنها عدم التعلّم من الأخطاء السّابقة، وهذا يعني عدم وجود تغذية عكسيّة.
9. عدم الاهتمام في التّدريب: يعني هذا عدم تشجيع الأفراد على التّطور والنّمو، وتنمية المهارات الخاطئة.
10. عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانيّة للعاملين: عدم الاهتمام في مشاكل العاملين في المؤسّسة ومشاركة الإدارة همومهم يؤدي إلى إهمال العمّال مؤسّستهم، وعدم الحرص على تطوّرهما، والتّنبّه لمؤشّرات الأزمة، ومن الممكن أن يكونوا قوّة سلبية للمؤسّسة في وقت الأزمة، وينقلبون ضدها بدل من التّعاون، ومحاولة إخماد الأزمة.

• أزمات خارجيّة

1. التّحوّلات الفُجائيّة في الأسواق: تعاني بعض الدّول من الأزمات الاقتصاديّة المفاجئة، ومن الممكن أن تكون بسبب وباء كأزمة (كورونا) (2020)، أو أزمة حرب كالأزمة الحاليّة حرب (إسرائيل) على قطاع غزّة (2023) حيث من الممكن أن تسبّب هذه الأزمات تحوّلات في الأسواق، وتؤدّي إلى انخفاض مؤشّر بورصة فلسطين، وإلى تدهور الوضع الاقتصادي بشكل كبير، وهنا يصبح لدينا مشكلة الدّراسة في ظهور أزمة الشبكات المرتجعة.
2. السيولة النّقدية: وهي الأزمة المصرفيّة التي تبدأ في الظهور عندما يواجه البنك زيادة مفاجئة وكبيرة في طلب سحب الودائع، ومن المعروف أنّ البنوك تقوم في إقراض أو تشغيل معظم الودائع

لديها، مع الاحتفاظ بنسبة بسيطة؛ لاستمرار عمليات السحب اليومية، ولن تستطيع البنوك - بطبيعة الحال - الاستجابة لطلبات السحب، وهذا ما يسبب أزمة السيولة في البنوك، ومع إسقاط هذه الأزمة في ضوء الدراسة الحالية، فإنه من الممكن أن يقبل العميل الفلسطيني على البنك، وسحب ما لديه من رصيد؛ وذلك بسبب الحرب، وبسبب عدم وجود الأمان؛ ما يسبب أزمة سيولة في البنوك الفلسطينية، وهنا يبرز دور العلاقات العامة في إدارة هذه الأزمة، وما هي الاستراتيجيات المستخدمة؛ للتخفيف من حدة الأزمة.

3. الأحداث الدولية: تتسم الأزمات الدولية في التوتّر الشديد، والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات بين الدول، وتشكّل طور من أطوار الصراع، ومن الممكن أن يكون صراع مسلّح، وعلى سبيل المثال الصراع بين (أوكرانيا) و(روسيا)، حيث نجم عن هذه الأزمة الدولية ارتفاع في أسعار المواد الغذائية، والطحين، والنفط.

4. ثقة الجمهور: بسبب بعض الأزمات والمواقف تظهر أزمة جديدة، وهي ثقة الجمهور، حيث من الممكن أن تتزعزع هذه الثقة في أية أزمة، تحديداً في فلسطين؛ فبسبب الحرب الحالية على قطاع غزة عام (2023) أصبح المواطن الفلسطيني يتجنب إيداع ما يملك في البنوك؛ وذلك لأنّ الاحتلال الإسرائيلي في الضفة الغربية يقوم بسرقة الأموال، وهنا يأتي دور البنوك في الاستراتيجيات التي سوف تعتمدها؛ لكسب ثقة جمهورهم.

5. افتقار التفكير الاستراتيجي: أي عدم وضع خطط استراتيجية حالية ومستقبلية، وعلى سبيل المثال حدثت أزمة (كورونا) عام (2020)، وظهرت أزمة الشيكات المرتجعة في فلسطين، وفي عام (2023) ظهرت الشيكات المرتجعة؛ بسبب حرب إسرائيل على قطاع غزة، فعند حدوث أزمة سابقة وتكرارها بعد فترة من الزمن يجب على البنوك وضع خطط استراتيجية تتعلق في أزمة

الشبكات المرتجعة، والتعلم منها، فإذا لم يتم التعلم، وتجاوز الأزمة مرة أخرى بشكل إيجابي، سيكون هناك افتقار في التفكير الاستراتيجي.

6. الاحتيال: تقصد الباحثة في الاحتيال أن المواطن الفلسطيني، أو العميل الفلسطيني المقترض الذي يُعدّ مصدرًا للشبكات، يقوم باستغلال الوضع الحالي حرب غزة عام (2023)، وعدم دفع ما يستحق عليه من مستلزمات، وخصوصًا أن المحاكم في الضقة الغربية في وقت الحرب لا تصدر قرارًا بخصوص الشخص الذي لديه شبكات مرتجعة.

أنواع الأزمات

تختلف أنواع الأزمات حسب المعايير المتخذة للتصنيف، والأزمة قد تنقسم حسب المعايير الآتية كما وردت في خالدي (2017، صفحة 50):

1. معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني): يمكن تصنيف الأزمة تبعًا لمعدل تكرارها، فهناك:
 - أزمة متكررة (دورية): تكون متكررة ومتوقعة أحيانًا، ومن الممكن أن تكون شدة الأزمة وحجمها غير متوقعة بشكل دقيق، ويعالج هذا النوع من الأزمات الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة، وهي النوع التي تقوم الباحثة في دراستها (أزمة الشبكات المرتجعة) خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) التي تكررت، حيث كانت هذه الأزمة خلال عام (2020) أثناء وباء (كورونا)، ويتم حل هذه الأزمة من خلال معالجة الأوضاع التي سببت هذه الأزمة عن طريق الاستراتيجيات والحلول التي تضعها البنوك؛ للحد من الأزمة.
 - أزمة غير متكررة (غير دورية): وهي التي تحدث بشكل مفاجئ، ولا يرتبط حدوثها بأسباب متكررة، كذلك لا يسهل توقعها، وتكون هذه الأزمة شديدة التأثير، ويعالج هذا النوع النتائج التي أفرزتها الأزمة.

2. شدة تأثيرها وعمقها: وتصنّف الأزمات من حيث شدة تأثيرها إلى:

- أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير: تُعدّ هذه الأزمة وليدة الظروف، وتحدث دون ترك نتائج واضحة، وتنتهي الأزمة بسرعة التعامل مع أسبابها؛ وذلك لأنها أزمة بدون جذور، وتعالج في تعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة.

- أزمة جوهرية هيكلية التأثير: هي التي تؤثر على جميع جوانب المؤسسة المادية والبشرية، وتجاهلها يسهم في إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تفويض كيان المؤسسة، فأزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعدّ أزمة جوهرية؛ وذلك لأنها تؤثر على البنوك من الناحية المادية؛ بسبب الشيكات المرتجعة، وعدم وجود سيولة وتؤثر كذلك على الجانب البشري؛ لأنه من الممكن أن تخسر عملائها، وتقتهم بها إذا لم يتم وضع خطط لإدارة أزمة الشيكات المرتجعة، فإذا لم تضع البنوك الاستراتيجيات والخطط؛ للحدّ من الأزمة فإنّها ستؤثر على سمعة المؤسسة، بالتالي تخسر عملائها، وتكون نتيجة الأزمة انهيار البنك.

3. شمولية الأزمة (المستوى): تُصنّف الأزمة من حيث شموليتها إلى:

- أزمة جزئية: هي التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة، وهذا يعني أنّ حجم تأثيرها لا يمتدّ إلى خارج الوحدة، ويُعدّ هذا النوع من الأزمات متنوّع، ومتعدّد الأسباب والنتائج.
- أزمة شاملة: هي التي تحدث على مستوى المؤسسة، حيث يتأثر جميع عناصر المؤسسة بها، وتُعدّ من الأزمات الشاملة العامّة في أسبابها، كذلك تُعدّ أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) شاملة؛ حيث إنّها تشمل الأداء الاقتصادي لفلسطين، والاستقرار الاجتماعي، وتتطلّب دعماً خارجياً، وتحتاج جهداً كبيراً لحلّها.

4. موضوع (مجال) الأزمة: تصنف الأزمة من حيث موضوعاتها إلى:

- أزمة ماديّة: هي التي تتعلّق حول شيء ماديّ ملموس، يمكن التّعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التّعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة.
- أزمات معنويّة: هي التي تتعلّق في ذاتيّة الأفراد المحيطين بالأزمة، كأزمة الثقة والولاء، ويُعدّ هذا النّوع من الأزمات غير ملموس، يصعب التّعامل معها.
- أزمات معنويّة وماديّة: تضمّ هذه الأزمة النّوعين السّابقين، فأزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب إسرائيل على قطاع غزّة عام (2023) تجمع الأزمات المعنويّة والماديّة معاً، فمن الناحية الماديّة هناك تراجع بشكلٍ كبير في الاقتصاد الفلسطيني، وهناك العديد من الأفراد الذين يعيشون بلا دخل، وهناك المقترض الفلسطيني، وصاحب الشّيك الذي لا يستطيع سداد دينه؛ ما يسبّب أزمة الشّيكات المرتجعة، أي أنّ الاقتصاد الفلسطيني تراجع بنسبة (20%)، بالتّالي هذا كلّه يؤثّر على النّاحية المعنويّة؛ فجميع الفلسطينيين في حرب غزّة (2023) يعيشون في حالة معنويّة سيّئة.

المراحل التي تمرّ بها الأزمة

كما ذكرتها خالدي (2017، الصفحات 57-58):

1. مرحلة ميلاد الأزمة: يمكن أيضاً تسمية هذه المرحلة مرحلة الإنذار المبكر، إذ تبدأ المؤشرات في التنبه بحدوث أزمة، ومع غياب المعلومات الكافية حول أسبابها، ومجالها، والجهات المحركة لها، فإنّ ذلك يولّد إحساساً مبهمًا يزيد من تفاقم الوضع إن لم يتمّ تداركه عن طريق احتواء الأزمة.
2. مرحلة نموّ الأزمة: إن عدم تدارك الأمور، وحلّها في المرحلة الأولى تنتقل الأزمة إلى مرحلة ثانية، هي مرحلة نموّ الأزمة، وفي هذه المرحلة من المستحيل أن يتمّ تجاهل هذه الأزمة؛ لما

تسببه من ضغوط على مستوى المؤسسة، ويجب في هذه المرحلة أن يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع؛ لاحتواء الأزمة، وذلك عن طريق وضع استراتيجيات فعّالة؛ للحدّ من انتشارها.

3. مرحلة نضج الأزمة: تُعدّ هذه المرحلة من أخطر المراحل، حيث تتطوّر الأزمة بشكل سريع وملحوظ؛ نتيجةً للتخطيط السيئ، فتتصاعد الأحداث، وتتداخل القوى المؤثّرة فيها، والساعية لاغتنام الفرص، فيصعب السيطرة عليها.

4. مرحلة انحسار الأزمة: في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالانحسار بعد الصّراع العنيف بين القوى الفاعلة، حيث تفقد جزءاً من قوّة الدّفع بعد تحقيق الأهداف، إلّا أنّ قوّة الدّفع من الممكن أن تتجدّد في حالة عدم تحقيق الأهداف، ومراقبة الوضع ضروري جدّاً؛ لكبح تجدّد القوى، الذي من الممكن أن يمدّ من عمر الأزمة.

5. مرحلة اختفاء الأزمة وتلاشيها: هذه المرحلة النهائيّة التي تصل إليها الأزمة، حيث تصل إليها بعد أن تفقد كامل قوّة الدّفع المولّدة لها، أو لعناصرها، بالتّالي تتلاشى وتختفي، ويجب على متّخذ القرارات أن يحتوي جميع القوى، وأن يتعلّم، ويستفيد من هذه الأزمة، وحفظها في أرشيف المؤسسة؛ للرجوع إليها في المستقبل لأزمات أخرى.

العلاقات العامّة أثناء الأزمة

هناك العديد من المهمّات التي تقع على عاتق العلاقات العامّة أثناء الأزمة في المؤسسات، وأهم تلك المهمّات هي التي تتعلّق بالصّورة الذهنيّة للمؤسسة، أو إدارة القضايا، أو إصلاح الأوضاع الخاطئة، أو حلّ المشكلات الطارئة، ويتمّ في هذه المرحلة اتّباع مجموعة من الخطوات كما ذكرها بن طيفور (2020، الصفحات 80-83):

1. جمع المعلومات اللازمة عن الأزمة، والتعامل معها فور حدوثها:

في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول الحدث، وأثناء الأزمة تكون العلاقات العامة تحت ضغط عنصر الوقت، وهو أحد المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، حيث يُعدّ العنصر الوحيد الذي يشكل خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أنّ عامل السرعة مطلوب؛ للتعامل مع استيعاب الأزمة، واتخاذ القرارات المناسبة، والتفكير في بدائل أخرى، ويتم أيضاً الاستفادة من أرشيف الأزمات السابقة، والرجوع إليها لتنظر إلى مواطن التشابه مع الأزمات السابقة.

وخلال هذه المرحلة يتم اجتماع طارئ ومستعجل لفريق الأزمة، ويتم إعلام جميع موظفي المؤسسة، وعلى اختلاف مواقعهم بالأزمة، ورفع درجة الجهوزية لأعلى درجة، وتوجيه كل فرد إلى رأس عمله؛ لأداء مهامه المكلف بها، ويتم عقد لقاءات مكثفة برئاسة مدير الأزمة، أي مدير المؤسسة، ويكون بعيداً عن مكان الحدث، حتى يلقي الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث؛ بقصد تطوير استراتيجية المواجهة.

وفي أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) في كل من بنك فلسطين، وبنك الأردن، كان على العلاقات العامة جمع البيانات حول هذه الأزمة، ومن الممكن الاستفادة من أزمة الشيكات المرتجعة التي حدثت سابقاً خلال أزمة (كورونا) عام (2020)، وذلك بالاستعانة بأرشيف الأزمات السابقة والإستراتيجيات التي تم استخدامها لمثل هذا النوع من الأزمات؛ للتعامل معها بأسرع وقت، واتخاذ القرارات المناسبة، مع البقاء على تواصل مستمر مع مديري البنوك.

2. الاعتماد على الإقناع كمدخل استراتيجي:

تتشكل الآراء بواسطة قادة الرأي، ويعتبر المكلف بالعلاقات العامة قائد رأي للدور الذي يقوم به، إذ يُعدّ همزة وصل بينه وبين القيادة العليا للمؤسسة، كذلك له تأثير على الجمهور الخارجي، ومختلف الشركاء،

وهناك الأفراد الذين يسهل إقناعهم، وهناك أفراد من الصّعب إقناعهم، ويمكن ذلك من خلال الرّسائل العديدة الموجهة للجمهور.

وفي أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) على مديري العلاقات العامّة في كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ أن يعتمدوا على الإقناع؛ وذلك للتأثير على أصحاب المصلحة، والتأثير على العملاء؛ للحدّ من الأزمة وسلبيّاتها، وتتمّ عملية الإقناع من خلال الرّسائل التي تُوجّه إلى الجمهور عن طريق وسائل الاتّصال المختلفة.

3. محتوى الرّسالة واستراتيجيّات الإقناع:

تعدّ الرّسالة "محتوى السلوك الاتّصالي"، وهي فحوى نجاح الاستراتيجية، ومن أهمّ الأمور التي يجب مراعاتها عند كتابة الرّسالة: سهولة استيعابها من الجمهور، وأتباع مجموعة من الاستمالات المؤثّرة على الإقناع، وعند الحديث عن الرّسالة يجب على قائم الاتّصال اتّخاذ عدّة قرارات، منها: تحديد الأدلّة التي سوف يستخدمها، وتلك التي سوف يستثنيها، والحجج التي يسهل وصفها، واختصارها، ونوعيّة الاستمالات التي يستخدمها، ومدى قوتها، فكلّ رسالة إقناعيّة تكون نتيجةً للعديد من القرارات بالنّسبة لشكلها ومحتواها.

4. الاتّصال الشّخصي، حيث يُعدّ أنجح وسيلة للتّواصل بين الجمهور أثناء الأزمة:

ويعني الاتّصال الشّخصي التّواصل بشكلٍ مباشرٍ مع الجمهور، حيث يوفّر هذا النوع من الاتّصال فرصة؛ للتّعرّف الفوري على تأثير الرّسالة، ومن ثمّ تصبح الفرصة أمام القائم في الاتّصال لتعديل الرّسالة، وإعادة صياغتها في حال عدم وجود تفاعل؛ لتصبح أكثر إقناعاً وفعاليّة.

ويتميّز هذا الاتّصال بزيادة ثقة الأفراد، وبالتالي يصبح تأثير المرسل، أو القائم بالاتّصال أكبر، ويتميّز بالتّفاعل، وتبادل الأدوار، والكشف عن رجع الصّدى، كما أنّه يتّصف بالمرونة، حيث يمكن تعديل الرّسالة، وتحقيق أهداف الاتّصال.

وفي أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) يجب على كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ التّواصل بشكل مباشر مع عملائها أثناء الأزمة، وإخبارهم في جميع التّطوّرات بخصوص الأزمة، وهل هناك قرارٌ جديدٌ، أو تعليمات جديدة تخصّ أزمة الشّيكات المرتجعة، وكذلك العمل على طمأنّتهم؛ لكسب ثقة عملائهم، والتّفاعل معهم.

5. إشراك الجمهور في إيجاد حلول الأزمة:

من المهمّ أن نشعر الجمهور أنّهم جزءٌ لا يتجزأ في الأزمة، فإذا شعر الجمهور أنّه في محلّ اهتمام سوف نكسب ثقته، وتضامنه مع المؤسّسة، ونضمن عدم تمرّده، بل يصبح مدافعاً عن خياراتها.

وفي أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) يجب على كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ وضع عملائهم في محور الاهتمام، وعدم إهمالهم، وذلك من خلال استشارتهم في حلول تخصّ الأزمة؛ لكسب ثقّتهم للبنك.

6. التّواصل مع وسائل الإعلام أثناء الأزمات:

يعتبر التّواصل مع وسائل الإعلام من مهامّ العلاقات العامّة في الأزمات، وله فعاليّة كبيرة في العمليّة الاتّصاليّة لإدارة الأزمات، فعند حدوث الأزمة يتم إرسال المعلومات لوسائل الإعلام، ونقوم بتحديثها أوّلًا بأوّل، وفي وقت الأزمات يجب عدم إهمال وسائل الإعلام؛ لأنّه يؤدّي إلى تصعيد الأزمة، وحصول خسائر مضاعفة، منها سمعة المؤسّسة، وصورتها الذهنيّة، وتعدّ العلاقات العامّة الناطق الرّسمي والوحيد باسم المؤسّسة لوسائل الإعلام، فهي التي تتولّى الكتابة عن الأزمة بأسلوب مطمئن وغير مضخّم، وبهذه الطّريقة يتمّ كسب ودّها من خلال العلاقات الدائمة والمستمرّة في أوقات غير أوقات الأزمات.

وفي أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) يجب على كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ التّواصل بشكل مستمرّ مع وسائل الإعلام، وتزويدهم أوّلًا بأوّل بكلّ جديد، إذا

كان هناك أيّ قرارات، أو إصدارات من البنك أو من سلطة النقد؛ وذلك لضمان وقوف وسائل الإعلام مع هذه البنوك، ودعمها، وعدم الإساءة بسمعتهم، والكتابة عنهم بشكلٍ لطيفٍ ومطمئن.

العلاقات العامة ما بعد الأزمة

يمكن القول أنّ أنشطة العلاقات العامة تمتاز في استمراريتها، وعدم انتهائها بانتهاء الأزمة؛ إذ تستمرّ أعمالها لما بعد ذلك، وذلك من خلال متابعتها لتلك المواقف، ودراستها لأبعادها المتعدّدة، ومن الممكن أن تكون هناك مخاطرٌ قد تسبّب وقوع الأزمة مرّةً أخرى بعد وقتٍ قصير، ولا يعني انتهاء الأزمة انتهاء مهمّة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، حيث تُعدّ مرحلة ما بعد الأزمة بالغة الأهميّة في إدارة الأزمات؛ لأنّها تحسّن قدرات المؤسسة في الوقاية، والاستعداد لأزماتٍ متماثلة، وتقوم العلاقات العامة في هذه المرحلة بما يلي كما ذكرها بن طيفور (2020، الصفحات 84-85):

1. تقييم أسلوب إدارة الأزمة

يتمّ التقييم عن طريق أساليب عديدة، منها استقصاء رأي الجمهور الداخلي مكامن الخلل في المؤسسة، وعوامل تجنّبها، كذلك استقصاء الخبراء؛ وذلك من أجل معرفة مدى تحسّن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، بالإضافة إلى معرفة مستواها مقارنة مع المؤسسات المتشابهة، والبحث عن كيفة الوصول إلى مستويات أعلى.

يجب على العلاقات العامة في كل من بنك فلسطين وبنك الأردن بعد أزمة (كورونا) عام (2020) تقييم أدائها خلال الأزمة، وذلك من خلال الجمهور الداخلي؛ لمعرفة نقاط الضعف في هذه البنوك ومعالجتها، والتوجّه إلى الخبراء؛ من أجل معرفة مدى تحسّن هذه البنوك في إدارة هذا النوع من الأزمات، وخاصةً بعد أزمة (كورونا)، ومع ظهور أزمة الشيكات المرتجعة مرّة أخرى خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) هل استطاعت هذه البنوك التعلّم من أزمة (كورونا)، وتخطّي الأزمة الحاليّة بأقلّ ضرر ممكن؟ وهل استطاعت الوصول إلى مستويات أعلى في إدارة الأزمات؟

2. معرفة الأضرار المادية الناجمة عن الأزمة

يتم دراسة مخرجات الأزمة من الجانب المالي والاقتصادي، إذ يُعدّ المعيار الأكثر سهولة، حيث تترك الأزمة آثاراً على الأعمال والحصص السهمية، وهو معيار يسهل تحديده كمياً، وتقع هذه المسؤولية على عاتق المسؤول المالي.

لقد أدت أزمة (كورونا) عام (2020) إلى أزمة الشبكات المرتجعة، حيث إنّ هناك تأثيراً على الجانب المالي والاقتصادي، وبسبب الإغلاقات التي حدثت، والركود الاقتصادي خلال هذا الوباء ظهرت أزمة الشبكات المرتجعة، وسببت العديد من الخسائر في كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردن، ومن الممكن إحصاء هذه الخسائر عن طريق المسؤول المالي في كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردن، وخلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) يمكن التنبؤ بشكلٍ أوليٍّ على التأثيرات المالية، والاقتصادية؛ بسبب حدوث أزمة الشبكات المرتجعة عام (2020).

3. استخلاص الدروس (التعلم من الأزمة)

فالمحن والتجارب هي التي تزيد المؤسسة قوّة وإصراراً على مواجهة الأزمات المستقبلية، وأن استخلاص الدروس هي نتيجة حتمية لعملية تقييم نشاط خلية اتصال الأزمات وإدارتها، وكذلك القاعدة الأساسية التي تقوم عليها عملية تطوير خطة إدارة الأزمات تسييراً واتصالياً.

بعد أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة (كورونا) عام (2020) على كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ التعلّم من هذه الأزمة، واستخلاص الدروس والعبر من هذه الأزمة، والعمل على أرشفة الخطط والاستراتيجيات التي تمّ استخدامها؛ لمواجهة هذه الأزمة والتّطوير عليها، ومن المفترض أن يقوم كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) مواجهة الشبكات المرتجعة بكلّ سهولة ومرونة؛ لأنّ هذا النوع من الأزمات ليس بشيءٍ جديد.

4. تكريم الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة

بعد انتهاء الأزمة يجب العمل على إقامة حفل يتم فيه دعوة الشركاء الاقتصاديين، ووسائل الإعلام؛ وذلك لتوزيع جوائز تحفيزية على الجميع، وتشجيعهم معنوياً؛ وذلك لإكسابهم العزيمة، والقوة، والإرادة على مواجهة الأزمات، وتنمية الحس المهني الوظيفي لديهم، ورفع درجة ولائهم للمؤسسة، بالإضافة إلى أنه يجب تكريم وسائل الإعلام على وقوفها مع المؤسسة، وعلى تغطيتها المحترفة، البعيدة عن التهويل حتى يتم رسم صورة حسنة عن المؤسسة.

كذلك فإن على دائرة العلاقات العامة في كل من بنك فلسطين، وبنك الأردن تكريم الجمهور الداخلي والخارجي، بعد أية أزمة، وعلى اختلاف أنواعها؛ وذلك لتحفيزهم، وإكسابهم الولاء والإصرار على مواجهة الأزمات معاً يدًا بيد.

النماذج الاتصالية المستخدمة في العلاقات العامة لإدارة الأزمات

هناك عدة نماذج يتم استخدامها في إدارة الأزمات تتضمن أسس وقواعد الاتصال الفعال في إدارة الأزمة، ومن هذه النماذج كما ذكرتها مانع (2013، الصفحات 74-76):

1. نموذج (جيمس لوكازويسكي): يُطبّق على العلاقات العامة في الأزمات، حيث يتناول هذا النموذج مجموعة من أهداف وقواعد الاتصال المطلوب:

• رسم السياسة الاتصالية مع وضع العناصر الآتية: المصادقية في الحقائق، وعدم إخفائها، والاستجابة الفورية للأحداث، مع تحديد نوعها، وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى تحديد أولويات الاتصال وفق طبيعة الأزمة.

• وضع قواعد للاتصال أثناء الأزمة، وتشمل هذه القواعد:

أ. الاتصال بمن هم الأكثر أولوية من القادة، مع الاستجابة السريعة، والتصرف بحزم وجديّة.

ب. تحديد المهام والأدوار لأفراد العلاقات العامة، وذلك حسب ما ورد في الخطوة الاتصالية، مع استخدام الاتصالات المباشرة، والفعّالة، وسهلة الفهم، وتوصيل المعلومات بشكل سريع.

ت. الاعتماد على حل المشكلة من خلال: وصف طبيعة الأزمة، وتحليل حجم الأزمة ومدى تهديدها، وتقديم العديد من الحلول، واختيار أفضل الحلول، والتوصيات لحل الأزمة، بالإضافة إلى احتواء النتائج السلبية ودراستها.

2. نموذج اتصالات الأزمة الموقفيّة: يختصّ هذا النموذج _ ضمن إطار استخدام الاتصال _ لإصلاح صورة المؤسسة حيث يتألف هذا النموذج من أربعة عناصر تُستخدم؛ لتقييم التأثير المحتمل للأزمة على السمعة، وهذه العناصر: نوع الأزمة، ومدى الضرر الناتج عن الأزمة، وتاريخ الأزمة مع المؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالأزمة، حيث إنّ عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة للعناصر السابقة. وهناك استراتيجيات خاصة تتعلق في إصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة تتحدّد في:

- إنكار الأزمة، وذلك عن طريق إقناع الجماهير أنه ليس هناك أية أزمة، أو الإيضاح مع القول إنّها لا تمثل أزمة، أو الهجوم على من يزعم أنّ هناك أزمة.
- السعي إلى أن ترى الجماهير الأزمة بأقلّ سلبية من خلال وضع الأعذار.
- السعي إلى أن ترى الجماهير المؤسسة بشكل أكثر إيجاباً؛ وذلك من خلال ربط المؤسسة بأشياء إيجابية.

3. نموذج (مارا): يقوم هذا النموذج على قياس قوّة العلاقات بين المؤسسة وجماهيرها كمتغيّر رئيس مستقلّ؛ لقياس نجاح المؤسسة في إدارة الأزمة، وهناك أربع متغيّرات أساسية تؤثر في نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمة:

• العلاقات: وهي المتغير الرئيس في النموذج، ويُقصد بالعلاقات العلاقات بين المؤسسة و جماهيرها الداخليّة والخارجية، وتكون هذه العلاقة إما سلبية أو إيجابية، فعندما تكون العلاقات ضعيفة فإنّها سوف تزداد سوءاً أثناء الأزمة وعندما تكون إيجابية فإنّها سوف تكون على ثقةٍ، وتفاهم، ومصداقية.

• اتّصالات الأزمة (الاستراتيجيات): قد تتعرّض المؤسسة للتشويه أثناء حدوث الأزمة؛ لذلك تُعدّ استراتيجيات الأزمة ضرورية لوقاية صورة المؤسسة، ومن هذه الاستراتيجيات: استراتيجية السكوت، واستراتيجيات (جروني)، واتّصالات الخطر، واتّصالات الأزمة.

4. ويوجد نموذج (كوتر) للتغيير؛ بهدف تغيير الشركات أثناء الأزمات، وسيتمّ التحدّث عنه لاحقاً في الدراسة.

اتّصالات الأزمات

كما ذكرها خفش (2021): أصبحت الاتّصالات خلال الأزمات وعمليات الاستجابة وردود فعل المؤسسة من الأمور المهمّة لمواجهة الأزمات على اختلاف أنواعها وأسبابها، حيث يتبيّن أنّ اتّصالات الأزمات هي الأساس الأول الذي يقوم على فكّ عزلة المؤسسة، وتنشيط التّواصل والاتّصال بين أطراف الأزمة، ومن يديرها، وبين جماهيرها، كذلك تظهر أهميّة الاتّصال في تعبئة الجمهور الدّخلي كالعاملين في المؤسسة والجمهور الخارجي، وعلى المؤسسة إحاطة جماهيرها بمجريات الأحداث ونشر المعلومات والحقائق المتعلقة بها، والعمل على تطمينهم، حيث إنّ انعزال المؤسسة وقت الأزمات يؤدي إلى نشر الإشاعات التي تقوم على تعقيد مسارات حلّ الأزمة.

وتُعدّ اتّصالات الأزمات جزءاً من إدارة الأزمات التي أصبحت من مهامّ العلاقات العامّة، وتعد مواجهة الأزمات - أيضاً - إحدى أهمّ التّحديات المرتبطة في كفاءة المؤسسة.

يُعرّف اتّصال الأزمات: إنه جمع المعلومات المطلوبة، ومعالجتها، ونشرها؛ لحل الأزمة، وقد لاحظ بعض الباحثين أنّ هذا الاتّصال يحدث قبل الأزمة، وأثناءها، وبعدها، ومن نتائج هذا الاتّصال أنه يعمل على تقليل الضّرر الذي يلحق بصورة المؤسسة أثناء الأزمة، ويجب أن يكون الاتّصال في وقت الأزمة سريعاً، ودقيقاً حتى يتيح التخفيف من الأضرار المحتملة.

تتطلب اتّصالات الأزمات من المؤسسة أن تستخدم الرّسائل المُعدّة، والرّسالة في أفضل صياغة، وأكثر الطّرق فعالية للجمهور المستهدف، وقد أتاحت وسائل التّواصل الاجتماعي التّواصل بشكل أسرع، وبناء علاقة إيجابية بين المؤسسة وجمهورها، ويتميز بأنه اتّصال ثنائي الاتجاه.

وفي النهاية يمكن توظيف الاتّصالات كعملية اجتماعية عند مرور المؤسسة بأزمة، ويمكن تحديد عناصرها، وهم: المصدر، ومتلقو الرّسالة، والقناة، وردود الأفعال. أي يمكن اعتبارها عملية مقصودة، تتم من قبل المؤسسة، وهدفها إجراء التّعدّلات، أو التّغييرات في سلوك الجمهور تجاه المؤسسة، وبالتالي يمكن القول: إنه من الممكن استغلال الأزمة، وتحويلها إلى فرصة لصالح المؤسسة.

الاستراتيجيات الاتّصالية

تعتمد صياغة الاستراتيجيات الاتّصالية على الأهداف التي تضعها المؤسسة؛ فهي استمراراً للسياسات، وترجمة لها، إذ تختلف الوسائل المستعملة في عملية الاتّصال؛ تبعاً للأهداف الرئيسية من العملية بحيث تكون موجّهة للجمهور الخارجي أو الداخلي للمؤسسة (تربان، 2010).

ويمكن تعريف الاستراتيجية الاتّصالية: "إنّها مجموعة من القرارات الرّشيدة المترابطة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المُخطّطة"، والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويُعرف الاتّصال "بالنشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية، أو الانتشار لموضوع، أو قضية، أو أزمة، وذلك عن طريق انتقال المعلومات، أو الأفكار، أو الآراء، أو الاتجاهات من الشّخص، أو المؤسسة إلى الجماهير الاستراتيجية باستخدام رموز ذات معنى ومفهومة لدى الطّرفين" (تربان، 2010).

ويمكن القول: إنّ الجمهور الاستراتيجي هو الذي يمثّل فرصةً، أو تهديدًا للمؤسسة في وقت ما، وعلى العلاقات العامّة استثمار الجهور، والموارد المتاحة وتركيزها من قبل العلاقات العامّة في المؤسسة على الجماهير الإستراتيجية، فعند الحديث عن الجمهور الاستراتيجي يجب الحديث عن الاستراتيجية جماهيرية التّوجه؛ حيث يرى (مينارد) أنّ الاستراتيجية جماهيرية التّوجه يتمّ تبنيها عندما ترأس دائرة العلاقات العامّة في المؤسسة إدارة الأزمة، فهذه الاستراتيجية تركز على إصلاح العلاقات مع الجماهير المختلفة المتعاملة مع المؤسسة (تربان، 2010).

كذلك فإنّ على استراتيجيات الاتّصال خلال الأزمات مع استمرار المؤسسة، ودائرة العلاقات العامّة، وحتىّ تنهي الأزمة بأقلّ الأضرار الممكنة، أن يأخذوا زمام المبادرة في إدارة الأحداث، وعدم الاكتفاء فقط بردّ الفعل، فعندما توجّه الانتقادات أو الاتّهامات من أطراف خارجيّة، كالرأي العامّ، أو المؤسسات الإعلامية، أو من جماهيرها، فلا بدّ من تقديم استجابات اتّصاليّة، وإعلاميّة؛ للدفاع عن نفسها، والعمل على تفهّم الجماهير لسياستها، والسعي لكسب ثقتهم وتأييدهم، وذلك عن طريق الاستراتيجيات الاتّصاليّة التي يقوم بها فريق إدارة الأزمات في أيّة مؤسسة، وتختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الأزمات التي استحدثت لأجلها (مركز القرار للدراسات الإعلامية، 2022).

وخلال حرب إسرائيل على قطاع غزّة عام (2023) ظهرت أزمة الشبكات المرتجعة؛ بسبب سوء الوضع الاقتصادي في فلسطين، وخصوصًا الضفّة الغربيّة، حيث تبحث الدراسة الحاليّة في دور العلاقات العامّة في مواجهة هذه الأزمة، ومعرفة الاستراتيجيات التي استخدمها بنك فلسطين، وبنك الأردن؛ لمواجهة هذه الأزمة، واعتمدت الباحثة على استراتيجيات تجديد الخطاب، واستراتيجيات نموذج (كوتر)، ومنها:

1. استراتيجية التعلّم: حيث تجمع هذه الاستراتيجية بين نظريّة تجديد الخطاب، ونموذج (كوتر)؛ فمن ناحية نظريّة تجديد الخطاب تُعدّ الأزمات فرصة للتعلّم؛ فعلى كلّ مؤسسة تخرج من الأزمة بنجاح

أن تتعلم من الأزمة التي مرتّ بها، حتى تخرج بشكل أقوى، والتخلي عن العادات السيئة، فمن المرجح أن تشهد التجديد بعد الأزمة، أي التغيير الذي يتحدّث عنه نموذج (كوتر) فعلى القادة التركيز بشكل كبير على ثقافة التعلم المستمرة؛ لإجراء التغيير، والتطوير على المؤسسة.

وفي ضوء الدراسة الحالية من الممكن أن يتضمّن التعلم التغييرات التي أجراها كلٌّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ على السياسات، وتحديد الممارسات غير الفعّالة، ومن ثمّ تغييرها، إذ من الممكن الاستفادة من أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة (كورونا) علم (2020)، ومعرفة إن كان هناك تعلم من الأزمة السابقة، وإجراء التغييرات، والتّعدّلات لصالح هذه البنوك، والخروج من أزمة (2023) بأقلّ ضررٍ ممكن.

2. استراتيجية التّواصل الفعّال: هو الخطاب الفعّال، ويتمّ من قِبَل القادة؛ لأنهم دائرة الضوء والممثلين للمؤسسات، فعندما يتمتّع القائد بالرؤية، والسّمة القويّة الطّيبة يكون هو القوّة الفعّالة للتّغلب على الأزمات، وذلك من خلال صياغة الأزمة لأصحاب المصلحة؛ وإقناعهم لتجاوز حدوث الحدث، فالهدف من الخطاب الفعّال هو الحفاظ على أصحاب المصلحة، وعمامة الشعب، وعندما يشعر أصحاب المصلحة بالجهود المبذولة، فإنّهم يقومون بدعم المؤسسة بشكل أكبر، حيث يكون الاتّصال فعّالاً؛ لذلك يجب على الأعضاء المشاركة في التّدقّق الحرّ في الأفكار وتبادل المعلومات، والاتّصال خارجياً، بأن تقوم المنظمة في إلهام أصحاب المصلحة، وتحفيزهم للوقوف مع المنظمة خلال الأزمة، وتقديم رؤية لهم؛ لإعادة بناء المؤسسة بعد الأزمة.

وفي ضوء الدراسة الحالية من الممكن أن يتضمّن التّواصل الفعّال في كلٍّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ داخلياً عن طريق العمل الجماعي من خلال الحوار المفتوح والصادق والمثمر، والتّواصل الفعّال خارجياً، من خلال تزويد أصحاب المصلحة بالرؤية المستقبلية، وذلك من خلال رسائل الأمل في المستقبل والخطط التي وضعوها لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

3. استراتيجية التّواصل الأخلاقي: تجمع هذه الاستراتيجية بين نظريّة تجديد الخطاب ونموذج (كوتر) فمن ناحية نظريّة تجديد الخطاب يتطلّب التّواصل الأخلاقي من المؤسّسة. وحتى تحدّد القيم التي ينبغي أن توجّه استجاباتها للأزمات: كالصدق، والأمانة، والمساءلة، والثّقة مع أصحاب المصلحة، وكذلك يتضمّن رعاية الموظّفين، وإشراك المجتمع، والتصميم التنظيمي للتّغيير لمستقبل أفضل بعد الأزمات، وهذا ما يتحدّث عنه نموذج (كوتر) للتّغيير حيث يساهم التّواصل الشّفاف بين القادة والموظّفين في المؤسّسة على بناء المزيد من الثّقة، ومن ثمّ يعزّز قدرة المؤسّسة على تنفيذ التّغيير بنجاح.

وفي ضوء الدّراسة الحاليّة من الممكن أن يتضمّن التّواصل الأخلاقي، من خلال نقاط متعدّدة، منها: تواصل كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ مع جماهيرهم تواصلًا صادقًا وواضحًا وأخلاقيًا، أو إرسال رسائل تتضمن القرارات التي أصدرتها البنوك، أو سلطة النّقد بخصوص أزمة الشّيكات المرتجعة، حيث من الممكن أن تكون هذه الرّسائل منفتحة، وواضحة وموثوقة، وتوكّد على مسؤوليّة هذه البنوك خلال الأزمة، فمن الممكن أن تحمل هذه الرّسائل الصّدق بشأن أزمة الشّيكات المرتجعة، والتّهديد التي تشكّله، والاستجابة في الوقت المناسب، ويجب على البنوك الثلاثة أن يكون لديها التزام في مساعدة عملائها.

4. استراتيجية الرّؤية المستقبلية، وليست الرجعيّة: على المؤسّسات أن تسعى إلى إيجاد استجابة أكثر تقدّمًا وتجديدًا، تركّز على المستقبل لا على الماضي، تتعلّم من أخطائها، فيفعم تواصلها بالتفاؤل بعيدًا عن اللّوم والخطأ.

وفي ضوء الدّراسة الحاليّة على كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ فإنّ اتّصالاتهم ورسائلهم تتسم في الحفاظ على التّركيز على المستقبل، حيث يجب أن يكون هناك خطة معدّة للاتّصالات أثناء الأزمة، وإذا كان هناك افتقار في التّخطيط يجب عليهم أن يبقوا متفائلين بدلًا من إلقاء اللّوم، وأن يكونوا صادقين مع

أصحاب المصلحة، والاعتراف بمستوى الضرر، بالإضافة للإيضاح لهم عن الخطط التي أُعدت لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

5. استراتيجية ثقة الجمهور: في هذه الاستراتيجية يجب وضع خطة واضحة؛ للتعامل مع الجمهور؛ لكسب ثقتهم، ولتستطيع البنوك الثلاثة كسب ثقة عملائهم عليهم أن يتعاملوا مع عملائهم بكل صدق وشفافية، والاهتمام بهم، والتواصل معهم عبر مختلف وسائل الاتصال؛ وذلك للتعرف على ملاحظاتهم، ومشاكلهم، والتّمكّن من حلّها، والتّواصل الفعّال معهم، وتوقّع احتياجاتهم، والعمل على تلبيةها، وتنفيذ الوعود؛ وذلك أنّ هذه البنوك تمرّ في أزمة حاليّة، فعليهم التّعامل مع عملائهم بكلّ صدق، وشفافية بالإضافة إلى تحمّل المسؤولية، وتحسين علاقة هذه البنوك مع عملائهم، والتّفاعل معهم عن طريق التّواصل معهم بشكلٍ فعّال.

6. استراتيجية المشاركة: تستخدم هذه الاستراتيجية طرق المشاركة في اتخاذ القرارات، والتأكيد على القيم المشتركة لخلق التغيير، وإشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير بصدق وفعاليّة في التخطيط، واتخاذ القرار الرئيس المتعلّق بالتغيير، والتّجديد (البخيت، 2019).

وفي ضوء الدّراسة الحاليّة على كل من بنك فلسطين وبنك الأردن إيجاد المشاركة في اتخاذ القرارات لخلق حاجة التغيير.

7. استراتيجية القوة: أي استخدام السّلطة في المكافآت، والعقوبات كحوافز أساسية لخلق التغيير، حيث من الممكن أن يستجيب الجمهور خوفاً من العقوبات أو رغبة في الحصول على المكافآت (البخيت، 2019).

وفي ضوء الدّراسة الحاليّة فإنه يتوجّب على بنك فلسطين، وبنك الأردنّ أن يقوموا بتقديم المكافآت أو العقوبات لموظّفي البنوك _ وذلك كلّه لإكسابهم العزيمة، والقوّة، والإرادة على مواجهة الأزمات وتممية الحس المهنيّ الوظيفي لديهم، ورفع درجة ولائهم للمؤسسة.

الأزمة الاقتصادية في فلسطين خلال حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023)

تعدّ فلسطين الدولة التي مرّت بأزمات عديدة، منها: الأزمات على الصعيد السياسي، والإنساني، والاقتصادي، وقد تمثلت في الفترات السابقة بأزمات اقتصادية قويّة، منها: أزمة (كورونا) عام (2020)، وأزمة حرب غزة عام (2023).

ويتمثّل السبب الرئيس للأزمة الاقتصادية عام (2023) في فلسطين هي أزمة حرب إسرائيل على قطاع غزة، وأيضًا هناك بعض الأسباب التي كان لها تأثيرٌ قويٌّ على اقتصاد فلسطين، ومنها أزمة أموال المقاصّة خلال عام (2019).

وفي التقييم العامّ للاقتصاد الفلسطيني، وحتى قبل تعرّضه لأزمة حرب غزة (2023)، من الجدير ذكره أنّه لم يكن اقتصادًا قويًّا متينًا، بل كان اقتصادًا هشًّا من حيث البنية، ومصادر التمويل، فعندما تحدث أزمة سياسية معيّنة على مستوى فلسطين تقوم بعض الدول المانحة بقطع دعمها المالي للسلطة الفلسطينية، فيصبح عجزٌ في الميزانية، وإمكانات الحكومة على الالتزام بمسؤولياتها، وهذا الكلام يطبق حاليًّا في الحرب على غزة، أي أنّ هناك تسع دول أوقفت دعمها، وتمويلها لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا)، وهذا الشيء يهدّد استدامة الخدمات الحيوية المنقذة للحياة، فهناك العديد من الفلسطينيين الذين يعتمدون على الأونروا؛ للبقاء على قيد الحياة (سمارة، 2024).

وقد تعرضت فلسطين لأزمات مالية واقتصادية لأسباب مختلفة منها التي ذكرها علان (2022)، الصفحات 43-44):

1. الأزمة الاقتصادية 2015: وجاءت هذه الأزمة؛ نتيجة قيام الجانب الإسرائيلي باحتجاز كامل قيمة أموال المقاصّة كنوع من العقوبة على الحكومة الفلسطينية؛ لأنها انضمت إلى محكمة الجنايات الدوليّة، وتوقيع الرئيس الفلسطيني على ميثاق (روما)، وقد استمرّت الأزمة لمدة أربعة شهور،

ولحلّ الأزمة اقتضت السُّلطة الفلسطينيّة من البنوك؛ لتغطية عجز الدّولة، ولدفع أنصاف رواتب الموظفين في القطاع الحكومي.

2. الأزمة الاقتصاديّة (2019): جاءت هذه الأزمة؛ نتيجة رفض السُّلطة الفلسطينيّة استلام أموال المقاصّة من الطّرف الإسرائيلي؛ كونهم قاموا في احتجاز (خمسمئة واثنين مليون) شيقل، حيث لم تقبل الحكومة الفلسطينيّة استلام أموال المقاصّة ناقصة، واستمرّت هذه الأزمة لمدة سبعة شهور.

3. أزمة (كورونا) (2020): في هذا العام اجتمعت عدّة عوامل أسهمت في إنهاك الاقتصاد الفلسطيني، وأدت إلى عجز كبير في ميزانيّة الحكومة الفلسطينيّة، فلم يتوقّف الشّيء على أزمة (كورونا) فقط، إنّما امتدّت الأزمة إلى قيام بعض الدّول في إيقاف دعمها، وكذلك كانت هناك أزمة بين الاحتلال الإسرائيلي والحكومة الفلسطينيّة، وبالإضافة إلى أنّ قيام الحكومة الفلسطينيّة في شراء العديد من المعدّات واللّوازم الصحيّة؛ لمواجهة أزمة (كورونا).

4. أزمة حرب إسرائيل على قطاع غزّة: تعرّض الاقتصاد الفلسطينيّ _ نتيجة هذه الأزمة _ إلى صدمات شديدة لمستوى البطالة والدّخل، حيث تُقدّر نسبة انخفاض التّوظيف في الضّفة الغربيّة (24%)؛ وذلك بسبب أنّ هناك (208) ألف عامل في الضّفة الغربيّة فقدوا وظائفهم في الدّاخل المحتلّ، والمستوطنات، وبالإضافة إلى قيام الاحتلال الإسرائيلي باحتجاز أموال المقاصّة، وعدم تسليمها للسُّلطة الوطنيّة، كلّ ذلك أسهم في خفض القدرة الشرائيّة.

ذكرت عوض (2023) أنه مقابل مشهد التّدمير الاقتصادي المتعاطم في قطاع غزّة، فرضت قووات الاحتلال أيضاً سيناريوهات على أهل الضّفة الغربيّة، منها:

1. إغلاق الطّرق بين محافظات الضّفة الغربيّة أمام حركة الأشخاص، والبضائع الصّادرة والواردة من وإلى فلسطين، بالإضافة إلى العاملين في المستوطنات، والدّاخل المحتلّ، من حيث إيقاف العمل في إصدار التّصاريح، والسّماح لهم في العمل في الدّاخل المحتلّ.

2. استمرار اقتطاع أموال المقاصّة الذي سيؤثّر سلبيًا على قدرة الحكومة الإيفاء بالتزاماتها تجاه القطاع الحكومي والموردين من القطاع الخاصّ.

3. الدّخول في حالة ركود اقتصادي، أي تراجع في حجم إيرادات ضريبة الدّخل والقيمة المضافة.

4. بقاء مستوى المساعدات الخارجيّة الدّاعمة لموازنة فلسطين بالحدّ الأدنى.

5. توقّف شبه كامل في المشاريع التطويريّة.

وقد تمثّلت الخسائر في الضّقة الغربيّة؛ بسبب حرب إسرائيل على قطاع غزة عام (2023)؛ إذ تأثّرت البورصة الفلسطينيّة؛ بسبب اندلاع الحرب، وهبطت مؤشّراتها لأدنى مستوى منذ عام (2021)، وأظهرت بيانات الإحصاء الفلسطيني أنّ هناك (140) ألف عامل فلسطيني من الضّقة الغربيّة يعملون في الدّاخل المحتلّ _ اليوم _ يلزم هؤلاء منازلهم؛ بسبب تعلق غالبيّة الأنشطة الاقتصاديّة في إسرائيل، حيث تبلغ فاتورة أجور هؤلاء العمال قرابة (1.5 مليار) شيقل، وهذه الأموال معظمها يتمّ ضخها في أسواق الضّقة الغربيّة على شكل قوّة شرائيّة، واستهلاكيّة، لكن خلال شهور الحرب فقدت الأسواق الفلسطينيّة قوتها الشرائيّة؛ بسبب تعطلّ العمّال، واحتجاز أموال المقاصّة.

وقد تمّ احتجاز أموال المقاصّة؛ بسبب ما وصفه الاحتلال الإسرائيلي بعدم إدانة السّلطة الفلسطينيّة بعملية (طوفان الأقصى) وتجمع إسرائيل الضرائب نيابة عن السّلطة الفلسطينيّة مقابل واردات الفلسطينيّين على السلع المستوردة، وتحوّل الأموال إليها شهريًا، بمتوسّط (750) مليون شيكل.

وعلى صعيد القطاع المصرفي في فلسطين، فقد أدّى الانخفاض الكبير في دخل المواطن الفلسطيني، وكذلك التجاري إلى آثار سلبية كبيرة، منها: أزمة الشبكات المرتجعة؛ بسبب عدم قدرة المصدرين لهذه الشبكات على الوفاء بها، وتغطية قيمتها الماليّة، وقد ساهمت هذه الأزمة في تعثر نسبة خطيرة من التسهيلات الممنوحة من قبل البنوك للكثير من العملاء المقترضين _تحديدًا القطاع التجاري، وأصحاب الدّخل الحرّ.

وبناءً على دراسة علان (2022، صفحة 47) فإنها أوضحت بعض الإجراءات بخصوص القطاع المصرفي خلال أزمة (كورونا) من أهمها: تأجيل الأقساط الشهرية للمقترضين لمدة أربعة أشهر، وأعربت سلطة النقد عن استعدادها لتوفير السيولة اللازمة لمساعدة البنوك، بالإضافة إلى دعوة البنوك لتقديم المزيد من المساهمات؛ للتخفيف من آثار الأزمة، من خلال البرامج التي سيتم إنشاؤها، فما دور البنوك في أزمة (2023)؟

نظرية الدراسة

نظرية خطاب التجديد (Discourse of Renewal theory)

تصف هذه النظرية الأزمات "أنها فرصة مهمة لتجديد وتطوير المؤسسة"، وتركز هذه النظرية على التواصل أثناء الأزمة الذي يؤكد على التعلم، والتواصل الأخلاقي، والرؤية المتقدمة، بالإضافة إلى التواصل الفعال، فتساعد على استجابة المنظمات للأزمات بشكل فعال، بالتالي قدرتها على التواصل بشكل يزيد من التجديد ما بعد الأزمة.

يوجد لهذه النظرية أربعة عناصر أساسية:

1. التعلم المؤسسي: تخلق الأزمات فرصة للتعلم، فعلى كل مؤسسة تخرج من الأزمة بنجاح أن تتعلم من الأزمة التي مرت بها حتى تخرج بشكل أقوى، وتكون قادرة على الاستعداد بشكل أفضل للأزمات المستقبلية الحتمية، وعلى المؤسسة أن توضح لأصحاب المصلحة كيف أن تعلمها سيساعدها في ضمان عدم تعرضها لمثل هذه الأزمات في المستقبل، والتعلم المؤسسي يتضمن أربع عمليات أساسية، هي: اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، وتخزينها في ذاكرة المؤسسة؛ للاستخدام المستقبلي.

فإذا فشلت المنظمة في التعلم من الفشل، فإنها ستكون في موقف مدمر وضعيف لإعادة تجربة الأزمات المستقبلية، فمجرد تجربة سلبية لا تكفي للتعلم، فالتعلم يتطلب من الأفراد تغيير مواقفهم، ومعتقداتهم، وبدورها تتغير سلوكياتهم، حيث إنه من الممكن أن يحدث تغيير للمؤسسة بشكل إيجابي.

والتعلُّم - أيضاً - يتضمَّن التَّواصلَ الداخلي والخارجي للمؤسسة، فالإتصال الداخلي للمؤسسة يتضمَّن تصحيح الممارسات التي كانت من الممكن أن تقود إلى أزمة، ويجب أن يكون التَّواصل بخصوص هذه التَّغييرات مع جميع أطراف المنظِّمة، وأما الإتصال الخارجي يكون بإعلام المجتمع، والجمهور، وأصحاب المصلحة، كيفية تعلُّم المؤسسة من الأزمة، فعندما يحدث ذلك كلَّه، فإنَّ أصحاب المصلحة تزيد ثقمتهم في هذه المؤسسة (Ulmer & Sellnow, 2020).

باختصار التعلُّم التنظيمي هو عملية تطوي على اتصالات داخلية وخارجية سريعة. عندما تكون المنظَّمات قادرة على رؤية الإخفاقات كفرص، والتعلُّم من إخفاقاتها، وإخفاقات المنظَّمات الأخرى، والاحتفاظ بالحكمة المكتسبة من خلال عملية التعلُّم، والتخلي عن العادات السيئة، فمن المرجح أن تشهد التَّجديد بعد الأزمة.

2. التَّواصل الأخلاقي: هو العامل الرئيس الثاني، إذ يجب ممارسته قبل الأزمات، وأثناءها، وبعدها، فهناك بعض المؤسسات التي لم تستعدَّ بشكل كافٍ، فعليها أن تجد مبررات لتلك الأعمال في وقت ما، وفي الواقع تعتبر الأعمال غير الأخلاقية سبباً من أسباب الأزمات، فالأزمة تعمل على فضح شخصية المؤسسة لا تغطيتها، فعندما تكون المؤسسة غير أخلاقية، هذا كلُّه سيحدّد القيم خلال الأزمة، وهناك المؤسسات التي تتخذ مواقف أخلاقية: كالصدق، والشفافية، والمساءلة، والثقة مع أصحاب المصلحة قبل حدوث الأزمة، فهي الأقدر على عمل التَّجديدات في أعقابها.

والتَّواصل الأخلاقي يكمن في:

- القيم التَّظيمية القويّة: يتطلَّب التَّواصل الأخلاقي من المؤسسة أن تحدّد القيم التي ينبغي أن توجّه استجابتها للأزمات، وقد ذكرت سابقاً أنَّ الأزمة تفضح شخصية المؤسسة لا تغطيتها، فالمؤسسات التي تمارس القيم الأخلاقية: كالصدق، والشفافية، والمساءلة، فإنها ستخلق تجديداً بعد الأزمة

(Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2015).

فالقادة هم الذين يقومون في عملية التّواصل الأخلاقي؛ لأنهم هم الذين يضعون نغمات إيجابيّة للتّواصل بعد الأزمة ويشكلون نموذجاً للتّواصل الأخلاقي والذي يتضمن رعاية الموظفين، وإشراك المجتمع، والتصميم التنظيمي لمستقبل أفضل بعد الأزمات (Anderson & Guo, 2020).

- العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة: من الضّروري الحصول على دعم أصحاب المصلحة، وعلى أهميّة استثمار العلاقات مع أصحاب المصلحة في جميع الأوقات، وحتى قبل حدوث الأزمة، والعلاقة الإيجابية مع أصحاب المصلحة تساعد المؤسسة على الاستجابة للأزمات بطريقة مؤقتة، أي واقعيّة وحقيقيّة، بعيدة عن أيّ تلاعب أو خداع، حيث يُعدّ التركيز المؤقت أكثر إلهاماً لأصحاب المصلحة، وهناك استجابة مؤقتة، واستجابة استراتيجية مُصمّمة لتحقيق أهداف استراتيجية كحماية صورة المنظمة، أو الهروب من اللوم، ولكن تُعدّ الاستجابة المؤقتة أفضل؛ لأنها تهتمّ في خطاب التّجديد، أي استجابة أكثر طبيعيّة، وفوريّة لما حدث (Ulmer & Sellnow, 2020).

- توفير خيارات مهمّة لأصحاب المصلحة: يجب على المؤسسة أن تعطي الفرصة لأصحاب المصلحة في اتّخاذ القرارات، وتوصيل المعلومات الأساسيّة التي تتعلّق فيما هو الأفضل لهم، دون التّلاعب بالمعلومات، ومن المفروض أن يتلقّى الشّخص تواصل صادق دون تحيُّز؛ ليستطيع اتّخاذ القرارات بشكلٍ عقلائيّ، وأنّ التّواصل غير الصّادق ممكن أن يقود أصحاب المصلحة إلى اتّخاذ القرارات بشكلٍ غير صحيحٍ وعقلائيّ، وفي النّهاية إن منح أصحاب المصلحة الحقّ في اختيار القرارات المهمّة، من الممكن أن يزيد من احتماليّة تجديد المنظمة بعد الأزمة (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2015).

وفي النّهاية يتضمّن التّواصل الأخلاقي استجابة مؤقتة تتمحور حول الفائدة، وتتمحور من حُسن الخلق، وتركّز على ما هو أفضل لأصحاب المصلحة والمجتمع.

3. الرؤية التّقدّميّة وليست الرّجعيّة: هي التي تركّز على المستقبل، ولا تهتمّ في الماضي، فهناك بعض النظريات التي تركّز على السّعة، وتركّز على الرؤية الرّجعيّة، وتبحث عن مَنْ المسؤول، وهناك بعض المؤسّسات التي تركّز على المستقبل وليس على الماضي، وتركّز على إيجاد استجابة متجدّدة، ومتقدّمة، وهذا يعني أنها تتعلّم من أخطائها، وتهتمّ في إعادة البناء لا على اللّوم والخطأ.

4. الخطاب المؤسّسي المناسب: في بعض الأوقات يجب على إدارة الأزمة التّواصل مع أصحاب المصلحة؛ من أجل وضع الرّؤى، والحفاظ عليها، ويتمّ تحقيق التّجديد من خلال القادة الذين يشجّعون أصحاب المصلحة؛ للوقوف بجانب المؤسّسة أثناء الأزمة، ويشجّعون على إعادة بنائها بشكل أفضل ممّا كانت عليه.

وهذا يعني أنّ الخطاب الفعّال يجب أن يتمّ من قبل القادة؛ لأنّهم دائرة الضّوء، والممثّلين للمؤسّسات، فعندما يتمتّع القائد بالرّؤية، والسّعة القويّة الطّيبة، يكون هو القوّة الفعّالة؛ للتغلّب على الأزمات، أي أنّهم يلعبون دوراً مهمّاً في الخطاب التّنظيمي.

نظريّة تجديد الخطاب التي توفّر التعلّم من الأزمات، والتّواصل الفعّال للأزمات، والرّؤية المستقبلية، والخطاب الفعّال، وفي ضوء هذه النظريّة فإنّ تحليل تواصل دائرة العلاقات العامّة في بنك فلسطين، وبنك الأردنّ مع أصحاب المصلحة من خلال عدسة التّجديد، سيساعد في تقييم جهود التّواصل أثناء الأزمات في البنوك، وتساعد هذه النظريّة في تقديم الاقتراحات؛ لتحسين التّواصل في الأزمات المستقبلية.

تمّ استخدام نظريّة تجديد الخطاب كعدسة للمقدرة على الإجابة عن أسئلة الدّراسة التي تمّ وضعها؛ وذلك بهدف معرفة الدروس التي يمكن تعلّمها من استجابة البنوك الفلسطينيّة لأزمات الشّيكات المرتجعة، وتمّ اعتماد هذه النظريّة بناءً على مسؤوليّة البنوك الفلسطينيّة على التّواصل مع جمهورها خلال هذه المواقف، حيث يعتمد المجتمع والموظفون على البنوك الفلسطينيّة؛ لتزويدهم بمعلومات صحيحة صادقة،

ومساعدتهم في توجيههم خلال أزمة الشبكات المرتجعة، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التركيز على حماية السمعة واللوم، ومع استمرار أزمة الشبكات المرتجعة على البنوك الفلسطينية، ومواصلة التطور، واتخاذ القرارات المناسبة.

حيث سيتم تحليل البيانات بناءً على العناصر الأربعة، وهم: التعلّم المؤسسي، والتواصل الأخلاقي، والرؤية المستقبلية، والتواصل الفعال، حيث من الممكن أن يتضمن التعلّم المؤسسي التغييرات التي أجراها البنك على السياسات خلال فترة الدراسة، كذلك فإنّ التواصل الأخلاقي يجب أن يتضمن الرسائل الأخلاقية الصادقة التي تؤكد على مسؤولية البنوك الفلسطينية أثناء أزمة الشبكات المرتجعة، ومن ناحية الرؤية المستقبلية، على البنوك الفلسطينية استخدام اللغة المستقبلية، والتركيز على أهداف البنوك مع بعث الأمل لقارئ الرسالة، وما ستكون عليه البنوك الفلسطينية بعد التخلّص من هذه الأزمة، وأخيراً: يأتي دور الخطاب التنظيمي الفعال، الذي يتملّ في استجابة البنك للأزمات بالرسائل المتفائلة، والمهمّة، وتزويد أصحاب المصلحة بالرؤية، فذلك يشجّعهم للوقوف مع المنظّمة.

ويؤكد Hickman في دراسته أنّ نظرية خطاب التجديد تمثّل الأزمة، كأنها فرصة للمنظّمة للنمو، والتطور، ويمكن استبدال خطابات الاعتذار، والدفاع بخطاب أكثر تفاؤلاً؛ لإعادة البناء والتجديد، وأنّ هذه النظرية تعتمد على المشاركة مع المجتمع، وأصحاب المصلحة، حيث تعطي هذه المشاركة أساس قويّ للمضيّ قدماً، والبؤر المحتملة للتعلّم والنمو، وهذا يعني قدرة المؤسسة على ترجمة الأزمة إلى تجربة تعليمية، والتواصل الفعال، والتركيز على الثقافة والقيم، واستخدام نظرية خطاب التجديد هي النظرية المناسبة؛ لتحديد وتحليل الطرق التي تتعامل بها المؤسسات مع الأزمات من خلال منظور العلاقات العامّة (Hickman, 2022, pp. 7-10)

وفقاً لدراسة Anderson فقد تمّ استخدام نظرية خطاب التجديد في أزمة شركة (تويوتا)، والأزمة هي عمليات سحب السيّارات لأسباب السلامة العامة التي شملت العديد من موديلات شركة (تويوتا)، وإحدى

عواقب هذه الأزمة الضّرر المحتمل الذي يلحق في صورة الشركة، لذلك حاولت (تويوتا) إدارة الأزمة، وتحسين صورتها، وكانت استجابتها من خلال اعتمادها لنظريّة خطاب التّجديد التي من شأنها أن تتّبع منهجًا متفانًا في التّعامل مع الأزمة، وذلك من خلال التّركيز على الإيجابيّات المرتبطة بالحلّ، والأداء المستقبلي، بدلًا من التّركيز على الأحداث الماضية، وإلقاء اللّوم، ومن خلال تحليل إعلانات شركة (تويوتا) تبين أنّها اتّجهت إلى التّأكيد على الإيجابيّات التي يمكن استغلالها من الفرص، وكان الهدف الثاني هو التّركيز على المستقبل، وليس على الأزمة نفسها (Anderson, 2012, p. 25).

شهدت البنوك على مدار الأعوام السّابقة ضغوطًا كثيرة، خاصّةً أنّها كانت في المقدّمة من التّأثر بتداعيات الأزمات الاقتصاديّة، والتّعامل المباشر مع الجمهور العامّ، وإدارة حالة عدم التّقة التي تصاعدت مع تعقّد الأزمات الاقتصاديّة من ناحية، ومن الناحية الأخرى كانت الأداة الرّئيسة في إدارة الأزمات ومواجهتها، حيث أثارت هذه الأزمات المتتالية الاستفسارات بشأن موقع البنوك من الأزمات الاقتصاديّة، وهل لها دورٌ في احتواء الأزمة (الشريف، 2022)؛ وبسبب عدم إعطاء أموال المقاصّة في عام (2015)، و عام (2019)، وأزمة جائحة (كورونا) عام (2020)، وأزمة الحرب على غزّة عام (2023) أدت كلّ هذه الأزمات إلى انخفاض الاقتصاد الفلسطيني، وعدم مقدرة دخول العمّال إلى الدّاخل المحتلّ وهذا يعني أنّهم دون دخل. وبناء عليه قلّ دخل المردود المالي للتّجار الفلسطينيين، وهذا كلّه ساهم في انتشار ظاهرة الشّيكات المرتجعة بشكلٍ كبير؛ بسبب عدم قدرة المُصدّرين لهذه الشّيكات على الوفاء بها، وتغطية قيمتها الماليّة (علان، 2022، صفحة 45).

ومن هنا يأتي دور البنوك في مواجهة الأزمات بأنّ يقوموا بحشد ما لديهم من أدوات، وهي عبارة عن مجموعة من القواعد المخصّصة للاستجابة للأزمات الاقتصاديّة، والكوارث الطبيعيّة، فعلى البنوك أن تلتزم بالشفافيّة، وعدم إخفاء الخسائر، وعدم تغيير القواعد؛ فتغيير القواعد أثناء الأزمة يسبّب حالة من الإرباك لدى الجمهور، وعليهم استخدام الهوامش الوقائيّة أي الاتّجاه إلى احتياط رأس المال، والسّيولة الوقائيّة؛ لدعم مواصلة تقديم القروض المصرفيّة، وعليهم العمل على تشجيع تعديل القروض، أي

ضرورة اتخاذ إجراءات استباقية، إعادة جدولة قروضها بالنسبة إلى المقترضين، والقطاعات المتضررة من الأزمة، وبالإضافة لذلك عليهم إيضاح المعالجة التنظيمية لتدابير الدعم، أي تقديم إيضاحات حول كيفية قيام البنوك والجهات التنظيمية بكيفية معالجة التدابير المستمدة من المالية العامة، بما في ذلك التدابير الموجهة مباشرة إلى المقترضين، وضمانات الائتمان، وإعفاءات السداد المؤقتة، والتحويلات المباشرة، واعانات الدعم، وبالنهاية تعزيز التواصل بين البنك والجمهور في فترة الأزمات (أريان و نارين، 2020).

نموذج كوتر (Kotter Model)

يرى (جون كوتر) غياب إدارة التغيير قد تخرج العمل عن السيطرة، لذلك تُعد إدارة التغيير من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة، لذلك وضع (كوتر) نموذجاً للتغيير في المنظمات يتكوّن من ثماني خطوات لعملية التغيير التنظيمي بالطريقة الصحيحة؛ لخلق القيمة المطلوبة، وضمان عدم فشل جهود التغيير التي ذكرها إبراهيم والمرزوقي (2021، الصفحات 553-555):

1. إيجاد شعور في ضرورة التغيير وأهميته

وفي هذه الخطوة يقوم القائد في المؤسسة بالحديث عن التغيير وأهميته بالمرحلة الحالية، ويشير إلى جدوى التغيير، وما يمكن من تحقيق نتائج، ومكاسب تعود بالفائدة على كل من المستوى الفردي، أو الجماعي، أو المؤسسي، ويوضح قائد المؤسسة للعاملين أنّ المؤسسة لن تتمكن من النجاح أو الاستمرار في عملها، أو من ممارسة المنافسة إذا واصلت عملها بنفس الطرق والوسائل.

في هذه المرحلة يقوم القائد في بنك فلسطين، وبنك الأردنّ تحديد التهديدات المحتملة؛ بسبب أزمة الشيكات المرتجعة، ووضع السيناريوهات التي توضح ما سيحدث في المستقبل بعد هذه الأزمة، ويجب دراسة الفرص التي تتيحها أزمة الشيكات المرتجعة التي من الممكن أن تُحدث تغيير إيجابي للبنوك،

ويجب إجراء مناقشات صادقة عن الأزمة، وتقديم أسباب ديناميكية، ومقنعة لجعل الناس يتحدثون، وبالإضافة إلى طلب الدعم من العملاء، وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

2. تشكيل مجموعة قيادية فاعلة ومؤثرة

تعتمد هذه الخطوة على تشكيل مجموعة قيادية تتكوّن من العاملين الذين يتوفّر لديهم القدرات والخبرات، وذلك لمساعدتهم في تحديد معالم التغيير، كذلك تتكوّن هذه المجموعة من جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، حيث يشعر كل فرد فيها بأنه سفير لتخصّصه، ومن أهمّ سمات هذه المجموعة القيادية: أن يكون الأفراد منسجمين فيما بينهم، وتوفّر الثقة المتبادلة، ووجود هدف واحد، هو إجراء التغيير.

يقوم قائد كل من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ بتحديد القادة الحقيقيين، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة، والتواصل معهم بشكل فرديّ لبناء الثقة، وتحقيق التغيير المطلوب من أزمة الشيكات الراجعة، ويجب أن يتضمّن هذا الفريق مجموعة من الأفراد من مختلف الإدارات والمستويات داخل هذه البنوك، والعمل معهم ضمن هدف واحد، هو إجراء التغيير المطلوب.

3. صياغة رؤية واضحة للتغيير

تعدّ الرؤية لدى (كوتر) المكوّن المركزي لكلّ قيادة عظيمة، بحيث يمكن تخيلها كصورة لما سيبدو عليه في المستقبل، وتشكّل مناقشات للمصالح طويلة الأجل لأصحاب المصلحة، وذات جدوى وواقعية، وقابلة للتحقيق، بالإضافة لكونها مرنة وقابلة للتّوصيل، بحيث يمكن شرحها في (5 دقائق)، ويمكن وضع الرؤية من خلال تحديد الأهداف التي تسعى الشركة للوصول إليها لتكون في مثابة خطّة إرشادية للتغيير، وتعدّ الرؤية مهمّة لعملية التغيير؛ وذلك لأنّ الرؤية توضّح الطريق والاتّجاه الذي يقود إليه التغيير، وتساعد الرؤية في التنسيق بين أطراف التغيير.

في هذه المرحلة يقوم قائد كل من بنك فلسطين، وبنك الأردن في تحديد القيم الأساسية للتغيير؛ بسبب الأزمة، ووضع جملة قصيرة، وهي الرؤية التي يتمّ تحقيقها في الفترة القادمة ما بعد الأزمة، ولتحقيق

هذه الرؤية يجب وضع استراتيجيتها، وفي هذه المرحلة يجب تدريب فريق التغيير الذي تمّ وضعه على شرح الرؤية للآخرين، بحيث تكون الرؤية واردة في أذهانهم بشكل مستمرّ.

4. نشر الرؤية

في هذه المرحلة ينشر القائد الرؤية بين العاملين والمستفيدين من خلال التّواصل الفعّال مع جميع الجهات الإداريّة بالمؤسسة، ويقوم القائد بالإجابة عن أيّ استفسارات وأسئلة خاصّة بالتّغيير، حيث يقوم القائد في هذه المرحلة باستخدام الوسائل الضّروريّة لتوصيل الرؤية، واستراتيجية التغيير إلى الجميع، ولتفادي فشل توصيل رؤية التغيير يجب اتّباع اللغة الواضحة المعبرة، وتوضيح الأمور في كلّ صراحة، والإكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات، وتكرار الرّسالة، وضرب المثال والقُدوة من طرف القائد.

يقوم قائد كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ في التّحدّث عن رؤيته التي تتعلّق بالتّغيير الذي نتج عن أزمة الشّيكات المرتجعة، ومعالجة هموم النّاس وقلقهم بسبب الأزمة، بكلّ صدق وصرّاحة، بحيث سيتمّ تطبيق الرؤية على جميع جوانب العمليّات، وربطها بكلّ شيء.

5. إزالة العوائق أمام التغيير

يقوم القائد في إزالة جميع العوائق أمام التغيير، وتوفير الإمكانيّات الماديّة والبشريّة التي من شأنها أن تساعد على تحقيق النّجاحات، والأهداف المرجوة من التغيير، وفي هذه المرحلة يتمّ إيضاح تحديات المشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء التغيير، وكيفية التّغلب عليها، وحلّها.

يجب الإعلان عن قادة التغيير في كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردنّ، إذ يكمن دورهم في إجراء التغيير، ويقوم كلّ قائد في هذه البنوك بتكريم الأفراد الإيجابيين؛ لإحداث التغيير؛ بسبب أزمة الشّيكات المرتجعة، وتحديد الأفراد الذين يقاومون التغيير، ومساعدتهم على فهم الرؤية والاستراتيجيات، واتّخاذ الإجراءات المناسبة؛ لإزالة الحواجز سواءً أكانت فرداً أم جماعةً، أو سياسات، أو إجراءات.

6. تحقيق نجاحات صغيرة

دور القائد في هذه المرحلة أن يُظهر للعاملين النجاحات التي تحققت؛ وذلك لتشجيعهم على دعم التغييرات، والاستمرار فيها، حيث تُعدّ هذه النجاحات _ ولو كانت صغيرة _ دلالات على أن التغيير له جدوى، وأنّ الفوائد الكبرى ستتحقق عند تنفيذ عمليّات التغيير جميعها.

في هذه المرحلة يقوم قائد كلّ من بنك فلسطين، وبنك الأردن في البحث عن مشاريع صغيرة، ضمن إطار مشروع التغيير؛ بسبب أزمة الشبكات المرتجعة التي تكون هذه المشاريع ناجحة، ومؤكدة للبدء بها، والحرص على تنفيذها بشكل كامل، ويجب عدم التوجّه إلى الأهداف الكبيرة المبكرة التي تكون باهظة الثمن، ومكافأة الأشخاص الذين يساعدون في تحقيق هذه الأهداف.

7. تعزيز النجاحات

مع مرور الوقت تتراكم النجاحات الصغيرة لتصبح كبيرة، ومن المهمّ تعزيز هذه النجاحات التي تحققت أثناء التغيير، ودور القائد هنا دعم هذه الإنجازات؛ ما يقنع جميع العاملين أنّ التغيير له فوائد متعدّدة. يقوم القائد في بنك فلسطين، وبنك الأردن في الحديث عن النجاحات التي حدثت؛ بسبب التغيير الناجم عن أزمة الشبكات المرتجعة، والحديث عمّ يحتاج لتحسين، بالإضافة إلى وضع أهداف قابلة للتحقيق؛ لتعزيز الزخم المتحقق، وأيضاً البقاء على بيئة عمل متجدّدة، وحيويّة من خلال تعيين قادة جدد ضمن فريق التغيير.

8. تثبيت التغييرات

في هذه المرحلة النهائية يعمل قائد المؤسسة على تعميم القواعد والسلوكيات، والممارسات الجديدة المصاحبة للتغيير، وتطويرها بصورة مستمرة. يقوم القائد في البنك بالحديث عن التقدّم والإنجازات التي تحققت؛ بسبب التغييرات الناجمة عن أزمة الشبكات المرتجعة، والتذكير بها في كلّ وقت، وبالإضافة إلى تعزيز روايات قصص التغيير، وتقدير الأعضاء الرؤساء في مجموعة التغيير.

هناك بعض الأزمات التي تسبب التغيير في المؤسسات، فمن التغييرات التي تحدث بسبب الأزمات: التغيير في نظام العمل، أو التغيير في الهيكلية، أو التغيير؛ بقصد التطور والتجديد، فالتغيير في المؤسسات عملية معقدة ونشطة، تتسم بالفوضى، فبالرغم من الجهود التي تبذلها الإدارة والمدرّبون ذوو الخبرة، إلا أنّ التغيير - أحياناً - يصاب بالفشل، ويعود سبب الفشل في التغيير بحسب (كوتر) إلى الإفراط في الإدارة، وغياب الدور القيادي، فهناك العديد من أصحاب الخبرة الذين لا يلعبون دور القائد بل يلعبون دور المدير بشكل جيد (قوصيني، 2009).

في ضوء نموذج (كوتر) في هذه الدراسة يقوم قائد كل بنك في تحديد التهديدات المحتملة؛ بسبب أزمة الشبكات المرتجة، ووضع السيناريوهات التي توضح ما سيحدث في المستقبل بعد هذه الأزمة، ويجب دراسة الفرص التي تتيحها أزمة الشبكات المرتجة التي من الممكن أن تحدث تغيير إيجابي للبنوك، ثم على هذا القائد تحديد القادة الحقيقيين، والتواصل معهم؛ لتشكيل فريق يتكوّن من مجموعة من الدوائر على اختلاف مستوياتهم داخل هذه البنوك، ويلبها تحديد الرؤية المناسبة للتغيير؛ بسبب الأزمة، ومن ثمّ يقوم القائد في التحدّث عن رؤيته التي تتعلق بالتغيير، ويتمّ إزالة كلّ عائق للتغيير، ويقوم كلّ قائد في هذه البنوك بتكريم الأفراد الإيجابيين؛ لإحداث التغيير؛ بسبب أزمة الشبكات المرتجة، وتحديد الأفراد الذين يقاومون التغيير، ومساعدتهم على فهم الرؤية والاستراتيجيات، بالإضافة إلى الحديث عن المشاريع التي تحققت؛ بسبب التغيير، والحديث عن التقدّم والإنجازات التي تحققت؛ بسبب التغييرات الناجمة عن أزمة الشبكات المرتجة والتذكير بها في كلّ وقت، وبالإضافة إلى تعزيز روايات قصص التغيير.

1.3 الدراسات السابقة

1.3.1 الدراسات العربية

دراسة **خفش (2021)** بعنوان: "الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة وباء (كورونا)": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي استخدمتها دائرة العلاقات العامة في مواجهة أزمة جائحة (كورونا) عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية، ومعرفة دور الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة أزمة جائحة (كورونا) والكشف عن أبرز الرسائل التي احتوى عليها الموقع الإلكتروني، وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام النظرية الموقفية لاتصال الأزمات، وتمثل مجتمع الدراسة في المواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية الذين يتابعون الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة، واقتصرت العينة على (383) مصرف، تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة التي استخدمت وزارة الصحة الفلسطينية عدة استراتيجيات، من أهمها استراتيجية التعزيز بأسلوب التذكير والمدح، وعدم استخدامها لاستراتيجية الرقص والإنكار للأزمة، وكان توظيف الموقع الإلكتروني بشكل جيد، ومن التوصيات أن تقوم العلاقات العامة على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة، وكذلك بما يتناسب مع وضع المؤسسة، وسمعتها، وتاريخها، وعلى المؤسسة أن تقوم في تحليل الأزمة؛ حتى تتمكن من الاختيار الصحيح للرسائل، والقنوات الاتصالية المناسبة.

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع، وهو الاستراتيجيات المستخدمة في العلاقات العامة خلال الأزمات، لكن الدراسة السابقة تناولت أزمة وباء (كورونا)، بينما الدراسة الحالية تناولت أزمة الشيكات المرتجعة، مع اعتماد نفس أداة الدراسة في الدراستين، وهي الاستبانة، وكان هناك اختلاف في الدراستين في كل من النظرية المستخدمة؛ فالدراسة السابقة استخدمت نظرية الموقفية لاتصال الأزمات، بينما الدراسة الحالية استخدمت نظرية تجديد الخطاب، والمنهج المستخدم، فقد

استخدمت الدراسة السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وفي هذه الدراسة الحالية استخدم المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة - في الدراسة السابقة - المواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية على المواقع الإلكترونية لوزارة الصحة الفلسطينية، بينما الدراسة الحالية تمثلت في مديري دائرة العلاقات العامة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشيكات، وأما العينة فكانت في الدراسة السابقة العشوائية البسيطة، بينما في الدراسة الحالية تم استخدام العيّنين: المتاحة والقصدية.

دراسة زين وشرابية (2021) بعنوان: "فعالية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمه": هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجية الاتصالية لإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، وكيفية مساهمتها في العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وهدفت كذلك إلى تحديد الاستراتيجيات بما يخص العلاقات العامة، عبر مراحل الأزمة، وفي هذه الدراسة استخدمت النظرية البنائية الوظيفية، وأتبع المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث تمثل مجتمع الدراسة في فريق العلاقات العامة، وفريق إدارة الأزمة، وفريق الإدارة العليا بالمؤسسة الاقتصادية، بالاعتماد على العينة القصدية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: هناك دور لفريق العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وهو دور تنفيذي بحيث يكون اتصالي إعلامي مع الجمهور الخارجي والداخلي، ويعتمد فريق العلاقات العامة في التواصل مع الجمهور عند وقوع الأزمة على العديد من الوسائل الاتصالية: كالموقع الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، وتبين الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في مؤسسة (عمر بن عمر) هي استراتيجية الحوار.

ومن أهم التوصيات التي جاءت في هذه الدراسة أنه من الضروري تشكيل فريق خاص بإدارة الأزمات للمؤسسة بشكل دائم؛ وذلك لاحتواء الأزمة في بدايتها، وعلى العلاقات العامة أن تعد الاستراتيجيات الاتصالية قبل وقوع الأزمة؛ لتفادي الأضرار.

تشابهت الدّراسة القديمة مع الدّراسة الحاليّة في الموضوع المتناول، وهو الاستراتيجيّات المستخدمة في إدارة الأزمات، وفي الدّراسة السّابقة تمّ تناول أزمة اقتصاديّة لمؤسّسة المطاحن، أمّا في الدّراسة الحاليّة تناولت أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة، وأتّبعَت الدراستان نفس المنهج المستخدم، وهو الوصفي، ونفس أداة الدّراسة، وهي الاستبانة، بالإضافة إلى نفس العيّنة المستخدمة، وهي القصديّة، مع استخدام الدّراسة الحاليّة العيّنة المتاحة أيضًا.

وتمثّل مجتمع الدّراسة في الدّراسة السّابقة فريق العلاقات العامّة، وفريق إدارة الأزمة، وفريق الإدارة العليا بالمؤسّسة الاقتصاديّة، بينما الدّراسة الحاليّة تمثّلت في مديري دائرة العلاقات العامّة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشبكات، وبالنسبة إلى النظريّة، فقد استخدمت الدّراسة السّابقة النظريّة البنائيّة الوظيفيّة، بينما الدّراسة الحاليّة استخدمت نظريّة خطاب التّجديد.

دراسة الوائلي (2021) بعنوان: "استراتيجيّات العلاقات العامّة في إدارة الأزمة الصحيّة دراسة تحليليّة لخطابات خلية أزمة (كورونا) في واسط": هدفت الدّراسة إلى معرفة الاستراتيجيّات الاتّصاليّة في العلاقات العامّة لإدارة الأزمات الصحيّة، ومدى تأثيرها على الجمهور، ومعرفة مدى مطابقتة استراتيجيّات نظريّة إصلاح الصّورة للحكومة لدى إدارة العلاقات العامّة في الأزمات الصحيّة - لا سيّما - في خطابات خلية الأزمة، حيث تمّ استخدام المنهج المسحي التّحليل المضمون، وكانت أداة الدّراسة أداة التّحليل المضمون، واعتماد نظريّة إصلاح الصّورة، وتمثّل مجتمع البحث خطابات، وقرارات خلية الأزمة في محافظة (واسط).

ومن نتائج هذه الدّراسة اعتماد خلية الأزمة على الأنشطة التقليديّة من خلال الكتب الرّسميّة دون إقامة حملة علاقات عامّة، وعدم تكثيف جهودها الإعلاميّة، مع تنوّع وسائل الاتّصال، ولم تحاول هذه الخلية الاستفادة من الخبرات العلميّة، والأكاديميّة السّابقة في إدارة الأزمات المماثلة، أو المشابهة لوباء (كورونا)، ومن أهمّ التّوصيات التي اقترحتها هذه الدّراسة إنشاء خلية لإدارة الأزمات في كلّ منظّمة

قبل وقوع الأزمات؛ لتكون بمثابة مجسّ للأزمات، وإضفاء الطابع المؤسسي على إدارة العلاقات العامة، بمثابة انعكاس لتأثير العلاقات العامة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنظيمية.

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع المتناول، وهو موضوع استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات على اختلاف أنواعها؛ ففي الدراسة السابقة تناولت الأزمة الصحية، بينما تناولت الدراسة الحالية الأزمة الاقتصادية، واستخدمت الدراسة السابقة نظرية إصلاح الصورة، بينما استخدمت الدراسة الحالية نظرية تجديد الخطاب.

اهتمت الدراسة الحالية في تحليل الخطاب فتوجّهت إلى المنهج المسحي، وأداة التحليل المضمون؛ لتحليل خطابات خلية الأزمة في محافظة (واسط)، حيث تمثّلت هذه الخطابات في مجتمع الدراسة، بينما الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي، وتمثّل مجتمع الدراسة في مديري دائرة العلاقات العامة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشيكات مع اعتماد العيّنين القصدية، والمتاحة.

دراسة الشوبكي وبوسميحة والمنصوري، (2020) بعنوان: "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على أزمة السيولة المالية بالمصارف التجارية بالمنطقة الشرقية": هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور العلاقات العامة، والطرق التي تتبّعها في إدارة الأزمات، والتعرّف على أسباب هذه الأزمات، وإيجاد الحلول لها، بالإضافة إلى معرفة أهمية وجود العلاقات العامة لاتخاذ القرارات، وتأثيرها على مواجهة الأزمات قبل حدوثها، وفي هذه الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتمثّل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية بالمنطقة الشرقية، وعددهم (23) مصرفاً، واقتصرت العينة على (7) مصارف، تمّ اختيارهم عن طريق العينة العشوائية المنتظمة، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: عدم وجود موظفي علاقات عامة لديهم الخبرة في التعامل مع الأزمات، وعدم قيام العلاقات العامة في وظيفتها بالمصارف، وسعيها للتعريف في خدمات المصرف.

ومن التّوصيات التي جاءت في هذه الدّراسة ضرورة الاهتمام في وظائف العلاقات العامّة كالتهيئة، والتّقويم، ومن الضروري توفير الوسائل التي من شأنها أن تساعد في حلّ الأزمات.

تشابهت الدّراسة السّابقة مع الدّراسة الحاليّة في موضوع الدّراسة المتناولة، وهو دور العلاقات العامّة في إدارة الأزمات في المصارف، وفي نفس المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي، ونفس أداة الدّراسة، كما اقتصر مجتمع الدّراسة في الدّراسة السّابقة على المصارف في المنطقة الشّرقية، بينما تمثّل مجتمع الدّراسة في الدّراسة الحاليّة مديري دائرة العلاقات العامّة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشّيكات، وكان هناك اختلافٌ بين الدّراستين في العيّنة، حيث كانت العيّنة في الدّراسة السّابقة (العيّنة العشوائية المنتظمة)، بينما الدّراسة الحاليّة استخدمت العيّنة المتاحة والقصدية، وفي الدّراسة السّابقة لم يتمّ ذكر النّظرية المستخدمة في الدّراسة، بينما في الدّراسة الحاليّة استخدمت نظريّة خطاب التّجديد.

دراسة بلعسل (2020) بعنوان: "دور العلاقات العامّة في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في مركز البريد لولاية(تيارت) نموذج أزمة السيولة": هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرّف على دور العلاقات العامّة في تسيير الأزمة، ومعرفة الطّرق والأدوات التي تستخدمها العلاقات العامّة في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى معرفة كيفية اختيار ممارسي العلاقات العامّة وقت الأزمات. استخدمت هذه الدّراسة النّظرية الوظيفيّة البنائيّة، واتّبع المنهج الوصفي، بحيث تمثّل مجتمع الدّراسة في الموظّفين في مركز البريد لولاية (تيارت بوخاري)، تحديداً موظّفي العلاقات العامّة، وتمّ اختيار العيّنة القصدية باستخدام الملاحظة، والاستبانة كأداة للدّراسة.

ومن أهمّ نتائج هذه الدّراسة: تعدّ الأزمة مشكلة تخلّ من عمل المؤسّسة، ولكن من الممكن أن تكون حافزاً إيجابياً لها، ويشكّل نقص كفاءة العاملين في العلاقات العامّة عائقاً للمؤسّسة، ومن الضروري وجود العلاقات العامّة في الهيكل التّنظيمي للمؤسّسة؛ وذلك لاحتواء الأزمات، وأمّا بالنسبة للتّوصيات

التي جاءت في هذه الدراسة على المؤسسة وضع برنامج خاص للجمهور الداخلي، وبرنامج خاص للجمهور الخارجي لإخطارهم بالأزمة وأسبابها، وعلى المؤسسة إجراء دورات تدريبية؛ من أجل التدريب على كيفية التعامل مع الأزمات، ومن الضروري العمل بإدارة العلاقات العامة، وخلق جهاز خاص بها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في موضوع إدارة الأزمات، تحديداً الاقتصادية، واتبعت الدراسات المنهج الوصفي، والعينة القصدية بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية _ أيضاً _ استخدمت العينة المتاحة، وكان هناك اختلاف في النظرية، حيث الدراسة السابقة استخدمت نظرية (البنائية الوظيفية)، بينما الدراسة الحالية استخدمت نظرية تجديد الخطاب، وتمثل مجتمع الدراسة في الدراسة السابقة في الموظفين في مركز البريد لولاية (تيارت بوخاري)، تحديداً موظفي العلاقات العامة، بينما في الدراسة الحالية تمثل في مديري دائرة العلاقات العامة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشيكات.

دراسة جمال (2020) بعنوان: "دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بقطاع البترول": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأزمات التي تتعرض لها شركات البترول، ومعرفة ما هي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، بالإضافة إلى رصد المهام التي يقوم بها فريق الأزمات، كذلك رصد الوسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي أثناء الأزمات، والتعرف على مدى استخدام الوسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي، تعتمد هذه الدراسة على المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات، ونظرية خطاب إصلاح الصورة، وتعتمد الدراسة على المنهج المسحي بشقيه: الوصفي والميداني، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع ممثلي العلاقات العامة في شركات البترول العاملة في مصر، سواءً خدماتية، أو إنتاجية، أو تابعة للقطاع العام، أو الاستثماري.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة: أنها أكدت على وجود أنواع مختلفة من الأزمات التي تتعرض لها شركات البترول في مصر فهناك أزمات تتعلق بطبيعة الصناعة، والإنتاج، وأزمات اقتصادية، وأزمات؛

نتيجة لإهمال المسؤولين، وسوء الإدارة، وهناك العديد من شركات البترول التي تعرضت إلى أزمات من قبل.

وتشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع المتناول، وهو دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، واختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في النظرية المستخدمة؛ فالدراسة السابقة استخدمت المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات ونظرية خطاب (إصلاح الصورة)، بينما الدراسة الحالية استخدمت نظرية (تجديد الخطاب)، والمنهج المستخدم، فقد استخدمت الدراسة السابقة المسحي، بينما الدراسة الحالية الوصفي، كذلك تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية جميع ممثلي العلاقات العامة في شركات البترول العاملة في مصر، سواءً خدماتية، أو إنتاجية، أو تابعة للقطاع العام، أو الاستثماري، بينما في الدراسة الحالية تمثلت في مديري دائرة العلاقات العامة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشيكات.

دراسة عاشور (2019) بعنوان: "استراتيجيات العلاقات العامة، ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الاستراتيجيات التي تستخدمها العلاقات العامة، وأهم أنواعها، ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الخدمية، والتجارية، بالإضافة إلى الكشف عن مفهوم الأزمة، وإدارة الأزمة، وفي هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الأسلوب المكتبي الذي يعتمد على الكتب، ورسائل الماجستير، والدكتوراه. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: إن العلاقات العامة لا تقتصر على العملية التصحيحية، والإعلامية للأزمات، بل تصل إلى الوظيفة الوقائية من وقوعها مرة أخرى، وأن أكبر مهام العلاقات العامة في الأزمات هي الوظيفة الاتصالية، والإعلامية مع الجمهور الداخلي والخارجي، ومن أهم توصيات الدراسة: أن تبتعد العلاقات العامة عن استراتيجية حجب وكنم المعلومات خلال الأزمة التي تتعرض لها المؤسسة؛ وذلك تفادياً لزعزعة ثقة الجمهور بالمؤسسة، ومنع انتشار الإشاعات، والاهتمام بوسائل الاتصال والإعلام داخل إدارة العلاقات العامة، سواءً أكان مع الجمهور الداخلي أم الخارجي.

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع، وهو استراتيجيات العلاقات العامة، ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسة على اختلاف أنواعها في الدراسة السابقة، حيث تم ذكر المنهج المستخدم فقط، وهو الوصفي التحليلي، بينما كان المنهج المستخدم في الدراسة الحالية الوصفي، ولم يتم ذكر النظرية المستخدمة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أما في الدراسة الحالية فقد تم ذكر كل من نظرية الدراسة التي كانت نظرية خطاب التجديد، ومجتمع الدراسة، وهو مديري دائرة العلاقات العامة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشيكات، وقد تم استخدام العيّنتين المتاحة والقصدية.

1.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة Gabel (2021) بعنوان: Discourse of Renewal: A Qualitative Analysis of the University of Montana's COVID-19 Crisis Communication. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تواصل جامعة (مونتانا) أثناء أزمة (كوفيد 19)، حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج التحليل، وأداة التحليل المضمون؛ وذلك لتحليل الخطابات والرسائل أثناء هذه الأزمة، وتمثل مجتمع الدراسة في رسائل البريد الإلكتروني لجامعة (مونتانا)، بالإضافة إلى الرسائل المنشورة على موقعها الإلكتروني، كذلك استخدمت نظرية تجديد الخطاب؛ لتحليل الخطاب وفقاً لعناصر النظريات الأربعة، ومن التوصيات التي ذكرتها هذه الدراسة إجراء المزيد من الأبحاث المشابهة، ولكن بحجم عينة أكبر.

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع المتناول، وهو العلاقات العامة، وإدارة الأزمات، مع اعتماد نفس النظرية، وهي نظرية تجديد الخطاب، مع اعتماد المنهج التحليلي للدراسة السابقة، والمنهج الوصفي للدراسة الحالية، حيث تمثل مجتمع الدراسة للدراسة السابقة في الخطابات والرسائل أثناء هذه الأزمة، وفي رسائل البريد الإلكتروني لجامع (مونتانا) بالإضافة إلى الرسائل المنشورة على موقعها الإلكتروني، أما الدراسة الحالية فقد تمثل في مديري دائرة العلاقات العامة في

بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشبكات مع استخدام العيّنتين: المتاحة والقصدية، وكانت أداة الدراسة في الدراسة السابقة التحليل المضمون، أما في الدراسة الحالية الاستبانة.

دراسة (2016) Al-Shobaki, Abu Amuna, & Badah بعنوان: The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وجود الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية على المنظمة، كذلك استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في المدير والعاملين في مكتب غزة الإقليمي للأونروا، واعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وكانت العينة طبقية عشوائية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن المنظمة تضع رؤية، ورسالة، وأهداف استراتيجية، حيث إن هذه الأهداف تتفق مع الرسالة والرؤية، وأن هذه المنظمة تضع أهدافاً في إطار زمني محدد، وأن سلوك العاملين يأتي في إطار القيم، والمبادئ المنضبطة التي تقوم عليها المنظمة، وهناك علاقة طردية بين الرؤية والرسالة، والأهداف، وبين إدارة الأزمات في جميع مراحلها في وكالة الغوث الدولية في غزة.

أما بالنسبة لتوصيات هذه الدراسة فإنها أوصت بالاستمرار في تطوير الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، ويجب على المنظمة وضع خطط للتعامل مع الأزمات مستقبلاً مع وجود فريق متخصص. تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في موضوع إدارة الأزمات، وإدارة الدراسة، وهي الاستبانة، واختلفت الدراسات في المنهج المستخدم، فالدراسة السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، بينما الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي، وفي مجتمع الدراسة والعينة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة السابقة في المدير والعاملين في مكتب غزة الإقليمي للأونروا، وكانت العينة طبقية عشوائية، بينما تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية في مديري دائرة العلاقات العامة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشبكات، مع استخدام العيّنتين المتاحة والقصدية، باستخدام أداة الاستبانة.

دراسة Elmore (2014) بعنوان: Using situational crisis communication theory to

interrogate a PWIs response to a campus racial crisis: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية إدارة الجامعة التي أغلبية طلابها من العرق الأبيض على أزمة العنصرية، ومعرفة كيف تم تأطير هذا الرد لدعم الأنظمة والقواعد أثناء مقاومة التغيير الهيكلي، وأيضاً تسعى هذه الدراسة لمحاولة معرفة ردود إدارة الجامعة، ومجتمعها حول أزمة قتل فرد من العرق الأسود، واستخدمت هذه الدراسة النظرية الموقفية لاتصال الأزمات، مع استخدامها تحليل الخطاب النقدي، وتمثل مجتمع الدراسة في الخطابات على صفحة رئيس الجامعة على (توتير) ورسائل البريد الإلكتروني التي تم إرسالها للجامعة، ومواقع الأرشيف.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة استخدمت الجامعة استراتيجية الإنكار، وذلك عن طريق كبح الفداء، والإنكار والتجاهل، وقد حاولت الجامعة في تشييت الانتباه عن هذه القضية؛ لأنها كانت سبب في تهديد سمعتها، وأشارت النتائج أيضاً أنّ الجامعة وجّهت اعتذارها لوالدي القتيل فقط، ولم تعطي للمجتمع أي اهتمام.

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الأزمات والاستراتيجيات التي تم اتباعها أثناء الأزمات على اختلاف أنواعها، حيث استخدمت الدراسة السابقة منهج تحليل الخطاب النقدي، والنظرية الموقفية لاتصال الأزمات، بينما استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، ونظرية تجديد الخطاب، وتمثل مجتمع الدراسة في الدراسة السابقة الخطابات على صفحة رئيس الجامعة على توتير، ورسائل البريد الإلكتروني التي تم إرسالها للجامعة، ومواقع الأرشيف، بينما تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية مديري دائرة العلاقات العامة في بنك فلسطين، بالإضافة إلى المستفيدين من خدمة الشيكات، مع استخدام العينتين: المتاحة والقصدية، باستخدام أداة الاستبانة.

1.4 التّعقيب على الدّراسات السّابقة

مع اطلاع الباحثة على الدّراسات السّابقة توصلت الباحثة إلى أنّ هناك العديد من الدّراسات التي تناولت موضوع الاستراتيجيات، وإدارة الأزمات في العلاقات العامّة مع اختلاف أنواع الأزمات والمؤسّسات، ومع اختلاف النظريّات المستخدمة في الدّراسات السّابقة والاستراتيجيات المتّبعة، ومن خلال البحث تبين أنّ هناك قلة في الأبحاث التي اعتمدت على نظريّة تجديد الخطاب، واستراتيجياتها في الاتّصال أثناء الأزمات، وعلى مستوى فلسطين تحديداً_حسبما علمت الباحثة_ وذلك ما يؤكّد ضرورة الدّراسة الحاليّة وأهمّيّها، فهي ترصد الاستراتيجيات التي تستخدمها العلاقات العامّة أثناء أزمة الشّيكات المرتجعة في أزمة حرب غزّة (2023) في بنك فلسطين، وبنك الأردنّ، ومع اعتماد الاستبانة كأداة للدّراسة لجمع البيانات.

تميّزت هذه الدّراسة في حادثة موضوعها؛ وذلك بسبب النظريّة المستخدمة، وموضوع الشّيكات المرتجعة؛ بسبب الحرب الحاليّة على غزّة، وأيضاً بسبب دراسة حالة بنكين: بنك فلسطين، وبنك الأردنّ في دراسة واحدة.

1.5 مشكلة الدّراسة وأسئلتها

أصبحت العلاقات العامّة ذات أهميّة ضروريّة في هذا العصر الذي يتسم بالتغيّرات السريعة، والأحداث التي تلي بعضها أي المتلاحقة، لذلك وضعت المؤسّسات إدارة العلاقات العامّة ضمن هيكلها؛ لتقوم في وظائفها، ومنها بناء الصّورة الذهنيّة الجيدة للمؤسّسات، إذ تساعد الصّورة الذهنيّة الجيدة المتكوّنة لدى الجماهير عن المؤسّسة وخدماتها في تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها، وتقديم خدماتها من خلال تفهّم الجمهور لدورها، والإقبال على خدماتها، كذلك تُعدّ وظيفة العلاقات العامّة من الوظائف الإداريّة التي يكون هدفها ممارسة مجموعة من النّشاطات؛ لترسيخ الصّورة الذهنيّة للمؤسّسة، تربط العلاقات العامّة بين المؤسّسة والمجتمع المحليّ الذي تعمل به، وتتواجد فيه، وبين المؤسّسات نفسها، وبين المؤسّسة

وعملائها، بالإضافة إلى أنها تربط بين العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم (عاشور، 2019، صفحة 447).

ونتيجة لتعرض المؤسسات للأزمات سواءً أكانت إدارية أو مالية، أو غيرها من أنواع الأزمات التي تشوش عمل المؤسسات، تلجأ الإدارة العليا للمؤسسة إلى العلاقات العامة؛ لإنقاذ المؤسسة، وحلّ أو إدارة الأزمة بالطرق والاستراتيجيات التي تتخذها بشكلٍ علميٍّ وبشكلٍ سريعٍ (العوفي، 2005، صفحة 451).

وظهرت أزمة الشيكات المرتجعة مسبقاً في البنوك الفلسطينية خلال أزمة (كورونا) عام (2020)؛ وذلك بسبب معاناة المواطنين والتجار؛ بسبب حالة الإغلاق الجزئي أو الكامل للأسواق الفلسطينية، وبالتزامن مع أنصاف الرواتب، وأزمة المقاصة، فقد كان للشيكات المعادة النصيب الكبير في أزمة (كورونا)، وفي الدراسة الحالية ستوضح مدى تعلم البنوك الفلسطينية من أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة (كورونا) عام (2020)، ومدى وضع خطط واستراتيجيات جديدة تتماشى مع هذا النوع من الأزمات؛ لتخطيها، ولتحسين سمعة البنوك الفلسطينية، فهل ستجح في إدارة هذه الأزمة مجدداً خلال حرب غزة عام (2023)؟

تتمحور مشكلة الدراسة حول الأزمات البنكية؛ بسبب الحرب التي تشنها إسرائيل على قطاع غزة عام (2023) تحديداً أزمة الشيكات المرتجعة؛ إذ ترتفع نسبة الشيكات المرتجعة في ظلّ الأزمات بشكلٍ كبير، وتعدّ الشيكات في فلسطين من وسائل الدفع المهمة والمركزية في التبادل التجاري، إذ تحتل المكانة الثانية كوسيلة للدفع بعد النقد في التعاملات المالية بين الفلسطينيين، وأما بالنسبة لدور سلطة النقد في هذه الأزمة لم يكن هناك أيّ تعاون بين البنوك الفلسطينية وسلطة النقد، باتخاذ إجراءات وتدابير جادة تخفف من آثار الحرب على المقترضين، حيث إنّ التعليمات لم تنطرق إلى حثّ البنوك على مساعدة المتضررين من حرب غزة في الضقة الغربية على تأجيل الشيكات، أو عدم فرض

عقوبات (نقاط) على الشبكات المرتجعة لهم، وإنما اكتفت بحث البنوك على منحهم تسهيلات مؤقتة (القروض) لتسديد الشبكات، فهذا الشيء يترتب عليه الفوائد والعمولات (المنقبون، 2023).

ومن هنا تتضح مشكلة الدراسة من خلال التعرف على موضوعها، وفهم الفجوة البحثية التي تمحورت حولها، وتمثلت في البحث عن دور الاستراتيجيات التي تضعها العلاقات العامة في البنوك لإدارة الأزمات، مع الإشارة إلى أهمية وضع هذه الاستراتيجيات للحد من الأزمة، ومن تراجع سمعة البنك التي من الممكن أن تؤدي إلى إبعاد العملاء عن البنك، بالتالي ضعف في أدائه المالي، وعليه يتشكل السؤال البحثي الرئيس للدراسة: ما مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟
2. ما مدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟
3. ما مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟
4. ما مدى وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟

1.6 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضية الصفرية الرئيسية، ونصّها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وبين إدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)".

ويتفرّع عنها عدّة فرضيات فرعية، هي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين استخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود خطاب فعّال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين توظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وبين إدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومكان السكن، والمستوى الوظيفي).

1.7 أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيس في معرفة مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023).

كما وسعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيق ما تعلمته على أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).
2. بيان مدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).
3. معرفة درجة اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).
4. الكشف عن أهمية وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

1.8 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

تتلخص أهمية هذه الدراسة في أنها ستشكل تراكمية في البحث العلمي في مجال العلاقات العامة، وبشكل خاص في إدارة الأزمات، وذلك باعتبار أن العلاقات العامة حقل واسع في التطور، والتجديد الذي يواكب التغيرات المستمرة في حقول الاجتماع، والتكنولوجيا والاقتصاد، وتبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتناول استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، أي معرفة دور استراتيجيات العلاقات العامة، وتأثيرها على الأزمات، تحديداً

أزمة الشبكات المرتجة، بالإضافة إلى أنّ هذه الدراسة تُعدّ دليلًا بحثيًا للباحثين، فهي من الممكن أن توجّه أنظارهم لإجراء المزيد من الدراسات التي تتعلّق في مجال أزمات القطاع المصرفي.

الأهمية التطبيقية (العملية)

ويمكن القول: إنّ هذه الدراسة تستمدّ أهميتها من تناول مجال العلاقات العامة في القطاع المصرفي، والمستفيدين من نتائج هذه الدراسة هم دوائر العلاقات العامة في البنوك الفلسطينية، حيث تساعدهم هذه الدراسة في معرفة الإستراتيجيات التي يجب اتّباعها عند حدوث أزمات البنوك؛ للتعامل معها بشكل صحيح وفعال، والابتعاد عن المخاطر المصرفية التي تسببها تلك الأزمات البنكية، والخروج بنتائج، وتوصيات، وإرشادات تسهم في إيجاد الحلول، وتسهم _ أيضًا _ في مساعدة متّخذي القرارات بوضع سياسات، وبزيادة المقدرة على التعامل مع الظروف والمواقف.

1.9 مصطلحات الدراسة

العلاقات العامة: هي وظيفة إدارية تستهدف تقييم اتجاهات الجمهور، ووضع الخطط والسياسات التي سوف تسير عليها المؤسسة مع وضع برامج اتصال يتحقّق بها الفهم والقبول للمؤسسة وسياساتها، وإجراءاتها، بحيث تكون متّفقة مع مصالح الجماهير (بلخيري، 2016، صفحة 104).

التعريف الإجرائي: هي الوظيفة الإدارية التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة في بنك فلسطين، وبنك الأردن، فتقوم دائرة العلاقات العامة في تزويد وسائل الإعلام في المعلومات والبيانات المتعلقة في البنوك التي تمّ ذكرها، وتهتمّ في الاتصال بين هذه البنوك وجمهورهم الداخلي، أو الخارجي، وبالإضافة إلى أنّها تهدف في خلق علاقة طيبة بين هذه البنوك وجماهيرهم؛ ما يعكس سمعة طيبة.

الإستراتيجيات: مجموعة من الطرق والأساليب التي تنظّم مجريات العمل، وتستخدم في العديد من المجالات: كالتسويق، والإدارة، ومجالات أخرى متنوّعة، حيث تؤدي الإستراتيجية لاتخاذ قرارات

معيّنة، ومدروسة؛ للوصول إلى الهدف المنشود لتحقيق الأرباح والمكاسب، بناءً على الإمكانيات البشرية، والماديّة المتاحة (محمد، 2025).

التعريف الإجرائي: هي الأساليب التي يتبّعها كلُّ من بنك فلسطين، وبنك الأردن؛ للتّخلص من الأزمة التي يمرّان بها، حيث سيتمّ اتباع هذه الإستراتيجيّات؛ للتّجديد والتّطوير لا للتركيز على السّعة وإلقاء اللّوم فقط، وهذه الاستراتيجيّات هي التّعلّم المؤسّسي، والتّواصل الأخلاقي، والرّؤية المستقبلية، والتّواصل الفعّال.

الشّيكات المرتجعة: هو شيك بدون رصيد، حيث يُعرّف بأنّه شيك محسوب من البنك، يتمّ إرجاعه، إمّا بسبب عدم وجود رصيد كافٍ، أو بسبب سحب الرّصيد كاملاً أو جزءاً منه بعد إعطاء الشّيك، وسبب تسميته بالمرتجع؛ لأنّ الشّيك يرجع للمستفيد؛ لعدم كفاية الرّصيد الموجود في الحساب الذي يعود لمن قام في تحرير الشّيك (موسوعة ودق القانونية، 2023).

إدارة الأزمات: هي العمليّة الإداريّة المستمرّة التي تهتمّ في التنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيّرات البيئيّة الدّاخلية والخارجيّة المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتّاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة؛ ما يحقّق أقلّ ضرر ممكن، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعيّة بأسرع وقت (حنفي، 2017).

التعريف الإجرائي: وتعني بشكلٍ عامّ التّعلّب على الأزمة من خلال الأدوات العلميّة، والإداريّة المختلفة، وتجنّب سلبيّاتها، والاستفادة من إيجابيّاتها، وإدارة الأزمة تعني التّكيّف مع المتغيّرات.

البنوك في فلسطين: مؤسّسة مرخّصة تُنظّم من قبل الحكومة، أو البنك المركزي، تُعنى في تقديم الخدمات الماليّة للشّركات أو للمستهلكين، حيث تعدّ البنوك جزءاً مهمّاً في اقتصاد الدّولة (Barone, 2023).

التعريف الإجرائي: يعمل في فلسطين (15) بنكاً، وهناك سبعة بنوك محلية تتضمن (4) بنوك تجارية، و(3) بنوك إسلامية، وبالإضافة إلى وجود (8) بنوك أجنبية، حيث تعمل هذه البنوك في المناطق التي تحكمها السلطة الفلسطينية، حيث تخضع هذه البنوك تحت أحكام سلطة النقد، فالبنوك تلعب دور الوسيط المالي بين المدخرين والمقترضين، وتسهم في تسهيل النشاط الاقتصادي، وزيادة نموه.

1.10 حدود الدراسة

الحدّ الزمني: فترة الأزمة الاقتصادية التي مرتّ بها فلسطين عام (2023)، التي بدأت في شهر أكتوبر؛ نتيجة الحرب الإسرائيلية على قطاع غزة، ومع استمرار هذه الحرب لأكثر من عام تفاقمت الأزمة، وأدت إلى انخفاض في الاقتصاد الفلسطيني، وظهور أزمة الشيكات المرتجعة بشكل كبير.

الحدّ المكاني: بنك فلسطين، وقد تمّ اختياره؛ لأنه يُعدّ من أكبر البنوك الوطنية والأكثر انتشاراً، وبنك الأردن يُعدّ ثاني أكبر بنك أردني يعمل في فلسطين من ناحية تحقيق الأرباح.

الحدّ البشري: يتمثّل في الجمهور الداخلي لبنك فلسطين (دائرة العلاقات العامة)، والجمهور الخارجي للبنكين الفلسطينيين، وهم المستفيدون من خدمة الشيكات.

الحدّ الموضوعي: استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) "دراسة مقارنة بنك فلسطين وبنك الأردن".

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأدواتها المستخدمة في هذا البحث، مع الإشارة إلى الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

2.1 منهجية الدراسة

تجهت الباحثة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعدّ طريقةً لدراسة المشكلات والظواهر من خلال الوصف العلمي، ومن ثمّ الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل تساعد الباحث على وضع الأطر المحددة للمشكلة، حيث يتم استخدامها في تحديد نتائج البحث، ويتميز هذا المنهج في واقعيته في التعامل مع مشكلة البحث؛ نظرًا لوجود الباحث في قلب المكان المتعلق في الدراسة، كذلك يساعد المنهج الوصفي في إجراء المقارنات بين الظاهرة في أكثر من مكان، ومن خلاله نستطيع الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في سلوكٍ خارجيٍّ للظواهر _ وأيضًا صفٍ كميٍّ يتمثل في الوصول إلى أرقام متعلقة بالمشكلة، أو لها دلالة في علاقة الظاهرة بالظواهر المحيطة (موقع مبتعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، 2023).

ويعود سبب اختيار هذا المنهج انطلاقًا من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها؛ من أجل التعرف على دور استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) لكل من (بنك فلسطين، وبنك الأردن)، ويتيح إجراء المقارنة بين هذه البنوك.

2.2 مجتمع الدراسة

يُعرّف مجتمع الدراسة (بأنه مجموعة كبيرة ومحدّدة من الأفراد التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر)، ويتمّ تحديد الصّفة عن طريق المعايير التي وضعها الباحث في عيّنة الدراسة، ويُعدّ مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي للبحث العلمي، حيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة أو المعلومات عنه (العزام، 2023)، ومجتمع الدراسة يُعدّ المجموعة الأوسع من الأشخاص الذين ينوي الباحث تعميم نتائج دراسته عليهم، وتكون عيّنة الدراسة مجموعة فرعيّة من هذا المجتمع (كلاب، 2023).

1. المقابلات الشّخصيّة: تتمثّل مجتمع الدراسة بمدير دائرة العلاقات العامّة في بنك فلسطين.
2. الاستبانة: تمثل مجتمع الدراسة من الجمهور الخارجي للبنكين الفلسطينيّين، وهم المستفيدون من خدمة الشّيكات.

2.3 عيّنة الدراسة

ويُقصد بها مجموعة جزئيّة من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث يقوم الباحث باختيارها بطريقة مناسبة، ومن ثمّ يقوم الباحث بإجراء الدراسة عليها، والاستعانة بجميع النتائج التي يحصل عليها من واقع الدراسة، وتعميمها على جميع أفراد المجتمع الأصلي، فعيّنة الدراسة تشمل جميع صفات وخصائص مجتمع الدراسة؛ ما يوفرّ على الباحث الوقت والجهد لدراسة مجتمع الدراسة كافّةً (سعد، 2022).

1. المقابلات الشّخصيّة

تمثّلت عيّنة الدراسة في بنك فلسطين السيّد ربيع دويكات رئيس قسم العلاقات العامّة والمسؤوليّة الاجتماعيّة في بنك فلسطين.

وتمّ اختياره بطريقة العيّنة القصدية، وهي عيّنة غير احتماليّة، توظّف الحكم الشّخصي، أو التّقدير الذاتي للباحث من اختيار العيّنة بشكلٍ قصديّ، ومقتصر على عيّنة معيّنة تحقق أغراض الدراسة له (دغلس،

(2015)، وتمّ اختيار العيّنة القصدية في هذه الدراسة؛ لأنها تتناسب مع موضوع الدراسة ومدى وجود تقارب بين عملهم وموضوع الدراسة، بالإضافة إلى مدى وجود علاقة بين هذه الدوائر ومجالات العلاقات العامة.

فإذا أرادت الباحثة دراسة دور البنوك خلال أزمة الشيكات جرّاء حرب غزة عام (2023) في بنك فلسطين، وبنك الأردن، فإنها تختار عددًا من مديري دائرة العلاقات العامة في هذه البنوك كعيّنة قصدية تحقّق أغراض دراستها، أي أنها تريد معلومات عن أزمة الشيكات المرتجعة، ودور البنوك في هذه الأزمة، فهؤلاء الأشخاص الذين يحقّقون لها هذا الغرض. وتمّ اعتماده؛ لأنّ الباحثة تقوم في تقدير حاجتها من المعلومات، وتختار العيّنة التي تحقّق لها هدف الدراسة، حيث إنّ أفراد هذه العيّنة هم الأقدر على تقديم المعلومات أكثر من غيرهم؛ لأنهم عاشوا المشكلة، أو عاصروها (دغلس، 2015).

2. الاستبانة

تمثّلت عيّنة الدراسة في الجمهور الخارجي المستفيد من خدمة الشيكات في بنك فلسطين وبنك الأردن، البالغ عددهم (400) مفردة، وتمّ اختيارهم بطريقة العيّنة المتاحة وهي من عيّنات غير احتمالية، وفي هذه العيّنة يتمّ تضمين أفراد من الجمهور المستهدفين الذين يستوفون معايير علمية معيّنة، مثل سهولة الوصول، أو الرغبة في المشاركة لغرض الدراسة، أو القرب الجغرافي (Etikan, Musa, & Alkasim, 2016).

فإذا أرادت الباحثة دراسة دور البنوك في أزمة الشيكات خلال أزمة حرب غزة عام (2023) في بنك فلسطين، وبنك الأردن فإنها تختار عددًا من العملاء المستفيدين من خدمة الشيكات في هذين البنكين، ولاختيار هذه العيّنة من خلال العيّنة المتاحة، وهي العيّنة المتوفرة لدى الباحثة، أي عندما تقوم الباحثة في دراسة دور البنوك خلال أزمة الشيكات المرتجعة فإنها سوف تختار أيّ عميل لدى البنكين تصادفه أو تعترضه، وتعتمد العيّنة المتاحة على سهولة الوصول إلى مواضيع استطلاع رأي الجمهور في

الأماكن المزدحمة (موقع المنارة للاستشارات، أنواع العينات غير الاحتمالية، 2015). وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة من عملاء بنكي فلسطين والأردن، حسب متغيراتها الديمغرافية:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	210	52.5
	أنثى	190	47.5
العمر	20- أقل من 30 عام	122	30.5
	30- أقل من 40 عام	149	37.3
	40 عام فأكثر	129	32.3
مكان السكن	مدينة	153	38.3
	قرية	136	34.0
	مخيم	111	27.8
المستوى الوظيفي	موظف قطاع خاص	92	23.0
	موظف قطاع حكومي	107	26.8
	عامل	102	25.5
	قطاع حر	99	24.8
البنك	بنك فلسطين	203	50.8
	بنك الأردن	197	49.3
	المجموع	400	100.0

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

2.4 أدوات الدراسة

هي تلك الأدوات التي تجمع المعلومات من العديد من المصادر، فيتمّ جمع المعلومات من عيّنات البحث التي تناقش ظاهرة ما، وهذه الأدوات هي كيانات لها شكلها، وطريقة أدائها التي تختلف من أداة إلى أخرى، حيث تُعدّ أداة الدراسة المزوّد الرئيس للبيانات المتعلقة بالتحليل الإحصائي، وفي هذه الدراسة استُخدم نوعان من أداة الدراسة، هما: الاستبانة والمقابلة (البيان للاستشارات الأكاديمية، 2023).

الاستبانة

تُعدّ الاستبانة أداة لجمع البيانات، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصيغها الباحث، وتناقش هذه الأسئلة محاور الموضوع الذي تجرى الدراسة عليه لي طرحها على عيّنة الدراسة لجمع المعلومات عن آرائهم وتجاربهم حول موضوع معين، وتستخدم الاستبانة لجمع أنواع البيانات كافة، سواءً الكميّة أو النوعية (جراح، 2023)، والاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في البحث العلمي؛ لأنها تتسم في موضوعيّتها، وحيادتها، وقلة الوقت والجهد المبذول؛ لأنّ الاستبانة تستخدم في العيّنات الكبيرة، خصوصاً إذا تمّ استخدام الاستبانة إلكترونياً، فإنّها تنتشر بشكلٍ أسرع إلى أفراد العيّنة (موقع المنارة للاستشارات، 2020).

اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث يتمّ عن طريقها جمع البيانات من المستخدمين من خدمة الشبكات، وسيتمّ توزيعها ورقياً.

فقد تضمّنت الاستبانة أربع مجالات، بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية هي:

أولاً: تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

ثانياً: تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

ثالثاً: اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).
رابعاً: وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

وقد صممت الباحثة هذه الاستبانة وطورتها كأداة لجمع المعلومات، وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق باستراتيجيات العلاقات العامة.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات التي بحثت في إدارة الأزمات.

3. المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكوّنت الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: اشتمل على (25) فقرة موزعة على أربع مجالات كما يبين الجدول (2):

جدول (2)

فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).	10
2	تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020).	6
3	اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها على أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).	5
4	وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).	4
	المجموع	25

وقد أعطيت درجات الفقرات ال 50 من خلال مقياس ليكرت الخماسي كما يبين الجدول رقم (3)

جدول (3)

مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس (ليكرت) الخماسي

الاستجابة					الدرجة
أعارض بشدة	أعارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	

يبين الجدول السابق مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة؛ تبعاً لمجالاتها حسب مقياس (ليكرت الخماسي)، حيث يبين الجدول الاستجابة على كل مجال ودرجتها.

صدق الأداة

تمّ التّحقّق من الصدق الظّاهري خلال عرض أداة الدّراسة على مجموعة من المحكّمين المختصّين في شؤون الدّراسات الإعلاميّة والتّخصّصات الأخرى، وقد طلب من المحكّمين إبداء الرّأي في فقرات أداة الدّراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إمّا بالموافقة عليه، أو تعديل صياغتها، أو حذفها؛ لعدم أهمّيّتها، وقد رأى المحكّمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وقد تكوّنت أداة الدّراسة في صورتها النّهائيّة من أربعة مجالات في (25) فقرة، وبذلك يكون قد تحقّق الصدق الظّاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدّراسة في صورتها النّهائيّة (ملحق ب).

ثبات الأداة

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة (كرونيباخ ألفا) (Cronbach's Alpha)، والجدول

(4) يبين معاملات الثبات لأداة الدّراسة ومجالاتها.

جدول (4)

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach's Alpha)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تعلم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)	10	0.981
2	تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)	6	0.978
3	اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)	5	0.973
4	وجود خطاب فعال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)	4	0.969
	الثبات الكلي للأداة	25	0.993

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.969-0.981) للمجال الرابع (وجود خطاب فعال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، والأولى تعلم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، في حين بلغ الثبات الكلي (0.993)، وهي معاملات ثبات عالية، وتقني بأغراض البحث العلمي.

2.5 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:

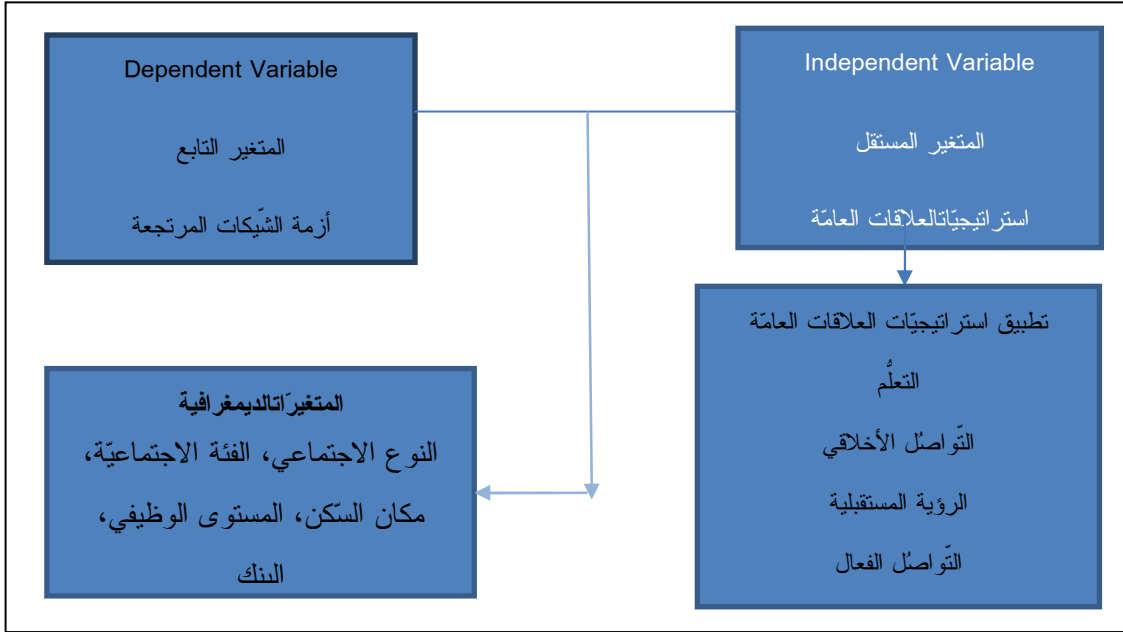
1. التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
2. معادلة (كرونباخ - ألفا) (Alpha-Cronbach)؛ لقياس ثبات الاختبار.
3. اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample t test)؛ لاختبار الفرضيات الخاصة بالمقارنة بين استجابات عينة الدراسة والمجتمع الافتراضي.
4. اختبار التباين المتعدّد (Univariate)؛ لاختبار الفرضية الخاصة بالمتغيرات الديمغرافية: النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومكان السكن، والمستوى الوظيفي.
5. اختبار المقارنات البعدية (LSD)؛ لمعرفة الفروق في مستويات المتغير الذي يتم رفض فرضيته.

2.6 نموذج تصميم الاستبانة

تم إعداد نموذج خاص بالاستبانة الحالية، بحيث يوضّح العلاقة بين متغيرات الدراسة:

شكل (5)

نموذج تصميم الاستبانة



المقابلات

تعدّ المقابلة أحد أهم وأشهر أدوات الدراسة التي يعتمد عليها الباحثون؛ للحصول على البيانات التي يحتاجون إليها في أبحاثهم، ويمكن تعريفها: "أنها إجراء الباحث لحوار مع عيّنة الدراسة؛ بهدف الحصول على البيانات من خلال إجاباتهم عن الأسئلة التي يتمّ وضعها في المقابلة"، وتقوم عيّنة الدراسة في التعبير بأسلوبهم الخاص، كذلك تتيح للباحث رصد انفعالات عيّنة الدراسة في المقابلة؛ لهذا من الممكن محاورتهم بشكل أفضل، وتكون النتيجة هي الحصول على بيانات أكثر دقةً (المنارة للاستشارات، 2020).

اعتمدت الباحثة المقابلة الهيكلية كأداة للدراسة التي تُعدّ من أكثر أنواع المقابلات شيوعاً في البحث العلمي، حيث تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً، والتي يتمّ طرحها لجميع

المشاركين في الدراسة، وتهدف إلى جمع معلومات قياسية ومنظمة؛ ما يتيح للباحث تحليل نتائج المقابلة بشكلٍ موحدٍ، ومقارنة الإجابة بين المشاركين، ويتم توجيه المقابلة، وترتيب الأسئلة وفقاً لأهداف الدراسة (سعيد، 2024).

وقد تكوّنت المقابلة من أسئلة مفتوحة، واتّخذت شكلها النهائي بعد اطلاع المشرف عليها، والتأكد من أنّها مرتبطة _ بشكلٍ أساسي _ في موضوع الدراسة، وأنّها تخدم الهدف الذي وُضعت لأجله.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

من أجل الحصول على إجابات الدراسة، وتحقيق أهدافها، قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة، والتعرّف على مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، حيث يتضمّن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات التي جمعت من أدوات الدراسة التي تمّ استخدامها في هذه الدراسة، وسيتمّ عرض ومناقشة أبرز النتائج التي تمّ الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي لأدوات الدراسة المستخدمة: الاستبانة، والمقابلة الشخصية، بالإضافة إلى عرض نتائج تحليل الفرضيات.

3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

في هذه الدراسة استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكلّ فقرة من فقرات الاستبانة؛ لمعرفة قيمتها، وتحديد مدى موافقة المبحوثين، أو عدم موافقتهم على فقرات الاستبانة؛ وذلك كله بهدف التّعرّف على مدى توظيف إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، حيث يتمّ تحقيق موافقة المبحوثين على الفقرة إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3)، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من (3) فهذا يعني عدم تحقيق موافقتهم.

أما الانحراف المعياري يوضح التّشتت في استجابات المبحوثين لكلّ سؤال من الأسئلة، فإذا اقترب الانحراف المعياري من الصفر تركّزت الاستجابات، وانخفض تشتتته، وإذا كان الانحراف واحد، وأكثر فهذا يعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتتها، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب كلّ محور من محورها:

من أجل تحليل سؤال الدراسة الرئيس الذي ينصّ على: ما مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الدراسة؛ إذ حسبت طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسّمته على (5 فترات) $(0.8 = 5/4)$ ، وعليه فإنّ طول الفترة هو (0.8)، وقد اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جدًا.
- 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 جدًا.

جدول (5)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات استراتيجيات العلاقات العامّة في إدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزّة عام (2023) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة الموافقة
1	4	وجود خطاب فعّال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023).	2.17	0.80	43.4	قليلة جداً
2	1	تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)	2.11	0.81	42.2	قليلة جداً
3	3	اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)	2.09	0.81	41.8	قليلة جداً
4	2	تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)	2.08	0.83	41.6	قليلة جداً
		الدرجة الكلية	2.11	0.79	42.2	قليلة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتّضح من خلال البيانات في الجدول رقم (5) الدّرجة الكلية للمتوسّطات الحسابية، حيث بلغت (2.11) وهذا يعني أنّ درجة موافقة الباحثين عن هذه المجالات قليلة جداً، فقد بلغ أعلى متوسط حسابي (2.17) لمجال وجود خطاب فعّال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)، ويليه مجال تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال

حرب غزّة عام (2023)، ويليه مجال اعتماد البنوك على الرّؤية المستقبلية وليست الرجعية خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها على أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)، وجاء مجال تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) في المرتبة الأدنى حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.08).

وبشكل عام يتّضح أنّ مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتّصال في إدارة وتخفيف آثار أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023) في البنوك العاملة في فلسطين كان منخفضاً جداً، وذلك بناءً على رأي المبحوثين، وبمتوسط حسابي كليّ (2.11)، وانحراف معياري (0.79) وبنسبة مئوية قليلة جداً بلغت (42.2).

نتائج تحليل السّؤال الفرعي الأوّل: ما مدى تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)؟

وللإجابة عن هذا السّؤال، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الأوّل: تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)؛ والجدول الآتي يوضّح ذلك:

جدول (6)

المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال تعلم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	ساعد البنك عملاءه خلال أزمة الشيكات المرتجعة عام (2023)	2.20	0.87	44.0	قليلة جداً
2	2	تغيّرت معاملة البنك مع عملائه؛ بسبب أزمة الشيكات المرتجعة عام (2023).	2.19	0.83	43.8	قليلة جداً
3	4	اتّبع البنك أساليب جديدة للتواصل مع عملائه لتوضيح كيفية تعاملهم مع هذه الأزمة.	2.15	0.87	43.0	قليلة جداً
4	3	استخدم البنك خطة تراعي العملاء الذين لديهم شيكات مرتجعة خلال هذه الأزمة.	2.13	0.87	42.6	قليلة جداً
5	5	وضّح البنك الإجراءات الإصلاحية الجديدة فيما يخصّ الأزمة.	2.10	0.87	42.0	قليلة جداً
6	7	قام البنك في حماية سمعته، وذلك عن طريق تقديم حلول لمنع تكرار هذا النوع من الأزمات.	2.09	0.90	41.8	قليلة جداً
7	6	اتّخذ البنك قرارات مرضية بحقّ عملائه خلال أزمة الشيكات المرتجعة.	2.08	0.88	41.6	قليلة جداً
7	9	خصّصت إدارة البنك ميزانية طوارئ؛ لاستخدامها خلال الأزمات فقط، وذلك استجابة لمشكلة السيولة التي قد تحدث أثناء الأزمات.	2.08	0.91	41.6	قليلة جداً
8	10	اتّبع البنك سلسلة من الإجراءات للتّعافي من الآثار السلبية للأزمات، والعودة إلى الوضع الاعتيادي بأسرع وقت ممكن.	2.07	0.92	41.4	قليلة جداً
8	8	استخدم البنك وسائل؛ لتشجيع العملاء على المشاركة في الأزمة، وذلك من خلال استطلاعات الرأي.	2.07	0.93	41.4	قليلة جداً
		الدرجة الكلية	2.11	0.81	42.2	قليلة جداً

يُتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (6) الدّرجة الكليّة للمتوسّطات الحسابيّة، حيث بلغت (2.22) وهذا يعني أنّ درجة موافقة المبحوثين قليلة جداً عن هذه المجالات، فقد بلغ أعلى متوسّط حسابي (2.20) وهو "ساعد البنك عملاءه خلال أزمة الشّيكات المرتجعة عام (2023)"، وجاءت أدنى نسبة من المتوسّطات الحسابيّة (2.07) حيث تمثّلت في مجال "اتبّع البنك سلسلة من الإجراءات؛ للتّعافي من الآثار السلبية، والعودة إلى الوضع الاعتيادي بأسرع وقت"، وفي مجال "استخدم البنك وسائل؛ لتشجيع العملاء على المشاركة في الأزمة من خلال استطلاعات الرّأي"، وهذا يعني أنّ البنوك العاملة في فلسطين لم تطبّق أيّاً من وسائل استراتيجية التّعلّم من الأزمات السّابقة التي تمثّلت في اتّباع البنك أساليب جديدة للتّواصل مع عملائه؛ لتوضيح كفيّة تعاملهم مع الأزمة، ساعد البنك عملاءه خلال أزمة الشّيكات المرتجعة خلال عام (2023)، وأيضاً استخدام البنك خطة تراعي العملاء الذين لديهم شيكات مرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023).

وبشكل عام يتّضح أنّ مدى تطبيق استراتيجية [تعلّم البنوك من أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)] كان منخفضاً جداً، حسب رأي المبحوثين، وبمتوسّط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.81) وبنسبة مئوية قليلة جداً (42.2).

نتائج تحليل السّؤال الفرعي الثاني: ما مدى تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)؟

للإجابة عن هذا السّؤال، تمّ استخراج المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة، لمجال أداة الدّراسة الثاني وهو مدى تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)؛ والجدول الآتي يوضّح ذلك:

جدول (7)

المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال مدى تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسّط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجال	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
1	2	نشر البنك المعلومات الصحيحة حول القرارات التي صدرت من سلطة النقد أو من إدارة البنك حول أزمة الشّيكات المرتجعة.	2.11	0.88	42.2	قليلة جداً
2	3	وضّح البنك مدى الضرر التي سببته هذه الأزمة.	2.10	0.89	42.0	قليلة جداً
3	1	تواصل البنك مع عملائه بكلّ صدق، واحترام؛ لإعادة الثقة خلال أزمة الشّيكات المرتجعة.	2.09	0.87	41.8	قليلة جداً
4	5	تقبل البنك التغذية الراجعة من عملائه.	2.06	0.90	41.2	قليلة جداً
4	6	تعامل البنك مع الأزمة بشكل سليم وقدم تفسيرات واضحة.	2.06	0.89	41.2	قليلة جداً
5	4	اتخذ البنك إجراءات عادلة بحق العملاء المتضررين من الأزمة وذلك من خلال الرجوع إلى تاريخ العميل	2.05	قليلة جداً	41.0	قليلة جداً
		الدرجة الكلية	2.08	0.83	41.6	قليلة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتّضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7) الدّرجة الكلية للمتوسّطات الحسابية، حيث بلغت (2.08) وهذا يعني أنّ درجة موافقة المبحوثين قليلة جداً عن هذه المجالات؛ فقد بلغ أعلى متوسّط حسابي (2.11) لمجال نشر البنك المعلومات الصحيحة حول القرارات التي صدرت من سلطة النقد، أو من إدارة البنك حول أزمة الشّيكات المرتجعة، وبلغت أدنى نسبة من المتوسّط الحسابي (2.05) لمجال

(تأخذ البنك إجراءات عادلة بحق العملاء المتضررين من الأزمة، وذلك من خلال الرجوع إلى تاريخ العميل)، وهذا يعني أن البنوك العاملة في فلسطين لم تُطبق أيًا من وسائل استراتيجيّة التّواصل الأخلاقي التي تمثّلت في (تأخذ البنك إجراءات عادلة بحق العملاء المتضررين من الأزمة، وذلك من خلال الرجوع إلى تاريخ العميل)، وتواصل البنك مع عملائه بكلّ صدق واحترام؛ لإعادة الثقة خلال أزمة الشّيكات المرتجعة، بالإضافة إلى أنّ البنك وضّح مدى الضّرر الذي سببته هذه الأزمة.

وبشكلٍ عامّ يتّضح أنّ مدى تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023) كان منخفضًا جدًّا، وذلك حسب رأي المبحوثين، بمتوسط حسابي (2.08)، وانحراف معياري (0.83)، وبنسبة مئوية قليلة جدًّا (41.6).

نتائج تحليل السّؤال الفرعي الثالث: ما مدى اعتماد البنوك على الرّؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)؟

وللإجابة عن هذا السّؤال، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدّراسة الثالث (مدى اعتماد البنوك على الرّؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023))، والجدول الآتي يوضّح ذلك:

جدول (8)

المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مرتبة ترتيباً تنازلياً، حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	جعل البنك من الأزمة فرصة للوصول إلى مستوى أكثر تقدماً.	2.14	0.89	42.8	قليلة جداً
2	1	قيّم البنك أداءه خلال الأزمات السابقة.	2.09	0.85	41.8	قليلة جداً
3	4	نشر البنك التقارير بشكل أولي حول الأزمة مع كيفية الاستفادة منها.	2.07	0.86	41.4	قليلة جداً
4	5	اتّخذ البنك إجراءات وسياسات جديدة وقائية في حال تكرّرت الأزمة مرّة أخرى.	2.06	0.89	41.2	قليلة جداً
5	3	استخدم البنك وسائل تواصل جديدة مع عملائه.	2.03	0.90	40.6	قليلة جداً
الدرجة الكلية			2.08	0.83	41.6	قليلة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) الدرجة الكلية للمتوسّطات الحسابية، حيث بلغت (2.08) وهذا يعني أنّ درجة موافقة المبحوثين قليلة جداً عن هذه المجالات، فقد بلغ أعلى متوسط حسابي (2.14) لمجال جعل البنك من الأزمة فرصة للوصول إلى مستوى أكثر تقدماً، وجاء مجال (استخدم البنك وسائل تواصل جديدة مع عملائه) في المرتبة الأدنى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.03)، وهذا يعني أنّ البنوك الفلسطينية العاملة في فلسطين لم تستخدم أيّاً من وسائل استراتيجية الرؤية المستقبلية وليست الرجعة في التعامل مع الأزمة التي تمثلت في نشر البنك التقارير بشكل أولي حول الأزمة، مع كيفية الاستفادة منها، و اتّخذ البنك إجراءات وسياسات جديدة وقائية في حال تكرّرت الأزمة

مرّة أخرى، وجعل البنك من الأزمة فرصة؛ للوصول إلى مستوى أكثر تقدّمًا، بالإضافة إلى استخدام البنك وسائل تواصل جديدة مع عملائه.

وبشكل عام يتضح أنّ مدى اعتماد البنوك على الرّؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كان منخفضًا جدًّا، حسب رأي المبحوثين، بمتوسّط حسابي (2.08)، وانحراف معياري (0.83)، وبنسبة مئويّة قليلة جدًّا (41.6).

نتائج تحليل السّؤال الفرعي الرابع: ما مدى وجود خطاب فعّال في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟

وللإجابة عن هذا السّؤال، تمّ استخراج المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدّراسة الرابع (مدى وجود خطاب فعّال في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023))، والجدول الآتي يوضّح ذلك:

جدول (9)

المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لفقرات مجال مدى وجود خطاب فعال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مرتبة ترتيباً تنازلياً، حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	أعدّ البنك رسائله التي تركز على مستقبل البنك بعد الأزمة.	2.20	0.87	44.0	قليلة جداً
2	3	عزّز البنك التّواصل مع عملائه، من خلال تبادل الأفكار؛ للوصول إلى الحلول فيما يخصّ الأزمة.	2.19	0.83	43.8	قليلة جداً
3	1	أعطى البنك عملاءه حرية التعبير فيما يخصّ الأزمة.	2.15	0.88	43.0	قليلة جداً
4	4	حسنّ البنك جهوده؛ لتحسين عملية الاتّصال مع عملائه خلال الأزمة.	2.13	0.87	42.6	قليلة جداً
		الدرجة الكلية	2.17	0.80	43.4	قليلة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتّضح من البيانات في الجدول رقم (9) الدرجة الكلية للمتوسّطات الحسابية، حيث بلغت (2.17) وهذا يعني أنّ درجة موافقة المبحوثين قليلة جداً عن هذه المجالات، فقد بلغ أعلى متوسط حسابي (2.20) لمجال (أعدّ البنك رسائله التي تركز على مستقبل ما بعد الأزمة)، وأمّا بالنسبة لمجال (حسنّ البنك جهوده لتحسين عملية الاتّصال مع عملائه خلال الأزمة)، قد حصل على أدنى نسبة من المتوسط الحسابي، حيث بلغت (2.13)، وهذا يعني أنّ البنوك العاملة في فلسطين لم تطبّق أيّاً من وسائل استراتيجية الخطاب الفعّال؛ لمواجهة أزمة الشيكات المرتجعة عام (2023) التي تمثّلت في [أعطى البنك عملاءه حرية التعبير فيما يخصّ الأزمة]، و [أعدّ البنك رسائله التي تركز على مستقبل البنك بعد الأزمة]، بالإضافة إلى [عزّز البنك التّواصل مع عملائه، وذلك من خلال تبادل الأفكار؛ للوصول إلى الحلول فيما يخصّ الأزمة].

فقرات مجال مدى وجود خطاب فعّال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كانت جميعها قليلة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.17) و (2.20) وهما الفقرات [حسن البنك جهوده لتحسين عملية الاتصال مع عملائه خلال الأزمة]، و[أعد البنك رسائله والتي تركز على مستقبل البنك بعد الأزمة]، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية قليلة جداً بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.17).

بشكل عام يتضح أنّ مدى وجود خطاب فعّال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كان منخفضاً جداً، حسب رأي المبحوثين، وبمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (0.80)، وبنسبة مئوية قليلة جداً (43.4).

3.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية التي نصّت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023).

ومن أجل فحص صحة الفرضية الرئيسية، تمّ تحليل فرضية الدراسة الرئيسية؛ للمقارنة بين متوسط العينة عند الدرجة الكلية لمدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) من جهة، ومتوسط المجتمع النظري من جهة أخرى، من خلال استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، وبما أنّ المقياس المتبع هو خماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3.00)؛ لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسطات العينة للدرجة الكلية بين مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) مع القيمة المحكّية (3.00) كما هو آت:

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة، وإدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023).

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	المجتمع		العينة	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
*0.000	399	-22.259	0.50	3.00	0.79	2.11

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق، وجود فرقاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط العينة في الكلية لمدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) من جهة والقيمة المحكية من جهة ثانية، ولصالح متوسط استجابات العينة؛ ف جاءت قيمة (ت) سالبة (ت = -22.259، $\alpha > 0.05$)، وهذا يعني أن تقدير مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وبين إدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) جاء منخفضاً جداً، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين إجابات المواطنين عن عينة الدراسة حول مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023).

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي نصت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين مدى تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

ومن أجل فحص صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم تحليل فرضية الدراسة الأولى للمقارنة بين متوسط العينة عند الدرجة الكلية لمدى تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) و تطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) من جهة، ومتوسط

المجتمع النظري من جهة أخرى، من خلال استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، وبما أنّ المقياس المتبع هو خماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3.00)؛ لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسطات العينة للدرجة الكلية لمدى تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مع القيمة المحكيّة (3.00) كما هو آت في جدول (11) في الملحق (د).

يتضح من نتائج الجدول (11)، وجود فرقاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط العينة في الكلية لمدى تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) من جهة والقيمة المحكيّة من جهة ثانية، ولصالح متوسط استجابات العينة؛ فجاءت قيمة (ت) سالبة (ت = -21.710، $\alpha > 0.05$)، وهذا يعني أنّ تقدير مدى تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) جاء منخفضاً جداً، ومن ثمّ نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين إجابات المواطنين عينة الدراسة حول تعلّم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) و تطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي نصّت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

ومن أجل فحص صحة الفرضية الفرعية الثانية، تمّ تحليل فرضية الدراسة الثانية للمقارنة بين متوسط العينة عند الدرجة الكلية لمدى تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة

(كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) من جهة، ومتوسط المجتمع النظري من جهة أخرى من خلال استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، وبما أن المقياس المتبع هو خماسي، فيمكن اعتبار متوسط مجتمع القيمة (3.00)؛ لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، لذلك تم مقارنة متوسطات العينة للدرجة الكلية لمدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين استخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مع القيمة المحكية (3.00) كما هو آت في جدول (12) في الملحق (د).

يتضح من نتائج الجدول (12)، وجود فرقاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط العينة في الكلية لمدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، و استخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) من جهة، والقيمة المحكية من جهة ثانية، ولصالح متوسط استجابات العينة؛ جاءت قيمة (ت) سالبة (ت = -22.099، $0.05 > \alpha$)، وهذا يعني أن تقدير تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين استخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) جاء منخفضاً جداً؛ لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين إجابات المواطنين عينة الدراسة حول تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين استخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)".

ومن أجل فحص صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم تحليل فرضية الدراسة الثالثة؛ للمقارنة بين متوسط العينة عند الدرجة الكلية لمدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) من جهة، ومتوسط المجتمع النظري من جهة أخرى، من خلال استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، وبما أن المقياس المتبع هو خماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3.00)؛ لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تم مقارنة متوسطات العينة للدرجة الكلية لاعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، مع القيمة المحكية (3.00) كما هو آت في جدول (13) في الملحق (د).

يتضح من نتائج الجدول (13)، وجود فرقاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط العينة في الكلية لمدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) من جهة، والقيمة المحكية من جهة ثانية، ولصالح متوسط استجابات العينة، فجاءت قيمة (ت) سالبة (ت = -22.364، $\alpha > 0.05$)، وهذا يعني أن تقدير اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) جاء منخفضاً جداً، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين إجابات المواطنين عن عينة الدراسة حول اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)".

ومن أجل فحص صحة الفرضية الفرعية الرابعة، تم تحليل فرضية الدراسة الرابعة للمقارنة بين متوسط العينة عند الدرجة الكلية لوجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) من جهة، ومتوسط المجتمع النظري من جهة أخرى من خلال استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)، وبما أن المقياس المتبع هو خماسي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (3.00) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة؛ لذا تم مقارنة متوسطات العينة للدرجة الكلية؛ لوجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين توظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) مع القيمة المحيية (3.00) كما هو آت في جدول (14).

يتضح من نتائج الجدول السابق، وجود فرقاً دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط العينة في الكلية لمدى وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) من جهة، والقيمة المحيية من جهة ثانية، ولصالح متوسط استجابات العينة، فجاءت قيمة (ت) سالبة (ت = -20.682، $\alpha > 0.05$)، وهذا يعني أن تقدير وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) و توظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) جاء منخفضاً جداً؛ لذا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين إجابات المواطنين (عينة الدراسة) حول وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) و توظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومكان السكن، والمستوى الوظيفي، وعميل لدى).

ومن أجل فحص صحة الفرضية الفرعية الخامسة، فقد تمّ استخدام تحليل التباين المتعدّد (UNIANOVA)، ونتائج جدول (15) و (16) في الملحق (د) توضح ذلك.

يتضح من جدول (15) وجود فروق متوسطات استجابات عينة الدراسة من المواطنين باختلاف المتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومكان السكن، والمستوى الوظيفي، وعميل لدى)، ولمعرفة دلالة الفروق، تمّ استخدام تحليل التباين المتعدّد (UNIANOVA)، كما بيّن لنا جدول رقم (16).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومكان السكن، ومستوى الوظيفة)، فقد بلغت قيم مستوى الدلالة على التوالي (0.662، 0.613، 0.323) وهذه القيم أكبر من (0.05). في المقابل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة، وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى لمتغير مكان السكن، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.023)، وهي أقلّ من 0.05. ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق في مستويات متغير مكان السكن، تمّ استخدام اختبار المقارنات البعدية (LSD)، والجدول (17) في الملحق (د) يوضّح ذلك.

يلاحظ من جدول (17) وجود فروق بين مستوى (مدينة)، ومستوى (مخيم)، ولصالح مستوى (مدينة).

3.3 النتائج المتعلقة بالمقابلة الشخصية

المحور الأول: التعلم من الأزمات السابقة:

1. هل استطاعت دائرة العلاقات العامة من خلال مواجهة أزمة الشيكات المرتجعة جرّاء جائحة (كورونا) الخروج بخطة لإدارة هذه الأزمة، ولحماية صورة البنك، ومقدرته على الاستجابة للأزمة الحالية؟ وكيف؟

وجود خطة شاملة تضمّ عدة أبعاد؛ فالبعد الأول الحفاظ على مصالح العملاء، والدورة الاقتصادية، والعمل على توعية العملاء من خلال التعليمات بخصوص الشيكات والقروض، خلال أزمة (كورونا) كانت هناك خطة إعلامية؛ لتوعية العملاء بخصوص معاملات وخدمات البنك، خلال أزمة (كورونا)، لم يصدر البنك أية قرارات، أو تسهيلات للعملاء، إنّما القرارات صدرت من سلطة النقد بخصوص الشيكات المرتجعة.

عند الوصول إلى دور العلاقات العامة، والخروج بخطة لإدارة هذه الأزمة، وحماية صورة البنك _ بعد أزمة (كورونا) _ كانت الإجابة: ليس هناك دور للعلاقات العامة، ودرجة تأثيرها، إنّما يقتصر دورها _ فقط _ على التوعية والتداعيات من رجوع الشيكات.

2. ما الاستراتيجيات التي تمّ استخدامها خلال الأزمة الاقتصادية التي تمرّ بها فلسطين خلال حرب غزة عام (2023)؟ وهل كان هناك استراتيجيات إنسانية تتكيف مع الوضع الاقتصادي للعملاء خلال الأزمة؟

كان هناك استراتيجيات التّواصل الاجتماعي، و(السوشيال ميديا) بكلّ النوافذ، والإعلام، لكن ليس هناك تركيز على موضوع الشيكات المرتجعة؛ لأنّ التداعيات القانونية لمصدر الشيك تُعدّ محفزاً لمصدر

الشيك أكثر من أية استراتيجية لدائرة العلاقات العامة، وأضاف: "إنهم لا يستطيعون عمل استراتيجيات أكثر من التحذير أو التنبيه"، أي إن اقتصر استراتيجيات العلاقات العامة على المنشور التوعوي، أو مقابلة صحفية، أو تقرير في الجريدة، أو التواصل مع العميل، والتذكير بوجود موعد للشيك اليوم.

الإجراءات القانونية ليس بها إجراءات إنسانية؛ ففي أزمة (كورونا) كانت الإجراءات الإنسانية تراعي ظروف الناس، ولا تسجل نقطة، أو رسوم الشيك الراجع، أمّا في حرب غزة لم يحدث شيء من هذا

3. ما هي الطرق التي تمّ اتباعها في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لتوضيح ما يمرّ به البنك، وما هي القرارات المتخذة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟

التواصل مع وسائل الإعلام بشكل يومي، وإجابتهم على جميع الأجوبة بشكل مهني، وإعطاء المعلومات التي لها علاقة في صرف الشيكات.

4. خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، ما الأمور التي أخذت بعين الاعتبار؛ لاتباعها في التواصل مع عملاء البنك وتوضيح ما يجري لهم؟

إنّ العملاء الذين لديهم موعد صرف الشيك يتمّ التواصل معهم صباحاً عن طريق الرسائل، وتذكيرهم في موعد الشيك.

5. ما التحديات الأخلاقية التي قد يواجهها البنك خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟

هناك عمل إنساني للبنك بالتوازي مع العمل المصرفي؛ ففي أيام (كورونا) كان هناك تسهيلات للعملاء من خلال المعاملات الإجرائية، والمصرفية، والخدمات الإلكترونية، والتواصل مع العميل إذا لم يستطيع دفع الدفعة، أو تأجيل موعد الشيك لحين ترتيب الأمور، لكن خلال حرب غزة عام (2023) لم يتمّ ذكر أي شيء.

المحور الثاني: التّواصل الأخلاقي

1. ما الدور الذي لعبته دائرة العلاقات العامّة في عمليّة استجابة البنك للأزمة الاقتصادية التي تمرّ بها

فلسطين خلال حرب غزة عام (2023)؟

اقتصرّت الإجابة فقد على الدور التّوعوي.

2. خلال الاستجابة للأزمة هل قامت العلاقات العامّة بإرسال رسائل تتحمل مسؤوليّة البنك خلال

الأزمة كإرسال رسائل لأصحاب المصلحة، وعملاء البنك؛ لتوضيح ما هي السياسات والإجراءات

التي سيتمّ اتباعها خلال الأزمة؟

منشورات على (السوشيال ميديا) توضّح الإجراءات التي اتّبعتها البنك خلال فترة الأزمات، وإرسال

رسائل يوميّاً لفئة معيّنة؛ لتوضيح الإجراءات والسياسات

3. كيف اتّسمت رسائل العلاقات العامّة خلال الأزمة الحاليّة بتوضيح ما التّهديد التي تشكّله هذه

الأزمة؟

لا يتمّ استخدام أسلوب التّخويف والتّهديد الذي تشكّله هذه الأزمة، إنّما نظمّن النّاس أنّ أمور البنك

جيّدة، وأنّ بنك فلسطين بنك متين لديه القدرة على تغطية التزاماته، والتّحديات التي تواجهه.

4. كيف قامت العلاقات العامّة_ خلال الأزمة الحاليّة_ بإنشاء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة؟

طبعاً، التّواصل الدّاعم مع أصحاب العلاقة مع تسيير أمور البنك، وأمور الزبائن حسبّ الأصول.

5. من خلال المسؤوليّة الاجتماعيّة التي يقوم بها البنك تجاه عملائه ومجتمعه هل/ كيف قامت على

دعمه وتعزيز صورته أمام عملائه خلال الأزمة؟

طبعاً، لأنّه جزء من المسؤوليّة الاجتماعيّة التي هي مسؤوليّة أخلاقيّة وطنيّة، تساعد في تعزيز سمعة البنك وصورته في المجتمع المحليّ.

6. هل تتوافق رسائل العلاقات العامّة مع المبادئ الأخلاقيّة التي وضعها البنك كالسعي للعمل؛ من أجل الصالح العامّ، والتّحلي بالصدّق، ومعاملة أصحاب المصلحة بإنصاف؟

نعم، المصداقيّة ضروريّة أمام الزبائن، وأمام المجتمع المحليّ، حيث إنّ رسائل البنك تتسم بالمصداقيّة.

المحور الثالث: الرّؤية المستقبلية وليست الرجعيّة

1. هل سعت دائرة العلاقات العامّة خلال هذه الأزمة إلى إيجاد استجابة أكثر تقدُّماً، وتركيزاً على المستقبل لا على الماضي؟

طبعاً، عند حدوث أزمة أو تحدّي يستيق البنك خطوة في الإجراءات فمثلاً: إن كان هناك أزمة في غزّة فإنّ الترتيبات كالاتي: يستطيع العملاء السحب من خلال الصّراف الآلي، وتوفير سيولة في المناطق التي لا يوجد بها إطلاق نار.

2. كيف حرصت دائرة العلاقات العامّة خلال هذه الأزمة على بثّ الأمل لقارئ الرّسالة، وما سيكون عليه البنك بعد التخلّص من هذه الأزمة؟

كانت رسائل البنك كلّها أمل، وتتضمّن أن تعود غزّة أفضل مما كانت عليه، وسنعيد بناءها، ودعم المجتمع من الناحية الإنسانيّة، والتعليميّة، والصّحيّة.

3. ما الاستراتيجيّة التي وضعتها دائرة العلاقات العامّة للمستقبل؛ لمواجهة الأزمات في ضوء تجربتها في أزمة الشّيكات؟

الإجراءات والاستراتيجيّات تتحدث حسب الحالة؛ فمن الممكن وضع إجراءات أو استراتيجيّات، لكن قد تواجهنا أمور، أو تعقيدات معيّنة؛ لتتواءم مع هذه الأزمة، ومن ثمّ هناك كلّ يوم تحديث بناءً على وضع

الأسواق والزيّاتن، كإجراءات العمل الخاصّة بالزيّاتن، أو إجراءات صرف الشيكات، أو إجراءات منح القروض، وكم يستطيع البنك استقبال الودائع.

4. ما العوامل الخارجيّة التي يواجهها البنك، وتؤثر على قدرته في التنبؤ للمستقبل؟ وكيف تؤثر هذه العوامل على الرّؤية المستقبلية للبنك؟

في دائرة العلاقات العامّة هناك رصد يومي إعلامي على المستوى المحلي والإسرائيلي، وبناءً عليه يكون هناك تقديرات للمواقف لمعرفة التنبؤات الاقتصاديّة، والسياسيّة حتى يتمّ موازنة الأعمال على هذه التنبؤات.

5. عند اعتماد البنك الرّؤية المستقبلية، كيف ساهم ذلك في تحسين النتائج الإيجابية الملموسة، كزيادة الثقة بين عملاء البنك وتحسين الصّورة العامّة للبنك؟

الهدف الأسمى في دائرة العلاقات العامّة المحافظة على سمعة البنك، وتعزيز صورته في المجتمع المحلي، فخلال حرب غزة عام (2023) تمّ وضع خطة طارئة؛ لاستمراريّة الأعمال في البنك بطريقة يتمّ بها الحفاظ على الدّورة الاقتصاديّة، والحفاظ على مصالح العملاء.

المحور الرابع: الخطاب الفعّال

1. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى التنسيق بين دائرة العلاقات العامّة والدوائر الأخرى في البنك؟

الخطاب الداخلي الذي تصيغه العلاقات العامّة بالتنسيق مع الدوائر الأخرى ذات العلاقة، أي أنّ الخطابات تكون منسّقة ومنظمة حسب مصلحة البنك.

2. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى تعزيز العمل الجماعي، وتبادل الأفكار والآراء بين الجمهور الداخلي؟

هناك تواصل دائم عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وعن طريق الإيميل الداخلي أو منصة لاقترحات الموظفين، يتمّ دراستها بشكل مباشر، ومستمرّ.

3. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى التعاون مع أصحاب المصلحة، ويزوّدهم بالخطط التي وضعوها لمواجهة الأزمة؟ وكيف تمّ تزويدهم بهذه الخطط؟

هناك خطاب دائم مع أصحاب المصلحة؛ لتزويدهم بكيفية تجاوز الأزمة بأقل الأضرار عن طريق الرسائل.

4. للحفاظ على صورة البنك أمام عملائه، هل كان هناك سياسات أتبعها البنك لتتسيق الجهود بين البنك وأصحاب المصلحة كالقطاعات الحكوميّة، أو الجمعيات الخيريّة، أو الشركاء التجاريين وغيرهم؟ كانت على أعلى مستويات: على مستوى شركاء المجتمع المدني، وعلى المستوى الإعلامي والتواصل اليومي.

5. ما مدى وجود خطاب يسعى إلى الحفاظ على صورة البنك وسمعته، وهل كان هناك استخدام لوسائل التواصل الاجتماعي خلال الأزمة؟

ليس هناك خطاب فقط، بل هناك أيضاً حملات من خلال المقابلات التلفزيونيّة، والإذاعيّة، وهو الخطاب الموحد الذي يسعى للحفاظ على صورة البنك، واستمراريّة أعماله.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج وتوصياتها

في هذا الفصل سيتم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة في الفصل السابق، فقد جاءت هذه النتائج بناءً على التحليل الإحصائي لأداة الدراسة، وهي (المقابلة) التي تمّ الإجابة عن محاورها، ومجالاتها من قبل عملاء بنك فلسطين، وبنك الأردن، بالإضافة إلى تحليل المقابلة الشخصية التي تمّ إجراؤها مع مدير دائرة العلاقات العامة، والاتصال مع بنك فلسطين.

وبناءً على التحليلات التي وضعت بين يدي الباحثة، سيتم مناقشة نتائج أسئلة الدراسة، ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة الشخصية، بالإضافة إلى إسقاط نظرية الدراسة على النتائج، وفي النهاية سيتم عرض النتائج العامة للدراسة، والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة.

4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

بعد القيام في التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة، والتوصل إلى نتائجها، سيتم مناقشة نتائج التحليل التي تخصّ سؤال الدراسة الرئيس، والأسئلة الفرعية، كما يلي:

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول الذي ينصّ على: ما مدى تعلّم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟

بعد تحليل إجابات عينة الدراسة لمجال الاستبانة الذي يختصّ في مدى تعلّم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، حيث يظهر الجدول رقم (6) في الفصل السابق النتائج التي تمّ التوصل إليها، وهي:

بمتوسط حسابي كلي (2.11)، وانحراف معياري (0.81)، وبنسبة مئوية قليلة جدًا (42.2)، وبناءً على هذه النتائج يتضح أن مدى تعلم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كان منخفضًا جدًا، حسب رأي المبحوثين.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الوائلي (2021) التي أظهرت اعتماد خلية الأزمة على الأنشطة التقليدية من خلال الكتب الرسمية دون إقامة حملات علاقات عامة، وعدم تكثيف جهودها الإعلامية مع تنوع وسائل الاتصال، ولم تحاول هذه الخلية الاستفادة من الخبرات العلمية، والأكاديمية السابقة في إدارة الأزمات المماثلة، أو المشابهة لوباء (كورونا)، حيث تتطابق نتائج دراسة الوائلي مع الدراسة الحالية في عدم استخدام وسائل تواصل جديدة، كوسائل التواصل الاجتماعي والاعتماد فقط على المقابلات التلفزيونية، والإذاعية، بالإضافة إلى عدم استغلال الأزمات السابقة، والاستفادة، والتعلم منها؛ لمواجهة مثل هذه الأزمات مستقبلاً.

ومن خلال هذه النتائج تفسر الباحثة أنه إذا لم تتعلم البنوك من الأزمات بشكل فعال وصحيح، فإن ذلك سينعكس عليها سلباً على النتائج التي سيخرج بها البنك بعد الأزمة، كذلك ستعكس ضرراً على صورة البنك وسمعته.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني الذي ينص على: ما مدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟

بعد تحليل إجابات عينة الدراسة لمجال الاستبانة الذي يختص في مدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشيكات المرتجعة

خلال حرب غزة عام (2023)، حيث يظهر الجدول رقم (7) في الفصل السابق النتائج التي تمّ التّوصل إليها، وهي:

بمتوسط حسابي كلي (2.08) وانحراف معياري (0.83) وبنسبة مئوية قليلة جداً (41.6)، وبناءً على هذه النتائج يتّضح أنّ مدى تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كان منخفضاً جداً حسب رأي المبحوثين.

وتتفق الدّراسة مع دراسة عاشور (2019) التي أظهرت أنّ العلاقات العامّة لا تقتصر على العمليّة التصحيحيّة الإعلاميّة للأزمات، بل تصل إلى الوظيفة الوقائيّة من وقوعها مرّةً أخرى، وأنّ أكبر مهمام العلاقات العامّة في الأزمات هي الوظيفة الاتّصاليّة، والإعلاميّة مع الجمهور الداخلي والخارجي، وهذا ما يعنيه التّواصل الأخلاقي، حيث يتضمّن رعاية الموظّفين، وإشراك المجتمع، والعلاقة الإيجابيّة مع أصحاب المصلحة.

ومن خلال هذه النتائج تفسّر الباحثة أنه إذا لم يكن هناك تواصل أخلاقي خلال الأزمات بشكلٍ فعّال وصحيح، فإنّ البنك لم يحمي نفسه من المخاطر التي من المتوقّع حدوثها خلال الأزمة، أو بعدها، فإذا لم يأخذ البنك بعين الاعتبار المبادئ الأخلاقيّة، والصدّق، والشفافيّة في تعاملاته، فإنّه لن يصنع لنفسه درعاً واقياً في حال تعرّضه لأية أزمة.

مناقشة نتائج سؤال الدّراسة الفرعي الثالث الذي ينصّ على: ما مدى اعتماد البنوك على الرّؤية المستقبلية وليست الرّجعيّة في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟

بعد تحليل إجابات عينة الدراسة لمجال الاستبانة الذي يختصّ في مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، حيث يظهر الجدول رقم (8) في الفصل السابق النتائج التي تمّ التوصل إليها، وهي:

متوسط حسابي كلي (2.08)، وانحراف معياري (0.83) ونسبة مئوية قليلة جداً (41.6)، وبناءً على هذه النتائج، يتضح مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كان منخفضاً جداً، حسب رأي المبحوثين.

وتتفق مع دراسة بلعسل (2020) التي أوضحت أنّ الأزمة مشكلة تخلّ من عمل المؤسسة، لكن من الممكن أن تكون حافزاً إيجابياً لها، ونقص كفاءة العاملين في العلاقات العامة تشكّل عائق للمؤسسة، ومن الضروري وجود العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ وذلك لاحتواء الأزمات، ومع وجود نقص في كفاءة العاملين في العلاقات العامة تمنعهم من التركيز على المستقبل، والانشغال بالماضي، والبحث عمّن هو المسؤول.

ومن خلال هذه النتائج تفسّر الباحثة أنه إذا لم يكن هناك رؤية مستقبلية وليست رجعية تركّز على المستقبل لا الماضي، فلن يكون هناك استجابة متجدّدة، ومتقدّمة، وهذا يعني أنّ البنك لن يتعلّم من أخطائه، ولن يهتمّ في إعادة بنائه، ومع مرور البنك في الأزمة، وبقائه على الرؤية الرجعية، وإلقاء اللوم، فإنّه لن يعزّز من سمعته، ولن يكون عضواً فعّالاً، ولن يجد أيّاً من أصحاب المصلحة يقدّمون له الدعم؛ للخروج من الأزمة بأقلّ ضررٍ ممكن.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع الذي ينصّ على: ما مدى وجود خطاب فعّال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)؟

بعد تحليل إجابات عينة الدراسة لمجال الاستبانة الذي يختصّ في مدى وجود خطاب فعّال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، حيث يظهر الجدول رقم (8) في الفصل السابق النتائج التي تمّ التوصل إليها، وهي:

بمتوسط حسابي كلي (2.17)، وانحراف معياري (0.80)، وبنسبة مئوية قليلة جدًا (43.4)، وبناءً على هذه النتائج يتّضح أنّ وجود خطاب فعّال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كان منخفضًا جدًا، حسب رأي المبحوثين.

وتتفق مع دراسة الشوبكي (2020) التي أظهرت عدم وجود موظفي علاقات عامة لديهم الخبرة في التعامل مع الأزمات، وعدم قيام العلاقات العامة في وظيفتها بالمصارف، وسعيها للتعريف في خدمات المصرف.

ومن خلال هذه النتائج تفسّر الباحثة أنّه إذا لم يكن هناك اتّصال فعّال بين الموظفين في البنك (داخليًا) فلن يكون هناك أيّ تبادل معلومات، أو تدفّق في الأفكار المتجدّدة، والمتطورة، كذلك إذا لم يكن هناك اتّصال مع أصحاب المصلحة، وعملاء البنك (خارجيًا) فلن يقف أحد مع البنك، ولن يستطيع إعادة بنائه بعد الأزمة.

وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة خفش (2021) التي أظهرت أن وزارة الصحة الفلسطينية استخدمت عدّة استراتيجيات، ومع نتيجة دراسة زين وشرابرية (2021) التي أظهرت عمل نشاط لفريق العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وهو دور تنفيذي، بحيث يكون اتصالي إعلامي مع الجمهور الخارجي والداخلي، ومع نتيجة (Al-Shobaki, Abu Amuna, & Badah, 2016) التي أظهرت أن المنظمة تضع رؤية، ورسالة، وأهداف استراتيجية فهذه الأهداف تتفق مع الرسالة والرؤية، ومع نتيجة (Elmore, 2014) التي أظهرت استخدام الجامعة استراتيجية الإنكار.

نتيجة سؤال الدراسة الرئيس الذي ينصّ على: ما مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟

بعد أن تمّ تحليل إجابات عينة الدراسة لمجالات الاستبانة الأربع: (التعلم، والتواصل الأخلاقي، والرؤية المستقبلية وليست الرجعية، والتواصل الفعال)، يظهر في الجدول (6) في الفصل السابق ترتيب هذه المجالات، والدرجة الكلية لمدى توظيف إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) وقد كانت كما يلي:

بمتوسط حسابي كلي (2.09)، وانحراف معياري (0.81)، وبنسبة مئوية قليلة جداً (41.8)، وبناءً على هذه النتائج يتّضح أن مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) كان منخفضاً جداً حسب رأي المبحوثين.

وقد كان ترتيب المجالات_ تبعاً لمدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) _ كما يلي:

المرتبة الأولى: وجود خطاب فعّال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

المرتبة الثانية: تعلّم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

المرتبة الثالثة: اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

المرتبة الرابعة: تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020).

وتفسّر الباحثة أنّ دائرة العلاقات العامّة تلعب دوراً هاماً في إدارة الأزمات في البنوك، حيث تُعدّ العلاقات العامّة المدخل الصحيح لحماية سمعة البنك، وصورته أثناء الأزمات، كذلك تعمل على اتخاذ التدابير؛ للمحافظة على عملاء البنك ومصالحهم، وذلك عن طريق وضع الخطط، والإفادة من الأزمات السابقة، والتعلّم منها، واكتشاف الأزمات قبل وقوعها، وتخطّي آثارها، وتداعياتها، والمتابعة، والتّقييم، ولها دور في اتّصالات الأزمات، أي تدفق المعلومات بشكلٍ سريع خارج أو داخل البنك، والاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية التي تعمل على منع الأزمة، وتلافي حدوثها، والتّصدي لها عند وقوعها بأكبر قدر من الفعاليّة، والتّخفيف من الآثار السلبية للأزمة، وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخليّة والخارجيّة، والاستفادة من معطيات الأزمة، ونتائجها؛ لمنع تكرار أزمات مشابهة، والسّيطرة على الأضرار التي تقع على سمعة البنك.

ولكن في هذه الدّراسة يتّضح من تحليل النتائج أنّه ليس هناك أيّ دور للعلاقات العامّة في البنوك العاملة في فلسطين أثناء الأزمات، وليس لديها أيّة صلاحية؛ ما يؤدّي إلى تضارب في سمعة البنك، والمزيد من الآثار السلبية الناتجة عن الأزمات التي يتعرّض لها البنك، وهذا يعني عند وقوع البنك في أزمة معيّنة، فإنّ دائرة العلاقات العامّة لم تستطع حمايته، ولتفسير ذلك كلّه توضح الأرقام والنسب في النتائج أعلاه. انعدام توظيف استراتيجيات العلاقات العامّة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال

أزمة حرب غزة عام (2023)، وبذلك تكون من الأسباب التي تؤدي إلى تراجع سمعة البنك، أكثر مما كان عليه قبل الأزمة.

4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

نتيجة تحليل الفرضية الأولى التي نصت على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

ويظهر في الجدول (11) نتيجة تحليل الفرضية الأولى، وهي:

بيّنت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، ولصالح متوسط استجابات العينة، بمعنى أن تقدير مدى تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقه أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) جاء منخفضاً جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة (الدرجة منخفضة جداً) إلى عدم استفادة البنك من الأزمات السابقة، تحديداً أزمة (كورونا) عام (2020).

نتيجة تحليل الفرضية الثانية التي نصت على: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)".

بيّنت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة

الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، ولصالح متوسط استجابات العينة، بمعنى أن تقدير تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين استخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) جاء منخفضاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة (الدرجة منخفضة جداً) إلى أن البنك لا يتساهل مع عملائه، ولا يطبق المبادئ والقيم التي تتصف بالشفافية، والصدق.

نتيجة تحليل الفرضية الثالثة التي نصت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

بيّنت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، بمعنى أن تقدير اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وبين تطبيقها في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023). جاء منخفضاً جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود فريق دائرة علاقات عامّة يدير الأزمة، ويركز على المستقبل لا على الماضي، وإلقاء اللوم على أحداث، وأشخاص آخرين.

نتيجة تحليل الفرضية الرابعة التي نصت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود خطاب فعّال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتوظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) ولصالح متوسط استجابات العينة، بمعنى أنّ تقدير وجود خطاب فعّال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين توظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023). جاء منخفضاً جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة (الدرجة منخفضة جداً) إلى قلة الخبرة في التعامل مع الأزمات، وعدم قيام البنوك بتطبيق التّواصل الداخلي والخارجي؛ ما يؤدي إلى إبعاده عن جمهوره، وعدم إعطائهم صورة طيبة وحسنة.

نتيجة تحليل الفرضية الخامسة التي نصّت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى للمتغيّرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، والفئة العمريّة، ومكان السّكن، والمستوى الوظيفي).

وهذا يعني أنّ استجابات عينة الدراسة، بغض النظر عن الاختلاف في مستويات تلك المتغيرات، كانت متشابهة وتعبر عن استجابة متقاربة نتيجة الشعور المشترك نحو توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام 2023. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة تُعزى لمتغير مكان السكن، حيث جاءت النتائج لصالح سكان المدن. وتفسر الباحثة ذلك بأن سكان المدن يتمتعون بمستوى أعلى من الدراية والوعي حول استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة الأزمات، نتيجة قربهم المباشر من التعامل مع البنوك.

نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية والتي نصت على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023).

بيّنت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، ولصالح متوسط استجابات العينة، بمعنى أن تقدير مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) جاء منخفضاً جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة (الدرجة منخفضة جداً) إلى عدم اهتمام البنوك بدوائر العلاقات العامة، وأهميتها، والدور الذي تقوم به في الأزمات، فذلك سيؤدي إلى عدم إدارة الأزمات بالطريقة الأمثل، وعدم حماية سمعة البنك.

فبناءً على ما تقدّم، فإنه يمكن القول: إنّه تمّ نفي الفرضية الرئيسية، والفرضيات التابعة، حيث إنّ نتائجها جميعاً كانت أقلّ من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

4.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة الشخصية

المحور الأول: التعلّم من الأزمات السابقة

1. هل استطاعت دائرة العلاقات العامة من خلال مواجهة أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) الخروج بخطة؛ لإدارة هذه الأزمة، وحماية صورة البنك، ومقدرته على الاستجابة للأزمة الحالية؟ وكيف؟

عند الإجابة عن هذا السؤال _ من وجهة نظر المبحوث _ كان هناك خطة شاملة تضمّ عدّة أبعاد:

أولاً: الحفاظ على مصالح العملاء، والدورة الاقتصادية.

ثانياً: كان هناك دورٌ توعوي للعلاقات العامة أثناء الأزمة الاقتصادية؛ فعند الحديث مع المبحوث عن أزمة (كورونا) عام (2020) اقتصر دور البنك على الأمور التوعوية من خلال التعليمات بخصوص الإغلاق، والشيكات المرتجعة، والقروض، ونشر تعميمات سلطة النقد.

تفسّر الباحثة ذلك بأنه ليس هناك دور فعّال للعلاقات العامة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمات، وعدم وجود خطط للأزمات التي تهدف لاستمرارية عمل البنك في حال أية أزمة يواجهها، وكيفية تعلّم البنوك من الأزمات السابقة المماثلة، والاستفادة منها في حماية صورة البنك، إنّما يقتصر دور دائرة العلاقات العامة فقط في الأمر التوعوي، فلم يكن هناك طرق لتقديم حلول؛ لمنع تكرار هذا النوع من الأزمات، وعدم اتّباعه سلسلة من الإجراءات؛ للتعافي من الآثار السلبية للأزمة.

2. ما الإستراتيجيات التي تمّ استخدامها خلال الأزمة الاقتصادية التي تمرّ بها فلسطين خلال حرب غزة عام (2023)؟ وهل كان هناك استراتيجيات إنسانية تتكيف مع الوضع الاقتصادي للعملاء خلال الأزمة؟

عند الإجابة عن هذا السؤال _ من وجهة نظر المبحوث _ فإنّ الاستراتيجيات المستخدمة خلال الأزمة الاقتصادية تقتصر على الإستراتيجيات الإعلامية فقط، كالإذاعة، والتلفزيون، ومواقع السوشيال ميديا، سواءً أكانت تحذيرية أم تنبيهية، والتواصل مع العميل، والتذكير بوجود موعد للشيك اليوم، وأنّ الإجراءات القانونية ليس بها إجراءات إنسانية؛ ففي أزمة (كورونا) كانت الإجراءات الإنسانية مراعيةً ظروف الناس، ولم يتم تسجيل نقطة، أو رسوم الشيك الراجع، لكن في حرب غزة لا يوجد أيّ شيء مما ذُكر.

وتفسّر الباحثة ذلك أنّ دائرة العلاقات العامة في البنوك العاملة في فلسطين يقتصر دورها على التحذير والتنبيه فقط، ولم تستخدم أيّاً من استراتيجيات التعلّم، فعند التكلّم عن استراتيجيات (السوشيال ميديا) نجد أنّ بنك فلسطين ليس متفاعلاً على مواقع التواصل الاجتماعي بخصوص الشيكات المرتجعة خلال حرب

غزة، ولم يستخدم استراتيجيات جديدة؛ للتواصل مع العملاء والتوضيح لهم كيفية تعاملهم مع أزمة الشيكات المرتجعة، وبخصوص الإجراءات الإنسانية لم يستخدم أية استراتيجيات؛ فلم نجد أيّ تغيير في معاملة البنك؛ بسبب هذه الأزمة، وعدم مساعدته للعملاء، فلم يكن هناك مرونة في تأجيل أقساط العملاء والتزاماتهم خلال الأزمة، ولم يكم هناك إيقاف تصنيفات الشيكات المرتجعة؛ لعدم قدرة العملاء الإيفاء بها، ولم يقم البنك بتقديم توصيات لسلطة النقد؛ للتعامل بشكل أكثر مرونةً بخصوص الشيكات المرتجعة.

3. ما الطرق المتبعة في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لتوضيح ما يمرّ به البنك، وما هي القرارات المتخذة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟

عند الإجابة عن هذا السؤال _ من وجهة نظر المبحوث _ أوضح أنه كان هناك تواصلٌ مع وسائل الإعلام بشكل يومي سواء أكان هناك مقابلات إذاعية، أو تلفزيونية، وإجاباتهم عن جميع الأجوبة بشكل مهنيّ، وإعطاء المعلومات التي لها علاقة في صرف الشيكات.

وتفسّر الباحثة ذلك أنه كان هناك دور للعلاقات العامة في المقابلات الإعلامية، واتّبعَت سياسة الوضوح، والإجابة عن أسئلة العملاء واستفساراتهم، حيث كان هناك توضيح لقرارات سلطة النقد، وإبقائهم على اطلاع على مستجدات هذه القرارات.

4. خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، ما هي الأمور التي تمّ أخذها بعين الاعتبار؛ لاتباعها في التّواصل مع عملاء البنك، وتوضيح ما يجري لهم؟

عند الإجابة عن هذا السؤال _ من وجهة نظر المبحوث _ أوضح الأمر الذي أخذه البنك بعين الاعتبار، وهو الاقتصار على التّواصل مع العملاء الذين لديهم موعد صرف الشيك؛ بالتّواصل معهم صباحًا عن طريق الرّسائل، وتذكيرهم بموعد الشيك.

وتفسّر الباحثة ذلك أنّ الدور الذي أخذته دائرة العلاقات العامّة_ خلال هذه الأزمة_ هو تذكير العملاء بموعد الشيك، ولم تأخذ أيّ أمورٍ أخرى بعين الاعتبار، منها: هل هناك تواصل ثنائيّ الاتجاه، وفعّال مع العميل؟ هل هناك ردّ سريع على العميل، وهل يوجد حلّ لمشكلته خلال الأزمة؟

5. ما التّحديات الأخلاقيّة التي قد يواجهها البنك خلال أزمة حرب غزّة عام (2023)؟

عند الإجابة عن هذا السؤال _ من وجهة نظر المبحوث _ أوضح أنّ البنك _ بالتوازي مع العمل المصرفي _ قدّم عملاً إنسانياً؛ ففي أيام (كورونا) كان هناك تسهيلات للعملاء من خلال المعاملات الإجرائيّة، والمصرفيّة، والخدمات الإلكترونيّة، والتّواصل مع العميل في حال لم يستطع دفع الدّفعة، أو تأجيل موعد الشيك لحين ترتيب الأمور، لكن خلال حرب غزّة عام (2023) لم يُذكر أيّ شيء.

وتفسّر الباحثة ذلك_ كما ذكرت سابقاً_ في السّؤال الثّاني لهذا المحور بخصوص الإجراءات الإنسانيّة خلال حرب غزّة عام (2023) لم يستخدم أيّاً من الاستراتيجيّات؛ فلم نجد تغيير في معاملة البنك؛ بسبب هذه الأزمة، وعدم مساعدته للعملاء، فلم يكن هناك مرونة في تأجيل أقساط العملاء، والتزاماتهم خلال الأزمة، ولم يكم هناك إيقاف تصنيفات الشيكات المرتجعة؛ لعدم قدرة العملاء الإيفاء بها، ولم يقمّ البنك توصيات لسلطة النّقد؛ للتعامل بشكلٍ أكثر مرونة بخصوص الشيكات المرتجعة، فلم يكن أيّة درجة من الإنسانيّة، والتّفهم للظروف التي يمرّ بها المجتمع الفلسطيني.

وفي نهاية هذا الأمر تبيّن من تفسير الباحثة لأسئلة المحور الأوّل أنّه ليس هناك دور فعّال لدوائر العلاقات العامّة خلال أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)، بالرغم من أنّه كان هناك دور لدوائر العلاقات العامّة في البنوك العاملة في فلسطين خلال أزمة (كورونا) عام (2020)، لم يكن هناك تعلّم من الأزمات السابقة، والخروج بخطط يتمّ تطبيقها عند حدوث مثل هذه الأزمات مستقبلاً؛ لحماية صورة البنك، ولكسب العميل، وعدم خسارته، بالإضافة إلى عدم الخروج بقرارات مُرضية بحقّ العميل، والتّعاون معه بإنسانيّة خلال هذه الأزمة، ويدعم هذا كلّهُ النتائج التي حصلت عليها الباحثة من

المبحوثين من خلال الاستبانة التي تم توزيعها عليهم، فقد كانت _ بحسب جدول رقم (6) _ أن مدى تطبيق استراتيجيّة تعلّم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كان منخفضاً جداً، حسب رأي المبحوثين، وبمتوسط حسابي (2.11)، وانحراف معياري (0.81)، وبنسبة مؤيِّة قليلة جداً (42.2).

المحور الثاني: التواصّل الأخلاقي

1. ما الدور الذي لعبته دائرة العلاقات العامّة في عمليّة استجابة البنك للأزمة الاقتصاديّة التي تمرّ بها فلسطين خلال حرب غزة عام (2023)؟

عند الإجابة عن هذا السؤال _ من وجهة نظر المبحوث _ اقتصرّت إجابته على الدور التوعوي فقط.

وتفسّر الباحثة ذلك بأنّه لم يكن هناك دور فعّال لدوائر العلاقات العامّة في البنوك العاملة في فلسطين خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، إذ يجب أن تلعب دائرة العلاقات العامّة دوراً مهمّاً في الأزمات؛ فهي وسيلة الاتّصال الأساسيّة مع العملاء خلال الأزمة الاقتصاديّة، وتعدّ حلقة وصل بين البنك وجمهوره، ويجب أن تعمل العلاقات العامّة على تلقّي مشاكل العملاء، وإيجاد الحلّ لها، أي على دائرة العلاقات العامّة أن تبقى على تواصل مستمرّ مع العملاء، وتزويدهم بكلّ ما يستجد بكلّ شفافيّة واحترام، وعليها أن تأخذ ملاحظاتهم، وإيصالها للمسؤولين في البنك.

2. خلال الاستجابة للأزمة، هل أرسلت العلاقات العامّة رسائل تتحمل مسؤوليّة البنك خلال الأزمة، كإرسال رسائل لأصحاب المصلحة، وعملاء البنك؛ لتوضيح السياسات والإجراءات التي ستتبعها خلال الأزمة؟

عند الإجابة عن هذا السؤال _ من وجهة نظر المبحوث _ أوضح أنّهم أرسلوا رسائل من خلال المنشورات على (السوشيال ميديا) توضّح الإجراءات التي أتبعها البنك خلال فترة الأزمات، وإرسال رسائل يوميّاً لفئة معيّنة؛ لتوضيح الإجراءات والسياسات.

وتفسّر الباحثة ذلك_ ومن خلال اطلاعها على (السوشيال ميديا)، ومنشورات بنك فلسطين خلال أزمة حرب غزة عام (2023) _ أنه لم يكم هناك أي منشورات توضح السياسات، والإجراءات التي ستتبعها خلال الأزمة، واقتصرت المنشورات التي تتعلق بالأزمة على التبرُّع لأهل غزة، حيث لا يوجد منشور يتكلم عن الشيكات الرَّاجعة، ومسؤولية البنك، هذا يدلّ على عدم فعالية العلاقات العامة خلال أزمة حرب غزة عام (2023).

3. كيف اتّسمت رسائل العلاقات العامة خلال الأزمة الحالية بتوضيح التهديد التي تشكّله هذه الأزمة؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنهم لا يستخدمون أسلوب التخويف والتهديد التي تشكّله هذه الأزمة، إنّما نظمّن الناس أنّ أمور البنك جيّدة وأنّ بنك فلسطين بنك متين، لديه القدرة على تغطية التزاماته، والتّحديات التي تواجهه.

وتفسّر الباحثة ذلك في دور العلاقات العامة من خلال الرّسائل التي تنشرها خلال الأزمة؛ فيجب تطبيق استراتيجية الاتّصال؛ لنشر المعلومات الصّحيحة؛ وإدارة التّواصل مع وسائل الإعلام؛ والجمهور المستهدف؛ والتّفاعل معهم، ويجب أن تتّسم هذه الرّسائل بالوضوح، والشفافية، والأمل، بعيداً عن أسلوب التخويف والتهديد التي تشكّله هذه الأزمة، ومن خلال اطلاع الباحثة على مواقع التّواصل الاجتماعي للبنك، والمقابلات التي أجراها لم تجد أيّاً من رسائل توضح تداعيات هذه الأزمة، ومن خلال سياق الحديث من المبحوث لم يتمّ التّواصل مع العملاء إلّا في وضع واحد، وهو تذكيرهم في موعد الشيك.

4. كيف قامت العلاقات العامة خلال الأزمة الحالية بإنشاء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أنهم قاموا بإنشاء علاقات إيجابية، وذلك من خلال التّواصل الدّاعم مع أصحاب العلاقة، مع تسيير أمور البنك، وأمور الزبائن، حسب الأصول.

تفسّر الباحثة ذلك أنه يجب على العلاقات العامة أن تكون على تواصل مستمرّ مع أصحاب المصلحة، وتقوم على توفير المعلومات الدقيقة لهم، وإيقائهم على اطلاع مستمرّ على مجريات الأزمة؛ لترسيخ المصداقية، وإظهار الالتزام بالشفافية لهم؛ ما يساعد في إنشاء علاقة إيجابية مع أصحاب المصلحة.

5. من خلال المسؤولية الاجتماعية التي يقوم بها البنك تجاه عملائه ومجتمعه هل/ كيف قامت على دعمه، وتعزيز صورته أمام عملائه خلال الأزمة؟

عند الإجابة عن هذا السؤال من وجهة نظر المبحوث أوضحت أن المسؤولية الاجتماعية عززت صورة البنك؛ لأنه جزء من المسؤولية الاجتماعية التي هي مسؤولية أخلاقية وطنية، وهي التي تساعد في تعزيز سمعة البنك، وصورته في المجتمع المحلي.

تفسّر الباحثة ذلك عندما يرى جمهور البنك يقوم بدعم مجتمعه من ناحية إغاثية، وتنمية، وتقديم المساعدات، والدعم بالطريقة المثلى، وللأشخاص الأكثر استفادة؛ فذلك سيساعد في تعزيز مكانة البنك في المجتمع، وتحسين صورته؛ لأنه لا يهتم بالربح فقط، إنما يهتم أيضاً بالمجتمع، حيث أطلق بنك فلسطين حملة خلال شهر رمضان، يتم من خلالها توزيع الطرود الغذائية، وتقديم الوجبات في قطاع غزة والضفة الغربية خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، بالإضافة إلى العديد من الحملات التي تساعد أيتام غزة.

6. هل تتوافق رسائل العلاقات العامة مع المبادئ الأخلاقية التي وضعها البنك، كالسعي للعمل؛ من أجل الصالح العام؛ والتحلي بالصدق، ومعاملة أصحاب المصلحة بإنصاف؟

عند الإجابة عن هذا السؤال من وجهة نظر المبحوث أوضحت أن الرسائل تتوافق، فالمصداقية ضرورية أمام الزبائن، وأمام المجتمع المحلي، حيث إن رسائل البنك تتسم بالمصداقية.

تفسر الباحثة أن التوافق بين رسائل العلاقات العامة والمبادئ الأخلاقية يعدّ ضرورة ملحة؛ حيث إن الاستجابة السريعة والنشر عن الأزمات لا يكفيان بمفردهما لضمان إدارة فعالة للأزمة. فدقة المعلومات وشفافيتها ومصداقيتها تمثل عوامل أساسية لا غنى عنها، إذ إن نشر معلومات خاطئة قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة ويضر بالمصداقية المؤسسية. كما يجب أن تتسم الرسائل الصادرة بالتعاطف والتفهم، لما لذلك من دور كبير في الحفاظ على الثقة وتهئية أصحاب المصلحة. ومع ذلك، تشير الباحثة إلى أنه خلال أزمة حرب غزة، لم تُلاحظ أي رسائل صادرة عن دائرة العلاقات العامة عبر القنوات المختلفة؛ إذ غاب التخطيط المسبق والإعداد المنهجي، ولم يتم صياغة رسائل رئيسة تتناسب مع طبيعة الأزمة.

وفي ختام هذا الموضوع، استنتجت الباحثة من تحليلها لأسئلة المحور الثاني أنّ دوائر العلاقات العامة لم يكن لها دور فعّال في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023). يأتي ذلك بالرغم من وجود دور لدوائر العلاقات العامة في البنوك العاملة في فلسطين خلال أزمة جائحة كورونا عام (2020). إلا أنه خلال الأزميتين، لم يظهر أي تواصل أخلاقي واضح من قبل البنوك، يتمثل في توضيح تداعيات الأزمة للعملاء، أو نشر القرارات الصادرة عن سلطة النقد أو إدارة البنك. كذلك، لم يكن هناك تقبّل كافٍ للتغذية الراجعة من العملاء أو تعامل سليم مع تداعيات الأزمة.

تدعم هذه النتائج المعطيات المستخلصة من المبحوثين عبر الاستبانة الموزعة عليهم، حيث أظهرت النتائج، وفقاً لجدول رقم (7)، أنّ مدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة كورونا عام (2020) واستخدامه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) كان منخفضاً جداً، وفقاً لآراء المبحوثين. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.08) مع انحراف معياري (0.83)، ونسبة مئوية منخفضة للغاية بلغت (41.6%).

المحور الثالث: الرؤية المستقبلية وليست الرجعية

1. كيف سعت دائرة العلاقات العامة خلال هذه الأزمة إلى إيجاد استجابة أكثر تقدماً، وتركيزاً على

المستقبل لا الماضي؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنّ هناك استجابة أكثر تقدماً، وتركيزاً على المستقبل لا الماضي، فعند حدوث أزمة أو تحدّي يتخذ البنك إجراءاته، فمثلاً في حال وجود أزمة في غزّة تجري الترتيبات، بحيث يستطيع العملاء السحب من خلال الصّراف الآلي، وتوفير سيولة في المناطق التي لا يوجد بها إطلاق نار.

تفسّر الباحثة ذلك أنّ دائرة العلاقات العامة لم تسع خلال هذه الأزمة إلى استجابة أكثر تقدماً؛ فعند اطلاعنا على مواقع التواصل الاجتماعي لن نجد أيّاً من الرسائل التي تتعلّق بالأزمة، وهذا يعني أنّه لم تُستخدم وسائل اتصال جديدة، ولم يجعل البنك من أزمة (كورونا) عام (2020) فرصة للوصول إلى مستوى أكثر تقدماً.

2. كيف حرصت دائرة العلاقات العامة خلال هذه الأزمة على بثّ الأمل لقارئ الرسالة، وما سيكون

عليه البنك بعد التخلّص من هذه الأزمة؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنّ رسائل البنك كلّها أمل، وتتضمّن أن تعود غزّة أفضل مما كانت عليه، وسعيد بناءها، وسندعم المجتمع من الناحية الإنسانية والتعليمية، والصّحية.

وتفسّر الباحثة ذلك_ من خلال اطلاعها على رسائل العلاقات العامة_ بخصوص أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة، لم يكن هناك أيّة رسائل تبعث الأمل لقارئ الرسالة، وما سيكون عليه

المجتمع، أو البنك بعد الأزمة، إلا رسالتين وهما: "مستمرّون لتعود غزة أفضل مما كانت"، و"رمضان الخير بالأمل نلاقه" ولكن ليس لهما علاقة في مصير الشيكات الرَّاجعة، ومصير البنك والمجتمع.

3. ما الاستراتيجية التي وضعتها دائرة العلاقات العامّة للمستقبل؛ لمواجهة الأزمات في ضوء تجربتها في أزمة الشيكات؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنّ الإجراءات والاستراتيجيات تتحدّث حسب الحالة؛ لأنّه يمكن وضع إجراءات أو استراتيجيات، إلّا أنّه يمكن أن تواجهنا أمور، أو تعقيدات معيّنة؛ لتتواءم مع هذه الأزمة، ومن ثمّ هناك كلّ يوم تحديث بناءً على وضع الأسواق والزيائن، كإجراءات العمل الخاصة بالزيائن، أو إجراءات صرف الشيكات؛ أو إجراءات منح القروض، وكيف يستطيع البنك استقبال الودائع.

وتفسير الباحثة ذلك أنّه ليس هناك استراتيجيات مستقبلية، وضعتها العلاقات العامّة خلال الأزمات، فأزمة الشيكات المرتجعة حدثت عام (2020) خلال فايروس (كورونا) والآن نمرّ في نفس هذه الأزمة خلال حرب غزة عام (2023)، ولا نرى أيّ دور فعّال للعلاقات العامّة خلال هذه الأزمة، وليس هناك أيّاً من الاستراتيجيات تتبّعها العلاقات العامّة؛ لمواجهة هذه الأزمة وإدارتها؛ فالبنوك في صمت تامّ، وهناك العديد من الشكاوى من قبل العملاء الذين لديهم شيكات مرتجعة، ولا يملكون قيمته؛ بسبب الأوضاع الاقتصادية التي تمرّ بها فلسطين، تحديداً الضقة الغربية.

4. ما هي العوامل الخارجية التي يواجهها البنك، وتؤثر على قدرته في التنبؤ للمستقبل، وكيف تؤثر هذه العوامل على الرؤية المستقبلية للبنك؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنّ دائرة العلاقات العامّة ترصد_ يومياً_ إعلاماً على المستوى المحلي والإسرائيلي، لذلك يكون هناك تقديرات للمواقف؛ لمعرفة التنبؤات الاقتصادية، والسياسية؛ لمواءمة الأعمال على هذه التنبؤات.

وتفسر الباحثة ذلك من الضروري أن ترصد دائرة العلاقات العامة التقارير، وتراقبها من الجانبين: الفلسطيني والإسرائيلي. فهناك العديد من العوامل التي تواجهها البنوك العاملة في فلسطين، حيث ظهرت_ خلال أزمة حرب غزة_ أزمة جديدة، وهي تكُدس عملة(الشيكل) في البنوك الفلسطينية؛ بسبب رفض الجانب الإسرائيلي استقبال العملة النقدية(الشيكل) المتراكمة في البنوك الفلسطينية، وحذرت سلطة النقد من تداعيات تكُدس(الشيكل) التي ستطال جميع جوانب الحياة، حيث تعجز البنوك الفلسطينية عن تحويل عملة(الشيكل) إلى العملات الأخرى؛ ما يؤدي إلى تفاقم الوضع المادي في فلسطين، وهذا كله يهدد بحدوث أزمات، وخسائر كبيرة تنكبدها المؤسسات المالية؛ ما يؤثر على قدرة البنوك في التنبؤ للمستقبل.

5. عند اعتماد البنك الرؤية المستقبلية، كيف ساهم ذلك في تحسين النتائج الإيجابية الملموسة، كزيادة الثقة بين عملاء البنك، وتحسين الصورة العامة للبنك؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنّ الهدف الأسمى في دائرة العلاقات العامة المحافظة على سمعة البنك، وتعزيز صورته في المجتمع المحلي، خلال حرب غزة عام (2023) تمّ وضع خطة طارئة؛ لاستمرارية الأعمال في البنك بطريقة تحافظ على الدورة الاقتصادية، ومصالح العملاء.

تفسر الباحثة ذلك_ خلال أزمة الشيكات المرتجعة خلال عام (2023) _ أنه لم يكن هناك أيّة نتائج إيجابية ملموسة للبنوك العاملة في فلسطين؛ بسبب غياب دور العلاقات العامة خلال الأزمات، حيث لم نجد زيادة في الثقة بين البنك وعملائه، بل نجد العكس، ولم نجد_ أيضاً_ تحسُّن في صورة البنك، بل نجد العكس، وهذا كله لأنّ البنك لم يعزّز تواصله مع عملائه، خلال تبادل الأفكار؛ للوصول إلى الحلول فيما يخصّ الأزمة، بالإضافة إلى أنّ البنك لم يُعدّ الرسائل التي تركز على مستقبل البنك بعد الأزمة.

وفي نهاية هذا الأمر تبيّن من تفسير الباحثة لأسئلة المحور الثالث أنه ليس هناك دور فعّال لدوائر العلاقات العامّة خلال أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023)، بالرّغم من أنه كان هناك دور لدوائر العلاقات العامّة في البنوك العاملة في فلسطين خلال أزمة (كورونا) عام (2020)، فلن يكن هناك اعتماد على الرّؤية المستقبلية من خلال تقييم البنك لأدائه خلال الأزمات السابقة، وجعل الأزمة فرصة؛ للوصول إلى مستوى أكثر تقدّمًا، واستخدام وسائل تواصل جديدة، بالإضافة إلى نشر التقارير بشكل أولي حول الأزمة، وكيفية الاستفادة منها، ويدعم هذا كلّ النتائج التي حصلت عليها الباحثة من المبحوثين من خلال الاستبانة التي وُزعت عليهم، فقد كانت بحسب جدول رقم (8) يتّضح أنّ مدى اعتماد البنوك على الرّؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023) كان منخفضًا جدًّا، وذلك حسب رأي المبحوثين، بمتوسط حسابي (2.08)، وانحراف معياري (0.83)، وبنسبة مئوية قليلة جدًّا (41.6).

المحور الرابع: الخطاب الفعّال

1. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى التّسيق بين دائرة العلاقات العامّة والدوائر الأخرى في البنك؟

عند الإجابة عن هذا السّؤال من وجهة نظر المبحوثين أوضحت أنّ الخطاب الداخلي التي تصيغه العلاقات العامّة بالتّسيق مع الدوائر الأخرى ذات العلاقة، أي أنّ الخطابات تكون منسّقة، ومنظمة حسب مصلحة البنك.

تفسّر الباحثة ذلك أنّه من الضّروري خلال وقت الأزمات التّسيق بين لجنة الأزمة التي تشكّلت خلال الأزمة، والتي يمكن أن تضمّ جميع مديري الدوائر التي ضمن لجنة الأزمة التي شملت دائرة العلاقات العامّة، ويجب كذلك أن يكون هناك تنسيق مع الدوائر الأخرى التي كانت خارج خلية إدارة

الأزمة؛ وذلك للتعامل مع أيّ حدثٍ مفاجئٍ، والحصول على الموافقة الإدارية؛ للتعامل مع الحدث بشكل سريع.

2. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى تعزيز العمل الجماعي، وتبادل الأفكار والآراء بين الجمهور الداخلي؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنّ هناك تواصل دائم عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وعن طريق الإيميل الداخلي، أو منصةً لاقتراحات الموظفين، تُدرس بشكل مباشر، ومستمرّ.

تفسّر الباحثة ذلك أنّه من الضروري_ خلال وقت الأزمات_ وجود خطاب يسعى إلى تعزيز العمل الجماعي بين الجمهور الداخلي؛ لأنّ العمل الجماعي يعطي قراراً أكثر فعاليةً من قرار الفرد، فمرحلة اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات، ونقاش، وبدائل متعدّدة، فالعمل الجماعي يزيد من فعالية الاتصال بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.

3. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى التعاون مع أصحاب المصلحة، ويزوّدهم بالخطط التي وضعوها لمواجهة الأزمة؟ وكيف تمّ تزويدهم بهذه الخطط؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنّ هناك خطاب دائم مع أصحاب المصلحة؛ لتزويدهم بكيفية تجاوز الأزمة بأقلّ الأضرار عن طريق الرسائل.

تفسّر الباحثة ذلك من الضروري_ خلال وقت الأزمة_ التّواصل مع أصحاب المصلحة، إذ يمكن أن يكون المستثمرون، والعملاء، والأطراف الأخرى التي لها مصلحة خاصة في السّلامة الماليّة، وإيقاؤهم على علم بأيّ تغييرات، أو تطوّرات، ويمكن أن يكون ذلك عبر التقارير المنتظمة، والاجتماعات، أو قنوات اتّصال أخرى، فالتّواصل الفعّال معهم أمرٌ ضروريٌّ؛ لضمان فهم أهميّة إدارة الأزمة، والتزامهم

في تنفيذ التدابير اللازمة؛ لتخفيف حدة الأزمة، فتنفيذ التدابير اللازمة تساعد المنظمة على تحديد فرص النمو والابتكار، بالإضافة إلى تحسين الكفاءة.

حين نقصد أصحاب المصلحة، أي العملاء، فإننا نجد في الأزمة الحالية_ من خلال الدراسة_ أنه لم يكن هناك خطاب بين العميل والبنك؛ لتزويده بكيفية تجاوز هذه الأزمة، وما الحلول المقترحة التي تعود بالنفع على العميل، والبنك.

4. للحفاظ على صورة البنك أمام عملائه، هل كان هناك سياسات اتبعتها البنك؛ لتنسيق الجهود بين البنك وأصحاب المصلحة: كالقطاعات الحكومية، أو الجمعيات الخيرية، أو الشركاء التجاريين، وغيرهم؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أن هناك تنسيقاً على أعلى مستويات: مستوى شركاء المجتمع المدني، والمستوى الإعلامي، والتواصل اليومي.

تفسر الباحثة ذلك أن التنسيق يُعدّ من مهامّ العلاقات العامة، فلا بدّ من التنسيق المستمرّ الدائم مع القطاعات الحكومية، والجمعيات الخيرية، كذلك التنسيق مع وسائل الإعلام؛ لنقل صورة المؤسسة، وأنشطتها المختلفة، ووظيفتها في المجتمع.

5. ما مدى وجود خطاب يسعى إلى الحفاظ على صورة البنك، وسمعته، وهل كان هناك استخدام لوسائل التواصل الاجتماعي خلال الأزمة؟

عند الإجابة عن هذا السؤال_ من وجهة نظر المبحوث_ أوضح أنه ليس هناك خطاب فقط، بل هناك حملات أيضاً، من خلال المقابلات التلفزيونية، والإذاعية (الخطاب الموحد الذي يسعى للحفاظ على صورة البنك واستمراريّة أعماله).

تفسّر الباحثة ذلك_ من خلال اطلاعها على وسائل التّواصل الاجتماعي_ أنه ليس هناك حملات نُشرت؛ للحفاظ على صورة البنك، وسمعته، ولم تُستغلّ وسائل التّواصل الاجتماعي خلال الأزمة، أي أنه ليس هناك دور فعّال لدائرة العلاقات العامّة خلال أزمة الشّيكات المرتجعة في حرب غزة عام (2023).

وفي ختام هذا الموضوع، تبيّن من تحليل الباحثة لأسئلة المحور الثالث أنّ دوائر العلاقات العامّة لم يكن لها دور فعّال في إدارة أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)، بالرغم من وجود دور لدوائر العلاقات العامّة في البنوك العاملة في فلسطين خلال أزمة جائحة كورونا عام (2020). ومع ذلك، لم يتم اعتماد خطاب فعّال يتيح للعملاء حرية التعبير عن آرائهم بخصوص الأزمة، أو يعزّز تواصل البنك مع عملائه من خلال تبادل الأفكار للوصول إلى حلول مناسبة للأزمة.

تدعم هذه النتيجة ما ورد في البيانات المستخلصة من المبحوثين عبر الاستبانة الموزعة عليهم، حيث أظهرت النتائج، وفقاً لجدول رقم (9)، أنّ مدى وجود خطاب فعّال خلال أزمة الشّيكات المرتجعة في جائحة كورونا عام (2020) وتوظيفه خلال أزمة الشّيكات المرتجعة في حرب غزة عام (2023) كان منخفضاً جدّاً. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.17)، مع انحراف معياري (0.80)، ونسبة مئوية ضئيلة بلغت (43.4%).

وبعد مناقشة محاور الاستبانة، والمقابلة الشّخصيّة، تبيّن لنا أنّ الإجابات في الاستبانة كانت جميعها بدرجة منخفضة، وتبيّن_ من خلال الإجابة على المقابلة الشّخصيّة_ أنه لا دور لدائرة العلاقات العامّة في البنك، وذلك كلّه يدعم بعضه، فنجد في إجابات الأدائين تقاطع كبير؛ ففي إجابات أداة الاستبانة_ على جميع المحاور_ كانت منخفضة؛ ما يدلّ على أنّ رأي العميل يشير إلى أنّ دائرة العلاقات لم يكن لها دور في الاستجابة للأزمة، ولم تتّبع أيّاً من الاستراتيجيّات؛ للبقاء على تواصل مستمرّ؛ وفعّال مع العميل، وأيضاً للمحافظة على صورة البنك وسمعته، ونجد في أداة الدّراسة المقابلة_ من خلال تحليل ومناقشة إجابة المبحوث_ أنّ دائرة العلاقات العامّة كانت بعيدة جدّاً عن دورها في الأزمة الحاليّة، فمن

خلال كلام المبحوث تبين أنه لا علاقة للعلاقات العامة في هذه الأزمة، إنما اقتصر دورهم على التذكير في موعد الشيك للعميل.

وبعد مناقشة نتائج أدوات الدراسة، لاحظت الباحثة أن هناك فرقاً بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فنتائج الاستبانة للدراسة الحالية درجاتها منخفضة، أي درجة موافقة المبحوثين على استراتيجيات العلاقات العامة المستخدمة خلال أزمة الشيكات المرتجعة عام (2023) قليلة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسات السابقة فكانت على عكس نتائج الدراسة الحالية، أي أنه كان هناك دور لدائرة العلاقات العامة خلال الأزمات، ففي دراسة خفش_ خلال أزمة (كورونا) عام (2020)_ كان هناك دور للعلاقات العامة في وزارة الصحة وهو دور تنفيذي، بحيث يكون اتصالي إعلامي مع الجمهور الداخلي والخارجي وتعتمد دائرة العلاقات العامة على التواصل مع الجمهور خلال الأزمة على العديد من الوسائل الاتصالية، كالموقع الإلكتروني، وفي المقابل بالدراسة الحالية لم تستخدم دائرة العلاقات العامة_ خلال الأزمة_ الموقع الإلكتروني، وهناك دراسة (Gabel) وهي تحليل خطابات جامعة(مونتانا) خلال أزمة (كورونا) عام (2020) حيث استخدمت الجامعة في خطابها لجمهورها إستراتيجيات نظرية تجديد الخطاب في المقابل بالدراسة الحالية مع اشترك الدراساتين بالنظرية المستخدمة، إلا أن الدراسة الحالية لم تستخدم إستراتيجيات نظرية تجديد الخطاب في خطاباتها مع الجمهور أثناء أزمة الشيكات المرتجعة عام (2023)، فهذه الفروقات هي التي أدت إلى انخفاض في درجة موافقة المبحوثين.

لا تتفق نتيجة المقابلة في الدراسة الحالية مع دراسة (الخفش، 2021) فدراسة(خفش) استخدمت عددًا من الإستراتيجيات لإدارة أزمة (كورونا) خلال عام (2020)، منها: إستراتيجية التعزيز بأسلوب التذكير والمدح، وعدم استخدامها لإستراتيجية الرفض والإنكار للأزمة، بينما الدراسة الحالية لم تستخدم أيًا من الإستراتيجيات؛ لإدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال عام (2023)، كذلك اتفقت نتيجة المقابلة في

الدّراسة الحاليّة مع دراسة (الوائلي، 2021)؛ ففي دراسة (الوائلي) اعتمدت خلية الأزمة على الأنشطة التقليديّة من خلال الكتب الرّسمية، دون إقامة حملات علاقات عامّة، وعدم تكثيف جهودها الإعلاميّة مع تنوّع وسائل الاتّصال، لم تحاول هذه الخلية الاستفادة من الخبرات العلميّة والأكاديميّة السّابقة في إدارة الأزمات المماثلة، أو المشابهة لوباء (كورونا)، أيّ أنّه تُستخدم أيّاً من الاستراتيجيّات خلال أزمة (كورونا) عام (2023) كما حصل في الدّراسة الحاليّة.

وهناك نتائج الدّراسات السّابقة التي تشابهت مع نتائج الدّراسة الحاليّة، منها دراسة (الوائلي)، حيث اعتمدت دائرة العلاقات العامّة فقط على الوسائل التقليديّة، وعدم تكثيف جهودها الإعلاميّة، مع تنوّع وسائل الاتّصال، بالإضافة إلى أنّهم لم يحاولوا الاستفادة من الخبرات العلميّة والأكاديميّة السّابقة في إدارة الأزمات المماثلة، وهناك أيضاً دراسة (الشوبكي) التي كانت نتائجها تتمثّل في عدم وجود موظفي علاقات عامّة لديهم الخبرة في التّعامل مع الأزمات، وعدم قيام العلاقات العامّة بوظيفتها بالمصارف، وهذه النتائج التي تشابهت هي التي أدّت إلى انخفاض في درجة موافقة المبحوثين.

4.4 إسقاط نظريّة الدّراسة على النتائج

خلال الأزمة الاقتصاديّة التي حدثت في حرب غزّة عام (2023)، كان على دائرة العلاقات العامّة في بنك فلسطين، وبنك الأردنّ توظيف إستراتيجيّات نظريّة تجديد الخطاب في عملهم؛ بهدف تحسين صورة البنك، والحفاظ على سمعته، خصوصاً أنّ الطابع العامّ للبنوك في وقت الأزمات يكون سلبيّاً؛ بسبب عدم وجود طريقة صحيحة يتمّ التّعامل بها، وعدم مراعاة الظروف الاقتصاديّة التي يمرّ بها المجتمع، والتي نتجت خلال حرب غزّة عام (2023)، فقد صبّت هذه البنوك اهتمامها بتحصيل ديونهم، وأقساط التّسهيلات الممنوحة لعملائهم فقط.

استراتيجيات نظرية تجديد الخطاب، ونموذج (كوتر) من قبل دائرة العلاقات العامة في بنك الأردن وبنك فلسطين:

1. استراتيجية التعلّم: لم يكن لدى بنك فلسطين، وبنك الأردن آليات تطبق استراتيجية التعلّم، ومن خلال أزمة الشيكات المرتجعة التي حدثت في (كورونا) عام (2020)، يجب أن يكون هناك تعلّم من الأزمة، وإجراء التغييرات والتعديلات لصالح هذه البنوك، تحديدًا الممارسات غير الفعّالة، وتغييرها، ومن المتوقع بعد أزمة (2020) أن يكون هناك تجديد حسب نظرية تجديد الخطاب. وتغيير حسب نموذج (كوتر)، ومع أزمة (2023) فمن المتوقع أن يدير كلا البنكين الأزمة بنجاح وفعالية؛ بسبب تكرارها، ولكن لم يكن هناك دور فعال لدوائر العلاقات العامة ولم تُستخدم آليات لهذه الاستراتيجية، كتغيير معاملة البنك مع عملائه، وقيام البنك في حماية سمعته، وذلك عن طريق تقديم حلول؛ لمنع تكرار هذا النوع من الأزمات.

2. استراتيجية التّواصل الفعّال: لم يكن لدى بنك فلسطين، وبنك الأردن آليات تطبق استراتيجية التّواصل الفعّال، فالهدف من هذا التّواصل هو المحافظة على أصحاب المصلحة والعملاء، فيجب أن يكون الاتصال فعّالاً وسريعاً أي ثنائي الاتجاه، ويستطيع البنكان إنشاء اتصال ثنائي من خلال تجديد وسائل التّواصل الاجتماعي، لكن لم يكن هناك توظيف لوسائل التّواصل الاجتماعي خلال الأزمة.

3. استراتيجية التّواصل الأخلاقي: لم يكن لدى بنك فلسطين، وبنك الأردن آليات تطبق استراتيجية التّواصل الأخلاقي، فيمكن أن تكون هذه الآليات إرسال رسائل تتضمن القرارات التي أصدرتها سلطة النقد، أو القرارات التي أصدرها البنك بخصوص أزمة الشيكات المرتجعة، حيث يجب أن تتّصف هذه الرسائل بالشفافية، والصدق، والتأكيد على مسؤولية البنك خلال الأزمة، والالتزام في مساعدة عملائهم، لكن خلال هذه الأزمة لم تشهد هذا النوع من الرسائل.

4. استراتيجية الرؤية المستقبلية وليست الرجعية: لم يكن لبنك فلسطين، وبنك الأردن آليات تطبق استراتيجية الرؤية المستقبلية وليست الرجعية، إذ يجب أن يكون هناك خطة معدة للاتصالات أثناء الأزمة، وإذا كان هناك افتقار بالتخطيط_ مثلما يحدث حالياً_ عليهم أن يبقوا في رسائلهم متفائلين، دون إلقاء اللوم، والتركيز على المستقبل، فعند الحديث عن الأزمة في الماضي، وتكرارها مستقبلاً، لم نجد في هذين البنكين أيّ تطوير في أدائهم، أو نشرهم تقارير حول استفادتهم، وتعلمهم من الأزمة السابقة.

5. استراتيجية ثقة الجمهور: كلٌّ من بنك فلسطين وبنك الأردن لم يكن لديهم آليات تطبق استراتيجية ثقة الجمهور، حيث لم نرَ أيّ خطط واضحة للتعامل مع الجمهور؛ لكسب ثقته، ففي هذه الأزمة لم يكن هناك أيّ اهتمام، وتواصل فعّال مع العملاء الذين لديهم شكايات مرتجعة، ولم يحاول البنكان التعرف على مشاكلهم، والتمكّن من حلّها، وهذا الشيء يسبّب خسارة ثقة العميل.

6. استراتيجية المشاركة: لم يكن لدى بنك فلسطين، وبنك الأردن آليات تطبق استراتيجية المشاركة، ليس هناك مشاركة في اتخاذ القرارات، والتأكيد على القيم لخلق التغيير، ولو كان هناك مشاركة مع العملاء، ومع أصحاب المصلحة حول أزمة الشكايات المرتجعة خلال أزمة (كورونا) (2020) لكان في الوقت الحالي قرارات جديدة تساعد في إدارة هذه الأزمة بشكلٍ ناجح.

7. استراتيجية القوة: لم يكن لدى بنك فلسطين، وبنك الأردن آليات تطبق الإستراتيجية القوية، فلم يكن هناك تحفيزات للعملاء الذين لديهم شكايات مرتجعة؛ لتشجيعهم على سدادها خلال الأزمة الاقتصادية، ولم يكن هناك تقديم مكافآت للجمهور الداخلي؛ لإكسابهم العزيمة على مواجهة هذه الأزمة.

4.5 محدّدات الدّراسة

تكمن محدّدات الدّراسة في عدم القدرة على إجراء المقابلة مع بنك الأردن؛ نتيجةً للظّروف السّياسيّة، والأمنيّة الرّاهنة التي تمرّ بها الضّفة الغربيّة.

4.6 النتائج العامّة للدّراسة

بناءً على المناقشات الواردة بالأعلى، وعلى جميع التّحليلات الإحصائيّة التي تمّ بها فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج العامّة للدّراسة:

1. لم يستخدم بنك الأردن، وبنك فلسطين الاستراتيجيّات الأربع لنظريّة التّجديد، حيث كان هناك فشل في البنكين في كفيّة الاستجابة للأزمة الاقتصاديّة في فلسطين خلال عام (2023).
2. ليس هناك دور للعلاقات العامّة أثناء استجابة البنكين للأزمة الاقتصاديّة، وحماية سمعته.
3. ليس هناك توظيف لوسائل الإعلام، تحديداً لوسائل التّواصل الاجتماعي من قبل دائرة العلاقات العامّة، حيث لم يكن هناك تواصل فعّال بين البنك وجمهوره خلال هذه الأزمة.
4. لا يوجد دائرة علاقات عامة تتمتع في مستوى عالٍ من المهنّيّة، والكفاءة التّامة؛ للتّعامل مع الأزمات، وكفيّة التّواصل مع الجمهور؛ لإعادة ثقتهم، وحماية سمعة البنك خلال الأزمة.
5. لا يوجد لدى البنكين أيّة خطط مُعدّة مسبقاً لإدارة الأزمات مستقبلاً؛ لتخفيف من حدّة الأزمة، والسّرعة في الاستجابة.
6. لم يكن هناك أيّ دور، أو قرارات لبنك الأردن وبنك فلسطين؛ لمساعدة العملاء في تخطّي هذه الأزمة، إنّما اقتصرت القرارات فقط على القرارات التي صدرت من سلّطة النّقد الفلسطينيّة.
7. اقتصر دور بنك فلسطين وبنك الأردن خلال هذه الأزمة على المسؤوليّة المجتمعيّة فقط، وبعض الحملات التي قاموا بها؛ لإغاثة أهل غزّة.

8. لم يكن هناك تأثير للمتغيرات الديموغرافية: [النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومكان السكن، والمستوى الوظيفي] الخاصة بعينة الدراسة في مدى فعالية، توظيف دوائر العلاقات العامة في مواجهة الأزمة الاقتصادية خلال حرب غزة عام (2023).

4.7 التوصيات

بناءً على النتائج أعلاه توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات:

1. يجب على جميع البنوك العاملة في فلسطين أن تعمل على إعداد خطط لإدارة الأزمات، وأن تكون على كامل الجاهزية؛ للتعامل مع أية أزمة تواجه البنك.
2. ضرورة قيام البنوك الفلسطينية بتطوير الأشخاص، وتوظيف المؤهلين، وذوي الخبرة في مجال العلاقات العامة؛ لأنهم سيكونون الوجه الأول للبنك.
3. يجب على البنوك الفلسطينية إنشاء دائرة أزمات ومخاطر؛ لتبقى على اطلاع بشكل مستمر على جميع الأزمات التي تحدث في القطاع المصرفي عالمياً ومحلياً؛ للتعلم وأخذ العبر.
4. ضرورة زيادة الاهتمام بالموقع الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعية الرسمية للبنك، كأداة اتصال رسمية من قبل العلاقات العامة بالبنك، وإنشاء محتوى فعال؛ للتواصل مع الجمهور.
5. على البنوك الفلسطينية تحسين اتصالاتهم خلال الأزمات، وذلك من خلال اتباعهم لنظرية تجديد الخطاب.
6. إجراء بحوث مستقبلية أخرى في هذا المجال، وتوظيف نظريات الدراسة في قسم العلاقات العامة في البنوك.
7. ينبغي عمل بحوث مستقبلية خلال الأزمات؛ لمعرفة هل هناك خطاب تجديد أو لا، ودراسة كيفية تغييره مع الوقت.
8. إجراء بحث مستقبلي يشمل عينة أكبر سواء من الجدول الزمني أو من عدد الإداريين، فالأشهر ليست سوى جزء صغير من مدة الأزمة، وربما يكون هناك توسع يمكن أن يوفر نظرة أكثر تعمقاً حول كيفية تواصل كل من بنك فلسطين وبنك الأردن.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، حسام الدين والمرزوقي، أحمد. (2021). نموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(6)، 542-573.

أريان، توبياس ونارين، أديتيا. (2020). *المحافظة على سلامة النظام المصرفي في غمار أزمة فيروس (كورونا)*. تم الاسترداد من صندوق النقد الدولي: <https://rb.gy/cyx5ix>

بابكر، عبد القادر. (2019). *العلاقات العامة والأزمات نحو منهجية معاصرة للتعامل مع الأزمات*. ط1، القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

البخيت، فرح. (2019). *استراتيجيات تطبيق التغيير في المنظمات*. تم الاسترداد من موقع اليوم: <https://shorturl.at/lhZHW>

بلخيري، رضوان. (2016). *العلاقات العامة وصناعة الصورة الذهنية للمؤسسة*. ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

بلعسل، رابح. (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في مركز البريد لولاية (تيارت) نموذج أزمة السيولة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر.

بن طيفور، مصطفى. (2020). *المكلف بالعلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة ودوره في التنبؤ بالأزمات وكيفية علاجها*. *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية الاتصالية*، 7(2)، 62-87.

البيان للاستشارات الأكاديمية. (2023). *ما هي أدوات الدراسة العلمية*. تم الاسترداد من <https://n9.cl/jfoq98>

تربان، ماجد. (2010). *بناء الاستراتيجيات الاتصالية*. تم الاسترداد من مدونة الدكتور ماجد: <https://rb.gy/1a43ua>

جبار، أحمد. (2021). *العلاقات العامة بين الاتجاهات والمنطلقات الفلسفية ومرتكزاتها الأخلاقية شركة Johnson & Johnson نموذجاً*. *المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي*، 8(2)، 10-22.

جراح، ميرييه. (2023). ما هو الاستبيان في البحث العلمي. تم الاسترداد من موقع باحثين:
<https://n9.cl/m6ofhp>

جمال، وفاء. (2020). دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بقطاع البترول. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، (14)، 136-173.

حنفي، سامح. (2017). إدارة الأزمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 18(2)، 204-266.

خالدي، سعاد. (2017). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي نموذجاً. *مجلة دراسات*، (7)، 171-190.

خفش، رشا. (2021). الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة وباء (كورونا). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خواجه، حسام. (2023). أهمية إدارة العلاقات العامة في المؤسسات. تم الاسترداد من موقع إداري:
<https://encr.pw/ZYyYF>

دغلس، أماني. (2015). مجتمع الدراسة وأنواع العينات. تم الاسترداد من دغلس أكاديمي:
<https://rb.gy/h7otz4>

الرشيد، العنود. (2020). دور العلاقات العامة في تشكيل صورة البنوك لدى أفراد الجمهور. *مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال*، (3)، 315-360.

رضوان، أحمد. (2016). تطور دراسات العلاقات العامة وإدارة سمعة المنظمة- تحليل المستوى من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2000 إلى عام 2015. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، 1(55)، 1-59.

زين، شيماء وشرابرية، عبد الرحمن. (2021). فعالية الاستراتيجية الاتصالية للعلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي قالمية، الجزائر.

سعد- يحيى. (2022). العينات في البحث العلمي وأنواعها وطرق اختيارها. تم الاسترداد من دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة:
https://t.ly/_0Zww

سعيد، محمد. (2024). كيفية تجهيز أسئلة مقابلة البحث بدقة. تم الاسترداد من موقع مكتبتك:
<https://shorturl.at/zzmAL>

- سليم، حنان. (2019). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات*. ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- سمارة، رامي. (2024). *قرار وقف تمويل الأونروا عقوبات جماعية مسببة*. تم الاسترداد من وكالة وفا: <https://rb.gy/buszoa>
- شافعي، محمد. (2017). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات*. تم الاسترداد من موقع لينكد ان: <https://11nk.dev/ErZeC>
- الشريف، فرح. (2022). *كيف تساعد البنوك على تجاوز الأزمة المالية*. تم الاسترداد من المستقبل للأبحاث والدراسات: <https://rb.gy/71cogw>
- الشوبكي، عبد الكريم وبوسميحة، أحمد والمنصوري، أحمد. (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالتطبيق على أزمة السيولة المالية بالمصارف التجارية بالمنطقة الشرقية. *مجلة بحوث الاتصال*، 7 (4)، 101-125.
- عاشور، علي. (2019). *استراتيجيات العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات داخل المؤسسات*. المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 27 (2)، 447-469.
- عبد اللطيف العوفي. (2005). *علاقات الوسائل الإعلامية في العلاقات العامة وكيفية استخدام التقنيات الاتصالية في ظل توجهات العولمة*. *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام*، 6 (1)، 411-453.
- عبد الله، محمد. (2023). *شهر على حرب غزة فلسطين والفاثورة الاقتصادية*. تم الاسترداد من وكالة الأناضول للأنباء: <https://2u.pw/23ZruOp>
- العزام، أنور. (2023). *مجتمع الدراسة في البحث العلمي*. تم الاسترداد من موضوع: <https://t.ly/aKeaz>
- علان، طارق. (2022). *فعالية توظيف العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2022 بنك الأردن كدراسة حالة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عوض، علا. (2023). *الحصاد الاقتصادي لعام (2023)*. تم الاسترداد من موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: <https://rb.gy/4wk4pf>
- قوصيني، محمد. (2009). *غدارة التغيير لجون كوتر*. تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://rb.gy/ydcdb1>

كلاب، رغد. (2023). الفرق بين مجتمع الدراسة وعينة الدراسة في البحث. تم الاسترداد من موقع
موضوع: <https://shorturl.at/j1Jdd>

اللامي، غسان والعيساوي، خالد. (2015). إدارة الأزمات الأسس والتطبيق. ط1، الأردن: الدار
المنهجية للنشر والتوزيع.

مانع، فاطمة. (2013). النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في التعامل مع الأزمات. المجلة
الجزائرية للاقتصاد والإدارة، (4)، 71-81.

محمد، نسمة. (2025). دراسة شاملة حول مفهوم الاستراتيجية. تم الاسترداد من موقع القمة:
<https://shorturl.at/bDb2I>

مركز القرار للدراسات الإعلامية. (2022). دور الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الأزمات. تم
الاسترداد من <https://alqarar.sa/6692>

المنارة للاستشارات. (2020). أدوات الدراسة: المقابلة. تم الاسترداد من <https://rb.gy/cvi14e>

المنقبون. (2023). تعليمات سلطة النقد للتعامل مع تبعات حرب غزة. تم الاسترداد من
<https://2u.pw/80eYk49>

موسوعة ودق القانونية. (2023). الشيكات المرتجعة وطرق معالجتها في القانون. تم الاسترداد من
<https://rb.gy/0ig3fs>

موقع المنارة للاستشارات. (2015). أنواع العينات غير الاحتمالية. تم الاسترداد من
<https://rb.gy/pw3h87>

موقع المنارة للاستشارات. (2020). الاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي. تم الاسترداد من
<https://2u.pw/4PmcpzM>

موقع مبعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية. (2023). المنهج الوصفي تعريفه وخصائصه. تم
الاسترداد من <https://shorturl.at/tPheZ>

ناصر، نفسية وبوتلجة، جمال وبن عبد الفتاح، دحمان. (2013). المسؤولية الاجتماعية للشركات
مفاهيم ونظريات. مجلة الحقيقة، (27)، 353-391.

هادفي، تركية وعمامرة، ياسمين. (2022). دور العلاقات العامة في كسب ولاء العميل المصرفي
دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري. المجلة العلمية الجزائرية، 18 (1)، 423-436.

الوائلي، رائد. (2021). استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمة الصحية دراسة تحليلية لخطابات خلية أزمة (كورونا) في واسط. مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، 2(41)، 944-923.

يوسف، محمد. (2021). العلاقات العامة ودورها في الاقتصاد والدبلوماسية. تم الاسترداد من الحوار المتمدن: <https://11nq.com/B2AhF>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, J., & Haque, M. (2017). Ethics Public Relations and Responsible Advocacy Theory. *Malaysian Journal of Communication*(33), 147-157.
- Al-Shobaki, M., Abu Amuna, Y., & Badah, W. (2016). The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza. Gaza, Palestine: Al-Azhar University.
- Anderson, L. (2012). Recalling Toyota's Crisis: Utilizing the Discourse of Renewal. *Journal of Professional Communication*, 2(1), 21-24.
- Anderson, L., & Guo, J. (2020). Paradoxical timeliness in wells fargo's crisis discourse: Expanding the discourse of renewal theory. *International Journal of Business Communication*, 57(2), 212-226.
- Barone, A. (2023). How banking works, types of banks, and how to choose the best bank for you. Investopedia. Retrieved from <https://rb.gy/h9v9mf>
- Elmore, B. (2014). Using situational crisis communication theory to interrogate a PWIs response to a campus racial crisis. University of Cincinnati.
- Etikan, I., Musa, S., & Alkasim, R. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling.
- Gabel, H. (2021). Discourse of Renewal: A Qualitative Analysis of the University of Montana's COVID-19 Crisis Communication". Graduate Student Theses, Dissertations, & Professional Papers.
- Hickman, J. (2022). Georgia Southern University's communication during COVID-19 analyzed using the discourse of renewal theory. Georgia Southern University, Honors Collage theses.
- Ulmer, R., & Sellnow, T. (2020). Discourse of renewal: Understanding the theory's implications for the field of crisis communication. *Crisis Communication*.
- Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2015). *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Sage Publications.
- Weller, J. (2018). *Public Relations Strategies: Best Practices, Practical Tips, and Expert Advice*. Retrieved from www.smartsheet.com/publicrelations-strategies

الملاحق

ملحق (أ)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الوظيفة/ الجامعة
1	د. فريد أبو ضهير	دكتور محاضر في قسم الصحافة المكتوبة والإلكترونية/ جامعة النجاح الوطنية
2	د. حافظ أبو عياش	دكتور محاضر في قسم العلاقات العامة والاتصال/ جامعة النجاح الوطنية
3	د. أمجد شحادة	دكتور محاضر في قسم العلاقات العامة والاتصال/ جامعة القدس المفتوحة
4	د. سعيد شاهين	دكتور محاضر في قسم الإعلام/ الخليل
5	د. علاء شاهين	أستاذ إعلام مشارك/ جامعة فلسطين التقنية- خضوري

ملحق (ب)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلاقات العامة المعاصرة

تحية طيبة وبعد،

السيدات والسادة عملاء كل من بنك فلسطين، وبنك الأردن

تجري الباحثة دراسة حول موضوع: "استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام (2023) (دراسة مقارنة بنك فلسطين وبنك الأردن) ونأمل منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة محاور الاستبيان بدقة، حيث إن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، علماً أن المعلومات التي سنحصل عليها لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة: ياسمين أغبر

بإشراف الدكتور إبراهيم عكة

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع (X) أمام الإجابة المناسبة

1. النوع الاجتماعي:

أ- ذكر ب- أنثى

2. الفئة العمرية:

أ- 20- أقل من 30 عام. ب- 30- أقل من 40 عام

ج- 40 عام فأكثر.

3. مكان السكن:

أ- مدينة. ب- قرية.

ج- مخيم.

4. المستوى الوظيفي:

أ- موظف قطاع خاص. ب- موظف قطاع حكومي.

ج- عامل. د- قطاع حرّ.

5. عميل لدى:

أ- بنك فلسطين. ب- بنك الأردن.

القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
<p>المحور الأول: تعلم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).</p> <p>التعلم المؤسسي: هو الذي يهدف إلى تعلم المؤسسة من الأزمة، وخروجها بشكل أقوى وأكثر استعداداً للآزمات المستقبلية، وعلى المؤسسة أن توضح لأصحاب المصلحة كيف سيساعدها تعلمها في ضمان عدم تعرضها لمثل هذه الآزمات في المستقبل.</p>						
1	ساعد البنك عملائه خلال أزمة الشيكات المرتجعة عام (2023).					
2	تغيرت معاملة البنك مع عملائه؛ بسبب أزمة الشيكات المرتجعة عام (2023).					
3	استخدم البنك خطة تراعي العملاء الذين لديهم شيكات مرتجعة خلال هذه الازمة.					
4	اتبع البنك أساليب جديدة للتواصل مع عملائه؛ لتوضيح كيفية تعاملهم مع هذه الأزمة.					
5	وضّح البنك الإجراءات الإصلاحية الجديدة فيما يخص الأزمة.					
6	اتخذ البنك قرارات مرضية بحق عملائه خلال أزمة الشيكات المرتجعة.					
7	حافظ البنك على سمعته، بتقديم حلول؛ لمنع تكرار هذا النوع من الآزمات.					
8	استخدم البنك وسائل لتشجيع العملاء على المشاركة في الأزمة؛ من خلال استطلاعات الرأي.					
9	خصّصت إدارة البنك ميزانية طوارئ لاستخدامها خلال الآزمات فقط، وذلك استجابة لمشكلة السيولة التي قد تحدث أثناء الآزمات.					
10	اتبع البنك سلسلة من الإجراءات؛ للتعافي من الآثار السلبية للآزمات والعودة إلى الوضع الاعتيادي بأسرع وقت ممكن.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
<p>المحور الثاني: تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023). التّواصل الأخلاقي: هو التّواصل الذي تتّخذه المؤسسة في قيمها: كالمسؤوليّة، والصّدق، والشفافية، والثّقة، كذلك يركّز على العلاقات مع أصحاب المصلحة.</p>						
1	تواصل البنك مع عملائه بكل صدق واحترام؛ لإعادة الثقة خلال أزمة الشّيكات المرتجعة.					
2	نشر البنك المعلومات الصحيحة حول القرارات التي صدرت من سلطة النقد، أو من إدارة البنك حول أزمة الشّيكات المرتجعة.					
3	وضّح البنك مدى الضّرر الذي سببته هذه الأزمة.					
4	اتّخذ البنك إجراءات عادلة بحقّ العملاء المتضرّرين من الأزمة، خلال الرّجوع إلى تاريخ العميل.					
5	تقبّل البنك التّغذية الرّاجعة من عملائه.					
6	تعامل البنك مع الأزمة بشكلٍ سليم، وقدم تفسيرات واضحة.					
<p>المحور الثالث: اعتماد البنوك على الرّؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشّيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023) الرّؤية التقدمية وليست الرجعية: هي التي تركز على المستقبل، وإيجاد استجابة متجدّدة، ومتقدّمة، ولا تهتم في الماضي، ولا على اللوم والخطأ.</p>						
1	قيّم أداء البنك خلال الأزمات السابقة.					
2	جعل البنك من الأزمة فرصة؛ للوصول إلى مستوى أكثر تقدماً.					
3	استخدم البنك وسائل تواصل جديدة؛ للتّواصل مع عملائه.					
4	نشر البنك التقارير بشكلٍ أولي حول الأزمة، مع كفيّة الاستفادة منها.					
5	اتّخذ البنك إجراءات وسياسات جديدة؛ لاتّخاذ إجراءات وقائيّة في حال تكرّرت الأزمة مرّة أخرى.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	المحور الرابع: وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023). الخطاب المؤسسي الفعال: هو التّواصل مع أصحاب المصلحة؛ وذلك من أجل وضع الرّؤى، والحفاظ عليها، ويهدف إلى حتّ أصحاب المصلحة؛ للوقوف بجانب المؤسسة أثناء الأزمة، ودعمها، والعمل على إعادة بنائها بشكل أفضل مما كانت عليه.					
1	أعطى البنك عملاءه حرية التّعبير فيما يخصّ الأزمة.					
2	أعدّ البنك رسائله التي تركز على مستقبل البنك بعد الأزمة.					
3	عزّز البنك التّواصل مع عملائه، من خلال تبادل الأفكار؛ للوصول إلى الحلول فيما يخصّ الأزمة.					
4	ضاعف البنك جهوده؛ لتحسين عمليّة الاتّصال مع عملائه خلال الأزمة.					

ملحق (ج)

أسئلة المقابلة الشخصية



"استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة أزمة الشبكات المرتجعة خلال أزمة حرب غزة عام

(2023) دراسة مقارنة بنك فلسطين وبنك الأردن"

المحور الأول: تعلم البنوك من أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقه

أثناء أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

1. هل استطاعت دائرة العلاقات العامة _ خلال مواجهة أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة

(كورونا) _ الخروج بخطة لإدارة هذه الأزمة، وحماية صورة البنك ومقدراته على الاستجابة

للأزمة الحالية؟ وكيف؟

2. ما الاستراتيجيات التي استخدمت خلال الأزمة الاقتصادية التي تمرّ بها فلسطين خلال حرب غزة

عام (2023)؟ وهل كان هناك استراتيجيات إنسانية تتكيف مع الوضع الاقتصادي للعملاء خلال

الأزمة؟

3. ما الطرق التي أتبعت في التعامل مع وسائل الإعلام؛ لتوضيح ما يمرّ به البنك؟ وما القرارات

المتخذة خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟

4. خلال أزمة حرب غزة عام (2023)، ما الأمور التي أخذت بعين الاعتبار؛ لاتباعها في التّواصل مع عملاء البنك، وتوضيح ما يجري لهم؟

5. ما التّحدّيات الأخلاقيّة التي قد يواجهها البنك خلال أزمة حرب غزة عام (2023)؟

المحور الثاني: تطبيق التّواصل الأخلاقي في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، واستخدامه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

1. ما الدور الذي لعبته دائرة العلاقات العامّة في عمليّة استجابة البنك للأزمة الاقتصاديّة التي تمرّ بها فلسطين خلال حرب غزة عام (2023)؟

2. خلال الاستجابة للأزمة، هل أرسلت العلاقات العامّة رسائل تتحمّل مسؤوليّة البنك خلال الأزمة، كإرسال رسائل لأصحاب المصلحة، وعملاء البنك؛ لتوضيح ما السياسات والإجراءات التي ستتّبع خلال الأزمة؟

3. كيف اتّسمت رسائل العلاقات العامّة_ خلال الأزمة الحاليّة_ بتوضيح التّهديد الذي تشكّله هذه الأزمة؟

4. كيف قامت العلاقات العامّة_ خلال الأزمة الحاليّة_ بإنشاء علاقات إيجابيّة مع أصحاب المصلحة؟

5. في إطار المسؤوليّة الاجتماعيّة للبنك تجاه عملائه ومجتمعه، كيف تمّ دعم صورة البنك وتعزيز الثقة به خلال الأزمة؟

6. هل تتوافق رسائل العلاقات العامّة مع المبادئ الأخلاقيّة التي وضعها البنك، كالسعي للعمل؛ من أجل الصالح العامّ والتّحلي بالصدّق، ومعاملة أصحاب المصلحة بإنصاف؟

المحور الثالث: اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتطبيقها على أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

1. كيف سعت دائرة العلاقات العامة خلال هذه الأزمة إلى إيجاد استجابة أكثر تقدماً وتركيزاً على المستقبل لا الماضي؟

2. كيف حرصت دائرة العلاقات العامة خلال هذه الأزمة على بثّ الأمل لقارئ الرسالة، وما سيكون عليه البنك بعد التخلُّص من هذه الأزمة؟

3. ما الاستراتيجية التي وضعتها دائرة العلاقات العامة للمستقبل؛ لمواجهة الأزمات في ضوء تجربتها في أزمة الشبكات؟

4. ما العوامل الخارجية التي يواجهها البنك، وتؤثر على قدرته في التنبؤ في المستقبل، وكيف تؤثر هذه العوامل على الرؤية المستقبلية للبنك؟

5. عند اعتماد البنك للرؤية المستقبلية، كيف ساهم ذلك في تحسين النتائج الإيجابية الملموسة، كزيادة الثقة بين عملاء البنك، وتحسين الصورة العامة للبنك؟

المحور الرابع: وجود خطاب فعال في أزمة الشبكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وتوظيفه في أزمة الشبكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

1. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى التنسيق بين دائرة العلاقات العامة والدوائر الأخرى في البنك؟

2. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى تعزيز العمل الجماعي، وتبادل الأفكار والآراء بين الجمهور الداخلي؟

3. خلال الاستجابة للأزمة، ما مدى وجود خطاب يسعى إلى التعاون مع أصحاب المصلحة، وتزويدهم بالخطط التي وضعوها لمواجهة الأزمة؟ وكيف تمّ تزويدهم بهذه الخطط؟

4. للحفاظ على صورة البنك أمام عملائه، هل كان هناك سياسات اتبّعها البنك؛ لتنسيق الجهود بين البنك وأصحاب المصلحة، كالقطاعات الحكومية، أو الجمعيات الخيرية، أو الشركاء التجاريين، وغيرهم؟

5. ما مدى وجود خطاب يسعى إلى الحفاظ على صورة البنك وسمعته؟ وهل كان هناك استخدام لوسائل التواصل الاجتماعي خلال الأزمة؟

ملحق (د)

الجداول

جدول (11)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة، ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى تعلم البنوك من أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين تطبيقه أثناء أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	المجتمع		العينة	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
*0.000	399	-21.710	0.50	3.00	0.81	2.11

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (12)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى تطبيق التواصل الأخلاقي في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020)، وبين استخدامه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	المجتمع		العينة	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
*0.000	399	-22.099	0.50	3.00	0.83	2.09

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (13)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى اعتماد البنوك على الرؤية المستقبلية وليست الرجعية في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتطبيقها في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	المجتمع		العينة	
			الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي
*0.000	399	-22.364	0.50	3.00	0.81	2.08

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (14)

نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع للدرجة الكلية لمدى وجود خطاب فعال في أزمة الشيكات المرتجعة خلال جائحة (كورونا) عام (2020) وتوظيفه في أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023).

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	المجتمع		العينة	
			الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي
*0.000	399	-20.682	0.50	3.00	0.79	2.17

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول (15)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمتغيّرات توظيف استراتيجيّات العلاقات العامّة، وبين إدارة أزمة الشّيكات المرتجعة خلال حرب غزّة عام (2023).

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	210	2.10	0.87
	أنثى	190	2.12	0.70
	الكلّي	400	2.11	0.79
الفئة العمريّة	20- أقل من 30 عام	122	2.04	0.78
	30- أقل من 40 عام	149	2.14	0.79
	40 عام فأكثر	129	2.13	0.80
	الكلّي	400	2.11	0.79
مكان السّكن	مدينة	153	2.25	0.78
	قرية	136	2.10	0.82
	مخيم	111	1.93	0.74
	الكلّي	400	2.11	0.79
المستوى الوظيفي	موظف قطاع خاصّ	92	2.22	0.74
	موظف قطاع حكومي	107	2.05	0.78
	عامل	102	1.98	0.70
	قطاع حرّ	99	2.20	0.91
	الكلّي	400	2.11	0.79

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد (UNIANOVA) لدلالة الفروق في مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وبين إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: [النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، ومكان السكن، ومستوى الوظيفة]

مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وبين إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023)					
المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
النوع الاجتماعي	0.122	1	0.122	0.192	0.662
الفئة العمرية	.626	2	0.313	0.490	0.613
مكان السكن	4.876	2	2.438	3.821	*0.023
المستوى الوظيفي	2.231	3	0.744	1.166	0.323

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

جدول (17)

نتائج تحليل المقارنات البعدية (LSD) لدلالة الفروق حول مدى توظيف استراتيجيات العلاقات العامة وبين إدارة أزمة الشيكات المرتجعة خلال حرب غزة عام (2023) تُعزى لمتغير مكان السكن.

المستوى	مدينة	قرية	مخيم
مدينة	_____	0.1441	*0.3153
قرية	_____	_____	0.1711

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



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**PUBLIC RELATIONS STRATEGIES FOR
MANAGING THE BOUNCED CHECKS
CRISIS DURING THE GAZA WAR OF 2023:
A COMPARATIVE STUDY OF THE BANK OF
PALESTINE AND THE BANK OF JORDAN**

By
Yasmine Mohammad Aghbar

Supervisor
Dr. Ibrahim Al-Akka

**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.**

2024

PUBLIC RELATIONS STRATEGIES FOR MANAGING THE BOUNCED CHECKS CRISIS DURING THE GAZA WAR OF 2023: A COMPARATIVE STUDY OF THE BANK OF PALESTINE AND THE BANK OF JORDAN

By
Yasmine Mohammad Aghbar
Supervisor
Dr. Ibrahim Al-Akka

Abstract

The objective of this study was to assess the extent to which public relations strategies are utilized in the management of economic crises, with a particular focus on the bounced checks crisis that emerged as a consequence of the Israeli war on the Gaza Strip in 2023. The research specifically examined the cases of the Bank of Palestine and the Bank of Jordan. This investigation concentrated on the role of public relations departments in addressing banking crises within these institutions. The researcher articulated the problem of the study through a central research question: “To what extent are public relations strategies employed in managing the bounced checks crisis during the Gaza war in 2023?”

To address the primary research question of the study, the researcher employed the theory of renewal discourse alongside Kotter's model. A descriptive analytical approach was utilized to interpret the results obtained from the study instruments, which were specifically designed to fulfill the study's objectives. These instruments included a questionnaire and direct interviews. The questionnaire utilized a convenience sampling method, representing the study population of external stakeholders from both the Bank of Palestine and the Bank of Jordan, who are beneficiaries of the check service. The sample size comprised 400 individuals. Regarding the study tool of personal interviews, the questions were meticulously crafted to align with the study's aims. A non-probabilistic purposive sampling method was employed, wherein the researcher selected the Public Relations Manager at the Bank of Palestine as the interview subject.

The results of the study indicate that the Public Relations Department did not engage in any activities aimed at addressing or responding to the economic crisis faced by the bank, nor did it contribute to the protection of the bank's reputation or the management of the crisis's repercussions. Furthermore, neither the Bank of Palestine nor the Bank of

Jordan implemented strategies to sustain effective communication with their stakeholders during the crisis.

The study further recommends that financial institutions recruit and retain qualified and experienced professionals in the field of public relations. Additionally, it emphasizes the necessity for banks to formulate comprehensive crisis management plans, ensuring they are adequately prepared to address any potential crises that may arise in the future. Furthermore, banks should maintain continuous awareness of all crises occurring within the global banking sector, with particular attention to local developments, especially in light of the current challenges posed by decisions made by the Israeli authorities.

Keywords: Public Relations Strategies, Crisis Management, Bounced Checks, Gaza War 2023, Banking Crisis, Bank of Palestine, Bank of Jordan, Stakeholder Communication