



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء (أزمة المقاصة نموذجاً)

إعداد

هبة ضرغام إبراهيم نصار

إشراف

د. أسامة عبد الله

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

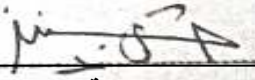
2022م

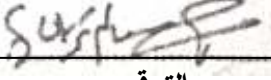
فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة
نظر العاملين في الوزارة وخبراء (أزمة المقاصة نموذجاً)

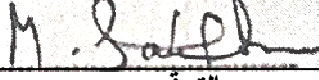
إعداد

هبة ضرغام إبراهيم نصار

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/10/23م، وأجيزت.


التوقيع


التوقيع


التوقيع

د. أسامة عبد الله

المشرف الرئيسي

أ. د. ماجد تريان

الممتحن الخارجي

أ. د. محمود السعدي

الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى أستاذي الأول، والحب الأبدي الخالد، معلمي، ومربي الأجيال، وأعظم الرجال.... والدي

إلى ملاكي الأبيض، وسلطانة القلب، جنتي وقوتي واعتزازي بذاتي.... أمي

إلى أمرائي واللؤلؤ المكنون إخوتي وأخواتي

إلى داعمي الأول معنويا وماديا لإكمال دراسة الماجستير وليف الروح: أخي محمود

إلى تفاحة القلب، وزينة الحياة الدنيا.... احفادنا

إلى أبطال جنين، أبطال نفق الحياة والضوء والأمل.... أسرى نفق الحرية

إلى أرواح أجدادي الطاهرة " رَوْحٍ وَرِيحَانٍ وَرَبِّ رَاضٍ غَيْرِ غَضْبَانٍ "

-أهديكم هذا الجهد المتواضع-

هبه نصار

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يوازي اتساع السماء، أحمده حمداً كثيراً طيباً يملأ السماوات والأرض، وأشكره قبل أي شيء على ما أكرمني به من إتمام هذه الرسالة، وأرجو منه أن تنفعني في ديني ودنياي، وأنال بها رضاه وعفوه.

ثم يسعدني التقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور: أسامة عبد الله، أستاذي ومشرفي لما بذله معي من جهد طيلة فترة اجراء الاطروحة؛ كنت وما زلت وستبقى خير داعم سعدت جدا طيلة فترة الإشراف وممتنة جدا لك.

ومن جزيل نعم الله عليك أن يضع في دربك من يمهّد لك طريق العلم وينيره بمصباح النصح والمشورة، لذلك أود التوجه بخالص الشكر لأستاذي ودكتور محمّد رؤوف السعدي في قسم العلاقات العامة المعاصرة في جامعة النجّاح الوطنيّة؛ الذي ساهم في تغيير وتطوير فكري وشخصيتي، وكان له الفضل الثاني بعد فضل الله عليّ بإرشاداته القيمة طوال فترة دراستي، فقد زودتني ملاحظاته بالخبرة الصحيحة التي مكنتني من اختيار الاتجاه الصحيح وإكمال مسيرتي بنجاح. معروفك دائم وخيرك لا زال قائماً، وأقول لك بشراك بقول رسول الله: «إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ وَأَهْلَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ، حَتَّى النَّمْلَةَ فِي جُرْهَا، وَحَتَّى الْحُوتِ، لِيَصِلُوا عَلَى مُعَلِّمِ النَّاسِ الْخَيْرِ». جعلَ اللهُ ما قدمته لنا زخراً لك في الدنيا والآخرة.

أود أيضاً التوجه بخالص الشكر لكل الخبراء والمختصين في مجالي: العلاقات العامة والاتصال ومجال الاقتصاد، وأخص بالذكر الدكتور معين الكوع دكتور في قسم العلاقات العامة المعاصرة في جامعة النجاح الوطنية؛ الذين لم يخلوا عليّ بالمعلومات القيمة لإتمام أطروحتي. وإلى كل من ساندني وشجعني خلال مسيرتي في الماجستير من الأهل والأصدقاء والزملاء، لهم مني كل الحب.

وموصول الشكر لمتحني الداخلي ومنتحني الخارجي؛ لقبولهم مناقشة الاطروحة وعلى ملاحظاتهم التي أفادت في رفع قيمتها العلمية.

الباحثة: هبه نصار

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء (أزمة المقاصة نموذجاً)

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: سنة مزغام إبراهيم لفتار

التوقيع: سنة مزغام

التاريخ: 23/10/2022

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الرسوم البيانية
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: سياق الدراسة والإطار النظري
1	1.1 مقدمة الدراسة
2	1.2 العلاقات العامة وإدارة الأزمات
2	1.2.1 العلاقات العامة
4	1.2.2 الأزمة وإدارتها
7	1.3 وزارة المالية الفلسطينية
9	1.4 العلاقات العامة في المؤسسات
10	1.4.1 العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية
10	1.4.2 أسباب تأخر الإعلام والعلاقات العامة الحكومية في فلسطين
11	1.5 العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية وإدارة الأزمات
18	1.6 حدود الدراسة
19	1.7 الدراسات السابقة للرسالة
33	1.8 نظريات الدراسة
40	1.9 مصطلحات الدراسة
42	1.10 مشكلة الدراسة
45	1.11 أهداف البحث

46 1.12 أهمية البحث
48 الفصل الثاني: منهجية البحث
48 2.1 منهجية الدراسة
48 2.1.1 أداة الدراسة
52 2.1.2 مجتمع الدراسة
52 2.1.3 إطار البحث
52 2.1.4 عينة الدراسة
55 2.1.5 صدق الاستبانة وثباتها
56 2.2 إجراءات الدراسة
56 2.3 متغيرات الدراسة
57 2.4 الأساليب الإحصائية
58 الفصل الثالث: عرض النتائج
58 3.1 نتائج الدراسة الكيفية
85 3.2 نتائج الدراسة الكمية
99 الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج والتعليق عليها
99 4.1 نتائج تحليل المقابلات
110 4.2 تحليل نتائج الاستبيان
110 4.2.1 مقدمة عامة
113 4.2.2 تحليل وتعليق على إجابات المبحوثين في كل محور من محاور الاستبيان
124 4.2.3 خلاصة عامة حول نتائج الاستبيان
130 4.3 محددات الدراسة
131 4.4 التوصيات
133 المراجع العلمية
142 الملاحق
B ABSTRACT

فهرس الجداول

- جدول 1: فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها 50
- جدول 2: مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي LIKERT SCALE 51
- جدول 3: توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديموغرافية 54
- جدول 4: معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا CRONBACH'S ALPHA 55
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء أزمة المقاصة نموذجاً مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 90
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (طبيعة عمل العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 92
- جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 94
- جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع (استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 96
- جدول 9: توزيع استجابات عينة الدراسة الخاصة بالسؤال من نوع (نعم/ لا) 98
- جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (العلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي ... 151
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 153

فهرس الرسوم البيانية

- 86 رسم بياني 1: النوع الاجتماعي لعينة الدراسة
- 86 رسم بياني 2: المؤهل العلمي لعينة الدراسة
- 87 رسم بياني 3: العمر لعينة الدراسة
- 88 رسم بياني 4: التخصص لعينة الدراسة
- 88 رسم بياني 5: المسمى الوظيفي لعينة الدراسة
- 89 رسم بياني 6: سنوات الخبرة لعينة الدراسة

فهرس الملاحق

142 ملحق أ استبانة الدراسة
149 ملحق ب: قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة
150 ملحق ج: كتاب تسهيل مهمة
151 ملحق د: الجداول
155 ملحق هـ: مقابلات الخبراء

فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء (أزمة المقاصة نموذجاً)

إعداد

هبه ضرغام إبراهيم نصار

إشراف

د. أسامة عبد الله

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية دور العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء مختصين في مجالي: العلاقات العامة والإعلام وخبراء في الاقتصاد وأزمة المقاصة نموذجاً في هذه الدراسة. تتبع أهمية مشكلة البحث لهذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً جديداً على قدر كبير من الأهمية حول فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، وقدرة تلك الدائرة على إنجاز مهامها وعلى تهيئة بيئة اتصالية مناسبة تتيح لوزارة المالية، ضمن جو من الثقة والمصادقية، وضع الخطط المالية المناسبة وتنفيذها والمحافظة على الدرجة المطلوبة من السيولة الكافية لضمان دوران عجلة الاقتصاد في أراضى السلطة.

وبناء على ما تقدم، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستناداً على معطيات نظرية الامتياز ونظرية النظم، أثارت الدراسة سؤال مركزي وعدة أسئلة فرعية؛ لغرض الإجابة عن هذه الاسئلة، قامت الباحثة بتوزيع استبيانات على عينة عشوائية مقدارها 200 موظف مسحوبة من مجتمع بحث يتضمن العاملين في وزارة المالية الفلسطينية. ولكي تكتمل الإجابة عن أسئلة البحث، قامت الباحثة أيضاً بإجراء مقابلات مع عينة غير عشوائية (قصدية) مقدار ستة خبراء في الاقتصاد والعلاقات العامة والإعلام.

حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود آلية تصحيح الخطأ لدى وزارة المالية الفلسطينية كأداة مهمة من شأنها احتواء أية أزمات طارئة تواجهها، ما انعكس على عدم قدرتها في خلق مناخ اتصالي مناسب

يمكن من التعامل مع الأزمات التي تواجهها. وبناء على هذه النتيجة جاء بمقترح للعاملين في دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية وفي غيرها من المؤسسات الحكومية الفلسطينية على ضرورة خلق مناخ اتصالي مناسب يلائم الظروف الاستثنائية التي يحياها الشعب الفلسطيني المحتل، يمكنها من التعامل مع ما تواجهه من أزمات.

أما على الصعيد النظري، فقد شككت هذه النتائج إضافة علمية نوعية تستند لفهم أوضح وأكثر واقعية لفاعلية دور العلاقات العامة، فهماً يقوم على خصوصية المجتمع الحاضر وليس على فهم نظري متخيل تمت بلورته بناءً على معطيات مجتمع آخر، بثقافة ومعطيات أخرى، قد لا تناسب ثقافة المجتمع الحاضر ومعطياته.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، الأزمة، إدارة الأزمات، الأزمة المالية، وزارة المالية الفلسطينية، المقاصة.

الفصل الأول

سياق الدراسة والإطار النظري

1.1 مقدمة الدراسة

للعلاقات العامة مهمة استراتيجية تتضح بجلاء عندما تواجه المؤسسة الحاضنة -حكومية كانت أم خاصة- أزمةً ما، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة، أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها على البقاء، إذ تصبح المؤسسة آنذاك عرضة للجمهور ومراقبة وسائل الإعلام، وهنا يبرز الدور الحيوي والمركزي للعلاقات العامة في التأهب وفي إدارة الأزمة قبل وقوعها، والخروج منها إن حدثت. فعندما تتعرض صورة المؤسسة للاهتزاز والتشويه، تتضح آنذاك أهمية العلاقات العامة في تكريس جهود جميع الأفراد والوحدات المنظمة، وتركيزها من أجل تصحيح هذه الصورة، وهكذا فإن إحدى وظائف العلاقات العامة هي الحيلولة دون حدوث الأزمة، والتغلب عليها في حال حدوثها، وهذا ما يسمى بـ"إدارة الأزمات" (حلاق، 2020).

كما وتعد إدارة الأزمات أحد المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، ويعزو البعض ظهور هذا المفهوم إلى اهتمام الدول والحكومات في تحديد السياسة أو الموقف المناسب الذي يجب اتباعه في مواجهة الطوارئ. لقد توسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تتبناها المؤسسات والمنظمات العامة لإنجاز المهام العاجلة وحل مأزق طارئ (إسليم، 2007).

وعلى الصعيد الفلسطيني، فإن هناك العديد من الأزمات الداخلية والخارجية التي من شأنها تعطيل عمل المؤسسات، الأمر الذي يستوجب الحاجة لإدارة الأزمات بالشكل الصحيح، فمنذ نشأة السلطة الفلسطينية عام 1994م، واجهت أزمات مالية متتالية، كما أن ارتباط الوضع المالي للسلطة الفلسطينية بالتطورات السياسية والاقتصادية على الأرض ومركزها المالي الذي بقي مرتبهاً للمساعدات الخارجية والتذبذب في العلاقة مع الجانب الآخر (الكيان الصهيوني)، إضافة إلى التغيير في حجم النشاط الاقتصادي المحلي،

أدى إلى زيادة حدة الأزمة. ورغم الاتفاق على أن السلطة واجهت أوضاعاً مالية صعبة منذ نشأتها، إلا أن طبيعة الأزمات المالية التي مرت بها السلطة، وحدثها، وتأثيراتها، والعوامل المؤثرة فيها اختلفت من فترة إلى أخرى، ولعل الأزمة المالية التي تعيشها السلطة مؤخراً، وهي أزمة المقاصة، تعتبر من أصعب الأزمات التي واجهتها، سواء من حيث التوقيت أو درجة التأثير.

1.2 العلاقات العامة وإدارة الأزمات

1.2.1 العلاقات العامة

أولاً: نشأة العلاقات العامة وتطورها

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول مكان ظهرت فيه ممارسة مهنة العلاقات العامة، وكذلك المكان الذي تطورت فيه من مجرد ممارسة غير منظمة إلى ممارسة تتميز بتقنية علمية أكثر، حتى أصبحت علماً، تدرس في المعاهد المتخصصة، حتى وصلت الوطن العربي في أوائل الأربعينيات، ويرجع الازدهار الاقتصادي والمشاكل التي أعقبت الإنتاج العالمي الهائل إلى انتشار العلاقات العامة، وكان تطورها استجابة طبيعية لحاجة الإدارة العليا في المصانع لمواجهة الثورة البيئية للرأي العام وعملياتها السلبية التي أوجدتها الظروف السلبية في التعامل معها، مع الإضرابات التي قام بها العاملون في مواجهة الإدارة العليا بسبب ظروف العمل السيئة (فرجاني، 2018).

ارتبط ظهور العلاقات العامة بظهور أزمات صناعية، ما دفع بعضهم إلى الاعتقاد أن العلاقات العامة لا تبدو بحاجة إليها إلا عندما تكون المؤسسة معرضة لخطر الأزمة، لكن أنشطة Lee لم تقتصر على إدارة الأزمات في ذلك الوقت، إذ يرجع إليه الفضل أيضاً في حث المؤسسات التجارية والصناعية إلى نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها والعمل على كسب ثقته، والحصول على تأييده ومساندته (فرجاني، 2018).

إن، ومما سبق فإن العلاقات العامة علم يتصل اتصالاً مباشراً بالظروف والأوضاع غير العادية، فالمشكلات والأزمات والظروف الضاغطة، وعدم الاستقرار والكوارث والأزمات وغيرها، هي أسباب مباشرة أدت إلى ظهور العلاقات العامة.

إن العلاقات العامة مصطلح له العديد من التعريفات والمعاني المشبعة، وإن كان المتفق عليه أنها جهد بشري منظم ومدروس ومستمر يشمل جميع أشكال الاتصال التي تهدف إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية للمنظمة، توحى بالثقة بينها وبين المجتمع، وكذلك ارتباطها بطبيعة الجمهور، غير أنها تستند إلى فلسفة واحدة تقوم على الإقناع والاستمالة وتحسين الصورة الذهنية حول الهيئة والمنظمة لدى الجمهور المستهدف المراد الوصول إليه (جبار، 2021).

وفيما يخص المفهوم الإجرائي للعلاقات العامة فإنها تعني "الإدارة التي يسند للعاملين بها عدة مهام ومسؤوليات تختلف باختلاف المؤسسات وثقافتها في هذا الشأن، ويتولى مسؤولية تلك الإدارة مديرٌ للعلاقات العامة تسند له صلاحيات تساعد في أداء واجباته وأدواره داخل المؤسسة وخارجها، كما أنها تعني - كمارسة- الأدوار والمسؤوليات والأنشطة التي يقوم بها العاملون بإدارة العلاقات العامة. وفي مجال إدارة الأزمات بالدراسة فهي تعني الإجراءات والأدوار التي يؤديها مسؤولو العلاقات العامة عند إدارة الأزمات والتخطيط لها" (السيد، 2002، صفحة 27).

ثانياً: دواعي الحاجة إلى العلاقات العامة (فرجاني، 2018)

1. كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينها، فأصبح وجود الشركات الضخمة ذات التجهيزات الآلية الكبيرة من مظاهر المجتمع الحديث.
2. ظهور قوى متعددة متصارعة تحاول كل منها جذب الرأي العام لها؛ حيث ظهرت الأحزاب السياسية والنقابات المهنية والاتحادات والغرف التجارية والجمعيات التعاونية، وحاولت كل منها إبراز دورها ونشاطها لجمهورها.

3. تقدم وسائل الإعلام والنشر نتيجة للتقدم الفكري والتكنولوجي الكبير.
4. العلاقات العامة إحدى الوسائل الفعالة التي يمكن عن طريقها تنمية الشعور بالمسؤولية لدى المواطنين، وبالتالي تحويلهم إلى جمهور إيجابي متعاون مع الحكومة.

1.2.2 الأزمة وإدارتها

أولاً: الأزمة في معناها المجرد

"هي تلك النقطة الحرجة والخطة الحاسمة التي يتجدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ، حيث إيجاد حل للمشكلة أو تركها للتفجير. وقد شاع استخدام المصطلح في القرن السابع عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن الثامن عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة (حيث تحول من المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي). وفي بداية القرن التاسع عشر، استخدم مصطلح الأزمة للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول حاسمة وفاصلة في العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث استخدم "كارل ماركس" مصطلح الأزمة للتعبير عن فشل الأفراد في الإنتاج، وتفاقم كل من هذه الأزمات عن سابقتها (نورة و امال، 2015، صفحة 14).

وارتبط مصطلح إدارة الأزمات "Crisis Management" ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، فقد عرف (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017, p. 2) إدارة الأزمات بأنها "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

وفي هذا الصدد نجد أن للأزمة مجموعة من السمات:

ثانياً: سمات الأزمة (حلاق، 2020، صفحة 7):

1. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى مواجهة الظروف الطارئة.
2. تسود فيها حالة عدم التأكد ونقص المعلومات.
3. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لإصلاح الخطأ.
4. ينقص فيها التحكم في الأحداث والسيطرة عليها.
5. المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.

ثالثاً: أسباب الأزمات

اعتماداً على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها (س هو، 2010):

1. أزمات تظهر نتيجة تصرف المنظمة أو عدم تصرفها، وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية.
2. الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
3. الأزمات الناتجة عن البيئة الخارجية للمنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.
4. الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات.

رابعاً: طبيعة أطراف الأزمة

استناداً إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين

الأزمات الآتية (حلاق، 2020، الصفحات 27-28):

- الأزمات الخارجية: حين يتعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة، أو انخراط طرف خارجي في الموقف، فتكون الأزمة دولية خارجية، كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية، والحروب والتهديد باستخدام القوة العسكرية، وقطع العلاقات الدبلوماسية،... إلخ.

• الأزمات الداخلية: حين يرتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعية في الداخل تكون الأزمة داخلية.

• الأزمة الدولية الاستراتيجية: هي موقف تدهور خطير في عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية لأطراف الأزمة، يمثل تهديداً للقيم والأهداف الرئيسية للدولة، وقد يصاحبه احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة، مع وجود وقت محدود لاتخاذ قرارات حاسمة بشأن هذا التدهور أو التهديد الخطير.

إن أي أزمة، مهما كان نوعها أو مستواها، تؤثر أول ما تؤثر على الاقتصاد والحركة الاقتصادية لدى الدول المؤثرة بها، وكما يقال: إن رأس المال جبان؛ فهو المتأثر الأول، فتعطيل القوة المنتجة يسبب الكساد والركود، أو انخفاض الأسعار وعدم القدرة على التصريف، ثم تبدأ بعدها المنشآت الاقتصادية بالانحدار (الجنابي، 2019). وهذا ما حصل للعالم بعد المتغيرات الدولية والأزمات السياسية التي عصفت به في العامين 2008 و 2009م، وتسببت في كوارث اقتصادية، ابتداءً من انهيارات أسواق الأسهم العالمية، وإفلاس أكثر من 200 بنك ومصرف حول العالم، منها 127 بنك ومصرف في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، وهي التي تعتبر أغنى وأضخم اقتصاد في العالم. كما أدت هذه الأزمات إلى انخفاض العمالة، وحدوث ظاهرة التضخم، وارتفاع معدل نمو الصادرات، وارتفاع أسعار الفائدة، وانتشار البطالة، وتفاقم أزمة النقد الدولية وارتفاع سعر الذهب، وتجاوز سعر برميل البترول 80 دولاراً للبرميل الواحد، ما شكل أزمة في الطاقة العالمية نتج عنها أزمة في الغذاء، وهو ما دفع معظم دول العالم إلى تغيير سياساتها الاقتصادية لحماية اقتصادها من أسوأ أزمة اقتصادية مر بها العالم منذ الحرب العالمية الثانية (حلاق، 2020).

وفي الأزمات الاقتصادية، فإن الأزمة هي التأثير على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها، ما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء، وكذلك مستوى التأثير على العاملين على النواحي المادية المتعلقة

بهم.

وجاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأزمة المالية الفلسطينية، وخصوصاً أزمة المقاصة، وكيفية إدارتها من قبل العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية.

1.3 وزارة المالية الفلسطينية

أولاً: تعريف وزارة المالية الفلسطينية

هي الوزارة المسؤولة عن إعداد ميزانيات دولة فلسطين، ورسم السياسة المالية والاقتصادية في فلسطين، والإشراف على تنفيذها بما يضمن المساهمة الفعالة في تحقيق التكامل بين السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية، وتحقيق التناسق بين أدواتها لتشكيل منظومة للاستقرار الاقتصادي ونموه، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة رفعاً لمستوى المعيشة في كافة المجالات، وتدعياً لقوة الاقتصاد القومي وتوطيده في وجه التحديات الكبيرة التي تواجهه على الصعيدين المحلي والخارجي، كما تعمل على تمويل موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال الإيرادات المحلية المتحققة من الضرائب، وإدارة الإيرادات من مصادر التمويل الخارجية، وقيامها بالأعمال والمسؤوليات المنوطة بها من خلال خطة عمل داعمة لخطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية، ضمن نهج شفاف يسعى للوصول إلى التنمية المستدامة (وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية، 2022).

ثانياً: أهمية الوزارة

تعمل الوزارة على تحقيق الأهداف العامة الآتية (وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية، 2022):

- رسم السياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية والإشراف على تنفيذها.
- الارتقاء بأداء النظام المالي الفلسطيني وبشفافية إدارته إلى أعلى المعايير والمنهجيات المعتمدة دولياً.
- إدارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي.
- تحقيق التكامل بين السياسة المالية والسياسة النقدية خدمة للاقتصاد الوطني، وذلك بالتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية وجميع الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة.
- الإشراف على جميع الموارد المالية لخزينة السلطة الوطنية وحفظها وإنفاقها والرقابة عليها.

ثالثاً: أهداف الوزارة (وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية، 2022)

- تعظيم جباية الإيرادات الضريبية، ورفع مستوى الخدمات المقدمة، وتوفير الاحتياجات.
- رسم السياسة المالية الشاملة، وإدارة الإنفاق العام ضمن إطار إنفاق متوسط المدى.
- تطوير آليات إعداد موازنة البرامج وتنفيذها، والأداء بدقة وفاعلية.
- اعتماد إطار قانوني مؤسسي شامل لإدارة المال العام.
- إدارة الإنفاق العام بموجب نظام محاسبي ومالي وإداري عالي الجودة مدعماً بأنظمة وقوانين ونظام تقارير دورية.
- تنظيم وضبط المشتريات والممتلكات الحكومية.
- تطبيق إجراءات الرقابة المالية والإدارية، وتعزيز الدور الفعال للتحقيق الداخلي.
- تطوير استخدام الموارد البشرية والمادية في الوزارة وتوزيعها بشكل فعال.

رابعاً: المراحل التاريخية للأزمات التي تعرضت لها وزارة المالية

تعرضت وزارة المالية الفلسطينية لأزمات عدة وبشكل متتالي منذ انشاء السلطة الفلسطينية الي الآن؛ ويعود ذلك الى ضعف البنية المكونة للاقتصاد الفلسطيني وتأثره بعوامل خارجية ونموه في ظل الاحتلال والسيطرة عليه.

فقد وصف الاقتصاد الفلسطيني بأنه "ضعيف البنية؛ بسبب صغر مساحته وقلة موارده، ويتأثر بشدة بالعوامل الخارجية، وترتبط هذه الخصائص بشكل كبير بالسياق السياسي والتاريخي للاقتصاد الفلسطيني، الذي لم يسفر منذ نحو قرن من الزمان عن وجود دولة فلسطينية. وعليه، فقد نما الاقتصاد الفلسطيني وتشكل في ظل كيان صهيوني محتل، وقبلها في ظل دولة مندوبة، حيث ترتب على هذا الوضع نمو الاقتصاد الفلسطيني وتشكله بطريقة غير سليمة، مشوهة من حيث الهيكل الاقتصادي، والعلاقات، والموارد، بل والجغرافيا" (حلس، 2021).

وعاد ذلك الى تقييد السلطة الفلسطينية بعدد من الاتفاقيات التي تعيق تحكمها وسيطرتها على الاقتصاد، مما اعطى الفرصة للكيان الصهيوني من التحكم بالاقتصاد الفلسطيني بشكل كامل، وحرمان السلطة من تطوير وتقديم مؤسساتها وفقاً للأهداف التي ترتقي بالاقتصاد الفلسطيني.

حيث جاء ذلك في إطار مجمل السياسات التي بلورها الاحتلال لتشكيل الاقتصاد الفلسطيني وتوجيهه بما يخدم مصالحه، وبما يحول دون تحقيق تطور حقيقي يخدم قيام دولة فلسطينية، حيث أصبح الاقتصاد الفلسطيني تابعاً لاقتصاد الاحتلال، وهذه النتيجة هي جوهر المشكلة، فقد حرمت التبعية الاقتصادية للاقتصاد الفلسطيني من تطوير مؤسساته وصياغة علاقاته الاقتصادية وفقاً لأهدافه وتطلعاته، ووضع السياسات الاقتصادية الملائمة لمصالحه، واتخاذ القرارات اللازمة، بالإضافة إلى السيطرة على الموارد المتاحة (جلس، 2021).

1.4 العلاقات العامة في المؤسسات

تعد العلاقات العامة نشاطاً هاماً وأساسياً من أنشطة المؤسسات، كما تعد عاملاً رئيسياً من عوامل نجاح الجمهور التنظيمية حيث تستهدف العلاقات العامة دعم ومساندة أنشطة الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي الذي يتفاعل مع المؤسسات وتحاول تكوين صورة إيجابية عن هذه المؤسسات وخدماتها والتعرف على ردود فعل الجمهور وتوطيد الصلات مع الجماهير الخارجية لهذه المؤسسات لرفع مستوى الأداء والكفاءة المهنية والتي بذلك تقوم بدورها في تحقيق أهداف المؤسسات (حسن، 2015).

حيث تطورت العلاقات العامة خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين تطوراً سريعاً سواء في منظمات الاعمال العامة أو الخاصة، وارتبط ذلك التطور المهني والوظيفي لها بازدياد الاهتمام العلمي والأكاديمي بالعلاقات العامة كعلم له أسسه وقواعده وفنونه وأخلاقياته، ولم يحدث هذا التطور الكبير الذي حدث من الفكر الإداري والاعلامي والذي أسهم في تفتيح عقل الإدارة العصرية الى الدور الذي يمكن ان تقوم به العلاقات العامة من إطار وظيفتها الاتصالية داخل المنظمة وخارجها (حسن، 2015).

1.4.1 العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

أوضح الأستاذ أمجد التميمي -خلال مقابله، بصفته خبير إعلامي مختص بالشأن الاقتصادي-، أن العلاقات العامة الحكومية: "لا تخرج من إطار العلاقات العامة (PR) المعروف، فالإعلام الحكومي والرسمي لدينا ما زال متأخراً عن استراتيجيات الاتصال الحديث، بمعنى أنه في السنوات الأخيرة تأخر الإعلام الحكومي كثيراً، وذلك بسبب الاعتماد على موضوع البث باتجاه واحد دون تلقي التغذية الراجعة". وتابع القول إن: "الإعلام اليوم لم يعد يستخدم البث بشكل واحد أو اتجاه واحد، فمن أجل أن تتجح يجب أن تتم عملية الاتصال باتجاهين وأخذ التغذية الراجعة. وبالتالي ما يحكم الإعلام الحكومي اليوم هو سياسيات تقوم ببث الرسائل الاتصالية باتجاه واحد، وهذا تسبب في ضعف الثقة وتراجعها على المستوى المحلي، وأدى إلى نفور عام لدى شريحة واسعة من الجمهور باتجاه منصات إعلامية أخرى، تجد فيها ضالتها حول المعلومات عن موضوع ما بزواياها المختلفة. ربما تجد فيها بعض المعلومات أو الرسائل التي لا تبثها الحكومة بشكل أساسي". كما أشار إلى أن العلاقات العامة في مؤسساتنا الرسمية الفلسطينية "لا تخرج عن إطار بيان صحفي عادي جداً، ونادراً ما نرى بيانات صحفية أو مؤتمراً صحفياً تبادر الحكومة أو المؤسسة الحكومية لعقده للحديث في موضوع ذات أهمية. فهي تقتصر على البيانات الصحفية وعلى نشاطات وزير: ك (تفقد وزير، افتتح وزير، ...) ومن هذا القبيل" (التميمي، 2022).

1.4.2 أسباب تأخر الإعلام والعلاقات العامة الحكومية في فلسطين

بالحديث عن أسباب تأخر الإعلام والعلاقات العامة الحكومية في فلسطين أكد الإعلامي أيهم أبو غوش، -خلال مقابله بصفته خبير إعلامي مختص بالشأن الاقتصادي ومنسق لشبكة الصحفيين الاقتصاديين، على أن "أسباب تأخر الإعلام والعلاقات العامة الحكومية في فلسطين هي حالة الانقسام الفلسطيني منذ عام 2006، وهذا عائد إلى تفرد حزبي في المنصات الإعلامية، وبات هناك ميول أكثر لإحكام القبضة على موضوع الإعلام بحيث يتم حجب المعلومات، أو بث بعض المعلومات التي تريدها المؤسسة

الحكومية دون الالتفات بشكل أو بآخر إلى رأي الجمهور، وهذا يأتي في ظل سياق سياسي واجتماعي من الانقسام فيه تراجع عام للحريات العامة، وفيه توقف أو جمود للعديد من السلطات المكلمة للسلطة التنفيذية، خاصة السلطة التشريعية، وتراجع دور القضاء، وبالمحصلة تراجع الدور الإعلامي. وهذا كله بسبب التراجع للحريات العامة في فلسطين، وعدم وجود دولة ديمقراطية تسمح للرسائل الإعلامية أن تثبت كما تريد". وتابع حديثه قائلاً "يبدو أن هناك إحصاءاً من السلطة التنفيذية على طبيعة المحتوى الإعلامي أو على المنصات الحكومية، كيف تثبت وماذا تثبت، ومتى يتم نشر بعض المعلومات من زاوية واحدة فقط، دون الاهتمام بالتغذية الراجعة التي ينبغي مراعاتها في العملية الاتصالية من أجل بناء رسائل اتصالية تقود إلى التأثير في الجمهور" (أبو غوش، 2022).

1.5 العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية وإدارة الأزمات

أولاً: مفهوم العلاقات العامة في وزارة المالية وأهميتها

إن معظم الهيئات والمنظمات تمارس أعمال العلاقات العامة، سواء توفر لديها إدارة أو قسم للعلاقات العامة أم لم يتوفر، وسواء أعدت برامج للعلاقات العامة أم لم تعد (الزعبي و السميعة، 2019، صفحة 32). أضاف خبير العلاقات العامة الدكتور معين الكوع، إن: "العلاقات العامة في وزارة المالية تفتقد إلى تواجد فريق كامل متكامل للعلاقات العامة، ويقتصر عمل العلاقات العامة في وزارة المالية على الدكتور عبد الرحمن بياتنة، فهو القائم بأعمال العلاقات العامة داخل الوزارة، ومن جهة أكاديمية ومهنية فهو غير متخصص بالعلاقات العامة، ويعمل كفرد وليس كفريق، والعلاقات العامة يجب أن يتم العمل من خلالها كفريق كامل متكامل؛ لأن هناك أدواراً مختلفة للعلاقات العامة، ولا يستطيع شخص واحد أن يقوم بكل الأدوار" (الكوع، 2022).

وفي ظل التحول الإعلامي الكبير والانتقال من الإعلام التقليدي إلى الإعلام الرقمي، أشار أبو غوش إلى أن "معظم القضايا العامة اليوم تناقش عبر منصات التواصل الاجتماعي، وبالتالي البيان الصحفي لم يعد الوسيلة الوحيدة في موضوع مخاطبة الجماهير بكل تأكيد، هناك الكثير من القضايا فيها إشاعات،

والقضايا المغلوطة لا يتم الرد عليها بشكل مدروس، وبالتالي لا يوجد عملية رصد لما يبث من معلومات عبر منصات التواصل الاجتماعي أو عبر وسائل الإعلام الرقمي، من أجل صياغة رسالة إعلامية للرد على هذه الشائعات، كما أنه لا يوجد تخاطب لمنصات إعلامية مهمة عبر المنصات الإلكترونية خاصة بوزارة المالية الفلسطينية يمكن مثلاً أن تخلق احتكاكاً مباشراً مع الجمهور، من أجل الرد على بعض الملاحظات، وبالتالي مؤسسات العلاقات العامة اليوم بدأت تدرك ضرورة عدم انعزال المؤسسة عن جمهورها". كما أكد على أنه "لم يكن بإمكان المؤسسة أن تبقى معزولة وبعيدة عن جمهورها، وبالتالي هذه المؤسسات اليوم لا بد من أن تتخربط بالإعلام الرقمي والمنصات الإلكترونية، من أجل التفاعل مع الجمهور وبث رسائل اتصالية من خلال رصد بعض رسائل المنشورات أو المواد الإعلامية، إن جاز التعبير، على منصات التواصل الاجتماعي، والرد على المعلومات المغلوطة، من أجل تصويب بعض المسائل، وكل هذا لا تقوم به وزارة المالية الفلسطينية حالياً، إنما ما تقوم به هو عملية بث بيانات في أوقات محددة وفي مناسبات محددة وفي قضايا محددة" (أبو غوش، 2022).

وفي الحديث عن أهمية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية فقد أوضح التميمي أنها "مهمة جداً؛ لأنه هي وزاره المال، والوزارة التي تتأثر بها الدورة الاقتصادية بقراراتها، أي إن المعلومات من وزاره المالية تؤثر على الاقتصاد، وبالتالي العلاقات العامة مهمه جداً"، وأشار إلى أهمية كيفية "تعاطي دائرة العلاقات العامة في وزاره المالية مع الإعلام ومع الجمهور، فوزارة المالية هي كالحصن الحصين، قلعة مغلقة، نعاني للحصول على المعلومة منها، وهذا ما زال قائماً للآن، وسبب ذلك هو السياسات، ربما لا يمتلكون أجوبه على أسئلة كثيره" (التميمي، 2022).

ثانياً: العلاقات العامة وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية

بالنسبة للعلاقات العامة وإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية أكد التميمي أن "مؤسساتنا تفتقر إلى الكوادر القادرة والمؤهلة على إدارة عملية الاتصال والتواصل بشكل علمي وبشكل مهني مدروس،

ولذلك نرى أنه لا يوجد لغة تواصل بين دوائر العلاقات العامة وبين وسائل الإعلام مع المواطن. العلاقات القائمة بين ممارس الإعلام وممارس العلاقات العامة عباره عن صداقة، أي بحكم علاقة الصداقة أو المجاملة أو المعرفة. إن كان صديقي أو أحد معارفي هو موظف العلاقات العامة ومدير العلاقات العامة في الوزارة، إذن فمفتاح الوصول للوزارة معي، غير ذلك من الصعب الوصول والحصول على معلومة" (التميمي، 2022).

كما أضاف أبو غوش أن "مهمات العلاقات العامة ليست مرهونة فقط بإصدار بيانات صحفية في أوقات معينة أو في مناسبات معينة وبثها لوسائل الاعلام، العلاقات العامة اليوم أوسع بكثير، تبدأ بعملية رصد الرأي العام، اتجاهاته وكيفية التأثير عليه، بالإضافة إلى عدم الانتظار لتكوين صورة نمطية عن الوزارة، ولابد من المؤسسة أن تصنع صورة إيجابية عنها من خلال رسائل اتصالية مدروسة تخدم المؤسسة وتخدم استراتيجيتها من خلال عملية طويلة المدى، وليس فقط التدخل وقت المناسبات، وهذا غير موجودة، بالإضافة إلى عملية التغذية الراجعة التي تقاس بعدة أدوات؛ حيث اقترح أبو غوش أنه: "يمكن فتح صندوق للشكاوى العامة، وصندوق للآراء والملاحظات، ويمكن فتح بريد إلكتروني لتلقي رأي الجماهير حول قضايا معينة، والرد عليها أيضا من خلال منصات التواصل الاجتماعي، من خلال قراءة التعليقات والرد عليها، والتفاعل مع الجمهور، أو قراءة الرسائل في هذا الشأن، هناك عدة وسائل، هذه الوسائل كلها - للأسف - لا تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، وللأسف هي محددة بعدد معين من الموظفين، وكأن هناك اعتقاداً بأن الوزارة ليست بحاجة كبيرة لعدد من موظفي العلاقات العامة، وإنما بيان صحفي يصاغ من موظف أو موظفين كحد أعلى هو أمر كافٍ. بالإضافة إلى الرسائل الاتصالية اليوم التي تعتمد على المحتوى، وما المحتوى الذي نريد إيصاله للجمهور، وأيضا تعتمد على الشكل. وهناك أنظمة إعلامية حديثة تحتاج إلى متخصصين، تحتاج إلى كوادر متدربة ومنظورة وعدد كبير من أجل أن تستطيع أن تحقق الوظائف والمهام للعلاقات العامة" (أبو غوش، 2022).

اما في موضوع إدارة الأزمات، فقد أكد التميمي على أهمية إدارة الأزمات لأنه "لا يوجد حكومة ما، أو مؤسسه خاصه أو رسمية لم تواجه بتاريخها أزمة من الأزمات، والأهم أن يكون هناك دراية حول كيفية التعامل مع الأزمة وإدارتها، ومؤسساتنا في هذا الموضوع مازالت متأخرة، نحن ننتظر وقوع الأزمة للتحدث والتعاطي معها، والأصل في الأمور أن نستشرف، إن كان هناك أزمة يكون لدينا مجموعه من السيناريوهات للتعامل مع الأزمة. وفي موضوع الأزمات الفلسطينية، دائماً الحكومة تتفاعل ما بعد الأزمة ووقوعها، وبعد فتره معينه، وبالتالي تخرج الأمور عن السيطرة، قد تقوم الحكومة بعقد مؤتمر صحفي، أو قد يصدر بيان بعد فوات الأوان. الأصل في الأمور أن تكون في دراية استشرافية، وما هي السيناريوهات التي من الممكن مواجهتها في هذه الأزمة" (التميمي، 2022).

ثالثاً: العلاقات العامة في وزارة المالية وإدارتها لأزمة المقاصة

المقاصة

المقاصة شرعا هي: "إسقاط دين لشخص في مقابل إسقاط دين له عليه مماثل"، أو هي: "إسقاط ما لك من دين على غريمك في نظير ما له عليك، بشروط".

المقاصة في القانون المدني: عرف القانون المدني الأردني المقاصة في المادة (343) من القانون المدني الأردني على أن المقاصة: "إيفاء دين مطلوب لدائن بدين مطلوب منه لمدينه" (العمري، غيطان، و غيطان، 2016، صفحة 1502).

المقاصة الفلسطينية: هي إيرادات الضرائب التي يقوم "الاحتلال" بجبايتها نيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية، بحسب ما جاء في بروتوكول باريس الاقتصادي، الذي يحكم العلاقات الاقتصادية بين "السلطة الفلسطينية والاحتلال".

نص مادة 15 من اتفاقية أو بروتوكول باريس الاقتصادي: "إن مقاصة الإيرادات من كل ضرائب الاستيراد والرسوم الأخرى بين إسرائيل والسلطة الفلسطينية، ستعتمد على مبدأ مكان المقصد النهائي،

بالإضافة لذلك، فإن هذه الإيرادات الضريبية ستخصص للسلطة الفلسطينية، وحتى لو قام مستوردون إسرائيليون بالاستيراد عندما يكون المقصد قد ذكر بوضوح على وثائق الاستيراد أن شركة الاستيراد مسجلة لدى السلطة الفلسطينية، وتقوم بنشاط تجاري في المناطق، وسيتم تخليص هذا الإيراد خلال ستة أيام عمل من يوم جباية الضرائب والرسوم المذكورة" (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني-وفا).

أزمة المقاصة

عانت الحكومة الفلسطينية من أزمة مالية خانقة في عام 2019؛ نتيجة قيام الاحتلال بالاستيلاء على قيمة المبالغ المالية التي ستدفعها الحكومة الفلسطينية لعائلات الشهداء والأسرى. ونتيجة لذلك، أعدت الحكومة الفلسطينية خطة طوارئ للعمل وفقاً لهذه الظروف الصعبة والمعقدة (صافي، 2019).

تعتمد هذه الخطة على دفع نسبة معينة من رواتب الموظفين (حوالي 50% إلى 60% من الراتب). أما فيما يخص جوانب الإنفاق الأخرى، فهي مبنية على الأساس النقدي، أي أنه يتم الدفع في حال توفر التمويل اللازم فقط، وقد أدى تعنت الاحتلال واستمراره في خصم أموال المقاصة، إلى أزمة للحكومة الفلسطينية في جانب الإنفاق؛ بسبب فقدان الجزء الأهم والأكبر من إيرادات الخزينة الفلسطينية، وتغيب عن هذه الخطة نفقات عديدة، من أهمها النفقات التشغيلية والتطويرية، والتزامات مؤجلة، أو ما يعرف بالمتأخرات، ما سيكون له أثر سلبي على مؤشرات الاقتصاد الفلسطيني. وخطورة الوضع الراهن على الاقتصاد والمواطن الفلسطيني، والذي يعاني أصلاً من مشاكل صعبة ومعقدة وبطالة عالية، ناهيك عن المشاكل الاجتماعية والفوضى المتوقعة نتيجة الوضع الاقتصادي السيئ الذي سيمس الكل الفلسطيني (صافي، 2019، صفحة 17).

كما ووصف التميمي أزمة المقاصة بأنها: "أزمة سياسية واجهتها وزارة المالية والحكومة والرئاسة فقط بإصدار بيان استنكار، لا يوجد شيء عملي بخصوص هذه الأزمة قامت بها الوزارة أو السلطة". وأكمل قائلاً بأنه "كان يجب أن تنتهي هذه الأزمة منذ سنوات طويله، بمعنى أن موضوع المال يرتبط في

الملحق الاقتصادي أو ما اسمه، أو أطلق عليه، بروتوكول باريس الاقتصادي، وكان هناك مرحله انتقاليه". كما تابع الحديث حول عدم وجود استراتيجيات ناجحة لإدارة هذه الأزمة من قبل الحكومة ووزارة المالية قائلاً: "لماذا الصبر عبر سنوات ولم يكن هناك استراتيجية لوقف هذا النزيف؟ لماذا نعاني من هذه الأزمة؟ بسبب عدم تصرفنا الصحيح. حتى قبل وقت قصير، قررت إسرائيل الاقتطاع من أموال المقاصة، لم نسمع صوتاً للجهات المسؤولة، سوى الشجب، وأن هذا خرق للقوانين، إلى آخره. الخطاب الذي يتكرر دائماً، أين الفعل لمواجهة هذه الأزمة، منذ عام 2018 ونحن ما زلنا ندور في نفس الدائرة". (التميمي، 2022).

وتعرضت إيرادات المقاصة الفلسطينية لسلسلة من الاعتداءات الاحتلالية المتكررة (تجميداً واقتطاعاً)، وتدرج هذه الاعتداءات المتكررة في سياق الضغط السياسي على السلطة الوطنية الفلسطينية سياسياً واقتصادياً، وقد ترافقت فترات التجميد مع التغييرات السياسية على الأرض (جلس، 2021).

فخلال فترة الاقتطاع كان هناك حجج احتلالية للخصم من المقاصة على مدار السنوات تتلخص بالحجج الآتية (جلس، 2021، صفحة 10):

1. التوتر الأمني بالمنطقة.
2. اندلاع الانتفاضة الثانية (انتفاضة الأقصى).
3. الانتخابات الشعبية الفلسطينية، وتشكيل حركة حماس للحكومة الفلسطينية العاشرة.
4. المساعي الفلسطينية لنيل اعتراف دبلوماسي من منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو).
5. نجاح المساعي الفلسطينية في الحصول على صفة دولة مراقب في الأمم المتحدة.
6. المساعي الفلسطينية للانضمام إلى محكمة الجنايات الدولية (International Criminal Court (ICC).
7. رفض السلطة الفلسطينية تسلم إيرادات المقاصة بعد قيام الاحتلال باستقطاع مبالغ مالية منها، تقدمها السلطة لعائلات الشهداء والجرحى والأسرى، إذ يعدها "الاحتلال" عمليات مالية لتغذية "الإرهاب".

8. بسبب رفض السلطة الفلسطينية تسلم إيرادات المقاصة بعد قرار الرئيس الفلسطيني وقف كافة أشكال التنسيق مع الاحتلال، المدني والأمني، رداً على خطة الاحتلال بضم أجزاء واسعة من الضفة الغربية في إطار خطة ترامب للحل، المعروفة بـ"صفقة القرن".

رابعاً: دور العلاقات العامة والإعلام في إدارة أزمة المقاصة في وزارة المالية الفلسطينية

في الحديث عن دور العلاقات العامة والإعلام في إدارة أزمة المقاصة من قبل وزارة المالية الفلسطينية، ومدى توافر المعلومات المقدمة لدى الجمهور، قال أبو غوش "جزء كبير من اللقاءات التي كان يتم عقدها كان يشترط عدم ذكر المعلومات الواردة بهذا اللقاء، فلم يكن الأمر متاحاً للإفراج عن المعلومات وكيفية الحصول على المعلومات، جزء من هذه اللقاءات كان مفتوحاً". وفيما يخص المعلومات المتعلقة بالمالية العامة أشار أبو غوش إلى أن: "المعلومات الاقتصادية المتعلقة بجوانب المالية العامة كانت تتم بغرف مغلقة، أي خارج التسجيل الصحفي". كما أكد أن المسألة الأكثر خطورة في إدارة أزمة المقاصة هي عدم وجود خطاب موحد، قائلًا: "إن المسألة الأخطر بهذا الشأن عدم وجود خطاب موحد ما بين وزارة المالية والتخطيط من جهة ورئاسة الوزراء الفلسطينية من جهة أخرى فيما يتعلق بموضوع المالية العامة، وهذا يتجلى بشكل واضح خلال لقاء وزير المالية ورئيس الوزراء في لقاء للمانحين في بلجيكا، كل جهة قامت بإصدار بيان مختلف، وهذه طامة كبرى" في موضوع إدارة هذا الملف، بشكل أشار إلى وجود خلافات بين الطرفين" (أبو غوش، 2022).

خامساً: استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة في وزارة المالية أثناء إدارتها لأزمة المقاصة

فيما يتعلق باستراتيجيات الاتصال المستخدمة أثناء إدارة وزارة المالية للأزمات علق التميمي قائلاً: "على وزارة المالية استخدام كل الوسائل وكل الفنون الصحفية اللازمة". وتابع قائلاً إنه يجب عند بداية نشوء الأزمة أن يقوم وزير المالية بعقد مؤتمر صحفي، هذه الاستراتيجية مهمة جداً، ويجب على

الأسئلة التي تدور حول الأزيمة، كما يجب أن يكون هناك غرفة عمليات على مدار 24 ساعة لوزارة المالية، ومؤتمر صحفي تقوم العلاقات العامة على مدار الساعة بتلقي اتصالات، والرد على الصحفيين، ورصد رد فعل الاحتلال على مدار الساعة في وزارة المالية، بالإضافة إلى صياغة الرسالة الإعلامية، فمن المهم جداً أن تكون الرسالة الإعلامية مصاغة بطريقة مقنعة، فهي فن وعلم، والأساس فيها الإقناع والحجج والبرهان في اللغة والصياغة، كما يجب أن يكون هناك عدة رسائل إعلامية تغطي جميع شرائح المجتمع، لأن ثقافات الناس وقناعاتها وانتماءاتها مختلفة. وبالتالي يجب أن تدرس الرسائل الاتصالية بشكل علمي ومدروس، ويجب أن تكرر وأن تكون ذات مصداقية، كما يجب خلق وسائل اتصال رقمية من قبل وزارة المالية، مع الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها بالإضافة الي التنوع باللغة أيضاً، ولا بد من تنويع الرسائل للجمهور خارج فلسطين وبعده لغات، والتعريف بأهمية هذه الوزارة ودورها، وما هي العقبات التي تواجهها من الاحتلال، أو بسبب حبس أموال المقاصة، لكن وزارة المالية لا تقوم بعمل ذلك". وأشار إلى أن هناك مشكلة في لغة الخطاب، حيث قال: "فخطابنا غير موحد وغير متفق عليه" (التميمي، 2022).

1.6 حدود الدراسة

محددات مكانية: وزارة المالية الفلسطينية - رام الله - فلسطين.

محددات زمنية: ستكون الدراسة في حدود الفترة الممتدة من مارس آذار 2018- مارس آذار 2022، وذلك لأن أزمة المقاصة التي تعرضت لها وزارة المالية، والتي بدأت من عام 2018، كانت قد بدأت بالتزامن مع إعلان الرئيس الأمريكي القدس الشرقية عاصمة للاحتلال، والتي ردت عليها السلطة بإجراء احتجاجي يتمثل بعدم تسلم أموال المقاصة، وهذه هي المرة الأولى من بين الأزمات السابقة، منذ إنشاء السلطة الفلسطينية، التي يمتنع فيها الجانب الفلسطيني عن تسلم أموال المقاصة، خلافاً للمرات السابقة، فالاحتلال هو الذي كان يمتنع عن تحويل الأموال للسلطة الفلسطينية، حيث إن هذه الأزيمة كونت صورة سلبية عن السلطة لدى الجمهور، حينما تم الإعلان من الجانب السياسي الفلسطيني أن

السلطة الفلسطينية لن تتسلم الأموال نتيجة اقتطاع رواتب أسر الشهداء والأسرى منقوصة، وخاضت خطوة احتجاجية استمرت عدة أشهر، انتهت هذه الأزمة بتسوية دون الحد المقبول شعبياً؛ فقد تغير الخطاب السياسي من عدم تسلّم الأموال منقوصة، إلى الموافقة والقبول، وتسلمتها السلطة منقوصة، فخلق هذا التغير فيما بعد عدم ثقة بهذا الخطاب الذي ظهر بوجهين. فجاءت الأزمة الحالية التي تعبر عن أزمة بنيوية وجودية، وليس عن أزمة مقاصة فقط، وهي الأزمة الأكثر خطورة منذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية (أبو غوش، 2022).

محددات بشرية: موظفو وزارة المالية الفلسطينية وخبراء في الاقتصاد والعلاقات العامة والإعلام.

1.7 الدراسات السابقة للرسالة

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً رئيساً، ورافداً أساسياً من الروافد التي توجه العمل العلمي، وتقدم له خبرات الباحثين السابقين وتجاربهم، كذلك تشكل مصدراً غنياً، لأي دراسة علمية، تساعد الباحث في إنباء تصوراتهِ ومداخله وتكوين خلفية دراسية عن موضوع دراسته، وتسهم في تعديل أساليبه وطرقه وتجنبه مسلك التكرار، وتحقق لتحليلاته العمق والرؤية المتكاملة الشاملة. وفيما يلي تستعرض الباحثة أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، وحرصت على ترتيبها بناء على قوة الصلة مع الدراسة الحالية من حيث (مشكلة البحث، استراتيجيات إدارة الأزمة ومجتمع البحث (مؤسسات حكومية غير ربحية)).

1. (خفش، الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة

الفلسطينية خلال أزمة وباء كورونا، 2021)

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي استخدمتها العلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة أزمة جائحة كورونا المستجد (كوفيد-19)، إضافة إلى التعرف إلى دور الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية في مواجهة

أزمة الجائحة، وأبرز الرسائل والأشكال الاتصالية التي احتوى عليها الموقع الإلكتروني، والاستمالات الإقناعية التي وظفتها العلاقات العامة في رسائلها خلال فترة الأزمة، حيث تلخصت مشكلة الدراسة في أهمية الاستجابة للأزمات، والدور الأساسي الذي تلعبه الاتصالات خلال الأزمة مع جماهير المنظمة في حل الأزمة، أو الحد من تفاقمها وآثارها، إضافة للدور المهم والحيوي للرسائل الاتصالية خلال الأزمات وأهميتها في التواصل مع الجماهير، وإقناعهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه المؤسسة التي تتعرض للأزمة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالأسلوب الكمي، فقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من المبحوثين، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع المواطنين الفلسطينيين في الضفة الغربية الذين يتابعون الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية، حيث تم توزيعها إلكترونياً على عينة دراسية. وأوضحت نتائج الدراسة استخدام العلاقات العامة في وزارة الصحة لعدد من الاستراتيجيات، وكانت أعلى درجة من نصيب استراتيجية التعزيز، بأسلوب: التذكير، والمدح والتقرب، بينما تبين عدم استخدامها لاستراتيجية الرفض والإنكار للأزمة. وأوصت الباحثة في ضوء نتائج الدراسة ضرورة اختبار العلاقات العامة للاستراتيجيات الاتصالية الملائمة للتعامل مع الأزمة بما يتناسب مع وضع المؤسسة وسمعتها، وتاريخها الأزموبي، ومدى مسؤوليتها عن التسبب بالأزمة. واعتمدت الدراسة على النظرية الموقفية لاتصال الأزمات.

2. (إبراهيم، فاعلية استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية دراسة

وصفية تحليلية على عينة من المؤسسات الحكومية السودانية، 2021)

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، كذلك توضيح أهمية العلاقات العامة والدور الذي تقوم به في تطوير أداء المؤسسات الحكومية، وتلخصت مشكلة الدراسة في أن المتابع لمسيرة استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية في السودان في الماضي والحاضر يلاحظ أنها لم تواكب التطورات الحديثة بالصورة العلمية، بل تواجهها باستمرار العديد من المشكلات التي تعكس صورة ذهنية سلبية لدى الجماهير المستهدفة، وهذا يعود إلى أن جماهير تلك

المؤسسات تبقى على هامش الاهتمام، إضافة إلى أنها لا تهتم برضا الجمهور المستهدف، ولا تهتم برأيه على مستوى الخدمة المقدمة إليه. والمؤسسات اليوم تعيش في عصر التقدم التقني الهائل لوسائل الاتصال، وفي هذا السياق ظهرت أهمية استراتيجيات العلاقات العامة ضرورية كأسلوب جديد يهدف إلى دراسة واقع المؤسسة وجمهورها، والعمل على ترفيقها لخدمة الأهداف المثلى. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاختلاف الخصائص والأدوار التي يؤديها المنهج، كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، بالإضافة للمقابلة والملاحظة. وشمل مجتمع البحث المؤسسات الحكومية، وتم اختيار أربعة مؤسسات لتمثل هذا المجتمع، وهي: وزارة العدل، ووزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أما عينة الدراسة فتمثلت بالحصص الشامل على الموظفين العاملين بإدارات العلاقات العامة بتلك المؤسسات، حيث بلغ عددهم (73) فرداً. وأوضحت نتائج الدراسة أن من معوقات تفعيل عمل العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية السودانية ضعف الميزانية المالية، وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بعمل محاضرات وورش وندوات تعريفية للعلاقات العامة داخل المؤسسات الحكومية، وذلك لترسيخ المفهوم العلمي الصحيح في أذهان الإدارة العليا والموظفين بدلاً من القيام بالأعمال الهامشية التي تقوم بها، وضرورة وضع العلاقات العامة في وصفها الطبيعي الذي يضمن لها أداء مهامها واختصاصاتها داخل المؤسسة، وتدريب الموظفين بصورة دورية، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق ميزانية كافية لتطوير الأداء.

3. (إبراهيم، دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسي العلاقات العامة في

الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية في دولة الكويت. وتلخصت مشكلة الدراسة في معرفة دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراض هذه

الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة جميع ممارسي العلاقات العامة والعاملين في الإدارات الإعلامية التابعة للعلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية في دولة الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة جرى توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (128) فرداً من ممارسي العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية في دولة الكويت. وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات كانت منخفضة. وأوصت الدراسة في ضوء النتائج بعدد من التوصيات، كضرورة إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة العلاقات العامة في الإدارات العامة في دولة الكويت.

4. (عمر، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي في السودان في الفترة من 2016-2018م، (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمات، بالإضافة إلى مساهمتها في حل الأزمات، مع توضيح أساليب استكشاف إدارة العلاقات العامة لنشوب الأزمة، وتنشيط اهتمام المسؤولين في المؤسسات الحكومية بأهمية إدارة العلاقات العامة، والتعرف على طبيعة الوظيفة التصحيحية والعلاجية للعلاقات العامة. وتلخصت مشكلة الدراسة في ملاحظة الباحثة للعلاقة القائمة بين العلاقات العامة والأزمات على صعيد حلها، والحد من تفاقمها، والاستفادة من آثارها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أدوات الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات أساسية للبحث. ويتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي في جمهورية السودان. وعمدت الباحثة إلى تحديد عينات تمثل الجمهور الداخلي (العاملين) في الوزارة، وبلغ عدد العينة 108 موظفين. وأوضحت نتائج الدراسة أن العلاقات العامة تقوم بممارسة التخطيط العلاجي لتخفيف أضرار الأزمة، وتواجه الجماهير بالوسائل المناسبة. وأوصت الباحثة في ضوء نتائج الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات، وتكثيف محتوى الدورات ومدتها، مع استقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال العلاقات العامة.

5. (سعاد، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي، أزمة الربيع العربي أنموذجاً،

جامعة وهران احمد بن حنبل، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخط الفاصل والتحول من العلاقات العامة الممارسة من طرف الدول محل قيام الربيع العربي إلى علاقات دولية تتدخل فيها الدول الأجنبية. وتتلخص مشكلة الدراسة في سعيها لتجنب كل العوامل التي تخوّل للدول الأجنبية شرعية التدخل في الشؤون الداخلية للدول أثناء الربيع العربي بحجة العلاقات الدولية وما يترتب عنها من ممارسات دبلوماسية. والمنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، أما أدوات البحث فهي: الوثائق والسجلات، وبرامج تلفزيونية، منها الإخبارية ومنها التحليلية، والفيديوهات المنشورة على الفيس بوك. واقتصر مجتمع الدراسة على كل الدول التي لمست تغييراً جذرياً في بنيتها السياسية والاجتماعية جراء ثورات الربيع العربي. وأوضحت نتائج الدراسة دور العلاقات العامة في أزمة الربيع العربي حسب المحيط الممارس فيه، فهي تلعب دور كبح أزمة الربيع العربي، وتحسين صورة النظام، والمحافظة على استقرار السياسة العامة في البلد محل الأزمة في المحيط الداخلي، وتلعب دوراً محدداً للشرعية في المجال الخارجي من خلال كونها اتصالاً دبلوماسياً قائماً على الاستراتيجيات الشرعية، كالحوار من خلال النموذج ثنائي الاتجاه المتوازن، الذي يحقق توازن القوى، والعلاقات الجيدة، وعلاقات على المدى البعيد، وتحقيق صورة ذهنية حسنة لكل الأطراف. واستخدمت الباحثة نظرية الاتصال، ونظريات العلاقات العامة، ونظريات الأزمات ونماذجها، ونظريات العلاقات الدولية، ونظريات الدبلوماسية، ونظريات علم الاجتماع الإعلامي.

6. (Payton, Crisis Management Strategies for Sustaining Organizations During a Crisis, 2021)

ترجمة العنوان للعربية: (استراتيجيات إدارة الأزمات للحفاظ على المنظمات أثناء الأزمة): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة الأزمات التي يستخدمها بعض مديري العلاقات العامة للحفاظ

على سمعة المنظمة بعد الأزمة لضمان استمرار الربحية. والغرض من هذه الدراسة هو استكشاف استراتيجيات إدارة الأزمات التي يستخدمها بعض مديري العلاقات العامة للحفاظ على سمعة الشركة في أعقاب الأزمة، مع ضمان استمرار الربحية. واستُخدم المنهج النوعي للدراسة، كما تم جمع البيانات باستخدام مقابلات شبه منظمة مع ثلاثة مديرين للعلاقات العامة، من أبر مانهاتن، نيويورك، ووثائق داعمة من دراسات الحالة السابقة المدرجة على موقع الويب الخاص بهم، وملاحظات المجالات. اشتمل مجتمع الدراسة على مديري العلاقات العامة في مختلف الصناعات، والعينة كانت عينة هادفة قصدية. وأظهرت النتائج أنه سيسمح التغيير الاجتماعي الإيجابي لمديري العلاقات العامة بتوسيع نطاق التعليم وبرامج إدارة الأزمات الحالية في المنظمات، ما يؤدي إلى وظائف مربحة، وازدهار اقتصادي، واستقرار المجتمعات لردع الاضطرابات والأزمات. وأوصت الدراسة في ضوء النتائج مديري العلاقات العامة المسؤولين عن التعامل مع الأزمات بضرورة فهم التهديدات المحتملة والأزمات، وبالتالي ابتكار استراتيجيات إدارة الأزمات لضمان استمرار الربحية. وقد بنيت الدراسة على نظرية الاتصال بالأزمات الظرفية.

7. (Macnamara, *New insights into crisis communication from an “inside” emic perspective during COVID-19, 2021*)

ترجمة العنوان للعربية: (رؤى جديدة للتواصل في الأزمات من منظور إيميكي "داخلي" أثناء أزمة كوفيد-19): هدفت هذه الدراسة إلى فحص اتصالات الأزمات في منظمة تواجه خسائر مالية كبيرة، وتسريح موظفين، وتعطيلهم. وتلخصت مشكلة الدراسة في نظراً لانتشار جائحة COVID-19 في جميع أنحاء العالم. ويفحص هذا التحليل اتصالات الأزمات في منظمة تواجه الخسائر المالية الكبيرة، وتسريح الموظفين، والتعطيل. وبحل كيف تم إيصال هذه الاستجابات الضرورية للأزمات لأصحاب المصلحة. وتم تفعيل منهج الإثنوغرافيا وعلم الإثنوغرافيا الذاتية من خلال جمع وتحليل الوثائق، مثل مذكرات المجالات واليوميات. وفي السياق التنظيمي، تتضمن السجلات التي تدعم المراقبة أيضاً

محاضر الاجتماعات، ورسائل البريد الإلكتروني، والتقارير، وإحصاءات موقع الويب والإنترنت، والأبحاث، مثل الاستطلاعات. وكانت أداة الدراسة هي الملاحظة الشخصية المباشرة، وتم إجراء اجتماعات منتظمة عبر Zoom و Microsoft Teams مع جميع أعضاء FET والإدارة العليا للجامعة، وكذلك الموظفين والطلاب. واستخدم الباحث نظرية الاتصالات الموقفية للأزمات (SCCT)، كإطار تحليلي لها، مع الإشارة إلى وجهات النظر البديلة مثل نظرية الاتصال بمخاطر الأزمات والطوارئ (CERC). وأظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن للعلاقات العامة أن تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات والاتصال، ولكن فقط إذا كانت الممارسة تسهل الاتصال الحقيقي، وتكون محدثة من الناحية التكنولوجية، وتتسم بالكفاءة. وأكدت الدراسة تصنيف تايلور وكينيت (2007) للاستجابة للأزمات الوسيطة، حيث حددوا الدور المركزي لمواقع الويب التنظيمية في الاتصال بالأزمات، ولكن أشارت الدراسة إلى أنه يمكن توسيع هذا أيضاً ليشمل المزيد من التركيز على الشبكات الداخلية، والشبكات الخارجية، والاتصالات الرقمية المباشرة. وأوصت الدراسة في ضوء النتائج إلى الحاجة لتوسيع نطاق SCCT ليشمل على الأقل نوعاً إضافياً من الأزمات يعترف بفشل المنظمة في تلبية توقعات أصحاب المصلحة أو التوقعات المجتمعية، حتى عندما لا تكون مخطئة من خلال النية، أو عن طريق الصدفة، أو المشاركة باعتبارها ضحية.

8. (Latz, Understanding Corporate Crisis Management on Social Media, 2020)

ترجمة العنوان للعربية: (فهم إدارة أزمات الشركات على وسائل التواصل الاجتماعي): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الميزات والاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات استخدامها بشكل أفضل لاستعادة سمعتها على وسائل التواصل الاجتماعي في أوقات الأزمات. وتلخصت مشكلة الدراسة في النمو الهائل للتواصل عبر الإنترنت والشبكات الاجتماعية كأداة للتواصل ثنائي الاتجاه بين الشركات وأصحاب المصلحة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واعتمدت على استمارة تحليل المحتوى ل 17

منظمة كبيرة هادفة للربح من خلال نظرية Coombs Situational Crisis Communication Theory (SCCT) والفعالية التي أدمجت بها اتصالات الأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي من منظور الجمهور. وقد كشف تحليل محتوى كمي ل 1263 رسالة مستخدم عن علاقة مهمة بين مشاركة المؤسسة عبر الإنترنت في الاتصال ثنائي الاتجاه والطريقة التي تفاعل بها أصحاب المصلحة. وتم اختيار سبعة عشر (17) أزمة مختلفة في التحليل، تتراوح بين عامي 2010 و2019. واستخدمت هذه الدراسة أسلوب أخذ عينات هادفة لاختيار المنظمات التي تمر بأزمة. وأوضحت نتائج الدراسة أن الجماهير كانت أكثر إيجابية في تعليقاتهم عندما أظهرت المنظمة سلوكاً تفاعلياً أثناء الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة في ضوء نتائجها أن المنظمات يمكن أن تستفيد من الاتصال ثنائي الاتجاه مع أصحاب المصلحة خلال أوقات الأزمات، حيث يمكنهم الاستفادة من مدخلات الجمهور لمواصلة تطوير استراتيجيات استباقية لجهودهم المستقبلية في التواصل مع الأزمات.

9. (الصيفي، استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة ببوينج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737، دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 20، 2021)

هدفت الدراسة إلى رصد الاستراتيجيات الاتصالية التي اتبعتها شركة بوينج وتحليلها، استجابة للأزمة التي واجهتها عقب تحطم طائرة ماكس 737 في الأجواء الأثيوبية. وتلخصت مشكلة الدراسة في أنّ هيئات الطيران وشركاته في جميع أنحاء العالم سارعت إلى إيقاف إقلاع طائرات ماكس 737، إما طوعاً أو بأمر من سلطات تنظيم الطيران المحلية. واستخدمت الدراسة معطيات النظرية الموقفية لاتصالات الأزمة، ونظرية الوسيط الاجتماعي لاتصالات الأزمة، وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة، وتحليل موقع الشركة الإلكتروني ومواقعها عبر شبكات التواصل الاجتماعي خلال الفترة من 10 مارس (بداية الأزمة) وحتى نهاية يونيو 2019، واستخدام المسح الإعلامي بأسلوب العينة. وأظهرت النتائج ضعف الأنشطة الاتصالية، وقصور استراتيجيات الاتصال المستخدمة، حيث افترقت بوينج

لاستراتيجيات الاتصال الاستباقية، وكان رد فعل الدولة والمؤسسات الحكومية أقوى من رد فعل الشركة، ما جعلها تبدو سلبية، وأضرَّ بمصداقيتها، كما خلق فراغاً في المعلومات، وانتقادات لأصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة في ضوء النتائج بأهمية إيلاء مزيد من الاهتمام لاستراتيجيات الاتصال في الأزمات، واختيار الاستراتيجيات التي تعزز نقاط القوة وتصحح نقاط الضعف للاستفادة من الفرص الخارجية والتصدي للتهديدات الخارجية. وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة على العلاقات العامة في بوبنج بالتنفيذ السريع للاستدعاء الطوعي خلال الأزمة، وهو الأمر الذي يبين مسؤولية الشركات واهتمامها برفاهية المستهلك.

10. (الجمال، دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بقطاع البترول، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الاتصالية التي تتبعها شركات البترول العاملة في مصر أثناء تعرضها للأزمات. وتعتمد هذه الدراسة على منهج المسح، في شقيه الوصفي والميداني، وتمثّل مجتمع الدراسة في جميع ممارسي العلاقات العامة في شركات البترول العاملة في مصر، سواء أكانت إنتاجية أو خدمية، وسواء أكانت تابعة للقطاع العام أو الاستثماري أو الخدمي، حيث أجريت الدراسة على عينة متاحة قوامها 220 مفردة من ممارسي العلاقات العامة بشركات البترول العاملة في مصر، وتم توزيع عينة الدراسة بين مختلف الهيئات والشركات مجتمع الدراسة، واعتمد الاستبيان كأداة للدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن 78% من ممارسي العلاقات العامة بالشركات العاملة في قطاع البترول في مصر أكدوا أن شركاتهم قد تعرضت بالفعل لأزمات من قبل، كما أكد 22% من المبحوثين أن الشركات التي يعملون بها لم تتعرض لأزمات من قبل. واعتمدت الدراسة على عدة نماذج ومداخل نظرية، هي: المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات، ونظرية خطاب إصلاح الصورة.

11. (الختلان، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الجهود التي قد تقوم بها إدارة العلاقات العامة في منطقة الرياض في مواجهة الأزمات التي قد تواجهها، نظراً للأزمات المرورية المتصاعدة التي تشهدها منطقة الرياض

وبصورة متزايدة. تلخصت مشكلة الدراسة في معرفة الجهود التي قد تقوم بها إدارة العلاقات العامة في منطقة الرياض في مواجهة الأزمات التي قد تواجهها. واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية كأداة للدراسة. وتكوّن مجتمع الدراسة من الجمهور المستفيد من خدمات إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة لمرور الرياض، والعينة عينة عشوائية بسيطة قدرها 478 مبحوث. ومن نتائج الدراسة أنها بيّنت أن إدارة العلاقات العامة بمرور الرياض تسعى إلى نيل رضا جمهورها المستفيد من خلال ما تقدمه من معلومات وبيانات بطريقة أسرع لتوفير الجهد والوقت للمستفيدين من خدماتها. وأوصى الباحث في ضوء نتائج الدراسة بضرورة قيام إدارة العلاقات العامة بالإدارة العامة بالمرور بالمزيد من حملات التوعية للمواطنين عن كيفية التعامل مع الأزمات المرورية أثناء وقوعها وبعد وقوعها، وبنيت الدراسة على نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام.

التعقيب على الدراسات السابقة

رغم اتفاق هذه الدراسة مع الكثير من الدراسات السابقة من حيث مشكلة البحث العامة: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة والاستراتيجيات المستخدمة في ذلك (إبراهيم، 2021)، أو من حيث مجتمع البحث: مؤسسات حكومية غير ربحية كدراسة (خفش، 2021) و(إبراهيم، 2021) و(إبراهيم، 2021) و(عمر، 2019)، أو منهج البحث: الوصفي التحليلي كدراسة (خفش، 2021) و(إبراهيم، 2021) و(عمر، 2019)، أو أداة البحث المستخدمة: الاستبيان والمقابلة كدراسة (الختلان، 2018) ودراسة (خفش، 2021) ودراسة (إبراهيم، 2021) ودراسة (الجمال، 2020) حيث اعتمدت على استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ودراسة (إبراهيم، 2021) ودراسة (عمر، 2019) اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كوسائل لجمع المعلومات، إلا أن هناك ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات إلى درجة من شأنها إضفاء قيمة معرفية وعملية على النتائج المتوقعة لهذه الدراسة. الميزة المشار لها آنفاً يمكن تحديدها وحصر أبعادها من خلال عرض مقارن سريع لأهم حيثيات الدراسة وهي على النحو الآتي:

أولاً: من حيث مشكلة البحث العامة وما أبرزته من متغيرات

إلى جانب تركيز مجمل الدراسات السابقة على استجلاء متغير الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات من قبل دوائر العلاقات العامة في مختلف المؤسسات، فقد عكست مشاكل البحث في تلك الدراسات السابقة أيضاً اهتمام الباحثين بمتغيرات أخرى، كمتغير الربحية، كما في دراسة (الجمال، 2020) و (Macnamara, 2021)، أو متغير سمعة المؤسسة، مثل دراسة (الصيفي، 2021) و (Payton, 2021) و (Latz, 2020). لكن من الملاحظ أن متغير فاعلية دور العلاقات العامة لم يحظَ باهتمام مباشر في جل تلك الدراسات، باستثناء دراسة واحدة، فقط هي دراسة (إبراهيم، 2021). ومن هنا تبرز ميزة هذه الدراسة، إذ تولي أهمية كبيرة لمتغير الفاعلية، كما يظهر جلياً في نظريات البحث المستخدمة في هذه الدراسة، وفي استخدام أكثر من أداة للبحث في جمع البيانات المعلومة. وبسبب اهتمام هذه الدراسة بمتغير فاعلية الأداء، فإن هذا يتيح للباحثة الفرصة لأن تتجاوز عنصر توصيف الظاهرة إلى عنصر تحليلها بصورة أكثر دقة؛ وذلك بغرض الخروج بتصوير أكثر شمولاً للظاهرة المرصودة وبلورة أفضل الطرق لإدارة الأزمة.

ثانياً: من حيث محددات الدراسة وما يقترن بها من متغيرات إضافية فاعلة

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة تبين لها أن ما واجهته تلك الدراسات من صعوبات ومشاكل لا يتجاوز ما هو متوقع أو مألوف، كما يتضح من المحددات الزمانية والمكانية لكل من تلك الدراسات. أما على صعيد الأزمة محل البحث والاهتمام في كل من الدراسات السابقة، فإن تلك الأزمة كانت واضحة الأبعاد والمعالم ومحصورة تماماً. والمقصود بالوضوح والحصص هنا هو عدم تأثر الأزمة محل البحث والدراسة بأزمة أخرى قد تؤثر على وضع الاستراتيجية المناسبة لإدارتها واختيارها، كدراسة (الختلان، 2018)، حيث جاءت لدراسة جهود العلاقات العامة في إدارتها للأزمات في ظل الأزمات المرورية التي تتعرض لها مدينة الرياض باستمرار، ودراسة (الصيفي، 2021) التي درست أزمة شركة بوينج للطائرات إثر الأزمة التي تعرضت لها، ودراسة (الخفش، 2021) التي حصرت استراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة في وزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة كورونا.

بمعنى أن للباحث المقدرة والحرية التامة في اختيار وتحديد متغيرات دراسته. وهنا تحديداً تبرز قيمة هذه الدراسة نتيجة اختلاف جوهرى في محدداتها؛ فعلاوة على المحددات المتوقعة والمألوفة في جل الأبحاث والدراسات (أي المحددات الزمانية والمكانية، على سبيل المثال لا الحصر)، فإن هذه الدراسة، ونتيجة ارتباطها بالحالة الفلسطينية (أي بجغرافيا مجتمع يرزخ تحت الاحتلال وباقتصاده)، تتعاطى (أي الدراسة) مع أزمة مُركّبة ومتداخلة إلى أبعد حد مع أزمة أخرى وازنة، تتمثل بفقدان الفاعل الإداري الفلسطيني لجزء كبير من الحرية المطلوبة والضرورية لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الأزمة محل البحث (أزمة المقاصة)، نتيجة حرمانه إلى حد كبير من فرصة اختيار متغيرات دراسته باستقلالية تامة ومن فرصة تحديدها. وبناء على هذه الحيثية، ورغم ما يقترن بها من صعوبات وما تفرضه عليها من محددات، فإنها تشكل فرصة نادرة ومفصلاً معرفياً متميزاً يتيح للباحث أن يستجوب ويعيد فحص دور وفاعلية إدارة العلاقات العامة في سياقات غير عادية. وهذا بدوره سيفتح الباب واسعاً أمام دراسات تابعة ورديفة؛ بهدف خلق تصور وفهم جديدين لدور العلاقات العامة ولفاعلية استراتيجيات إدارة الأزمة في سياق استثنائي كالسياق الفلسطيني.

ثالثاً: من حيث منهج البحث وأدواته

باستعراض المناهج التي استخدمتها الدراسات السابقة لوحظ أن معظم الدراسات اتخذت المنهج الوصفي، كدراسة (الختلان، 2018)، كما وتم استخدام المنهج النوعي منهجاً للدراسة، كدراسة (Payton, 2021)، ومنهج المسح، بشقيه: الوصفي والميداني، لدراسة (الجمال، 2020). واشتركت دراسة (إبراهيم، 2021) مع دراسة (الجمال، 2020) في المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت دراسة (سعاد، 2017) المنهج الوصفي والتحليلي ودراسة الحالة، حيث اشتركت دراسة (الصيفي، 2021) مع دراسة (سعاد، 2017) في اعتمادها منهج دراسة الحالة، ودراسات (خفش، 2021) و(إبراهيم، 2021) و(عمر، 2019) التي اشتركت مع دراسة (سعاد 2017) في المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (Macnamara, 2021) التي اعتمدت على المنهج الإثنوغرافي، ودراسة (Latz, 2020) التي اعتمدت على المنهج الكمي التحليلي.

كما اعتمدت الدراسات السابقة على مجموعة من الأدوات، كالمقابلات مثل دراسة (Payton, 2021). واعتمدت دراسة (Latz, 2020) ودراسة (الصيفي، 2021) على استبانة تحليل المحتوى. أما دراسة (Macnamara, 2021) فاستخدمت الملاحظة الشخصية المباشرة ونفعل الإثنوغرافيا. وبالنسبة لدراسة (الختلان، 2018) ودراسة (خفش، 2021) ودراسة (إبراهيم، 2021) ودراسة (الجمال، 2020) فقد اعتمدت على استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. واستخدمت دراسة (سعاد، 2017) الوثائق والسجلات، وبرامج تليفزيونية إخبارية، وفيديوهات منشورة على مواقع التواصل الاجتماعي. أما دراسة (إبراهيم، 2021) ودراسة (عمر، 2019) فاستخدمتا الملاحظة والمقابلة والاستبيان كوسائل لجمع المعلومات. وبالنسبة للعينات، فاعتمدت دراسة (Payton, 2021) على العينة الهادفة القصدية للدراسة، واعتمدت دراسة (الجمال، 2020) ودراسة (Latz, 2020) ودراسة (عمر، 2019)، ودراسة (سعاد، 2017) على الحالة الخاصة كعينة للدراسة. أما دراسة (Macnamara, 2021) ودراسة (الصيفي، 2021) ودراسة (إبراهيم، 2021) فقد اعتمدت على عينة المسح الشامل. واعتمدت دراسة (خفش، 2021) ودراسة (الختلان، 2018) على عينة عشوائية بسيطة. أما (إبراهيم، 2021) فاعتمدت دراسته على عينة عشوائية طبقية.

وهنا لنا أن نلاحظ أن السياقات التي أجرى من خلالها الباحثون مجموعة الدراسات السابقة هي سياقات عادية، تتيح لهم اختيار ما يرونه مناسباً من مناهج بحث وأدوات ومتغيرات لدراسة الظاهرة المرصودة من قبلهم. ورغم أهمية تلك الدراسات وفائدتها، وما انتهت إليه من نتائج علمية وعملية، إلا أنها تعاني قصوراً واضحاً؛ لكونها لا تشكل الأرضية المناسبة للتطبيق ولفحص نجاعة ما اختير من مناهج وأدوات بحث لتوليد معارف جديدة متعلقة بالحالات الاستثنائية، كذلك التي أشرنا إليها في البحث السابقة. لذا فإن هذه الدراسة تمثل أرضية صالحة لاختبار نجاعة مناهج وأدوات البحث المعتادة عند تطبيقها في سياق استثنائي كالسياق الفلسطيني الذي يحرم الفاعل الفلسطيني، سواء أكان إدارياً أم ممارساً أم باحثاً. وعليه، فمن المتوقع أن تسلط

نتائج هذه الدراسة الضوء على نجاعة مناهج البحث وأدواته المعتادة وعلى فاعليتها في سياقات غير معتادة. وبالتالي قد نتمكن من خلال تلك النتائج من خلق تصور جديد لتطبيق تلك المناهج والأدوات في سياقات مختلفة تماماً.

رابعاً: من حيث النظرية

بُنيت الدراسات السابقة على نظريات مختلفة، كنظرية الاتصال بالأزمات الظرفية، كدراسة (Payton, 2021)، ونظرية الاتصالات الموقفية للأزمات، كدراسة (Macnamara, 2021) ودراسة (Latz, 2020) ودراسة (الصيفي، 2021) ودراسة (خفش، 2021)، ودراسة (الجمال، 2020) التي اعتمدت على عدة نماذج ومداخل نظرية، هي: المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات، ونظرية خطاب إصلاح الصورة. أما دراسة (الختلان، 2018) فاعتمدت على نظرية الاعتماد على وسائل الإعلام، ودراسة (سعاد، 2017) اعتمدت وبنيت على عدد من النظريات كنظرية الاتصال، ونظريات العلاقات العامة، ونظريات الأزمات ونماذجها، والعلاقات الدولية ونظريات الدبلوماسية، ونظريات علم الاجتماع، ولم تُبنَ دراسة كل من (إبراهيم، 2021) و(إبراهيم، 2021) و(عمر، 2019) على أيّة نظريات.

وبالمقارنة، فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في استخدامها لنظريتين دراسيتين: نظرية التميز للتوصيف، ونظرية النظم للتحليل بالإضافة إلى دراستها أزمة تخص وزارة سيادية، تهدف من خلالها لمعرفة فاعلية العلاقات العامة في إدارتها للازمات في مجتمع يقع تحت الاحتلال، وبأزمة سياسية يفتعلها الاحتلال للنيل من المجتمع الفلسطيني، ولترسيخ سيطرته على المواطن الفلسطيني وعلى الجمهور الفلسطيني. وأزمة المقاصة هي إحدى التقنيات التي يستخدمها كأداة لمحاصرة هذا الشعب وإذلاله وربطه وترسيخ تبعيته للاحتلال. وجاءت هذه الدراسة لتوفر نتائجها للعاملين في دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية وفي غيرها من المؤسسات الحكومية الفلسطينية أساساً ومتغيراً جديداً للحكم على فاعلية دور العلاقات العامة فيها، وتصوراً أكثر واقعية لكيفية عمل دوائر العلاقات العامة في الظروف الاستثنائية، كذلك التي يحيها الشعب الفلسطيني، ولتشكل هذه النتائج إضافة علمية نوعية تستند

لفهمٍ أوضح وأكثر واقعية لفاعلية دور العلاقات العامة، فهم يقوم على خصوصية المجتمع الحاضر، وليس على فهم نظري متخيل تمت بلورته بناء على معطيات مجتمع آخر، بثقافة ومعطيات أخرى، قد لا تناسب ثقافة ومعطيات المجتمع الحاضر.

1.8 نظريات الدراسة

أولاً: نظرية الامتياز (Excellence Theory)

نظرية الامتياز هي مجموعة متكاملة من النظريات التي تم تطويرها على مدار 15 عاماً، من السبعينيات إلى الثمانينيات، وقد تم اختبار النظرية من خلال مقابلات مع رؤساء العلاقات العامة والمديرين التنفيذيين والعاملين في 327 منظمة في الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة، بما في ذلك الشركات والمنظمات غير الربحية، والوكالات الحكومية والجمعيات (Found, Lahy, Williams, Hu, & Mason, 2018).

تعرف نظرية الامتياز بأنها: مجموعة من السمات والممارسات التي تساعد على بناء علاقات جيدة وطويلة الأمد مع الجهات الاستراتيجية؛ ومن أجل الحصول على ممارسة فعالة للعلاقات العامة، تحتاج المنظمات إلى الإدارة التنظيمية القائمة على الاتصال المتميز؛ الأمر الذي يتطلب من العاملين الإلمام بالوظائف الاستراتيجية، كالبحث والتخطيط والتقييم والاتصال في اتجاهين، للمساهمة في اتخاذ قرارات سليمة. وتقوم النظرية أيضاً على تحديد أفضل الممارسات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة للتواصل مع الجمهور المستهدف (Graen & Schiemann, 2014).

فروض النظرية

ترتكز نظرية الامتياز، من نشأتها، على فرض رئيس متمثل في إعلاء قيمة العلاقات العامة، وجاء ذلك من خلال تفسير قيمة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمات والمجتمع، وهذا بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية للقرارات الإدارية، ونوعية العلاقات بالجماهير أصحاب المصلحة، فطبقاً لما ورد في نظرية

الامتياز: لكي تتسم المنظمة بالفاعلية والكفاءة يجب أن تتعامل بطريقة يتم من خلالها حل المشكلات وتلبية أهداف أصحاب المصلحة، وكذلك أهداف الإدارة. واهتم جرونج وروبير 1992 بتطوير نظرية العلاقات العامة، وتوصلا إلى أنها تستند إلى ثلاثة مداخل نظرية تشمل: الإدارة الاستراتيجية، والجمهور، وإدارة القضايا، وتقوم النظرية على فرضين أساسيين هما (Sutherland, Driver, & Khattab, 2020):

1. العلاقات العامة تكون فعالة وأكثر إنجازاً عندما تكون جزءاً فعالاً من عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، إلى جانب أن تتم أنشطة العلاقات العامة بطريقة استراتيجية.
2. العلاقات العامة تدار استراتيجياً عندما يحدد ممارسو العلاقات العامة الجماهير الأساسية والأنشطة للمنظمة، وعند وضعها في فئات، والاهتمام بإيجاد حلول للقضايا التي تنشأ عن تعامل المنظمة مع الجمهور، من خلال البرامج الاتصالية المتبادلة والمتوازنة، وذلك في مرحلة إدارة القضايا.

وعلى مدى أكثر من عشر سنوات لاحقة طرح جرونج النظرية، ولا يزال بعض الدارسين ينادون بمشروع الامتياز على أنه أكثر الدراسات شمولاً للعلاقات العامة حتى الآن، وينبع ذلك من تركيز معظم المهتمين بنظرية الامتياز على الإجابة على ما أطلق عليه المنظرون أسئلة الامتياز، وهي كما يلي (حسن، 2022):

- كيف؟ ولماذا؟ وإلى أي مدى تسهم العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة؟
- كيفية ممارسة العلاقات العامة وتنظيم وظيفة الاتصال لتسهم بأقصى درجات التأثير والفاعلية التنظيمية، هذا بالإضافة إلى التساؤل الرئيس عن كفاءة المنظمة وفعاليتها.

المبادئ التي تقوم عليها نظرية الامتياز (حسن، 2022، صفحة 73):

- توضيح العلاقة بين المؤسسة والجمهور المستهدف بناءً على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي يتم اتخاذ القرارات بناءً عليها، وعلى نوعية العلاقات مع أصحاب المصلحة.

- لكي تكون المؤسسات فعالة وفقاً للنظرية، يجب عليها حل المشكلات بطريقة ترضي المؤسسة وأصحاب المصلحة في الوقت نفسه، وإذا لم تقم المؤسسة بحل المشكلات فسوف يضغط عليها أصحاب المصلحة لتغيير القرارات والسياسات المختلفة؛ ما يضيف عبئاً وتكلفة على المؤسسة.
- مشاركة العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة مع الإدارة العليا؛ ما يستلزم موافقتها على أنشطة العلاقات العامة؛ ما يساعد على الممارسة الممتازة للعلاقات العامة في المؤسسة.
- تمكين العلاقات العامة من تكوين علاقة مباشرة مع الإدارة العليا للمؤسسة، فيجب أن تكون علاقتها بالإدارة العليا مباشرة، خاصة فيما يتعلق بعمليات صنع القرار.
- العلاقات العامة وظيفة إدارية منفصلة عن كافة الوظائف الأخرى في المؤسسة، مثل التسويق والموارد البشرية وغيرها، وتتكون من إدارة أو قسم خاص بها بعيداً عن هذه الإدارات، فهي المعنية بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؛ ما يسمح لممارسي العلاقات العامة الانتقال من رد الفعل إلى رد الفعل المباشر، والتصدي لأي طارئ في المؤسسة.
- مدير إدارة العلاقات العامة هي وظيفة إدارية تقوم على الإشراف والتخطيط لبرامج العلاقات العامة وإدارتها، بالإضافة إلى أنها وظيفة فنية بالتحديد والإخراج الفني لكافة المواد الإعلامية التي تقوم إدارة العلاقات العامة بإنتاجها، كما يشرف فيها على الاتصال ثنائي الأبعاد بين المؤسسة (الإدارة العليا) والجمهور المتعامل معها، وتلعب المعرفة الإدارية للمدير الدور الأكبر في تميز العلاقات العامة في المؤسسة.
- يزيد النظام المتناسق للاتصال الداخلي في المؤسسة من رضا العاملين عن وظائفهم وعن المؤسسة، ويرتبط ذلك بالتشاركية والديموقراطية في اتخاذ القرارات، كما يزيد هذا النظام من سهولة معرفة آراء الجمهور خاصة في أوقات الأزمات.
- تؤدي المرأة نفس الأدوار المطلوبة في إدارة العلاقات العامة؛ ما يظهر الدور الاستراتيجي لها، الأمر الذي يستلزم وجود الإدارة المتقدمة لتمكين المرأة في جميع الوظائف في المؤسسة.

- الاهتمام بوجود هيكل تنظيمي متميز لإدارة العلاقات العامة يوضح كافة المهام الوظيفية التي من المفترض القيام بها؛ ما يستلزم جعل هذا الهيكل معتمداً على المركزية، ووجود ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، ووجود اتصال داخلي مفتوح في المؤسسة.

هناك العديد من الباحثين الذين يدمجون هذه المبادئ في أربعة مستويات أساسية هي (Kim, 2016, p. 44):

1. مستوى البرنامج: يجب على المنظمات الفعالة تمكين العلاقات العامة كوظيفة إدارية متميزة.
 2. المستوى الوظيفي: يجب أن تكون العلاقات العامة وظيفة اتصالية متكاملة ومنفصلة عن وظائف الإدارة الأخرى بما في ذلك التسويق.
 3. مستوى المنظمة: يجب على المنظمات الفعالة أن تبني الاتصالات الداخلية والخارجية، وتبني العلاقات على نموذج متماثل ثنائي الاتجاه.
 4. المستوى المجتمعي: يجب أن تدرك المنظمات تأثيرها على المنظمات الأخرى والجمهور، فلا يمكن أن تكون هذه المنظمات فعالة ما لم تكن مسؤولة اجتماعياً.
- يمكن ربط الدراسة بنظرية التميز في أنّ النظرية، وتحت ظروف موثقة وملائمة، تثبت أنه بإمكان دوائر العلاقات العامة الارتقاء بفاعلية المؤسسات إلى الحد الأقصى، بحيث تتمكن من تحقيق هدفين رئيسيين متشابهين هما (السعدي، 2019):

- وضع الاستراتيجيات الاتصالية المثلى لتحقيق مصلحة المؤسسة ومصلحة جمهورها.
 - الارتقاء بفاعلية المؤسسة الحاضنة لدائرة العلاقات العامة وتمكينها من تحقيق أهدافها.
- ولتحقيق هذين الهدفين، وبناء على دراسة مسحية للعديد من المنظمات، تحدد هذه النظرية ماهية الظروف المواتية والمطلوبة، وتقوم بتوصيفها للارتقاء بكفاءة دوائر العلاقات العامة على مستوى العالم،

مع مراعاة ظروف البلد المضيف وخصائصه (لغة البلد المضيف وثقافته، والحراك، والمتغيرات الاقتصادية والسياسية، ونظم الإعلام، مستويات التنمية) (السعدي، 2019).

ثانياً: نظرية النظم (Systems Theory)

تصلح نظرية النظم، أو منظور النظم، لتحليل العمليات التي تقوم بها العلاقات العامة وإيضاحها، من خلال المؤسسة أو الدائرة التي تمثلها، فإذا كانت نظرية التميز تركز على توصيف فاعلية العلاقات العامة وأدائها، إن نظرية النظم ذات منحنى علمي استنتاجي تجريبي تحليلي قائم بالأساس على ضرورة ملاحظة الواقع (خارج عقل الفرد: أي في البيئة المحيطة) وجمع كل ما يمكن جمعه من بيانات حول ظاهرة معينة كمقدمة لفهم تلك الظاهرة (السعدي، 2019).

كما أن هذا المنحنى التجريبي التفاعلي يقتضي بالضرورة نمطاً اتصالياً ثنائياً باتجاهين. وعليه، وباختصار، ينظر للمنظمة "كجزء من كل (منظم، متفاعل، متكافل، متكامل)" (البيئة) وكأجزاء مترابطة متفاعلة يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به. لذلك فلا يمكن فهم المنظمة كظاهرة منعزلة (مغلقة)، بل كنظام مترابط منفتح (السعدي، 2019).

وبناءً على كل ما تقدم، فإنّ إلمام مختص العلاقات العامة بمتطلبات عناصر النظام المختلفة ومعطياتها يسمح باستحداث آليات "تصحيح الخطأ" والتي من شأنها احتواء أية أزمات طارئة قد يواجهها النظام، وبأن تدفع بكفاءة هذا النظام وديمومته إلى مستويات أفضل (السعدي، 2019). ويعرف قاموس أكسفورد لعالم الأعمال النظام (The Oxford Dictionary, 2022): بأنه مجموعة منظمة من الأفكار أو النظريات، أو طريقة معينة لعمل شيء ما.

خصائص النظام (درة و الصباغ، 2008):

- يعمل النظام لتحقيق هدف معين، يحكم نشاطه، ويحدد العلاقة بين أجزائه.

- يتكون النظام من عدة أجزاء أو عناصر، تتميز بخصائص ذاتية عن بعضها بعضاً، وتسعى جميعها لتحقيق الهدف الكلي للنظام عن طريق تحقيق أهداف جزئية لهذه النظم الفرعية. كما أن هذه النظم تتأثر ببعضها وتتأثر بالنظام البيئي المحيط.
 - هناك أنشطة داخلية تضمن استمرار النظام ودوريته، في توازن حركي، وفي تفاعله وتكيفه مع البيئة الخارجية المحيطة للنظام.
 - هناك إطار محدد ودائرة متميزة تشكل هذه العناصر (حدود النظام)، بحيث تكون النشاطات التي تمارسها هذه العناصر متناسقة ومنسجمة ضمن هذا الإطار.
 - هو وجودٌ يجمع أهداف هذه الأجزاء ويمنع تشتتها، إلا ضمن هذا الإطار.
 - الاتجاه نحو التميز والاختلاف، فكل نظام يختلف تماماً عن الآخر.
 - يستمد النظام مدخلاته من البيئة الخارجية المحيطة به طبقاً لمقتضيات التشغيل والعمليات، وتتمثل هذه المدخلات في المعلومات والمواد والموارد الأخرى، سواء كانت بشرية أو مادية. كما أن بعض المدخلات قد تُفرض على النظام من النظام البيئي الأكبر، وتلك قد لا تكون منسجمة مع المدخلات المطلوبة لعمليات النظام، لكن على النظام التكيف معها.
- وطبقاً للنظرية العامة للنظم، فإنه يجب النظر إلى منظمة الأعمال كنظام ضمن النظم القائمة في المجتمع، وسيتبع ذلك التأكيد على أن أجزاء المنظمة إنما تعتبر نظاماً داخلية فرعية Subsystems يضمها النظام الكلي للمنظمة، ويجب النظر إلى هذه النظم بصورة متكاملة. فكل نظام من هذه النظم إنما يسعى في سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك من خلال أنشطته وأهدافه الذاتية (الفضيلى، 2013).

وثمة منظوران للنظام: منظور النظام المغلق، الذي يصور النظام على أنه شيء كلي مترابط ذو ارتباط ضعيف بالبيئة الخارجية، ومنظور النظام المفتوح، الذي ينظر إلى النظام على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلاً تبادلياً، أي يؤثر في البيئة ويتأثر بها. ويقصد بالمنظور: النمط أو النوع، أي

أن هناك نوعين من المنظمات أو المؤسسات من حيث علاقتها بالبيئة الخارجية، فالمغلق قليل التفاعل مع البيئة المحيطة، سواء من حيث المدخلات التي يستقبلها أم من حيث المخرجات التي ينتجها أو يخرجها إلى البيئة (درة و الصباغ، 2008).

ووفق نظرية النظم، فإن إدارة العلاقات العامة تعد نسقاً تنظيمياً فرعياً من النسق التنظيمي الأكبر الذي تعمل من خلاله، والذي ينتمي بدوره إلى نسق مجتمعي أكبر يتبادل معه التأثير والتأثر، وقد تكون إدارة العلاقات العامة نسقاً تنظيمياً مفتوحاً، وذلك إذا ما كان النسق الأكبر الذي يضمها يسير وفقاً لذلك النظام، وهنا تتمكن من أداء دورها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين، أما إذا كانت تلك الإدارة تعمل من خلال نسق تنظيمي مغلق، فإنه ينسحب عليها وصفها بالتبعية. وقد يكون النسق التنظيمي مفتوحاً، لكنه لا يعطي لإدارة العلاقات العامة الفرصة لممارسة ذلك الدور، بل يتعامل معها على أنها نسق يتلقى ولا يرسل، يتأثر ولا يؤثر، وحتى إذا ما أتيحت له فرصة التأثير، فإنها تكون في أضيق الحدود الممكنة، ما يعد عائقاً ومحجماً لإمكانات تلك الإدارة، وهو ما تتسم به معظم تنظيمات المجتمعات النامية (شيبية، 2005).

وبناء على مبادئ هذه النظرية فإن دور العلاقات العامة في علاقتها مع البيئة المحيطة يحدد بعدة مهام كما يلي (عياد و الجمال، 2005):

- المراقبة: رصد ما يحدث في البيئة من تطورات وأحداث وجمع معلومات عن التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة، والفرص المحتملة التي يمكن الاستفادة منها.
- التفسير: ويقصد بها القدرة على استيعاب وفهم وتفسير المعلومات التي تم جمعها لوضع أولويات القضايا، والجاهير، وكذلك توقع اتجاهات التغير في البيئة لتحديد ما يمكن أن يساعد المنظمة ويقدم لها فرصة، أو يؤثر عليها سلباً ويمثل لها التحديات.
- تقديم المشورة: والمقصود بها التحذير من المشكلات الموجودة في البيئة، ومساعدة المنظمة في حل هذه المشكلات من خلال تقديم مقترحات موضوعية للإدارة.

أخيراً، فإن هذه العمليات الثلاث يمكن التعبير عنها ببساطة بأنها عملية استقبال البيانات والمعلومات من البيئة المحيطة، أي دراستها ومراقبتها وجمع المعلومات عنها، ثم معالجة تلك المعلومات وتفسيرها لأجل تقديم الإرشاد والتوعية الضرورية التي تم استخلاصها من المراحل السابقة.

ويلاحظ أن عمليات التعامل مع المدخلات (التغذية الراجعة) و (عمليات إنتاج المخرجات) هي عمليات تقع في صميم عمل العلاقات العامة، خصوصاً إذا كان الأمر يتعلق بالتعامل مع الجمهور الخارجي وقضاياه المختلفة. فالعلاقات العامة تبدأ بدراسة قضايا البيئة والجمهور الخارجي، من خلال البحوث والاستطلاعات ومن خلال جمع المعلومات بكل السبل الممكنة، ثم تقوم بالتعامل مع ما تم جمعه من معلومات وما تم التوصل إليه من حقائق، ليتم على إثر ذلك استخلاص طبيعة المخرجات (النصائح والإرشادات والمعلومات التي يجب أن يجري نقلها إلى الجمهور الخارجي، وكذلك تحديد الوسائل والأساليب الاتصالية التي يمكن أن تكون هي الأفضل لمثل هذه المهمات الاتصالية والإعلامية (الفضيلي، 2013).

1.9 مصطلحات الدراسة

العلاقات العامة: تعرّف مجلة العلاقات العامة الأمريكية، كما جاء في بحث (الشهيب، 2010، صفحة 70) العلاقات العامة على أنها: "الوظيفة الإدارية التي تقيم اتجاهات وميول الجمهور، وتحدد سياسات وإجراءات الفرد أو المنظمة بما يتماشى مع مصلحة الجمهور، وتخطط وتنفذ برامج عمل للحصول على فهم الجمهور. وقبول عناصر هذا التعريف تشمل ما يلي: العلاقات العامة هي وظيفة إدارية، تقيم اتجاهات الجمهور وميوله، والعلاقات العامة هي وظيفة إدارية، تحدد سياسات المنظمة وإجراءاتها بما يتماشى مع مصلحة الجمهور، والعلاقات العامة تخطط وتنفذ برامج عمل هدفها الحصول على فهم الجمهور وقبوله للمنظمة".

تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة: عرف المعهد البريطاني (المعهد البريطاني للعلاقات العامة، 2020) للعلاقات العامة هذه الوظيفة كما يلي: إنها الجهود المخططة والمستمرة لإقامة وإدامة فهم متبادل بين منظمة أعمال و جماهيرها.

الأزمة في معناها المجرد: "هي تلك النقطة الحرجة والخطة الحاسمة التي يتجدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ، حيث الحياة أو الموت، أو الحرب أو السلم، حيث إيجاد حل للمشكلة أو تركها للتفجير" (نورة و امال، 2015، صفحة 41).

إدارة الأزمات: إن إدارة الأزمات هي علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فنٌ أكثر منها علماً، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال، فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة (محمد، 2021).

و عرف (الخضيري، 2002، صفحة 243) إدارة الأزمة بأنها "كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة، ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها".

الأزمة المالية: تُعرّف الأزمة، من الناحية الاجتماعية، على أنها "توقّف الأحداث المنظمة والمتوقعة، واضطراب العادات والعرف، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن لتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة" (عليوة، 2002، صفحة 13).

ويعرفها (الخضيري، 2001، صفحة 54) على أنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلةً بذلك صعوبة حادة أمام متّخذ القرار تجعله في حيرة بالغة"، وبذلك فهي تتعلق ببعدين هما:

- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الحالية والمستقبلية.
- الوقت المحدد المتاح لاتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة.

أما من الناحية الاقتصادية، فيقصد بالأزمة أنها ظاهرة تعرف بنتائجها، ومن مظاهرها انهيار البورصة، وحوث مضاربات نقدية كبيرة ومتقاربة، وبطالة دائمة (صالح، 2012).

وتعرف الأزمة المالية بشكل خاص بأنها انهيار النظام المالي برؤيته، مصحوباً بفشل عدد كبير من المؤسسات المالية وغير المالية، مع انكماش حاد في النشاط الاقتصادي الكلي (العوامل، 2021).

وزارة المالية الفلسطينية: هي الوزارة المسؤولة عن إعداد ميزانيات دولة فلسطين ورسم السياسة المالية والاقتصادية في فلسطين، ويقع مقرها في مدينة البيرة (وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية، 2022).

المقاصة: عرف القانون المدني الأردني المقاصة في المادة (343) من القانون المدني الأردني على أنها: "إفناء دين مطلوب لدائن بدين مطلوب منه لمدينه" (العمرى، غيطان، و غيطان، 2016، صفحة 1502).

وعرفه القانون المدني العراقي في المادة (408) على أنها " إسقاط دين مطلوب لشخص من غريمه، في مقابله دين مطلوب من ذلك الشخص لغريمه" (العمرى، غيطان، و غيطان، 2016، صفحة 1502).

مما ورد فإن المقاصة هي: نظام للتسوية النقدية يستند إلى مطالبات الأطراف المقابلة والتزاماتها، قد يكون المشاركون في المعاملة كيانات قانونية وأفراداً.

1.10 مشكلة الدراسة

نشأت إيرادات المقاصة نشأة مشوهة ومنقوصة السيادة على استحقاقات الوصول إليها، بموجب بروتوكول باريس الاقتصادي سنة 1994، حيث أعطى البروتوكول الحق "للكيان الصهيوني" في تحصيل ضريبة القيمة المضافة من الواردات، وإدارة عمليات التخليص الجمركي على الواردات الفلسطينية التي تمر عبر الموانئ المحتلة، وتحصيل الرسوم الجمركية وضريبة القيمة المضافة عن هذه

الواردات (إيرادات المقاصّة)، ومن ثم تحويل هذه الإيرادات إلى السلطة الوطنية الفلسطينية شهرياً، بعد خصم 3% منها كرسوم تحصيل (مؤتمر الامم المتحدة، 2016).

إن إجراءات وممارسات الاحتلال القمعية، بجانب بروتوكول باريس الاقتصادي، أدت إلى تكريس التبعية الاقتصادية لاقتصاد الاحتلال، نتيجة عدم قدرة السلطة الفلسطينية على الانعتاق من حالة التبعية للاقتصاد المحتل. في ظلّ هذه الإجراءات، وفي ظلّ هذا البروتوكول المقيد والمعيق، وفي ظلّ عدم السيطرة على الأرض والموارد والسياسات، ازداد اعتماد السلطة الفلسطينية على مصادر التمويل الخارجية: القروض الخارجية، والمنح والمساعدات، وعلى إيرادات المقاصّة. كذلك فإن بقاء معظم أدوات السياسات الاقتصادية الرئيسية في أيدي الاحتلال الإسرائيلي، أدى إلى تحوّل هذه الأدوات بعد ذلك لأدوات ضغط، يستخدمها الاحتلال لتحقيق مكاسب سياسية من جهة، ومحاصرة السلطة الفلسطينية اقتصادياً ومالياً من جهة أخرى، تسببت في وجود اختلالات هيكلية وتشوهات عميقة في الاقتصاد الفلسطيني (جلس، 2021).

كما وتعرضت إيرادات المقاصّة الفلسطينية لسلسلة من الاعتداءات المتكررة من قبل الاحتلال (تجميداً واقتطاعاً)، وتدرج هذه الاعتداءات المتكررة في سياق الضغط السياسي على السلطة الفلسطينية سياسياً واقتصادياً، وقد ترافقت فترات التجميد مع التغيرات السياسية في فلسطين، ما شكل أزمة تواجهها السلطة الفلسطينية على الصعيد الاقتصادي والسياسي، وعلى الصورة الذهنية لها. إن الضرر الناجم عن الأزمة هو مزيد من التآكل في سمعة السلطة الفلسطينية في أوساط الشعب الفلسطيني، كما أكد الخبير الاقتصادي د. هيثم دراغمة (صحيفة الحدث، 2020) "للأسف ليس لدينا تخطيط أو خطة لإدارة الأزمة المالية، وما يجعلنا نعاني أكثر من المتوقع، هو أننا لا نخطط في سياق السياسات المالية، التي يجب أن تتضمن في هذه المرحلة رفع شعار النقشف بمعناه الحقيقي وترشيد النفقات بشكل جدي، وهذا ما لم يلمسه المواطن حتى اللحظة. والأمر الأهم يتمثل في تحسين الإيرادات من خلال متابعة الضرائب مع كبار المستثمرين والتجار". وأكد دراغمة أنه "لو كانت هناك سياسات مالية صحيحة، لم يكن المواطن

ليشعر بالأزمة المالية الحالية بهذه الحدة". كل ما سبق يثير سؤالاً: حول قدرة الحكومة على الاستمرار مالياً في ظل الوضع القائم، خاصة في ضوء التجاذبات السياسية في المنطقة، ومدى توفر الخطط للتعامل مع هذا الواقع أو مصارحة الشعب ووضعه أمام مسؤولياته ليقرر مصيره ومستقبله في ظل هذه الظروف، ما يستدعي إدارة الأزمة بالشكل الصحيح.

إن الوضع الراهن للمؤسسات الحكومية من تأثير الاحتلال والتبعية له يفرض قيوداً على الأداء والتقدم في شتى مجالات الحياة، والعلاقات العامة هي جزء من هذه المؤسسات التي تتأثر بتأثر الوضع القائم وبالقيود التي يفرضها الاحتلال عليها وعلى مؤسساتها، وعلى العاملين داخلها، بل وعلى كافة شرائح المجتمع، ما يثير لدينا سؤالاً عن مدى فاعلية دورها في القيام بمهامها الاعتيادية في ظروف غير اعتيادية كذلك التي تمر بها وتعاني منها وزارة المالية الفلسطينية، وما هي وجهة نظر كل من موظفي الوزارة وخبراء العلاقات العامة والاقتصاد في إدارة العلاقات العامة لهذه الأزمة، وعليه سنتتير هذه الدراسة السؤال المركزي الآتي في السطور اللاحقة.

سؤال البحث المركزي

ما مدى فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

الأسئلة الفرعية للبحث:

للإجابة عن سؤال البحث المركزي، ستطرح الدراسة المجموعة الآتية من الأسئلة الفرعية ذات الصلة الوثيقة بالسؤال المركزي للدراسة:

السؤال الأول: ما الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والخبراء المختصين؟

السؤال الثاني: ما مدى جهوزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها؟

السؤال الثالث: ما تأثير أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

السؤال الرابع: ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

السؤال الخامس: ما استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

السؤال السادس: ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة والتي تحدّ من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة؟

1.11 أهداف البحث

1. معرفة الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والخبراء المختصين.
2. معرفة جاهزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها.
3. معرفة تأثير أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور.
4. معرفة مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة.
5. معرفة استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة.
6. معرفة أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة، والتي تحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة.

1.12 أهمية البحث

أصبح موضوع إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر، خاصة بعد أن زادت مخاطر حدوثها وتتنوع أسبابها، وأصبحت كل الدول بلا استثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات على أراضيها، حيث تتكبد تلك المجتمعات خسائر فادحة، ليس فقط نتيجة لحدوث الأزمة، بل أيضاً للسلوك الإنساني المتصرف حيالها. إن الخصوصية الفلسطينية بما تحمله من تحديات بشكل عام، وللمؤسسات الحكومية بشكل خاص، من تأثير الاحتلال والتبعية له، يفرض قيوداً على الأداء والتقدم في شتى المجالات. والعلاقات العامة هي جزء من هذه المؤسسات التي تتأثر بتأثر الوضع القائم وبالقيود التي يفرضها الاحتلال عليها وعلى مؤسساتها، وبالأخص فاعلية دورها في القيام بمهامها الاعتيادية في ظروف غير اعتيادية كذلك التي تمر بها وتعاني منها وزارة المالية الفلسطيني.

كما وتكمن أهمية الدراسة في تكوين أساس ومتغير جديدين للعاملين في وزارة المالية وفي غيرها من المؤسسات الحكومية الفلسطينية، للحكم على فاعلية دور العلاقات العامة فيها، وتكوين تصور أكثر واقعية لكيفية عمل دوائر العلاقات العامة في الظروف الاستثنائية، كذلك التي يحياها الشعب الفلسطيني. فمن خلال هذا الأساس (العملي) يجب أن يكون هناك فهم أوضح وأكثر واقعية (القيمة العلمية للدراسة) لفاعلية دور العلاقات العامة، فهم يقوم على خصوصية المجتمع الحاضر وليس على فهم نظري متخيل تمت بلورته بناء على معطيات مجتمع آخر، بثقافة ومعطيات أخرى، قد لا تناسب ثقافة المجتمع الحاضر ومعطياته، بالإضافة الي الفجوة المعرفية في مشكلة البحث.

وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجهوزية التي تتمتع بها هذه الوزارة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم العلاقات العامة والمخططين والمسؤولين عن عمليات اتخاذ القرارات في وزارة المالية الفلسطينية، وتساعدهم في التعرف على كيفية التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية واستغلالها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح، وذلك من خلال ما ستقدمه الدراسة من بيانات صادقة وموثوقة مستمدة من الدراسة التي ستقوم بها الباحثة، تمكنهم من اتخاذ القرارات بأسلوب علمي أكثر شمولية وموضوعية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة بما تسهم به من إثراء للمكتبة العربية بصورة خاصة، وما تسهم به في مجال إدارة الأزمات بصورة عامة، كما تساعد على نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين في وزارة المالية الفلسطينية من جهة، وبين أفراد المجتمع الفلسطيني من جهة أخرى، بأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها في ضوء كل أزمة على حدة.

الفصل الثاني

منهجية البحث

تستعرض الباحثة فيما يلي وصفاً لمنهج الدراسة الذي تم استخدامه، وتحدد أفراد مجتمع الدراسة، وتتناول أداة الدراسة والإجراءات التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأخيراً توضح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل بيانات الدراسة.

2.1 منهجية الدراسة

بحثت الدراسة موضوعاً محدداً تستهدف فيه التعرف على مدى فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال إجراء دراسة على وزارة المالية الفلسطينية، ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحثة في مجرياتها، وتستطيع الباحثة أن تتفاعل معها، فتصفها وتحللها (الأغا، 2000)، وتربطها بالظواهر الأخرى. واعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقامت بتحليلها، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.1.1 أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، توظف الباحثة أداتين بحثيتين: الاستبيان والمقابلة؛ ففي حياتنا اليومية إذا أردنا معرفة شيء ما عن شخص معين، أو شخصية اجتماعية، فإن هذا يتطلب منا طرح أسئلة على الشخص المعني، وانتظار رده لمعرفة ما كنا نرغب في معرفته. لكن عندما يتم عرض هذه الأسئلة في تسلسل منظم في شكل مجموعة أسئلة هادفة، إلى واحد أو أكثر من الناس تم اختيارهم مسبقاً، مع توقع أن تتلقى رداً كتابياً عن جميع الأسئلة التي طرحت عليهم، فإنه يُطلق على هذه المجموعة من الأسئلة مصطلح "استبيان" في مجال البحوث وجمع البيانات.

أولاً: الاستبيان

من أكثر أدوات البحوث شيوعاً مقارنةً بالأدوات الأخرى؛ وذلك بسبب اعتقاد كثير من الباحثين أن الاستبيانات لا تتطلب منهم إلا جهداً يسيراً في تصميمها وتحكميها وتوزيعها وجمعها؛ وإمكانية استخدامه في جمع المعلومات عن موضوع معين من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أو لا يجتمعون في مكان واحد. ويحتاج الاستبيان مهارة شديدة في صياغة الأسئلة التي تستهدف معرفة الآراء والأفكار والاتجاهات التي يصعب الوصول إليها دون التواصل المباشر بين الباحث والمبحوث (المشهداني، 2017).

ويُميّز بعض الباحثين بين الاستبيانات واستطلاعات الرأي من خلال مضمون الفقرات، حيث إن فقرات الاستبيان تتضمن حقائق ومعلومات محدودة عن المشكلة محل البحث، بينما تتضمن فقرات استطلاع الرأي مسحاً لآراء الأفراد حول قضية أو مشكلة معينة (سليمان، 2014).

ثانياً: المقابلة

هي الآلية التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات في البحث العلمي، وذلك في حالة حاجته إلى بيانات تتخطى في طبيعتها الإطار النظري، حيث تتمثل المقابلة في نقاش يدور بين الباحث وأفراد عينة الدراسة، ويقوم الباحث بتوجيه هذا النقاش للحصول على آراء أفراد عينة الدراسة في المتغيرات التي يسعى لقياسها، وتتميز المقابلات في أنها لا توفر مجرد إجابة للباحث فقط، بل توفر له كذلك الاستجابات كاملة لأفراد العينة، من إيماءات بالرأس، أو حركات بالجسد، من شأنها التعبير بدقة أكبر عن استجابات أفراد عينة الدراسة (الرفاعي، 2014).

وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة،

والبيانات والمعلومات الأولية، عن طريق الاستبانة (Questionnaire) التي سيتم إعدادها لهذا الغرض، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بعمل العلاقات العامة.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات التي بحثت في موضوع المقاصة.
3. المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين:

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

الجزء الثاني: واشتمل على (39) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية، والتخطيط لإدارة الأزمات، والعلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة، واستراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة، والتحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحّد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة)، كما يبين الجدول 1:

جدول 1

فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية و التخطيط لإدارة الأزمات	7
2	التخطيط لإدارة الأزمات	4
3	العلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة	8
4	استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة	7
5	التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحّد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة	13
	المجموع	39

وقد أعطيت درجات الفقرات الـ 39 من خلال مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كما يبين

الجدول رقم (2)

جدول 2

مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

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

يبين الجدول السابق مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي

(Likert Scale)، حيث يبين الجدول الاستجابة على كل مجال ودرجتها.

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) حسب التصنيف (موافق بشدة، موافق،

محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في تحديد إجابات كل فقرة من فقرات المجالات الأربعة، حيث

سيعبر الرقم (5) عن أكبر درجة (موافق بشدة)، والرقم (1) عن أقل درجة (غير موافق بشدة)، كما تم

إجراء مقابلات مع خبراء في الاقتصاد والعلاقات العامة لتحقيق أهداف الدراسة.

وعليه، قامت الباحثة خلال الدراسة بإجراء مقابلات تم بناؤها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن

أسئلتها، وقد أرفقت المقابلات وأسئلتها وأجوبتها في الملحق رقم (هـ)، وسبق إجراء المقابلات تحديد عدد

من الخبراء في الاقتصاد والعلاقات العامة من خلال اختيار عينة قصدية منهم على دراية كافية بالأزمة

ومواكبين لها، لاستعراض تجربتهم وخبرتهم، ما يسهم في تعزيز جودة الدراسة بطرق تتوافق مع

الأسس العلمية التي صممت من أجلها.

2.1.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة المالية الفلسطينية الذين يمتلكون المعرفة والخبرة اللازمة التي تمكنهم من الإجابة عن فاعلية العلاقات العامة داخل الوزارة، إضافة إلى خبراء في مجال العلاقات العامة والاقتصاد من داخل الوزارة ومن خارجها.

2.1.3 إطار البحث

سجل الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية.

2.1.4 عينة الدراسة

عدد عناصر مجتمع البحث هو 800 موظف في وزارة المالية الفلسطينية. اشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في وزارة المالية الفلسطينية، مقدارها 200 موظف، ويقصد بالعشوائية تساوي الفرص أمام كل مفردة من مفردات المجتمع في التمثيل بالعينة، إذ إن احتمال اختيار مفردة ما في المجتمع لتدخل ضمن مفردات العينة يساوي احتمال اختيار أي مفردة أخرى لنفس الغرض، والاختيار العشوائي ضروري في الإحصاء الاستدلالي؛ حيث لا يمكن تعميم خصائص العينة على المجتمع ما لم يكن الاختيار قد تم بصورة عشوائية، ومن طرق الاختيار العشوائي وضع أسماء أو أرقام مفردة تمثل المجتمع على أوراق متشابهة، ووضع هذه الأوراق في كيس وخلطها جيداً، ومن ثم اختيار أفراد العينة منها إلى أن تستوفي الحجم المقرر. وهذه الطريقة تتطلب مجهوداً وطريقة عملية في حالة كبر حجم المجتمع، وتمت الاستعاضة بجدول الأرقام العشوائية، لأنها أبسط وأكثر دقة. "ومن هذه الجداول جدول فيشر، ونيس، وكندال، وكذلك استخدام الصندوق الكروي، حيث تخلص فيه الأرقام وتسحب منه. والعينة العشوائية لا تمثل خصائص المجتمع الخاضع للبحث تماماً، ولكنها تترك اختيار الأفراد للصدفة، وبهذا تنقص إمكانية تسرب التحيز في اختيار العينة" (عبد المؤمن، 2008، صفحة 194).

وتم اختيار عينة قسدية غير عشوائية من خبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؛ "لأنّ هذا النوع من العينات يعتمد على أساس خبرة الباحث وحسن تقديره وجودة الحكمة" (عبد المؤمن، 2008، صفحة 191).

يتضح من الجدول رقم (3) وصفٌ لخصائص توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديمغرافية، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة. والجدول 3 يبين ذلك:

جدول 3

توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	أنثى	138	69.0
	ذكر	62	31.0
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	3	1.5
	دبلوم	19	9.5
	بكالوريوس	146	73.0
	ماجستير	30	15.0
	دكتوراه	2	1.0
	أقل من 20 سنة	1	.5
العمر	من 21-30 سنة	67	33.5
	من 31-40 سنة	81	40.5
	من 41-50 سنة	35	17.5
	أكثر من 50 سنة	16	8.0
التخصص	محاسبة	66	33.0
	إدارة	64	32.0
	قانون	5	2.5
	علوم مالية ومصرفية وتسويق	15	7.5
	الحاسوب وأنظمة المعلومات	8	4.0
	تخصصات أخرى	6	3.0
	تخصصات لم تذكر	36	18.0
	مدير عام	4	2.0
	مدير	47	23.5
	محاسب	65	32.5
المسمى الوظيفي	موظف إداري	80	40.0
	غير ذلك	4	2.0
	أقل من 5 سنوات	58	29.0
	من 5-10 سنوات	52	26.0
سنوات الخبرة	أكثر من 10 سنوات	90	45.0
	المجموع	200	100.0

2.1.5 صدق الاستبانة وثباتها

أولاً: صدق الأداة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في شؤون الدراسات الاتصالية والتخصصات الأخرى، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات. وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من خمسة مجالات (39) فقرة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق أ).

ثانياً: ثبات الأداة

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

جدول 4

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

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية والتخطيط لإدارة الأزمات	7	91.1
2	التخطيط لإدارة الأزمات	4	94.2
3	العلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة	8	95.6
4	استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة	7	91.9
5	التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة	13	94.0
	الثبات الكلي للأداة	39	95.6

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (91.1- 95.6) للمجالات الأولى (العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية والتخطيط لإدارة الأزمات) والثالث (العلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة) في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (95.6) وهو معامل ثبات عالٍ وفي أغراض البحث العلمي.

2.2 إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة، وقد تم استرجاع (200) استبانة صالحة للتحليل ليشكل العدد (200) عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

2.3 متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

- النوع الاجتماعي: وله مستويان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي: وله خمسة مستويات (ثانوي أو أقل، ودبلوم، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).
- سنوات العمر: وله خمسة مستويات (أقل من 20 سنة، ومن 21-30 سنة، ومن 31-40 سنة، ومن 41-50 سنة، وأكثر من 50 سنة).

- التخصص: وله سبعة مستويات (محاسبية، وإدارة، وقانون، وعلوم مصرفية ومالية وتسويق، والحاسوب وأنظمة المعلومات، وتخصصات أخرى، وتخصصات لم يتم ذكرها).
- المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات (مدير عام، ومدير، ومحاسب، وموظف إداري، وغير ذلك).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

ثانياً: المتغير التابع

ويتمثل في استجابات المبحوثين من موظفي وزارة المالية الفلسطينية لفقرات أداة الدراسة التي تتعلق بفاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة والخبراء.

2.4 الأساليب الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة عن الأداة (الاستبانة)، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.

الفصل الثالث

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج جزأَي الدراسة: الكيفي والكمي، اللذين تمّ من خلال إجراء مقابلات مع عينة قصدية من خبراء العلاقات العامة والإعلام وخبراء في الاقتصاد، وتوزيع 200 استبيان لموظفي وزارة المالية الفلسطينية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.

3.1 نتائج الدراسة الكيفية

تم إجراء مقابلات مع ستة من الخبراء في العلاقات العامة والإعلام وخبراء في الاقتصاد. وفيما يلي عرض لهذه النتائج، حيث سيتم أولاً عرض نتائج مقابلات خبراء العلاقات العامة والاتصال، ثم خبراء في الإعلام متخصصين بالشأن الاقتصادي، يليه عرض نتائج مقابلات خبراء الاقتصاد.

النتائج الكيفية لمقابلات خبراء العلاقات العامة والاتصال:

وفيما يلي عرض لنتائج مقابلات خبراء العلاقات العامة والاتصال بحسب عناوين منبثقة من أسئلة المقابلة وإجابات الخبراء عنها:

أولاً: نتيجة مقابلات خبراء العلاقات العامة والاتصال

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والخبراء المختصين؟

أولاً: وصف لمفهوم العلاقات العامة وأهميتها في وزارة المالية الفلسطينية.

أفاد الخبيران الدكتور معين الكوع والدكتور شادي أبو عياش أن العلاقات العامة في وزارة المالية تفتقد إلى تواجد كادر مؤهل متكامل، لا يقتصر على فرد واحد فقط، وبالتالي فإن دور العلاقات العامة غير

قائم حالياً، كما وأجمعاً على أهمية العلاقات العامة في وزارة المالية.

فذكر الدكتور معين الكوع: "إن العلاقات العامة في وزارة المالية تفتقد إلى وجود فريق كامل متكامل للعلاقات العامة، ويقتصر عمل العلاقات العامة في وزارة المالية على الدكتور عبد الرحمن بياتة، وهو القائم بأعمال العلاقات العامة داخل الوزارة، ويعمل كفرد وليس كفريق، والعلاقات العامة يجب أن يتم العمل من خلالها كفريق كامل متكامل، لأن هناك أدواراً مختلفة للعلاقات العامة، ولا يستطيع شخص واحد أن يقوم بكل الأدوار، وتكمن أهميتها بتكامل الأدوار بين العاملين، وإن العلاقات العامة عبارة عن منظومة كاملة متكاملة، كل شخص بها يكمل الآخر".

وقال الدكتور شادي أبو عياش: "على العلاقات العامة في وزارة المالية أن تقوم بتوظيف الاتصال الداخلي في خدمة أهدافها الاستراتيجية، والأهم في العلاقات العامة في وزارة المالية، التواصل مع مختلف القطاعات الحكومية والأهلية والخاصة، وباعتقادي أنّ هذا الدور غير قائم حالياً، كما تكمن مهمتها بالتواصل مع دوائر الوزارة وأقسام الوزارة وإدارات الوزارة على المستوى الداخلي، لتمكين العلاقة الداخلية".

ثانياً: مدى دراية وزارة المالية الفلسطينية بماهية العلاقات العامة وتفهم مهامها واختصاصاتها وإدراك أهميتها.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، أن هناك فهماً خاطئاً وعدم إدراك إلى ماهية العلاقات العامة وتفهم مهامها واختصاصاتها وإدراك أهميتها في وزارة المالية.

فذكر الكوع: "لا أعتقد أن وزارة المالية تدرك أهمية العلاقات العامة وتفهم مهامها، وهذا لا ينطبق فقط على وزارة المالية فقط. بسبب الممارسة: ممارسة العلاقات العامة، لا أرى أنهم يدركون أهمية العلاقات العامة كونه حتى الآن وزارة من الوزارات السيادية كوزارة المالية لا توجد فيها دائرة علاقات عامة، ولا أدري إذا كانت موجودة بالهيكلية".

وأكد أبو عياش: "هناك فهم خاطئ لدور العلاقات العامة في وزارة المالية، بناءً عليه يتم تقليل طبيعة الأنشطة وتحديدها في أشكال تقليدية مثل إصدار بيانات صحفية أو تصريح صحفي".

ثالثاً: من واقع خبرتك/ ضرورة وجود دائرة علاقات عامة مستقلة في وزارة المالية الفلسطينية.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أهمية تواجد دائرة علاقات عامة مستقلة في وزارة المالية الفلسطينية، بل وفهم دورها بشكل أشمل.

فذكر الكوع: "طبعاً، ليس فقط في وزاره المالية، في كل مكان، حتى المؤسسات الصغيرة بحاجة إلى علاقات عامة، فكيف بوزارة سيادية كبيرة كوزارة المالية الفلسطينية".

وأكد أبو عياش: "ليس فقط ضرورة وجود دائرة مستقلة؛ هذه الدائرة يجب أن يعاد بها فهم دور العلاقات العامة بشكل شامل لتصبح دائرة مستقلة، وأيضاً أهميتها يجب أن تكون ذات علاقة قوية مع الوزير في هذه الحالة أو في إدارة المؤسسة، لأنه مهم جداً أن تشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بمعنى أن دور العلاقات العامة غير شكلي فقط".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني: والذي ينص على: ما مدى جهوزية خطط إدارة الأزمات وتوافرها في وزارة المالية؟

أولاً: في رأيك/ الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أن الأطراف الفاعلة التي تتعامل وتدير الأزمة في وزارة المالية، تقتصر على عدد محدود جداً، وتتم في غرف مغلقة، وتقتصر على وزارة المالية فقط. حيث يتم حجب المعلومات عن الجمهور.

فذكر الدكتور الكوع: "من يدير هذه الأزمة هم مجموعة معينة، كالوزير، مع مجموعة ضيقه أو حلقه صغيره من المقربين من الوزير فقط".

وقال الدكتور أبو عياش: "إن التفاصيل دائماً تتم معالجتها بغرف مغلقة بعيداً عن الجمهور، وهذا إشكالي، في طريقة التواصل مع الجمهور هناك فهم خاطئ لها، وهذا كله يرجع بنا إلى المربع الأول، وهو عدم الفهم الصحيح لأهمية العلاقات العامة وأنشطتها ودورها وموقعها. ودورها للتواصل بشكل مباشر وشفاف مع الجمهور، الآن الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة يجب أن تكون الوزارة نفسها، وحسب طبيعة كل الأزمة. الجمهور أيضاً والمؤسسات الحكومية الأخرى، والإعلام أيضاً، مهم جداً لهذه الأطراف أن تكون فاعلة في إدارة الأزمة".

ثانياً: مدى أهمية تدريب العاملين على كيفية الاتصال أثناء الأزمة، ومدى قيام وزارة المالية الفلسطينية بهذه الخطوة في ظل الأزمات المتتالية التي تتعرض لها.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أن التدريب بشكل عام مهم جداً، وأن وزارة المالية - حسب اطلاع ومعرفة الخبيرين - لا تقوم بهذه الخطوة.

وذكر الكوع: "يجب أن يكون هناك طاقم للعلاقات العامة في الوزارة، فالوزارة لا يوجد لديها طاقم للعلاقات العامة ليتم تدريبه أصلاً، لكن التدريب بشكل عام، وليس فقط في وزاره المالية، بل بكل الوزارات وخاصة التدريب على استراتيجيات التواصل أثناء الأزمات، مهم جداً وضروري؛ لأن الشخص الذي يعرف كيفية التعامل مع الأزمة يمكن أن يساعد على التقليل من آثار الأزمة، نتيجة للتواصل مع الجمهور، لأن الجمهور هو من يفتعل الأزمة، هو الذي يكبر من حجمها أو يصغرها".

وقال أبو عياش: "مهماً جداً إذا تم التوصل لقناعة في وزارة المالية والمؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية لمنظومة العلاقات العامة أو القائمين عليه، الأهمية استثمار مهارات العاملين بناءً على فهم جديد أو فهم مختلف لدور العلاقات العامة، وبالتالي مهم جداً، فمن غير المنطق أن يستلم شخص واحد إدارة العلاقات العامة في وزارة كوزارة المالية، فمن المهم تطوير أداء العاملين وجذب كوادر

متخصصة سواء على مستوى استخدام الأدوات الحديثة (التقنيات الحديثة) مع المحتوى المبني على الشفافية والتواصل مع الجمهور".

ثالثاً: مدى فاعلية تشكيل فريق أزمة لمواجهة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، ومدى فاعلية استعانة وزارة المالية الفلسطينية بخبراء لمواجهة الأزمات.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أن إدارة الأزمة لا تتم إلا ضمن فريق كامل مدرب ومؤهل لإدارة الأزمة، وجذب خبراء أيضاً، كما أكدوا أن هذا الشيء مفقود لدى وزارة المالية.

فقال الكوع: "إن إدارة الأزمة لا تتم بشخص واحد ولا من طرف واحد، يجب أن يكون هناك فريق متخصص متعدد التخصصات، أي أن يكون هناك مسؤول لهذا الفريق (مدير العلاقات العامة)، وقد يكون هناك من الشؤون الإدارية، وموظف من مكتب الوزير، موظف من الموارد البشرية، موظف تكنولوجيا المعلومات، أي من كل إدارة تخصصية يمكن أن يكون هناك فرد في فريق أو خلية الأزمة، وقد يكون من وزارات أخرى، ومن الضروري وجود خبراء، لا ننسى أيضاً بأن وزارة المالية هي ليست فقط وزارة المالية، بل وزارة المالية والتخطيط، وهي التي تقوم بالتخطيط لجميع الوزارات، فعلى الأقل يجب أن تخطط لأزماتها".

وأكد أبو عياش قائلاً: "مهماً جداً في إدارة الأزمة، وحتى على المستوى الاستراتيجي، دائماً يجب أن يكون مسؤولو الاتصال في أي مؤسسة، بما فيها وزارة المالية، من أصحاب صناعات القرار في بناء الاستراتيجية، وفي معالجة الأزمة، فالتالي من الطبيعي وضروري أن تكون العلاقات العامة ممثلة في أي خلية أزمة، لأن هناك جزءاً اتصالياً في حل الأزمة، التواصل مع الجمهور. حتى ولو لم نعتقد أنها أزمة داخلية، يجب على الجمهور أن يعلم ماذا يحدث، وبالتالي دور العلاقات العامة مهم، ويجب أن يكون ممثلاً في أي فريق لإدارة الأزمة".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث: والذي ينص على: ما هو تأثير أزمة المقاصة على

سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

أولاً: وصف أزمة المقاصة التي واجهتها وزارة المالية الفلسطينية.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أن أزمة المقاصة هي أزمة سياسية واجهتها، ليس فقط وزارة المالية، بل الحكومة الفلسطينية بأكملها، والهدف منها التأثير على الشعب الفلسطيني وإخضاعه ومعاقبة الحكومة.

فذكر الكوع: "هي أزمة يفتعلها الاحتلال من فتره لأخرى من أجل التأثير على معنويات الفلسطينيين، والهدف من أزمة المقاصة ليس معاقبة السلطة الوطنية الفلسطينية فحسب، وإنما هو ربط الإنسان، أو تذكير الفرد أو المجتمع الفلسطيني أو أبناء فلسطين أو الجمهور الفلسطيني، بأنهم مرتبطون بقوتهم في دولة الاحتلال، وبالتالي لا يمكن فصل ما بين المجتمع الفلسطيني والاحتلال، يعني حتى الراتب مرتبط في الاحتلال أيضاً، نحن في دوامة من المواجهة مع الاحتلال بين الفترة والأخرى، وهي دوامة مستمرة".

وأكد أبو عياش بقوله: "هي أزمة واجهتها الحكومة بشكل عام، وكما ذكرت هناك خلل في إيصال المفاهيم للجمهور، نعم هي أزمة سياسية خارجة عن إرادة الوزارة، لكن هذا لا يعفي الوزارة من أنها تعمل على مخاطبة الجمهور عبر المنصات الإعلامية كرد فعل لإشاعات وجدت، أي إنها ليست استباقية في التفكير، وكثير من الأزمات التي تواجه الحكومة، أعتقد أن وزارة المالية غير فعالة في التفكير الاستباقي، بمعنى التواصل قبل بداية الأزمة، أو استشعار الأزمة، وأنهم لا يكونون منفتحين بشفافية مع الجمهور، دائماً تعمل وزارة المالية على الرد عندما يكون هناك أزمة رواتب فقط".

ثانياً: دور العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال مراحل إدارة أزمة المقاصة.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أنه يجب على الوزارة تشكيل خلية أزمة إعلامية من أكثر من مؤسسة حكومية، وعلى العلاقات العامة التعامل بشفافية مع ما يحدث في الكواليس بسبب أزمة المقاصة، أيضاً شرح وجهة النظر "لماذا يحدث ذلك" والكشف عن الأسباب.

فذكر الكوع: "إن العلاقات العامة لن تعالج أزمة المقاصة لأنها مشكلة سياسية، لكن على الأقل ممكن أن ترتبط مع جمهورها بشكل أكبر، توضيح الأمور، وجود بيانات صحفية بشكل مستمر، إطلاع يومي للجمهور بشفافية عما يحدث في الكواليس بسبب أزمة المقاصة، أيضاً شرح وجهة النظر "لماذا يحدث ذلك"، والكشف عن الأسباب، كل هذه الأمور تساعد في تقريب وجهات النظر بين الجمهور الفلسطيني والوزارة. إن دور العلاقات العامة ليس حل أزمة المقاصة، وإنما على الأقل التقليل من حدة تعامل الجمهور مع أزمة المقاصة".

وقال أبو عياش: "تشكيل خلية أزمة إعلامية من أكثر من مؤسسة حكومية، من رئاسة الوزراء ووزارة الداخلية ووزارة الإعلام، ووزارة المالية بالتأكيد، وإلى آخره، تقوم بالتوضيح للجمهور ما يجري من أحداث، والأهم هو توحيد الخطاب والرسالة الإعلامية للتمكن من التواصل مع الجمهور للتمهيد للأزمة وخلال فترة الأزمة مهما طالت. وإنتاج محتوى يوصل الرسالة بطريقة صحيحة وأيضاً أن يكونوا استباقيين في عملية تشكيل لجنة مبكرة، هذه خطوات مهمة جداً لمعالجة الأزمة".

ثالثاً: أثر أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور.

أكد الخبيران، الكوع وأبا عياش، على أن أزمة المقاصة هي أزمة سياسية من المفترض ألا يكون لها أثر على سمعة وزارة المالية لدى الجمهور، لكن هناك فواعل تقوم باستغلال هذه الأزمة ضد السلطة الفلسطينية. لكن تلام الوزارة على ضعف التواصل مع الجمهور، وعلى ضعف دورها الإعلامي تجاه هذه الأزمة.

فذكر الكوع: "من المفترض ألا يكون لها أثر، لكن هناك كثير من الفواعل أو النشطاء السياسيين الذين يستغلون كل أزمة من أجل تشويه سمعة الحكومة الفلسطينية، وأيضاً وزارة المالية وكل مكونات السلطة الوطنية الفلسطينية، أي يقومون بالبحث عن أي مدخل من أجل مهاجمة السلطة الوطنية الفلسطينية".

وأكد أبو عياش: "هي أزمة سياسية، بالتالي وزارة المالية لا تلام، ولكن الجزء الخاص بالتواصل مع الجمهور والشرح للجمهور، هذه تلام عليها الوزارة، حتى لو أن الأزمة سياسية. الدور الإعلامي الذي من المفترض أن يكون في الوزارة هو غير فعال".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: والذي ينص على: ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

أولاً: مساهمة العلاقات العامة من خلال فعلها الإتصالي في الحفاظ على الصورة الطيبة للوزارة خلال الأزمة.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على عدم مساهمة العلاقات العامة من خلال فعلها الاتصالي في الحفاظ على الصورة الطيبة للوزارة خلال الأزمة.

فذكر الكوع: " لا لم تساهم".

وأكد أبو عياش: "حسب اطلّاعي ومحدودية معرفتي، دورها محدود جداً، لم نسمع لهم صوتاً إلا بالمناسبات، فهم بعيدون عن الصورة الإعلامية بشكل كبير".

ثانياً: وسائل الاتصال المناسبة التي كان من المفترض على العلاقات العامة اعتمادها لمواجهة أزمة المقاصة.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أن لوسائل التواصل الاجتماعي قاعدة جماهيرية رهيبية، ويجب استغلالها من أجل إدارة الأزمات.

فذكر الكوع: "أنا أرى اليوم السوشيال ميديا، بكل مكوناتها، هي أداة قوية يمكن استخدامها من أجل التأثير على الجمهور".

وأكد أبو عياش: "وسائل التواصل الاجتماعي لها قاعدة جماهيره رهيبية، فعلى الوزارة أن تقوم بعمل صفحة خاصة لها، تنتج محتوى فوتوجرافيز قصير يلخص الأزمة بالاعتماد على التقنيات الحديثة، وأعتقد بأنه يوجد قناعة لدى الوزارات بأنه ليس من المهم أن نتحدث مع الجمهور، وتترك التواصل مع الجمهور للنطاق باسم الحكومة، وهذا جزء من المشكلة، بسبب الغياب الإعلامي لأنه يوجد فهم خاطئ لهذا الدور".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس، والذي ينص على: ما هي استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

أولاً: أهمية انتقاء الرسائل الإعلامية أثناء الأزمة؟ وهل نجحت العلاقات العامة في انتقاء رسائلها خلال أزمة المقاصة.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أهمية انتقاء الرسالة الإعلامية ونشر المعلومات المتاحة بشفافية، وعلى أن وزارة المالية لا تقوم بانتقاء رسالتها، وبالأخص خلال أزمة المقاصة.

فذكر الكوع: "في العلاقات العامة أو في الاتصال، يجب أن يكون هناك رسالة أساسية، إذا لم تكن هذه الرسالة الأساسية ولم تقم بتكرارها دائماً سوف تفشل في إقناع الجمهور، لأنه يجب عمل ترتيب

أولويات للجمهور من خلال تكرار الرسالة. ووزارة المالية لا لم تتجح العلاقات العامة في وزارة المالية في انتقاء رسائلها".

وأكد أبو عياش: "كما تحدثنا، مهم جداً الشفافية في التعامل مع الجمهور، والوضوح في ظل هذا العصر التكنولوجي لبناء الثقة، على الرغم من أنها أزمة سياسية، لكن هذا لا يمنع أن تتم الإشارة بشكل واضح إلى الأزمة وما يتوفر من معلومات، وهذا نراه فقط عند تفاقم الأزمة فقط".

ثانياً: أهمية استخدام الإعلام الرقمي أثناء إدارة العلاقات العامة لأزمة المقاصة؟ وما مدى أهمية استخدام الإعلام الرقمي للوزارة في إدارتهم للأزمات.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أن وزارة المالية لم تستخدم الإعلام الرقمي في إدارتها لأزمة المقاصة، ومن المهم الآن إدراك أهمية الإعلام الرقمي والمنصات الإلكترونية، وبالأخص صفحات (السوشيال ميديا).

فذكر الكوع: "يوجد صفحة سوشيال ميديا خاصة بالوزارة، لكن تستخدم للإعلان عن الراتب وليس لمواجهة الأزمات، وبالتالي لا أعتقد أنه تم استخدام الإعلام الرقمي في مواجهة أزمة. إن الإعلام الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي تدخل كل بيت، وبالتالي هي وسيلة رخيصة، وبالتالي استخدامك لمنصة التواصل الاجتماعي هو دخولك لكل بيت، وبالتالي تستطيع أن توصل رسالتك، وهو ما يسمى (Message Crafting) يعني عملية صياغة ونحت وتصميم للرسالة التي يتقبلها الجمهور".

وأكد أبو عياش: "لا لم أرَ وجوداً رقمياً لوزارة المالية أثناء الأزمة. مهم جداً لأي وزارة ولأي مؤسسة التواصل مع جمهورها لبناء ثقة، ونحن نتكلم عن وزارة المالية التي تدير أموال البلد، مهماً أن نقوم بتوفير للصحافة أو الباحثين المعلومات الكافية حول الحسابات والأرقام، إلى آخره، والتعامل بشفافية وهو يربطنا بالحق للحصول على معلومة، ولكن غير مُقرّ لدينا، وهناك مساعٍ لإقراره، إذا ما أقرَّ قَدْ يعمل على معالجة أزمة الشفافية".

ثالثاً: أبرز استراتيجيات الاتصال التي قامت العلاقات العامة باستخدامها لمواجهة أزمة المقاصة، وكيف عملت على توظيفها.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أن وزارة المالية لم تستخدم استراتيجيات الاتصال في مواجهتها لأزمة المقاصة، وصرح الخبير الأول بأن وزارة المالية قد فقدت فعالية استراتيجية إلقاء اللوم لكثرة استخدامها، بينما أفاد الخبير الثاني أن استراتيجية إلقاء اللوم هي الاستراتيجية التي يمكن استخدامها في ظل هذه الأزمة، وبالأخص أنها أزمة سياسية، ولكن يجب تسليط الضوء على استراتيجيات أخرى، مع مرافقة الاستراتيجية لمعلومات التوضيح والشفافية.

فذكر الكوع: "استراتيجية إلقاء اللوم على الاحتلال، لكن استخدام نفس الاستراتيجية طوال الوقت يفقدها فعاليتها".

وأكد أبو عياش: "التركيز والحديث بالتفكير هو أزمة واحدة، دون الحديث عن الوزارة أصلاً، فإلقاء اللوم لا يوجد لها إشكالية، فهي توضح الأمر، إلقاء اللوم هو جزء من الحديث، لكن أيضاً محاولات الحكومة لمواجهة الأزمة مهم جداً، حتى لو بعيداً عن الاحتلال أو مصادر أخرى، ولا أعتقد أن هناك استراتيجية أخرى يمكن أن تتبني، غير أنه تتم الإشارة إلى المسبب، أما بالنسبة لفقد قيمتها أو لا، مهم جداً أن يترافق مع معلومات، ولا يكفي الإشارة إلى الاحتلال الإسرائيلي فقط دون إعطاء معلومات، وكيف تستطيع وزارة المالية أن تعالج الأزمة مالياً".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السادس: والذي ينص على: ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة والتي تحدّ من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة؟

أبرز المعوقات التي حدثت من فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارتها لأزمة المقاصة.

اجمع الخبيرين، الكوع وأبو عياش، على أن العلاقات العامة خلال إدارتها لأزمة المقاصة واجهت عدة معيقات، تمثلت في قلة الكادر الوظيفي، وأزماتٍ داخلية، وعدم الكفاءة.

فذكر الكوع: "عدم وجود فريق كامل متكامل لإدارة الأزمة، عدم الاستغلال الأمثل لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة، عدم وجود متخصصين في مجال العلاقات العامة".

وأكد أبو عياش: "أولاً: أزماتٍ داخلية: لا يوجد فهم لدور العلاقات العامة لدى الوزارة. ثانياً: قلة كادر وظيفي. ثالثاً: عدم اهتمام بتطبيق استراتيجية اتصالية فعالة".

ثانياً: نتيجة مقابلات خبراء الإعلام

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول: ما الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والخبراء المختصين؟

أولاً: تقييمكم للإعلام والعلاقات العامة الحكومية.

اجمع الخبيرين، أيهم أبو غوش وأمجد التميمي، على أنّ الإعلام الحكومي لدينا متأخر ولا يخرج عن إطار العلاقات العامة المتعارف عليها.

فذكر أيهم أبو غوش: "الإعلام الحكومي والرسمي لدينا ما زال متأخراً عن استراتيجيات الاتصال الحديث، بمعنى: في السنوات الأخيرة تأخر الإعلام الحكومي كثيراً".

وأكد أمجد التميمي: "بشكل عام هي في إطار العلاقات العامة (PR) المعروف، نحن للأسف إنه دائماً، وخاصة في موضوع الأزمات يكون لدينا "رد الفعل"، خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي لها علاقة بعلاقتنا مع الآخر، مع طرف الاحتلال".

ثانياً: مفهوم العلاقات العامة والإعلام في وزارة المالية الفلسطينية، وكيف تجد أهميتها في وزارة المالية الفلسطينية.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، على أن العلاقات العامة في وزارة المالية لا تخرج عن كونها علاقات عامة تقليدية، تستخدم بياناً صحفياً، وأن العلاقات العامة في وزارة المالية منغلقة على نفسها، وهي كالحصن الحصين.

فذكر أبو غوش: "وزارة المالية، ما تقوم به هو عملية بث بيانات في أوقات محددة وفي مناسبات محددة وفي قضايا محددة، وبالنسبة لأهمية العلاقات العامة، مهمة جداً، بحيث تخلق احتكاً مباشراً مع الجمهور من أجل الرد على بعض الملاحظات حول موضوع أداء المالية العامة، أو حول بعض قضايا المالية العامة، وبالتالي اليوم مؤسسات العلاقات العامة بدأت تدرك ضرورة عدم انعزال المؤسسة مع جمهورها. لم يعد بإمكان المؤسسة أن تبقى معزولة وبعيدة عن جمهورها، وبالتالي هذه المؤسسات اليوم لا بد من أن تتخبط بالإعلام الرقمي والمنصات الإلكترونية من أجل التفاعل مع الجمهور وبث رسائل اتصالية من خلال رصد بعض الرسائل أو المنشورات أو المواد الإعلامية، إن جاز التعبير، على منصات التواصل الاجتماعي، والرد على المعلومات المغلوطة ومن أجل تصويب بعض المسائل".

وأكد التميمي: "وزارة المالية هي حصن حصين، قلعة مغلقة، حتى نحن كصحفيين كنا نعاني للحصول على المعلومة منهم، وهذا ما زال قائماً للآن، ولكن العلاقات العامة هي مهمة جداً، لأنه هي وزارة المال، الوزارة التي تتأثر بها الدورة الاقتصادية، بقراراتها، جداً، أي معلومات من وزاره المالية تؤثر على الاقتصاد الكلي، وبالتالي العلاقات العامة مهمة جداً، ولكن من المهم أيضاً: كيف تتعاطى دائرة العلاقات العامة في وزاره المالية مع الإعلام؟ مع الشارع؟ هذا هو السؤال".

ثالثاً: مدى دراية وزارة المالية الفلسطينية بماهية العلاقات العامة والإعلام، وتفهمها لمهامها واختصاصاتها، وإدراكها أهميتها.

صرح أبو غوش أنّ وزارة المالية ليست على دراية بماهية العلاقات العامة والإعلام، ولا تتفهم مهامها واختصاصاتها ولا تدرك أهميتها. بينما صرح التميمي أنّ وزارة المالية على دراية بأهمية العلاقات العامة، لكن مواضيع وزارة المالية هي مواضيع مالية من الصعب التصريح بها.

فذكر أبو غوش: "نحن لا نشاهد لوزارة المالية والعلاقات العامة فيها حلقات إعلامية تناقش عبر منصات إعلامية تبادر لها وزارة المالية من أجل الاستماع للجمهور بشكل واضح ومسؤول في هذا الاتجاه، وبالتالي تعقد باتجاه رسالة من رأس الهرم إلى أسفل الهرم، بمعنى: رسالة باتجاه واحد دون الاهتمام لأهمية أخذ التغذية الراجعة في هذا الشأن".

وأكد التميمي: "هم لديهم علم، لكن طبيعة القضايا التي تتعلق بوزارة المالية هي قضايا مالية، وغالباً تتعلق بموضوع الرواتب، وهو موضوع مؤثر جداً على الجمهور، وبالتالي عندما لا يكون لديهم أجوبة تغلق على نفسها الباب، على الرغم من تخبط الناس وتفسيراتهم، وعدم الاكتراث لها، وهذا غير صحيح، يجب أن يكون هناك نوع من المكاشفة والمصارحة للشارع".

رابعاً: ضرورة وجود دائرة علاقات عامة وإعلام مستقلة في وزارة المالية الفلسطينية.

أكد الخبيران، أبو غوش والتميمي، على أهمية تواجد العلاقات العامة في وزارة المالية لما لها من دور فعال في الوزارة.

فذكر أبو غوش: "إحدى المهام الأساسية للاتصال ودوائر العلاقات العامة في المؤسسات أن تحقق مسألتين: الأولى هي تجنب المؤسسة الوقوع في أزمات، وهذه الأزمات قد تكون إعلامية، وتخلق صورة نمطية عن المؤسسة، وفي حالة حدوث أزمة لا بد لهذه الدوائر أن تتعامل مع الأزمة، وكيفية معالجتها وكيفية إدارتها، ولكن هناك الكثير من القضايا التي تثار مجتمعياً حول القضايا المالية العامة،

لأنه هناك تدخل مباشر لوزارة المالية لكيفية إدارة هذه الأزمة وكيفية معالجتها، وتغيير الصورة النمطية عن هذه الوزارة".

وأكد التميمي: "هناك دائماً علاقات عامة في المؤسسات والوزارات، لكنها غير فعالة، بمعنى أنه ما زلنا نتعامل مع العلاقات العامة في شيء من الرفاهية و(البريستيج) في الوقت الذي من المفترض أن تكون العلاقات العامة صاحبة القرار، أو على الأقل مؤثرة في القرار، ما زال مفهوم العلاقات العامة لدينا قاصراً، بمعنى أنه مفهوم العلاقات العامة في وزارات خلقت لوظائف معينة".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني، والذي ينص على: ما مدى جهوزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها؟

أولاً: مدى أهمية تدريب العاملين على كيفية الاتصال أثناء الأزمة وتشكيل فريق أزمة. وهل تقوم وزارة المالية الفلسطينية بهذه الخطوة في ظل الأزمات المتتالية التي تتعرض لها.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، على أهمية تدريب العاملين على كيفية الاتصال أثناء الأزمة وتشكيل فريق أزمة، وأن وزارة المالية لا تقوم بتدريب العاملين.

فذكر أبو غوش: "لا تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، وللأسف هي محددة بعدد معين من الموظفين، وكأن هناك اعتقاداً بأن الوزارة ليست بحاجة كبيرة لعدد من موظفي العلاقات العامة، وإنما بيان صحفي يصاغ من موظف أو موظفين كحد أعلى، كافٍ، بالإضافة إلى الرسائل الاتصالية اليوم التي تعتمد على المحتوى، ما المحتوى الذي نريد إيصاله للجمهور؟ وأيضا تعتمد على الشكل، وهناك أنظمة إعلامية حديثة تحتاج إلى متخصصين، تحتاج إلى كوادر متدربة ومتطورة، وعدد كبير، من أجل أن تستطيع أن تحقق الوظائف والمهام، العلاقات العامة".

وأكد التميمي: "مفهوم ومهارة موضوع التواصل والاتصال غير متواجدة بشكل كبير، فهي بحاجة إلى كوادر مؤهلة في هذا الموضوع، في هذا الفرع من العلوم، فمؤسساتنا تفتقر إلى الكوادر القادرة على إدارة عملية الاتصال والتواصل بشكل علمي وبشكل مهني مدروس".

ثانياً: أسس وقواعد تلتزم بها العلاقات العامة والإعلام أثناء التعامل مع الأزمات.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، على أن وزارة المالية متأخرة جداً بموضوع إدارة الأزمة، وعلى ميلها إلى استخدام استراتيجية إنكار الأزمة، ما يؤدي إلى إعطاء صورة نمطية عن الوزارة.

فذكر أبو غوش: "أنا أعتقد أن وزارة المالية تميل إلى استراتيجية إنكار الأزمة، وهذا إحدى المعضلات التي تعطي صورة نمطية عن الوزارة، فيجب على الوزارة التنوع باستخدام الاستراتيجيات، فطبيعة الأزمة وفحواها هو الذي يلعب دوراً في تحديد وجهة النظر وما هي الاستراتيجية التي تتبعها".

وأكد التميمي: "مؤسساتنا في هذا الموضوع ما زالت متأخرة، نحن ننتظر وقوع الأزمة للتحدث والتعاطي معها، والأصل في الأمور أن نستشرف، إن كان هناك أزمة يكون لدينا مجموعة من السيناريوهات للتعامل مع الأزمة، وفي موضوع عن الأزمات الفلسطينية دائماً الحكومة تتفاعل ما بعد الأزمة ووقوعها، وبعد فترة معينة، وبالتالي تخرج الأمور عن السيطرة. قد يعملون على عقد مؤتمر صحفي، أو قد يصدر بيان بعد فوات الأوان، الأصل في الأمور أن تكون في دراية استشرافية، وما السيناريوهات التي من الممكن مواجهتها في هذه الأزمة".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث، والذي ينص على: ما تأثير أزمة المقاصة على سمعة

وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

أولاً: وصف أزمة المقاصة التي واجهتها وزارة المالية الفلسطينية، وأثرها في ذهن الجمهور الفلسطيني.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، على أنها أزمة سياسية واجهتها وزارة المالية والحكومة والرئاسة، فأزمة المقاصة مرت عبر سنوات عديدة في فلسطين.

فذكر أبو غوش: "فأزمة المقاصة مرت عبر سنوات عديدة في فلسطين بكثير من الأزمات المالية، وهي ما تقوم بها وزارة المالية مع جهات الاحتلال بتقديم فواتير متبادلة بشكل شهري بين الطرفين، وكوننا الجانب الأكثر استيراداً من الاحتلال والخارج، يكون لدينا أموال ليتم تحويلها للسلطة الفلسطينية، وهذا بشكل عام مرت به السلطة عدة مرات بشكل عام منذ تأسيسها، وكان الموضوع يستخدم كأداة ابتزاز سياسي من قبل سلطات الاحتلال، وهي أن تحجب الأموال عن السلطة الفلسطينية، وتمتنع عن تحويلها نتيجة الرغبة في الحصول على تنازلات سياسية. قبل هذه الأزمة مرت السلطة الفلسطينية بأزمة سابقة، وبالتالي شكل هذا أزمة مالية متواصلة تدار منذ أشهر من قبل السلطة الوطنية، وهي غير قادرة على الإيفاء بالتزاماتها؛ لأنها وصلت إلى الحد الأعلى من الاقتراض من البنوك، ولم تعد قادرة على الاقتراض من البنوك، ولم تستطع الحصول على أموال كافية وكاملة من المقاصة، فكل هذه الأسباب خلقت أزمة لدى الجمهور".

وأكد التميمي: "هي أزمة سياسية واجهتها وزارة المالية والحكومة والرئاسة، ونحن نعاني من هذه الأزمة بسبب عدم تصرفنا الصحيح، حتى الأمس قررت إسرائيل من اقتطاع أموال المقاصة، لم نسمع صوتاً للجهات المسؤولة، سوى شجب، وهذه خرق للقوانين، وإلى آخره، الخطاب الذي يتكرر دائماً، نحن بحاجة لفعل، أين الفعل لمواجهة هذه؟".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

أولاً: دور العلاقات العامة والإعلام في إدارة أزمة المقاصة في وزارة المالية الفلسطينية، وهل كان هناك اشتراطات معينة ومقيدة خلال تغطية أزمة المقاصة.

اجمع الخبيرين أبو غوش والتميمي على أن هناك محددات كبيرة واشتراطات حول التغطية الإعلامية لأزمة المقاصة.

فذكر أبو غوش: "بكل تأكيد، الصحفي لا يعيش البيئة المثالية، وفي ظل حجم المعلومة، يعني يضطر أحياناً إلى الجلوس مع مسؤولين للحصول على معلومات خارج التسجيل الصحفي، وبالتالي نعم، جزء من هذه اللقاءات كان يشترط بعدم ذكر المعلومات الواردة بهذا اللقاء، لم يكن الأمر متاحاً للإفراج عن المعلومات كيفما يشاء الصحفي، وكيفية الحصول على المعلومات".

وأكد التميمي: "طبعاً المحددات كبيرة، لأن دائرة العلاقات العامة أو موظف العلاقات العامة أو رجل العلاقات العامة هو محكوم بقرار رئيس المؤسسة، إنه لا تنتشر لا تنتشر، لا تحكي لا تحكي" وبالتالي لا يوجد له تأثير في المؤسسة نفسها. هو موظف، مجرد موظف لا يستطيع أن يتخطى حدوداً معينة، يعني أبسط الأمور أنه ربما لا يستطيع أو لا يجرؤ أن يقترح على رئيس المؤسسة اقتراحاً معيناً، كعمل مؤتمر صحفي لمكاشفة الجمهور، أو يجب أن يكون هناك بيان صحفي، قد لا يجرؤ".

ثانياً: تعاون وزارة المالية الفلسطينية مع الإعلام في تصريحاتها، وعمل المقابلات لإطلاعهم على أزمة المقاصة أولاً بأول.

صرح الخبيران، أبو غوش والتميمي، بأن الوزارة تعاونت في فترات معينة مع الإعلام، وسمحت بالتصريح، وفي فترات لم تقم بالتصريح، وأغلقت على نفسها، ولم تخرج أمام الجمهور لبيان موقفها.

فذكر أبو غوش: "لا تقوم وزارة المالية بوضع نفسها والجمهور أمام موقف الدفاع".

وأكد التميمي: "في فترات معينة نعم، لكن في الأزمة الأخيرة لا، يعني كان يتم بعض اللقاءات فيها مكاشفة لكن ليس بشكل دوري ومنتظم".

ثالثاً: مسؤولية التصريح بأزمة المقاصة وإعطائكم المعلومات حولها.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، بأن وزارة المالية نادراً ما تقوم بالتصريح، ويتم عن طريق بيان رسمي لا يتم ذكر اسم المصرح أو الوزير في بعض الأحيان، أو لا يتم الرد، أو المماثلة.

فذكر أبو غوش: "التصريح يتم إما عن طريق بيان رسمي، الوزارة لا تذكر به من الذي تحدث، أو يتم التصريح عن وزير المالية بشكل مباشر، ولا يتم التتويح إلا بحضور مديريين عامين مع جلسة مع وزير المالية، ولكن لا تنشر على ألسنتهم هذه المعلومات".

وأكد التميمي: "لا يوجد شخص معين، وكما قلت سابقاً: هناك تباين، ففترات كان يتم التصريح من قبل الوزير شخصياً، وأحياناً نقوم بالاتصال على وزارة المالية مثلاً، إما يتم ماطلتك أو عدم الإجابة، أو يتم إصدار بيان لا يجيب على أسئلة الصحافة. نحن كإعلاميين لدينا أسئلة متعددة وعديدة، وترتبط ارتباطاً مباشراً بالأزمة، لا يوجد لديها أجوبة، حسناً، ما الحل؟ وما السيناريوهات المطروحة؟ لا يوجد إجابة. أيضاً على معالجة هذه الآونة، منذ سنوات وهي مسطرة على أعناقنا كالسيف، تحمل المسؤولية للمؤسسة الرسمية، لأنه هي (اللي) (بتفاوض) وهي صاحبة القرار لماذا الصبر لكل هذه السنوات مع أزمة تتكرر دائماً؟".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس، والذي ينص على: ما استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

أولاً: وسائل الاتصال المناسبة التي كان من المفترض على العلاقات العامة والإعلام اعتمادها لمواجهة أزمة المقاصة.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، على أهمية استغلال جميع المنصات الرقمية وتنوعها، بالإضافة إلى الفنون الصحفية المختلفة.

فذكر أبو غوش: "لا بد من وجود منصات رقمية فاعلة عبر منصات التواصل الاجتماعي، لا بد من محتوى رقمي للجمهور، جزء منه توعوي ثقافي وتنقيفي حول وزارة المالية وحول المهام والأهداف التي تحقّقها".

وأكد التميمي: "كل الوسائل وكل الفنون الصحفية كان يجب استخدامها عند بداية نشوء الأزمة".

ثانياً: أهمية انتقاء الرسائل الإعلامية أثناء الأزمة، وهل نجحت العلاقات العامة والإعلام في انتقاء رسائلها خلال أزمة المقاصة.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، على أهمية انتقاء الرسالة الإعلامية وأنها يجب أن تصاغ بطريقة مقنعة، وتصل لكافة شرائح المجتمع.

فذكر أبو غوش: "إن الرسالة الإعلامية مهمة إلى درجة عالية من المستوى".

وأكد التميمي: "مهمة جداً الرسالة الإعلامية أن تكون مصوغة بطريقة مقنعة، هي فن وعلم والأساس فيها الإقناع والحجة".

ثالثاً: استخدام الإعلام الرقمي أثناء إدارة أزمة المقاصة، ومدى أهمية استخدام الإعلام الرقمي للوزارة في إدارتهم للأزمات.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، على عدم استخدام الوزارة للإعلام الرقمي لإدارة أزمة المقاصة، وعلى أن أهميته تكمن في تعريف العالم بأزمة المقاصة ونقل ما نعانيه كفلسطينيين.

فقال أبو غوش: "لا لم تستخدم. يجب خلق وسائل اتصال رقمية من قبل وزارة المالية للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها الإعلام الرقمي، بالإضافة إلى التنوع باللغة أيضاً، ولا بد من تنويع الرسائل للجمهور

خارج فلسطين وبعده لغات، والتعريف بأهمية هذه الوزارة، كيفية دورها، وما هي العقبات التي تواجهها من الاحتلال أو بسبب حبس أموال المقاصة".

وأكد التميمي: "لا لم تستخدم، لم نرَ ذلك. الإعلام الرقمي اليوم مهم جداً لأن اليوم الإعلام الرقمي هو سيد الموقف، الإعلام الرقمي يقوم الجمهور بمتابعته بشكل حثيث وعلى مدار اللحظة، بالتالي المفروض أن يكون هناك استراتيجيات لكيفية التعامل مع هذا الإعلام الجديد".

رابعاً: أبرز استراتيجيات الاتصال التي قامت العلاقات العامة والإعلام باستخدامها لمواجهة أزمة المقاصة، وكيف عملت على توظيفها.

صرح الخبيران، أبو غوش والتميمي، أن استراتيجية إنكار الأزمة لم تعد مجدية، وعلى الوزارة تحمل المسؤولية في مواجهتها لأزمة المقاصة.

فذكر أبو غوش: "يجب على وزارة المالية التنوع باستراتيجياتها، فوزارة المالية تستخدم دائماً استراتيجية إنكار الأزمة، فعلى وزارة المالية تشخيص الأزمة وفحواها، وهو الذي يلعب دور ما هي الاستراتيجية التي يجب أن يتم ابتاعها، لأن كثرة استخدام نفس الاستراتيجية على المدى البعيد يفقدها قيمتها".

وأكد التميمي: "استراتيجية إلقاء اللوم، وأصبحت غير مقنعة وغير فعالة، لأنك أنت أيضاً تتحمل المسؤولية، كمسؤول مجبر على توفير رواتب للموظفين، نحن كشعب فلسطيني لدينا ميزة غير موجودة بالشعوب الأخرى، الشارع الفلسطيني متقدم على القيادة بكل مواقفه، في كل دول العالم القيادة تتقدم على شعبها، إلا في فلسطين، وهذا لم يتم استغلاله من قبل الوزارة والقيادة، لم يتم استغلال صمودنا كشعب".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السادس، الذي ينص على: ما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة والتي تحدّ من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة؟

أبرز معوقات العمل الإعلامي خلال أزمة المقاصة.

اجمع الخبيرين، أبو غوش والتميمي، على أن حجم المعلومة هو العائق الأكبر في إدارة الأزمة المقاصة.

فذكر أبو غوش: " أولاً، الوصول للمعلومات والكم المعلومات محاصرة للمعلومات، وجزء منها يتأخر بالنشر، وهذا ما يعد من أبرز العوائق أمام الصحفي. ثانياً، عدم وجود دوائر واضحة الملامح لدى الوزارة، فنحن نتحدث عن متحدث واحد فقط باسم الوزارة، وبالتالي إن قام بإغلاق هاتفه لا نستطيع الحصول على المعلومات من جهة أخرى، لا بد من أن نتعامل مع دائرة كاملة الأركان، لكل دوره فيها، وبالتالي لا بد من فتح الآفاق من قبل وزارة المالية من خلال دائرة تفتح سبل التعاون مع الجمهور المحلي ووسائل الإعلام بطريقة مدروسة، وبطريقة منتظمة وطويلة المدى، ليس فقط في المناسبات".

وأكد التميمي: "العائق الأكبر والمحدد الأكبر هو حجم المعلومة، في موضوع المال وزاره المالية هي الأساس، هي المصدر الرئيسي للمعلومة، عندما تقوم وزارة المالية بالإغلاق على نفسها الباب يصبح من المستحيل أن يتم التواصل معها، وغير قادر على تحديد الشخص المخول بالتصريح، وأنا على تحدٍ في هذا الموضوع، إن كان هناك من يجرؤ على التصريح في وزارة المالية، وبالتالي للأسف هذه من أعظم المصائب، مع أن الإعلام يقوم بتسليط الضوء على هذه القضية وأسبابها، وطرق معالجتها، وفضح سياسات الاحتلال للعالم، وإطلاعهم على هذه الإجراءات العقابية، هذه الإجراءات الظالمة المجحفة بحق أبناء شعبنا، أي إن الصحفيين في نفس المركب الذي مساند للحكومة، فخلال سنوات الأزمة هو نفس البيان الذي صدر في الأزمة الأولى صدر في الأزمة الثانية: نطالب ونستنكر، أما السيناريوهات التي تم وضعها لا يتم الحديث عنها".

ثالثاً: نتيجة مقابلات خبراء الاقتصاد

فيما يلي عرضٌ لنتائج المقابلة مع خبراء الاقتصاد، وهي النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة: الثاني والرابع والسادس، لأنهم أهل هذا التخصص.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني، الذي ينص على: ما مدى جاهزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها؟

أولاً: سبب الأزمات التي تتعرض لها وزارة المالية الفلسطينية بشكل متتالي.

اجمع الخبيرين، الدكتور سامح العطوط والدكتور بكر اشتية، أن الأزمات التي تتعرض لها وزارة المالية الفلسطينية بشكل متتالي في الأصل هي الأزمة السياسية.

فذكر الدكتور سامح العطوط: "بالطبع إن أزمة المقاصة من أكثر الأزمات التي تؤثر على وزارة المالية الفلسطينية، وتعرضت لها لعدة مرات أدت إلى قطع الرواتب بشكل كامل لعدة شهور".

وأكد الدكتور بكر اشتية: "الأزمات في الأصل هي الأزمة السياسية في المقام الأول، والملف السياسي".

ثانياً: الأساليب المناسبة التي يجب على وزارة المالية الفلسطينية اتباعها لإدارة الأزمات والتخفيف من حدة أثر الأزمات على جمهورها.

صرح الخبيران، العطوط واشتية، أن تحديد الأولويات والصرف والنفقات هي الأساليب المناسبة التي يجب اتباعها لتخفيف حدة الأزمات في وزارة المالية، بينما صرح الخبير الآخر على أن وزاره المالية لا تملك أن تضغط على الجانب الإسرائيلي، فمن يملك الضغط على الجانب الإسرائيلي هو مؤسسة الرئاسة في المقام الأول، ومنظمة التحرير في المقام الثاني.

فذكر العطوط: "بشكل رئيسي نحن بحاجة إلى تحديد الأولويات والصرف والنفقات، وهذا يساعد في تحقيق أهداف الموازنة سواء القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة الأجل، ما يؤدي إلى تحقيق النمو وتقليل نسب البطالة بشكل كبير جداً".

وأكد اشنتيه: "وزاره المالية لا تملك أن تضغط على الجانب الإسرائيلي، من يملك الضغط على الجانب الإسرائيلي هو مؤسسة الرئاسة في المقام الأول، ومنظمة التحرير في المقام الثاني، هذه المؤسسات السيادية موجودة لدينا، التي تملك أنها تضغط على الجانب الإسرائيلي وتلوح في بعض القضايا".

ثالثاً: الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية.

صرح الخبيران، العطوط واشنتيه، على أن وزارة المالية ومنظمة التحرير هي الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمات في وزارة المالية، فذكر العطوط أن: "وزارة المالية هي الأساس، فهي تعتبر أهم وزارة لدينا اليوم، فهي التي تدير أموال البلد". وأكد اشنتيه على أن: "منظمة التحرير هو الرئيس، هي الأطراف الفاعلة".

رابعاً: مدى فاعلية تشكيل فريق أزمة لمواجهة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، ومدى فاعلية استعانة وزارة المالية الفلسطينية بخبراء لمواجهة الأزمات.

اجمع الخبيرين، العطوط واشنتيه، على أهمية تشكيل فريق أزمة لمواجهة الأزمات، وعلى ضرورة الاستعانة بخبراء. فذكر العطوط: "مهم جداً وجود فريق متخصص لإدارة الأزمة بكافة المجالات والتخصصات".

وأكد اشنتيه على ذلك بقوله: "مهم جداً".

خامساً: استطاعت وزارة المالية الفلسطينية استغلال العلاقات العامة والإعلام الاستغلال الأمثل في معالجة الأزمات، وبالأخص أزمة المقاصة.

صرح الدكتور اشتيه أن أفضل من أدار ملف المقاصة بعلاقاته مع الدول الراعية ودولة الاحتلال هو الدكتور سلام فياض. بينما اختار الدكتور عطعوط أن يرجع السؤال لمختصي العلاقات العامة لكي يستطيع أن يستفيد من الإجابة أكثر.

فذكر العطعوط: "هذا من اختصاص دكاترة العلاقات العامة والإعلام، يستطيعون أن يفيدوا في هذه النقطة أكثر مني كمحلل اقتصادي".

وصرح اشتيه: "أكثر شخصاً كان ناجحاً في إدارة ملف المقاصة، من وجهة نظر علاقات عامة، كان سلام فياض، عندما استلم وزارة المالية، وعلاقاته الواسعة كان مع الدول الراعية والمؤثرة على الاحتلال".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع: "ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟"
أولاً: وصف أزمة المقاصة التي تعرضت لها وزارة المالية الفلسطينية.

اجمع الخبيرين، العطعوط واشتية، على أن أزمة المقاصة هي أزمة كبيرة جداً، وهي من إنتاجات بروتوكول باريس. فذكر العطعوط: "لا شك بأنها كانت أزمة كبيرة جداً، وخلال فترات متعاقبة، لأنها أثرت تقريباً على 600-700 مليون شيكل تقريباً شهرياً، أي بمعدل 8-9 مليارات شيكل سنوياً، وتعاذل نصف الموازنة ونصف النفقات التي تغطيها أموال المقاصة، أي توقّف بها يعتبر إشكالية كبيرة للاقتصاد الفلسطيني، وتؤثر بشكل كبير على الخزينة الفلسطينية، وبالذات إن مصادر التمويل اليوم محدودة بالنسبة للسلطة الفلسطينية".

وأكد اشتية: "فكرة المقاصة، كل فكرتها منصوص عليها في بروتوكول باريس، اتفاق بين منظمة التحرير ودولة الاحتلال، وبالتالي الجهة الوحيدة المخولة إنها تعيد فكرة إعادة فتح بنود بروتوكول باريس هي منظمة التحرير".

ثانياً: تاريخ أزمة المقاصة وأصعب السنوات التي مرت على الاقتصاد الفلسطيني بسبب هذه الأزمة.

فذكر العطوط: "مرت السلطة الفلسطينية منذ تأسيسها بأزمة مقاصة بشكل متكرر، وهي أزمة يقوم بافتعالها الاحتلال من أجل الضغط على السلطة الفلسطينية وإخضاع الشعب الفلسطيني. ولعل أشدّ السنوات التي مرت فيها أزمة المقاصة هي في السنوات الأخيرة، لأن السلطة الفلسطينية مثقلة بالديون، إضافة إلى قطع أموال المنح والمساعدات من قبل الدول المانحة".

وأكد اشنتيه: "الانتفاضة الثانية كانت أصعب فترة من ناحية مدة الانقطاع، إسرائيل احتجزت أموال المقاصة بداية من أواخر العام 2000، وكل العام 2001، وكل عام 2002، احتجازاً كاملاً في أموال المقاصة. إسرائيل ما أعطتنا ولا شيء من فلوسنا، وكانت أسوأ فترة من حيث الاحتجاز. وفي 2003 و2004 و2005 بدأت بالإفراج عنها، كل سنة لجزء، ما أدى إلى حل الأزمة وانفراجها، سنة 2003 بدأت في الإفراج".

ثالثاً: أثر أزمة المقاصة على الجمهور الفلسطيني.

اجمع الخبيرين، العطوط واشنتيه، على أن أزمة المقاصة هي أزمة كبيرة جداً وخائفة على المجتمع الفلسطيني والسلطة الفلسطينية.

فذكر العطوط: "من المؤكد أنها مشكلة كبيرة، بسبب توقف الرواتب، لأنها تشكل 40% من الناتج الإجمالي الفلسطيني".

وأكد اشنتيه: "انقطاع الراتب، وهي أزمة خائفة اقتصادياً".

رابعاً: هل تعتقد أن هناك خللاً في إدارة الأزمات لدى الوزارة؟ أم أن أزمة المقاصة هي أزمة سياسية لا يمكن إدارتها إلا بالشكل الذي أديرت به؟

اجمع الخبيرين، العطعوط واشتية، على أن أزمة المقاصة هي من منتجات بروتوكول باريس الاقتصادي بحيث لا يمكن إلا إعادة ترتيب الأولويات. وأجمعا أن منظمة التحرير والرئاسة هي الوحيدة المخولة لإدارة هذه الأزمة.

فذكر العطعوط: "إن أزمة المقاصة مرتبطة باتفاقية قديمة، وهي اتفاقية باريس، عند إيقاف إيرادات المقاصة من قبل الاحتلال لا يصبح هناك مجال إلا لإعادة ترتيب الأولويات، فقط ليس أكثر".

وأكد اشتية: "منظمة التحرير هو الرئيس، هي الأطراف الفاعلة فلسطينياً، أنا كفلسطيني يجب أن أبدأ أتحرك من خلالها، لذلك نقول ليست وزارة المالية هي الفاعلة، وليس رئيس الوزراء، دورهم إجرائي، إجراء، أي إن الحكومة لا تستطيع أن تلزم الجانب الإسرائيلي على أي شيء إلا من خلال منظمة التحرير، لأن هي من أنتجت هذا المنتج، وهي اتفاقية أوسلو وبروتوكول باريس، هذا من منتجات منظمة التحرير، فهي الوحيدة المخولة، والمنظمة بحاجة لمؤسسة الرئاسة".

خامساً: استجابات السياسات التي شرعت الوزارة بتنفيذها خلال أزمة المقاصة، وأفضل الممارسات التي عملت بها لتحقيق أهداف السياسات.

اجمع الخبيرين، العطعوط واشتية، على أن وزارة المالية تعمل على سد العبء المالي من جيوب المواطنين، من خلال فرض الضرائب، فقال العطعوط: "التوسع في موضوع الضرائب، وهذه السياسة تؤدي إلى تخفيف العجز بنسبة جيدة، ولا بأس بها"، وأكد اشتية على أن: "وزاره المالية تعمل على جعل العبء الأكبر في التمويل من خلال المواطن الموجود، دون الحاجة إلى المقاصة، من خلال ضريبة القيمة المضافة على السلع المنتجة محلياً والمتبادلة محلياً. توسيع الوعاء الضريبي، متابعة المتهربين ضريبياً. قضايا الرسوم أيضاً التي تفرض وترتفع كل فترة، يعني كل شهر في لدينا معاملات ورسوم زادت من أجل بند التمويل، وهناك أيضاً توجه لملف الأراضي وعملية نقل الملكية، وعملية طريق الأملاك، وهذه موارد مالية إضافية للسلطة، دون الرجوع إلى الجانب الإسرائيلي".

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السادس، والذي ينص على: ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة والتي تحدّ من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة؟

أبرز المعوقات التي واجهتها الوزارة في إدارتها لأزمة المقاصة.

أكد الخبيران، العطعوط واشتية، على أن من أكبر المعوقات: الملف السياسي، ومعوقات داخلية، وعدم الاعتماد على التمويل الداخلي بشكل كبير.

فذكر العطعوط: "معوقات داخلية ومعوقات خارجية، منها عدم توفر أموال كافية لصرف الرواتب لقطاع التعليم والصحة، والاستيراد، لم يكن هناك إمكانية للاعتماد بشكل كبير على التمويل الداخلي".

وأكد الخبير اشتية: "أكبر معيق هو الملف السياسي، فمنذ سنوات كنا نلجأ إلى الأمريكيين لحل هذا الملف، والضغط على الإسرائيليين، أما اليوم أمريكا ليست بصفنا، وحتى الدول المانحة والدول العربية حلف واحد، ونحن نواجه هذا الحلف. فالملف السياسي هو أكبر عائق الآن".

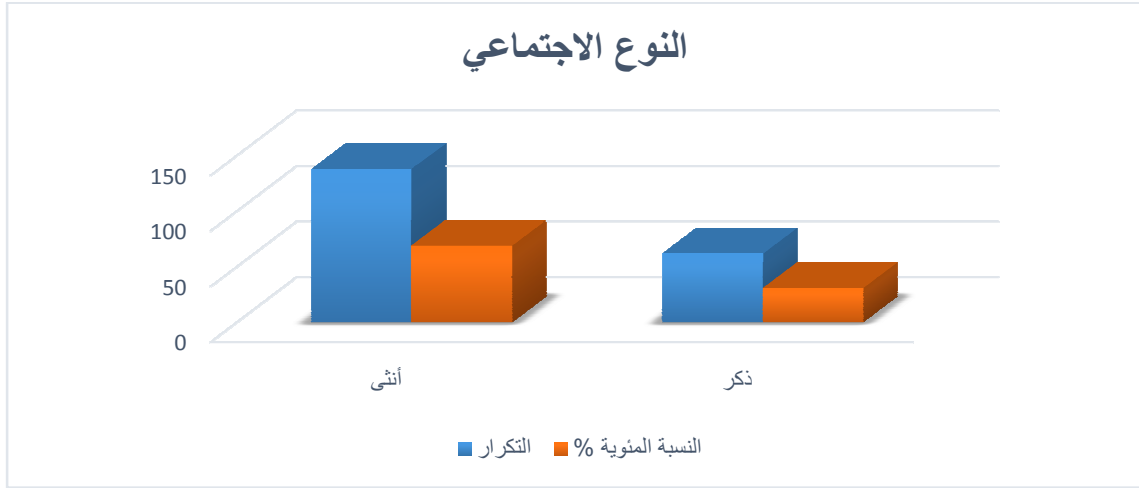
3.2 نتائج الدراسة الكمية

استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من خمسة مجالات و(39) فقرة، تم توزيعها على عينة مؤلفة من (200) من موظفي وزارة المالية الفلسطينية بطريقة عشوائية.

أولاً: النتائج المتعلقة بالأسئلة الديموغرافية للدراسة

رسم بياني 1

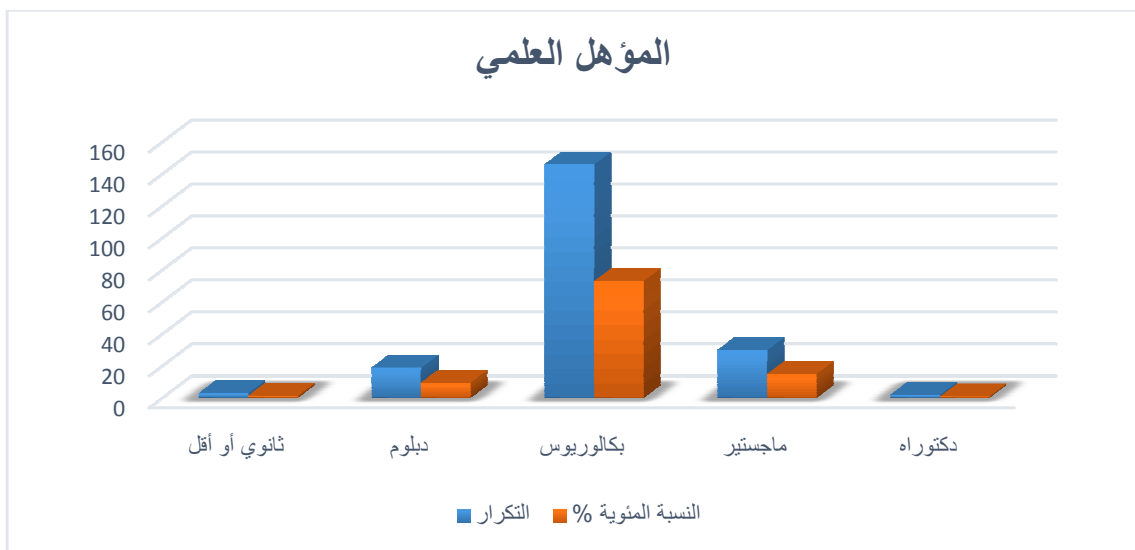
النوع الاجتماعي لعينة الدراسة



بناءً على البيانات الواردة في الرسم البياني أعلاه، فإن نسبة 69% من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، ونسبة 31% من الذكور.

رسم بياني 2

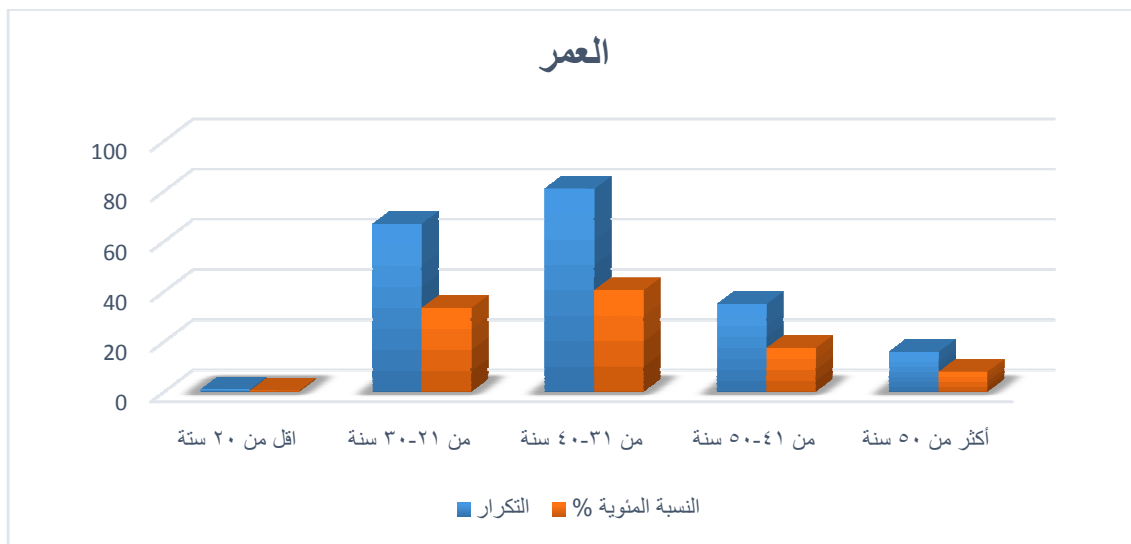
المؤهل العلمي لعينة الدراسة



بناءً على البيانات الواردة في الرسم البياني أعلاه، فإن نسبة 73% من أفراد العينة هم من الجامعيين والحاصلين على درجة البكالوريوس، ونسبة 15% منهم من فوق الجامعيين والحاصلين على درجة الماجستير، و1% من الحاصلين على درجة الدكتوراه، أي ما يعادل 89% من أفراد العينة حاملون للشهادة الجامعية الأولى فأعلى. بينما تعادل نسبة أفراد العينة الحاملين لشهادة الدبلوم فأقل 11%، موزعة كالتالي: 9.5% من المبحوثين حاصلون على درجة الدبلوم، ونسبة 1.5% من المبحوثين يحملون درجة الثانوي أو أقل.

رسم بياني 3

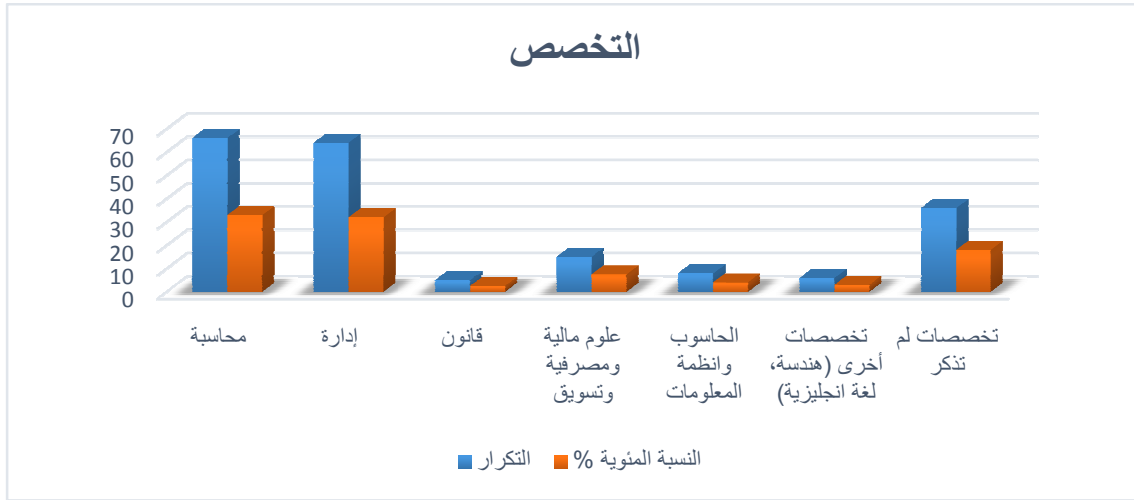
العمر لعينة الدراسة



بناءً على البيانات الواردة في الرسم البياني أعلاه، يتبين أن 40.5% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 21-30 سنة، و33.5% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 31-40 سنة، و17.5% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 41-50 سنة، و8% من عينة الدراسة كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة، و0.5% من عينة الدراسة أقل من 20 سنة.

رسم بياني 4

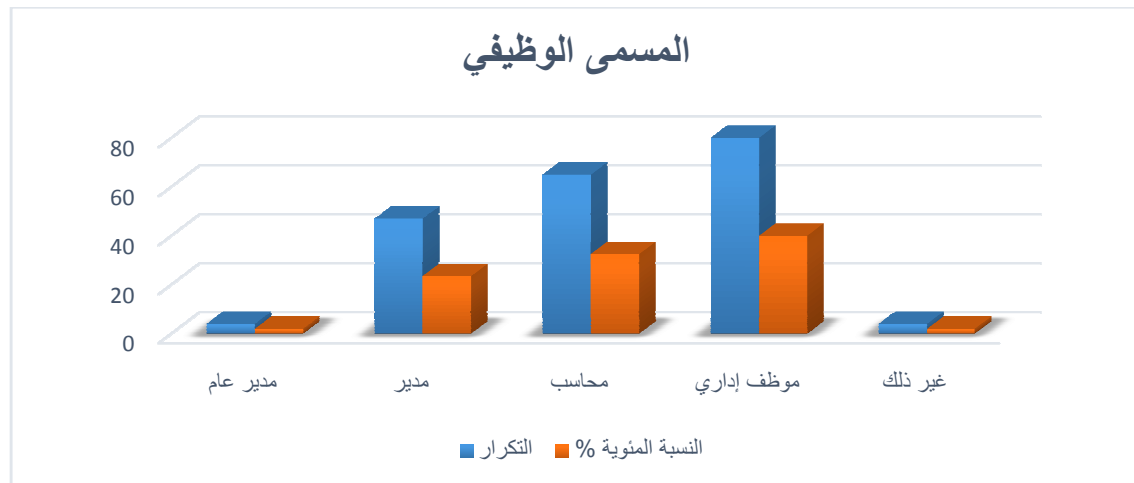
التخصص لعينة الدراسة



بناءً على البيانات الواردة في الرسم البياني 4، يتبين أن 33% من عينة الدراسة تخصص محاسبة، و32% من عينة الدراسة تخصص إدارة، و18% من عينة الدراسة لم يذكروا تخصصاتهم، و7.5% من عينة الدراسة تخصص علوم مالية ومصرفية وتسويق، و4% من عينة الدراسة تخصص الحاسوب وأنظمة المعلومات، و3% من عينة الدراسة تخصصات أخرى، كالهندسة واللغة الإنجليزية، و2.5% من عينة الدراسة تخصص قانون.

رسم بياني 5

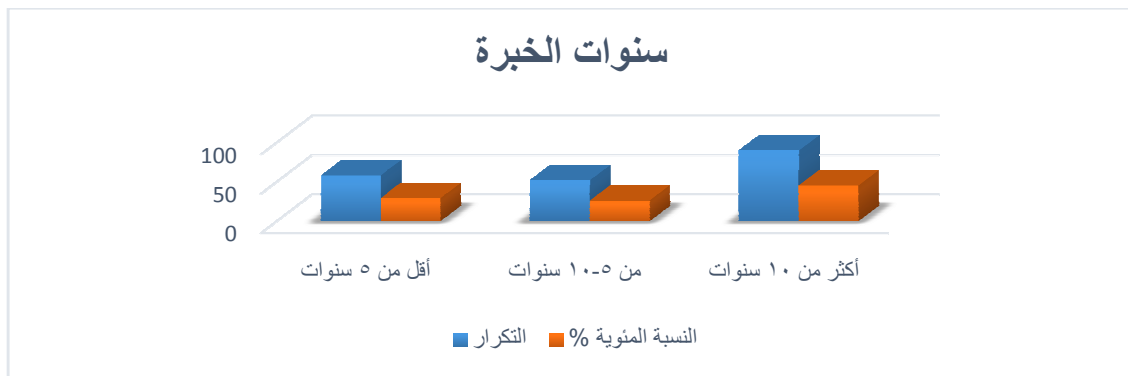
المسمى الوظيفي لعينة الدراسة



بناءً على البيانات الواردة في الرسم البياني أعلاه، حيث يتبين أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة يعملون كموظفين إداريين، و32.5% من أفراد عينة الدراسة هم محاسبون، و23% من أفراد عينة الدراسة يعملون تحت مسمى مدير، ونسبة 2% من أفراد عينة الدراسة توزعت تحت مسمى مدير عام، وغير ذلك من الوظائف في وزارة المالية الفلسطينية.

رسم بياني 6

سنوات الخبرة لعينة الدراسة



بناءً على البيانات الواردة في الشكل البياني أعلاه، يتبين أن نسبة 45% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في مجال تخصصهم، ونسبة 29% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات في مجال تخصصهم، ونسبة 26% من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات في مجال تخصصهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وأداة البحث الاستبيان

فيما يلي عرضٌ لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث، وهي النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس، والذي ينص على: ما مدى فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات أداة الدراسة؛ إذ حسبت قيمة طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمته على 5 فترات $(0.8 = 5/4)$ ، وعليه

فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير الآتي للفصل ما بين الدَّرَجَات، وبيان ذلك فيما يأتي:

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

والجدول الآتي يوضح ذلك

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء أزمة المقاصة نموذجاً مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	5	التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحدد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة.	3.18	0.70	63.6	متوسطة
2	3	العلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة.	3.08	0.82	61.6	متوسطة
3	1	العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية و التخطيط لإدارة الأزمات.	3.07	0.77	61.4	متوسطة
4	4	استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة.	3.05	0.73	61.0	متوسطة
5	2	التخطيط لإدارة الأزمات.	3.02	0.89	60.4	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.08	0.60	61.6	متوسطة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (5) أن مجالات (فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء أزمة المقاصة) كانت جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.02) و(3.18) وهما المجالان: (التخطيط لإدارة الأزمات) و(التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.08).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول، والذي ينص على: ما الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والخبراء المختصين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجال أداة الدراسة الأول (طبيعة عمل العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية)، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (طبيعة عمل العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	4	تسهم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في تحسين مستوى الاتصال الوظيفي من الإدارة إلى الموظفين	3.22	0.99	64.4	متوسطة
2	2	إدارة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية لها دور نشط وملحوظ	3.19	0.97	63.8	متوسطة
3	3	تسهم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في تحسين مستوى الاتصال الوظيفي من الموظفين إلى الإدارة.	3.13	1.01	62.6	متوسطة
4	1	نمط الاتصال المستخدم من قبل دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مع الموظفين يكون في اتجاه واحد (أي من العلاقات العامة إلى الموظفين فقط).	3.11	0.98	62.2	متوسطة
5	5	تسهم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في رفع مستوى الألفة بين الموظفين والمحافظه عليها	3.04	1.04	60.8	متوسطة
6	7	تسهم البحوث والدراسات التي تجريها إدارة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في تغيير الانطباعات السيئة التي قد يحملها الموظفون عن الوزارة	2.95	1.03	59.0	متوسطة
7	6	تقوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية ببحوث ودراسات ذات صلة بآراء الموظفين حول أداء الوزارة	2.86	1.04	57.2	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.07	0.77	61.4	متوسطة

أقصى درجة للفقرات (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (6) أن فقرات (طبيعة عمل العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية) كانت جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.86) و(3.22) وهما الفقرات (تقوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية ببحوث ودراسات ذات صلة بآراء الموظفين حول أداء الوزارة) و(تسهم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في تحسين مستوى الاتصال الوظيفي من الإدارة إلى الموظفين)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.07).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني، والذي ينص على: ما مدى جهوزية وتوافر خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمجال أداة الدراسة الثاني (العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية)، والجدول (7) يبين ذلك:

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	4	تقوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتوقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.	3.05	1.02	61.0	متوسطة
2	3	تقوم دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بالدور المطلوب منها في إدارتها للأزمات..	3.03	1.02	60.6	متوسطة
3	1	تقوم إدارة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بعقد برامج تدريبية داخل المنظمة وخارجها خاصة بإدارة الأزمات	3.02	1.03	60.4	متوسطة
4	2	تقوم دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات.	2.98	0.99	59.6	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.02	0.89	60.4	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7) أن فقرات (درجة التخطيط لإدارة الأزمات لدى العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية) كانت جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (2.98) و(3.05)، وهما الفقرتان: (تقوم دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بدراسة

الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات) و(تقوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتوقع الصعوبات والأزمات المستقبلية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.02).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع، والذي ينص على: ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الثالث (العلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة)، والجدول (10) المرفق في الملحق رقم (د) يبين ذلك.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10) أن فقرات (مستوى مواجهة أزمة المقاصة الذي تقوم به العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية) كانت جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.96) و (3.21)، وهما الفقرتان (دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية فعالة وذات تأثير في إدارة أزمة المقاصة) و (اهتمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بدقة المعلومات الخاصة بأزمة المقاصة)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.08).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس، والذي ينص على: ما هي استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الرابع (استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة)، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الرابع
(استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة) مرتبة ترتيباً تنازلياً
حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	7	اعتبرت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية أن الأزمة نتجت عن أسباب خارج إرادتها وأنها غير مسؤولة عن أحداثها	3.19	0.93	63.8	متوسطة
2	1	نمط الاتصال المستخدم من قبل دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مع الموظفين لمواجهة أزمة المقاصة هو ثنائي الاتجاه (أي من العلاقات العامة إلى الموظفين ومن الموظفين إلى العلاقات العامة).	3.16	0.95	63.2	متوسطة
3	6	قامت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من خلال تصريحاتها الإعلامية بتذكير الجماهير أنها ضحية للأزمة وتعرضت للخسائر	3.12	0.97	62.4	متوسطة
4	2	تُعنى دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بالتغذية الراجعة من قبل الموظفين في إدارتها لأزمة المقاصة	33.0	0.90	60.6	متوسطة
5	5	استخدمت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من خلال تصريحاتها الإعلامية أسلوب مدح الجماهير كشكرهم على التعاون والتفهم للأزمة	3.02	0.95	60.4	متوسطة
6	4	استخدمت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية عبر الإعلام رسائل ومضامين تلقى بها اللوم على مؤسسات وأشخاص آخرين تسببوا بحدوث أزمة المقاصة	2.95	0.91	59.0	متوسطة
7	3	قامت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة بما يتعلق بأزمة المقاصة منذ بداية حدوث الأزمة	2.90	1.00	58.0	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.05	0.73	61.0	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن فقرات (مستوى استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة) كانت جميعها متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.90) و(3.19)، وهما الفقرتان: (قامت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة بما يتعلق بأزمة المقاصة منذ بداية حدوث الأزمة) و(اعتبرت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية أن الأزمة نتجت عن أسباب خارج إرادتها وأنها غير مسؤولة عن أحداثها)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.05).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي السادس، والذي ينص على: ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة والتي تحدّ من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال أداة الدراسة الخامس (التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة)، والجدول (11) المرفق في الملحق رقم (د) يبين ذلك.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) أن فقرات (التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة) كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.03) و(3.51) وهما الفقرتان: (عدم قدرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية على تحمل النقد من قبل الجمهور والتعاطي معه باحترافية) و(قلة التفاعل الإيجابي مع المواطنين)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.18).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة من نوع (نعم/ لا)، والذي ينص على: هل لديك أية معلومات إضافية ترى أنها تسهم في تحسين فاعلية العلاقات العامة في إدارة أزمة المقاصة بوزارة المالية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تمّ استخراج التكرارات والنسب المئوية كما يأتي:

جدول 9

توزيع استجابات عينة الدراسة الخاصة بالسؤال من نوع (نعم/لا)

النسبة المئوية %	التكرار	الاستجابة	السؤال
4.0	8	نعم	هل لديك أية معلومات إضافية ترى أنها تسهم في
96.0	192	لا	تحسين فاعلية العلاقات العامة في إدارة أزمة المقاصة بوزارة المالية الفلسطينية
100.0	200		المجموع

يتبين من الجدول (9) أن (4.0%) فقط من عينة الدراسة لديهم معلومات إضافية يرون أنها تسهم في تحسين فاعلية العلاقات العامة في إدارة أزمة المقاصة بوزارة المالية الفلسطينية، وأن أعلى تلك المعلومات كانت (شرح طبيعة عمل العلاقات العامة للجمهور الداخلي والخارجي)، وكانت له أربع استجابات، ثم زيادة عملية التواصل مع الموظفين، والقيام بعملية شرح طبيعة الإيرادات الفلسطينية وارتباطها بالمقاصة والإنفاق، وكانت لكل منها استجابتان.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج والتعليق عليها

يهدف هذا القسم إلى تحليل نتائج الدراسة والتعليق عليها كمقدمة للخروج بمجموعة من التوصيات لاحقاً. وسيعرض تحليل النتائج والتعليق عليها في محورين: المحور الأول يعرض نتائج تحليل المقابلات، أما المحور الثاني فمخصّص لتحليل نتائج الاستبيان. وأخيراً، وعلى ضوء نتائج الدراسة وتحليلها ستقوم الباحثة بعرض مقترحات الدراسة في المحور الثالث لهذا القسم.

4.1 نتائج تحليل المقابلات

في هذا المحور ستقوم الباحثة بتحليل نتائج المقابلات مع خبراء العلاقات العامة والإعلام ومناقشتها، وذلك من خلال تبين ما أثارته هذه النتائج من أسئلة حول واقع وزارة المالية وسياساتها، وواقع العلاقات العامة في الوزارة.

النتائج المتعلقة بالسؤال المركزي الذي ينص على: ما مدى فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

وتمت الإجابة عنه من خلال الأسئلة الفرعية، الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والخبراء المختصين؟

بالمجمل، سلّطت النتائج المتعلقة بالمقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام الضوء على نقطة مركزية كانت محل إجماع الخبراء، فحوى هذه النقطة هو عدم قيام دائرة العلاقات العامة بالوظائف التقليدية المنوطة بها بالشكل المطلوب. وقد تحدثت مجموعة من الخبراء الذين تمّت مقابلاتهم عن أسباب عدم فاعلية الدائرة، وأجمعوا على أن واقع العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية لا

يؤهلها، سواء بنيويًا أو من حيث التصور العام لدور العلاقات العامة، للقيام بدورها الطبيعي والمتوقع، فالقائم بأعمال العلاقات العامة في الوقت الراهن، وبعد تقليص دور العلاقات العامة وتوزيع مهامها على دوائر مختلفة في وزارة المالية، هو شخص واحد فقط. كما يؤكد الخبراء على أن وزارة المالية الفلسطينية تعاني من فهم غير دقيق لدور العلاقات العامة، وذلك بحصره في إصدار البيانات الصحفية، أو في تصريح صحفي للوزير، وأجمع المختصون على أن دور العلاقات العامة أكبر بكثير من ذلك. وهذا ما أشار إليه الدكتور معين الكوع بقوله: "إن العلاقات العامة في وزارة المالية تفتقر إلى وجود فريق كامل متكامل للعلاقات العامة، ويقتصر عمل العلاقات العامة في وزارة المالية على الدكتور عبد الرحمن بياتنة، هو القائم بأعمال العلاقات العامة داخل الوزارة، ومن جهة أكاديمية ومهنية فهو غير متخصص بالعلاقات العامة، ويعمل كفرد وليس كفريق، والعلاقات العامة يجب أن يتم العمل من خلالها كفريق كامل متكامل، لأن هناك أدواراً مختلفة للعلاقات العامة، ولا يستطيع شخص واحد أن يقوم بكل الأدوار". وحول ذات النقطة علق الإعلامي أمجد التميمي قائلاً: "إن العلاقات العامة في المؤسسات والوزارات غير فعالة، بمعنى أنه ما زلنا نتعامل مع العلاقات العامة كشيء من الرفاهية و(البريستيج)، في الوقت الذي يجب على العلاقات العامة أن تكون صاحبة القرار، أو على الأقل مؤثرة فيه... مازال مفهوم العلاقات العامة لدينا قاصراً، بمعنى أن مفهوم العلاقات العامة في الوزارات خُلق لوظائف معينة".

ومحصلة مثل هذا الواقع من وجهة نظر الخبراء هي ضعف أنشطة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، وضعف فعاليتها، وهذا ما لمسته الباحثة خلال لقاء سريع مع مدير مكتب الوزير في وزارة المالية، حيث أكد على أنه هو فقط القائم بأعمال العلاقات العامة.

وبناءً على هذه النتيجة، وبالنظر إلى معطيات نظرية التميز، ترى الباحثة أن المنظمات التي تدرك مسؤوليتها الاجتماعية نحو جمهورها، ومدى أهمية علاقة المنظمة بهم، فإنها تضع العلاقات العامة في موقع قريب من قمة الهرم التنظيمي لتكون قريبة من الإدارة، وإن العلاقات العامة تتوقف مكانتها على

مدى افتتاع الإدارة العليا بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة عليها نحو مصالح فئات الجمهور المختلفة. فليس هناك ما يدعو إلى التوسع في أعمال العلاقات العامة إذا ما لم يكن لدى الإدارة العليا الاعتماد الصحيح لمسؤولياتهم تجاه المجتمع والجمهور، أما الإدارة التي تعتبر العلاقات العامة نوعاً من الترف، فهي لا تدرك حتماً دورها (قلاتي و تونسسي، 2015).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني في المقابلات: ما مدى جهوزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها؟

أجمعت النتائج المتعلقة بالمقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام على نقطة مركزية، فحوى هذه النقطة هو أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية غير مؤهلة لإدارة الأزمات، ولا تستند إلى خطط وسيناريوهات للتخطيط للأزمة، كما أجمع الخبراء على أنها تفتقر إلى إطار مؤهل لإدارة الأزمة، وإلى برامج تدريبية تؤهل دائرة العلاقات العامة للقيام بوظيفتها الطبيعية في مجال استئجار الأزمة قبل وقوعها وتوقعها والتحضير لها، أو في مجال إدارة الأزمة أثناء وقوعها وبعده. أما واقع الأمر فيشير إلى أن وزارة المالية تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بالتدخل، وتدخلها محدود جداً وعادة ما يُخترزل بإصدار بيان صحفي يصاغ في مكتب الوزير. وهذا ما أكدّه الدكتور معين الكوع، إذ قال: "لا أعتقد أن هناك إدارة للأزمة بالشكل الصحيح، بل ليس هناك إدارة للأزمة في الوزارة، وأعتقد أنهم يتعاملون مع الأزمة بشكل تكتيكي، أي تحدث الأزمة ويبدؤون بتفاعلهم معها، لكن الإحساس بالأزمة قبل حدوثها غير موجود". وصرّح الإعلامي أمجد التميمي بقوله: "في موضوع عن الأزمات الفلسطينية دائماً الحكومة تتفاعل ما بعد الأزمة ووقوعها، وبعد فترة معينة، وبالتالي تخرج الأمور عن السيطرة". وأكد الإعلامي أيهم أبو غوش على أن: "أنشطة العلاقات العامة اليوم أوسع بكثير، وتبدأ بعملية رصد اتجاهات الرأي العام وكيفية التأثير عليه، بالإضافة إلى عدم الانتظار لتكوين صورة نمطية عن الوزارة.... وهذا لا تقوم به العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، وللأسف هي محددة بعدد معين من الموظفين،

وكأن هناك اعتقاداً بأن الوزارة ليست بحاجة كبيرة لعدد من موظفي العلاقات العامة، وإنما بيانٌ صحفيٌ يصاغ من موظف أو اثنين كحد أعلى، كافٍ. وهذا أدى من وجهة نظر الخبراء إلى ضعف الجهوية للتخطيط للأزمات وإدارتها في وزارة المالية.

وبناءً على آراء الخبراء حول مدى جهوية المؤسسة لإدارة الأزمات، واستناداً إلى واحد من أهم معطيات نظرية النظم، والذي يؤكد على ضرورة إمام مختص العلاقات العامة بمتطلبات عناصر النظام المختلفة ومعطياتها بما يسمح له باستحداث آليات "تصحيح الخطأ" (السعدي، 2019) كآلية من آليات إدارة الأزمة، ترى الباحثة أن دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية لا تبدو قادرة، أو مؤهلة، على تحقيق واحدة من أهم وظائفها، والتي يصفها السعدي (2019) بالقدرة على إدارة أية أزمات طارئة واحتواء أية نتائج سلبية قد تنتج عنها، من خلال خلق مناخ اتصالي مواتٍ للارتقاء بكفاءة المؤسسة، لضمان ديمومتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما تأثير أزمة المقاصّة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

جاءت النتائج المتعلقة بالمقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام بإجماعهم على أنه ليس من المفترض ألا يكون هنالك أثر لأزمة المقاصّة على الجمهور؛ لأنها أزمة سياسية لا دخل للوزارة بها، وأشار الدكتور شادي أبو عياش إلى أنّ الوزارة تُلام على غياب الشفافية المتمثل في شحّ المعلومات التي تبين للجمهور كافة أبعاد الأزمة، وتوضح لهم كيفية معالجتها، لما لها من ضرر كبير على الاقتصاد الفلسطيني بالكامل. وفي هذا السياق، فقد أجمع الخبراء على قصور واضح في أداء الوزارة، ودرجة جليّة من عدم الاكتراث بجزئية ضرورة تواصلها بشفافية تامة مع الجمهور، وما يقتضيه مثل هذا التعامل من الابتعاد عن السريّة، من خلال تزويدهم بالمعلومات الضرورية حول الأزمة، واستنصاء ردود أفعالهم، واحترام آرائهم، ما نتج عنه تدمير الجمهور وتآكل مستوى ثقتهم بالمؤسسة. وهذا ما

لخصه الدكتور شادي أبو عياش "إنه وبالرغم من أن أزمة المقاصة هي أزمة سياسية بالدرجة الأولى، إلا أنه يؤخذ على وزارة المالية عدم فاعلية الدور الإعلامي الذي من المفترض أن تقوم به بطريقة فعالة". كما ويعلق الدكتور معين الكوع على ذات النقطة محذراً من أن عدم فاعلية سياسة الوزارة تفتح الباب واسعاً أمام توجيه التهم والانتقادات للسلطة: "من المفترض ألا يكون لها (أي أزمة المقاصة) أثر، لكن هناك كثيراً من الفواعل أو النشطاء السياسيين الذين يستغلون كل أزمة من أجل تشويه سمعة الحكومة الفلسطينية، وأيضاً وزاره المالية، وكل مكونات السلطة الوطنية الفلسطينية، أي يقومون بالبحث عن أي مدخل من أجل مهاجمة السلطة الوطنية الفلسطينية". أما الأستاذ أيهم أبو غوش، فيسلط الضوء على جانب آخر من جوانب أزمة المقاصة إذ يقول: "إن الجانب الاحتلالي... يتنكر لجزء من الحقوق الفلسطينية، ولا يعتبر أن هذه الأموال واجبة السداد، وإنما يقطعها كجزء من الإجراءات (العقابية) التي يوجهها للسلطة الفلسطينية، نتيجة صرفها رواتب لأسر الشهداء والأسرى". وبالتالي، يتابع الأستاذ أبو غوش، "دفعت هذه الأزمة إلى الواجهة قصوراً وعدم فاعلية في الطريقة التي تعاملت بها وزارة المالية معها، فقد تعاملت من خلال زاويتين فقط، "الزاوية الأولى هو موعد صرف الرواتب، والنسب، بأن هذا الشهر سيصرف 80% من الراتب و20% من المستحقات، والزاوية الثانية هو موضوع الإعلان عن لقاءات مع المانحين هنا وهناك من أجل توقيع اتفاقيات لجلب تعاون خارجي، فقط هاتين الزاويتين، وهذه الرسالة غير كافية للتعامل مع الجمهور. الأصل أن يكون هناك تفصيل أكبر، وأن يعي الجمهور أن حجم الأزمة أكبر مما يتوقع، وتحضير الجمهور إلى ربما أشهر طويلة، وسنوات، من أن الرواتب الحكومي لا يتم صرفه كما كان سابقاً، وإن السلطة والمختصين يعرفون أنهم أمام خيارات صعبة".

بالمحصلة، وبما يتعلق بالسؤال الفرعي الثالث، وبناءً على مجموعة آراء الخبراء حول النقطة محل النقاش في هذا السؤال، فإن قصور دائرة العلاقات العامة والوزارة الحاضنة لها في إدارة أزمة المقاصة، وما نتج عنه من آثار سلبية، هو أمر يبدو واضحاً تماماً، ولعل السبب الرئيس وراء ذلك هو إقصاء المؤسسة لمعطيات نظرية النظم التي يصفها (السعدي، 2019) بأنها نظرية ذات منحى علمي

استنتاجي تجريبي تحليلي قائم بالأساس على ضرورة ملاحظة الواقع خارج عقل الفرد، أي في البيئة المحيطة، وجمع كل ما يمكن جمعه من بيانات حول ظاهرة معينة كمقدمة لفهم تلك الظاهرة. كما أن هذا المنحى التجريبي التفاعلي يقتضي بالضرورة نمطاً اتصالياً ثنائياً باتجاهين، لفهم الجمهور والأخذ بآرائه، وهذا ما لم تعمل به وزارة المالية الفلسطينية. كما أنّ ممارسة المواطن لحقه في الوصول إلى المعلومات يعزز العلاقة المتبادلة بين الوزارة والمواطن، فالأصل هو أنّ العلاقة قائمة على توازن الحقوق والواجبات. لكنّ حق المواطن في الحصول على المعلومات من المؤسسات الرسمية يجعل الإداري يقوم بوظيفته في أجواء شاقة، تكشف عن مواطن الخلل والتجاوز وتحذّ منها؛ لمجرد شعور الموظف العام بأنّ المواطنين على علم بما يقوم به، الأمر الذي يحدّ من فرص الفساد وسوء استخدام السلطة، وتتركز الثروات بيد فئة قليلة من المجتمع، ما يخلق أزمات بين السلطة الحاكمة (وزارة المالية) والجمهور (الشعب الفلسطيني) (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، 2016).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

تمثلت النتائج المتعلقة بالمقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام في إجماعهم على أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية لم تسهم في مواجهة أزمة المقاصة، إذ إنها لم تقم باستغلال الإعلام الرقمي لمواجهة الأزمة، كما أنها تجاهلت أهمية صياغة الرسالة الإعلامية لجمهورها، ففقدت الترابط بينها وبين الجمهور، ما أدى إلى التأثير على سمعة الوزارة وفقد الثقة أيضاً، فهي لم تقم بطرح المعلومات المتوفرة بشفافية للجمهور، ولم تقم بالتواصل مع الجمهور بكل الطرق الممكنة، ولا يمكن أن يتم التواصل معها في حالة رفضها للتواصل. جاءت آراء الخبراء بالإجماع على ضعف إدارة أزمة المقاصة من قبل وزارة المالية، وأشار الدكتور شادي أبو عياش إلى أن أزمة المقاصة "كثير من الأزمات التي تواجه الحكومة، أعتقد أن وزارة المالية غير فعالة في التفكير الاستباقي، بمعنى التواصل

قبل بداية الأزمة، أو استشعار الأزمة، وأنهم لم يكونوا منفتحين بشفافية مع الجمهور". وصرح الأستاذ أمجد التميمي قائلاً: "لم يكن هناك استراتيجية لوقف هذا النزيف... نحن نعاني من هذه الأزمة بسبب عدم التصرف الصحيح... منذ عام 2018 ما زلنا ندور في نفس الدائرة، إسرائيل تقطع والحكومة تشجب وتستنكر". وأشار الأستاذ أيهم أبو غوش إلى أن: "الإعلامي لا يعيش البيئة المثالية، وفي ظل حجب المعلومة يضطر أحيانا إلى الجلوس مع مسؤولين للحصول على معلومات خارج التسجيل الصحفي، وبالتالي نعم، جزء من هذه اللقاءات كان يشترط عدم ذكر المعلومات الواردة بهذا اللقاء، ولذلك لم يكن الأمر متاحاً للإفراج عن المعلومات كيفما يشاء، وكيفية الحصول على المعلومات... جزء من هذه اللقاءات كان مفتوحاً، ولكن المعلومات الاقتصادية المتعلقة بجوانب المالية العامة، بصريح العبارة، كان يتم بغرف مغلقة، أي خارج التسجيل الصحفي، والمسألة الأخطر بهذا الشأن هي عدم وجود خطاب موحد ما بين وزارة المالية والتخطيط من جهة، ورئاسة الوزراء الفلسطينية من جهة أخرى، فيما يتعلق بموضوع المالية العامة". وحسب آراء الخبراء فوزارة المالية كالحصن الحصين في تقديم المعلومات والإدلاء بالتصريحات ومواكبة التقنيات الحديثة للتواصل مع جمهورها، فهي مُقلّة جداً، وتكاد تكون معدومة في تواصلها مع جمهورها خلال أزمة المقاصة، ما انعكس على ضعف إدارتها لأزمة المقاصة. وهذا ما لمستته الباحثة أثناء إجراء الدراسة، واحتياجها للقاءات مع وزارة المالية، وامتناع الوزارة عن ذلك، أو حتى التصريح بمعلومة حول هذه الأزمة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة جاءت بسبب غياب الشفافية، وعدم توفر المعلومات الكافية للعرض على جمهورها، ما ينعكس سلباً على ثقة الجمهور بالمؤسسة. كما أن لسيكولوجية إدارة الأزمات قاعدة جوهرية مفادها أن قلة المعلومات تؤدي لا محالة إلى تقادم الأزمات، فالمعلومات تكتسب أهمية حيوية في الوقت الحالي؛ نظراً لدورها المهم في ترشيد وصناعة القرارات في المجالات والميادين المختلفة، وبذلك فغياب المعلومات سيزيد من حدة الأزمات (عبادي، 2018، صفحة 138). ومرة أخرى تبرز معطيات نظرية النظم كإطار تفسيري مقبول للغاية في تشخيص ما تواجهه دائرة العلاقات العامة

والمؤسسة الحاضنة (وزارة المالية) من أزمات، إذ تؤكد تلك المعطيات، كما يعرضها (السعدي، 2019)، على ضرورة النظر للمنظمة "كجزء من كل (منظم، متفاعل، متكافل، متكامل)" (البيئة) وكأجزاء مترابطة متفاعلة يؤثر كل منها بالآخر ويؤثر به".

وعليه، تؤكد نتائج المقابلات أن أداء دائرة العلاقات العامة والوزارة الحاضنة لها قد تأثر سلباً؛ نتيجة غياب عامل الشفافية، وتعاطي المسؤولين في المؤسسة كنظام مغلق ومعزول، كل ذلك مقرون بغياب نمط اتصالي ثنائي باتجاهين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: ما استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

تؤكد نتائج المقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام على أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية قامت باستخدام استراتيجية إلقاء اللوم، أو استراتيجية إنكار الأزمة. كما تؤكد النتائج على الأثر السلبي لهذه الاستراتيجيات على فاعلية أداء دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية ككل. وهذا ما يؤكد الأستاذ أبو غوش الذي يرى أن على: "وزارة المالية أن تتوسع باستراتيجياتها، فوزارة المالية تستخدم دائماً استراتيجية إنكار الأزمة، فعلى وزارة المالية تشخيص الأزمة وفحواها، وهو الذي يلعب دوراً في معرفة ما هي الاستراتيجية التي يجب أن يتم اتباعها لأن كثرة استخدام نفس الاستراتيجية على المدى البعيد يفقدها قيمتها". وقد اتفق مع وجهة النظر هذه الدكتور الكوع إذ يقول: "إن استراتيجية إلقاء اللوم على الاحتلال طوال الوقت يفقدها فعاليتها". ولم يختلف رأي الأستاذ التميمي عن الرأيين السابقين، فهو أيضاً يرى أن: "استراتيجية إلقاء اللوم أصبحت غير مقنعة وغير فعالة. لأنك أنت أيضاً (كمسؤول) تتحمل المسؤولية، ومجبر على توفير رواتب للموظفين، نحن كشعب فلسطيني لدينا ميزة غير موجودة بالشعوب الأخرى: الشارع الفلسطيني متقدم على القيادة بكل مواقفه، في كل دول العالم القيادة تتقدم على شعبها إلا في فلسطين، وهذا لم يتم استغلاله من قبل الوزارة والقيادة. لم يتم استغلال صمودنا

كشعب". وأوضح الدكتور أبو عياش بأن: "التركيز والحديث بالتفكير هو أزمة واحدة، دون الحديث عن الوزارة أصلاً، فإلقاء اللوم لا يوجد لها إشكالية فهي توضح الأمر، إلقاء اللوم هو جزء من الحديث، لكن أيضاً محاولات الحكومة لمواجهة الأزمة مهم جداً، حتى لو بعيداً عن الاحتلال، أو مصادر أخرى".

وتعليقاً على إجابات مجموعة الخبراء عن السؤال الفرعي السابق، ترى الباحثة أن هذه الأجوبة كانت منسجمة تماماً مع إجاباتهم عن الأسئلة السابقة، وأنها (أي الأجوبة) تشير بوضوح إلى موطن خلل آخر أثر بصورة مباشرة على فاعلية دور دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية ككل. هذا الخلل مرتبط تماماً بكثرة استخدام استراتيجية إنكار الأزمة في مواجهة وزارة المالية لأزمة المقاصة، الأمر الذي أدى إلى غياب الفاعلية. وقد أكد علماء الاتصال على أن استراتيجية إدارة الأزمة تختلف باختلاف كل أزمة، وبالتالي لكل أزمة الاستراتيجية التي تصلح للتطبيق فيها أكثر من غيرها، بل يمكن استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الأزمة الواحدة تبعاً لتطورات الموقف. أي إنهم يؤكدون على أن استراتيجية العلاقات العامة في مواجهة الأزمة هي استراتيجية موقفية، فما يصلح لموقف لا يصلح لموقف آخر، وإنه من الضروري أن تعكس الاستراتيجية فلسفة الإدارة، وبما لا يتعارض مع متطلبات الموقف (قلاتي و تونسي، 2015).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس: ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة والتي تحدّ من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالمقابلات مع مختصي العلاقات العامة والإعلام إجماع الخبراء على وجود مجموعة من المعوقات التي تحدّ بشكل واضح من فاعلية دائرة العلاقات العامة والوزارة الحاضنة لها في مسألة إدارة أزمة المقاصة، على رأس هذه المعوقات ضعف البيئة الداخلية للوزارة، والمتمثل في عدم وجود كادر وظيفي مؤهل ومتمكن في وزارة المالية. كما أظهرت نتائج المقابلات أن بروز عنصر غياب الشفافية، والمتمثل بالنقصان الشديد في إعطاء الجمهور ما يحتاجه وما يستحقه من معلومات، هو

أيضاً أحد المعوقات الوازنة. وإلى جانب هذين المعوقين، يشير الخبراء إلى معوق ثالث، هو عدم قدرة الوزارة على توفير رواتب للموظفين. فهذا العنصر ساهم أيضاً في الحد من فاعليتها في إدارة الأزمة. إلا أن المعوق الأساس الذي أشارت له مجموعة الخبراء كان واقع الاحتلال وكل ما ارتبط به من قيود حرمت الوزارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة والمطلوبة لإدارة الأزمة. ويحصى الأستاذ أبو غوش العناصر المعوقة على النحو الآتي: "أولاً، صعوبة الوصول للمعلومات، إضافة إلى محاصرة المعلومات من قبل وزارة المالية، وتأخر الوزارة في نشر المعلومات للجمهور، وهذا ما يُعدّ من أبرز العوائق أمام الصحفي. ثانياً، عدم وجود دوائر واضحة الملامح لدى الوزارة، فنحن نتحدث عن متحدث واحد فقط باسم الوزارة، وبالتالي إن قام بإغلاق هاتفه لا نستطيع الحصول على المعلومات. من جهة أخرى لا بد من أن نتعامل مع دائرة كاملة الأركان لكلِّ دوره فيها، وبالتالي لا بد من فتح الآفاق من قبل وزارة المالية من خلال دائرة تفتح سبل التعاون مع الجمهور المحلي ووسائل الإعلام بطريقة مدروسة وبطريقة منتظمة وطويلة المدى، ليس فقط في المناسبات". وقد سلّط الدكتور الكوع على زاوية مهمة من زوايا المعوقات وهي "عدم الاستغلال الأمثل لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة". ونجد ذات النقطة قد تكررت، وإن بطريقة مختلفة، في سياق حديث الدكتور أبو عياش عن المعوقات، مبرزاً "عدم الاهتمام بتطبيق استراتيجية اتصالية فعالة" كمعوق هام. ولم يخرج الأستاذ التميمي عن ذات النسق في تشخيصه للمعوقات بقوله إن "العائق الأكبر والمحدد الأكبر هو حجب المعلومة، ففي موضوع المال وزارة المالية هي الأساس، والمصدر الرئيس للمعلومة. فعند قيام وزارة المالية بالإغلاق على نفسها الباب، يصبح من المستحيل أن يتم التواصل معها. بالإضافة إلى عدم قدرة تحديد الشخص المخوّل بالتصريح باسم الوزارة، وأنا على تحدّ في هذا الموضوع إن كان هناك من يجرؤ على التصريح في وزارة المالية. وبالتالي للأسف هذه من أعظم المصائب، بالرغم من أن الإعلام الفلسطيني يقوم بتسليط الضوء على هذه القضية (أزمة المقاصة) وأسبابها وطرق معالجتها وفضح سياسات الاحتلال للعالم، وإطلاعهم على هذه الإجراءات العقابية، هذه الإجراءات الظالمة المجحفة بحق أبناء شعبنا. فخلال

سنوات الأزمة تقوم وزارة المالية بإصدار ونشر نفس البيان، مضمونه: نطالب، ونستتكر. أما السيناريوهات التي تم وضعها لا يتم الحديث عنها".

تتفق الباحثة بالمجمل مع مجموعة المعوقات التي أشار لها الخبراء، والتي ساهمت مجتمعة في الحد من فاعلية أداء دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية نفسها. إلا أن هذه الدراسة، بمختلف عناصرها ومحاورها، كما سيتبين لاحقاً من تحليل نتائج الاستبيان والتعليق عليه، ترجّح كون غياب الشفافية هو المعيق الرئيس المسؤول عن عدم فاعلية دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية، "حيث يمكن للجمهور إدراك سمات المصادقية من خلال سلوكيات معينة تقدم فيها الوزارة النتائج، وتكون موجزاً ومباشراً مع أفراد الجمهور. إذا أظهرت الوزارة خصائص الصدق والنزاهة والإخلاص، ويمكنها إظهار أنها جديرة بالثقة، فسيكون الجمهور عندئذٍ أكثر ميلاً لتصديق الرسالة التي يتم توصيلها إليهم، حتى لو لم يتذكروا كل جانب من جوانب التفاعل. وعدم قيام الوزارة بهذه السلوكيات ينعكس بشكل سلبي على صورتها" (الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، 2016). وقد يكون إفرازاً طبيعياً لما أحاط باتفاقيات باريس الاقتصادية بكل ما يحيط بها من تعتيم وغموض، إذ تمثل هذه الاتفاقيات إطاراً مرجعياً لمسلوكيات العديد من الوزارات ذات الصلة، والتي منها وزارة المالية.

خلاصة نتائج المقابلات

من واقع معطيات تحليل نتائج المقابلات وما تنطوي عليه من آراء ودلالات، خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بدور دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارة أزمة المقاصة، كان من أهم هذه النتائج عدم فاعلية دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية. وتتفق الباحثة مع ما أورده أفراد مجموعة الخبراء من أسباب تقف وراء عدم الفاعلية هذه، والتي يمكن حصرها في خمسة أسباب كما يأتي: أولاً: عدم إدراك الوزارة لأهمية العلاقات العامة فيها، واعتبارها نوعاً من الترف. ثانياً: عدم وجود آلية تصحيح الخطأ لدى وزارة المالية الفلسطينية كأداة مهمة من شأنها احتواء

أيّ أزمات طارئة تواجهها، ما ينعكس على عدم قدرتها على خلق مناخ اتصالي مناسب يمكن من التعامل مع الأزمات التي تواجهها. ثالثاً، عدم اعتماد الوزارة للاتصال ثنائي الاتجاه، ما ينعكس على صورتها تجاه جمهورها. رابعاً، وزارة المالية كالحصن الحصين، كما وصفها أحد الخبراء، لا يكاد يخرج منه ما يحتاجه ويستحقه الجمهور الفلسطيني من معلومات. خامساً، كثرة استخدام استراتيجية إنكار الأزمة في مواجهة وزارة المالية لأزمة المقاصة. سادساً، كثرة الصعوبات والتحديات البيئية الداخلية التي تواجهها وزارة المالية.

وعلى ضوء عرض نتائج المقابلات والتعليق عليها، نثير الدراسة تساؤلاً محورياً حول مدلولات ما تراه الباحثة العنصر الأهم الذي يقف خلف عدم فاعلية إدارة العلاقات العامة، وهو عنصر غياب الشفافية: هل عدم الشفافية هو مجرد قصور غير مقصود جاء نتيجة عوامل بنيوية، أو تصورات خاطئة لدى الكادر الإداري في وزارة المالية، أم كلا الأمرين؟ أم أن عنصر غياب الشفافية هو مسألة سياسة متبعة، وقرار إداري بحت اتخذته الوزارة، وبالتالي التزمت به دائرة العلاقات العامة فيها؟ ستؤجل الباحثة البت في ذلك إلى ما بعد تحليل نتائج الاستبيان نفسه والتعليق عليها في المحور الآتي.

4.2 تحليل نتائج الاستبيان

في هذا المحور ستقوم الباحثة بتحليل إجابات المبحوثين على الاستبيان والتعليق عليها. لهذا الغرض سيتم تقسيم مادة هذا المحور إلى الأجزاء الثلاثة الآتية: أولاً مقدمة عامة، ثانياً تحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان، كل على حدة، والتعليق عليها، وثالثاً خلاصة عامة يتم من خلالها لملمة أطراف تحليل الإجابات والتعليق عليها تمهيداً للانتقال للمحور الثالث.

4.2.1 مقدمة عامة

مما يستدعي الانتباه والتوقف عنده ملياً وجود ملمح إحصائي أساسي متعلق بمجمل إجابات المبحوثين على كل أسئلة الاستبيان، يتمثل هذا الملمح بالنسبة المرتفعة للغاية لاختيار المبحوثين للإجابة الوسطية

(3.08) دونما تأثير يذكر للتباين الجليّ للمتغيرات الديموغرافية، كالعمر والجنس والخبرة العملية والمكانة الوظيفية وغيرها. هذا الملح يستدعي التوقف عنده ملياً؛ إذ يثير أكثر من تساؤل حول صدق إجابات المبحوثين وأمانتها. للتوضيح، نعيد التذكير بنسب هذا الاختيار من قبل المبحوثين في الإجابة عن أسئلة كل محور من محاور الاستبيان: فقد جاءت نسبة اختيار الإجابة الوسطية على أسئلة المحور الأول للاستبيان بدرجة متوسطة تعادل 3.18، وعلى المحور الثاني بدرجة متوسطة تعادل 3.08، وعلى المحور الثالث بدرجة متوسطة تعادل 3.07، وعلى المحور الرابع بدرجة متوسطة تعادل 3.05، وعلى المحور الخامس بدرجة متوسطة أيضاً تعادل 3.02. هذه النتائج تخالف ما هو مألوف ومتوقع إحصائياً، فمن الطبيعي مثلاً أن نجد درجة من التباين في إجابات المبحوثين بناء على متغير الخبرة العملية، أو متغير التحصيل العلمي، أو متغير المكانة الوظيفية، الخ. كما تؤكد ذلك الكثير من الدراسات السابقة كدراسة (الجمال، 2022)، (خفش، 2021)، (الختلان، 2018)، (إبراهيم، 2020). وعليه فإن درجة التجانس الملحوظ والمخالف للتوقعات في مجمل إجابات مجموعة غير متجانسة ديموغرافياً من المبحوثين تثير تساؤلاً حول دقة إجابات المبحوثين وصدقها. هناك أربعة عوامل تبرر هذا التساؤل وتضفي عليه درجة عالية من المشروعية: أولاً، درجة شيوع اختيار الإجابة المتوسطة لا نجدها فقط في محور واحد من محاور الاستبيان، أو بين أفراد فئة ديموغرافية واحدة، بل في كل محاور الاستبيان، كما سيظهر لاحقاً عند تحليل كل سؤال من أسئلة الاستبيان. أما العامل الثاني المبرر للتساؤل آنف الذكر حول صدق الإجابات ونزاهتها، فهو عدم تمكن الباحثة من أن تختار - بنفسها - العينة التي قام أفرادها بملء الاستبيان؛ فقد أصرت الجهة المسؤولة على القيام بذلك، يضاف إلى ذلك أيضاً عدم تمكن الباحثة من الإشراف على عملية توزيع الاستبيان وملئه. أما العامل الثالث المبرر لمشروعية ذلك التساؤل، فهو التأخر النسبي في استرداد الاستبيانات التي تم توزيعها. رابع العوامل وآخرها، وقد يكون أهمها، هو الاختلاف الواضح بين آراء مجموعة الخبراء وتقييمهم لأداء دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية، ليس فقط مع الكادر الوظيفي ككل، بل مع الكادر الإداري أيضاً، والذي من المفترض أن

يكون أكثر صلة ومعرفة بأداء دائرة العلاقات من باقي أفراد الموظفين. فعلى سبيل المثال، هناك تباين لافت بين إجابات الخبراء من جهة، والكادر الإداري وباقي الموظفين من جهة أخرى، عن ذات المسألة؛ فبينما يجمع الخبراء على عدم إدراك الوزارة لأهمية العلاقات العامة فيها واعتبارها نوعاً من الترف، وعدم وجود آلية تصحيح الخطأ لدى وزارة المالية الفلسطينية، والتي من شأنها احتواء أية أزمات طارئة تواجهها، وتزيد من قدرتها على خلق مناخ اتصالي مناسب يُمكن من التعامل مع الأزمات التي تواجهها، بالمقابل نرى إجماعاً لدى الكادر الإداري على إدراك الوزارة لأهمية العلاقات العامة، وعلى قدرتها على الاتصال واستخدام وسائل الاتصال المختلفة أثناء مواجهتها للأزمات، والقدرة على استشعار الأزمة.

على ضوء هذا الملمح الإحصائي المتمثل في وجود تجانس شديد في إجابات المبحوثين على مختلف أسئلة الاستبيان دونما تأثير يذكر للمتغيرات الديموغرافية، لنا هنا أن نتساءل عن مدلولات هذا التجانس. وهنا لا مفر من الأخذ بواحد من احتمالين مقترنين بهذا التجانس، وكل منهما يشير إلى وجود إشكالية وازنة لا بدّ لدائرة العلاقات العامة والمؤسسة الحاضنة لها أن تتعامل معها. الاحتمال الأول مبني على الثقة وحسن النية، إذ يفسّر هذه الدرجة من تجانس الأجوبة كمحض صدفة. إن كان هذا الاحتمال صائباً فإنه سيترتب عليه فرضية أن الكادر الوظيفي ليس على دراية كبيرة بوظائف العلاقات العامة ودورها، أو بالبيئتين الداخلية والخارجية بشكل عام. وهذا يدفع المبحوثين إلى اختيار إجابة آمنة، أي إجابة وسطية مرنة وغير قاطعة تسمح للمبحوثين بالمناورة. وعليه، فإن تجانس الإجابات، وإن افترض به حسن النية، يدل على وجود إشكالية حقيقية متمثلة بانخفاض مستوى إدراك المبحوثين لأهمية دور العلاقات العامة. وهذه إشكالية لا بدّ من حلّها من خلال دورات توعوية وتدريبية تدفع المبحوثين إلى اختيار إجابات مبنية على دقة الإجابة وصدقها، وعلى انسجامها مع ما يعتقدونه ويؤمنون به، وليس على عنصر الإجابة الآمنة. أما الاحتمال البديل لتفسير شيوع الإجابات الوسطية وتجانسها وعدم تأثرها بالمتغيرات الديموغرافية، فهو قائم على احتمالية وجود مؤثرات خارجية قد تكون دفعت المبحوثين

ووجهتهم نحو إجابات بعينها. إن كان هذا الاحتمال صحيحاً، فهذا يشير إلى إشكالية وازنة للغاية متعلقة بمسألة غياب النزاهة والشفافية، بكل ما تحمله من آثار سلبية، ليس فقط على نتائج الاستبيان، بل على أداء دائرة العلاقات العامة نفسها والمؤسسة الحاضنة لها أيضاً. وسواء نظرنا إلى احتمالية غياب النزاهة والشفافية بناء على معطيات نظرية التميز أو نظرية النظم، فإنها وبكلتا الحالتين تشير بشكل واضح إلى الدور غير الفعال للعلاقات العامة. تُرى أي الاحتمالين السابقين أرجح؟ الإجابة النهائية عن هذا السؤال ستأتي بصورة أوضح وأقرب للدقة والصواب بعد تحليل إجابات المبحوثين عن كل سؤال من أسئلة الاستبيان والتعليق عليها. وهذا ما ستفعله الباحثة في القسم الآتي مباشرة.

4.2.2 تحليل وتعليق على إجابات المبحوثين في كل محور من محاور الاستبيان

مستفيدة من تحليل نتائج المقابلات ومن الدلالات المحتملة للملمح الإحصائي المشار إليه آنفاً في المقدمة، ستقوم الباحثة في هذا القسم بتحليل إجابات المبحوثين على مختلف الأسئلة وفي مختلف محاور الاستبيان ومناقشتها. ولا بدّ هنا من التذكير بالسؤال المركزي للدراسة: ما مدى فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

والذي تمت الإجابة عليه من خلال الأسئلة الفرعية، الآتية:

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والخبراء المختصين؟

بالمجمل جاءت نتائج الاستبيان دالةً على أن فقرات مجال (طبيعة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية) كانت جميعها متوسطة (تتراوح بين 2.86-322)، والتي تُظهر، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية تقوم بمهامها، وتعرّف الموظفين بأهميتها وطبيعتها عملها، فكانت أعلى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (تسهم العلاقات العامة في وزارة المالية

الفلسطينية في تحسين مستوى الاتصال الوظيفي من الإدارة إلى الموظفين)، والتي تظهر بحسب رأي أفراد عينة الدراسة حرص العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية وسعيها إلى تحسين بيئة الاتصال ومستواه بين الإدارة والموظفين. وأدنى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (تقوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية ببحوث ودراسات ذات صلة بآراء الموظفين حول أداء الوزارة)، والتي تظهر، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، اهتمام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بقياس آراء الموظفين لديها حول أداء الوزارة. يلاحظ من خلال هذه النتيجة عدم وجود تباين يذكر في أجوبة المبحوثين رغم التنوع في الخبرات والمسميات الوظيفية والعمر والنوع الاجتماعي لدى موظفي الوزارة. وتأسيساً على التباين الواضح بين إجابات الخبراء المختصين ودلالات شيوع تجانس الإجابات في أوساط المبحوثين، فإن الإجابات عن هذا السؤال الفرعي حول طبيعة عمل العلاقات العامة وأنشطتها المختلفة تدعم احتمالية غياب الدقة والصدق، وترجح احتمالية المؤثرات الخارجية على المبحوثين. هذا الاستنتاج يكتسب درجة مقبولة من الواجهة بناءً على جملة الشروط والظروف الموضوعية التي تميز البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تدفعنا بدورها إلى ترجيح احتمالية المؤثرات الخارجية. فعلى صعيد البنية الداخلية، فإنه ومن خلال لقاء قصير جمع الباحثة مع مدير مكتب الوزير في وزارة المالية الفلسطينية، عبد الرحمن بيانتة، أكد فيه على: تقليص دائرة العلاقات العامة منذ 8 سنوات في الوزارة، لكنه لم يُجِب عن أسباب تقليصها ودوافعه، واختزال كادرها إلى شخص واحد حالياً! وبالنظر إلى عدد من المعينات التي واجهتها الباحثة، ومحدودية المعلومات، وتكتمهم على هذه المعلومات، وعدم تعاون الوزارة بقاءً ثانٍ لمعرفة سبب عدم تواجد معلومات عن العلاقات العامة القديمة، وإجابات المبحوثين التي توحي بوجود علاقات عامة، وعدم الإشارة في السؤال المفتوح عن عدم وجود علاقات عامة، لا بدّ من التساؤل حول مدلولات عدم الحصول على هذه الإجابة، فهل عدم الإجابة عن هذه المعلومة يدل على عدم الشفافية والغموض كمسألة مقصودة؟ وبناءً على مقابلات الخبراء فإن احتمالية أن يكون غياب الشفافية والغموض مسألة مقصودة، حيث قال أبو

غوش: "هناك تدمير كبير من الصحفيين؛ لأنه لا توجد لقاءات دورية منتظمة مع الوزارة من أجل أن تعقد لقاءات دورية مع الصحفيين، فلا يوجد ترحيب كثير من قبل وزارة المالية في حالة لجوء الصحفي لإعداد مواد صحفية. فهناك الكثير من الإجراءات الأخرى التي تحول دون إكمال الصحفي مادته، أو الوصول إلى معلومة بصعوبة بالغة جداً. وبالتالي لا يوجد تجاوب من وزارة المالية. وهذه السياسة اتبعتها منذ سنوات بموضوع تناول المعلومات بشكل كبير". أما على صعيد البنية الخارجية، فهناك أيضاً مجموعة من الظروف التي تؤثر سلباً على أداء دائرة العلاقات العامة وعلى أداء الوزارة نفسها. وهنا، ومن باب الإنصاف، لا بدّ من التذكير بخصوصية مكانة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، بسبب الظروف السياسية والاقتصادية الاستثنائية التي تعيشها السلطة الفلسطينية بعد أن كُتلت بعدد من الاتفاقيات السياسية والاقتصادية والمالية التي تعيق عمل مؤسساتها برمتها، وجعلتها رهينة للهيئات والدعم الخارجي، مما حدّ من فاعلية مؤسسات السلطة، ومن ضمنها فاعلية دور العلاقات العامة العاملة في وزارة المالية الفلسطينية. في ظل هذا الطرف المقيد الذي تتسم به البيئة الخارجية ككل، لم تعد مسألة الإبداع الإداري ذات أولوية، بعد أن غدا أمر "تأمين لقمة العيش" هو الأولوية لكل مؤسسات السلطة، بما فيها وزارة المالية. إن تحكّم الاحتلال في أكبر جزء من الإيرادات العامة الفلسطينية، وغياب السيطرة والتحكّم الفلسطيني بهذا الجزء الجوهرية من مكونات إيرادات الخزينة العامة الفلسطينية، واستغلال هذه الأموال ضد الشعب الفلسطيني كوسيلة للابتزاز والضغط، من أبرز معيقات وتحديات الخزينة الفلسطينية، والسبب الرئيس للأزمة المالية الفلسطينية (صافي، 2019). وفي موضوع أزمة المقاصة وأثرها على الجمهور أشار أبو غوش إلى أن الأصل بالوزارة أن "يكون هناك تفصيل أكبر من قبل الوزارة بخصوص هذه الأزمة، وأن يعي الجمهور أن حجم الأزمة أكبر مما يتوقع، وتحضير الجمهور إلى ربما أشهر طويلة وسنوات، من أن الراتب الحكومي لا يتم صرفه كما كان سابقاً، وأن السلطة والمختصين يعرفون بأنهم أمام خيارات صعبة أحدها: موضوع التقاعد المبكر، وربما التقاعد الإجباري، وعدم التوظيف، أو تقليل النفقات على جزء من القطاعات المهمة، وبالتالي كل

هذا الموضوع له أثر خطير مجتمعي على الأزمة المالية". وفي هذا الأثر يؤكد الكوع قائلاً: "نحن ننظر الى مسألة العيش (المال) يومياً، ... الاحتلال يسعى لجعلنا أشباح نلهث وراء رغيف الخبز، نفكر كيف نحصل على المال، وتصوير المجتمع الفلسطيني وكأنه يسعى فقط من أجل المال، وأنا أعتقد بأنهم نجحوا في هذا الأمر". بناء على ما تقدم من عرض لسمات البيئتين الداخلية والخارجية، وما فرضته كلتاها من قيود ومحددات على مؤسسات السلطة ككل، يُضاف إليه تعايش السلطة مع هذا الواقع بكل ما ينطوي عليه من حالات عجز وظيفي وإداري، مع غياب استقلالية القرار الفلسطيني، وكونه مرهوناً لمؤسسات وأنظمة خارجية، يصبح من المتوقع أن تتحدر فاعلية أداء دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية. إلا أن ما هو غير متوقع هو التقييم الإيجابي لموظفي الوزارة لأداء وفاعلية دائرة العلاقات العامة التي تكاد تكون غير موجودة. لذلك، وبالمحصلة، فإن مجموعة الحثيات المرتبطة بإجابات المبحوثين على المحور قيد النقاش في هذا القسم تشير من جديد إلى إمكانية قراءة دلالات التجانس في إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا المحور كمؤشر على وجود مؤثرات خارجية قد تكون دفعت المبحوثين نحو خيارات "أمنة". ومن جديد ترجّح دلالات تجانس إجابات المبحوثين غياب عنصر الصدق والشفافية تماماً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مدى جهوزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها؟

بالمجمل، جاءت نتائج الاستبيان على أن فقرات مجال (تخطيط وزارة المالية الفلسطينية للأزمات) كانت جميعها متوسطة (تتراوح بين 2.98 - 3.05)، وتظهر هذه النتيجة، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن وزارة المالية الفلسطينية تهتم بالتخطيط للأزمات، فكانت أعلى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (تقوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتوقع الصعوبات والأزمات المستقبلية)، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن وزارة المالية الفلسطينية تتوقع الصعوبات والأزمات المستقبلية

التي من الممكن أن تتعرض لها. وأدنى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (تقوم دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات)، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن وزارة المالية الفلسطينية تقوم بدراسة الظواهر والمشكلات البيئية المسببة للأزمات لكي يتم اتخاذ القرارات من أجل إدارتها بالشكل الناجح. ويلاحظ أيضاً من خلال هذه النتيجة عدم وجود تباين يذكر في أجوبة المبحوثين، رغم التنوع في الخبرات والمسميات الوظيفية والعمر والنوع الاجتماعي التي تمتلكها الوزارة.

بداية لا يمكن لنا تحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا المحور أو التعليق عليها بمعزل عن: (أ) آراء خبراء المجال وتباينها الواضح مع آراء المبحوثين، (ب) التجانس غير المتوقع إحصائياً وطبيعياً في إجابات المبحوثين غير المتجانسين ديموغرافياً عن أسئلة محاور الاستبيان، ولا سيما الإجابات عن المحور السابق الذي أبرز دور ما فرضته ظروف البيئتين الداخلية والخارجية من قيود على وزارة المالية ككل وعلى دائرة العلاقات العامة فيها على وجه الخصوص. وتحت سقف هذه القيود والمحددات، لا بد لنا هنا من إضافة عنصر تحليلي جديد لا بد من توظيفه في قراءة دلالات تجانس أجوبة المبحوثين، هذا العنصر يرتبط بشكل أساسي باحتمالية استبطان الكادر الإداري للوزارة وتطبيعته لحالة العجز التي فرضتها عليه ظروف البيئة الخارجية المتحكمة، إلى حد كبير، بقدرات كادر الوزارة على المناورة وعلى اتخاذ الإجراءات والسياسات الإدارية المناسبة بدرجة من الاستقلالية عن شروط ومتطلبات فاعلين خارجيين (أطراف ومؤسسات وأنظمة مانحة). وهذا بالتأكيد ينسحب على السياسات والإجراءات المطلوبة لإدارة ما تواجهه الوزارة من أزمات، وكيفية التعاطي معها، والتي تمثل جوهر محور النقاش في هذا القسم. وهنا لا بد لنا من التذكير بما سبق لهذه الدراسة عرضه في القسم السابق، بما يتعلق بإدارة الوزارة للأزمات، وما رشح عنه من الاستخدام الشائع لاستراتيجيتي "الإنكار" و"اللقاء اللوم على الآخرين" من قبل الإدارة، كما أشار أعضاء مجموعة الخبراء: الكوع وأبو عياش، والأستاذ أبو غوش والتيمي، وقد وقفت الدراسة على ذلك في القسم السابق. وما يجب التركيز عليه في قراءتنا

لإجابات المبحوثين عن أسئلة المحور قيد التحليل والتعليق هنا هو مدى ملاءمة أسلوب الإنكار وإلقاء اللوم كآليتين دفاعيتين تلجأ لهما الإدارة في إدارة الأزمات التي تمر بها الوزارة، وعلى رأسها أزمة المقاصة. فالمسألة هنا من منظور اجتماعي- نفسي تمثل حالة أنموذجية للجوء الأفراد والكيانات التلقائي لتبرير حالة العجز أو الفشل في إدارة الأزمة. ومن واقع مقابلات الخبراء الذين أجمعوا على غياب التخطيط لإدارة الأزمات في وزارة المالية حيث أكد الكوع: "لا أعتقد أن هناك إدارة للأزمة بالشكل الصحيح، بل ليس هناك إدارة للأزمة في الوزارة". وأشار التميمي قائلاً: "في موضوع عن الأزمات الفلسطينية، دائماً الحكومة تتفاعل ما بعد الأزمة ووقوعها، وبعد فترة معينة، وبالتالي تخرج الأمور عن السيطرة". وخلال لقاء قصير جمع الباحثة مع مدير مكتب الوزير أكد فيه على أنه هو الوحيد المسؤول عن إدارة أنشطة العلاقات العامة في الوزارة. لذا وعلى ضوء كل ما تقدم، سواء في هذا القسم أو في القسم السابق من الدراسة، فإن قراءتنا لدلالات التجانس في إجابات المبحوثين تؤكد مجدداً مدى غرابة التقييم الإيجابي للمبحوثين لفاعلية تخطيط دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية ككل في إدارة أزمة المقاصة في مراحلها المختلفة (قبل وأثناء وبعد). وبناءً على هذا التصور لتحليل الإجابات المتجانسة للمبحوثين حول فاعلية تخطيط إدارة العلاقات العامة في وزارة المالية وما ينطوي عليه من مفارقات، يتأكد من جديد احتمالية التأثير الخارجي على عملية اختيار المبحوثين للإجابة الوسطية؛ فهذه الإجابات إما أن تعكس رغبة في إعطاء إجابات آمنة تتيح للمبحوث إمكانية التنقل بين إجابات متضادة، أو إطواء هذه الأجوبة على آلية نفسية معهودة تماماً يلجأ لها الأفراد في تبرير واقع العجز والفشل في التخطيط، أو كون هذه الإجابات مجرد انعكاس لمؤثرات خارجية. مع التذكير مجدداً بأنه وعلى ضوء قيود البيئتين الداخلية والخارجية، وتأسيساً على التباين الواضح بين أجوبة كل من المبحوثين ومجموعة الخبراء، فإن كفة الميزان ترجح في اتجاه وجود مؤثرات خارجية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في

مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

بالمجمل، جاءت نتائج الاستبيان على أن فقرات مجال (مواجهة العلاقات العامة لأزمة المقاصة في وزارة المالية الفلسطينية) كانت جميعها متوسطة (تتراوح بين 2.96- 3.21)، وتظهر هذه النتيجة، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية نجحت في مواجهتها لأزمة المقاصة في وزارة المالية الفلسطينية، فكانت أعلى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (اهتمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بدقة المعلومات الخاصة بأزمة المقاصة)، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية اهتمت بأدق المعلومات التي تخص أزمة المقاصة، وقامت بتزويدها لجمهورها الداخلي (الموظفين) وجمهورها الخارجي، وأدنى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية فعالة وذات تأثير في إدارة أزمة المقاصة)، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن للعلاقات العامة في وزارة المالية الفاعلية والتأثير في إدارة أزمة المقاصة.

إن تحليل إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا المحور المتعلقة بكفاءة آليات إدارة أزمة المقاصة ونجاحتها، ما هي إلا مسألة امتداد طبيعي ومتوقع، ومجرد تحصيل حاصل، لإجاباتهم عن أسئلة المحاور السابقة. ويبدو هذا الانسجام والتجانس واضحاً تماماً من التقييم الإيجابي من قبل المبحوثين لأداء دائرة العلاقات العامة وللوزارة ككل، أولاً، من زوايا: (طبيعة العلاقات العامة وقيامها بوظائفها، وفي وضع الاستراتيجيات والتخطيط لإدارة الأزمات)، وثانياً هنا، في هذا القسم، من تقييمهم الإيجابي لفاعلية أداء دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية ككل في اجتراف الآليات المناسبة لإدارة أزمة المقاصة. لذا، وبناءً على ذات الحثيات السابقة (شيوخ تجانس أجوبة المبحوثين، والتقييم الإيجابي لفاعلية أداء إدارة العلاقات العامة في القيام بوظائفها وفي التخطيط للأزمات، من جهة، ومن جهة أخرى التباين الجلي مع آراء الخبراء في كل محور من المحاور السابقة)، تزداد احتمالية وجود مؤثر خارجي، وتصبح هذه الفرضية أكثر واقعية، بكل ما يعكسه المؤثر الخارجي من غياب للنزاهة وللشفافية، كمفسر لتجانس

إجابات المبحوثين. ونظراً لتراكم الدليل التحليلي لهذه الاحتمالية، فمن المتوقع أن يأخذ تحليل إجابات المبحوثين عما تبقى من أسئلة المنحى ذاته، من حيث المضمون والاستنتاجات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: ما استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

بالمجمل، جاءت نتائج الاستبيان دالةً على أن فقرات مجال (استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة) كانت جميعها متوسطة (تتراوح بين 2.90-3.19)، وتظهر هذه النتيجة، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية نجحت في التنوع باستخدام استراتيجيات الاتصال لمواجهة أزمة المقاصة، فكانت أعلى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (اعتبرت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية أن الأزمة نتجت عن أسباب خارج إرادتها وأنها غير مسؤولة عن أحداثها)، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية استخدمت استراتيجية إلقاء اللوم على جانب الاحتلال في أزمة المقاصة. وأدى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (قامت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة بما يتعلق بأزمة المقاصة منذ بداية حدوث الأزمة)، وللمرة الخامسة، يظهر تجانس أجوبة المبحوثين عن أسئلة هذا المحور، وبشكل بيّن مدى شيوع اختيار الإجابات المتوسطة من قبل المبحوثين، ليؤكد من جديد وبطريقة تراكمية على إمكانية قراءة دلالات تجانس أجوبة المبحوثين غير المتجانسين ديموغرافياً كمؤشر على نزوع المبحوثين نحو الإجابات الآمنة وما قد يمثله هذا النزوع من غياب التقدير والوعي اللازم لدور العلاقات العامة، هذا إن افترضنا حسن النية، أو، إن افترضنا غير ذلك، فإن الإجابات قد تشير إلى جود مؤثر خارجي دفع المبحوثين باتجاه معين، وبكل ما يعنيه هذا المؤثر الخارجي من غياب لعنصر الشفافية. ومجدداً، وبناءً على معطيات واقعية جسدها تباين المبحوثين ديموغرافياً، ومحددات وقيود فرضتها البيئتان الداخلية والخارجية،

وأخيراً آراء الخبراء إزاء نجاعة ما استخدمته دائرة العلاقات العامة من آليات لإدارة الأزمة، وشيوع استخدام آليتي الإنكار وإلقاء اللوم، الأمر الذي أكدته الخبراء بقول الكوع: "إن استراتيجية إلقاء اللوم على الاحتلال طوال الوقت يفقدها فعاليتها". ورأي التميمي بأنّ "استراتيجية إلقاء اللوم أصبحت غير مقنعة وغير فعالة". وهنا، وعند هذه النقطة من تقدم التحليل وتراكم ذات النتيجة، يصبح من الممكن التنبؤ بصورة أكثر دقة وثقة بما ستخرج به الدراسة من استنتاجات بناءً على تحليل نتائج أداتي البحث. ولعل المحور الآتي سيؤكد هذا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس: ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة والتي تحدّ من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة؟

بالمجمل، جاءت نتائج الاستبيان مبيّنة أن فقرات مجال (التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة) كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة (تتراوح بين 3.03-3.51)، وهذا يظهر إجماع المبحوثين على وجود تحديات وعوائق تواجه دائرة العلاقات العامة وتحد من فاعلية أدائها بشكل عام، وبإدارتها لأزمة المقاصة بشكل خاص. وكانت أعلى فقرات هذا المحور هي الدرجة الكبيرة (قلة التفاعل الإيجابي مع المواطنين)، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية تعاني من قلة تفاعلها مع الجمهور (المواطنين)، والذي يحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة، وفي نفس الدرجة الكبيرة أيضاً فقرة (عدم القدرة على اتخاذ القرار بصورة عاجلة)، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية تعاني من عدم القدرة على اتخاذ القرارات بصورة سريعة وعاجلة. وكانت أعلى فقراتها في الدرجة المتوسطة هي (قلة الكادر الوظيفي)، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية تعاني من قلة الكادر الوظيفي، وفقرة (عدم قدرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية على تحمل النقد من قبل الجمهور والتعاطي معه

باحترافية) التي جاءت بالدرجة المتوسطة أيضاً، والتي تعني، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية لا تستطيع تحمل النقد من قبل الجمهور والتعاطي معه باحترافية.

إن معطيات إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا المحور تتمّ بوضوح عن إجماعهم على وجود تحديات ومعوقات تواجه دائرة العلاقات العامة وتؤثر سلباً على فاعلية أدائها. وهنا نلمح للمرة الأولى انسجاماً بين ما يراه المبحوثون وما يراه الخبراء، أي إجماع على وجود تحديات ومعوقات. إلا أن هذا الإجماع يبدأ مباشرة بفقدان قيمته الدلالية عندما نقوم بربطه بالكيفية التي يفسر من خلالها كلا الطرفين (أعني المبحوثين والخبراء) مدلولات الإقرار بوجود المعوقات وتبعاتها. إذ هناك شبه إجماع بين المبحوثين على توظيف ما أقرّوا بوجوده من تحديات ومعوقات بما يخدم سمعة ومصحة وزارة المالية. ويبدو هذا التوظيف جلياً في استخدام المعوقات من قبل المبحوثين كأساس وكمبرر للجوء الوزارة إلى آليتي الإنكار وإلقاء اللوم على ظروف القاهرة. بمعنى آخر، فإن مجموعة التحديات والمعوقات تشكل، إلى حد كبير، ما يمكن وصفه بدليل براءة من تُهم التقصير واللاشفافية بحق دائرة العلاقات العامة. وهنا يبرز إلى السطح مرة أخرى التباين الواضح بين ما يراه المبحوثون وما يراه أفراد مجموعة الخبراء، الذين يربطون عدم فاعلية دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية ككل بمنظومة متكاملة من الأسباب والعوامل التي لا تسمح باستخدام تلك المعوقات كمبرر أو كذريعة مقبولة للجوء الوزارة إلى آليتي الإنكار وإلقاء اللوم، حيث أكد أبو غوش: "يجب على وزارة المالية التنوع باستراتيجياتها، فوزارة المالية تستخدم دائماً استراتيجية إنكار الأزمة، وكثرة استخدام نفس الاستراتيجية على المدى البعيد يفقدها قيمتها". وهذا ما أكد عليه الكوع بقوله: "استخدام نفس الاستراتيجية طوال الوقت يفقدها فعاليتها". وصرّح التميمي أن "استراتيجية إلقاء اللوم أصبحت غير مقنعة". بينما أكد أبو عياش على "أن استراتيجية إلقاء اللوم هي جزء من الحديث، لكن أيضاً محاولات الحكومة لمواجهة الأزمة مهم جداً". وعليه، فإن اتفاق المبحوثين مع مجموعة الخبراء في هذه الجزئية هو اتفاق مؤقت وعابر يستخدمه كل طرف في عرض فهم

مختلف تماماً لعدم فاعلية دور العلاقات العامة والوزارة الحاضنة. وعليه فإن النسق العام للتحليل وما توصل إليه تراكمياً وبالتدرج من نتائج متطابقة هو ذات النسق الذي نلاحظه في هذا المحور أيضاً، والذي يؤكد على الدلالات ذاتها بما يتعلق بتجانس أجوبة المبحوثين، والذي يشي بغياب وعي المبحوثين بدور العلاقات العامة، أو بوجود مؤثر خارجي دفعهم لاختيار أجوبة بعينها، وهذا هو المرجح. وهنا تتبلور مرة أخرى مسألة غياب الشفافية كإشكالية ما انفكت عن الظهور عند تحليل كل عنصر من عناصر أداتيّ البحث (أي المقابلات والاستبيان). حيث إنه إن قامت الوزارة بإظهار خصائص الصدق والنزاهة والإخلاص، ويمكنها إظهار أنها جديرة بالثقة، فسيكون الجمهور أكثر ميلاً لتصديق الرسالة التي يتم توصيلها إليهم، حتى لو لم يتذكروا كل جانب من جوانب التفاعل، وعدم قيام الوزارة بهذه السلوكيات ينعكس بشكل سلبي على صورتها (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان، 2016).

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة من نوع (نعم/ لا): والذي ينص على: هل لديك أية معلومات إضافية

ترى أنها تسهم في تحسين فاعلية العلاقات العامة في إدارة أزمة المقاصة بوزارة المالية الفلسطينية؟

أشارت النتائج في الاستبانة أن (4.0%) من عينة الدراسة لديهم معلومات إضافية يرون أنها تسهم في تحسين فاعلية العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة بوزارة المالية الفلسطينية، وتعني هذه المعلومات الإضافية، بحسب رأي أفراد عينة الدراسة، أن على العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية القيام (بشرح طبيعة عمل العلاقات العامة للجمهور الداخلي والخارجي)، بالإضافة إلى (زيادة عملية التواصل مع الموظفين)، و(القيام بعملية شرح طبيعة الإيرادات الفلسطينية وارتباطها بالمقاصة والإنفاق). إلا أن لهذه النتيجة مدلولاً آخر يستحق التأمل، فبينما اختار فقط 4% من المبحوثين إعطاء معلومات إضافية، فإن الأغلبية الساحقة للمبحوثين اختارت عكس ذلك. وهذا الملمح يعطي دليلاً آخر على أن المبحوثين قد اختاروا الإجابات المتوسطة لما تتطوي عليه من عنصر الأمان، الذي يسمح بالمناورة والتفسير في اتجاهين متناقضين. وعليه فإن هذا المحور يؤكد من جديد على أن اختيارات

المبحوثين (أو عدم اختيارهم في السؤال الأخير) تدلّ إمّا على وجود حالة شائعة من عدم الوعي بدور العلاقات العامة، مع افتراض حسن النية، أو على وجود مؤثر خارجي. وهنا، تبرز بالتراكم وبصورة مبررة، إلى حد كبير، احتمالية قوية لوجود عنصر اللاشفافية كممارسة ممنهجة ومقصودة من قبل دائرة العلاقات العامة ذات الموظف الواحد، ومن خلفها الوزارة الحاضرة، ووزارة المالية الفلسطينية.

4.2.3 خلاصة عامة حول نتائج الاستبيان

من واقع معطيات تحليل نتائج الاستبيان وما تتطوي عليه من آراء ودلالات، وعلى ضوء الملمح الإحصائي المتمثّل في وجود تجانس شديد في إجابات المبحوثين عن مختلف أسئلة الاستبيان دونما تأثير يذكر للمتغيرات الديموغرافية وما يثيره من أسئلة ومدلولات، والذي يشير إلى وجود إشكالية وازنة، لا بدّ لدائرة العلاقات العامة والمؤسسة الحاضرة لها أن تتعامل معها، وهذا يعني أحد أمرين، الأول هو أنّ الكادر الوظيفي ليس على دراية كبيرة بوظائف ودور العلاقات العامة، والثاني هو احتمالية وجود مؤثرات خارجية قد تكون دفعت ووجّهت المبحوثين نحو إجابات بعينها، وهذا يشير إلى إشكالية وازنة للغاية متعلقة بغياب النزاهة والشفافية بكل ما تحمله من آثار سلبية، ليس فقط على نتائج الاستبيان، بل أيضاً على أداء دائرة العلاقات العامة نفسها والمؤسسة الحاضرة لها. وبناءً على مقابلات الخبراء فإن احتمالية أن تكون غياب الشفافية والغموض مسألة مقصودة أمر وارد، فقد قال أبو غوش: "هناك تذمر كبير من الصحفيين، لأنه لا توجد لقاءات دورية منتظمة مع الوزارة من أجل أن تعقد لقاءات دورية مع الصحفيين، فلا يوجد ترحيب كثير من قبل وزارة المالية في حالة لجوء الصحفي لإعداد مواد صحفية. هناك الكثير من الإجراءات الأخرى التي تحول دون إكمال الصحفي مادته أو الوصول إلى معلومة، بصعوبة بالغة جداً، وبالتالي لا يوجد تجاوب من وزارة المالية، وهذه السياسة اتبعتها منذ سنوات بموضوع تناول المعلومات بشكل كبير". وأكد التميمي على أن "وزارة المالية كالحصن الحصين".

من واقع مقابلات الخبراء الذين أجمعوا على غياب التخطيط لإدارة الأزمات في وزارة المالية بشكل عام، وإدارتها لأزمة المقاصة بشكل خاص، حيث أكد الكوع: "لا أعتقد أن هناك إدارة للأزمة بالشكل الصحيح، بل ليس هناك إدارة للأزمة في الوزارة"، ومن تجانس أجوبة المبحوثين عن أسئلة محور استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة، فإن هنالك إشارة أيضاً إلى وجود مؤثر خارجي دفع المبحوثين باتجاه معين، وما يعنيه هذا المؤثر الخارجي من غياب لعنصر الشفافية. وجاءت هذه النتيجة بناءً على آراء الخبراء إزاء نجاعة ما استخدمته دائرة العلاقات العامة من آليات لإدارة الأزمة، وشيوع استخدام آليتي الإنكار وإلقاء اللوم، الأمر الذي أكدته الخبراء بقول الكوع: "إن استراتيجية إلقاء اللوم على الاحتلال طوال الوقت يفقدها فعاليتها". ورأي التميمي في ذلك بأن: "استراتيجية إلقاء اللوم أصبحت غير مقنعة وغير فعالة". وبالنظر إلى المعوقات التي تواجهها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، فقد تم استخدام المعوقات من قبل المبحوثين كأساس ومبرر للجوء الوزارة إلى آليتي الإنكار وإلقاء اللوم على ظروف قاهرة؛ لتبرئة الوزارة من تهم التقصير واللاشفافية بحق دائرة العلاقات العامة. وجاءت هذه النتيجة بناءً على التباين الذي يراه المبحوثون وما يراه أفراد مجموعة الخبراء الذين يربطون عدم فاعلية دائرة العلاقات العامة ووزارة المالية ككل بمنظومة متكاملة من الأسباب والعوامل التي لا تسمح باستخدام تلك المعوقات كمبرر أو كذريعة مقبولة للجوء الوزارة إلى آليتي الإنكار وإلقاء اللوم، حيث أكد أبو غوش على أنه "يجب على وزارة المالية التنوع باستراتيجياتها، فوزارة المالية تستخدم دائماً استراتيجية إنكار الأزمة، وكثرة استخدام نفس الاستراتيجية على المدى البعيد يفقدها قيمتها". وبناءً على ما ورد من تفسير أعلاه، وإيراد آراء الخبراء والمعوقات والمحددات التي واجهتها الباحثة في هذه الدراسة، فإنه يبرز بالتراكم وبصورة مبررة إلى حد كبير احتمالية قوية لوجود عنصر اللاشفافية كممارسة ممنهجة ومقصودة من قبل دائرة العلاقات العامة ذات الموظف الواحد، ومن خلفها الوزارة الحاضنة، ووزارة المالية الفلسطينية.

خلاصة نتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة:

تقوم الباحثة في هذا الجزء بعرض خلاصة نتائج الدراسة، ومن ثم ربطها بالدراسات السابقة.

النتيجة المركزية: عدم فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارتها لأزمة المقاصة، وجاءت هذه النتيجة كمحصلة لعدة نتائج يرتبط كلٌ منها بأحد أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والخبراء المختصين؟

نتيجة السؤال: عدم قيام دائرة العلاقات العامة بالوظائف التقليدية المنوطة بها بالشكل المطلوب، وعدم إدراك الوزارة لأهمية العلاقات العامة فيها، واعتبارها نوعاً من الترف والبريستيج، واقتصارها على وظائف وأنشطة معينة.

حيث تتفق هذه النتيجة ونتائج جميع الدراسات على أهمية العلاقات العامة في تعريف الجمهور الداخلي والخارجي عن المؤسسة، ما يعمل على فاعلية دور العلاقات العامة في المؤسسة، فعلى سبيل المثال دراسة (عمر، 2019) التي بينت قيام العلاقات العامة بتعريف الجمهور بالوزارة وأقسامها في وزارة المالية السودانية، بوظائفها وأهميتها، من تكوين سمعة طيبة، وخلق تعاون مستمر بين الوزارة والوزارات الأخرى، وإيجاد درجة من الترابط بين الوزارة والمؤسسات التابعة لها. وفي هذه الدراسة من المتوقع أن يتحقق هذا إن قامت الوزارة بتغيير الصورة النمطية للعلاقات العامة، وعدم اعتبارها (بريستيجاً) وكماليات للوزارة، وعدم تهميش دورها وأهميته.

السؤال الثاني: ما مدى جهوزية خطط إدارة الأزمات في وزارة المالية وتوافرها؟

نتيجة السؤال: عدم وجود آلية تصحيح الخطأ لدى وزارة المالية الفلسطينية كأداة مهمة من شأنها احتواء أية أزمات طارئة تواجهها، ما انعكس على عدم قدرتها في خلق مناخ اتصالي مناسب يمكن من التعامل مع الأزمات التي تواجهها.

إن هذه النتيجة تؤكدها الدراسات السابقة التي تربط بين فاعلية العلاقات العامة وبين جهوزيتها لإدارة الأزمات، كما ورد على سبيل المثال في دراسة (عمر، 2019)، حيث بينت قيام العلاقات العامة بالتخطيط العلاجي (بعد الأزمة) لتخفيف آثار الأزمة، كما أنها تعمل على كتابة تقارير وبيانات قبل الأزمة وأثناءها وبعدها؛ لتبيان تبعات الأزمة. وكذلك دراسة (إبراهيم، 2021) التي بينت أن هناك ضعفاً في التدريب الداخلي والخارجي، ما يصعب تفعيل أنشطة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية السودانية، ودراسة (الجمال، 2020) التي بينت قيام فريق إدارة الأزمات بدراسة الأزمات السابقة، وتحديد الدروس المستفادة منها لتجنب الوقوع بالأزمات.

السؤال الثالث: ما تأثير أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

نتيجة السؤال: قصور دائرة العلاقات العامة والوزارة الحاضنة لها في إدارة أزمة المقاصة، وما نتج عنه من آثار سلبية على سمعة الوزارة. والسبب الرئيس وراء ذلك هو عدم استخدام الوزارة لنمط اتصالي ثنائي باتجاهين لفهم الجمهور والأخذ بأرائهم.

تتفق هذه النتيجة مع جميع الدراسات على مركزية دور العلاقات العامة في تكوين مناخ اتصالي يمكن المؤسسة من مواجهة الأزمات وتشكيل السمعة الحسنة، لكن تحقق هذه النتيجة يختلف من دراسة لأخرى، فعلى سبيل المثال، دراسة (عمر، 2019) تبين قيام العلاقات العامة بتكوين سمعة طيبة عن طريق إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بأراء الجمهور، لكونها الجهة المعنية في الوزارة بتوطيد العلاقة بينها وبين جماهيرها. ودراسة (Latz, 2020) التي أوضحت أنه عندما أظهرت المنظمة سلوكاً تفاعلياً أثناء الأزمة كانت الجماهير أكثر إيجابية في تعليقاتهم. وفي هذه الدراسة قد يتحقق تكوين سمعة طيبة عن وزارة المالية في ذهن الجمهور إن استطاعت بناء جسور من الثقة والحوار، وتقديم المعلومات بشفافية ونزاهة، دون إهمال الجمهور وتهميشه، مع توفير مساحة من الشفافية والتعبير بحرية للموظفين فيها.

السؤال الرابع: ما مدى إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهة أزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

نتيجة السؤال: ضعف إسهام العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في مواجهتها لأزمة المقاصة، وزارة المالية كالحصن الحصين الذي لا يكاد يخرج منه ما يحتاجه ويستحقه الجمهور الفلسطيني من معلومات.

أشارت هذه الدراسة والدراسات الأخرى إلى أهمية الاتصال والتواصل بين المؤسسة وجمهورها، ما يحقق لها فاعلية في إدارة الأزمات، والحد من مجابهة الجمهور لها، وعلى سبيل المثال دراسة (إبراهيم، 2021)، حيث تبين عدم فاعلية العلاقات العامة في الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات، ودراسة (عمر، 2019)، التي بينت قيام العلاقات العامة بالتخطيط العلاجي (بعد الأزمة) لتخفيف آثار الأزمة، كما أنها تعمل على كتابة تقارير وبيانات قبل الأزمة وأثناءها وبعدها لتبيان تبعات الأزمة، ودراسة (الجمال، 2020) التي تبين وجود فريق متخصص لإدارة الأزمات، ودراسة (الختلان، 2018) التي بينت سعي إدارة العلاقات العامة إلى نيل رضا جمهورها المستفيد، من خلال ما تقدمه من معلومات وبيانات لهم.

السؤال الخامس: ما استراتيجيات الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة في إدارتها لأزمة المقاصة من وجهة نظر العاملين وخبراء الاقتصاد والعلاقات العامة؟

نتيجة السؤال: كثرة استخدام استراتيجيات إنكار الأزمة في مواجهة وزارة المالية لأزمة المقاصة، مما أفقدها فاعليتها مع الوقت.

أكدت هذه الدراسة والدراسات السابقة على أن استخدام تقنيات الاتصال واستراتيجياته المختلفة له أهمية كبيرة لدى المؤسسة، وبالأخص في إدارتها للأزمات، وهو ما أكدته الدراسات السابقة أيضاً، فعلى سبيل

المثال، دراسة (عمر، 2019) التي تبين أن إدارة العلاقات العامة لم تستغل الإنترنت والإعلام التفاعلي بالشكل المطلوب الذي كان يُتوقع منها وقت الأزمات، ودراسة (الجمال، 2020) التي بينت أن العلاقات العامة تقوم باستخدام الاستراتيجية الاتصالية المتعلقة بالاهتمام بعرض الحلول وما تم إنجازه أثناء مواجهتها للأزمات، ودراسة (الصيفي، 2021)، حيث بينت اختيار المنظمة عدم التعليق على أغلب ما يثار في وسائل الإعلام، وبالتالي التزام الصمت أثناء الأزمة، ودراسة (الخفش، 2021) التي بينت استخدام وزارة الصحة الفلسطينية لأسلوب التنكير والتعويض في إدارتها للأزمة، ودراسة (Payton, 2021) التي بينت أن على ممارسي العلاقات العامة التعامل مع الأزمات لفهم التهديدات المحتملة والأزمات، وبالتالي ابتكار استراتيجيات إدارة الأزمات، ودراسة (Macnamara, 2021) التي بينت الدور المركزي لمواقع الويب التنظيمية في الاتصال بالأزمات.

السؤال السادس: ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها العلاقات العامة والتي تحدّ من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة؟

نتيجة السؤال: كثرة الصعوبات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجهها وزارة المالية، ما يدفعها إلى التأثير بمؤثر خارجي وما يفرضه من قيود عليها ككل، وعلى دائرة العلاقات العامة فيها على وجه الخصوص، حيث تحكمت بقدرات كادر الوزارة على اتخاذ الإجراءات والسياسات الإدارية المناسبة بدرجة من الاستقلالية.

أشارت الدراسات السابقة إلى أن عدم فاعلية العلاقات العامة في المؤسسات تكون بسبب ظروف داخلية وخارجية للمؤسسة، وعلى سبيل المثال، كشفت دراسة (عمر، 2019) أن من نقاط الضعف التي تواجه العلاقات العامة عدم وجود الكوادر المؤهلة، والضعف في كيفية اختيار وسائل الاتصال المستخدمة، وضعف التمويل، والضعف في تكوين الفرق المتخصصة، وبيّنت نتائج دراسة (الجمال، 2020) أن الظروف البيئية المحيطة هي أكثر الصعوبات والتحديات التي تواجه فريق إدارة الأزمة.

4.3 محددات الدراسة

لا بد لأي دراسة علمية من أن تركز على نقطة ضيقة محددة؛ لكي تصل إلى نتائج ذات قيمة، ولتعميم النتائج أو عدم تعميمها. وبالرغم من المحددات التي أثرت على مسار هذه الدراسة، فإن نتائج الدراسة ستكون إيجابية في أكثر من مجال: سواء للعاملين في دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أو لباحثي المستقبل الذين يتوجب عليهم أخذ خصائص البيئة المبحوثة بعين الاعتبار (كما في الحالة الفلسطينية) عند اختيار منهج البحث وأدواته ونظرياته. ومن أهم المحددات التي واجهتها الباحثة المحددات الإجرائية (الصعوبات المتعلقة بتطبيق أدوات البحث)، وهي:

1. الظروف السياسية ومقتضيات الحالة الاحتلالية وما تبرزه من تحديات ومعوقات يواجهها الباحث، من صعوبة الوصول إلى أماكن المقابلات، وصعوبة إجراء المقابلة بسبب الإضرابات والحدادات التي كانت تعلنها المدن الفلسطينية إثر ما يمارسه الاحتلال من نهج الاغتيالات والتصفيات، إضافة إلى همجية "قطاع المستوطنين" على الطرق التي تفصل المدن الفلسطينية بعضها عن بعض، ما حال دون الوصول إلى مكان المقابلة في بعض الأحيان، وحوّل المقابلة من مباشرة وشخصية إلى اتصال عبر الهاتف.
2. رفض وزارة المالية القيام بإجراء المقابلات من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، مع العلم أن الباحثة قامت بالزيارة الشخصية لمدير مكتب الوزير، لكنه رفض إجراء المقابلة، وكانت الباحثة قبل ذلك قد تواصلت معه عبر الهاتف، وصرّح عن موافقته على إجراء المقابلة. وبعد الرفض قامت بإرسال أسئلة المقابلة بتاريخ 2022/6/26 عبر البريد الإلكتروني لمدير مكتب الوزير، وكتبت ملاحظة بأنه يمكنه الرد بالطريقة التي تناسبه عبر التقنيات الحديثة المختلفة، أو بإجراء مقابلة شخصية، لكنه لم يرد على البريد أبداً.

3. عدم القدرة على التواصل مع أشخاص داخل الوزارة لإثراء الدراسة بالمعلومات المطلوبة، واللجوء إلى إعلاميين مختصين بالشأن الاقتصادي ممن كان لهم احتكاك مباشر مع وزارة المالية بخصوص التغطية لأزمة المقاصة.
4. عدم تمكن الباحثة من اختيار العينة التي قام أفرادها بملء الاستبيان بنفسها، فقد أصرت الجهة المسؤولة على القيام بذلك، وعدم تمكن الباحثة أيضاً من الإشراف على عملية توزيع وملء الاستبيان.
5. التأخر النسبي في استرداد الاستبيانات التي تم توزيعها، فقد وُزِعَ الاستبيان بتاريخ 2020/6/21، وتم استلامه بتاريخ 2022/6/28.
6. اشتمال الاستبيان على إجابات إيجابية ومدعمة لدور العلاقات العامة وأنشطتها في إدارة الأزمات، في ظل عدم تواجدها علاقات عامة مستقلة أصلاً، واقتصار العمل بأنشطة العلاقات العامة على شخص واحد في وزارة سيادية كوزارة المالية.

4.4 التوصيات

أولاً: التوصيات العملية

1. على وزارة المالية الفلسطينية إنشاء دائرة علاقات عامة مستقلة تحوي كفاءات متميزة، واختيارهم بطريقة بعيدة عن الوساطة والمحسوبية، كي يحظى الشخص المناسب بالمكان المناسب، واستقطاب خبراء وكوادر مؤهلة في مجال العلاقات العامة والاتصال.
2. قيام العلاقات العامة في وزارة المالية بخلق مناخ اتصالي مناسب واستثنائي يلائم الظروف الاستثنائية التي يحياها الشعب الفلسطيني المحتل، يمكّنها من التعامل مع ما تواجهه من أزمات.
3. اهتمام وزارة المالية ببناء جسور من الحوار مع المجتمع؛ من أجل تعزيز العلاقة المتبادلة والتعامل بشفافية مطلقة، وتوحيد الخطاب الموجه للجمهور، خاصة في ظل وجود أزمات.

4. القيام بعمل دراسات وأبحاث وخطط للأزمات، ووضع سيناريوهات للمتكمين من استشعار الأزمة، إضافة إلى أهمية تقييم العلاقات العامة أثناء الأزمة لمعرفة مدى نجاح الخطط التي تم وضعها.
5. على وزارة المالية الفلسطينية التتويج في استخدام استراتيجيات الاتصال المختلفة، واستخدام كل استراتيجية حسب الموقف الذي تمر به في إدارتها للأزمات.
6. على وزارة المالية إصلاح الصعوبات والتحديات الداخلية، للتغلب على الظروف البيئية الداخلية، من أجل زيادة قدرة التغلب على الصعوبات البيئية المحيطة بها وتمكنها من إدارتها للأزمات بنجاحة.
7. على وزارة المالية فتح باب التعاون الأكاديمي للأبحاث العلمية؛ لما يعود على مؤسستهم بالنفع، ويخدمها ويرفع من مكانتها، ويحسن من تقدمها من خلال توصيات الباحثين.

ثانياً: التوصيات العلمية

1. على المختصين والخبراء والباحثين في مجال العلاقات العامة إعادة رسم حدود دوائر العلاقات العامة ووظائفها بما يتناسب مع المعطيات السياسية للمجتمع محل البحث. وهذا جانب مما برز على السطح عند تطبيق هذه الدراسة في السياق الفلسطيني بما يتسم به من خصوصية سياسية.
2. على القائمين بالعلاقات العامة خلق تصور جديد لتطبيق مناهج البحث وأدواته في سياقات مختلفة واستثنائية، ولمدى نجاعة تطبيقها وفعاليتها في تلك السياقات.
3. على الباحثين المختصين بالعلاقات العامة التفكير النقدي بشأن النظريات التي تصور مجال العلاقات العامة ووظائفها وتصنفها بشكل متخيل وغير واقعي، بناءً على معطيات مجتمع آخر، بثقافة ومعطيات أخرى قد لا تتناسب ثقافة المجتمع الحاضر ومعطياته، متجاهلة خصوصية المجتمع الحاضر الذي قد يمر بظروف استثنائية غير عادية، أو لديه منظومة قيمية مختلفة، تتطلب إعادة النظر في كيفية الاستفادة من معطيات العلاقات العامة.

المراجع العلمية

المراجع العربية

1. إبراهيم، حسين. (ديسمبر، 2021). دور الاتصال التنظيمي في إدارة الأزمات من وجهة نظر ممارسين العلاقات العامة في الإدارات العامة الحكومية بدولة الكويت. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، 77، الصفحات 745-773.
2. إبراهيم، يوسف. (2021). *فاعلية استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء المؤسسات الحكومية دراسة وصفية تحليلية على عينة من المؤسسات الحكومية السودانية*. (رسالة دكتوراه). السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. أبو عياش، شادي. (20، 7، 2022). المقابلة الشخصية مع الدكتور شادي أو عياش - دكتور في الجامعة العربية الامريكية، رام الله. (هبة ضرغام نصار، المحاور).
4. أبو غوش، ايهم. (27، 7، 2022). المقابلة الشخصية مع الأستاذ أيهم أبو غوش - صحفي مختص بالشأن الاقتصادي، جريدة الحياة، رام الله. (هبة ضرغام نصار، المحاور).
5. إسليم، وسام. (2007). *سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة*. (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
6. اشنتيه، بكر. (2، 8، 2022). المقابلة الشخصية مع الدكتور بكر اشنتيه - دكتور في الاقتصاد في جامعة النجاح الوطنية، نابلس. (هبة ضرغام نصار، المحاور).
7. الأغا، إحسان. (2000). *دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم*. بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء. القاهرة: جامعة عين شمس.

8. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان. (2016). *النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد*. ط4. رام الله.
9. التميمي، أمجد. (1، 8، 2022). *المقابلة الشخصية مع الأستاذ أمجد التميمي- صحفي مختص بالشأن الاقتصادي ومحاضر في الكلية العصرية، رام الله. (هبه ضرغام نصار، المحاور).*
10. جبار، أحمد. (2021). *العلاقات العامة بين الاتجاهات و المنطلقات الفلسفية و مرتكزاتها الأخلاقية شركة Johnson & Johnson نموذجاً. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، 8(2)، الصفحات 10-22. تسمم الاسم ترداد مــــن*
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/524/8/2/166599>
11. الجمال، راسم. و عياد، خيرت. (2005). *إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي*. ط1. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
12. الجمال، وفاء. (2020). *دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بقطاع البترول. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 14(1)، الصفحات 163-173.*
13. الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019). *الأزمة النفسية تشخيصها وأساليب التعامل معها*. عمان: اليازوري للنشر.
14. حسن، عبد الصادق. (2015). *نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية دراسة على عينة من المؤسسات المصرية والبحرينية. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان. 3. الصفحات 95-180 تسمم الاسم ترداد مــــن*
https://sjocs.journals.ekb.eg/article_88822_6d15635bccf779fe4f06843b393.01522.pdf

15. حسن، عبد الصادق. (2022). العوامل المؤثرة في استخدام العلاقات العامة لمواقع التواصل الاجتماعي في المؤسسات التعليمية المصرية والبحرينية: دراسة في ضوء نظرية الامتياز في العلاقات العامة. *المجلة العربية للاعلام والاتصال*، 29، الصفحات 59-110.
16. حلاق، بطرس. (2020). *العلاقات العامة والأزمات*. الجمهورية العربية السورية: الجامعة الافتراضية السورية.
17. حلس، رائد محمد. (2021). *أزمة إيرادات المقاصّة للسلطة الفلسطينية في سياقها السياسي وتداعياتها الاقتصادية*. بيروت: مركز الزيتونة للدراسات والاستشارات.
18. الختلان، سلطان. (2018). *جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات*. (رسالة ماجستير). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
19. الخضيرى، محسن أحمد. (2001). *إدارة الأزمات - علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف - مجموعة النيل*. القاهرة: العربية للنشر والتوزيع.
20. خفش، رشا. (2021). *الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة عبر الموقع الإلكتروني لوزارة الصحة الفلسطينية خلال أزمة وباء كورونا*. (رسالة ماجستير). نابلس، نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
21. درة، عبد البارى. والصباغ، زهير. (2008). *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
22. الرفاعي، أحمد. (2014). *مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية*. ط2. الأردن: عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

23. الزعبي، علي. والسميعات، مروان. (2019). *إدارة العلاقات الإعلامية*. عمان: دار اليازوري العلمية.
24. سعاد، الخالدي. (2017). *دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي أزمة الربيع العربي أنموذجاً*. (رسالة دكتوراه). وهران. الجزائر: جامعة وهران أحمد بن حنبل.
25. السعدي، محمود. (2019). *محاضرات في نظريات الاتصال والعلاقات العامة*. نابلس: فلسطين: جامعة النجاح.
26. سليمان، الطيب محمد. (2014). *دور العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادرات السودانية بالتطبيق على وزارة التجارة في الفترة من 2007م إلى 2013م*. (رسالة دكتوراه منشورة). الخرطوم، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
27. س هو، نزهان. (2010/3/24). *الأزمة المالية العالمية الراهنة المفهوم والأسباب والتداعيات*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. ع (83). الصفحات 249 - 276. تم الاسترداد <https://www.iasj.net/iasj/download/dafb7a861aeada31>
28. السيد، السعيد. (2002). *استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة*. القاهرة: دار العلوم.
29. الشهيبي، خالد. (2010). *العلاقات العامة المتقدمة في عصر المعلومات والتعاملات الإلكترونية*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
30. شبية، شدوان . (2005). *العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

31. صافي، وسيم. (2019). أزمة إيرادات المقاصة وأثرها على بنود الموازنة الفلسطينية خلال نصف العام 2019. *المرساة المصرفية* (22)، الصفحات 16-19.
32. صالح، صبرينة. (2012). أزمات القطاع المصرفي والمالي بين حدود التحرير المالي و ضمانات الحوكمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. جامعة باجي مختار - عنابة- (7)، الصفحات 143 - 159.
33. صحيفة الحدث. (30، 9، 2020). معركة المقاصة.. هل تتجح السلطة في فرض شروطها؟ رام الله، رام الله، فلسطين. <https://www.alhadath.ps/article/129414>
34. الصيفي، حسن. (2021). استراتيجيات الاتصال التي استخدمتها العلاقات العامة بيونج عبر الإنترنت في أزمة تحطم طائرة ماكس 737 دراسة تحليلية في الفترة من 10 مارس وحتى نهاية يونيو 20. *مجلة الروافد*، 4(1)، الصفحات 228 - 265.
35. عبادي، إيمان. (2018). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة. *مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية*، 6(1)، الصفحات 138-155. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/280/6/1/65370>
36. عبد المؤمن، علي معمر. (2008). *البحث في العلوم الاجتماعية - الوجيه في الأساسيات والتقنيات*. ط1. ليبيا: جامعة 7 أكتوبر.
37. العطوط، سامح. (25، 7، 2022). المقابلة الشخصية مع الدكتور بكر اشنتية- دكتور في الاقتصاد في جامعة النجاح الوطنية، نابلس. (هبة ضرغام نصار، المحاور).
38. عليوة، السيد. (2002). *إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي*. القاهرة: مركز القرار للاستشارات.

39. عمر، منى. (2019). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي بالسودان في الفترة من 2018-2016م. (رسالة ماجستير). الخرطوم. السودان: جامعة إفريقيا العالمية.
40. العمري، محمود. وغيضان، هدى. وغيضان، يوسف. (2016). المقاصة في فقه القانون المدني الأردني وأهم تطبيقاتها في القانون المدني التجاري. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، 3(35)، الصفحات 1496-1541. تم الاسترداد من file:///C:/Users/user/Downloads/0636-035-003-009.pdf
41. العواملة، حسن احمد علي. (2021). سياسات التكيف الهيكلي وأثرها على التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية (الأردن دراسة حالة). ط 1. الاردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
42. فرجاني، علي. (2018). العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال. المملكة الأردنية الهاشمية: عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
43. الفضيلي، وليد مرزوق. (2013). الدور التوعوي والإرشادي "الإدارة العلاقات العامة والإعلام في الإدارة العامة للإطفاء": من وجهة نظر سكان مدينة الكويت. (رسالة ماجستير). عمان: جامعة الشارقة الأوسط. تم الاسترداد من https://meu.edu.jo/libraryTheses/586231a618931_1.pdf
44. قلاتي، صبيحة. وتونسي، سهيلة. (2015). دور العلاقات العامة في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة الخدماتية دراسة وصفية مسحية بمؤسسة اتصالات الجزائر بأب البواقي. (رسالة ماجستير). جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.
45. الكوع، معين. (30، 6، 2022). المقابلة الشخصية مع الدكتور معين الكوع- مدير هيئة التوجيه السياسي والوطني، رام الله. (هبة ضرغام نصار، المحاور).

46. محمد، بهاء أمير. (2021). دور الذكاء المعرفي للقيادة في إدارة الالتزام المالية دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين لبعض مديريات وزارة الداخلية. (رسالة ماجستير). العراق: جامعة كربلاء.
47. مركز المعلومات الوطني الفلسطيني-وفا. (2022). اتفاقية باريس الاقتصادية 1994/4/29. تم الاسترداد من https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3288
48. مسيف، مسيف جميل. (2019). كيفية الارتهان الاقتصادي في ظل برتوكول باريس الاقتصادي: الانفكاك الاقتصادي عن "إسرائيل". مجلة سياسات، معهد السياسات العامة (47)، 9.
49. المشهداني، سعد سلمان. (2017). مناهج البحث الإعلامي. دولة الإمارات العربية المتحدة _ الجمهورية اللبنانية: دار الكتاب الجامعي.
50. المعهد البريطاني للعلاقات العامة. (2020). المعهد البريطاني. تم الاسترداد من المعهد البريطاني: <https://ipra-ar.org>
51. مؤتمر الامم المتحدة. (2016). تقرير عن المساعدة المقدمة من الأونكتاد إلى الشعب الفلسطيني: التطورات التي شهدتها اقتصاد الأرض الفلسطينية المحتلة. تقرير عن المساعدة المقدمة من الأونكتاد إلى الشعب الفلسطيني (صفحة 8). جنيف: الأونكتاد: مؤتمر الامم المتحدة.
52. موسى، رائد. (2021). اتفاقية باريس الاقتصادية.. قيود تكبل السلطة الفلسطينية وتمنع تطور الاقتصاد. مكة المكرمة: الجزيرة نت. تم الاسترداد من <https://www.aljazeera.net>
53. الننتشة، آمنة. (2013). سبل زيادة حجم وتنوع مصادر الواردات الفلسطينية المباشرة وتقليص الاعتماد على الواردات المعاد تصديرها إلى إسرائيل. (رسالة ماجستير). رام الله: جامعة بيرزيت.

54. نورة، بعلول. وامل، عشيح. (2015). دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات: دراسة ميدانية بمديرية التربية والتعليم. (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. تم الاسترداد من جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

55. وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية. (2022). تم الاسترداد من الموقع الرسمي لوزارة المالية والتخطيط الفلسطينية: <http://www.pmf.ps/internal.php?var=11>

المراجع الأجنبية

1. Bundy, J., Pfarrer, M., Short, C., & Coombs, W. (2017, December 8). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Crisis Management*, pp. 1661-1692.
2. Found, P., Lahy, A., Williams, S., Hu, Q., & Mason, R. (2018, September 15). Towards a theory of operational excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(10), pp. 1-8. Retrieved from file:///C:/Users/user/Downloads/Towardsatheoryofoperationalexcellence.pdf
3. Graen, G. B., & Schiemann, W. A. (2014, November 14). Leadership motivated excellence theory: an extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), pp. 452-469. Retrieved from file:///C:/Users/user/Downloads/LeaderMotivatedExcellence-publication.pdf
4. Kim, W. L. (2016). The impact of social media re views on restaurant performance: The moderating role of excellence certificate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, pp. 41-51. Retrieved from file:///C:/Users/user/Downloads/The_impact_of_social_media_reviews_on_re.pdf

5. Latz, D. (2020). Understanding Corporate Crisis Management on Social Media An analysis of social media crises of 17 multinational organizations from an audience perspective. *Master's Thesis*. Amsterdam. Netherlands: University of Amsterdam.
6. Macnamara, J. (2021). New insights into crisis communication from an “inside” emic perspective during COVID-19. *SAGE Journals*, 10(2), pp. 237–262.
7. Payton, P. (2021). Crisis Management Strategies for Sustaining Organizations During a Crisis. *Doctoral Study*. Minneapolis. Minnesota. United State: Walden University.
8. Sutherland, K. F., Driver, C., & Khattab, U. (2020, July 7). Public relations and customer service: Employer perspectives of social media proficiency. *Public Relations Review*, 46, pp. 1-7. Retrieved from file:///C:/Users/user/Downloads/1-s2.0-S0363811120300813-main.pdf
9. The Oxford Dictionary. (2022). *Oxford University Press*. Retrieved from The Oxford Dictionary for the Business World: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/system?q=System>

الملاحق

ملحق أ استبانة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلاقات العامة المعاصرة

تشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم استمارة استبيان بعنوان: " فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوزارة وخبراء (أزمة المقاصة نموذجاً) " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلاقات العامة المعاصرة، جامعة النجاح الوطنية.

السادة الموظفون المحترمون - بوزارة المالية الفلسطينية- تحية طيبة وبعد...

إن هدف هذا الاستبيان هو خدمة أغراض البحث العلمي فقط، لذلك يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة بأمانة ودقة وموضوعية، شاكرة لكم حسن التعاون معنا. وتقبلوا سعادتك فائق التقدير والاحترام...

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (√) في الخانات المخصصة للإجابة:

- الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة.

- نوكد لكم أن إجاباتكم ستستعمل لأغراض علمية محضة.

الباحثة: هبه ضرغام نصار.

القسم الأول: البيانات الشخصية:

النوع الاجتماعي:

() ذكر () أنثى

المؤهل العلمي:

() ثانوي أو أقل () دبلوم () بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

العمر:

() أقل من 20 () من 21-30 () من 31-40

() من 41-50 () أكثر من 50

التخصص:

المسمى الوظيفي:

() مدير عام () مدير () محاسب

() موظف إداري () غير ذلك، حدد

سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى 10 سنوات

() أكثر من 10 سنوات

إلى أي درجة توافق أو لا توافق على كل من العبارات التالية. الرجاء وضع إشارة ✓ في الخانة المناسبة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: العلاقات العامة ووزارة المالية الفلسطينية						
1	نمط الاتصال المستخدم من قبل دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مع الموظفين يكون في اتجاه واحد (أي من العلاقات العامة إلى الموظفين فقط).					
2	إدارة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية لها دور نشط وملحوظ.					
3	تسهم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في تحسين مستوى الاتصال الوظيفي من الموظفين إلى الإدارة.					
4	تسهم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في تحسين مستوى الاتصال الوظيفي من الإدارة إلى الموظفين.					
5	تسهم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في رفع مستوى الألفة بين الموظفين والمحافظه عليها.					
6	تقوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية ببحوث ودراسات ذات صلة بأراء الموظفين حول أداء الوزارة.					
7	تسهم البحوث والدراسات التي تجريها إدارة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في تغيير الانطباعات السيئة التي قد يحملها الموظفون عن الوزارة.					
المحور الثاني التخطيط لإدارة الأزمات						
8	تقوم إدارة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بعقد برامج تدريبية داخل المنظمة وخارجها خاصة بإدارة الأزمات.					
9	تقوم دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تقوم دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بالدور المطلوب منها في إدارتها للأزمات.	10
					تقوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتوقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.	11
المحور الثالث: العلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة						
					اهتمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بدقة المعلومات الخاصة بأزمة المقاصة.	12
					للعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية دور في استجابة وتعاون الموظفين مع أزمة المقاصة من حيث تقديم المعلومات والحقائق التي تلي حاجتهم وتجييب عن تساؤلاتهم.	13
					استخدمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مصادر مرئية للحصول على المعلومات لإدارتها لأزمة المقاصة.	14
					استخدمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مصادر مسموعة للحصول على المعلومات لإدارتها لأزمة المقاصة.	15
					استخدمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مصادر مقروءة للحصول على المعلومات لإدارتها لأزمة المقاصة.	16
					قامت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتقديم التصريحات الصحفية والإحصائية حول أزمة المقاصة.	17
					حرصت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية على اختيار الرسالة الإعلامية الصحيحة والمناسبة للتواصل مع موظفي الوزارة والجمهور الخارجي خلال أزمة المقاصة.	18
					دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية فعالة وذات تأثير في إدارة أزمة المقاصة.	19
المحور الرابع: استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة.						

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					نمط الاتصال المستخدم من قبل دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مع الموظفين لمواجهة أزمة المقاصة هو ثنائي الاتجاه (أي من العلاقات العامة إلى الموظفين ومن الموظفين إلى العلاقات العامة).	20
					تُعنى دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بالتغذية الراجعة من قبل الموظفين في إدارتها لأزمة المقاصة.	21
					قامت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة بما يتعلق بأزمة المقاصة منذ بداية حدوث الأزمة.	22
					استخدمت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية عبر الإعلام رسائل ومضامين تلقي بها اللوم على مؤسسات وأشخاص آخرين تسببوا بحدوث أزمة المقاصة.	23
					استخدمت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من خلال تصريحاتها الإعلامية أسلوب مدح الجماهير كشكرهم على التعاون والتفهم للأزمة.	24
					قامت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من خلال تصريحاتها الإعلامية بتذكير الجماهير أنها ضحية للأزمة وتعرضت للخسائر.	25
					اعتبرت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية أن الأزمة نتجت عن أسباب خارج إرادتها وأنها غير مسؤولة عن أحداثها.	26
المحور الخامس: التحديات والمعوقات التي واجهتها دائرة العلاقات العامة وحدت من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة.						
					قلة التفاعل الإيجابي مع المواطنين.	27
					عدم القدرة على اتخاذ القرار بصورة عاجلة.	28
					تدني مستوى التفاعل مع شكاوى الجمهور الداخلي والخارجي.	29

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					قلة الكادر الوظيفي.	30
					قلة كفاءة العاملين في دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية.	31
					عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لدائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من قبل الوزارة.	32
					ضعف العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في التعامل مع الأزمات.	33
					ضعف العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في التعامل مع الإعلام الرقمي والقدرة على مواكبة التغيرات الدائمة.	34
					عدم قدرة ممارسي العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في التأثير على الجماهير وتحويل الحوار لصالح المؤسسة لا ضدها.	35
					ضعف قدرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية على تقديم الإجابات الشافية والواضحة والحقيقية للجمهور في التعامل مع أزمة المقاصة.	36
					تتجنب دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من التعامل مع أزمة المقاصة بشفافية.	37
					عدم قدرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية على تحمل النقد من قبل الجمهور والتعاطي معه باحترافية.	38
					ضعف العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في الاستجابة وتقديم الحلول حول أزمة المقاصة.	39

هل لديك أية معلومات إضافية ترى أنها تسهم في تحسين فاعلية العلاقات العامة في إدارة أزمة المقاصة بوزارة المالية الفلسطينية؟

() نعم () لا

إن كانت إجابتك نعم، الرجاء تسجيل ما لديك من آراء ومقترحات أو أية معلومات إضافية ترونها تسهم في تحسين فاعلية العلاقات العامة في إدارة أزمة المقاصة بوزارة المالية الفلسطينية.

.....

.....

.....

شكراً على تعاونكم.

ملحق ب: قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

اسم الدكتور	المسمى الوظيفي
الدكتور أحمد حمودة	دكتور محاضر في الكلية العربية المتوسطة- غزة- فلسطين.
الدكتور حافظ أبو عياش	دكتور محاضر في قسم العلاقات العامة والاتصال- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
الدكتور فريد أبو ظهير	دكتور محاضر في قسم الصحافة المكتوبة والإلكترونية- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
الدكتور محمود السعدي	دكتور محاضر في قسم العلاقات العامة والاتصال- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
الدكتورة ليلى جرار	دكتورة محاضرة في الصحافة والإعلام - جامعة الشرق الأوسط - عمان.

ملحق ج: كتاب تسهيل مهمة

Al-Najaa
National University
Faculty of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ: 14/5/2020
منسق برنامج ماجستير العلاقات العامة المعاصرة: د. عبد الكريم سرور
إلى السيد/مدير: العلاقات العامة والاعلام بالجامعة المحترم
المدينة: الرياض

الموضوع: تسهيل مهمة إجراء بحث أو مقابلة

أرجو إتاحة الفرصة أمام الطالبة/ هبة بنت
في مؤسستكم وذلك من أجل إكمال اجتياز مساق الاعلام
لن تعاونكم معنا ليترك في نفوسنا الأثر الطيب، آمين منكم تسهيل مهمة الطالبة المذكور اسمها/ها اعلام
إجراء بحث/ إجراء مقابلة
رقم: 509999

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

منسق برنامج ماجستير العلاقات العامة المعاصرة
د. عبد الكريم سرور

ملحق د: الجداول

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (العلاقات العامة ومواجهة أزمة المقاصة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	اهتمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بدقة المعلومات الخاصة بأزمة المقاصة	3.21	0.97	64.2	متوسطة
2	6	قامت العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية بتقديم النصائح الصحفية والإحصائية حول أزمة المقاصة	3.12	1.02	64.4	متوسطة
3	5	استخدمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مصادر مقروءة للحصول على المعلومات لإدارتها لأزمة المقاصة	3.12	0.94	62.4	متوسطة
4	3	استخدمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مصادر مرئية للحصول على المعلومات لإدارتها لأزمة المقاصة	3.11	0.90	62.2	متوسطة
5	2	للعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية دور في استجابة وتعاون الموظفين مع أزمة المقاصة من حيث تقديم المعلومات والحقائق التي تلمي حاجتهم وتجييب عن تساؤلاتهم	3.06	0.94	61.2	متوسطة

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
6	7	حرصت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية على اختيار الرسالة الإعلامية الصحيحة والمناسبة للتواصل مع موظفي الوزارة والجمهور الخارجي خلال أزمة المقاصة. استخدمت دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مصادر مسموعة للحصول على المعلومات لإدارتها لأزمة المقاصة	53.0	1.02	61.0	متوسطة
7	4	دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية فعالة وذات تأثير في إدارة أزمة المقاصة.	3.04	0.92	60.8	متوسطة
8	8	الدرجة الكلية	2.96	1.02	59.2	متوسطة
			3.08	0.82	61.6	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الخامس (التحديات والمعوقات التي تواجهها دائرة العلاقات العامة وتحد من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
1	1	قلة التفاعل الإيجابي مع المواطنين.	3.51	0.97	70.2	كبيرة
2	2	عدم القدرة على اتخاذ القرار بصورة عاجلة	3.46	0.93	69.2	كبيرة
3	3	تدني مستوى التفاعل مع شكاوى الجمهور الداخلي والخارجي	3.40	0.93	68.0	متوسطة
4	9	عدم قدرة ممارسي العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في التأثير على الجماهير وتحويل الحوار لصالح المؤسسة لاضدها	3.19	0.91	63.8	متوسطة
5	7	ضعف العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في التعامل مع الأزمات	3.15	0.98	63.0	متوسطة
6	10	ضعف قدرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية على تقديم الإجابات الشافية والواضحة والحقيقية للجمهور في التعامل مع أزمة المقاصة.	3.14	0.94	62.8	متوسطة
7	6	عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لدائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من قبل الوزارة	3.13	0.94	62.6	متوسطة
8	13	ضعف العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في الاستجابة وتقديم الحلول حول أزمة المقاصة	3.11	1.02	62.2	متوسطة

الترتيب	رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
9	11	تتجنب دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية من التعامل مع أزمة المقاصة بشفافية	3.10	0.92	62.0	متوسطة
10	5	قلة كفاءة العاملين في دائرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية	3.08	0.97	61.6	متوسطة
11	8	ضعف العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في التعامل مع الإعلام الرقمي والقدرة على مواكبة التغيرات الدائمة	3.06	0.94	61.2	متوسطة
12	4	قلة الكادر الوظيفي	3.05	0.99	61.0	متوسطة
13	12	عدم قدرة العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية على تحمل النقد من قبل الجمهور والتعاطي معه باحترافية	3.03	0.97	60.6	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.18	0.70	63.6	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

ملحق هـ: مقابلات الخبراء

جدول بأسماء الخبراء التي تمت مقابلتهم

الرقم	اسم الخبير	الدرجة العلمية	التخصص	المسمى الوظيفية	تفاصيل المقابلة
(1)	الدكتور معين الكوع	دكتوراه	العلاقات العامة والاتصال.	مدير هيئة التوجيه السياسي والوطني، رام الله - فلسطين	التاريخ: 2022/6/30. اليوم: الخميس. المدة: ساعة.
(2)	الدكتور شادي أبو عياش	دكتوراه	العلاقات العامة والاتصال	أستاذ مساعد، الجامعة العربية الأمريكية- رام الله - فلسطين.	التاريخ: 2022/7/20. اليوم: الأربعاء. المدة: ساعة.
(3)	الإعلامي أيهم أبو غوش	ماجستير	الصحافة والإعلام	صحفي مختص بالشأن الاقتصادي- جريدة الحياة- رام الله - فلسطين.	التاريخ: 2022/7/27. اليوم: الثلاثاء. المدة: ساعة ونصف.
(4)	الإعلامي أمجد التميمي	ماجستير	الصحافة والإعلام	صحفي مختص بالشأن الاقتصادي ومحاضر، الكلية العصرية- رام الله- فلسطين.	التاريخ: 2022/8/1. اليوم: الاثنين. المدة: ساعة.
(5)	الدكتور سامح العطوط	دكتوراه	الاقتصاد	نائب عميد كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية- نابلس- فلسطين.	التاريخ: 2022/7/25. اليوم: الاثنين. المدة: نصف ساعة.
(6)	الدكتور بكر اشتية	دكتوراه	الاقتصاد	أستاذ مساعد، جامعة النجاح الوطنية- نابلس- فلسطين.	التاريخ: 2022/8/2. اليوم: الثلاثاء. المدة: نصف ساعة.

الخبير (1)

الدكتور معين الكوع

المحور الأول: طبيعة العلاقات العامة داخل وزارة المالية الفلسطينية

1. في رأيك/ ما مفهوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية؟

إن العلاقات العامة في وزارة المالية تفتقد إلى تواجد فريق كامل متكامل للعلاقات العامة، ويقتصر عمل العلاقات العامة في وزارة المالية على الدكتور عبد الرحمن بيانتة، هو القائم بأعمال العلاقات العامة داخل الوزارة. ومن جهة أكاديمية ومهنية فهو غير متخصص بالعلاقات العامة، ويعمل كفرد وليس كفريق، والعلاقات العامة يجب أن يتم العمل من خلالها كفريق كامل متكامل لأن هناك أدوار مختلفة للعلاقات العامة ولا يستطيع شخص واحد أن يقوم بكل الأدوار.

2. كيف تجد أهمية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية؟

تكامل الأدوار بين العاملين، وإن العلاقات العامة عبارة عن منظومة كاملة متكاملة كل شخص بها يكمل الآخر، على سبيل المثال: هل يستطيع شخص أن يأخذ الصور ومن ثم يكتب الخبر ومن ثم يحرر الخبر ومن ثم يرسله لوسائل الإعلام ومن ثم ينشره على السوشيال ميديا ومن ثم يتتبع الكومنتات (آراء الجمهور)، ومن ثم يكتب للإدارة العليا لتوعيتهم حول توجهات وآراء الجمهور؟ وأيضاً هل شخص واحد يستطيع أن يقوم بالمهارات الفنية الأخرى؟ فالعلاقات العامة لها عدة أوجه، منها العمل الفني، مثل التصميم وإلى آخره... وأيضاً العمل الإداري، والعمل المتمثل في العلاقات العامة بما يخص إدارة الأزمات، فإدارة الأزمات لا يمكن إدارتها من قبل شخص واحد، إنما يجب أن يكون هناك فريق كامل متكامل.

3. إلى أي مدى ترى أن وزارة المالية الفلسطينية على دراية بماهية العلاقات العامة وتنفهم مهامها

واختصاصاتها وتدرک أهميتها؟

لا أعتقد أن وزارة المالية تدرک أهمية العلاقات العامة وتنفهم مهامها، وهذا لا ينطبق فقط على وزارة المالية فقط. بسبب الممارسة، ممارسة العلاقات العامة، لا أرى أنهم يدركوا أهمية العلاقات العامة كونه

حتى الآن وزارة من الوزارات السيادية كوزارة المالية لا توجد فيها دائرة علاقات عامة، ولا أدري إذا كانت موجودة أصلاً بالهيكلية.

4. من واقع خبرتك/ هل تجد ضرورة لوجود دائرة علاقات عامة مستقلة في وزارة المالية الفلسطينية؟

طبعاً، ليس فقط في وزاره المالية، في كل مكان حتى المؤسسات الصغيرة بحاجه إلى علاقات عامة، فكيف بوزارة سياديه كبيره كوزارة المالية الفلسطينية. (سؤال/ ما أهمية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية؟): نحن نعلم بأن وزاره المالية هي إحدى الوزارات التي تتعرض لأزمات باستمرار نتيجة أزمة المقاصة، نتيجة لوقف الرواتب، نتيجة للديون التي تأخذها من البنوك وأيضاً وقف التمويل الأوروبي والأمريكي وحتى العربي لوزارة المالية، وهذا كله يعرضها لأزمات، ولا ننسى بأن وزارة المالية هي المسؤولة عن رواتب الموظفين، أي أن وزارة المالية على اتصال بكل مواطن، وهي المسؤولة عن جني الضرائب وتتبعها وأموال المقاصة وغيره من المهام، فهذه الوزارة لها تماس مباشر مع كل المواطنين لأن المال هو شريان الحياة، عصب الحياة، ومن غير الممكن أن تستمر الحياة في أي دولة من دول العالم إذا كانت غير قادرة على إدارة مالها، فالدول التي أعلنت إفلاسها "شبه انتهت"، فبالتالي وزارة المالية لديها مهام كثيرة وعصيبة، وخاصة في موضوع إدارة الأزمات. وهي من الوزارات التي تتعرض لأزمات بشكل مستمر، وبالتالي يجب أن يكون هناك علاقات عامة فعالة، فعند تأخير الرواتب يوم أو يومين نرى غضب الجمهور على السوشيال ميديا، من توجهات وآراء حول هذا التأخير، والتهجم على وزارة المالية، وكأن وزارة المالية هي المسؤولة فقط عن هذا الراتب، بمعنى لا يتم أخذ السياق الكامل للوضع المالي الكامل للسلطة الوطنية الفلسطينية، وسبب هذا التأخير، وهنا لا بد من وزارة المالية توضيح لجمهورها ما يحصل، وليس فقط الخروج بتصريحات صحفية، وتتبع آراء الجمهور، وإيجاد استراتيجيات وقنوات اتصال مع الجمهور، وخاصة في وضع الأزمات، وخاصة عندما يكون هناك تأخير رواتب.

المحور الثاني: إدارة الأزمات والعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية.

1. في رأيك/ ما هي الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية؟

لا أعتقد أن هناك إدارة للأزمة بالشكل الصحيح، بل ليس هناك إدارة للأزمة في الوزارة، وأعتقد أنهم يتعاملوا مع الأزمة بشكل Tactic أي تحدث الأزمة ويبدؤوا بتفاعلهم معها، لكن الإحساس بالأزمة قبل

حدوثها غير موجود، وبالتالي لا يوجد عملية تخطيط لمواجهة الأزمات بسبب هذا النقص في استشعار الأزمات، وهو دور العلاقات العامة، فإذا اختفى دور العلاقات العامة اختفى الاستشعار في الأزمات، لأنه من يقول للمؤسسة نحن على بؤادر أزمة هي العلاقات العامة، لأنها تستشعر من خلال تحليلها للمؤسسة، وتحليلها للوضع القائم وتعليقات الجمهور وكل هذه الأمور، وبالتالي تضع استراتيجيات مسبقة للتصدي للأزمة من خلال خطة، ولا أعتقد أن هناك خطة لدى الوزارة، أعتقد أن عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، من يدير هذه الأزمة هم مجموعة معينة، كالوزير مع مجموعة ضيقة أو حلقة صغيرة من المقربين من الوزير فقط.

2. ما مدى أهمية تدريب العاملين على كيفية الاتصال أثناء الأزمة؟ وهل تقوم وزارة المالية

الفلسطينية بهذه الخطوة في ظل الأزمات المتتالية التي تتعرض لها؟

أولاً، قبل البدء بإعطاء رأي بتدريب العلاقات العامة، يجب أن يكون هناك طاقم للعلاقات العامة في الوزارة، فالوزارة لا يوجد عندها طاقم للعلاقات العامة ليتم تدريبه أصلاً، لكن التدريب بشكل عام، وليس فقط في وزارة المالية، بل بكل الوزارات، وخاصة التدريب على استراتيجيات التواصل أثناء الأزمات، مهم جداً وضروري؛ لأن الشخص الذي يعرف كيفية التعامل مع الأزمة يمكن أن يساعده على التقليل من آثار الأزمة، نتيجة للتواصل مع الجمهور، لأن الجمهور هو من يفتعل الأزمة، هو الذي يكبر من حجمها أو يصغرها، أي قد تكون الأزمة عبارة عن رسمة عجل بسيطة، ولكن الجمهور وتفاعله معها ممكن أن يصورها كقطار ضخم، وبالتالي من الضروري جداً أن يكون هناك تدريب خاص، خاصة بأننا مجتمع فلسطيني، وهناك عده فواعل سياسية، ليس فقط وزارة المالية أو السلطة الوطنية الفلسطينية هي الوحيدة الفاعلة، لدينا معارضة أكثر من جهة فاعلة، وفواعل دولية، الاحتلال الإسرائيلي، وصفحات السوشيال ميديا الخاص به، التي تسبب دائماً أزمات للحكومة الفلسطينية، يوجد معارضة في الخارج، فإن وجود طاقم من العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية مدرب بشكل صحيح ولم يتم اختياره بالواسطة بل بدرجة الكفاءة والأحقية بالتعيين أعتقد أنه سيكون قادراً على الأقل التقليل من آثار الأزمة وحدتها، والتقليل من الهجوم المستمر من قبل الجمهور على الوزارة، من خلال توضيح وجهة النظر، والمكاشفة مع الجمهور، والشفافية قدر الإمكان مع الجمهور، والتوضيح أيضاً بأننا نحن كعاملين أيضاً يتأخر راتبنا.

3. ما مدى فاعلية تشكيل فريق أزمة لمواجهة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية؟ وما مدى فاعلية استعانة وزارة المالية الفلسطينية بخبراء لمواجهة الأزمات؟

إن إدارة الأزمة لا تتم بشخص واحد ولا من طرف واحد، يجب أن يكون هناك فريق متخصص متعدد التخصصات، أي أن يكون هناك مسؤول لهذا الفريق (مدير العلاقات العامة) وقد يكون هناك من الشؤون الإدارية، وموظف من مكتب الوزير، موظف من الموارد البشرية، موظف تكنولوجيا المعلومات، أي من كل إدارة تخصصية يمكن أن يكون هناك فرد في فريق أو خلية الأزمة، وقد يكون من وزارات أخرى، ومن الضروري وجود خبراء، لا ننسى أيضاً بأن وزارة المالية هي ليست فقط وزارة المالية بل وزارة المالية والتخطيط، وهي التي تقوم بالتخطيط لجميع الوزارات، فعلى الأقل يجب أن تخطط لأزماتها.

المحور الثالث: أزمة المقاصة والعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية

1. كيف تصف أزمة المقاصة التي واجهتها وزارة المالية الفلسطينية؟

هي أزمة يفتعلها الاحتلال من فتره لأخرى من أجل التأثير على معنويات الفلسطينيين، والهدف من أزمة المقاصة ليس معاقبة السلطة الوطنية الفلسطينية فحسب، وإنما هو ربط الإنسان أو تذكير الفرد أو المجتمع الفلسطيني أو أبناء فلسطين أو الجمهور الفلسطيني بأنهم مرتبطين بقوتهم في دولة الاحتلال، وبالتالي لا يمكن فصل ما بين المجتمع الفلسطيني والاحتلال، يعني حتى الراتب مرتبط في الاحتلال أيضاً، نحن في دوامة من المواجهة مع الاحتلال بين الفترة والأخرى، وهي دوامة مستمرة، فالاحتلال دائماً يستخدم تقنيات خارج الصندوق من أجل ترسيخ سيطرته على المواطن الفلسطيني وعلى الجمهور الفلسطيني، وأزمة المقاصة هذه من أحد التقنيات، إنه يقوم بمعاقبة أسر الشهداء وأسر الجرحى وأسر المعتقلين، دائماً يبتكر أدوات محاصرة للشعب الفلسطيني، وأدوات إذلال وأدوات ربط وأدوات تبعية؛ ليزكرونا أنه موجود، وأنه حتى قوتكم مرتبط به (أي الاحتلال) وهذا جزء من لعبة سياسية ومن حال الصراع.

2. من كان من المفترض به أن يتمثل دور العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال

مراحل إدارة أزمة المقاصة؟

إن العلاقات العامة لن تعالج مشكله المقاصة، لأنه هي مشكله سياسية لكن على الأقل ممكن أن ترتبط مع جمهورها بشكل أكبر، توضيح الأمور، وجود بيانات صحفية بشكل مستمر، إطلاع يومي للجمهور

بشفافية عما يحدث في الكواليس بسبب أزمة المقاصة، أيضا شرح وجهه النظر "لماذا يحدث ذلك"، والكشف عن الأسباب، كل هذه الأمور تساعد في تقريب وجهات النظر بين الجمهور الفلسطيني والوزارة. إن دور العلاقات العامة ليس حل أزمة المقاصة، وإنما على الأقل التقليل من حدة تعامل الجمهور مع أزمة المقاصة من خلال وضع نفسها على أنها هي جزء من الجمهور، وهي مترابطة مع الجمهور، وما يحدث للجمهور يحدث لها، أي انها ليست بمعزل عن الجمهور، أي تربط الجمهور بالوزارة من ناحية وجدانية أكثر، وليس بحل المشكلة كمشكلة.

(سؤال/ لو كانت العلاقات العامة دائرة مستقلة بالوزارة كان من الممكن تخفيض حدة الأزمة والسخط الشعبي للوزارة بسبب أزمة المقاصة؟) ليس بمقدورنا الحكم على ذلك لأنه لا نعلم مدى فاعلية العلاقات العامة في التقارب مع الجمهور، لكن هناك نصيحة للعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، هو قدر الإمكان أن تبقي جسور مع المجتمع وتتعامل بشفافية مطلقة مع الجمهور من أجل التقليل من حدية مجابهة الجمهور للوزارة، لأن الوزارة في النهاية يجب أن تظهر وتبين للجمهور سبب المشكلة، وأن الاحتلال سبب المشكلة، وهي ضحية مثل الشعب الفلسطيني، وبالتالي وعلى الأقل يجب أن توضح أنها موجودة في نفس الخندق مع الجمهور، وهذا ما أعتقد، المهمة الرئيسية للعلاقات العامة ليست معالجة وإنما التخفيف من حدة الأزمة من خلال امتصاص السخط الشعبي وشرح وجهات النظر وتقريبها.

3. ما أثر أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

من المفترض أن لا يكون لها أثر، لكن هناك كثير من الفواعل أو النشطاء السياسيين الذين يستغلون كل أزمة من أجل تشويه سمعة الحكومة الفلسطينية، وأيضاً وزارة المالية وكل مكونات السلطة الوطنية الفلسطينية، أي يقوموا بالبحث عن أي مدخل من أجل مهاجمة السلطة الوطنية الفلسطينية، فالمجتمع الفلسطيني معرض بشكل كامل ويومي لسيل من الرسائل أو "قصف" من الرسائل المختلفة من جهات كثيرة، واليوم 95% من الشعب الفلسطيني موجود على الفيسبوك، يوجد العديد من صفحات المعارضة، وكل منشوراتها مموله، تقوم بنشر منشورات من أجل أن تبقىنا بحالة نفسية رديئة، بالنهاية "الكفر" بهذه القضية الفلسطينية "والكفر" بوزاراتنا، "تكفر" برموزنا الفلسطينية وقيمنا، وبالتالي نحن فقط ننظر إلى مسألة العيش (المال) يومياً، وهذه ليست استراتيجية جديدة، فسابقاً الاتحاد السوفياتي، رئيس الولايات المتحدة الأمريكية في ذلك الوقت قال: سوف أجعل من الاتحاد السوفياتي الشبح الذي يسعى وراء رغيف الخبز، وبعد ذلك، بسبب قلة المال، تفكك الاتحاد السوفياتي اليوم، بسبب المال وبسبب الأزمات

التي افتعلتها الولايات المتحدة في ذلك الوقت من أجل أن تبقى الاتحاد السوفياتي كما وصفه الرئيس الأمريكي في ذلك الوقت، شبح يسعى وراء رغبة الخبز، فقط يريد قوته اليومي، وبالتالي نحن أيضاً لدينا الاحتلال من كل حذب وصوب، يسعى لجعلنا أشباح نسعى وراء رغبة الخبز، نفكر كيف نحصل على المال، وتصوير المجتمع الفلسطيني وكأنه يسعى فقط من أجل المال، وأنا أعتقد بأنهم نجحوا في هذا الأمر.

(سؤال/ في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي نمر بها من غلاء معيشة وانقطاع للراتب كيف يمكننا أن نتجاهل حقنا بالبقاء على قيد الحياة من خلال أبسط شيء، وهو المأكل والمشرب؟)

نعم، صحيح علينا أن نبقى على قيد الحياة، لكن لا ننسى أن نحن أصحاب قضية وفي دوامة سياسية وصراع سياسي متكامل، يعني سابقاً خلال الانتفاضة الأولى كان الشعب الفلسطيني لا يطلع على هذه الأمور، على العكس كان "الي بجيله لجاره ويقسم مع جاره رغيف الخبز"، اليوم نتحدث عن انعدام للقيم، وليس أنه من حقه أنه يبحث عن قوت يومه وما أشبه ذلك، نحن انعدمت أو قلت القيم الوطنية من جهة، ومن جهة أخرى نحن في صراع وفي نضال أيضاً، صحيح أن بتوفير الرواتب يعزز من صلابتنا ومن وجودنا على هذه الأرض، لكن لا ننسى أن الاحتلال يحاربنا بقوت يومنا، وبالتالي الاحتلال دائماً يسعى إلى إضعاف السلطة الوطنية الفلسطينية، ومن وجهة نظري الشخصية مش لازم نكون مرتبطين فقط في هذه الأرض بالراتب، يعني اليوم منسمع: اللهم هجرة، أو بدي أهاجر، هو مجرد النطق بهذه الكلمة الاحتلال نجح ووصلنا لمرحلة نطعن بقيمنا وبأرضنا وفي وطننا، إن العلاقات العامة اليوم يجب أن تعمل على تعزيز المناعة، مناعة الإنسان الوطنية ومناعته ضد الدعاية الذي يتلقاها من كل حذب وصوب، وهذا جزء من دور العلاقات العامة، والجزء الآخر هو تعزيز الوعي والوازع الوطني عند الشعب، وهذا يحتاج لبرنامج متكامل، وبرنامج وطني، ليس فقط العلاقات العامة في وزاره المالية تعمل عليه، وإنما كل المكونات والفواعل السياسيين في فلسطين كالسلطة الوطنية الفلسطينية، كالأحزاب السياسية والحركات، ولكن للأسف الأحزاب لدينا متناحرة أيضاً.

المحور الرابع: استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة

1. هل ساهمت العلاقات العامة من خلال فعلها الاتصالي في الحفاظ على الصورة الطيبة للوزارة خلال الأزمة؟

لا لم تساهم.

2. ما هي وسائل الاتصال المناسبة التي كان من المفترض على العلاقات العامة اعتمادها لمواجهة أزمة المقاصة؟

يجب أن يكون هناك علاقات عامة أولاً لكي تستخدم الأدوات الاتصالية، لكن أنا أرى اليوم السوشيال ميديا بكل مكوناتها هي أداة قوية يمكن استخدامها من أجل التأثير على الجمهور.

3. ما أهمية انتقاء الرسائل الإعلامية أثناء الأزمة؟ وهل نجحت العلاقات العامة في انتقاء رسائلها خلال أزمة المقاصة؟

في العلاقات العامة أو في الاتصال يجب أن يكون هناك مسج أو رسالة أساسية، إذا لم تكن هذه الرسالة الأساسية، ولم تقم بتكرارها دائماً سوف تفشل في إقناع الجمهور، لأنه يجب عمل ترتيب أولويات للجمهور من خلال تكرار الرسالة. لا لم تنجح العلاقات العامة في وزارة المالية في انتقاء رسائلها.

4. هل تم استخدام الإعلام الرقمي أثناء إدارة العلاقات العامة لأزمة المقاصة؟ وما مدى أهمية استخدام الإعلام الرقمي للوزارة في إدارتهم للأزمات؟

يوجد صفحة سوشيال ميديا خاصة بالوزارة، لكن تستخدم للإعلان عن الراتب وليس لمواجهة الأزمات، وبالتالي لا أعتقد أنه تم استخدام الإعلام الرقمي في مواجهة أزمة. إن الإعلام الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي تدخل كل البيت، وبالتالي هي وسيلة رخيصة، وبالتالي استخدامك لمنصة التواصل الاجتماعي هو دخولك لكل بيت، وبالتالي تستطيع أن توصل رسالتك، وهو ما يسمى (Message Crafting) يعني عمليه صياغة ونحت وتصميم للرسالة التي يتقبلها الجمهور.

5. ما أبرز استراتيجيات الاتصال التي قامت العلاقات العامة باستخدامها لمواجهة أزمة المقاصة؟ وكيف عملت على توظيفها؟

استراتيجية إلقاء اللوم على الاحتلال، لكن استخدام نفس الاستراتيجية طوال الوقت يفقدها فعاليتها.

المحور الخامس: التحديات والمعوقات التي واجهتها العلاقات العامة وحدت من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة.

1. من واقع خبرتك/ ما أبرز المعوقات التي حدثت من فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارتها لأزمة المقاصة؟

1. عدم وجود فريق كامل متكامل لإدارة الأزمة.

2. عدم الاستغلال الأمثل لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمة.
3. عدم وجود متخصصين في مجال العلاقات العامة.
4. عدم وجود حملات توعية: توعية بالمنظومة المالية الفلسطينية ومدى ارتباطها في دولة الاحتلال والمساعدات الخارجية، هذه الأمور (الشفافية) يمكن أن تقلل من حدة تعامل الجمهور مع الأزمات التي تواجهها وزاره المالية.

الخبير (2)

الدكتور شادي أبو عياش

المحور الأول: طبيعة العلاقات العامة داخل وزارة المالية الفلسطينية

1. في رأيك/ ما مفهوم العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية؟ وكيف تجد أهمية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية؟

يعني كأبي مؤسسة، سواءً حكومية أو خاصة، ولكن في هذا السياق (المؤسسة الحكومية) مهمتها تتمثل باتجاهين، بمعنى التواصل مع دوائر الوزارة وأقسام الوزارة وإدارات الوزارة على المستوى الداخلي، لتمكين العلاقة الداخلية، بمعنى توظيف الاتصال الداخلي في خدمة أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي أيضاً أهداف الوزارة، ولكن أيضاً أعتقد الأهم في العلاقات العامة في وزارة المالية، مهم جداً التواصل مع مختلف القطاعات الحكومية والأهلية والخاصة، وبعائني إن هذا الدور غير قائم حالياً، لأنه في فهم خاطئ حول دور العلاقات العامة أنها فقط لإصدار البيانات الصحفية أو تصريح صحفي للوزير، دور العلاقات العامة أكبر بكثير وبالنهاية عملية تشبيك، عملية التواصل، تطوير العلاقة مع الوزارات الأخرى، مع المؤسسات الأهلية التي تعنى بالشأن المالي، مع مراكز الأبحاث، مع الجامعات، مع أقسام البرامج التي تعطي شهادات أو تخصصات ذات علاقة بالمالية، بمعنى أنه دور العلاقات العامة أشمل وأوسع من إصدار بيان صحفي هنا وهناك. وللأسف هذا الدور التي يقتصر عليه عمل العلاقات العامة في وزارة المالية ووزارات أخرى، هذا تقييم عام ينطبق أيضاً على وزارة المالية، إن هناك فهم خاطئ لدور العلاقات العامة، وهو أشمل وأوسع مما تقوم به حالياً.

2. إلى أي مدى ترى أن وزارة المالية الفلسطينية على دراية بماهية العلاقات العامة وتتفهم مهامها واختصاصاتها وتدرّك أهميتها؟

هناك فهم خاطئ، أي ما الذي تصدره وزارة المالية من نشاطات علاقات عامة أو منتجات خاصة في تطوير صورة المؤسسة، وإن أهم أهداف العلاقات العامة التواصل مع جمهورها وتطوير صورتها أمام هذا الجمهور، المجتمع الفلسطيني ككل، وأيضاً القطاعات الحكومية والقطاعات الأهلية وغيرها. هل تقوم في هذا الدور؟ هل تتواصل معهم؟ نادراً ما نرى ذلك. أو نقرأ عن نشاطات مشتركة مع وزارة المالية والجامعات، أو مراكز الأبحاث المالية، أو دوائر كليات الاقتصاد. هناك نشاطات محدودة، بمعنى فهم خاطئ لهذا الدور، بناءً عليه يتم تقليل طبيعة الأنشطة وتحديدتها في أشكال تقليدية، مثل إصدار بيانات صحفية أو تصريح صحفي.

3. من واقع خبرتك/ هل تجد ضرورة لوجود دائرة علاقات عامة مستقلة في وزارة المالية الفلسطينية؟

ليس فقط ضرورة وجود دائرة مستقلة؛ هذه الدائرة يجب أن يعاد بها فهم دور العلاقات العامة بشكل شامل لتصبح دائرة مستقلة، وأيضاً أهميتها يجب أن تكون ذات علاقة قوية مع الوزير في هذه الحالة، أو في إدارة المؤسسة، لأنه مهم جداً تشارك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بمعنى أن دور العلاقات العامة غير شكلي فقط من خلال التواصل مع الإعلام أو الجمهور، أيضاً مهم جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي لأهداف المؤسسة يكون لها دور أو.. في التالي هنا فهم خاطئ لمركزية ودور العلاقات العامة أو موقع الوزارة والمؤسسة، هي دائماً تعتبر هامشية، فقط للتواصل مع الجمهور، مع أنها يجب أن تكون قريبة من صنع القرار، لأنه عند التفكير باستراتيجيات المؤسسة والدور الإعلامي وصورة المؤسسة وشكلها وتواصلها مع الجمهور مهم جداً أن يكون ضمن هذه الاستراتيجية، وبالتالي مهم جداً أن تكون العلاقات العامة قريبة أو جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وهذا من الصعب إيجادها في وزارة المالية أو الوزارات الأخرى.

المحور الثاني: إدارة الأزمات والعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية

1. في رأيك/ ما الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية؟

طريقه التفكير المنطقي الرسمي في الحكومة، وأعتقد في كثير من البلدان حول العالم أنه دائماً يجب حجب المعلومات عن الجمهور، وأن المعلومات التي يجب إطلاع الجمهور عليها محدودة، وخصوصاً

في وقت الأزمات، بمعنى معالجة الأزمة داخلياً، ثم نخرج بسطر أو سطرين نشرح للجمهور ماذا حصل، وهذا إشكالي، في معالجة الأزمة يجب أن تكون من اليوم الأول شفافاً مع الجمهور، وإعطاء المعلومات كاملة، حتى لو كان هناك خطأ أو معالجة خاطئة للأزمة، مهم جداً. على الجمهور أن يكون على دراية بتفصيلات الأزمة وتطورها وموقف المؤسسة منها وكيف سيتم معالجتها، إن هذه التفاصيل مع الأسف دائماً يتم معالجتها بغرف مغلقة بعيداً عن الجمهور، وهذا إشكالي، وطريقة التواصل مع الجمهور هناك فهم خاطئ لها، وهذا كله يرجع بنا إلى المربع الأول، وعدم الفهم الصحيح لأهمية العلاقات العامة وأنشطتها ودورها وموقعها ودورها للتواصل بشكل مباشر وشفاف مع الجمهور، الآن الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة يجب أن تكون الوزارة نفسها، وحسب طبيعة كل أزمة. الجمهور أيضاً والمؤسسات الحكومية الأخرى، والإعلام أيضاً، مهم جداً لهذه الأطراف أن تكون فاعلة في إدارة الأزمة. (سؤال/ تم ذكر الشفافية، نحن نتكلم عن وزارة مالية وأزمة مقاصة بالأخص، وهي أزمة سياسية قد لا يعطي الاحتلال معلومات كافية حولها، فكيف تستطيع العلاقات العامة التعامل مع الشفافية؟) أعتقد أنه لا يمنع أن تطرح المعلومات المتاحة للجمهور لكي نفهم ماذا يجري، حتى لا يتم الاجتهاد وتعبئة هذا الفراغ (الفراغ المعلوماتي) بالإشاعات، حتى إنه يتم تلقف الإعلام الإسرائيلي لغياب المعلومات عن الجمهور، وذلك حتى لو مصدر الأزمة ليس فلسطيني المنشأ، مهم جداً للجمهور أن يعلم ماذا يحدث.

2. ما مدى أهمية تدريب العاملين على كيفية الاتصال أثناء الأزمات؟ وهل تقوم وزارة المالية

الفلسطينية بهذه الخطوة في ظل الأزمات المتتالية التي تتعرض لها؟

مهم جداً إذا تم التوصل لمرحلة قناعة في وزارة المالية وللمؤسسات الحكومية والخاصة والأهلية، لمنظومة العلاقات العامة أو القائمين عليها، لقناعة أهمية استثمار مهارات العاملين بناءً على فهم جديد أو فهم مختلف لدور العلاقات العامة، وبالتالي مهم جداً، فمن غير المنطق أن يستلم شخص واحد إدارة العلاقات العامة في وزارة كوزارة المالية، فمن المهم تطوير أداء العاملين وجذب كوادر متخصصة، سواء على مستوى استخدام الأدوات الحديثة (التقنيات الحديثة) مع المحتوى المبني على الشفافية والتواصل مع الجمهور، وهذا لن يتم دون إعادة الفهم الصحيح لدور العلاقات العامة، هل تقوم وزارة المالية بتدريب العاملين؟ بصراحة، لا أستطيع أن أجيب، لأنني غير مطلع على ما تقوم به الوزارة، لكن أعتقد أن شخص واحد هو المسؤول عن العلاقات العامة في وزارة المالية. هذه إشكالية، فوزارة سيادية كوزارة المالية مهم جداً تواجد كادر متخصص قادر على صناعة المحتوى، وعلى مستوى الأرقام

المالية، أليس هناك الحاجة لترجمة هذه الأرقام بلغة مفهومة للجمهور ليتمكن من الاطلاع على الأزمة ويفهم ما يحصل؟ وهذا لا يحصل إلا بوجود أشخاص متخصصين ليقوموا بتحويل الأرقام لمحتوى إعلامي مفهوم للجمهور، وهذا لا نراه في وزارة المالية الفلسطينية، لا يوجد هناك محتوى يشير إلى وضع الوزارة أو للأرقام المعقدة التي إن وجدت لا يستطيع الجمهور الغير متخصص من فهمها، فعلى العلاقات العامة توصيل الرسائل للجمهور بلغة يفهمها. ومن أهم أساسيات العلاقات العامة مخاطبة الجمهور بلغتهم.

3. ما مدى فاعلية تشكيل فريق أزمة لمواجهة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية؟ وما مدى فاعلية استعانة وزارة المالية الفلسطينية بخبراء لمواجهة الأزمات؟

أعتقد أن دائماً تتم إدارة الأزمة على عدد محدود، قد تكون دائرة الإعلام قريبة في إدارة الأزمات بحكم الموقع المسؤول عنها، ولكنه ليس بالتفكير الاستراتيجي، فكما قلنا مهم جداً في إدارة الأزمة وحتى على المستوى الاستراتيجي دائماً يجب أن يكون مسؤولي الاتصال في أي مؤسسة بما فيها وزارة المالية من أصحاب صناعات القرار في بناء الاستراتيجية وفي معالجة الأزمة، فبالتالي من الطبيعي وضروري أن تكون العلاقات العامة ممثلة في أي خلية أزمة لأن هناك جزء اتصالي في حل الأزمة، التواصل مع الجمهور، حتى ولو لم نعتقد أنها أزمة داخلية يجب على الجمهور أن يعلم ماذا يحدث، وبالتالي دور العلاقات العامة مهم ويجب أن يكون ممثل في أي فريق لإدارة الأزمة. ولا أعتقد أن لها دور فعال في الاستعانة بخبراء لمواجهة الأزمات؛ لأنه لا يوجد استثمار لدور العلاقات العامة، كونها تقتصر على شخص واحد لإدارة العلاقات العامة، فهناك دور هامشي وتقليدي، بمعنى يكفي أن تصدر بيان صحفي يصاغ في مكتب الوزير، وهذا ليس بالتفكير الاستراتيجي للعلاقات العامة.

المحور الثالث: أزمة المقاصة والعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية

1. كيف تصف أزمة المقاصة التي واجهتها وزارة المالية الفلسطينية؟

هي أزمة واجهتها الحكومة بشكل عام، وكما ذكرت، هناك خلل في إيصال المفاهيم للجمهور، نعم هي أزمة سياسية خارجة عن إرادة الوزارة، لكن هذا لا يعفي الوزارة من أنها تعمل على مخاطبة الجمهور عبر المنصات الإعلامية كرد فعل لإشاعات وجدت، أي إنها ليست استباقية في التفكير، وكثير من الأزمات التي تواجه الحكومة، أعتقد أن وزارة المالية غير فعالة في التفكير الاستباقي، بمعنى التواصل

قبل بداية الأزمة، أو استشعار الأزمة، وإنهم لا يكونوا منفتحين بشفافية مع الجمهور، دائماً تعمل وزارة المالية على الرد عندما يكون هناك أزمة رواتب فقط.

2. من كان من المفترض به أن يتمثل دور العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية خلال مراحل إدارة أزمة المقاصة؟

تشكيل خلية أزمة إعلامية من أكثر من مؤسسة حكومية، من رئاسة الوزراء وزارة الداخلية وزارة الإعلام، ووزارة المالية بالتأكيد، وإلى آخره، تقوم بتوضيح للجمهور ما يجري من أحداث، والأهم هو توحيد الخطاب والرسالة الإعلامية للتمكن من التواصل مع الجمهور للتمهيد للأزمة، وخلال فترة الأزمة مهما طالت، وإنتاج محتوى يوصل الرسالة بطريقة صحيحة، وأيضاً أن يكونوا استباقين في عملية تشكيل لجنة مبكرة، هذه خطوات مهمة جداً لمعالجة الأزمة.

3. ما هو أثر أزمة المقاصة على سمعة وزارة المالية وصورتها في ذهن الجمهور؟

هي أزمة سياسية، بالتالي وزارة المالية لا تلام، ولكن الجزء الخاص بالتواصل مع الجمهور وشرح للجمهور هذه تلام عليها الوزارة، حتى لو أن الأزمة سياسية، الدور الإعلامي الذي من المفترض أن يكون في الوزارة هو غير فعال.

المحور الرابع: استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة

1. هل ساهمت العلاقات العامة من خلال فعلها الاتصالي في الحفاظ على الصورة الطيبة للوزارة خلال الأزمة؟

حسب اطلّاعي ومحدودية معرفتي، دورها محدود جداً، لم نسمع لهم صوت إلا بالمناسبات، فهم بعيدون عن الصورة الإعلامية بشكل كبير.

2. ما هي وسائل الاتصال المناسبة التي كان من المفترض على العلاقات العامة اعتمادها لمواجهة أزمة المقاصة؟

وسائل التواصل الاجتماعي لها قاعدة جماهيرية رهيبية، فعلى الوزارة أن تقوم بعمل صفحة خاصة لها تنتج محتوى فوتوجرافيز قصير يلخص الأزمة بالاعتماد على التقنيات الحديثة، وأعتقد بأن يوجد قناعة لدى الوزارات بأن ليس من المهم أن نتحدث مع الجمهور، وتترك التواصل مع الجمهور للناطق باسم الحكومة، وهذا جزء من المشكلة بسبب الغياب الإعلامي، لأنه يوجد فهم خاطئ لهذا الدور.

3. ما أهمية انتقاء الرسائل الإعلامية أثناء الأزمة؟ وهل نجحت العلاقات العامة في انتقاء رسائلها خلال أزمة المقاصة؟

كما تحدثنا، مهم جداً الشفافية في التعامل مع الجمهور والوضوح في ظل هذا العصر التكنولوجي لبناء الثقة، بالرغم من أنها أزمة سياسية لكن هذا لا يمنع أن يتم الإشارة بشكل واضح إلى الأزمة وما يتوفر من معلومات، وهذا نراه فقط عند تفاقم الأزمة فقط.

4. هل تم استخدام الإعلام الرقمي أثناء إدارة العلاقات العامة لأزمة المقاصة؟ وما مدى أهمية استخدام الإعلام الرقمي للوزارة في إدارتهم للأزمات؟

لا لم أرى وجود رقمي لوزارة المالية أثناء الأزمة. مهم جداً أي وزارة وأي مؤسسة التواصل مع جمهورها لبناء ثقة، ونحن نتكلم عن وزارة المالية التي تدير أموال البلد، مهم أن تقوم بتوفير للصحافة أو الباحثين المعلومات الكافية حول الحسابات والأرقام إلى آخره، والتعامل بشفافية، وهو يربطنا بالحق للحصول على معلومة، ولكن غير مقر لدينا، وهناك مساع لإقراره، إذا ما أقر قد يعمل على معالجة أزمة الشفافية.

5. ما هي أبرز استراتيجيات الاتصال التي قامت العلاقات العامة باستخدامها لمواجهة أزمة المقاصة؟ وكيف عملت على توظيفها؟

من خلال اطلاعي هي محدودية الاتصال، ومن الملاحظ ألا يستطيع أحد التصريح باسم المؤسسة أو الوزارة إلا الوزير، لماذا لا يوجد ناطق باسم الوزارة، قد تبرز الأصوات خلال الأزمات، ومن المهم أن تقوم الوزارة بشكل مستمر بتقديم المعلومات وتوظيف كادر مؤهل، واستخدام الإعلام الرقمي لدعم العلاقات العامة، بأنها دائماً منفتحة مع الجمهور وتتواصل معه، أعتقد أن هذا يحل بجزء من الاستراتيجيات.

(سؤال/ ما مدى فاعلية استخدام استراتيجية إلقاء اللوم على الاحتلال في ضوء أزمة المقاصة؟ وهل ترى أن تكرار استخدام هذه الاستراتيجية يفقدها فاعليتها؟)

التركيز والحديث بالتفكير هو أزمة واحدة دون الحديث عن الوزارة أصلاً، فإلقاء اللوم لا يوجد لها إشكالية، فهي توضح الأمر، إلقاء اللوم هو جزء من الحديث، لكن أيضاً محاولات الحكومة لمواجهة الأزمة مهم جداً، حتى لو بعيداً عن الاحتلال أو مصادر أخرى، ولا أعتقد أن هناك استراتيجية أخرى يمكن أن نتبنى، غير أنه يتم الإشارة إلى المسبب، أما بالنسبة لفقد قيمتها أو لا، مهم جداً ان يترافق مع

معلومات ولا يكفي الإشارة إلى الاحتلال الإسرائيلي فقط دون إعطاء معلومات، وكيف تستطيع وزارة المالية أن تعالج الأزمة مالياً.

المحور الخامس: التحديات والمعوقات التي واجهتها العلاقات العامة وحدثت من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة

1. من واقع خبرتك/ ما هي أبرز المعوقات التي حدثت من فاعلية العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية في إدارتها لأزمة المقاصة؟

أولاً: أزمات داخلية، لا يوجد فهم لدور العلاقات العامة لدى الوزارة.

ثانياً: قلة كادر وظيفي.

ثالثاً: عدم اهتمام بتطبيق استراتيجيات اتصالية فعالة.

الخبير (3)

الأستاذ أيهم أبو غوش

المحور الأول: طبيعة العلاقات العامة داخل وزارة المالية الفلسطينية

1. ما هو تقييمكم للإعلام والعلاقات العامة الحكومية؟

الإعلام الحكومي والرسمي لدينا ما زال متأخراً عن استراتيجيات الاتصال الحديث، بمعنى في السنوات الأخيرة تأخر الإعلام الحكومي كثيراً إلى السنوات الماضية، وذلك بسبب الاعتماد على موضوع البث باتجاه واحد دون تلقي التغذية الراجعة. بشكل أساسي اليوم الإعلام لم يعد يستخدم البث بشكل واحد أو اتجاه واحد، فمن أجل أن تتجح يجب أن تتم عملية الاتصال باتجاهين، وأخذ التغذية الراجعة، وبالتالي ما يحكم الإعلام الحكومي اليوم هو سياسيات تقوم ببث الرسائل الاتصالية باتجاه واحد، وهذا تسبب في ضعف الثقة وتراجعها على المستوى المحلي، وأدى إلى نفور عام لدى شريحة واسعة من الجمهور باتجاه منصات إعلامية أخرى تجد فيها ضالتها. في موضوع، حول موضوع المعلومات بزواياها المختلفة، ربما تجد فيها بعض المعلومات أو الرسائل التي لا تبثها الحكومة بشكل أساسي. (سؤال/ ما سبب هذا التراجع والإهمال في الإعلام؟) أعتقد أنه بشكل أساسي في ظل حالة الانقسام الفلسطيني منذ عام 2006، هذا قابع إلى تفرد حزبي في المنصات الإعلامية، وبات هناك ميول أكثر لإحكام القبضة على موضوع الإعلام، بحيث يعني يتم حجب المعلومات أو بث بعض المعلومات التي تريدها المؤسسة الحكومية دون الالتفات بشكل أو بآخر إلى رأي الجمهور، وهذا يأتي في ظل سياق سياسي واجتماعي فيها، من الانقسام، فيها تراجع عام للحريات العامة، وفيها توقف أو جمود للعديد من السلطات المكمل للسلطة التنفيذية، خاصة السلطة التشريعية، وتراجع دور القضاء، وبالمحصلة التراجع للدور الإعلامي، وهذا كله بسبب التراجع للحريات العامة في فلسطين، وعدم وجود دولة ديموقراطية تسمح للرسائل الإعلامية أن تبث كما تريد، ويبدو أن هناك إحكام من السلطة التنفيذية على طبيعة المحتوى الإعلامي أو على المنصات الحكومية، كيف تبث، وماذا تبث، ومتى يتم نشر بعض المعلومات من زاوية واحدة فقط، دون الاهتمام بالتغذية الراجعة التي ينبغي مراعاتها في العملية الاتصالية من أجل بناء رسائل اتصالية تقود إلى التأثير في الجمهور.

2. في رأيك/ ما مفهوم العلاقات العامة والإعلام في وزارة المالية الفلسطينية؟ وكيف تجد أهميتها في وزارة المالية الفلسطينية؟

اليوم الإعلام تحوّل بشكل كبير من الإعلام التقليدي إلى الإعلام الرقمي، فمعظم القضايا العامة اليوم تناقش عبر منصات التواصل الاجتماعي، وبالتالي البيان الصحفي لم يعد الوسيلة الوحيدة في موضوع مخاطبة الجماهير، بكل تأكيد هناك الكثير من القضايا فيها إشاعات، والقضايا المغلوطة لا يتم الرد عليها بشكل مدروس، وبالتالي لا يوجد عملية رصد لما يبث من معلومات عبر منصات التواصل الاجتماعي أو عبر وسائل الإعلام الرقمي من أجل صياغة رسالة إعلامية للرد على هذه الشائعات مثلاً، المسألة الثانية: لا توجد تخاطب لمنصات إعلامية مهمة عبر المنصات الإلكترونية، خاصة بوزارة المالية، يمكن مثلاً أن تخلق احتكاك مباشر مع الجمهور من أجل الرد على بعض الملاحظات حول موضوع أداء المالية العامة، أو حول بعض قضايا المالية العامة، وبالتالي اليوم مؤسسات العلاقات العامة بدأت تدرك ضرورة عدم انعزال المؤسسة مع جمهورها، لم يكن بإمكان المؤسسة أن تبقى معزولة وبعيدة عن جمهورها، وبالتالي هذه المؤسسات اليوم لا بد من أن تتخبط بالإعلام الرقمي ومنصات الإلكترونية، من أجل التفاعل مع الجمهور وبث رسائل اتصالية، من خلال رصد بعض الرسائل المنشورات أو المواد الإعلامية، إن جاز التعبير، على منصات التواصل الاجتماعي، والرد على المعلومات المغلوطة، ومن أجل تصويب بعض المسائل، وكل هذا لا تقوم به وزارة المالية حالياً، وإنما ما تقوم به هو عملية بث بيانات في أوقات محددة وفي مناسبات محددة وفي قضايا محددة، ولكنها بإمكانها القيام بأكثر من ذلك الدور التوعوي للجمهور حول موضوع المالية العامة، إنه ليس عبارة عن رواتب فقط، هناك أثر تنموي للمالية العامة على صعيد القطاعات الفلسطينية، يمكن لها أن تبث رسالة، خاصة أثر هذا المال العام على القضايا التنموية، وليس فقط التدخل وقت الأزمات، حينما تحدث أزمة. حينما نقول المالية العامة نحن نتحدث عن مسألة أكبر من موضوع الرواتب فقط، إنما هو موضوع هذا المال العام، كيف يترك أثر تنموي على الأراضي الفلسطينية في كافة القطاعات، سواء التعليم أو الصحة، ويمكن صياغة رسائل مهمة في هذا السياق من أجل توعية الجمهور بأهمية هذا المال العام، وكجزء من الشفافية في موضوع من أين يأتي المال وأين يذهب، وكيف يذهب، وما الذي يحققه من أثر على كافة القطاعات، حقيقةً هذا الدور غائب عن وزارة المالية، وإنما يتم الاعتماد فقط على البيانات أو مبادرة الصحفيين في إنجاز مواد معينة، ثم توضع الكثير من العوائق، فهناك الكثير من القضايا التي يتم التحسس فيها أو نقاشها على الإعلام، مثل موضوع المحروقات: ماذا يأتي؟ وكيف يصرف؟ وما هي

العقبات؟ وما هي القضايا التي حصلت فيها مخالفات؟ مثل القضايا بعض الأخطاء التشهيرية، بعض القضايا التي حصلت فيها تسرب في المال العام (الفساد)، وبالتالي نحن نتحدث عن موضوع السياسات الضريبية، كيف جاءت هذه السياسات؟ وما القطاعات التي تخدمها؟ وكيف تثير المالية العامة نقاشات مجتمعية مع كافة الشركاء الاجتماعيين من مؤسسات نقابية من مؤسسات مجتمعية حول كيفية بناء سياسة ضريبية متوازنة تجمع ما بين الجباية من جهة وما بين تحقيق الأثر التنموي من جهة ثانية؟ ولكن هذا كله مرهون بالسياسة الحكومية التي تنظر إلى المالية العامة فقط من زاوية واحدة: كيف نجني المال العام؟ وكيف ننفق هذا المال العام؟ وليس من زاوية أوسع، ننظر للموضوع من زاويته الكلية في خلق نقاش مجتمعي لبناء سياسات جباية فيها عدالة، ولبناء نظام ضريبي فيه العدالة، وبالتالي نحن نتحدث عن مجموعة من القوانين، مثلاً، التي تصاغ داخل أروقة وزارة المالية، تقوم بها نقاشات منفردة مع هذه المؤسسة وتلك، ولكن عندما يتعلق الموضوع بالضريبة وكيفية تغيير النظام الضريبي والملاحظات المتعلقة بكافة المؤسسات حول عدم وجود سياسة ضريبية عادلة في هذا الشأن، يعني حتى الآن لم ترتقي، مستوى الاتصال مع الجمهور الخارجي ليس بما يكفي، أي فيما يطلبه الجمهور، ولكن بناء سياسات قائمة على الشراكة المجتمعية تحقق الغرض من موضوع تحسين إيرادات السلطة الفلسطينية وكيفية إحداثها أثر تنموي في هذا الشأن، وبالتالي هناك الكثير من المعلومات، هناك نهج سياسات في التقرد، بقيت بعض القوانين تقودها وزارة المالية هنا وهناك، بعيداً عن إثراء النقاش المجتمعي، أو نشر ما يدور حول مسودات مكتوبة بقوانين تتعلق بالمالية العامة في فلسطين، وتبقى في نطاقات محدودة مع مؤسسات محددة، لها التأثير، لكنها لا تقوم بنقاشات أوسع من أجل أخذ التغذية الراجعة حول مصوغات هذه القوانين، ومن ثم تصويب المسار من أجل تحقيق العدالة التنموية.

3. إلى أي مدى ترى أن وزارة المالية الفلسطينية على دراية بماهية العلاقات العامة والإعلام

وتتفهم مهامها واختصاصاتها وتذكر أهميتها؟

إن وزارة المالية الفلسطينية لها مجموعة من الخصوصيات تختلف عن الأداء الحكومي العام، يعني مثلاً عندما نتحدث عن البيانات الصادرة عن مجلس الوزراء، هناك تَبْثُ بشكل واسع، صحيح أن البث يكون باتجاه واحد لكن ينتشر بشكل واسع، وزارة المالية والتخطيط تحديداً لها مجموعة الخصائص والمزايا الإعلامية التي تختلف عن الوزارات الأخرى، أولاً: هي مقلة تماماً في موضوع توفير البيانات الصحفية (أي لا تصدر بيانات صحفية إلا عند توفر بعض المعلومات المتعلقة في بعض السياقات المالية العامة، بمعنى الحديث عن لقاء إعلامي مهم مع وزير المالية، وإصدار بعض البيانات الخاصة

بالموازنة العامة عبر صفحتها الإلكترونية، ربما بالخبر المتعلق بالرواتب وصرف الرواتب، وأيضاً هيئة البترول من خلال أسعار المحروقات التي تنتشر مع كل شهر، هذا يمكن تلخيص الرسائل التي تبثها وزارة المالية، وهي مقلة في موضوع توفير البيانات)، ثانياً: يلجأ الإعلامي إلى إنجاز موضوع في أي من السياقات الصحفية من أجل الاستناد إلى معلومة أو إجراء مقابلات من وزارة المالية، هناك ربما تدمير كبير من الصحفيين لأنه لا توجد لقاءات دورية منتظمة مع الوزراء، وهي وزارة مهمة وسيادية من أجل أن تعقد لقاءات دورية مع الصحفيين، فلا توجد ترحيب كثير من قبل وزارة المالية. في حالة لجوء الصحفي لإعداد مواد صحفية هناك الكثير من الإجراءات الأخرى التي تحول للصحفي دون إكمال مادته أو الوصول إلى معلومة بصعوبة بالغة جداً، وبالتالي لا يوجد تجاوب من وزارة المالية، وهذه السياسة اتبعتها منذ سنوات بموضوع تناول المعلومات بشكل كبير، على عكس سلطة النقد، فهناك اختلاف في التعامل مع الصحفيين، فسلطة النقد قطعت شوطاً كبيراً في هذا السياق، فهي تتلقى المعلومات وتقدم للصحفيين ما يلزمهم من لقاءات، ولكن بوزارة المالية، للأسف، الأمر مختلف تماماً، تصدر بيانات محدودة بالقضايا التي تخصها، ومن سياقات محددة، وفي أوقات محددة، ولكن إذا بادر الصحفي مادة حول موضوع يخص المالية العامة في فلسطين فهناك إجراءات طويلة جداً، ويكون الرد في الحدود الدنيا من المعلومة أو ربما عدم الرد بعمق، أو حتى التهرب من الإجابة في بعض الأحيان، وهذا ما صنعه ربما كون الموضوع المالي، يعني نحن ككيان فلسطيني ودولة فلسطينية ما نزال تحت الاحتلال، لا توجد لدينا وزارات كبيرة، كل الموضوع مرهون في دور خدمي بامتياز، وبالتالي متعلق أساساً بموضوع المالية العامة، ولذلك مثلاً هناك العديد من الإضرابات النقابية، وهناك العديد من الاحتجاجات حول الأسعار، والكثير الكثير، كلها لا نشاهد لها حلقات إعلامية تناقش عبر منصات إعلامية تبادر لها وزارة المالية من أجل الاستماع للجمهور بشكل واضح ومسؤول في هذا الاتجاه، وبالتالي تعقد باتجاه رسالة من رأس الهرم إلى أسفل الهرم، بمعنى رسالة باتجاه واحد، دون الاهتمام والالتفاف لأهمية أخذ التغذية الراجعة في هذا الشأن.

4. من واقع خبرتك/ هل تجد ضرورة لوجود دائرة علاقات عامة وإعلام مستقلة في وزارة المالية

الفلسطينية؟

أحد المهام الأساسية للاتصال ودوائر العلاقات العامة في المؤسسات أن تحقق مسألتين: الأولى هي تجنب المؤسسة الوقوع في أزمات، وهذه الأزمات قد تكون إعلامية، وتخلق صورة نمطية عن المؤسسة، وفي حالة حدوث أزمة لا بد لهذه الدوائر أن تتعامل مع الأزمة وكيفية معالجتها وكيفية

إدارتها، ولكن هناك الكثير من القضايا التي تثار مجتمعياً حول القضايا المالية العامة، لأنه هناك تدخل مباشر لوزارة المالية لكيفية إدارة هذه الأزمة، وكيفية معالجتها وتغيير الصورة النمطية عن هذه الوزارة.

المحور الثاني: إدارة الأزمات والعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية

1. ما مدى أهمية تدريب العاملين على كيفية الاتصال أثناء الأزمة وتشكيل فريق أزمة؟ وهل تقوم

وزارة المالية الفلسطينية بهذه الخطوة في ظل الأزمات المتتالية التي تتعرض لها؟

لا تقوم وزارة المالية بذلك. اليوم مهمات العلاقات العامة ليست مرهونة فقط بإصدار بيانات صحفية في أوقات معينة أو في مناسبات معينة وبثها لوسائل الاعلام، العلاقات العامة اليوم أوسع بكثير، تبدأ بعملية رصد الرأي العام، اتجاهاته وكيفية التأثير عليه، بالإضافة إلى عدم الانتظار لتكوين صورة نمطية عن الوزارة من أجل التدخل، لا بد من المؤسسة أن تصنع صورة إيجابية عنها من خلال رسائل اتصالية مدروسة تخدم المؤسسة وتخدم استراتيجيتها، من خلال عملية طويلة المدى، وليس فقط التدخل وقت المناسبات، وهذا غير موجود. بالإضافة إلى عملية التغذية الراجعة التي تقاس بعدة أدوات، يمكن فتح صندوق للشكاوى العامة، صندوق للآراء والملاحظات، يمكن فتح بريد إلكتروني لتلقي رأي الجماهير حول قضايا معينة والرد عليها، أيضاً من خلال منصات التواصل الاجتماعي، من خلال قراءة التعليقات والرد عليها والتفاعل مع الجمهور، أو قراءة الرسائل في هذا الشأن، هناك عدة وسائل، هذه الوسائل كلها للأسف لا تقوم بها العلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية، وللأسف هي محددة بعدد معين من الموظفين، وكان هناك اعتقاد بأن الوزارة ليست بحاجة كبيرة لعدد من موظفي العلاقات العامة وإنما بيان صحفي يصاغ من موظف موظفين كحد أعلى كافي، بالإضافة إلى الرسائل الاتصالية اليوم التي تعتمد على المحتوى، ما المحتوى الذي نريد إيصاله للجمهور؟ وأيضاً تعتمد على الشكل، وهناك أنظمة إعلامية حديثة تحتاج إلى متخصصين، تحتاج إلى كوادر متدربة ومتطورة، وعدد كبير من أجل أن تستطيع أن تحقق الوظائف والمهام للعلاقات العامة.

2. هل هناك أسس وقواعد تلتزم بها العلاقات العامة والإعلام أثناء التعامل مع الأزمات؟

أنا أعتقد أن وزارة المالية تميل إلى استراتيجية إنكار الأزمة، وهذا أحد المعضلات التي تعطي صورة نمطية عن الوزارة، فيجب على الوزارة التنوع باستخدام الاستراتيجيات، فطبيعة الأزمة وفحواها هو الذي يلعب دور في تحديد وجهة النظر، وما هي الاستراتيجية التي تتبعها.

المحور الثالث: أزمة المقاصة والعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية

1. كيف تصف أزمة المقاصة التي واجهتها وزارة المالية الفلسطينية؟ وما هو أثرها في ذهن

الجمهور الفلسطيني؟

الأزمات التي تعاني منها السلطة الفلسطينية اليوم أكبر من أنها أزمة مقاصة، فأزمة المقاصة مرت عبر سنوات عديدة في فلسطين بكثير من الأزمات المالية، فيما تعلق وهي ما تقوم بها وزارة المالية مع الجهات الاحتلال بتقديم فواتير متبادلة بشكل شهري بين الطرفين، وكون الجانب الأكثر استيراد من الاحتلال والخارج يكون لدينا أموال ليتم تحويلها للسلطة الفلسطينية، وهذا بشكل عام مرت به السلطة عدة مرات بشكل عام منذ تأسيسها، وكان الموضوع يستخدم كأداة ابتزاز سياسي من قبل سلطات الاحتلال، وهي أن تحجب الأموال عن السلطة الفلسطينية وتمتتع عن تحويلها، نتيجة الرغبة في الحصول على تنازلات سياسية، قبل هذه الأزمة مرت السلطة الفلسطينية بأزمة سابقة، وهي التي أثرت على الأزمة الحالية بشكل أو بآخر، وهي ما عرفت بأزمة المقاصة التي جاءت تزامناً مع إعلان الرئيس الأمريكي القدس الشرقية عاصمة للاحتلال، والتي ذهبت إليها السلطة بإجراء احتجاجي بعدم تسلم أموال المقاصة، وهذه للمرة الأولى ولغاية الأزمات السابقة منذ إنشاء السلطة الفلسطينية التي يمتنع بها الجانب الفلسطيني عن تسلم أموال المقاصة، خلافاً للمرات السابقة التي كان يحصل بها أن الاحتلال هي التي تمتع عن تحويل الأموال للسلطة الفلسطينية، على العموم في هذه الأزمة تكونت صورة سلبية عن السلطة لدى الجمهور، كيف ذلك؟ حينما تم الإعلان من الجانب السياسي الفلسطيني أن السلطة الفلسطينية لن تتسلم الأموال نتيجة اقتطاع رواتب أسر الشهداء والأسرى، إنها لن تتسلمها منقوصة، وخاضت خطوة احتجاجية استمرت عدة أشهر، انتهت هذه الأزمة بتسوية دون الحد المقبول شعبياً، وتغير الخطاب السياسي بعدم تسلم الأموال منقوصة، وتسلمتها السلطة منقوصة، وبالتالي هذا خلق فيما بعد عدم ثقة بهذا الخطاب الذي ظهر بوجهين، فجاءت الأزمة الحالية التي تعبر، ليس عن أزمة مقاصة فقط، لكنها أزمة بنيوية وجودية، وهي الأزمة الأخطر منذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، فكما نعلم أن الموازنة الحكومية منذ إنشاء السلطة الفلسطينية تعتمد على ثلاثة إيرادات أساسية (إيرادات الضريبة التي يتم تحصيلها عن طريق السلع المستوردة، وهي التي تعرف بضريبة المقاصة التي تدفع على البضائع، وهي تشكل النسبة الأعلى تقريباً، تشكل 60% من إيرادات الحكومة، أما نسبة الـ 40% الباقية من إيرادات الحكومة تقسم إلى قسمين: هناك إيرادات ضريبية محلية، ثم المساعدات والمنح الخارجية). ما حصل في السنوات الأخيرة في أن المقاصة، إذا أردنا أن نرى الأرقام، فهي بتصاعد

عالي، ولكن ما وازى ذلك هناك مسألتين: تصاعد النفقات العامة للسلطة، وهناك علامات استفهام كبيرة نتيجة لفاتورة الرواتب أن تتحول من 700 ل 900 إلى مليار شيكل، أي إن الرواتب زادت بنسبة 20% خلال عام أو عامين، وهذا كثير على موازنة سلطة هي مثقلة بالديون أصلاً، المسألة الثانية أن السلطة الوطنية، كما قلت، كانت تعتمد على المنح الخارجية في إيراداتها، وهذه كانت تشكل سنوياً ما بين مليار إلى مليار ونصف مليار دولار سنوياً، ولكنها تدرجت نزولاً خلال السنوات الأخيرة ولم تصل إلى 100 أو 200 مليون دولار كحد أدنى، ثم شكل هذا العامل ضغط على السلطة الفلسطينية، يبدو لدفعها سياسية معينة، وبالتالي فقدت أحد إيراداتها. للأسف المشكلة تعاضمت في أن النفقات وفاتورة الرواتب، وفي نفس الوقت، تم حجب لأسباب مختلفة منها سياسية ومنها إدارية إصلاحية، المانحين يطالبون السلطة الوطنية بمجموعة من الإجراءات المالية، ومجموعة من المكاشفة في إدارة المال العام، وتخفيض النفقات على جزء من الموازنة، وبالتالي، في كلا الحالتين، هذا شكل عامل ضغط كبير على السلطة مالياً، بالإضافة إلى اقتطاع جزء من أموال المقاصة من قبل الاحتلال، فهذا شكل عامل ثالث إضافي على الأزمة الحالية، وبالتالي شكل هذا أزمة مالية متواصلة تدار منذ أشهر من قبل السلطة الوطنية مع جمهورها. غير قادرة السلطة على الإيفاء بالتزاماتها لأنها وصلت إلى الحد الأعلى من الاقتراض من البنوك، ولم تعد قادرة على الاقتراض من البنوك، ولم تستطع الحصول على أموال كافية وكاملة من المقاصة، فكل هذه الأسباب خلقت الأزمة الحالية الكبيرة، وهي تسبب خطورة لأن الموضوع لا يتعلق بأن الجانب الاحتلال احتجب جزء من أموال المقاصة، وبالتالي كان يراهن عليها تحويلها فيما بعد، نحن لا نتحدث عن ذلك، نحن نتحدث عن أموال تحول بشكل شهري لكنها منقوصة، الجانب الاحتلالي في هذا الشأن يتنكر جزء من الحقوق الفلسطينية، ولا يعتبر بأن هذه الأموال سوف يعيدها، وإنما يقطعها كجزء من الإجراءات (العقابية) التي يوجهها للسلطة الفلسطينية نتيجة صرفها رواتب لأسر الشهداء والأسرى، وبالتالي خلقت هذه الأزمة. كيف تعاملت معها وزارة المالية مالياً؟ ولكن للأسف الشديد لا يتم التعامل مع الموضوع إلا من زاويتين: الزاوية الأولى هو موعد صرف الرواتب والنسب، بأن هذا الشهر سيصرف 80% من الراتب و 20% من المستحقات، والزاوية الثانية هو موضوع الإعلان عن لقاءات مع المانحين هنا وهناك من أجل توقيع اتفاقيات لجلب تعاون خارجي، فقط هذه الزاويتين، وهذه الرسالة غير كافية للتعامل مع الجمهور، الأصل أن يكون هناك تفصيل أكبر، وأن يعي الجمهور أن حجم الأزمة أكبر مما يتوقع، وتحضير الجمهور إلى ربما أشهر طويلة وسنوات من أن الراتب الحكومي لا يتم صرفه كما كان سابقاً، وإن السلطة والمختصين يعرفون بأنهم أمام خيارات

صعبة، أحدها موضوع التقاعد المبكر، وربما التقاعد الإجباري، وعدم التوظيف، أو تقليل النفقات على الجزء من القطاعات المهمة، وبالتالي كل هذا الموضوع له أثر خطير مجتمعي على الأزمة المالية، هذه لم تناقش من قبل العلاقات العامة في وزارة المالية، وإنما اقتصر المعلومات على متى يصرف الرواتب، وما هي نسبة صرفه، ومتى، والأجدر أن تكون هناك خطة اتصالية تقوم بتحجيم الأزمة، وما هي الخيارات المفتوحة أو المطروحة، إلى أين يمكن أن نذهب، موعد معين لانفراج الأزمة، كيف لنا أن ندير هذه الأزمة كسلطة وكشعب في ظل هذه المعطيات الجديدة، وبالتالي إن الموضوع أبعد بكثير من موضوع صرف رواتب.

2. فيمَ تمثل دور العلاقات العامة والإعلام في إدارة أزمة المقاصة في وزارة المالية الفلسطينية؟

وهل كان هناك اشتراطات معينة ومقيدة خلال تغطية أزمة المقاصة؟

بكل تأكيد، الصحفي لا يعيش البيئة المثالية، وفي ظل حجب المعلومة، يعني يضطر أحياناً إلى الجلوس مع مسؤولين للحصول على معلومات خارج التسجيل الصحفي، وبالتالي نعم، جزء من هذه اللقاءات كان يشترط بعدم ذكر المعلومات الواردة بهذا اللقاء، ولذلك نعم، لم يكن الأمر متاح للإفراج عن المعلومات كيفما يشاء الصحفي، وكيفية الحصول على المعلومات، نعم، جزء من هذه اللقاءات كان مفتوحاً، ولكن المعلومات الاقتصادية المتعلقة بجوانب المالية العامة، بصريح العبارة، كان يتم بغرف مغلقة، أي خارج التسجيل الصحفي، والمسألة الأخطر بهذا الشأن هو عدم وجود خطاب موحد ما بين وزارة المالية والتخطيط من جهة ورئاسة الوزراء الفلسطينية من جهة أخرى فيما يتعلق بموضوع المالية العامة، وهذا يتجلى بشكل واضح خلال لقاء وزير المالية ورئيس الوزراء في لقاء للمانحين في بلجيكا، كل جهة قامت بإصدار بيان مختلف، وهذه طامة كبرى في موضوع إدارة هذا الملف، بشكل أشار إلى وجود خلافات بين الطرفين.

3. هل تعاونت وزارة المالية الفلسطينية مع الإعلام في تصريحاتها وعمل المقابلات لإطلاعهم على

أزمة المقاصة أولاً بأول؟

لا يعني حصول الصحفي على معلومة تتعلق بفساد، ليس كل معلومة تقود إلى فساد، نحن نقصد موازنة هامة تصرف على قطاعات مختلفة، هناك بيانات صادرة للجمهور، من حيث المبدأ هناك الإعلان عن بيانات مالية رقمية لوزارة المالية، لكن هذه الأرقام أيضاً تحتاج إلى مزيد من الاستفسارات لكي يستطيع الصحفي فهمها، وبالتالي من حيث المبدأ هذه إشكالية، أما فيما يتعلق بموضوع الفساد، لكي نكون

واقعيين، إن الفساد ظاهرة عالمية، ولكن ما لدينا من قضايا الفساد تحول إلى هيئة الفساد، وبالتالي يمكن لوزارة المالية في حالة حصول فساد لديها أن يتم التنسيق مع هيئة مكافحة الفساد، وأن تعلن للعلن إن حدثت قضية فساد، يعني طالما أن هناك محاسبة في هذا الموضوع، قبل فترة تعاملت وزارة المالية بهذا الشأن، ولكن بعد ماذا؟ بعد ما قامت أحد وسائل الإعلام بالنشر حول وجود تهرب ضريبي بالتعامل ما بين تجار وما بين موظفين في وزارة المالية، فأجبرت وزارة المالية إلى الإعلان عنه لأنه تم إثبات ما حصل، وأقرت بحصولها ومتابعة القضية، ولكن فيما بعد ما الذي حصل؟ لم يتم متابعة نشر ما الذي حصل، وبالتالي، حتى في حالة حدوث قضية فساد، لا يجوز التهرب، بل لا بد من أن نكون صريحين مع أنفسنا ومجتمعنا حول وقوع هذه القضايا ومتابعتها ومحاسبة المتورطين فيها، ولكن ما يتم هو التعامل مع الموضوع بسرية تامة، ثم يقوم الرد كحدث إعلامي، وهذا المعروف إعلامياً: من ينشر أولاً تسود الصورة التي حققها، لماذا لا تقوم وزارة المالية بوضع نفسها والجمهور أمام موقف الدفاع؟ بإمكانها في لحظة معينة أن تتحقق من هذا الموضوع والتواصل مع الجهات الرقابية المسؤولة، أن تعلن بشكل تلقائي، لا تنتظر أحد أن يعلن عنها، لكن عندما تضع نفسها أمام خيار الاضطرار للرد على مادة إعلامية سبقت بنقلها المعلومة للجمهور، تخرج وترد، وثم لا يتم متابعة ما يحدث بعدها.

4. من الذي كان مسؤولاً عن التصريح بأزمة المقاصة وإعطائكم المعلومات حولها؟

التصريح يتم إما عن طريق بيان رسمي الوزارة لا تذكر به من الذي تحدث، أو يتم التصريح عن وزير المالية بشكل مباشر، ولا يتم التتويج إلا بحضور مدراء عامين مع جلسة مع وزير المالية، ولكن لا تنشر على ألسنتهم هذه المعلومات.

المحور الرابع: استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة

1. ما هي وسائل الاتصال المناسبة التي كان من المفترض على العلاقات العامة والإعلام اعتمادها لمواجهة أزمة المقاصة؟

أولاً، على وزارة المالية أن تتنوع من الوسائل، بحيث لا بد أن تكون حاضرة في لقاءات عبر الإعلام التقليدي، سواء إعلام رسمي أو إعلام تابع للقطاع الخاص، وربما حضورها للإعلام المناقض لها سياسياً، ولم لا؟ بما أنها تمتلك المعلومة وتمتلك الشفافية بهذا الشأن، ولا بد من وجود منصات رقمية فاعلة عبر منصات التواصل الاجتماعي، لا بد من محتوى رقمي للجمهور، جزء منه توعوي ثقافي وتنقيفي حول وزارة المالية وحول المهام والأهداف التي تحققها، وبالْحَقِيقَةُ إن وزارة المالية لديها الكثير

لتقوله في هذا الشأن لكي تطبع صورة إيجابية عنها في المجتمع، وهناك كثير من الأثر التنموي يتحقق من خلال نفقات وزارات المالية والصحة والتعليم ومنتوعة، وبالتالي هذا يترك الأثر، سواء في موضوع مساعدة الأسر المحتاجة، وفيما يتعلق بالإنفاق على التأمين، فنحن في فلسطين لدينا أفضل تأمين صحي في الدول العربية، تقريباً جميع المواطنين مأمينين صحياً، وهذا لا يوجد لدى الدول العربية المستقلة، نظام تأمين صحي بهذا الشأن، فهناك ما على وزارة المالية ما تقوله في هذا المحتوى، ولكن يجب أن تتوع بأدواتها ومنصاتها، وقد يكون هناك برنامج تلفزيوني أو إذاعي برعاية وزارة المالية، وتخرج به إلى الجمهور تتحدث ببعض القضايا التي تديرها، قد يخرج متحدثين عبر منصات التواصل الاجتماعي يتحدثون في هذا الشأن.

2. ما أهمية انتقاء الرسائل الإعلامية أثناء الأزمة؟ وهل نجحت العلاقات العامة والإعلام في انتقاء رسائلها خلال أزمة المقاصة؟

إن الرسالة الإعلامية مهمة إلى درجة عالية من المستوى، فمثلاً عند إثارة نقاش اجتماعي: لماذا يتم صرف نسبة واحدة لكل الموظفين؟ وهذا سؤال اجتماعي وظيفي مشروع، بمعنى أن في ظل هذه الأزمة المالية لماذا تقوم وزارة المالية بصرف نسب متساوية من الراتب لكل الموظفين؟ فهل يعقل لموظف راتبه 14000 شيكل يصرف له 40% من راتبه، وموظف راتبه 2000 شيكل تصرف له نفس النسبة، فهناك شعور مجتمعي بعدم وجود عدالة، ولماذا لا تصرف نسب متفاوتة حسب قيمة الراتب لكل موظف؟ المسألة الثانية: لا يوجد هناك أي إجابة حول هذا السؤال، فالنقاش المجتمعي يدور عبر منصات التواصل الاجتماعي إن هذا قانونياً لا يجوز، لم يكن هناك رد على هذا التساؤل أو قيامها بأي ردة فعل تجاه الجمهور وآراء الجمهور حول تساؤلاتهم، ومن جهة أخرى هناك نقاش مجتمعي حول ضبط المال العام لحل هذه الأزمة، عدم التوظيف العشوائي، وعدم السرية في كيفية حصول بعض المسؤولين على امتيازات، وما إلى ذلك، ولم يؤخذ كل ما يدور من أسئلة من قبل الجمهور على محمل الجد، بل بالعكس، هناك تقارير ظهرت خلال الأزمة تفيد بالتوظيف، وفي ظل وجود نفقات غير مدروسة، وبالتالي بقيت الفجوة كبيرة بين الانطباع المجتمعي وما بين وزارة المالية في هذا الشأن، المسألة الثالثة: هي كيفية حل هذه الأزمة، إن المواطن الفلسطيني أو الموظف الفلسطيني يفهم بشكل كبير أن الأزمة هي أزمة سياسية، ونتيجة ظرف سياسي، ولكنها أيضاً توجد إجراءات إصلاحية في السلطة الوطنية مطالبة بها سواء من المانحين والجمهور، بضرورة ضبط المال العام، وترشيد النفقات، وأن تكون النفقات تراعي أوجه العدالة الاجتماعية، وما إلى ذلك، وبالتالي حتى الآن لم تقدم السلطة،

رغم مرور عدة أشهر، وتحديدًا أعني وزارة المالية، لم تقدم إجابات واضحة للجمهور حول هذا السؤال المشروع: متى تنتهي الأزمة؟ وكيف؟ وما هي الطرق من أجل التعامل معها؟ وقد قام وزير المالية بالاجتماع مع عدد من الصحفيين المتخصصين بالشأن الاقتصادي، تحدث بها عن تخفيض فاتورة الرواتب من 80-85% كما هي عليها الآن من إجمالي النفقات، تصبح 70% خلال سنة، إلى 50% خلال سنتين من خلال مجموعة من الإجراءات، كالتقاعد المبكر إلى آخره، ولكن ما نلمسه من الجمهور والشارع الفلسطيني أن ما زال التوظيف جاري في وزارة المالية رغم كل هذه الأزمة، وهذا يخلق فجوة بين الصورة النمطية لدى الجمهور وما تبثه وزارة المالية، وأدى إلى موضوع فقد الثقة بين الطرفين، وبالنهاية بأن كل مسألة على منصات التواصل الاجتماعي تُطرح أصبحت تُصدق حتى لو كانت مغلوطة، دون معرفة ما هو الحقيقي في هذا الشأن.

3. هل تم استخدام الإعلام الرقمي أثناء إدارة أزمة المقاصة؟ وما مدى أهمية استخدام الإعلام الرقمي للوزارة في إدارتهم للآزمات؟

لا، لم تستخدم. يجب خلق وسائل اتصال رقمية من قبل وزارة المالية للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الإعلام الرقمي، بالإضافة إلى التنوع باللغة أيضاً، ولا بد من تنويع الرسائل للجمهور خارج فلسطين وبعده لغات، والتعريف بأهمية هذه الوزارة، كيفية دورها، وما هي العقبات التي تواجهها من الاحتلال، أو بسبب حبس أموال المقاصة، أو حتى حقيقة ما يجري من فساد، بقضايا المال العام، وكم حجمها الحقيقي، وكيفية ملاحقتها من قبل السلطة الفلسطينية بالتعاون مع هيئة مكافحة الفساد، فيجب أن يكون هناك تنوع بالخطاب وتنوع بالمتحدثين، لا أن يتحدث وزير المالية فقط حينما يكون مؤتمر صحفي حول قضايا تتعلق بالآزمات وحجب الإيرادات والنفقات، ولكن لا بد من إعطاء أدوار للمدراء العاميين الناطقين الرسميين باسم الوزارة، والمختصين في هذا الشأن يتحدثون بصورة موضوعية عن بعض المعطيات التي تتعلق بالأثر التتموي لهذا المال على المجتمع، وبالتالي هناك الكثير على وزارة المالية يمكن أن تقوله بشكل حقيقي، وأن تزرع صورة إيجابية عنها، لكن الموضوع يبدأ باستراتيجية واضحة وطويلة المدى وتأخذ بالاعتبار حملات توعوية على مدار العام حول قضايا مختلفة مالية عبر منصات التواصل.

4. ما هي أبرز استراتيجيات الاتصال التي قامت العلاقات العامة والإعلام باستخدامها لمواجهة أزمة المقاصة؟ وكيف عملت على توظيفها؟

يجب على وزارة المالية التنوع باستراتيجياتها، فوزارة المالية تستخدم دائماً استراتيجية إنكار الأزمة، فعلى وزارة المالية تشخيص الأزمة وفحواها، وهو الذي يلعب دور ما هي الاستراتيجية التي يجب أن يتم اتباعها، لأن كثرة استخدام نفس الاستراتيجية على المدى البعيد يفقدها قيمتها.

المحور الخامس: التحديات والمعوقات التي واجهتها العلاقات العامة وحدثت من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة:

1. من واقع خبرتك/ ما هي أبرز معوقات العمل الإعلامي خلال أزمة المقاصة؟

أولاً/ الوصول للمعلومات، ومحاصرة المعلومات، وجزء منها يتأخر بالنشر، وهذا ما يعد من أبرز العوائق أمام الصحفي.

ثانياً/ عدم وجود دوائر واضحة الملامح لدى الوزارة، فنحن نتحدث عن متحدث واحد فقط باسم الوزارة، وبالتالي إن قام بإغلاق هاتفه لا نستطيع الحصول على المعلومات، من جهة أخرى لا بد من أن نتعامل مع دائرة كاملة الأركان لكل دوره فيها، وبالتالي لا بد من فتح الآفاق من قبل وزارة المالية من خلال دائرة تفتح سبل التعاون مع الجمهور المحلي ووسائل الإعلام بطريقة مدروسة وبطريقة منتظمة وطويلة المدى ليس فقط في المناسبات.

الخبير (4)

الأستاذ أمجد التميمي

المحور الأول: طبيعة العلاقات العامة داخل وزارة المالية الفلسطينية

1. ما هو تقييمكم للإعلام والعلاقات العامة الحكومية؟

بشكل عام هي في إطار العلاقات العامة (PR) المعروف، نحن للأسف أنه دائماً وخاصة في موضوع الأزمات يكون لدينا "رد الفعل"، خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي لها علاقة بعلاقتنا مع الآخر، مع الطرف الاحتلال، أي نحن ننتظر الفعل الإسرائيلي وعلى أساسه نتصرف، لا يوجد لدينا رد، بسبب طبيعة العلاقة مع الجانب الإسرائيلي شائكة جداً، فإعلامنا يستقي معلوماته في عديد من القضايا من إعلام الاحتلال، وبالتالي عندما ينشر إعلام الاحتلال عن قضية معينة، قضيه ما، يكون بيان الإعلام

لدينا أو السلطة رداً على هذا الخبر أو التقرير أو هذه المادة التي تم النشر عنها في الإعلام الإسرائيلي، كما أن هناك العديد من القضايا مثلاً تأخذ الحكومة وقت طویل لتخوض بها، مما يشكل أزمة وقلق وغموض في الشارع وعند الصحفيين، أما فيما يتعلق بالعلاقات العامة أو دوائر العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية، هي لا تخرج عن إطار خبر علاقات عامة أو بيان صحفي عادي جداً، نادراً ما نرى بيانات صحفية أو مؤتمر صحفي تبادر الحكومة أو المؤسسة الحكومية لعقده للحديث في موضوع ذات أهمية، تقتصر على البيانات الصحفية وعلى نشاطات وزير: ك: (تفقد وزير، افتتح وزير، ..) ومن هذا القبيل.

2. في رأيك/ ما مفهوم العلاقات العامة والإعلام في وزارة المالية الفلسطينية؟ وكيف تجد أهميتها في وزارة المالية الفلسطينية؟ وإلى أي مدى هي على دراية بماهية العلاقات العامة والإعلام وتتفهم مهامها واختصاصاتها وتدرک أهميتها؟

هي مهمة جداً، لأنه هي وزارة المال، الوزارة التي تتأثر بها الدورة الاقتصادية بقراراتها جداً، أي معلومات من وزاره المالية بتأثر على الاقتصاد الكل، وبالتالي العلاقات العامة مهمه جداً، ولكن من المهم أيضاً كيف تتعاطى دائرة العلاقات العامة في وزاره المالية مع الإعلام؟ مع الشارع؟ هذا السؤال دائماً كنا نقول: وزاره المالية هي حصن حصين، قلعه مغلقة، حتى نحن كصحفيين كنا نعاني للحصول على المعلومة منهم، وهذا ما زال قائم للآن، وأعتقد أن الدكتور سلام فياض هو فقط الذي كان منفتح على الإعلام، فكان يقوم باللقاءات شبه شهرية، نقوم بالاتصال به، يتجاوب معنا، دون ذلك لا، هي حصن حصين، وقلعه مغلقة. (سؤال/ ما سبب ذلك؟) السياسات، ربما لا يمتلكون أجوبه على أسئلة كثيره.

3. إلى أي مدى ترى أن وزارة المالية الفلسطينية على دراية بماهية العلاقات العامة والإعلام وتتفهم مهامها واختصاصاتها وتدرک أهميتها؟

هم لديهم علم، لكن طبيعة القضايا التي تتعلق بوزارة المالية هي قضايا مالية، وغالباً تتعلق بموضوع الرواتب، وهو موضوع مؤثر جداً على الجمهور، وبالتالي عندما لا يكون لديهم أجوبة تغلق على نفسها الباب، بالرغم من تخبط الناس، وتفسيراتهم، وعدم الاكتراث لها، وهذا غير صحيح؛ يجب أن يكون هناك نوع من المكاشفة والمصارحة للشارع.

4. من واقع خبرتك/ هل تجد ضرورة لوجود دائرة علاقات عامة وإعلام مستقلة في وزارة المالية الفلسطينية؟

هناك دائماً علاقات عامة في المؤسسات والوزارات، لكنها غير فعالة، بمعنى أنه ما زلنا نتعامل مع العلاقات العامة في شيء من الرفاهية والبريستيج، في الوقت الذي العلاقات العامة لازم تكون صاحب القرار، أو على الأقل مؤثره في القرار، مازال مفهوم العلاقات العامة لدينا قاصر، بمعنى أنه مفهوم العلاقات العامة في وزارات خلقت لوظائف معينة: أن ترافق الوزير، وتصور الوزير وإنجازاته، لكن ليس هذا فقط، مهمتها أن تقوم بعمل استطلاعات رأي وأبحاث ودراسات، لكن ما زال مفهومها محدود جداً، وهذا لا ينسجم مع كل علم العلاقات العامة الذي درسناه في الجامعات، والذي يطبق في الغرب، ففي الأزمات في دول الغرب أو دول العالم المتقدم، دائرة العلاقات العامة أو رجل العلاقات العامة مؤثر جداً، وهذا من بداية نشوء هذا العلم، لكنه لا نشاهده لدينا، وهذا يؤثر على صورة المؤسسة الرسمية من جهة، ويخلق غموض ويخلق حالة من التأويل والتفسير، وبالتالي بلبله لدى المجتمع.

المحور الثاني: إدارة الأزمات والعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية

1. ما مدى أهمية تدريب العاملين على كيفية الاتصال أثناء الأزمة وتشكيل فريق أزمة؟ وهل تقوم وزارة المالية الفلسطينية بهذه الخطوة في ظل الأزمات المتتالية التي تتعرض لها؟

الذي كان يقوم بعمل العلاقات العامة هم إعلاميون، فمفهوم ومهارة موضوع التواصل والاتصال غير متواجدة بشكل كبير، فهي بحاجة إلى كوادر مؤهلة في هذا الموضوع، في هذا الفرع من العلوم، فمؤسساتنا تفتقر إلى الكوادر القادرة على إدارة عملية الاتصال والتواصل بشكل علمي وبشكل مهني مدروس، ولذلك نرى أنه لا يوجد لغة التواصل بين دوائر العلاقات العامة وبين الإعلامي أو بين المواطن حتى، العلاقات القائمة بين رجل الإعلام ورجل العلاقات العامة عبارة عن صداقة، يعني بحكم علاقة الصداقة أو المجاملة أو المعرفة إن كان صديقي أو أحد معارفي هو موظف العلاقات العامة ومدير العلاقات العامة في الوزارة يكون معي مفتاح الوصول، غير ذلك من الصعب الوصول والحصول على معلومة.

2. هل هناك أسس وقواعد تلتزم بها العلاقات العامة والإعلام أثناء التعامل مع الأزمات؟

إدارة الأزمات موضوع مهم جداً، بمعنى لا يوجد حكومة ما أو مؤسسة خاصة أو رسمية ما يتواجه بتاريخها أزمة من الأزمات، والأهم أن يكون في دراية حول كيفية التعامل مع الأزمة، حول كيفية إدارة

الأزمة، ومؤسساتنا في هذا الموضوع مازالت متأخرة، نحن ننتظر وقوع الأزمة للتحدث والتعاطي معها، والأصل في الأمور أن نستشرف إن كان هناك أزمة يكون لدينا مجموعة من السيناريوهات للتعامل مع الأزمة، وفي موضوع عن الأزمات الفلسطينية دائماً الحكومة تتفاعل ما بعد الأزمة ووقوعها، وبعد فترة معينة، وبالتالي تخرج الأمور عن السيطرة، قد يعملوا على عقد مؤتمر صحفي أو قد يصدر بيان بعد فوات الأوان، الأصل في الأمور أن تكون في دراية استشرافية، وما السيناريوهات التي من الممكن مواجهتها في هذه الأزمة.

المحور الثالث: أزمة المقاصة والعلاقات العامة في وزارة المالية الفلسطينية:

1. كيف تصف أزمة المقاصة التي واجهتها وزارة المالية الفلسطينية؟ وما هو أثرها في ذهن الجمهور الفلسطيني؟

هي أزمة سياسية واجهتها وزارة المالية والحكومة والرئاسة فقط بإصدار بيان استنكار، لا يوجد شيء عملي بخصوص هذه الأزمة قامت بها الوزارة أو السلطة، كان يجب أن تنتهي هذه الأزمة منذ سنوات طويلة، بمعنى أن موضوع المال يرتبط في الملحق الاقتصادي، أو ما اسمه أو أطلق عليه: بروتوكول باريس الاقتصادي، وكان هناك مرحلة انتقالية، لماذا قمنا بالصبر عبر سنوات ولم يكن لدينا استراتيجية لوقف هذا النزيف؟ لماذا للآن نحن نعاني من هذه الأزمة؟ بسبب عدم تصرفنا الصحيح، حتى الأمس قررت إسرائيل اقتطاع من أموال المقاصة، لم نسمع صوت للجهات المسؤولة سوى: شجب، وهذه خرق للقوانين، وإلى آخره، الخطاب الذي يتكرر دائماً، نحن بحاجة لفعل، أين الفعل لمواجهة هذه الأزمة؟ منذ عام 2018 ونحن ما زلنا ندور في نفس الدائرة، إسرائيل تقطع ونحن نشجب ونستنكر، إسرائيل ترسم ونحن ندين ونطالب ونقول إن هذا مخالف للقوانين، على العالم أن يتدخل، ولكن لا لم يتغير شيء، وهذا كله يؤثر على حياة الشعب والموظفين والقطاعات، الرواتب تؤثر على الدورة الاقتصادية.

2. فيم تمثل دور العلاقات العامة والإعلام في إدارة أزمة المقاصة في وزارة المالية الفلسطينية؟

وهل كان هناك اشتراطات معينة ومقيدة خلال تغطية أزمة المقاصة؟

طبعاً المحددات كبيرة، لأن دائرة العلاقات العامة، أو موظف العلاقات العامة، أو رجل العلاقات العامة، هو محكوم بقرار رئيس المؤسسة "إنه لا تتشر لا تتشر، لا تحكي لا تحكي" وبالتالي لا يوجد له تأثير في المؤسسة نفسها، هو موظف، مجرد موظف، لا يستطيع أن يتخطى حدود معينة، يعني أبسط الأمور

أنه ربما لا يستطيع أو لا يجرؤ أن يقترح على رئيس المؤسسة اقتراح معين، كعمل مؤتمر صحفي لمكاشفة الجمهور، أو يجب أن يكون هناك بيان صحفي، قد لا يجرؤ. (سؤال/ أزمة المقاصة هي أزمة سياسية، ما المانع أن تقوم الوزارة بطرح ما هو موجود من معلومات حولها بطريقة يفهمها الجمهور؟ لماذا كل هذا التكتم والتهميش؟) لأن قد تكون دائرة العلاقات العامة نفسها لا تمتلك المعلومة، هي عبد مأمور، ماذا تؤمر ينفذ، لا يوجد لديها القوة لفرض نفسها، في كل دول العالم العلاقات العامة لها دور مؤثر ومهم، وبالعكس، على علاقتها بالإدارة، يجب أن تكون علاقة قوية جداً، على الإدارات الأخذ برأي العلاقات العامة، اقتراحاتها تأخذها بعين الاعتبار، لدينا هذا غير موجود، ولذلك العلاقات العامة حتى الآن، موظف العلاقات العامة، يعتبر من أضعف الموظفين في الوزارة، قد يمتلك مرافق أو مراسل معلومات أكثر منه، ويلعب دور ويؤثر أكثر منه، والمشكلة أنه حتى الآن أصلاً رأس المؤسسة لا يعطي العلاقات العامة القوة، بالعكس يضعف دورها في كل الفترات السابقة.

3. هل تعاونت وزارة المالية الفلسطينية مع الإعلام في تصريحاتها وعمل المقابلات لإطلاعهم على أزمة المقاصة أولاً بأول؟

في فترات معينه نعم، لكن في الأزمة الأخيرة لا، يعني كان يتم بعض اللقاءات فيها مكاشفة، لكن ليس بشكل دوري ومنتظم، وحسب الوزير أيضاً، هناك وزير منفتح أكثر على الإعلان، في وزير منغلق غير مهتم بالظهور للإعلام والتعاطي معه، وأقصى شيء كان كتابة بيان من 100-200 كلمة، نستنكر ونشجب، لكن نحن كشعب بحاجة لمعرفة الحقيقة حتى نستطيع إدارة أمورنا.

4. من الذي كان مسؤولاً عن التصريح بأزمة المقاصة وإعطائكم المعلومات حولها؟

لا يوجد شخص معين، وكما قلت سابقاً، هناك تباين، ففترات كان يتم التصريح من قبل الوزير شخصياً، وأحيانا نقوم بالاتصال على وزارة المالية مثلاً، إمّا يتم مماثلتك أو عدم الإجابة، أو يتم إصدار بيان لا يجيب على أسئلة الصحافة. نحن كإعلاميين لدينا أسئلة متعددة وعديدة وترتبط ارتباط مباشر بالأزمة، لا يوجد لديها أجوبة. حسناً ما الحل؟ وما السيناريوهات المطروحة؟ لا يوجد إجابة أيضاً على معالجة هذه الآونة، منذ سنوات وهي مسيطرة على أعناقنا كالسيف، تحمل المسؤولية للمؤسسة الرسمية، لأنه هي اللي بتفاوض وهي صاحبة القرار. لماذا الصبر لكل هذه السنوات مع أزمة تتكرر دائماً؟.

المحور الرابع: استراتيجيات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة لمواجهة أزمة المقاصة.

1. ما هي وسائل الاتصال المناسبة التي كان من المفترض على العلاقات العامة والإعلام اعتمادها لمواجهة أزمة المقاصة؟

كل الوسائل وكل الفنون الصحفية. كان لازم بالضرورة عند بداية نشوء الأزمة يقوم وزير المالية بعقد مؤتمر صحفي، هذه الاستراتيجية مهمة جداً، ويجب على الأسئلة التي تدور حول الأزمة، لكن وزارة المالية لم تقم بعمل ذلك، لماذا خلال أزمة كورونا اتبعت الحكومة ووزارة الصحة هذا الأسلوب؟ كان هناك إيجاز يومي، لأن الموضوع لا يتعلق بالمال، وعندما يكون الموضوع المال تختبئ الوزارات، من المفترض أن في ظل هذه الأزمة يجب أن يكون هناك غرفة عمليات على مدار 24 ساعة لوزارة المالية، يجب أن يكون هناك مؤتمر صحفي تقوم العلاقات العامة على مدار الساعة، تلقى اتصالات والرد على الصحفيين، وترصد رد الفعل الإسرائيلي على مدار الساعة، في وزارة المالية لا يوجد استراتيجيات.

2. ما أهمية انتقاء الرسائل الإعلامية أثناء الأزمة؟ وهل نجحت العلاقات العامة والإعلام في انتقاء رسائلها خلال أزمة المقاصة؟

مهمة جداً الرسالة الإعلامية أن تكون مصاغة بطريقه مقنعة، هي فن وعلم، والأساس فيها الإقناع والحجة والبرهان، اللغة والصياغة، كما يجب أن يكون هناك عدة رسائل إعلامية تغطي جميع شرائح المجتمع، لأن ثقافات الناس وقناعاتها وانتماءاتها مختلفة، وبالتالي يجب أن تدرس رسائلك الاتصالية بشكل علمي ومدروس، ويجب أن تكرر وأن تكون ذات مصداقية، نحن لدينا مشكلة في لغة الخطاب؛ فخطابنا غير موحد وغير متفق عليه.

3. هل تم استخدام الإعلام الرقمي أثناء إدارة أزمة المقاصة؟ وما مدى أهمية استخدام الإعلام الرقمي للوزارة في إدارتهم للأزمات؟

لا لم تستخدم، لم نرى ذلك. الإعلام الرقمي اليوم مهم جداً، لأن اليوم الإعلام الرقمي هو سيد الموقف، الإعلام الرقمي يقوم الجمهور بمتابعته بشكل حثيث وعلى مدار اللحظة، وبالتالي المفروض أن يكون هناك استراتيجيات كيفية التعامل مع هذا الإعلام الجديد، كيف نستغل وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة اليوم، حتى الصحافة الورقية أصبح لديها مواقع إلكترونية، وبالتالي يجمع بين الورق والإلكتروني، حتى الآن لم يستغل الإعلام الرقمي بالشكل الصحيح. نحن الآن نقول: أين الجسم

الإعلامي الفلسطيني الذي يجب أن ينقل روايتنا للعالم أجمع ويقوم بمنافسة إعلام الاحتلال؟ أين أيضاً استخدام المثالي لكل الاستراتيجيات؟ (سؤال/ أستاذ أمجد هل المشكلة التي تواجهها العلاقات العامة في فلسطين هي مشكلة عدم الاكتراث لها من قبل المؤسسة أو خاصة برجل العلاقات العامة ذاته؟) غالبية الموظفين من العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية لدينا تم توظيفهم على أساس الوساطة، وليس اعتماداً على كفاءتهم، يوجد لدينا خريجين علاقات عامة ذات كفاءة عالية جداً لم يتم توظيفهم، لذلك المؤسسات الحكومية ضعيفة في العلاقات العامة مقارنة مع المؤسسات القطاع الخاص، لأن القطاع الخاص يقوم بالتعقيب على الأعمال والمتابعة والتدريب للتميز وتحقيق الربح، أما المؤسسات الحكومية فالعمل بها محدود ومقيد، مثل تغطية نشاطات المسؤول، وتصويره، وبيت لوسائل الإعلام والميديا صور الوزير والنشاطات الذي يقوم بها، هكذا قد قام بدوره بالشكل الصحيح، حتى لو أصبح هناك بعض الترهل لا يتم محاسبته، وهذه مشكلة عظيمة.

4. ما هي أبرز استراتيجيات الاتصال التي قامت العلاقات العامة والإعلام باستخدامها لمواجهة أزمة المقاصة؟ وكيف عملت على توظيفها؟

استراتيجية إلقاء اللوم، وأصبحت غير مقنعة وغير فعالة؛ لأنك أنت أيضاً تتحمل المسؤولية كمسؤول مجبر على توفير رواتب للموظفين، نحن كشعب فلسطيني لدينا ميزة غير موجودة بالشعوب الأخرى، الشارع الفلسطيني متقدم على القيادة بكل مواقفه، في كل دول العالم القيادة تتقدم على شعبها، إلا في فلسطين، وهذا لم يتم استغلاله من قبل الوزارة والقيادة، لم يتم استغلال صمودنا كشعب.

المحور الخامس: التحديات والمعوقات التي واجهتها العلاقات العامة وحدت من فاعلية إدارتها لأزمة المقاصة

1. من واقع خبرتك/ ما هي أبرز معوقات العمل الإعلامي خلال أزمة المقاصة؟

العائق الأكبر، والمحدد الأكبر هو حجب المعلومة، في موضوع المال وزارة المالية هي الأساس، هي المصدر الرئيسي للمعلومة، عندما تقوم وزارة المالية بالإغلاق على نفسها الباب يصبح من المستحيل أن يتم التواصل معها، وغير قادر على تحديد الشخص المخول بالتصريح، وأنا على تحدي في هذا الموضوع، إن كان هناك من يجرؤ على التصريح في وزارة المالية، وبالتالي للأسف هذه من أعظم المصائب، مع أن الإعلام يقوم بتسليط الضوء على هذه القضية وأسبابها وطرق معالجتها، وفضح سياسات الاحتلال للعالم، وإطلاعهم على هذه الإجراءات العقابية، هذه الإجراءات الظالمة المجحفة بحق

أبناء شعبنا، أي إن الصحفيين في نفس المركب اللي مساند للحكومة، فخلال سنوات الأزمة هو نفس البيان الذي صدر في الأزمة الأولى صدر في الأزمة الثانية، نطالب ونستكر، أما السيناريوهات التي تم وضعها لا يتم الحديث عنها.

الخبير (5)

الدكتور سامح العطوط

1. تتعرض وزارة المالية الفلسطينية إلى أزمات متتالية، ما سبب هذه الأزمات؟

بالطبع إن أزمة المقاصة من أكثر الأزمات التي تؤثر على وزارة المالية الفلسطينية، وتعرضت لها لعدة مرات، أدت إلى قطع الرواتب بشكل كامل لعدة شهور، كما ما زال التأثير إلى الآن؛ لأن إيرادات المقاصة تشكل الجزء الأكبر من إيرادات السلطة الفلسطينية، وأي اقتطاع منها أو توقفها يؤدي إلى مشكلة كبيرة في إيرادات السلطة الفلسطينية. (سؤال/ أزمة المقاصة هي جزء من هذه الأزمات التي تتعرض لها وزارة المالية الفلسطينية، لكن هي دائماً تتعرض لأزمات متتالية؟) من الأزمات الأخرى التي تتعرض لها التوقف النسبي أو الكلي للدعم المالي والمساعدات، وهذه تحول إلى إشكالية كبيرة، بالذات في السنوات الأخيرة، لأن منحنى المساعدات ينخفض بالأخص خلال العشر سنوات الأخيرة، وهذا أدى إلى مشاكل هيكلية فلسطينية، وزيادة الدين العام بشكل كبير، بالإضافة إلى الأزمات الخارجية، كأزمة كورونا، والإجراءات الاحترازية، هذه كلها تؤثر على الخزينة الفلسطينية بشكل مباشر أو غير مباشر.

2. ما هي الأساليب المناسبة التي يجب على وزارة المالية الفلسطينية اتباعها لإدارة الأزمات

والتخفيف من حدة أثر الأزمات على جمهورها؟

بشكل رئيسي نحن بحاجة إلى تحديد الأولويات والصرف والنفقات، وهذا يساعد في تحقيق أهداف الموازنة، سواء القصيرة أو المتوسطة أو الطويلة الأجل، مما يؤدي إلى تحقيق النمو وتقليل نسب البطالة بشكل كبير جداً.

3. كيف تصف أزمة المقاصة التي تعرضت لها وزارة المالية الفلسطينية؟

لا شك بأنها كانت أزمة كبيرة جداً، وخلال فترات متعاقبة، لأنها أثرت تقريباً على 600-700 مليون شيكل تقريباً شهرياً، أي بمعدل 8-9 مليار شيكل سنوياً، وتعادل نص الموازنة ونصف النفقات التي تغطيها أموال المقاصة، أي توقف بها يعتبر إشكالية كبيرة للاقتصاد الفلسطيني، وتؤثر بشكل كبير على الخزينة الفلسطينية، وبالذات أن مصادر التمويل اليوم محدودة بالنسبة للسلطة الفلسطينية.

4. هل لك بالتحدث عن تاريخ أزمة المقاصة وأصعب السنوات التي مرت على الاقتصاد الفلسطيني بسبب هذه الأزمة؟

مرت السلطة الفلسطينية منذ تأسيسها بأزمة مقاصة بشكل متكرر، وهي أزمة يقوم بافتعالها الاحتلال من أجل الضغط على السلطة الفلسطينية، وإخضاع الشعب الفلسطيني. لعل أقصى السنوات التي مرت فيها أزمة المقاصة هي في السنوات الأخيرة، لأن السلطة الفلسطينية مثقلة بالديون، إضافة إلى قطع أموال المنح والمساعدات من قبل الدول المانحة.

5. ما أثر أزمة المقاصة على الجمهور الفلسطيني؟

من المؤكد أنها مشكلة كبيرة، بسبب توقف الرواتب، لأنها تشكل 40% من الناتج الإجمالي الفلسطيني، فحجم اقتصادنا تقريباً اليوم هو 15 مليار دولار، إنفاق السلطة الفلسطينية 5.5 مليار دولار، أي من 37-40% يشكل الإنفاق الحكومي من الناتج الإجمالي الفلسطيني، وهذا يعني أي توقف في المقاصة لا يؤثر فقط على الرواتب، بل على الموردين، سواء قطاع العقارات، قطاع الأدوية والقطاعات المختلفة، وهذا يؤثر على الشعب الفلسطيني بشكل كبير، لأن الإنفاق الحكومي عصب أساسي في الاقتصاد الفلسطيني، يصل إلى 40% من حجم الاقتصاد الفلسطيني.

6. هل تعتقد أن هناك خللاً في إدارة الأزمات لدى الوزارة؟ أم أن أزمة المقاصة هي أزمة سياسية لا يمكن إدارتها إلا بالشكل الذي أدبرت به؟

إن أزمة المقاصة مرتبطة باتفاقية قديمة، وهي اتفاقية باريس، عند إيقاف إيرادات المقاصة من قبل الاحتلال لا يصبح هناك مجال إلا لإعادة ترتيب الأولويات فقط، ليس أكثر.

7. في رأيك/ ما هي الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية؟

وزارة المالية هي الأساس، فهي تعتبر أهم وزارة لدينا اليوم، فهي التي تدير أموال البلد.

8. ما مدى فاعلية تشكيل فريق أزمة لمواجهة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية؟ وما مدى فاعلية استعانة وزارة المالية الفلسطينية بخبراء لمواجهة الأزمات؟

مهم جداً وجود فريق متخصص لإدارة الأزمة بكافة المجالات والتخصصات.

9. ما هي استجابات السياسات التي شرعت الوزارة بتنفيذها خلال أزمة المقاصة؟ وما هي أفضل الممارسات التي عملت بها لتحقيق أهداف السياسات؟

التوسع في موضوع الضرائب، وهذه السياسة تؤدي إلى تخفيف العجز بنسبة جيدة ولا بأس بها.

10. للعلاقات العامة والإعلام أهمية كبيرة في التخطيط للأزمات ومعالجتها، من وجهة نظرك كمحلل اقتصادي هل قامت وزارة المالية الفلسطينية بالاستغلال الأمثل للعلاقات العامة والإعلام في معالجة الأزمات وبالأخص أزمة المقاصة؟

هذا من اختصاص دكاترة العلاقات العامة والإعلام، يستطيعون أن يفيدوا في هذه النقطة أكثر مني كمحلل اقتصادي.

11. ما هي أبرز المعوقات التي واجهتها الوزارة في إدارتها لأزمة المقاصة؟

معوقات داخلية ومعوقات خارجية، منها عدم توفر أموال كافية لصرف الرواتب لقطاع التعليم والصحة والاستيراد، لم يكن هناك إمكانية للاعتماد بشكل كبير على التمويل الداخلي.

الخبير (6)

الدكتور بكر اشتيه

1. تتعرض وزارة المالية الفلسطينية إلى أزمات متتالية، ما سبب هذه الأزمات؟

الأزمات في الأصل هي الأزمة السياسية في المقام الأول، فمنذ مرحلة تأسيس السلطة الفلسطينية عام 1994م إلى وقتنا الحالي والوزارة تعاني من أزمات مالية متتالية نتيجة تبعية الاقتصاد الفلسطيني لاقتصاد الاحتلال والملف السياسي قاعد ينقل للحالة الاقتصادية، موجودة لدينا بمعنى واضح، إن مفهوم الاقتصاد خاصة المقاصة هي ورقة ضغط من الاحتلال على الجانب الفلسطيني من أجل عملية خلق السلطة الفلسطينية مالياً، الهدف منه هو تقديم تنازلات إضافية من قبل السلطة الفلسطينية من أجل موضوع الحل النهائي، واضح أنه بحاجة لحل فلسطينية في موضوع ملف القدس، حلحلة فلسطينية في ملف تبادل الأراضي الفلسطينية، في ملف اللاجئين، هذا بالنسبة لهم لن يتحقق إلا من خلال الضغط على الفلسطينيين من ناحية اقتصادية ومالية، واحد من الأشياء أو الأدوات التي يملكها الاحتلال من أجل الضغط هو ملف المقاصة، وليس كل ما تملك، هناك أمور كثيرة طبعاً تملكها، ملف المعابر، ملف المقاصة، ملف الطاقة، ملف المحروقات، لكن أكثر شيء مؤلم بالنسبة لصانع القرار هو موضوع المقاصة، لأن هو المورد

المالية للسلطة الفلسطينية، يعني أكبر مورد مالي للسلطة الفلسطينية هو المقاصة، تشكل معظم موازنة السلطة الفلسطينية.

2. ما هي الأساليب المناسبة التي يجب على وزارة المالية الفلسطينية اتباعها لإدارة الأزمات والتخفيف من حدة أثر الأزمات على جمهورها؟

وزاره المالية لا تملك أن تضغط على الاحتلال، من يملك الضغط على الاحتلال هو مؤسسه الرئاسة في المقام الأول، ومنظمه التحرير بالمقام الثاني، هذه المؤسسات السيادية موجودة لدينا التي تملك أنها تضغط على الاحتلال وتلوح في بعض القضايا، مثل قضية حل السلطة وعدم الاعتراف بدولة، وزير المالية كل الذي يستطيع فعله بقدر عليه أن يحول موضوع الموارد المالية بدل ما تكون مع الاحتلال من خلال ملف المقاصة إلى جباية المحلية، وهذا الذي تقوم به وزارة المالية بعض من بند الجباية المحلية التي لا يجيها الاحتلال، فالمقاصة هي ضرائب فلسطينية لكن يجيها الاحتلال، وزارة المالية تعمل على جعل العبء الأكبر في التمويل من خلال المواطن الموجود دون الحاجة إلى المقاصة، من خلال ضريبة القيمة المضافة على السلع المنتجة محلياً والمتبادلة محلياً، توسيع الوعاء الضريبي، متابعة المتهربين ضريبياً. قضايا الرسوم أيضاً التي تفرض وترتفع كل فترة، يعني كل شهر في لدينا معاملات ورسوم زادت من أجل بند التمويل، وهناك أيضاً توجه لملف الأراضي وعمليات نقل الملكية وعمليات طريق الأملاك، وهذه موارد مالية إضافية للسلطة دون الرجوع إلى الاحتلال. (هل هذا مجد لوزارة المالية ومعيق وغير فعال مع المواطنين؟) نعم، الكلام مجدي لوزارة المالية، لكنه مرهق بالنسبة للمواطن، خاصة في ظروف نتكلم فيها عن ضائقة مالية موجودة عندنا في فلسطين نتيجة آثار كورونا وتبعيتها، وبالتالي البعض يرى أنه من غير الحكمة أن تقوم السلطة بالميل على المواطن في مرحلة أنه المواطن بحاجة فيها للدعم، لكن وزاره المالية في النهاية تقول "أنا مغلوب على أمري" يعني لن نستطيع أن توفر أموال الرواتب إلا من خلال جيوب المواطنين، هو حل ناجح بالنسبة لوزارة المالية، وعملت على وفورات مالية إضافية، بمعنى أصبح هناك زيادة في حجم الجباية المحلية مقارنة بالفترة ما قبل سنوات، واليوم لا، الموضوع تضاعف.

3. كيف تصف أزمة المقاصة التي تعرضت لها وزارة المالية الفلسطينية؟ في رأيك/ ما هي الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية؟ وما هي استجابات السياسات التي

شرعت الوزارة بتنفيذها خلال أزمة المقاصة؟ وما هي أفضل الممارسات التي عملت بها لتحقيق أهداف السياسات؟

فكرة المقاصة، كل فكرتها منصوص عليها في بروتوكول باريس، اتفاق بين منظمة التحرير ودولة الاحتلال، وبالتالي الجهة الوحيدة المخولة إنها تعيد فكرة إعادة فتح بنود بروتوكول باريس هي منظمة التحرير، ومن هو المسؤول عن منظمة التحرير؟ هو الرئيس، هي الأطراف الفاعلة فلسطينياً، أنا كفلسطيني يجب أن أبداً أتحرك من خلالها، لذلك نقول ليست وزارة المالية هي الفاعلة، وليس رئيس الوزراء، دورهم إداري، إجراء، أي إن الحكومة لا تستطيع أن تلزم الجانب الإسرائيلي على أي شيء إلا من خلال منظمة التحرير، لأن هي من أنتجت هذا المنتج، وهي اتفاقية أوسلو وبروتوكول باريس، هذا من منتجات منظمة التحرير، فهي الوحيدة المخولة، والمنظمة بحاجة لمؤسسه الرئاسة، فالرئيس في بعض الأحيان لا يملك كل المعلومات، هو بحاجة لحكومة وظيفتها نقل الواقع الموجود لدينا، لأنها الجهة التنفيذية الموجودة على الأرض، وبالتالي أي مشاكل موجودة عندنا الرئيس لا يستطيع معرفتها إلا من خلال الحكومة، فوظيفة الحكومة بتكوين، بتقوية، علاقات الحكومة بعلاقة رئيس الوزراء مع مؤسسه الرئاسة أن يضعها من ضمن الأولويات، نحن للأسف ليست ضمن الأولويات موضوع فتح بروتوكول باريس، ونحن نحتاج لضغط باتجاه فتح بروتوكول باريس، نحن بحاجة لأن يكون لدينا تمثيل فلسطيني على المعابر لجباية الضريبة الفلسطينية، وهذا الموضوع لا يسيطر عليه ويقدر عليه سوى منظمة التحرير والرئاسة.

4. هل لك بالتحدث عن تاريخ أزمة المقاصة وأصعب السنوات التي مرت على الاقتصاد الفلسطيني بسبب هذه الأزمة؟ ما أثر أزمة المقاصة على الجمهور الفلسطيني؟

الانتفاضة الثانية كانت أصعب فترة من ناحية مدة الانقطاع. الاحتلال احتجز أموال المقاصة بداية من أواخر العام 2000، وكل العام 2001، وكل عام 2002، احتجاز كامل في أموال المقاصة، إسرائيل ما أعطتنا ولا شيء من فلوسنا، وكانت أسوأ فترة من حيث الاحتجاز. 2003 و 2004 و 2005 بدأت بالإفراج عنها، كل سنة الجزء، مما أدى إلى حل الأزمة وانفراجها. سنة 2003 بدأت في الانفراج، لكن ما أسعفنا في سنة 2000، فترة انتفاضة، أن الدول الراعية للعملية السلمية بيننا وبين الاحتلال كانوا مصريين على أن تبقى السلطة الفلسطينية واقفة وصامدة، فزادت نسبة المساعدات، الدعم المقدم للسلطة الفلسطينية، هم قاموا باقتطاع المقاصة، لكن الراتب لم ينقطع بسبب الدول الراعية والمانحة، كانت تمويل

بأموال طائلة حتى لا تتسحب السلطة من العملية السلمية ولا تنهار، فتم التعويض، لكن من حيث الانقطاع وحدّة الاحتلال في التعامل معنا أكد هي سنة ال 2000 - 2001 - 2002، هي كانت فترة خانقة بالنسبة لملف المقاصة. (سؤال/ الفترة المؤخرة لا يوجد دعم من دول مانحة، ويوجد اقتطاع، ألا تراها هي الأصعب على الشعب الفلسطيني؟) نعم أصعب، نحن نتكلم لفترة انقطاع كانت بال 2000، لفترة انقطاع، وكحدّة تعامل الاحتلال، لكن إن تكلمنا افتراضاً أن الجانب الإسرائيلي سيقطع المقاصة لمدة سنتين أو حتى شهرين، نُخنق وننتهي.

5. للعلاقات العامة والإعلام أهمية كبيرة في التخطيط للأزمات ومعالجتها، من وجهة نظرك كمحلل اقتصادي هل قامت وزارة المالية الفلسطينية بالاستغلال الأمثل للعلاقات العامة والإعلام في معالجة الأزمات وبالأخص أزمة المقاصة؟

أكثر شخص كان ناجح في إدارة ملف المقاصة من وجهة نظر علاقات عامة كان سلام فياض عندما استلم وزارة المالية، بسبب علاقاته الواسعة، كان مع الدول الراعية والمؤثرة على الاحتلال، أو بعلاقاته حتى مع دولة الاحتلال نفسها، لأن دولة الاحتلال تحترم شخص بحجم فياض، ابن مؤسسات دولية، ودكتور اقتصاد، فحجم الأموال المقاصة كانت تورد لدينا قبل ما يستلم فياض وزارة المالية، وبعد ما استلم رح نلاحظ قفزة بموضوع أموال المقاصة، ومن وجهة نظري الأقدر اليوم على إدارة هذا الملف هو حسين الشيخ بحكم علاقاته.

6. ما هي أبرز المعوقات التي واجهتها الوزارة في إدارتها لأزمة المقاصة؟

أكبر معيق هو الملف السياسي، فمنذ سنوات كنا نلجأ إلى الأمريكيين لحل هذا الملف والضغط على الاحتلال أما اليوم أمريكا ليست بصفنا، حتى الدول المانحة والدول العربية حلف واحد، ونحن نواجه هذا الحلف، فالملف السياسي هو أكبر عائق الآن.



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**EFFECTIVENESS OF PUBLIC RELATIONS
DEPARTMENT OF PALESTINE MINISTRY OF
FINANCE AS PERCEIVED BY EMPLOYEES AND
EXPERTS: THE CASE OF CLEARANCE CRISIS**

**By
Hiba Nassar**

**Supervisor
Dr. Osama Abdullah**

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

2022

EFFECTIVENESS OF PUBLIC RELATIONS DEPARTMENT OF PALESTINE MINISTRY OF FINANCE AS PERCEIVED BY EMPLOYEES AND EXPERTS: THE CASE OF CLEARANCE CRISIS

By
Hiba Nassar
Supervisor
Dr. Osama Abdullah

Abstract

This study, as its title indicates, sought to find out how effective the role of public relations of the Ministry of Finance is as perceived by its employees, economists and specialists in public relations and media in the midst of the clearance crisis. The importance of this study springs from its examination of a new and important topic: effectiveness of Palestinian Ministry of Finance's Public Relations Department in terms of performing/completion of its mission and creating an appropriate communicative environment that allows the ministry to work in an atmosphere of confidence and credibility, set up & execute appropriate financial plans, and keep enough liquidity, thus securing economic growth in Palestinian- ruled areas.

To achieve the aim of the study, the researcher used the descriptive analytical approach and the Excellence Theory and Systems Theory. She also raised one major question and a number of sub- questions. To answer these questions, the researcher administered a questionnaire to a random sample of 200 Finance Ministry employees. In addition, the researcher has conducted interviews with a purposive sample: six experts in public relations, media and economics.

After data collection and analysis, the researcher found an absence of a mechanism in the Finance Ministry to correct errors to contain any emergency situations it would face, thus reflecting on its inability to create a conducive and suitable communication atmosphere that would allow addressing the crisis it faced. Based on these findings, the researcher suggests creating an appropriate communicative environment to deal with the exceptional circumstances facing the Palestinian people to allow the overcoming of their challenges. On the theoretical level, the study findings are a qualitative academic addition to understand better and clearly the effectiveness of public relations role based

on society particularism. It is not an imagined theoretical understanding crystallized on the basis of givens of another society, another cultures and other givens. This would not suit the Palestinian society and givens.

Key words: Public relations; crisis management; financial crisis; Palestine Finance Ministry; clearance.