



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة
كورونا من وجهة نظر الإعلاميين

إعداد

محمد عارف ابراهيم أبو حامد

إشراف

الدكتور غسان نمر

تم تقديم هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص

العلاقات العامة المعاصرة

آذار / 2021

© الجامعة العربية الأمريكية – 2021. جميع حقوق الطبع محفوظة

إجازة الرسالة

واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة كورونا من وجهة نظر
الإعلاميين

إعداد

محمد عارف ابراهيم أبو حامد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 09/03/2021 وأجيزت.

التوقيع
مشرفاً ورئيساً
ممتحناً داخلياً
ممتحناً خارجياً



أعضاء لجنة المناقشة:

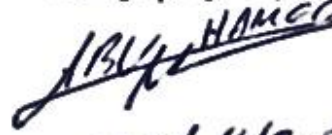
1. د. غسان نمر
2. د. محمود خلوف
3. د. شادي أبو عياش

إقرار

واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة كورونا من وجهة نظر
الإعلاميين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص،
باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء
منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب لدى أي مؤسسة تعليمية أو
بحثية أخرى.

الاسم: محمد عارف ابراهيم أبو حامد

التوقيع: 

التاريخ: 27/04/2021

الإهداء

إلى والدي العزيز الذي زرع في قلبي حب العلم والعمل.

إلى أمي الغالية التي وقفت بجانبني وقدمت الكثير من عمرها وجعلتني أنا الآن.

إلى زوجتي ورفيقة دربي التي لم تتوانى عن دعمي ولو للحظة واحدة.

إلى أخواتي الغاليات، رفيقات المشوار والعمر.

إلى من سأذكرهم بخير في كل الأوقات، إخوتي الذين لم تلدهم أمي (أصدقائي وزملائي).

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، ووفقني إلى إنجاز هذا العمل، أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد، وساهم في تذليل ما واجهته من صعوبات، وأخص بالذكر المشرف الدكتور **عسان نمر** الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام الرسالة بالصورة التي هي عليها الآن.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمود خلوف والدكتور شادي أبو عياش الأفاضل لتكرمهم بمناقشة أطروحتي.

كما أشكر أعضاء الهيئة التدريسية لكل ما أضافوه لي من علم ومعرفة، والذين لم يبخلوا يوماً بتقديم يد العون والمساعدة، والشكر أيضاً إلى الإعلاميين لتعاونهم في تسهيل مهمتي لإجراء الدراسة.

مع خالص محبتي وتقديري

الباحث

محمد أبو حامد

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات: إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا من وجهة نظر الإعلاميين. وقد انبثق عن سؤال الدراسة الرئيس أربعة أسئلة فرعية، وعن السؤالين الثالث والرابع ست فرضيات.

تكون مجتمع الدراسة من الإعلاميين والإعلاميات المحليين العاملين في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) المسجلين لدى نقابة الصحفيين الفلسطينيين والبالغ عددهم (2000) إعلامي وإعلامية في فترة الدراسة من مارس 2020 وحتى كانون الأول 2020. وقد تألفت العينة من (279) إعلامياً وإعلامية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة مكونة من (38) بنداً موزعة على مجالي الاتصال الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

توصلت الدراسة إلى أن واقع الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية، وكذلك واقع إدارتها لأزمة فايروس كورونا جاء كل منهما بتقدير مرتفع. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فايروس كورونا. ولم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة تعود إلى متغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة في الإعلام، في حين أظهرت النتائج فروقاً في متوسطات إجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والدراسات العليا.

فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة
ج.....	إقرار
د.....	الإهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	الملخص
ز.....	فهرس المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
م.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
3.....	4.1 أهمية الدراسة
4.....	5.1 الدراسات السابقة
14.....	6.1 منهج الدراسة
14.....	7.1 أسئلة وفرضيات الدراسة
16.....	8.1 أداة الدراسة
18.....	9.1 أساليب تحليل البيانات
18.....	10.1 صدق وثبات الأداة
19.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
20.....	12.1 حدود الدراسة
20.....	13.1 مصطلحات الدراسة

14.1	الصعوبات التي واجهت الباحث خلال الدراسة	21
الفصل الثاني: الإطار النظري		
22		
23	أولاً: استراتيجية الحكومة الفلسطينية لمواجهة جائحة كورونا	23
26	ثانياً: الاتصال الاستراتيجي	26
26	1.1.2 مفهوم الاستراتيجية	26
27	2.1.2 مفهوم الاتصال الاستراتيجي	27
29	3.1.2 أهداف الاتصال الاستراتيجي	29
29	4.1.2 أهمية الاتصال الاستراتيجي	29
31	ثالثاً: إدارة الأزمات	31
31	1.2.2 مفهوم الأزمة	31
32	2.2.2 الأزمة وعلاقتها بمفاهيم أخرى	32
33	3.2.2 أسباب الأزمة	33
38	4.2.2 مراحل نشوء الأزمة	38
40	5.2.2 أساليب إدارة الأزمات	40
43	6.2.2 مناهج تشخيص الأزمات والتنبؤ بآثارها	43
45	7.2.2 إدارة الأزمات	45
57	رابعاً: المبنى النظري للدراسة	57
الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة		
58		
59	1.3 خصائص عينة الدراسة	59
59	1.1.3 النوع الاجتماعي	59
60	2.1.3 عدد سنوات الخبرة في الإعلام	60
60	3.1.3 المؤهل العلمي	60
61	2.3 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي	61
61	1.2.3 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل	61
62	1.1.2.3 التخطيط الاستراتيجي	62

64	2.1.2.3 بناء السيناريوهات
65	3.1.2.3 اليقظة الاستراتيجية
67	2.3.3 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع
68	1.2.3.3 قبل الأزمة
69	2.2.3.3 أثناء الأزمة
71	3.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
86	4.3 تحليل النتائج
86	1.4.3 السؤال الأول: ما مدى توفر الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟
87	2.4.3 السؤال الثاني: ما واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟
88	3.4.3 السؤال الثالث: ما هو نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فايروس كورونا؟
89	4.4.3 السؤال الرابع: هل توجد فروق في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا تعزى لمتغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة في الإعلام، المؤهل العلمي
92	5.3 المقترحات
93	6.3 ما تثيره الدراسة من أبحاث مستقبلية
94	قائمة المصادر والمراجع
103	قائمة الملاحق
110	Abstract

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): محاور الاستبانة وعدد بنودها وتسلسلها 17
- الجدول رقم (2): نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا 19
- الجدول رقم (3): عينة الدراسة 20
- الجدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي 59
- الجدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإعلام 60
- الجدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي 60
- الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية لعناصر الاتصال الاستراتيجي 61
- الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (التخطيط الاستراتيجي) . 63
- الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (بناء السيناريوهات) 64
- الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (اليقظة الاستراتيجية) .. 66
- الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات 67
- الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير (قبل الأزمة) 68
- الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير (أثناء الأزمة) ... 70
- الجدول رقم (14): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للاتصال الاستراتيجي 71
- الجدول رقم (15): ملخص النموذج لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في إدارة الأزمات 72
- الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في إدارة الأزمات
ANOVA^b 73
- الجدول رقم (17): نتائج المعاملات لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في إدارة الأزمات 74
- الجدول رقم (18): ملخص النموذج لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في مرحلة ما قبل الأزمة 75
- الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في قبل الأزمة
ANOVA^b 75
- الجدول رقم (20): نتائج المعاملات لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في قبل الأزمة 76
- الجدول رقم (21): ملخص النموذج لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في أثناء الأزمة 77
- الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في أثناء الأزمة
ANOVA^b 78
- الجدول رقم (23): نتائج المعاملات لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في "أثناء الأزمة" 79

- الجدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى..... 80
- الجدول رقم (25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية..... 82
- الجدول رقم (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة..... 83
- الجدول رقم (27): نتائج المقارنات البعدية باستخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي)..... 85

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): هيكل إدارة الأزمة..... 25
- الشكل رقم (2): المتوسطات الحسابية لعناصر الاتصال الاستراتيجي 61
- الشكل رقم (3): المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الازمات..... 67
- الشكل رقم (4): اختبار معامل تضخم التباین والتباين المسموح به للاتصال الاستراتيجي..... 72

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الإستبانة) 103
- ملحق رقم (2): قائمة بمحكمين أداة الدراسة 109

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- الدراسات السابقة
- منهج الدراسة
- أسئلة وفرضيات الدراسة
- أداة الدراسة
- أساليب تحليل البيانات
- صدق وثبات الأداة
- مجتمع وعينة الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الصعوبات التي واجهت الباحث خلال الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تحارب دول العالم مجتمعة هذه الأيام فايروس كورونا الجديد (كوفيد-19)، والذي صنف حسب منظمة الصحة العالمية في 11 إذار 2020 على أنه "جائحة عالمية" (وزارة الصحة، رام الله، فلسطين، 2020)، وبعد أن بدأ هذا المرض بالانتشار في دول العالم لم يعد أمام الحكومات إلا الاستعداد لمواجهة، ولكن الاستراتيجيات كانت مختلفة من دولة إلى أخرى، وقد ظهرت فعالية الاستراتيجيات من خلال عدد الإصابات والوفيات. ولم يعد بمقدور الحكومات الاعتماد على استراتيجيات الاتصال التقليدية أو فنون وخطوات إدارة الأزمات الروتينية، وذلك لأن أزمة كورونا (كوفيد-19) فرضت واقعاً جديداً وصعباً يتطلب استراتيجيات اتصال فعالة، إلى جانب خطط واستراتيجيات عمل لا تحتمل الخطأ، لأنها قد تؤدي إلى الفشل في إدارة الأزمة، الأمر الذي يؤدي إلى خروج الوباء عن السيطرة وانهيار المنظومة الصحية.

وفي 5 إذار 2020، أكدت وزارة الصحة الفلسطينية تسجيلها لسبع حالات مُصابة بفايروس كورونا (كوفيد-19) في أحد فنادق مدينة بيت جالا بمحافظة بيت لحم نتيجة مخالطتهم لسياح يونانيين، وبعد ذلك وقبل أن تتزايد أعداد المصابين ولمواجهة تفشي كورونا (كوفيد-19) أعلن الرئيس محمود عباس حالة الطوارئ وفعل عمل لجنة الطوارئ الوطنية برئاسة رئيس الوزراء الدكتور محمد اشتية (وزارة الصحة، رام الله، فلسطين، 2020).

وتعد هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في فلسطين – حسب علم الباحث- والتي تحلل استراتيجية الاتصال والمواقف التي اتبعتها الحكومة والتي بدأت في تطبيقها لمحاربة فايروس كورونا، وبناءً على جدال روزنتال وكوزمين (1997) أنه من المهم فهم الأدوار التي تلعبها الحكومات في أوقات الأزمات، خاصة عندما يكون التهديد، كما هو الحال في أزمة مثل السارس موجوداً في النظام الاجتماعي السياسي. في مثل هذه الأوقات، يتوجب على الحكومة اتخاذ قرارات سريعة وحكيمة مع ضرورة إشراك الجمهور في أي نهج علاجي تسعى إلى تعزيزه، وهنا تظهر أهمية دور وفاعلية استراتيجيات الاتصال في أوقات الأزمات.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعد الاتصال الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لمواجهة الأزمات، لذا فإن الخطة التي ستعمل بها المؤسسة لمواجهة الأزمة، والأدوات ووسائل الاتصال التي تستخدمها للوصول إلى نتائج مرضية، هي أول ما يجب التفكير به، فالتخطيط الاستراتيجي وما يتضمنه من اتصال هو نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير. وبناءً على ما سبق بيانه في المقدمة، تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا.
2. التعرف على واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا قبل وقوعها.
3. الاطلاع على واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا أثناء وقوعها.
4. التعرف على نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فيروس كورونا.
5. معرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة على محاور أداة الدراسة (الاستبانة) تبعاً لمتغيرات: الجنس، عدد السنوات الخبرة في الإعلام، والمؤهل العلمي.

4.1 أهمية الدراسة:

انطلاقاً من أهمية الاتصال الاستراتيجي ودوره الكبير في إدارة الأزمة والتأثير عليها، فإن تقييم استخدام الحكومة الفلسطينية أثناء وقبل الأزمة لاستراتيجيات التواصل يُحدث فهماً أكبر

لواقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات، الأمر الذي يبين أهمية هذه الدراسة ومبرراتها نظرياً وعملياً.

فالدراسة من الجانب النظري تشكل إثراء للمكتبة العلمية خصوصاً في فلسطين، لاسيما أنها الأولى من نوعها – حسب علم الباحث- في هذا المجال. أما فيما يتعلق بالجانب العملي فيتمثل فيما يلي:

1. الكشف عن استراتيجية الاتصال المتبعة والتي يتم استخدامها أثناء الأزمة، حيث يمكن أن تساهم هذه الدراسة في معرفة مدى نجاعة الاستراتيجية المستخدمة.
2. تزويد الحكومة الفلسطينية بالبيانات التي يمكن أن تفيد في تحسين الاتصال الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
3. تطوير مهام دوائر العلاقات العامة في الحكومة الفلسطينية في ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.
4. وضع المرجعيات المتعددة لإدارة الأزمات في فلسطين أمام مسؤولياتها القانونية والمهنية والأخلاقية.

5.1 الدراسات السابقة

• الدراسات العربية:

دراسة المشهداني (2020)

هدفت إلى دراسة جائحة كورونا من زاوية أمن الأزمات والكوارث، والتعرف على الآثار السلبية من أمنية واجتماعية ونفسية لانتشار فيروس كورونا على المجتمعات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستقراء المواد العلمية وعرضها وترتيبها ترتيباً منهجياً.

أظهرت النتائج أن جائحة كورونا تسببت بمعاناة اقتصادية خطيرة، وآثار نفسية مستمرة، وبروز السلوك الجمعي، وكذلك تحميل المؤسسة الأمنية أعباء إضافية، وكذلك فإن الجائحة فرضت على الدول القيام بمعالجة تشريعية تلائم مقتضيات الواقع الجديد، وأيضاً ظهور أعباء مجتمعية سلبية كالعنف الأسري، وتراجع معدلات الجريمة.

دراسة المحسن (2018)

سعت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات داخل المؤسسات الأمنية بمحافظة سوهاج المصرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً المقابلة والاستبيان لجمع البيانات من موظفي العلاقات العامة والبالغ عددهم (20) موظفاً.

أظهرت النتائج وجود خلط بين أهداف العلاقات العامة ووظائفها لدى بعض أجهزة العلاقات العامة في مديرية الأمن، كما وكشفت عن وجود نقص كبير في عدد الموظفين العاملين في إدارة العلاقات العامة للتعامل مع الأزمات، وبينت النتائج عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات بمجال الأزمات، وعدم توافر الكفاءات البشرية المدربة، وندرة في استخدام الأساليب العلمية، وبحوث العمليات في التعامل مع الأزمات.

دراسة اللحيدان (2017)

رمت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية في إدارة الأزمات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستقراء ومقارنة وتحليل أدبيات الإنذار المبكر ومؤشراته، وإدارة الأزمات وتقسيماتها.

توصلت الدراسة إلى أن استخدام مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية يؤدي إلى تمكين الإدارات العليا في المنظمات الحكومية والخاصة من القيام بمتابعة ومراقبة هذه المؤشرات بنفسها وبصفة مستمرة، دون أن يؤثر ذلك سلباً على مهامها الأخرى في مجالي التطوير والتنظيم، وذلك نظراً لقلّة عددها وكونها موجهة نحو الأزمات ذات التأثير الكبير.

دراسة جعفر (2017)

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي تواجه الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، بالإضافة إلى التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من أثر الأزمات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي طبقت على جميع موظفي المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس والبالغ عددهم (850) موظفاً.

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فاعلية إدارة الأزمات، كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، وتبين أيضاً أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

دراسة الجعبري (2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، من حيث كيفية إدارتها للأزمات بمراحلها المختلفة (مرحلة ما قبل الأزمات، وأثناء الأزمات، وما بعد الأزمات)، واستكشاف أهم الأسباب المؤدية لحدوثها، والكشف عن مؤشرات تنذر بقرب حدوث أزمات مستقبلية، كما تهدف هذه الدراسة إلى فحص مستوى جاهزية الجمعية لإدارة أزماتها، والعقبات التي تعترضها في ذلك، والتعرف على أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها في التعامل مع هذه الأزمات، وتقديم التصورات والمقترحات لتطوير التعامل معها.

وفي سبيل الوصول لهذه الأهداف، تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والنوعي)، واعتمد على المقابلة والملاحظة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات من جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الجمعية والبالغ عددهم (100) فرد.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية تعمل على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث (مرحلة ما قبل الأزمات، ومرحلة أثناء الأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمات) "مجتمعة ومنفردة" بدرجة متوسطة، وأن هناك أسباباً خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات التي تواجهها الجمعية.

تبين من خلال الدراسة أن مستوى جاهزية جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية لإدارة الأزمات متوسطاً، ثم توفر نظم للمعلومات، يليها فريق عمل الأزمات، وأخيراً متطلبات إدارة الأزمات من الناحية الإدارية. أما بالنسبة للعقبات التي تواجهها الجمعية خلال

إدارتها لأزماتها فهي عديدة أهمها: غياب التدريب المتخصص للقائمين على إدارة الأزمات، وعدم تخصيص ميزانية مستقلة لكل أزمة، ومن جهة أخرى، تُظهر النتائج أن أهم ثلاث استراتيجيات تستخدمها الجمعية في التعامل مع أزماتها هي تشكيل اللجان، وبخس الأزمة، والاحتياط التعبوي.

دراسة بوشارب (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وطبيعة العملية الاتصالية وكيفية تطبيقها أثناء وبعد حدوث الأزمات والكوارث، ومدى مساهمتها في إدارة تلك الأزمات، في مديرية الحماية المدنية بولاية أم البواقي (الجزائرية)؟ و قد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة والمقابلة لعينة الدراسة المكونة من ثمانية أفراد.

أظهرت النتائج أن أهمية الاتصال بمختلف أشكاله ووسائله بمديرية الحماية المدنية في إدارة الأزمات تكمن في مدى سرعة وكفاءة وفعالية إرسال واستقبال المعلومات التي من شأنها المساهمة في إدارة فعالة للأزمات والكوارث.

وأشارت النتائج كذلك أشارت النتائج كذلك إلى مدى مساهمة وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي في الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المواطنين، وتبليغهم بما يستلزم عليهم عمله أثناء وبعد حدوث الأزمة أو الكارثة، أو تفاديها إن كانت الظروف سانحة لذلك، أما بخصوص التخطيط لإدارة الأزمة بالمديرية فقد كان في غاية التنظيم وتحتوي على كل ما من شأنه أن يساعد على إدارة الأزمة.

دراسة سماعنة والخدام (2014)

رمت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، مستخدمان الاستبيان لجمع المعلومات من (310) إدارياً. أظهرت النتائج اهتماماً ملحوظاً من قبل الإداريين بأسلوب الاحتواء وبعمليات التخطيط الاستراتيجي، كما وكشفت الدراسة عن ضرورة تنفيذ برامج تدريبية في إدارة الأزمات.

دراسة الأشقر (2012)

رمت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة، وكذلك التعرف على المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية الاتصال خلال إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة قوامها (176) من العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني في غزة. أشارت النتائج إلى أن فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات بمستوى جيد، وأن أهم أنواع الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية، كذلك كشفت الدراسة عن عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لتوفير تقنيات الاتصال الحديثة حيث تعد هذه من أبرز المعوقات التي تقف حائلاً دون فاعلية الاتصال في إدارة الأزمة.

دراسة مسك (2011)

سعت الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة البحث نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، ومدى وجود استراتيجيات متبعة في التعامل مع الأزمات وذلك في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة وزعت على العينة العشوائية الطبقية المكونة من (216) فرداً، من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والمساعدین الإداريين في تلك المستشفيات.

أظهرت النتائج وجود نظام لإدارة الأزمات في المراحل المختلفة بدرجة متوسطة، وأنه يتم اتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً.

وتوصل البحث إلى أنه لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها في مستشفيات القطاع العام تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي، والعمر، ومكان المستشفى، ومدة الخدمة). كذلك بين البحث وجود معوقات تحد من وجود نظام لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات بدرجة متوسطة. وتتوفر العناصر الرئيسية لنظام إدارة الأزمات بدرجة متوسطة أيضاً.

دراسة غنام (2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى منتسبي المؤسسة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية العاملين في غرف العمليات. اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة. تكونت العينة من (255) فرداً من منتسبي المؤسسة الأمنية في مناطق (رام الله، القدس، بيت لحم والخليل).

أظهرت النتائج كفاءة تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في غرف عمليات المؤسسة الأمنية. وكشفت الدراسة عن ضرورة توفير فرص التدريب والتأهيل لمنتسبي غرف العمليات في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات، واستقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة، وابتعاث ذوي الكفاءة للدول المتقدمة للتخصص في هذا المجال.

دراسة الحميدي (2010)

رمت الدراسة إلى التعرف على فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية في الرياض. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على جميع الضباط العاملين في غرف العمليات، والبالغ عددهم (850) ضابطاً. أظهرت نتائج الدراسة أن من أهم معوقات إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث من وسائل الاتصال.

دراسة الطيراوي (2008)

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، والتعرف على أثر متغيرات قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظات على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (473) فرداً من المؤسسات الأمنية والمدنية، من خلال استبانة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال الأزمات السياسية، مجال الأزمات الأمنية، مجال الأزمات الاقتصادية، ومجال الأزمات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات المدنية والأمنية في فلسطين كانت كبيرة جداً. أما فيما يتعلق بترتيب مجالات الأزمات جاء على النحو الآتي: الأزمات السياسية، الأزمات الاقتصادية، الأزمات الأمنية وأخيراً الأزمات الإدارية. وقدمت الدراسة (20) بديلاً لحل هذه الأزمات.

دراسة الرضيع (2007)

سعت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة لمواجهة الأزمات والكوارث، ومعرفة مدى توفر المهارات القيادية لدى ضباط الدفاع المدني. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة طبقت على (149) ضابطاً في الدفاع المدني في قطاع غزة.

أظهرت النتائج ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات والكوارث، وزيادة الاهتمام بالتخطيط داخل جهاز الدفاع المدني، وتوفير قاعدة معلومات متطورة عن الأزمات والكوارث المتوقعة. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات عن طريق تطوير برامج تدريبية، وكذلك ضرورة توفير معدات وتجهيزات فنية.

دراسة الفهيد (2006)

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التنسيق بين المؤسسة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية السعودية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شملت الدراسة كامل المجتمع والبالغ عددهم (232) فرداً. بينت النتائج وجود تنسيق عالٍ بين المؤسسة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات. وكذلك أظهرت النتائج أن من أبرز المعوقات إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق.

دراسة الجدلي (2006)

رمت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة "منفردة ومجمعة" في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (دار الشفاء، ناصر، الأوروبي)؛ وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة

الأزمات بعضها مع بعض. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة وزعت على العينة العشوائية الطبقة التي تكونت من (600) فرد.

قد أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحل الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

وقد لوحظ في الدراسة اختلاف تأثير الفروق الديموغرافية الأربعة المذكورة على آراء أفراد العينة من مستشفى لآخر. وتوصلت الدراسة إلى أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة (Coombs 2014)

هدفت هذه الدراسة إلى استخلاص النتائج من بعض أهم أبحاث الاتصالات في الأزمات بهدف تطوير مجموعة من المبادئ والتوجيهات التي يمكن استخدامها أثناء الأزمات. ويتضمن التحليل فحص استراتيجيات الاستجابة أثناء الأزمة ونتائجه، بالإضافة إلى توقيت الاستجابة، والعوامل الظرفية التي أثبتت أنها تؤثر على فعالية استراتيجيات الاستجابة.

أظهرت نتائج البحث أن توفير استراتيجيات اتصال مدروسة أثناء الأزمات تساعد المديرين على فهم كيفية تأثير اختياراتهم على سمعة الشركة ونتائج الأزمة، وستساعد على اتخاذ اختيارات مستنيرة ومتنوعة حول التواصل أثناء الأزمات.

دراسة (Park & Reber 2013)

سعت الدراسة إلى معرفة تأثير العلاقات بين المنظمة والجمهور على تصورات الجمهور للأزمة وموقفهم اتجاه المنظمة. اعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي على عينة مكونة من (262) طالبا من جامعة جورجيا.

أظهرت النتائج أنه بغض النظر عن مستوى العلاقة، إلا أن تصور سبب الأزمة كان له تأثيراً كبيراً على إسناد المسؤولية، وأظهر التحليل الإحصائي للبيانات أن التفاعلات بين المتغيرات لم تكن كبيرة. وتشير النتائج إلى أهمية تنمية العلاقات مع الجمهور، فضلاً عن الاستخدام الفعال لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات كجزء أساسي من الإدارة الناجحة للأزمة.

دراسة (Lusia 2013)

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على مناقشة كيفية تعامل المؤسسات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المؤسسة أخذه بالحسبان لإدارة الأزمة. اعتمدت الباحثة على منهجية البحث التاريخي لمطالعة البيانات والمعلومات مستخدمةً الملاحظة والمقابلة كأدوات للدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن إخفاق بعض المؤسسات يكون بسبب فشل إدارة الأزمات التي تتعرض لها، وتوصلت إلى ضرورة توفير فرص تدريبية للعاملين في المؤسسات حول طرق إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها.

دراسة (JIN & Others 2006)

رمت الدراسة إلى دمج نظرية الطوارئ لإدارة الصراع مع الأدبيات الحالية لإدارة الأزمات، بهدف دراسة كيفية الإبلاغ عن الأزمة وإدارتها من قبل حكومة سنغافورة، ومعرفة أنواع الاستراتيجيات التي نشأت خلال المراحل المختلفة من دورة حياة أزمة السارس. استخدمت هذه الدراسة طريقة تحليل المحتوى لفهم كيفية إدارة حكومة سنغافورة لأزمة السارس من خلال التواصل الاستراتيجي مع جماهيرها المتعددة من خلال وسائل الإعلام.

أظهرت النتائج أن حكومة سنغافورة لعبت دوراً بارزاً في إدارة كيفية إدراك جماهيرها المتعددة للأزمة من خلال التواصل المكثف عبر وسائل الإعلام، ووسائل الإعلام قامت بدور مساند لبناء الدولة، وساعدت في إدارة الحكومة وتواصل الأزمة. من أجل إدارة التصور والعاطفة لمختلف الجمهور بشكل فعال، لجأت الحكومة إلى مواقف أكثر تكيفاً. وقد كانت الإقامة المتضمنة في الدعوة هي النهج التشغيلي الذي تبنته الحكومة من أجل تحريك جماهيرها المتعددة في نفس الاتجاه الاستراتيجي.

دراسة (Quah & Hin-Peng 2004)

سعت الدراسة إلى تحليل وفهم تفشي متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد (السارس) في سنغافورة من خلال النظر في أربع قضايا تتعلق بمجال الصحة العامة وهي: التدابير الوقائية، تقييم الصحة الذاتية، معرفة مرض السارس، وتقييم إدارة الأزمات. اعتمدت المقابلة الهاتفية كأداة لجمع المعلومات.

أظهرت نتائج الدراسة حسب رأي المسؤولين عن إدارة السلطات للأزمة، أن أكثر من نسبة (80%) من العينة تعتقد أن المعلومات الرسمية كانت دقيقة وواضحة وكافية وفي الوقت المناسب وجديرة بالثقة، وكان ما نسبته (72%) على استعداد لقبول الحجر الصحي لمدة 10 أيام ، حتى في غياب أعراض السارس أو الاتصال الوثيق بمريض السارس. كما أشارت النتائج إلى أن الأشخاص الذين اعتقدوا أن السلطات كانت منفتحة على الاتصال كانوا أكثر ميلاً لممارسة ستة أو أكثر من الإجراءات الوقائية الثمانية للسارس من أولئك الذين اعتقدوا أنه ليس لديهم فرصة للتعبير عن مخاوفهم للسلطات.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تشكّل الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي بحثت موضوع الأزمات، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باتباع المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة - التي اطلع عليها الباحث- ، أنها بحثت موضوع الأزمة من وجهة نظر الإعلاميين، حيث يمثل الإعلام السلطة الرابعة في الدول بعد السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية، هذا فضلاً عن أنها الدراسة الأولى - حسب علم الباحث - التي تبحث أزمة كورونا في الواقع الفلسطيني، وكانت عينات الدراسات السابقة التي عرضت في الدراسة وفق الفئات التالية:

1. العاملين في المؤسسات والمنظمات:-

وتلك الدراسات هي: دراسة المحسن (2018)، ودراسة جعفر (2017)، ودراسة الجعبري (2017)، ودراسة بوشارب (2015)، ودراسة سماعة والخدام (2014)، ودراسة الأشقر (2012)، ودراسة مسك (2011)، ودراسة غنام (2010)، ودراسة الحميدي (2010)،

ودراسة الطيراوي (2008)، ودراسة الرضيع (2007)، ودراسة الفهيد (2006)، ودراسة الجدلي (2006)، ودراسة (2013) Lusيا، ودراسة (2004) Quah & Hin-Peng.

2. الجمهور:-

دراسة (2013) Park & Reber.

3. استقراء وتحليل الأدبيات والمواد العلمية:-

وتلك الدراسات هي: دراسة المشهداني (2020)، ودراسة اللحيان (2017)، ودراسة (2014) Coombs، ودراسة (2006) JIN & Others.

6.1 منهج الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمنهج الوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن، إلا أن الباحث اعتمد في دراسته الحالية على المنهج الوصفي المسحي من خلال التعرف على أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وذلك اعتماداً على البيانات التي تم توفيرها من خلال الاستبانة التي أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

7.1 أسئلة وفرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تمت صياغة الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا؟

2. ما هو واقع بناء السيناريوهات في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا؟

3. ما هو واقع اليقظة الاستراتيجية في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟

السؤال الثاني: ما هو واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا قبل وقوعها؟

2. ما هو واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا أثناء وقوعها؟

السؤال الثالث: ما نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فايروس كورونا؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فايروس كورونا قبل وقوعها؟

2. ما نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فايروس كورونا أثناء وقوعها؟

فرضيات الدراسة للسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث تحددت الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للإتصال الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة) في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للإتصال الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في قبل الأزمة.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للإتصال الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في أثناء الأزمة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة في الإعلام، المؤهل العلمي.

فرضيات الدراسة للسؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع تحددت الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإعلام.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

8.1 أداة الدراسة

لجمع البيانات قام الباحث بتطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة التي بحثت بمتغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل: الاتصال الاستراتيجي، والمتغير التابع: إدارة الأزمات. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام، تضمن القسم الأول منها مجموعة من الأسئلة حول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، فيما تكون القسم الثاني من مجموعة فقرات قاست المتغير المستقل (الاتصال الاستراتيجي) وأبعادها الفرعية، أما القسم الثالث فتكون من مجموعة فقرات قاست المتغير التابع (إدارة الأزمات) وأبعادها الفرعية، كما هو موضح في الجدول رقم (1) وملحق رقم (1).

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس موافقة أفراد وحدة المعاينة كالتالي:
 موافق بشدة وتم إعطاءها 5 درجات، موافق وأعطيت 4 درجات، محايد وأعطيت 3 درجات،
 غير موافق وأعطيت درجتان، غير موافق بشدة أعطيت درجة واحدة.
 ولتحديد مستوى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة تم الاعتماد على ثلاثة
 مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع)، بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي:- $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

المنخفض: من (1) - أقل من (2.33).

المتوسط: من (2.33) - أقل من (3.66).

المرتفع: من (3.66) إلى (5).

الجدول رقم (1): محاور الاستبانة وعدد بنودها وتسلسلها

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة
المتغير المستقل: الاتصال الاستراتيجي		
7-1	7	التخطيط الاستراتيجي
13-8	6	بناء السيناريوهات
20-14	7	اليقظة الاستراتيجية
المتغير التابع: إدارة الأزمات		
26-21	6	قبل الأزمة
38-27	12	أثناء الأزمة
38		المجموع الكلي للأداة ككل

9.1 أساليب تحليل البيانات

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة في برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بهدف معالجتها، حيث تم استخدام الأساليب الآتية:

1. التكرارات، والنسب المئوية وقد استخدمت من أجل وصف خصائص وحدة المعاينة الشخصية والوظيفية.
2. المتوسط الحسابي: وذلك لقياس درجة موافقة أفراد وحدة المعاينة على مضمون فقرات الاستبانة.
3. الانحراف المعياري: وتم الاعتماد عليه في تحديد درجة تشتت متوسطات استجابات وحدة المعاينة عن المتوسط الحسابي لكل فقرة.
4. الانحدار الخطي المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
5. اختبار كرونباخ ألفا: وذلك لتحديد مستوى الاتساق الداخلي ومستوى ثبات فقرات الاستبانة.
6. معامل التضخم والتباين (VIF).
7. اختبار (Scheffe) لبيان الفروق الإحصائية للمتغيرات الديموغرافية.

10.1 صدق وثبات الاستبانة

أولاً: صدق الاستبانة

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية؛ للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وأنها تقيس المتغيرات التي أعدت لقياسها، حيث تم تزويدهم بأنموذج الدراسة وفرضياتها، وتم الأخذ بجميع ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة قبل توزيعها على وحدة المعاينة.

ثانياً: ثبات الاستبانة

تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح أن نتائج كرونباخ- ألفا

كانت لجميع متغيرات الدراسة أعلى من 70%، وهذه النسبة تعتبر مقبولة إعتقاداً على (Sekeran, 2010, 43). مما يدل على أن فقرات الاستبانة بأبعادها تتمتع بالاتساق الداخلي.

الجدول رقم (2): نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
المتغير المستقل (الاتصال الاستراتيجي)			
	التخطيط الاستراتيجي	.827	7
	بناء السيناريوهات	.740	6
	اليقظة الاستراتيجية	.757	7
	المتغير المستقل ككل	.883	20
المتغير التابع (إدارة الأزمات)			
	قبل الأزمة	.805	6
	أثناء الأزمة	.852	12
	المتغير التابع ككل	.879	18
	الأداة ككل	.934	38

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإعلاميين والإعلاميات المحليين العاملين في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) المسجلين لدى نقابة الصحفيين الفلسطينيين والبالغ عددهم (1900) في فترة الدراسة من مارس 2020 وحتى كانون الأول 2020. (محرمة، 2020).

تم تحديد حجم العينة الممثلة بنسبة (17%) من مجتمع الدراسة والتي بلغت 320 من الإعلاميين، وذلك بالاستعانة ببرنامج حساب حجم العينة، وتم شمولهم جميعاً في الدراسة، وتم استرجاع (303) استبانة، وتم استبعاد (24) استبانة حيث لم تكن صالحة للتحليل الإحصائي،

وبلغت الاستبانات التي تم تحليلها (279) استبانة وبنسبة بلغت (87%)، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3): عينة الدراسة

العينة	حجم العينة	الاستبانات المستردة	الاستبانات غير الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة إلى الاستبانات الموزعة
عينة الدراسة	320	303	24	279	%87

12.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المناطق الخاضعة لسيطرة السلطة الوطنية الفلسطينية (المحافظات الشمالية).
2. الحدود الزمانية: الفترة الممتدة ما بين مارس 2020 لغاية كانون الأول 2020.

13.1 مصطلحات الدراسة

1. الاتصال الاستراتيجي: مجموعة من المبادئ المنهجية والتقنيات والأساليب التي تعمل على ترجمة الرؤية من خلال دراسة الماضي، والتعامل الأمثل مع الحاضر، والتخطيط المستقبلي (قدوري والألوسي، 2018).
2. التخطيط الاستراتيجي: تحديد التوجه المستقبلي من خلال تحديد الأنشطة والأعمال المتوقع أن تؤديها، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية (Kuribayashi, Hayashi & Akaike, 2018).
3. بناء السيناريوهات: منهجية تقوم على بناء الوضع المستقبلي الشامل بأسلوب مجرد من خلال عمل مقاربات استكشافية/معيارية، وكمية/نوعية، مع الفهم الاستراتيجي والسرد الحيادي المنطقي المتكامل والشفاف لمجموعة الأحداث المترابطة والاحتمالات والمخاطر (Lee, 2018).

4. اليقظة الاستراتيجية: عملية لإدارة المعلومات في البيئة، والمتعلقة بجميع الأنشطة من عمليات وخدمات، تعتمد على جمع البيانات وتحليل المعلومات حول المنافسين والزبائن والأسواق والتكنولوجيا الجديدة وإدارة المعرفة (Rohrbeck & Kum, 2018).
5. الأزمة: حالة غير عادية تخرج عن النطاق والتحكم والسيطرة، تؤدي إلى توقف حركة عمل أو إعاقته من حيث تحقيق الأهداف التي يسعى إليها في الوقت المطلوب (محمد، 2018).
6. إدارة الأزمات: وظيفة تتوجه نحو التقليل من حجم الضرر الناتج عن الأزمة ومسبباتها، سواءً في إمكانية المؤسسة المادية أو صورتها الذهنية لدى الجمهور، إلى جانب أنها تمثل القدرة على التحكم في موقف الأزمة (Caponigro, 2000).
7. جائحة كورونا: جائحة عالمية بدأت عام 2019 سببها فايروس كورونا 2 المستجد (كوفيد 19) المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة (سارس- كوف- 2) (منظمة الصحة العالمية، 2021).

14.1 الصعوبات التي واجهت الباحث خلال الدراسة

1. صعوبة الوصول إلى المحافظات الشمالية التي يسكن فيها اغلب أفراد مجتمع الدراسة بسبب الإغلاقات والحالة الوبائية، إذ أن الباحث لكونه مت حملة بطاقة الهوية الإسرائيلية تعذر تنقله إلى الضفة الغربية المحتلة بسبب قرارات مجلس الوزراء الفلسطيني بمنع التنقل.
2. إغلاق المكتبات لمدة طويلة سواء التابعة للجامعات أو المكتبات العامة التابعة للبلديات بسبب جائحة كورونا .
3. قلة توافر المصادر والمراجع كون هذه الدراسة من الدراسات الاولى التي تناولت موضوع الاتصال الاستراتيجي وأزمة كورونا في فلسطين.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- نموذج إدارة الأزمة من المنظور الفلسطيني
- الاتصال الاستراتيجي
- إدارة الأزمات

الفصل الثاني

الإطار النظري

يشمل هذا الفصل الثاني عرضاً للإطار النظري والأدبيات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

أولاً: استراتيجية الحكومة الفلسطينية لمواجهة جائحة كورونا

اعتمدت الدراسة استراتيجية الحكومة الفلسطينية لمواجهة جائحة كورونا، كما بينها أمين عام مجلس الوزراء الفلسطيني الدكتور أمجد غانم، والتي نشرت في موقع مركز الأبحاث التابع لمنظمة التحرير الفلسطينية (مركز الأبحاث الفلسطيني، 2020).

قامت استراتيجية الحكومة الفلسطينية لمواجهة جائحة كورونا على مبدئين اثنين هما: منع وصول الوباء إلى فلسطين، والحد من انتشاره للمحافظة على صحة المواطنين وأرواحهم.

ميزات استراتيجية الحكومة الفلسطينية لمواجهة جائحة كورونا (مركز الأبحاث الفلسطيني، 2020):

1. التواصل الفعال مع جميع الجهات على الصعيد الوطني والدولي، ويشمل ذلك جميع الأجهزة الحكومية المدنية والأمنية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والجهات الدولية.
2. المرونة في اتخاذ القرارات التي ركزت على منع تفشي الوباء وخفض البيروقراطية الإدارية، وإصدار القرارات بالسرعة اللازمة، وتخصيص الموارد المالية المطلوبة دون تأخير، مع المحافظة على عجلة الحياة اليومية بالحد الأدنى.
3. الشفافية بتزويد المعلومات للجمهور بشكل دقيق ومتواصل بشأن حالة الوباء وجميع القرارات والتوجيهات المتخذة للتصدي له.
4. الانسيابية والوضوح في اتخاذ القرارات يتبعها تعليمات وإجراءات تنفيذية ومسؤوليات وصلاحيات مُمكنة للجهات المختصة، ليتمكن الجميع من تنفيذ ما هو مطلوب منه في الوقت

المحدد وفي ظل سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان. وقد تمت الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مكافحة هذا الوباء على الصعيد الإقليمي أو العالمي.

المعايير الأساسية لنموذج الحكومة الفلسطينية في إدارة الأزمة

ويبين (مركز الأبحاث الفلسطيني، 2020) أن استراتيجية الحكومة الفلسطينية لمواجهة جائحة كورونا تقوم على المعايير الأساسية التالية:

1. القيادة الفاعلة لاستراتيجية مواجهة الأزمة – مستويات إدارة الأزمة وهيكلها.
2. المرونة في العمليات الحكومية الإدارية والصحية واستمرار تقديم الخدمات الأساسية.
3. الحفاظ على سلاسل تزويد الأدوية والأغذية ومراقبة الأسواق.
4. الإعلام والشفافية وتوفير المعلومات الصحيحة للمواطنين بشكل يومي.
5. الجهود الأمنية وتطبيق القرارات ميدانياً للحفاظ على بيئة آمنة ضمن سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان.
6. تكامل الشراكات مع المجتمع المدني والقطاع الخاص والدول المانحة.

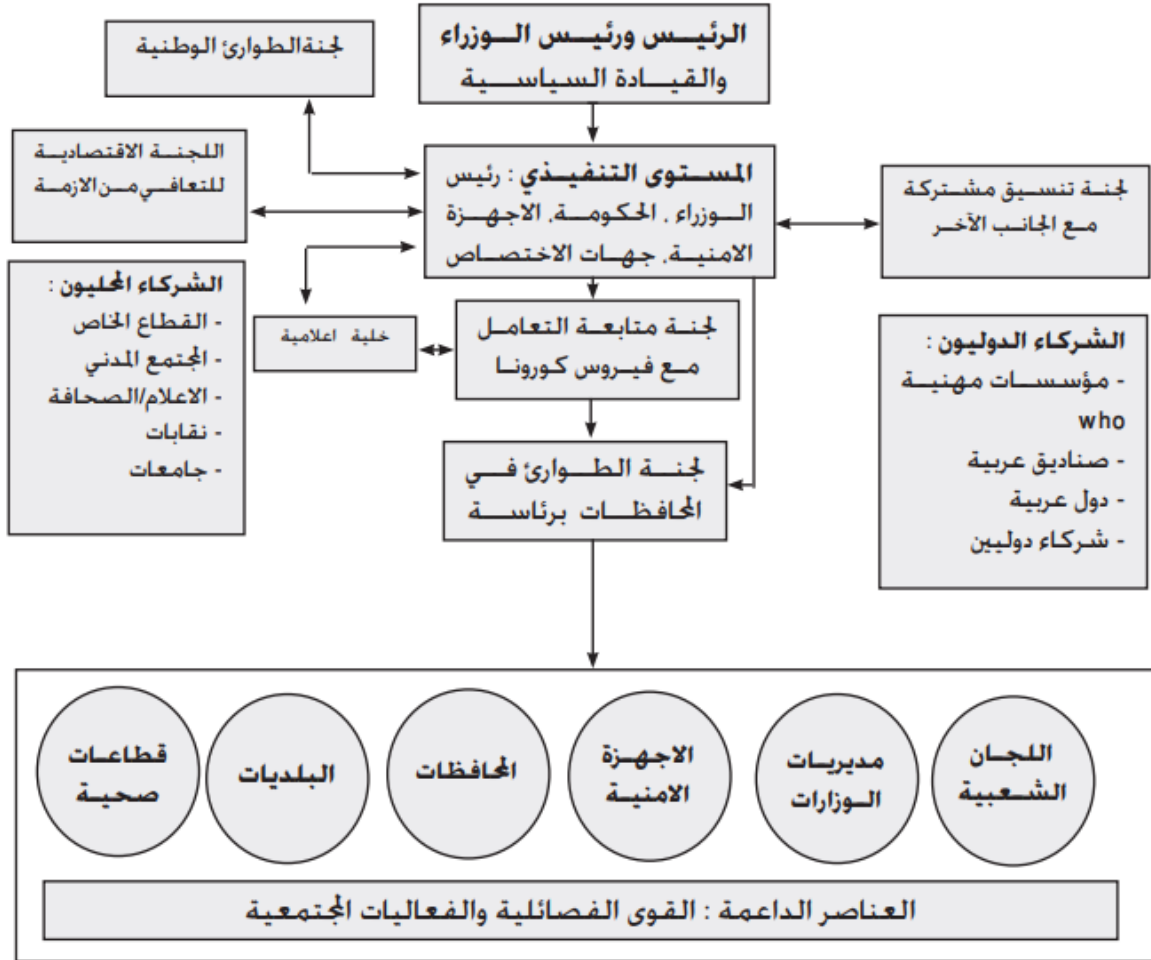
مستويات وهيكل إدارة الأزمة

بعد صدور المرسوم الرئاسي الأول بشأن إعلان حالة الطوارئ، تم تشكيل هيكل لإدارة الأزمة الشكل رقم (1)، والذي تألف من ثلاث مستويات رئيسية متصلة مدعومة بهياكل مؤسسية تنسيقية وإعلامية وأمنية، وهي كما يلي:

1. المستوى السياسي ممثلاً بالرئيس ورئيس الوزراء والقيادة السياسية، وهم من يقع على عاتقهم اتخاذ القرارات الجوهرية مثل إعلان حالة الطوارئ.
2. لجنة الطوارئ الوطنية برئاسة رئيس الوزراء، ومؤلفة من عدد من القيادات السياسية وعدد من الوزراء ذوي الاختصاص.
3. المستوى التنفيذي والذي ضم الأجهزة الحكومية المدنية والأمنية وجهات الاختصاص وزارة الصحة والاقتصاد والزراعة والعمل والتنمية الاجتماعية والمواصلات والاتصالات.

وشمل هيكل إدارة الأزمة لجان طوارئ على مستوى المحافظات، والخلية الإعلامية بقيادة الناطق الرسمي للحكومة وعضوية الإعلاميين من وزارتي الصحة والداخلية، وكذلك منظومة الشركاء المحليين التي شملت المجتمع المدني، والقطاع الخاص (جمعية الفنادق،

المستشفيات الخاصة والأهلية)، والمؤسسات الإعلامية، والنقابات (نقابة الأطباء)، والاتحادات (اتحاد عمال فلسطين)، حيث يقع على عاتقهم دور تكاملي وإسناد لقيادة الأزمة، إضافةً للشركاء الدوليين من دول عربية وصديقة، ومنظمات دولية داعمة كمنظمة الصحة العالمية.



الشكل (1)
هيكل إدارة الأزمة

ثانياً: الاتصال الاستراتيجي

لقي مفهوم الإدارة الإستراتيجية وما يرتبط بها اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين والباحثين، ونتيجة لهذا الاهتمام الكبير والملاحظ فقد نتج كم هائل من المعلومات والأدبيات النظرية، حيث سيعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة بعض مما تتناوله هذه الأدبيات، بحيث سيقوم باستعراض الإدارة الإستراتيجية والاتصال الاستراتيجي كلٌ حسب مفهومه ومكوناته (Engert, et al., 2016).

وتعد الإدارة الإستراتيجية كما يرى (Salkic, 2014) من أبرز المفاهيم في الأدبيات الخاصة بالإدارة، حيث تلعب الإدارة الإستراتيجية دوراً بارزاً في بناء منظمات الأعمال، وهذا الدور يعتمد على طبيعة أعمال المنظمة وما تواجهه من تحديات كبيرة، وعليه فقد اكتسبت الإدارة الإستراتيجية كممارسة وتطبيق أهمية بالغة في ضوء التطورات التي يشهدها عالم الأعمال.

تحتوي الإدارة الإستراتيجية خطوات متسلسلة تبدأ في التحليل البيئي الداخلي ومن ثم الخارجي إضافة إلى صياغة الإستراتيجية والتي تتضمن التخطيط الإستراتيجي السليم، ومن ثم الخروج إلى حيز التنفيذ وإلى الواقع الملموس، وأخيراً تقييم الإستراتيجية والوقوف على أبرز نتائجها. من هنا تأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار حجم المنظمة ودراسة بيئتها وتهديداتها وفرصها (Salkic, 2014).

1.1.2 مفهوم الاستراتيجية

يعود أصل كلمة استراتيجية في معناها الحرفي والمستمد من الكلمة الإغريقية (Stratos)، وتعني هذه الكلمة الجنرال العسكري ويضاف إليها كلمة (ago) والتي تؤدي إلى معنى قيادة الجيش (درة وجرادات، 2014).

وعليه فإن مفهوم الإستراتيجية يعود في جذوره إلى السياق العسكري الحربي، والذي يهدف إلى إكساب الميزة التنافسية، حيث تبلور هذا المفهوم ليوائم منظمات الأعمال، والداعي إلى الاهتمام المستمر بالظروف المحيطة بالمنظمة سواء الظروف الداخلية أو الخارجية، والعمل على التكيف مع تلك الظروف والمتغيرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات (David, 2011).

أما جواد (2010) فيرى أن مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم ورد في الفكر البشري، والذي استخدمه اليونانيون في حضارتهم القديمة والتي تعني أفعال القادة. من هنا فإن الإستراتيجية تُبنى على فرضية وجود منافسة، أما الإستراتيجية العسكرية فإنها تبنى على فرضية الصراع (الدرة وجرادات، 2014). وعليه فإنها تدعو إلى استخدام الخطط والأساليب والوسائل التي تساهم في تحقيق التوافق والمواءمة بين المتغيرات الداخلية والخارجية التي تجري فيها العمليات (الركابي، 2004).

في حين يشير آخرون لمفهوم الإستراتيجية على أنها تلك الوسيلة التي تتبعها المنظمة لبلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، من خلال تحديد الأهداف طويلة الأجل وما تتضمنه من تبني أفعال غير تقليدية، والعمل على توزيع الموارد الضرورية للقيام بالعمل وصولاً إلى تنفيذ الغايات المرجوة (يونس، 2002).

ونتيجةً لتطور مفهوم الاستراتيجية فقد أشار العديد من الباحثين إلى هذا المفهوم بأكثر من تعبير، حيث وصفت الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية يتم من خلالها صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية المعتمدة، والقيام بربط مكوناتها الإدارية الفاعلة والتي تتمثل بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (Flouris and Dostaler, 2007).

في حين وصفها آخرون بأنها التخطيط الاستراتيجي والذي يحتوي على مجموعة من القرارات والإجراءات التي يتم اتباعها في صياغة الاستراتيجيات سعياً لتحقيق التوافق بين المنظمات والبيئة العاملة فيها وصولاً إلى الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها (Daft, 2008).

2.1.2 مفهوم الاتصال الاستراتيجي

الاتصال الاستراتيجي يعني إما توصيل مفهوم أو عملية أو بيانات تلبي هدفاً استراتيجياً طويل المدى للدولة عن طريق السماح بتيسير التخطيط المتقدم أو التواصل عبر مسافات طويلة باستخدام الاتصالات عن بُعد لتنسيق الإجراءات والأنشطة للأعمال التجارية وغير التجارية والعسكرية أو الوحدات الفرعية القتالية واللوجستية الهامة من الناحية التشغيلية (Salkic, 2014).

كما يمكن أن يعني أيضًا المهمة ذات الصلة داخل المنظمة، والتي تتعامل مع عمليات التواصل الداخلية والخارجية. يمكن أيضًا استخدام التواصل الاستراتيجي للحرب السياسية (Salkic, 2014).

يوفر الاتصال الاستراتيجي مظلة مفاهيمية تمكن المؤسسات من تكامل الجهود في معالجة الرسائل المتباينة، كما يتيح للمؤسسة إنشاء وتوزيع الاتصالات على الرغم من اختلافها في الأسلوب والغرض (Kishove, 2010). ويمكن أن يؤدي الاتساق بين الرسائل إلى تعزيز الرسالة التنظيمية والعلامة التجارية، حيث أنه يمنع الرسائل المتناقضة والمربكة عبر جميع المنصات الإعلامية (Istocescu, 2005).

يُعرّف الاتصال الاستراتيجي بأنه التخطيط الممنهج لتحقيق من تدفق المعلومات، والاتصالات، ورعاية الصورة الذهنية على المدى البعيد. ويهدف إلى نقل الرسالة المدروسة من خلال وسائل الإعلام الأكثر مناسبة للجمهور المستهدف في الوقت المناسب لتسهم في تحقيق التأثير المطلوب على المدى الطويل (David, 2011).

فعملية إدارة الاتصال الاستراتيجي تتحقق من خلال ثلاثة عوامل: الرسالة، والقناة الإعلامية، والجمهور. بالإضافة لذلك، يحتاج المخططون لاستراتيجية الاتصال النظر في خطة الطوارئ، ودمج استراتيجيات: خطة الإعلام والعلاقات العامة، والاستراتيجية الرقمية، وخطة أزمة الاتصال (David, 2011).

ومن المعلوم أن الاتصال والتواصل الفعال من أقوى المهارات التي تساعد على تحقيق الأهداف، سواءً كان ذلك على المستوى الفردي أو المستوى المؤسسي، والمساعدة في تطوير المهارات التي تحتاجها للتركيز على الهدف وتصنيف الجمهور، وتطوير الرسالة بكل وضوح للحصول على نتيجة مثالية. إن القدرة على إيجاد بيئة مناسبة للنقاش المفتوح والحوار المستمر أمر مهم لنجاح التواصل، بالإضافة إلى المساهمة في التعامل مع الثقافات المختلفة والمتنوعة وإدارة النزاعات من أجل تحسين نوعية العلاقات والإنتاجية.

3.1.2 أهداف الاتصال الاستراتيجي

يهدف الاتصال الاستراتيجي في المنظمات إلى تحقيق العديد من الأهداف الخاصة، حيث يسعى لتحقيق غايات وأهداف المنظمات، كتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين والحصول على أكبر حصة سوقية في السوق، بالإضافة إلى رفع القيمة السوقية للمنظمة (Radulescu, 2003).

ويمكن الإشارة إلى أن أحد أهداف الاتصال الاستراتيجي هي إجراء التغييرات والتعديلات اللازمة لأنشطة المنظمة وتنظيم تفاعلها مع البيئة التي تعمل فيها، بالإضافة إلى الحد من التهديدات التي قد تواجهها المنظمة (Istocescu, 2005).

وبالتالي فإن الاتصال الاستراتيجي يعتبر منهج تطبيقي يؤدي إلى التنمية المستدامة للمنظمات بما تقدمه من خدمات للمجتمع وما تقوم به من ردف لعجلة الاقتصاد، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد من أجل الحصول على منتجات وخدمات جيدة، والتي بدورها تزيد من رفاة المجتمع والتوعية في ظل احتياجاته الأساسية وبشكل مُرضٍ (Radulescu, 2003) و(Salkic, 2014).

4.1.2 أهمية الاتصال الاستراتيجي

تكمن أهمية الاتصال الاستراتيجي في العديد من القضايا التي تعزز من تبنيتها في المنظمات، حيث أن التزام المنظمات بها واتباع النهج الاستراتيجي فيها يضمن لها الإستدامة في البيئة العاملة فيها، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن أهمية الاتصال الاستراتيجي تتمثل بما تعكسه من المرونة الجيدة في مواجهة أي تغييرات قد تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، إضافةً إلى قدرة المنظمات التي تعمل ضمن استراتيجية جيدة على مواجهة التحديات والفرص، عوضاً عن قدرتها في إجراء أي تعديلات في أنشطتها المختلفة (Engert, et al., 2016).

في حين يمكن الإشارة إلى أهمية الاتصال الاستراتيجي كونه العملية المستقبلية التي تهدف إلى التميز من خلال تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها التي تعكس واقع رسالتها ورؤيتها

(Zhao, 2016). وعليه فإن تطبيق الاتصال الاستراتيجي يُمكن المدراء من معرفة ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وينمي ويطور مهارات التفكير المستقبلي، ويساهم في زيادة مستويات دقة التنبؤ حول التصرفات الاستراتيجية التي تلعب دوراً في تطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة على المدى البعيد. وعوضاً عن ذلك، فإن الاتصال الاستراتيجي يعمل على توحيد وتنسيق كافة الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة كوحدة واحدة، ويوفر فرص مساهمة لجميع مستويات الإدارة في العمليات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل (تبيدي، 2010).

ومن هذا المنطلق فإن الاتصال الإستراتيجي يساعد المنظمة في القيام بتوليف المستويات الإدارية والعمل على دمجها، إضافةً إلى أنه ينمي كل من المشاركة والتفاعل، وتبادل المعلومات بين جميع أجزاء المنظمات، لا سيما في مرحلتي الصياغة والتنفيذ للاستراتيجية (الفاعوري، 2014)؛ (Pearce and Robinsons, 2005).

ويعتقد الباحث أن أهمية الاتصال الإستراتيجي تتمثل بأنها نهج مستقبلي يهدف إلى الاستجابة لأي متغير قد يطرأ في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى أنه يمكن النظر إليها على أنها آلية ذات خطوات متسلسلة تضمن للمنظمة توجيه جهودها نحو المستقبل من خلال التنبؤ السليم للأحداث.

ثالثاً: إدارة الأزمات

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من الأحداث التي ترتبط ببيئة العمل المحيطة بها، وتشكل الأزمات مصدر قلق لمدرء ومسؤولي المنظمة، نظراً لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة، خاصة في حال عدم وجود كادر مؤهل لإدارة الأزمة والسيطرة عليها ومواجهتها بسرعة وفاعلية.

إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها أو ما يطلق عليه الإدارة الأزمومية، وأنه يجب استخدام أساليب وتقنيات إدارية بشكل مختلف وفقاً لما يتطلبه نوع الأزمة ومرحلتها ووفقاً لما يتماشى ونوع القيادة الإدارية التي تتعامل مع هذه الأزمات (اللامي والعيساوي، 2016).

1.2.2 مفهوم الأزمة

تُعرف الأزمة باللغة العربية بالجدب، القحط، والضيق، والشدة. وهذا بمعنى الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة. ومصطلح الأزمة (Crises) مشتق من كلمة يونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار. وفي الصينية مكونة من حرفين، يرمز الأول للخطر والثاني للقرار.

وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير إلى معنى التغيير المفاجيء وفي الغالب نحو الأسوأ. لذلك، فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة قرار، وهي تُشكل نقطة تحول تاريخية حيث تكون القرارات والخيارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل. (اللامي والعيساوي، 2016).

أما اصطلاحاً، فتُعرف الأزمة على أنها خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة، تترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالباً ما تكون بفعل إنسان (المصري، 2005).

والأزمة فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتتطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة (السكرانة، 2015).

2.2.2 الأزمة وعلاقتها بمفاهيم أخرى

1. الكارثة:

هي أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات (عليوه، 2001).

وتُعرف أيضاً بأنها حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات (كامل، 2003).

والفرق بين مفهوم كل من الكارثة والأزمة أن الأزمة قد تكون ذات تأثير واسع أو محدود، محلية أو خارجية، أما الكارثة فمدلولها ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر الكبيرة في الأرواح والممتلكات (عليوه، 2002).

والكارثة تؤثر بشكل سلبي ومباشر على الدولة والمنظمة مثل الكوارث الطبيعية (الزلازل والبراكين) التي قد ينجم عنها الأزمات فبعض الكوارث تيرر لنا الأزمات (عليوه، 2001).

2. المشكلة:

تمثل المشكلة مرحلة من مراحل الأزمة، ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها فهي عبارة عن وضع صعب يؤدي إلى عدم القدرة على إنجاز ما يُراد إنجازهُ فعلاً (اللامي والعيساوي، 2016).

وتُعرَف المشكلة أيضاً بأنها حالة من عدم الرضا أو نتيجة غير متوقعة، والشعور بوجود عوائق لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف ما (الهدمي، 2009).

وعليه يمكن القول أن المشكلة أخف حده من الأزمة، ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تتطلب جهوداً لحلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، فهي كالشرارة إن تم إهمالها ولم يتم إطفائها. إن حل المشكلة يجب أن يكون نهائياً وناجحاً وفعالاً ومستمرّاً حتى لا تتحول إلى كارثة ومن ثم إلى أزمة (السكرانة، 2015).

3.2.2 أسباب الأزمة

تتكون الأزمات لعدة أسباب كثيرة ومتنوعة ومتباينة بتباين طبيعة الأزمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال ما بينه اللامي والعيساوي (2015) وآخرون فإن الأزمة يمكن أن تنشأ للأسباب الآتية:

1. سوء الفهم:

ينشأ سوء الفهم عادة كما يرى (اللامي والعيساوي، 2015) من خلال جانبين هامين هما:

- المعلومات المبتورة.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل التأكد من حقيقتها، سواء تحت الضغط، الخوف، القلق، التوتر أو نتيجة لاستعجال النتائج.

2. سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الأساسية حيث يعد مرحلة الاستيعاب للمعلومات التي تمكن من الحصول عليها والحكم التقديري للأمور من خلالها،

فإذا كان الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى تفجير الأزمة (اللامبي والعيساوي، 2015).

3. سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) وينشأ سوء التقدير كما بين (شودو، 2002) من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والأفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

4. الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، فهي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تنتافى مع أي مبادئ علمية، تتصف بإهمال عملية التخطيط، وعدم الاحترام للهيكल التنظيمي، وعدم التوافق مع المتغيرات البيئية، وسيطرة النظرة الأحادية والسوداوية، وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق، وغياب المتابعة والتقييم والمراقبة والأساليب الوقائية والعلاجية (أبوفارة، 2009).

5. الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل أن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أُطلقت وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها بتوقيت معين، وفي إطار وبيئة محددة من خلال حدث معين يؤدي إلى حدوث الأزمة (أبوفارة، 2009).

6. استعراض القوة:

عادة ما يستغل هذا الأسلوب من قبل كيانات ذات سلطة وقوة، ويطلق عليها أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" على الآخرين، سواءً نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو الإثنيين معاً، وتبدأ عملية استعراض خاطفة للتأثير على الأحداث دون حساب للعواقب، ثم تتدخل مجموعة من العوامل غير متوقعة فتحدث الأزمة وتتفاقم الأحداث (عليوه، 2002).

7. الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب حدوث الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء دافعية العمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب (عليوه، 2002).

8. الأزمات المخطط لها:

وتعمل القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال تتبع الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها (الخضير، 1993).

9. تعارض الأهداف:

عندما تتعارض أهداف الأطراف المختلفة يكون ذلك أساسياً في حدوث الأزمة بين تلك الأطراف، خصوصاً إذا تم جمعهم ضمن عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر (اللامي والعيساوي، 2015).

10. تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط

لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة (اللامبي والعيساوي، 2015).

11. تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية:

وتساهم البيئة في الحد من ظهور الأزمة أو حتى ظهورها والتصدي لها حيث تؤثر البيئة المحيطة بالأزمة، وتتعدد البيئات (البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، والبيئة القانونية) (الخصيري، 1993).

• تأثير البيئة الاقتصادية:

تؤثر البيئة الاقتصادية على الأزمة من عدة جوانب، وتعتبر من أهم البيئات أهمية في تشكيل طبيعة الأزمات، ويعد المناخ الاقتصادي من أهم عوامل حدوث الأزمات، فعندما يكون مستوى المعيشة معتدلاً تكون التوترات والأزمات قليلة، وعند انتعاش تكون الأزمات محدودة، لكن إذا ساد مناخ الركود والكساد فإنه يولد أزمات البطالة والسيولة، وأزمات الإفلاس والجرائم (الخصيري، 1993).

وتعد البيئة التنافسية من أهم مميزات النشاط الاقتصادي بين الكيانات الادارية سواء كانت الكيانات منافسة، أو متكاملة، أو ذات ملكية كاملة أو جزئية، أو أي كيانات أخرى ذات علاقة بالكيان الإداري (أبوفارة، 2009).

• تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية:

○ البيئة الاجتماعية:

تعتبر الأزمة وليدة مجتمعها، والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع، فكلما كان متقدماً وله مكانته العليا في المجتمع، كلما كانت قدرة المجتمع في تجاوز الأزمة مرتفعة، لأنها ستعمل على تقوية وزيادة روابطه وتماسكه في مواجهة أي أزمة، بل تضمن

مشاركة أفراده لمقاومة أي تفكك أو تصدع يهدر قدراته أو إمكانياته أو موارده (اللامي والعيساوي، 2016).

○ البيئة الثقافية:

إن للدين والعقيدة وثقافة الفرد والمجتمع تأثير على إدارة الأزمة، لكونها تضع قيوداً على حركة الأفراد، وبالتالي فإن معرفة الجوانب الثقافية للمجتمع يسهل التنبؤ باتجاه الأزمة، لمعرفة الهدف العام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد الوصول إليه (اللامي والعيساوي، 2015).

وبالتالي، من الواجب أثناء إدارة الأزمة إدراك الجوانب الثقافية المرتبطة بالأزمة، والتعامل الواعي معها، نظراً للأهمية الثقافية في عمليات التأثير إذا تم الحرص على احترام ثقافة المجتمع وأنساقه القيمية (اللامي والعيساوي، 2015).

● تأثير البيئة القانونية:

كثيراً ما تحد القوانين ولوائح العمل من عنفوان الأزمات، وتعمل على كبتها وتحويلها من جانبها الإيجابي إلى جانبها السلبي، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والقواعد والمسارات التي يتعين أن يمر بها الأفراد من أجل الحصول على حق معين ومدى سهولتها وتعقيدها، وهي بذلك تسهل أو تعقد الوصول إلى حلول الأزمة (اللامي والعيساوي، 2015).

توجد داخل كل نوع من الكيانات الإدارية نظم وقواعد وقيود ومحددات وإتجاهات قد تكون دافعاً لمزيد من الضغط، أو عامل امتصاص له، بحكم التفاعلات والتبادلات مع الكيان الإداري الذي يحتاج إلى يقظة، استراتيجية وذكاء، حيث أن المحيط في الوقت الراهن يتميز بالسرعة وكثافة التقلبات والتعقيد مما يجعل من عملية التأقلم عملية صعبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأزمات، فهي تتطلب خلق المناخ المناسب لها، توفير الأدوات اللازمة لتجنب الأزمة، وتقوية العمل الداخلي، والعمل بروح الفريق (الخضيري، 1993).

4.2.2 مراحل نشوء الأزمة

الأزمة موقف مفاجئ وطارئ يؤدي إلى ارتباكٍ في تتبع الأحداث اليومية وإلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية تضر بالأمور الأساسية للمنظمة مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، في ظروف يسودها التوتر، وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة (دهاني، 2017).

تعددت توجهات الباحثين في تحديد مراحل نشوء الأزمة فمنهم من حددها في مرحلة الميلاد، النمو والانتساع، النضج، الانحسار، والاختفاء، حيث يمكن تفصيل هذه المراحل كما يلي (دهاني، 2017):

1. مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم الذي سيصل إليه (دهاني، 2017). والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم.

2. مرحلة النمو والانتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى- الميلاد - في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هما مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد، ومغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتساع (دهاني، 2017).

3. مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمات، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري في تخبط في القرارات وتنفيذها وهنا قد تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر منها والصدام عنيف

معها، حيث أن الظروف والعوامل الإيجابية داخل الكيان الإداري تشجع على استنفال الضغط الأزموي (عجوة، 2005).

وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي، تنفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر (عجوة، 2005).

4. مرحلة الانحسار أو التقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه المرحلة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء أخرى (دهاني، 2017).

5. مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل أو شبه كامل القوة الدافعة والمولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من تداعيات (عجوة، 2005).

والحقيقة أن انحسار الأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات (عجوة، 2005).

ويرى (الهدمي، 2009) وآخرون أن نشوء الأزمة يمر بثلاث مراحل قبل الأزمة وأثنائها وبعدها ويمكن تفصيل هذا الاتجاه بما يلي:

- مرحلة ما قبل الأزمة: ومن الممكن أن يكون ظهورها بشكل الإحساس بالخطر أو الفرصة التي يمكن استثمارها في إحدى بيئات المنظمة، وهنا تظهر قدرة فريق إدارة الأزمات وخاصة الميداني في التنبؤ واكتشاف الإشارات التي تدل على الأزمة، والتشخيص الدقيق والاعداد الجيد والمسبق للمنظمة، والوقاية والتصدي واستثمار الفرصة على اعتبار أنه ليس كل ما يأتي من الأزمة سيئاً. وتعد هذه المرحلة الركيزة الأساسية في إدارة الأزمات ومواجهتها (الهدمي، 2009).
- مرحلة أثناء الأزمة: وفي هذه المرحلة تظهر إشارات تؤكد وقوع الأزمة، وهنا يجب أن يكون فريق إدارة الأزمات قادراً على جمع وتحليل البيانات والمعلومات ومن ثم الاستنتاج وتوليد البدائل وتقويمها وصولاً إلى القرار الرشيد (Mitchell, 1987).
- مرحلة ما بعد الأزمة: ويتم في هذه المرحلة تقييم إجراءات مواجهة ومعالجة الأزمة، واكتشاف ورصد طرق الوقاية والتصدي، والخروج بأساليب لمواجهة الأزمة والاستفادة من ذلك لأغراض التحديث وتطوير الأداء التنظيمي بما يتلاءم مع مرحلة ما بعد الأزمة (جلدة، 2011).

5.2.2 أساليب إدارة الأزمات

إن الهدف الرئيس من مواجهة الأزمات هي الحد من التدهور والخسائر، والاستفادة من المواقف المستجدة وإتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرارها. ويشير (أبو فاره، 2009) وآخرون إلى أن أساليب إدارة الأزمة تتنوع بين الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة.

1. الأساليب التقليدية:

تتمثل الأساليب التقليدية في مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها في الكثير من دول العالم، حيث أن لهذه الطرق طابعها الخاص الذي يستمد خصوصيته من الموقف الأزموي الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات، حيث يلجأ المسؤولون إلى إنكار الأزمة أو إخمادها أو التقليل من شأنها وتنفيذها ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي (ابوفارة، 2009)، (دهاني، 2017):

- **إنكار الأزمة:** الذي يتمثل في رفض الاعتراف بها وعدم اعلانها، وهذا النهج الذي تتميز به الإدارات المتسلطة في مواجهة الأزمات (دهاني، 2017).
- **إخماد الأزمة:** تعتبر أسلوب بالغ العنف حيث تقوم الإدارة بالصد العلني للأزمة متجاهلةً المشاعر والقيم الإنسانية (دهاني، 2017).
- **التقليل من شأن الأزمة:** وهنا يعترف المسؤولون بوجود الأزمة ولكنهم يعتبرونها غير هامة من حيث تأثيرها ونتائجها (أبو فاره، 2009).
- **تنفيس الأزمة:** ويلجأ المدير في هذه الحالة إلى تنفيس الضغوط داخل المنظمة والتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار (أبو فاره، 2009).
- **تفريغ الأزمة:** في هذا الأسلوب يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته (دهاني، 2017).

2. الأساليب الحديثة

تتمثل الأساليب الحديثة في العديد من الطرق التي تثبت فعاليتها من وقت لآخر وذلك حسب الأزمة وحيثياتها المتعددة والمختلفة ومن ذلك:

- **طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد الأسلوب الملائم لمعالجة كل عامل، وهذه الفرق إما أن تكون فرق عمل دائمة أو مؤقتة (أبو فاره، 2009).
- **طريقة الاحتياطية التعبوية مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين إحتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا وقعت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو النقص في السيولة (أبو فاره، 2009).
- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي (الخصيري، 1993).

- **طريقة الاحتواء:** تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة في نطاق محدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات (الخضيري، 1993).
- **طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم ويكون هناك تكثف عند مرحلة التكوين، فيعمد إلى تصعيد الأزمة ل فك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة (أبو فارة، 2009).
- **طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها:** وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً، اجتماعياً، دينياً، اقتصادياً، ثقافياً، أو إدارياً. ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لمضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى الأزمة، ومن طرقها الشائعة التحالفات المؤقتة، الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها، تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي (أبو فارة، 2009).
- **طريقة تفتيت الأزمات:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمة شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة المشكلة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة (أبو فارة، 2009).
- **طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل:** هي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالباً تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها. وتستخدم في حالة اليقين من عدم وجود البديل، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي (اللامي والعيساوي، 2015):
 - ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
 - استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.
 - تصفية العناصر القائدة للأزمة.
 - إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً للأزمة.
 - احتواء وتحويل مسار الأزمة.

تستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

6.2.2 مناهج تشخيص الأزمات والتنبؤ بآثارها

يكمن نجاح إدارة الأزمات في القدرة على التشخيص الدقيق، إذ يتطلب التشخيص الفعال للأزمات عدة أمور من أهمها (بركات، 2018):

1. أن يكون لدى المنظمة معرفة كاملة بجوانب الأزمة.
2. أن تتبع المنظمة أسلوب علمي وعملي في إدارة الأزمات.
3. توفير البيانات والمعلومات الكافية واللازمة في الوقت المناسب والمكان المناسب، فضلاً عن ضرورة وجود نظام اتصال فعال.
4. التركيز على معرفة العناصر والعوامل التي دعمت الأزمة وساعدت على نموها وتطورها.
5. تحديد كيفية معالجة الأزمة مع مراعاة الوقت والتكلفة، وتحديد الأطراف المسؤولة عن الأزمة.

ويشير (بركات، 2008) و (أبو فارة، 2009) إلى وجود مناهج متعددة في تشخيص الأزمات والتي يمكن تفصيلها كما يلي:

- **المنهج التاريخي:** يشير هذا المنهج أن الأزمة لا تحدث بشكل مفاجئ، وإنما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأسباب والعوامل التي تمت قبل وقوع الأزمة (بركات، 2018).
- **المنهج (المنهج النظمي):** ويتكون من مجموعة الأجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض بدرجات من التكامل والتناسق والتوافق، وتؤدي

هذه المنظمة (بأجزائها المترابطة) عمليات متكاملة تقود إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف (بركات، 2018).

● **المنهج الوصفي التحليلي:** ويشخص الأزمة كما هي الآن، ويصفها ويحللها، ويحدد أبعادها وملاحها ومظاهرها، ويشخص ويصف ويحلل أسبابها وبواعثها ونتائجها وإفرازاتها وانعكاساتها على المنظمة وعلى بيئتها الداخلية والخارجية (أبو فارة، 2009).

● **منهج دراسة الحالة:** يركز هذا المنهج على دراسة الأزمة وتشخيصها وإدارتها كحالة مستقلة لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها (أبو فارة، 2009).

● **المنهج البيئي:** يفترض المنهج البيئي أن أية أزمة هي وليدة بيئتها، وهناك عوامل خاصة وعوامل عامة توفر الظروف البيئية التي تساعد على ظهور الأزمة ونموها في ظل هذه البيئة. وفقاً لهذا المنهج يتم تحليل القوى البيئية التي تساعد على نشوء الأزمة وتعزيز وجودها. (بركات، 2018).

● **المنهج المقارن لتشخيص الأزمات:** ويركز هذا المنهج على أساس المقارنة بين الأزمات للاستفادة من الخبرات والتجارب المتعلقة بأزمة ما في إدارة أزمة أخرى ومعالجتها، ويمكن عقد هذه المقارنة بين أزمات تمت في الماضي في المنظمة مع أزمات تحدث حالياً في نفس المنظمة (أبو فارة، 2009).

● **المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات:** ويتسم هذا المنهج بأنه الأكثر فاعلية في إدارة الأزمات، فهو يحاول أن يتعامل مع أية أزمة من خلال استخدام مجموعة من المناهج (مناهج إدارة الأزمات) أو من خلال استخدام جميع هذه المناهج، فهو يشخص ويعمل على تتبع الأزمة بمراحلها التاريخية المتعددة وانعكاسات الماضي عليها، ويركز أيضاً على العوامل البيئية المختلفة (عوامل البيئة الداخلية والخارجية) (أبو فارة، 2009).

7.2.2 إدارة الأزمات

تتسم الأزمات بشكل عام بأنها حدث مفاجئ، محدود بمدة زمنية، ويتسم بدرجة عالية من التعقيد، بالإضافة إلى انعدام التوازن حيث تسود فيها حالة من التهديد والضغوط الكبيرة (أبو فارة، 2009).

ومن هنا تتبع أهمية إدارة الأزمة، إذ يجب أن تتوفر لدى أصحاب القرار في المنظمة القدرة على أخذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب للسيطره والتحكم بالأزمة (أبو فارة، 2009).

تعد إدارة الأزمات من المصطلحات العلمية الإدارية الحديثة. ويُعرفها (عليوة، 2001) بأنها عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع حدوث الأزمة أو الإعداد للتعامل معها بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

في حين يعرفها (العيدي، 2002) بأنها وسيلة وأسلوب للإدارة العلمية تمكن المنظمة من التغلب على الأزمة من خلال التحكم بضغطها وحصر اتجاهها.

وتعد إدارة الأزمات كما يرى (Waller, 1999) أنها المؤشر الحقيقي الذي يؤدي إلى الإمكانية والقدرة المتوفرة لدى الإدارات في ظل إدارتها للظروف القائمة التي حدثت كنتيجة مباشرة للأزمة.

إن إدارة الأزمات لا تقتصر فقط على داخل المنظمة بل تسعى إلى خلق القدرة الكاملة للمنظمات على التكيف والتأقلم مع الواقع واعتماد القرارات الصائبة في ظروف التهديد، ومخاطرة التصدي الذي يهدد وجود واستمرارية المنظمة (برنوطي، 2001).

ويشير بعض الباحثين كما بين (الحريري، 2012) إلى وجود نوع آخر من الإدارة وهي الإدارة بالأزمات، والتي تعتمد على توليد الأزمات وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحقيقية، وتوجيه الانتباه إلى

قضايا أخرى بعيدة عن قضايا وهموم المنظمة، وتُمارس لغرض إخفاء الحقيقة، أو جني مكاسب من وراء توليد هذه الأزمات، أو تغطية الإخفاق الإداري للمديرين، فضلاً عن تحقيق السيطرة على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما، وهذه العملية تتم وفق برنامج زمني محدد مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالأزمة المصنوعة.

ويمكن أن يجتمع النوعان معاً: طرف يفتعل الأزمة (الإدارة بالأزمات)، والطرف الآخر يسعى إلى حل الأزمة وإنهائها (إدارة الأزمات) (البزاز، 2001) (الخميسي، 2002).

• العوامل التي تحدد نمط إدارة الأزمات

تتنوع الأنماط الإدارية المتبعة في إدارة الأزمات وذلك تبعاً لمضمون الأزمة إذا كانت سياسية داخلية أو خارجية، أو اقتصادية، أو اجتماعية أو إذا كانت الأزمة متكررة الحدوث ويكمن التنبؤ بها، أو أن تكون الأزمة سطحية أو عميقة (الصيرفي، 2011) أو حسب النطاق الجغرافي للأزمة حيث يمكن أن يكون محلياً أو إقليمياً، وكذلك حجم الأزمة والذي يتحدد غالباً وفق معايير مادية والتي تقاس غالباً بحجم الخسائر التي يمكن أن تخلفها الأزمة، إضافةً إلى طبيعة الأطراف المشتركة أو المتأثرة بالأزمة (Fink, 1994).

• متطلبات إدارة الأزمات

يشير بعض الباحثين إلى العديد من المتطلبات لنجاح إدارة الأزمات والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:

1. الاستعداد لإدارة الأزمة، واختيار القيادات الإدارية (الهوري، 1998).
2. التعرف على العوامل المؤثرة على المرؤوسيين (الطيب، 1995).
3. توفير هيكل تنظيمي ذو خصائص معينة (الطيب، 1995).
4. سجل الأزمات والذي يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة يوثق فيه كل الأزمات والمواقف التي تعرضت لها المنظمة (الحملوي، 1997).

5. تشكيل فريق لإدارة الأزمة: وهذا يرتبط بطبيعة الأزمة التي تواجهها المنظمة مع العمل على التنسيق والعمل كفريق في المنظمة. (الحريري، 2012).

6. توفير وسائل علمية حديثة للتعامل مع الأزمة، مثل المحاكاة، والسيناريو، فضلاً عن اعتماد التخطيط للأزمات كجزء من التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التقييم والمتابعة للتخطيط الاستراتيجية (شودو، 2002).

7. تبسيط الإجراءات بهدف استثمار الوقت وتقليل الجهد وسرعة إتخاذ الإجراءات والسيطرة على المواقف (حمادات، 2007).

• نماذج إدارة الأزمات

يشير الأدب الإداري الحديث كما بين (أبو فارة، 2009) إلى العديد من النماذج التي تكفل إدارة فاعلة للأزمات، حيث تتشابه هذه النماذج في بعض الجوانب وتتباين في جوانب أخرى. ومن أهم هذه النماذج:

1. نموذج Fink (1994):

يشير هذا النموذج إلى ضرورة الاستعداد لمنع وقوع الأزمة، واتخاذ إجراءات ذكية تجاه الأحداث ذات العلاقة، ويؤكد هذا النموذج على ما ينبغي أن تقوم به الإدارة قبل وبعد الأزمة، حيث تتضمن الإجراءات قبل وقوع الأزمة التنبؤ بوقوعها وتطوير خطة لإدارة الأزمة حال وقوعها. أما بعد حصول الأزمة، فإن على الإدارة العمل بصورة سريعة على أمرين، الأول: تحديد الأزمة وتشخيصها بدقة، والثاني: عزل وفصل الأزمة. وتضمن عملية التنبؤ بالأزمة حسب نموذج "Fink" أربعة متغيرات أساسية:

• قيمة الأثر (CIV) Crisis Impact Value:

التنبؤ بالأزمة يتطلب توجيه الأسئلة إلى أطراف متعددة، وهذه الأسئلة هي من نوع أسئلة "ماذا لو"، ويفضل أن يتضمن هذه الأسئلة توقع أسوأ الأشياء التي يمكن أن تحدث للمنظمة "what if questions".

• عنصر الاحتمالية Probability Factor:

يتم استخدام نسب مئوية بين الصفر و(100%) للتعبير عن الاحتمالية، أي أنه يتم التعبير عن احتمالية حصول الأزمة المفترضة بقيمة الاحتمالية.

• درجة التأثير Degree of Influence:

ينبغي أن تقوم الإدارة بتحديد الخطوات التي يمكن أن تستخدم بطريقة فاعلة لتقليل تأثير الأزمة إلى أقل حد ممكن.

• المعرفة Knowledge:

الرؤية الثاقبة والقدرة على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة ووفقاً لأهميتها النسبية. ويتم في هذه المرحلة وضع الخطة للتعامل مع الأزمة المتوقع حدوثها وعقد ورشات عمل وتشكيل فريق يمتاز بالكفاءة والخبرة والقدرة على التصرف عند حدوث الأزمة الحقيقية، كما ويمكن الاستعانة بالخبراء والمستشارين في عقد ورشات محاكاة الأزمة.

2. نموذج Murphy Bayley (علي، 2018):

يركز نموذج Murphy Bayley على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة الأزمة، ويتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة، وهذه الخطوات توضح نموذج Murphy Bayley:

• تقدير موقف الأزمة:

يتم تقدير موقف الأزمة من خلال توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة المطروحة.

• تحليل موقف الأزمة:

تركز هذه الخطوة على إجراء تحليل شامل ومعمق لجميع عناصر موقف الأزمة، وتحديد وتحليل عناصر ومكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة.

• التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

يتم في هذه الخطوة تحديد ووضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، كما ويجري وضع كل مايلزم لتهيئة بيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة، حيث يتم التركيز على محاور التوتر والصراع في بيئة المنظمة.

• التدخل في الأزمة:

تأتي خطوة التدخل في الأزمة لمعالجتها بكفاءة وفعالية، ويكون التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة.

وبناءً على الخطوات السابقة، فإن وقوع أي أزمة في المنظمة يرافقتها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة بوضوح لصنع القرار، إذ تتضمن الأزمة عناصر واضحة غير محددة الملامح والمظاهر، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة.

3. النموذج العام لإدارة الأزمة (بركات، 2018):

يركز هذا النموذج على المراحل الثلاث للأزمة حيث اتفقت الدراسات على هذه المراحل:

- مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها.
- مرحلة إدارة الأزمة أثناء حدوثها.
- مرحلة إدارة الأزمة بعد حدوثها.

تتركز مرحلة إدارة الأزمة قبل حدوثها على تحليل النقاط الحرجة، وعلى نظم التحذير والإنذار المبكر القائم على المراجعة الدورية للأداء الإداري والمالي والتنظيمي. أما إدارة الأزمة أثناء وقوعها فتبدأ هذه المرحلة بوضع خطة لإدارة الأزمة، وتكون من خلال إرشادات وتوجيهات تتعلق

بالمستويات الإدارية المختلفة، وتتعلق هذه الارشادات بما يجب عمله والقيام به عند حدوث الأزمة حتى تبقى الأزمة تحت السيطرة بأقل الخسائر. بينما تركز مرحلة إدارة الأزمة بعد وقوعها على تحليل الموقف الحالي للمنظمة إذ يمكن أن ينجم عنه التوصل إلى تعديل الاستراتيجيات القائمة أو التوصل إلى استراتيجيات أو توجهات جديدة وذلك في ضوء الآثار التي ترتبت على المنظمة من خلال الأزمة.

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية النموذج العام لإدارة الأزمات في هذه الدراسة كونه الأقرب إلى معطيات وحيثيات الأزمة والذي تم تطبيقه وعكسه على أداة الدراسة.

وفي ضوء ما سبق فإنه يجب أن يكون هناك خصائص معينة يتمتع بها فريق إدارة الأزمات، ومن أهمها (الشاطري، 2011):

1. أن يكون أفراد الفريق مدربين تدريباً عالياً على مواجهة معظم المواقف المحتملة على اختلافها، ولا بد من الأطلاع على تجارب دول أخرى.
2. أن يمتلك الفريق الحرية في أدائهم، يجب أن يواجهون الموقف بحرية حسب تداعياته وظروف الأزمة التي يواجهونها.
3. أن يعمل الفريق بروح الجماعة إضافة إلى توفير أدوات ووسائل اتصال فعالة بين أعضاء الفريق.
4. قيام الفريق بإطلاع قائده على الإنجازات والأعمال التي يقومون بها لمواجهة الأزمة في موقع العمل أولاً بأول، حتى يتمكن من التنسيق بين الفرق المختلفة كل حسب مهمته، ولمراعاة مستجدات الموقف.
5. ليس من الضروري أن يكون أعضاء الفريق الأزموي متفرغين فقط لأعمال هذا الفريق، بل من الطبيعي أن يكونوا منتمين إلى منظمات حكومية أو أهلية، في وظائفهم العادية، وعند الأزمة يتم استدعاؤهم ليقوموا بأدوارهم حسب طبيعة الأزمة التي حدثت بالفعل.

6. كما يمكن استدعاء الفريق من خارج المنظمة، ويحدد حسب طبيعة الأزمة وحجمها ذلك الأمر.

7. أن يكون الفريق تحت قيادة قائد تتوافر فيه سمات شخصية مثل الشجاعة والتفائل والقدرة على تنمية العلاقات الشخصية، والثبات، وقوة الإرادة، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

كذلك لا بد أن يتوفر فيه سمات موضوعية مكتسبة مثل القدرة على جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص الأفكار التي ترشده إلى ما يجب عمله في مثل هذه الظروف، ومقدرته على رسم التكتيكات المناسبة للموقف الأزموي، وتوظيف الموارد المتاحة أقصى توظيف. هذا مع توفر خبرة عملية في القيادة أثناء المواقف الصعبة.

• إستراتيجيات إدارة الأزمات

رغم تعدد النماذج التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في إدارة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها إلا أنه لا بد للمنظمة من وضع استراتيجية واضحة ومعممة على العاملين من خلال فريق إدارة الأزمات ويقترح (عليوه، 2002) و (عبوي، 2006) أن استراتيجية إدارة الأزمات تقوم على قواعد التالية:

1. قدرة المنظمة على تحقيق مختلف أنشطتها.
2. تهيئة مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع مستويات الإدارة والتخصصات الوظيفية.
3. المرونة في التشكيل التنظيمي للمنظمة وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة.
4. وضع سياسات تشمل القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة.
5. صياغة السياسات والتشريعات المتعلقة بالأزمة، كما وتساهم المنظمة بشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات.
6. اختيار أساليب لتوعية الرأي العام بمهددات وتحديات الأزمات.
7. الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات المطلوبة للأزمة.

8. الكفاءة والفاعلية التي تساهم في التنبؤ بالمستقبل لتحقيق الدراية الكاملة بطبيعة الأزمة.

9. تحقيق الفاعلية في تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئات المحيطة بالمنظمة.

10. تشكيل فريق إدارة الأزمات.

11. تحديد ماهية الأزمة.

12. التخطيط المسبق قبل حدوث الأزمة.

13. استخدام المخرجات للتغذية الراجعة للاستفادة منها لمواجهة الأزمات القائمة.

دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يجب أن يكون هنالك تعاون بين إدارة الأزمات وإدارة العلاقات العامة بالمنظمة على تحديد عدد من الأمور المهمة في عملية الاتصال التي تساعد في إدارة الأزمة، ومن هذه الأمور (الذهبي، 2018):

1. أن يتم تحديد الفرد المناسب لكي يكون هو المتحدث الرسمي باسم المنظمة خلال الأزمة.

2. طرح التساؤل التالي وهو: "هل تمّ تدريب وتأهيل الفرد الذي تمّ اختياره على عملية الاتصال بالآخرين بشكل خاص في مجالات ومهارات التحدث وعملية العرض والتقييم والحوار مع الأطراف الأخرى؟"

3. "ما هو الموقع المناسب لغرفة العمليات (مركز إدارة الأزمات بالمنظمة)؟" فيجب أن يتواجد في المركز كل من الأجهزة وبرامج العمل التي بحاجتها، التلفزيونات وغيرها.

4. تحديد المسؤول عن إعداد البيانات الصحفية، وحيقة هذه البيانات التي تخص المنظمة إلى فريق إدارة الأزمات.

5. العمل على تكوين الاتصال والتعريف بين الأعضاء في فريق إدارة الأزمات ووسائل الإعلام، التي تقوم على تغطية السيناريوهات التي يقومون بتجهيزها، كذلك العمل على متابعة الصحافة في إجراء عملية التقييم لما يتم.

6. وضع خريطة تبين سلسلة وقنوات إصدار القرارات والتعليمات والأوامر أثناء الأزمة؛ لتجنب التعارض في المسؤوليات وأن يتم التنسيق بين المسؤوليات وأن يتم عرض هذه الخريطة على الإدارات الداخلية.
7. تحدد نظام اتصال ليتم إحاطة وإعلام الموظفين في المنظمة بأحداث الأزمة، قبل أن يتم الإعلان عنها للصحافة والإعلام؛ لكي يتم اكتساب ثقة الموظفين في المنظمة.
8. أن يتم تحديد طبيعة العملاء الذي سوف يتم الاتصال بهم وأن يتم التعامل معهم وفق اللغة المناسبة لهم.
9. القيام بعمليات التنسيق بين مختلف المعلومات والبيانات المرسلة والمستقبلية في المنظمة، التي تساهم في إدارة الأزمة بمهارة واحترافية عالية.
10. الاتصال يساهم بشكل كبير في عملية إخبار إدارة المنظمة من الأخطار، التي يمكن أن تتعرض لها، وما هي الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها لمنع حدوث الأزمة أو التقليل من أثرها على المنظمة.

الإدارة الإعلامية للأزمة:

يتزافق مع الأزمة نقص وتشويه وتشويش في المعلومات وفي نقلها نتيجةً لغياب المعلومات الموثوقة بشأن الأزمة، لا سيما وأن أزمات المنظمة هي سبق صحفي أفضل من إنجازاتها، لذا فإن العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمة، ويمكن التغلب على الأزمة الإعلامية كما يأتي (الذهبي، 2018):

- قول الحقيقة: أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصرامة وفوراً، لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث. فعندما تكون المنظمة بطيئة الاستجابة، أو تلجأ إلى التعميم الإعلامي، يؤدي ذلك إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات وارتفاع مستوى عدم التأكد، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما أستم غيباب المعلومات الدقيقة، وعندها يكون من الصعب نجاح الاتصالات.
- عقد اللقاءات العامة والاجتماعات، والاتصال بوسائل الإعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لا مجال لإنكارها.

- إرسال رسائل صادقة بدفق متواصل و متماسك و متنسق من المعلومات الدقيقة و الواضحة إلى الجمهور الرئيسي، لإعطاء صورة إلى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة.
- تعيين متحدث رسمي متدرب.
- إتاحة الفرصة للإعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني، والتعامل مع أسئلتهم واستفساراتهم بإيجابية لإعادة بناء الثقة .
- كما يمكن وضع سبعة أبعاد لإدارة الاتصالات في الأزمة ولإدارة الأزمة بشكل عام (Lukaszewski, 1999:1-18):

1. العمليات (Operations): ويرتكز على استعادة الثقة وإعادة بناء العلاقات مع الضحايا، وتخفيض مستوى التغطية الإعلامية للحدث في حالة تماشي سلوك المنظمة مع توقعات المجتمع، يشمل هذا البعد: الصراحة، والتفسير، والتصريح، والندم، والاستشارة، والالتزام، والتعويض .
2. إدارة الضحية (Victim Management): يتصل هذا البعد بمعرفة توقعات الضحايا والتعامل معها بإيجابية، وإلا ستكون ادعاءات الضحايا تستحق الإهتمام عند مناقشتهم وسائل الإعلام .
3. الثقة والمصداقية (Trust & Credibility): إذ ينبغي اعتماد سلوكيات لبناء الثقة وتقليل الخوف وترسيخ المصداقية التي تستند إلى السلوك السابق للمنظمة، والذي يستخدم في التنبؤ بسلوك المنظمة المستقبلي. ومن أهم السلوكيات التي تظهر المصداقية:
 - التهيؤ للتحدث بشكل علني.
 - توفير معلومات متقدمة.
 - الإصغاء الجيد، والتكلم بلغة واضحة.
 - اشرح المشكلات والتغيرات بسرعة وبرهن أنك سمعت الآخرين وغير خططك، دوام على الاتصال وتعاون مع الإعلام، واعترف بأن الضحايا والعاملين هم الذين يمتلكون الأسبقية الأعلى.
 - المشاركة الطوعية للضحايا في عملية اتخاذ القرار.

4. السلوك (Behavior): ويتضمن إعداد خطط جيدة تنفذ مباشرة بعد الأزمة، تستهدف التقليل من أنماط السلوك السلبي الذي يحدث في الأزمات والذي يعيق إعادة بناء وحماية السمعة والثقة والمصداقية، كالتكبر والعجرفة والتهرب من المسؤولية، وعدم الاتصال بالجمهور والضحايا، وتخفيض مستوى حاجات الضحية.

5. التوقع المهني (Professional Expectation): ويقصد به مقارنة سلوكيات وأفعال مهني العلاقات العامة في المنظمة، مع معايير مهنية وأخلاقية توضع استناداً إلى الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة تعكس توقعات المجتمع، وتكون قاعدة أساسية لتحديد الأضرار والتعويضات.

6. البعد الأخلاقي (Ethical): يقيم الضحايا أداء المنظمة أخلاقياً، إذ من المتوقع أن تعمل المنظمات بوعاز أخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع ويجب عن الأسئلة المباشرة والصعبة علناً وفوراً بما ينسجم مع تلك التوقعات.

7. الدروس المستخلصة (Lessons-Learned): لا يمكن تجنب أغلب الأزمات، لذا فإن تنفيذ الاستجابة للأزمة وكيفية معالجتها تمثل دروساً للتعلم من الأخطاء، من أجل التنبؤ أو تخفيض احتمالية حدوث مواقف مشابهة. ولأن الذاكرة المنظمة قصيرة الأمد، فالمنظمة يمكن أن تتعلم من تذكر أخطائها، كما يمثل التحدث علناً عن الأخطاء والدروس المستخلصة خطوة أساسية للحصول على مسامحة الجمهور المعني.

وتعتمد الاستجابة الفاعلة التي تعقب الأزمة مباشرة في الساعات أو الأيام الأولى على مرونة وسرعة استجابة المواطنين، والجهات التنفيذية، والقيادة المسؤولة. وتعد القدرة السريعة على استعادة النشاط خاصية أساسية للنظام السليم تركز على الصحة الاجتماعية (Health Societal) ممثلة بالموارد والتجربة والجودة المنظمة. وفيما يلي استراتيجيات تعزيز المرونة الاجتماعية (Boin & McConnell, 2007):

- تطوير خطة مستمرة تساعد المنظمات على إنشاء مراكز عمليات في موقع خارجي مدعم بتقانة المعلومات، مع التشجيع على الاستجابة الأولية في ظل تغطية إعلامية إيجابية .
- العمل مع الهيئات المحلية وبمشاركة الحكومة ومنظمات الأعمال والمواطنين والإعلام بما يسهل استجابة الجماعة أو المجتمع العفوية للأزمة.
- تحديد وتدريب أفراد يمثلون المستجيبون الأوائل لأجل تولي المبادرة بطريقة مستقلة وفاعلة في الظروف الصعبة عند انهيار الهياكل القيادية، وأن تركز قراراتهم على قيم جوهرية .
- التخطيط والتدريب المستمر والشمولي على سيناريوهات ذات حلول ممكنة وبمشاركة الشركاء المحتملين في منطقة محتملة .
- العمل مع القطاع العام والخاص على إصلاح الأضرار .
- التدريب على ومحاكاة خطط الطوارئ للمنظمات الخاصة والعامة وبشكل نظامي لتعزيز الفهم والثقة المتبادلة.
- تدريب قادة المنظمات والقادة السياسيين على السلوك المرن في أوقات الأزمات.

رابعاً: المبنى النظري للدراسة

بناء على دراسة أدبيات الاتصال الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي وردت في الفصل الأول، عمل الباحث على تحديد الجوانب التي بحثتها الدراسة الحالية المتمثلة في الاتصال الاستراتيجي كمتغير مستقل، والذي ضم التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية، وإدارة الأزمة قبل وأثناء وقوعها كمتغير تابع.

الفصل الثالث

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- خصائص عينة الدراسة
- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي
- نتائج اختبار الفرضيات
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والفرضية المنبثقة عنه.
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والفرضيات المنبثقة عنه.
- المقترحات.
- ما تثيره الدراسة من أبحاث مستقبلية.

الفصل الثالث

عرض ومناقشة النتائج

تم في هذا الفصل قياس أثر "الاتصال الاستراتيجي" في إدارة الأزمات، وعرض النتائج والتحليل الإحصائي بما في ذلك خصائص العينة، ونتائج الإحصاء الوصفي التي تتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأخيراً تم اختبار فرضيات الدراسة وإيجاد الدلالات الإحصائية لهذه الإختبارات.

1.3 خصائص عينة الدراسة

تم الاعتماد على مجموعة من الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد وحدة المعاينة تمثلت بـ (النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة في الإعلام، المؤهل العلمي). والجداول التالية تتضمن عرض لهذه الخصائص من حيث التكرار والنسبة المئوية.

1.1.3 النوع الاجتماعي

الجدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
57.3	160	ذكور
42.7	119	إناث
100.0	279	المجموع

تُظهر بيانات الجدول رقم (4) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في حين كانت نسبة الذكور (57.3%) أما نسبة الإناث فكانت (42.7%).

2.1.3 عدد سنوات الخبرة في الإعلام

الجدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإعلام

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في الإعلام
7.9	22	5 سنوات فما دون
24.0	67	من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات
58.1	162	من 10 سنوات – أقل من 15 سنة
10.0	28	أكثر من 15 سنة
100.0	279	المجموع

يُلاحظ من خلال الاطلاع على الجدول رقم (5) أن الخبرة العملية (من 11- 15 سنة) كانت هي أعلى نسبة بين الفئات الأخرى وذلك بنسبة (58.1%)، تلاها (من 6- 10 سنوات) بنسبة (24%)، تلاها (أكثر من 15 سنة) بنسبة (10%)، أما الفئة العمرية (5 سنوات فما دون) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (7.9%).

3.1.3 المؤهل العلمي

الجدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.4	15	دبلوم
63.8	178	بكالوريوس
30.8	86	دراسات عليا
100.0	279	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6) بأن أعلى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت لدرجة (البكالوريوس) بنسبة بلغت (63.8%)، تلاها (دراسات عليا) بنسبة بلغت (30.8%)، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت (دبلوم) وذلك بنسبة (5.5%).

2.3 نتائج تحليل الإحصاء الوصفي

تم قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة للمتغير المستقل (الاتصال الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات) وتوضح الجداول التالية النتائج التي تم الحصول عليها.

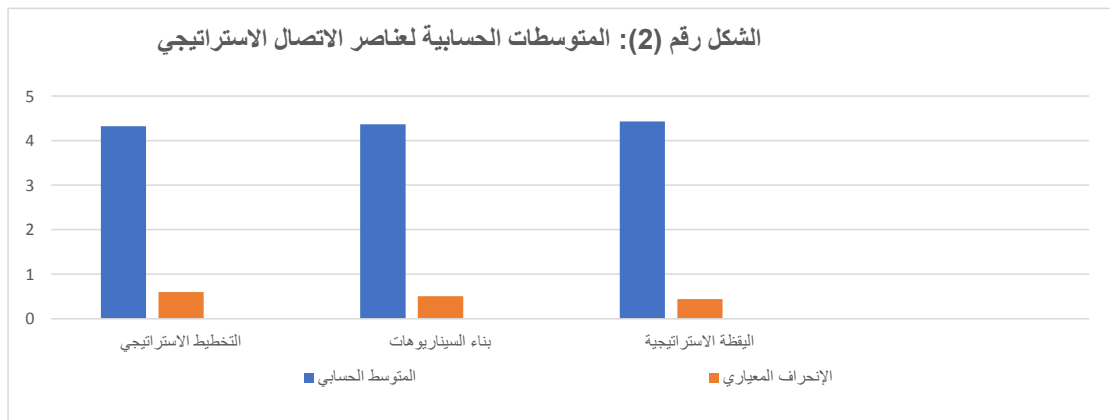
1.2.3 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

السؤال الأول: ما مدى توفر الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل المتمثل في الاتصال الاستراتيجي بعناصره الثلاثة، كما هو مبين في الجدول رقم (7) والشكل رقم (2).

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية لعناصر الاتصال الاستراتيجي

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنصر	
مرتفعة	.60372	4.3221	التخطيط الاستراتيجي	الاتصال الاستراتيجي
مرتفعة	.50836	4.3626	بناء السيناريوهات	
مرتفعة	.44031	4.4270	اليقظة الاستراتيجية	
مرتفعة		4.3706		المتوسط الحسابي الكلي



الشكل رقم (2): المتوسطات الحسابية لعناصر الاتصال الاستراتيجي

يتبين من الجدول (7) والشكل (2) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "الاتصال الاستراتيجي" ككل يبلغ (4.37) وبتقدير مرتفع، وأن أعلى الأبعاد هو البعد (اليقظة الاستراتيجية) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.43) وإنحراف معياري يبلغ (0.44)، تلاه البعد (بناء السيناريوهات) الذي كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.36) وإنحراف معياري يبلغ (0.51)، وأن البعد التخطيط الاستراتيجي وسطه الحسابي كان يبلغ (4.32) وتقديره مرتفع، وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد. وهذا يدل على أن مستوى أبعاد "الاتصال الاستراتيجي" مرتفع.

1.1.2.3 التخطيط الاستراتيجي

السؤال الفرعي الأول (المنبثق عن السؤال الأول): ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط الاستراتيجي، كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (التخطيط الاستراتيجي)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(الترتيب)	درجة الموافقة
5	تدعم الحكومة تطوير مقاييس مبتكرة لقياس أدائها الاستراتيجي.	4.38	.763	1	مرتفع
6	تعمل الحكومة وفق خطة اتصال منظمة للتواصل مع المحافظين في المحافظات.	4.34	.810	2	مرتفع
4	ينسجم جدول تشكيلات الوظائف في الحكومة مع خطتها الاستراتيجية لمواردها البشرية.	4.33	.859	3	مرتفع
2	تأخذ الحكومة بعين الاعتبار التهديدات المحتملة المؤثرة على استراتيجياتها الإدارية.	4.32	.930	4	مرتفع
1	تراعي الحكومة ظروف البيئة المحلية عند تحليل استراتيجياتها الإدارية.	4.31	.905	5	مرتفع
7	تعمل الحكومة على التوصل مع الإعلام ضمن استراتيجيات مدروسة ومنهجية.	4.29	.826	6	مرتفع
3	تعمل الحكومة على تحليل البيئة المحيطة وفق منهجية مدروسة.	4.29	.925	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي		4.3221		مرتفع

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة موافقة أفراد وحدة المعاينة على المتغير المستقل الفرعي الأول (التخطيط الاستراتيجي)، حيث حصلت الفقرة رقم (5) التي تنص على " تدعم الحكومة تطوير مقاييس مبتكرة لقياس أدائها الاستراتيجي " على أعلى متوسط حسابي حيث كانت قيمته (4.38) وانحراف معياري بلغ (0.76)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تعمل الحكومة وفق خطة اتصال منظمة للتواصل مع المحافظين في المحافظات" حيث حصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري بلغ (0.81)، فيما حصلت الفقرة (3) والتي تنص على " تعمل الحكومة على تحليل البيئة المحيطة وفق منهجية مدروسة" على أدنى المتوسطات الحسابية وبلغ (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.93). وتدل هذه النتائج على حرص الحكومة على مراعاة ظروف البيئة المحلية عند تحليل استراتيجياتها الإدارية.

2.1.2.3 بناء السيناريوهات

السؤال الفرعي الثاني (المنبثق عن السؤال الأول): ما هو واقع بناء السيناريوهات في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال بناء السيناريوهات، كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (بناء السيناريوهات)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	تسعى الحكومة لتحسين صورتها الذهنية من خلال الاتصال الاستراتيجي المنظم.	4.47	.650	1	مرتفع
11	تعمل الحكومة على رسم السيناريوهات لتطوير آليات ورصد الاحتمالات للمساعدة في عملية صنع القرارات الحكومية.	4.43	.679	2	مرتفع
12	تعتمد الحكومة استراتيجيات ممنهجة للتواصل مع الجمهور.	4.38	.704	3	مرتفع
9	تعمل الحكومة على رسم السيناريوهات التي تساعد في إدارة الأزمات المحتملة للخروج ببدائل واقعية.	4.32	.858	4	مرتفع
8	تقوم الحكومة ببناء الوضع المستقبلي من خلال سرد واقعي (حيادي، منطقي، متكامل، وشفاف) للأحداث البيئية المتغيرة.	4.31	.804	5	مرتفع
10	تعتمد الحكومة في بناء السيناريوهات على قراءات المسح البيئي الخاصة بها.	4.27	.895	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.3626			مرتفع

يظهر الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير المستقل الفرعي الثاني (بناء السيناريوهات)، حيث يتضح أن جميع الفقرات حصلت على درجة

مرتفعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة (13) والتي تنص على "تسعى الحكومة لتحسين صورتها الذهنية من خلال الاتصال الاستراتيجي المنظم" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.47) وبانحراف معياري بلغ (0.65)، أما في المرتبة الثانية فكانت الفقرة (11) والتي تنص على " تعمل الحكومة على رسم السيناريوهات لتطوير آليات ورصد الاحتمالات للمساعدة في عملية صنع القرارات الحكومية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.43) وبانحراف معياري بلغ (0.68).

أما أقل المتوسطات الحسابية فكانت للفقرة رقم (10) والتي تنص على " تعتمد الحكومة في بناء السيناريوهات على قراءات المسح البيئي الخاصة بها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.27) وبانحراف معياري بلغ (0.90). وتدل المتوسطات الحسابية على اعتماد الحكومة استراتيجيات ممنهجة للتواصل مع الجمهور، وبناء الوضع المستقبلي من خلال سرد واقعي (حيادي، منطقي، متكامل، وشفاف) للأحداث البيئية المتغيرة.

3.1.2.3 اليقظة الاستراتيجية

السؤال الفرعي الثالث (المنبثق عن السؤال الأول): ما هو واقع اليقظة الاستراتيجية في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اليقظة الاستراتيجية، كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (اليقظة الاستراتيجية)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
18	تأخذ الحكومة بعين الاعتبار البيانات الصحية الدولية لإعادة النظر في الخدمات المقدمة للجمهور.	4.51	.501	1	مرتفع
19	تعمل الحكومة على التغلب على المعوقات والتحديات التي تواجهها من خلال التواصل والتخطيط الاستراتيجي.	4.48	.500	2	مرتفع
20	أثر التواصل الاستراتيجي للحكومة في مكافحتها لفايروس كورونا.	4.44	.681	3	مرتفع
16	تعتمد الحكومة على الموظفين ذوي الخبرة بواقع المجتمع لتقديم الخدمة للجمهور.	4.42	.710	4	مرتفع
14	تحرص الحكومة على جمع البيانات عن التغيرات الحاصلة في الخدمات الأساسية.	4.42	.768	5	مرتفع
17	تستخدم الحكومة البرمجيات المتقدمة لمواكبة الخدمات المقدمة للجمهور.	4.38	.734	6	مرتفع
15	تراعي الحكومة عند تقييم أدائها الخدمات المقدمة للجمهور مقارنة مع الدول الأخرى.	4.33	.861	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.4270			مرتفع

يتبين من الجدول رقم (10) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل الفرعي الثالث (اليقظة الاستراتيجية) بلغ (4.43) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث حققت الفقرة رقم (18) والتي تنص على " تأخذ الحكومة بعين الاعتبار البيانات الصحية الدولية لإعادة النظر في الخدمات المقدمة للجمهور" المتوسط الحسابي الأعلى إذ بلغ (4.51) تبعثها الفقرة رقم (19) والتي تنص على " تعمل الحكومة للتغلب على المعوقات والتحديات التي تواجهها من خلال التواصل والتخطيط الاستراتيجي"، الذي

بلغ (4.48) بانحراف معياري مقداره (0.50)، في حين حصلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على " تراعي الحكومة عند تقييم أدائها الخدمات المقدمة للجمهور مقارنة مع الدول الأخرى" على أقل متوسط حسابي، إذ بلغ (4.33) وبانحراف معياري (0.86). مما يدل على أن الحكومة تستخدم البرمجيات المتقدمة لمواكبة الخدمات المقدمة للجمهور، كما تحرص على جمع البيانات عن التغييرات الحاصلة في الخدمات الأساسية.

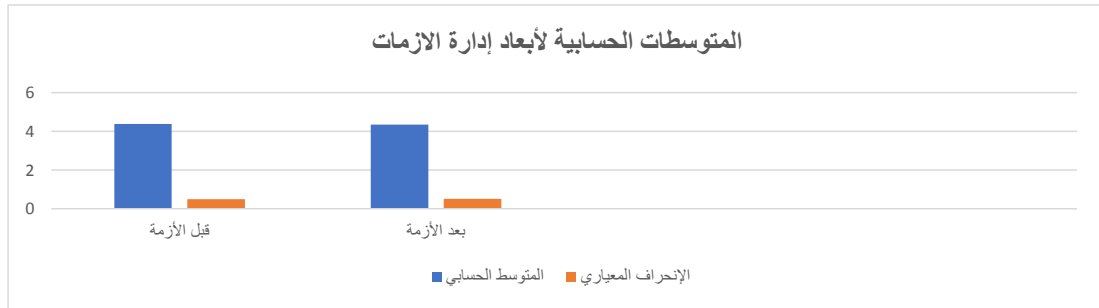
2.3.3 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع

السؤال الثاني: ما هو واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟

تم قياس المتغير التابع (إدارة الأزمات) وذلك من خلال بُعدين وهي (قبل الأزمة، أثناء الأزمة). والتعرف على مستوى الإجابات لأفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل بعد من الأبعاد وذلك من خلال إجراء التحليل الإحصائي الوصفي وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	.50046	4.3805	قبل الأزمة	إدارة الأزمات
مرتفعة	.51075	4.3483	أثناء الأزمة	
مرتفعة		4.3644	المتوسط الحسابي الكلي	



الشكل رقم (3) المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع "إدارة الأزمات" ككل (4.36) وبتقدير مرتفع، وأن البُعد (قبل الأزمة) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.38) وإنحراف معياري قدره (0.50)، وتلاه (أثناء الأزمة) جاء بوسط حسابي قدره (4.35) وانحراف معياري قدره (0.51). وهذا يدل على اهتمام الحكومة بأبعاد "إدارة الأزمات" ومستوى تنفيذها وتطبيقها بشكل عالٍ وسليم.

1.2.3.3 قبل الأزمة

السؤال الفرعي الأول (المنبثق عن السؤال الثاني): ما هو واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا قبل وقوعها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود متغير ما قبل الأزمة، كما هو مبين في الجدول (12).

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير (قبل الأزمة)

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
25	استخدمت الحكومة نظام اتصالات فعال بين الإدارات والوزارات لمواجهة الأزمة.	4.41	.609	1	مرتفع
22	اعتمدت الحكومة على فريق متخصص في إدارة الأزمات.	4.40	.765	2	مرتفع
26	اعتمدت الحكومة على عملية مسح البيئة المحيطة للتنبؤ بالأزمة.	4.39	.735	3	مرتفع
21	اعتمدت الحكومة على خطة موجهة لإدارة الأزمة.	4.38	.639	4	مرتفع
24	اعتمدت الحكومة على التحليل البيئي للحد من ظهور الأزمة.	4.38	.673	5	مرتفع
23	عملت الحكومة على توضيح السياسات والإجراءات الخاصة بها لمواجهة الأزمة.	4.33	.782	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.3805			مرتفع

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع الفرعي الأول (قبل الأزمة) حيث حصلت الفقرة رقم (25) والتي تنص على " استخدمت الحكومة نظام اتصالات فعال بين الادارات والوزارات لمواجهة الأزمة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.41) وانحراف معياري بلغ (0.61)، أما في المرتبة الأخيرة فجاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على " عملت الحكومة على توضيح السياسات والإجراءات الخاصة بها لمواجهة الأزمة" إذ حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.78)، وهذا يدل على اعتماد الحكومة على التحليل البيئي للحد من ظهور الأزمة، ومسح البيئة المحيطة للتنبؤ بالأزمة.

2.2.3.3 أثناء الأزمة

السؤال الفرعي الثاني (المنبثق عن السؤال الثاني): ما هو واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا أثناء وقوعها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود متغير ما أثناء الأزمة، كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير (أثناء الأزمة)

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
29	تمتلك الحكومة الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	4.45	.649	1	مرتفع
30	تمتلك الحكومة الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	4.45	.681	2	مرتفع
31	تمتلك الحكومة آليات لتقويم الخطة المعمول بها أثناء الأزمة.	4.41	.645	3	مرتفع
32	تسعى الحكومة أثناء الأزمة إلى التواصل مع الجماهير بشكل دائم.	4.41	.766	4	مرتفع
28	ساهم المسح البيئي في معرفة حجم الأزمة.	4.38	.791	5	مرتفع
27	توفر الحكومة خطط بديلة لإدارة الأزمة.	4.37	.842	6	مرتفع
38	تعمل الحكومة على تجاوز الثغرات التي ظهرت خلال الأزمة	4.34	.783	7	مرتفع
35	تعمل الحكومة على الاتصال والتنسيق بشكل دائم مع المحافظين في المحافظات.	4.33	.908	8	مرتفع
37	اهتمت الحكومة بإجراءات الوقائية التي تساهم في محاولة محاصرة الأزمة والحد من تفاقمها.	4.30	.927	9	مرتفع
34	تعمل الحكومة على توظيف خبرات إعلامية لمساعدتها في إيصال رسالتها للجمهور.	4.25	.983	10	مرتفع
36	تحرص الحكومة على تعزيز نقاط القوة التي ظهرت خلال الأزمة.	4.25	.939	11	مرتفع
33	تعمل الحكومة أثناء الأزمة على التواصل مع ممثلي ووسائل الإعلام.	4.24	.935	12	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي		4.3483		مرتفع

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع الفرعي الثاني (أثناء الأزمة) حيث حصلت الفقرة رقم (29) والتي تنص على " تمتلك

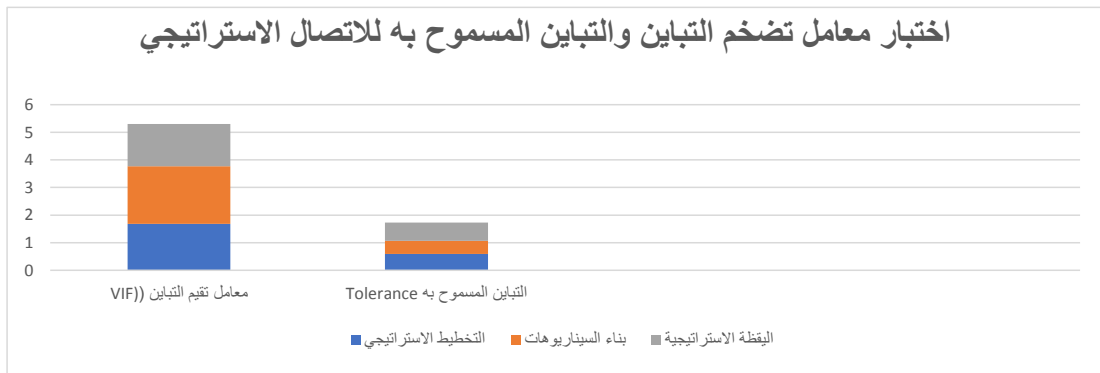
الحكومة الإمكانات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمة" على المتوسط الحسابي الأعلى إذ بلغ (4.45) وانحراف معياري بلغ (0.65)، تبعثها الفقرة رقم (30) والتي تنص على " تمتلك الحكومة الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري بلغ (0.68). فيما كانت أقل فقرة من حيث متوسطها الحسابي قدره (33) والتي تنص على " تعمل الحكومة أثناء الأزمة على التواصل مع ممثلي ووسائل الإعلام" حيث بلغ (4.24) وبانحراف معياري بلغ (0.94). وهذا يدل على حرص الحكومة على تعزيز نقاط القوة التي ظهرت خلال الأزمة، واهتمامها بإجراءات الوقائية التي تساهم في محاولة محاصرة الأزمة والحد من تفاقمها.

3.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل قيام الباحث باختبار فرضيات الدراسة، ولضمان مناسبة البيانات وملاءمتها أجري اختبار معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multi-Collinearity) بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (14): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للاتصال الاستراتيجي

اختبار التباين المسموح به "Tolerance"	معامل تقييم التباين (VIF)	المتغيرات
.593	1.687	التخطيط الاستراتيجي
.479	2.089	بناء السيناريوهات
.651	1.535	اليقظة الاستراتيجية



الشكل رقم (4): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للاتصال الاستراتيجي

يبين الجدول (14) والشكل رقم (4) قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، حيث نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (5) وتتراوح (1.535-2.089). وأن قيمة التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.479 – 0.651)، واستناداً على قاعدة القرار المتعلقة بـ (VIF)، تدل القيم على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة يعيق إجراء اختبار الانحدار. وذلك بالاعتماد على (Malhotra, 2010, P. 485).

السؤال الثالث: ما هو نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فايروس كورونا؟

للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للاتصال الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة) في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا.

جدول رقم (15): ملخص النموذج لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في إدارة الأزمات

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل المعدل (R)	الخطأ المعياري
1	.826 ^a	.682	.678	.25022

يبين الجدول رقم (15) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل

(الاتصال الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات) مجتمعة قد بلغت (0.826). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات. ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.682)، أي أن النموذج يفسر ما نسبته (68.2%) من التباين الكلي في "إدارة الأزمات" أما الباقي يفسر بعوامل أخرى.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في إدارة الأزمات ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	Regression الانحدار	36.908	3	12.303	196.495	.000 ^b
	Residual الخطأ	17.218	275	.063		
	المجموع	54.127	278			

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في إدارة الأزمات، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة، والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وعلى أن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (196.495) عند مستوى دلالة (0.000). وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05). واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "الاتصال الاستراتيجي" (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة

الاستراتيجية) في إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة) مجتمعة في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا.

الجدول رقم (17): نتائج المعاملات لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في إدارة الأزمات

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (t)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
			قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	
.000	4.016		.162	.649	الثابت
.000	9.599	.424	.032	.310	التخطيط الاستراتيجي
.000	4.282	.210	.043	.183	بناء السيناريوهات
.000	8.447	.356	.042	.357	اليقظة الاستراتيجية

يظهر من الجدول (17) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "الاتصال الاستراتيجي" بمتغيراته الفرعية على المتغير التابع (إدارة الأزمات) مجتمعة حيث يبين الجدول قيم (t) المحسوبة لكل من (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية)، حيث بلغت (9.599، 4.282، 8.447)، بالتتابع. وعند مستوى دلالة معنوية tsig بلغ (0.00، 0.00، 0.00) بالتتابع.

واستنادا إلى قاعدة القرار المتعلقة ب (t) والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل (t) أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في إدارة الأزمات.

السؤال الفرعي الأول (المنبثق عن السؤال الثالث): ما هو نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لازمة فايروس كورونا قبل وقوعها؟

للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في مرحلة ما قبل الأزمة.

الجدول رقم (18): ملخص النموذج لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في مرحلة ما قبل الأزمة

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل المعدل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.713 ^a	.508	.502	.35307

يبين الجدول رقم (18) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث يظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال الاستراتيجي) وبعده المتغير التابع (قبل الأزمة) قد بلغت (0.713). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات. ويبيّن الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.508)، أي أن النموذج فسّر ما نسبته (50.8%) من التباين الكلي في مرحلة "قبل الأزمة" أما الباقي فيفسّر بعوامل أخرى.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في مرحلة ما قبل الأزمة
ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	Regression الإنحدار	35.348	3	11.783	94.519	.000 ^b
	Residual الخطأ	34.281	275	.125		
	المجموع	69.629	278			

يوضح الجدول (19) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في قبل الأزمة، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي، حيث بلغت (94.519) عند مستوى دلالة (0.000). وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05). واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها، يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "الاتصال الاستراتيجي" (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في مرحلة ما قبل الأزمة.

الجدول رقم (20): نتائج المعاملات لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في قبل الأزمة

المتغيرات المستقلة	المعاملات غير المعيارية		قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
	قيمة (B)	الخطأ المعياري		
الثابت	.582	.228	2.555	.011
التخطيط الاستراتيجي	.152	.046	3.333	.001
بناء السيناريوهات	.241	.060	4.003	.000
اليقظة الاستراتيجية	.472	.060	7.925	.000

يظهر من الجدول (20) نتائج المعاملات Coefficients لأثر "الاتصال الاستراتيجي" بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (قبل الأزمة) حيث يبين الجدول قيم (t) المحسوبة لكل من (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية)، حيث بلغت (3.333، 4.003، 7.925)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية (tsig) بلغ (0.001، 0.00، 0.00) بالتتابع.

واستنادا إلى قاعدة القرار المتعلقة ب (t) والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل (t) أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في مرحلة ما قبل الأزمة.

السؤال الفرعي الثاني (المنبثق عن السؤال الثالث): ما نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لازمة فايروس كورونا أثناء وقوعها؟

للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للاتصال الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في أثناء الأزمة.

الجدول رقم (21): ملخص النموذج لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في أثناء الأزمة

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل المعدل (R) المعدل	الخطأ المعياري
1	.762 ^a	.581	.576	.33250

يبين الجدول رقم (21) نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث يُظهر أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال الاستراتيجي) وبعده المتغير التابع (أثناء الأزمة) قد بلغت (0.762). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.581)، أي أن النموذج فسّر ما نسبته (58.1%) من التباين الكلي في "أثناء الأزمة" أما الباقي يُفسر بعوامل أخرى.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في أثناء الأزمة
ANOVA^b

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنوية لـ F Sig
1	Regression الإنحدار	42.119	3	14.040	126.994	.000 ^b
	Residual الخطأ	30.402	275	.111		
	المجموع	72.521	278			

يوضح الجدول (22) نتائج تحليل تباين الانحدار لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في أثناء الأزمة، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار، وأن العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (126.994) عند مستوى دلالة (0.000). وتنص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية لـ (F) أقل من (0.05). واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها يعتبر النموذج ملائماً لتحليل أثر "الاتصال الاستراتيجي" (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في "أثناء الأزمة".

الجدول رقم (23): نتائج المعاملات لأثر "الاتصال الاستراتيجي" في "أثناء الأزمة"

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (t)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
			قيمة (B)	الخطأ المعياري	
.001	3.332		.215	.715	الثابت
.000	10.908	.553	.043	.468	التخطيط الاستراتيجي
.029	2.193	.124	.057	.124	بناء السيناريوهات
.000	4.299	.208	.056	.241	اليقظة الاستراتيجية

يظهر من الجدول (23) نتائج المعاملات "Coefficients" لأثر "الاتصال الاستراتيجي" بمتغيراته الفرعية على بُعد المتغير التابع (أثناء الأزمة) حيث يبين الجدول قيم (t) المحسوبة لكل من (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية)، حيث بلغت (10.908، 2.193، 4.299)، بالتتابع عند مستوى دلالة معنوية (t sig) بلغ (0.00، 0.029، 0.00) بالتتابع.

واستنادا إلى قاعدة القرار المتعلقة ب(t) والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل (t) أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية لجميع الأبعاد (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) بمعنى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات في أثناء الأزمة.

اختبار فرضيات الفروقات الإحصائية للمتغير المستقل:

السؤال الرابع: هل توجد فروق في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة في الإعلام، المؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (24) نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الأولى

العنصر		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	(F)
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعة	.381	1	.381	1.047
	في المجموعة	100.944	277	.364	
	المجموع	101.325	278		
بناء السيناريوهات	بين المجموعة	.164	1	.164	.636
	في المجموعة	71.680	277	.259	
	المجموع	71.844	278		
اليقظة الاستراتيجية	بين المجموعة	.100	1	.100	.515
	في المجموعة	53.797	277	.194	
	المجموع	53.897	278		

تشير نتائج الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل ككل إستناداً إلى قيم الدلالة (Sig) عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين اتجاهات الذكور

والإناث عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات إجابات العينة على جميع بنود استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإعلام.

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (25) نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية

(Sig.)	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العنصر	
.749	.405	.149	3	.446	بين المجموعة	التخطيط الاستراتيجي
		.367	275	100.879	في المجموعة	
			278	101.325	المجموع	
.207	1.532	.394	3	1.181	بين المجموعة	بناء السيناريوهات
		.257	275	70.664	في المجموعة	
			278	71.844	المجموع	
.081	2.263	.433	3	1.298	بين المجموعة	اليقظة الاستراتيجية
		.191	275	52.599	في المجموعة	
			278	53.897	المجموع	

تشير نتائج الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل ككل إستناداً على قيم الدلالة (Sig) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عدد سنوات الخبرة في الإعلام عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات إجابات العينة على جميع بنود استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإعلام.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (26) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة

(Sig.)	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	العنصر	
.288	1.251	.455	2	.910	بين المجموعة	التخطيط الاستراتيجي
		.364	276	100.415	في المجموعة	
			278	101.325	المجموع	
.629	.465	.121	2	.241	بين المجموعة	بناء السيناريوهات
		.259	276	71.603	في المجموعة	
			278	71.844	المجموع	
.044	3.161	.603	2	1.207	بين المجموعة	اليقظة الاستراتيجية
		.191	276	52.690	في المجموعة	
			278	53.897	المجموع	

وتشير قيم الدلالة (Sig) المشار إليها في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للاتصال الاستراتيجي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا. ومن أجل تحديد اتجاه هذه الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول رقم (24-4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (27) نتائج المقارنات البعدية باستخدام اختبار (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي)

Scheffe

Dependent Variable	(I) educ	(J) educ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
						Lower Bound
التخطيط الاستراتيجي	Bech	Master	.03451	.07921	.909	-.1604-
		Diploma	-.23216-	.16217	.360	-.6313-
	Master	Bech	-.03451-	.07921	.909	-.2295-
		Diploma	-.26667-	.16878	.289	-.6820-
	Diploma	Bech	.23216	.16217	.360	-.1670-
		Master	.26667	.16878	.289	-.1487-
بناء السيناريوهات	Bech	Master	.03464	.06689	.875	-.1300-
		Diploma	-.09869-	.13694	.771	-.4357-
	Master	Bech	-.03464-	.06689	.875	-.1993-
		Diploma	-.13333-	.14252	.646	-.4841-
	Diploma	Bech	.09869	.13694	.771	-.2383-
		Master	.13333	.14252	.646	-.2174-
اليقظة الاستراتيجية	Bech	Master	.13980	.05738	.005	-.0014-
		Diploma	-.02654-	.11747	.975	-.3156-
	Master	Bech	-.13980-	.05738	.005	-.2810-
		Diploma	-.16633-	.12226	.398	-.4672-
	Diploma	Bech	.02654	.11747	.975	-.2626-
		Master	.16633	.12226	.398	-.1346-
الاتصال الاستراتيجي	Bech	Master	.06965	.05692	.474	-.0704-
		Diploma	-.11913-	.11654	.594	-.4059-
	Master	Bech	-.06965-	.05692	.474	-.2097-
		Diploma	-.18878-	.12129	.299	-.4873-
	Diploma	Bech	.11913	.11654	.594	-.1677-
		Master	.18878	.12129	.299	-.1097-

يبين الجدول (27) بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة أفراد العينة فيما يتعلق بتوجهات عينة الدراسة للبعد (اليقظة الاستراتيجية) تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) فيما يخص (الدبلوم) لصالح

(البكالوريوس والدراسات العليا) حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من (0.05) مع وجود علاقة * على فروق المتوسطات.

4.3 تحليل النتائج

1.4.3 السؤال الأول: ما مدى توفر الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا؟

أشارت النتائج كما يظهر في الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل "الاتصال الاستراتيجي" ككل بلغ (4.37) وبتقدير مرتفع، وأن أعلى قيمة للأبعاد هو بعد (اليقظة الاستراتيجية)، حيث كان تقديره مرتفعاً بوسط حسابي قدره (4.43) وانحراف معياري قدره (0.44)، تلاه البعد (بناء السيناريوهات) الذي كان تقديره مرتفعاً بوسط حسابي قدره (4.36) وانحراف معياري قدره (0.51)، وأن البعد التخطيط الاستراتيجي وسطه الحسابي كان قدره (4.32) وتقديره مرتفع، وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد. وهذا ما يدل على أن مستوى أبعاد "الاتصال الاستراتيجي" مرتفع.

وتعود هذه النتيجة كما يرى الباحث إلى التنسيق والمشاركة والتفاعل وتبادل المعلومات بين جميع أجهزة الحكومة الفلسطينية ذات العلاقة بمواجهة جائحة فيروس كورونا في كافة مراحل العمل.

وهذا ما أكدت عليه دراسة بوشارب (2015) لأهمية الاتصال بمختلف أشكاله ووسائله في إدارة الأزمات، ومدى سرعة وكفاءة وفعالية إرسال واستقبال المعلومات التي من شأنها المساهمة في إدارة فعالة للأزمات والكوارث بامتياز. وكذلك مدى مساهمة وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي في الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المواطنين وتبليغهم بما يستلزم عليهم عمله أثناء وبعد حدوث الأزمة.

2.4.3 السؤال الثاني: ما واقع إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا؟

أشارت النتائج كما يظهر في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع "إدارة الأزمات" ككل بلغ (4.36) وبتقدير مرتفع، وأن البعد (قبل الأزمة) كان تقديره مرتفعاً بوسط حسابي قدره (4.38) وانحراف معياري قدره (0.50)، وتلاه (أثناء الأزمة) بوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري بلغ (0.51).

وتعود هذه النتيجة كما يرى الباحث إلى سرعة استجابة الحكومة الفلسطينية في التعامل مع الأزمة منذ بدايتها، وكذلك تشكيل خلية ذات كفاءة مهنية لإدارة الأزمة. كما وتدل هذه النتيجة على اهتمام الحكومة بأبعاد إدارة الأزمات وتنفيذها وتطبيقها بمستوى عالٍ وسليم. وهذا ما أكد عليه جميل (2016) الذي وضّح أن أهم ما يسبق معالجة الأزمة لدى الدول هو التشخيص السليم للأزمة وما يرافقها من تبعات ونتائج، وهذا يعني بالضرورة أن يكون هناك مصادر معلومات هامة ودقيقة، وتحديد كيفية معالجة الأزمة من خلال خطة واضحة المعالم تحدد طرق التعامل وشكله والوقت الذي يحتاجه.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصل إليه الطيراوي (2008) من أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات المدنية والأمنية في فلسطين كانت عالية جداً. في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصل إليه مسك (2011) أن نظام إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية بمراحله المختلفة جاء بدرجة متوسطة، وقد يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في طبيعة عينة البحث بين الدراسات.

3.4.3 السؤال الثالث: ما هو نوع العلاقة الارتباطية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فيروس كورونا؟

مناقشة الفرضية المنبثقة عن السؤال الثالث:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية) في إدارة الأزمات (قبل الأزمة، أثناء الأزمة) في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا.

أشارت النتائج كما يظهر في الجدول (15) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاتصال الاستراتيجي لدى الحكومة الفلسطينية وإدارتها لأزمة فيروس كورونا. كما أشارت النتائج كما يظهر في الجدول (17) وجود أثر للاتصال الاستراتيجي بمتغيراته الفرعية على المتغير التابع (إدارة الأزمات)

وتعود هذه النتيجة كما يرى الباحث إلى وجود علاقة تكاملية بين كافة أجهزة الحكومة الفلسطينية ذات العلاقة، وإلى أن قنوات التواصل بين هذه الأجهزة تعمل بفعالية وكفاءة حسب المستوى المطلوب.

وهذا يتفق مع ما أكدت عليه دراسة Coombs (2014) التي هدفت إلى استخلاص نتائج أبحاث الاتصالات في الأزمات، حيث أظهرت نتائج البحث أن توفير استراتيجيات اتصال مدروسة أثناء الأزمات تساعد على فهم كيف ستؤثر هذه الاستراتيجيات على نتائج الأزمة، وتساعد كذلك على اتخاذ اختيارات مستنيرة ومتنوعة حول التواصل أثناء الأزمات.

4.4.3 السؤال الرابع: هل توجد فروق في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا تعزى لمتغيرات: الجنس، عدد سنوات الخبرة في الإعلام، المؤهل العلمي.

مناقشة الفرضيات المنبثقة عن هذا السؤال:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا تعزى لمتغير الجنس.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة، التي تظهر في الجدول (24) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات إجابات العينة على جميع بنود استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا تعزى لمتغير الجنس.

وتعود هذه النتيجة في رأي الباحث إلى أن فرص الاطلاع على استراتيجيات الحكومة وخليّة إدارة الأزمة متاح للجميع دون تمييز.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مسك (2011) من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإعلام.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة، التي تظهر في الجدول (25) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات العينة على جميع بنود استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإعلام.

وتعود هذه النتيجة- كما يرى الباحث- إلى الشفافية في نهج الحكومة الفلسطينية في إدارة أزمة كورونا، وكذلك وضوح الإجراءات والاستراتيجيات المتبعة بحيث أنه يمكن لكل إعلامي إدراكها وفهمها مهما كانت خبرته في الإعلام، كما تعود هذه النتيجة في رأي الباحث إلى التشابه في ظروف العمل لجميع الإعلاميين الفلسطينيين.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مسك (2011) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية تعزى إلى متغير الخبرة.

كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطيراوي (2008) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات المدنية و الأمنية في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة، وقد يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في طبيعة عينة البحث بين الدراسات.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات العينة على محاور استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للعينات المستقلة، التي تظهر في الجدول (26)، ونتائج اختبار (Scheffe) في الجدول (27) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات إجابات العينة على جميع بنود استبانة دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة

الحكومة الفلسطينية لأزمة فيروس كورونا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح (البكالوريوس والدراسات العليا) .

وتشير هذه النتيجة كما هو معلوم إلى أن الاستراتيجيات التي تتبعها الحكومة الفلسطينية والخليّة المكلفة بإدارة أزمة كورونا تقوم على أسس علمية ومهنية، الأمر الذي يدركه حملة الدرجات العلمية البكالوريوس والدراسات العليا بناءً على دراستهم الجامعية، مما جعل تقدير هذه الشريحة مرتفعاً.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مسك (2011) من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الطيراوي (2008) من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة في الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات المدنية و الأمنية في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد يعود هذا الاختلاف إلى الاختلاف في طبيعة عينة البحث بين الدراسات.

5.3 المقترحات:

بناءً على النتائج فإن الباحث يقدم مقترحات خاصة بالحكومة الفلسطينية ووزاراتها على النحو الآتي:

1. الحرص على تكليف جهاز متخصص بالإعلام الجديد والأزمات لرصد توجهات الرأي العام على منصات التواصل الاجتماعي، والاهتمام بها، والرد على المغالطات والشائعات بأسرع وقت ممكن.
2. مراعاة أهمية تنفيذ استطلاعات رأي الكترونية تخص الأزمات، ولمعرفة الصعوبات والإشكاليات التي تضيق الشارع الفلسطيني للعمل على حلها بما يعزز الصورة الإيجابية والانطباع المريح للحكومة الفلسطينية.
3. الحرص على تنفيذ حملات توعية وإرشاد للمواطنين بشكل يساعد في تطبيق القرارات والإجراءات الحكومية بأكثر حالة من الرضى.
4. تعزيز عملية التحليل البيئي وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال مسح البيئة المحيطة ودراسة المتغيرات التي قد تؤثر على طبيعة عمل المنظمة.
5. العمل على وضع سياسات وإجراءات وقائية للحد من ظهور الأزمات.
6. تبسيط الإجراءات والسياسات للموارد البشرية ومنحهم الصلاحيات الملائمة لتنفيذ المهام.
7. العمل على وضع خطط بديلة لمواجهة الأزمات واحتوائها.
8. وجود تقارير دورية توضح مهام وإنجازات طواقم العمل، ومدى كفاية الموارد المخصصة للتعاطي مع الأزمة والوقوف على المعوقات للعمل التي من الممكن أن تؤدي إلى ظهور الأزمة.
9. توفير الخبرات والكفاءات من الموارد البشرية التي تساهم في عملية إدارة الأزمات.

10. رقد خلية الأزمة الحكومية بخبراء من خارج موظفي السلطة عند الحاجة بما يضمن التعامل الأمثل مع الأزمة وتقصير عمرها.

6.3 ما تثيره الدراسة من أبحاث مستقبلية:

في ضوء إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ومسار رسالته ونتائجها، فإنه يقترح إجراء أبحاث تتناول المواضيع التالية:

1. مدى التناغم بين جهود الحكومة الفلسطينية الاتصالية ومؤسسة الإعلام الرسمي خلال الأزمات.

2. مدى الانسجام والتعارض بين جهود الحكومة الفلسطينية الاتصالية، وجهود مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني في مواجهة أزمة فايروس كورونا.

3. مدى نجاعة الجهود الاتصالية الحكومية في الرد على الشائعات والأخبار الزائفة(المفبركة) خلال الأزمات.

4. تقييم أداء خلية الأزمة التابعة للحكومة الفلسطينية خلال جائحة كورونا.

5. مدى نجاعة دور جهاز العلاقات العامة في الحكومة الفلسطينية في إدارة أزمة فايروس كورونا.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

أ. المقابلات الشخصية:

محارمة، يوسف، مدير نقابة الصحفيين الفلسطينيين، مقابلة عبر الهاتف بتاريخ: 15 كانون الأول 2020.

ثانياً: المراجع

1. المراجع العربية:

أ. الكتب

أبو فارة، يوسف (2009). إدارة ازمات: مدخل متكامل. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

برنوطي، سعاد (2001). إدارة الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

البزاز، حسن (2011). إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

جلدة، السيد (2011). تكنولوجيا الاتصال في خدمة المجتمع. (ط.2). القاهرة: دار الأمل للنشر.

جواد، شوقي (2010). المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

الحريري، محمد بن سرور (2012). إدارة الازمات واستراتيجية القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، عمان، الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الخصيري، محسن أحمد (1993). إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. القاهرة، مصر: مكتبة مدبولي.
- الخميسي، السيد سلامة (2002). قراءات في الإدارة المدرسية. القاهرة، مصر: الوفاء للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر (2014). الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين. (ط.1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الذهبي، جاسم محمد (2018)، التطوير الإداري مداخل ونظريات، عمليات واستراتيجيات. (ط.126). بغداد، العراق: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- الركابي، كاظم (2004). الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة. (ط. 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال (2015). إدارة الازمات. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- شودود، ماجد (2002). إدارة الازمات والإدارة بالالزمة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (2011). إدارة الازمات، الاسكندرية، مصر: حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد (2006). إدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر.
- عليوة، السيد (2001). إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد (2002). الأزمات والكوارث. (ط.1). القاهرة، مصر: دار الأمين للنشر.
- عليوه، السيد (2001). إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية. القاهرة، مصر: مطابع سجل العرب.
- كامل، عبد الوهاب محمد (2003). سيكولوجية إدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد، مهنا (2018) إدارة الأزمات والكوارث. (ط.2). الإسكندرية، مصر: مكتب الجامع الحديث.

المخامرة، ماهر (2010). المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المصري، علي (2005). إدارة الأزمات الأمنية في ضوء التغيرات المعاصرة. اليمن: جامعة صنعاء.

الهدمي، ماجد سلام (2009). إدارة الأزمات. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

الهوري، سيد (1998). الموجز في إدارة الأزمات. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

يونس، طارق (2002). الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ب. المقالات والأبحاث المنشورة

بركات، جمال (2018). (إدارة الأزمات)، شبكة النبا المعلوماتية، مصر:

<https://www.annabaa.org>

جعفر، يونس. (2017). (أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية : المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس). مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21 (1)، ص 324-393.

الحملوي، محمد رشاد (1997). (إدارة الأزمات)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي.

سماعنة، سمير. و خليل، الخدام. 2014. (أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية)، **Research Gate**، عمان، الأردن.

الشاطري، مشعان (2011). (الخيارات المعرفية والمنهجية في بناء السيناريوهات لدى المدارس الاستشرافية)، مجلة استشراف، 104-133.

الطيب، حسن أبشر (1990). (إدارة الكوارث)، مجلة الإدارة العامة، عدد65، عمان: الأردن.

عجوة، فريد (2005). (إدارة الازمات)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي.

قدوري، فائق والألوسي، وفاء (2018). (دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز المنظمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8 (1)، 113-140.

الحيدان، إبراهيم عبد العزيز (2017). (دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسة في إدارة الازمات)، المجلة الدولية لأبحاث الازمات: 1 (العدد التعريفي): 43-82.

المشهداني، عبد الرزاق. (2020). الأمن الشامل في مواجهة الازمات والكوارث جائحة كورونا نموذجاً، المجلة العربية للدراسات الأمنية، 36 (2)، 235 - 248.

ج. الأبحاث غير المنشورة

الأشقر، صلاح (2012). (مدى فاعلية الاتصال في إدارة الازمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني)، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بوشارب، شوقي (2015). (اتصال الأزمة ودورها في إدارة الازمات: مديرية الحماية المدنية لولاية أم البواقي أنموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

تبيدي، محمد (2010). (أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

الجديلي، ربحي (2006). (واقع استخدام أساليب إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الجعبري، رضوان (2017). (إدارة الازمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الحميدي، سليمان. (2010). فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية

بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

دهاني، جميلة (2017). (أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، دراسة حالة: ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية سعيدة)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة سعيدة، ولاية سعيدة، الجزائر.

الرضيع، خالد (2011). (مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث- دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

السردى، شيرين (2020). (أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الطيراوي، توفيق (2008). (واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين)، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العبيدي، نساء جواد (2002). (إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد، بغداد، العراق.

غنام، محمود. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات المؤسسة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الفاعوري، شذى (2014). (أثر إدارة الإستراتيجية على مؤشرات امتلاك الميزة التنافسية: دراسة حالة على المستشفيات الجامعية في الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الفهيد، عبد المحسن. (2006). التنسيق بين المؤسسة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات - دراسة مسحية على الجهات الامنية بمدينة الجبيل الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

اللامي، وهيبة والعيساوي، رزيقة (2016). (واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة عينة من ولاية عين الدفلى)، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجبلالي بونعامه، عين دقل: الجزائر.

المحسن، محمد. (2018). دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات داخل المؤسسات الأمنية- دراسة ميدانية على إدارة العلاقات العامة بمديرية سوهاج بمصر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سوهاج، مدينة ناصر، مصر.

مسك، زينب (2011). (واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

د. المواقع الالكترونية

مركز الأبحاث الفلسطيني، موقع مركز الأبحاث الفلسطيني، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2020/03/20، متاح على الرابط: [/https://www.prc.ps/en/home](https://www.prc.ps/en/home)

منظمة الصحة العالمية، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2021\3\18، متاح على الرابط: <https://www.who.int/ar>

وزارة الصحة الفلسطينية، موقع وزارة الصحة الفلسطينية، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2020\04\01، متاح على رابط: <http://site.moh.ps>

علي ندى، أساليب الأزمات ونماذجها. ثقافة وإعلام، كتب، العدد 7419، تمت زيارة الموقع
https://m.annabaa.org/arabic/books/15344، متاح على الرابط: 2021/01/13

المراجع الأجنبية:

أ. الكتب:

- Daft, L. (2008). *New Era of Management*. 2nd ed. Thomson South Western, Australia.
- David, F. (2011). *Strategic Management: Concepts & Cases*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Fink, Steven. (1994). *Crisis management planning for inevitable*, 2nd.ed
- Heath, Robert and Gregory, Anne. (2014). *Strategic Communications*. FOUR VOLUME. SAGE Publications Ltd. United Kingdom.
- Istocescu, A. (2005). *Strategies and strategic management of the organization. Basic concepts. Managerial applications (Strategia si managementul strategic al organizatiei. Concepte fundamentale. Aplicatii manageriale)*, ASE: Bucuresti.
- Klshove, B. (2010). *Management a practical introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Marchesani, V. J. (2014). *The Fundamentals of Crisis Management*. Page Publishing Inc. United State of America.
- Mitchell, w, (1987). *Crisis Management handing public Relation in distater*. Professional Safety.
- Pearce, J. & Robinson, R. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation & Control of Competitive Strategy*. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Waller, D.L. (1999). *Operations Management: A supply Chain Approach*, London.

Boin, Arjen & McConnell, Allan. (2007) "Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(1):50 – 59.

Caponigro, Jeffrey (2000), "The Crisis Counselor: A step By Step Guide to Managing a Business Crisis", Contemporary Books, New York.

Coombs, W. Timothy. (2014) "The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research". *ELSEVIER. BUSHOR-1184*: No. of Pages 8.

Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review, *Journal of Cleaner Production*, 112 (7), 2833–2850.

Flouris, T. & Dostaler, I. (2007). Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional. *The International Journal of Professional Aviation Training and Testing Research*, 1 (1). P.2.

Jin, Yan & Pang, Augustine & Cameron, Glen. (2006) "Strategic Communication in Crisis Governance: Analysis of the Singapore Management of the SARS Crisis". *The Copenhagen Journal of Asian Studies*, 23: 81-104.

Kuribayashi, M., Hayashi, K., & Akaike, S. (2018). A proposal of A new Foresight platform considering of sustainable development goals. *European Journal of Futures research*, 6 (4), <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0130-8>.

Lee, J. (2018). Strategic Foresight Methods in the Public and Private Sectors. *Air & Space Power Journal*, 32 (2), 60-74.

Lukaszewski, James E. (1999). "Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A strategic Analysis and Planning Model". *Ragan's Communications Journal*, 1-18.

Lusia, N, H (2013): Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style For Effectives Outcomes, University of Malang, Indonesia, Asian Journal Of Management Sciences And Education: On Vol 2. No 2

Park, Hyojung & Reber, H. Bryan. (2011) "The Organization-Public Relationship and Crisis Communication: The Effect of the Organization-Public Relationship on Publics' Perceptions of Crisis and Attitudes Toward the Organization". *International Journal of Strategic Communication*, 5: 240–260.

Quah & Hin-Peng. (2004) "Crisis Prevention and Management during SARS Outbreak, Singapor". *Emerging Infectious Diseases*, 10(2): 346-368.

Radulescu, A., Rijpkema, E., & Goossens, K. (2003). Trade - offs in the design of a router with both guaranteed and best - effort services for networks on chip, Computers and Digital Techniques. *IEEE Proceedings*, 150 (2), 294 - 302.

Rohrbeck, R., & Kum, E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129 (1), 105-116.

Rosenthal, U. and Alexander Kouzmin. 1997. "Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision-making". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 277-305.

Salkic, I. (2014). The Impact of Strategic Planning on Management of Public Organization Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 12 (3), 61-77.

Zhao, E., Fisher, G., Lounsbury, A. & Miller, D. (2016). Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management, *Strategic Management Journal*, Online Version of Record published before inclusion in an issue, 1 (3), 1-25.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة (الإستبانة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث محمد أبو حامد تحت إشراف الدكتور غسان نمر بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: "واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات: إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا من وجهة نظر الإعلاميين"، وذلك ضمن برنامج ماجستير العلاقات العامة المعاصرة في الجامعة العربية الأمريكية.

الرجاء التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية من خلال وضع إشارة (X) في المكان المخصص لذلك.

مع الاحترام والتقدير

الباحث محمد أبو حامد

واقع الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات: إدارة الحكومة الفلسطينية لأزمة فايروس كورونا
من وجهة نظر الإعلاميين

البيانات الشخصية

● الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

● عدد سنوات الخبرة في الإعلام:

○ 5 سنوات فما دون.

○ من 5 سنوات – أقل من 10 سنوات.

○ من 10 سنوات – أقل من 15 سنة.

○ أكثر من 15 سنة.

● المؤهل العلمي :

○ دبلوم.

○ بكالوريوس.

○ دراسات عليا.

الاتصال الاستراتيجي						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التخطيط الاستراتيجي						
1	تراعي الحكومة ظروف البيئة المحلية عند تحليل استراتيجياتها الإدارية.					
2	تأخذ الحكومة بعين الاعتبار التهديدات المحتملة المؤثرة على استراتيجياتها الإدارية.					
3	تعمل الحكومة على تحليل البيئة المحيطة وفق منهجية مدروسة.					
4	ينسجم جدول تشكيلات الوظائف في الحكومة مع خطتها الاستراتيجية لمواردها البشرية.					
5	تدعم الحكومة تطوير مقاييس مبتكرة لقياس أدائها الاستراتيجي.					
6	تعمل الحكومة وفق خطة اتصال منظمة للتواصل مع المحافظين في المحافظات.					
7	تعمل الحكومة على التواصل مع الإعلام ضمن استراتيجيات مدروسة وممنهجة.					
بناء السيناريوهات						
8	تقوم الحكومة ببناء الوضع المستقبلي من خلال سرد واقعي (حيادي، منطقي، متكامل، وشفاف) للأحداث البيئية المتغيرة.					
9	تعمل الحكومة على رسم السيناريوهات التي تساعد في إدارة الأزمات المحتملة للخروج ببدائل واقعية.					
10	تعتمد الحكومة في بناء السيناريوهات على قراءات المسح البيئي الخاصة بها.					
11	تعمل الحكومة على رسم السيناريوهات لتطوير آليات ورصد الاحتمالات للمساعدة في عملية صنع القرارات الحكومية.					

					تعتمد الحكومة استراتيجيات ممنهجة للتواصل مع الجمهور.	12
					تسعى الحكومة لتحسين صورتها الذهنية من خلال الاتصال الاستراتيجي المنظم.	13
اليقظة الاستراتيجية						
					تحرص الحكومة على جمع البيانات عن التغيرات الحاصلة في الخدمات الأساسية.	14
					تراعي الحكومة عند تقييم أدائها الخدمات المقدمة للجمهور مقارنة مع الدول الأخرى.	15
					تعتمد الحكومة على الموظفين ذوي الخبرة بواقع المجتمع لتقديم الخدمة للجمهور.	16
					تستخدم الحكومة البرمجيات المتقدمة لمواكبة الخدمات المقدمة للجمهور.	17
					تأخذ الحكومة بعين الاعتبار البيانات الصحية الدولية لإعادة النظر في الخدمات المقدمة للجمهور.	18
					تعمل الحكومة على التغلب على المعوقات والتحديات التي تواجهها من خلال التواصل والتخطيط الاستراتيجي.	19
					أثر التواصل الاستراتيجي للحكومة في مكافحتها لفايروس كورونا.	20

إدارة الأزمات						
الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
قبل الأزمة						
21	اعتمدت الحكومة على خطة موجهة لإدارة الأزمة.					
22	اعتمدت الحكومة على فريق متخصص في إدارة الأزمات.					

					عملت الحكومة على توضيح السياسات والإجراءات الخاصة بها لمواجهة الأزمة.	23
					اعتمدت الحكومة على التحليل البيئي للحد من ظهور الأزمة.	24
					استخدمت الحكومة نظام اتصالات فعال بين الإدارات والوزارات لمواجهة الأزمة.	25
					اعتمدت الحكومة على عملية مسح البيئة المحيطة للتنبؤ بالأزمة.	26
أثناء الأزمة						
					توفر الحكومة خطط بديلة لإدارة الأزمة.	27
					ساهم المسح البيئي في معرفة حجم الأزمة.	28
					تمتلك الحكومة الإمكانيات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	29
					تمتلك الحكومة الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	30
					تمتلك الحكومة آليات لتقويم الخطة المعمول بها أثناء الأزمة.	31
					تسعى الحكومة أثناء الأزمة إلى التواصل مع الجماهير بشكل دائم.	32
					تعمل الحكومة أثناء الأزمة على التواصل مع ممثلي ووسائل الإعلام.	33
					تعمل الحكومة على توظيف خبرات إعلامية لمساعدتها في إيصال رسالتها للجمهور.	34
					تعمل الحكومة على الاتصال والتنسيق بشكل دائم مع المحافظين في المحافظات.	35
					تحرص الحكومة على تعزيز نقاط القوة التي ظهرت خلال الأزمة.	36
					اهتمت الحكومة بإجراءات الوقائية التي تساهم في محاولة محاصرة الأزمة والحد من تفاقمها.	37

					تعمل الحكومة على تجاوز الثغرات التي ظهرت خلال الأزمة	38
--	--	--	--	--	---	-----------

ملحق رقم (2)

قائمة بمحكمين أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	الجامعة
1	أيمن يوسف	أستاذ دكتور	الجامعة العربية الأمريكية
2	علاء الدين محمد عياش	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري
3	ماجد سالم تربان	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
4	محمود خلوف	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الأمريكية

Abstract

The aim of this study is to demonstrate the reality of strategic communication in crisis management, specifically, the media professionals' perspective on the Palestinian government's management of the Coronavirus crisis. Four sub-questions emerged from the main research question, and from the third and fourth questions emerged six hypotheses.

The study population consisted of media professionals working in the northern governorates of the West Bank, who are registered with the Palestinian Journalists Syndicate. The population was 2000 people, with a study period from March 2020 to December 2020. The sample size was 279 which is about 14% of the total population. The study adopted a descriptive survey approach, considering the survey as a tool for collecting primary data. The survey covered 38 clauses of both strategic communication and crisis management.

The results showed high ratings and a strong positive correlation for the Palestinian government in strategic communication and between the crisis management of the COVID-19 pandemic.

With regards to the demographics of the sample, such as gender, age and years of experience, there was no statistical significance visible in the averages of the respondents' answers. While the results showed differences in the averages of the sample answers due to the scientific qualification variable, that was in favour of undergraduate and graduate studies.