



# دور العلاقات العامة في التنبؤ بوقوع الازمات المستقبلية | دراسة مسحية للعاملين في أقسام العلاقات العامة في مصرف الرافدين الحكومي ومصرف الشرق الاوسط والخليج واشور والدولي الاسلامي والتنمية الاهلية

## الملخص

تعد وظيفة التنبؤ من الوظائف المهمة لعلم العلاقات العامة إلا أن تلك الوظيفة لم تلق ذلك الاهتمام من قبل ممارسي العلاقات العامة لعدة أسباب أهمها عدم فسح المجال لهم من قبل الإدارات العليا في ممارسة وظائفهم العلمية بشكل واضح وصريح ولم يسمح لهم في مشاركة بقية أقسام المؤسسة في عملها وبناء على ما تقدم وضعت الباحثة مشكلة هذا البحث الذي يكشف عن مدى اهتمام وأهمية نشاط التنبؤ في المؤسسات الحكومية والاهلية العراقية وخصوصاً وأن التنبؤ مهم جداً في الحد من وقوع الازمات التي قد تفتك بالمؤسسة ومن ثم بالمجتمع.

يهدف هذا البحث للتعرف على مدى اهتمام أقسام العلاقات العامة ومدى مشاركتهم في هذا النشاط مع الإدارات العليا. وتتبع أهمية هذا البحث لكونه يبحث في موضوع التنبؤ لأول مرة في قسم العلاقات العامة في كلية الاعلام حيث يعتبر التنبؤ من الانشطة التي يغفل الباحثون من مناقشتها في كليات الاعلام.

اعتمدت الباحثة المنهج المسحي والذي أحد أهم ادواته هي الاستبانة وكذلك أداة المقابلة العلمية حيث وزعت الاستبانة التي تضمنت (16) سؤالاً على (30) مبحوثاً بواقع (15) مبحوث من مصرف الرافدين الحكومي و(15) مبحوث من (5) مصارف أهلية (الشرق الاوسط، اشور، الدولي الاسلامي ومصرف الخليج). أما المقابلة العلمية فاجرتها الباحثة مع (4) مسؤولي أقسام المخاطر في المصارف وهي الأقسام المسؤولة عن عملية التنبؤ وذلك لجمع معلومات فيما إذا كان حقاً هناك نشاط تنبؤي في المصارف أم لا وبناء على هذه الملاحظة وضعت الباحثة أسئلة استبانتها.

وقد توصلت إلى نتائج مهمة أهمها هو المشاركة الضعيفة للعاملين في أقسام العلاقات العامة في التنبؤ كما استنتجت أن أغلب المصارف لا تشرك العاملين في الإعلام والعلاقات في عملية تجنب وقوع الازمات وأوصت بضرورة أن تقوم الإدارات بإشراكهم.

© J.F.A. 2019, كلية الاداب | جامعة تكريت

ا.م.د. هدى مالك شبيب

البريد الالكتروني: drhudamalek@gmail.com  
رقم الجوال: 07707503315

قسم العلاقات العامة  
كلية الاعلام  
جامعة بغداد  
بغداد / الرصافة  
العراق

## الكلمات المفتاحية:

- العلاقات العامة  
- التنبؤ  
- الأزمات

## معلومات البحث

## تاريخ البحث:

12/07/2019 الاستلام:  
11/08/2019 القبول:  
15/10/2019 التوفر على الانترنت:

جامعة تكريت | كلية الآداب | مجلة آداب الفراهيدي جامعة تكريت | كلية الآداب | مجلة آداب الفراهيدي جامعة تكريت | كلية الآداب | مجلة آداب الفراهيدي جامعة تكريت

## المقدمة

ينطلق التفكير في المستقبل من الشعور بأهمية ما نقوم به من أعمال وخدمات لمصلحة المؤسسة أو مصلحة جمهورها، أن التفكير بالمستقبل يبني عادة على التوقع أو التنبؤ الذي يعتبره البعض لا قيمة له ووسط التطور العلمي والتكنولوجيا الذي يستطيع أن يساعدنا في فهم الحاضر والتنبؤ في المستقبل إلا إن ذلك ليس كل الحقيقة فنصفها أو بعضها يتعلق بالإنسان وبطريقة تفكيره ولا يتعلق بآلة أو أية أمور مادية محسوسة، فالتنبؤ أو التوقع أو الحدس أو التخمين (تختلف المسميات بحسب المنظور أو العلوم) هو بداية الانطلاق للتخطيط لما سيحدث في المستقبل أو هو فرضية يفترضها العاملين في العلاقات العامة أو الإدارة من أجل تجنب الوقوع في المشكلات والازمات ووضع الحلول المسبقة لها. فلا يمكن أن تجري الأمور بالأقدار وإنما يجب أن تجري وفق محددات وأفكار علمية ومنطقية مبنية على حقائق ووقائع يتعلق بنوع العمل أو تخصص المؤسسة أو المنظمة أن التنبؤ أو الحدس أو التوقع ليس مجرد شعور بما سيحدث في المستقبل من خطورة أو كارثة أو أزمة وإنما يتجاوز الأمر إلى وضع الحلول لها لتلافي المشكلة قبل وقوعها.

### مشكلة البحث:

تتخصر مشكلة البحث في دراسة محاور ثلاث لموضوع واحد الأول التركيز على أهمية التنبؤ في كل المجالات والازمات والثاني هو كيفية توظيف التنبؤ في العلاقات العامة باعتباره أحد أهم وظائفها، والثالث كيف يكون التنبؤ وسيلة للحد من وقوع الازمات المحتملة والكوارث المستقبلية وبناء على ما تقدم اختارت الباحثة مشكلة بحثها من تلك المحاور الثلاثة وقامت بصياغتها صياغتها يتساؤل رئيسي وهو (ما أهمية التنبؤ في العلاقات العامة ودوره في الحد من وقوع الازمات المحتملة) وقد انبثق من هذا التساؤل تساؤلات فرعية أخرى وهي:

- أ- هل يوظف التنبؤ فعلاً في عمل أقسام العلاقات العامة؟
- ب- ما شكل التنبؤ وما نوعه؟
- ت- هل توضع الخطط المستقبلية بناء على التنبؤ؟
- ث- هل هناك مراكز خاصة وأقسام لإدارة ورصد الازمات قبل وقوعها؟
- ج- ما هي النماذج - النظريات العلمية التي يتم الاعتماد عليها في عملية التنبؤ؟
- ح- ما هي الازمات وما حجمها التي وقعت فعلاً وكانت متطابقة مع التنبؤات؟

### أهمية البحث:

لا يخفى على أحد أهمية أن تأخذ بالاعتبار موضوع التنبؤ كعامل من عوامل حماية المؤسسة أو المنظمة وكمدخل لمنع وقوع الكوارث والازمات تطوره ونهوضه، كما أن الازمات قد تؤدي إلى خسائر كبيرة يدفع ثمنها المجتمع ككل ومن هذا المنطق تنبثق أهمية هذا البحث لكونه يدعو إلى تفعيل وظيفة التنبؤ في المؤسسات من خلال أقسام العلاقات العامة فيها إذ يبين البحث أهمية ودور التنبؤ وأنواعه للحد من وقوع الكوارث والازمات.

أما أهميته للعلم فإن هذا البحث يعد الاول من نوعه في مجال العلاقات العامة في المكتبة الاعلامية العراقية.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

أ- التعرف على مدى الاعتماد على التنبؤ في تحديد الازمات المستقبلية في علم أقسام العلاقات العامة.

ب- الكشف عن فاعلية العاملين في أقسام العلاقات العامة في مجال المساهمة في التنبؤ قبل وقوع الازمة.

ت- الكشف عن كفاءة العاملين في اقسام العلاقات العامة في مجال التنبؤ العلمي.

#### منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج المسحي في بحثها هذا لكونه المنهج المناسب لمشكلة بحثها والذي يساعد على مسح المبحوثين وهم العاملين في اقسام العلاقات العامة في المؤسسات المعنية في البحث وهم المصارف (Bank) الحكومية والاهلية.

#### أداة البحث:

استخدمت الباحثة أداتان الاولى الاستبانة حيث تم توزيعها على جميع العاملين وبطريقة الحصر الشامل في أقسام العلاقات العامة والاعلام والتوعية المصرفية وقد تضمنت الاستمارة ذات المقياس الثلاثي مجموعة أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة.

أما الأداة الثانية فكانت أداة المقابلة العلمية حيث أجرت الباحثة مقابلة علمية مع رؤساء أقسام (المخاطر) في تلك المصارف التي تم تحديدها وقد كانت الغاية من هذه المقابلة هي جمع المعلومات عن طريقة عمل هذه الأقسام المعنية بوظيفة التنبؤ إذ أن هذه الأقسام تحدد الازمات وتقوم بدراستها وبهذا تكون قد تعرفنا على العلاقة التي تربط بين اقسام العلاقات العامة بهذه الأقسام المعنية بالاطلاع على التنبؤات ودراستها.

كما اعتمدت الباحثة استمارة جمع معلومات عامة عن واقع العمل في أقسام العلاقات العامة في المصارف الاهلية.

#### مجالات البحث:

1- **المجال المكاني:** اختارت الباحثة مصرف الرافدين/ الادارة العامة لكونه أكبر وأقدم مصرف في العراق وله فروع عديدة في جميع المحافظات. كما تم اختيار (5) مصارف أهلية/ ادارة عامة وهي مصرف التنمية الدولي والمصرف الدولي الاسلامي، ومصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ومصرف الخليج التجاري ومصرف اشور الدولي للاستثمار لكونها من أقدم وأكبر المصارف الأهلية.

2- **المجال البشري:** تم توزيع استمارة الاستبانة على (30) عاملاً في اقسام العلاقات والاعلام والتوعية المصرفية حيث اختلفت التسميات بين مصرف واخر إلا أنهم جميعاً يعملون عمل العلاقات العامة بأسلوب الحصر الشامل و(4) رؤساء أقسام في (4) مصارف اهلية فيما امتنعت مدير قسم البحوث في مصرف الرافدين عن المقابلة.

3- **المجال الزمني:** تم توزيع الاستمارة في 1 نيسان من عام 2019.

**الدراسات السابقة:**

**1 - دراسة (قادري، 2013):**

تناولت الباحثة مشكلة تتعلق بمدى مساهمة أسلوب التنبؤ بالمبيعات في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، يهدف البحث إلى معرفة مستوى تطبيق الأساليب الكمية في الواقع الاقتصادي، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وقد توصلت إلى نتيجة عدم الاعتماد على التنبؤ كأساس في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية<sup>(1)</sup>.

**2 - دراسة (رشيد، 2016):**

وهي دراسة إحصائية لمقياس الناتج المحلي الإجمالي باستخدام أسلوب التنبؤ بالسلاسل الزمنية التقليدية، لغرض التعرف على الرؤى المستقبلية للناتج المحلي الإجمالي العراقي بما له من دور مهم وفعال لاقتصاد البلد وفائدة لمتخذي القرار، يهدف البحث التعرف على التنبؤات المستقبلية للناتج الاجمالي لقطاعي العام والخاص من خلال المقارنة بين أسلوبين إحصائيين له علاقة بموضوع البحث، وقد توصل الباحث إلى إمكانية استخدام نموذج بوكس عند إجراء تحليل إحصائي لقيم السلاسل الزمنية<sup>(2)</sup>.

**3 - دراسة (تاھمي، 2017):**

تتناول هذه الدراسة دور أساليب التنبؤ بالطلب في عملية التخطيط والتوزيع ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة الانتاجية، يهدف البحث إلى توسيع المجال المعرفي حول متغيرات البحث الأساسية المتمثلة في أساليب التنبؤ بالطلب والتخطيط والتوزيع، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة وقد توصلت إلى نتيجة بأن التنبؤ بالطلب يوفر قاعدة من المعطيات الرقمية التي ارتكز عليها في صياغة نموذج خاص لكل مؤسسة يوضح بعض الاجراءات التي يمكنها من القيام بها للتخطيط والتوزيع<sup>(3)</sup>.

مما تقدم وبعد اطلاع الباحثة على عشرات البحوث التي تُعنى بالتنبؤ فقد توصلت إلى أن جميع الدراسات المتعلقة بالتنبؤ تهتم بوظيفة التنبؤ بحد ذاته وتُطبق في مجالات الإدارة والتخطيط اعتماداً على أساليب ونماذج تنبؤية إحصائية وغير إحصائية، لذا فإن النتائج لم تكن متطابقة مع نتائج بحثنا هذا لكونه يتعلق حصراً بعلاقة التنبؤ بالعاملين في أقسام العلاقات العامة.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات الاجنبية والعربية والعراقية التي تتعلق بالأزمات إلا إنها جميعها تدرس الازمة بعد وقوعها وانحصرت هذه الدراسات في أقسام الادارة والتخطيط،

أما بحثنا هذا فهو يدرس كيفية تجنب وقوع الأزمة من خلال التنبؤ بها ووضع الخطط الوقائية قبل وقوع الأزمة ولذا لم تعثر الباحثة على أية دراسة من هذا النوع.

#### ثانياً: الإطار النظري:

التنبؤ تعريفه واختلافه عن المفاهيم الأخرى ذات العلاقة.

يعرف التنبؤ لغوياً على انه التكهن بالغيب أو التوقع وجمعه تنبؤات وهو يعني استشفاف أو توقع النتائج واحداث المستقبل قبل وقوعها عن طريق التخمين أو دراسة الماضي أو التحليل العلمي والاحصائي لوقائع معروفة (4).

ويعرف التنبؤ اصطلاحاً بأنه (التخطيط ووضع الافتراضات حول احداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها المديرون أو متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل) (5).

وهو يختلف عن الحدس ويعني المعرفة المباشرة للشيء والتي لا تقوم بالضرورة على العقل والتحليل المنطقي انه نوع من المواجهة والمعاناة والادراك المباشر (6).

ويعرف التوقع أيضاً بأنه (الشعور بما يمكن أن يواجه المؤسسة من ازمات مستقبلاً وهذا الشعور قائم على عدة معطيات منها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة وأخرى تتعلق بالبيئة الخارجية ولكن طالما كان هذا الشعور غير مؤكد فهو توقع) (7).

أما التنبؤ فهو تأكيد، تم توقعه عن طريق البيانات والمعلومات بشأن الأزمة التي تم توقعها، ومن ثم معالجة تلك المعلومات عن طريق اجراء البحوث التي تفسر تلك المعلومات وتحللها وتعرضها بغية التعرف على ما يمكن عليه المواقف مستقبلاً (8).

#### 4- خطوات ومراحل عملية التنبؤ:

حددت الباحثة نادرة أيوب مراحل وخطوات عملية التنبؤ بما يأتي (9):

- تحديد الهدف من التنبؤ.
- جمع البيانات اللازمة للظاهرة محل التنبؤ وتحليلها لمعرفة كيفية الاستفادة منها.
- تحليل البيانات وانتقائها لاستعمالها.
- تحديد الظروف المحيطة بالظاهرة ومقارنتها بالظروف التي كانت موجودة سابقاً.
- ربط المعلومات مع بعضها والوصول إلى نتيجة.
- اتخاذ القرار المناسب.

#### 5- أهمية التنبؤ في العلاقات العامة:

لم تذكر كلمة التنبؤ في أغلب الكتب والبحوث والدراسات المتعلقة بالعلاقات العامة إلا ككراً عابراً مقروناً بكلمة أو مفردة التخطيط فالمفردتان مرتبطتان مع بعضهما ارتباطاً وثيقاً.

(إذ أن هناك علاقة وطيدة بين التنبؤ والتخطيط حيث يبدأ التخطيط من حيث ينتهي التنبؤ

لذا فإن التنبؤ أساس التخطيط) (10).



(إن قدرة العلاقات العامة على القيام بعمليات التنبؤ والاستشعار بالازمات المحتملة عبر القيام بالدراسات والبحوث إضافة إلى قيامها بالتخطيط للبرامج التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بين المنظمة وجمهورها) (11).

يعني التخطيط في مجال العلاقات العامة هو (التوقع بالمستقبل وتحديد مسارات التصرف الأكثر احتمالاً لتحقيق أهداف العلاقات العامة وهذا هو محصلة وفحص المعلومات والبيانات المتوفرة وتقييم الآثار المحتملة للمسارات البديلة للتصرف) (12).

أن التخطيط إنما يحدد أبعاده في ضوء التنبؤات بظروف مستقبلية وتحكمه اتجاهات غير ملموسة تبرز مهارة المخطط في التنبؤ وتحديد قياستها، فالتخطيط بالتالي سيتضمن اصدار قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة معتمد بذلك على التنبؤ بالآثار المحتملة للقوى المؤثرة على أوجه نشاط المنظمة وأهدافها (13).

وقد حدد الباحثون نوعان من التخطيط الاعلامي وهما التخطيط الوقائي وهو تخطيط طويل المدى يعتمد على الخبرات السابقة المدروسة المستفادة من ازمات مماثلة يتسم التخطيط بالحركية والمرونة لمواجهة أي موقف مفاجئ في الأزمة (14).

ويبرز أهمية التخطيط الوقائي كأسلوب متطور يجب ان يأخذ به في العلاقات العامة في المؤسسات العصرية لمواجهة الازمات وتهيئة المستقبل وترسيخ السمعة الجيدة للمؤسسة (15).

أن من أهم أهداف العلاقات العامة هو توقع الازمة المقبلة أو التحقيق من اثارها في حالة حدوثها وذلك يكون من خلال التنبؤ بالمشكلة مبكراً فيصبح من اليسير وضع الحلول المناسبة لمنع انفجارها والتحرك لمواجهتها ومن هنا تأتي أهمية الابحاث والدراسات في التنبؤ بالمشكلات من خلال التقاط المعلومات والشائعات التي قد تؤدي إلى انفجار أزمة أو حدوث اضطرابات في العلاقة بين المؤسسة وجمهورها (16).

أن من اهم صفات ممارسي العلاقات العامة هي المرونة في مواجهة المشكلات الطارئة التي لا يمكن التنبؤ بها تفصيلاً ومقديماً عند وضع الخطة وحتى لا تحول هذه المشكلات الطارئة دون تنفيذ الخطة ينبغي التنبؤ بالمستقبل وأزماته ووضع الخطط لعلاجها وتقاديبها.

على ممارسي العلاقات العامة وضع المخطط لمواجهة الاحتمالات المستقبلية ولعدم حدوث عقبات مستقبلية إذا ما أهملت محاربة احتمالات هذه الظروف (17).

كما إن من الضروري القيام بنشاط التنبؤ على افضل وجه وأن تتوافر للمنظمة أو جهاز العلاقات العامة كوادر متخصصة بالتنبؤ وآلياته واساليبه المختلفة، ليس هذا فحسب بل أن التخطيط السليم يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة وبين مطبقي أساليب التنبؤ من جهة أخرى أي أن الخلل أو الخطأ في عمليات التنبؤ ينتج عنها خطط غير فاعلة وغير محققة للأهداف المنشودة (18).

أما المصادر التي يعتمدها ممارسي العلاقات العامة في التنبؤ (19):

- 1- وسائل الاعلام الجماهيري.
- 2- اللجان الحكومية لتقصي الحقائق التي تعد نتائج سير عنها الموقف الذي تتخذه الحكومة.
- 3- مجالات المنافسة (منظمات المنافسة)
- 4- أحاديث المستهلكين.
- 5- بحوث الرأي العام وقياساته.

إن الهدف من عملية التنبؤ هو تزويد المدراء بالمعلومات التي من شأنها تسهيل عملية اتخاذ القرار في محيط ديناميكي يتسم بالمحاذرة وعدم التأكد مع معرفة غير مسبقة بالمستقبل أن (التنبؤ بحد ذاته ليس غاية بل هو جزء لا يتجزأ من نظام التخطيط والمراقبة في كل مؤسسة فهو يتيح لها توقع التطورات المستقبلية بشكل فعال واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ففي الوقت الراهن أصبح في متناول الشركات مجموعة واسعة من منهجيات التنبؤ تتراوح بين الأسلوب الحدسي والأساليب الكمية المتطورة) (20).

وفي المصارف العراقية يعد التنبؤ من أهم أركان العلاج على المستوى الإداري الفني حيث تتم معالجة المشاكل قبل وقوعها وتعطي مساحة أكبر للمؤسسة لغرض تفادي الوقوع في الأخطاء التي تكبد المؤسسة مصاريف كبيرة ويمكن أن تشكل ثقل مالي كبير على المؤسسة لذا يجب على المؤسسات والشركات الرصينة وضع الدراسات السنوية الخاصة بالمؤسسة وبالمرونة الكافية لغرض تقييم المشاكل القديمة وتغيير ما يمكن تغييره ليتناسب مع الأوضاع الجديدة وبما يخدم النهوض بواقع المؤسسة (21).

## 6- أساليب ونماذج التنبؤ:

هناك العديد من الأساليب ونماذج التنبؤ التي وضعها الباحثون كل حسب اختصاصه فهناك النماذج الاحصائية والنماذج المالية ونماذج اقتصادية ونماذج المبيعات وكل مؤسسة وحسب اختصاصها تستطيع أن تعتمد على نموذج محدد يناسب عملها وأهدافها. نستطيع هنا أن نحصر أهم النماذج:

- 1- الأساليب النظامية وهي الأساليب العلمية لاعتمادها على نماذج رياضية وأهمها (22):
  - نموذج الاقتصاد القياسي ويعتمد على قياس وتفسير العلاقات بين الظواهر والسلوك.
  - نموذج المدخلات والمخرجات يتم تطوير العلاقة التبادلية بين مختلف القطاعات الاقتصادية خلال العملية الانتاجية في جداول مدخلات ومخرجات في فترة زمنية معينة.
  - نماذج البرمجة الخطية تهتم بطريقة استخدام الموارد المتاحة في وصف العلاقة بين متغيرين وأكثر.
  - نماذج المحاكاة وهي نماذج رياضية تمثل أو تعكس جميع خصائص وسلوك النظام الحقيقي للتعرف على الآثار المحتملة لقرارات وسياسات اقتصادية معينة قد تؤثر على المسار المستقبلي.



2- الاساليب غير نظامية<sup>(23)</sup>: تعتمد هذه الاساليب على الخبرة والمعرفة العلمية والعملية ومنها:  
- أساليب الاعتماد على آراء ذوي الشأن والخبرة من خلال إقامة ندوات واجراء الحوارات مع الخبراء والمفكرين وتبادل الافكار في المواضيع الاقتصادية التي تهم المجتمع لتقدم الحلول.

**ثالثاً: الإطار العملي الميداني:**

**الأداة الاولى: المقابلة العلمية:**

امتنتعت إدارة مصرف الرافدين عن الاجابة عن أسئلة المقابلة العلمية لغرض التعرف على عمل الاقسام المعنية بالتنبؤ وجمع معلومات حول طريقة عملهم واعتبروا ذلك جزء من أسرار عملهم التي لا يطلع عليها أحد.

أما المصارف الأهلية فقد اجاب أربعة منهم فقط فيما امتنع واحد منهم عن الاجابة لأسباب مجهولة وفيما يلي إجابات الأشخاص الأربعة المسؤولين عن أقسام المخاطر في مصارف الخليج وآشور والشرق الاوسط الاسلامي الدولي توزعت الاجابات على مجموعة محاور وهي:

**المحور الاول: ما أهمية التنبؤ في الحد من الازمات المستقبلية لمصرفكم؟**

أجابت شيماء وجيه كاظم مديرة وقسم إدارة المخاطر في مصرف الخليج التجاري قائلة تأتي أهمية التوقع والتنبؤ من أجل إيجاد مؤشرات أولية للحيلولة دون حدوث الازمة أو تخفيفها من خلال وضع الخطط الوقائية ومحاولة الاستفادة من الازمات السابقة والمشاكل التي تعرض لها مصارف أخرى وتصميم خطط طوارئ تتماشى مع مستوى الازمة وتحد من اضرارها<sup>(24)</sup>.

أما ياسر عمار ومعاون رئيس قسم المخاطر في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار، فقد اجاب قائلاً إن التوقع حول الاحداث الخارجية التي تصيب المصرف من أجل تقليل مستوى الخطر. وكذلك كان رأي د. طارق محي مسؤول قسم المخاطر في مصرف آشور بان التنبؤ يمكن متخذي القرار من اتخاذ كافة الاجراءات التي من شأنها الوقاية من اكتشاف الاحداث السلبية لتصويب رضعها فيما يرى يوسف الوسواسي مسؤول المخاطر في المصرف الدولي الاسلامي أن التنبؤ هو الخطوة الاولى لحماية المؤسسة من أي خطر مستقبلي ممكن أن يؤثر على تحقيق الاهداف والحد من الازمات.

**المحور الثاني: ما هي النماذج والنظريات العلمية التي تعتمدها في التنبؤ وتوقع الأزمات؟**

أجابت شيماء وجيه قائلة: اختبارات الضغط احدى وسائل التنبؤ عن المشاكل التي قد تصيب المصرف وكذلك نظام المبكر والذي يعد جملة من المؤشرات ذات معايير ومستوى محدد. أما يوسف الوسواسي من المصرف الإسلامي فيقول: نعتمد تقنيات مختلفة لإدارة المخاطر وذلك حسب أنواعها مثلاً معيار ISO 31010 لتبني تقنيات تقييم المخاطر واعتماد نموذج سجل المخاطر أو مصفوفه الخطر وبعض الجداول الاخرى حسب نوع الخطر فيما اجاب ياسر عمار من مصرف الشرق الاوسط قائلاً بأن النماذج تعتمد على تكرار الحدث وعلى الدراسات المستقبلية

للأوضاع الخارجية أما د. طارق رحمي فإنه يعتمد على نماذج مثل العصف الذهني ودراسة السوق والمؤشرات الاقتصادية.

**المحور الثالث: مدى تطابق دراساتكم وبحوثكم في مجال التنبؤ مع الواقع أي مع الازمات والمشكلات التي حدثت فعلاً:**

أجابت شيماء وجيه قائلة: لا يمكن أن تتطابق بشكل كامل لكن من الممكن أن تصل إلى 80% في حالة وجود خطط وقائية ضد الازمات وخصوصاً المالية، أما يوسف وسواسي من مصرف الاسلامي فلم يكن جوابه واضحاً إذ لم يحدد نسبة التطابق وإنما اكتفي بالقول بأنه توجد تصنيفات للخطر حسب حدوثه من (نادر إلى مؤكد أو شبه مؤكد).

فيما يرى د. طارق رحمي أن التطابق أمر صعب ويعتمد على احكام مبنية وشخصية واحياناً دور القرار الاداري الذي يخالف كل التوقعات أما ياسر عمار من مصرف الشرق الاوسط فيجيب قائلاً: ولأنه تنبؤ أي حدس فإنه لا يمكن أن يكون متطابق ولكن قد تصل بالنسبة إلى 70%.

**المحور الرابع: ما هو المعيار الذي تعتمده في قياس النجاح أو الفشل في مواجهة الازمات؟** أجابت شيماء وجيه قائلة يمكن استخدام استمرارية الاعمال في المصرف وفترات الانقطاع للعمل وتأثيره وقدرة المصرف على التعامل مع الخطر فيما كان رد يوسف الوسواسي من المصرف الاسلامي فيقول يتم قياس ذلك بناء على تطابق حجم المخاطر المتوقعة مع الاحداث الفعلية وهو ما يسمى بـ (مقبولية الخطر) إضافة إلى وجود تحليل حجم الضرر المتوقع من الضرر الفعلي. فيما يرى د. طارق رحمي بأن مقدار الانحراف عن الخطر المتبقي هو مقياس النجاح من عدمه، أن معيار ياسر عمار فهو بازل وتعليمات البنك المركزي وتطبيق المعيار الدولي للتقارير المالية رقم (9).

**المحور الخامس: هل أدخلتم الاساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التنبؤ أجابت شيماء وجيه نعم من خلال اعداد الانظمة الالكترونية وتصنيف الزبائن الكترونياً.**

ويقول يوسف الوسواسي بأنهم يعتمدون أساليب حديثة مثل (coso frame work) أو معيار Bazeli & 111 وغيرها. أما مصرف اشور فإنهم لم يدخلوا التقنيات الحديثة في التنبؤ حسب رد د. طارق الذي قال: (ليس بعد).

**المحور السادس: هل لديكم مركز لرصد الازمات وتعقبها:**

أجابت شيماء وجيه: نعم ويسمى بقسم ادارة المخاطر وهو حالياً المرصد للازمات أما في المصرف الاسلامي فيقول يوسف الوسواسي بأنه توجد لديهم قسم ادارة المخاطر وهو مركز لرصد الازمات وتعقبها قبل وقوعها.

وكذلك في مصرف اشور يوجد قسم إدارة المخاطر حسب اجابة د. طارق رحمي. ونفس القسم في مصرف الشرق الاوسط حسب اجابة ياسر عمار.

**المحور السابع: ما أكبر ازمة مررتم بها ولم تكن في حساباتكم التنبؤية.**

أجابت شيما وجيه: لا يوجد وكذلك يوسف الوسواسي اجاب نفس جواب شيما وجيه بأن مصرفهم مصرف اشور لم يمر بأزمة فعلية ولكن يواجههم الان تهديد محتمل هو عدم القدرة على زيادة رأس المال المصرف إلى الحد المطلوب من قبل البنك المركزي ويرى د. طارق رحمي بأن الازمة الامنية في العراق أدت إلى تعثر شديد في الائتمان لدى المصارف أما ياسر عمار فيجيب بأن أكبر أزمة وقوع المحافظات تحت سيطرة داعش.

**المحور الثامن: ما نوع الازمات التي مررتم بها؟**

أجابت شيما وجيه: يتعرض المصرف لكافة أنواع الازمات مثل (ماليه، سعرية، سيولة ومنافسة) ولكن يتجاوزها بسهولة قبل أن تصبح أزمة حقيقية ويقول يوسف الوسواسي بأن مصرفهم لم يمر بأزمة لغاية الان إلا أن التحديات موجودة مثل إدارة الاصول وسياسة التسعير واستثمار السيولة والمنافسة العادلة وغير العادلة.

أما د. طارق رحمي فيقول بأن الازمات المالية هي الاكبر وبالنسبة لمصرف الشرق الاوسط فإن أزمتهم هي المنافسة بحسب إجابة ياسر عمار.

**ثانياً: الاداة الثانية الاستبانة:****تحليل نتائج العينة:****الخصائص العامة لعينة البحث:****نوع الجنس:**

بعد تفرغ محتويات الاستبانة تبين ان عدد الاناث في المصارف الأهلية (12) يفوق عدد الاناث في مصرف الرافدين (10) وبهذا يكون مجموع الاناث عموماً (22) أنثى مقابل (8) من الذكور موزعين (3) في المصارف الاهلية و(5) في المصارف الحكومية وهذا مؤشر معروف وواضح على اتجاه المصارف الاهلية في تعيين النساء أكثر من الرجال وحسب جدول (1).

**جدول (1) يبين عدد الاناث والذكور في عينة البحث**

النوع	مصرف الرافدين		مصارف الاهلية		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
اناث	10	67%	12	80%	22	73%
ذكور	5	33%	3	20%	8	27%
المجموع	15	100%	15	100%	30	100%

- الفئة العمرية: حسب مستويات الفئة العمرية التي حددتها الباحثة فقد تبين أن عدد المبحوثين من المستوى الاول (20-30) بلغ اثنان فقط بينما بلغ في نفس المستوى عند المصارف الاهلية (9) وبنسبة عامه بلغت 37% مقارنة بالمستوى الثاني (31-40) عامة حيث بلغ عدد المبحوثين 6 وبنسبة 40% في المصارف الحكومية فيما بلغ عددهم في المصارف الاهلية اثنان فقط وبنسبة

13% أما المستوى الثالث (41) فما فوق فقد بلغ عددهم في المصارف الحكومية (7) وبنسبة 47% أما في المصارف الاهلية فقد بلغت نسبتهم 27% وهذا مؤشر واضح بأن المصارف الاهلية توظف دائماً الشباب اكثر من الاعمار المتقدمة، انظر جدول (2).

جدول (2) يبين الفئات العمرية للمبحوثين

المجموع		المصارف الاهلية		المصرف الحكومي		الفئة العمرية
%	ت	%	ت	%	ت	
37%	11	60%	9	13%	2	30 - 20
26%	8	13%	2	40%	6	40 - 30
37%	11	27%	4	47%	7	41 فما فوق
100%	30	100%	15	100%	15	المجموع

#### - التحصيل الدراسي:

توزع التحصيل الدراسي للمبحوثين في المصرفين بين بكالوريوس والدبلوم العالي فقط حيث بلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس في مصرف الرافدين (7) اشخاص وبنسبة 47% فيما بلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس في المصارف الاهلية (14) شخص بنسبة 93% أما الدبلوم العالي فقد حصل على نسبة 6% في مصرف الرافدين الحكومية وبعده (1) ولم يظهر في المصارف الأهلية، أما الدبلوم فقد كانت حصة مصرف الرافدين اكبر بتكرار 7 وبنسبه 47% أما المصارف الاهلية فقد بلغت نسبته 7% وبتكرار (1) فقط وهذا أيضاً مؤشر على أن المصارف الاهلية دائماً من شروطها تعيين خريجين البكالوريوس وهذا ما أتضح في الجدول (3).

جدول (3) يبين التحصيل الدراسي للمبحوثين

المجموع		مصارف الاهلية		مصرف الرافدين		النوع
%	ت	%	ت	%	ت	
70%	21	93%	14	47%	7	بكالوريوس
3%	1	-	-	6%	1	دبلوم عالي
27%	8	7%	1	47%	7	دبلوم
100%	30	100%	15	100%	15	المجموع

#### - التخصص الأكاديمي:

تنوع التخصص الأكاديمي للمبحوثين في كلا المصرفين ففي مصرف الرافدين كان تخصص الاعلام هو المتفوق وبنسبة 33% من مجموع عينة البحث وكذلك تخصص إدارة بنفس النسبة ثم تخصص المحاسبة بنسبة 20% ثم المصارف بنسبة 13% أما المصارف الأهلية فقد بلغت نسبة خريجين كلية الاعلام 47% يليها اختصاص الادارة بنسبة 20% فيما حصلت

اختصاصات أخرى على 20% توزعت بين اللغات (2) والعلوم العسكرية (1) وكلية العلوم (1).  
انظر جدول (4)

جدول (4) يبين التخصص الأكاديمي للمبجوثين

المجموع		المصارف الاهلية		المصرف الحكومي		التخصص الأكاديمي
%	ت	%	ت	%	ت	
40%	12	47%	7	33%	5	اعلام
27	8	20%	3	33%	5	ادارة
13	4	13%	2	13%	2	مصارف
10	3	-	-	20	3	محاسبة
10	3	20%	3	-	-	أخرى
100%	30	100%	15	100%	15	المجموع

تحليل نتائج استبانة المبجوثين في مصرف الرافدين الحكومي:

- السؤال الاول: ما هو دورك في لجنة التنبؤ ووضع الخطط الوقائية قبل وقوع الازمة تبين أن (10) من المبجوثين من عينة مصرف الرافدين الحكومي وبنسبة 66% كان دورهم في لجنة وضع الخطط الوقائية المتعلقة بالتنبؤ هو دور اعلامي و(4) منهم وبنسبه 27% لا دور لهم فيما كان (1) منهم فقط وبنسبة 7% مستشار في اللجنة، انظر الجدول (5).

جدول (5) يبين الادوار التي تقوم بها ممارسي العلاقات العامة في لجنة التنبؤ

ت	المرتبة	الادوار	ت	%
1	الاولى	أعلامي	10	66%
2	الثانية	لا دور لهم	4	27%
3	الثالثة	مستشار	1	7%
4	الرابعة	خبير	-	-
	المجموع		15	100%

- السؤال الثاني: ما عدد الدورات التي اشتركت بها للتدريب على التنبؤ قبل وقوع الازمة؟  
يبين الجدول (6) إجابات المبجوثين حول عدد الدورات التي اشتركوا فيها للتدريب على التنبؤ قبل وقوع الازمة حيث لم يشترك (11) منهم وبنسبة 73% بأي دورة فيما اشترك (3) منهم وبنسبة 20% بدوره واحدة واشترك (1) منهم بنسبة 7% بثلاث دورات وأكثر.

جدول (6) يبين عدد الدورات التي اشترك بها المبجوثين

ت	المرتبة	عدد الدورات	التكرار	%
1	الاولى	لم أشترك	11	73%
2	الثانية	دوره واحده	3	20%

3	الثالثة	ثلاث دورات وأكثر	1	7%
4	الرابعة	دورتان	صفر	-
المجموع		15	100%	

- السؤال الثالث: ماهي الطرق التي تعتمدونها في التنبؤ بوقوع الازمة؟

اتضح أن (10) من المبحوثين وبنسبة 67% كانوا يتنبؤون عشوائياً وبطريقة اعتباطية فيما كان (5) منهم وبنسبة 33% يتنبؤون بطريقة علمية مبنية على قاعدة البيانات المتوفرة لديهم انظر الجدول (7)

جدول (7) يبين الطريقة التي يعتمدونها المبحوث في التنبؤ

ت	المرتبة	الطريقة	ت	%
1	الاولى	شخصية عشوائية	10	67%
2	الثانية	علمية	5	33%
المجموع		15	15	100%

- السؤال الرابع: كم عدد المرات التي كانت تنبؤاتكم بالآزمات صحيحة؟

لمرة واحدة كانت تنبؤات (8) من المبحوثين صحيحة وبنسبة 53,34% فيما كان (5) من المبحوثين تنبؤاتهم صحيحة لثلاث مرات وأكثر بنسبة 33,33% أما الاثنان الاخرون فقد كانت تنبؤاتهما صحيحة لمرتان فقط وبنسبة 13% انظر الجدول (8)

جدول (8) يبين عدد المرات التي كانت تنبؤات المبحوثين صحيحة

ت	المرتبة	عدد المرات	ت	%
1	الاولى	مرة واحدة	8	53,34%
2	الثانية	ثلاث مرات وأكثر	5	33,33%
3	الثالثة	مرتان	2	13%
المجموع		15	15	100%

- السؤال الخامس: ما نوع الازمات التي وقعت وكانت متطابقة مع تنبؤاتكم؟

حسب تصنيف الازمات التي وضعتها الباحثة بناء على مصادرها النظرية والمقابلات العلمية فقد تبين أن الازمة المالية كانت من أكثر الازمات التي وقعت وكانت متطابقة مع تنبؤات (8) من المبحوثين وبنسبة 53% فيما كانت أزمة السيولة هي الازمة الثانية التي تطابقت مع تنبؤات (3) من المبحوثين وبنسبة 20% أما أزمة سعر الفائدة وأزمة سعر الصرف فقد تنبأ مبحوث واحد لكل منها وبنسبة 7% انظر الجدول (9).

جدول (9) يبين نوع الازمات التي تنبأ بها المبحوثين وكانت صحيحة

ت	المرتبة	نوع الازمة	ت	%
1	الاولى	ازمة مالية	8	53%



20%	3	ازمة سيوله	الثانية	2
13%	2	منافسة على موقع جغرافي	الثالثة	3
7%	1	سعر الفائدة	الرابعة	4
7%	1	سعر الصرف	الخامسة	5
100%	15	المجموع		

- السؤال السادس: ما الوسائل الاعلامية والاتصالية التي تستخدمونها عند وضع الخطط الوقائية لمواجهة الازمات؟

يبين جدول (10) الوسائل الاعلامية والاتصالية التي يستعين بها المبحوثين عند وضع الخطط الوقائية لمواجهة الازمات فقد حصلت مواقع التواصل الاجتماعية على المرتبة الاولى اذ اختارها (10) من المبحوثين وبنسبة 67% أما الندوات فاخترها (4) من المبحوثين وبنسبة 26% واختار مبحوث واحد وبنسبة 7% القنوات التلفزيونية الفضائية.

جدول (10) يبين وسائل الاعلام والاتصال التي تستخدم في الخطط الوقائية

ت	المرتبة	وسائل الاعلام والاتصال	ت	%
1	الاولى	مواقع التواصل الاجتماعي	10	67%
2	الثانية	ندوات	4	26%
3	الثالثة	قنوات تلفزيونية	1	7%
4	الرابعة	الإذاعة	-	
5	الخامسة	المؤتمرات الصحفية	-	
6	السادسة	صحف	-	
		المجموع	15	100%

- السؤال السابع: ما هي المعوقات التي تواجه مشاركتكم في لجنة وضع الخطط الوقائية وادارة الازمات؟

هناك عدة أسباب لعدم اشراك ممارسي العلاقات العامة احياناً في لجنة وضع الخطط منها عدم منحهم صلاحيات المشاركة وقد اختار (11) مبحوثاً وبنسبة 73% أما السبب الثاني فهو قلة خبرة ممارسي العلاقات العامة في مجال التنبؤ وقد اختارها (3) من المبحوثين وبنسبة 20% والسبب الثالث هو عدم قناعة الادارة العليا بكفاءتهم واختارها مبحوث واحد (1) وبنسبة 7% انظر الجدول (11).

جدول (11) يبين معوقات اشراك ممارسي العلاقات العامة في لجنة وضع الخطط الوقائية

ت	الرتبة	المعوقات	ت	%
1	الاولى	عدم منحهم صلاحيات المشاركة	11	73%
2	الثانية	قلة خبرتهم في مجال التنبؤ	3	20%

3	الثالثة	عدم قناعة الادارة العليا بكفاءتهم	1	7%
المجموع			15	100%

- السؤال الثامن: هل تضعون الازمات السابقة باعتباركم عند التنبؤ بوقوع ازمات جديدة؟  
اجاب (13) من المبحوثين وبنسبة 73% ب (نعم) فيما اجاب (2) وبنسبة 13% ب أحياناً  
حول سؤال هل تضعون الازمات السابقة باعتباركم عند التنبؤ بوقوع ازمات جديدة؟ انظر الجدول  
(12)

جدول (12) يبين اجابات المبحوثين حول وضع الازمات السابقة باعتبارهم عند التنبؤ

ت	الاجابات	ت	%
1	نعم	13	73%
2	أحياناً	2	13%
3	كلا	-	-
المجموع		15	100%

- السؤال التاسع: هل تعتمدون نماذج علميه في التنبؤ؟  
اجاب (10) من المبحوثين وبنسبة 73% أحياناً فيما اجاب (5) منهم ب نعم وبنسبة 33%  
لاختبارهم نماذج علمية في التنبؤ انظر الجدول (13).

جدول (13) يبين اعتماد المبحوثين على نماذج علمية في التنبؤ

ت	الاجابات	ت	%
1	أحياناً	10	73%
2	نعم	5	33%
3	كلا	-	-
المجموع		15	100%

- السؤال العاشر: هل تقومون بتوثيق الازمات بقصد الرجوع إليها مستقبلاً:  
يقوم (13) من المبحوثين بتوثيق الازمات وبنسبة 73% بينما اثنان منها وبنسبة 13%  
يقومان بتوثيق الازمات أحياناً. انظر جدول (14).

جدول (14) يبين توثيق الازمات بقصد الرجوع إليها مستقبلاً

ت	الاجابات	ت	%
1	نعم	13	73%
2	احياناً	2	13%
3	كلا	-	-
المجموع		15	100%

- السؤال الحادي عشر: هل تركزون عند التنبؤ على الأزمات المحتملة لدائرتكم؟  
يبين الجدول (15) أن (8) من المبحوثين اختاروا (نعم) وبنسبة (53%) فيما اختار الإجابة بأحياناً (6) منهم وبنسبة (40%)، أما (كلا) فاختارها (1) من المبحوثين وبنسبة 7%.  
الجدول (15) يبين تركيز المبحوثين في تنبؤاتهم على الأزمات المحتملة

ت	المرتبة	الاجابات	ت	%
1	الاولى	نعم	8	%53
2	الثانية	احياناً	6	%40
3	الثالثة	كلا	1	%7
المجموع			15	%100

- السؤال الثاني عشر: هل تأخذون بنظر الاعتبار وقوع أزمات جديدة لا تخطر على البال؟  
أجاب (10) من المبحوثين بـ (نعم) وبنسبة 66% حول الاخذ بنظر الاعتبار وقوع أزمات جديدة بينما اجاب بـ (أحياناً) (4) من المبحوثين وبنسبة 27% أما كلا فأجاب بها (1) من المبحوثين وبنسبة 7% انظر الجدول (16).

جدول (16) يبين اجابات المبحوثين الاخذ بنظر الاعتبار وقوع ازمات جديدة

ت	الاجابات	ت	%
1	نعم	10	%66
2	احياناً	4	%27
3	كلا	1	%7
المجموع		15	%100

#### • تحليل نتائج عينة المصارف الاهلية:

تم توزيع (15) استبانة على العاملين في (5) مصارف أهلية (اشور، الخلع، الشرق الاوسط، التنمية، الاسلامي الدولي) وبعد تفريغ الاستبانة توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:  
- السؤال الاول: ما هو دوركم في لجنة التنبؤ ووضع الخطط الوقائية قبل وقوع الازمة:  
تبين لباحثة أن الأدوار التي يقوم بها ممارسي العلاقات العامة في المصارف الاهلية في عملية التنبؤ قبل وقوع الازمة كانت متفاوتة النسب فمنهم من كان دوره (اعلامي) وبلغ عددهم (9) وبنسبة 60% أما الآخرون (3) فهم لم يكن لهم أي دور وبنسبة (20%) أما دور المستشار فقد شارك (2) منهم وبنسبة 13% ودور خبير شارك واحد من المبحوثين فيها وبنسبة (7%) انظر الجدول (17).

جدول (17) يبين الادوار التي يلعبها ممارسو العلاقات العامة في عملية التنبؤ

ت	المرتبة	الادوار	تكرار	النسبة
1	الاولى	اعلامي	9	%60

20%	3	لا دور	ثانية	2
13%	2	مستشار	الثالثة	3
7%	1	خبير	الرابعة	4
100%	15	المجموع		

- السؤال الثاني: ما عدد الدورات التي اشتركت بها للتدريب على التنبؤ قبل وقوع الأزمة؟  
بلغ عدد المبحوثين الذين لم يدخلوا أية دورة للتدريب على طرق التنبؤ (9) وبنسبة (60%)  
أما الذين تدربوا مرة واحدة فكان عددهم 3 وبنسبة 20% واثنان منهم تدرب مرتان وبنسبة 13%  
وواحد منهم فقط تدرب ثلاث مرات وأكثر بنسبة 70% انظر الجدول (18).

جدول (18) يبين عدد مرات الدورات التي دخلها المبحوثين

ت	المرتبة	عدد الدورات	ت	%
1	الاولى	لا يوجد	9	60%
2	الثانية	مره واحدة	3	20%
3	الثالثة	مرتان	2	13%
4	الدراسة	ثلاثة وأكثر	1	7%
المجموع			15	100%

- السؤال الثالث: ما الطرق التي تعتمدونها في التنبؤ لوقوع الأزمة؟

حددت الباحثة طريقتان للتنبؤ أما عشوائية شخصية أو طريقة علمية مبنية على معلومات  
وبيانات وقد تبين أن الطريقة الأولى يستخدمها (9) من المبحوثين وبنسبة 60% أما الطريقة  
العلمية فيستخدمها (6) منهم وبنسبة 40% انظر الجدول (19).

جدول (19) يبين الطرق التي يستخدمها المبحوثين في التنبؤ

ت	المرتبة	طرق التنبؤ	ت	%
1	الاولى	عشوائية شخصية	9	60%
2	الثانية	علمية	6	40%
المجموع			15	100%

- السؤال الرابع: كم عدد المرات التي كانت تنبؤاتكم بالأزمات صحيحة؟

بلغ عدد الذين كانت تنبؤاتهم صحيحة مرة واحدة (10) مبحوثين.  
وبنسبة (67%) أما من كانت تنبؤاته صحيحة مرتان فهم (3) وبنسبة 20% ومن كانت  
تنبؤاتهم صحيحة لثلاث مرات وأكثر فهم اثنان وبنسبة 13% انظر الجدول (20).

جدول (20) يبين عدد مرات التنبؤات الصحيحة

ت	المرتبة	عدد المرات	ت	%
1	الاولى	مرة واحدة	10	67%

20%	3	مرتان	الثانية	2
13%	2	ثلاث وأكثر	الثالثة	3
100%	15	المجموع		

- السؤال الخامس: ما نوع الازمات التي مررتم بها وكانت متطابقة مع تنبؤاتكم؟

بحسب تصنيف الازمات التي وضعتها الباحثة بناء على مراجعاتها النظرية واستشارتها للعاملين في المصارف وبناء على المقابلة العلمية فقد صنفت إلى ست أزمات حصلت الازمة المالية على التكرارات (7) بنسبة 47% أما الازمات المتعلقة بسعر الفائدة فقد حصلت على تكرارات (5) وبنسبة 33% فيما حصلت أزمة المنافسة على الموقع الجغرافي على (3) تكرارات وبنسبة (20%) فيما انظر الجدول (21)

جدول (21) يبين نوع الازمات التي تنبأ بها العاملون في العلاقات العامة

ت	المرتبة	نوع الازمه	ت	%
1	الاولى	المالية	7	47%
2	الثانية	سعر الفائدة	5	33%
3	الثالثة	منافسة على الموقع الجغرافي	3	20%
4	الرابعة	السيولة	-	-
5	خامسا	أزمة سعرية	-	-
	سادسا	صرت	-	-
		المجموع	15	100%

- السؤال السادس: الوسائل الاعلامية والاتصالية التي تضعونها في حساباتكم عند وضع الخطط الوقائية لاستخدامها في مواجهة الازمات؟

اختار (10) من المبحوثين مواقع التواصل الاجتماعي لاستخدامها في إيصال رسائل محددة للجمهور المستهدف عند التنبؤ في وقوع الازمات ونسبة (67%).  
اما التلفاز فقد اختاره ثلاثة مبحوثين وبنسبة (20%) فيما اختار اثنان منهم وبنسبة 13% الندوات. انظر الجدول (22).

جدول (22) يبين وسائل الاعلام والاتصال المستخدمة في مواجهة الازمات قبل وقوعها.

ت	المرتبة	وسائل الاعلام والاتصال	ت	%
1	الاولى	مواقع التواصل الاجتماعي	10	67%
2	الثانية	التلفاز	3	20%
3	الثالثة	الندوات	2	13%
4	الرابعة	الصحف	-	-
		الاذاعة	-	-

	-	المؤتمرات		
%100	15	المجموع		

- السؤال السابع: ما هي المعوقات التي تواجه مشاركتكم في لجنة وضع الخطط الوقائية وإدارة الازمات المتوقعة؟

تبين أن (8) من المبحوثين بنسبة (53%) يرون أن سبب عدم مشاركتهم في لجنة وضع خطط الوقائية وإدارة الازمات المتوقعة هو عدم فهمهم صلاحيات المشاركة من قبل الادارة العليا. فيما يرى (4) من المبحوثين أن عدم قناعة الادارة العليا بكفاءتهم هي السبب بعدم المشاركة وبنسبة (27%) ويرى ثلاثة منهم أن السبب هو قلة خبرتهم في مجال التنبؤ وبنسبة 20% انظر الجدول (23).

جدول 23 يبين أسباب عدم مشاركة العاملين في العلاقات بوضع الخطط الوقائية

ت	المرتبة	أسباب عدم المشاركة	ت	%
1	الاولى	عدم منحهم صلاحيات المشاركة	8	%53
2	الثانية	عدم قناعة الادارة العليا بكفاءتهم	4	%27
3	الثالثة	قلة خبرتهم في مجال التنبؤ	3	%20
المجموع				
%100				

- السؤال الثامن: هل تضعون الازمات السابقة باعتباركم عند التنبؤ بوقوع ازمات جديدة؟  
أجاب (10) من المبحوثين بـ (نعم) وبنسبة 67% فيما اجاب (5) من المبحوثين أحياناً وبنسبة 33% انظر الجدول (24).

جدول (24) يبين اجابات المبحوثين حاول وضع الازمات السابقة باعتبارهم عند التنبؤ.

ت	المرتبة	الاجابات	ت	%
1	الاولى	نعم	10	%67
2	الثانية	أحياناً	5	%33
3	الثالثة	كلا	-	-
المجموع				
%100				

- السؤال التاسع: هل تعتمدون على نماذج علمية في التنبؤ؟

أجاب (8) من المبحوثين بـ نعم وبنسبة 53% على سؤال اعتمادهم النماذج العلمية في التنبؤ فيما اجاب (4) منهم وبنسبة 27% بـ أحياناً واجاب 3 منهم وبنسبة (20%) في كلا، انظر جدول (25).

جدول (25) يبين اجابات المبحوثين حول اعتمادهم النماذج العلمية في التنبؤ

ت	المرتبة	الاجابات	ت	%
1	الاولى	نعم	8	%53



27%	4	أحياناً	الثانية	2
20%	3	كلا	الثالثة	3
100%	15	المجموع		

- السؤال العاشر: هل تقومون بتوثيق الازمات بقصد الرجوع إليها مستقبلاً:

اجاب (11) مبحوث بنعم وبنسبة 73% على سؤال توثيق الازمات بقصد الرجوع إليها مستقبلاً فيما اجاب (4) منهم وبنسبة 27% بـ أحياناً انظر جدول (26).  
جدول (26) يبين اجابات المبحوثين حول توثيق الازمات

ت	المرتبة	الاجابات	ت	%
1	الاولى	نعم	11	73%
2	الثانية	أحياناً	4	27%
3	كلا	-		
المجموع			15	100%

- السؤال الحادي عشر: هل تركزون عند التنبؤ على الازمات المحتملة لدائرتكم؟

أجاب على هذا السؤال (12) مبحوثاً بنعم وبنسبة 80% فيما اجاب (3) بـ أحياناً وبنسبة 20% انظر الجدول (27).

جدول (27) يبين اجابات المبحوثين حول التنبؤ بالازمات المحتملة

ت	المرتبة	الاجابات	ت	%
1	الاولى	نعم	12	80%
2	الثانية	احياناً	3	20%
3	الثالثة	كلا	-	
المجموع			15	100%

- السؤال الثاني عشر: هل تأخذون ينظر الاعتبار ووقوع ازمات جديدة لا تخطر على بالكم؟

اجاب (9) من المبحوثين بـ (أحياناً) وبنسبة 60% على سؤال الاخذ بنظر الاعتبار ونوع ازمات جديدة لا تخطر على بالهم واجاب (6) وبنسبة 40% بـ أحياناً انظر جدول 28.

جدول (28) يبين اجابات المبحوثين حول الازمات الجديدة

ت	المرتبة	الاجابات	ت	%
1	الاولى	احياناً	9	60%
2	الثانية	نعم	6	40%
3	الثالثة	كلا	-	
المجموع			15	100%

## نتائج البحث:

### 1- نتائج المقابلة العلمية:

تبين للباحثة أن جميع المصارف التي تمكنت من مقابلة مدراء أقسام ادارة المخاطر المسؤولة عن التنبؤ فيها ووضع الخطط الوقائية بأنهم يولون موضوع التنبؤ بوقوع الازمات أهمية كبيرة ولديهم أقسام تدير هذه الازمات وتضع الخطط، كما أنهم يضعون الخطط والدراسات ويقومون بتقييم اداءهم وخططهم كل مدة زمنية محددة وكذلك يعتمدون على نماذج علمية حسب نوع الازمة كما أنهم اتفقوا جميعاً على أن التنبؤ بالازمات لا يمكن أن تكون متطابقة دائماً فهي وحتى لو بنيت على قاعدة معلومات وبيانات علمية فإنها تبقى مجرد تنبؤ لا يمكن أن يكون صحيح 100% على أرض الواقع أما بخصوص الاساليب التكنولوجية الحديثة فلم يستخدم جميعهم تلك الاساليب وما زالوا يعتمدون الاساليب التقليدية كما أن لكل مصرف ظروفه وأساليبه وسياساته لذا تنوعت الازمات التي يمرون بها ما بين مالية ومناقسه بينما لم يمر البعض الآخر بأية أزمة حسب اجاباتهم.

### 2- نتائج الاستبانة:

1- لم يكن هناك فارق كبير بين إجابات المبحوثين في مصرف الرافدين والمصارف الاهلية بخصوص مدى مشاركتهم في لجان التنبؤ قبل وقوع الازمة ووضع الخطط التي تناسب مع تلك التنبؤات.

2- أغلب المبحوثين كان دورهم في تلك اللجان دور إعلامي وبنسبة 66% في المصرف الحكومي بينما كانت النسبة في المصارف الاهلية 60% لأن لهم في المصارف الاهلية ادوار متنوعة مثل خبير أو مستشار.

3- لم يهتم المصرف الحكومي بمهارات التنبؤ والعمل على تطويرها لدى العاملين في العلاقات العامة وهذا واضح من نتائج الدراسة حيث لم يدخل العاملون أية دوره بنسبه 73% منهم أما بالمصارف الاهلية فقد انخفضت النسبة إلى 60% لكون المصارف الاهلية تهتم جداً بتطوير المهارات.

4- تقارب نسبة اعتماد الطرق في التنبؤ في المصرفين فبلغت النسبة في المصرف الحكومي 67% و60% في المصارف الاهلية باعتمادهم طرق عشوائية غير علمية في التنبؤ.

5- ولكونهم لا يعتمدون الطرق العلمية في التنبؤ فلم تكن تنبؤاتهم تتطابق مع الواقع الا بنسب قليلة فقد بلغت النسبة عند المصارف الحكومية 67% بينما كانت عند المصارف الاهلية 33% أي أن المصارف الحكومية أكثر عشوائية في تنبؤاتها من المصارف الاهلية التي بلغت نجاح توقعاتها 33% بينما بلغت عن مصرف الرافدين 13%.

6- ولأن الظروف الاقتصادية متشابهة في العراق وكذلك السياسة الاقتصادية الظروف الامنية والخارجية لذا فإن نوع الازمات التي مرت بكلا المصرفين هي نفسها ففي المصارف الحكومية

كانت نوع الازمة الاكبر من بين الازمات التي مرت بها وبنسبة 53% وفي المصارف الاهلية 47%.

7- فضل الطرفان من العاملين في أقسام العلاقات العامة في كلا المصرفين الحكومي والاهلي استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في حالة مواجهتهم ازمات تتعلق بزبائنها وحصولا كليهما على نفس النسبة 67% وذلك يعود إلى أن تلك المواقع هي الأكثر استخداماً من قبل الجمهور المستهدف والاكثر تأثيراً وانتشاراً.

8- ولكون مشاركة العاملين في أقسام العلاقات العامة ضعيفة فأن أسباب ذلك هو عدم منحهم صلاحيات المشاركة في كلا النوعين من المصارف حيث بلغت نسبتها في مصرف الرافدين 73% و53% في المصارف الاهلية. إذا ما زال العاملون في العلاقات العامة يعانون من اهمال الادارات وتحجيمهم وعدم منحهم صلاحيات تتناسب وأهمية عملهم.

9- وبخصوص اعتمادهم على النماذج العلمية المتطورة والاساليب الحديثة فقد تفوقت المصارف الاهلية وبنسبة 53% بينما بلغت في المصارف الحكومية 33% وهذا يعود للاهتمام المصارف الاهلية بمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة أكثر من المصارف الحكومية.

#### الاستنتاجات:

1- تبين للباحثة أن هناك اهتمام بموضوع التنبؤ بوقوع الازمات ووضع الخطط الوقائية في المصارف الحكومية والاهلية كما ان لديهم اقسام تسمى بأقسام المخاطر وبها موظفين ولديهم خطط ومتابعة وتعقب للازمات قبل وقوعها.

2- لم يعي اغلب العاملين في اقسام العلاقات العامة أنه يجب أن يكون لهم دور في وضع الخطط الوقائية كما أنهم غير مهتمين بوظيفة التنبؤ التي هي أحد اهم وظائف العلاقات العامة وبالمقابل لم تهتم الادارات بإشراكهم باللجان المتخصصة بذلك.

3- اهتمام المصارف الاهلية بمواكبة التطور التكنولوجي والعلمي جعلها تهتم بمتابعة كل ما هو يدعم صورتها لدى زبائنها ويحسن من سمعتها لذا كان اهتمامهم بأقسام العلاقات العامة أفضل من المصارف الحكومية التي حجت دور العاملين في أقسام العلاقات ووضعتهم بأدوار اعلامية محدودة جداً.

4- لا تهتم أغلب إدارات المصارف بأهمية أن يشارك العاملون في أقسام العلاقات العامة في جميع اللجان، ومنها لجان التنبؤ، ولم تلتفت لهذا الأمر مما أدى إلى تحجيم دور العلاقات العامة في تلك المؤسسات.

#### التوصيات:

1- ضرورة لفت انتباه ادارات المصارف إلى أهمية العلاقات العامة من جهة ووظيفة التنبؤ من جهة أخرى لكونهما يساعدان في وضع حد لوقوع ازمات جديدة.

- 2- تطوير مهارات العاملين في أقسام العلاقات العامة بمجال التنبؤ لأنها من المهارات المعتمدة في كل الدول المتقدمة.
- 3- ضرورة الاهتمام بالتنبؤ الذي يكون أساسه علمي ومبني على قاعدة من البيانات والمعلومات لتجنب المصارف الإزمات التي ستعيق بالمجتمع ككل أن وقعت.

## الهوامش:

- (1) إيمان قادري، دور أساليب التنبؤ بالمبيعات في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الجزائرية، 2013.
- (2) حيدر خالد رشيد، دراسة تحليلية للتنبؤ بحجم الناتج المحلي الإجمالي العراقي، بحث مقدم إلى جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، دبلوم عالي، 2016.
- (3) إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، إصدار مجمع اللغة العربية، القاهرة- مصر، 1972، ص 869.
- (4) احمد توفيق نور الدين، نظم إدارة الازمات، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2009، ص 53.
- (5) بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر، 2014، ص 48.
- (6) جاسم طارش العقابي، مبادئ العلاقات العامة المعاصرة، بغداد، دار ومكتبة عدنان 2014، ص 545.
- (7) جلال صادق، علم الازمات، دمشق، دار الهلال للطباعة والنشر، 2006، ص 72.
- (8) جمال حامد، اساليب التنبؤ، مجلة جسر التنمية، العدد الرابع، 2003، السنة الثانية، ص 4.
- (9) رافعة ابراهيم الحمداني، ياسين طه ياسين، استخدام نموذج Shirred للتنبؤ بالفشل المالي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (5) العدد 10، 2013، ص 4.
- (10) ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر 2005، ص 288.
- (11) رسول حسون ثامر عبد الله كاظم السعيد، التنبؤ بالفشل المالي باستخدام نموذج كيدا، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة القادسية، 2018، ص 7.
- (12) زكي محمد هاشم، العلاقات العامة المفاهيم والاسس، العلمية، الكويت، شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1990، ص 146.
- (13) زهير عبد اللطيف، احمد العابد، ادارة العلاقات العامة وبرامجها، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 190.
- (14) سالم عبد الله علوان، ادارة الازمات الامنية، أبو ظبي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2010.
- (15) عبد القادر محمد عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005.
- (16) غسان يعقوب وجوزيف طيش، سيكولوجية الاتصال والعلاقات الانسانية، بيروت، دار النهار للنشر، 1997.
- (17) فريدة بوغازي وآخرون، استخدام التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الادارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني السادس، جامعة التسيير، والعلوم الاقتصادية، زيارة الموقع بتاريخ 1 نيسان، 2019.
- (18) ماجد بن عبد الله سليمان، جهود ادارات العلاقات العامة في مواجهة الازمات الرياض، دار الكتب الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص 110.
- (19) ماجد غزالي الفتلاوي، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، بابل، دار الصادق للنشر 2015، ص 181.
- (20) شعبان، سمير، نماذج وتقنيات التنبؤ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة بائنة الموقع: [www.3010mcenter.com](http://www.3010mcenter.com)
- (21) ماجد ميشيل، مدير العلاقات العامة في رابطة المصارف الاهلية، حاصل على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، لديه خدمه 23 سنة، مقابلة اجرتها الباحثة يوم الثلاثاء 16 نيسان، 2019.
- (22) محمد فركوس، الموازنات التقديرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1995، ص 11.
- (23) مرتضى البشير الامين، الاتصال في العلاقات العامة، عمان، دار أمواج للطباعة والنشر، 2016، ص 104.
- (24) مقابلة علمية مع شيماء وجيه كاظم، مسؤولة قسم المخاطر في مصرف الخليج التجاري، حاصل على شهادة البكالوريوس في الإدارة والاقتصاد، لديها خبرة عملية 19 سنة. ياسر عمار حمزة معاون مدير قسم المخاطر في مصرف الشرق الاوسط حاصل على بكالوريوس ادارة، د. طارق رحمي، مدير قسم المخاطر في مصر اشور، حاصل على شهادة الدكتوراه في الادارة لديه خدمه 29 سنه، يوسف الوسواسي مدير قسم المخاطر في المصرف الدولي الاسلامي، حاصل على شهادة البكالوريوس في الادارة.

## **Resources and References:**

- 1- brahim Mustafa, et al., Intermediate Dictionary, Publication of the Arabic Language Academy, Cairo, Egypt, 1972.
- 2- Ahmed Tawfiq Nour El-Din, Crisis Management Systems, Cairo, United Arab Company for Marketing, 2009.
- 3- man Kadri, The Role of Sales Forecasting Techniques in Decision Making in the Economic Institution, Master Thesis submitted to the Algerian University, 2013.
- 4- Bashir Al-Allaq, Planning and Organizing Public Relations Programs and Campaigns, Amman, Dar Al Yazawi for Printing and Publishing, 2014.
- 5- Jassim Tarish Al-Oqabi, Principles of Contemporary Public Relations, Baghdad, Adnan Library and Library, 2014.
- 6- Jalal Sadiq, Crisis Science, Damascus, Dar Al-Hilal for Printing and Publishing, 2006.
- 7- Jamal Hamed, Prediction Methods, Journal of Development Bridge, Fourth Issue, 2003, Second Year.
- 8- Haydar Khalid Rasheed, An Analytical Study to Predict the Size of the Iraqi GDP, Research Submitted to Baghdad University - College of Administration and Economics, Higher Diploma, 2016.
- 9- Rafia Ibrahim Al-Hamdani, Yassin Taha Yassin, Using the Sherred Model to Predict Financial Failure, Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences, Vol. 5, No. 10, 2013.
- 10- Rebhi Mustafa Alian, Adnan Mahmoud Al-Tobasi, Amman, Safa House for Printing and Publishing 2005.
- 11- Rasul Hassoun Thamer Abdullah Kazem Al-Saidi, Forecasting Financial Failure Using KIDA Model, Qadisiyah University, College of Administration and Economics, Qadisiyah University Journal, College of Administration and Economics, Qadisiyah University Journal, 2018.
- 12- Zaki Mohammad Hashem, Public Relations Concepts and Principles, Scientific, Kuwait, That Al Salasil Printing and Publishing Company, 1990.
- 13- Zaki Mohammed Hashem, Public Relations Concepts and Scientific Bases, 13- Zuhair Abdul Latif, Ahmad Al Abed, Public Relations and Programs Department, Amman, Dar Al Yazouri Scientific Publishing and Distribution, 2016.
- 14- Salem Abdullah Alwan, Security Crisis Management, Abu Dhabi, Emirates Center for Strategic Studies and Research, 2010.
- 15- Samir Shaabana Forecasting Models and Techniques, Faculty of Economic and Commercial Sciences, University of Baena
- 16- Sonia El Bakry, Using Quantitative Methods of Management, Alexandria, University House, 1997.
- 17- Abdel Qader Mohamed Attia, Modern Economics in Theory between theory and practice, Cairo, University House for Printing and Publishing, 2005.
- 18- Ghassan Yacoub and Joseph Tabash, Psychology of Communication and Human Relations, Beirut, Dar El Nahar Publishing, 1997.
- 19- Farida Boughazi and others, the use of quantitative techniques in administrative decision-making at the Algerian Economic Foundation, the sixth national forum, University of Management, and Economic Sciences, visit the site on 1 April 2019.
- 20- Majed bin Abdullah Sulaiman, Public Relations Departments Efforts in Confronting Crises Riyadh, University Books House for Publishing and Distribution, 1st Floor, 2017.
- 21- Majid Ghazali al-Fatlawi, Public Relations Department, Babylon, Sadiq Publishing House 2015.
- 22- Majed Michel, Public Relations Manager at the Association of Private Banks, holds a Master's in Business Administration. He has a service of 23 years, interviews conducted by the researcher on Tuesday, April 16, 2019.
- 23- Mohamed Farkous, estimated budgets, Algeria, Office of University Press 1995.
- 24- Mortada Al-Bashir, Secretary, Communication in Public Relations, Amman, Amwaj House for Printing and Publishing, 2016.
- 25- Scientific interview with Shaima Wajih Kadhim, Head of Risk Department at Business Bay Bank, holds a Bachelor's degree in Management and Economics with 19 years of experience. Yasser Ammar Hamza Associate Director, Risk Management, Middle East Bank, Dr. Tarek



Rahmy, Head of Risk Management in Egypt, Assur, holds a Ph.D. in Management with 29 years of service, Yousef Al-Waswasi, Head of Risk at the International Islamic Bank, holds a Bachelor's degree in Management.

26- Nadira Ayoub, Theory of Administrative Decisions, Algeria, Dar Zahran, 1997.

## المصادر

- 1- إبراهيم مصطفى، وآخرون، المعجم الوسيط، إصدار مجمع اللغة العربية، القاهرة- مصر، 1972.
- 2- احمد توفيق نور الدين، نظم إدارة الازمات، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، 2009.
- 3- إيمان قادري، دور أساليب التنبؤ بالمبيعات في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الجزائرية، 2013.
- 4- بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر، 2014.
- 5- جاسم طارش العقابي، مبادئ العلاقات العامة المعاصرة، بغداد، دار ومكتبة عدنان 2014.
- 6- جلال صادق، علم الازمات، دمشق، دار الهلال للطباعة والنشر، 2006.
- 7- جمال حامد، اساليب التنبؤ، مجلة جسر التنمية، العدد الرابع، 2003، السنة الثانية.
- 8- حيدر خالد رشيد، دراسة تحليلية للتنبؤ بحجم الناتج المحلي الإجمالي العراقي، بحث مقدم إلى جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، دبلوم عالي، 2016.
- 9- رافعة ابراهيم الحمداني، ياسين طه ياسين، استخدام نموذج shirred للتنبؤ بالفشل المالي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (5) العدد 10، 2013.
- 10- ريجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر 2005.
- 11- رسول حسون ثامر عبد الله كاظم السعيد، التنبؤ بالفشل المالي باستخدام نموذج كيدا، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة جامعة القادسية، 2018.
- 12- زكي محمد هاشم، العلاقات العامة المفاهيم والاسس، العلمية، الكويت، شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1990.
- 13- زهير عبد اللطيف، احمد العابد، ادارة العلاقات العامة وبرامجها، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
- 14- سالم عبد الله علوان، ادارة الازمات الامنية، أبو ظبي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2010.
- 15- سمير شعبان نماذج وتقنيات التنبؤ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة باننة تاريخ زيارة الموقع 1/ 4 / 2019 : [www.3010mcenter.com](http://www.3010mcenter.com)
- 16- سونيا البكري، استخدام الاساليب الكمية للإدارة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 1997.
- 17- عبد القادر محمد عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005.
- 18- غسان يعقوب وجوزيف طبش، سيكولوجية الاتصال والعلاقات الانسانية، بيروت، دار النهار للنشر، 1997.
- 19- فريدة بوغازي وآخرون، استخدام التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الادارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني السادس، جامعة النسيير، والعلوم الاقتصادية، زيارة الموقع بتاريخ 1 نيسان، 2019.
- 20- ماجد بن عبد الله سليمان، جهود ادارات العلاقات العامة في مواجهة الازمات الرياض، دار الكتب الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2017.
- 21- ماجد غزالي الفتلاوي، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، بابل، دار الصادق للنشر 2015.
- 22- ماجد ميشيل، مدير العلاقات العامة في رابطة المصارف الاهلية، حاصل على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، لديه خدمه 23 سنة، مقابلة اجرتها الباحثة يوم الثلاثاء 16 نيسان، 2019.
- 23- محمد فركوس، الموازنات التقديرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 1995.
- 24- مرتضى البشير الامين، الاتصال في العلاقات العامة، عمان، دار أمواج للطباعة والنشر، 2016.
- 25- مقابلة علمية مع شيماء وجيه كاظم، مسؤولة قسم المخاطر في مصرف الخليج التجاري، حاصل على شهادة البكالوريوس في الادارة والاقتصاد، لديها خبرة عملية 19 سنة. ياسر عمار حمزة معاون مدير قسم المخاطر في مصرف الشرق الاوسط حاصل على بكالوريوس ادارة، د. طارق رحمي، مدير قسم المخاطر في مصر اشور، حاصله على شهادة الدكتوراه في الادارة لديه خدمه 29 سنه، يوسف الوسواسي مدير قسم المخاطر في المصرف الدولي الاسلامي، حاصل على شهادة البكالوريوس في الادارة.
- 26- نادرة أيوب، نظرية القرارات الادارية، الجزائر، دار زهران، 1997.

Copyright of Journal of Al-Frahids Arts is the property of Republic of Iraq Ministry of Higher Education & Scientific Research (MOHESR) and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.