



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

**فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في
البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020:
بنك الأردن كدراسة حالة**

إعداد

طارق منجي علان

إشراف

د. عامر قاسم

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

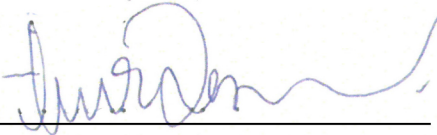
2022

فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في
البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020:
بنك الأردن كدراسة حالة

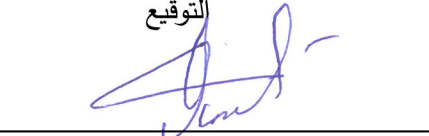
إعداد

طارق منجي علان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/5/15 م، وأجيزت:


التوقيع


التوقيع


التوقيع

د. عامر قاسم
المشرف الرئيسي

د. هنادي دويكات
الممتحن الخارجي

د. عبد الكريم سرحان
الممتحن الداخلي

الإهداء

الى من أحسنا تربيتنا وغرسا في داخلنا منذ الصغر ان العلم كنز لا يضاهيه شيء، أبي وأمي أمد الله
بأعماركم وادام عليكم الصحة والعافية

بسم الله الرحمن الرحيم (سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ) صدق الله العظيم، الى سندي إخوتي الاعزاء

الى من تتصف باطيب الصفات، الى رفيقة دربي زوجتي الغالية

الى اميرة حياتي... ابنتي الغالية

الى ارض وطننا الطاهرة، الى ارض فلسطين، مهد الديانات السماوية ومسرى الانبياء، والتي قال فيها
الشاعر الفلسطيني الراحل محمود درويش

(عَلَى هَذِهِ الْأَرْضِ مَا يَسْتَحِقُّ الْحَيَاةُ: عَلَى هَذِهِ الْأَرْضِ سَيِّدَةُ الْأَرْضِ، أُمُّ الْبِدَايَاتِ أُمُّ النِّهَايَاتِ. كَانَتْ
تُسَمَّى فِلِسْطِينَ. صَارَتْ تُسَمَّى فِلِسْطِينَ).

الى جامعة النجاح الوطنية، هذا الصرح العلمي الشامخ كالجبال التي تُعانق السحاب

الى قسم العلاقات العامة اللذين يُقدمون ما أُوتوا من علمٍ لمنفعتنا وأُخِصُ بالذكر د. عامر قاسم مشرف
هذه الأطروحة الذي قدم شتى انواع المساعدة والتوجيه، ود. عبد الكريم سرحان رئيس قسم العلاقات العامة
الذي كان اخاً كبيراً وصاحب فضلٍ في تقديمه الدعم خلال هذه المسيرة العلمية.

الى كل من يقرأ هذه الأطروحة متمنياً لكم التوفيق

الباحث: طارق علان

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ). صدق الله العظيم

اولاً ودائماً، فان الحمد والشكر كثيراً لله العلي العظيم الذي اعانني على هذا الانجاز العلمي الكبير في حياتي و وفقني لايكون ممن يحملون العلم والمعرفة التي تُثير طريقهم.

وانتقدم بالشكر الى جميع افراد عائلي الغالية على جميع اشكال الدعم الذي قدموه لي لأستكمل هذه الاطروحة.

وانتقدم بالشكر والامتنان الى مُشرفي الفاضل د. عامر قاسم على كل ما قدمه من مساعدة وتوجيه لتكون هذه الاطروحة بصورتها النهائية الحالية الجميلة.

وانتقدم بالشكر الى جميع العاملين في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية وأخص بالذكر العاملين في قسم العلاقات العامة.

وانتقدم بالشكر الجزيل لبنك الاردن الذي افتخر ان اكون فرداً في عائلته، وأُخِص بالذكر السادة الإدارة العامة للبنك في المملكة الاردنية الهاشمية الذين أتاحوا لي الفرصة لانجاز هذه الدراسة، والشكر موصول لجميع زملائي وزميلاتي في الادارة الاقليمية وفروع البنك في فلسطين الذين شاركوا في الاجابة على الاستبانة والمقابلات الشخصية.

وختاماً فانني انتقدم بالشكر الى كل من ساهم او ساعد في انجاز هذه الاطروحة.

الباحث: طارق علان

الإقرار

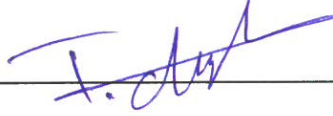
أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الأردن كدراسة حالة

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

طارق مني محمد امين علاء

اسم الطالب:



التوقيع:

2022/5/15

التاريخ:

فهرس المحتويات

الإهداء	ت
شكر وتقدير	ث
الإقرار	ج
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	ذ
فهرس الاشكال	ر
فهرس الملاحق	ز
الملخص	س
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة:	1
1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:	3
1.3 فرضيات الدراسة:	5
1.4 اهداف الدراسة:	6
1.5 اهمية الدراسة:	7
1.6 مصطلحات الدراسة:	8
1.7 حدود الدراسة:	13
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	14
2.1 المبحث الاول: العلاقات العامة في القطاع المصرفي:	15
2.2 المبحث الثاني: السمعة في القطاع المصرفي:	22
2.3 المبحث الثالث: إدارة المخاطر في القطاع المصرفي:	33
2.4 المبحث الرابع: الأزمة الاقتصادية في فلسطين عام 2020:	42
2.5 المبحث الخامس: نظرية اصلاح الصورة:	47
2.6 الدراسات السابقة:	52

72.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات
72.....	مقدمة:
72.....	منهجية الدراسة:
73.....	مجتمع الدراسة:
73.....	عينة الدراسة:
75.....	أدوات الدراسة:
76.....	أداة الدراسة الأولى. الاستبانة:
77.....	صدق الاستبانة:
77.....	أولاً: الصدق الظاهري Validity Face:
77.....	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي
79.....	ثبات الأداة:
84.....	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
85.....	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
85.....	مقدمة:
85.....	أولاً. نتائج تحليل الاستبانة:
93.....	نتائج تحليل فرضيات الدراسة:
106.....	الفصل الخامس
106.....	مناقشة النتائج والتوصيات
106.....	المقدمة:
106.....	5.1 مناقشة نتائج اسئلة الدراسة:
106.....	5.1.1 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الاول والذي نصه:
107.....	5.1.2 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني والذي نصه:
108.....	5.1.3 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث والذي نصه:
110.....	5.1.4 نتيجة سؤال الدراسة الرئيسي والذي نصه:

5.2 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:	111
5.2.1 نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الاولى والتي نصها:	111
5.2.2 نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها:	113
5.2.3 نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها:	114
5.2.4 نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها:	115
5.2.5 نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية والتي نصها:	116
3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلات الشخصية:	117
5.4 إسقاط نظرية الدراسة على النتائج:	127
5.5 النتائج العامة للدراسة:	128
5.6 التوصيات:	130
المصادر والمراجع	132
الملاحق	136
Abstract	B

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة (ن=120).....75
- جدول 2: محاور ومجالات وفقرات الدراسة.....76
- جدول 3: قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للمجال الواردة فيه.....78
- جدول 4: نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاداة.....79
- جدول 5: اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S).....80
- جدول 6: ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.....90
- جدول 7: نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمجال ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.....92
- جدول 8: مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.....95
- جدول 9: ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.....97
- جدول 10: يبين نتائج تحليل التباين لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة).....99

فهرس الاشكال

شكل 1: يوضح نموذج الدراسة.....81

فهرس الملاحق

ملحق أ: استبانة البحث	136
ملحق ب: اسئلة المقابلات الشخصية	142
ملحق ج: قائمة المُحكَمين	144
ملحق د: جداول	145

فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في

فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الأردن كدراسة حالة

إعداد

طارق منجي علان

إشراف

د. عامر قاسم

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 والتي نتجت عن جائحة كورونا العالمية، واتخذ الباحث بنك الأردن في فلسطين كدراسة حالة، وقد ركزت الدراسة على فجوة مهمة تمثلت في مدى قدرة دوائر العلاقات العامة على إدارة مخاطر السمعة في البنوك، وقد حدد الباحث مشكلة الدراسة في سؤال الدراسة الرئيسي والذي نصه (ما مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020؟).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل النتائج التي توصل اليها من ادوات الدراسة التي تم إعدادها خصيصا لغرض الدراسة والتي تمثلت في الاستبانة والمقابلات الشخصية، في الاستبانة تم اعتماد العينة المُتاحة والتي تمثلت بجميع الموظفين في فروع بنك الاردن في فلسطين والذين بلغ عددهم الإجمالي (170) وقد كان عدد المُشاركين منهم (120) والذين مثلوا عينة الدراسة، فيما يتعلق بالمقابلات الشخصية فقد تم وضع أسئلتها بما يتناسب مع الدراسة وقد تم فيها اعتماد العينة القصدية غير العشوائية حيث ان الباحث قد قام باختيار خمسة من مدراء الدوائر في بنك الاردن وخاصةً دائرة العلاقات العامة ودائرة إدارة المخاطر.

وقد اظهرت نتائج الدراسة ان دائرة العلاقات العامة قد لعبت دورا مهما جدا في عملية استجابة البنك للازمة الاقتصادية وحماية سمعته والتعامل مع الظروف التي نتجت عن الازمة.

وقد اوصت الدراسة بضرورة وضع سلطة النقد لقوانين تلزم جميع البنوك على ان يكون لديها دوائر علاقات عامة مستقلة ضمن هيكلها التنظيمية، وانه يجب على جميع البنوك الالتزام بانشطة المسؤولية الاجتماعية بالاضافة الى تطبيق مبادئ لجنة بازل الاقتصادية ضمن اليات عملها، وان تستمر البنوك بتطوير خطط إدارة الازمات ومتابعة قوائم المخاطر العالمية.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة ، إدارة مخاطر السمعة ، القطاع المصرفي الفلسطيني ، الأزمة الاقتصادية

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

العلاقات العامة وإدارة المخاطر، مجالان لطالما كان بينهما إرتباط وثيق وتكامل في العمل وفي الغايات العامة، فكلاهما يسعى الى حماية البنك من المخاطر التي قد يتعرض لها جراء مروره بازمات معينة او في حال مرور الدولة بازمة عامة قد يكون لها أثار على البنك.

واختص كل مجالٍ من المجالين في معالجة نوع معين من المخاطر، فعلى صعيد إدارة المخاطر فقد اقتصت بالتعامل مع جميع انواع المخاطر التي قد تواجه البنك كالمخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية ومخاطر السوق والمخاطر المالية وغيرها.

وعلى هذا فان تطور وتعدد الخدمات المالية والمصرفية وزيادة الإعتماد على التكنولوجيا وتوسع المؤسسات المالية في ممارسة انشطتها على المستوى الدولي ادى الى زيادة وتعدد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات المصرفية (شرشار، 2019).

وان للمؤسسات المصرفية دور كبير في دعم وتعزيز الاقتصاد الوطني لاي دولة في العالم، وتتميز اعمال هذه المؤسسات بانها حساسة جدا واذا تم استغلالها بطريقة خاطئة ستؤدي الى ازمات لا تُحمدُ عُقباه، وهذا يدل على كثرة المخاطر التي تعمل دوائر إدارة المخاطر بشكل رئيسي ليلا ونهارا على التصدي لها والتنبؤ بها قبل وقوعها ان امكن ذلك، وان هنالك نوع من المخاطر ولو انه من الممكن ان يكون لدوائر إدارة المخاطر دور في التعامل معها الا ان المسؤولية الاساسية الخاصة بها تقع على عاتق دوائر العلاقات العامة الا وهي مخاطر السمعة.

وان الإهتمام بادارة مخاطر السمعة من قبل دوائر العلاقات العامة يجب ان يكون على رأس سُلّم أولوياتها، فالسمعة في البنوك تعتبر كسيفٍ ذو حدين فوجود سمعة طيبة يساعد البنك على النمو والتطور، ومن جهة اخرى فان وجود سمعة ضعيفة قد يؤدي الى تعرض البنك للإنقذاد الكبير لانها قد تكون ناتجة عن ممارسات خاطئة، وقد يؤدي ذلك ايضا لتعرض البنك للمخالفات وفي اسوء الظروف قد يُهدد ذلك وجوده واستمرارية اعماله.

ولحماية سمعة البنك فان على دوائر العلاقات العامة ان تقوم بتوظيف إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال بشكل عام وبشكل خاص خلال الأزمات بشتى انواعها، فان ذلك سيساعد في حماية سمعة البنك، فمثلا من هذه الإستراتيجيات المستخدمة، إستراتيجيات الدعم والتعزيز والتي قد يستخدمها البنك لتعزيز الظروف المعيشية للمجتمع جراء تضرره من الأزمة.

وان تعرض المجتمع للأضرار من الأزمات يوجب على البنوك ان تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه كونها من اهم المقومات التي يتم على اساسها بناء الصورة الوطنية والانسانية للبنوك بالاضافة الى انها تُظهر مدى إنتماء الادارة العليا للمجتمع ومدى إنخراطها في المجتمع وفي حل مشاكله وتقديم الدعم له والمشاركة في جميع الأنشطة التي تهدف الى تنميته وتحسين الظروف المعيشية فيه كتمويل المشاريع التنموية.

ان من اهم المبادئ التي تُطبق في إدارة المخاطر في البنوك هي مبادئ لجنة بازل للرقابة الاقتصادية، تعتبر اتفاقية بازل من الإصلاحات المالية والبنكية التي تهدف إلى زيادة المنافسة وكفاءة المؤسسات البنكية، كما أنها تسعى إلى تحديد المخاطرة بأكثر دقة (مدفوني، 2013)، فقد اهتمت اللجنة بشكل اساسي بحماية البنك من المخاطر التي قد يتعرض لها وقد تم تقديم ثلاثة اتفاقيات من قبل اللجنة سعت كل منها الى تقديم إصلاحات معينة في القطاع المصرفي العالمي، وبالرغم من ان هذه اللجنة لا يوجد لها صفة الزامية للبنوك عالميا الا انها قد اصبحت كنوع من القواعد العُرفية للبنوك المُلتزمة بادارة المخاطر والإهتمام

بالحماية منها، واصبحت مؤشراً مهماً جداً للمستثمرين الذين يرغبون في الإستثمار في البنوك كونها تعطيهم نوعاً من الطمأنينة ان البنك يهتم بحماية نفسه وبحماية إستثماراتهم واموال المودعين فيه.

وان الأزمة الاقتصادية التي قيد الدراسة هي الأزمة التي مر بها القطاع المصرفي الفلسطيني خلال عام 2020 والتي كانت ناتجةً بشكل اساسي عن جائحة كورونا التي هزت القطاعات المصرفية والمالية على الصعيد العالمي.

وبالحديث عن القطاع المصرفي الفلسطيني فانه يجدر الإشارة الى ان رأس الهرم فيه هي سلطة النقد الفلسطينية والتي تلعب دور البنك المركزي في فلسطين ويتكون القطاع المصرفي في فلسطين من (13) بنكاً، منها (7) بنوك محلية فلسطينية، و(6) بنوك وافدة منها (5) بنوك اردنية وبنك مصري (سلطة النقد الفلسطينية).

وبناءً على ما تقدم فانه يمكننا الإيجاز بان دوائر العلاقات العامة في البنوك تلعب دوراً كبيراً في مواجهة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها سمعة البنك، وتسعى هذه الدوائر دائماً الى ان تعمل وبالتنسيق مع الدوائر الاخرى المعنية بمواجهة المخاطر على حماية البنك من اية مخالفات او انتهاكات للقوانين والتشريعات ومن المخاطر الخارجية ايضاً التي قد تُعرض سمعة البنك للخطر.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتضح مشكلة الدراسة من خلال التعرف على موضوعها وفهم الفجوة البحثية التي تمحورت حولها هذه الدراسة، والتي تمثلت في البحث في مدى قدرة دوائر العلاقات العامة على إدارة مخاطر السمعة في البنوك، فمن المؤكد ان هنالك دوراً مهماً لدوائر العلاقات العامة في وضع إستراتيجيات الإستجابة للمخاطر وان عدم إشراك هذه الدوائر في وضع اليات التعامل مع المخاطر في البنوك وفي وضع إستراتيجيات الإستجابة لها قد يؤدي الى أثار سلبية على سمعتها، بالإضافة الى ان عدم تمتع هذه الدوائر بالصلاحيات

المطلوبة سيُخذ من دورها الأساسي في التخفيف من أثار المخاطر عند وقوعها وما ينتج عن ذلك من أثار سلبية جدا على سمعة البنوك والتي قد تؤدي لإبتعاد العملاء عنها ما ينتج عنه ضعف في ادائها المالي.

ويتجلى الإحساس بمشكلة الدراسة بشكل اساسي من واقع مجال عمل الباحث في القطاع المصرفي الفلسطيني ومن خلال دراسة إستطلاعية بسيطة قد قام بها الباحث على مواقع التواصل الإجتماعي لمعرفة اهم مظاهر فجوة الدراسة من واقع القطاع المصرفي الفلسطيني، وقد تمثل ذلك بعدة مظاهر ويمكن ان يتم حصر اهم هذه المظاهر:

1. عدم تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال بالشكل الصحيح في التعامل مع الجمهور خلال فترة الأزمة الاقتصادية.

2. تأثر سُمعة بعض البنوك وتعرضها للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية بسبب عدم وجود دوائر علاقات عامة على مستوى عالٍ من المهنية لديها وقد انعكس ذلك في تعليقات العملاء على الصفحات الرسمية لهذه البنوك.

3. تبعية دوائر العلاقات العامة في بعض البنوك الى دوائر اخرى مثل التسويق او الدائرة الإعلامية.

وبناء عليه فان عدم إعطاء دوائر العلاقات العامة مكانتها المناسبة في الهياكل التنظيمية للبنوك سوف يؤدي الى إضعاف دورها وجعلها كدائرة ثانوية بدلا من ان تكون اساسية، بالاضافة الى ان عدم وجود ثقافة مصرفية في مجال إدارة المخاطر وفي مجال العلاقات العامة لدى الموظفين في البنوك سوف يؤدي الى عدم معرفتهم باهميتها وانهم قد يقوموا ولو بشكل غير متعمد بارتكاب أخطاء قد تكون مُدمرة لسمعة البنك وتعرضه لمخاطر كبيرة وقد يتعرض لغرامات مالية بالمقابل.

وبناء على ما تقدم فقد تم تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020؟

وقد انبثق عن سؤال الدراسة الرئيسي الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال في التخفيف من آثار الأزمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين؟

2. ما مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020؟

3. ما مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020؟

1.3 فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لفحص الفرضية الصفريية الرئيسية ونصها "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020".

ويتفرع عنها عدة فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال وبين التخفيف من آثار الأزمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية وبين حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة).

1.4 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو تحديد مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال فترة الأزمة الاقتصادية عام 2020.

وقد سعت الدراسة ايضا الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. إثبات أهمية وجود دوائر علاقات عامة مستقلة وعلى مستوى عالٍ من التقدم والتطور في جميع البنوك في فلسطين.
2. لفت إنتباه إدارات البنوك لأهمية تقديم دورات تدريبية في إدارة المخاطر المصرفية والتعريف بلجنة بازل للرقابة المصرفية ومبادئها.
3. توضيح الدور الرئيسي للعلاقات العامة في مواجهة المخاطر التي قد تواجه البنوك، وخاصةً مخاطر السمعة.

4. التعرف على الآثار المترتبة على إدارة مخاطر السمعة في البنوك والتي تُعزى للمتغيرات (تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال، تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية).

1.5 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية:

اولا. الأهمية النظرية:

1. حداثة موضوع الدراسة، حيث ان هذه الدراسة هي الاولى من نوعها على مستوى الوطن على حد علم الباحث، مما يجعل منها إضافة جديدة للعلم والمعرفة.

2. اهتمت الدراسة بأحد اهم الأصول الأساسية والرئيسية في البنوك الا وهي السمعة.

3. سلطت الدراسة الضوء على مجالين مهمين في البنوك وهما إدارة المخاطر والعلاقات العامة.

4. قد تساهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذه المجالات المهمة في القطاع المصرفي.

ثانيا. الأهمية التطبيقية:

1. تستمد الدراسة أهميتها من تركيزها على مجالٍ ذو أهميةٍ عالية في القطاع المصرفي الفلسطيني وهو مجال العلاقات العامة.

2. قد تساهم هذه الدراسة في مساعدة البنوك العاملة في فلسطين على التعرف على الآليات والإستراتيجيات التي تُمكنها من التعامل مع المخاطر المصرفية وعلى رأسها مخاطر السمعة بشكل صحيح وفعال.

3. من المأمول ان تقوم الدراسة بتوجيه انظار سلطة النقد الفلسطينية لأهمية وضرورة قيامها بسن التشريعات والقوانين التي تلزم البنوك عند ترخيصها ان تستحدث دوائر علاقات عامة مستقلة لديها.
4. يسعى الباحث من خلال دراسته الى تعريف موظفي البنوك باهمية إلزام البنوك بأنظمة ومعايير إدارة المخاطر ودورها في حماية البنك من مخاطر السمعة خاصةً وحمايته من المخاطر الأخرى عامةً.
5. يأمل الباحث ان تُسهم الدراسة وما سيتم التوصل اليه من نتائج وتوصيات في زيادة إهتمام إدارات البنوك بالمسؤولية الإجتماعية المؤسسية وتضمينها بشكل دائم ضمن أنشطتها.

1.6 مصطلحات الدراسة:

العلاقات العامة (Public Relations):

قد عرفتها جمعية العلاقات العامة الامريكية (PRSA) بانها: عملية اتصال إستراتيجية تُبني علاقات منفعة مُتبادلة بين المنظمات وال جماهير (Mckie & Sriramesh, 2017).

ويعرفها معهد تشارترد للعلاقات العامة (CIPR): انها تهتم بالسمعة وهي مرتبطة بنتيجة كل ما تقوم بفعله، ما تقوم بقوله وما يقوله الآخرون عنك (Komodromos, 2017).

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي الوظيفة الإدارية التي تختص بها دائرة العلاقات العامة في بنك الاردن، وتهتم هذه الوظيفة بإدارة جميع عمليات الاتصال بين بنك الاردن والجمهورين الداخلي والخارجي ايضا بالإضافة الى انها تُعنى بتقديم المعلومات والبيانات عن البنك لجميع وسائل الإعلام، وتهدف هذه الوظيفة الى خلق علاقات تفاهم متبادلة بين بنك الاردن وال جماهير ما يُعطي سمعة طيبة وصورة حسنة عن البنك وذلك يساعد في زيادة حصته السوقية وتحقيق الأرباح.

السمعة (Reputation):

عرف (Fombrun, 1996) سمعة المؤسسة او المنظمة بانها: تصوّر إدراكي لكل ما قامت به المؤسسة سابقا من افعال، وما التطلعات المستقبلية لها والتي تصف مدى جذب جميع المكونات الاساسية للمؤسسة عند مقارنتها بالمنافسين الاخرين (Komodromos, 2017).

يعرفها الباحث إجرائيا: هي الصورة النمطية السائدة بشكل عام عن بنك الاردن امام الجماهير، وتكون هذه الصورة نتاجا لكل ما قام به البنك مُسبقا وما هو منشور من اخبار عنه، بالاضافة الى انها تتضمن تقييم ما يهدف البنك ان يحققه مستقبلا ونتائجه التي ستعود على الجمهور.

السمعة المصرفية (Banking Reputation):

يمكن تعريف السمعة المصرفية على أنها تصور العملاء بان البنك يتمتع بالمصداقية والموثوقية والمسؤولية ويستحق ثقتهم (Pejić Bach, Starešinić, Ante Omazić, Aleksić & Seljan, 2020).

يعرفها الباحث إجرائيا: ان السمعة المصرفية هي الصورة العامة السائدة عن البنك امام الجماهير الداخلية والخارجية، وتنتج هذه السمعة بناءً على تصرفات البنك وموظفيه والاسلوب الذي يتعاملون فيه مع العملاء والكيفية التي يتم فيها تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية لهم بالاضافة الى اهتمام البنك بانشطة المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع.

المسؤولية الاجتماعية المؤسسية (Corporate Social Responsibility CSR):

لقد عرفها الباحث (Howard Bowen) والذي يلقب (The Father of CSR) بانها: الإلتزام من قبل رجال الأعمال باتباع سياسات -المسؤولية الاجتماعية- واتخاذ القرارات واتباع طرق العمل المرغوبة من حيث اهداف وقيم المجتمع (Bowen, 1953).

ويعرفها الباحث إجرائيا: هي جميع المسؤوليات التي تقع على عاتق جميع البنوك تجاه المجتمع الذي تعمل وتعيش فيه، حيث انه من الواجب عليها ان تلتزم بالقيام بما هو متوافق مع المصالح العامة والمجتمعية وان لا تنتظر الى العوائد المالية لها فقط وانما ان تقوم بتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وان لا تقوم باية افعال يكون لها اضرار على البيئة او على الناس، وتقوم البنوك بالالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية عن طريق المساهمة في المشاريع التنموية التي تخدم المجتمع.

إدارة المخاطر (Risk Managament):

لقد عرفها (عيسى، 2010، ص118): هي استخدام الإدارة لسياسات وإجراءات للتعرف والتحليل والتقييم والمراقبة بهدف التقليل من أثار المخاطر على المؤسسة (إيمان، 2019).

ويعرفها الباحث إجرائيا: هي جميع الجهود الإدارية التي تهدف الى التعرف على جميع انواع المخاطر التي قد تواجه بنك الأردن بالاضافة الى تحديد اساليب التعامل معها بالشكل الذي يضمن حماية المؤسسة والحفاظ على امنها والتخفيف من اثار المخاطر عليها.

مخاطر السمعة (Reputation Risks):

هي المخاطر الناشئة عن التصورات السلبية من جانب العملاء، والاطراف المقابلة، والمساهمين، والمستثمرين، واصحاب الديون، ومحلي السوق، والاطراف الاخرى ذات الصلة او المشرعين الذين يمكن ان يكون لهم اثار سلبية على قدرة البنك للحفاظ على علاقات عمل قائمة او انشاء علاقات تجارية جديدة والاستمرار في الوصول الى مصادر التمويل (Bonime-Blanc & Ponzi, 2016).

ويعرفها الباحث إجرائيا: هي المخاطر التي تتعرض لها سمعة البنك بسبب سوء تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية للعملاء او بسبب عدم اهتمام البنك بخدمة المجتمع ودعمه، ويكون لهذه المخاطر أثار سلبية

على صعيد الحفاظ على العملاء الحاليين وعلى استقطاب عملاء جُدد ما يؤدي الى إنخفاض ارباح البنك وضعف ادائه المالي.

لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee on Banking Supervision):

لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست وتكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة وذلك مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وقد حدث ذلك بعد تفاقم أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية وتعرّض بعض هذه البنوك، ويضاف إلى ذلك المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية والأمريكية والأوروبية وانتشار فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم، وقد تشكلت لجنة بازل تحت مسمى " لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية" (حاجي، 2015).

البنك (Bank):

هو عبارة عن مؤسسة مالية تتعامل مع التدفقات النقدية، والسحوبات النقدية، والعمليات الائتمانية وغيرها، وتقوم باقراض الاموال للمُحتاجين، وتستقبل الودائع، وتعمل كوسيط بين المودعين والمقترضين

(Prabhavathi & Dr. Dinesh, 2018).

البنوك العاملة في فلسطين (Banks Operating in Palestine):

يعرفها الباحث إجرائياً:

هي جميع المؤسسات المصرفية التي تعمل ضمن اماكن حُكم السلطة الوطنية الفلسطينية وتتمثل في (13) بنكا منها (7) بنوك محلية فلسطينية و(6) بنوك وافدة تلتزم جميعها باحكام وتعليمات سلطة النقد الفلسطينية، وتقوم بشكل أساسي بدور وسيطٍ مالي بين المودعين والمقترضين، بالإضافة الى انها تقوم

بتقديم عدة خدمات مثل ربط الودائع لأجل، ومنح التسهيلات، وتقديم العديد من الخدمات الالكترونية وغيرها.

المخاطر البنكية (Banking Risks):

المخاطر البنكية هي احتمال خسارة الموارد المالية او الشخصية نتيجة انحراف في مسار عملياتها المصرفية وكذلك نتيجة عوامل غير منظورة في الاجل الطويل او القصير (فادية، 2015).

يعرفها الباحث إجرائيا: هي جميع المخاطر التي تتعرض لها البنوك بسبب ظروف قد تكون داخلية او خارجية، فالظروف الداخلية تشمل وجود مشاكل داخل البنك وعدم وجود التزام بالتعليمات وتشمل ايضا قيام الموظفين في البنك بارتكاب مخالفات قانونية او ائتمانية وغيرها، اما الظروف الخارجية فتتضمن مثلا تعرض احد فروع البنك لكارثة طبيعية وتتضمن ايضا وجود حالة من عدم الاستقرار السياسي او المالي في الدولة ما يؤثر على اداء البنوك، وجميع هذه المخاطر بكافة انواعها تحوّل دون تحقيق البنك لاهدافه وتطلعاته المستقبلية وفي بعض الاحيان قد تهدد استمرارية وجوده.

الاتصال المصرفي (Banking Communication):

هي عملية جمع المعلومات من العملاء على اساس مُنْتَظَم، وذلك لتقديم الشكاوي والمخاوف والمواقف والتصورات والاقتراحات التي تتضمن ايضا نقل المعلومات من قبل البنوك على اساس مُنْتَظَم باستخدام مجموعة متنوعة من الاغراض لمعالجة إقتراحات العملاء (Parajuli, Raj Paudel & Devkota, 2020).

ويعرفها الباحث إجرائيا: هي جميع عمليات الإتصال والتفاعل بين البنوك والجمهور وتختص بها دوائر العلاقات العامة في البنوك، وتهدف الى خلق علاقات تفاهم متبادلة مع الجمهور وتحسين قنوات الإتصال معهم وخلق قنوات جديدة، بالاضافة الى الحصول على تغذية راجعة من العملاء حول ارائهم ومقترحاتهم ومشاكلهم وذلك من اجل القيام بعمليات التقويم والتطوير.

سلطة النقد الفلسطينية (Palestine Monetary Authority):

يعرفها الباحث إجرائياً: هي السلطة المصرفية العليا في فلسطين وتَحُلُّ مَحَلَّ بنكٍ مركزي لعدم وجود بنك مركزي في فلسطين، وتقوم سلطة النقد برسم وتنفيذ السياسات المصرفية والنقدية بهدف تحقيق الإستقرار النقدي لضمان سلامة القطاع المصرفي الفلسطيني ونمو الاقتصاد المحلي، وتقوم سلطة النقد أيضاً بوضع السياسات المالية التي تحكم عمل جميع البنوك العاملة في فلسطين، وتقوم بدور الجهاز الرقابي الأعلى على جميع الحركات والتعاملات المالية والحوالات الداخلية والخارجية وذلك من أجل الوفاء بالتزاماتها المحلية والعالمية في مكافحة الجرائم المالية كغسيل الأموال وغيرها، وسلطة النقد هي الجهة الوحيدة المخولة بترخيص البنوك الجديدة المحلية والوافدة.

1.7 حدود الدراسة:

الحد الزمني: فترة الازمة الاقتصادية التي مرت بها فلسطين عام 2020 والتي بدأت في فلسطين في شهر اذار نتيجة انتشار جائحة كورونا العالمية وما تم اتخاذه من تدابير وقائية للحد من انتشارها مثل سياسة الاغلاق الشامل التي ادت الى شلل جميع مناحي الحياة الاقتصادية.

الحد المكاني: بنك الاردن (فروع فلسطين)، وقد تم اختيار بنك الاردن بالتحديد كدراسة حالة للأسباب الآتية:

1. ثاني اكبر بنك اردني يعمل في فلسطين من ناحية تحقيق الارباح
 2. اهتمام البنك الكبير بتطوير قدرات ومهارات موظفيه العلمية والعملية واهتمامه بتقديم الدعم لهم
- الحد البشري: جميع الموظفين في فروع بنك الاردن في فلسطين (الضفة الغربية، وقطاع غزة، والقدس) بالإضافة الى دوائر الإدارة الإقليمية وعلى رأسها دائرتي العلاقات العامة وإدارة المخاطر.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

تضمن الإطار النظري عدة مباحث رئيسية وفرعية وهي:

1. العلاقات العامة في القطاع المصرفي:

. العلاقات العامة

. العلاقات العامة والاتصال في البنوك

2. السمعة في القطاع المصرفي:

. السمعة

. السمعة المصرفية

. إدارة مخاطر السمعة في البنوك

. المسؤولية الاجتماعية المؤسسية والسمعة المصرفية

3. إدارة المخاطر في القطاع المصرفي:

. إدارة المخاطر في البنوك

. لجنة بازل للرقابة المصرفية

4. الأزمة الاقتصادية في فلسطين عام 2020

5. نظرية إصلاح الصورة

2.1 المبحث الاول: العلاقات العامة في القطاع المصرفي:

يتضمن المباحث الفرعية الآتية:

1. العلاقات العامة

2. العلاقات العامة والإتصال في البنوك

اولاً. العلاقات العامة:

ان مجال العلاقات العامة من المجالات الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين من جهة ومن قبل مؤسسات القطاعين العام والخاص والشركات التجارية من جهة أخرى، وان ذلك الاهتمام ناجم عن أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تقديم المؤسسة بأفضل صورة ممكنة امام الجمهور بالإضافة الى خلق سمعة طيبة لها مما يعطيها ميزة تنافسية بالمقارنة مع غيرها.

ويرى بليك وهارولدسن (Blake & Haroldsen) ان تعقيدات المجتمع الحديث جعلت من العلاقات العامة اليوم وظيفة من وظائف أي إدارة سواء كانت مؤسسة تجارية أم منظمة حكومية أم اتحاد عمال أم جامعة أم أي وكالة أخرى، والهدف من العلاقات العامة هو الحصول على دعم وتعاون الناس الذين تسعى المنظمة الى التأثير عليهم (نورة وأمال، 2015).

وكوظيفة إدارية فان العلاقات العامة تلعب دورا أساسيا ومهما في أي شركة أو مؤسسة فهي حلقة الوصل بينها وبين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي أيضا، وتقوم العلاقات العامة بإدارة جميع أشكال الإتصال والتواصل التي تخص المؤسسة وتهتم أيضا ببناء علاقات وطيدة مع وسائل الإعلام بالإضافة الى إدارتها للصفحات الرسمية للمؤسسة على وسائل التواصل الاجتماعية.

اهمية العلاقات العامة:

ان للعلاقات العامة دور حيوي وهام في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتحسين صورتها امام الجمهور فهي الواجهة الرئيسية التي تتحدث باسم المؤسسة والتي تعتبر مرآة تعكس داخل المؤسسة وتوجهاتها الى الجمهور، وتقوم العلاقات العامة بجمع المعلومات واخذ التغذية الراجعة من الجمهور وإعداد تقارير بها للإدارة العليا للمؤسسة وذلك من اجل التعرف على مواطن الضعف في اداء المؤسسة العام واتخاذ الاجراءات التقويمية والتصحيحية من اجل تحسين ادائها والاهتمام بالانشطة التي لها فائدة للمجتمع وتعود بالمنفعة عليه على المدى الطويل، فكلما كان الاداء افضل كلما تمتعت المؤسسة بسمعة طيبة وبصورة حسنة امام الجمهور.

وبالحديث عن اهمية العلاقات العامة في المجتمعات المعاصرة فقد اصبحت العلاقات العامة في المجتمع الحديث معقدة وليست بسيطة ذلك ان المجتمع نفسه أصبح معقداً فقد اتسع العمران وساد النشاط الصناعي والتقدم العلمي والتكنولوجي وظهرت المؤسسات الكبيرة التي تضم الاف العاملين والتعامل مع ملايين البشر ليس في المجتمع المحلي فحسب بل على نطاق العالم (نورة وأمال، 2015).

وينبع من اهمية العلاقات العامة ايضا انها تعمل بشكل اساسي على تخطيط الاتصال والتواصل مع الجمهور فهي المسؤولة عن خلق قنوات التواصل المختلفة وتطويرها ايضا والإشراف على اليات سير العمل فيها وتنظيمها بشكل حذر والعمل على تصحيح المسار في حال الخروج عن الخطة فاي خطأ ينتج عن العلاقات العامة قد يكون كضربة قاضية لسمعة المؤسسة.

ولا تقتصر اهمية العلاقات العامة على الجمهور الخارجي فقط بل انها مهمة جدا داخل المؤسسة ايضا فهي المسؤولة عن تنظيم الانشطة الداخلية للمؤسسة وتنظيم الاتصالات بين دوائرها وبين الإدارة العليا والعمل على حل اية خلافات داخلية وخلق جو عملٍ مريح للموظفين والإدارة العليا.

وبالرغم من الاهمية الكبيرة للعلاقات العامة في نجاح المؤسسة الا ان ذلك لا يعطيها المجال بان تستغلها بشكل سلبي، فان ممارسة المؤسسة للعلاقات العامة يجب ان يكون بطرق اخلاقية وعدم الكذب او التضليل او استخدام الدعاية المضللة (Propaganda) في اعمالها لتحقيق الارباح.

فانه ومن الطبيعي حصول بعض التضارب في المصالح بين المؤسسة والمجتمع فبعض المؤسسات مثلا تقوم بانشاء منشآت صناعية في اماكن قريبة من الاماكن المأهولة وذلك يعود بضرر على سمعة المؤسسة ويعطي إنطباعا سلبيا عنها وهنا يأتي دور العلاقات العامة حيث انها ستعمل كوسيط بين الطرفين لايجاد تسوية وتقاوم مشترك فقد يتم تقديم توصيات منها لإدارة المؤسسة بان تنقل المنشآت الصناعية او ان تقوم بايجاد حلول صديقة للبيئة تمنع انبعاث الغازات وغيرها من المخلفات الصناعية. وان العبرة من هذا المثال هو انه من واجب العلاقات العامة دائما ان تسعى لإيجاد تسوية مرضية لأطراف النزاع فلا يمكن ان تستمر مؤسسة بالقيام باعمال لها ضرر على المجتمع فذلك سيعرضها لانتقادات كبيرة وقد يتعدى الامر ذلك الى فرض غرامات عليها واغلاقها.

وبناء على ما تقدم فانه يُمكن القول بان اي مؤسسة تسعى حقا الى النجاح وتحقيق الاهداف المنشودة ستجعل للعلاقات العامة مكانة عالية في الهيكل التنظيمي لديها، فالعلاقات العامة يجب ان تكون دائرة مستقلة وغير تابعة لاية دوائر اخرى بل انه يجب ان يكون لها صلاحيات واسعة واتصالا مباشرا مع المدير العام للمؤسسة.

اهداف العلاقات العامة:

يمكن تحديد ثلاثة اهداف رئيسية تتمثل في:

1. بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.
2. المحافظة على حالة من الثقة والرضا على المؤسسة لدى جماهيرها.

3. تكوين صورة ذهنية وانطباعات ايجابية عن المؤسسة لدى جماهيرها كما تهدف العلاقات العامة الى إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص التفاهم والتوافق والانسجام بين المؤسسة وأطراف العمل الداخلي

والخارجي. (زرّوال، 2019)

وبالإضافة الى ما ورد اعلاه، فقد حدد الباحث أهدافا اخرى للعلاقات العامة وهي:

1. التعريف بالمؤسسة وبمجال عملها وأنشطتها بشكل واضح امام الجمهور.
2. العمل على وضع خطط علاقات عامة لها أهداف تتوافق مع أهداف المؤسسة العامة.
3. خلق قنوات إتصال متعددة مع الجمهور والبقاء على تواصلٍ مستمر معه.
4. تقسيم الجماهير المختلفة والتركيز على الجمهور المستهدف في أنشطتها.
5. العمل على خلق حالة من الثقة بالمؤسسة لدى الجمهور وبكل ما يصدر عنها.
6. نشر كل ما تقوم به المؤسسة من أنشطة دعم وخدمة مجتمعية للجمهور.
7. العمل على إستقطاب الكفاءات المهنية وذوي الخبرة للعمل لدى المؤسسة.
8. أخذ التغذية الراجعة من الجمهور حول كل ما تقوم به المؤسسة وإنعكاسات ذلك على سمعتها وصورتها وإعداد تقارير بذلك للإدارة العليا.

وظائف العلاقات العامة:

ان الغاية الرئيسية من وجود دائرة العلاقات العامة في المؤسسة هو خلق تفاهم متبادل بين المؤسسة والجمهور وتقديم المؤسسة بأفضل صورة ممكنة وتحقيق سمعة طيبة لها، ولا يتم تحقيق ذلك الا من خلال مجموعة من الوظائف التي تقوم بها هذه الدائرة وقد حدد الكثير من الباحثين مجموعة من وظائف العلاقات العامة وقد تم تلخيصها كما يلي:

1. وظيفة البحث وجمع المعلومات: القيام بالابحاث العامة واستطلاعات الرأي للجمهور والحصول على التغذية الراجعة والمعلومات حول صورة المؤسسة وسمعتها وردود الافعال على انشطتها.

2. وظيفة التخطيط: القيام برسم السياسات العامة للدائرة وبوضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الامد للعلاقات العامة وتحديد الاهداف المراد تحقيقها خلال كل خطة والنتائج المراد التوصل اليها.
3. وظيفة الإدارة: القيام بإدارة كافة الأنشطة في الدائرة بالإضافة الى الاشتراك في إدارة أنشطة الدوائر الأخرى التي تتعامل مع الجمهور وإدارة الميزانية العامة لأنشطة العلاقات العامة.
4. وظيفة التنظيم: القيام بتنظيم كافة الأنشطة التي تهدف الدائرة الى القيام بها بالإضافة الى العمل مع الشركات الخارجية عند الحاجة لترتيب الأنشطة مثل شركات تجهيز المناسبات والاجتماعات.
5. وظيفة التنسيق الداخلي والخارجي: تنسيق العلاقات والاعمال بين العلاقات العامة والدوائر الأخرى في المؤسسة والتنسيق مع المؤسسات الأخرى الخارجية والجمهور الخارجي.
6. وظيفة الإتصال والتواصل: القيام بخلق قنوات إتصال داخلية وخارجية مع الجمهور الداخلي المتمثل بالموظفين والجمهور الخارجي المتمثل بجميع اصحاب المصلحة والجمهور المستهدفة.
7. وظيفة الإنتاج والإعلام: القيام بإنتاج الصور ومقاطع الفيديو التي تهدف الى خدمة اهداف المؤسسة والتعريف بأنشطتها ونشرها عبر صفحات المؤسسة و وسائل الإعلام والصحف.
8. وظيفة التطوير والتدريب: العمل على تدريب موظفي العلاقات العامة وتطوير قدراتهم على التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي و وسائل الإعلام ودعم معرفتهم العلمية بالعلاقات العامة.
9. وظيفة التقييم والتصويب: متابعة عمليات تنفيذ الخطط واليات العمل والقيام باتخاذ الاجراءات التصويبية في حال وجود اية مخالفات للمسار المحدد ضمن الخطط وتصويب الازطاء التي تحدث.

ثانياً. العلاقات العامة والاتصال في البنوك:

ان مجال العلاقات العامة في البنوك يعتبر مجالاً حديثاً وقد بدء يلاقي اهتماماً من قبل إدارات البنوك لما له من اهمية كبيرة في تحسين صورة البنك وسمعته امام الجمهور وتقديمه بأفضل صورة ممكنة امام الناس.

وقد بدأت البنوك تدريجيا بإنشاء دوائر علاقات عامة لديها، وتكون منفصلة في أعمالها عن غيرها من الدوائر بالإضافة الى وضع كافة عمليات الاتصال بين البنك والجمهور والتي يطلق عليها مصطلح الاتصال المصرفي (Banking Communication) ضمن مسؤوليات هذه الدائرة.

وقد اوضح (Ishaq Bhatti et.al 2011) ان تركيز الاتصالات المصرفية المُنصب على رضا العملاء يعتمد على سلوك الموظفين تجاه العملاء. وعلاوةً على ذلك فان اداء الموظفين يعتمد على تدريبهم، وعلى الدعم التقني، وتمكينهم، ومكافئتهم، وتوظيف جُدد، والقيام بالتحفيز عند إستعراض ادائهم وإختيار الموظفين. بالإضافة الى ان توقعات الموظفين تُغيّر من جودة الخدمة على نطاق عالمي (Shrestha,) (Parajuli & Raj Paudel, 2019).

فاذا فان السلوك الذي يتعامل به الموظفين في البنك مع العملاء له دور كبير في الحفاظ عليهم وتقوية تمسكهم بالتعامل مع البنك بالإضافة الى ان وجود الاحترام المتبادل بين الطرفين سيخلق نوعا من الولاء لدى العملاء للبنك.

وفي وقتنا الحاضر والذي يتسم بالتطور السريع فان العلاقات العامة اصبحت ذات اهمية كبيرة، فقد اصبحت من العوامل الرئيسية لبناء المصداقية وتشكيل المواقف تجاه المؤسسات المالية من قبل الجمهور فان الصورة التي يتم إظهارها من قبل العلاقات العامة حول المؤسسة ستعكس إما بشكل ايجابي او سلبي على الصورة الذهنية لدى الجماهير.

وللعلاقات العامة ايضا دور كبير في ترويج العلامة التجارية للمؤسسة المالية او المصرفية مما يجعلها معروفة من قبل الجمهور ومميزة عن غيرها، فإظهار جميع الانشطة التي تخدم بها المؤسسة المجتمع مثلا سيجعلها معروفة بكرمها ودعمها للمجتمع وسيعطيها ميزة تفضيلية عن غيرها من المؤسسات بالإضافة الى استغلال ذلك في إظهار مميزات الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وتساعد الاتصالات المصرفية الجيدة في تحسين وتقوية العلاقات مع اصحاب المصلحة وتشكيل فريق يُحقق انجازات قيّمة موجهة نحو النجاح التنظيمي، ويسير المصرفيون جنباً الى جنب في تحقيق ذلك

(Parajuli, Raj Paudel & Devkota, 2020).

وان من المهم ان يكون هنالك اهتمام من قِبل ادارة المؤسسة المالية بالإتصال والتواصل مع الجمهور، فالرسائل التي يتم نشرها من قبل دائرة العلاقات العامة ما هي الا إنعكاس لأهداف المؤسسة العامة وللقرارات التي يتم اتخاذها من قِبل الإدارة العليا حول اليات التعامل مع الظروف المحيطة بالمؤسسة وبالمجتمع بشكل عام، وعليه فان القيام بعملية الاتصال بشكل صحيح يُساعد على تقبل المجتمع للقرارات الجديدة بل ان ذلك قد يساعد ايضا في تبني بعض الفئات في المجتمع لهذه القرارات والعمل على ترويجها من خلال وسائلهم الخاصة.

وان افضل نوع من انواع الاتصال هو الاتصال ثنائي الاتجاه فهو اتصال يكون بشكل مباشر مع الجمهور ويكون فيه تعاطٍ للمعلومات والافكار بين المؤسسة المالية والجمهور، فهذا النوع من الاتصال يساعد على تقوية التواصل بين المؤسسة والجمهور ويساعد على تذليل العقبات التي يخلقها الاتصال أحادي الاتجاه الذي يكون موجهاً الى الجمهور فقط.

وعلى صعيد المؤسسات المصرفية فان الخدمات التي تقدمها تَمُسُ جانبا حساسا لدى الجمهور الا وهو الجانب المالي، فقيام البنك بخلق حالة من الثقة بينه وبين عملائه امر ضروري جدا، فعلماء في حال عدم ثقتهم بالبنك لن يقوموا بايداع اموالهم لديهم بل انهم سيقومون بسحب ما هو موجود ونقله الى بنوك اخرى، فكلما كان هنالك مصداقية في التعامل مع العملاء والتزام من قِبل البنك بالوفاء بالتزاماته تجاه العملاء كلما ازداد تمسكهم بالبنك وازداد ولائهم له، وان هذا الولاء سيكون اساسا لابقاء التعامل مع البنك فحتى لو ان العميل قد حصل على عروض افضل من بنوك اخرى فانه لن يتخلى عن البنك الذي يثق به فدائما يكون هنالك حرص كبير من قِبل العملاء على اموالهم.

وبالتأكيد فإن للاتصال الداخلي أهمية كبيرة تتجلى في مرونة عمل البنك وعدم وجود تضارب في المسؤوليات والصلاحيات بل ان جميع دوائر البنك تعمل كجسد واحد كل منها يقوم بواجبه بالتنسيق مع الدوائر الأخرى، وان وجود اتصالات صاعدة والهابطة في البنك يساعد ايضا على وجود تقارب بين الادارة العليا للبنك وبين الادارات التي تحتها ويفتح ابوابا جديدة لوجود حلقات نقاش حول منتجات البنك واليات تطويرها وتحسينها وجعلها اكثر قدرة على المنافسة مع منتجات البنوك الأخرى بالاضافة الى ان ذلك يلغي فكرة اتخاذ القرارات بشكل أحمادي من قبل الادارة العليا دون الاهتمام للادرات التي تحتها وعدم اخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار مما يخلق جوا من الدكتاتورية في العمل.

وبناء على ما تقدم فان اهداف العلاقات العامة والاتصال في البنوك هي:

1. تعريف الجمهور بالبنك وما يقدمه من خدمات
2. الترويج للخدمات المصرفية للبنك وإظهار ما يميزها عن غيرها
3. تقديم البنك بأفضل صورة ممكنة وبأفضل سمعة امام الجمهور
4. تقوية العلاقات بين الجمهور والبنك والحفاظ عليها
5. العمل على جذب مساهمين جدد واستقطاب عملاء جدد
6. نشر جميع الاعمال والفعاليات التي يقوم بها البنك للجمهور
7. خلق إتصال داخلي فعال بين دوائر البنك وتسهيل سريان العمل بينها

2.2 المبحث الثاني: السمعة في القطاع المصرفي:

يتضمن المباحث الفرعية الآتية:

1. السمعة
2. السمعة المصرفية

3. ادارة مخاطر السمعة في البنوك

4. المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية والسمعة المصرفية

اولاً. السمعة:

يقول (Warren Buffett) "إن بناء سمعة طيبة يستغرق 20 عاماً، وخمس دقائق لتدميرها. فإذا فكرت في ذلك فستقوم بأعمالك بشكل مختلف".

"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently."

ان إمتلاك المؤسسة لسمعة طيبة وقوية له اثر كبير على انتاجيتها وتحقيقها لأهدافها سواء كانت مؤسسة عامة او خاصة، فلا يمكن الإختلاف على ان ما يتم تناقله بين الناس حول مؤسسة معينة قد يؤدي الى زيادة نجاحاتها او قد يؤدي الى تدميرها وابتعاد الناس عنها.

فالسمعة الطيبة كجهاز الجذب المغناطيسي الذي يُقرب الناس من المؤسسة ويخلق لديهم نوعاً من الولاء للمؤسسة ولما تُقدمه من منتجات وخدمات، مما يساعد في زيادة اعداد الزبائن ويزيد من ارباحها ويساعدها على تحقيق حصة سوقية اكبر مقارنة بالمنافسين.

اما اذا كانت سمعة المؤسسة سلبية فان ذلك سيؤدي الى ابتعاد الناس عنها وعدم شرائهم لما تقدمه من منتجات وخدمات وليس ذلك فقط بل ان الناس سيكونون كوسيلة لنقل هذه السمعة السيئة لاشخاص اخرين مما يجعل الطابع العام للمؤسسة سيئاً وغير مرغوبٍ التعامل معها.

ومن الجلي ان السمعة لا تحدث عن طريق الصدفة. وانما تتعلق بالقيادة والإدارة والعمليات التنظيمية وجودة المنتجات والخدمات و- بشكل حاسم- العلاقات مع أصحاب المصلحة. كما أنها مرتبطة بأنشطة

الاتصال وآليات التغذية الراجعة (Watson & Kitchen, 2010).

وان سمعة المؤسسة تعتبر واحدة من اهم الاصول غير الملموسة لديها، فالإهتمام بها امر ضروري اذا ارادت المؤسسة ان تظهر بشكل جيد امام الجمهور، وما يعطي انطبعا ايجابيا عنها امام المستثمرين فهم ايضا يهتمون بسمعة المؤسسة التي يستثمرون بها فكلما كانت سمعة المؤسسة التي يشترون اسهمها جيدة وطيبة ومقبولة من قبل الجمهور كلما ارتفعت قيمة اسمهما في الاسواق المالية مما يعود عليهم بارباح كبيرة والعكس صحيح.

وبالرغم من ان المؤسسات التي تهتم بسمعتها تعمل جاهدة على حمايتها والحفاظ عليها الا ان ذلك لن يعني انها لن تتعرض للمخاطر ابدا فذلك مستحيل فلو حصل خطأ من قبل احد الموظفين في المؤسسة قد يؤثر على سمعتها وخاصة اذا نجم عنه اضرار على العملاء.

لكن حصول المشاكل وتعرض سمعة المؤسسة للخطر لا يعني ضياعها بشكل تام، فالعملاء لديهم فكرة سابقة عن المؤسسة بانها تتمتع بسمعة جيدة وان هذا التفكير قد يتغلب على فكرة السمعة السيئة مما يساعد المؤسسة على توضيح موقفها والحفاظ على عملائها.

وعليه فان وجود سمعة طيبة مسبقاً عن المؤسسة يساعد في نجاتها من المخاطر التي قد تواجهها ولو ان المخاطر عامة على مستوى الدولة فان العملاء لن يتوقفوا عن التعامل مع المؤسسة وسيفضلونها على غيرها، بالاضافة الى حالة دخول منافس جديد الى الاسواق فانه لا يزال غير معروف لدى العملاء ولا يعرفون مدى مصداقيته مما يساعد على الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة وفي حال وجود اية مشاكل او عيوب في منتجات المنافسين فذلك سيزيد الحصة السوقية للمؤسسة ذات السمعة الجيدة.

ولمعرفة مدى نجاح سمعة المؤسسة فانه لا يمكن الاعتماد بشكل تام على اراء العملاء فارضاء الناس غاية لا تُدرَك، ولكن الإجماع العام على فكرة معينة يكون منعكسا من واقع تجارب العملاء مع المؤسسة.

وبالطبع فانه من الممكن تعرض سمعة المؤسسة لهجمات من فئات موجهة تهدف الى تخريب سمعتها وإظهارها بصورة غير الحقيقة عبر وسائل التواصل الاجتماعي خاصة، الا ان المؤسسة الناجحة يكون لديها طاقم علاقات عامة محترف يستطيع التصدي لهكذا هجمات وأكاذيب وتقنيدها امام الجمهور وإظهار حقيقة انها نوع من الدعاية المضللة (Propaganda) والهدف منها هو ضرب سمعة المؤسسة وتقليل نجاحها.

وان سمعة المؤسسة الطيبة لا يتم تحقيقها بسهولة فهي نتاجٌ لمجهودات كثيرة قد قامت المؤسسة بها في سبيل دعم المجتمع او تخفيف اثار الازمات على الناس بالاضافة الى حماية البيئة والحفاظ عليها ودعم مشاريع التنمية المستدامة التي تهدف الى تطوير المجتمع، ومن الجلي ان دعم المؤسسة للمجتمع من اهم العوامل التي تعطيها سمعةً طيبة امامه.

فاذا فان على الإدارات في جميع المؤسسات ان تعي أهمية السمعة وضرورة إهتمامهم بتكريس كل ما لديهم من موارد وقدرات في تحقيق السمعة الايجابية لمؤسساتهم، فمهما كانت تكلفة تحقيق السمعة الطيبة فان مردود ذلك سيكون اكبر بكثير بالاضافة الى ان وجود السمعة الطيبة سيعطي المؤسسة ميزةً تنافسية قوية بالمقارنة مع المنافسين الاخرين في السوق.

ثانياً. السمعة المصرفية:

تعتبر السمعة احد اهم الأصول في القطاع المصرفي، فلا يمكن للبنوك ان تحافظ على رضى عملائها دون ان تكون سمعتها جيدة ومقبولة من قبلهم.

ويدرك العلماء والممارسون -للعمل- ان السمعة مهمة بشكل خاص لان الخدمات المقدمة غير ملموسة إلى حد كبير وان العمليات المالية تعتمد بشكل اساسي على الثقة. يتم تحديد الثقة كشرط أساسي كنتيجة للعلاقة بين البنك والعملاء، وفي الوقت نفسه، كآلية مهمة لعمل النظام المصرفي (Trotta & Cavallaro, 2012).

وان السمعة كسيف ذو حدين، فالسمعة الطيبة للبنوك تساعد على تحقيق اهدافها فهي تعتبر احد اهم مقومات النجاح والتقدم، فلا يمكن للبنوك ان تعمل وان تستقطب عملاء جدد او حتى ان تحافظ على عملائها الحاليين الا اذا كانت سمعتها حسنة، اما السمعة السيئة فستؤدي الى خسارة البنوك لعملائها وانتقالهم لبنوك اخرى وبذلك فان اداء البنوك سيتراجع وستخسر حصتها السوقية من حيث عدد عملائها وبناء على ذلك فان ادائها المالي سيتراجع مما سيعود على ادارة البنك والمساهمين فيه بخسائر كبيرة قد تؤدي لتراجع مكانة البنك بين البنوك الاخرى في القطاع المصرفي.

فاذا كان ما يقدمه البنك اقل من تطلعات العملاء سيؤدي ذلك الى خلق فجوة تؤدي لتصور سلبي عنه بشكل عام، فمثلا ستصبح الصورة العامة عن البنك هو عدم اهتمامه بعملائه بالشكل الصحيح وعدم تقديمه للخدمات والمنتجات المصرفية المنافسة للبنوك الاخرى مما يجعل سمعته في خطر ان تتعرض لالزامات قد يكون لها تاثير كبير على البنك وعلى تحقيق اهدافه المستقبلية.

وان السمعة تقلل من خوف وعدم التأكد لدى اصحاب المصلحة حول جودة الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك وقيمة التداولات المستقبلية لها. وفي حالات الالزامات لقد اظهرت الدراسات ان قرار الحصول على خدمات البنك يكون مرتبطا بشكل اساسي بسمعة البنك (Staresinic, Omazic & Aleksic, 2019).

و وفقا لـ (Shapiro, 1983) فان جودة المنتجات والخدمات هي العامل الرئيسي الذي يؤثر على السمعة، فهي الشي الرئيسي المتداول بين المستهلكين والمؤسسات، وان ذلك يساعد المؤسسة على تحقيق المصادقية (Staresinic, Omazic & Aleksic, 2019).

وان اهتمام الموظفين في البنك بحاجات العملاء كافة والعمل على تلبيتها يساعد على تعزيز السمعة المصرفية للبنك ويعطي صورة ايجابية عن البنك وعن موظفيه ويساعد على خلق ثقة قوية من قبل العملاء تجاه موظفي البنك وإستئمانهم على مصالحهم الشخصية، وبالإضافة الى ذلك فان التعامل بشكل

لطيف مع العملاء يجعلهم يشعرون بأن لهم أهمية لدى البنك موظفيه وأن التعامل معهم ليس قائماً فقط على تحقيق الأرباح أو تقديم منتجات البنك.

ومن وجهة نظر المستثمرين فإن السمعة المصرفية لها دور كبير لديهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية والتعامل مع البنك أو التعامل مع غيره، فإذا كان من المعروف عن البنك أنه قادر على منافسة البنوك الأخرى بقوة وبصلاية عن طريق تقديم خدمات يصعب منافستها فإن ذلك يعطيه ميزة تفضيلية ويجتذب الاستثمارات الجديدة بالإضافة إلى ذلك فإن وجود إدارة حكيمة للبنك تستطيع أن تُدير الدفّة بشكل صحيح ويحذر في كل خطوة تتخذها فإن ذلك يعطي شعوراً بالأمان المالي لدى المستثمرين على أموالهم، وأن الإدارة تسعى دائماً للتطور مستقبلاً وتشجع موظفيها على التطور والتقدم مما يعطي صورة عنها بأنها تهتم بموظفيها أيضاً.

وإن من أهم العوامل التي تدعم السمعة المصرفية هي اهتمام البنك بالخدمة الاجتماعية والالتزام بواجبها الوطني تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فلا يمكنها أن تكون جزءاً منه دون أن تكون داعماً رئيسياً له وخاصة عند وجود التزامات على مستوى المجتمع أو حتى العالم كله.

وإن من الواجب على البنوك أن تقوم بتقديم التمويلات لإنشاء المشاريع الجديدة التي تساعد على إيجاد فرص عمل جديدة للعديد من الناس الذين لا يستطيعون إيجاد فرص عمل وإن ذلك يساعد على تقليل نسب البطالة وتقليل الجرائم أيضاً فإن الحاجة قد تدفع بعض الناس إلى الخروج عن القانون لاشباع حاجاتهم، فعند قيام البنوك بذلك سيعطيها سمعة مصرفية قوية.

ومن المهم للبنوك أن لا تضع مصالحها الخاصة في مواجهة مع المصالح العامة للمجتمع فقيامها بخلاف ذلك سيؤثر على سمعتها، فإذا كان هنالك مشروع يسعى البنك للاستثمار فيه وتبين أن هذا المشروع سيعود على المجتمع بالضرر سواء على المدى القريب أو البعيد فإنه من واجبه أن يتوقف عن تمويل

هكذا مشروع مما يعطي صورة ايجابية عنه بانه قد فضل المصلحة العامة على مصلحته الخاصة ويجعل سمعته كنجم ساطع.

وان السمعة المصرفية الجيدة لا تقتصر على البيئة الخارجية المحيطة بالبنك فقط بل انه تتأثر ايضا بالبيئة الداخلية للبنك وهم موظفيه فان البنك الذي يهتم بموظفيه ويساعدهم ويشاطرهم مناسباتهم كافة فان ذلك سيجعل لديهم ولاء كبير للبنك وعدم التخلي عنه بالاضافة الى انهم سيقومون بنقل صورة طيبة عن البنك في كافة المحافل والاماكن التي يكونون فيها.

وعليه فانه من المهم للادارة العليا ان تهتم بسمعة البنك وان تقوم بتقديم كل ما هو ممكن للحفاظ عليها فكلما كانت السمعة المصرفية طيبة كلما كان هنالك استقطاب لمساهمين وعملاء جدد مما ينتج عنه ارباح كثيرة تعود على البنك بالمنفعة.

ثالثاً. إدارة مخاطر السمعة في البنوك:

يمكن ان تكون المخاطر مُحَدَقَةً في كل عملية مصرفية او منتج من البنك، وان القيام بادارة هذه المخاطر نشاطٌ يتم القيام به بشكل يومي.

ففي المؤسسات المالية فانه التعامل مع الخطر يكون عن طريق اعتباره كتهديد او كفرصة جديدة. وتقوم البنوك بادارة المخاطر على عدة مستويات أخذةً في الحُسابان العوامل الجزئية والعوامل الكلية Micro and

Macro Factors (Miklaszewska, Kil & Pawliwska, 2020).

وان الحذر في التعاملات المصرفية امر مهم جدا فان اي خطأ سيكون له اثر كبير على سمعة البنك وسيعرضها للمخاطر ايضا وبذلك فانه يجب الحذر من جميع الدوائر للحفاظ على سمعة البنك.

وبالرغم من الواجب على جميع الدوائر ان تعمل بحذر الا ان ادارة مخاطر السمعة في البنوك من المهام الاساسية لدوائر العلاقات العامة، فان من الاهداف الاساسية لوجود هذه الدوائر هو الحفاظ على سمعة البنوك وتقديمها بافضل صورة ممكنة امام الجماهير.

وبذلك فان تحقيق هذه الاهداف يحتاج الى ان تقوم دائرة العلاقات العامة بمهامها بالشكل الصحيح وبما يتناسب مع تحقيق اهداف البنك، بالاضافة الى ان يكون هنالك اهتمام كبير بسمعة البنك واتباع جميع الاستراتيجيات التي تعمل على حمايتها.

وان ادارة مخاطر السمعة جُهد مشترك مع الدوائر الاخرى في البنك فجميع الدوائر يجب ان تكون حذرة في اعمالها وخاصة دوائر التسهيلات الائتمانية حيث انه يجب عليها ان تعمل بشفافية مُطلقة مع العملاء وان توضح لهم كل ما سيترتب عليهم مقابل التسهيلات التي سيحصلون عليها فاذا كان هنالك اي غموض في التفاصيل او عدم مصداقية فيها فان ذلك سيعود على سمعة البنك بالمخاطر وان ذلك قد يعرض البنك الى مشاكل لدى الجهات الرقابية في الدولة.

وان من الواجب على دوائر العلاقات العامة ان تكون هي المتحدث الوحيد باسم البنك فان اي شيء يتم نشره من قبل اي دائرة في البنك قد يؤدي الى تبعيات سيئة على سمعة البنك.

وان الاهتمام بمخاطر السمعة للبنك ليس عملا مشروطا باوقات العمل فقط فان كل موظف في البنك هو ممثل عنه ويحمل اسم البنك، فان اي تصرف غير قانوني قد يعود بمخاطر على سمعة البنك المُشغل له، بالاضافة الى انه يجب على جميع الموظفين في البنك الحذر حول ما يقومون بنشره على صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بهم وعدة مهاجمة اية جهة كانت فان ذلك قد يعود باضرار ليس فقط على سمعة البنك بل وعلى حساب الجهة التي تم مُهاجمتها في حال وجود حساب لها لدى البنك.

وبالرغم من ما تقدم، إلا أن اهتمام إدارات البنوك ودوائر العلاقات العامة بالسمعة لن يحميها بشكل كامل من تعرضها للمخاطر، فمخاطر السمعة قد تكون ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية ففي حال القيام بأية أخطاء ومخالفات من قبل البنك سيؤدي ذلك لتعرض سمعته للخطر، ولا تقتصر المخاطر على العوامل الداخلية فهناك عوامل أخرى خارجية قد تؤثر على سمعة البنك مثل حدوث أزمة مالية في الدولة وعدم قيام البنك باتخاذ القرارات الصحيحة للتعامل معها ففي حال تفضيل البنك لمصالحه الخاصة وتحقيقه الأرباح على المصالح العامة للجمهور فإن ذلك سيؤدي إلى تعرض سمعته لمخاطر كبيرة، فمن الطبيعي في هكذا حالة أن يتناقل الناس خبر كيفية تعامل البنك مع الأزمة وأنه لم ينظر من الناحية الإنسانية وإنما اهتم بتحصيل ديونه وتحقيق الأرباح وخصم مستحقاته من دخول العملاء بالرغم من تأثر جميع القطاعات من الأزمة، وقد تستغل بعض البنوك التي تعمل بذلك هكذا أزمة لتقف موقفا إنسانيا مع الجمهور وتقوم بتأجيل الإقساط وغيرها مما يجعلها تستقطب عددا كبيرا من العملاء الجدد على انقاض البنوك الأخرى التي لم تحسن التصرف.

ولا تقتصر العوامل الخارجية على الالتزامات العامة في الدولة، وإنما قد تكون عن طريق نشر أخبار كاذبة عن البنك ونشر إشاعات تمس بأمانة الموظفين في البنك أو حتى أنها قد تمس بالجانب الأخلاقي أيضا ويكون ذلك بهدف تشويه سمعة البنك، وتكون هكذا تصرفات موجهة من قبل جهات معينة لها مصالح معينة من الحاق الأذى بالبنك وبسمعته.

وبما أن جميع دوائر البنك تعمل كجسد واحد في سبيل تحقيق أهدافه وحمايته من أية أخطار داخلية كانت أو خارجية، فإنه لا ضير في أن يكون هنالك تنسيق بين دائرة العلاقات العامة والدوائر الأخرى في البنك التي تهتم أيضا بحماية البنك من تعرضه للمخاطر بشكل عام وعلى رأسها دائرة المخاطر ودائرة الامتثال ودائرة مكافحة غسيل الأموال (AML)، ففي حال وقوع أي خطأ لدى هذه الدوائر بشكل خاص فإن ذلك سيؤثر بشكل كبير على سمعة البنك وسيعرضها أيضا للمخاطر.

وبناء على ذلك فانه يمكننا القول انه من واجب إدارات البنوك ان تقوم بتوفير كل ما تحتاجه دوائر العلاقات العامة لكي تقوم الاخيرة ببذل جميع الجهود الممكنة في ادارة جميع المخاطر التي تضر بالسمعة بالشكل الصحيح وحماية البنك منها بالاضافة الى توفير كافة الموارد اللازمة لحماية البنك وسمعته من اية مخاطر.

رابعاً. المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية والسمعة المصرفية:

كما هو متعارف عليه فان لجميع الافراد في المجتمعات حول العالم حقوق و واجبات محمية بقوانين الدول، وان من اهم الواجبات على الفرد هو تقديم الدعم لمجتمعه وخدمته بكافة الأشكال، ولم يقتصر المشرعون على سن قوانين تبين واجبات الافراد تجاه مجتمهم فقط بل انهم قاموا بسن قوانين تخص جميع الشركات والمؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت ضمن القطاع العام او الخاص، وسنركز في هذا المبحث على القطاع الخاص وعلى القطاع المصرفي على وجه التحديد.

منذ سنوات عديدة قد اهتمت الادارات في البنوك بان تقي واجباتها تجاه المجتمع الذي تعيش وتعمل فيه، فانه لا يمكن لها ان تأخذ من المجتمع وتحقق اهدافها من خلاله دون ان تقدم له بالمقابل فذلك سيؤثر على سمعتها كثيرا وسيجعل الصورة المأخوذة عنها سلبية على وجه العموم.

وان التزام البنوك بالمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية (CSR) يجب ان ينبع من منطلق انها واجب انساني عليها فحين تقدم البنوك الدعم للمجتمع فهي تقدمه للناس في المجتمع والذين هم عملاء للبنوك العاملة فيه، وبالإضافة الى ذلك فان المسؤولية الاجتماعية هي واجب وطني ايضا ويجب ان تقدمه جميع البنوك لما في ذلك من إبداءٍ للولاء والانتماء للوطن الذي تحمل جنسيته او تعمل فيه.

وقد اهتمت الحكومات والجهات الرقابية في الدول جميعا بضرورة ان تلتزم البنوك بمسؤوليتها تجاه المجتمع، واصبح ذلك مطلباً اساسياً من اجل الحصول على ترخيص العمل داخل الدولة، مع الاخذ بعين

الاعتبار ان يتم المتابعة والرقابة بشكل مستمر للتأكد من ان البنوك ملتزمة فعلا بمسؤوليتها تجاه المجتمع ام لا، وفي حال عدم الالتزام يتم اتخاذ الاجراءات التقويمية والتأديبية بحق المخالفين.

ومن جهةٍ اخرى فان على الدول ان تقوم بتقديم ما يُمكن وصفه "بالمكافئات" للبنوك الملتزمة بمسؤوليتها تجاه المجتمع وذلك عن طريق تقديم إعفاءات ضريبية او تخفيض نسب الضريبة ان لم يكن إعفاءً كاملاً، بالإضافة الى تكريم القائمين على البنك ونشر ذلك في جميع وسائل الاعلام التقليدية والحديثة ايضا مما يعود بنفعٍ كبير على سمعة البنك ويجعل منه منارةً للانتماء والانسانية امام الجمهور، وان ذلك يعود بالنفع الكبير على البنك فسمعةً انه ملتزم بمسؤوليته الاجتماعية ستجعل العديد من الناس يأتون اليه ويتعاملون معه وفي ذلك زيادة لحصة البنك السوقية وتحقيق اكبر للارباح والعوائد المالية.

ويزداد الاهتمام بالدور الاخلاقي والاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية خلال فترة الازمات ومنها ازمة كورونا كوفيد-19 إذ يقع عليها ان تُوسع نشاطاتها فلا يقتصر الامر على الانشطة الانتاجية بل يتعداه الى حماية حقوق الانسان والمساهمة في حل مشكلات المجتمع والبيئة والتعليم والصحة ففي مقابل حصولها على الارباح تكون ملتزمة بالتزام اجتماعي تجاه المجتمع الذي تعمل فيه (حبيب، 2021).

وعلى صعيد القطاع المصرفي، فان ضرورة التزام البنوك بمسؤوليتها الاجتماعية عند حدوث الازمات العامة في الدولة تكون اكبر من ما هي عليه في الظروف العادية، فهذه الازمات قد تكون لها اثار سلبية قوية ليس فقط على المجتمع بل على البنك ايضا، وفي حال ان البنك قد وقف موقفا داعما للجهود الحكومية للخروج من الازمة فان ذلك سينعكس عليه ايضا وسيقلل من اثار الازمة عليه، فمقابل دعمه للحكومة فانها ستسعى ايضا لمساعدة البنك ودعمه والتقليل من اثار الازمة عليه وليس ذلك فقط فالامر لن يقتصر على دعم الحكومة وحدها وانما ان البنك سيحظى بالدعم ايضا من قبل الجماهير وذلك عن طريق عدم تخليهم عنه والاستمرار في التعامل معه بالإضافة الى انهم سيكونون قنواتٍ تسويقية له عبر وسائل الاعلام جميعا وعلى رأسها وسائل التواصل الاجتماعي فقيام العملاء بنشر منشورات تُظهر مواقف

البنك النبيلة في دعم المجتمع ودعم ضحايا الازمات ومساعدتهم سيعود على سمعة البنك بمكاسب كبيرة جدا ويجعل منه مثالا يُحتذى به من قبل البنوك الاخرى ويجعل له مكانة متميزة لدى الحكومة والجمهور.

ومن اهم اشكال أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها البنوك:

1. ان تقوم بتقديم الدعم المالي لصناديق التنمية المجتمعية وصناديق دعم المحتاجين وصناديق مواجهة

الازمات التي قد يمر بها المجتمع، وتقديم التبرعات والمساعدات العامة.

2. تقديم الدعم للقطاع الصحي عن طريق تمويل شراء معدات واجهزة طبية بالاضافة الى قيام موظفي

البنوك بالمشاركة بحملات التبرع بالدم وغيرها.

3. تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة ومنحهم فرصاً متكافئة في المنافسة على الوظائف والترقيات.

4. تقديم الدعم للمرأة ودعم مكانتها ودورها في المجتمع عن طريق المساواة بينها وبين الرجل في حقها

في الوظائف والمناصب، بالاضافة الى تقديم تمويلات للمشاريع النسوية ودعم تطورها.

وبناءً على جميع ما تقدم فانه من المؤكد ان البنوك التي تلتزم بتقديم الدعم للمجتمع الذي تعمل فيه

ستحظى بحظ وافر من السمعة الطيبة والصيت الحسن امام الجمهور ما يساعد على الحفاظ على عملائها

واستقطاب عملاء جدد، اما البنوك الغير ملتزمة بمسؤوليتها المجتمعية فستواجه ابداً من الانتقادات

وستضع سمعتها بموضع سيء وصعب وستكون الصورة العامة عنها انها غير منتمية وغير انسانية ولا

تهتم الا بتحقيق الارباح ما سيؤدي الى ابتعاد الجمهور عن التعامل معها.

2.3 المبحث الثالث: إدارة المخاطر في القطاع المصرفي:

يتضمن المباحث الفرعية الآتية:

1. إدارة المخاطر في البنوك

2. لجنة بازل للرقابة المصرفية

أولاً. إدارة المخاطر في البنوك:

يقول المصرفي والتر ريسطن (Walter Wriston) وهو الرئيس السابق لشركة (Citicorp) والتي تعتبر

واحدة من اكبر الشركات البنكية في الولايات المتحدة (CitiBank).

"إن كل الحياة إدارة للمخاطر، وليس القضاء عليها"

"All of life is the management of risk, not its elimination".

ان الحديث عن موضوع المخاطر امر لا بد من التطرق اليه كموضوع اساسي في اي اجتماع من

اجتماعات الادارات العامة التي تهتم حقا بمصالح البنوك وباستمراريتها، فلا يمكن ان يمر يوم دون تعرض

البنك لمخاطر العمل والتي تعتبر كثيرة ومتنوعة في القطاع المصرفي.

فقد تكمن المخاطر في العمليات المالية التي تتم بشكل يومي، او المخاطر الائتمانية التي قد تتعرض لها

بعض التسهيلات الممنوحة من قبل البنك كالقروض الممنوحة لقطاع الافراد او الشركات وتتمثل المخاطر

الائتمانية بشكل اساسي بتعثر حساب العميل وعدم قدرته على السداد مما يؤدي الى وضع مخصصات

مالية من قبل البنك مقابل قيمة الدين المتعثر.

ويمكن ان نُجمل بدون الحصر انواع المخاطر التي قد يتعرض لها البنك بما يلي: المخاطر الائتمانية،

مخاطر السوق، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر المعاملات، مخاطر السيولة (المالية)، المخاطر التشغيلية،

المخاطر القانونية (إيمان، 2019).

وان دوائر المخاطر في البنوك هي المسؤولة بشكل اساسي عن التعامل مع جميع انواع المخاطر التي قد

تتعرض لها البنوك، ولذلك فان من واجب ادارات البنوك ان تكون هذه الدائرة على مستوى عالٍ من التأهيل

العلمي والتدريب المتواصل والمتابعة لجميع قوانين وانظمة ادارة المخاطر على مستوى الدولة وحتى على

الصعيد العالمي.

وقد أصبح هنالك اهتمام كبير من قبل عدد كبير من دول العالم بإدارة المخاطر في البنوك، وعلى الصعيد الفلسطيني تعمل سلطة النقد الفلسطينية بالتعاون مع وحدة المتابعة المالية في مواجهة المخاطر في القطاع المصرفي الفلسطيني عن طريق تطبيق جميع اليات الرقابة المالية بالاضافة الى انضمامها الى العديد من المنظمات العالمية التي تسعى لمواجهة المخاطر في القطاع المصرفي العالمي ومن اهمها مخاطر غسيل الاموال وتمويل الارهاب التي تعود باضرار كبيرة جدا على الاقتصاد العالمي، ومن اهم المنظمات العالمية التي تختص في مكافحة هذه المخاطر "مجموعة العمل المالي" (Financial Action Task Force. FATF) وتقوم هذه المنظمة باصدار قوائم بشكل مستمر تهدف الى تصنيف دول العالم حسب مدى التزامها وتشديدها على مكافحة غسيل الاموال وتمويل الارهاب، وقد تم تصنيف دول العالم حسب المنظمة لثلاثة فئات:

1. الدول مرتفعة المخاطر (القائمة السوداء): هي الدول الغير ملتزمة ابدأ بانظمة مكافحة غسيل الاموال وتمويل الارهاب.
2. الدول تحت المتابعة (القائمة الرمادية): هي الدول التي لديها بعض الهفوات وبذلك هي تحت المراقبة لمعرفة ما اذا كانت ستلتزم ام لا.
3. الدول الملتزمة (القائمة البيضاء): هي الدول الملتزمة بشكل تام بانظمة مكافحة غسيل الاموال وتمويل الارهاب.

وبإشراف مباشر من سلطة النقد الفلسطينية فقد تم تقسيم العملاء في البنوك الفلسطينية من ناحية مدى امكانية تعرضهم للمخاطر لعدة فئات كما يلي:

1. العملاء ذوي المخاطر المرتفعة
2. العملاء ذوي المخاطر المتوسطة
3. العملاء ذوي المخاطر المتدنية

وان من الجدير بالذكر ان احد اهم التشكيلات العالمية التي هدفت للحد من المخاطر في البنوك هي لجنة بازل للرقابة المصرفية.

ثانياً. لجنة بازل للرقابة المصرفية:

لقد تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1974 عند اجتماع الدول الصناعية العشرة الكبرى (G10) في مدينة بازل السويسرية بإشراف مباشر من بنك التسويات الدولية (BIS) من اجل وضع الحلول بعد تفاقم ازمة المديونيات الخارجية للدول النامية بالاضافة الى تزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها والتي تم منحها من قبل عدة بنوك عالمية.

وقد ادى ذلك الى تعثر وافلاس بعض هذه البنوك مثل بنك فرانكلين (Franklin) الامريكي وبنك هرستات (Herstatt) الالمانى (بوكر، 2014).

بالاضافة الى ذك فقد سعت اللجنة الى خلق منافسة عادلة بين البنوك، و وضع قوانين وانظمة تحكم التعاملات المصرفية عالميا بالاضافة الى وجود تعاون في التعاملات البنكية بين جميع اعضاء اللجنة والذين يبلغ عددهم حاليا 45 عضوا

وقد هدفت هذه اللجنة الى تحقيق عدة اهداف وهي:

1. تقوية صلابة وأمان واستقرار الجهاز المصرفي الدولي.
2. وضع البنوك الدولية في اوضاع تنافسية متكافئة.
3. ايجاد اليات للتكيف مع التغيرات المصرفية.

وقد قامت اللجنة بتقديم ثلاثة تقارير على مدار السنوات وقد كانت كما يلي:

1. تقرير لجنة بازل 1 عام 1987

2. تقرير لجنة بازل 2 عام 1995

3. تقرير لجنة بازل 3 عام 2010

وقد هدفت جميع هذه التقارير الى وضع إصلاحات في النظام المصرفي العالمي لحماية من المخاطر وتقليل الاضرار الناتجة عنها في حال حدوثها، وفي ما يلي توضيح لكل من التقارير الثلاثة:

اتفاقية لجنة بازل 1 عام 1987:

لقد ركز تقرير لجنة بازل الاول على تحديد نسبة كفاية راس المال للبنوك لمنع تعثرها وقد حدد ايضا نسبة الإقراض المسموح بها من قيمة راس المال الاجمالي للبنك، والاليات التي يتم العمل بها لضمان عدم افلاس البنوك وانهارها.

وقد ركز التقرير على عدة جوانب اساسية وهي:

اولا. التركيز على المخاطر الائتمانية

لقد انصب التركيز وبشكل كبير في التقرير على المخاطر الائتمانية التي قد تتعرض لها البنوك وخاصة ان هنالك عدة بنوك قد افلست بسبب عدم وجود محددات لحمايتها من المخاطر الائتمانية.

ولقد توجه الاطار العام الذي تضمنه التقرير نحو تقدير كفاية راس المال فيما يتعلق بالمخاطر الائتمانية (وهي عدم وفاء المدين بالتزاماته)، غير ان هنالك مخاطر اخرى مثل مخاطر سعر الفائدة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر الاستثمار في الاوراق المالية (مدفوني، 2013).

ثانيا. تصنيف الدول من حيث اوزان المخاطر الائتمانية

لقد تم تصنيف الدول بناء على تقرير لجنة بازل 1 الى مجموعتين من حيث اوزان المخاطر الائتمانية:

المجموعة الاولى: وهي الدول ذات المخاطر المتدنية

1. الدول العشرة الاعضاء المؤسسين للجنة بازل

2. الدول التي قامت بعقد ترتيبات إقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي

وقد كان من ضمن هذه المجموعتين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

(The Organisation for Economic Co-operation and Development)

المجموعة الثانية: وهي الدول ذات المخاطر المرتفعة وهي باقي دول العالم التي ليست في المجموعة الاولى.

ثالثا. تعميق الاهتمام بنوعية الاصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها.

رابعا. وضع اوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الاصول (مدفوني، 2013).

اتفاقية لجنة بازل 2 عام 1995:

لقد جاء تقرير لجنة بازل الثانية كتطوير للتقرير الاول، كون تقرير لجنة بازل الاول قد ركز وبشكل كبير جدا على المخاطر الائتمانية فقط ولم يُركز على غيرها.

وقد اعتمد تقرير لجنة بازل 2 على ثلاثة دعائم اساسية:

الدعامة الاولى. الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال:

تقوم هذه الدعامة على ثلاثة عناصر أساسية هي: إدخال بعض التعديلات على اساليب قياس مخاطر الائتمان مقارنة مع اتفاق "بازل 1"، استحداث اسلوب جديد للتعامل مع مخاطر التشغيل بالإضافة الى كل من مخاطر السوق ومخاطر الائتمان المتضمنة في الاتفاقية السابقة، كما تقدم اتفاقية "بازل 2" أسلوبا خاصا لمعالجة عملية التوريق كاحد اساليب ادارة المخاطر والتي لم يتم معالجتها في الاتفاقية السابقة، ويُبقي الاتفاق الجديد على نفس نسبة معدل الملاءة (كفاية راس المال) اي 8%، الا ان الاطار الجديد

يعتبر اكثر شمولاً في معالجة المخاطر التي تتعرض لها البنوك والتي من اهمها: المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل (بو بكر، 2014).

الدعامة الثانية. عملية المراجعة الداخلية:

تقوم هذه الدعامة على مبدأ ان تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من ان كل بنك لديه اجراءات داخلية متينة وذلك من اجل ان يتم تقييم ملائمتها وكفاية رأس المال لديها من خلال تقييم للمخاطر لديها.

وقد تضمنت الدعامة اربعة مبادئ تقوم عليها عملية المراجعة:

1. يتوجب على البنوك امتلاك اساليب لتقييم الكفاية الكلية لرأس المال وفقاً لحجم المخاطر، وان تمتلك استراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوب.
2. يتوجب على الجهة الرقابية مراجعة اساليب تقييم كفاية رأس المال لدى البنوك الخاضعة لها، واتخاذ الاجراءات المناسبة عند قناعتها بعدم كفاية رأس المال الموجود.
3. يتعين على الجهة الرقابية ان تتوقع احتفاظ البنوك بزيادة في رأس المال عند الحد الأدنى المطلوب، وان تمتلك هذه الجهة القدرة على الزامهم بذلك.
4. تتعين على الجهة الرقابية التدخل في وقت مبكر لمنع انخفاض او تراجع رأس المال عن المستوى المطلوب، واتخاذ الاجراءات السريعة في حالة عدم المحافظة على هذا المستوى (مدفوني، 2013).

الدعامة الثالثة. تحقيق الانضباط في السوق:

تهدف الركيزة الثالثة (الدعامة) لاتفاقية "بازل 2" الى دعم العمليات الخاصة بضبط وتنظيم السوق. وذلك من خلال تدعيم عُصْرِي الشفافية والإفصاح التي تواجه البنوك، لذا تطالب اللجنة الإفصاح عن هيكل رأس المال والمخاطر وملائمة رأس المال، وبناء على هذا تساعد هذه الدعامة كلاً من البنوك العاملة والجهات الرقابية على ادارة المخاطر ودعم الاستقرار المالي والمصرفي بالاضافة الى تجنب إغراق السوق

بالمعلومات التي يصعب عليها استخدامها في التعرف على الحجم الفعلي للمخاطر التي تواجه البنوك العاملة.

اتفاقية لجنة بازل 3 عام 2010:

جاءت هذه الاتفاقية لادخال اصلاحات جديدة على النظام المصرفي العالمي، وقد تضمنت اتفاقية لجنة "بازل 3" اربعة اصلاحات:

1. إلزام البنوك بالاحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز يُعرف باسم رأس مال أساسي وهو من المستوى الأول يتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها ويعادل 4.5% على الأقل من أصولها التي تكتنفها المخاطر بزيادة عن النسبة الحالية والمقدرة بنحو 2% وفق اتفاقية بازل 2.
2. تكوين احتياطي جديد منفصل يتألف من اسهم عادية ويعادل 2.5% من الأصول أي ان البنوك يجب ان تزيد كمية رأس المال الممتاز الذي تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية الى ثلاثة اضعاف ليبلغ نسبة 7%، وفي حالة انخفاض نسبة الاموال الاحتياطية عن 7% يمكن للسلطات المالية ان تفرض قيودا على توزيع البنوك للأرباح على المساهمين او منح المكافآت المالية لموظفيها.
3. وبموجب الاتفاقية الجديدة ستحتفظ البنوك بنوع من الاحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين صفر و 2.5% من رأس المال الاساسي وحقوق المساهمين مع توافر حد ادنى من مصادر التمويل المستقرة لدى البنوك وذلك لضمان عدم تأثرها بآداء دورها في منح الائتمان من 4% الى 6% وعدم احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية رأس المال.
4. تشمل هذه الحزمة من الاصلاحات ايضا اعتماد مقاييس جديدة بخصوص السيولة ما زالت تستوجب الحصول على الموافقة من طرف قادة دول المجموعة العشرين حيث سيتعين على البنوك تقديم ادوات اكبر للسيولة مكونة من اصول عالية السيولة مثل السندات الحكومية (مدفوني، 2013).

وخلاصة القول ان بازل 3 ادخلت مفاهيم جديدة على معيار بازل 2 يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

1. تعديل مكونات رأس المال التنظيمي لتشمل أدوات أكثر استقراراً
2. قامت اتفاقية بازل بتعديل حدود نسبة كفاية رأس المال.
 - رفع نسبة الأصول الموزونة بالمخاطر إلى الشريحة الأولى للاسهم العادية من 2% إلى 4.5% وهذا سيؤدي إلى رفع نسبة الأصول الموزونة بالمخاطر إلى الشريحة الأولى (للاسهم العادية والاضافية) من 4.5% إلى 6%.
 - اضافة رأس مال لغايات التحوط إلى نسبة كفاية رأس المال بنسبة 2.5% وبذلك يصبح الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال بالاضافة إلى رأس المال لغايات التحوط 10.5% وسوف يُستخدم لغايات الحد من توزيع الأرباح.
 - رأس المال الإضافي المُعكس لتغطية مخاطر الدورات الاقتصادية من 0% إلى 2.5%.
 - رأس المال الإضافي لمواجهة المخاطر النظامية.
3. اضافة معايير جديدة لإدارة ومراقبة مخاطر السيولة في البنوك.
4. اضافت بازل 3 معيار جديد وهو الرافعة المالية (بوكر، 2014).

وقد تم ترجمة المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية "سبتمبر 2012" من قِبل اللجنة العربية للرقابة المصرفية التابعة لصندوق النقد العربي، وقد تضمنت المبادئ الصادرة عن لجنة بازل معايير لتقييم الالتزام بالمبادئ الأساسية وعددها (29) وهي:

المبدأ الأول: المسؤوليات والاهداف والصلاحيات، المبدأ الثاني: الاستقلالية والمساءلة وتوفر الموارد والحماية القانونية للمراقبين، المبدأ الثالث: التعاون والتنسيق، المبدأ الرابع: الأنشطة المسموح بها، المبدأ الخامس: معايير الترخيص، المبدأ السادس: نقل ملكية كبيرة، المبدأ السابع: الاستحواذات الكبيرة، المبدأ الثامن: أساليب الرقابة، المبدأ التاسع: أدوات واليات الرقابة، المبدأ العاشر: التقارير الرقابية، المبدأ الحادي

عشر: الصلاحيات التصحيحية والجزائية للسلطات الرقابية، المبدأ الثاني عشر: الرقابة المجمعّة، المبدأ الثالث عشر: العلاقات بين السلطتين الرقابيتين الأم والمُستضيفة، المبدأ الرابع عشر: حوكمة الشركات، المبدأ الخامس عشر: عملية إدارة المخاطر، المبدأ السادس عشر: كفاية رأس المال، المبدأ السابع عشر: مخاطر الائتمان، المبدأ الثامن عشر: اصول بشأنها ملاحظات، والمخصصات، والاحتياطات، المبدأ التاسع عشر: مخاطر التركز وحدود التعرضات الكبيرة، المبدأ العشرون: العمليات مع أطراف ذات صلة، المبدأ الحادي والعشرون: مخاطر البلدان ومخاطر التحويل، المبدأ الثاني والعشرون: مخاطر السوق، المبدأ الثالث والعشرون: مخاطر اسعار الفائدة في سجلات المصارف، المبدأ الرابع والعشرون: مخاطر السيولة، المبدأ الخامس والعشرون: المخاطر التشغيلية، المبدأ السادس والعشرون: التدقيق والرقابة الداخلية، المبدأ السابع والعشرون: التقارير المالية والتدقيق الداخلي، المبدأ الثامن والعشرون: الإفصاح والشفافية، المبدأ التاسع والعشرون: إساءة استخدام الخدمات المالية (اللجنة العربية للرقابة المصرفية، 2014).

2.4 المبحث الرابع: الأزمة الاقتصادية في فلسطين عام 2020:

فلسطين، هذا البلد المقدس الذي لطالما مرت عليه ازمات كثيرة على الصعيد السياسي والانساني والاقتصادي، وقد تمثلت الاخيرة بعدة ازمات اقتصادية قد مرت بها فلسطين وكان اشدها الازمة الاقتصادية عام 2020.

وقد كان السبب الرئيسي للازمة الاقتصادية عام 2020 هو انتشار جائحة كورونا (Covid-19) في فلسطين بالاضافة الى بعض الاسباب التي كان لها تاثير كبير على الاقتصاد الفلسطيني وعلى رأسها ازمة اموال المقاصة التي كانت تمر بها فلسطين خلال عام 2019.

وقد كان لازمة كورونا اثر كبير على الاقتصاد العالمي بشكل كبير، فقد ادت الى شللٍ في حركة الاقتصاد الدولية بسبب اجراءات مكافحة الازمة التي اتخذتها دول العالم وعلى رأسها القيام بالاعلاق الشامل لعدد كبير من القطاعات الاقتصادية والتجارية ومنع حركة التنقل والسفر والاستيراد والتصدير وتشديد اجراءات

الحماية الصحية للحد من انتشار الوباء والتقليل من اعداد المصابين، ما ادى كل ذلك الى دخول العديد من دول العالم بازمات اقتصادية ومالية حادة.

وفي السياق الفلسطيني، تعتبر الازمة المالية كما عانت منها السلطة ضارة، خاصة ان الحكومة تعتمد على الضرائب المفروضة على السكان والرسوم الجمركية المحولة من اسرائيل على الواردات الفلسطينية بالاضافة الى دعم الميزانية من الخارج. تعرضت هذه المصادر الثلاثة للخطر الى حد كبير بسبب جائحة كوفيد-19، مما كان له تداعيات هائلة على مستويات الدخل والفقر (منظمة العمل الدولية، 2020).

وقد تآثر الاقتصاد الفلسطيني كثيرا من الجائحة وذلك لانه كان يمر في حالة من العُسر بسبب اجراءات الاحتلال والخصم من اموال المقاصة عام 2019 ورفض الحكومة الفلسطينية استلامها منقُوصة، وذلك يعني ان الاقتصاد الفلسطيني لم يَلبث ان خرج من ازمة حتى دخل في ازمةٍ اخرى اكبر واشد تأثيرا.

وفي تقييم عام لوضع الاقتصاد الفلسطيني وحتى قبل تعرضه للازمة، فانه من الجدير بالذكر انه لم يُكن اقتصادا قويا او متينا انما كان هَشّاً من الداخل من حيث البنية ومصادر التمويل، فمثلا لو حدثت اية ازمة سياسة تقوم بعض الدول المانحة بقطع دعمها المالي للسلطة فيصبح هنالك عجز في الميزانية وفي امكانيات الحكومة على الوفاء بالتزاماتها.

وقد تعرضت فلسطين لازمات مالية واقتصادية سابقة لاسباب مختلفة وهي كما يلي:

1. الازمة الاقتصادية عام 2019: لقد نتجت هذه الازمة عن قيام الحكومة الفلسطينية برفض استلام

اموال المقاصة من الجانب الاسرائيلي كونهم قد قاموا باحتجاز 502 مليون شيقل اي ما يعادل 138

مليون دولار منها، فلم تقبل الحكومة الفلسطينية استلامها منقوصة وانما كاملة وقد استمرت هذه

الازمة لمدة 7 شهور قامت خلالها الحكومة الفلسطينية بصرف انصاف رواتب لموظفي القطاع

العام.

2. الازمة الاقتصادية عام 2015: لقد نتجت هذه الازمة عن قيام الجانب الاسرائيلي باحتجاز كامل قيمة اموال المقاصة كنوع من العقوبة للحكومة الفلسطينية لانضمامها الى محكمة الجنايات الدولية وتوقيع الرئيس الفلسطيني على ميثاق روما وقد استمرت هذه الازمة لمدة 4 شهور قامت خلالها الحكومة الفلسطينية بالاقتراض من البنوك لتغطية عجز الميزانية لديها وقامت بصرف انصاف رواتب لموظفي القطاع العام.

وان السبب الرئيسي في هاتين الازمتين هو ارتباط الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الاسرائيلي وفقا لبروتوكول باريس الاقتصادي الموقع بين الطرفين عام 1994 والذي كان جزءاً من اجزاء اتفاقية اوسلو للسلام. والذي ينص على ان اسرائيل تقوم بتحصيل الضرائب على البضائع التي تمر عن حدودها ومعايرها وموانئها مُتجهةً الى فلسطين وتقوم بتحويل هذه الاموال الى السلطة الفلسطينية.

وفي عام 2020 قد اجتمعت عدة عوامل ادت الى إنهاك الاقتصاد الفلسطيني وادت الى عجز كبير في ميزانية الحكومة الفلسطينية، فلم يتوقف الامر على ازمة الكورونا فقط بل ان الدعم المالي من الدول المانحة قد قلّ بنسبة كبيرة، وقد كان هنالك ازمة سياسية كبيرة بين الحكومة الفلسطينية والاحتلال الاسرائيلي، بالإضافة الى ذلك ان الميزانية الحكومية قد إنهكت جراء شراء العديد من المعدات واللوازم الصحية لمواجهة الازمة ما ادى الى زيادة الانفاق الحكومي بنسبة اعلى من الظروف الطبيعية.

فخلال الازمة، قد انخفض الاقتصاد الفلسطيني بشكل حاد بنسبة 12% خلال عام 2020، ما ادى الى إنخفاض كبير في العوائد الضريبية (Alkhatib, 2021).

وذلك يدل على ان الاقتصاد الفلسطيني قد تعرض الى عجزٍ ونقصٍ مالي كبير في الميزانية، وقد ادى ذلك الى ذهاب الحكومة نحو الاقتراض من البنوك العاملة في فلسطين وقد تم منح الحكومة قرضا مشتركاً من البنوك وذلك لدفع رواتب الموظفين الحكوميين الذين كانوا يحصلون على انصاف الرواتب خلال فترة الازمة، وان هذا الاقتراض ادى الى رفع الديون المصرفية على الحكومة الفلسطينية.

وان من الاضرار التي نتجت عن الازمة هي عدم قدرة العمال الفلسطينيين من الدخول للعمل في الداخل الفلسطيني المُحتل، ما ادى الى تقليل الدخل للمواطن الفلسطيني وبناء عليه قد انخفض المردود المالي للتجار الفلسطينيين.

فاكثر من 66 الف موظف قد فقدوا عملهم خلال عام 2020، ما ادى الى ارتفاع نسبة البطالة والتي وصلت الى 27.8% ما ادى الى انخفاض الناتج القومي الاجمال على مستوى الفرد بنسبة 14% وقد دخلت قطاعات جديدة من السكان الى تحت خط الفقر والفقر المُضقع ايضا (**Palestinian Central Bureau of Statistics, 2020**).

وعلى صعيد القطاع المصرفي في فلسطين فقد ادى هذا النقص الكبير في دخل الفرد الفلسطيني والتجار ايضا الى اثار سلبية كبيرة عليه ومن اهمها انتشار ظاهرة الشيكات المعادة بشكل كبير جدا بسبب عدم قُدرة المُصدرين لهذه الشيكات على الوفاء بها و تغطية قيمتها المالية، بالاضافة الى ذلك فقد ادت الازمة الى تعثر نسبة خطيرة من التسهيلات الممنوحة من قِبل البنوك للكثير من المقترضين وخاصةً قطاع الشركات والتجار وذوي الدخول الحرة.

ويمكن تلخيص اثار ازمة كورونا على الاقتصاد الفلسطيني بالنقاط الاتية (جلس، 2020):

1. زيادة النفقات العامة
2. انخفاض الايرادات العامة
3. ارتفاع الدين الحكومي
4. الخسارة الاقتصادية الناجمة عن منع العمال الفلسطينيين من العمل في اسرائيل والمستوطنات
5. وقف حركة الاستيراد والتصدير
6. اضطراب المناخ الاستثماري
7. انخفاض قيمة الاصول (الاستثمارات) الخارجية

8. تضرر العديد من القطاعات الاقتصادية

9. تقلبات اسعار الصرف

10. تأثيرات ايجابية: لقد كان هنالك اثار ايجابية للازمة لمن قاموا باستغلالها والمتاجرة بها واستغلال

حاجات الناس خلالها، وذلك عن طريق رفع اسعار كل سُبُل الوقاية الصحية مثل الكمادات والكفوف

الطبية، ما ادى الى تحقيق بعض الشركات ارباحا طائلة جدا.

اساليب التعامل مع الازمة الاقتصادية:

1. الحكومة الفلسطينية:

- قامت الحكومة الفلسطينية بطلب الدعم المالي من المجتمع الدولي ومن الجهات الرسمية العالمية

لتنتمكن من مواجهة الازمة الاقتصادية وازمة كورونا، وقد حصلت على الدعم من بعض الدول

والجهات.

- قامت الحكومة بالاقتراض من البنوك في فلسطين لسد عجزها المالي وتوفير رواتب الموظفين في

القطاع العام.

- قامت الحكومة بانشاء ما يسمى "صندوق وقفة عز" وذلك من اجل جمع التبرعات والدعم المالي

المحلي والعالمي لتنتمكن من مواجهة الازمات التي تمر بها.

2. سلطة النقد الفلسطينية وجميع البنوك العاملة في فلسطين (Palestine Monetary

Authority, 2020):

لقد قامت سلطة النقد باتخاذ عدة اجراءات لدعم القطاعات المختلفة والتي تمثلت في ما يلي:

- قطاع الصحة، من خلال توجيه الأموال المخصصة للمسؤولية الاجتماعية لدعم قطاع الخدمات

الصحية. يُذكر أن القطاع المصرفي قدم خلال الأيام الأولى لظهور هذا الوباء في فلسطين

مساعات عاجلة لوزارة الصحة بقيمة 5 ملايين دولار.

- شبكات الأمان المالي والاجتماعي، من خلال تأجيل الأقساط الشهرية (الدورية) لجميع المقترضين لمدة اربعة اشهر، وللمقترضين من قطاع السياحة والفنادق لمدة ستة اشهر قابلة للتمديد بالإضافة إلى تمديد سقوف بطاقات الائتمان الممنوحة للأفراد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتأثرة بالظروف الاقتصادية.
- دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمبتدئة، من خلال منح تسهيلات جديدة لهذه المشاريع، ومنح سقوف ائتمانية مؤقتة للعملاء للحفاظ على استمرارية دورة الأعمال. (برنامج إستدامة)
- وقد أعربت سلطة النقد الفلسطينية عن استعدادها لتوفير السيولة اللازمة لمساعدة البنوك في حالات الطوارئ.
- تحرص سلطة النقد الفلسطينية على الاستمرار في تقديم الخدمات المصرفية لضمان استمرارية دورة اعمال الاقتصاد، وتوفير السلع والخدمات الأساسية للمواطنين طوال فترة الأزمة، بناءً على خطط الطوارئ واستمرارية العمل المتاحة للبنوك، والحفاظ على استمرارية الوظائف الحرجة -المهمة-.
- دعوة القطاع المصرفي لتقديم المزيد من المساهمات للتخفيف من حدة الأزمة من خلال البرنامج الذي سيتم إنشاؤه لمساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2.5 المبحث الخامس: نظرية اصلاح الصورة:

"الصورة الجيدة يتم صنعها جيداً ويتم الاعتناء بها جيداً لكي تستطيع ان تصمد امام اختبارات الزمان، فهي تستطيع ان تتجو من كل شي: كالفضيحة، التغيير، الدخل غير القانوني." (Low, Varughese & Pang, 2011)

"A good image one that's well made and well cared for is something that stands the test of time, it is something that can survive everything: scandal, change, bad earning."

لقد تم تقديم نظرية اصلاح الصورة من قِبل الباحث (William L. Benoit) في كتابه (Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies) عام 1995.

وبدايةً قام Benoit باستخدام مصطلح "نظرية استعادة الصورة" (Image Restoration Theory) ثم قام بتغيير المصطلح ليصبح "نظرية اصلاح الصورة" (Image Repair Theory)، وذلك لانه يظن بان الصورة "المكسورة" لا يمكن على وجه الإلزام ان يتم استعادتها بشكل كامل ومتكامل، بل انها تُستَصلح فقط. من الواضح، انه من الممكن ان تتجح جهود اصلاح الصورة تماماً، ولكن هذا ليس هو الحال دائماً (Heikkinen, 2020). -بمعنى انه في بعض الحالات قد لا تتجح هذه الجهود-

وفقاً لـ (Benoit) فان هنالك افتراضين رئيسيين يُقدّمان الاساس لنظرية اصلاح الصورة وهما:

1. الاتصال، نشاط موجه نحو هدف معين.

2. الحفاظ على سمعة جيدة هو احد الاهداف الرئيسية للتواصل (Heikkinen, 2020).

ويقول (Benoit) بان نقطة البداية الرئيسية لفهم نظرية اصلاح الصورة هي معرفة الاسباب التي ادت الى ضرورة استخدامها في المقام الاول، اي معرفة الاسباب التي تستدعي من البنك ان يقوم باتخاذ اجراءات لاصلاح صورته امام الناس، ودائماً ما تنتج هذه الاسباب عن "الهجمات الخارجية" (Attacks) التي تتعرض لها البنوك كالازمات وغيرها.

والهجمات (Attacks) لها خاصيتان:

أولاً، يُعتقد ان المتهم هو المسؤول عن فعلٍ معين.

وثانياً، يُعتبر الفعل مُسيئاً ويرفضه الجمهور (Heikkinen, 2020).

فاذا فان هذه النظرية تهدف بشكل اساسي الى اصلاح الصورة الذهنية المُتداولة عن البنك بسبب تعرضه لازمة معينة قد ادت الى اضرار على سمعته، ففي اغلب الحالات التي يتعرض فيها البنك لازمة حتى ولو كانت ازمة عامة على مستوى الدولة، فقد يكون هنالك اضرارٌ منها على البنك كالاضرار المالية او قد تكون اضرارا بشرية في حال تعرض احد موظفيه لحادثة معينة جراء الازمة، وجميع انواع الاضرار يكون لها اثار على سمعة البنك.

قد قسم (Benoit, 1997) استراتيجيات نظرية إصلاح الصورة ضمن خمسة فئات وهي (Cooper, 2015):

1. إستراتيجيات الإنكار (Denial) وتتضمن:

. إستراتيجية تحويل اللوم (Shifting the Plame): عندما تدّعي المؤسسة ان شخصا او طرفا خارجيا قد قام بالحدّث او كان مُسببا لحدوثه

. إستراتيجية الإنكار (Denial): عندما تزعم المؤسسة انها لم تقم بالحدّث -الإنكار التام للمسؤولية-

2. إستراتيجيات التهرب من المسؤولية (Evasion of Responsibility) وتتضمن:

. الإستغزاز (Provocation): عندما تدّعي المؤسسة ان أفعالها كانت ردّاً على عمل عدواني آخر

. عدم القدرة على التنفيذ (Defeasibility): عندما يدّعي شخص داخل المؤسسة وجود نقص في المعلومات التي تم تزويدهم بها او انه لم يكن لديهم القدرة على السيطرة على الاحداث الناجمة عن الحدث الرئيسي -المشكلة-

. الحوادث (Accident): عندما يكون الخطأ قد حدث من قبل المؤسسة عن غير قصد وبدون القدرة على السيطرة عليه

. حُسن النية (Good Intention): الأخطاء التي تحدث بحُسن نية قد تجعل المؤسسة اقل عُرضةً للمُساءلة عن الأضرار كونها لم تكن تتوي حدوثها

3. إستراتيجيات التخفيف من حِدّة الإساءة او الحدث (Reduce Offensiveness) وتتضمن:

. إستراتيجية التعزيز (Bolstering): تستخدم لزيادة مقدار المشاعر الإيجابية لدى الجمهور تجاه المؤسسة في محاولة للتخلص من المشاعر السلبية

. إستراتيجية التقليل من الأضرار (Minimization): عندما يُحاول الطرف المُتهم تقليل الأضرار الناجمة عن الحَدَث

. إستراتيجية المُفاضلة/التمييز (Differentiation): تستخدم لتمييز الحَدَث بمقارنته بأحداث اخرى مشابهة أكثر حِدّة وشِدّة

. إستراتيجية التجاوز (Transcendence): محاولة إظهار الحَدَث بسياق أفضل لتحسين صورة من قام بالفعل -تجميل صورة الحَدَث لتخفيف حدته-

. إستراتيجية الهجوم (Attacking): عندما تقوم المؤسسة بهجوم على مصداقية المُتهم

. إستراتيجية التعويض (Compensation): عند تقديم التعويض للضحية كوسيلة لتقليل الآثار السلبية للحَدَث

4. إستراتيجيات الإجراءات التصحيحية (Corrective Actions) تتضمن:

- القيام بتصحيح الضرر (Correct the Damage): عندما تعرض المؤسسة القيام بتصحيح الأضرار

- اتخاذ خطوات لمنع حدوث الضرر مستقبلا

5. استراتيجية الشعور بالخزي/الإقرار بالمسؤولية عن الحدث (Mortification): عندما يُقر المتهمين بالخطأ ويعتذرون عنه ويطلبون المغفرة عنه، يمكن ان تعمل هذه الإستراتيجية بشكل إيجابي او سلبي للمؤسسة فيمكن للجمهور قبول الاعتذار والمضي قدما بشكل إيجابي ويمكن ان يوفر الاعتذار منفذا للدعوى القضائية تجاه المنظمة.

الارتباط بين النظرية وموضوع البحث:

ان هنالك ارتباطا كبيرا بين نظرية اصلاح الصورة وموضوع البحث الحالي والذي يُركز على توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.

ويتمثل هذا الارتباط بانه عند تعرض البنوك العاملة في فلسطين للازمة الاقتصادية عام 2020 قد تآثرت سمعتها من نتائج الازمة ومن الطريقة التي تعاملت فيها البنوك مع الازمة وكيفية تحصيلها لديونها واقساط التسهيلات التي منحتها للموظفين والاليات التي تعاملت فيها مع القطاع التجاري والشركات واصحاب الدخول الحرة، ومما لا شك فيه ان الطرق التي تعاملت فيها البنوك مع الازمة قد ادت لتعرض سمعة بعضها لضربات قوية حيث ان الصورة العامة التي اصحبت مأخوذة عن بعض البنوك انها لا تهتم الا بتحصيل ديونها ولا تهتم بالحالة العامة في الدولة.

وبذلك فان استخدام موظفين العلاقات العامة في البنوك لاستراتيجيات نظرية اصلاح الصورة سيساعد في تحسين صورة البنك امام الجمهور، والتقليل من الاضرار التي نتجت عن الازمة وتقديم البنك بصورة افضل من المتداولة او التي اصبح متعارفا عليها بين الجماهير بعد وقوع الازمة.

2.6 الدراسات السابقة:

ستتضمن الدراسات السابقة استعراضا لعشرين دراسة عربية وانجليزية اهتمت بالعلاقات العامة، وإدارة مخاطر السمعة، والمخاطر، ومبادئ لجنة بازل الاقتصادية، والمسؤولية الاجتماعية، وسيتم توضيح النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

الدراسات السابقة العربية:

دراسة (ربيعي، 2020):

برامج المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في محافظة الخليل – الإشكاليات وسبل التطوير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على برامج المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها البنوك العاملة في محافظة الخليل وأهم القطاعات التي تهتم بها ومدى التزام هذه البرامج تجاه الموظفين، والمُعتَمدين، والمجتمع، والبيئة، والتنمية وأهم الإشكاليات التي تواجهها والنظر في الحلول الممكنة لحل هذه الإشكاليات.

وفي ما يلي تلخيص لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته:

ان مستوى مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في محافظة الخليل كانت مرتفعة، الالتزام ببرامج المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في محافظة الخليل تجاه الموظفين مرتفع وتجاه المُعتَمدين مرتفع اما تجاه المجتمع جاء بشكل متوسط اما تجاه البيئة مرتفع وتجاه التنمية مرتفع، جاءت ابعاد المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في محافظة الخليل بدرجة مرتفعة، تهتم البنوك العاملة في محافظة الخليل بالمسؤولية الاقتصادية، والقانونية، والاخلاقية، والخيرية بدرجة مرتفعة، هناك تراجع في المبالغ التي تصرف على برامج المسؤولية الاجتماعية.

دراسة (خولة، 2018):

آليات تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك الاسلامية، دراسة حالة بنك البركة وكالة عين مليلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية في البنوك الاسلامية وإلى مدى ممارسة البنوك الاسلامية للمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى معرفة مدى توجه هذه البنوك إلى القيام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها واجبا اخلاقيا عليها وتوضيح العلاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية والبنوك الاسلامية وقد تم تطبيق هذه الدراسة على بنك البركة وكالة عين مليلة في الجزائر.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة في دراستها:

يعتبر البنك الاسلامي نظام اجتماعي شامل يهدف إلى غرس القيم الاسلامية في المجتمع، ان المسؤولية الاجتماعية تُعد عنصرا اصيلا في ثقافة البنوك الاسلامية، ان الالتزام المستمر بتطبيق المسؤولية الاجتماعية من طرف المصرف الاسلامي يقتضي ضرورة الايمان بقضية المسؤولية الاجتماعية، يسعى المصرف الاسلامي إلى تحقيق التزامه نحو اصحاب الاسهم والعاملين فيه وتجاه المجتمع الذي يعمل فيه المصرف، ان المسؤولية الاجتماعية للمصارف الاسلامية تمس جميع مناحي الحياة الاجتماعية، بالرغم من وجود مؤشرات جيدة على اهتمام المؤسسات المالية بالمسؤولية الاجتماعية الا ان المقادير التي تساهم بها المصارف الاسلامية للخدمات الانسانية والاجتماعية ضئيلة لا تتناسب مع آمال وطموحات المجتمعات التي تنشط فيها، من خلال الدراسة تبين ان كل القرارات المتعلقة بعمل الفرع تأتي من المقر الرئيسي لبنك البركة الجزائري، من خلال هذه الدراسة تبين ان الوكالة -الفرع- منذ نشأتها سنة 2015 شهدت ارتفاعا طفيفا في متوسط نصيب المستفيد من القرض الحسن، اما المدة بين 2016 و 2017 فقد عرفت انخفاضا في هذا المؤشر.

دراسة (ياسين، 2017):

دور العلاقات العامة في التعامل مع المخاطر التسويقية: دراسة حالة بنك البركة فرعي عين مليلة وقسنطينة

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة القائمة بين كل من العلاقات العامة والمخاطر التسويقية، ونظرا لأهمية دراسة المخاطر التسويقية بهدف تجنب عواقبها، فمن المفترض أن يكونَ للعلاقات العامة نصيب من جهودها وعملها للكشف عن هذه المخاطر بقصد التخطيط لها قبل حدوثها.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته:

أن الموظفين لديهم استجابة كبيرة وإدراك قوي بأن العلاقات العامة ووسائلها بإمكانها التقليل من مخاطر البيئة الداخلية للمؤسسة، أن العلاقات العامة ووسائلها في المؤسسة تساهم بشكل كبير في التقليل من مخاطر البيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة.

دراسة (جعدي، 2017):

دور البنوك الفلسطينية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الاداء المالي: بنك فلسطين أنموذجا

بحثت الدراسة في دور البنوك الفلسطينية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على الاداء المالي من خلال المبادرات التي تقوم بتبنيها وتطبيقها على مستوى ابعاد المسؤولية المجتمعية وتحليل اثرها على البنوك العاملة في فلسطين من خلال دراسة حالة بنك فلسطين بوصفه نموذجا يتم التطبيق عليه، وتحليل الدور الذي يلعبه بنك فلسطين في حل المشكلات الاجتماعية من منظور المسؤولية المجتمعية، وتهدف الى تأصيل المفاهيم الاساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية البنوك العاملة في فلسطين باهمية تبنيها لانها تسهم في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله من خلال عرض ابعاد المسؤولية الاجتماعية واهمية الالتزام بها نظرا لاسهامها في خلق مجتمع متماسك، اضافة الى التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من

طرف المؤسسات الفلسطينية الخاصة ببنك فلسطين ومدى الالتزام بها ورصد اثر تبني البنك لاجساد المسؤولية الاجتماعية وانعكاسات ذلك على الاداء .

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته:

عدم وجود قصور في دور بنك فلسطين في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في تطبيق مجالات المسؤولية الاجتماعية، يوجد ارتباط ايجابي ما بين تطبيق مجالات المسؤولية الاجتماعية وتحسين الاداء المالي، ان المسؤولية الاجتماعية والبيئية اصبحت نهجا فرضته التغيرات الراهنة، ان تبني المسؤولية الاجتماعية لا يعني مجرد تكاليف تتحملها المؤسسة بل هي التزام اخلاقي تجاه المجتمع، ان البنك له مساهمة فعالة في رفاهية المجتمع وفي التنمية المستدامة، تفرد بنك فلسطين في تقديم اكثر من 5% من ارباحه السنوية للوفاء بمسؤولياته الاجتماعية اما البنوك الاخرى بنسبة 2%، ان معايير الحكم على نجاح البنوك تغير من كونه يعتمد على معايير مالية واقتصادية بحتة فقط لتضاف مقاييس اخرى غير مالية تتمثل في برامج خدمة وتنمية المجتمع، ان بنك فلسطين لديه خطط واستراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية، ان قيام بنك فلسطين بتبني المسؤولية الاجتماعية هو اكثر من كونه عملا خيريا، لكنه عمل تنافسي يؤدي الى زيادة استقطاب العملاء وبالتالي زيادة ارباح البنك على المدى الطويل، يمارس بنك فلسطين أنشطة ترتبط بالمجتمع والبيئة والعملاء والعاملين، صغار العاملين والعاملين الجدد لديهم ضعف في الثقافة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، اداء البنك ينطلق من رؤية تنافسية متعلقة بالمجتمع والبيئة والعاملين، خدمة المجتمع وتطويره جزء من المسؤولية الاجتماعية التي يتبناها البنك في رؤيته وسياسته العامة، اعتماد مجالات المسؤولية الاجتماعية ترتبط مع الزيادة في انتاجية العمل ونمو المبيعات والارباح، يلتزم بنك فلسطين بالتشريعات البيئية، هناك إدراك في بنك فلسطين ان رضا العاملين يكون من خلال التزامه بالمسؤولية الاجتماعية تجاههم، هناك انعكاس واضح على نسبة الارباح في السنوات الاخيرة بعد تبني

البنك لمجالات المسؤولية الاجتماعية، لا يؤثر متغير (الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي) في دور بنك فلسطين في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

دراسة (ابو مؤنس، 2014):

مخاطر السمعة والالتزام بالشريعة في المصارف الاسلامية دراسة حالة على الاحتياطات في البنوك المركزية وكيفية تشكيل هيئات الرقابة الشرعية

يهدف هذا البحث الى بيان إشكالية حساسية ادارة المصارف نحو مخاطر سمعة الالتزام باحكام الشريعة من خلال تفضيلها لخيارات تكفل لها ذلك، ولو ادى ذلك الى انخفاض مستويات عمليات تشغيل الودائع من خلال الاحتفاظ بمستويات عالية من السيولة، ويعد الاحتفاظ باحتياطات عالية في البنوك المركزية دون تقاضي اي عوائد عليها احد تطبيقات ادارة مخاطر سمعة الالتزام بالشريعة.

وبينت الدراسة معايير اختيار هيئات الرقابة الشرعية وعلاقة ذلك بمخاطر السمعة في المصارف الاسلامية في الاردن.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته:

تشكل مخاطر سمعة الالتزام بأحكام الشريعة مخاطرة جوهرية تهدد المؤسسة المالية وقد اهتمت بها إدارات المصارف الاسلامية، ان حساسية ادارات المصارف الاسلامية لمخاطر سمعة الالتزام بالشريعة اثرت بشكل واضح على ميولها نحو تكوين احتياطات اختيارية دون استحقاق ما يقدمه البنك المركزي عليها من فوائد، تفضيل ادارة المصارف الاسلامية للفتاوي الشرعية المُغلّبة للشائع فقها في الاقليم الجغرافي الذي يعمل فيه المصرف على الفتوى التي تؤيدها المصادر التشريعية المُعتبرة في الشريعة الاسلامية، عدم مراعاة البنك المركزي خصوصية المصارف الاسلامية وتوفير ادوات ملائمة لطبيعتها كاستفادة البنك من واقع الاحتياطات الاختيارية لها دون دفع فوائد عليها، ميول ادارت المصارف الاسلامية الى اجتناب مخاطر عجز السيولة الجأهم لتكوين الاحتياطات والتوسع فيها مما انتج حالة الاكتتاز المصرفي الممنوعة

شرعا، عدم مبالاة ادارة البنوك بحالة الكنز المصرفي في ظل عدم تشكيلها مخاطر سمعة واضحة عند العملاء.

دراسة (براج، 2013):

تسيير المخاطر البنكية وفق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية: حالة ولاية أم البواقي

هدفت الدراسة الى معرفة مدى قيام البنوك الجزائرية من تطبيق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية في تسييرها للمخاطر البنكية، وبالإضافة الى ذلك فقد تم توضيح وشرح المخاطر البنكية التي تتعرض لها البنوك الجزائرية والتي قسمتها الباحثة الى المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية والمخاطر الأخرى، وقد تطرقت ايضا الى الانظمة الرقابية الموصى من قبل لجنة بازل ان يتم استخدامها ومدى تطبيق البنوك لها.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة في دراستها:

ان البنوك التجارية تشكل محور الاقتصاد من خلال القيام بمهامها الا انها تتعرض الى مخاطر عديدة وعدم تسييرها قد يؤدي الى الافلاس، تشهد البيئة البنكية تغيرات وتحولات كبيرة وسريعة مما فرض على البنوك تحديات كثيرة لمواكبتها بهدف البقاء والاستمرار في هذه البيئة، ان لجنة بازل للرقابة المصرفية هي لجنة استشارية فنية لا تتمتع بصفة قانونية او الزامية، انشأت لجنة بازل لتعزيز الحوار بين السلطات الرقابية الدولية وتحفيز ومساندة نظام رقابي معياري يحقق الامان للمودعين والمستثمرين والجهاز البنكي برمته ويحقق الاستقرار في الاسواق المالية، وضعت اتفاقية بازل الاولى معيار كفاية راس المال كمعيار دولي للحماية من مخاطر الائتمان وتحقيق المنافسة الشريفة بين المصارف العاملة على المستوى الدولي، ادى قصور اتفاقية بازل الاولى في مواجهة بعض المخاطر الى تعديلها في إطار جديد يعرف باتفاقية بازل الثانية، تشكل اتفاقية بازل الثانية تحول جوهري في عملية تسيير من حيث المفاهيم والاسلوب، تشجع اتفاقية بازل الثانية الاعتماد على افضل الاساليب والممارسات الفضلى لتسيير المخاطر وخاصة مخاطر

الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل، ادرجت الاصلاحات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية معايير الاحترازية تدريجيا لمسايرة الاتجاهات الدولية، بالرغم من الجهود المبذولة من طرف السلطات في الجزائر للارتقاء بالمعايير الاحترازية المطبقة الى مستوى المعايير الدولية، الا انها لا تزال توجد نواقص على مستوى البنوك تحوّل دون ذلك، رغم الاصلاحات التي مست القطاع البنكي في الجزائر، الا انه لا تزال البنوك الجزائرية وخاصة العاملة على مستوى ولاية أم البواقي بعيدة كل البعد عن تطبيق الاساليب والممارسات الفضلى لتسيير المخاطر التي وضعتها لجنة بازل.

دراسة (الزيود، 2012):

المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الاردن (2008-2010)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى التزام البنوك العاملة في الاردن بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي والداخلي للعاملين فيها، حيث تم تحليل قيمة المساهمات النقدية للمجالات الاجتماعية كقيمة مطلقة، وكذلك نسبة من صافي الارباح ومدى انتشار فروع البنك خارج العاصمة للمساهمة في التنمية وخدمة العملاء، وقد تم تطبيق فرضيات الدراسة على 15 بنكا للفترة ما بين 2008 الى 2010.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته:

ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية في البنوك العاملة في الاردن هو مفهوم شامل يضم تحت مضلته كافة القطاعات، ان البنوك العاملة في الاردن تتحمل مسؤوليتها فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والبعد للمسؤولية الاجتماعية بشكل مستمر وهو ضمن سياستها وليس بشكل عَرَضي، فيما يتعلق بالبُعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية (الموظفين) توصلت الدراسة الى ان البنوك العاملة في الاردن مقصرة في هذا الجانب.

دراسة (ابو مدين، 2011):

دور إدارة العلاقات العامة في القطاع المصرفي من وجهة نظر ادارة البنك والعملاء (دراسة تطبيقية على بنك فلسطين)

هدفت الدراسة بشكل اساسي الى التعرف على اهمية دور ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين من وجهتي نظر البنك والعملاء وتمثل ذلك من خلال التركيز على دور ادارة العلاقات العامة في البنك في (تحسين سمعة البنك وصورتة الذهنية، وجذب عملاء جدد من خلال برامج وانشطة دائرة العلاقات العامة، والتعرف على وسائل الاتصال المستخدمة لهذا الغرض اضافة الى الاطلاع على دورها في دعم علاقة البنك بمؤسسات المجتمع المدني، كما ستتطرق الدراسة الى الدور الذي يلعبه موظف العلاقات العامة في الاتصال بالجمهور (الداخلي والخارجي) للبنك.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته:

ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تلعب دور مؤثر على سمعة المصرف مع عملائه الحاليين من وجهة نظر الموظفين بوزن نسبي 86.34% من افراد العينة، ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تلعب دور مؤثر في جذب العملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين من وجهة نظر الموظفين بوزن نسبي 84.38% من افراد العينة، ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تؤثر بدرجة متوسطة على جمهورها الداخلي (الموظفين) من وجهة نظر الموظفين بوزن نسبي 68.99% من افراد العينة، ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تؤثر في وسائل الاتصال مع عملاء المصرف من وجهة نظر الموظفين بوزن نسبي 83.14% من افراد العينة، ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تؤثر في تعزيز العلاقات مع مؤسسات المجتمع من وجهة نظر الموظفين بوزن نسبي 78.77% من افراد العينة، ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين قد تأثرت من كفاءة العاملين في العلاقات العامة من وجهة نظر الموظفين بوزن نسبي 81.54% من افراد العينة، ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تلعب دور

مؤثر على سمعة المصرف مع عملائه المحليين من وجهة نظر العملاء بوزن نسبي 82.63% من افراد العينة، ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تلعب دورا مؤثرا في جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين من وجهة نظر العملاء بوزن نسبي 81.95% من افراد العينة، ان لادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين دور مؤثر في وسائل الاتصال المستخدمة للاتصال بالجمهور من وجهة نظر العملاء بوزن نسبي 86.80% من افراد العينة، ان ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين قد تأثرت من كفاءة العاملين في ادارة العلاقات العامة من وجهة نظر العملاء بوزن نسبي 79.31% من افراد العينة، وعند اختبار الفروق الفردية لدى كل من الموظفين والعملاء يبين انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين اراء المبحوثين حول دور ادارة العلاقات العامة في بنك فلسطين تعزى الى السمات الشخصية.

دراسة (أبو كمال، 2007):

الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية "بازل 2" دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع استراتيجيات وأنظمة إدارة مخاطر الائتمان التي تتبناها المصارف العاملة في فلسطين، و وضع إطار متكامل يساعد المصارف على تطوير نظم إدارة مخاطر الائتمان وفقاً للمعايير والإرشادات الرقابية المصرفية الدولية "متطلبات اتفاقية لجنة بازل الجديدة للرقابة المصرفية "بازل 2".

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة في دراستها:

كفاءة العملية الائتمانية، يتمتع الأشخاص القائمون بوظيفة مراجعة المخاطر والتدقيق الداخلي بالاستقلالية وتُرفع تقاريرهم مباشرة لمجلس الإدارة، جودة المعلومات الائتمانية والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة مخاطر الائتمان، واتخاذ القرار الائتماني ومراقبة الائتمان، يصعب على المصارف قياس مخاطر الائتمان

وفق منهجيات بازل لعدم وجود أنظمة تصنيف الائتماني محلية او دولية وتعديل النظم المحاسبية التي تتبعها المصارف، تُفضل المصارف استخدام الأسلوب المعياري الموحد Standardized Approach عند قياس مخاطر الائتمان وفق منهجيات بازل 2، عن استخدامها لاسلوب التقييم الداخلي IRB، لم تُحدد سلطة النقد للمصارف العاملة في فلسطين اعتماد المنهج الملائم لأجل احتساب مخاطر الائتمان، تقوم سلطة النقد بإصدار القواعد الاسترشادية أو الضوابط الائتمانية بهدف تحقيق الرقابة على المصارف، وأيضاً وضع قواعد إلزامية للمصارف من أجل تخفيف حدة مخاطر الائتمان.

دراسة (ابو صلاح، 2007):

المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل عام، والية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها وفق مقررات لجنة بازل، وفحص وتحديد حجم ونطاق المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في فلسطين، ومدى كفاءة البنوك في التعامل معها وإدارتها بما ينسجم مع مبادئ الممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية وبالتالي تقدير مدى جاهزية البنوك لتطبيق متطلبات بازل في ما يتعلق بتكوين رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته:

تبين انخفاض مستوى التزام البنوك العاملة في فلسطين بالمبادئ الاساسية للممارسات السليمة لإدارة المخاطر التشغيلية، هناك تباين في مستوى الالتزام بالممارسات السليمة ما بين البنوك الوافدة والبنوك المحلية حيث يلاحظ ان مستوى التزام البنوك الوافدة اعلى من البنوك المحلية، لا تفرض تعليمات سلطة النقد الحالية على البنوك انشاء دائرة مختصة بإدارة المخاطر بشكل عام او ادارة المخاطر التشغيلية بشكل خاص، لا يتوفر لدى معظم البنوك العاملة في فلسطين دائرة مختصة بإدارة المخاطر بشكل عام او

المخاطر التشغيلية بشكل خاص حيث انه فقط 20% من البنوك يتوفر لديها دائرة مخاطر، عدم استقلالية دائرة المخاطر في معظم البنوك التي تتوفر لديها حيث انها مرتبطة وتتبع للادارة التنفيذية بدلا من مجلس الادارة او لجنة منبثقة عن المجلس، يتم ضبط ومراقبة المخاطر التشغيلية في معظم البنوك من قبل الدوائر والاقسام المختلفة وليس من قبل كادر مختص ومؤهل لادارة المخاطر التشغيلية ومستقل عن الدوائر المنفذة للعمل، يتوفر لدى 73% من البنوك استراتيجية وسياسة معتمدة من قبل مجلس الادارة لادارة المخاطر التشغيلية والباقي اجابت بعدم وجود استراتيجية، عدم خضوع أنشطة ادارة المخاطر التشغيلية لوظيفة تدقيق فعالة ومستقلة في 33% من البنوك، افادت 80% من البنوك انه يتوفر لديها اجراءات عمل معتمدة تعالج بوضوح ادارة المخاطر التشغيلية، لا يتوفر لدى اكثر من 50% من البنوك التي اجابت بوجود اجراءات عمل لمعالجة ادارة المخاطر التشغيلية اجراءات تحوطية لمواجهة الخسائر الناجمة عن الاحداث المسببة للخسائر التشغيلية، لا تقوم الادارة العليا في 53% من البنوك باعداد السياسات والممارسات والاجراءات الخاصة بادارة المخاطر التشغيلية، تستخدم معظم البنوك وبنسبة 80% منها اسلوب تقييم المخاطر او التقييم الذاتي في قياس المخاطر التشغيلية ولكن هذا الاسلوب يعتبر منقوص وتعثره العديد من الثغرات، يتوفر لدى جميع البنوك اجراءات عمل لتنفيذ كافة الانشطة المصرفية في البنك، يوجد عجز فيما يتعلق برفع التقارير للادارة العليا حول البيانات المالية والمخاطر التشغيلية ومدى الامتثال، يوجد ضعف واضح في توفر الوسائل والاجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية، يتوفر لدى معظم البنوك خطط طوارئ لكافة الانشطة والخدمات المصرفية والادارية لمواجهة اي طارئ قد يتعرض له البنك، ولكن مدى شمولية هذه الخطط يشوبه بعض الثغرات، لا تقوم 60% من البنوك بالافصاح للجمهور عن إطار واستراتيجية ادارة المخاطر التشغيلية، تبين ان اهم المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك قد تنتج من تنفيذ وادارة العمليات ومن العنصر البشري ومن النظام الالي والاحتيايل الخارجي والبيئة الخارجية، تعرضت معظم البنوك لخسائر فعلية بسبب الانواع المختلفة من المخاطر التشغيلية، لم يقم اي من البنوك بتكوين تحوط راسمالي مقابل المخاطر التشغيلية.

الدراسات السابقة الانجليزية:

دراسة (Muliani, Ma'ruf, Djalil & Utami, 2020):

The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on Corporate Reputation and Brand Equity at Pt. Bank Aceh Syariah, Banda Aceh, Indonesia with Trust and Customer Satisfaction as Mediating Variables

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية على السمعة، وعلى ثقة العملاء، وعلى رضا وإشباع العملاء، وعلى ثقة العملاء بالسمعة، وعلى رضا العملاء عن السمعة، وعلى وثقة العملاء بقيمة العلامة التجارية، وعلى رضا العملاء عن قيمة العلامة التجارية.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهم:

يوجد اثر للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية على السمعة، يوجد اثر للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية على ثقة العملاء، يوجد اثر للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية على رضا العملاء، يوجد اثر لثقة العملاء على سمعة البنك، يوجد اثر لرضا العملاء على سمعة البنك، يوجد اثر لثقة العملاء على قيمة العلامة التجارية للبنك، يوجد اثر لرضا العملاء على قيمة العامة التجارية للبنك.

دراسة (Zaby & Pohl, 2019):

The Management of Reputational Risks in Banks: Findings From Germany and Switzerland

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل ذات الصلة بمخاطر السمعة للبنوك، وسيتم التركيز على تطوير نموذج قائم على المؤشرات لتقييم السمعة. تستند المتطلبات والأفكار إلى دراسة استقصائية لمؤسسات الائتمان -البنوك- في ألمانيا وسويسرا، والتي تأثرت في الغالب خلال الأزمة المالية بمخاطر ناشئة عنها، وبالتالي تأثرت أيضا جزئيا حتى اليوم.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهما:

لقد اكدت الدراسة ان البنوك تعتبر مخاطر السمعة ضمن فئة المخاطر المهمة، وهم على دراية تامة باهميتها المتزايدة، يمكن تحديد العوامل الرئيسية لمخاطر السمعة للبنك على أساس تحليل مخاطر منظم، تتعكس التغييرات في الدوافع على السمعة العامة للبنك والتي تختلف عن السمعة الاولى، تم اختيار اربعة محركات (Drivers) للسمعة العامة للبنك لاستخدامها في نموذج رقابة مقترح لإدارة مخاطر السمعة في البنوك: المتطلبات الاجتماعية، والأداء المالي، وجودة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، تعتمد البنوك بشكل خاص على الثقة ويمكن للادارة الفعالة لمخاطر السمعة ان تُقدم مساهمةً حاسمةً في ذلك.

دراسة (Awad, Abou-El-Sood & Abdel-kader, 2018):

Measuring the Impact of Implementing Basel II on the Profitability of Egyptian Banks: Evidence from Emerging Markets

هدفت هذه الدراسة الى قياس تأثير تطبيق معايير بازل 2 على ربحية البنوك في مصر. وقد تم القيام بتحليل بيانات 12 بنكا مُدرجة في سوق البورصة المصرية خلال الفترة من 2012 - 2016، وقد أُستخدم في الدراسة نموذج التأثير العشوائي (REM) لاختبار الروابط بين معيار بازل (2) وهو نسبة كفاية رأس المال (CAR) وبين ربحية البنوك.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهم:

هناك اثر ايجابي وفعال جدا من نسبة كفاية رأس المال على الربحية في البنوك، كلما ازدادت نسبة كفاية رأس المال قلّت الحاجة الى التمويلات الخارجية مما يؤدي الى زيادة الربحية للبنوك، ان البنوك التي رأس مالها جيد تواجه امكانيات قليلة للافلاس مما يقلل تكاليف التمويل لديهم، ان ارتفاع رأس المال علامة ايجابية للمودعين والمستثمرين حول وجود قدرة للبنك للتصدي للخسائر، ان حجم البنك له اثر ايجابي كبير

على ربحيتها، يوجد للقروض المتعثرة وغير العاملة اثر سلبي كبير على العائد على الاصول (ROA) وعلى العائد على حقوق الملكية (ROE).

دراسة (Dutt & Grewal, 2018):

Corporate Social Responsibility (CSR) IN Indian Banking Sector: An Empirical Study on State Bank of India Limited

هدفت هذه الدراسة الى فهم وتقييم المسؤولية الاجتماعية المؤسسية لبنك (SBI) الهندي من قبل اصحاب المصلحة المختلفين، وقد قدمت هذه الدراسة الانشطة الرئيسية في مجال المسؤولية الاجتماعية المؤسسية التي يقوم بها بنك (SBI)، قد تناولت الدراسة الفترة ما بين 2014-2018.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهما:

تلعب البنوك دورا رئيسيا في عملية التنمية المالية لاي دولة، يلعب بنك (SBI) دورا كبيرا في تقوية العلاقات بينه وبين المجتمع حيث ان البنك يسعى الى تحقيق الفائدة القصوى للمجتمع بكل الطرق الممكنة، يركز البنك على قطاعات عدة ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية وهي القطاع الصحي، والصرف الصحي، وتطوير المهارات، خلق سُبل المعيشة ومصادر الرزق، القطاع التعليمي، الرياضة، حماية البيئة، وقطاعات اخرى ايضا، يقوم بنك (SBI) ببناء ولاء العملاء، والسمعة، وتشجيع الموظفين، وتقوية قيمة العلامة التجارية، والحفاظ على موظفيه، وكل ذلك من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية.

دراسة (Althawadi & Kukreja, 2017):

Implementation of the Basel III and it's Effect on Bahrain's Banking Sector

هدفت هذه الدراسة الى توضيح نموذج اتفاقية بازل 3 وما اثارها على صحة القطاع المصرفي في البحرين، وخلال الدراسة قد تم القيام بعدة مقابلات مع عدة شخصيات في البنوك البحرينية والبحث في الاراء المختلفة حول تطبيق اتفاقية بازل 3 في القطاع المصرفي في البحرين.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهما:

لقد استطاعت البنوك البحرينية الاسلامية تحمل صدمة الازمة الاقتصادية عام 2007 اكثر من البنوك التقليدية، لقد كانت البحرين واحدة من بين اوائل دول الخليج القليلة التي قامت بتطبيق معايير لجنة بازل 3، لقد قام البنك المركزي البحريني بوضع استراتيجية لتطبيق معايير بازل 3 على جميع البنوك الصغيرة والكبيرة، الاسلامية والتقليدية، معظم البنوك في الدول التي فيها تطور اقتصادي كبير كالبحرين لم تقم بتطبيق متطلبات رأس المال المطلوبة من قبل ميثاق بازل، لقد واجه تطبيق ميثاق بازل على البنوك الاسلامية مشكلات بان معدلات رأس المال والفوائد لم تكن مجازة من الشريعة الاسلامية، لقد كان هناك ظنون عند البعض بان تطبيق بازل 3 سيؤدي الى انخفاض تطور الناتج المحلي الاجمالي (GDP) خلال السنوات القادمة بسبب وجود انحدار في مستوى الاستثمار المؤسساتي والانفاق الحكومي.

دراسة (Fabac, Calopa, Hrustek & Kocijan, 2015):

Risk Management in the Banking Sector – Observations on Basel II Implementaion in Croatia

ركز هذا البحث على دراسة إطار منهج (IRB) – (Internal ratings-based approach) الذي يُنظم رأس المال في البنوك والذي يعتبر من اساسات معايير بازل 2، وقد درس هذا البحث قانون المؤسسات

الائتمانية (The Credit Institutions Act) والذي يعتمد بشكل اساسي على معايير بازل (2) والذي تم طرحه في كرواتيا عام 2009.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهم:

ان ادارة المخاطر في القطاع المالي يجعل مؤسساته تعمل بشكل اكثر فعالية، بالرغم من ان القطاع المصرفي في كرواتيا كان من القطاعات المصرفية التي تتمتع بالاستقرار الا انه قد تأثر من الازمة - المالية عام 2007- وقد كان ذلك ظاهرا بشكل جلي على هذا القطاع، تظهر نماذج الاقتصاد الكلي بان البنوك الصغيرة في كرواتيا كانت معرضة بشكل اكبر للمخاطر، البنوك الكبير لم تكون عُرضةً للمخاطر او التعرض للخسائر مثلما هو الحال في الصغيرة، عندما تم طرح قانون المؤسسات الائتمانية في كرواتيا والذي بُني بشكل اساسي على معايير بازل (2) لقد تعالت الاسئلة حول مدى جهوزية القطاع المصرفي في كرواتيا ومدى قدرته على تطبيق هذه المعايير وخاصة انها كانت تمر بحالة ازمة، بالرغم من ان توفير التسهيلات الائتمانية يعتبر من اهم ما تقدمه البنوك الا ان اثار الازمة لا تزال ظاهرة وقد انعكس ذلك على منح القروض، لقد طورت البنوك نفوراً من المخاطرة وبالتالي الآن في كرواتيا فان المنح المالي قليل ومنح الائتمان قليل ايضا.

دراسة (Mocan, Rus, Draghici, Ivascu & Turi, 2015):

Impact of Corporate Social Responsibility Practices on the Banking Industry in Romania

هدفت هذه الدراسة اكتشاف كيفية قيام المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية (CSR) بالمساهمة في خلق القيمة في القطاع المصرفي خلال فترات عدم الاستقرار المالي. وهدفت ايضا الى فهم العوامل الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية التي تساهم في استيفاء مبادئ المسؤولية الاجتماعية بالاضافة الى رفع قيمة الحصة السوقية والربحية ورفع ترتيب البنك في الدولة. وقد تم اجراء الدراسة في رومانيا حيث انه قد

تم تطبيق نموذج للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية في البنوك الرومانية وقد كان ذلك خلال فترة عدم الاستقرار المالي وسعي البنوك من اجل خلق حالة من التوازن في السوق المالي.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهم:

خلال الحالة الاقتصادية التي كانت تمر فيها رومانيا خلال الدراسة فان المسؤولية الاجتماعية المؤسسية قد تم اعتبارها كمؤثر اساسي على القطاع المصرفي، فان المؤسسات المصرفية التي كانت ملتزمة بها قد عادت عليها بمنافع عدة:

الكفاءة الاقتصادية، تحسين سمعة المؤسسة، خلق الولاء لدى الموظفين، إيجاد اتصال وتواصل بين القطاع المصرفي والمجتمع، إجتذاب فرص جديدة، رفع مستوى الالتزام المؤسسي -تجاه المجتمع-

دراسة (Xiang & Lina, 2014):

Research on Reputation Risk Management of Commercial Banks in China

هدفت هذه الدراسة الى التعريف باهمية مخاطر السمعة في البنوك التجارية، والاضرار الناتجة عن تعرض البنوك التجارية لمخاطر السمعة مثل انخفاض اسعار اسهم البنك في البورصة والاسواق المالية العالمية ما يؤدي الى صدمة كبيرة لاسم البنك ولعلامته التجارية ما يهدد وجودية البنك، وقد تم اجراء هذه الدراسة على البنوك التجارية في الصين.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهما:

وجود عيوب في نظام ادارة مخاطر السمعة في البنوك التجارية، سيكون من الصعب على البنوك التجاري ان تتطور بدون وجود سمعة جيدة لها، لمواجهة البيئة الإعلامية المعقدة والطلب المتزايد على الخدمات العامة فانه يجب اتخاذ اجراءات من اجل تقوية وتعزيز مستوى ادارة مخاطر السمعة، يجب على البنوك ان

تقوم باعادة هيكله لاداراتها بشكل فعال وذلك لتحسين قدرات البنوك التجارية الصينية في ادارة مخاطر السمعة، وتحقيق صورة اجتماعية جيدة وسمعة جميلة والحفاظ عليها.

دراسة (Zavrsnik & Jerman, 2012):

Reputation of Banks in Slovenia

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل الرئيسية لسمعة الشركات وما هي الادوات التي تجعل من المزيج الاتصالي ذو فعالية اكثر في بناء والحفاظ على اتصال مؤسساتي ينتج عنه سمعة ايجابية للبنك على المدى الطويل.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحثين في دراستهما:

يمكن تصنيف السمعة المؤسسية كواحدة من اكثر العوامل اهميةً في نجاح البنوك، ان البنوك التي تفهم ان تخطيط وبناء سمعتها يساعدها على خلق فرص عديدة، ان عملية بناء سمعة قادرة على تحقيق مميزات يتطلب وقتا طويلا، ولذلك فانه على البنوك ان تأخذ هذا الامر بتأنٍ وتخطيط، ان اهم الامور في بناء السمعة هي تحديد الاهداف واختيار الادوات الصحيحة والتي ستمكن البنك من التواصل مع الجمهور بطريقة التي تجعله يحقق النتائج المنشودة خلال بناء سمعته.

دراسة (Al-Tamimi, 2008):

Implementing Basel II: an Investigation of the UAE Bank's Basel II Preperations

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تحضيرات البنوك في الامارات العربية المتحدة لتطبيق معايير بازل 2، حيث انه يجب على البنوك العاملة في الامارات ان تتخذ التحضيرات اللازمة والتي تجعلها قادرة على الامتثال للمعايير الدولية في القطاع المصرفي.

وفي ما يلي تلخيص لاهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته:

لقد اظهرت الدراسة ان البنوك العاملة في الامارات جاهزة لتطبيق معايير بازل 2، تأتي جهوزية البنوك في الامارات لتطبيق معايير بازل 2 ايضا من الفهم العام للمعايير من قبل الموظفين في البنوك في الامارات و وجود التعليم الكافي بخصوصها ايضا لديهم، قد اظهرت الدراسة انه لا يوجد فرق بين مدى الجهوزية لتطبيق معايير بازل 2 بين البنوك الاماراتية المحلية الوطنية وبين البنوك الوافدة ما يعطي انطبعا ايجابيا حول قدرة البنوك الوطنية على المنافسة، قد دعمت نتائج الدراسة الاهمية الكبيرة للتدريب والتعليم حول معايير بازل 2، واعتبرتها كواحد من متطلبات تطبيق المعايير.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة بحدثة موضوعها وبانها قد اشتملت على جميع المواضيع التي تناولتها الدراسات السابقة بشكل فردي و وحدتها في دراسة واحدة، فقد تناولت مواضيع: (العلاقات العامة، والاتصال في البنوك، والسمعة، وإدارة المخاطر، وإدارة مخاطر السمعة، ولجنة بازل للرقابة المصرفية، والمسؤولية الإجتماعية المؤسسية، والسمعة المصرفية)، وقد اعطى ذلك هذه الدراسة نوعا من التميز والتفرد، فعلى حد علم الباحث هي الدراسة الاولى من نوعها التي بحثت في مجالات العلاقات العامة وإدارة مخاطر السمعة في البنوك في فلسطين.

وقد بحثت هذه الدراسة في فجوة مهمة الا وهي مدى قدرة دوائر العلاقات العامة على إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين، فعلى حد علم الباحث لم تتطرق اية دراسات فلسطينية لهذا الموضوع سابقا وان هذه الدراسة من القلائل عربيا التي تطرقت لهذا الموضوع.

فقد تناولت الدراسة فجوة الدراسة من عدة جوانب وربطت بينها وبين مواضيع ذات اهمية واثر كبير على سمعة البنوك والتي تم ذكرها اعلاه، فمثلا المسؤولية الإجتماعية تعتبر معياراً رئيسياً لقياس مدى ارتباط

البنك بالمجتمع ولها اثر كبير على سمعة البنك وعلى صورته امام المجتمع والطابع العام المُتعارف عليه عنه.

واظهرت الدراسة ان للعلاقات العامة دور كبير في ادارة مخاطر السمعة في البنوك، وذلك يساعد في ان تعكس البنوك صورة حسنة وسمعة طيبة عنها امام المجتمع مما يساعدها على استقطاب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية وتحقيق اهدافها المالية والتطويرية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والإجراءات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة والعينة وشرح الخطوات والإجراءات العملية التي تم اتباعها في بناء أدوات الدراسة ووصفها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من أجل التعرف على فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم (أي ما هو كائن) وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة الى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها (عميرة، 1981).

مجتمع الدراسة:

1. المقابلات الشخصية:

تشكل مجتمع الدراسة لأدارة المقابلات الشخصية من خمسة مدراء لدوائر في بنك الاردن في فلسطين.

2. الاستبانة:

تشكل مجتمع الدراسة لأداة الاستبانة من جميع الموظفين في فروع بنك الاردن في فلسطين والذين بلغ عددهم (170) موظف وموظفة.

عينة الدراسة:

1. المقابلات الشخصية:

تمثلت عينة الدراسة للمقابلات الشخصية بعدد من مدراء الدوائر في الادارة الاقليمية لبنك الاردن في فلسطين، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية الغير احتمالية لما يتناسب مع موضوع الدراسة وبناء على مدى وجود التقارب بين عملهم وبين موضوع الدراسة ومدى وجود علاقة بين هذه الدوائر وبين مجالات العلاقات العامة وادارة المخاطر، وقد بلغ عددهم (5) وقد كانت المسميات الوظيفية لجميع السيدات والسادة المختارين في العينة كما يلي:

1. السيد / مدير الفروع والمبيعات

2. السيدة / مسؤول وحدة العلاقات العامة

3. السيد / مسؤول وحدة ادارة المخاطر

4. السيدة / مسؤول وحدة جودة الخدمة

5. السيد / مدير دائرة التدقيق الداخلي

2. الاستبانة

تمثلت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بعدد من الموظفين والموظفات في فروع بنك الاردن في فلسطين، وقد تم دراستهم بطريقة العينة المُتاحة، هي نوع من العينات غير الإحتمالية او غير العشوائية حيث يتم تضمين أفراد من الجمهور المستهدفين الذين يستوفون معايير عملية معينة ، مثل سهولة الوصول أو القرب الجغرافي أو ان يكون متاح في وقت معين أو الرغبة في المشاركة لغرض الدراسة (Etikan,

(Musa & Alkassim, 2016).

وبلغ حجم عينة الدراسة من المُشاركين (120) موظف وموظفة من اصل (170)، والجدول (1) يبين وصف عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة:

جدول 1

توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة (ن=120)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	63	52.5
	أنثى	57	47.5
	المجموع	120	%100
الفئة العمرية	20- أقل من 30 سنة	44	36.7
	30- أقل من 40 سنة	50	41.7
	40 سنة فأكثر	26	21.6
	المجموع	120	%100
مكان السكن	مدينة	91	75.9
	مخيم	3	2.5
	قرية	26	21.6
	المجموع	120	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	15	12.5
	بكالوريوس	94	78.3
	ماجستير	11	9.2
	المجموع	120	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	7	5.8
	1- أقل من 5 سنوات	80	66.7
	5 - 10 سنوات فأكثر	33	27.5
	المجموع	120	%100
مستوى الوظيفة	مدير فرع/ دائرة	26	21.6
	رئيس قسم	20	16.7
	موظف	74	61.7
	المجموع	120	%100

أدوات الدراسة:

تعتبر أداة الدراسة الوسيلة التي يستخدمها الباحث في حصوله على المعلومات المطلوبة من المصادر

المعنية في بحثه، وقد استخدم الباحث في دراسته هذه أداتين للدراسة وهما:

1. الاستبانة

2. المقابلات الشخصية

أداة الدراسة الاولى. الاستبانة:

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها قام الباحث بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف إلى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المفحوصين تمثلت في النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (40) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين هما، المحور الأول فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة ويتضمن ثلاثة مجالات والمحور الثاني إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول 2

محاور ومجالات وفقرات الدراسة

المحور	الفقرات	عدد الفقرات
فعالية توظيف	تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال	10 - 1
دوائر العلاقات العامة	تطبيق المبادئ الأساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية	20 - 11
	تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية	30 - 21
	إدارة مخاطر السمعة في البنوك	40 - 31
	المجموع	40

وقد تم صياغة بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) كما تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آتي: موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، غير موافق: درجتين، غير موافق بشدة: درجة واحدة.

صدق الاستبانة:

استخدم الباحث نوعين من الصدق وهما:

أولاً: الصدق الظاهري Validity Face:

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على الدكتور المشرف على الأطروحة، إضافة إلى عرضها على أربعة محكمين من ذوي الخبرات، وقد قام الباحث بالتوجه إلى المحكمين لإبداء رأيهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للجزء الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل جزء من أجزاء متغيرات البحث الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة البحث، وتركزت توجيهات المحكمين على ضرورة تقليص بعض العبارات وإضافة بعض العبارات، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمين، قام الباحث بإجراء التعديلات التي تم الاتفاق عليها، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة، وقد بلغت نسبة الاتفاق على عبارات الاستبانة 85% وهو ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بصدق مقبول، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع المجال الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس المجال الذي تنتمي إليه، بمعنى أن كل فقرة تهدف إلى قياس المفهوم نفسه الذي تقيسه الفقرات الأخرى في نفس المجال، وبحيث تعكس معاملات الارتباط صدق التكوين للمجال، والجدول (3) يبين قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمجال الواردة فيه:

جدول 3

قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للمجال الواردة فيه

الفقرة	الارتباط مع	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع	مستوى الدلالة	الفقرة	الارتباط مع	مستوى الدلالة
1	0.716**	0.00*	15	0.619**	0.00*	29	0.504**	0.00*
2	0.600**	0.00*	16	0.379**	0.00*	30	0.766**	0.00*
3	0.806**	0.00*	17	0.479**	0.00*	31	0.718**	0.00*
4	0.590**	0.00*	18	0.595**	0.00*	32	0.737**	0.00*
5	0.833**	0.00*	19	0.496**	0.00*	33	0.689**	0.00*
6	0.640**	0.00*	20	0.484**	0.00*	34	0.694**	0.00*
7	0.585**	0.00*	21	0.818**	0.00*	2735	0.684**	0.00*
8	0.572**	0.00*	22	0.833**	0.00*	36	0.499**	0.00*
9	0.592**	0.00*	23	0.821**	0.00*	37	0.677**	0.00*
10	0.549**	0.00*	24	0.496**	0.00*	38	0.691**	0.00*
11	0.585**	0.00*	25	0.833**	0.00*	39	0.496**	0.00*
12	0.499**	0.00*	26	0.821**	0.00*	40	0.600**	0.00*
13	0.619**	0.00*	27	0.572**	0.00*			
14	0.379**	0.00*	28	0.496**	0.00*			

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) * دال عند مستوى الدلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة كان مرتفعاً ومناسباً لقياس فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة، حيث أشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للمجال تراوحت ما بين (0.38-0.83) وبدلالة إحصائية (0.01) و(0.05)، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة، وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مجالات الدراسة، لم يتم حذف أي فقرة من تلك الفقرات، حيث أن جميع الفقرات في جميع المجالات تتمتع بدرجات صدق مناسبة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهناك فقرات حظيت بصدق عند مستوى دلالة (0.01) حيث أن معاملات ارتباط الفقرات يجب أن لا تقل عن معيار (0.20)، وهذا يدل على صدق فقرات هذا المحور وقدرتها على قياس ما هدفت لقياسه.

ثبات الأداة:

يقصد بثبات الأداة أن يعطي المقياس نفس النتيجة لو تم إعادة استخدامه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن نحصل على قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، لأن الأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وبالتالي ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضللة، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام عدة طرق كالآتي:

الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (Consistency Inter- Item):

وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الاتساق بين الفقرات في أداة الدراسة وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في استجابة الأفراد من فقرة إلى أخرى لكل المحاور ونتائج الجدول (4) توضح ذلك:

جدول 4

نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاداة

المحور	قيمة كرونباخ ألفا
فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة	0.815
إدارة مخاطر السمعة	0.733

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة على جميع محاور أداة الدراسة وبلغت على التوالي (0.815، 0.733) وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تعد مقبولة من الناحية التطبيقية إذا كانت $(\text{Alpha} \geq 0.60)$.

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف) (1-Sample K-S):

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، ويوضح جدول رقم (5) نتائج اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية-اختبارات لا معلمية) حيث يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية:

جدول 5

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة	0.528	0.94
إدارة مخاطر السمعة	0.512	0.95

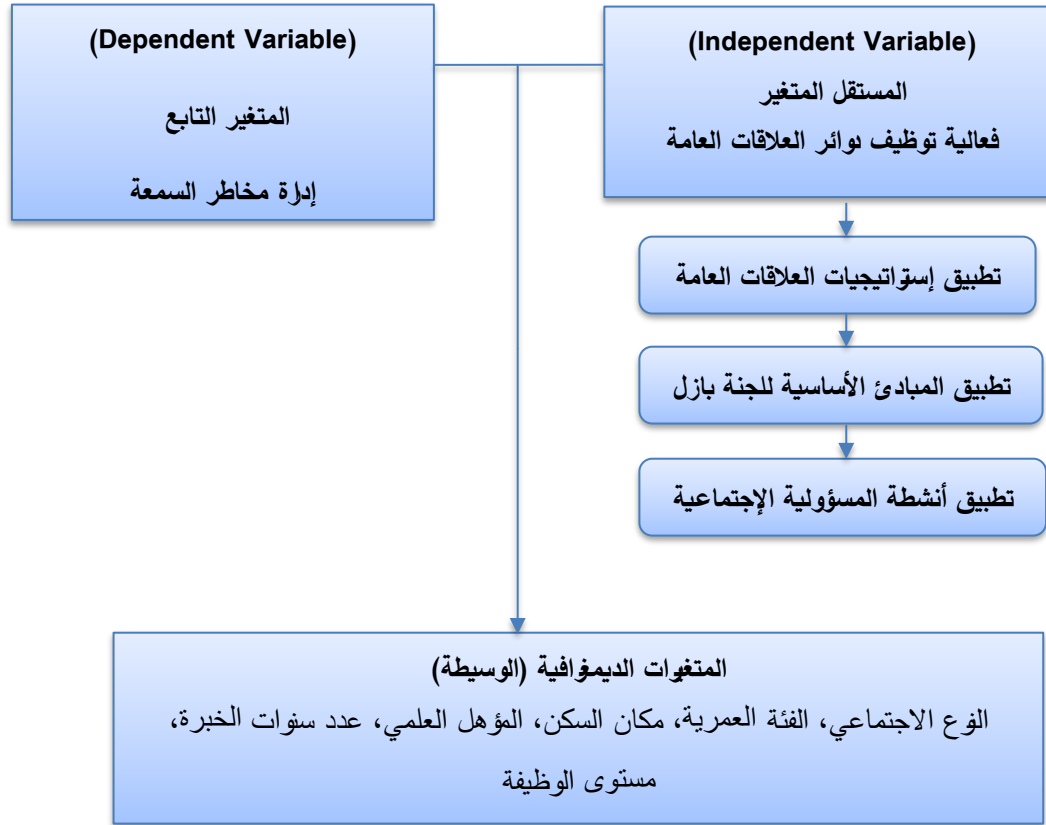
يتضح من نتائج جدول رقم (5) أن قيمة مستوى المعنوية، لكل من محاور الدراسة كانت أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

نموذج وتصميم الاستبانة:

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

شكل 1

يوضح نموذج الدراسة



أداة الدراسة الثانية. المقابلات الشخصية:

ان للمقابلات اهمية كبيرة في جمع المعلومات واستقائها من المصادر التي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة، فخلال المقابلات يتم اعطاء مجالٍ واسع للنقاش بين الباحث والمبحوثين ويكون ذلك عن طريق طرح الباحث مجموعةً من الاسئلة على المبحوثين والنقاش معهم حول اجاباتهم واخذ المعلومات المهمة من وجهات نظرهم المختلفة، ومن الجدير بالقول ان المقابلات تخلق جوا من الثقة المتبادلة بين الباحث والمبحوث فان للتفاعل المباشر دور كبير في خلق جوٍ من الراحة والوضوح بنسبةٍ كبيرة بالاضافة الى وجود حضور كبير للغة الجسد التي تتبع من حركات وتصرفات الباحث والمبحوث خلال المقابلة ما يعطي درجة عالية من المصداقية بالمعلومات المأخوذة من المبحوثين.

وقد اعتمد الباحث على اجراء مقابلات شخصية وجاهية مع مجموعة من مدراء الدوائر في بنك الاردن في فلسطين، وقد تم طرح اسئلة مفتوحة خلال المقابلة على كل منهم على حدى لاعطاء كل منهم الحرية في الاجابة وعدم وجود اي تأثير على الاجابات والمعلومات المُستقاة.

وقد تكونت اسئلة المقابلة من تسعة اسئلة مفتوحة، وقد اتخذت شكلها النهائي بعد ان تم الاطلاع عليها من قبل المشرف على الاطروحة والتأكد من انها مرتبطة بشكل اساسي بموضوع الدراسة وتخدم الهدف الذي تم وضعها لاجله.

إجراءات الدراسة:

اولا. المقابلات الشخصية:

1. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس قسم العلاقات العامة من اجل إرساله للسادة ادارة بنك الاردن.

2. الحصول على الموافقات اللازمة من السادة الادارة العامة لبنك الاردن في عمان لاجراء المقابلات مع مجموعة من مدراء الدوائر في الادارة الاقليمية للبنك في فلسطين.

3. قام الباحث بدايةً بالتواصل مع السيدات والسادة المُراد اجراء المقابلات معهم من اجل تحديد المواعيد التي تتناسب مع جداول اعمالهم.

4. إجراء المقابلات مع جميع المدراء والمسؤولين المُراد مقابلتهم في مقر الادارة الاقليمية لبنك الاردن والواقع في مدينة رام الله وذلك بتاريخ 2022/2/15.

5. تم اجراء المقابلات بشكل شخصي مع كل من المدراء والمسؤولين على حدى، وقد كانت جميع المقابلات مُسجلة بعد الاستئذان من المبحوثين.

6. قام الباحث بتجديد مهارات الاتصال والتواصل في مقابلاته مع المبحوثين واعطائهم الفرصة الكافية للإجابة على كل سؤال من اسئلة المقابلة ومناقشتهم فيها بهدف الحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات.

7. قام الباحث بالعودة الى المقابلات المسجلة والاستماع اليها عدة مرات من اجل كتابة اجابات
المبحوثين ومن ثم تحليلها وتبويبها في عدة محاور من اجل تحليلها واستخراج النتائج منها و وضع
التوصيات بناء عليها.

ثانيا. الاستبانة:

1. مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب
والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة،
والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول الى نتائج الدراسة لاحقاً.
2. مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها
وثباتها
3. بعد الحصول على الموافقات اللازمة من الادارة العامة للبنك لتوزيع الاستبيان على الموظفين، قام
الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة الكترونياً، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية
للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول الى الأهداف المحددة.
4. بعد الانتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها اللازمة لتعبئة الاستبانة، قام عناصر عينة الدراسة بحفظ
ردودهم وارسالها للباحث الكترونياً، ثم قام الباحث بمراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل.
5. مرحلة إدخال البيانات: قام الباحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الالكترونية
الى الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) باستخدام جهاز الحاسوب، ومن ثم تصنيف
البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.
6. مرحلة معالجة البيانات: تم تحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة
والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك
تحقيقاً لأهداف الدراسة.
7. مرحلة مناقشة النتائج: قام الباحث بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات
وذلك من أجل توضيح النتائج التي حصل عليها والتي تخص تحليل فعالية توظيف دوائر العلاقات

العامّة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020:
بنك الاردن كدراسة حالة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام
المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (ت) للعينة الواحدة للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. تحليل التباين المتعدد لفحص الفرضيات المتعلقة لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة.
3. معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق البناء التكويني لفقرات أداة الدراسة.
4. معادلة كرونباخ - ألفا (Cronbach's Alpha)، من أجل قياس الثبات من خلال حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.
5. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات.
6. اختبار كولوم جروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
7. معامل ارتباط بيرسون.
8. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.
9. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis).
10. تحليل المحتوى النوعي

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، ومن أجل الحصول على إجابات لتساؤلاتها، وقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة وللتعرف على فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة، ويتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أدوات الدراسة التي تم توضيحها في الفصل السابق، وسيتم استعراض ومناقشة أبرز النتائج التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الإحصائي لأدوات الدراسة المتمثلة بالمقابلات الشخصية، والاستبانة ونتائج تحليل أسئلة الدراسة، وكذلك عرض نتائج تحليل فرضيات الدراسة، ومن أجل ذلك قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال أدوات الدراسة.

اولا. نتائج تحليل الاستبانة:

لقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (ت) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة، لمعرفة قيمتها، وتحديد مدى موافقة أو عدم موافقة المبحوثين على هذه الفقرات، وذلك من أجل التعرف إلى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة، حيث تتحقق موافقة المبحوثين على الفقرة عندما يكون المتوسط الحسابي أكبر من (3)، ويتحقق عدم موافقتهم عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (3). أما بالنسبة للانحراف المعياري، فيوضح مدى تشتت في استجابات المبحوثين لكل سؤال من الأسئلة، فكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر، كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتته، وإذا كان الانحراف المعياري واحدًا صحيحًا فأعلى، فيعني عدم تركيز الاستجابات

وتشتتها، وقد تم إجراء هذا الاختبار على الاستبانة، وذلك حسب العبارات التي ينتمي لها كل محور من محاور الاستبانة، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة حسب كل محور من محاورها:

نتائج تحليل سؤال الدراسة الرئيس: ما مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020؟

من أجل تحليل سؤال الدراسة الرئيس تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين على جميع الفقرات وعلى مجالات الدراسة ونتائج الجداول (6، 7، 8) تبين ذلك، بينما يبين الجدول (9) ترتيب المجالات تبعاً لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020:

نتائج تحليل السؤال الفرعي الأول: ما مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال في التخفيف من آثار الأزمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين؟

يتضح من خلال الجدول (6) بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال في التخفيف من آثار الأزمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفقرات (1-10) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وقد حصلت الفقرة (2) على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (96.40%) ويعني ذلك أنه وظفت دوائر العلاقات العامة في البنوك وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال للإعلان عن حملات تأجيل الأقساط لديها ودعم الموظفين خلال الأزمة، وحصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة الأدنى حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (88.75%) وهي تعتبر درجة مرتفعة جداً، ويعني ذلك أنه نسقت دوائر العلاقات العامة لاجراء مقابلات عبر وسائل الإعلام مع ممثلين عن البنوك خلال الأزمة الاقتصادية لإظهار مدى إيجابية الإجراءات المتبعة وتوضيحها للجمهور.

وبشكل عام، يتضح أن مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال في التخفيف من آثار الأزمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين كان مرتفعاً جداً حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.58) وانحراف معياري (0.551)، ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية مرتفعة جداً بلغت (91.77%).

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020؟

يتضح من خلال الجدول (7) بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر

خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفقرات (11-20) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية أكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وقد حصلت الفقرة (12) على درجة مرتفعة جدا وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (95.80%) ويعني ذلك أنه تُطبق سلطة النقد الفلسطينية مبدأ "تحديد الأنشطة المسموح بها بشكل واضح لجميع البنوك وتحديد الأنشطة الممنوعة حسب المعايير والأنظمة المصرفية المحلية والعالمية"، وحصلت الفقرة رقم (17) على المرتبة الأدنى حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (88.22%) وهي تعتبر درجة مرتفعة جدا، ويعني ذلك ان التزام جميع البنوك بتطبيق مبدأ "الحذر من مخاطر البلدان الاخرى ومخاطر الحوالات الدولية" يحميها من الوقوع في الإشتباه بعمليات غسل الاموال او تمويل الارهاب ويحمي سمعتها.

وبشكل عام، يتضح أن مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 كان مرتفعاً جداً حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.58) وانحراف معياري (0.477)، ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية مرتفعة جدا بلغت (91.69%).

نتائج تحليل السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020؟

يتضح من خلال الجدول (8) بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفقرات (21-30) وعلى الدرجة الكلية للمجال، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت

جميع المتوسطات الحسابية اكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وقد حصلت الفقرة (22) على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (94.80%) ويعني ذلك أنه أسهمت التبرعات التي قدمتها بعض البنوك لصندوق "وقفة عز" لمواجهة جائحة كورونا بشكل كبير في تعزيز سمعتها. وقد كان لبنك الاردن موقفٌ كريم حيث قدم مبلغ 750 ألف شقل لدعم صندوق "وقفة عز"، وحصلت الفقرة رقم (29) على المرتبة الأدنى حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (86.78%) وهي تعتبر درجة مرتفعة جداً، ويعني ذلك أنه نسقت البنوك مع الجهات الحكومية المختصة للقيام بأعمال التعقيم أولاً بأول لجميع مقرات إدارتها وفروعها ما عزز سمعتها كأماكن يُطبق فيها الميثاق الصحي.

وبشكل عام، يتضح أن مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 كان مرتفعاً جداً حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.45) وانحراف معياري (0.483)، ومستوى دلالة (0.00) وبنسبة مئوية تقديرية مرتفعة جداً بلغت (89.14%).

ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020:

جدول 6

ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الترتيب
2	*0.00	39.229	91.71	0.55105	4.5813	تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال	1
1	*0.00	85.153	92.97	0.25232	4.6486	تطبيق المبادئ الأساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية	2
3	*0.00	43.967	91.69	0.47785	4.5850	تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية	3
	*0.00	56.111	92.13	0.42707	4.6049	الدرجة الكلية لدرجة فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة	

يتضح من خلال الجدول (9) ما يأتي:

1- أن الدرجة الكلية لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 كانت مرتفعة جدا حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.60) وانحراف معياري (0.427) ومستوى دلالة (0.00)، وبنسبة مئوية تقديرية بلغت (92.13%).

2- أن ترتيب المجالات تبعاً لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: تطبيق المبادئ الأساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية.

المرتبة الثانية: تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال.

المرتبة الثالثة: تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية.

نتائج تحليل مجال: ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام

2020:

من أجل تحليل مجال ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام

2020 تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين على

جميع فقرات هذا المحور ونتائج الجداول (10) تبين ذلك:

جدول 7

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمجال ادارة مخاطر السمعة

في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقديرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الدرجة الكلية لمجال ادارة مخاطر السمعة
31	توفر البنوك احدث انظمة الحماية والامان لتعزيز استعداداتها للتعامل مع المخاطر والازمات كعمليات القرصنة والاختراق في البيئة المصرفية.	4.7800	0.41633	95.60	54.764	*0.00	
32	تقوم دوائر العلاقات العامة بوضع خطط مسبقة لإدارة الازمات والمخاطر لتساعد في التقليل من الآثار التي تنعكس على سمعة البنك عند حدوثها.	4.6700	0.47258	93.40	45.918	*0.00	
33	تقوم دوائر العلاقات العامة برفع تقارير دورية لإدارة البنك لاستعراض كافة المخاطر التي تعرض لها البنك خلال فترات العمل والتي لها اثر مباشر على السمعة.	4.5300	0.50161	90.60	40.469	*0.00	
34	تقوم الادارة باتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة نقاط الضعف في منظومة ادارة المخاطر في البنك بناءً على التقارير الدورية للمخاطر.	4.5000	0.50252	90.00	39.799	*0.00	
35	تعمل دوائر العلاقات العامة ودوائر المخاطر كاجهزة انذار مبكر لاكتشاف المخاطر التي قد يتعرض لها البنك.	4.4300	0.50011	89.78	39.633	*0.00	
36	تقوم ادارة البنك بوضع "ميزانية طوارئ" خاصة يتم استخدامها فقط للاستجابة للمخاطر والازمات التي قد يتعرض لها البنك.	4.6000	0.49237	92.00	42.651	*0.00	
37	تعمل دائرة العلاقات العامة على حماية البنك من مخاطر السمعة من خلال التنسيق مع الدوائر الرقابية في البنك مثل دائرة المخاطر ودائرة الامتثال ودائرة التدقيق الداخلي.	4.7000	0.54123	94.00	40.648	*0.00	
38	تقوم ادارة البنك بوضع سلسلة من الاجراءات التي يتم اتباعها للتعافي من الآثار الناتجة عن المخاطر والازمات التي تعرض لها البنك.	4.4200	4.98788	89.52	39.544	*0.00	
39	تقوم دائرة العلاقات العامة بالتعاون مع دائرة المخاطر بتحديد فريق لادارة المخاطر والازمات التي قد تواجه البنك	4.4400	0.50025	89.98	39.655	*0.00	
40	يتم وضع نسخ احتياطية من جميع اعمال البنك على سيرفرات احتياطية حفاظا على معلومات وبيانات البنك وحماية لها من اية مخاطر مثل المخاطر التشغيلية.	4.4100	4.98545	89.32	39.511	*0.00	
	الدرجة الكلية لمجال ادارة مخاطر السمعة	4.5480	0.13900	91.42	42.259	*0.00	

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

يتضح من خلال الجدول (10) بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على درجة قياس ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفقرات (31-40) وعلى الدرجة الكلية لمجال ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.00) وكانت جميع المتوسطات الحسابية اكبر من (3) ويعني ذلك موافقة المبحوثين عن هذه الفقرات، وقد حصلت الفقرة (31) على درجة مرتفعة جدا وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (95.60%) ويعني ذلك أنه توفر البنوك احدث انظمة الحماية والامان لتعزيز استعداداتها للتعامل مع المخاطر والازمات كعمليات القرصنة والاختراق في البيئة المصرفية، وقد حصلت الفقرة (40) على درجة مرتفعة جدا وعلى الترتيب الأدنى حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (89.32%) ويعني ذلك أنه يتم وضع نسخ احتياطية من جميع اعمال البنك على سيرفارات احتياطية حفاظا على معلومات وبيانات البنك وحماية لها من اية مخاطر مثل المخاطر التشغيلية.

وبشكل عام، يتضح أن درجة قياس ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 كانت مرتفعة جداً حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4.54) وانحراف معياري (0.139)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية مرتفعة جدا بلغت (91.42%).

نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام

2020.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة عدة فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال وبين التخفيف من آثار الأزمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية وبين حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 .

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020.

لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، تم الحساب باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020، وذلك كما هو موضح في الجدول (11):

جدول 8

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.

المتغيرات	الإحصاءات	تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال	تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية	تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية	فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة ككل	ادارة مخاطر السمعة
أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال	1	0.241*	1	0.016	0.119
أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية	0.016	0.119	1	0.576	0.239
أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية	0.239	0.576	0.232*	0.178	0.566**
أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة ككل	0.566**	0.178	0.020	0.077	0.00
أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	مخاطر ادارة السمعة	0.624**	0.305**	0.315**	0.535**	1
أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	مخاطر ادارة السمعة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

*يكون الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (11) ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى فعالية

توظيف دوائر العلاقات العامة وبين ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال

الازمة الاقتصادية عام 2020 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.535) ويعني ذلك بأنه

كلما ازداد مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة ازدادت درجة ادارة مخاطر السمعة في البنوك

العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.

2- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال وبين التخفيف من آثار الازمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.624) ويعني ذلك بأنه كلما ازداد مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال ازدادت درجة التخفيف من آثار الازمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين.

3- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية وبين حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.305) ويعني ذلك بأنه كلما ازداد مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ازدادت درجة حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020.

4- وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.315) ويعني ذلك بأنه كلما ازداد مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ازدادت درجة تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.

كما استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) للتعقب بقياس ادارة مخاطر السمعة من خلال مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 وفيما يلي عرض لنموذج الانحدار كما يظهر في الجدول رقم (12):

جدول 9

ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) بين مدى فعالية
توظيف دوائر العلاقات العامة وبين ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة
الاقتصادية عام 2020.

النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعيارية بيتا	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر R ²	معامل الارتباط المعدل
الثابت	معامل الانحدار	الخطأ المعاري	30.02 6	0.00*			
مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة	0.491	0.052	0.806	9.438	0.00*	0.806	0.650
قيمة "ف" المحسوبة للذات المهنية = 89.080 دالة عند مستوى دلالة 0.00*							

أ. متغير مستقل : (ثابت) مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة

ب. متغير تابع: ادارة مخاطر السمعة

يوضح الجدول رقم (12) مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك
العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن ادارة
مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 قد أوضحت ما نسبته
(4.91%) من نسبة التباين في مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في البنوك العاملة في فلسطين
خلال الازمة الاقتصادية عام 2020، أما البقية والبالغة (95.09%) تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل
نموذج الانحدار، وهذا يعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً في ادارة مخاطر السمعة
في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار

كالآتي:

$$0.491+y = 4.868$$

أي كلما تغيّرت وارتفعت درجة مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة درجة واحدة يحدث تغيّر ايجابي في مدى ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 بمقدار (0.491)، واستناداً إلى ما سبق تبين انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ في مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Varianle ويبين الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة).

جدول 10

يبين نتائج تحليل التباين لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مجموع مربعات الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	SS	DF	MS		
النوع الاجتماعي	0.107	1	0.053	1.153	0.32
الفئة العمرية	0.125	2	0.062	1.351	0.26
مكان السكن	0.050	2	0.025	0.536	0.58
المؤهل العلمي	0.106	2	0.053	1.150	0.32
عدد سنوات الخبرة	0.121	2	0.044	1.160	0.47
مستوى الوظيفة	0.133	2	0.074	1.178	0.52
الخطأ (البواقي)	4.113	108	0.046		
الكلي	2139.420	100			

يتضح من الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على المتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة) قد بلغت على التوالي (0.32، 0.26، 0.58، 0.32، 0.47، 0.52) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات، ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة).

ثانيا. نتائج المقابلات الشخصية:

1. الدور الذي لعبته دائرة العلاقات العامة في عملية استجابة البنك للآزمة الاقتصادية:

لقد كان هنالك إجماع من المبحوثين أن العلاقات العامة كانت وسيلة الاتصال الرئيسية والاساسية مع الجمهور خلال الآزمة الاقتصادية، وأن العلاقات العامة كانت كانت حلقة الوصل بين البنك والجمهور خلال الآزمة، كما أنه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على أن العلاقات العامة قد عملت على تلقي مشاكل الناس ومحاولة إيجاد حلول لها و تواصلت مع الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي وقامت بالاستجابة لهم و قامت بنشر تعميمات سلطة النقد الفلسطينية للجمهور وكانت مسؤولة عن النشر عن إغلاق الفروع وأوقات العمل و نقل صورة الوضع داخل البنك للجمهور الخارجي والاعلان عن حالات الاصابات بفيروس كورونا والتوعية بطرق الوقاية العامة، وهذا يدل على مدى أهمية الدور الذي لعبته العلاقات العامة في عملية استجابة البنك للآزمة الاقتصادية.

2. استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال التي تم توظيفها من قبل البنك خلال الآزمة:

لقد اجمع المبحوثين على أن العلاقات العامة اتبعت استراتيجية توجيه العملاء للخدمات المصرفية الالكترونية، وذلك لأن الخدمات المصرفية التقليدية لم تكن متوفرة بسبب حالة الاغلاق لفروع البنك وعدم امكانية تنقل العملاء من مكان الى آخر، وقد اجمعوا ايضا على أن العلاقات العامة اتبعت استراتيجية نشر كل ما يخص اليات عمل البنك خلال الآزمة بشفافية للجمهور والرد على استفساراتهم وذلك تحقيقا لمبدأ الشفافية في العمل وفي نشر الحقائق والوقائع والاحداث التي تحصل داخل البنك وما يتعرض له من اثار ناجمة عن الآزمة الصحية والاقتصادية بالاضافة الى الرد على جميع استفسارات العملاء وإبقاء الاتصال المباشر والمستمر معهم وعدم الانقطاع عنهم، وذلك يدل على أنه قد تم توظيف استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال بالشكل الأمثل من قبل البنك خلال الآزمة.

3. اليات التنسيق بين دائرة العلاقات العامة مع الدوائر الاخرى في البنك خلال عملية الاستجابة للازمة:

لقد تم الإجماع من اغلبية انه من اجل التواصل المستمر تم انشاء مجموعة (WhatsApp) ضمت جميع مدراء الدوائر التي ضمن لجنة ادارة الازمة وقد شملت العلاقات العامة، بالاضافة الى انه تم تحديد لجنة الطوارئ وانبثق عنها خلية ادارة ازمة الكورونا في البنك وقد كانت دائرة العلاقات العامة من ضمنها، وقد كان هنالك تنسيق قوي جدا مع دائرة ادارة المخاطر ودائرة الامتثال في الامور الخاصة بتعميمات سلطة النقد الفلسطينية وقد كان هناك ايضا تنسيق مع الدوائر الاخرى التي كانت خارج خلية ادارة الازمة حسب الحاجة لذلك مثل دائرة العمليات المركزية، وللتعامل مع اي حدث مفاجئ كان هناك تعاطي سريع مع اي حدث يتم إعلام لجنة ادارة الازمة به وكان يتم التنسيق والحصول على الموافقات الادارية بشكل سريع للتعامل معه، وفي ذلك دلالة واضحة على قوة التنسيق الذي كان بين دوائر البنك وسهولة وانسيابية التعاملات فيما بينها خلال الازمة.

4. الطرق التي تم من خلالها تجنيد وسائل التواصل الاجتماعي في الحفاظ على سمعة البنك خلال الازمة:

لقد اجمع المبحوثين على عدة امور مهمة وهي انه قد تم اعادة صياغة تعميمات سلطة النقد الفلسطينية بشكل واضح وذلك لتسهيل فهمها بشكل صحيح من الجمهور العام والبقاء على تواصل اولاً باول وبشكل مباشر وسريع وفعال مع الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتم الاعلان عن اية قرارات لها علاقة بدوام الفروع او اغلاقها، بالاضافة الى انهم قد اجمعوا على انه تم الاعلان عن اية اصابات بفايروس كورونا بين صفوف الموظفين بكل شفافية وتم الترويج للخدمات الالكترونية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وقد اتبع البنك سياسة الوضوح مع العملاء في كل ما يتم نشره، وقد كان يتم وضع الدوائر المعنية بصورة اي شيء يقولونه العملاء وتعليقاتهم عبر وسائل التواصل الاجتماعية، وهذا يدل على مدى فهم البنك لاهمية وسائل التواصل الاجتماعي في الحفاظ على سمعة البنك وخاصة خلال الازمة.

5. اليات تطبيق مبدأ لجنة بازل الاقتصادية "الحصول على التقارير الرقابية من البنوك جميعا والقيام

بمراجعتها وتدقيقها وتحليلها والتحقق من صحتها"، من قبل سلطة النقد الفلسطينية:

لقد كان هناك إجماع من قبل جميع المبحوثين على التزام بنك الاردن بارسال مجموعة من التقارير الى سلطة النقد خلال الازمة وهي تقارير الدائرة المالية، وتقارير دائرة الامتثال، وتقارير دائرة المخاطر، وتقارير دائرة مكافحة غسل الاموال، والتقارير التشغيلية، والتقارير الخاصة بكيفية تطبيق التعميمات، وتقارير العمل، وقد اجمعوا ايضا على عدة امور مهمة اخرى وهي انه عند ورود تعميم من سلطة النقد كانت دائرة الامتثال تقوم بتوزيع مهام تنفيذه على الدوائر حسب مجالها وعُنت العلاقات العامة بنشر التعميم للجمهور، وقامت سلطة النقد بتشكيل لجنة طوارئ مكونة من عدد من دوائرها وكانت على اتصال مباشر وتنسيق مع دوائر الامتثال والمخاطر في جميع البنوك في فلسطين وتم انشاء جروبات WhatsApp بين الدوائر الرقابية في سلطة النقد وبين دوائر الامتثال والمخاطر في البنوك في فلسطين، وقد كانت كانت الدوائر الرقابية في البنك تُتابع اليات تطبيق تعاميم سلطة النقد وتأخذ تغذية راجعة من الدوائر المعنية بذلك، وقد سعت سلطة النقد الى عدم توقف القطاع المصرفي كاملا بل العمل بالحد الأدنى، وتم التنسيق مع البنوك حول الدوائر التي يجب ان تستمر في العمل ولو كان من المنازل لكي تقوم بارسال تقريرها الى سلطة النقد، وقد حرصت سلطة النقد من خلال متابعتها مع البنوك العاملة في فلسطين على ان تكون جميع القنوات الالكترونية مفتوحة ومتوفرة للجمهور، واهتمت بمركز الخدمة الهاتفية.

6. تقييم مدى نجاح خطة ادارة الازمات والمخاطر في حماية سمعة البنك والاستجابة للازمة:

لقد كان هناك إجماع من قبل جميع المبحوثين على ان الخطة وزعت مسؤوليات وادوار ومهام كل دائرة بشكل واضح وحددت كيفية التنسيق في ما بينها وحددت الخطة الاهداف المراد تحقيقها، بالاضافة الى إجماعهم على ان الخطة كانت استراتيجية ومدروسة ومحددة وواضحة وصريحة وكانت فعالة وكان هناك نسبة نجاح عالية للخطة لكن ليس 100% وذلك لحدثة الازمة وبالتأكيد قد كان

هناك بعض المشاكل والحالات الاستثنائية، وقد انبثق عن خطة ادارة الازمات العامة للبنك خطة خاصة بادرارة ازمة الكورونا والوبئة وذلك بهدف استمرارية العمل، وقد ركزت الخطة بشكل اساسي على التزام البنك بتعميمات الجهات الرقابية والاجراءات الصادرة عنها، بالاضافة الى الحفاظ على التواصل مع العملاء ما ساعد الحفاظ على سمعة البنك، وقد كان دور العلاقات العامة في الخطة هو الاهتمام باعمال النشر والإعلان للجمهور الداخلي والخارجي.

7. دور أنشطة المسؤولية الاجتماعية في دعم وتعزيز مكانة وسمعة البنك امام الجمهور خلال الازمة: لقد كان هناك إجماع من قبل جميع المبحوثين على ان بنك الاردن قد اهتم بالمسؤولية الاجتماعية سابقا وكان يركز على المشاريع التنموية لعدة قطاعات وخلال الازمة ركز على المشاريع الاغاثية والطبية وعلى القطاع الصحي والاجتماعي، واجمعوا ايضا على انه قد ساعد تقديم بنك الاردن مبلغ 750 الف شيقل لصندوق وقفه عز ودعم مديرية صحة رام الله بالاجهزة الالكترونية وتقديم المساعدات للاسر المستورة باعطائه سمعة طيبة ومكانة رفيعة في المجتمع، و انه عندما يرى الجمهور ان مؤسسة مالية ربحية تقوم بدعم المجتمع من ناحية اغاثية وتنمية وتقديم المساعدات والدعم بالطريقة الامثل وللأشخاص الاكثر استفادة فان ذلك سيساعد في تعزيز سمعتها كونها تهتم بالمجتمع وليس بالربح فقط، وقد كان للعلاقات العامة دور كبير في تعزيز سمعة البنك كنتيجة لالتزامه بالمسؤولية الاجتماعية حيث انها كانت تقوم بنشر كل ما يقدمه البنك اولا باول للجمهور. وان ما سلف ذكره ان دل فانه يدل على مدى الاهتمام الكبير بأنشطة المسؤولية الاجتماعية من قبل بنك الاردن وعمله الدائم على ان يكون عنصرا فاعلا في المجتمع وخاصة خلال الازمات.

8. الاستراتيجيات والطرق الانسانية التي تعامل البنك من خلالها مع عملائه خلال الازمة: لقد كان هناك إجماع من قبل جميع المبحوثين على ان بنك الاردن قد تعامل بمرونة مع تأجيل اقساط والتزامات العملاء خلال الازمة وتم تأجيل الاقساط حتى نهاية عام 2020، وقد اعطى البنك

لعملائه الخيار بتسديد الاقساط المستحقة عليهم من أشهر الازمة من مستحقاتهم المالية او القيام بتقديم طلبات اعادة هيكلة للاقساط وان يحصلوا على مستحقاتهم المالية كاملة دون خصومات، وحتى خلال الازمة قد قام البنك بتنفيذ بعض المعاملات الضرورية والمُستعجلة كتنفيذ بعض معاملات التسهيلات، وقد قام البنك استثناءً باستقبال طلبات الحصول على بطاقات صراف الي من العملاء الذين لا يوجد معهم وكان ذلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي بسبب اغلاق الفروع خلال الازمة وقد كانت العلاقات العامة المسؤولة عن استقبال الطلبات وارسالها للجهات المعنية وفي سبيل تسليم العملاء لبطاقات الصراف الخاصة بهم وبسبب حالة الاغلاق قد تم التنسيق معهم بان يتم تسليمهم بطاقاتهم في بيوتهم وذلك من خلال بعض موظفي البنك القريبين عليهم، وعند طرح سلطة النقد برنامج "استدامة" لدعم المشاريع المتأثرة من الازمة قد قام بنك الاردن بمنح عدة قروض للمشاريع المتأثرة، ولم يُغفل البنك جمهوره الداخلي حيث انه لم يتم الخصم من رواتبهم ولم يتم الخصم من اجازاتهم وقد تم منحهم مكافئاتهم بشكل كامل على عكس ما قامت بعض البنوك الاخرى مع موظفيها لاستراتيجيات والخطوات التي اتبعها البنك في التعافي من اثار الازمة الاقتصادية والخروج منها باقل الخسائر الممكنة:

لقد اجمع المبحوثين على ان التزام البنك بتعليمات سلطة النقد وما قدمه للمجتمع والعملاء خلال الازمة قد ساعد على الخروج منها بانجازات وحافظ على عملائه وتم استقطاب عملاء جدد، وقد قام البنك بالموازنة بين المصاريف المعتادة لديه وبين التكاليف التي نتجت عن الازمة وذلك من اجل الحفاظ على التوازن في ميزانية البنك، قام البنك بتطوير الخدمات الالكترونية التي يقدمها بشكل كبير لتكون اكثر سهولة وفعالية عندما يستخدمها العملاء، وعمل البنك على حل المشاكل التي حصلت على حسابات العملاء خلال الازمة، تم وضع خطة انتعاش داخلي للبنك للتعامل مع التحديات التي حصلت خلال الازمة وذلك تحسبا لاية ازمان مماثلة مستقبلا.

وذلك يدل على ان بنك الاردن قد اتبع خطوات حذره وحكيمه للتعافي شيئاً فشيئاً من الازمة وحل جميع المشاكل التي نتجت عنها والخروج منها باقل الخسائر الممكنة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل اليها في الفصل السابق والتي نتجت من تحليل محتوى المقابلات الشخصية التي تمت مع مجموعة من المدراء والمسؤولين في الادارة الاقليمية لبنك الاردن، بالإضافة الى التحليل الاحصائي للاستبانة التي تم الاجابة على محاورها ومجالاتها من قبل موظفي فروع بنك الاردن في فلسطين.

وبناء على هذه التحليلات سيتم مناقشة نتائج اسئلة الدراسة، ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة، ومناقشة النتائج المتعلقة باسئلة المقابلات الشخصية، وإسقاط نظرية الدراسة على النتائج، وعرض النتائج العامة للدراسة، وختاماً تقديم التوصيات.

5.1 مناقشة نتائج اسئلة الدراسة:

بعد ان تم القيام بالتحليل الاحصائي لاجابات عينة الدراسة على الاستبانة والتوصل الى نتائجها فانه سيتم مناقشة نتائج التحليل التي تخص سؤال الدراسة الرئيسي والاسئلة الفرعية وذلك كما يلي:

5.1.1 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الاول والذي نصه:

ما مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال في التخفيف من آثار الازمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين؟

بعد ان تم تحليل اجابات عينة الدراسة لمجال الاستبانة الذي يختص بتطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال في التخفيف من اثار الازمة الاقتصادية على البنوك، يظهر في الجدول (6) في الفصل السابق النتائج التي تم التوصل اليها والتي كانت كما يلي:

متوسط حسابي كلي (4.58) وانحراف معياري (0.551)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية مرتفعة جدا بلغت (91.77%). وبناء عليه فانه يتضح أن مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال في التخفيف من آثار الازمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين كان مرتفعاً جداً حسب رأي المبحوثين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياسين، 2017) والتي كانت نتائجها تؤكد ان العلاقات العامة و وسائلها بإمكانها التقليل من مخاطر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ويفسر الباحث ذلك بانه اذا تم توظيف استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال من قبل البنوك خلال الازمات بشكل فعال وصحيح فان ذلك سينعكس بشكل ايجابي جدا على النتائج التي سيخرج بها البنك بعد الازمة وستكون الاضرار على سمعة البنك بنسب اقل من البنوك الاخرى التي لم توظفها بشكل سليم.

5.1.2 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني والذي نصه:

ما مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020؟

بعد ان تم تحليل اجابات عينة الدراسة لمجال الاستبانة الذي يختص بتطبيق المبادئ الأساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك من التعرض للمخاطر، يظهر في الجدول (7) في الفصل السابق النتائج التي تم التوصل اليها والتي كانت كما يلي:

متوسط حسابي كلي (4.58) وانحراف معياري (0.477)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية مرتفعة جداً بلغت (91.69%)، ويتضح من ذلك أن مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 كان مرتفعاً جداً حسب رأي المبحوثين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Althawadi & Kukreja, 2017) والتي توصلت الى ان البنوك البحرينية الاسلامية قد استطاعت ان تتحمل صدمة الازمة الاقتصادية عام 2007 كونها كانت تُطبق معايير لجنة بازل. وهذه الدراسة تتشابه مع دراسة الباحث الحالية فكلاهما يبحث في فترات ازمتات اقتصادية وكلاهما قد قاستا تاثير التزام البنوك بتطبيق معايير لجنة بازل.

ويفسر الباحث ذلك بان اتفاقيات لجنة بازل الاقتصادية من الأسس الرئيسية غير الرسمية لاي بنك يريد ان يحمي نفسه من المخاطر وان يكون على أهبة الاستعداد للتعامل مع اي ازمة قد يتعرض لها، فعندما يأخذ البنك هذه المبادئ بالحسبان فانه يصنع لنفسه درعا واقيا في حال تعرضه لاي ازمة مفاجئة على صعيده او حتى على الصعيد العام.

5.1.3 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث والذي نصه:

ما مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020؟

بعد ان تم تحليل اجابات عينة الدراسة لمجال الاستبانة الذي يختص تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في تعزيز سمعة البنوك خلال الازمة الاقتصادية ، يظهر في الجدول (8) في الفصل السابق النتائج التي تم التوصل اليها والتي كانت كما يلي:

متوسط حسابي كلي (4.45)، وانحراف معياري (0.483)، ومستوى دلالة (0.00) ونسبة مئوية تقديرية مرتفعة جداً بلغت (89.14%). وان ذلك يدل على أن مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 كان مرتفعاً جداً حسب رأي المبحوثين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جعدي، 2017) والتي توصل في نتائجها الى ان التزام بنك فلسطين بأنشطة المسؤولية الاجتماعية قد ساعد على زيادة استقطابه لعملاء جدد وزيادة ارباحه على المدى الطويل.

واتفقت هذه النتيجة ايضا مع دراسة (Dutt & Grewal, 2018) والتي اكدت في نتائجها على ان البنوك تلعب دورا رئيسيا في عملية التنمية المالية للدولة، بالاضافة الى ان البنوك تقوم ببناء سمعته وبناء رضا العملاء ويقوي علامته التجارية وغيرها وكل ذلك من خلال التزامه بأنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية.

ويفسر الباحث ذلك بان المسؤولية الاجتماعية هي الجانب الانساني لاي مؤسسة وهي التي تُعزز فكرة انتمائها للمجتمع الذي تعيش وتعمل فيه، وعلى الصعيد المصرفي فان الدور الذي تلعبه البنوك في خدمة المجتمع كبيرة حيث ان البنوك لديها امكانيات مادية اكبر من عدة مؤسسات في مجالات اخرى وبذلك تعمل البنوك على تحسين سمعتها امام الجمهور وذلك على مستوى الظروف الطبيعية اما في حال وجود ازمة فان استمرار البنوك بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية سيعزز سمعتها كثيرا كونها ستكون عضوا فاعلا في المجتمع وتقدم الدعم له للخروج من الازمة باقل الخسائر الممكنة.

5.1.4 نتيجة سؤال الدراسة الرئيسي والذي نصه:

ما مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020؟

بعد ان تم تحليل اجابات عينة الدراسة لمجالات الاستبانة الثلاثة (تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال، تطبيق المبادئ الأساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية، تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية) ، يظهر في الجدول (9) في الفصل السابق ترتيب المجالات والدرجة الكلية لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 وقد كانت الدرجة الكلية كما يلي:

وبمتوسط حسابي كلي (4.60) وانحراف معياري (0.427) ومستوى دلالة (0.00)، وبنسبة مئوية تقديرية بلغت (92.13%). وذلك يدل وبشكل واضح وكبير أن الدرجة الكلية لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 كانت مرتفعة جدا حسب رأي المبحوثين.

وقد كان ترتيب المجالات تبعاً لمدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 كما يلي:

المرتبة الأولى: تطبيق المبادئ الأساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية.

المرتبة الثانية: تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال.

المرتبة الثالثة: تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية.

ويفسر الباحث ذلك بان للعلاقات العامة دور كبير جدا في ادارة مخاطر السمعة في البنوك وان اعطاء هذه الدائرة الصلاحيات سيساعد على حماية البنك وحماية سمعته من المخاطر ومن اية اثار سلبية قد

تنتج عن اية ازمات قد يتعرض لها، وعند وقوع الازمات او تعرض البنك للمخاطر فان دائرة العلاقات العامة اذا لم تستطع حماية البنك بشكل كلي 100% من الازمة فانها ستعمل على التقليل من اثارها على البنك، ويظهر في النتائج اعلاه ان تطبيق المبادئ الاساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية وتطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال وتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية جميعها تعمل بشكل فعال جدا على حماية سمعة البنك خلال الازمات بل انها قد تكون سببا رئيسيا في تعزيز سمعته وجعلها تُصبح افضل مما كانت عليه قبل الازمة فان لهذه المجالات الثلاثة اهمية كبيرة جدا وذلك ليس على سبيل الحصر انما انها ذات اهمية اكبر من غيرها.

5.2 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

من اجل التوصل الى نتائج فرضيات الدراسة استخدم الباحث تحليل مصفوفة معامل ارتباط بيرسون، والجدول (11) في الفصل السابق يُظهر مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020، وقد نتج عن هذا التحليل النتائج الخاصة بكل فرضية كما يلي:

5.2.1 نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الاولى والتي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال وبين التخفيف من آثار الازمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين.

ويظهر في الجدول (8) نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الاولى وهي:

وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال وبين التخفيف من آثار الازمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.624).

ويعني ذلك بأنه كلما ازداد مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال ازدادت درجة التخفيف من آثار الازمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في فلسطين والحفاظ على سمعة البنوك من ان تتعرض لاية مخاطر.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Xiang & Lina, 2014) التي توصل الى انه يجب على البنوك الصينية ان تقوم باعادة هيكلة إداراتها من اجل تحسين قدراتها في ادارة مخاطر السمعة وتحقيق صورة اجتماعية جيدة وسمعة جميلة والحفاظ عليها، فانه بدون وجود سمعة جيدة لن تستطيع البنوك التجارية الصينية ان تتطور.

ويفسر الباحث ذلك بان وجود اليات صحيحة لتطبيق استراتيجيات العلاقات العامة و الاتصال في البنوك يساعدها على التخفيف من اثار الازمات عليها وذلك لان الاتصال هو طريقة التفاهم بين البنك والجمهور واذا اتقنت دائرة العلاقات العامة فن الاتصال فانها ستكون قادرة على نسج شبكات من الاتصال والتواصل مع العملاء وال جماهير الداخلية والخارجية، فاذا كان الاتصال الذي تقوم به فعالا وثنائي الاتجاه سيساعد ذلك في تقوية سمعة البنك بالاضافة الى الحصول على التغذية الراجعة من العملاء والجمهور وخاصة خلال الازمات.

5.2.2 نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الثانية والتي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية وبين حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020.

ويظهر في الجدول (8) نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الثانية وهي:

وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية وبين حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.305).

ويعني ذلك بأنه كلما ازداد مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية ازدادت درجة حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Awad, Abou-El-Sood & Abdel-kader, 2018) والتي اكدت على وجود اثر ايجابي وفعال جدا لنسبة كفاية راس المال والتي هي من أُسس معايير لجنة بازل 2 على الربحية في البنوك وتُقلل من امكانية تعرضها للإفلاس ويساعد البنك على التصدي للخسائر والازمات.

ويُفسر الباحث ذلك بأن قيام البنوك بتطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية سيعزز من قدرتها على التعامل مع الازمات والمخاطر التي قد تواجهها والحد من الآثار المترتبة عنها لاقلة درجة ممكنة، وان الالتزام بهذه المبادئ يساعد على حماية البنك من جميع انواع المخاطر حتى على صعيد الاعمال اليومية في الظروف الطبيعية فهذه المبادئ تهدف الى حماية القطاع المصرفي من الوقوع في اية مخالفات او جرائم مالية مثل غسيل الاموال او تمويل الارهاب، وبالإضافة الى ما ورد فان مبادئ اتفاقيات لجنة بازل

للمراقبة الاقتصادية قد أصبحت نوعاً من المبادئ العرفية العالمية لأي مؤسسة مصرفية تسعى إلى أن تكون جاهزة للاستجابة للالتزامات والمخاطر.

5.2.3 نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصها:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020.

ويظهر في الجدول (8) نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الثالثة وهي:

وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.315).

ويعني ذلك بأنه كلما ازداد مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ازدادت درجة تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Muliani, Ma'ruf, Djalil, & Utami, 2020) والتي أكدت في نتائجها على أنه يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية على السمعة، وعلى ثقة العملاء ورضاهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Mocan, Rus, Draghici, Ivascu & Turi, 2015) والتي أكدت على أن التزام المؤسسات المصرفية الرومانية بالمسؤولية الاجتماعية قد عاد عليها بمنافع عدة مثل تحسين سمعة المؤسسة، وخلق الولاء لدى الموظفين وغيرها.

ويفسر الباحث ذلك بان قيام البنوك بتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية يساعدها بشكل كبير على ان تكون بمقرّبة من المجتمع والجمهور ويعطيها صورة طيبة وسمعة حسنة ايضا فان قيامها بتقديم الدعم لانشاء المشاريع الجديدة ودعم القطاعات المختلفة في المجتمع والعمل على تقديم التمويلات لاقامة مشاريع التنمية المستدامة والتي تخدم المجتمع على المدى الطويل، بالاضافة الى انه عندما يتعرض المجتمع لازمة يكون بامس الحاجة الى وجود دعم من جميع القطاعات الموجودة فيه وعلى رأسها القطاع المصرفي كونه القطاع الاكثر قدرةً على تقديم الدعم والمساعدة للمجتمع فالقطاع المصرفي هو العصب الاقتصادي الرئيسي في اي دولة في العالم.

5.2.4 نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة).

ويظهر في الجدول (13) نتيجة تحليل الفرضية الفرعية الرابعة، واختبار هذه الفرضية قد استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Varianle وقد كانت نتيجة التحليل لهذه الفرضية كما يلي:

أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على المتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة) قد بلغت على التوالي (0.26، 0.32، 0.58، 0.32، 0.47، 0.52) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات.

ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة).

5.2.5 نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية والتي نصها:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020".

ويظهر في الجدول (8) نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية وهي:

وجود علاقة ارتباط طردية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة وبين إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020 حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.535).

ويعني ذلك بأنه كلما ازداد مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة ازدادت درجة إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.

ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما ازداد اهتمام البنوك بدوائر العلاقات العامة بأهمية الدور الذي تقوم فيه في البنك فان ذلك سيساعدها على إدارة مخاطر السمعة بالطريقة الامثل ويساعد ذلك في حماية سمعة البنك من التعرض لاية مخاطر بالاضافة الى ان العلاقات العامة قد اصبحت مجالا مهما جدا في البنوك الان فهي اللسان الذي يتحدث باسم البنك وهي الجهة المخولة بالحديث باسمه في المحافل الرسمية وهي من تعمل دائما على تقديمه للمجتمع باجمل صورة ممكنة وبافضل سمعة.

فبناءً على ما تقدم فإنه يُمكن القول أنه قد تم إثبات الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة جميعاً وعدم نفي أي منها حيث أن نتائجها جميعاً كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلات الشخصية:

السؤال الأول: ما الدور الذي لعبته دائرة العلاقات العامة في عملية استجابة البنك للآزمة الاقتصادية؟

عند الإجابة على هذا السؤال من وجهات نظر الباحثين فإنه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على أن العلاقات العامة كانت وسيلة الاتصال الرئيسية والأساسية مع الجمهور خلال الآزمة الاقتصادية، وثانياً أن العلاقات العامة كانت كانت حلقة الوصل بين البنك والجمهور خلال الآزمة، وثالثاً أن العلاقات العامة قد عملت على تلقي مشاكل الناس ومحاولة إيجاد حلول لها، و تواصلت مع الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي وقامت بالاستجابة لهم، و قامت بنشر تعميمات سلطة النقد الفلسطينية للجمهور، وكانت مسؤولة عن النشر عن اغلاقات الفروع وأوقات العمل و نقل صورة الوضع داخل البنك للجمهور الخارجي، والاعلان عن حالات الاصابات بفيروس كورونا والتوعية بطرق الوقاية العامة. وأن باقي اجابات الباحثين حول الدور الذي لعبته دائرة العلاقات العامة قد كانت بنسب تكرر اقل عن المذكورة اعلاه الا انها لم تقل اهمية عنها وهي (تخفيف الضغط عن مركز الخدمة الهاتفية وفتح قنوات التواصل الاخرى مع الجمهور، كانت المنبر الاعلامي للبنك، كانت جهاز الانذار في البنك لاية احداث داخلية او خارجية، عملت على اخذ تعليقات وملاحظات العملاء وإيصالها للمسؤولين في البنك، قامت بإدارة عملية الاتصال مع الجمهور).

ويُفسر الباحث ذلك بأنه قد كان هناك دور فاعلاً جداً لدائرة العلاقات العامة في بنك الأردن خلال عملية استجابته للآزمة الاقتصادية وقد كانت وسيلة الاتصال الرئيسية مع الجمهور والمصدر الأساسي للحصول على المعلومات وما يستجد من احداث في البنك وقد عملت أيضاً على تلقي مشاكل العملاء عبر وسائل التواصل الاجتماعي وارسالها الى الجهات المعنية لإيجاد الحلول لها بما يتناسب مع التعليمات التي تصدر

عن سلطة النقد الفلسطينية، وقد اتسمت دائرة العلاقات العامة بالمصداقية والشفافية التامة مع الجمهور فقد قامت بنشر كل ما يخص اغلاقات الفروع وحالات الاصابات بفيروس كورونا بين صفوف موظفي البنك.

السؤال الثاني: ما استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال التي تم توظيفها من قبل البنك خلال الأزمة ؟

عند الاجابة على هذا السؤال من وجهات نظر المبحوثين فانه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على ان العلاقات العامة اتبعت استراتيجية توجيه العملاء للخدمات المصرفية الالكترونية، ثانيا ان العلاقات العامة اتبعت استراتيجية نشر كل ما يخص اليات عمل البنك خلال الازمة بشفافية للجمهور والرد على استفساراتهم. وان باقي اجابات المبحوثين حول استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال التي تم توظيفها قد كانت بنسب تكرار اقل عن المذكورة اعلاه الا انها لم تقل اهميةً عنها وهي (استراتيجية التواصل الفعال مع الجمهور، استراتيجية التواصل ثنائي الاتجاه مع الجمهور، الرد على العملاء باسرع وقت ممكن وايجاد حلول لهم، استراتيجية الوصول لأكبر شريحة من العملاء عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، عملت على ان تكون الوجه الثاني للبنك كون الفروع مغلقة، استراتيجية التواصل المباشر مع الجمهور، استراتيجية التواصل المستمر مع العملاء لتزويدهم بالمعلومات المهمة بشكل سريع وسهل الفهم، تفعيل رسائل قصيرة خاصة بالازمة تختلف عن التقليدية، وكانت تهدف للتشجيع على الخدمات الالكترونية واجراءات الوقاية من كورونا).

ويفسر الباحث ذلك بان قيام دائرة العلاقات العامة باتباع استراتيجية توجيه العملاء للخدمات المصرفية الالكترونية بشكل سريع منذ بداية الازمة قد ساعد على نجاح هذه الاستراتيجية وذلك لان الخدمات المصرفية التقليدية لم تكن متوفرة بسبب حالة الاغلاق لفروع البنك وعدم امكانية تنقل العملاء من مكان الى اخر، بالاضافة الى ذلك فان البقاء على تواصل مستمر مع العملاء وتزويدهم بكل ما يستجد في البنك كنتائج لازمة وذلك تحقيقاً لمبدأ الشفافية في العمل وفي نشر الحقائق والوقائع والاحداث التي تحصل

داخل البنك وما يتعرض له من اثار ناجمة عن الازمة الصحية والاقتصادية بالاضافة الى الرد على جميع استفسارات العملاء وإبقاء الاتصال المباشر والمستمر معهم وعدم الانقطاع عنهم.

السؤال الثالث: كيف تم التنسيق بين دائرة العلاقات العامة مع الدوائر الاخرى في البنك خلال عملية الاستجابة للازمة؟

عند الاجابة على هذا السؤال من وجهات نظر الباحثين فانه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على انه من اجل التواصل المستمر، تم انشاء مجموعة (WhatsApp) ضمت جميع مدراء الدوائر التي ضمن لجنة ادارة الازمة وقد شملت العلاقات العامة، ثانيا قد تم تحديد لجنة الطوارئ وانبتق عنها خلية ادارة ازمة الكورونا في البنك وقد كانت دائرة العلاقات العامة من ضمنها. وان باقي اجابات الباحثين حول كيفية التنسيق بين دائرة العلاقات العامة مع الدوائر الاخرى في البنك قد كانت بنسب تكرر اقل عن المذكورة اعلاه الا انها لم تقل اهميةً عنها وهي (تم التنسيق باستخدام الوسائل الالكترونية، كان هنالك تنسيق قوي جدا مع دائرة ادارة المخاطر ودائرة الامتثال في الامور الخاصة بتعميمات سلطة النقد الفلسطينية، كان هنالك تنسيق مع الدوائر الاخرى التي كانت خارج خلية ادارة الازمة حسب الحاجة لذلك مثل دائرة العمليات المركزية، تم تفعيل ايميلات العمل لمن يلزم ذلك من اجل البقاء على اطلاع على كل ما يتم تعميمه خلال الازمة، كان هنالك تواصل اولاً باول بين دوائر لجنة ادارة الازمة من اجل الإعلام بكل ما يحصل في البنك بشكل مستمر وفوري، كان هناك تعاطي سريع مع اي مشكلة يتم إعلام لجنة ادارة الازمة بها وكان يتم التنسيق والحصول على الموافقات الادارية بشكل سريع).

ويفسر الباحث ذلك بانه بسبب حالة الاغلاق التي مرت بها فلسطين بسبب اشتداد جائحة كورونا فقد تم انشاء مجموعة (WhatsApp) ضمت جميع مدراء الدوائر التي ضمن لجنة ادارة الازمة وقد شملت العلاقات العامة وفي ذلك تأكيد على مدى اهمية اشتراك دائرة العلاقات العامة في عمليات اتخاذ القرارات وخاصة خلال الازمات كما ان عملية التنسيق بين دائرة العلاقات العامة وبين الدوائر الاخرى في خلية

ادارة الازمة او الدوائر التي لم تكن ضمن الخلية قد كانت تسير بشكل متناغم جدا وسلس ما ساعد على سرعة وسهولة تزويد جميع الجهات المعنية بالمعلومات والبيانات والتعميمات والتعليمات الجديدة التي كانت تصدر عن سلطة النقد الفلسطينية.

السؤال الرابع: كيف تم تجنيد وسائل التواصل الاجتماعي في الحفاظ على سمعة البنك خلال الأزمة؟

عند الاجابة على هذا السؤال من وجهات نظر المبحوثين فانه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على انه تم اعادة صياغة تعميمات سلطة النقد الفلسطينية بشكل اوضح وذلك لتسهيل فهمها بشكل صحيح من الجمهور العام والبقاء على تواصل اولاً باول وبشكل مباشر وسريع وفعال مع الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتم الاعلان عن اية قرارات لها علاقة بدوام الفروع او اغلاقها، ثانياً انه قد تم الاعلان عن اية اصابات بفايروس كورونا بين صفوف الموظفين بكل شفافية وتم الترويج للخدمات الالكترونية عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وان باقي اجابات المبحوثين حول كيفية تجنيد وسائل التواصل الاجتماعي في الحفاظ على سمعة البنك قد كانت بنسب تكرار اقل عن المذكورة اعلاه الا انها لم تقل اهميةً عنها وهي (اتباع البنك سياسة الوضوح مع العملاء في كل ما يتم نشره، تم النشر حول جميع عمليات التعقيم التي يتم القيام بها في فروع البنك وتوفر كافة انظمة الحماية والسلامة العامة في البنك، كان يتم وضع الدوائر المعنية بصورة اي شيء يقولونه العملاء وتعليقاتهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي).

ويفسر الباحث ذلك بان البنك قد اتبع سياسة الوضوح والشفافية مع الجمهور ما ساعد على وجود ثقة بما يتم نشره من قبله عبر وسائل التواصل الاجتماعي وقد اشتمل ذلك على انه قد تم اعادة صياغة تعميمات سلطة النقد الفلسطينية لتكون اكثر وضوحا واسهل للفهم من قبل الجمهور العام وابقائهم على اطلاع لاية مستجدات والبقاء على تواصل مباشر معهم وبالإضافة الى ذلك قد قام البنك بالاعلان عن اية اصابات بفايروس كورونا داخل البنك وحث العملاء على استخدام الخدمات الالكترونية بدلا من المخاطرة بالتوجه

للفروع في الفترات التي سُمح فيها العمل بالحد الأدنى، وإن كل ذلك يدل على أن بنك الأردن قد قام بتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي بأفضل شكل ممكن خلال الازمة الاقتصادية والصحية.

السؤال الخامس: من مبادئ لجنة بازل الاقتصادية مبدأ "الحصول على التقارير الرقابية من البنوك جميعاً والقيام بمراجعتها وتدقيقها وتحليلها والتحقق من صحتها"، فكيف قامت سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق هذا المبدأ خلال الازمة؟ وكيف تعامل البنك مع ذلك؟

عند الإجابة على هذا السؤال من وجهات نظر المبحوثين فإنه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على التزام بنك الأردن بإرسال مجموعة من التقارير إلى سلطة النقد خلال الازمة وهي تقارير الدائرة المالية، وتقارير دائرة الامتثال، وتقارير دائرة المخاطر، وتقارير دائرة مكافحة غسل الأموال، والتقارير التشغيلية، والتقارير الخاصة بكيفية تطبيق التعميمات، وتقارير العمل، ثانياً عند ورود تعميم من سلطة النقد كانت دائرة الامتثال تقوم بتوزيع مهام تنفيذه على الدوائر حسب مجالها، وعُيّنت العلاقات العامة بنشر التعميم للجمهور وقامت سلطة النقد بتشكيل لجنة طوارئ مكونة من عدد من دوائرها وكانت على اتصال مباشر وتنسيق مع دوائر الامتثال والمخاطر في جميع البنوك في فلسطين وتم إنشاء جروبات WhatsApp بين الدوائر الرقابية في سلطة النقد وبين دوائر الامتثال والمخاطر في البنوك في فلسطين. وإن باقي إجابات المبحوثين حول كيفية تطبيق مبدأ "الحصول على التقارير الرقابية من البنوك جميعاً والقيام بمراجعتها وتدقيقها وتحليلها والتحقق من صحتها" قد كانت بنسب تكرار أقل عن المذكورة أعلاه إلا أنها لم تقل أهمية عنها وهي (كانت الدوائر الرقابية في البنك تُتابع اليات تطبيق تعاميم سلطة النقد وتأخذ تغذية راجعة من الدوائر المعنية بذلك، سعت سلطة النقد إلى عدم توقف القطاع المصرفي كاملاً بل العمل بالحد الأدنى، وتم التنسيق مع البنوك حول الدوائر التي يجب أن تستمر في العمل ولو كان من المنازل لكي تقوم بإرسال تقريرها إلى سلطة النقد، حرصت سلطة النقد من خلال متابعتها مع البنوك العاملة في فلسطين على أن تكون جميع القنوات الإلكترونية مفتوحة ومتوفرة للجمهور، واهتمت بمركز الخدمة الهاتفية).

ويُفسر الباحث ذلك بأنه من المعروف عن بنك الأردن أنه من الأكثر امتثالاً لتعليمات سلطة النقد وتعليمات الجهات الرقابية محلياً وعالمياً ولذلك وبالرغم من ظروف الإلزامية فإن قد كان هناك التزام من بنك الأردن بارسال مجموعة من التقارير إلى سلطة النقد خلال الإلزامية وهي تقارير الدائرة المالية، وتقارير دائرة الامتثال، وتقارير دائرة المخاطر، وتقارير دائرة مكافحة غسل الأموال، والتقارير التشغيلية، والتقارير الخاصة بكيفية تطبيق التعميمات، وتقارير العمل وذلك يدل على مدى قدرة البنك على العمل ضمن الظروف الصعبة وظروف الإلزامات، بالإضافة إلى أنه عند ورود تعميم من سلطة النقد كانت دائرة الامتثال تقوم بتوزيع مهام تنفيذه على الدوائر حسب مجالها ويتم متابعة أعمال التنفيذ أولاً بأول للتأكد من عدم وجود أية مشاكل والتسريع في حلها عند وجودها، وعُنيَت العلاقات العامة بنشر التعميم للجمهور، وقامت سلطة النقد بتشكيل لجنة طوارئ مكونة من عدد من دوائرها وكانت على اتصال مباشر وتنسيق مع دوائر الامتثال والمخاطر في جميع البنوك في فلسطين وتم إنشاء جروبات WhatsApp بين الدوائر الرقابية في سلطة النقد وبين دوائر الامتثال والمخاطر في البنوك في فلسطين ما أدى إلى سرعة الاستجابة لجميع التعليمات الجديدة أو لاية طوارئ قد يتم التبليغ بها من قبل سلطة النقد للبنوك.

السؤال السادس: ما مدى نجاح خطة إدارة الإلزامات والمخاطر في حماية سمعة البنك والاستجابة للإلزامية؟ ولماذا؟

عند الإجابة على هذا السؤال من وجهات نظر المبحوثين فإنه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على أن الخطة وزعت مسؤوليات وأدوار ومهام كل دائرة بشكل واضح وحددت كيفية التنسيق في ما بينها وحددت الخطة الأهداف المراد تحقيقها، وثانياً إن الخطة كانت استراتيجية ومدروسة ومحددة وواضحة وصريحة وكانت فعالة وكان هناك نسبة نجاح عالية للخطة لكن ليس 100% وذلك لحدثة الإلزامية وبالتأكيد قد كان هناك بعض المشاكل والحالات الاستثنائية، وثالثاً أنه قد انبثق عن خطة إدارة الإلزامات العامة للبنك خطة خاصة بإدارة أزمة الكورونا والأوبئة وذلك بهدف استمرارية العمل. وإن باقي إجابات المبحوثين حول مدى

نجاح خطة ادارة الازمات والمخاطر في حماية سمعة البنك والاستجابة للالزمة قد كانت بنسب تكرار اقل عن المذكورة اعلاه الا انها لم تقل اهميةً عنها وهي (لقد ساعد وجود الخطة على تحديد المسار الذي ستمشي فيه جميع الدوائر ما يحد من وجود حالات تخبط او عشوائية في العمل، ركزت الخطة بشكل اساسي على التزام البنك بتعميمات الجهات الرقابية والاجراءات الصادرة عنها، بالاضافة الى الحفاظ على التواصل مع العملاء ما ساعد الحفاظ على سمعة البنك، قسّمت خطة ادارة ازمة الكورونا الجائحة الى ثلاثة مستويات، كان دور العلاقات العامة في الخطة هو الاهتمام باعمال النشر والإعلان للجمهور الداخلي والخارجي).

ويفسر الباحث ذلك بان خطة ادارة الازمات والمخاطر لدى بنك الاردن قد كانت تهدف الى استمرارية العمل ضمن اي ظرف قد يواجهه البنك او يواجهه الدولة بشكل عام وقد وزعت هذه الخطة المسؤوليات والادوار لكل الدوائر المعنية في حال وقوع الازمات او تعرض البنك للمخاطر وقد انبثق عن هذه الخطة عدة خطط فرعية للتعامل مع ازمات معينة وذلك ساعد بان يكون البنك متحضرا ولو بشكل نسبي للتعامل مع ازمة جائحة كورونا حيث ان الخطة الفرعية التي تم تخصيصها للتعامل مع ازمة كورونا قد كانت ناجحة بنسبة كبيرة لكن ليس 100% كما افاد المبحوثين وذلك لحدثة الالزمة الا ان وجودها قد عمل على حماية البنك من اية عواقب وخيمة كانت سوف تواجهه كتداعيات للجائحة، فيظهر من ذلك ان خطة ادارة الازمات في بنك الاردن وخاصة خطة التعامل مع ازمة جائحة كورونا قد كانت على مستوى عالٍ من المهنية والاحترافية في العمل والتطبيق.

السؤال السابع: كيف ساعد التزام البنك بأنشطة المسؤولية الاجتماعية في دعمه وتعزيز مكانته وسمعته امام الجمهور خلال الالزمة؟

عند الاجابة على هذا السؤال من وجهات نظر المبحوثين فانه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على ان بنك الاردن قد اهتم بالمسؤولية الاجتماعية سابقا وكان يركز على المشاريع التنموية لعدة قطاعات وخلال

الازمة ركز على المشاريع الاغاثية والطبية وعلى القطاع الصحي والاجتماعي، وثانيا انه قد ساعد تقديم بنك الاردن مبلغ 750 الف شيقل لصندوق وقفه عز ودعم مديرية صحة رام الله بالاجهزة الالكترونية وتقديم المساعدات للاسر المستورة باعطائه سمعة طيبة ومكانة رفيعة في المجتمع ، وثالثا انه عندما يرى الجمهور ان مؤسسة مالية ربحية تقوم بدعم المجتمع من ناحية اغاثية وتنمية وتقديم المساعدات والدعم بالطريقة الامثل وللشخاص الاكثر استفادة فان ذلك سيساعد في تعزيز سمعتها كونها تهتم بالجمع وليس بالربح فقط. وان باقي اجابات المبحوثين حول التزام البنك بانشطة المسؤولية الاجتماعية قد كانت بنسب تكرر اقل عن المذكورة اعلاه الا انها لم تقل اهمية عنها وهي (لقد قام بنك الاردن بدعم عملائه عن طريق تاجيل اقساطهم وايجاد حلول مريحة لهم ما جعل منه جزءا مهما في المجتمع وقد كانت ردود الافعال من الجمهور ايجابية لشعورهم ان البنك معهم في الازمة، كان للعلاقات العامة دور كبير في تعزيز سمعة البنك كنتيجة لالتزامه بالمسؤولية الاجتماعية حيث انها كانت تقوم بنشر كل ما يقدمه البنك اولا باول للجمهور).

ويفسر الباحث ذلك بان بنك الاردن معروف منذ سنوات طويلة بالتزامه بانشطة المسؤولية الاجتماعية وقد كان تركيزه على المشاريع التنموية والتي لها فوائد على المدى الطويل وخلال الازمة ركز على المشاريع الاغاثية والطبية وعلى القطاع الصحي والاجتماعي وقد لمع نجم بنك الاردن في ذلك بانه قد قام بتقديم 750 الف شيقل لدعم صندوق وقفه عز بالاضافة الى تقديم الدعم لمديرية صحة رام الله وتقديم الدعم للاسر التي تأثرت من جائحة كورونا ما ساعد كل ذلك على خلق صورة حسنة عن البنك واعطائه سمعة طيبة امام الجمهور فعندما يرى الجمهور ان مؤسسة مالية ربحية تقوم بدعم المجتمع من ناحية اغاثية وتنمية وتقديم المساعدات والدعم بالطريقة الامثل وللشخاص الاكثر استفادة فان ذلك سيساعد في تعزيز سمعتها كونها تهتم بالجمع وليس بالربح فقط.

السؤال الثامن: ما الاستراتيجيات والطرق الانسانية التي تعامل البنك من خلالها مع عملائه خلال الازمة؟

عند الاجابة على هذا السؤال من وجهات نظر المبحوثين فانه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على ان بنك الاردن قد تعامل بمرونة مع تأجيل اقساط والتزامات العملاء خلال الازمة وتم تأجيل الاقساط حتى نهاية عام 2020، وثانيا ان بنك الاردن قد اعطى لعملائه الخيار بتسديد الاقساط المستحقة عليهم من اشهر الازمة من مستحقاتهم المالية او القيام بتقديم طلبات اعادة هيكلة للاقساط وان يحصلوا على مستحقاتهم المالية كاملة دون خصومات وحتى خلال الازمة قد قام البنك بتنفيذ بعض المعاملات الضرورية والمُستعجلة كتنفيذ بعض معاملات التسهيلات. وان باقي اجابات المبحوثين حول الاستراتيجيات والطرق الانسانية التي تعامل البنك من خلالها مع عملائه خلال الازمة قد كانت بنسب تكرر اقل عن المذكورة اعلاه الا انها لم تقل اهميةً عنها وهي (لقد قام البنك استثناءا باستقبال طلبات الحصول على بطاقات صراف الي من العملاء الذين لا يوجد معهم وكان ذلك عبر وسائل التواصل الاجتماعي بسبب اغلاق الفروع خلال الازمة وقد كانت العلاقات العامة المسؤولة عن استقبال الطلبات وارسالها للجهات المعنية، وقد تعامل بنك الاردن بانسانية ايضا مع موظفيه خلال الازمة حيث انه لم يتم الخصم من رواتبهم ولم يتم الخصم من اجازاتهم وقد تم منحهم مكافئاتهم بشكل كامل على عكس ما قامت بعض البنوك الاخرى مع موظفيها، لقد كان بنك الاردن من البنوك التي قدمت توصيات لسلطة النقد بان يتم ايقاف تصنيف الشيكات المعادة لعدم قدرة العملاء على الوفاء بها، في سبيل تسليم العملاء لبطاقات الصراف الخاصة بهم وبسبب حالة الاغلاق قد تم التنسيق معهم بان يتم تسليمهم بطاقاتهم في بيوتهم وذلك من خلال بعض موظفي البنك القريبين عليهم، عند طرح سلطة النقد برنامج "استدامة" لدعم المشاريع المتأثرة من الازمة قد قام بنك الاردن بمنح عدة قروض للمشاريع المتأثرة).

يفسر الباحث ذلك بان الازمات هي الفترات التي يظهر فيها من يتعامل بانسانية حقيقية ممن يحاول تمثيل ذلك امام وسائل الإعلام، وقد تعامل بنك الاردن بانسانية حقيقية مع جمهوره الداخلي والخارجي خلال الازمة، فقد قام البنك بتأجيل اقساط العملاء لآخر عام 2020 وقد كانت هذه خطوة قد تميز بها بنك الاردن بين جميع البنوك العاملة في فلسطين ولم يتوقف الامر على ذلك فقط بل ان البنك ايضا قد اعطى

العملاء الحرية باجراء اعادة هيكلة وان يحصلوا على مستحقاتهم المالية بشكل كامل دون ان يتم الخصم منها وقد عمل البنك على تنفيذ عدة معاملات تسهيلات بسبب وجود حالات انسانية لدى بعض العملاء وحاجتهم لتسهيلات معينة من البنك، وحتى على صعيد الجمهور الداخلي فان البنك لم يقيم باية خصومات على موظفيه بالعكس فقد كان اهتمامه الاول هو امنهم وسلامتهم وانه لم يتم اعتبار فترات الاغلاق من ضمن اجازاتهم، وبذلك فقد اتسم تعامل بنك الاردن مع عملائه بدرجة عالية من الانسانية والتفهّم للظروف التي يمر بها المجتمع والعالم.

السؤال التاسع: ما الاستراتيجيات والخطوات التي اتبعها البنك في التعافي من اثار الازمة الاقتصادية والخروج منها باقل الخسائر الممكنة؟

عند الاجابة على هذا السؤال من وجهات نظر المبحوثين فانه قد كان هنالك إجماع من قبلهم على ان التزام البنك بتعليمات سلطة النقد وما قدمه للمجتمع والعملاء خلال الازمة قد ساعد على الخروج منها بانجازات وحافظ على عملائه وتم استقطاب عملاء جدد. وان باقي استراتيجيات التعافي التي قالها المبحوثين كلّ منهم حسب خبرته وحسب مجال عمله قد كانت جميعها ذات اهمية كبيرة وهي (لقد قام البنك بالموازنة بين المصاريف المُعتادة لديه وبين التكاليف التي نتجت عن الازمة وذلك من اجل الحفاظ على التوازن في ميزانية البنك، قام البنك بتطوير الخدمات الالكترونية التي يقدمها بشكل كبير لتكون اكثر سهولة وفعالية عندما يستخدمها العملاء، عمل البنك على حل المشاكل التي حصلت على حسابات العملاء خلال الازمة، تم وضع خطة انتعاش داخلي للبنك للتعامل مع التحديات التي حصلت خلال الازمة وذلك تحسبا لاية ازمت مماثلة مستقبلا، قام البنك بالتركيز على تطوير ورفع قدرات مركز الخدمة الهاتفية لديه، عمل البنك على التماشي مع تنفيذ متطلبات العملاء ولكن بحذر خوفا من اية موجات جديدة للازمة الصحية).

ويُفسر الباحث ذلك بأنه من المعتاد لاية مؤسسة تهتم بسلامة اعمالها عند مرورها بأزمة ما ان تعمل على وضع خطط للتعافي منها، وقد بنك الاردن بوضع عدة خطط للتعافي من اثار الازمة الاقتصادية والازمة الصحية عليه وقد سعى البنك من خلال خطته الى الحفاظ على عملائه واستقطاب عملاء جدد فان الطريقة التي تعامل بها البنك خلال الازمة قد اعطته سمعة قوية امام الجمهور، ولم يُغفل البنك اهمية ان يتم وضع خطة تعافي مالية لديه للتعامل مع المصاريف الجديدة التي ترتبت عليه بسبب الازمة وذلك بهدف الحفاظ على التوازن في موازنته، وبالطبع فان من اهم الدروس التي قد تعلمها البنك هو الالهمية الكبيرة للخدمات الالكترونية وعلى رأسها تطبيق البنك على الهواتف المحمولة ما جعل البنك يسعى مساعي حثيثة جدا لتطوير خدماته الالكترونية وتحديثها و وضع امتيازات عديدة فيها لجعلها "كنك متنقل" بين يدي العميل، وانه من المؤكد ان البنك قد اخذ الدروس جميعها التي تعلمها من ازمة كورونا وتم تبويبها بالشكل الذي يساعد على التعامل مع اية حالات اخرى مستقبلية مشابهة.

5.4 إسقاط نظرية الدراسة على النتائج:

خلال الأزمة الاقتصادية قد قامت دائرة العلاقات العامة في بنك الاردن بتوظيف إستراتيجيات نظرية إصلاح الصورة في عملها من اجل الحفاظ على سمعة البنك وتحسين صورته امام الجمهور خاصة ان الطابع العام حول البنوك قد كان سلبيا كون بعض البنوك قد تعاملت بطريقة غير صحيحة ولم تهتم للظروف الاقتصادية السيئة التي نتجت عن جائحة كورونا العالمية وانما اهتمت بتحصيل ديونها واقساط التسهيلات الممنوحة لعملائها فقط.

وتظهر الآليات التي تم من خلالها تطبيق إستراتيجيات نظرية إصلاح الصورة من قبل دائرة العلاقات العامة في بنك الاردن فيما يلي:

1. لقد كان بنك الاردن موفقا في استخدام إستراتيجية "حسن النية" من خلال نشر دائرة العلاقات العامة في البنك وعلى نطاق واسع جميع المساهمات والتبرعات التي قام بتقديمها لدعم المجتمع والتخفيف

من اثار الأزمة عليه وقد ظهر ذلك في نتائج التحليل الإحصائي حيث ان 89.6% من عينة الدراسة قد اجمعوا على ذلك.

2. لقد كان بنك الاردن موفقا في استخدام إستراتيجية "التهرب من المسؤولية" في تصريحاته ومنشوراته وبالقاء اللوم على جائحة كورونا كمُسبب رئيسي للأزمة الاقتصادية ومبرراً لإجراءات استجابته لها وقد ظهر ذلك في نتائج التحليل الإحصائي حيث ان 93% من عينة الدراسة قد اجمعوا على ذلك.

3. لقد كان بنك الاردن موفقا في استخدام إستراتيجية "التعزيز" من خلال نشر جميع ما قدمه بهدف دعم المجتمع وتعزيز الظروف المعيشية خلال الأزمة وقد ظهر ذلك في نتائج التحليل الإحصائي حيث ان 92% من عينة الدراسة قد اجمعوا على ذلك.

4. لقد كان بنك الاردن موفقا في استخدام إستراتيجية "التعزيز" ايضا من خلال دعم صندوق "وقفة عز" لمواجهة جائحة كورونا وتقديم تبرع بقيمة 750 الف شيقل وقد ظهر ذلك في نتائج التحليل الإحصائي حيث ان 94.8% من عينة الدراسة قد اجمعوا على ذلك.

5. لقد كان بنك الاردن موفقا في استخدام إستراتيجية "التقليل من الأضرار" من خلال توفير الأجهزة الطبية الضرورية لدعم القطاع الصحي وزيادة موارده وقد ظهر ذلك في نتائج التحليل الإحصائي حيث ان 87.6% من عينة الدراسة قد اجمعوا على ذلك.

6. لقد كان بنك الاردن موفقا في استخدام إستراتيجية "التقليل من الأضرار" ايضا من خلال تقديم التبرعات لمساعدة الأسر المتضررة من الازمة بالتنسيق مع وزارة التنمية الإجتماعية وقد ظهر ذلك في نتائج التحليل الإحصائي حيث ان 88.2% من عينة الدراسة قد اجمعوا على ذلك.

5.5 النتائج العامة للدراسة:

بناء على المناقشات الواردة اعلاه وعلى جميع التحليلات الاحصائية التي تم القيام بها فقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج العامة للدراسة:

1. لقد كان بنك الاردن ناجحاً في كيفية الاستجابة للالزمة الاقتصادية في فلسطين وللالزمة الصحية ايضا وقد قدم الدعم للمجتمع.
2. لقد لعبت دائرة العلاقات العامة دوراً مهماً جداً في عملية استجابة البنك للالزمة الاقتصادية وحماية سمعته والتعامل مع الظروف التي نتجت عن الالزمة.
3. وجود دوائر علاقات عامة على مستوى عالٍ من المهنية والتطور سينتج عنه الحفاظ على سمعة البنك امام الجمهور.
4. ان التوظيف الصحيح لوسائل الاعلام و وسائل التواصل الاجتماعي من قبل دائرة العلاقات العامة قد ساعد على سهولة التواصل بين البنك والجمهور وعدم الانقطاع بينهما خلال الالزمة فقد كان وسيلة الاتصال والتواصل الوحيدة المتوفرة.
5. ان قيام سلطة النقد الفلسطينية بإدراج مبادئ اتفاقيات لجنة بازل الاقتصادية الثلاثة ضمن اليات العمل المعتمدة والتزام البنوك بتطبيقها قد ساعد على حماية القطاع المصرفي الفلسطيني والحفاظ على أمانه بشكل عام وخلال الازمات بشكل خاص.
6. لقد ساعد التزام البنك بانشطة المسؤولية الاجتماعية على تعزيز سمعته بشكل كبير جدا امام الجمهور واطهره كجزء ينتمي للمجتمع ويسعى لدعم تقدمه ودعم التنمية المستدامة فيه والوقوف الى جانبه خلال الازمات وانه لا يسعى الى تحقيق الارباح فقط.
7. وجود تنسيق دائم وتعاون بين دائرة العلاقات العامة و دائرة المخاطر في البنك سيساعد على حماية البنك من الوقوع في المخاطر بالاضافة الى ان ذلك يساعد على خلق حاسة جديدة للبنك وهي القدرة على التنبؤ بالمخاطر مستقبلا.
8. ان وجود خطة ادارة ازمات لدى البنك تتضمن خطط فرعية للكيفية التي تم بها التعامل مع ازمات سابقة وخطط وسيناريوهات للتعامل مع الازمات والمخاطر التي قد تحدث مستقبلا يساعد على سرعة الاستجابة للالزمات والتخفيف من حدتها.

9. لم يكن هنالك تأثير للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان السكن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، مستوى الوظيفة) الخاصة بعينة الدراسة في مدى فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020.

5.6 التوصيات:

بناء على النتائج الواردة اعلاه فقد توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات:

1. يجب ان تقوم سلطة النقد الفلسطينية بوضع القوانين التي تُلزم جميع البنوك على ان يكون لديها دوائر علاقات عامة مستقلة ضمن هياكلها التنظيمية وان يكون ذلك متطلبا اساسيا للحصول على ترخيص العمل في فلسطين.
2. ضرورة قيام البنوك بتوظيف ذوي الخبرة في مجال العلاقات العامة وذلك لانهم سيكونون الواجهة الرئيسية للبنك.
3. ضرورة الحذر حول كل ما سيتم نشره على صفحات البنك على مواقع التواصل الاجتماعي لان ما سيتم نشره سيكون كسيف ذو حدين على سمعة البنك وقد ينعكس بشكل ايجابي او سلبي.
4. يجب على جميع البنوك الالتزام بانشطة المسؤولية الاجتماعية وزيادة الوعي بمدى اهميتها وبالفوائد التي تترتب عن الالتزام بها في تحسين ظروف المجتمع ومستقبله من خلال عقد الاجتماعات والدورات بالاضافة الى المشاركة الاجتماعية الفعلية.
5. يجب ان يكون تركيز القطاع المصرفي الفلسطيني على دعم مشاريع التنمية المستدامة ذات الفائدة طويلة الامد وان يكون ذلك في القطاعات المختلفة.

6. يجب على جميع البنوك الالتزام بتطبيق مبادئ لجنة بازل الاقتصادية ضمن اليات عملها وذلك من اجل حمايتها من المخاطر، وان تقوم الدوائر الرقابية في سلطة النقد الفلسطينية بالتأكد من ذلك.
7. يجب ان تقوم البنوك بعقد اجتماعات وتنظيم ورش عمل لموظفيها لتعريفهم بمبادئ لجنة بازل الاقتصادية وبمدى اهميتها في حماية البنك من المخاطر والازمات.
8. يجب على جميع البنوك على ان تعمل بشكل مستمر على تطوير وتحديث خطط ادارة الازمات لديها لتكون على أهبة الاستعداد للتعامل مع اية ازمات او مخاطر قد تواجهها.
9. يجب على دوائر المخاطر في جميع البنوك ان تبقى على اطلاع ومتابعة بشكل مستمر على جميع الازمات والمخاطر التي تحدث في القطاعات المصرفية على الصعيد المحلي والعالمي ايضا واخذ العبر منها والتعلم من اية اخطاء قد مرت بها البنوك الاخرى.
10. يجب على البنوك ان تقوم بمتابعة القوائم العالمية للمخاطر وتحديثاتها وقوائم الدول ذات المخاطر العالية واسماء المُدرجين على القوائم السوداء وغيرها من القوائم العالمية وذلك تجنباً للوقوع بآية مخالفات او بجرائم مالية او الإشتباهات بذلك حتى ولو لم تكن بشكل مقصود او بقلّة معرفة.

المصادر والمراجع

- [1] أبو صلاح، مصطفى. (2007): المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين
- [2] أبو كمال، ميرفت. (2007): الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية "بازل 2" دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين
- [3] أبو مؤنس، رائد. (2014): مخاطر السمعة والالتزام بالشرعية في المصارف الإسلامية دراسة حالة على الاحتياطات في البنوك المركزية وكيفية تشكيل هيئات الرقابة الشرعية.
- [4] أبو مدين، حسين. (2011): دور ادارة العلاقات العامة في القطاع المصرفي من وجهة نظر ادارة البنك والعملاء (دراسة تطبيقية على بنك فلسطين)
- [5] اللجنة العربية للرقابة المصرفية، صندوق النقد العربي. (2014): الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سبتمبر 2012
- [6] الزبيد، عبد الناصر. (2012): المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن (2008-2010)
- [7] ايمان، قاسمي. (2019): دور التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر بالبنوك -دراسة حالة على مجموعة من الوكالات البنكية بولاية أم البواقي-
- [8] براح، حكمت. (2013): تسيير المخاطر البنكية وفق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية: حالة ولاية أم البواقي
- [9] بوبكر، لعبيدي. (2014): اتفاقيات بازل 1.2.3 ودورها في الحد من الازمات المالية في النظام البنكي العالمي
- [10] جعيدي، إسلام. (2020): دور البنوك الفلسطينية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على الاداء المالي: بنك فلسطين أنموذجاً

- [11] حاجي، نور الهدى. (2015): دور قواعد الحيطة والحذر في تسيير المخاطر البنكية "دراسة تطبيقية لعينة من الوكالات البنكية بولاية أم البواقي" (BEA. BNA.CNEP)
- [12] حبيب، زايد. (2021): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية
- [13] حلس، رائد. (2020): تأثير فيروس كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد الفلسطيني
- [14] خولة، دراجي. (2018): آليات تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك الإسلامية -دراسة حالة بنك البركة وكالة عين مليلة-
- [15] ربيعي، هاني. (2020): برايمج المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في محافظة الخليل - الإشكاليات وسبل التطوير
- [16] زروال، أمينة. (2019): دور أنشطة العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الخارجي دراسة ميدانية بمديرية المجاهدين -أم البواقي-
- [17] شرشار، عز الدين. (2019): تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات المصرفية الجزائرية باستخدام نُظم الانذار المبكر للفترة (2010-2015)
- [18] عميرة، ابراهيم. (1981): حتى نفهم البحث التربوي
- [19] فادية، غناي. (2015): دور التكامل بين المراجعة الداخلية والخارجية في تقليل المخاطر البنكية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري-BNA والبنك الخارجي الجزائري-BEA- أم البواقي
- [20] مدفوني، بديعة. (2013): الرقابة البنكية كأداة لمواجهة المخاطر البنكية في ظل إتفاقية بازل - دراسة حالة الجزائر -
- [21] منظمة العمل الدولية. (2020): أثر وباء كوفيد-19 على سوق العمل في الأرض الفلسطينية المحتلة
- [22] نورة، بعلول. و امال، عشيّش. (2015): دور العلاقات العامة في التعامل مع الازمات
- [23] ياسين، جربلو. (2017): دور العلاقات العامة في التعامل مع المخاطر التسويقية: دراسة حالة ببنك البركة فرعي عين مليلة وقسنطينة

- [1] Alkhatib, A. (2021): The Impact of COVID-19 on Palestinian Income Tax.
- [2] Al-Tamimi, H. (2008): Implementing Basel II: an Investigation of the UAE Bank's Basel II Preparations
- [3] Althawadi, M. & Kukreja, G. (2017): Implementation of the Basel III and it's Effect on Bahrain's Banking Sector
- [4] Awad, M., Abou-El-Sood, H., & Abdel-kader, M. (2018): Measuring the Impact of Implementing Basel II on the Profitability of Egyptian Banks: Evidence from Emerging Markets
- [5] Berislava, S., Omazić, M. & Aleksić, A. (2019): Reputation as a Key Resource for Market Success in the Banking Sector
- [6] Bonime-Blanc, A. & Ponzi, L. (2016): Understanding Reputation Risk: The Qualitative and Quantitative Imperative
- [7] Bowen, H. (1953): Social Responsibilities of the Businessman
- [8] Cooper, A. (2015): Crisis Communication and Image Repair Strategies: Audience Attitude and Perceptions of Toyota in an Online Environment
- [9] Dutt, R. & Grewal, H. (2018): Corporate Social Responsibility (CSR) IN Indian Banking Sector: An Empirical Study on State Bank of India Limited
- [10] Etikan, I., Musa, S., & Alkassim, R. (2016): Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling
- [11] Fabac, R., Calopa, M., Hrustek, N. & Kocijan, K. (2015): Risk Management in the Banking Sector – Observations on Basel II Implementation in Croatia
- [12] Heikkinen, P. (2020): Repairing the Company's Image: Image Repair Strategies and Theme Structure in Boeing's Press Releases Published after the Lion Air and Ethiopian Airlines Plane Accidents
- [13] Komodromos, M. (2017): Public Relations and Reputation in Small Organizations: Creating Identity and Building Reputation for Success
- [14] Low, Y., Varughese, J. & Pang, A. (2011): Communicating crisis: How culture influences image repair in Western and Asian governments
- [15] Mckie, D. and Sriramesh, K. (2017): Public relations

- [16] Miklaszewska, E., Kil, K. & Pawłowska, M. (2020): Is Reputational Risk Important For Bank Performance? Evidence From Cee-11 Countries
- [17] Mocan, M., Rus, S., Draghici, A., Ivascu L. & Turi, A. (2015): Impact of Corporate Social Responsibility Practices on the Banking Industry in Romania
- [18] Muliani, C., Ma'ruf, J., Djalil, M. & Utami, S. (2020): The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on Corporate Reputation and Brand Equity at Pt. Bank Aceh Syariah, Banda Aceh, Indonesia with Trust and Customer Satisfaction as Mediating Variables
- [19] Palestinian Central Bureau of Statistics (PCBS). (2020): Press Report on Economic Forecasts for 2021
- [20] Palestine Monetary Authority. (2020): The expected impact of Covid 19 crisis on the Palestinian economy in 2020
- [21] Parajuli, S., Raj Paudel, U. and Devkota, N. (2020): Banking Communications: A Perceptual Study of Customer Relations
- [22] Pejić Bach, M., Starešinić, B., Ante Omazić, M., Aleksić, A. & Seljan, S. (2020): m-Banking Quality and Bank Reputation
- [23] Prabhavathi, K. & Dr.Dinesh, G P. (2018): Banking: Definition and Evolution
- [24] Shrestha, S., Parajuli, S. & Raj Paudel, U. (2019): Communication in Banking Sector: A Systematic Review
- [25] Trotta, A. & Cavallaro, G. (2012): Measuring Corporate Reputation: A Framework For Italian Banks
- [26] Watson, T. & Kitchen, P. (2010): Reputation Management, Corporate Image and Communication
- [27] Xiang, L. & Lina, Y. (2014): Research on Reputation Risk Management of Commercial Banks in China
- [28] Zaby, S. & Pohl, M. (2019): The Management of Reputational Risks in Banks: Findings From Germany and Switzerland
- [29] Završnik, B. & Jerman, D. (2012): Reputation of Banks in Slovenia
- [30] <https://www.pma.ps/en/Control-of-financial-sector/Banks>

الملاحق

ملحق أ

استبانة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

ماجستير العلاقات العامة المعاصرة

تحية طيبة وبعد،،

السيدات والسادة موظفي بنك الاردن المحترمين

يُجري الباحث دراسة حول موضوع: " فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين خلال الأزمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة "، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة محاور الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الإستبيانات تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،

الباحث: طارق علان

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

- أ. النوع الاجتماعي: 1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐ 3. يفضل عدم الإفصاح ☐
- ب. الفئة العمرية: 1. 20 - أقل من 30 ☐ 2. 30 - أقل من 40 ☐ 3. 40 سنة فأكثر ☐
- ج. مكان السكن: 1. مدينة ☐ 2. قرية ☐ 3. مخيم ☐
- د. المؤهل العلمي: 1. دبلوم ☐ 2. بكالوريوس ☐ 3. ماجستير ☐
- هـ. عدد سنوات الخبرة: 1. أقل من سنة ☐ 2. سنة - أقل من 5 سنوات ☐ 3. 5 - 10 سنوات فأكثر ☐
- و. مستوى الوظيفة: 1. مدير فرع/دائرة ☐ 2. رئيس قسم ☐ 3. موظف ☐

القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الرئيسي الأول: - فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة، وقد اشتمل على ثلاثة مجالات: المجال الأول: تطبيق إستراتيجيات العلاقات العامة والإتصال في التخفيف من اثار الأزمة الاقتصادية على البنوك						
1	عُمِلت دوائر العلاقات العامة على تحسين الصورة العامة عن البنوك وإعطاء طابع إيجابي عنها من خلال إظهارها كعنصر مُنتمٍ وفاعل في المجتمع وذلك عبر صفحاتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام.					
2	وظفت دوائر العلاقات العامة في البنوك وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال للإعلان عن حملات تأجيل الأقساط لديها ودعم الموظفين خلال الأزمة.					
3	نشرت دوائر العلاقات العامة في البنوك وعلى نطاق واسع جميع المساهمات					

					والتبرعات التي قامت بتقديمها البنوك لدعم المجتمع والتخفيف من اثار الأزمة عليه.	
					4 نشرت دوائر العلاقات العامة في البنوك عبر وسائل التواصل الاجتماعي جميع الخطوات التي تم من خلالها تطبيق تعاميم سلطة النقد الفلسطينية خلال الأزمة بشكل واضح ومُتسلسل.	
					5 اتبعت دوائر العلاقات العامة في البنوك استراتيجية "التهرب من المسؤولية" في تصريحاتها ومنشوراتها والقت باللوم على جائحة كورونا كمُسبب رئيسي للأزمة الاقتصادية ومبرراً لإجراءات استجابتها لها.	
					6 وظفت دوائر العلاقات العامة في البنوك استراتيجية الدعم والتعزيز بشكل فعال من خلال نشر جميع ما قدمته البنوك بهدف دعم المجتمع وتعزيز الظروف المعيشية خلال الأزمة.	
					7 اهتمت دوائر العلاقات العامة في البنوك بتعليقات و آراء العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي بخصوص الإجراءات المتبعة للإستجابة للأزمة.	
					8 تفاعلت دوائر العلاقات العامة في البنوك مع تعليقات العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي حول إجراءات الإستجابة للأزمة وفتحت باب الحوار المتبادل بهذا الخصوص.	
					9 نسقت دوائر العلاقات العامة لاجراء مقابلات عبر وسائل الإعلام مع ممثلين عن البنوك خلال الأزمة الاقتصادية لإظهار مدى إيجابية الإجراءات المتبعة وتوضيحها للجمهور .	
					10 استخدمت دوائر العلاقات العامة تقنيات التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل (البث المباشر) لعقد لقاءات بين ممثلين عن البنوك وبين جمهور العملاء لمعرفة المشاكل المصرفية التي تواجههم خلال الأزمة الاقتصادية من اجل ايجاد حلول لها.	
المجال الثاني: تطبيق المبادئ الأساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك من التعرض للمخاطر						
					11 يتم تطبيق مبدأ "توفير الإستقلالية التامة للسلطة الرقابية للقيام بأعمالها بحرية وبحماية قانونية وتوفير الموارد والميزانية الخاصة بها" في القطاع المصرفي الفلسطيني مما يساعد في ضبط وتنظيم الاعمال المصرفية وتقليل المخاطر .	
					12 تُطبق سلطة النقد الفلسطينية مبدأ "تحديد الأنشطة المسموح بها بشكل واضح لجميع البنوك وتحديد الأنشطة الممنوعة حسب المعايير والأنظمة المصرفية المحلية والعالمية".	

					13	يتم تطبيق مبدأ "الحصول على التقارير الرقابية من البنوك جميعا والقيام بمراجعتها وتدقيقها وتحليلها والتحقق من صحتها" من قبل دائرة الرقابة والتفتيش في مجموعة الاستقرار المالي التابعة لسلطة النقد الفلسطينية.
					14	يتم تطبيق مبدأ "وجود علاقات بين السلطات الرقابية في البلد الام للبنك والبلد المُستضيفة لمجموعة من فروعها" مما يعزز الرقابة الثنائية على اعمال البنوك الوافدة. مثل فروع البنوك الأردنية في فلسطين ويكون ذلك بين سلطة النقد الفلسطينية والبنك المركزي الأردني.
					15	تلتزم جميع البنوك بتطبيق مبدأ "إيجاد آليات متكاملة لإدارة جميع المخاطر التي قد تتعرض لها عن طريق الرقابة على كافة عملياتها المصرفية من قبل الدوائر الرقابية لديها وبالتحديد دائرة المخاطر".
					16	يتم تطبيق مبدأ "وجود إجراءات لإدارة مخاطر الائتمان مما يساعد بشكل كبير على حماية المحافظ الائتمانية في البنوك ويقلل نسب التعثر لديها".
					17	ان التزام جميع البنوك بتطبيق مبدأ "الحذر من مخاطر البلدان الاخرى ومخاطر الحوالات الدولية" يحميها من الوقوع في الإشتباه بعمليات غسل الاموال او تمويل الارهاب ويحمي سمعتها.
					18	يتم تطبيق مبدأ "وجود سياسات وإجراءات للإستجابة لمخاطر السوق وكيفية التعامل معها وذلك عن طريق تحليل هذه المخاطر وتحديد طبيعتها والرقابة الدائمة على ظروف السوق والاقتصاد بشكل عام" مما يساعد في حماية البنوك من هذه المخاطر.
					19	يتم تطبيق مبدأ "تحديد إجراءات للتعامل مع المخاطر التشغيلية التي قد تواجه البنوك" مما يساعد في التقليل من حدوث الاخطاء التشغيلية والتخفيف من اثارها عند حدوثها.
					20	تُطبق سلطة النقد الفلسطينية مبدأ "إتخاذ الإجراءات التصحيحية والجزائية ضد البنوك التي تقوم بآية أنشطة او ممارسات غير سليمة وغير أمنة والتي قد تُهدد أمن القطاع المصرفي وتُعرضه للمخاطر".
المجال الثالث: تطبيق أنشطة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية في تعزيز سمعة البنوك خلال الأزمة الاقتصادية						
					21	التزمت جميع البنوك العاملة في فلسطين بتعليمات سلطة النقد الفلسطينية التي حثتها على ضرورة تخصيص جزء من ميزانياتها لدعم الحكومة في مواجهة جائحة كورونا.
					22	أسهمت التبرعات التي قدمتها بعض البنوك لصندوق "وقفة عز" لمواجهة جائحة كورونا بشكل كبير في تعزيز سمعتها. وقد كان لبنك الاردن موقف كريمة حيث قدم

					مبلغ 750 ألف شيقل لدعم صندوق "وقفة عز".
23					لقد كان للقطاع المصرفي دور في مواجهة جائحة كورونا ليس على صعيد تقديم التبرعات فقط بل وعلى صعيد توفير الأجهزة الطبية الضرورية لدعم القطاع الصحي وزيادة موارده.
24					إن قيام بعض البنوك بتقديم التبرعات لمساعدة الأسر المتضررة من الأزمة بالتنسيق مع وزارة التنمية الاجتماعية قد ساعد في تعزيز سمعتها امام الجمهور.
25					ساهمت بعض البنوك وموظفيها ايضا بتقديم التبرعات لمساعدة العمال العاطلين عن العمل جراء الأزمة بالتعاون مع وزارة العمل ما ساعد على تعزيز سمعتها.
26					حفاظا على السلامة العامة ونشرا للوعي فقد قامت البنوك بالقيام بحملات إعلامية ونشر لافتات وكتيبات في فروعها للتعريف بمخاطر جائحة كورونا وكيفية الوقاية منها.
27					حرصا من البنوك على سلامة وصحة المواطنين والمجتمع فقد قامت بتطوير وتحسين أنظمة تقديم خدماتها عبر القنوات الالكترونية وذلك لتقليل زيارة العملاء للبنوك وتقليل للاختلاط والتجمعات.
28					التزاما من البنوك بميثاق الشفافية والمصادقية وحرصا منها على السلامة العامة فانها لم تتوانى في الإعلان عن وجود اية إصابات بفيروس كورونا ضمن فروعها وطواقمها.
29					نسقت البنوك مع الجهات الحكومية المختصة للقيام بأعمال التعقيم أولا باول لجميع مقرات إدارتها وفروعها ما عزز سمعتها كأماكن يُطبق فيها الميثاق الصحي.
30					قامت البنوك بفرض ضرورة إلزام موظفيها بكافة إجراءات الوقاية التي نصت عليها وزارة الصحة الفلسطينية بالإضافة الى إجرائهم الفحوصات الطبية بشكل مستمر للتأكد من عدم إصابتهم بفيروس كورونا، وذلك لحماية الموظفين والعملاء والمجتمع.

المحور الرئيسي الثاني: - إدارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في فلسطين

31					توفر البنوك احدث انظمة الحماية والامان لتعزيز استعداداتها للتعامل مع المخاطر والالزامات كعمليات القرصنة والاختراق في البيئة المصرفية.
32					تقوم دوائر العلاقات العامة بوضع خطط مُسبقة لإدارة الازمات والمخاطر لتساعد في التقليل من الآثار التي تنعكس على سمعة البنك عند حدوثها.
33					تقوم دوائر العلاقات العامة برفع تقارير دورية لإدارة البنك لاستعراض كافة المخاطر التي تعرض لها البنك خلال فترات العمل والتي لها اثر مباشر على السمعة.

					تقوم الادارة باتخاذ الاجراءات التصحيحية لمعالجة نقاط الضعف في منظومة ادارة المخاطر في البنك بناءً على التقارير الدورية للمخاطر .	34
					تعمل دوائر العلاقات العامة ودوائر المخاطر كاجهزة انذار مبكر لاكتشاف المخاطر التي قد يتعرض لها البنك.	35
					تقوم ادارة البنك بوضع "ميزانية طوارئ" خاصة يتم استخدامها فقط للاستجابة للمخاطر والازمات التي قد يتعرض لها البنك.	36
					تعمل دائرة العلاقات العامة على حماية البنك من مخاطر السمعة من خلال التنسيق مع الدوائر الرقابية في البنك مثل دائرة المخاطر ودائرة الامتثال ودائرة التدقيق الداخلي.	37
					تقوم ادارة البنك بوضع سلسلة من الاجراءات التي يتم اتباعها للتعافي من الاثار الناتجة عن المخاطر والازمات التي تعرض لها البنك.	38
					تقوم دائرة العلاقات العامة بالتعاون مع دائرة المخاطر بتحديد فريق لادارة المخاطر والازمات التي قد تواجه البنك	39
					يتم وضع نسخ احتياطية من جميع اعمال البنك على سيرفرات احتياطية حفاظا على معلومات وبيانات البنك وحماية لها من اية مخاطر مثل المخاطر التشغيلية.	40

انتهى

نشكر لكم حسن إستجابتكم

ملحق ب

اسئلة المقابلات الشخصية



فعالية توظيف دوائر العلاقات العامة في ادارة مخاطر السمعة في البنوك العاملة في

فلسطين خلال الازمة الاقتصادية عام 2020: بنك الاردن كدراسة حالة

- 1 ما الدور الذي لعبته دائرة العلاقات العامة في عملية استجابة البنك للازمة الاقتصادية؟
- 2 ما استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال التي تم توظيفها من قبل البنك خلال الأزمة ؟
- 3 كيف تم التنسيق بين دائرة العلاقات العامة مع الدوائر الاخرى في البنك خلال عملية الاستجابة للازمة؟
- 4 كيف تم تجديد وسائل التواصل الاجتماعي في الحفاظ على سمعة البنك خلال الأزمة؟
- 5 من مبادئ لجنة بازل الاقتصادية مبدأ "الحصول على التقارير الرقابية من البنوك جميعا والقيام بمراجعتها وتدقيقها وتحليلها والتحقق من صحتها"، فكيف قامت سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق هذا المبدأ خلال الازمة؟ وكيف تعامل البنك مع ذلك؟
- 6 ما مدى نجاح خطة ادارة الازمات والمخاطر في حماية سمعة البنك والاستجابة للازمة ؟ ولماذا؟
- 7 كيف ساعد التزام البنك بانشطة المسؤولية الاجتماعية في دعمه وتعزيز مكانته وسمعته امام الجمهور خلال الازمة؟
- 8 ما الاستراتيجيات والطرق الانسانية التي تعامل البنك من خلالها مع عملائه خلال الازمة؟

9 ما الاستراتيجيات والخطوات التي اتبعها البنك في التعافي من اثار الازمة الاقتصادية والخروج منها
باقل الخسائر الممكنة؟

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والشكر الجزيل

ملحق ج

قائمة المُحكّمين

	الاسم	الوظيفة / الجامعة
1	د. سمر شنار	استاذ مساعد في قسم العلاقات العامة المعاصرة / جامعة النجاح الوطنية
2	د. معين كوع	استاذ مساعد في قسم العلاقات العامة المعاصرة / جامعة النجاح الوطنية
3	د. اسامة عبد الله	استاذ مساعد في قسم العلاقات العامة المعاصرة / جامعة النجاح الوطنية
4	د. علاء عياش	رئيس قسم تكنولوجيا الإعلام / جامعة فلسطين التقنية - خضوري

ملحق د

جداول

جدول د 1

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمدى تطبيق استراتيجيات

العلاقات العامة والاتصال في التخفيف من آثار الأزمة الاقتصادية عام 2020 في البنوك العاملة في

فلسطين.

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	*0.00	48.460	94.20	0.45605	4.7100	عملت دوائر العلاقات العامة على تحسين الصورة العامة عن البنوك وإعطاء طابع إيجابي عنها من خلال إظهارها كعنصر مُنتمٍ وفاعل في المجتمع وذلك عبر صفحاتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام.	1
1	*0.00	60.084	96.40	0.38612	4.8200	وظفت دوائر العلاقات العامة في البنوك وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال للإعلان عن حملات تأجيل الأقساط لديها ودعم الموظفين خلال الأزمة.	2
7	*0.00	30.057	89.60	0.65874	4.4800	نشرت دوائر العلاقات العامة في البنوك وعلى نطاق واسع جميع المساهمات والتبرعات التي قامت بتقديمها البنوك لدعم المجتمع والتخفيف من آثار الأزمة عليه.	3
6	*0.00	42.651	92.00	0.49237	4.6000	نشرت دوائر العلاقات العامة في البنوك عبر وسائل التواصل الاجتماعي جميع الخطوات التي تم من خلالها تطبيق تعاميم سلطة النقد الفلسطينية خلال الأزمة بشكل واضح ومُتسلسل.	4
3	*0.00	39.897	93.00	0.53889	4.6500	اتبعت دوائر العلاقات العامة في البنوك استراتيجية "التهرب من المسؤولية" في تصريحاتها ومنشوراتها والفت باللوم على جائحة كورونا كمُسبب رئيسي للأزمة الاقتصادية ومبرراً لإجراءات استجابتها لها.	5
5	*0.00	42.651	92.00	0.49237	4.6000	وظفت دوائر العلاقات العامة في البنوك استراتيجية الدعم والتعزيز بشكل فعال من خلال نشر جميع ما قدمته البنوك بهدف دعم المجتمع وتعزيز الظروف المعيشية خلال الأزمة.	6
4	*0.00	38.465	92.20	0.54855	4.6100	اهتمت دوائر العلاقات العامة في البنوك بتعليقات و آراء العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي بخصوص الإجراءات المُتبعة للإستجابة للأزمة.	7
8	*0.00	30.022	89.55	0.64664	4.4722	تفاعلت دوائر العلاقات العامة في البنوك مع تعليقات العملاء على مواقع التواصل الاجتماعي حول إجراءات الإستجابة للأزمة وفتحت باب الحوار المُتبادل بهذا الخصوص.	8

9	نسقت دوائر العلاقات العامة لاجراء مقابلات عبر وسائل الإعلام مع ممثلين عن البنوك خلال الأزمة الاقتصادية لإظهار مدى إيجابية الإجراءات المتبعة وتوضيحها للجمهور .	4.4487	0.64498	88.75	30.000	*0.00	10
10	استخدمت دوائر العلاقات العامة تقنيات التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل (البث المباشر) لعقد لقاءات بين ممثلين عن البنوك وبين جمهور العملاء لمعرفة المشاكل المصرفية التي تواجههم خلال الأزمة الاقتصادية من أجل إيجاد حلول لها.	4.4658	0.64587	89.40	30.011	*0.00	9
	الدرجة الكلية لمجال مدى تطبيق استراتيجيات العلاقات العامة والاتصال	4.5813	0.55105	91.71	39.229	*0.00	

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

جدول د2

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمدى تطبيق مبادئ لجنة

بازل للرقابة المصرفية في حماية سمعة البنوك العاملة في فلسطين من التعرض للمخاطر خلال الأزمة

الاقتصادية عام 2020

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	*0.00	49.195	94.40	0.45126	4.7200	يتم تطبيق مبدأ "توفير الإستقلالية التامة للسلطة الرقابية للقيام بأعمالها بحرية وبحماية قانونية وتوفير الموارد والميزانية الخاصة بها" في القطاع المصرفي الفلسطيني مما يساعد في ضبط وتنظيم الاعمال المصرفية وتقليل المخاطر.	11
1	*0.00	55.941	95.80	0.40936	4.7900	تُطبق سلطة النقد الفلسطينية مبدأ "تحديد الأنشطة المسموح بها بشكل واضح لجميع البنوك وتحديد الأنشطة الممنوعة حسب المعايير والأنظمة المصرفية المحلية والعالمية".	12
3	*0.00	47.767	94.00	0.46057	4.7000	يتم تطبيق مبدأ "الحصول على التقارير الرقابية من البنوك جميعا والقيام بمراجعتها وتدقيقها وتحليلها والتحقق من صحتها" من قبل دائرة الرقابة والتفتيش في مجموعة الإستقرار المالي التابعة لسلطة النقد الفلسطينية.	13

14	يتم تطبيق مبدأ "وجود علاقات بين السلطات الرقابية في البلد الام للبنك والبلد المُستضيفة لمجموعة من فروع" مما يعزز الرقابة الثنائية على اعمال البنوك الوافدة. مثل فروع البنوك الأردنية في فلسطين ويكون ذلك بين سلطة النقد الفلسطينية والبنك المركزي الأردني.	4.6100	0.49021	92.20	43.043	*0.00	6
15	تلتزم جميع البنوك بتطبيق مبدأ "إيجاد آليات متكاملة لإدارة جميع المخاطر التي قد تتعرض لها عن طريق الرقابة على كافة عملياتها المصرفية من قبل الدوائر الرقابية لديها وبالتحديد دائرة المخاطر".	4.4500	0.50000	89.04	39.111	*0.00	8
16	يتم تطبيق مبدأ "وجود إجراءات لإدارة مخاطر الائتمان مما يساعد بشكل كبير على حماية المحافظ الائتمانية في البنوك ويقلل نسب التعثر لديها".	4.4600	0.50091	89.20	39.129	*0.00	7
17	ان التزام جميع البنوك بتطبيق مبدأ "الحذر من مخاطر البلدان الاخرى ومخاطر الحوالات الدولية" يحميها من الوقوع في الإشتباه بعمليات غسل الاموال او تمويل الارهاب ويحمي سمعتها.	4.4200	0.49777	88.22	38.588	*0.00	10

5	*0.00	43.043	92.20	0.49021	4.6100	18	يتم تطبيق مبدأ "وجود سياسات وإجراءات للاستجابة لمخاطر السوق وكيفية التعامل معها وذلك عن طريق تحليل هذه المخاطر وتحديد طبيعتها والرقابة الدائمة على ظروف السوق والاقتصاد بشكل عام" مما يساعد في حماية البنوك من هذه المخاطر.
4	*0.00	44.850	93.00	0.47937	4.6500	19	يتم تطبيق مبدأ "تحديد إجراءات للتعامل مع المخاطر التشغيلية التي قد تواجه البنوك" مما يساعد في التقليل من حدوث الأخطاء التشغيلية والتخفيف من أثارها عند حدوثها.
9	*0.00	39.004	88.91	0.49888	4.4400	20	تُطبق سلطة النقد الفلسطينية مبدأ "إتخاذ الإجراءات التصحيحية والجزائية ضد البنوك التي تقوم بآية أنشطة او ممارسات غير سليمة وغير آمنة والتي قد تُهدد أمن القطاع المصرفي وتُعرضه للمخاطر".
	*0.00	43.967	91.69	0.47785	4.5850		الدرجة الكلية لمجال مدى تطبيق مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية

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

جدول د3

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمدى تطبيق أنشطة

المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في تعزيز سمعة البنوك العاملة في فلسطين خلال الازمة الاقتصادية

عام 2020

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
2	*0.00	46.499	93.60	0.46883	4.6800	التزمت جميع البنوك العاملة في فلسطين بتعليمات سلطة النقد الفلسطينية التي حثتها على ضرورة تخصيص جزء من ميزانياتها لدعم الحكومة في مواجهة جائحة كورونا.	21
1	*0.00	50.812	94.80	0.44084	4.7400	أسهمت التبرعات التي قدمتها بعض البنوك لصندوق "وقفه عز" لمواجهة جائحة كورونا بشكل كبير في تعزيز سمعتها. وقد كان لبنك الاردن موقف كريمة حيث قدم مبلغ 750 الف شيقل لدعم صندوق "وقفه عز".	22
6	*0.00	38.538	87.60	0.48783	4.3800	لقد كان للقطاع المصرفي دور في مواجهة جائحة كورونا ليس على صعيد تقديم التبرعات فقط بل وعلى صعيد توفير الأجهزة الطبية الضرورية لدعم القطاع الصحي وزيادة موارده.	23
5	*0.00	38.640	88.20	0.49431	4.4100	إن قيام بعض البنوك بتقديم التبرعات لمساعدة الأسر المتضررة من الازمة بالتنسيق مع وزارة التنمية الاجتماعية قد ساعد في تعزيز سمعتها امام الجمهور.	24

25	ساهمت بعض البنوك وموظفيها أيضا بتقديم التبرعات لمساعدة العمال العاطلين عن العمل جراء الازمة بالتعاون مع وزارة العمل ما ساعد على تعزيز سمعتها.	4.3463	0.48124	87.04	38.335	*0.00	9
26	حفاظا على السلامة العامة ونشرا للوعي فقد قامت البنوك بالقيام بحملات إعلامية ونشر لافتات وكُتيبات في فروعها للتعريف بمخاطر جائحة كورونا وكيفية الوقاية منها.	4.4400	0.49889	88.80	38.887	*0.00	4
27	حرصا من البنوك على سلامة وصحة المواطنين والمجتمع فقد قامت بتطوير وتحسين أنظمة تقديم خدماتها عبر القنوات الالكترونية وذلك لتقليل زيارة العملاء للبنوك وتقليل للإختلاط والتجمعات.	4.5000	0.50252	90.00	39.799	*0.00	3
28	إلتزاما من البنوك بميثاق الشفافية والمصادقية وحرصا منها على السلامة العامة فانها لم تتوانى في الإعلان عن وجود اية إصابات بفيروس كورونا ضمن فروعها وطواقمها.	4.3620	0.48658	87.44	38.458	*0.00	7
29	نسقت البنوك مع الجهات الحكومية المختصة للقيام بأعمال التعقيم أولا باول لجميع مقرات إدارتها وفروعها ما عزز سمعتها كأماكن يُطبق فيها الميثاق الصحي.	4.3258	0.47989	86.78	38.317	*0.00	10
30	قامت البنوك بفرض ضرورة إلتزام موظفيها بكافة إجراءات الوقاية التي نصت عليها وزارة الصحة الفلسطينية بالإضافة الى إجراءات الفحوصات الطبية بشكل مستمر للتأكد من عدم إصابتهم بفايروس كورونا، وذلك لحماية الموظفين والعملاء والمجتمع.	4.3533	0.48323	87.22	38.356	*0.00	8

	*0.00	40.664	89.14	0.48324	4.4537	الدرجة الكلية لمجال مدى تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية
--	-------	--------	-------	---------	--------	---

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



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYING
PUBLIC RELATIONS DEPARTMENTS IN
REPUTATIONAL RISK MANAGEMENT IN
BANKS OPERATING IN PALESTINE
DURING THE ECONOMIC CRISIS IN 2020:
BANK OF JORDAN AS A CASE STUDY**

By
Tariq Mongi Allan

Supervisor
Dr. Amer Qassem

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

2022

THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYING PUBLIC RELATIONS DEPARTMENTS IN REPUTATIONAL RISK MANAGEMENT IN BANKS OPERATING IN PALESTINE DURING THE ECONOMIC CRISIS IN 2020: BANK OF JORDAN AS A CASE STUDY

By
Tariq Mongi Allan
Supervisor
Dr. Amer Qassem

Abstract

This study aimed to explain the effectiveness of employing public relations departments in reputational risk management in banks operating in Palestine during the economic crisis in 2020 which occurred as a result of the international Covid-19 Pandemic, the author chose Bank of Jordan in Palestine as a case study, and this study has focused on an important gap which is the ability of public relations in reputational risk management in banks, and the author has identified the problem of the study in the following main question: how effective is employing public relations departments in reputational risk management in banks operating in Palestine during the economic crisis in 2020.

The author used the descriptive analytical method to analyze the results of the tools that was prepared specially for the purpose of this study which are: a questionnaire and personal interviews, in questionnaires the available sample was used which was all of the employees in the branches of bank of Jordan in Palestine, and they were (170) and (120) of them participated in the study, and they were the sample of the study. As for the personal interviews its questions where set in accordance of the study purpose, and the author used the non-probability sample by choosing five managers of departments in bank of Jordan specially public relations department and risk management department.

The results of the study had shown that public relations department played a major rule in bank's responding process for the economic crisis and in protecting the reputation of the bank from the results of crisis.

The study recommended that Palestine Monetary Authority (PMA) must establish laws that requires all the banks to have an independent public relations departments within its

organizational structures, also recommends that all banks must obligate to corporate social responsibility activities in addition to applying the principles of the Basel economic committee within its working Policies, and banks must keep improving its crisis management plans and stay up to date with international risk lists.

Keywords: Public Relations, Reputational Risk Management, Palestinian Banking Sector, Economic Crisis