

# دراسة تحليلية وتطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)

المشرف:-

أ.ناريمان أبو عطوان

إعداد الطالب:-

فادي الرجوب

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

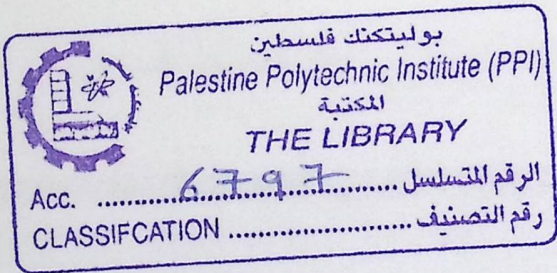


٢٠٠٣/٨/٢ م

## شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إعداد هذا المشروع ، وأخص بالذكر أسرة البنك الإسلامي العربي فرع الخليل ممثلة بالسيد وليد إنسعيد مدير البنك ونائبة والمشرقة المتابعة لهذا المشروع أ. ناريمان أبو عطوان .

فادي الرجوب



بسم الله الرحمن الرحيم

## إهداء

أهدي كل تحياتي و  
أشواقتي، إلى من  
ساعدني وشجعني ووقف  
معي وناصرني، إلى  
والدي العزيزين، وإلى  
إخواني وأخواتي، وإلى  
أساتذتي الأفاضل، وكافة  
العاملين في جامعتي العريقة  
، وإلى جميع زملائي في  
الجامعة وخارجها، وإلى أسرة  
البنك الإسلامي العربي  
وإلى شهدائنا الأبرار وإلى  
أسرانا وجرحانا، وإلى كافة أبناء  
الشعب الفلسطيني المناضل شعب  
الحرية والصمود،، وإلى الأمام لبناء  
دولة فلسطين وعاصمتها القدس  
الشريف إن شاء الله.

فادي الرجوب

الصفحة	الموضوع
	المقدمة:-
٨	الإطار العام للبحث. الفصل الأول:-
١٩	رسالته البنك الإسلامي العربي ورؤيته المستقبلية وأهميته وأهدافه وأعماله. الفصل الثاني:-
٢٩	الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل). الفصل الثالث:-
٤٩	النواحي الإدارية والتكنولوجية والمصادر البشرية . في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل). الفصل الرابع:-
٨٢	التأثيرات الخارجية. الفصل الخامس:-
١٠٣	الوضع التنافسي والعلاقة مع سلطة النقد الفلسطينية. الفصل السادس:-
١١٨	الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. الفصل السابع:-
١٢٨	الأهداف المقترحة للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل). الفصل الثامن:-
١٣٣	التوصيات والمقترحات التطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).
١٤٩	الملاحق.
١٥٣	المراجع.

الموضوع	الصفحة
جدول رقم (١-٣):-- تحليل عناصر المركز المالي والأهمية النسبية.	٥٣
جدول رقم (٢-٣):-- المطلوبات وحقوق المساهمين.	٥٤
جدول رقم (٣-٣):-- محفظة التمويل حسب القطاعات الإقتصادية المختلفة.	٥٦
جدول رقم (٤-٣):-- الودائع حسب أنواعها ونسبتها لمجموع الودائع.	٥٧
جدول رقم (٥-٣):-- التأمينات النقدية وأهميتها النسبية.	٥٨
جدول رقم (٦-٣):-- الأرباح الصافية قبل الضرائب والمخصصات وبعدها.	٦١
جدول رقم (٧-٣):-- عناصر الإيرادات المتحققة ونسبتها لمجموع الإيرادات.	٦٢
جدول رقم (٨-٣):-- تحليل عناصر التشغيل والمخصصات والوزن النسبي لها.	٦٣
جدول رقم (٩-٣):-- المؤشرات المالية مابين ١٩٩٦م-١٩٩٩م بآلاف الدولارات.	٦٤
جدول رقم (١٠-٣):-- توزيع الموظفين على الأقسام في البنك الإسلامي العربي فرع الخليل.	٦٨
جدول رقم (١١-٣):-- الموظفين حسب المؤهل أو الدرجة العلمية.	٦٩
جدول رقم (١٢-٣):-- الموظفين حسب الخبرة وسنوات العمل.	٧٠
جدول رقم (١٣-٣):-- الأجهزة المستخدمة في البنك الإسلامي العربي فرع الخليل.	٧٧
جدول رقم (١-٤):-- نتائج الاستبيان.	٩٧
جدول رقم (١-٥):-- سلطة النقد الفلسطينية-النشرة الإحصائية عام ٢٠٠٠م.	١٠٦
جدول رقم (٢-٥):-- مقارنة مساهمة المصارف الإسلامية مع البنوك الأخرى .	١٠٧
جدول رقم (٣-٥):-- الودائع (دولار).	١٠٧
جدول رقم (٤-٥):-- التوظيفات الخارجية.	١٠٧
جدول رقم (٥-٥):-- التسهيلات المباشرة.	١٠٨
جدول رقم (٦-٥):-- الأرباح والخسائر.	١٠٨
جدول رقم (٧-٥):-- العائد / معدل الأصول.	١٠٨

- شكل رقم (١-٢): - الأهل الأناظمي للبنك العربى الإسلامى (فرع الأخلل). ٣٢
- شكل رقم (٢-٢): - مخطط يؤضح العلاقات والأناصل الأاألى والأراأى للأهل الأناظمى للبنك الإسلامى العربى (فرع الأخلل). ٣٥
- شكل رقم (١-٣): - الأهمىة النسبىة فى ١٩٩٩م. ٥٣
- شكل رقم (٢-٣): - الأهمىة النسبىة لمطلوبات البنك فى عام ١٩٩٩م. ٥٤
- شكل رقم (٣-٣): - هىكلىة الأمول حسب القاطعات لعام ١٩٩٩م. ٥٦
- شكل رقم (٤-٣): - هىكلىة وءائع البنك لعام ١٩٩٩م. ٥٨
- شكل رقم (٥-٣): - هىكلىة الأأمىنات على الأمول لعام ١٩٩٩م. ٥٩
- شكل رقم (٦-٣): - الأرباح الصافىة قبل الضرائب والمخصصات وبعءها. ٦١
- شكل رقم (٧-٣): - هىكلىة الأىراءات المأأققة لعام ١٩٩٩م. ٦٢
- شكل رقم (٨-٣): - هىكلىة مصارف الأناأىل والمخصصات لعام ١٩٩٩م. ٦٤
- شكل رقم (٩-٣): - المؤشرات المالىة ماأىن ١٩٩٦م-١٩٩٩م بألاف الأولارات. ٦٥
- شكل رقم (١٠-٣): - عءء الموظفىن حسب الأوزىعم على الأقسام لعام ٢٠٠٣م. ٦٨
- شكل رقم (١١-٣): - عءء الموظفىن حسب الأراأة العلمىة. ٦٩
- شكل رقم (١٢-٣): - الموظفىن حسب الأأبرة. ٧٠
- شكل رقم (١-٨): - الأهل الأناظمى المقأراأ للبنك الإسلامى العربى فرع الأخلل. ١٣٧

# (المقدمة)

# الإطار العام للبحث

## محتويات المقدمة

الصفحة	الموضوع
١٠	تمهيد
١٠	مشكلة البحث
١١	أهمية البحث
١٣	أهداف البحث
١٣	محددات البحث
١٥	مصطلحات البحث

## تمهيد

تعتبر البنوك أو الأجهزة المصرفية المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية الموجودة في البلد ، لذا لا يمكن أن يكون هناك تطور من وجود جهاز مصرفي يخدم هذا النظام ، فأصبح البنك المؤسسة التي لا يمكن للمواطنين الاستغناء عنها ، وذلك نظراً للدور الذي تلعبه البنوك في تحريك عجلة التنمية والنمو والتقدم الاقتصادي الموجود في البلد.

من هنا ظهرت أهمية البنوك ومن ضمنها البنوك الإسلامية ، والحاجة إلى العمل على دراسة أوضاعها وإدخال التكنولوجيا الحديثة إليها، ووضع دراسات تطويرية لرفع المستوى الإداري والتكنولوجي في أعمالها .

ومن المعروف أن الحاجة الماسة للبنوك تنتمي وتزايدت مع بدايات هذا القرن الجديد، فلابد لهذه البنوك أن تواكب أحدث الأدوات التكنولوجية المستخدمة في المجال المصرفي ، ففي هذه الدراسة نتناول البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) وهو من إحدى البنوك الإسلامية العاملة في الأراضي الفلسطينية، فهناك حاجة للقيام بالدراسة التحليلية والتطويرية لتنمية القدرات الإدارية والمصرفية والاجتماعية والتكنولوجية الموجودة في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) لتحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية المرجو تنفيذها.

## مشكلة البحث

هناك العديد من المشكلات التي تواجه البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) والتي بدورها دفعت إلى القيام بهذه الدراسة التحليلية والتطويرية ، ومن هذه المشكلات :-

وجود مشاكل إدارية مصرفية في البنك الإسلامي العربي ، وجود مشاكل في التكنولوجيا المستخدمة وجود انخفاض في الإقبال على خدمات البنك الإسلامي العربي وهذا يبين عدم فهم الجمهور لطبيعة النظام الإسلامي وذلك بسبب الضعف في الدعاية والإعلام ، وجود مشاكل في إدارة التنمية البشرية. فالبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) بحاجة إلى إيجاد خطط وسياسات ومقترحات لمعالجة هذه المشاكل والتخفيف من حدتها .

## أهمية البحث

### بالنسبة للباحث:-

- ١- القيام بالدراسة التحليلية والتطويرية .
- ٢- هذه الدراسة تفيد الباحث في معرفة أهمية التواصل بين البيئة الداخلية للمؤسسة مع الخارج فتعرف الباحث بالدور الملقى على عاتق العلاقات العامة في المؤسسة ، وتجعل لدى الباحث القدرة على التخطيط والبناء لمثل هذا التواصل في حياته العملية.
- ٣- إن هذه الدراسة مفيدة للباحث في التعرف على السياسات للمؤسسة المصرفية وكيفية التعامل مع هذه السياسات في المستقبل ، فهذه الدراسة تمكن الباحث من الاستفادة من النتائج التي تم التوصل لها والعمل على تطبيقها في حياته العملية المستقبلية.
- ٤- إن هذه الدراسة تمكن الباحث من تطبيق المبادئ والقوانين التي تم التطرق لها في الدراسة الأكاديمية على أرض الواقع.
- ٥- إن هذه الدراسة تتطلب لإستكمال الحصول على درجة البكالوريوس لدى الباحث.

## بالنسبة للمجتمع:-

١ - إن تطبيق هذه الدراسة يعمل على تنمية وتطوير المؤسسة ، بالتالي تقديم الخدمة الأفضل

للمجتمع.

٢ - إن هذه الدراسة تعمل على تقديم الأفضل للمجتمع من خلال العمل على بناء جسور التواصل

بين المؤسسات العاملة والمجتمع ، بالتالي إشراك المجتمع في أعمال التطوير الفعلي إستنادا

على رغباته وحاجاته.

٣ - يمكن لأي فرد من المجتمع تطبيق هذه الدراسة في الواقع العملي ويحقق بذلك الفائدة له

وللمجتمع .

## بالنسبة للمؤسسة المصرفية (البنك الإسلامي العربي فرع الخليل):-

١- إن العمل على تطبيق هذه الدراسة من قبل (المؤسسة المصرفية ) والأخذ بالخطط والتوصيات

المقترحة يعمل على تطوير الكادر الإداري والوضع المصرفي والتكنولوجي للمؤسسة ؛ بالتالي

يعمل على رفع المؤسسة لمستوى أفضل في تقديم الخدمات للجمهور ونيل الرضى في ذلك.

٢- إن تطبيق هذه الدراسة في الواقع العملي يخلق التواصل الفعلي بين البيئة الداخلية للمؤسسة مع

البيئة الخارجية ، مما يضمن تحقيق المصلحة الأفضل للمؤسسة والمجتمع الذي تخدمه.

٣- إن تطبيق هذه الدراسة يعمل على تخفيف العقبات الصعبة التي تواجه المؤسسة، والحد من تأثير

الأزمات عليها من خلال إتخاذ منهج التطوير الإداري والتكنولوجي كبؤرة يتم الارتكاز عليها

بشكل متواصل.

## أهداف البحث

في هذه الدراسة نتناول البنك العربي الإسلامي فهو أحد نماذج البنوك الإسلامية، فنهدف في هذه الدراسة إلى ما يلي :-

- ١- التعرف على البيئة الداخلية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) ، وتحليل هذه البيئة ومعرفة المشاكل التي تواجه أعمال البنك الإسلامي العربي بشكل عام وفرع الخليل بشكل خاص.
- ٢- التعرف على المشاكل التي تعترض سير عمل هذه المؤسسة سواء من الناحية السياسية و الإقتصادية و التشريعية و الاجتماعية ، فيجب معرف تأثير البيئة الخارجية على البنك الإسلامي العربي (ومن ضمنه فرع الخليل) من جميع النواحي المذكورة أعلاه.
- ٣- تقييم الخدمات المالية والمصرفية التي يقدمها البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) لعملائه ، من حيث مدى ملائمة هذه الخدمات لاحتياجات الجمهور ، ومقارنتها مع الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية الأخرى.
- ٤- تهدف الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه البنك الإسلامي العربي.
- ٥- وضع التوصيات والمقترحات التطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

## محددات البحث

إقتصر عمل هذه الدراسة على البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) في دراسة البيئة الداخلية وتم إشراك البنك الإسلامي العربي ككل في دراسة التأثيرات الخارجية ، أيضا في بعض المواضيع تم إشراك البنوك الإسلامية في التأثيرات الخارجية والوضع التنافسي والعلاقة مع سلطة النقد الفلسطينية ؛ ذلك لصعوبة إمكانية الفصل بينها في هذه المواضيع .

هناك العديد من الصعوبات التي تم التعرض لها في إعداد هذه الدراسة ومن هذه

الصعوبات:-

١- صعوبة الحصول على بعض المعلومات بشكل مباشر وذلك بسبب الأوضاع السياسية مثل الإغلاق الإسرائيلي ، ما أدى إلى تعذر الوصول إلى الإدارة العامة للبنك الإسلامي العربي (البيرة).

٢- وجود قدم في بعض المعلومات بحيث لم يتم الحصول على معلومات حديثة منشورة.

٣- صعوبة في التعامل مع بعض المواطنين فالكثير منهم رفض المشاركة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الجمهور حول البنك الإسلامي العربي في محافظة الخليل.

#### طرق جمع معلومات البحث

١- تم جمع البيانات من البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) وذلك من خلال إجراء المقابلات مع المسؤولين في الفرع ومع رؤساء الأقسام وبعض الموظفين .

٢- الاستفادة من المنشورات المقدمة عن البنك الإسلامي العربي .

٣- تم جمع البيانات من موقع سلطة النقد الفلسطينية على الإنترنت بما يخص البنوك الإسلامية وعلاقتها بهم ، وتم الحصول على الجداول غير المنشورة لدى سلطة النقد عن موارد واستثمارات البنوك الإسلامية.

٤- إجراء مقابلات مع عينة من عملاء البنك الإسلامي العربي .

٥- تم توزيع استبيان على عينة من المواطنين.

٦- تم جمع البيانات من مواقع متعددة من شبكة الإنترنت وبعض المنشورات .

٧- تم جمع المعلومات من الكتب والمراجع.

٨- تم جمع المعلومات عن طريق إجراء تدريب ميداني داخل البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

## مجتمع البحث

منهم من هم عملاء للبنك الإسلامي العربي ، وآخرين يتعاملون مع بنوك أخرى منافسة ، حيث تم معرفة آرائهم حول التعاملات المصرفية الإسلامية ومدى قبولهم بتلك التعاملات ، وبالنسبة للمتعاملين مع البنك الإسلامي العربي تم معرفة آراءهم بالخدمات المقدمة والمقترحات التي يقدموها.

## عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ شخص ، وجد حوالي ١٩ شخص متعامل مع البنك الإسلامي العربي ، وحوالي ٤٨ شخص لديهم فكرة ومعرفة عن البنك الإسلامي العربي ، وحوالي ٥٢ شخص لا يمتلكون أي فكرة عن البنك الإسلامي العربي.

## مصطلحات البحث

## البنك الإسلامي العربي:-

مؤسسة مصرفية إسلامية فلسطينية ، أسست عام ١٩٩٥م ، برأسمال قدره ٢١ مليون دولار أمريكي وهو شركة مساهمة محدودة ، تتوزع أسهمها على أكثر من ٥٥٠ مساهم ومساهمة داخل فلسطين وخارجها.

## الهيكل التنظيمي:-

هو مخطط يصف المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة ، فالهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي عبارة عن مخطط هرمي يصف المستويات الإدارية الموجودة في البنك.

**الفرص:-**

وهي الظروف والأعمال التي بإستطاعة المؤسسة إغتنامها والاستفادة منها ، فالفرص المتاحة للبنك الإسلامي العربي هي عبارة عن الأدوات أو الأشياء التي يمكن للبنك الاستفادة منها ، وعادة تكون ناتجة عن تأثيرات خارجية.

**التحديات:-**

وهي الظروف والأعمال السلبية أو المخاطر التي تؤثر على المؤسسة ، مما تشكل لها إعاقة في أعمالها ، وعادة تكون ناتجة عن تأثيرات خارجية.

**نقاط القوة:-**

نقاط إيجابية موجودة في داخل المؤسسة وتعزز من أعمالها ، وعادة تكون ناتجة من تأثيرات داخلية في المؤسسة.

**نقاط الضعف:-**

نقاط سلبية موجودة في داخل المؤسسة تضعف من أعمالها ، وعادة تكون ناتجة من تأثيرات داخلية في المؤسسة.

**مراجعة:-**

البيع بمثل الثمن الأصلي مع الزيادة ؛ مثل شراء سيارة وبيعها على أقساط مع أرباح.

**مضاربة:-**

عقد شراكه بين طرفين ؛ بحيث يقدم البنك رأس المال والطرف الآخر العمل والجهد.

**المشاركة:-**

إتفاق بين طرفين بحيث يكونان شريكان في رأس المال بحصص يتم الإتفاق عليها ، بحيث الربح والخسارة يتم توزيعها بين الطرفين حسب النسب المتفق عليها.

## التأثيرات الخارجية:-

هي عبارة عن الظروف والأوضاع والأعمال الناتجة عن البيئة الخارجية ، المؤثرة على أعمال المؤسسة، سواء كانت سلبية أو إيجابية .

## التأثيرات الداخلية:-

هي عبارة عن الظروف والأوضاع والأعمال الناتجة عن البيئة الداخلية للمؤسسة ، المؤثرة على المؤسسة، سواء كانت سلبية أو إيجابية .

## رسالة المؤسسة:-

وصف دقيق للسبب والهدف الذي من أجله وجدت المؤسسة ، عادة تكون رسالة المؤسسة مكتوبة لتكون واضحة للموظفين والمجتمع.

## الرؤية المستقبلية:-

هي التطلع المستقبلي للمؤسسة ، فتعمل المؤسسة على تكريس أهدافها لتحقيقه.

## سلطة النقد الفلسطينية:-

مؤسسة حكومية ، تأسست سنة ١٩٩٤م لتولي مهمة تنظيم ومراقبة الأنشطة المصرفية ، والعمل على إيجاد جهاز مصرفي قوي ، والعمل بكفاءة عالية والمساهمة في تدعيم جهود إعادة بناء وإرساء أسس الاقتصاد الفلسطيني .

## الاتصال الداخلي:-

الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين أقسام الهيكل التنظيمي.

## الاتصال الخارجي:-

الاتصال الذي يتم ما بين المؤسسة والبيئة الخارجية.<sup>٣٢١</sup>

١ - المعجم الوسيط- تأليف الدكتور إبراهيم أنيس وزملائه - الجزء الأول والثاني .

٢ - نشرات منشورة عن البنك الإسلامي العربي.

٣ - نشرات عن تعريف سلطة النقد الفلسطينية.

# (الفصل الأول)

رسالة البنك الإسلامي العربي  
ورؤيته المستقبلية وأهميته وأهدافه وأعماله

## محتويات الفصل الأول

الصفحة	الموضوع
٢١	١-١ البنك الإسلامي العربي
٢١	٢-١ رسالة البنك الإسلامي العربي
٢٢	٣-١ الرؤية المستقبلية للبنك الإسلامي العربي
٢٢	٤-١ أهمية البنك الإسلامي العربي
٢٣	٥-١ أهداف البنك الإسلامي العربي
٢٤	٦-١ أعمال البنك الإسلامي العربي
٢٤	١- تقديم الخدمات المصرفية .
٢٦	٢- أعمال التسهيلات .
٢٦	٣- تقديم الخدمات الإجتماعية
٢٦	٤- تقديم الخدمات الاستشارية والعلمية.
٢٧	٥- الاستثمارات.

## ١-١ البنك الإسلامي العربي

تأسس البنك الإسلامي العربي وهو أول مؤسسة مصرفية إسلامية فلسطينية عام ١٩٩٥، برأسمال قدره ٢١ مليون دولار أمريكي. وهو شركة مساهمة محدودة، تتوزع أسهمها على أكثر من ٥٥٠ مساهم ومساهمة داخل فلسطين وخارجها.

أنشئ هذا البنك بهدف إيجاد مؤسسة مصرفية إسلامية ذات طابع ديني وديني، تلبى الحاجات المصرفية المتعددة للمستثمرين والتجار والموظفين بأسلوب يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث، ويعمل على توعية المواطنين الفلسطينيين بكيفية العمل بالاقتصاد الإسلامي وترسيخ مفاهيمه في أذهانهم.

بدأ البنك عمله في غزة عام ١٩٩٥م، واليوم هناك ستة فروع عاملة للبنك في مختلف المدن الفلسطينية وهو بصدد افتتاح فرع السابع في مدينة نابلس قريبا.

أما بالنسبة لفرع الخليل، وُسس كفرع من فروع البنك الإسلامي العربي سنة ١٩٩٨م، ليقدم الخدمات المصرفية الإسلامية لأبناء محافظة الخليل.<sup>١</sup>

## ١-٢ رسالة البنك الإسلامي العربي

إن رسالة البنك الإسلامي العربي رسالة التزام فهي مؤسسة إسلامية مصرفية تتعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع التعاملات المصرفية، فيلتزم في رسالته بتقديم حلول وخدمات مصرفية عصرية وذلك من خلال الاستمرار المتواصل في الأعمال التسويقية وتعميق مبادئ الاقتصاد دوليا.<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> - www.iabnk.com

<sup>٢</sup> - من نشرات منشورة عن البنك الإسلامي العربي.

## الرؤية المستقبلية للبنك الإسلامي العربي

النهوض بالنظام الإسلامي الاقتصادي لتحقيق مبدأ التكافل ومراعاة الأهداف الاجتماعية الإسلامية كما أنه يسعى للحصول على معايير إدارية وتكنولوجية تمكنه من الحصول على مزايا تنافسية لتمكّنه من التنافس مع المؤسسات المالية على المستوى المحلي والخارجي ويكون متماشيا مع التطور والتقدم التكنولوجي الذي يشهده العصر الحالي ؛ وليكن سباقاً في الحصول على الأنظمة التكنولوجية الحديثة في مجال الأعمال البنكية، والتي تساعد على الإسراع في الأعمال البنكية وتسهيلها وإبعادها عن الصعوبات والتعقيد، وذلك بهدف الحصول على الرضى التام من العملاء<sup>٣</sup>.

## أهمية البنك الإسلامي العربي

نظرا لحاجة السوق الفلسطيني بما فيها محافظة الخليل إلى مؤسسات مالية تتعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية ، وتلبي حاجة المسلمين المصرفية دون الوقوع فيما حرمة الله سبحانه وتعالى أو نهى عنه فقد قال تعالى :-

( يا أيها الذين آمنوا إتقوا الله وذروا ما بقي من الربا إن كنتم مؤمنين)

صدق الله العظيم

فإن البنك الإسلامي العربي جزء من النظام المالي الإسلامي الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الشريعة الإسلامية والتي تقوم بتحديد القيود والشروط والإطار العام لوظائفه، وأيضاً فلسفة عمله فهي توفر للعميل كيفية التعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية دون خلط الأموال بعمليات الربا المحرمة شرعاً .

<sup>٣</sup> - www.aibnk.com ، من نشرات منشورة عن الرؤية المستقبلية للبنك الإسلامي العربي.

فالبنك الإسلامي العربي ملتزم التزاماً تاماً بإجتتاب الأعمال الربوية بكافة أشكالها في الأخذ والعطاء ، كما أن جميع معاملات البنك الإسلامي العربي تكون خاضعة للرقابة من قبل لجنة شرعية متخصصة تكون مؤلفة من أصحاب الثقة والعلم الشرعي في الأمور المصرفية الإسلامية، وذلك بهدف دفع الإنسان المسلم عن ما حرمه الله ، ومن هنا برزت أهمية البنك الإسلامي العربي الذي كان له دور كبير في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية للمجتمع الفلسطيني بشكل يتفق مع العقيدة والقيم الاجتماعية والعادات لهذا المجتمع .<sup>٤</sup>

### أهداف البنك الإسلامي العربي

- ١- يهدف البنك من خلال تبنيه فكرة العمل الإسلامي إلى توسيع قاعدة العمل بالاقتصاد الإسلامي وذلك من خلال تطبيق أسس وأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء ؛ وذلك لما فيها من انعكاسات إيجابية على المجتمع تفوق أي إمتيازات تقدمها أي من الإقتصاديات الوضعية .
- ٢- إيجاد عمليات خدمتية في مجال التجارة الخارجية لعملائه تمتاز بالسهولة واليسر وعدم التعقيد .
- ٣- تطوير عادات التوفير والاستثمار في المجتمع .
- ٤- تقديم الخدمات المصرفية وإيجاد فرص للاستثمار تكون خالية من الربوية ، وذلك بهدف تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .
- ٥- منع عمليات الاكتناز وذلك عن طريق توفير الفرص الاستثمارية الملائمة .
- ٦- الحصول على التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في مجال البنوك ، وذلك للحصول على الميزة التنافسية التي تمكنه من التنافس مع المؤسسات المالية المشابهة على مستوى العالمي .

<sup>٤</sup> - كتاب المؤسسات المالية جامعة القدس المفتوحة.

٧- تنمية الموارد البشرية، فيهدف البنك الى تطوير قدرات العاملين فيه وجعلهم يتسلحون بكل أنواع المعرفة الإدارية والتكنولوجية بهدف تقديم خدمة أفضل للعملاء.

٨- مواكبة التطورات العلمية، وذلك عن طريق إدخال أنظمة معلوماتية حديثة لزيادة الدقة والأمان في البيانات ، أيضا عن طريق عمل تطوير في البرامج الحاسوبية المصرفية لتسهيل وتسرع القيام با لخدمات و الأعمال البنكية.°

## ١- أعمال البنك الإسلامي العربي

### ١- (تقديم الخدمات المصرفية).

- إصدار الضمانات المصرفية .

أ- إصدار الكفالات.

ب- فتح الإعتمادات المستندية.

ج- كفالة السحوبات المؤجلة.

- خدمة الحسابات .

أ-فتح حسابات .

ب-صيانة الحسابات.

ج-قبول الإيداعات.

د-إصدار شهادات الإيداع .

هـ-صرف الشيكات .

° -بحث غير منشور عن مؤسسة البنك الإسلامي العربي

- خدمات الشيكات

أ- إصدار دفاتر الشيكات

ب- تصديق الشيكات

ج- مقاصة الشيكات

د- تحصيل الشيكات الأجنبية

- خدمات الحوالات و العملات

أ- الحوالات المحلية.

ب- الحوالات الخارجية.

ج- الشيكات السياحية.

د- الشيكات المصرفية.

هـ تبادل العملات حاضرا.

- خدمات الأوراق التجارية

أ- تحصيل الكمبيالات

ب- قبول بوالص التحصيل

ج- تحصيل السحوبات

د- تبليغ بوالص التحصيل

هـ تبليغ الاعتمادات المستندية.

- خدمات الأمانات

يقوم البنك الإسلامي العربي بتقديم خدمة تأجير الصناديق الحديدية لحفظ الأمانات.

## ٢- أعمال التسهيلات .

مثل تقديم التحويل

أ- نظام تمويل الموظفين

يتم تقديم التمويل للموظفين وفق شروط معينة.

ب- نظام تمويل المهندسين.

يقوم البنك الإسلامي العربي بتقديم خدمة تمويل المهندسين ويكون ذلك أيضا وفق شروط وإطار معين.

ج- نظام تمويل السيارات

إن البنك الإسلامي العربي يقدم التمويلات اللازمة للأشخاص الذين يحتاجون لاستخدام هذه الأموال لشراء السيارات وخاصة سيارات الأجرة.

## ٣- تقديم الخدمات الإجتماعية

أ- إعطاء تبرعات وهبات.

ب- تقديم قروض من دون فوائد للمحتاجين.

ج- إدارة صناديق خاصة للمشروعات الخيرية والاجتماعية.

## ٤- تقديم الخدمات الاستشارية والعلمية.

يقوم البنك الإسلامي العربي بما يلي:-

أ- إعداد نشرات ودراسات مالية .

ب- تحليل مالي للمشروعات .

ج- دراسة جدوى اقتصادية للمشروعات.

## ٥- الاستثمارات.

يقوم البنك الإسلامي العربي بتوظيف جزء من أمواله في الأعمال الاستثمارية وفي كافة القطاعات

التجارية والصناعية والعقارية والخدماتية أو الأنشطة الأخرى<sup>٦</sup>.

(الفصل الثاني)

<sup>٦</sup> - بحث غير منشور عن أعمال البنك الإسلامي العربي.

# (الفصل الثاني)

# (الفصل الثاني)

سجل التنظيم للبنك الإسلامي العربي

(فرع الخليل)

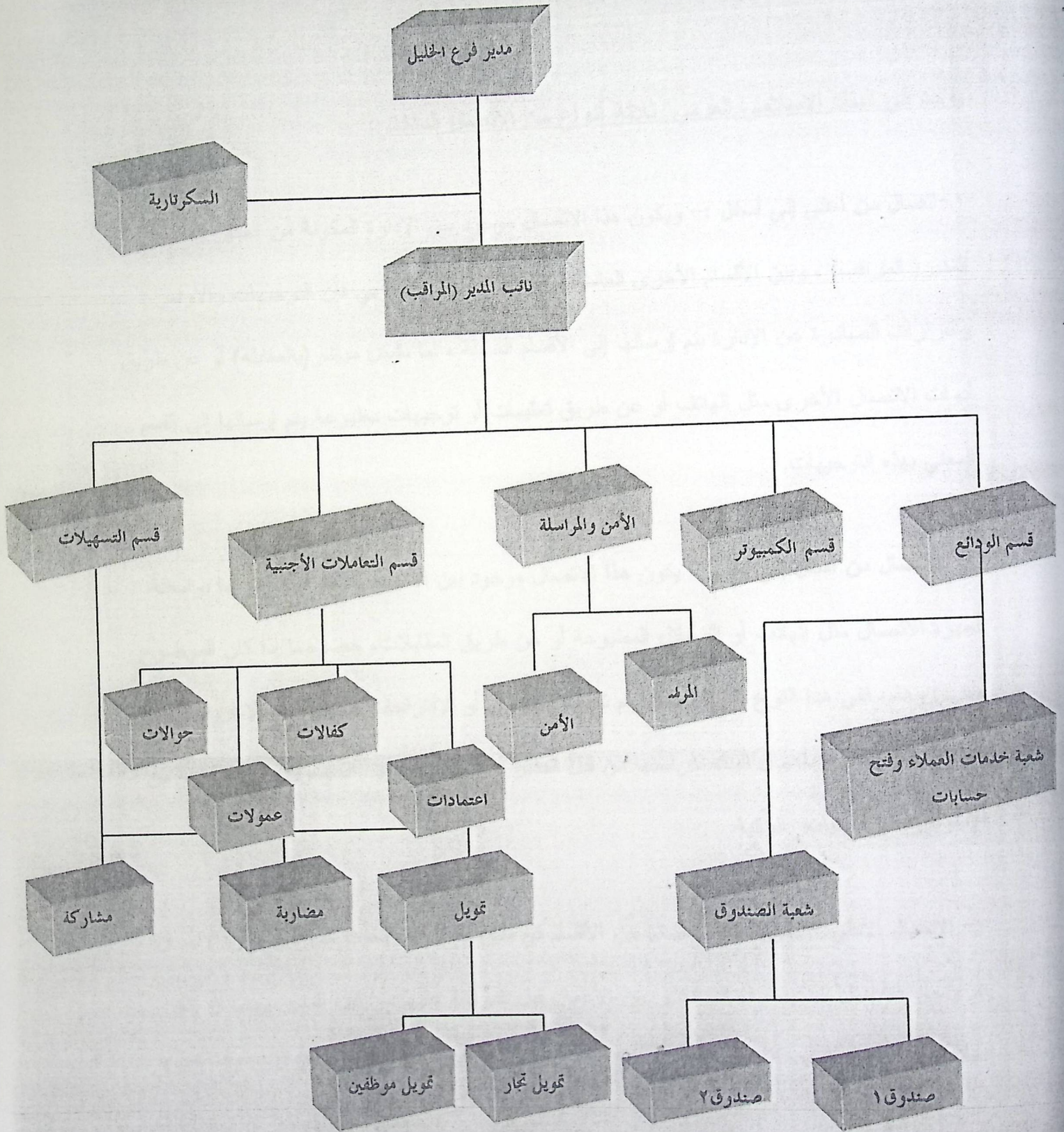
محتويات الفصل الثاني

الصفحة	الموضوع
٣١	١-٢ الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).
٣٢	٢-٢ الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).
٣٣	٣-٢ العلاقات والإتصال الداخلي والخارجي للهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي فرع الخليل.
٣٥	٤-٢ مخطط يوضح العلاقات والإتصال الداخلي والخارجي للهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي فرع- الخليل.
٣٦	٥-٢ أقسام الهيكل التنظيمي.
٣٦	(١) الإدارة.
٣٧	(٢) قسم السكرتارية.
٣٩	(٣) قسم الودائع.
٤٣	(٤) قسم الكمبيوتر.
٤٤	(٥) قسم التسهيلات.
٤٦	(٦) قسم التعاملات الأجنبية.
٤٧	(٧) المراسلة والأمن.

## الميكمل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)

إن هيكلية البنك الإسلامي العربي المنظمة والجيدة هي من الأساسيات اللازمة لتقديم النجاح والجودة في الأعمال ، فإنه بوجود هيكلية مناسبة في البنك الإسلامي العربي ( فرع الخليل) يؤدي ذلك إلى تجاوز وحل الكثير من المشكلات ، فسعى الإداريين في الفرع للعمل على إجراء استحداث وتغيير في الهيكلية وذلك للتماشي مع الظروف والأوضاع الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الفلسطيني، ففي الحقيقة لم يكن هناك أي تطور في المؤسسة الإدارية والمالية الفلسطينية (البنك الإسلامي العربي) في المرحلة السابقة بالمستوى الذي يلبي رغبة العملاء ، وهذا أمر طبيعي في ظل ما تتعرض له فلسطين من حرب وتحديات خاصة خلال العامين الماضيين ، فنحن نواجه حرب مصيرية ومفصلية في الصراع مع الاحتلال الإسرائيلي ؛ وهذا يتطلب من المؤسسات الفلسطينية سواء الرقابية أو التشريعية أو الخاصة أو الوزارات إعادة النظر في أوضاعها ،ومن هذا المنطلق ارتأت إدارة البنك إلى وضع إضافات تطويرية على الهيكلية الموجودة ، فأسس قسم خاص بالحوالات والاستثمارات وسمي بقسم التعاملات الأجنبية والذي كان في السابق من ضمن قسم التسهيلات، وذلك بهدف الزيادة من الخدمات المقدمة إلى العملاء والتسهيل في الإجراءات المتبعة، فنتج هناك هيكل تنظيمي مكون من ثمانية أقسام مصرفية و إدارية وتكنولوجية للعمل جنباً إلى جنب بشكل موحد لخدمة المواطن والعمل على تجاوز الصعوبات التي تمر بها الأراضي الفلسطينية.

٢-٢ الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي - فرع الخليل  
شكل رقم (١-٢)



## ٢- العلاقات والاتصال الداخلي والخارجي للمبطل التنظيمي للبنك

## الإسلامي العربي (فرع الخليل)

يوجد في البنك الإسلامي العربي ثلاثة أنواع من الاتصال الداخلي:-

١- اتصال من أعلى إلى أسفل :- ويكون هذا الاتصال موجود بين الإدارة المكونة من المدير ونائب المدير (المراقب) ، وبين الأقسام الأخرى العاملة في البنك الإسلامي العربي فإن التوجيهات والأوامر والقرارات الصادرة عن الإدارة يتم إرسالها إلى الأقسام العاملة ، إما بشكل مباشر (بالمقابلة) أو عن طريق أدوات الاتصال الأخرى مثل الهاتف أو عن طريق تعليمات أو توجيهات مطبوعة يتم إرسالها إلى القسم المعني بهذه التوجيهات.

٢- الاتصال من أسفل إلى أعلى:- يكون هذا الاتصال موجود بين الأقسام والإدارة ، ويتم إما بواسطة أجهزة الاتصال مثل الهاتف أو الرسائل المطبوعة أو عن طريق المقابلات، خصوصا إذا كان الموضوع طارئاً وهاماً، ففي هذا النوع من الاتصال يتم توجيه الشكاوي أو الاقتراحات أو الأوراق الإدارية والمصرفية الخاصة بأعمال البنك لدراستها من قبل المدير أو المراقب بهدف الحصول على الموافقة من الإدارة لإتمام العمليات البنكية.

٣- الاتصال الأفقي:- يكون هذا الاتصال بين الأقسام في نفس المستوى، بحيث هذا النوع من الاتصال يتم لإنجاز الأعمال البنكية ، فهناك الكثير من الأعمال قبل الموافقة عليها من قبل المدير يجب أن يتم إنجازها في مجموعة من الأقسام ، وأدى هذا الأمر إلى وجود اتصال قوي بين أقسام البنك في الأعمال

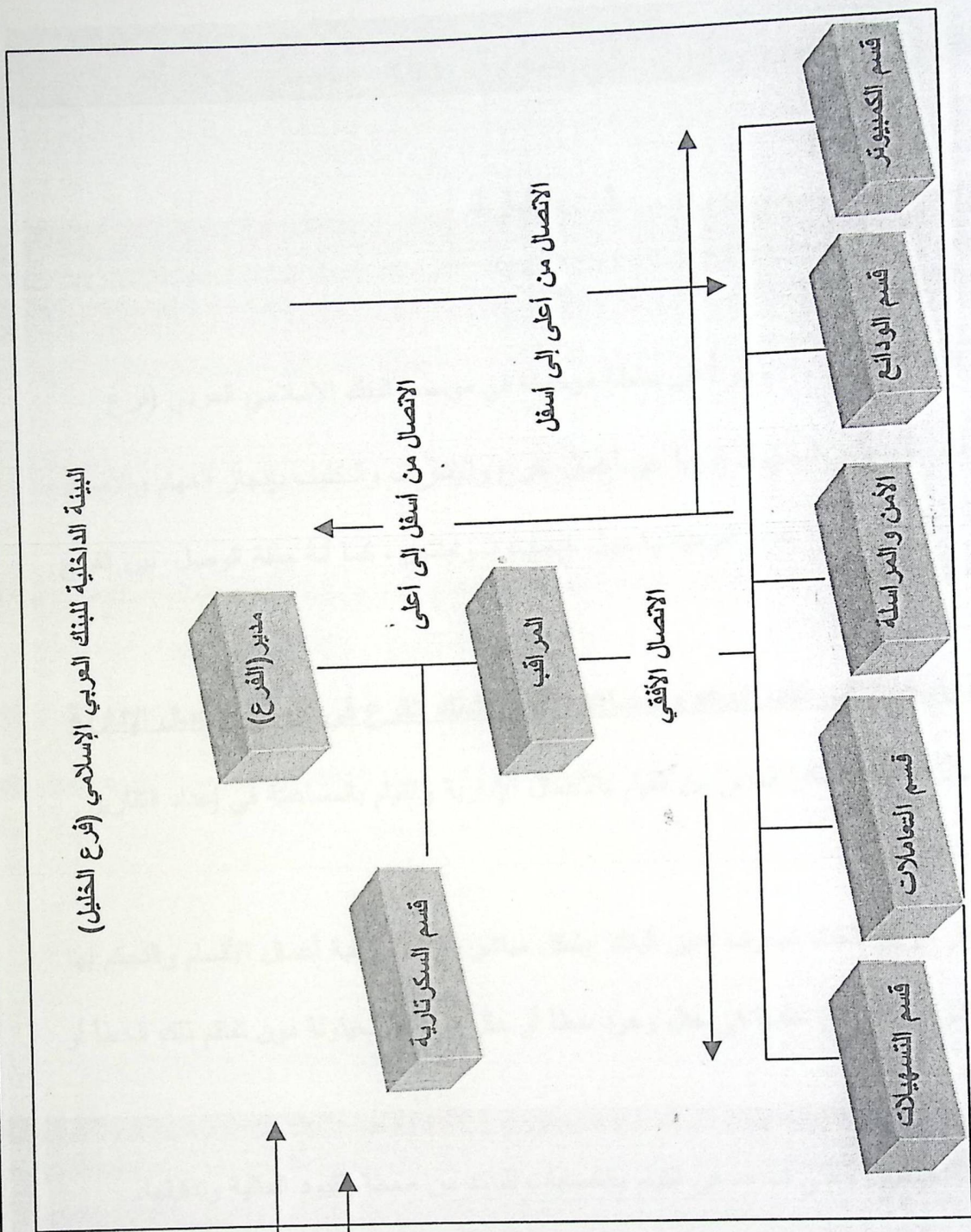
البنكية كما يوجد تبادل للآراء بين الموظفين حول الأعمال ، مما وثق العلاقة الاجتماعية بين العاملين في البنك ما جعل من البنك الإسلامي العربي كأنه أسرة واحدة ، ما قلل من الصراع في المؤسسة و أوجد ولاء قوي للمؤسسة البنكية.

### أما بالنسبة للاتصال الخارجي:-

١- فهناك اتصال خارجي بين البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) والفروع الأخرى ، أو الإدارة الإقليمية الرئيسية، للبنك الإسلامي العربي وذلك بهدف استقبال الأوامر والقرارات والتوجيهات و الاقتراحات والآراء المختلفة أو بعث الشكاوى واستقبالها ، أيضا يكون هذا النوع من الاتصال لبعث الأعمال البنكية المشتركة ما بين (فرع الخليل) والفروع الأخرى ، أو الإدارة العامة للحصول على الموافقة الضرورية لإنجاز بعض الأعمال.

٢- هناك اتصال خارجي بين الفرع والبنوك الأخرى واتصال بين الفرع والعملاء أو التجار وذلك بهدف عقد الصفقات أو إتمام الأعمال البنكية وتقديم الخدمات إلى العملاء مع البنك وقد يكون هناك اتصال بين الفرع وسلطة النقد ولكن على الأغلب هذا الاتصال يتم مع المركز الرئيسي أو بتفويض منه أو عن طريقة<sup>١</sup>.

١- بحث غير منشور عن البنك الإسلامي العربي فرع الخليل ، وعن طريق الملاحظة.



العلاقات  
والإتصال مع  
البيئة الخارجية  
مثل العملاء  
والتجار  
والمؤسسات  
والشركات  
والبنوك الأجنبية  
والمحلية وسلطة  
النقد الفلسطينية  
وغيرها (الربط  
سلطة النقد  
الفلسطينية يكون  
مع الإدارة  
العامة للبنك  
الإسلامي العربي  
ككل).

البيئة  
الداخلية  
للبنك  
الإسلامي  
العربي  
(الإدارة  
العامة و  
الفروع)

مخطط يوضح العلاقات والاتصال الداخلي والخارجي للهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) شكل رقم (٢-٢)

## قسم الميكمل التنظيمي

## ١- الإدارة

يندرج تحت الإدارة

أ- مدير فرع الخليل : - وهو أعلى سلطة موجودة في مؤسسة البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)

(الخليل) فهو الشخص المسؤول إدارياً عن أعمال الفرع والإشراف والتكليف بإنجاز المهام والأمر الإدارية وذلك لتسيير الأعمال اليومية وتسهيل خدمات المواطنين ، كما أنه حلقة الوصل بين الفرع والإدارة الرئيسة العامة.

الأدوات التكنولوجية التي تقدم الدعم والمساعدة لمدير البنك الفرع في تسيير الأعمال الإدارية

أ- جهاز حاسوب وذلك ليتمكن المدير من القيام بالأعمال الإدارية والقيام بالمساهمة في إعداد التقارير البنكية الشهرية والسنوية .

ب- يوجد جهاز مراقبة تحت تصرف مدير البنك بشكل مباشر وذلك لمراقبة أعمال الأقسام والتحكم بها وتوجيهها والإشراف المباشر عليها في حال وجود خطأ أو خلل ، وذلك للحيلولة دون تفاقم ذلك الخطأ أو الخلل.

ج- آلات حاسبة صغيرة والتي تساعد في القيام بالحسابات للتأكد من صحة القيود المالية وتدقيقها.

د- جهاز تلفون وذلك يساعد على القيام بإتمام الصفقات والعمليات البنكية والرد على الاستفسارات والشكاوى أو الآراء في جميع الأمور الإدارية والخدماتية والمصرفية والمقترحات ، كما أنه من خلاله

ينقل التعليمات من الإدارة أو المركز الرئيسي .<sup>٢</sup>

<sup>٢</sup> - عن طريق إجراء مقابلة مع المدير ، وعن طريق بحث غير منشور عن البنك الإسلامي العربي.

ب- نائب مدير البنك ( المراقب ) .

وهو الشخص المسؤول عن مراقبة وتسيير الأعمال اليومية الإدارية في البنك وحل الخصومات وعمل التسهيلات اللازمة والمطلوبة في الأعمال الإدارية في البنك ، وينوب عن المدير في حال تغيبه .

الأدوات التكنولوجية المستخدمة والتي تقدم الدعم والمساعدة للمراقب .

أ- جهاز حاسوب بحيث يتم من خلاله مراقبة الأرصدة البنكية بشكل صحيح والتوجيه والإصلاح في حال حدوث خطأ ما .

ب- جهاز تلفون للقيام بالتوجيه والإرشاد في الأعمال الإدارية .

ج- آلات حاسبة كاتبة وذلك للمساعدة في التوقيع على الأمور المالية وإدارتها بشكل جيد من حيث التوفيق في عمليات الجرد وحساب الميزانيات .

د- آلة عد النقود فهو يستخدمها لعد المبالغ النقدية التي تم استخدامها من الخزينة والتأكد من قيمتها وتوثيق ذلك .<sup>٣</sup>

٢- قسم السكرتارية

بحيث يعمل بهذا القسم موظفة تقوم بأداء الخدمات المكتبية والقيام بعمليات الاتصالات الداخلية والخارجية وتوثيق المعلومات البنكية الواردة أو الصادرة .

الأدوات التكنولوجية المستخدمة في دعم أعمال السكرتارية

١- الفاكس:- ويستخدم لنقل و استقبال الرسائل بسرعة كبيرة إلى الجهات المطلوبة.

٢- التلفون:- فهو يستخدم لكثير من الأعمال ومنها:-

أ- تنسيق المواعيد وتنظيمها.

٢- عن طريق إجراء مقابلة مع نائب المدير المراقب ، عن طريق الملاحظة.

- ب- الاتصال بالفروع الأخرى و المؤسسات المالية التجارية بهدف القيام بالأعمال التسويقية.
- ج- الاتصال بالجهات المعنية والتي يطلبها مدير الفرع البنكي.
- د- الاتصال بالموظفين داخل البنك للإبلاغ عن أية قرارات صادرة عن المدير أو التوجهات أو استدعاءات لهم.
- و- يستفاد منه للرد على استفسارات المواطنين الخارجية.
- ي- تستخدم لتقديم الخدمات الخارجية.
- ٣- جهاز كمبيوتر وذلك لإدخال البيانات وتسجيل المواعيد وتوثيق المعلومات الواردة والصادرة منها وأيضاً كتابة الأوراق الضرورية للأعمال الإدارية والمصرفية البنكية.
- ٤- آلة طباعة مرتبطة بالحاسوب وذلك بهدف طباعة المعاملات و الأوراق البنكية.
- ٥- آلة كاتبة خاصة بالمعاملات والأوراق البنكية:- بحيث تستخدم مع الأوراق البنكية (الكربونية) وذلك بهدف طباعتها والتي في العادة تكون ذو مزايا وأحجام مختلفة.

#### الأدوات المكتبية المستخدمة من قبل قسم السكرتارية

- ١- حافظات ، وذلك لوضع الأوراق والمعاملات الضرورية فيها ، أيضاً فصلها عن باقي الأوراق الأخرى.
- ٢- خزائن ، وذلك لحفظ الملفات والسجلات البنكية الضرورية.
- ٣- خزائن صغيرة ، بحيث يتم حفظ الملفات و السجلات المستعجلة.

المشاكل التي يواجهها قسم السكرتارية (نقاط الضعف)

## ١- من النواحي الإدارية:-

أ. هناك صعوبة في تنظيم الأعمال الإدارية و الاستقبالات أو الإرساليات عبر الأجهزة وذلك بسبب الإغلاقات في بعض المناطق الجغرافية الفلسطينية، كما أنه يوجد هناك صعوبة في التعامل مع المؤسسات الأجنبية، وذلك بسبب العطلات الأسبوعية الخارجية التي يعمل بها البنك الإسلامي العربي.

ب. كما أن هذا القسم يواجه صعوبات في التعامل الخارجي وخصوصا التعامل مع الجمهور لعدم وجود قسم خاص مساعد من العلاقات العامة ليقوم بتقديم التوضيحات والاستفسارات للجمهور.

ج. صعوبة في تطبيق قوانين الأعمال الإدارية والمصرفية في التعامل مع الجهات الخارجية وذلك لأن القوانين الإدارية الفلسطينية مازالت في طور الاستحداث والنمو وليست في الوضع الكامل ، وذلك راجع للظروف السياسية والإحتلال الإسرائيلي.

## ٢- النواحي التكنولوجية:-

أ-قدم أجهزة الحاسوب الموجودة.

ب-عدم وجود تقنية الإنترنت المساعدة في عمليات الاتصال.<sup>٤</sup>

## ٣- قسم الودائع

يقوم هذا القسم بأهم الوظائف وأكثرها ظهورا وحيوية واعتيادا ، بحيث أن هذا القسم يقوم بقبول الودائع وهو أن يتلقى مبلغا معيناً من مال العملاء ، وذلك مقابل التزام البنك أمام صاحب هذا المبلغ (العميل) أن

<sup>٤</sup> -عن طريق المقابلة ، ومن أبحاث غير منشورة عن البنك الإسلامي العربي فرع الخليل.

يرد المبلغ المودع بناء على طلبه، وفي أي وقت يشاء ، وقد يتم رد المبلغ للعميل ، إما عن طريق السحب النقدي من خلال البنك أو عن طريق شيك يصدره العميل إلى شخص آخر.

### خصائص ومميزات قسم الودائع (نقاط القوة)

- ١- إنه من أكثر أقسام البنك اتصالاً بالعملاء.
- ٢- وجود ارتباط وثيق بين هذا القسم وكافة أقسام البنك.
- ٣- أعمال هذا القسم تتطلب مزيداً من الدقة والرقابة والمراجعة.
- ٤- أعمال هذا القسم تتسم بالسرية التامة (أي كتمان السر المصرفي).

### شعب قسم الودائع

أ-شعبة خدمة العملاء وفتح حسابات.

ب-شعبة الصندوق.

### أ-شعبة خدمة العملاء وفتح حسابات:-

فهذه الشعبة تقدم الخدمات المباشرة للمواطنين والعملاء ، ومن الخدمات التي تقدمها:-

١ - فتح حساب جديد للعميل:-

حيث يأتي العميل ويطلب فتح حساب لدى البنك ، فيطلب موظف البنك من العميل تحديد الحساب الذي يريده (جاري، توفير، لأجل) ، وذلك بعد أن يقوم الموظف بشرح المزايا لكل من الحسابات سابقة الذكر.

٢- إعداد دفاتر الشيكات للعملاء:-

في حال ما طلب العميل دفتر شيكات ، فإن الموظف يتخذ الإجراءات القانونية والمصرفية لذلك والمتمثلة بتعبئة نموذج طلب دفتر شيكات.

## ٣- تسليم دفاتر الشيكات للعملاء:-

يتم استلام دفاتر الشيكات من البريد المرسل من الإدارة العامة ، وبعد ذلك يتم توزيع دفاتر الشيكات على العملاء.

## ٤- تسليم الشيكات المرتجعة للعملاء:-

يتم إرسال الشيكات المرتجعة من رئيس قسم الودائع الى شعبة خدمة العملاء وفتح الحسابات.

## ٥- فتح حسابات:-

حيث يتم فتح حساب للعميل بناء على طلبه.

## ٦- تحويل العملات لنفس حساب العميل:-

تتم عملية التحويل من حساب الى حساب آخر للعميل مثل التحويل من حساب الدينار الى الدولار.

## ٧- تحويل من حساب عميل الى حساب عميل آخر:-

تتم بناء على طلب العميل المحول.

## ٨- إغلاق الحسابات:-

يتم إغلاق الحساب بناء على طلب العميل ، أو قيام البنك بذلك إذا لم تكن هناك حركة مالية لمدة ستة اشهر وشرط أن يكون حساب العميل صفر.

## ٩- تطبيق القائمة السوداء:-

سلطة النقد الفلسطينية تصدر قائمة بأسماء عملاء قاموا بسحب شيكات من دون رصيد بما لا يقل عن عشرة شيكات خلال ثلاثة شهور ، ويتم تعميمها على جميع البنوك العاملة في فلسطين.

## ١٠- الرد على استفسارات العملاء:-

يقوم الموظف بالرد على استفسارات العملاء.

شعبة الصناديق

فهي من الشعب المهمة في قسم الودائع ، والصندوق قسمان صندوق ١ و صندوق ٢ ، بحيث يقوم بالأعمال التالية:-

١. الإيداع في الصندوق.

٢. السحب من الصندوق.

٣. الجرد اليومي للصندوق.

٤. مطابقة النقود مع المراقب على جهاز الحاسوب.

٥. تسليم النقود للمراقب بعد عدّها ليتم إرسالها الى الخزنة.

العاملين في الصندوق

تتألف شعبة الصندوق من صندوقان (صندوق ١ وصندوق ٢).

حيث يعمل في كل صندوق موظف واحد يقوم بإدارة أعمال الصندوق من السحب والإيداع والتثبيت على أجهزة الحاسوب.

الأجهزة المستخدمة والداعمة لعمل قسم الودائع

١- أجهزة الحاسوب لتثبيت عمليات الإيداع والسحب.

٢- آلات طباعة وذلك بهدف طباعة السندات البنكية.

٣- آلات لعد النقود وتستخدم في تدقيق عدد الأوراق النقدية.

٤- آلات حاسبة صغيرة ، والتي تساعد في القيام بالحسابات للتأكد من صحة القيود المالية وتدقيقها.

٥- أجهزة هاتف للرد على الاستعلامات حول الأرصدة أو الاتصال بالأقسام الأخرى في البنك.

### المشاكل التي تواجه قسم الودائع (نقاط الضعف)

- ١- وجود إزدحام كبير على الصناديق لقلة الموظفين العاملين.
- ٢- وجود بطء في الأجهزة الحاسوبية ، وذلك لقدم الأجهزة والبرامج.
- ٣- قلة الخبرة في إدارة الأعمال المصرفية الإسلامية بشكل دقيق.
- ٤- وجود صعوبة في التعامل مع الجمهور لعدم معرفة واضحة بالأعمال المصرفية الإسلامية وعدم وجود تثقيف بها.°

### ٤- قسم الكمبيوتر

بحيث يعمل في هذا القسم موظف واحد متخصص في برمجة الحواسيب وإرسال البرامج المحاسبية.

#### الأعمال التي يقوم بها موظف قسم الكمبيوتر

- (١) تجهيز الكمبيوتر للموظفين.
- (٢) صيانة الأجهزة الحاسوبية.
- (٣) إصدار الكشوفات للموظفين.
- (٤) الإغلاقات اليومية لأعمال البنك.
- (٥) الإغلاقات الشهرية لأعمال البنك.
- (٦) مساعدة الموظفين.
- (٧) أي أعمال أخرى تطلب منه.

#### الأجهزة المتواجدة في قسم الكمبيوتر

- ١- يوجد جهازان كمبيوتر Pentium III وجهاز Pentium I.

°- عن طريق بحث غير منشور عن البنك الإسلامي العربي ، وعن طريق المقابلات.

٢- يوجد جهاز مسح ضوئي وذلك لإدخال التواقيع داخل أجهزة الحاسوب.

٣- يوجد طابعة وذلك لطبع المعاملات البنكية.

٤- جهاز هاتف لإجراء الاتصالات الضرورية.

### المشكلات التي تواجه قسم الكمبيوتر (نقاط الضعف)

١- قدم كثير من الأجهزة الحاسوبية وصعوبة صيانتها .

٢- عدم وجود خدمة الإنترنت الضرورية.

٣- قلة الموظفين بحيث يوجد موظف واحد فقط.

٤- عدم توفر خدمة شبكة ال<sup>١</sup> on-line.

### ٥- قسم التسهيلات

وهو القسم الذي يقدم التسهيلات إلى المواطنين سواء كانت تسهيلات مباشرة أو تسهيلات غير مباشرة.

أ- التسهيلات المباشرة:-

برامج التمويل التي يقدمها البنك للعملاء ، والتي تقوم على تمويل العملاء وفق شروط و ضمانات يتم

الإتفاق عليها في عقد خاص ، وتنقسم إلى ما يلي:-

(١) مرابحة:- البيع بمثل الثمن الأصلي مع الزيادة ؛ مثل شراء سيارة وبيعها على أقساط مع أرباح.

(٢) مضاربة:- عقد شراكه بين طرفين ؛ بحيث يقدم البنك رأس المال والطرف الآخر العمل والجهد.

(٣) المشاركة:- إتفاق بين طرفين بحيث يكونان شريكان في رأس المال بحصص يتم الإتفاق عليها ، بحيث

الربح والخسارة يتم توزيعها بين الطرفين حسب النسب المتفق عليها.

<sup>١</sup> -عن طريق إجراء مقابلة مع رئيس قسم الكمبيوتر.

ب- التسهيلات غير المباشرة:-

مثل الاستثمارات ، وهي الأموال التي يستثمرها البنك في الأعمال المختلفة، أيضا الاعتمادات وهي تعهد البنك نيابة عن الشخص بالوفاء بالالتزام.

### الأجهزة الداعمة لعمل القسم

- ١- يوجد جهاز كمبيوتر وطابعة نقطية ، وذلك بهدف تثبيت المعاملات البنكية وطباعتها.
- ٢- آلة حاسبة لعمل الحسابات الضرورية لإتمام العمل.

### المشكلات التي تواجه القسم

- ١- الظروف القاسية والصعبة التي تمر بها الأراضي الفلسطينية والتي لا تسمح بتنامي الحركة الاستثمارية.
- ٢- عدم وجود خبرة كافية بالشكل الذي يعمل على توسع دائرة عمل هذا القسم.
- ٣- عدم وجود أي دور للعلاقات العامة في دعم مهام هذا القسم.
- ٤- قلة النشرات والدعايات المستخدمة لتوضيح مفهوم عمل هذا القسم وتوضيح السياسة المتبعة في الأعمال.
- ٥- وجود صعوبة في إدارة المخاطر على الرغم من التقليل من مخاطر عدم السداد نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية المتعثرة التي تعيشها المنطقة.<sup>٧</sup>

<sup>٧</sup> عن طريق إجراء مقابلات ، وعن طريق بحث غير منشور عن البنك الإسلامي العربي.

## ٦- قسم التعاملات الأجنبية

إن هذا القسم يوجد به موظف واحد متخصص في كثير من الأعمال مثل الحوالات الداخلية وحوالات المقاصة الخارجية (الحوالات التي تكون خارج الأراضي الفلسطينية) وأيضا الكفالات (وهو عقد بمقتضاه يكفل شخص تنفيذ الإلتزام بأن يتعهد للدائن بأن يفي بهذا الإلتزام إذ لم يوفي به المدين نفسه).

الأجهزة الموجودة والداعمة لعمل قسم المعاملات الأجنبية

- ١- جهاز حاسوب وطابعة لطباعة المستندات البنكية
- ٢- آلة كتابة لكتابة الأوراق الكربونية وخصوصا الخاصة بالكفالات.
- ٣- هاتف ، وذلك لتلقي المعلومات وبهدف عمل الاتصالات الداخلية والخارجية.
- ٤- يوجد جهاز checar وذلك لختم الشيكات المصدقة.

المشكلات المتعلقة بقسم المعاملات الأجنبية (نقاط الضعف)

- ١- عدم وجود خدمة الإنترنت وذلك لتسهيل ودعم العمليات الخارجية.
- ٢- عدم وجود دور للعلاقات العامة لشرح أعمال ومزايا هذا القسم والخدمات المقدمة للجمهور.
- ٣- الإغلاقات التي سببها الإحتلال الإسرائيلي ، سبب تأخر في إيصال كثير من الحوالات.
- ٤- كما أنه هناك كثير من الفروع التي يتم إغلاقها مما يسبب كثير من التعطيل بسبب حالات فرض منع التجول على المدن الفلسطينية.
- ٥- عدم التوافق بين العطل الأسبوعية الوطنية والخارجية ، مما يسبب قصر في وصول الحوالات في الموعد المطلوب.
- ٦- عدم وجود القوانين التي تقدم الحماية لمستحقات البنك من الكفلاء في حالات عدم التسديد لعدم وجود قانون فلسطيني مفروض وذلك بسبب الإحتلال الإسرائيلي.

٧-تولي هذا القسم كثير من الأعمال (ربما لا تكون لها علاقة بالمعاملات الأجنبية) .

٨- قلة الموظفين بحيث هذا القسم يحتاج إلى أكثر من موظف وذلك للإسراع في تقديم الخدمات للعملاء.<sup>٨</sup>

## ٧-المراسلة والأمن

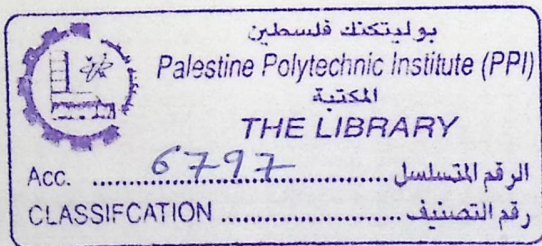
بحيث يعمل موظفان أحدهم يقوم بالأمن والآخر يقوم بالمراسلة.

(الفصل الثالث)

<sup>٨</sup> - عن طريق إجراء تدريب ميداني في هذا القسم والاطلاع على معلوماته بشكل مباشر، عن طريق بحث غير منشور.

# (الفصل الثالث)

# النواحي الإدارية والتكنولوجية والمصادر البشرية في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)



## مخرجات الفصل الثالث

## الموضوع

## الصفحة

٥٢	٣-١ إدارة النقود (الإدارة المالية) والتسويق.
٥٢	- تحليل المركز المالي ونتائج أعمال البنك الإسلامي العربي لعام ١٩٩٩ م.
٥٤	١- إدارة التمويل والإستثمار (أعمال التسويق في التمويل والاستثمار).
٥٧	٢- محفظة الأوراق المالية.
٥٧	٣- ودائع العملاء.
٥٨	٤- التأمينات النقدية.
٥٩	٥- إدارة حقوق المساهمين.
٦٠	٦- إدارة السيولة.
٦٠	٧- نتائج أعمال البنك الإسلامي العربي.
٦٣	٨- المصاريف التشغيلية والمخصصات.
٦٤	٩- المؤشرات المالية ما بين عام (١٩٩٦م-١٩٩٩م).
٦٦	٣-٢ إدارة التنمية البشرية .
٦٦	- الموظفين
٦٦	١- التقديم للوظائف في البنك الإسلامي العربي.
٦٧	٢- عدد الموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) في عام ٢٠٠٣ م.
٦٩	٣- توزيع الموظفين حسب المؤهل والدرجة العلمية.
٧٠	٤- توزيع الموظفين حسب الخبرة وسنوات العمل.
٧١	- التدريب
٧١	- الأنظمة المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين .
٧١	١- نظام المكافآت والحوافز.
٧٢	٢- نظام العقوبات.
٧٣	٣- نظام الرقابة.
٧٣	٤- نظام الرواتب.
٧٣	- المشكلات التي تواجه الموظفين.

## محتويات الفصل الثالث

الصفحة	الموضوع
٧٤	٣-٣ إدارة التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية .
٧٥	١- التطوير التكنولوجي.
٧٥	٢- الأجهزة التكنولوجية الموجودة في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).
٧٨	٣- تطوير أنظمة المعلومات.
٧٩	٤- البرامج المستخدمة.
٧٩	٥- المشاكل التي تواجه البنك الإسلامي العربي من ناحية الأجهزة وأنظمة المعلومات.

## إدارة التسويق (الإدارة المالية) والتسويق

من الأعمال الرئيسية للبنك الإسلامي العربي هي أعمال التسويق والإدارة المالية كما ذكرنا سابقا في الفصل الأول ، فهناك أعمال مصرفية وتسويقية متعددة يقوم بها البنك الإسلامي العربي وهذه الأعمال عن طريقها يتم تحديد الربح والخسارة بناء على الكيفية الإدارية للمصرف والوضع الاقتصادي العام.

فالبنك الإسلامي العربي يقدم مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات المالية ، ويسعى البنك الإسلامي إلى وضع مقترحات تطويرية ، وذلك للتميز في تقديم الخدمات المالية والتسويقية والتميز في إدارتها ، ولكن في ظل الأوضاع الراهنة ودخول إنتفاضة الأقصى أدى ذلك إلى تراجع الحركة المالية ونزولها الى درجات متدنية بشكل كبير ، مما أثر سلبا على الطرق الإدارية والخطط التطويرية الموضوعة لتطوير وتنمية الجهاز المصرفي و التسويق الموجود في البنك الإسلامي العربي ، كما أنه لا بد من الذكر أن البنك الإسلامي العربي يوجد عنده بعض التأخر والقصور في التسويق وخصوصا أنه لا يوجد دوائر تسويقية خاصة بالفروع .

### تحليل المركز المالي ونتائج أعمال البنك الإسلامي العربي لعام ١٩٩٩ م

لعدم توفر معلومات منشوره عن الوضع المالي للبنك الإسلامي العربي في منطقة الخليل ممثل بفرعه فإننا سنقدم الوضع المالي للبنك الإسلامي العربي (ككل) وذلك لتعكس الوضع أيضا في الفروع:-

المركز المالي للبنك الإسلامي العربي:-

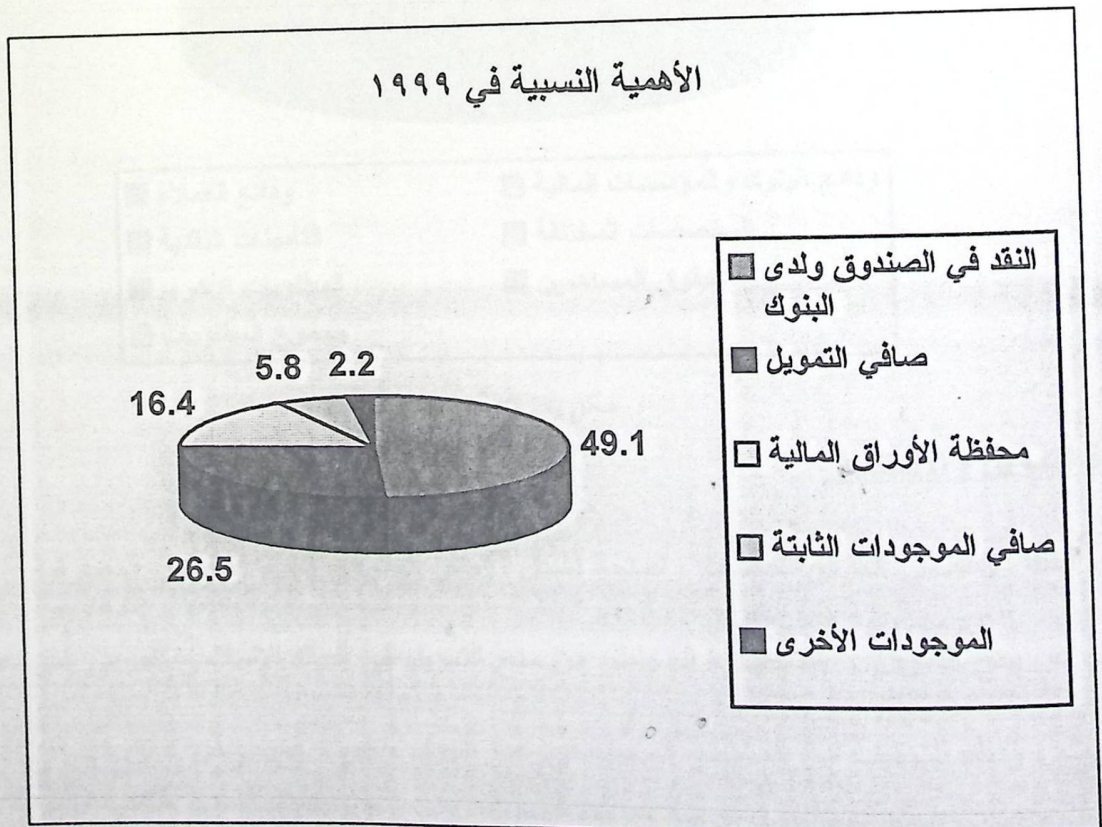
ارتفعت موجودات البنك الإسلامي العربي في نهاية عام ١٩٩٩ الى ٧٦ مليون دولار مقابل ٥٨,٨ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٨ ، وذلك بنسبة نمو بلغت ٢٩,٣%.

وفيما يلي تحليل عناصر المركز المالي والأهمية النسبية لكل منها:-

الأهمية النسبية %		الموجودات بالمليون دولار		
١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٩	
٤٥,٢	٤٩,١	٢٦,٦	٣٧,٣	النقد في الصندوق ولدى البنوك
٢٥,٢	٢٦,٥	١٤,٨	٢٠,١	صافي التمويل
١٨,٥	١٦,٤	١٠,٩	١٢,٥	محفظة الأوراق المالية
٧,٣	٥,٨	٤,٣	٤,٤	صافي الموجودات الثابتة
٣,٧	٢,٢	٢,٢	١,٧	الموجودات الأخرى
١٠٠	١٠٠	٥٨,٨	٧٦,٠	مجموع الموجودات

جدول رقم (١-٣)

شكل رقم (١-٣)

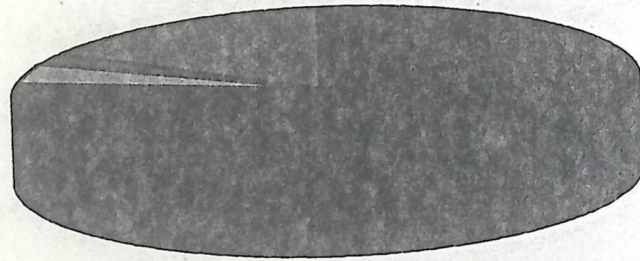


### المطلوبات وحقوق المساهمين: ١-

الأهمية النسبية %		المطلوبات بالمليون دولار		
١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٩	
١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٩	ودائع العملاء
٧٦,٥	٧٨,١	٤٥٠,٠	٥٩,٣	ودائع البنوك والمؤسسات المالية
-	٠,١	-	٠,١	التأمينات النقدية
٣,٦	٣,٧	٢,١	٢,٨	المخصصات المختلفة
-	٠,٣	-	٠,٢	المطلوبات الأخرى
١,٩	٢,١	١,١	١,٦	حقوق المساهمين
١٨,٠	١٥,٨	١٠,٦	١٢,٠	مجموع المطلوبات
١٠٠	١٠٠	٥٨,٨	٧٦,٠	

جدول رقم (٢-٣)

الأهمية النسبية لمطلوبات البنك لعام ١٩٩٩م



■ ودائع العملاء	■ ودائع البنوك والمؤسسات المالية
■ التأمينات النقدية	■ المخصصات المختلفة
■ المطلوبات الأخرى	■ حقوق المساهمين
■ مجموع المطلوبات	

شكل رقم (٢-٣)

### إدارة التمويل والاستثمار

يطبق البنك الإسلامي العربي سياسات واضحة تشكل الإطار العام في إدارة المخاطر المصرفية الناتجة عن منح التمويل ، فنتم إدارة المخاطر من منح التمويل في البنك الإسلامي العربي على عدة مستويات ، وذلك للتخفيف من المخاطر المتمثلة في عدم السداد ، حيث يقع على عاتق قسم

التسهيلات وإدارة الفروع التحليل الأساسي لطلبات التسهيلات ، فيجب على قسم التسهيلات التأكد من البعد الشرعية لطلب التمويل والتأكد من عدم المخالفة مع أحكام الشريعة الإسلامية ، ومن ثم بعد ذلك القيام بتحليل الوضع المالي للعميل (طالب التمويل) وفحص مقدرته على السداد، وفحص ودراسة مدى ملاءمة المشروع المطلوب تمويله ، والتاريخ المالي للعميل (طالب التمويل) وبعد ذلك حسب الدراسات والتحليل يتم الموافقة على التمويل المطلوب مع الحصول على الضمانات المقنعة والكافية من قبل العميل للسداد .

وبعد ذلك من الأعمال الإدارية التي يقوم بها قسم التسهيلات المانح للتمويل المتابعة والمراقبة للتحقق من مدى تنفيذ السياسة التي يضعها البنك للتمويل والاستثمار ، مما يضمن ذلك القيام بدور فعال وإستراتيجي في المؤسسة البنكية لقسم التسهيلات المانحة للتمويل والاستثمار.

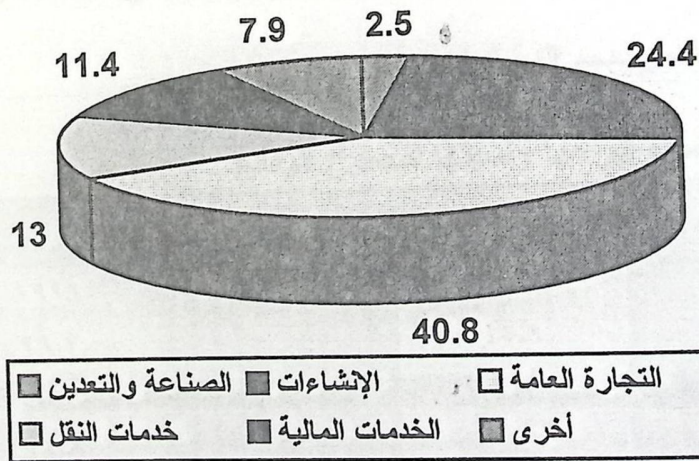
أما بخصوص عمليات التمويل فحققت نمو في أرصدة التمويل بنسبة ٣٦،١% حيث بلغت ٢٠ مليون دولار بنهاية عام ١٩٩٩م مقارنة بمبلغ ١٤،٧ مليون دولار بنهاية عام ١٩٩٨م ، وقد جاء هذا النمو نتيجة تبني الإدارة منهاجا جديدا ومتنوعا في منح التمويلات ضمن سياسات تمويلية محددة ، يتم مراجعتها بشكل دوري وتطويرها حسب اتجاهات السوق وتوجهات السياسة النقدية العامة للسوق ، ومع هذا بدأ العمل لإعادة ترتيب وتشكيل محفظة التمويل ، وذلك بالتركيز على قطاع التجارة العامة والتي بدورها تساعد على زيادة معدل الدوران في المحفظة الإئتمانية ، وقطاع الأفراد الذي يعمل على تنويع وتوزيع المخاطر لشريحة أكبر من العملاء .

وفيما يلي محافظة التمويل حسب القطاعات الاقتصادية المختلفة:-

الأهمية النسبية %		محافظة التسويق بالمليون دولار		
١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٩	
١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٩	الزراعة
-	-	-	-	الصناعة والتعدين
٢٠٧	٢٠٥	٠٠٤	٠٠٥	الإبشاءات
٨٠١	٢٤٤٤	١٠٧	٤٠٩	التجارة العامة
٣٣٠٨	٤٠٠٨	٥٠٠	٨٠٢	خدمات النقل
١٤٠٩	١٣٠٠	٧٠٧	٢٠٦	الخدمات المالية
٩٠٤	١١٠٤	١٠٤	٢٠٣	أخرى
٣١٠١	٧٠٩	٤٠٩	١٠٦	المجموع
١٠٠	١٠٠	١٤٠٨	٢٠٠١	

جدول رقم (٣-٣)

### هيكلية التمويل حسب القطاعات لعام ١٩٩٩م



شكل رقم (٣-٣)

وفيما يتعلق بمخصصات التمويل ونظرا للطبيعة الخاصة للسوق الفلسطيني وعدم الاستقرار السياسي

والاقتصادي المعرض إليه هذا السوق ، فقد ارتأت الإدارة زيادة مخصصات التمويل بناء على

توجيهات السياسة النقدية وتعليمات سلطة النقد الفلسطينية لتصل إلى ٩٥ ألف دولار لعام ١٩٩٩م

مقابل ٦٨ ألف دولار لعام ١٩٩٨م<sup>٢</sup>.

<sup>٢</sup> - من كتيبات خاصة عن ميزانيات البنك الإسلامي العربي المنشورة ، [www.iabnk.com](http://www.iabnk.com).

### محفظة الأوراق المالية

عمل البنك الإسلامي العربي على تنويع الإستثمارات بشكل يؤمن زيادة الإيرادات وتنويع المخاطر، بحيث أصبح حجم المحفظة ١٢,٥ مليون دولار مقابل ١٠,٢ لعام ١٩٩٨م ، وذلك بزيادة مقدارها ١,٦ مليون دولار وبنسبة ١٤,٧%.

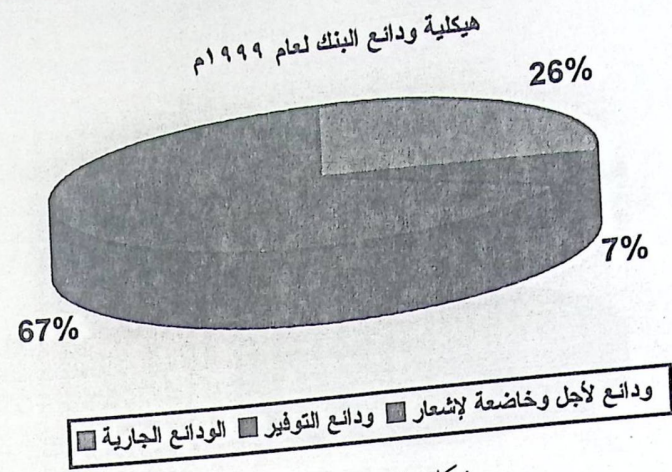
### ودائع العملاء

بدأت إدارة البنك الإسلامي العربي في إعادة هيكلية الودائع والتركيز على تنمية ودائع القطاع الخاص وتوسيع قاعدة المودعين ، وقد بلغت نسبة الودائع ٧٨% من مجموع الميزانية في نهاية عام ١٩٩٩م بإرتفاع مقداره ١٤,٣ مليون دولار، حيث بلغت ٥٩,٣ مليون دولار مقارنة بمبلغ ٤٥ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٨م ، وذلك بنسبة نمو بلغت ٣١,٨% وقد تحقق هذا النمو كمحصلة للجهود والتخطيط الهادف إلى تنمية نسبة تشغيل مصادر الأموال ، والتركيز على الودائع الثابتة وطويلة الأجل وودائع التوفير ومن خلال تحليل المركز المالي ، بلغت الودائع لأجل وودائع التوفير نسبة ٥٧% من حجم الميزانية.

وفيما يلي الودائع حسب أنواعها ونسبتها لمجموع الودائع:-<sup>٣</sup>

الأهمية النسبية %		الودائع بالمليون دولار		
١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٩	
٢٨,٧	٢٦,٣	١٢,٩	١٥,٦	الودائع الجارية
٦,٩	٦,٩	٣,١	٤,١	ودائع التوفير
٦٤,٤	٦٦,٨	٢٩,٠	٣٩,٦	ودائع لأجل وخاضعة لإشعار
١٠٠	١٠٠	٤٥,٠	٥٩,٣	المجموع

جدول رقم (٣-٤)



شكل رقم (٣-٤)

**التأمينات النقدية**

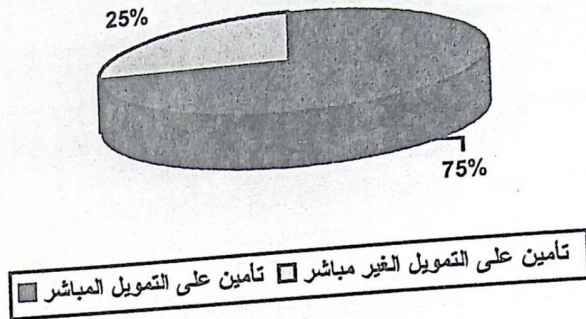
بلغت نسبة التأمينات النقدية من مجموع الميزانية ٣,٧% ، حيث ارتفعت إلى ٢,٨ مليون دولار في نهاية عام ١٩٩٩م مقابل مبلغ ٢,١ مليون دولار لعام ١٩٩٨م وبنسبة نمو ٣٣,٣% ، وتحقق هذا النمو من خلال نمو التمويلات غير المباشرة وتعزيز التمويلات بضمانات نقدية مما يخفض مخاطر التمويل ويعزز النسب العامة كنسبة كفاية رأس المال .

وفيما يلي التأمينات النقدية وأهميتها النسبية:-

الأهمية النسبية %		التأمين بالمليون دولار		
١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٩	
٦٢,٠	٧٥,٠	١,٣	٢,١	تأمين على التمويل المباشر
٣٨,٠	٢٥,٠	٠,٨	٠,٧	تأمين على التمويل الغير مباشر
١٠٠	١٠٠	٢,١	٢,٨	المجموع

جدول رقم (٣-٥)

هيكلية التأمينات على التمويل لعام ١٩٩٩م



شكل رقم (٣-٥)

إدارة حقوق المساهمين

إن إدارة حقوق الملكية تقع بشكل أساسي على عاتق الإدارة العليا للبنك الإسلامي العربي الذي يعمل على تنمية هذه الأموال بشكل يضمن تحقيق عائدٍ مجدٍ للمساهمين .

بلغ إجمالي حقوق المساهمين لعام ١٩٩٩ حوالي ١٢ مليون دولار مقابل ١٠,٦ مليون دولار لعام ١٩٩٨ بزيادة مقدارها ١,٤ مليون دولار بنسبة نمو بلغت ١٣,٢% كما ارتفع الإحتياطي القانوني ليصبح ١٥٢ ألف دولار والاحتياطي الاختياري ليصبح ٢٧٤ ألف دولار ، كما تم تخصيص مبلغ ٢٥٠ ألف دولار كمخصص عام حسب تعليمات سلطة النقد الفلسطينية .

أما فيما يخص نسبة كفاية رأس المال فقد بلغت ١٤,٨١ % لعام ١٩٩٩م مقابل نسبة ١٧,١٧% لعام ١٩٩٨م، وهي أعلى من المعدلات المقررة من سلطة النقد الفلسطينية والبالغة ١٠% وكذلك أعلى من معدلات لجنة بازل (بنك التسويات الدولية) والبالغة ٨% .

إدارة السيولة النقدية

إن إدارة السيولة النقدية في البنك الإسلامي العربي هي من إحدى التعبيرات التي تبين قدرة البنك الإسلامي العربي على مواجهة التزامات النقدية في الآجال طويلة وقصيرة المدى، كما أنه تتم مراجعة إدارة السيولة النقدية على عدة مستويات:-

١- في الفروع تتم مراجعة ودراسة الإلتزامات النقدية والأموال المتوفرة في الفرع على أساس يومي.

٢- أما في البنك بشكل عام تتم المراجعة على أساس يومي أيضاً حيث يقوم مركز الفروع والخزينة بهذه المراجعة ودراسة السيولة النقدية وما هو متوفر من أموال.

٣- بعد ذلك يقوم البنك بتحليل السيولة والمطلوبات والموجودات بشكل شهري.<sup>٦</sup>

نتائج أعمال البنك الإسلامي العربي:-

بالرغم من حداثة فكرة المصارف الإسلامية في العالم بشكل عام ، وفلسطين بشكل خاص فقد استطاع البنك الإسلامي العربي تحقيق نتائج جيدة لعام ١٩٩٩ م ، حيث بلغت إيرادات البنك ٥،١ مليون دولار مقابل ٢،٧ مليون دولار لعام ١٩٩٨ م ، كما بلغت الأرباح التشغيلية ٣،٤ مليون دولار مقابل ٣ مليون دولار لعام ١٩٩٨ ، بزيادة مقدارها ٤٠٠ ألف دولار وبنسبة نمو بلغت ١٣،٣% . وقد بلغت الأرباح قبل الضريبة والمخصصات والديون المعدومة ٢،١ مليون دولار لعام ١٩٩٩ م مقارنة ٢٢٠ ألف دولار لعام ١٩٩٨ م ، وقد بلغت الأرباح الصافية قبل الضريبة ١،٤ مليون دولار مقابل ٥٩ ألف دولار لعام ١٩٩٨ م ، وبعد اقتطاع مخصصات التمويل والمخصصات الأخرى وضرائب الدخل والقيمة المضافة ، فقد بلغت الأرباح الصافية ١،٤ مليون دولار ، ثم توزيعها على النحو التالي :-

\* احتياطي قانوني.

<sup>٦</sup> - من نشرات خاصة با البنك الإسلامي العربي.

\*إحتياطي إختباري.

\*مخصص عام

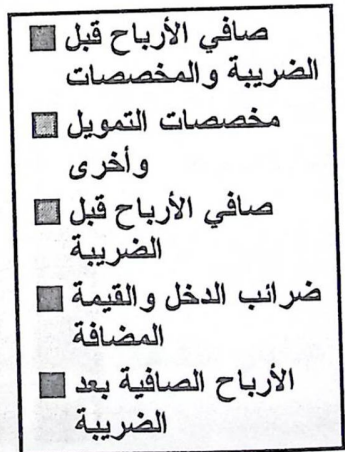
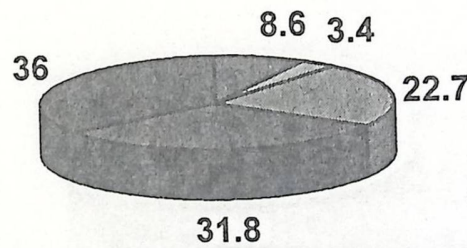
\*مكافأة أعضاء مجلس الإدارة.

\*مخصص البحث العلمي.

وفيما يلي الأرباح الصافية قبل الضرائب والمخصصات وبعدها:-

بالآلاف الدولارات				
نسبة التغير %	مبلغ	١٩٩٨	١٩٩٩	صافي الأرباح قبل الضريبة والمخصصات
٨٠٦	١٠٨٨٤	٠٠٢٢٠	٢٠١٠٤	مخصصات التمويل وأخرى
٣٠٤	٠٠٥٥٤	٠٠١٦١	٠٠٧٠٥	صافي الأرباح قبل الضريبة
٢٢٠٧	١٠٣٤٠	٠٠٠٥٩	١٠٣٩٩	ضرائب الدخل والقيمة المضافة
٣١٠٨	٠٠٠٠٧	٠٠٠٢٢	٠٠٠٢٩	الأرباح الصافية بعد الضريبة
٣٦٠٠	١٠٣٣٣	٠٠٠٣٧	١٠٣٧٠	

جدول رقم (٦-٣)



شكل رقم (٦-٣)

أما صافي حصة البنك من الإيرادات المشاركة لعام ١٩٩٩م ، فقد بلغت ٥٦٧ ألف دولار مقارنة مع ٣٩٧ ألف دولار لعام ١٩٩٨م بزيادة مقدارها ١٧٠ ألف دولار وبنسبة نمو بلغت ٤٢،٨ % ، ويأتي هذا النمو نتيجة إدارة واستغلال رؤوس الأموال بشكل أفضل في عمليات التمويل

### المصاريف التشغيلية والمخصصات:-

بلغت المصاريف التشغيلية والمخصصات ٣,٦ مليون دولار لسنة ١٩٩٩م مقابل ٢,٦ مليون دولار لسنة ١٩٩٨م بزيادة مقدارها مليون دولار وبنسبة زيادة بلغت ٣٨,٥ % ، وتعزى هذه الزيادة لاقتطاع مخصصات تمويل بمبلغ ٢٧ ألف دولار وذلك بنسبة زيادة مقدارها ١٠٠% عن عام ١٩٩٨م وبهذا يصل إجمالي مخصصات التمويل الى ٩٥ ألف دولار ، كما تم احتساب مخصص مكافأة لنهاية الخدمة بمبلغ ١٨٤ ألف دولار الى جانب مخصص هبوط الأوراق المالية بمبلغ ٤٩٣ ألف دولار .

أما المصاريف الإدارية والعمومية عدا الرواتب فقد ارتفعت لتصل إلى مليون دولار عام ١٩٩٩م مقابل ٧٨٦ ألف دولار عام ١٩٩٨م وذلك بزيادة مقدارها ٢١٤ ألف دولار وبنسبة ٢٧,٢% كما انخفضت الإستهلاكات للموجودات الثابتة بقيمة ١٤٦ ألف دولار حيث تم إعادة هيكلية الاستهلاكات بما يتناسب والقوانين السارية ، كما ارتفعت الرواتب والأجور بمبلغ ٤٣٢ ألف دولار وبنسبة ٣٩,٦% عام ١٩٩٨م ، وذلك بسبب الزيادات السنوية المعتادة وزيادة الكادر البشري لمواجهة احتياجات البنك .

وقد بلغت مصاريف التقلات المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة مبلغ ٢٣ ألف دولار خلال عام

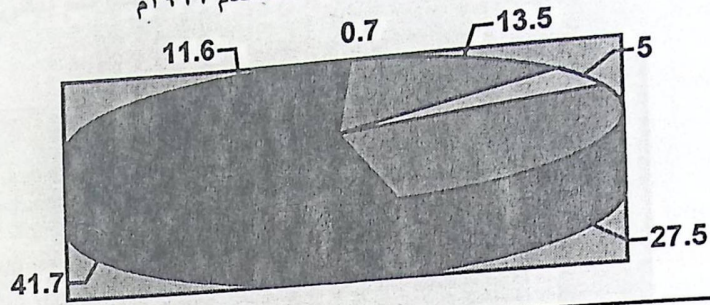
١٩٩٩

### تحليل عناصر التشغيل والمخصصات والوزن النسبي لها:- جدول رقم (٣-٨)

الأهمية النسبية %		بالآلاف الدولارات		
١٩٩٨	١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٩	
-	٠,٧	-	٠,٠٢٧	مخصصات التمويل
٦,٢	١٣,٥	٠,١٦١	٤٣٩,	مخصص هبوط أوراق مالية
-	٥,٠	-	٠,١٨٤٠	مخصص مكافأة نهاية الخدمة
٣٠,١	٢٧,٥	٠,٧٦٨	١,٠٠٠٣	المصاريف الإدارية والعمومية
٤١,٨	٤١,٧	١,٠٩٠	١,٥٢٢	الرواتب والأجور
٢١,٩	١١,٦	٠,٥٧١	٠,٤٢٥	الإستهلاكات والإطفاءات
١٠٠	١٠٠	٢,٦٠٨	٣,٦٤٥	المجموع

شكل رقم (٣-٨)

هيكلية مصاريف التشغيل والمخصصات لعام ١٩٩٩م



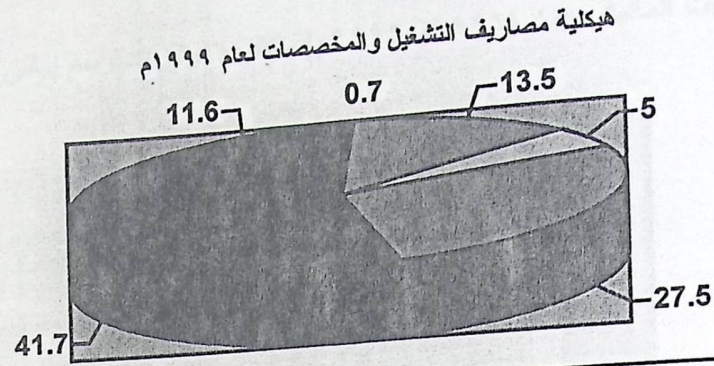
مخصصات التمويل	مخصص هبوط أوراق مالية	مخصص مكافئة نهاية الخدمة
المصاريف الإدارية والعمومية	الرواتب والأجور	الإستهلاكات والإطفاءات

المؤشرات المالية بين ١٩٩٦م - ١٩٩٩م بالآلاف الدولارات (جدول): -

السنة المالية	مجموع الموجودات	مجموع التسويق	مجموع الودائع	طرق المساهمين	صافي الأرباح قبل الضريبة
١٩٩٦	١٦,١٦٧	٥,٧١٦	٥,٤٧٢	١٠,٤٢٨	٥,٠٧٢-
١٩٩٧	٣٢,٩٥٥	٤,٣٨٩	٢٥,٧٨٨	١٠,٥٥٣	٥,١٥٩
١٩٩٨	٥٨,٨٦٧	١٤,٨٢٢	٤٤,٩٥٣	١٠,٥٩٠	٥,٠٥٩
١٩٩٩	٧٥,٩٠٧	٢٠,١٤١	٥٩,٣٣٧	١١,٩٠١	١,٣٩٩

جدول رقم (٣-٩)

شكل رقم (٨-٣)



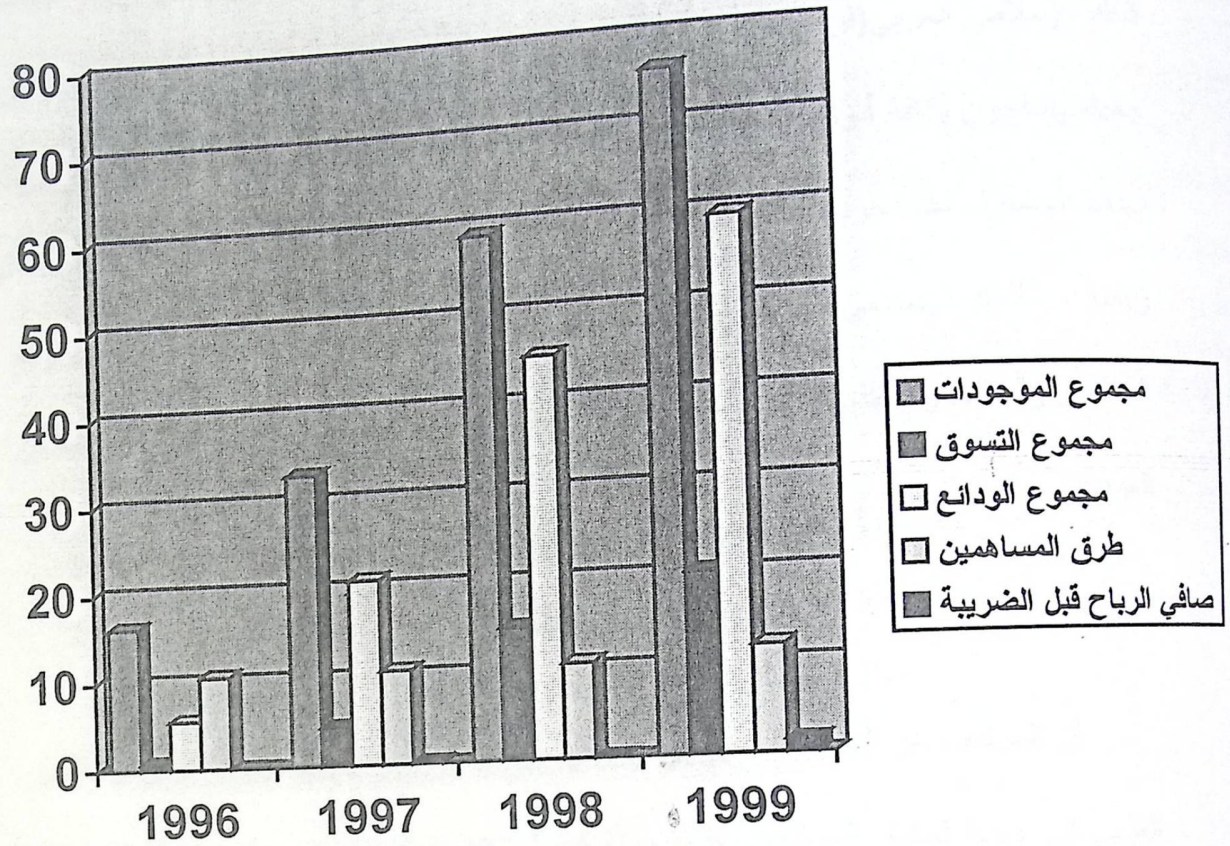
مخصص مكافئة نهاية الخدمة	مخصص هبوط أوراق مالية	مخصصات التمويل
الإستهلاكات والإطفاءات	الرواتب والأجور	المصاريف الإدارية والعمومية

المؤشرات المالية بين ١٩٩٦م - ١٩٩٩م بآلاف الدولارات (جدول): -

السنة المالية	مجموع الموجودات	مجموع التسويق	مجموع الودائع	طرق المساهمين	صافي الأرباح قبل الضريبة
١٩٩٦	١٦,١٦٧	١٠,٧١٦	٥,٤٧٢	١٠,٤٢٨	١٠,٠٧٢-
١٩٩٧	٣٢,٩٥٥	٤,٣٨٩	٢٠,٧٨٨	١٠,٥٥٣	١٠,١٥٩
١٩٩٨	٥٨,٨٦٧	١٤,٨٢٢	٤٤,٩٥٣	١٠,٥٩٠	١٠,٠٥٩
١٩٩٩	٧٥,٩٠٧	٢٠,١٤١	٥٩,٣٣٧	١١,٩٠١	١٠,٣٩٩

جدول رقم (٩-٣)

## المؤشرات المالية مابين (١٩٩٦م-١٩٩٩م) بآلاف الدولارات (رسم بياني)



شكل رقم (٣-٩)

## إدارة التنمية البشرية

إن من أحد أهداف البنك الإستراتيجية هي الإدارة الفعالة والجيدة للموارد البشرية ، فيهدف البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) إلى تطوير قدرات العاملين فيه ورفع من كفاءتهم ، وبالتالي جعلهم يتسلحون بكافة أنواع المعرفة سواء كانت من ناحية إدارية أو مصرفية أو تكنولوجية ، وذلك بهدف الحصول على جودة أفضل في العمل وبالتالي الارتقاء بنوعية ومستوى الخدمات المقدمة الى زبائنه ، فالبنك الإسلامي العربي أولى اهتمام كبير بالعنصر البشري وهذا الاهتمام من أجل رفع المستوى والكفاءة والإنتاجية مما يوسع رضى العملاء ، ويوسع قاعدة التعامل مع البنك الإسلامي العربي.

## الموظفين

إن الموظف هو اللبنة الأساسية في بناء أي مؤسسة ، فمن هنا نشأ إهتمام البنك الإسلامي العربي في عملية اختيار الموظفين بعناية ودقة كبيرة ، فقام البنك الإسلامي العربي بتوظيف الأساليب العلمية في انتقاء العنصر البشري من خلال برامج انتقاء ، تتضمن هذه البرامج استخدام أفضل الوسائل المختلفة والحديثة في تحليل الفرد والعمل ومن ثم اختيار أفضل العناصر (العاملين) ، وذلك لأداء العمل المطلوب منهم الأمر الذي يضمن تحقيق أعلى درجات من الكفاءة والإلتزام في العمل.

## التقديم للوظائف في البنك الإسلامي العربي

إن البنك الإسلامي العربي يضع مواصفات ومحددات وشروط لطالبي الوظائف بحيث يجب

أن يكون مكملاً لدرجة البكالوريوس في إحدى التخصصات التالية:

١- إدارة أعمال أو أحد فروعها مثل تسويق ، محاسبة ، اقتصاد ، تجارة ، وغير ذلك.

٢- برمجة حاسوب.

٣- اللغة الإنجليزية.

من أهداف البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) إلى تطوير قدراته الإدارية والإدارية في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث يقوم طالب التوظيف بمقابلة مسؤولي شؤون الموظفين، ويتم إجراء اختبار أولي للمتقدمين بهدف الحصول على جودة أفضل في العمل وبنائهم الإيجابي. لجنة التوظيف:

رئيسه، نائبه، قائد البنك الإسلامي العربي أولي أمارة، مدير فرع الخليل، مدير فرع نابلس، مدير فرع رام الله، مدير فرع القدس، مدير فرع غزة، مدير فرع حيفا، مدير فرع تل أبيب، مدير فرع يافا، مدير فرع حيفا، مدير فرع نابلس، مدير فرع رام الله، مدير فرع القدس، مدير فرع غزة، مدير فرع حيفا، مدير فرع تل أبيب، مدير فرع يافا.

يتم إجراء مقابلة مع المتقدمين للوظائف بمقابلة مسؤولي شؤون الموظفين، ويتم إجراء اختبار أولي للمتقدمين بهدف الحصول على جودة أفضل في العمل وبنائهم الإيجابي. لجنة التوظيف:

رئيسه، نائبه، قائد البنك الإسلامي العربي أولي أمارة، مدير فرع الخليل، مدير فرع نابلس، مدير فرع رام الله، مدير فرع القدس، مدير فرع غزة، مدير فرع حيفا، مدير فرع تل أبيب، مدير فرع يافا.

المتقدمين للتوظيف والتأكد من مطابقتهم للمعايير والشروط والمواصفات الموضوعية.

### عدد الموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) في عام ٢٠٠٣م

بلغ عدد الموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) حوالي ١١ موظفاً في عام ٢٠٠٣م مقابل ١٣ موظفاً في عام ٢٠٠٢م حيث تم الاستغناء عن موظفين اثنين، وذلك لعدم تقديمهم بقوانين البنك، ونظراً للظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها الأراضي الفلسطينية لم يتم تعويض هذا النقص خارجياً، ويتوزع الموظفون على الأقسام كالتالي:-

الإدارة	١- مدير البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل). ٢- نائب المدير (المراقب).
قسم السكرتارية	موظفة واحدة تقوم بالأعمال السكرتارية.
قسم الودائع	١- رئيس قسم الودائع. ٢- موظف صندوق ١. ٣- موظف صندوق ٢.

<sup>٨</sup> - إجراء مقابلات مع المسؤولين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

وهناك مجموعة من الإجراءات خاصة بتقديم طلب التوظيف بحيث يتم ذلك بالخطوات التالية:-  
 (١) تقديم طلب التوظيف:-

إذ يقوم طالب التوظيف بتعبئة إستمارة خاصة بطلبات التوظيف .  
 (٢) المقابلة:-

بحيث يقوم طالب التوظيف بمقابلة مسؤولي شؤون الموظفين ، ويتم إجراء اختبار أولي للمتقدمين.  
 (٣) لجنة التوظيف:-

يقوم البنك الإسلامي العربي بإعداد لجنة خاصة تعنى بشؤون التوظيف بحيث تقوم بفحص واختبار المتقدمين للوظيفة والتأكد من مطابقتهم للمعايير والشروط والمواصفات الموضوعية.<sup>٨</sup>

### عدد الموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) في عام ٢٠٠٣م

بلغ عدد الموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) حوالي ١١ موظفا في عام ٢٠٠٣م مقابل ١٣ موظفا في عام ٢٠٠٢م حيث تم الاستغناء عن موظفين اثنين ، وذلك لعدم تقديمهم بقوانين البنك ، ونظرا للظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها الأراضي الفلسطينية لم يتم تعويض هذا النقص خارجيا ، ويتوزع الموظفون على الأقسام كالتالي:-

١- مدير البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل). ٢- نائب المدير (المراقب).	الإدارة
موظفة واحدة تقوم بالأعمال السكرتارية.	قسم السكرتارية
١- رئيس قسم الودائع. ٢- موظف صندوق ١. ٣- موظف صندوق ٢.	قسم الودائع

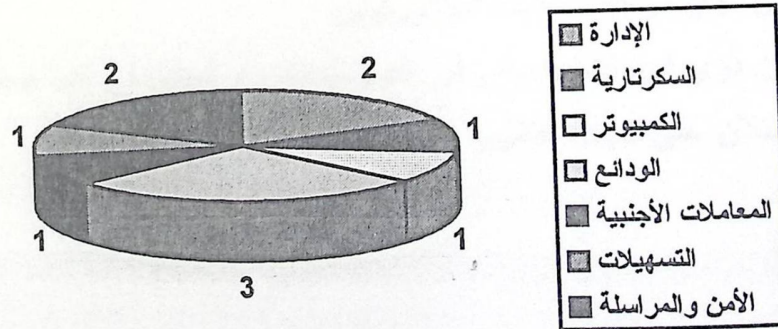
<sup>٨</sup> - إجراء مقابلات مع المسؤولين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

يوجد به موظف واحد يقوم بأعمال هذا القسم.	قسم التعاملات الأجنبية
يوجد به موظف واحد يقوم بأعمال هذا القسم.	قسم التسهيلات
١- مراسل.	الأمن والمراسلة
٢- الأمن.	قسم الكمبيوتر
يوجد به موظف واحد يقوم بأعمال هذا القسم.	جدول رقم (١٠-٣)

\* حيث أن أكثر الأقسام احتواء للموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) هو قسم الودائع حيث يحتوي هذا القسم على ثلاثة موظفين وهو من أكثر الأقسام اتصالاً مع العملاء.

\* نلاحظ أيضاً قلة الموظفين ، ففي حال تغيب أحد الموظفين فإن ذلك سيؤدي إلى تعطيل الكثير من أعمال البنك الإسلامي العربي وذلك نظراً لقلة الموظفين (إننا نرى أن أغلب الأقسام تحتوي على موظف واحد فقط لا أكثر، وإن هذا الموظف يباشر أكثر من مهمة واحد موكلة إليه ، ما يؤدي ذلك إلى إرهاق الموظف).<sup>٩</sup>

عدد الموظفين حسب توزيعهم على الأقسام عام ٢٠٠٣ م



شكل رقم (١٠-٣)

<sup>٩</sup> - إجراء مسح ومقابلات مع المسؤولين والموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

## توزيع الموظفين حسب المؤهل أو الدرجة العلمية

العدد	الوصف الوظيفي	الدرجة العلمية	التخصص
١	مدير البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)	بكالوريوس	علوم سياسية
٢	نائب مدير البنك (المراقب)	ماجستير	إدارة أعمال وتسويق
٣	السكرتيرة	دبلوم	برمجة حاسوب
٤	رئيس قسم الودائع	دبلوم	محاسبة
٥	موظف صندوق ١	دبلوم	محاسبة
٦	موظف صندوق ٢	دبلوم	برمجة حاسوب
٧	رئيس قسم الكمبيوتر	بكالوريوس	إدارة أعمال
٨	رئيس قسم التسهيلات	بكالوريوس	إدارة أعمال
٩	رئيس قسم المعاملات الأجنبية	بكالوريوس	إدارة أعمال
١٠	المراسل	ثانوية عامة	-----
١١	الأمن	ثانوية عامة	-----

جدول رقم (٣-١١)

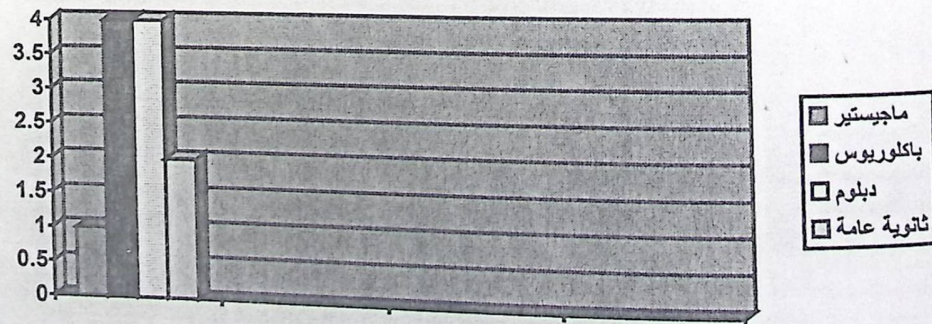
\* نلاحظ أنه يوجد حوالي موظف واحد ذو درجة علمية وهي الماجستير.

\* وأربعة موظفين ذوي درجات علمية البكالوريوس.

\* وأربعة موظفين ذوي درجات علمية وهي الدبلوم (سنتين دراسيتين في كلية مجتمعية).

\* وموظفان حاصلان على شهادة الثانوية العامة.<sup>١٠</sup>

شكل رقم (٣-١١)



<sup>١٠</sup> - إجراء مقابلات مع الموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

## توزيع الموظفين حسب المؤهل أو الدرجة العلمية

الوصف الوظيفي	عدد
مدير البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)	١
نائب مدير البنك (المراقب)	٢
السكرتيرة	٣
رئيس قسم الودائع	٤
موظف صندوق ١	٥
موظف صندوق ٢	٦
رئيس قسم الكمبيوتر	٧
رئيس قسم التسهيلات	٨
رئيس قسم المعاملات الأجنبية	٩
المراسل	١٠
الأمن	١١

جدول رقم (٣-١١)

\*تلاحظ أنه يوجد حوالي موظف واحد ذو درجة علمية وهي الماجستير.

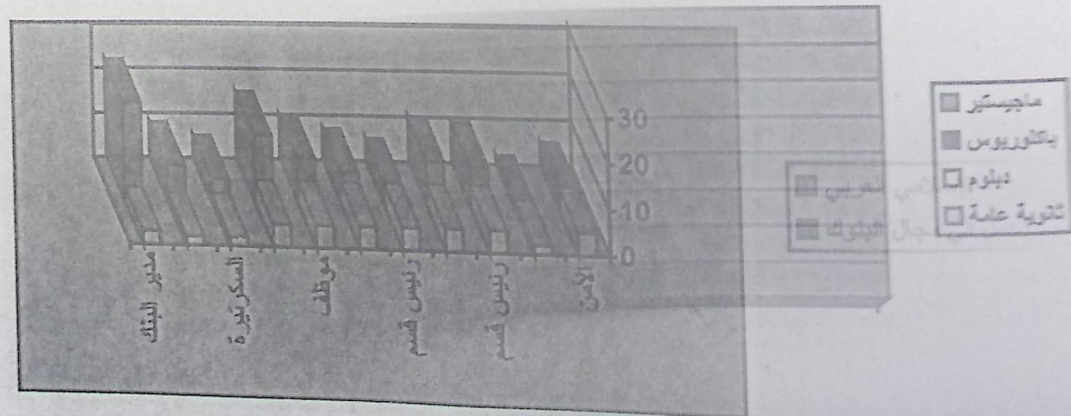
\*وأربعة موظفين ذوي درجات علمية البكالوريوس.

\*وأربعة موظفين ذوي درجات علمية وهي الدبلوم (سالم) وهو من أكثر الموظفين خبرة في مجال وموظفان حاصلان على شهادة الثانوية العامة لدرجة لتسيير ونجاح أي مؤسسة ، بالتالي الخبرة من

شخص الأشكال الإدارية وخصوصا في مجال البنوك.<sup>١١</sup>

شكل رقم (٤-١٢)

الموظفين حسب الخبرة



البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

توزيع الموظفين حسب الخبرة وسنوات العمل

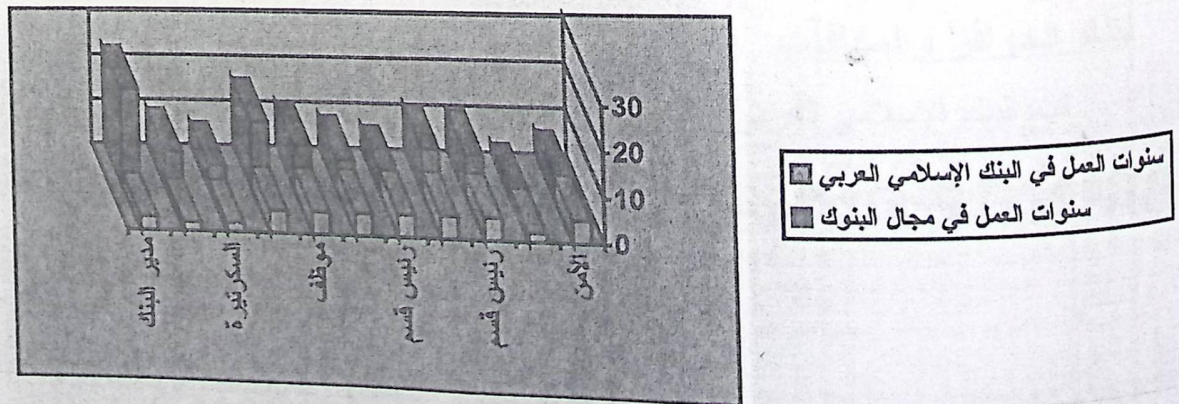
العدد	الوصف الوظيفي	المطلوب للوظيفة من خبرة	سنوات العمل في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)	سنوات الخبرة في مجال العمل في البنوك
١	مدير البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)	١٠	٣	٢٢
٢	نائب مدير البنك (المراقب)	٥	٢	٨
٣	السكرتيرة	تدريب	٢	٥
٤	رئيس قسم الودائع	٥	٥	١٥
٥	موظف صندوق ١	تدريب	٥	١٠
٦	موظف صندوق ٢	تدريب	٥	٧
٧	رئيس قسم الكمبيوتر	٢	٥	٥
٨	رئيس قسم التسهيلات	٥	٥	١٠
٩	رئيس قسم المعاملات الأجنبية	٥	٥	٩
١٠	المراسل	-----	٢	٢
١١	الأمن	-----	٥	٥

جدول رقم (٣-١٢)

• نلاحظ أن مدير البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) هو من أكثر الموظفين خبرة في مجال عمل البنوك ، وكما نعلم إن الخبرة ضرورية لتسيير ونجاح أي مؤسسة ، بالتالي الخبرة من الضروريات لمزاولة أي شخص الأعمال الإدارية وخصوصا في مجال البنوك.<sup>١١</sup>

شكل رقم (٤-١٢)

الموظفين حسب الخبرة



<sup>١١</sup> - إجراء مقابلات مع الموظفين في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

## التدريب

للتدريب أهمية كبيرة وذلك للعمل على تحقيق أعلى درجات من الكفاءة والالتزام في العمل ، ومن هنا ظهرت أهمية التدريب التي أولاها البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) أهمية كبيرة ، فقد قام بعقد كثير من الدورات التدريبية في مجالات متعددة مثل:-

١- الإدارة المصرفية.

٢- الإدارة في التعاملات الإسلامية.

٣- الاستثمار الشرعي.

والبنك الإسلامي العربي يقوم ببعث المتدربين للحصول على دورات تدريبية في الجامعات أو المراكز التدريبية ، مثل بلدية الخليل و جامعة الخليل ، ومعهد فلسطين، كما أن البنك الإسلامي العربي بسبب الظروف الصعبة التي يعيشها الشارع الفلسطيني ، و بسبب الإغلاقات فإنة قام بعقد دورات تدريبية إضافية للموظفين في داخل البنك بحيث قام بإلزام كثير من الموظفين إلى الانتقال إلى أقسام البنك كافة وذلك للإلمام بطبيعة العمل ، وذلك بهدف التغطية في حال غياب أي موظف من الموظفين بسبب أوضاع خاصة بالموظفين أو المرض أو الإغلاقات السائدة في الضفة الغربية وقطاع غزة.<sup>١٢</sup>

## الأنظمة المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين

### نظام الحوافز والمكافآت

اتبع البنك الإسلامي العربي بعض الإجراءات ، وذلك بهدف تحفيز الموظفين على العمل وإنجاز المهام بشكل أفضل وأسرع ، فقام البنك الإسلامي العربي باتباع نظام التحفيز المعنوي والمادي.

<sup>١٢</sup> - إجراء مقابلات مع نائب المدير (المراقب) في البنك الإسلامي العربي فرع الخليل.

#### ١- التحفيز المعنوي:-

وهو أن يقوم البنك الإسلامي العربي بتقديم الشكر و التقدير الى الموظف نتيجة لجهوده وإنجازاته المميزة.

#### ٢- التحفيز المادي أو المكافآت:-

حيث يقوم البنك الإسلامي العربي بتقديم مكافآت مالية للموظفين ذوي الإنجازات المميزة أو للموظفين المتميزين.

فيوجد ثلاثة أنواع من التحفيز المادي

- (أ) نظام العلاوات السنوية:- بحيث يتم صرف علاوات سنوية للموظفين المتميزين بإنجازاتهم .
- (ب) نظام الترقية:- بحيث يتم ترفيع درجة الوصف الوظيفي للموظف بناء على نشاطه وتميزه.
- (ج) نظام المكافآت المالية المقطوعة:- تعطى عادة للمتميزين في أعمالهم وإنجازاتهم والأشخاص القادرين على جذب زبائن جدد للبنك.<sup>١٣</sup>

#### نظام العقوبات

يوجد في البنك الإسلامي العربي نظام عقوبات متبع ، وذلك بهدف دفع الموظف إلى العمل

ومنعه من المماطلة أو الإتكاليه أو التقصير في أداء أعماله ، فإن نظام العقوبات كالتالي:

- ١-لفت نظر:- يتم لفت نظر الموظف في حال صدور خلل أو خطأ من الموظف يستدعي هذا اللفت وفي العادة يكون إذا حدث الخلل أو الخطأ للمرة الأولى.
- ٢-إنذار أول:- بحيث ينذر الموظف شفهيًا أو خطيًا إذا استمر في أخطائه أو سلوكه غير المتفق مع القوانين والأخلاقيات والسلوك في العمل.
- ٣-إنذار ثان :- في العادة يقدم هذا الإنذار للفت نظر أخير للموظف.

<sup>١٣</sup>- إجراء مقابله مع المدير ونائبه في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

٤- خصم من مستحقات: - يتم الخصم من راتب الموظف نتيجة لتقصيره أو سلوكه غير المتفق مع القواعد والقوانين في العمل (ولكن على الأغلب خصم المستحقات يكون نتيجة التقصير في العمل وليس لظروف أخرى).

٥- الاستغناء عن خدمات: - إقالة الموظف المستمر في تقصيره وتجاوزاته.<sup>١٤</sup>

### نظام الرقابة

كما نعلم إن الإدارة من مهماتها الرقابة للتأكد من أداء الموظفين ، ومن سير الأعمال البنكية ، ففي البنك الإسلامي العربي يقوم بهذا الدور المدير أو المراقب في حال تغيب المدير فيقوم بالتأكد من سير الأعمال البنكية ، إما عن طريق المراقبة الوجيهة أو عن طريق أجهزة المراقبة للتأكد من عدم وجود خطأ في سير الأعمال البنكية.<sup>١٥</sup>

### نظام الرواتب

إن البنك الإسلامي العربي لا يتبع آلية معينة بحد ذاتها لتوزيع المستحقات على الموظفين الموجودين ، ولكن في العادة للخبرة والمؤهل أو الدرجة العلمية أهمية في تصنيف الرواتب ، أيضا سنوات العمل في البنك الإسلامي العربي ، بالإضافة إلى الإنجازات والنشاطات التي يبديها الموظف فكل هذه العوامل تتدخل في تصنيف الرواتب للموظفين العاملين في البنك الإسلامي العربي ، أما بالنسبة للموظفين الجدد فأنها تأخذ الخبرة السابقة في عين الاعتبار والمؤهل العلمي والشهادات التدريبية والدورات الحاصل عليها الموظف إن وجدت.<sup>١٦</sup>

### مشكلات التي تواجه الموظفين

- ١- قلة عدد الموظفين ما يؤدي إلى ضغط في العمليات البنكية.
- ٢- تعدد المهام الموكلة إلى الموظفين مما يؤدي إلى الإرهاق.

<sup>١٤</sup> - إجراء مقابلة مع نائب المدير المراقب.

<sup>١٥</sup> - إجراء مقابلة مع نائب المدير المراقب.

<sup>١٦</sup> - إجراء مقابلة مع المدير ونائبه في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

- ٣- قلة التعمق بالمفاهيم المصرفية التجارية والإسلامية والحاجة إلى دورات مكثفة.
- ٤- كثرة الغياب للموظفين وذلك يرجع بسبب الإغلاقات الإسرائيلية.
- ٥- قلة المكافآت المقدمة إلى الموظفين وذلك ، بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي سادت الأراضي الفلسطينية منذ بداية انتفاضة الأقصى الشريف.
- ٦- الحاجة إلى دورات تثقيفية مكثفة باللغة الإنجليزية.
- ٧- الحاجة إلى دورات تدريبية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتي تسهل عمل الموظفين.
- ٨- الحاجة إلى الأجهزة الحديثة، والتي تسهل أعمال الموظفين وتسرع في تقديم الخدمات.
- ٩- عدم وجود أمان وظيفي بسبب الأوضاع الصعبة التي تسود الأراضي الفلسطينية ، فأى موظف معرض للاستغناء عن خدماته في ظل هذه الظروف.<sup>١٧</sup>

### ٣-٢ إدارة التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية

يستمر البنك الإسلامي العربي في سياسته الرامية إلى مواكبة أحدث التقنيات في مجال التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية بالرغم من الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية الصعبة التي يمر بها الشارع الفلسطيني ، وخصوصا في الآونة الأخيرة والتي أثرت إلى حد بعيد في هذه السياسة فالبنك الإسلامي العربي بحاجة إلى أن يلعب دورا حاسما في زيادة قدرته التنافسية ليتبوء مكانا مرموقا بين المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة ، وأيضا البنك الإسلامي العربي بحاجة ماسة إلى تقديم الخدمات إلى المواطنين بتكاليف أقل وبكفاءة وجودة عالية ما يؤدي ذلك إلى أن ينعكس إيجابيا على رضا العاملين والعملاء على حد سواء ، فذلك دفع البنك الإسلامي العربي على وضع خطط تطويرية لتحديث الأجهزة التكنولوجية والأنظمة المعلوماتية الموجودة فيه وتحديث طرق إدارتها والعمل على تدريب العاملين على استخدامها.

<sup>١٧</sup> - إجراء مقابلات مع كافة الموظفين.

## التطوير التكنولوجي

لعبت الظروف السياسية والمعيشية التي مرت بها المنطقة على مدى العامين الماضيين في إبراز أهمية بعض المجالات التكنولوجية ، خاصة المتعلقة في مجال الاتصالات ونقل البيانات فهذا دفع البنك الإسلامي العربي إلى وضع خطط تطويرية لتحسين من مستوى التكنولوجيا الموجودة لديه وخصوصا تكنولوجيا الاتصالات ، ولكن كان من المعوقات التي أثرت سلبا على تطبيق هذه الخطط الوضع الاقتصادي الصعب التي مرت به الأراضي الفلسطينية بشكل عام والبنك الإسلامي العربي بشكل خاص .

### الأجهزة التكنولوجية الموجودة في البنك الإسلامي العربي فرع- الخليل

- (١) أجهزة كمبيوتر PENTIUM I تستخدم هذه الأجهزة لتثبيت التعاملات البنكية التي تتم ما بين البنك وعملائه.
- (٢) أجهزة كمبيوتر PENTIUM III ، تستخدم هذه الأجهزة من قبل قسم الكمبيوتر، وذلك لحفظ وإدخال المعلومات والبيانات الجديدة التي تم الحصول عليها من العملاء إلى جهاز الحاسوب لتنظيمها ، وبعد ذلك من أجل إدخالها إلى شبكة الحاسوب الموجودة في الفرع.
- (٣) جهاز SERVER رئيسي ، بحيث هذا الجهاز هو الخادم الرئيسي للشبكة الموجودة والتي تربط بين جميع الحواسيب الموجودة في أقسام البنك الإسلامي العربي فرع- الخليل.
- (٤) جهاز فاكس يستخدم هذا الجهاز لأعمال التراسل واستقبال التراسلات.
- (٥) طابعات EXMARK وهي طابعات من نوع DOT MATROX PRINTER ، وذلك لطباعة المستندات والقيود والمعاملات البنكية.
- (٦) طابعات BRATHER وهي طابعات من نوع LEZER PRINTER ، والتي تقوم بطباعة جميع الأوراق والرسائل وما غير ذلك من المعاملات البنكية.

- (٧) الماسح الضوئي SCANNER ، يستخدم الماسح الضوئي لإدخال البيانات والمعلومات التي يحتاج البنك إلى حفظها وتثبيت الشبكة الحاسوبية.
- (٨) يوجد جهاز موديم MODEM ، وذلك لربط الفرع بالإدارة العامة الرئيسية.
- (٩) يوجد جهاز لفحص الدولار وذلك للتأكد من عدد وجود عملات من فئة الدولار مزيفة.
- (١٠) ماكينة سحب صور، تستخدم هذه الماكينة من قبل كل أقسام البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) لتصوير الأوراق البنكية الضرورية وعمل نسخ منها.
- (١١) ماكينة تمزيق ورق ، تستخدم هذه الماكينة للتخلص من الأوراق البنكية التي يريد البنك إنهاءها والتخلص من وجودها.
- (١٢) ساعة دوام ، تستخدم لتسجيل ساعات الحضور والمغادرة للموظفين.
- (١٣) جهاز CHEACER ، يستخدم لختم الشيكات المصدقة.
- (١٤) ماكينات عد نقود ، تستخدم للتأكد من عدد العملات الورقية.
- (١٥) MAEKER قارئ للشيكات ، ويستخدم لفحص الشيكات والتأكد من عدم وجود الشيكات المزيفة.
- (١٦) ماكينة ختم الطوابع البريدية.
- (١٧) أجهزة هاتف تستخدم ، وذلك للقيام بأعمال الاتصال الداخلي والخارجي.
- (١٨) آلة كاتبة ، وتستخدم لكتابة بيانات بعض المعاملات بدلا من الكتابة اليدوية.
- (١٩) جهاز HUB ، لربط أجهزة الكمبيوتر مع الشبكة الداخلية.
- (٢٠) UBS عام واقى صدمة ، لمنع إطفاء الأجهزة بشكل مفاجئ في حال انقطاع التيار الكهربائي.
- (٢١) UBS صغير لجهاز ال SERVER فقط.
- (٢٢) طابعات LEZER JET ، لأعمال الديوان والسكرتارية والأجنبية.
- (٢٣) جهاز RAWTER ، لربط الفروع مع الإدارة العامة.

(٢٤) جهاز LEZED-LINE ، الخطوط المؤجرة مع المودم لإمكانية الإرسال والاتصال في نفس الوقت. ١٨

العدد	وصف الجهاز	العدد المتواجد من الجهاز	في أي الأقسام يستخدم
١	أجهزة حاسوب IBM PENTIUM I	١٣	يوجد في كافة الأقسام
٢	أجهزة حاسوب IBM PENTIUM III	٢	في قسم الكمبيوتر
٣	جهاز SERVER رئيسي	١	في قسم الكمبيوتر
٤	جهاز فاكس	١	في قسم السكرتارية
٥	طابعات EXMARK	٧	بعض الأقسام
٦	طابعات LEZER JET	٢	بعض الأقسام
٧	طابعات BRATHER	٢	السكرتارية + الكمبيوتر
٨	الماسح الضوئي (SCANNER)	١	قسم الكمبيوتر
٩	جهاز MODEM	١	قسم الكمبيوتر
١٠	جهاز فحص الدولار	١	قسم الودائع
١١	ماكينة تصوير	١	تخدم كافة الأقسام
١٢	ماكينة تمزيق ورق	١	تخدم كافة الأقسام
١٣	ساعة دوام	١	تخدم كافة الأقسام
١٤	جهاز CHEACER	١	قسم التعاملات
١٥	ماكينة عد نقود	٤	مراقب + وودائع
١٦	ماكينة ختم الطوابع البريدية	١	قسم السكرتارية
١٧	مايكر قارئ شيكات	١	قسم الودائع
١٨	آلة كتابة لأوراق الكربونية	١	سكرتارية + أجنبية
١٩	أجهزة هاتف	٢٠	كافة الأقسام
٢٠	جهاز HUB	١	كمبيوتر
٢١	جهاز UPS عام	١	كمبيوتر
٢٢	جهاز UPS صغير	١	كمبيوتر
٢٣	جهاز RAWTER	١	كمبيوتر
٢٤	جهاز LEZED-LINE	١	-----

جدول رقم (٣-١٣)

- نلاحظ من الجدول السابق أن هناك زيادة بالمقارنة مع عدد الموظفين في عدد أجهزة الكمبيوتر فلا يوجد نقص في الأجهزة ، وذلك بسبب وجود نقص في الموظفين.
- نلاحظ أن هناك بعض الأجهزة الضرورية لعمل كافة الأقسام ، وهناك أجهزة خاصة بأقسام معينة لا علاقة لأقسام أخرى بها ، فمثلا أجهزة عد النقود تخص قسم الودائع والمراقب ولا علاقة مثلا لقسم الكمبيوتر بها.
- نلاحظ قدم كثير من الأجهزة وخصوصا أجهزة الحاسوب ، فنلاحظ أن كل قسم يمتلك حاسوب IBM PENTIUM I وهي تعتبر قديما بالنسبة للتقنيات والأجهزة الحديثة.
- نلاحظ توفر بعض الأجهزة والتي توفر الأمن في التعاملات النقدية مثل أجهزة فحص الشيكات والدولارات وهذه الأجهزة ضرورية لتعاملات البنكية والابتعاد عن حالات إدخال الشيكات أو العملات (الدولار) المزورة.

## تطوير أنظمة المعلومات

من الأولويات التي يسعى البنك الإسلامي العربي على تحقيقها هي بناء نظام معلوماتي متكامل ، والعمل على إدارته على المستوى الوطني ، وهذا يربط بين جميع المراكز والفروع المجتمعة ، ويعمل على توفير أحدث وأشمل المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، فالبنك الإسلامي العربي من أولوياته جمع المعلومات الدقيقة والصحيحة والعمل على تطويرها ومعالجتها بما يضمن إنسيابها إلى المستفيدين في القطاع العام والخاص بالبنوك مما يساعد على الرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية والتنظيمية والمصرفية بمختلف أنواعها وتفرعاتها ؛ ولكن تلك الأولويات تأثرت سلبا في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي مر بها الشارع

الفلسطيني بشكل عام والبنك الإسلامي العربي بشكل خاص ، ما أدى إلى البطء في تنفيذ هذه الإستراتيجيات التطويرية وخصوصا فيما يتعلق بربط الفروع بنظام معلومات موحد.

### من الخطط الأنظمة المعلوماتية التي يسعى البنك إلى تحقيقها.

- ١- توفير قاعدة رئيسية من المعلومات على المستوى الوطني والعمل على تبويبها.
- ٢- العمل على تطوير البرمجيات المتعلقة باستخدام أنظمة معلوماتية متكاملة.
- ٣- العمل على نشر المعلومات والوعي بأهميتها.
- ٤- المساهمة في تنظيم المعلومات وتنسيقها بين الفروع.
- ٥- تدريب العاملين على استخدام أنظمة المعلومات الحديثة.
- ٦- تطوير المواصفات والشروط الفنية المطلوب توافرها في أنظمة المعلومات.<sup>١٩</sup>

### البرامج المستخدمة

- ١) برامج على ORAKEL ٧.
- ٢) برامج مساندة على ACSESS.
- ٣) برامج الطباعة ٩٧ OFFICE . (EXEL, WIN WORD, .....)
- ٤) وجود ٩٥ WINDOWS و ٩٨ WINDOWS و ٢٠٠٠ WINDOWS.<sup>٢٠</sup>

### المشاكل التي تواجه البنك الإسلامي العربي فرع الخليل من ناحية الأجهزة وأنظمة

#### المعلومات

- ١) بعض الأجهزة قديم ومن الأمثلة على ذلك أجهزة IBM PENTIUM I

<sup>١٩</sup> - إجراء مقابلة مع رئيس قسم الكمبيوتر في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).  
<sup>٢٠</sup> - عن طريق المسح وإجراء مقابلة مع رئيس قسم الكمبيوتر.

القطري بشكل عام والبنك الإسلامي العربي بشكل خاص ، ما أدى إلى البطء في تنفيذ هذه الإستراتيجيات التطويرية وخصوصا فيما يتعلق بربط الفروع بنظام معلومات موحد.

### من الخطط الأنظمة المعلوماتية التي يسعى البنك إلى تحقيقها.

١- توفير قاعدة رئيسية من المعلومات على المستوى الوطني والعمل على تبويبها.

٢- العمل على تطوير البرمجيات المتعلقة باستخدام أنظمة معلومات متكاملة.

٣- العمل على نشر المعلومات والوعي بأهميتها.

٤- المساهمة في تنظيم المعلومات وتنسيقها بين الفروع.

٥- تدريب العاملين على استخدام أنظمة المعلومات الحديثة.

٦- تطوير المواصفات والشروط الفنية المطلوب توافرها في أنظمة المعلومات.<sup>١٩</sup>

### البرامج المستخدمة

(١) برامج على ORAKEL ٧.

(٢) برامج مساندة على ACSESS.

(٣) برامج الطباعة ٩٧ OFFICE . (EXEL, WIN WORD, .....)

(٤) وجود ٩٥ WINDOWS و ٩٨ WINDOWS و ٢٠٠٠ WINDOWS.<sup>٢٠</sup>

### المشاكل التي تواجه البنك الإسلامي العربي فرع الخليل من ناحية الأجهزة وأنظمة

#### المعلومات

(١) بعض الأجهزة قديم ومن الأمثلة على ذلك أجهزة IBM PENTIUM I

<sup>١٩</sup> -إجراء مقابلة مع رئيس قسم الكمبيوتر في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

<sup>٢٠</sup> -عن طريق المسح وإجراء مقابلة مع رئيس قسم الكمبيوتر.

٢) عدم وجود شبكة مباشرة O N-LINE لربط الفروع مع بعضها البعض ، مما يسهل في تقديم الخدمة للمواطنين.

٣) عدم وجود خدمة الإنترنت بين الفروع.

٤) عدم وجود انتظام في التيار الكهربائي في البنك ، ما يحدث بعض المشاكل في الأجهزة.

٥) وجود الكثير من البرامج القديمة والتي بحاجة الى تحديث مثل ٩٥ - WNIOWS.

٦) عدم وجود التدريب الكافي لتأهيل الموظفين على استخدام البرمجيات ووسائل الاتصال.

٧) عدم وجود جهاز الناطق البنكي والذي يسهل من عمليات الخدمة.

٨) عدم وجود جهاز الصراف الآلي ، وذلك يقلل الضغط على الصناديق ويسهل من خدمة

المواطنين.<sup>٢١</sup>

(الفصل الرابع)

<sup>٢١</sup> - إجراء مقابلة مع رئيس قسم الكمبيوتر في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) ، من أبحاث غير منشورة عن البنك الإسلامي العربي.

# (الفصل الرابع)

# التأثيرات الخارجية التي تؤثر على البنك الإسلامي العربي

الصفحة

٨٤  
٨٩  
٩٠  
٩١  
٩٢  
٩٢  
٩٣  
٩٣  
٩٣  
٩٤  
٩٩

السياسة الاقتصادية  
انتشار وانتشار ظاهرة الفقر  
انتشار البطالة  
٣) تغير الأنماط الاستهلاكية  
٤) الأسعار والتضخم  
٥) تراجع الاستثمار  
٦) تجزئة السوق الفلسطيني  
٧) ازدياد العولمة الاقتصادية  
٣-٤) التأثيرات الاجتماعية  
٤-٤) التأثيرات التكنولوجية

## محتويات الفصل

## الموضوع

## الصفحة

٨٤	١-٤ التأثيرات السياسية .
٨٩	٢-٤ التأثيرات الاقتصادية .
٩٠	١) فقدان الدخل وانتشار ظاهرة الفقر .
٩١	٢) انتشار البطالة .
٩٢	٣) تغير الأنماط الاستهلاكية .
٩٢	٤) الأسعار والتضخم .
٩٣	٥) تراجع الاستثمار .
٩٣	٦) تجزئة السوق الفلسطيني .
٩٣	٧) إزداد العولمة الاقتصادية .
٩٣	٣-٤ التأثيرات الاجتماعية .
٩٤	٤-٤ التأثيرات التكنولوجية .
٩٩	

## ٤-١ التأثيرات السياسية

لعبت الأوضاع السياسية دوراً تأثيرياً قوياً على الساحة الفلسطينية بشكل عام ، وعلى المؤسسات المالية والمصرفية بشكل خاص ، فالأوضاع السياسية لها دور كبير في تحديد الواقع العملي والمصرفي لكثير من المؤسسات العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة ، فالبنك الإسلامي العربي واجه كخبرة من المؤسسات الفلسطينية هذه التأثيرات ، وتأثر بها ما أعطى انطباعاً واضحاً على تأثر معاملاته وإستراتيجياته بهذه الأوضاع السياسية.

فالمؤسسات المالية والمصرفية في فلسطين مرت بعدة فترات :-

١- في الفترة الواقعة بين عام ١٩٦٧م - عام ١٩٩٣م :-

قامت القوات الإسرائيلية في بدايات هذه الفترة بمنع عمل البنوك الفلسطينية ، ومنع من افتتاح أي بنوك جديدة في تلك الفترة ، وحلت محل البنوك الفلسطينية البنوك الإسرائيلية التي انتشرت في أجزاء كبيرة من الضفة الغربية وقطاع غزة.

٢- وفي الفترة الواقعة بين عام ١٩٩٤م - عام ٢٠٠٠م :-

في هذه الفترة حل ظرف سياسي جديد على المنطقة متمثلاً بقدم السلطة الوطنية الفلسطينية التي قامت بتوقيع كثير من الاتفاقيات والمعاهدات السياسية والاقتصادية ، كما أنه في هذه الفترة سمح للبنوك بمزاولة أعمالها وافتتاح بنوك جديدة ومنها البنك الإسلامي العربي الذي أنشئ في ظل هذه الفترة في عام ١٩٩٥م ، وتميزت هذه الفترة بتنامي الحركات المالية والمصرفية والتجارية وذلك نتيجة تحسن في الأوضاع السياسية المتمثلة في استلام السلطة الوطنية الفلسطينية بزمام الأمور في المنطقة ، بالإضافة الى وجود مساعدات مقدمة من الدول المانحة والمنظمات والحكومات العربية

التي ساعدت في استقرار الوضع السياسي و الاقتصادي ، ودخول كثير من الاستثمارات إلى الأراضي الفلسطينية مما ساعد في انتعاش حركة المصارف الفلسطينية.

٣- وفي الفترة الواقعة بين عام ٢٠٠٠م - إلى يومنا هذا:-

في هذه الفترة حل ظرف سياسي جديد في المنطقة متمثلاً بتأزم العلاقات بين السلطة الوطنية الفلسطينية وإسرائيل و التي نتج عنها قيام إنتفاضة الأقصى المجيدة ، وقيام إسرائيل باجتياح الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة ، ونشوء الحصار الإسرائيلي و الإغلاقات في المناطق الفلسطينية ، ما أدى ذلك الى ان يحد من الحركات التجارية ، وقيام إسرائيل بحجز أموال السلطة الوطنية الفلسطينية ؛ مما أدى هذا الوضع السياسي الى التأثير على الشعب الفلسطيني وارتفاع معدلات البطالة والفقير ، ومنع حريات الحركة والتنقل بالتالي انخفاض المستوى التجاري والمصرفي للبنوك الفلسطينية.<sup>١</sup>

إن التأثيرات السياسية في الفترة الواقعة ما بين عام ٢٠٠٠م - إلى يومنا هذا ممكن إجمال آثارها بمايلي:-

#### (١) قيام إنتفاضة الأقصى المجيدة:-

فلا شك من أن انتفاضة الأقصى أثرت على القطاع الاقتصادي بشكل كبير فقد انخفض عمل البنوك من ٧٠% الى ٣٠% تقريبا وذلك راجع إلى الإغلاقات والاجتياحات الإسرائيلية المستمرة ، وعدم استقرار الوضع السياسي العام.

<sup>١</sup> - www.pma-palestine.org (موقع سلطة النقد الفلسطينية على شبكة الإنترنت).

فالإجراءات الإسرائيلية منذ قيام إنتفاضة الأقصى تمثلت بمايلي:-

### أ- الحصار الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة:-

تتعرض الأراضي الفلسطينية منذ الثامن والعشرين من أيلول ٢٠٠٠ إلى حرب شرسة، تشنها الآلة العسكرية حيث قصفت الأماكن السكنية ومقرات أجهزة الأمن ومباني السلطة الوطنية الفلسطينية ومقرات الرئاسة وتجريف الأراضي الزراعية واقتلاع الأشجار ، وهدم البيوت البلاستيكية وما تبعه من قتل وجرح وإعاقة آلاف المواطنين الفلسطينيين.

ويعتبر الحصار الإسرائيلي الحالي الأشد منذ احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة منذ العام ١٩٦٧ م ، حيث فرضت إسرائيل بتاريخ ٢٨/٩/٢٠٠٠ إغلاقاً شاملاً وداخلياً على الأراضي الفلسطينية ، ما يعني فصل الأخيرة عن العالم الخارجي، وشمل ذلك منع حركة الأفراد والبضائع والمركبات بين هذه المناطق، فمنع الآلاف من عمال الضفة وغزة من العمل في إسرائيل ، كما منعت الصادرات الفلسطينية من الوصول إلى أسواقها في إسرائيل أو عبر موانئها إلى العالم الخارجي أو عبر الأردن أو مصر كما منعت الواردات الفلسطينية (السلع الاستهلاكية ومدخلات الإنتاج) القادمة من إسرائيل أو من العالم الخارجي.

ومن دون شك فقد أثرت هذه الإجراءات الإسرائيلية على جميع مجالات الحياة الفلسطينية بما في ذلك الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية والنفسية وغيرها.

فالإجراءات الحادة والفورية التي اتخذتها إسرائيل بمجرد اندلاع الإنتفاضة والمتمثلة بمنع العمال الفلسطينيين من العمل داخل إسرائيل ، أدى إلى تسريح الآلاف من العاملين الفلسطينيين في إسرائيل وترتب على هذا الإجراء الانتقامي انقطاع الدخل لعشرات آلاف الأسر الفلسطينية ، والزج

بهؤلاء العمال إلى سوق البطالة، وانخفاض الناتج المحلي، وهذا بدوره أدى إلى انخفاض حجم العمل في القطاع المصرفي وقطاع الخدمات المختلفة.<sup>٢</sup>

فمن المعلوم ان البنك الإسلامي العربي تأثر بالحصار الإسرائيلي أسوة بغيره من المؤسسات المالية والمصرفية الفلسطينية، فمن الممكن أن نجمل تأثيرات الحصار الإسرائيلي على البنك الإسلامي العربي بما يلي:-

١- منع ساسة ومندوبي البنك الإسلامي العربي من التنقل بين الضفة الغربية وقطاع غزة للاطلاع على أوضاع وشؤون الفروع في الضفة و القطاع.

٢- انخفاض الاتفاقيات والمعاملات المصرفية مع الخارج، وذلك لعدم تمكن ساسة أو مندوبي البنك الانتقال بحرية الى الخارج، كما كان الوضع قبل قيام إنتفاضة الأقصى.

٣- تردي الأوضاع السياسية وعدم وجود أمان واستقرار سياسي.

٤- انخفاض التعاملات التجارية والارساليات التجارية بين الأراضي الفلسطينية والخارج بفعل التأثيرات السلبية للحصار.

٥- انحصار الدور التسويقي والخدماتي للبنك الإسلامي العربي بين الضفة الغربية وقطاع غزة.<sup>٣</sup>

ب- الإغلاقات الإسرائيلية بين المناطق الفلسطينية:-

إن للإغلاقات الإسرائيلية وعزل المناطق الفلسطينية عن بعضها البعض تأثير سلبي كبير

على المصارف الفلسطينية بشكل عام، وعلى البنك الإسلامي العربي بشكل خاص.

فتمثلت هذه التأثيرات بما يلي:-

(١) عدم قدرة مندوبي وساسة البنك الإسلامي العربي على الوصول والتنقل بين الفروع.

(٢) إنخفاض مستوى التعاملات والتبادلات المصرفية والتجارية بين الفروع.

<sup>٢</sup>- نشرات عن الحصار الإسرائيلي على المناطق الفلسطينية وأضراره.

<sup>٣</sup>- مقابلة مع مدير البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

(٣) عدم قدرة كثير من موظفي البنك الإسلامي العربي من الوصول الى أماكن عملهم ، مما يؤدي ذلك الى تدني مستوى الأعمال والأداء الوظيفي.

(٤) الإغلاقات الإسرائيلية أثرت بشكل كبير على البرامج الاجتماعية التي يقدمها البنك الإسلامي العربي لخدمة المجتمع.

(٥) انخفاض مستوى البرامج التدريبية الموجهة للكادر الوظيفي العامل في البنك الإسلامي العربي بسبب الإغلاقات المستمرة وبسبب عدم استقرار الوضع السياسي.٤

## (٢) ازدياد الضغوط السياسية وخاصة على المصارف الإسلامية .

في كثير من الأحيان يواجه البنك الإسلامي العربي ضغوطا سياسية، والتي بدورها تؤثر على التزام المؤسسة بتنفيذ أعمالها المصرفية بحرية ومن دون عوائق سياسية واقتصادية ، وتعمل على إبعادها عن المشاريع التي توفر فرص ودعم للاقتصاد الوطني، وإبعادها جزئيا عن المشاريع الخيرية الهادفة إلى دعم الأسر الفقيرة والمحتاجة، فإننا نجد أنه عندما تلتزم البنوك الإسلامية بأحكام الشريعة والابتعاد عن مواطن الفساد والحرام والشبهات فإنها تتهم بالتطرف وتحارب وتتم محاصرتها وتوضع العوائق ، في اتجاهها لمنعها من مزاولة أعمالها بحرية ، وهذا بدوره يؤدي إلى إيجاد صعوبة بالغة في العمل وتقديم الخدمات المصرفية ذات الطابع الإسلامي .٥

## (٣) إضعاف آلية القضاء الفلسطيني.

من المعروف أن البنك الإسلامي العربي وباقي البنوك الفلسطينية بحاجة ماسة الى جهاز قضائي فعال ، وذلك لحمايتها من المخاطر المترتبة على التعاملات المصرفية ، فإن الأوضاع السياسية الراهنة ودخول إنتفاضة الأقصى المجيدة أدى ذلك إلى تهشيم أعمال القضاء الفلسطيني ، ما أدى ذلك الى زيادة المخاطرة وعدم السداد ، كما ان الاضطراب السياسي الراهن أدى إلى تراجع

٤-مقابلة مع مدير البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

٥- www.pma-palestine.org (موقع سلطة النقد الفلسطينية على شبكة الإنترنت).

## التأثيرات الخارجية

كبير في المستويات الاقتصادية ، ما أثر ذلك على التعاملات المصرفية والمالية والإستثمارية التي يقوم بها البنك الإسلامي العربي ، بالتالي عدم قدرة الكثير من العملاء من السداد أو القيام بالتزاماتهم القانونية باتجاه البنك الإسلامي العربي ، ما أثر ذلك سلباً على البنك الإسلامي العربي وعلى آدائه<sup>1</sup>.

## التأثيرات الاقتصادية

التطورات الاقتصادية منذ عام ١٩٩٤م إلى قيام إنتفاضة الأقصى المجيدة:-

شهدت المناطق الفلسطينية تطوراً خلال الفترة الأولى من المرحلة الانتقالية التي امتدت من النصف الثاني من عام ١٩٩٤ وحتى النصف الأول من عام ١٩٩٦، حيث بدأ الوضع الاقتصادي يتدهور نتيجة لتدهور الوضع السياسي ، وظل هذا التدهور مستمراً حتى المرحلة الثانية الممتدة حتى نهاية عام ١٩٩٨ التي شهدت تراجعاً ملحوظاً بسبب الإغلاقات المتكررة والتراجع أيضاً في المساعدات الدولية ، ما أدى إلى انخفاض نصيب الفرد من الناتج القومي ، وقد قدرت بعض الدراسات قيمة الخسائر الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة الناجمة عن الإغلاقات خلال المرحلة الانتقالية بحوالي ٢٨٠٠ مليون دولار خلال السنوات ١٩٩٣-١٩٩٦ .

أما في عام ١٩٩٩ فقد أشارت التقارير الاقتصادية إلى أن معظم المؤشرات الاقتصادية الكلية عكست تحسناً ملحوظاً خلال هذا العام مقارنة بالعام ١٩٩٨ ، وإلى استمرار الاقتصاد الفلسطيني في تحقيق معدلات نمو إيجابية للسنة الثالثة على التوالي بعد فترة الركود التي شهدتها بين ١٩٩٥ و١٩٩٦ والتي سببتها سياسة الإغلاق والحصار الإسرائيلية في ذلك الوقت ، وقد دخل الاقتصاد الفلسطيني الألفية الثالثة بمعدلات نمو إيجابية في الناتج المحلي والناتج القومي الإجمالي وصلت إلى ٦% ، ٧% على التوالي انعكس إيجابياً على متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي والقومي بنسبة ١,٧% ، ٢,٦٦%

<sup>1</sup> - [www.cpsd-pal.org](http://www.cpsd-pal.org) (موقع جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين على شبكة الإنترنت).

## التأثيرات الخارجية

على التوالي و انخفضت نسبة البطالة من ١٦% عام ١٩٩٨ إلى ١٢,٧% عام ١٩٩٩ واستمر هذا الانخفاض حتى الربع الثالث من عام ٢٠٠٠ ليصل إلى نحو ١٠% كما تراجع معدل التضخم من ٦,٣% عام ١٩٩٨ إلى ٥,٥% عام ١٩٩٩ وبلغ في نهاية عام ٢٠٠٠ نحو ٢,٨% .

وقد أشارت بيانات سلطة النقد الفلسطينية إلى ارتفاع في مجموع الودائع لدى البنوك بنسبة ٢٢% في نهاية العام وارتفاع حجم التسهيلات الممنوحة للقطاعات الاقتصادية بنسبة ٣٣,٨% حتى نهاية نفس الفترة .

وبعد كل هذه التوقعات الإيجابية للاقتصاد الفلسطيني خلال عام ٢٠٠٠ حتى ٩/٢٩ من العام المذكور جاء الحصار والإغلاق العسكري والاقتصادي الشامل الذي فرضته إسرائيل على الضفة الغربية وقطاع غزة بعد اندلاع إنتفاضة الأقصى ، ليضع الاقتصاد الفلسطيني على حافة الانهيار ، ما أدى إلى انتشار الفقر وارتفاع حدته إلى درجات غير مسبوقة من قبل ، فوصل إلى حوالي ٦٤,٩% وازدياد نسبة البطالة لنهاية عام ٢٠٠٠ إلى أكثر من ٥٠% بسبب الحصار والإغلاق والعدوان الإسرائيلي على الأراضي الفلسطينية وتراجع كل من الناتج المحلي الإجمالي والناتج القومي الإجمالي بنسبة ١٢% ، ١٥,٨% على التوالي كذلك تراجع أيضا متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي القومي ، أما فيما يتعلق بصافي الدخل من الخارج والذي كان متوقع أن يصل إلى ١٢٤١ مليون دولار فقد تراجع نتيجة الحصار بنسبة ٣٧,٧% ليصل إلى ٧٧٣,١ مليون دولار .<sup>٧</sup>

### النتائج الاقتصادية المؤثرة على عمل البنوك ما بين عام ٢٠٠٠م إلى يومنا هذا:-

#### ١/ فقدان الدخل وانتشار ظاهرة الفقر:-

بسبب الإغلاقات الإسرائيلية وتقييد حرية تنقل البضائع بين المناطق الفلسطينية ، أدى ذلك إلى فقدان شريحة كبيرة من الشعب الفلسطيني لمصادر دخلهم ، وانتشار ظاهرة الفقر بينهم ، فقد

<sup>٧</sup> www.pma-palestine.org (موقع سلطة النقد الفلسطينية على شبكة الإنترنت).

## التأثيرات الخارجية

ارتفعت نسبة الأسر التي فقدت دخلها تماما خلال الإنتفاضة من ١٠,٧% في الربع الأول من عام ٢٠٠١م الى ١٤% في الربع الثالث تقريبا من نفس العام ، وهذه النسبة مرشحة للارتفاع بشكل تدريجي ، بحيث تراجع متوسط دخل الأسرة الفلسطينية من ٢٥٠٠ شيقل قبل بداية الانتفاضة إلى ١٤٠٠ شيقل في عام ٢٠٠١م ، بل إضافة إلى ذلك فإن الدخل أخذ بالتقصان بشكل تدريجي بسبب الأوضاع السياسية المتعثرة والتي تؤثر بشكل كلي على النمو والأداء الإقتصادي.

فإن التراجع الملحوظ في الدخل أدى ذلك إلى انتشار ظاهرة الفقر في الأراضي الفلسطينية بحيث ارتفعت نسبة الأسر التي تعيش تحت خط الفقر لعام ٢٠٠١م الى أكثر من ٦٠% ، وهنا لابد من الذكر إن البنك الإسلامي العربي يعيش في ظل هذه الظروف الصعبة ، والتي أثرت بشكل كبير على أدائه الاقتصادي والمصرفي فقد تراجعت اعماله من ٧٠% قبل قيام إنتفاضة الأقصى إلى حوالي ٣٠% بعد قيام إنتفاضة الأقصى.

## (٢) انتشار البطالة :-

أدى الحصار والإغلاق المفروض على الأراضي الفلسطينية بصورة مستمرة إلى انتشار البطالة ، والمتمثل بعدم انتظام تدفق العمالة الفلسطينية الى أماكن عملها المعتادة في السوق الفلسطيني، وإلى توقف وانقطاع العمالة الفلسطينية عن عملها في السوق الإسرائيلي ، فقد تراجع عدد العاملين في السوق الإسرائيلي بنسبة ٣٠% مقارنة مع العام ٢٠٠٠م ، فقد ارتفعت نسبة البطالة الى حوالي ٣٥,٥% ، أي حوالي ثلث سكان الأراضي الفلسطينية موزعة بين الضفة الغربية بواقع ٣٠,٣% وقطاع غزة بواقع ٤٦,٦% ، وقد تزامن مع انتشار البطالة والفقر ارتفاع في معدل الإعالة الاقتصادية من ٤,٨% خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠٠م الى ٦,٥% في نهاية عام ٢٠٠١م ، وقد برزت هذه الظاهرة بشكل واضح في قطاع غزة.

## التأثيرات الخارجية

ولابد من الذكر إلى أن ارتفاع نسبة البطالة في السوق الفلسطيني ، أدى ذلك إلى حدوث تراجع ملحوظ في أعمال البنك الإسلامي العربي بشكل عام ، وخاصة منها المصرفية المتمثلة بعمليات السحب والإيداع النقدي.

## (٣) تغير الأنماط الاستهلاكية :-

تزامن مع التراجع في الدخل وانتشار ظاهرة البطالة والفقير حدوث تراجع واضح في معدلات الاستهلاك من ناحية ، وتغير في الأنماط والتفصيلات الاستهلاكية من ناحية ثانية لمعظم الأسر الفلسطينية التي اضطرت للتكيف مع الأوضاع التي سادت في المنطقة الفلسطينية ، ومما لابد من ذكره ان الانتفاضة الفلسطينية قد أفرزت ظاهرة مقاطعة البضائع الإسرائيلية واستبدالها بالبضائع الوطنية أو الأجنبية ، وهذه الظاهرة إذا تم استغلالها بشكل جيد فإنه سيكون لها مردود إيجابي على الاقتصاد الفلسطيني المتعثر ، وهذه الظاهرة لها تأثيرات إيجابية بالنسبة للبنك الإسلامي العربي ، بل أن تحول كثير من الأموال المودعة من قبل الفلسطينيين في البنوك الإسرائيلية إلى البنوك الفلسطينية وأيضاً إن هذه الظاهرة قد تساعد على حل مشكلة البطالة الفلسطينية بتقوية الإنتاج الفلسطيني واستيعاب العمالة الفلسطينية ، وتحسين النمو الاقتصادي الذي يؤدي بدوره إلى التحسين في الأداء المصرفي والاستثماري للبنك الإسلامي العربي.

## (٤) الأسعار والتضخم :-

إنعكست ظروف الحصار والإغلاق المفروض على الأراضي الفلسطينية وما رافقها من تراجع في الدخل وانتشار البطالة والفقير وتراجع في القدرة الشرائية للمستهلك ، كما أن هناك مؤشر غلاء معيشة بنسبة ٦٤،٣ %، ومن الجدير بالذكر أن جزء كبير من التضخم السائد في الأراضي الفلسطينية هو تضخم مستورد وخاصة من إسرائيل بحكم التبعية الاقتصادية للكيان الإسرائيلي وكون إسرائيل الشريك التجاري الأول لفلسطين.

## ٥) تراجع الاستثمار :-

من الطبيعي ان يتزامن ذلك مع انقطاع الدخل ، أو انخفاضه للعديد من الأسر الفلسطينية التي لجأت إلى الإعتماد على المدخرات لتمويل الاحتياجات الأساسية والحد من الإستهلاك من ناحية ، ومع منع وصول المادة الخام ومستلزمات الإنتاج من ناحية ثانية، ومع تضاول الثقة في البيئة الاقتصادية والاستثمارية من ناحية ثالثة . ومن المتوقع حدوث تراجع في حجم الاستثمار في مختلف القطاعات الاقتصادية ، فقد أشارت البيانات المحتملة إلى أن الاستثمار الفعلي في المباني تراجع بنسبة ٦٣% وفي الآلات والمعدات بنسبة ٢٧% ، وفي التغيير في المخزون تراجع بنسبة ١١% ، ومن المعروف أن البنك الإسلامي العربي تأثر تأثراً كبيراً بتراجع الاستثمارات بسبب الأوضاع الصعبة التي تمر بها الأراضي الفلسطينية ، ما أثر ذلك على أعماله الاستثمارية.

## ٦) تجزئة السوق الفلسطيني :-

من المعروف أن القطاع الخاص تعرض لنكسة حادة خلال الحصار والإغلاق وحظر التجول ومنع تنقل الأفراد والبضائع بين المدن والقرى الفلسطينية ، مما أدى الى حدوث تحولات كبيرة في المسالك التسويقية المتاحة لهذه المنشآت وانخفاض مستوى المبيعات وبالتالي الإنتاج ، فذلك اثر تأثيراً قوياً على البنك الإسلامي العربي بسبب انخفاض نسبة المتعاملين معه نتيجة الأوضاع الصعبة وتجزئة السوق الفلسطيني.<sup>٨</sup>

## ٧) ازدياد العولمة.

من الممكن أن تكون للعولمة تأثيرات ايجابية وأخرى سلبية على البنوك الإسلامية

<sup>٨</sup> www.pma-palestine.org (موقع سلطة النقد الفلسطينية على شبكة الإنترنت) ، مقابلات مع المسؤولين في البنك الإسلامي العربي.

## التأثيرات الخارجية

أ- التأثير السلبي :- فإن حدوث العولمة (جعل العالم كالقريبة الصغيرة) أدى إلى زيادة القوة التنافسية بين البنوك ، وأدى إلى مواجهة بين مؤسسات صغيرة ومؤسسات أخرى كبيرة ، وهذا بدوره أدى إلى تأثير قوي على المؤسسات المالية والمصرفية الصغيرة ، فمن المعروف إن البنك الإسلامي العربي مؤسسة فلسطينية حديثة الشأن بالنسبة لكثير من البنوك الخادمة في الأراضي الفلسطينية سواء كانت وطنية أو وافدة ، ما أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين البنك الإسلامي العربي والبنوك الأخرى فإن العولمة أدت إلى تأثيرات سلبية على موقع التنافسي للبنك الإسلامي العربي في الأراضي الفلسطينية بسبب دخول بنوك كبرى وذات رؤوس أموال ضخمة للمنافسة في الأعمال البنكية ، ما أدى ذلك إلى تحويل جزء كبير من سوق القطاع المصرفي والمالي إلى هذه البنوك .

ب- التأثير الإيجابي :- أما التأثير الإيجابي للعولمة على البنك الإسلامي العربي ، هي أنه تم فتح مجال أوسع للتعاون والتبادل الخارجي بين البنوك في الأعمال المصرفية والاستثمارية ، وأدى ذلك إلى دفع عجلة البنك الإسلامي العربي إلى الأمام ، من خلال فتح مجالات اقتصادية ومصرفية مع العالم الخارجي وازدياد العمليات المصرفية ، ومن ضمنها الحوالات إلى الخارج ، ما أدى ذلك إلى عمل تحسن ملحوظ في أداء البنك الإسلامي العربي وتحسين من واقع الربحية فيه.

## ٣-٤ التأثيرات الاجتماعية

من المعروف أن المصارف الإسلامية بشكل عام وجهت لخدمة المجتمع بالطرق الشرعية وفق الأحكام الإسلامية ، للابتعاد عما حرمه الله أو نهى عنه، فمن المعروف أن هناك كثير من الصعوبات والتأثيرات الاجتماعية التي تواجه البنوك ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي ، ومن إحدى هذه الصعوبات صعوبات متعلقة بالمجتمع والجمهور ، فالجمهور الفلسطيني يفتقر بشكل عام

## التأثيرات الخارجية

إلى التثقيف المصرفي ، وبشكل خاص إلى التثقيف المصرفي الإسلامي ، كما ونلاحظ أن عامة الناس في المدن أو القرى الفلسطينية وحتى الطبقة المتدينة منهم تجهل طبيعة المصارف الإسلامية عامة ، وطبيعة البنك الإسلامي العربي خاصة وتجهل الخدمات المصرفية والاستثمارية والتسويقية التي يقدمها ، وأيضا الخدمات المتعلقة بالأدوار الإنسانية والاجتماعية ، وعدم التثقيف هذا راجع إلى غياب البنوك الإسلامية لفترة طويلة عن الأراضي الفلسطينية لمدة تزيد عن ٢٧ عاما أي منذ عام ١٩٦٧م-١٩٩٤م. ١٠٩

إضافة إلى ذلك هناك كثير من أبناء الشعب الفلسطيني غير مقتنع بشرعية البنوك الإسلامية وذلك راجع أيضا لعدم الدراية أو المعرفة أو الخبرة الدقيقة بتلك البنوك ، وهذا له تأثير ومردود عكسي على أعمال البنوك الإسلامية بشكل عام وعلى البنك الإسلامي العربي بشكل خاص .  
فإنه من المعلوم إن البنوك الإسلامية خاضعة في أعمالها للمراقبة والتدقيق من قبل هيئة رقابية شرعية مكونة من فقهاء وعلماء بالشريعة الإسلامية.

فقد قدم استبيان إلى نخبة معينة من الجمهور الفلسطيني ، عرض نتائج الاستبيان:-

سؤال (٢،١) موجهان إلى كافة الأشخاص الذي شملهم الاستبيان وعددهم ١٠٠ شخص بنسبة ١٠٠%			
١	هل لديك أي معرفة أو فكرة عن البنك الإسلامي العربي؟	نعم ٤٨ شخص	لا ٥٢ شخص
		تبين أنه ٤٨% من أفراد العينة لديهم فكرة ومعرفة عن البنك الإسلامي العربي ، ٥٢% لا يمتلكون أي فكرة عن البنك الإسلامي العربي.	
٢	هل سبق لك وأن تعاملت مع البنك الإسلامي العربي؟	نعم ١٩ شخص	لا ٨١ شخص
		تبين أنه ١٩% من أفراد العينة قد تعاملوا مع البنك الإسلامي العربي ، ٨١% من أفراد العينة لم يتعاملوا مع البنك الإسلامي العربي.	

## التأثيرات الخارجية

الأسئلة التالية للأشخاص الذين يمتلكون المعرفة عن البنك الإسلامي العربي وعدددهم ٤٨ شخص بنسبة ٤٨%			
٣	هل تعتقد أن البنك الإسلامي العربي مطبق للنواحي الشرعية في تعاملاته؟	مطبق جدا ١٠ أشخاص	مطبق ٦ أشخاص
		مطبق نسبيا ٢٠ شخص	غير مطبق ١٢ شخص
تبين أن ٢١% من الأفراد الذين يمتلكون معرفة عن البنك الإسلامي العربي يعتقدون بأنه مطبق جدا للنواحي الشرعية في تعاملاته ١٢% يعتقدون بأنه مطبق ، ٤٢% يعتقدون بأنه مطبق نسبيا ، ٥٢% يعتقدون بأنه غير مطبق .			
٤	هل تعتقد أن هناك فرق بين الخدمات التي يقدمها البنك الإسلامي العربي و البنوك التجارية التقليدية؟	فرق واضح ١٠ أشخاص	فرق ضئيل ٨ شخص
		لا فرق ٣٠ شخص	
تبين أن ٢١% من الأفراد الذين يمتلكون معرفة عن البنك الإسلامي العربي يعتقدون بوجود فرق بين الخدمات التي يقدمها البنك الإسلامي العربي والبنوك التجارية التقليدية ، ١٧% يعتقدون بوجود فرق ضئيل ، ٦٢% يعتقدون بعدم وجود فرق .			
٥	هل تمتلك فكرة كافية عن البنك الإسلامي العربي من ناحية الخدمات المقدمة؟	نعم ٩ أشخاص	نوعا ما ٣٢ شخص
		لا ٧ أشخاص	
تبين أن ١٩% من الأفراد الذين يمتلكون معرفة عن البنك الإسلامي العربي يمتلكون فكرة كافية عن البنك من ناحية الخدمات المقدمة ، ٦٧% يمتلكون معرفة بسيطة ، ١٥% لا يمتلكون أي معرفة .			
الأسئلة التالية موجهة إلى الأشخاص الذين سبق لهم التعامل مع البنك الإسلامي العربي وعدددهم ١٩ شخص بنسبة ١٩%			
٦	ما هو دافعك للتعامل مع البنك الإسلامي العربي؟	لأنه مطبق للنواحي الشرعية ٧ أشخاص	لأن البنك ذو سمعة حسنة شخص
		جميع ما ذكر ٣ أشخاص	معاملته سهلة وواضحة ٨ أشخاص
تبين أن ٣٧% من الأفراد المتعاملين مع البنك الإسلامي العربي تعاملوا معه لأنه مطبق للنواحي الشرعية ، ٥% لأن البنك ذو سمعة حسنة ، ٤٢% لأن معاملته سهلة وواضحة ، ١٦% تعامل معه لجميع الأسباب السابقة .			
٧	هل ترى أن البنك الإسلامي العربي مواكب للتطورات التكنولوجية الحديثة المسخرة لخدمة المواطنين؟	نعم ٣ أشخاص	ربما ٨ أشخاص
		لا ٨ أشخاص	
تبين أن ١٦% من الأفراد المتعاملين مع البنك الإسلامي العربي يعتقدوا أن البنك الإسلامي العربي مواكب للتطورات التكنولوجية الحديثة المسخرة لخدمة المواطنين ، ٤٢% ليس لديهم فكرة محددة عن ذلك ، ٤٢% لا يعتقدون بوجود مواكبة للتكنولوجيا .			
٨	هل سبق وان واجهتك مشاكل في التعامل مع البنك الإسلامي العربي؟	نعم شخصان	أحيانا ٣ أشخاص
		لا ١٤ شخص	

## التأثيرات الخارجية

تبين أن ١٠% من الأفراد المتعاملين مع البنك الإسلامي العربي واجهتهم مشاكل في التعامل مع البنك ، ١٦% أحيانا واجهتهم مشاكل ، ٧٤% لم تواجههم مشاكل.

هل ترغب با التعامل مع البنك الإسلامي العربي بصورة دائمة ومستمرة؟			٩
لا	ربما	نعم	
شخصان	٦ أشخاص	١١ شخص	
بنسبة ١٠%	بنسبة ٣٢%	بنسبة ٥٨%	

تبين أن ٥٨% من الأفراد المتعاملين مع البنك الإسلامي العربي يرغبون في الاستمرار في التعامل ، ٣٢% ربما يستمروا في التعامل ، ١٠% لا يرغبون في التعامل.

جدول رقم (٤-١)

## نتائج الاستبيان:-

أ-تبين أن الكثير من الأشخاص ليس لديهم أي أدنى فكرة عن البنك الإسلامي العربي بالإضافة إلى ذلك ليس لديهم أي فكرة عن موقع تواجد البنك (مقر البنك الإسلامي العربي فرع الخليل) ، وهؤلاء الأشخاص نسبتهم لا تتجاوز ٢٠% ممن شملهم الاستبيان.

ب-إن هناك كثير من الأشخاص الذين شملهم الاستبيان ليس لديهم المعرفة الكافية عن البنك الإسلامي العربي ، حيث تبين إنه لا يقل عن ٣٠% ممن شملهم الاستبيان لديه اعتقاد أن البنك الإسلامي العربي ليست مؤسسة قائمة بحد ذاتها أو مستقلة ، فجل اعتقادهم أنها لا تتعدى كونها فرع من فروع البنك العربي وإن البنك العربي هي المؤسسة البنكية الأم .

ج-هناك أيضا أشخاص شملهم الاستبيان إختار التعامل مع البنك الإسلامي العربي لأسباب شرعية في الدرجة الأولى ، وفي الدرجة الثانية الحصول على خدمات مصرفية أفضل وهؤلاء لا تتجاوز نسبتهم ٨% ممن شملهم الاستبيان.

د-هناك أيضا أشخاص شملهم الاستبيان تعاملوا مع البنك الإسلامي العربي ؛ لأسباب شرعية مع اعتقاده بأن جودة الخدمة ضعيفة ، لعدم إدخال التكنولوجيا البنكية بالشكل المطلوب ونسبتهم حوالي

٨%.

## التأثيرات الخارجية

و- هناك أيضا الكثير من الأشخاص الذين شملهم الاستبيان يرفضون التعامل مع البنوك ، سواء أكان إسلاميا أو تجاريا لاعتقادهم بربوية كل البنوك ، وعدم مطابقة التسميات الإسلامية بالأفعال أي ليس لديهم مصداقية بشرعية البنوك الإسلامية ، كما أنهم لا يميزون بين الفائدة والربح ويعتبرونها شيئا واحد ونسبتهم لا تتجاوز ١٠% ممن شملهم الاستبيان.

ه- هناك أيضا الكثير من الأشخاص الذين شملهم الاستبيان ليس لديهم أي معرفة كافية عن الخدمات المصرفية الإسلامية التي يقدمها البنك الإسلامي العربي ، لذلك هناك الحاجة إلى التوعية حيث الكثير من الأشخاص الذين يعتقدون أن الخدمات المقدمة من البنك الإسلامي العربي ، وأيضا غيره من البنوك الإسلامية ضعيفة مقارنة بغيره من البنوك التجارية.

ي- هناك الكثير من الاقتراحات التي قدمت إلى البنك الإسلامي العربي من قبل المواطنين:-

(١) طالبوا بإدخال التكنولوجيا الخادمة في مجال البنوك ، وتطويرها للعمل بشكل أفضل مما يسهل على الموظف والمواطن على حد سواء.

(٢) طالبوا بالتنوع في تقديم الخدمة.<sup>١١</sup>

وأیضا من أحد التأثيرات الاجتماعية والصعوبات التي تواجه البنوك هي وجود اختلاف بين المرجعية الإسلامية في أمور البنوك الإسلامية ، واختلاف تفسيراتهم ، ما يؤدي ذلك إلى التأثير على مفهوم البنوك الإسلامية لدى المجتمع:-

كان المطروح أمام رجال القانون المسلمين التوفيق بين تقليد ما قبل الرأسمالي وحاجات المجتمع المعاصر ، ذلك إن الدين الإسلامي رغم تشجيعه التجارة (وهي مهنة مارسها النبي محمد) فإنه يحرم الأرباح الناتجة من المال الصافي، فقد جاء في القرآن مثلا إنه رغم التماثل الظاهر بينهما، فهناك اختلاف جوهري بين أرباح التجارة وأرباح الدين.

<sup>١١</sup> عن طريق استبيان مقدم إلى عينة من الجمهور في محافظة الخليل (مسح ميداني).

فالإسلام يحرم الربا في صورة خاصة، لكن الخلاف حصل دائما حول تفسيرها، فبالنسبة إلى البعض، المقصود بالربا هي "الفائدة الثابتة" في جميع أشكالها في حين يقول البعض الآخر إن العبارة تشير فقط إلى الفائدة المفرطة.

ورغم إعلان بعض المراجع الدينية، بمن فيها شيخ الأزهر الحالي في مصر، شرعية بعض أشكال الفائدة، فإن العديد من العلماء ما زالوا متمسكين بالتفسير الحصري.

## ٤- التأثيرات التكنولوجية

من المعروف إن البنوك الإسلامية كغيرها من البنوك بحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والعمل على مجاراة هذه التطورات بشكل فعال، فإن التطور التكنولوجي سريع وهائل على مستوى العالم أجمع، بالتالي يجب على المؤسسات المالية ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة لما لها من تأثيرات إيجابية على العمل والآداء المصرفي والإداري والاستثماري في البنك.

فمن المعروف ان التكنولوجيا واستخدامها هو خيار مهم وأساسي لاستمرارية وجود المصرف الإسلامي، فمن المعروف أيضا إنه لا يوجد اثنان يختلفان على أهمية التكنولوجيا في أي صناعة أو في أي عمل أو مجال، إلا أن أهمية التكنولوجيا تكون مضاعفة في صناعة الأسواق أو المال فالبنوك الإسلامية على وجه العموم والبنك الإسلامي العربي على وجه الخصوص بحاجة ماسة الى احدث ما توصلت إليه التكنولوجيا وتطبيقه في مجال البنوك، فإنه لامفر أمام البنوك الإسلامية ولا خيار آخر أيضا أمامها إلى التسارع في تطوير التكنولوجيا، فإن من المعلوم أن أي بنك يتأخر في اتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب فإنه سيجد نفسه في آخر الركب المصرفي والمالي، وبالتالي يدفع الثمن غاليا بتدني مستواه التنافسي والإعلاني، فمن المعروف إنه لا يعني اختيار عميل

فالإسلام يحرم الربا في صورة خاصة، لكن الخلاف حصل دائما حول المقصود بالربا  
الربا، المقصود بالربا هي "الفائدة الثابتة" في جميع أشكالها في حين يقول البعض الآخر  
تشير فقط إلى الفائدة المفرطة.

ورغم إعلان بعض المراجع الدينية، بمن فيها شيخ الأزهر العلي في مصر، في  
لجنة، فإن العديد من العلماء ما زالوا متمسكين بالتفسير الحصري  
بأن الربا هو الفائدة المفرطة.

**البنوك الإلكترونية في مجال عمل البنوك:-**

1- المقدمة

تعد البنوك الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لها دور كبير وتأثير قوي على مجال عمل البنوك  
والتجارة الإلكترونية المصرفية والأعمال المصرفية الإلكترونية، أما بالنسبة لهذه الخدمة فهي  
تعد من الخدمات التي تقدمها البنوك على الأنوار الإلكترونية، وهو فرع بسيط جدا بالنسبة للبنوك  
لأنه يعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، فمع توفر هذه الخدمة يمكن أن يظل العميل  
على تواصل دائم مع البنك الإسلامي العربي من خلال الهاتف المحمول أو الكمبيوتر.

**1- شبكة ربط القروع ON-LINE**

وهي شبكة تربط الأفرع البنكية مع بعضها البعض، بحيث يمكن من خلالها نقل الأموال بين  
البنوك عن القروع البنكية، بحيث يمكن من خلالها إجراء أي عملية بنكية أو قروع  
وبالتالي تتم الإجراءات المصرفية بأمان وبسهولة، وهذا هو الهدف الأساسي من إنشاء شبكة الربط  
غير مرتبطة بهذه الشبكة، ما يؤثر ذلك سلباً على أداء البنك المصرفي ورضى العميل، وهو من  
عن هذه الشبكة بوجود الفاكس الذي من خلاله يتم إجراء العمليات المصرفية والشركات المصرفية، لذلك  
من أرصدة العملاء في جميع الأفرع وهذا يؤدي إلى إطالة الوقت وزيادة التكاليف، أيضاً عدم  
لذقة والأمان في الإجراءات والنتائج.

البنك الإسلامي العربي الناحية الشرعية كهدف أساسي في استثمار أمواله أن يتلقى خدمة أقل من أي بنك تجاري متطور.

لذا على البنوك الإسلامية عامة والبنك الإسلامي العربي خاصة التأكد من مواكبتها لآخر ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة ، ما يعمل على خدمة العميل ، فإن التأثيرات التكنولوجية تكسب البنك مزايا إيجابية في تقديم الخدمات المصرفية وتساعد الموظفين على السرعة في أداء أعمالهم وتقليل الوقت والجهد المبذول .

### ومن التكنولوجيا العاملة والمؤثرة في مجال عمل البنوك:-

#### (١)- الإنترنت:-

إن خدمة الإنترنت والبريد الإلكتروني لها دور كبير وتأثير قوي على مجال عمل البنوك ، بحيث إنها تدعم الخدمات المصرفية والدعائية وأيضا خدمة الاتصالات ، أما بالنسبة لهذه الخدمة في البنك الإسلامي العربي فإنها فقط تقتصر على الأدوار الدعائية ، وبواقع بسيط جدا بالنسبة للبنوك الأخرى وخاصة البنوك التجارية ، فعدم توافر هذه الخدمة بشكل مرضي أو مطلوب على الأقل يعطي تأثيرا سلبيا على البنك الإسلامي العربي مقارنة مع البنوك التجارية الأخرى.

#### (٢)- شبكة ربط الفروع ON-LINE .

وهي شبكة تربط الأفرع البنكية مع بعضها البعض ، بحيث إن هذه الشبكة تحل الكثير من الإشكاليات بين الفروع البنكية ، بحيث عن طريقها يمكن معرفة حساب أي عميل في أي فرع وبالتالي تتم الإجراءات المصرفية بأمان وبدقة ، وبالنسبة للبنك الإسلامي العربي مازالت فروعها غير مرتبطة بهذه الشبكة ، ما يؤثر ذلك سلبيا على أداء البنك المصرفي ورضى العميل ، ويعوض عن هذه الشبكة بوجود الفاكس الذي من خلاله يتم بعث الرسائل وخصوصا للشيكات المسحوبة، للتأكد من أرصدة العملاء في جميع الأفرع وهذا يؤدي إلى إطالة الوقت وزيادة المصاريف ، أيضا عدم الدقة والألمان في الإجراءات والنتائج.

## (٣)-الصراف الآلي :-

لا يزال هناك العديد من البنوك التي لا تمتلك لجهاز الصراف الآلي ، فإن الصراف الآلي يسهل من أعمال الخدمة المقدمة للجمهور ، ما يؤدي بطبيعة الحال إلى الحصول على رضى العملاء وأيضاً تخفيف من أعباء الضغط الملقى على كاهل الموظفين العاملين في الصندوق ، وبالنسبة للبنك الإسلامي العربي مازال لا يمتلك هذه الخدمة ، ما أثر ذلك سلباً على البنك ، فإنه من المعلوم أن أي بنك لكي يستطيع أن يكون في الإطار التنافسي يجب أن يكون سابقاً إلى إمتلاك المزايا التكنولوجية الحديثة والتي بدورها تساعده على أخذ واقع تنافسي جيد بين المؤسسات المالية والمصرفية للحصول على الهدف الأسمى في تحقيق الأرباح ، ورضى العملاء والعاملين على حد

سواء. ١٢

<sup>١٢</sup> - من مجموعة نشرات عن التكنولوجيا المستخدمة في مجال البنوك ، من Arab\www.iiabank.com (موقع البنك الإسلامي العربي الدولي).

# (الفصل الخامس)

الوضع التنافسي للبنك الإسلامي العربي والعلاقة

مع سيطرة النقد الفلسطينية

# الوضع التنافسي للبنك الإسلامي العربي والعلاقة مع سلطة النقد الفلسطينية

محتويات الفصل الخامس

الموضوع

١-٥ الوضع التنافسي.

٢-٥ العلاقة مع سلطة النقد الفلسطينية.

الصفحة

١٠٥

١١٤

## ١٠٥ الموضع التنافسي

من المعروف إن البنوك الإسلامية بشكل عام ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي ، تواجه منافسة قوية من البنوك التجارية الأخرى في أراضى الضفة الغربية وقطاع غزة ، فالبنوك في فلسطين تقسم إلى ثلاث أقسام:-

١- البنوك الوطنية عشرة بنوك هي:- ( فلسطين المحدود، التجاري الفلسطيني، الاستثمار الفلسطيني، الإسلامي العربي، القدس للتنمية والاستثمار، العربي الفلسطيني للاستثمار، فلسطين الدولي، الإسلامي الفلسطيني، الأقصى الإسلامي، والمؤسسة المصرفية الفلسطينية).

٢- البنوك العربية الوافدة ، وقد بلغ عددها أحد عشر بنكا ؛ تسعة بنوك أردنية هي ( العربي، القاهرة عمان، القاهرة عمان-معاملات إسلامية، الأردن، الأهلي الأردني، الإسكان الأردني، الأردن والخليج، الاتحاد للادخار والاستثمار، الأردني الكويتي) وبنكين مصريين هما:- (العقاري العربي، البنك الرئيسي للتنمية والاستثمار الزراعي).

٣- البنوك الأجنبية الوافدة ، وقد بلغ عددها اثنان هما:- (ستاندرد تشارترد جريندليز HCPS للشرق الأوسط).

فلاحظ أن هناك حوالي ٢٣ بنكا عاملة في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) مما أدى ذلك إلى اشتداد المنافسة بين هذه البنوك ، لأنه في الحقيقة كل بنك من تلك البنوك يسعى جاهدا ليتبوأ مكانا تنافسيا مرموقا بين المؤسسات المالية المصرفية العاملة في الأراضي الفلسطينية<sup>١</sup>.

وكما ذكرنا سابقا فإن هناك منافسة قوية بين البنوك الوطنية والبنوك الوافدة ، وبين البنوك

الإسلامية(ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي) والبنوك التجارية التقليدية.

<sup>١</sup> - [www.pma-palestine.org/alnaqed/solta](http://www.pma-palestine.org/alnaqed/solta) (موقع سلطة النقد الفلسطينية).

الوضع التنافسي والعلاقة مع سلطة النقد الفلسطينية

فالبانك الإسلامي العربي من البنوك الإسلامية الأولى في التعامل المصرفي المالي والتجاري في الأراضي الفلسطينية ، وهو من أوائل البنوك الإسلامية الوطنية المؤسسة في الأراضي الفلسطينية وصاحب أكبر عدد من الفروع الإسلامية الموزعة على الضفة الغربية وقطاع غزة ، ومع ذلك يواجه البنك الإسلامي العربي منافسة شديدة وخصوصا من البنوك التجارية التقليدية، والبنوك الوافدة من الدول العربية والأجنبية التي تعد من البنوك التي تمتلك شبكة ضخمة من الفروع في أنحاء واسعة من العالم ، فالإمكانيات المتاحة لهذه البنوك والقاعدة المتينة لها جعل هناك صعوبة واضحة أمام البنك الإسلامي العربي في مواجهة تلك البنوك ، ففي الحقيقة إن البنوك الوافدة اقتسمت حصة كبيرة من السوق الفلسطيني لصالحها ، فالبنوك الوافدة غطت ما مقدار ٥٣,٩ % و البنوك الوطنية غطت ما مقدار ٤٦,١ % من عدد الأفرع البنكية العاملة في فلسطين.

فالبنوك الإسلامية ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي تأثرت بشكل كبير بالمنافسة مع غيرها من البنوك التقليدية ، و التي في الحقيقة أخذت لصالحا جزءا ضخما من السوق الفلسطيني. فالبنوك الإسلامية في فلسطين كالتالي:-

اسم البنك	سنة التأسيس	عدد الفروع
البنك الإسلامي العربي	١٩٩٥م	٦
بنك القاهرة عمان-معاملات إسلام	١٩٩٥م	٣
البنك الإسلامي الفلسطيني	١٩٩٧م	٢
بنك الأقصى الإسلامي	١٩٩٨م	١
المجموع		١٢

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية-النشرة الإحصائية عدد ٢٩ كانون أول ٢٠٠٠ ص ٣٢

جدول رقم (٥-١)

الموضع التنافسي والعلاقة مع سلطة النقد الفلسطينية

مقارنة مساهمة المصارف الإسلامية (ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي) مع مساهمة البنوك التجارية في النشاط المصرفي الفلسطيني وذلك خلال الفترة الواقعة بين عام ١٩٩٧م - ٢٠٠٠م:-

## الموجودات (دولار)

السنة	إجمالي البنوك في فلسطين	المصارف الإسلامية العاملة	النسبة %
١٩٩٧	٢,٩٠٧,٥٤٦,٠٠٠	٨٢,٧٥٠,٠٠٠	٢,٩
١٩٩٨	٣,٣٣٦,٦٥١,٠٠٠	١٣٠,٠٥٤,٠٠٠	٣,٩
١٩٩٩	٣,٦٥٦,٨٠٤,٠٠٠	١٨٩,٨٣٦,٠٠٠	٤,٩
٢٠٠٠	٤,٥٩٤,٧٦٥,٠٠٠	٢٦٠,٥٠١,٠٠٠	٥,٩

جدول رقم (٢-٥)

## الودائع (دولار):-

السنة	إجمالي البنوك في فلسطين	المصارف الإسلامية	النسبة %
١٩٩٧	٢,٥٥٦,١٤١,٠٠٠	٩٥,٢٠١,٠٠٠	٢,٩
١٩٩٨	٢,٩٣٧,٧٠٧,٠٠٠	٨٥,٢٣٥,٠٠٠	٣,٩
١٩٩٩	٣,٤٥٧,٨٢١,٠٠٠	١٤٣,٧٧٣,٠٠٠	٤,٢
٢٠٠٠	٤,١٢١,٢٥٥,٠٠٠	٢١٣,٤٢٣,٠٠٠	٥,٢

جدول رقم (٣-٥)

## التوظيفات الخارجية:-

السنة	إجمالي البنوك في فلسطين	المصارف الإسلامية العاملة	النسبة %
١٩٩٧	١,٥٦٧,٣٥٣,٠٠٠	٢٨,٢٩٤,٠٠٠	١,٨
١٩٩٨	١,٦٩٣,٧٢٣,٠٠٠	٤٧,١٧٣,٠٠٠	٢,٨
١٩٩٩	٢,٠٠٥,٦٣٦,٠٠٠	٧٣,٦٦٦,٠٠٠	٣,٧
٢٠٠٠	٢,١٥٠,٠٧٦,٠٠٠	١٠٣,٤٣٢,٠٠٠	٤,٨

جدول رقم (٤-٥)

## التسهيلات المباشرة:-

السنة	إجمالي البنوك الإسلامية	المصارف الإسلامية العاملة	النسبة %
١٩٩٧	٦١٢,٨٧٤,٠٠٠	٨,٦١٢,٠٠٠	١,٤
١٩٩٨	٨٣٣,٠٩٧,٠٠٠	٢٦,٧١١,٠٠٠	٣,٢
١٩٩٩	١,٠٠٥,٤٦٥,٠٠٠	٥٢,٦٥٣,٠٠٠	٥,٢
٢٠٠٠	١,٣٤٦,٩٨١,٠٠٠	٦٥,٢٩١,٠٠٠	٤,٩

جدول رقم (٥-٥)

## الأرباح والخسائر:-

السنة	إجمالي البنوك في فلسطين	المصارف الإسلامية العاملة	النسبة %
١٩٩٧	٢٠,٨٣٠,٢٧٦	(٨٠٥٦٨٨)	(٣,٩)
١٩٩٨	٢٠,٠٠٧,٨٣٩	٥٧٢,١٤١	٢,٩
١٩٩٩	١٧,٢٣٠,٤٠٢	١٠٦,٧٩٥	٠,٦٢*
٢٠٠٠	٢١,٩٠٩,٠٧٣	٢٩٢,٠٤٨	١,٣

جدول رقم (٦-٥)

## العائد / معدل الأصول:-

السنة	نسبة البنوك في فلسطين	نسبة المصارف الإسلامية
١٩٩٧	٠,٨٠%	(٠,٩٧)%
١٩٩٨	٠,٦٤%	٠,٣٥%
١٩٩٩	٠,٤٨%	٠,٠٦%
٢٠٠٠	٠,٥٢%	٠,٤٣%

جدول رقم (٧-٥)

المصدر: سلطة النقد الفلسطينية.

\* تم استثناء أحد البنوك الإسلامية من احتساب النسبة لاعتبارات مهنية ورقابية ما زالت قيد البحث. من خلال الجداول السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:-

١- شكلت موجودات المصارف الإسلامية في عام ١٩٩٧ ما نسبته ٢,٩% من موجودات الجهاز المصرفي، وارتفعت تدريجياً حتى وصلت الى ٥,٧% في العام ٢٠٠٠، وكانت هذه الزيادة بمعدل الضعف تقريباً.

٢- شكلت ودائع المصارف الإسلامية في عام ١٩٩٧ ما نسبته ٢,٣% من ودائع الجهاز المصرفي، وارتفعت تدريجياً حيث وصلت الى ٥,٢% في عام ٢٠٠٠، أي أنها ارتفعت بمعدل يزيد عن الضعف.

٣- وبالنظر إلى جدول التسهيلات المباشرة نرى أنها شكلت في عام ١٩٩٧ ما نسبته ١,٤% من الجهاز المصرفي، وهي نسبة ضئيلة، ثم بدأت بالارتفاع تدريجياً إلى أن وصلت الى ٤,٩% في العام ٢٠٠٠، محققة بذلك ارتفاعاً مقداره ثلاثة أضعاف تقريباً.

٤- أما التوظيفات الخارجية للمصارف الإسلامية، فقد شكلت في عام ١٩٩٧ ما نسبته ١,٨% من توظيفات الجهاز المصرفي، ثم ارتفعت تدريجياً حتى وصلت الى ٤,٨% في العام ٢٠٠٠، محققة بذلك ارتفاعاً زاد عن الضعفين.

٥- يستدل من جدول الأرباح والخسائر أن أرباح المصارف الإسلامية لا زالت ضعيفة مقارنة مع أرباحها من المصارف الأخرى، والسبب في ذلك يرجع إلى:-

أ- حادثة تشغيلها وارتفاع تكاليفها التشغيلية.

ب- تركيز استثماراتها على التوظيفات الخارجية ذات العائد المنخفض.

ج- عدم تنويع استثماراتها، حيث أنها ركزت على المرابحات.

د- دخول بعضها إلى الاستثمار في أوراق مالية لم تحقق عائداً عليها.

٦- وقد بلغت نسبة خسائر المصارف الإسلامية إلى أرباح الجهاز المصرفي في عام ١٩٩٧ ما نسبته (٣,٩%)، إلا أن مستوى الأرباح ارتفع بعدئذ حتى وصلت نسبتها إلى الجهاز المصرفي ١,٣% في العام ٢٠٠٠، هذا مع العلم أنه تم استثناء أحد المصارف الإسلامية من احتساب النسبة في عام ١٩٩٩ وذلك لاعتبارات مهنية ورقابية، ما زالت قيد البحث.

٧- وكنتيجة لانخفاض مستوى أرباح المصارف الإسلامية، فإن نسبة العائد إلى معدل الأصول جاءت بالسالب، حيث أنها بلغت في عام ١٩٩٧ ما نسبته (-٠,٩٧%)، وارتفعت بشكل تدريجي إلى أن وصلت إلى ٠,٤٣% في العام ٢٠٠٠، وهي نسبة تقل عن نسبة العائد إلى معدل الأصول للجهاز المصرفي، حيث بلغت بنهاية العام ٢٠٠٠ ما نسبته ٠,٥٢%.

ومن هذه المقارنات للأوضاع المالية نجد ان البنوك الإسلامية مازالت ضعيفة مقارنة مع البنوك التجارية الأخرى العاملة في الأراضي الفلسطينية فهناك تباين كبير بين المستويات المالية ورؤوس الأموال، ومن هذا المنطلق نجد أيضا أن البنك الإسلامي العربي كغيره من البنوك الإسلامية العاملة مازال في إطار تنافسي ضعيف مقارنة بباقي البنوك وخصوصا البنوك الوافدة ومنها (البنك العربي، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن).

هناك عدة عوامل أدت إلى التأثير على الوضع التنافسي للبنك الإسلامي العربي وهي:-

#### ١) العولمة:-

إن العولمة أدت إلى دخول العديد من المؤسسات المالية والمصرفية إلى الأراضي الفلسطينية، ما أدى إلى اقتطاع هذه المؤسسات جزءا كبيرا من السوق المالي والمصرفي الفلسطيني وأدى ذلك إلى زيادة حدة التأثير التنافسي الذي يواجهه البنك الإسلامي العربي.

٢- [www.cpsd-pal.org](http://www.cpsd-pal.org) (موقع جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين عن شبكة الإنترنت مأخوذ من مصادر من سلطة النقد الفلسطينية).

## ٢) ضخامة رؤوس أموال بعض البنوك:-

هناك الكثير من البنوك وخاصة البنوك الوافدة تمتلك رأس مال ضخم قياساً مع البنوك الفلسطينية ، ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي ، ما يمكن تلك البنوك الوافدة من احتلال موقع تنافسي متميز في مواجهة البنوك الأخرى ، ما أثر ذلك سلباً على البنك الإسلامي العربي كغيره من البنوك الإسلامية والتجارية الفلسطينية ، فظهر تراجع ملموس بين هذه البنوك في مستوى تعاملاتها ومعاملاتها المصرفية والاستثمارية ، وذلك نتيجة للتباين الكبير بين أحجام ورأس مال تلك المؤسسات المالية والمصرفية .

كذلك فإن البنك الإسلامي العربي مؤسسة مصرفية حديثة المنشأ قياساً بغيره من البنوك وخاصة الوافدة منها ، فالبنك الإسلامي العربي إبتدأ معاملاته المصرفية والمالية والاستثمارية عام ١٩٩٥م برأس مال لا يتجاوز ٢١ مليون دولار أمريكي وهذا الحجم صغير نسبياً بأحجام ورؤوس أموال البنوك الأخرى ونخص منها الوافدة ، ما أعطى البنوك الوافدة إمكانيات أكبر في التبادلات المصرفية والاستثمارات ، الأمر الذي ساعدها في أخذ موقع تنافسي مميز في مواجهة البنوك الأخرى ، والتي من ضمنها البنك الإسلامي العربي .

## ٣) الضغوط السياسية التي يواجهها البنك الإسلامي العربي:-

هناك الكثير من الضغوط التي تواجه البنوك الإسلامية بشكل عام ، و هذه الضغوط أدت إلى التأثير النسبي على أداء وعمل تلك المصارف التي يعتبر البنك الإسلامي العربي جزء لا يتجزأ منها مما أثر ذلك سلباً على قدرة المصرف ووضعه التنافسي .

## ٤) الهياكل الضخمة والتفرع الكبير للبنوك الأخرى:-

من المعروف أن مؤسسة البنك الإسلامي العربي هي مؤسسة مصرفية صغيرة قياساً بكثير من المؤسسات المالية والمصرفية الأخرى العاملة في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية ، فنلاحظ

أن هناك الكثير من المؤسسات البنكية وخاصة الوافد منها يمتلك هياكل ضخمة وشبكة من الفروع الممتدة من أوطانها الأم ، وغيرها إلى الأراضي الفلسطينية ، مما يؤسس لتلك البنوك قاعدة متينة ودعم قوي من الخارج أو من الداخل ، ما يجعلها تحظى بوضع تنافسي قوي ومؤثر على البنوك الأخرى ، بالإضافة ان هذه البنوك تمتلك هياكل تنظيمية موسعة بشكل كبير مما يجعلها قادرة على التعامل مع البيئة المحيطة بشكل فعال وواضح ، فإننا نلاحظ إن كثير من أفرعها تمتلك دوائر تسويقية وعلاقات عامة التي تعمل على توسيع العمل الدعائي والتسويقي لتلك المؤسسات بشكل فعال مما يمكنها من امتلاك مزايا تنافسية قوية ، وواقعا فإن تلك المؤسسات امتلكت جزءا ضخما من السوق الفلسطينية ، ما أثر ذلك على الوضع التنافسي للمؤسسات الأخرى التي من ضمنها البنك الإسلامي العربي ، فا البنك الإسلامي العربي وغيره من البنوك الإسلامية العاملة في الأراضي الفلسطينية مازالت قاصرة في وضعيتها وهيكليتها ؛ فمازالت لا تمتلك دوائر تسويقية أو علاقات عامة خاصة بالفروع ، مما أثر سلبا على الأداء مقارنة مع المنافسين الآخرين.

#### ٥) الخبرة في مجال العمل البنكي:-

من المعروف أن كثير من البنوك وخاصة البنوك الوافدة إلى الأراضي الفلسطينية هي بنوك كبيرة وذات خبرة واسعة في مجال العمل المصرفي والمالي ، أما البنك الإسلامي العربي فإنه بنك حديث الشأن مقارنة مع البنوك الأخرى فقد أسس سنة ١٩٩٥ ، فهو مازال لا يمتلك تلك الخبرة التي تمتلكها البنوك الوافدة أو التي أسست قديما ، فمن المعروف إن الخبرة في المجال البنكي تتيح للبنك موازلة العمل المصرفي بسهولة ويسر وبإمكانيات عالية ، وهذا بطبيعة الحال أثر على الوضع التنافسي لمؤسسة البنك الإسلامي العربي.

#### ٦) استخدام التكنولوجيا الحديثة:-

فمن المعروف ان أي مؤسسة بنكية يجب عليها أن تواكب التطور والحضارة ويجب عليها استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال البنوك ، ما يسهل من عملياتها الإدارية والمصرفية ، بالتالي تستقطب

أعداد أكبر من العملاء ، فنرى إن التكنولوجيات الحديثة والتقنيات الحديثة مرتبطة بحجم ووزن البنك في السوق ، فالمؤسسات البنكية الضخمة تمتلك إمكانيات تكنولوجية ضخمة وكبيرة ، أما المؤسسات الصغيرة أو متوسطة الحجم فإن الإمكانيات التكنولوجية قد تكون متواضعة نوعا ما، ما يؤثر ذلك على وضعها التنافسي ، ويؤثر على دورها والخدمات والأعمال التي تقدمها، فالبنك الإسلامي العربي مزال في طور التحديث في المجال التكنولوجي ، فهو مزال غير ممتلك لخدمة الإنترنت أو لخدمة الصراف الآلي التي يوجد العديد من البنوك التي تمتلك هذه الخدمات ، ما منحها دفعة إلى الأمام في موقفها التنافسي، فمن المعروف أن الشخص في العادة يرغب في التعامل مع البنك الذي يسهل عليه أعباء الحصول على الخدمة فيؤدي به ذلك إلى الاتجاه الذي يوفر له الخدمات دون أي تعب أو ملل ، فأننا نعلم أن التكنولوجيا الحديثة لها دور رائد في تسهيل الخدمات المقدمة إلى الجمهور كما ونوعا ، فالتكنولوجيا الحديثة تدعم الموقف والوضع التنافسي بقوة ، أما بالنسبة للبنك الإسلامي العربي فإنه مزال قاصرا في امتلاك التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها العديد من المؤسسات المالية والمصرفية ، ما أثر ذلك على وضعية البنك التنافسية أمام تلك المؤسسات المصرفية.

#### ٧) حجم التعامل المصرفي والخدمات .

من المعروف أن حجم التعامل المصرفي للبنوك مرتبط بأحجام البنوك ورأس مالها العامل ، ففي الحقيقة هناك تباين واضح وكبير بين حجم العمل المصرفي للبنك الإسلامي العربي والبنوك الضخمة ونخص منها الوافد، مما يؤثر ذلك بطبيعة الحال على الوضع التنافسي للبنك الإسلامي العربي في مجابهة البنوك الأخرى.<sup>٦٥٤</sup>

أدركت القيادة الفلسطينية مدى أهمية وجود سلطة نقد تتولى مهمة تنظيم ومراقبة الأنشطة المصرفية ، والعمل على إيجاد جهاز مصرفي قوي ، يعمل بكفاءة عالية ويساهم في تدعيم جهود إعادة بناء وإرساء أسس اقتصاد فلسطيني متقدم قائم على مبدأ الشراكة بين القطاعين العام والخاص. تم تأسيس سلطة النقد الفلسطينية بناء على قرار رقم (١٨٤) الصادر عن سيادة الرئيس ياسر حفظة الله بتاريخ: ١٩٩٤/١٢/١ ، والذي تضمن تشكيل سلطة النقد الفلسطينية، وتكليف عرفات الدكتور أمين محمد حداد مباشرة العمل بمهام المحافظ وبذل الجهود لإخراج سلطة النقد إلى حيز التنفيذ.

#### الهدف العام:

ضمان سلامة العمل المصرفي والحفاظ على الاستقرار النقدي وتشجيع النمو الاقتصادي في فلسطين وفقاً للسياسة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

#### أهداف سلطة النقد:

- ١- تنظيم وإدارة النقد.
- ٢- وضع السياسات النقدية في سياق سياسات الاقتصاد الكلي.
- ٣- الاحتفاظ باحتياطي السلطة الوطنية الفلسطينية من ذهب والعملات الأجنبية وإدارته.
- ٤- توحيد وتنظيم حجم وكلفة الائتمان وفقاً لمتطلبات وضرورات الاقتصاد الفلسطيني.
- ٥- المحافظة على جهاز مصرفي فعال وكفؤ ومتطور.<sup>٧</sup>

ومن هنا ظهرت أهمية سلطة النقد الفلسطينية وعلاقتها بالمصارف الفلسطينية ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي:-

فمنذ ترخيص البنك الإسلامي العربي كغيره من المصارف الإسلامية، وهو يتلقى الدعم المباشر والعناية المناسبة من قبل سلطة النقد الفلسطينية، وذلك نظراً لقناعة السلطة بفاعلية دور المصارف الإسلامية في تطوير وتنمية الاقتصاد المحلي الفلسطيني، أما إذا ما استثمرت مدخراتها من خلال صيغ التمويل الإسلامي المتنوعة، مثل المضاربات والاستصناع والمشاركات بشقيها (الدائمة والمتناقصة) والإجارة المنتهية بالتملك وغيرها. وقد حرصت سلطة النقد كل الحرص على رعايتها ودعمها ومراعاة خصوصياتها في بعض الأمور.

وقد تمثل هذا بإنشاء وحدة خاصة في دائرة الرقابة على البنوك متخصصة بالمصارف الإسلامية ومتابعة أنشطتها، ومنح ترخيص مكتبين لبعضها، والدفاع عنها أمام الهجمة الإسرائيلية الشرسة عليها. وبالرغم من ذلك كله يبقى على المصارف الإسلامية أن تبذل المزيد من الجهود لتطوير نفسها وإعادة النظر في سياساتها الإدارية والإئتمانية وعلاقتها مع المجتمع الفلسطيني.

### اهتمامات ومشاريع سلطة النقد المستقبلية للمصارف الإسلامية

#### (ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي)

لقد تم إنجاز عدة مشاريع خاصة بالمصارف الإسلامية، منها ما هو قيد المصادقة عليه، ومنها ما هو قيد البحث والدراسة. وأهم هذه المشاريع ما يلي:-

- 1- تم إعداد مشروع تعميم خاص بعمل المصارف الإسلامية، أخذ بعين الاعتبار خصوصيات العمل المصرفي الإسلامي سواء من ناحية التمويل أو الاستثمار أو غير ذلك من الأمور، وسيتم مناقشته مع المصارف الإسلامية قبل اعتماده.

٢- تم إعداد مشروع تعميم خاص بتكوين المخصصات للديون المتعثرة للمصارف الإسلامية، وسيتم مناقشته مع المصارف قبل اعتماده.

٣- تم إعداد مشروع قانون خاص بالشركات المالية العاملة في فلسطين، وهو قيد المصادقة عليه. واستناداً إلى هذا القانون ستتضم كافة الشركات المالية إلى الجهاز المصرفي.

٤- سيتم إعداد بيانات مالية وإحصائية خاصة بالمصارف الإسلامية، وستكون متوافقة مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، بحيث تكون شاملة لإمكانية تحليل مخاطر المصرف وفقاً لمعيار "CAMELS".

٥- سوف يتم اعتماد معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية كمرجع يستند إليه في تنظيم العمل المصرفي الإسلامي، وعليه ستكون فلسطين من الدول الرائدة في تطبيق هذه المعايير على مصارفها الإسلامية.

٦- تم إعداد مشروع خاص بتشكيل هيئة رقابة شرعية عليا لدى سلطة النقد تكون مهامها الإشراف على سير عمل المصارف الإسلامية من الناحية الشرعية، وتطوير آليات عمل وأشكال الاستثمار

للمصارف.<sup>٨</sup>

٢- تم إعداد مشروع تعميم خاص يتكون المخصصات تكون كالتالي ...  
منقطة مع المصارف قبل اعتمادها.

٣- تم إعداد مشروع قانون خاص بالتركيب ...  
ولاستناداً إلى هذا القانون سنقوم ...

٤- سيتم إعداد وثائق مالية وإحصائية ...  
لمعالجة التولية ومطابق ...  
إمكانية تحليل مطاب ...

٥- سوف يتم ...  
...

# (الفصل السادس)

# (الفصل السادس)

## الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف

١٢٠	١-٢ الفرص المتاحة للبنك الإسلامي العربي
١٢٠	٢-٢ التهديدات التي تواجه البنك الإسلامي العربي
١٢٣	٣-٢ نقاط القوة الموجودة في البنك الإسلامي العربي
١٢٤	٤-٢ نقاط الضعف الموجودة في البنك الإسلامي العربي

## ١-١ الفرص المتاحة للبنك الإسلامي العربي

١- المساهمة في جلب واستثمار بعض المدخرات ممن لا يرغبون في التعامل مع البنوك التجارية لأبواب شرعية.

٢- المساهمة الجزئية في حل مشكلة البطالة المحلية حيث أنه لوحظ أن غالبية كوادر البنك الإسلامي العربي الجدد والشباب الصاعد.

٣- تقديمها المساعدات المالية الخيرية المحدودة للمؤسسات الخيرية ولجان الزكاة والمحتاجين من الأفراد.

٤- تعيين هيئة رقابة شرعية لدى البنك الإسلامي العربي بحيث تقدم الخدمة لجميع الفروع بما فيها فرع الخليل .

٥- القيام بدور فعال في تنمية الاقتصاد الوطني الفلسطيني عن طريق تشجيع الاستثمارات وخصوصا في ظل الظروف الحالية، حيث لا يمكن أن يكون هدف البنك الإسلامي العربي كغيره من البنوك الربح فقط.

٦- الاستفادة من القوانين والمشاريع المقدمة من قبل سلطة النقد الفلسطينية.

## ١-٢ التحديات التي تواجه البنك الإسلامي العربي

١- تركيزها المباشر على الاستثمارات قصيرة الأجل والمتمثلة في المرابحات وعزوفها عن استثمار موجوداتها في مسارب استثمارية أخرى، الأمر الذي قد يستوجب من سلطة النقد التدخل مباشرة في تحديد نسب صيغ التمويل.

الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف

٢- انعدام العلاقة التبادلية التكاملية بين البنك الإسلامي العربي و المصارف الإسلامية وتوجهها لإقامة علاقات مصرفية مع بنوك تجارية أخرى تخضع أحياناً لقواعد أصول العمل المصرفي التجاري.

٣- عدم إحتلالها المكانة المناسبة في المجتمع، حيث إنها لم تجسد حتى الآن الصورة التكافلية في علاقاتها مع البيئة الاجتماعية والمتمثلة بالقروض الحسنة الخيرية والإنتاجية ، وعدم قيامها بجمع الزكاة وتوزيعها على مستحقيها.

٤- تأخرها حتى تاريخه في تعيين مراقب شرعي مقيم ليراجع ويجيز عملياتها التمويلية والاستثمارية من النواحي الشرعية.

٥- عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة الخادمة في مجال الأعمال البنكية مقارنة مع غيره من البنوك الأخرى ، مثل تقنية الإنترنت في الأعمال المصرفية والتجارية و الصراف الآلي و البنك الناطق وشبكة ربط بين الفروع .

٦- عدم توفر الضمانات الكافية لدى المستثمرين ، ما يؤثر ذلك سلباً على إدارة التمويل والاستثمار في البنك الإسلامي العربي، خاصة وأن حوالي ٧٠% من عقارات الضفة الغربية ليست مسجلة ومفروزة بالطابو.

٧- عدم تطور الجهاز القضائي ، ما يزيد من معدلات المخاطرة التي يتعرض لها البنك الإسلامي العربي، بالإضافة إلى الإجراءات القانونية المعقدة، وعدم توفر قوانين تحمي البنك وتسهل إجراءات الحجز واسترداد أموال البنك من المماطلين.

٨- عدم توفر الفرص الاستثمارية المناسبة بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية والعسكرية غير المستقرة التي تعيشها الضفة الغربية وقطاع غزة الناجم عن الحصار الإسرائيلي والإجراءات القمعية التي بدورها أثرت على العمالة واستقطاب المستثمرين وخروج العديد من المستثمرين المحليين الى الخارج.

٩- عدم وجود قانون خاص بالبنوك الإسلامية ومعاملتها من قبل سلطة النقد معاملة متساوية مع البنوك التجارية.

١٠- تعرض البنك الإسلامي العربي كغيره من البنوك الإسلامية الفلسطينية إلى موجه من الضغوط السياسية الإسرائيلية، والتي أثرت نوعاً ما على سير الأعمال البنكية، والمشاركة في تقديم الخدمات والمعونات إلى الجمعيات والجهات الخيرية الخادمة للبيئة الإجتماعية.

١١- قلة البنوك المرخصة الإسلامية، ما يضطر في بعض الأحيان البنك الإسلامي العربي على التعامل بشكل كبير مع البنوك التجارية الأخرى.

١٢- إن البنوك الإسلامية (ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي) في فلسطين متهمه بالتشدد في منح التمويل وبالتعسف في طلب الضمانات، ويعود ذلك إلى أن عملية التمويل هي عملية فنية في المقام الأول وتخضع لعدة معايير، في مقدمتها معرفة الغرض من التمويل، ثم مصدر السداد الرئيسي، وكذلك نوع الضمانات وكفايتها فيما لو انقطع التسديد.

١٣- عدم اقتناع العديد من الناس بمفهوم المعاملات الإسلامية والخلط بينها وبين المفاهيم التجارية الأخرى (التشكيك بشرعية المعاملات البنكية التي يقدمها البنك الإسلامي العربي، كما أننا نود الذكر من أن باقي البنوك الإسلامية تعاني من هذه المشكلة)، ما أثر ذلك سلباً على البنك الإسلامي العربي.

١٤- انخفاض الأعمال المصرفية للبنك الإسلامي العربي من ٧٠% قبل قيام إنتفاضة الأقصى إلى ٣٠% بعد قيام إنتفاضة الأقصى وذلك بسبب الظروف السياسية والاقتصادية السيئة التي تمر بها الأراضي الفلسطينية.

١٥- عدم تمكن الكثير من ساسة البنك ومندوبية من التنقل بين الفروع للاطلاع على سير العمليات البنكية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

١٦- عدم تمكن العديد من موظفي البنك الإسلامي العربي الانتقال إلى أماكن عملهم بسبب الإغلاقات والإجراءات الإسرائيلية التعسفية ما أثر ذلك سلباً على سير العمليات البنكية.

١٧- العولمة ، أي دخول العديد من المؤسسات المالية والدولية العربية والأجنبية الى السوق المالي والمصرفي الفلسطيني ، أثر ذلك على الوضع التنافسي للبنك الإسلامي العربي بسبب الإمكانيات الضخمة لتلك المؤسسات ووجود قاعدة صلبة وقوية تركز عليها ، ما أكسبها صبغة تنافسية قوية في مجابهة البنوك الوطنية (من ضمنها البنك الإسلامي العربي) ، ما أثر على الحصة السوقية للبنك الإسلامي العربي وعلى غيره من البنوك المحلية والوطنية.

١٨- وجود ضعف وعدم اكتمال في القوانين الفلسطينية المطبقة على أعمال البنوك لأن القوانين الفلسطينية ليست في الوضع المكتمل بل حتى الآن مازالت بحاجة الى تطوير وتحديث.

١٩- ضخامة رؤوس أموال البنوك الأخرى مقارنة مع البنك الإسلامي العربي ، ما يعطيه موقعا تنافسيا أدنى.

٢٠- الهياكل الضخمة والتفرع الكبير للبنوك الأخرى مقارنة بالبنك الإسلامي العربي يعطي تلك البنوك موقعا تنافسيا أفضل.

## ٦-٣ نقاط القوة الموجودة في البنك الإسلامي العربي

- ١- تقديم التمويل المطلوب لعملائها وفق الأسس الشرعية، علماً بأن التمويل الممنوح يتركز على القطاعات التجارية والخدماتية والنقل.
- ٢- تقديم الخدمات المصرفية بكافة أنواعها وفق الأسس الشرعية وأصول العمل المصرفي الإسلامي.
- ٣- وجود اتصال مفتوح في كل الاتجاهات (اتصال من أعلى الى أسفل ، ومن أسفل الى أعلى ، اتصال أفقي) مما يميز هذه المؤسسة عن الكثير من المؤسسات الأخرى.
- ٤- البنك الإسلامي العربي (ومن ضمنه فرع الخليل) وإن كان حديث النشأة إلا أنه تطور بشكل سريع خلال السنوات الخمس الماضية، فقد استطاع أن يجتذب ودائع لا بأس بها مقارنة مع البنوك الأخرى.

٥- وجود تفعيل قوي وتخطيط ودراسات تطويرية مستمرة يسعى البنك الإسلامي العربي (بما في ذلك فرع الخليل) إليها كما أنه يقوم بإجراء التعديلات والتغيرات المناسبة للانسجام مع الأوضاع الحالية ، بحيث تم إجراء تطوير وتغيير على الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) وذلك تلبية لاحتياجات العملاء ولعمل تسهيل على الموظفين .

٦- اتباع سياسة جيدة عند منح التمويل وتقديم التسهيلات ، وذلك بهدف التقليل من المخاطر المترتبة عن عدم السداد (اتباع سياسات للتحقق و إدارة المخاطر الناجمة عن عدم السداد وغيره) بحيث تم تطبيق هذه السياسة في فرع الخليل كباقي الفروع الأخرى للبنك الإسلامي العربي.

٧- نشر مبدأ العدل والمساواة دون الإخلال بمبدأ المنافسة الحرة ، وهذه من إحدى أهداف البنك الإسلامي العربي بشكل عام والتي تعزز من موقفه التنافسي.

٨- وجود دقة في العمليات المصرفية وكمثال مصرفي لها.

٩- اهتمام واضح من قبل الموظفين بالتقافات الأجنبية ، وخاصة الثقافة الإنجليزية التي تعتبر أساس التعاملات المصرفية الخارجية.

١٠- يعمل البنك الإسلامي العربي بكافة سياساته على تنمية روح التعاون بين افراد المجتمع

اللسطيني ويعمل على تطوير القيم الاجتماعية له.

١١- يعمل البنك على إيجاد عمليات خدماتية في مجال التجارة الخارجية لعملائه تمتاز بالسهولة والبسر وعدم التعقيد.

## ٦-٤ نقاط الضعف الموجودة في البنك الإسلامي العربي

١- عدم طرحها برامج تمويلية متوسطة وطويلة الأجل، خاصة بالنسبة للمشاريع التنموية الصغيرة للمهنيين دوراً أساسياً في إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

٢- قصورها الملحوظ في سياساتها التسويقية والإعلامية بالنسبة لتعريف جمهور المتعاملين بخدماتها المصرفية المبنية على أسس شرعية.

٣- ممارساتها الخاطئة في بعض عملياتها الاستثمارية، خاصة من النواحي الشرعية، الأمر الذي عزز فكرة المساواة بين الفائدة والربح لدى العديد من المتعاملين معها، مما يستوجب عليها انتهاج سياسة إعلامية موجهة الى المجتمع، مبينة من خلال ذلك الفرق بين الفائدة والربح استناداً إلى قوله تعالى (وأحل الله البيع وحرم الربا).

٤- عدم أهتمامها بشكل كبير بتأهيل وتدريب كوادرها المستقطبة من البنوك التجارية على أصول العمل المصرفي الإسلامي ، وقد يكون ذلك راجع لسوء الأوضاع التجارية و الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

٥- عدم توفر قيادات إدارية لها متمرسية في العمل المصرفي الإسلامي ، ما أدى إلى تأخرها في منافسة البنوك التجارية.

٦- قلة عدد الموظفين العاملين بشكل عام ، ما يؤثر على سير العمليات البنكية.

٧- وجود قدم في العديد من الأجهزة التكنولوجية المستخدمة.

٨- وجود صعوبة في التعامل مع المؤسسات الأجنبية الخارجية بسبب العطلات الأسبوعية الخارجية التي في العادة يكون البنك الإسلامي العربي بكافة فروعها عامل بها.

٩- قلة الخبرة التي يتمتع بها الموظفين في إدارة الأعمال المصرفية الإسلامية.

١٠- انخفاض الأرباح مقارنة مع أنداها من المصارف الأخرى.

١١- ارتفاع التكاليف التشغيلية.

١٢- عدم وجود خدمة الربط بين الفروع أثرت على سير العمليات البنكية فأدت إلى:-

أ- تأخير في كثير من العمليات البنكية.

ب- وجود تكاليف ومصاريف زائدة بسبب عدم وجود هذه الخدمة.

ج- تعطيل الحصول على المعلومات من أي قسم أو فرع بنكي في حال إغلاق المنطقة التي يتواجد بها.

١٣- عدم تنوع الاستثمارات بشكل كبير حيث في الغالب ركزت على المرابحات.

(الفصل الثاني)

(الفصل السابع)

العربي (فرع الخليل)

# الأهداف المقترحة للبنك الإسلامي

العربي (فرع الخليل)

محتويات الفصل السابع

الموضوع

١-٨ الأهداف المقترحة للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

الصفحة

١٣٠

## ١-٧ الأهداف المقترحة للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)

- ١- يهدف البنك من خلال تبنيه لفكرة العمل الإسلامي إلى توسيع قاعدة العمل بالاقتصاد الإسلامي من خلال تطبيق أسس وأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء ، وذلك لما فيها من إنعكاسات إيجابية على المجتمع تفوق أي إمتيازات تقدمها أي من الاقتصاديات الوضعية ، والعمل على تقديم الخدمات البنكية الإسلامية بأفضل الطرق إلى المواطنين لتحقيق الرضى المطلوب.
- ٢- إيجاد عمليات خدماتية في مجال التجارة الخارجية لعملائه تمتاز بالسهولة واليسر وعدم التعقيد ، والعمل على تنوع الخدمات المصرفية والتجارية المقدمة إلى المواطنين .
- ٣- تطوير عادات التوفير والاستثمار في المجتمع .
- ٤- تقديم الخدمات المصرفية وإيجاد فرص للاستثمار تكون خالية من الربوية وذلك بهدف تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .
- ٥- منع عمليات الاكتناز وذلك عن طريق توفير الفرص الاستثمارية الملائمة .
- ٦- الحصول على التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في مجال البنوك ، وذلك للحصول على الميزة التنافسية التي تمكنه من التنافس مع المؤسسات المالية المشابهة على مستوى العالمي، والعمل على توسيع الخدمات التكنولوجية المقدمة ، وذلك للتسهيل من الجهود التي يبذلها المواطن والموظف على حد سواء .
- ٧- تنمية الموارد البشرية ، فيهدف البنك إلى تطوير قدرات العاملين فيه وجعلهم يتسلحون بكل أنواع المعرفة الإدارية والتكنولوجية بهدف تقديم خدمة أفضل للعملاء ، والقيام بأعمال التدريب بشكل متواصل لضمان الجودة والخبرة في الأعمال .

الأهداف المقترحة للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)

٨- مواكبة التطورات العلمية وذلك عن طريق إدخال أنظمة معلوماتية حديثة لزيادة الدقة والأمان في البيانات ، أيضا عن طريق عمل تطوير في البرامج الحاسوبية المصرفية لتسهيل وإسراع في القيام بالخدمات و الأعمال البنكية.

٩- العمل على بناء وتقوية أواصر الاتصال والتعاون بين البيئة الداخلية للبنك الإسلامي العربي فروع الخليل (الموظفين) والبيئة الخارجية المتمثلة (بالزبائن والتجار).

١٠- القيام بدراسات مستمرة حول الزبائن ، وذلك لمعرفة ما يحقق رغباتهم وما يتوقعوه من الخدمة والعمل على توفير ذلك.

(الفصل الثامن)

# (الفصل الثامن)

## محتويات الفصل الثامن

الموضوع

الصفحة	١-٩ المقترحات التطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).
١٣٥	لهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).
١٣٥	الهيكل التنظيمي المقترح للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).
١٣٧	أهمية قسم العلاقات العامة.
١٣٨	الهدف الأساسي لقسم العلاقات العامة.
١٣٩	أعمال قسم العلاقات العامة.
١٣٩	المصادر البشرية المقترحة لشغل قسم العلاقات العامة.
١٤١	مميزات العاملين في قسم العلاقات العامة.
١٤١	التجهيزات المقترحة اللازمة لقسم العلاقات العامة والتكاليف المالية المقدرة.
١٤٢	٢-٩ التوصيات
١٤٣	الإدارة.
١٤٣	قسم السكرتارية.
١٤٣	قسم الودائع.
١٤٤	قسم الكمبيوتر.
١٤٤	قسم التسهيلات.
١٤٥	قسم التعاملات الأجنبية.
١٤٥	المراسل والأمن.
١٤٥	٣-٩ التوصيات الخاصة بالبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) ككل.
١٤٦	٤-٩ التوصيات للبنوك الإسلامية ومن ضمنها البنك الإسلامي العربي.

## ١-٨ المقترحات التطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)

في الحقيقة هناك العديد من نقاط ومواطن الضعف في البنك الإسلامي العربي بشكل عام والبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) بشكل خاص ، فلا بد من الحد من نقاط الضعف والتخفيف من حجمها لصالح نقاط القوة ، ولعمل ذلك لابد من وضع دراسات وتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف ، ومعرفة الفرص الموجودة والتي يمكن استغلالها بالإضافة إلى معرفة التهديدات المؤثرة على أعمال المؤسسة المصرفية ، فمن خلال هذه الدراسات والمعلومات يمكن وضع مقترحات تطويرية للبنية الهيكلية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) بما يتناسب مع المحيط والداخل ، ليحقق رضى الزبائن ورغبات الجماهير ، بالتالي توسيع الحصة السوقية وتحقيق أعلى نسبة من الأرباح على المدى القصير والطويل.

### الهيكل التنظيمي الجديد المقترح للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)

بعد الدراسات التي أجريت للبيئة الداخلية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) والدراسة للبيئة الخارجية أيضا تبين أن البيئة الداخلية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) بحاجة ماسة إلى تطوير وتعديل في هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي والتجاري لتحقيق الرضى المنشود من الزبائن وتوسيع الإطار التسويقي لتحقيق أعلى نسب من الربحية.

فبالنسبة للهيكل التنظيمي الحالي في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) وجد أنه لا يتفاعل مع البيئة الخارجية بالقدر المطلوب بعكس البنوك الأخرى المنافسة في نفس المنطقة (محافظة الخليل) ، حيث هيكلية تلك البنوك نوعا ما مشابهة لهيكلية البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) إلا أنها تختلف عنه في أنها تمتلك أقسام خاصة للقيام بإدارة العلاقات العامة لما للعلاقات العامة من دور مهم في بناء التواصل ما بين البنك والجمهور ، بالإضافة أن البنوك الأخرى تقدم العديد من النشرات

التوصيات والمقترحات التطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)  
والكتيبات عن أعمال البنك وخدماته المقدمة للجمهور، بهدف كسب زبائن جدد والمحافظة على  
الزبائن الموجودين.

أما البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) في الحقيقة لا يوجد به تحديد مسؤوليات بشكل  
واضح بحيث لاحظنا أن اغلب الأقسام في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) تحت المسميات  
المختلفة تتعدد في المسؤوليات والمهام التي تعملها حتى وإن لم يكن لذلك القسم أي علاقة في تلك  
الأعمال ، فمن هذا المنطلق لابد من وجود نوع من التخصص لأن التخصص يساعد:-  
١- إتقان العمل .

٢- اكتساب خبرة فيه.

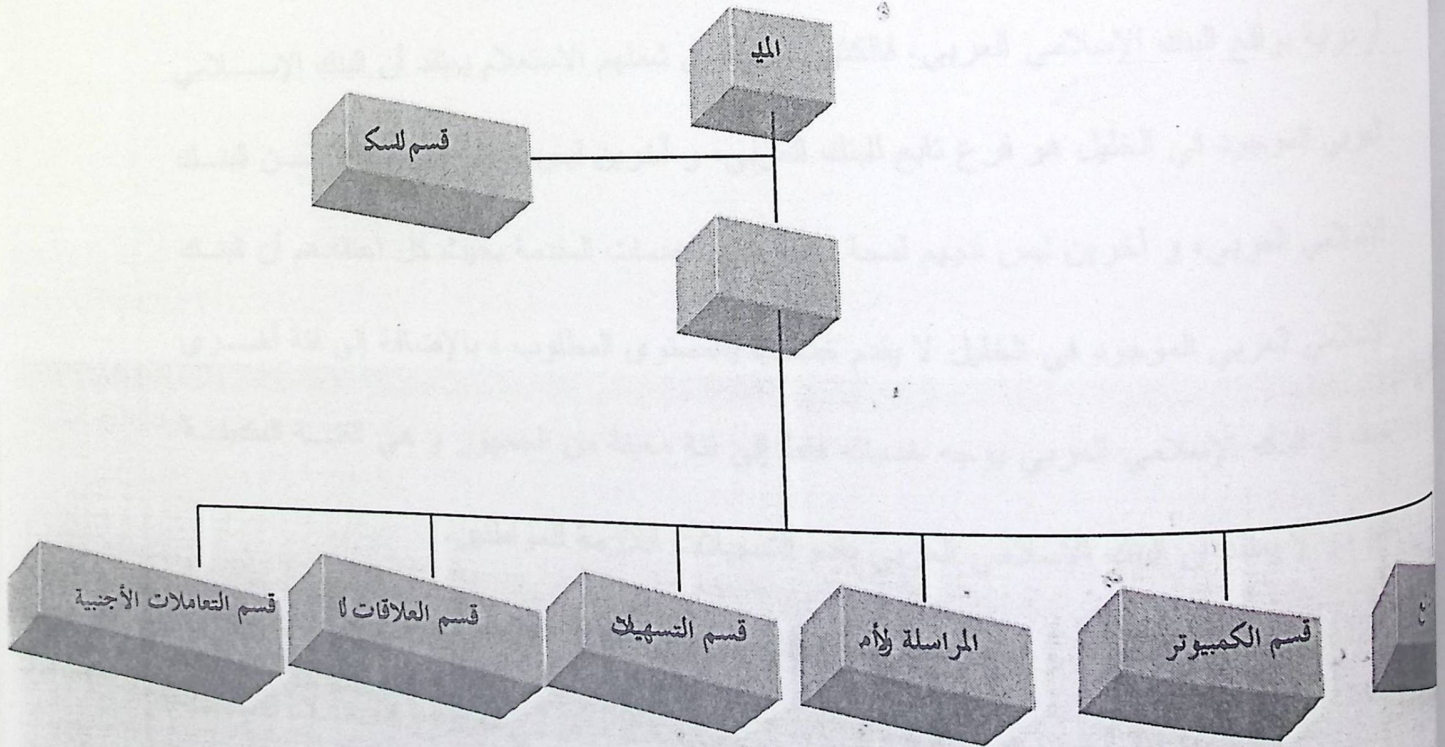
٣- تحديد الهدف المرجو تحقيقه.

فمن الدراسات التي أجريناها على البيئة الداخلية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)  
لاحظنا أن قسم الكمبيوتر عموما يقوم بدور العلاقات العامة ، ولكن ليس بالقدر أو التخصص  
المطلوب بالإضافة إلى وجود موظف واحد فقط شاغل هذا القسم وتعدد المهام والأعمال الموكلة إليه  
بالإضافة إلى أعمال الصيانة وتجهيز المعدات البنكية ، ويقوم بمسؤولية توزيع القرطاسية  
والمستلزمات المكتبية، ويقوم أيضا بمهمة تقديم الاستفسارات والإيضاحات للجمهور فقط داخل البنك  
، وأيضاً يقوم بمهمة حفظ الملفات البنكية وتبويبها وتصنيفها ، بالإضافة إلى ذلك يقوم بأعمال فتح  
الحساب للزبائن الجدد ، فلا بد من الذكر أن تعدد المهام والمسؤوليات وقلة عدد الموظفين يؤثر بشكل  
سلب على عمل الأقسام بشكل عام ، وعلى عمل قسم الكمبيوتر بشكل خاص ، ما جعل نقطة  
التواصل بين البنك والجمهور منخفضة ، فلا بد من الذكر أيضا إن هناك الحاجة الماسة والملحة  
لتقوية أواصر الاتصال مع المحيط والبيئة الخارجة وذلك عن طريق إنشاء قسم خاص بالعلاقات  
العامة من أهدافه العمل على إيصال صورة واضحة عن البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) إلى

التوصيات والمقترحات التطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)  
البيئة الخارجية (محافظة الخليل) وبتالي كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الموجودين ، وهذا  
بطبيعة الحال يؤدي إلى توسيع الإطار التسويقي للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل).

فلكي يستطيع البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) مجارة البنوك التجارية الأخرى في  
المنطقة لآبد من وجود تعديل على البنية الهيكلية ، بما يتوافق مع حاجات الجمهور، بحيث تكون  
أهدافه وأعماله واضحة للجمهور ، ويجب أن يتميز عمل هذا القسم عن الأقسام الأخرى، و يعطي  
انطباع واضح للمتعامل عن أهمية البنك الإسلامي العربي وأهمية الخدمات المالية والمصرفية التي  
يقدمها.

### الهيكل التنظيمي المقترح للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل)



شكل رقم (٨-١)

## أهمية قسم العلاقات العامة:-

للعلاقات العامة في أي مؤسسة سواء كانت تجارية أو خدمائية دور هام ومحوري في وصل هذه المؤسسة بالمحيط والداخل ، حيث أن العلاقات العامة تعمل على تشجيع وتنمية الاتصال بين المؤسسة والبيئة الخارجية و بين المؤسسة والبيئة الداخلية ، فالبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) بحاجة ماسة إلى قسم متخصص في إدارة العلاقات العامة وذلك لأهمية العلاقات العامة كنقطة أولية في تعريف المواطنين ، بالخدمات المقدمة و الأعمال المصرفية و تقديم الاستفسارات اللازمة للمواطنين ، و ذلك بهدف توسيع الإطار التسويقي للبنك عن طريق اكتساب زبائن جدد و المحافظة على الزبائن الموجودين، فأى مؤسسة بحاجة إلى الإعلام لبناء ارتباط قوي مع البيئة الخارجية لكي تستطيع التواصل في تقديم الخدمات للمجتمع، فمن الدراسات و الاستبيانات التي وجهت لمعرفة الرأي العام في منطقة الخليل تبين أن الكثير من المواطنين في الحقيقة ليسو على علم أو دراية بواقع البنك الإسلامي العربي، فالكثير منهم ممن شملهم الاستعلام يعتقد أن البنك الإسلامي العربي الموجود في الخليل هو فرع تابع للبنك العربي، و آخرين ليس لديهم أدنى فكرة عن البنك الإسلامي العربي، و آخرين ليس لديهم لمحة كافية عن الخدمات المقدمة بحيث كل اعتقادهم أن البنك الإسلامي العربي الموجود في الخليل لا يقدم خدمات بالمستوى المطلوب ، بالإضافة إلى فئة أخرى تعتقد أن البنك الإسلامي العربي يوجه خدماته فقط إلى فئة معينة من الجمهور و هي الفئة المتدينة فقط، و لا يعتقد أن البنك الإسلامي العربي يقدم التسهيلات اللازمة للمواطنين.

و لحل هذه المشاكل و تغيير هذه المعتقدات التي تسود في أغلبية الفئات التي أجري عليها الاستبيان ، لا بد من الإعلام و التوعية في البداية مع القيام بالتنوع في طرح الخدمات لكسب الجمهور و توسيع الإطار التسويقي للبنك ، فسيكون لقسم العلاقات العامة دور فعال لإدارة أنشطة الاتصالات داخليا و خارجيا، و نستطيع الذكر أن إدارة العلاقات العامة التي يقوم بها قسم الكمبيوتر

في البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) في الحقيقة منخفضة بشكل كبير ، و لأهمية دور العلاقات العامة لا بد من إنشاء قسم متخصص تخصص كامل في ذلك.

### الهدف الأساسي لقسم العلاقات العامة

الهدف الأساسي لقسم العلاقات العامة هي تحسين صورة المؤسسة وبناء علاقات إيجابية مع الخارج (البيئة الخارجية)، وتقوية أواصر التعاون والاتصال مابين الموظفين (البيئة الداخلية) والإدارة.

### أعمال قسم العلاقات العامة

- ١-الاتصال بالتجار و المؤسسات التجارية ، و تقديم المعلومات اللازمة و الضرورية لهم عن الخدمات و الأعمال التي يوسع البنك الإسلامي العربي تقديمها لهم.
- ٢-توزيع النشرات ، المعرفة بالبنك الإسلامي العربي و أعماله في الإطارين الداخلي و الخارجي.
- ٣-عمل دراسات و أبحاث مستمرة لمعرفة ، رأي الجمهور بالخدمات المقدمة.
- ٤-استقبال الزبائن الذين يريدون فتح حساب.
- ٥-الرد على الاستفسارات ، الموجهة من قبل المواطنين.
- ٦-توظيف عنصر أو أكثر من عناصر قسم العلاقات العامة للعمل الخارجي، أي بالقيام بتوزيع النشرات على المؤسسات المعروفة و العمل على كسب زبائن جدد.
- ٧-عمل تواصل و تنمية الاتصال بشكل كبير بين (فرع الخليل) و الإدارة العامة - الإقليمية - للبنك الإسلامي العربي و الفروع الأخرى.
- ٨-ايصال رأي الجماهير و اقتراحاتهم إلى الجهات المختصة في البنك الإسلامي العربي و العمل على توفير و تطوير الخدمات التي تحقق الرضا للزبائن.
- ٩-مساعدة الأقسام الأخرى في التعامل مع الزبائن ، و حل المشاكل التي من الممكن أن تواجه تلك الأقسام.

١٠- القيام بعمل دراسات و تخطيطات ، بهدف مواكبة أي تطوير واجب اتباعه لتحقيق رغبات المواطنين.

١١- تجهيز متطلبات تنفيذ عمليات الاتصال:

- (أ) وضع خطة قريبة و أخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة.
- (ب) تحديد البرامج أو المواضيع التي يراد التطرق لها وربما كانت هناك مشاكل فيجب على العلاقات العامة المساعدة في حل تلك المشاكل.
- (ت) جمع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالأعمال و توثيقها ، فمن ذلك ما قد ينشر في وسائل الإعلام و الكتب و الدوريات.
- (ث) العمل على إشعار كل الموظفين بأنهم معنيون بالموضوع و إشراكهم في أبعاده.
- (ج) الرجوع للمعلومات الموثقة عند الحاجة.
- (ح) تحديد التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في إكمال دائرة الاتصال.
- (خ) محاولة تقدير الاحتياجات و المتطلبات التنفيذية البشرية و الاقتصادية.

### التخطيط في عمل قسم العلاقات العامة

التخطيط هو التنظيم العام و الشامل لمجموعة الأفكار والأعمال التي تؤدي للهدف المطلوب، فهي عبارة أخرى تلك العملية الأشمل التي يعتبر التنظيم من أدواتها أو مرتكزاتها.

ويتم التخطيط على مستويين:

١- عام ( أفقي). يستهدف مجموعة من القضايا .

٢- خاص (عامودي). والذي يستهدف قضية محددة بعينها.

وأي من المستويين يحتاج إلى آلية أو معرفة بأنواع التخطيط. وكل نوع من الأنواع يمثل نقطة

انطلاق وقد تستخدم جميعها معاً ونوجزها في الآتي:

### المصادر البشرية المقترحة لشغل قسم العلاقات العامة

من المقترح أن يكون هناك على الأقل ثلاثة موظفين لشغل قسم العلاقات العامة ، حيث جزء منهم ممثل بموظف واحد يجب أن يكون عامل في البيئة الداخلية ، و الجزء الآخر ممثل بموظفين للعمل خارج إطار البنك الإسلامي العربي ، ويكون هدفهم الأساسي زيارة المؤسسات و المنشآت و تقديم الإيضاحات عن الخدمات التي يقدمها البنك الإسلامي العربي لإكتسابهم كزبائن جدد ، بالإضافة إلى ذلك أخذ آرائهم حول البنك الإسلامي العربي و خدماته.

### مميزات العاملين في قسم العلاقات العامة.

- ١- أن يكونوا على علم و دراية بجميع المؤسسات العاملة في المحافظة.
- ٢- معرفة طرق و أساليب التواصل و الاتصال مع الجمهور بحيث:
  - أ) يجب أن يكونوا متمتعين بالليونة في التعامل ( حسن المعاملة ) .
  - ب) أن يكونوا مؤهلين في مجال علم النفس.
  - ج) الاتصاف بالذكاء و سرعة البديهة.
  - د) دراسة وسائل الاتصال بال جماهير و استخدام وسائل الدعاية ، مما يؤهلهم للمشاركة في المؤتمرات و الندوات و البحوث.
  - و) أن يكونوا على مستوى كافي من التدريب للتعامل مع الآخرين.
- ٣- الاهتمام بالمظهر و الالتزام بالزي الرسمي.
- ٤- الإتيان للثقافة الإنجليزية.

## التجهيزات المقترحة اللازمة لقسم العلاقات العامة والتكاليف المالية المقدرة

- ١- جهاز حاسوب (Pentium III) وذلك لتسهيل الأعمال التي يقوم بها القسم ولإدخال البيانات والمعلومات وللتوثيق بحيث التكلفة المقدرة لجهاز الحاسوب حوالي (\$٧٠٠).
  - ٢- جهازان هاتف على الأقل للمراسلات ، حيث التكلفة المقدرة للجهازين حوالي (\$٢٠٠).
  - ٣- طابعات لطباعة الأوراق البنكية والنشرات والأوراق الضرورية ، فهناك حاجة لحوالي طابعتين واحدة نقطية (DOT-MATROX) والأخرى (LAZER-JET) بتكلفة مقدرة حوالي (\$٥٠٠).
  - ٤- بالإضافة إلى الحاجة إلى وجود أثاث مكتبي مكون من طاولتين وثلاثة مقاعد للموظفين وثلاثة مقاعد للزبائن والزوار بتكلفة مقدرة لا تقل عن (\$١٥٠٠).
  - ٥- الحاجة إلى خزائن صغيرة عدد ٢ للاحتفاظ بالأوراق المكتبية وخزائن كبيرة عدد ٢ للاحتفاظ بالسجلات والملفات بتكلفة مقدرة حوالي (\$٧٠٠).
  - ٦- الحاجة إلى قرطاسية مكتبية خاصة بالقسم وهي من التكاليف الغير ثابتة (تكاليف غير تأسيسه).
- أما بالنسبة للتكاليف التشغيلية وهي الرواتب التي يتلقاها الموظفون ، فيجب أن لا يقل عن \$٦٠٠ لكل موظف أي بمجموع حوالي \$١٨٠٠ شهري للموظفين الثلاثة العاملين في القسم ، وبنسبة للقرطاسية ما لا يقل عن \$٢٠٠ شهري ، وبنسبة للمطبوعات والكتيبات ملا يقل عن \$١٥٠٠ شهري.

٨-٢ التوصيات المقترحة لحل بعض المشاكل التي تواجه البنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) وإقسام الهيكلية التنظيمية التابعة له

### ١- الإدارة (مدير الفرع والمراقب)

(أ) لا بد من الذكر أن أعمال الإدارة وأعمال التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية ستكون بشكل أفضل بوجود قسم متخصص في إدارة العلاقات العامة حيث أن قسم العلاقات العامة يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة ، وتزود الإدارة بالمعلومات الموثقة والأكيدة عن السوق والزيائن والمنافسين من خلال الدراسات والأبحاث ، ومعرفة الرأي العام الذي يقوم به القسم ، وبناء على هذه المعلومات يتم اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

(ب) إدخال التكنولوجيا الحديثة وخدمات الإنترنت بالإضافة إلى الربط ما بين الفروع والإدارة الرئيسية مما يساعد على تقليل الجهود الإدارية المبذولة ويساعد في إدخال التحسين والجودة في الأداء الإداري .

### ٢- قسم السكرتارية

(أ) هناك صعوبات تواجه هذا القسم في تنظيم الأعمال الإدارية واستقبال والإرسال عبر الأجهزة بسبب الأوضاع السياسية والإغلاقات الإسرائيلية في بعض المناطق الجغرافية الفلسطينية ، ولحل هذه المشكلة لا بد من الخدمات التكنولوجية الحديثة ، مثل خدمة الإنترنت والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية المسجلة ، وأيضاً وجود شبكة الربط ما بين الفروع ON-LINE ، بحيث لا بد من الذكر هنا إن أكثر أعمال المراسلات التي تتم في قسم السكرتارية تتم باستخدام الفاكس وقد يحدث هناك بعض السلبيات لإستخدام هذا الجهاز منها عدم وضوح الرسالة ، وعدم السرية ، وهذا بدوره يؤثر بشكل سلبي على أعمال القسم ، فهنا لا بد من استخدام تقنية الإنترنت والبريد الإلكتروني فهي أسرع وأقل مجهود وتتحدى معوقات الوقت وذات تكلفة أقل وبالإمكان فحص

الرسالة للتأكد منها قبل إرسالها وبإمكان تخزين الرسائل المرسلة والواردة بالإضافة إلى وجود خصوصية في الاستخدام.

(ب) وجود صعوبة في التعامل مع الجمهور ، فلا بد من وجود قسم علاقات عامة مساعد في ذلك.

(ج) قدم أجهزة الحاسوب ، فلا بد من تجديد الأجهزة لضمان السرعة والجودة في الأداء والعمل.

### ٣- قسم الودائع

(أ) في كثير من الأحيان يحدث ازدحام على الصناديق لقلة عدد الموظفين ، فلا بد من وجود خدمة الصراف الآلي لحل هذه المشكلة ، فهو يخفف من أعباء الضغط على الموظفين ، ويسهل من تقديم الخدمة للمواطنين.

(ب) هناك بطء في الأجهزة الحاسوبية ، وذلك تقدمها وقدم البرامج الحاسوبية فلا بد من التحديث وإدخال برمجيات حديثة وأجهزة حديثة.

(ت) يجب أن يكون هناك تدريب متواصل في الأعمال المصرفية الإسلامية.

(ث) هناك صعوبة في التعامل مع الجمهور ، فلا بد من وجود قسم علاقات عامة مساعد لتوضيح والرد على الاستفسارات.

### ٤- قسم الكمبيوتر

(أ) هناك قدم في الأجهزة الحاسوبية ولا بد من التحديث .

(ب) إدخال الخدمات الحديثة مثل الإنترنت وشبكة الربط مابين الفروع

(ج) تحديد المسؤوليات للقسم .

### ٥- قسم التسهيلات

(أ) لا بد من وجود قسم علاقات عامة مساعد ونشرات توضيحية للرد على الاستفسارات والتقليل من

صعوبات التعامل مع الزبائن.

ب) يجب أن يكون هناك دقة متناهية في إدارة أعمال هذا القسم وذلك بهدف التقليل من مخاطر السداد (أي إدارة المخاطر بشكل أفضل والتأكد على قدرة العميل على السداد).

### ٦- قسم التعاملات الأجنبية

- أ) لابد من وجود خدمة الإنترنت الضرورية لتسهيل أعمال هذا القسم.
- ب) أن يكون هناك دور للعلاقات العامة لشرح مزايا وأعمال هذا القسم.
- ج) وجود ربط مباشر ما بين الفروع لمعرفة أرصدة العملاء وتخطي سلبيات الإغلاقات الإسرائيلية.

### ٧- المراسل والأمن

أ) الحاجة لأكثر من مراسل.

ب) تحديد الصلاحيات.

## ٨- ٢ توصيات خاصة بالبنك الإسلامي العربي فرع الخليل ككل

- ١- زيادة عدد الموظفين ، لتغطية الأعمال والخدمات بالشكل المطلوب.
- ٢- إدخال التكنولوجيا الحديثة.
- ٣- إدخال تقنية الإنترنت.
- ٤- تقوية الاتصال بالبيئة المحيطة بتفعيل دور العلاقات العامة.
- ٥- مطالبة سلطة النقد الفلسطينية بسن قوانين خاصة بالمعاملات الإسلامية.
- ٦- الحاجة إلى خدمة الربط بين الفروع.
- ٧- وجوب تحديد مسؤوليات عمل الأقسام.
- ٨- التواصل في التدريب المستمر.
- ٩- العمل على تنويع الخدمات المقدمة إلى الجمهور.
- ١٠- زيادة صور التكافل الاجتماعي المقدمة إلى المجتمع.

## ١١- العمل على تطوير الدوائر التسويقية للبنك.

٨- هناك بعض التوصيات العامة للبنوك الإسلامية ومن ضمنها  
الإسلامي العربي ككل

- لجعل عمل البنوك الإسلامية أكثر فاعلية في خدمة الاقتصاد الوطني وخدمة عملائها، ولزيادة نشاطه وتطوره ولدعم مركزه في السوق المصرفي الفلسطيني، وزيادة حصته في السوق، ولكي يستطيع التغلب على الصعوبات والمشاكل التي تعترض سير عمله، فإننا نقترح ما يلي:-
- ١- إيجاد آلية لتتقيف الجمهور حول العمل المصرفي بشكل عام وطبيعة عمل ونشاط البنوك الإسلامية بشكل خاص. وتقع المسؤولية في ذلك على البنوك نفسها وعلى سلطة النقد ومراكز البحث العلمي والجامعات والمعاهد والمدارس والإعلام المرئي والمقروء والمسموع.
  - ٢- دعم معهد فلسطين للتدريب المصرفي بالخبرات اللازمة للتدريب في مجال البنوك الإسلامية ووضع خطة لتدريب المصرفيين في البنوك الإسلامية على الأعمال المصرفية الإسلامية.
  - ٣- إن تخصيص جزء من قانون البنوك (الذي لم يصدر بعد) للبنوك الإسلامية، أو أن يتم إصدار قانون خاص بالبنوك الإسلامية كما هو الحال في بعض الدول العربية والإسلامية.
  - ٤- يتوجب على سلطة النقد استثمار الاحتياطي الإلزامي للبنوك الإسلامية بطريقة إسلامية وذلك بالتعامل مع البنوك الإسلامية خارج فلسطين، ودفع أرباح لها تعادل ما تدفعه للبنوك التجارية من فوائد.
  - ٥- إعادة النظر في الاحتياطي الإلزامي على البنوك الإسلامية بحيث يكون حسب طبيعة الحساب. وليس حسب نوع العملة.
  - ٦- الإسراع بإصدار القوانين الخاصة بالمنازعات التجارية والرهن العقاري وتسجيل العقارات بالطابو، وإمكانية رهن الآلات لصالح البنك وذلك لزيادة الأصول التي يمكن رهنها.

٧- الإصلاح القضائي بحيث يتم تخفيض الإجراءات القضائية الخاصة بالبنوك و ضمان حق البنك في تنفيذ قرارات المحاكم وتحصيل حقوقها من المماطلين.

٨- زيادة الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية لعملائها ، وتحسين مستوى أدائها بحيث ترقى أو تتفوق على تلك الخدمات المقدمة من البنوك التجارية، ومن الأمثلة على ذلك:-

أ- ربط فروع البنك الواحد مع بعضها البعض ، حيث يستطيع المودع أن يسحب من حسابه من أي فرع.

ب- دفع إيصالات الدين كفاتير الماء، الكهرباء، التلفون، الضريبة،..الخ.

ج- إصدار بطاقات الائتمان.

د- دراسة إمكانية استخدام الشيكات الإلكترونية ووسائل الدفع الحديثة عبر الإنترنت.

و- توفير آليات لاستثمار الأموال في الأجل الطويل، وفي نفس الوقت المحافظة على نسبة عالية من

السيولة، وذلك بإيجاد سندات استثمار إسلامية كما هو الحال في ماليزيا وبعض الدول الإسلامية.

١٠- إنشاء دائرة تسويق وتطوير منفصلة في كل بنك إسلامي تكون مهمتها تسويق العمل المصرفي

الإسلامي وتنقيف الجمهور وتطوير العمل المصرفي الإسلامي بما يتناسب ومتطلبات العصر وبما

يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

١١- اندماج بعض البنوك ليصبح عندنا بنكان بدلاً من أربعة يستطيعا قسمة السوق بينهما، ويمكنهما

عندئذ تطوير خدمات مصرفية أفضل بتكاليف أقل.

١٢- التقليل من التمويل قصير الأجل لصالح التمويل متوسط وطويل الأجل لكافة القطاعات، وخاصة

القطاعات الإنتاجية كالصناعة والزراعة.

١٣- تنويع الاستثمارات بحيث لا تقتصر فقط على عقود المرابحة، حيث يمكن استخدام عقود

المنتهي بالتمليك في قطاع الإسكان (الشقق)، Leasing المشاركة (المشاركة المتناقصة) أو التأجير

والاستثمار في الأسهم وعمل محافظ استثمارية خاصة على الطريقة الإسلامية.

١٤- زيادة صور التكافل الاجتماعي ودعم صندوق القرض الحسن وصناديق الزكاة والقيام ببعض الخدمات الاجتماعية مثل إدارة التركات، والمساهمة الفعالة في الأنشطة الاجتماعية الإسلامية كالزواج الجماعي وجمع الزكاة وتوزيعها، ومساعدة الطلبة المحتاجين وغيرها من النشاطات الاجتماعية.

(الملاحق)

# (الملاحق)

## الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الجمهور

بسم الله الرحمن الرحيم

يقوم فريق البحث من جامعة بوليتكنك فلسطين بوضع دراسات ومقترحات تطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) وذلك من ضمن مادة مشروع التخرج لطلبة إدارة الأعمال المعاصرة لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة ، علما بأن كل المعلومات المتلقاه منكم سوف تعامل بسرية كاملة.

ونقدم لكم جزيل الشكر والعرفان لحسن تعاونكم  
فادي الرجوب

١- هل لديك أي معرفة أو فكرة عن البنك الإسلامي العربي؟

لا ليس لدي

نعم لدي

إذا كان الجواب نعم أجب عن الأسئلة التالية :-

١- هل سبق لك وأن تعاملت مع البنك الإسلامي العربي؟

لا

نعم

٢- هل تعتقد أن البنك الإسلامي العربي مطبق للنواحي الشرعية في تعاملاته؟

غير مطبق

مطبق نسبيا

مطبق

مطبق جدا

٣- هل تعتقد أن هناك فرق بين الخدمات التي يقدمها البنك الإسلامي العربي و البنوك التجارية التقليدية؟

لا فرق

فرق ضئيل

فرق واضح

٤- هل تمتلك فكرة كافية عن البنك الإسلامي العربي من ناحية الخدمات المقدمة؟

لا

نوعا ما

نعم

## الإستبيان الذي تم توزيعه على أعضاء من الجمهور

بسم الله الرحمن الرحيم

يقوم فريق البحث من جامعة بوليتكنك فلسطين بوضع دراسات ومقترحات تطويرية للبنك الإسلامي العربي (فرع الخليل) وذلك من ضمن مادة مشروع التخرج لطلبة إدارة الأعمال المعاصرة لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة ، علما بأن كل المعلومات المتلقاه منكم سوف تعامل بسرية كاملة.

ونقدم لكم جزيل الشكر والعرفان لحسن تعاونكم  
فادي الرجوب

١- هل لديك أي معرفة أو فكرة عن البنك الإسلامي العربي؟

نعم لدي  لا ليس لدي

إذا كان الجواب نعم أجب عن الأسئلة التالية :-

١- هل سبق لك وأن تعاملت مع البنك الإسلامي العربي؟

نعم  لا

٢- هل تعتقد أن البنك الإسلامي العربي مطبق للنواحي الشرعية في تعاملاته؟

مطبق جدا  مطبق  مطبق نسبيا  غير مطبق

٣- هل تعتقد أن هناك فرق بين الخدمات التي يقدمها البنك الإسلامي العربي و البنوك التجارية التقليدية؟

فرق واضح  فرق ضئيل  لا فرق

٤- هل تمتلك فكرة كافية عن البنك الإسلامي العربي من ناحية الخدمات المقدمة؟

نعم  نوعا ما  لا

أرجو الإجابة عن الأسئلة التالية إذا كنت من المتعاملين مع البنك الإسلامي العربي .

١- ما هو دافعك للتعامل مع البنك الإسلامي العربي؟

- لأن البنك ذو سمعة حسنة  لأنه مطبق للنواحي الشرعية  
 جميع ما ذكر  معاملته سهلة وواضحة

٢- هل تعتقد أن البنك الإسلامي العربي متميز بخدماته وأعماله المقدمة للمواطنين عن البنوك الأخرى؟

- يوجد تميز كبير  تميز متوسط  تميز طفيف  لا تميز

٣- هل ترى أن البنك الإسلامي العربي مواكب للتطورات التكنولوجية الحديثة المسخرة لخدمة المواطنين؟

- أرى ذلك  ربما يكون ذلك  لا أرى أي مواكبة

٤- هل سبق وان واجهتك مشاكل في التعامل مع البنك الإسلامي العربي؟

- نعم واجهتني مشاكل  أحيانا واجهتني مشاكل  لا لم يواجهني مشاكل

إذا كانت الإجابة نعم أكتب مايلي:-

ماهي المشكلة التي واجهتك؟ :-  
-----  
-----  
-----

ماهي مقترحاتك لحل المشاكل؟ :-  
-----  
-----  
-----

٦- هل ترغب با التعامل مع البنك الإسلامي العربي بصورة دائمة ومستمرة؟

- نعم  ربما  لا

أكتب ملاحظاتي عن البنك الإسلامي العربي إن وجدت:

---

---

---

---

## المراجع

- ١- كتاب المؤسسات المالية جامعة القدس المفتوحة.
- ٢- بحث غير منشور عن مؤسسة البنك الإسلامي العربي.
- ٣- نشرات منشورة عن البنك الإسلامي العربي.
- ٤- كتيبات خاصة عن ميزانيات البنك الإسلامي العربي المنشورة.
- ٥- نشرات عن الحصار الإسرائيلي على المناطق الفلسطينية وأضراره.
- ٦- مجلة البنوك الفلسطينية.
- ٧- من مجموعة نشرات عن التكنولوجيا المستخدمة في مجال البنوك.
- ٨- المعجم الوسيط- تأليف الدكتور إبراهيم أنيس وزملائه - الجزء الأول والثاني .
- ٩- نشرات من سلطة النقد الفلسطينية .
- ١٠- a3mal\www.cpsd-pal.org
- ١١- www.pma-palestine.org
- ١٢- .www.iabnk.com
- ١٣- Arab\www.iiabank.com
- ١٤- qahera\www.ca-bank.com

