

# البنك التجاري أصدقاء اليمينك

العدد الثالث السنة الاولى مايو ٢٠٠٤



الإخ فايز رفعت أبو العنين

**العمر:** ما اعرفه ٣١ خريفاً وشتاءً و٢٣ ربيعاً وصيفاً

**الوظيفة:** عضو مجلس إدارة البنك التجاري اليميني المنتدب

**التحصيل العلمي:** بكالوريوس محاسبة جامعة الاسكندرية 1967.

زمالة معهد البنوك البريطاني 1978 لندن

**الحالة الاجتماعية:** متزوج واب لثلاثة ابناء واربعة بنات واثني عشر حفيداً و سيطاً.

**حياتك المهنية:** متنوعة وصعبة واتمنى ان اوفيهها حقها

**ما رايك بمسيرة البنك الحاليه:** املي ان تكون على الطريق القويم وليس القديم.

**ما هو تقييمك لوضع البنك بالنسبة للبنوك المحلية:** الاجابه تستوجب مقارنة ارقام والارقام قد تكون مضلله وعلي قدر اهل العزم تاتي العزائم.

**اي نوع من الكتب تحب قراءتها:** الكتاب الذي لا احب قراءته لا اعرفه الا بعد قراءتي له .

**اصعب المواقف التي مررت بها:** مواقف الباصات .

**اطرف المواقف التي مررت بها:** مواقف مالك الحزين (طائر) على ساق واحده دائماً .

**ماهي الرياضة المفضلة لديك:** ان لا اجلد ذاتي فانا عربي .

**كلمة للزملاء:** فلينظر كل واحد ما قدم لمؤسسته ولا اعفي نفسي (( ولتنظر نفس ما قدمت لغد))

## كلمة رئيس التحرير



أنث فارس علي حسان أبيض

سمير جرادات

اجلس مع فريق عمل يتولى مشروعاً راكداً لم يتحرك قيد أنملة. استمع إليهم، ولو لمدة يوم كامل. اسأل أسئلة تتقصى بها حقيقة ما يحدث. قابلهم مقابلات شخصية على انفراد. يميلون إلى تحقيق كون فريقاً صغيراً من الأشخاص الذين نتائج سريعة وإيجابية، والتزم واجعل هذا الفريق يلتزم معك بحل المشكلات، وتبين العوامل المتداخلة التي أدت إلى هذا الموقف. تحكم في الظروف المتعلقة بهذه العملية. إذا أردت أن تستغرق في عمل يثيرك ويحفزك، فلا شيء أكثر إثارة من إعادة الموتى إلى الحياة، فهو أمر منعش ومنشط، يعيد للانسان الحيوية ويشعره بقدرته الشخصية. لا تقم بهذا العمل بكسل وتراخ، بل ابذل أقصى جهدك، فهذا النوع من العمل التصحيحي هو عمل مبرك أساساً، فحين يبدأ التصحيح يستيقظ في نفوس العاملين بالمشروع الإحساس المتضخم بالأنوا والذات والحساسية ضد النقد وبعض ردود الأفعال على تدخلك قد تبدو كالأتي: من تظن نفسك؟ الفارس المنقذ ذو الدرع اللامع؟ ما الذي يعطيك الحق كي تتدخل في هذا الأمر دون أن يطلب منك أحد ذلك؟ هل ترمي إلى توسيع منطقة نفوذك؟

لأبد أنه قد اتضح لك الآن أننا نحب التجارب المثيرة التي تضع مصداقيتك الوظيفية موضع الخطر. تأمل هذا المشروع الراكد وفكر في حل، ونم في نفسك روح العمل. افعل شيئاً. ضع خطة تشعل بها شرارة البدء وتبدأ بها تحريك المياه الراكدة نحو تسارع أكبر للحركة، وكلما ركد المشروع لفترة أطول، كلما كان عليك أن تبذل جهداً أطول من أجل بعث الحياة في أوصاله.

راقب معدل تقدمك، واكتب ملاحظات كاملة وخاطر بمركز في المنظمة. ادفع الأمور إلى الحركة وتحل بالصبر، واحصل على نتائج إيجابية. ناقش خططك للتعرف على المشكلات وخططك المستقبلية مع المسؤولين عن تطبيق هذه الخطط.

## الاندماج بين البنوك

### أسباب - ومزايا



عادل صالح زاوية  
نائب مدير إدارة المتابعة

مع قرب حلول موعد قيام أوروبا الموحدة وما تشهده الساحة المصرفية في أوروبا من تحرير للخدمات المصرفية بدأت موجة عارمة من الإندماجات بين البنوك في معظم بلاد العالم ، وذلك لتعزيز مراكز مالية - حيث شملت الإندماجات - الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والبلاد الأوروبية ، وذلك لمواجهة المنافسة الضارية من ناحية ، والتغلب على مشكلاتها الداخلية من ناحية أخرى ، والتي تتعلق بتدني الربحية وضعف القواعد الرأسمالية .

ففي أوروبا أدت الإندماجات إلى تراجع في عدد البنوك في فرنسا من ٨٠١ بنك في عام ١٩٩٠م إلى ٦٢٦ بنك في عام ١٩٩٤م- كما شهد عدد البنوك إنخفاضاً في عدد آخر من الدول الأوروبية خلال نفس الفترة (١٩٩٠م - ١٩٩٤م) كان من بينها تراجع عدد البنوك الهولندية من ١٥٣ إلى (٢٧) بنك - أما إيطاليا فقد انخفض عدد البنوك فيها من (١٠٦٥) بنك إلى (١٠٠٣) بنك وفي أسبانيا تراجع عدد البنوك من (٣٦٢) بنك إلى (٣١٤) بنك . وفي الولايات المتحدة انخفض عدد البنوك الأمريكية من (١٣.٤) ألف بنك في منتصف الستينات إلى (١٢.٧) ألف بنك في عام ١٩٨٠م ثم إلى نحو (١١) ألف بنك في منتصف عام ١٩٩٥م والتي من أهمها إندماج كل من Chase Manhattan و - Chase Manhattan ليكونا معاً Chase Manhattan وكذلك إندماج كل من First union, fidity First ليكونا معاً (First union)

كما تميزت الاندماجات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الأول من عام ١٩٩٨م بحدوث طفرة كبيرة في قيمها - حيث أن إجمالي أصول البنوك التي أعلنت عن إندماجها خلال هذه الفترة بلغت قيمتها ما يقرب من (٢٤٠) بليون دولار ، وهو ما يزيد عن قيمة أصول حالات أية حالة إندماج حدثت خلال أي سنة كاملة أخرى ، والتي لم تتجاوز في أفضل سنة سابقة عن (٦٠) بليون دولار

### أسباب ازدياد حالات الاندماج :-

- ١- إحتدام المنافسة الدولية ، وشدة الحاجة إلى ترشيد النفقات من أجل البقاء ، والاستمرار في العمل .
- ٢- الأوضاع الناجمة عن تحرير القيود المفروضة على النشاط الاقتصادي ( العولمة ) .
- ٣- التوجيه نحو تدويل الأسواق المصرفية والمالية نتيجة للتقدم التكنولوجي ، والابتكارات في مجال الأدوات النقدية والمالية .
- ٤- ظهور المؤسسات الضخمة عقب قيام التكتلات الاقتصادية الكبيرة في كل من أوروبا وأمريكا - مما زاد من صعوبة استمرار الوحدات الاقتصادية الصغيرة في مزاولة النشاط ، وتحقيق الأرباح .
- ٥- نشوء الأزمات المالية الاقتصادية والمالية - مما نجم عنها ازدياد حالات التعثر في البنوك العالمية - مما اضطر بعضها إلى استخدام الدمج كوسيلة لتحسين أوضاعها المالية .
- ٦- لجوء السلطات الرقابية إلى تطوير واستخدام أساليب وادوات رقابية جديدة لمواكبة التطورات المتلاحقة في النشاط المصرفي ، والأسواق المالية والنقدية الدولية ، وخاصة في مجال كفاية رأس المال والتركيزات الائتمانية .

### المزايا

- ١- تكوين وحدات مصرفية كبيرة تتمتع بقاعدة رأسمالية راسخة .
- ٢- أن تتناسب عدد الوحدات المصرفية والمالية مع ظروف البلاد التي تعاني من تخمة مصرفية .
- ٣- المحافظة على سلامة وإستقرار القطاع المصرفي والمالي من خلال تكوين وحدات ذات مراكز مالية قوية تستفيد من الوفورات والمزايا التي يحققها الدمج ، والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع من الوفورات .
- أ- وفورات داخلية تنشأ من تحقيق إيرادات ناتجة عن بيع الأصول غير المستعملة ، والاستخدام الأمثل للأصول القائمة ، وترشيد النفقات - نتيجة لإعادة هيكلة موارد واستخدامات البنك الجديد .
- ب- وفورات إدارية :- تتحقق من إعادة تنظيم الهيكل الإداري ، وإتباع سياسة إنتقائية في اختيار العناصر التي تتولى إدارة المنشأة الجديدة ، مصحوبة بتحسين كفاءات العاملين ، وزيادة فاعلية نظم الرقابة الداخلية .
- ج- وفورات خارجية تتمثل في المكاسب التي يمكن الحصول عليها من خلال التعامل مع الآخرين - سواء مع مؤسسات مالية بالحصول على تسهيلات إئتمانية ، أو تحسين شروط التعامل نتيجة لتحسن الوضع الإئتماني للكيان الجديد .
- ٤- تعزيز قوة البنك ، وزيادة حصته وقدرته على المنافسة في السوق المصرفي سواء على المستوى المحلي أو الخارجي ، وذلك من خلال :-
- أ- إعادة النظر في الأنشطة المقدمة بغرض تحسين مستوى ونوعية الخدمات والمنتجات المصرفية .
- ب- ترسيخ قاعدة ودائع العملاء ، وتنويع مصادر الأموال .
- ج- ازدياد الإنتشار الجغرافي .



عبدالله عرمان  
نائب المدير العام

الأخوة منسوبي البنك التجاري اليمني  
تكملة للموضوع الذي بدأناه في العدد  
الماضي يسرني ان اورد لكم مفردات  
وتعابير مصرفية ، اعتقد ان على كل  
مصرفي حفظها عن ظهر قلب .

Manager	١-المدير
General Manager	٢- المدير العام
Chairman of the board	٣- رئيس مجلس الإدارة
Supervisor / controler	٤- المراقب
Inspector	٥- مفتش
Internal Auditor	٦- مراجع داخلي
Insurance	٧- التامين
Correspondent Bank.	٨- البنك المراسل
Transfer	٩- حوالة
Payment Order	١٠- امر دفع
Mail transfer	١١- حوالة بريدية
Cable transfer	١٢- حوالة برقية
Dormant - Inactive account	١٣- الحساب الجامد
First half	١٤- النصف الاول (من الشهر)
Second	١٥- النصف الثاني (من الشهر)
Beginning	١٦- بداية الشهر
Middle	١٧- اواسط
End	١٨- نهاية الشهر
Draft	١٩- سحب (كمبيالة)
Seller	٢٠- البائع
Buyer	٢١- المشتري
By Order of	٢٢- بناءا على طلب
Attached	٢٣- مرفق
Credit note (Advice)	٢٤- اشعار دائن
Exchange permit	٢٥- اذن تحويل
Exchange control	٢٦- مراقبة النقد
Exchange rate	٢٧- سعر الصرف
Receipt	٢٨- ايصال
Original copy	٢٩- النسخة الاصلية
Out of date	٣٠- مضت مدته
Foreign Currencies	٣١- عملات اجنبية
Dealings	٣٢- صفقات / معاملات
Proceeds	٣٣- الابراد الصافي
Promissory Note	٣٤- سند انفي
Bill	٣٥- كمبيالة
Outstanding balance	٣٦- الرصيد القائم / المستحق
Nominal Capital	٣٧- رأس المال الاسمي

Paid up capital	٣٨- رأس المال المدفوع
Authorized capital	٣٩- رأس المال المصرح به
Stock	٤٠- المخزون
Warehouses	٤١- المخازن
Voucher	٤٢- مستند
Cross Weight	٤٣- الوزن الاجمالي
Net Weight	٤٤- الوزن الصافي
C/F Carried Forward	٤٥- منقول لبعده
B/F Brought “	٤٦- منقول من قبله
Trial Balance	٤٧- ميزان المراجعة
Profit and loss account	٤٨- حساب الارباح والخسائر
Balance Sheet	٤٩- الميزانية
Discount	٥٠- خصم
In advance	٥١- مصدقا
Currency restriction	٥٢- قيود على العملة
Certified	٥٣- مصدق
Prohibited	٥٤- ممنوع
Permitted	٥٥- مسموح
Security (cover)	٥٦- ضمان
Guarantees	٥٧- كفالات
Bid Bond (Guarantee)	٥٨- كفالة دخول
Performance =	٥٩- كفالة تنفيذ
Maintenance =	٦٠- كفالة صيانة
repayment (Guarantee)	٦١- كفالة سلفة
Short - term loan	٦٢- قروض قصيرة الاجل
Long - term loan	٦٣- قروض طويلة الاجل
Advances	٦٤- سلف
Documentary credit (s)	٦٥- الاعتماد المستندي
Issuing (opening) Bank	٦٦- البنك فاتح الاعتماد
The Applicant for credit	٦٧- المستورد طالب فتح الاعتماد
The Advising Bank	٦٨- البنك المبلغ للاعتماد
The confirming Bank	٦٩- البنك المعزز للاعتماد
Covering (Reimbursing) Bank	٧٠- البنك المغطي للاعتماد
Negotiating Bank	٧١- البنك المشتري
(Seller) Exporter (Beneficiary)	٧٢- العميل المصدر (البائع) (المستفيد)
Importer (Buyer)	٧٣- العميل المستورد (المشتري)
Remitting Bank	٧٤- المصرف مرسل المستندات (في حاله البوالص)
Collecting Bank	٧٥- المصرف المحصل
Revocable Credit	٧٦- اعتماد قابل للنقض
Irrevocable Credit	٧٧- اعتماد غير قابل للنقض
Transferable credit	٧٨- اعتماد قابل للتحويل
Divisible Credit	٧٩- اعتماد قابل للتجزئه
Revolving Credit	٨٠- اعتماد دوارة

## اصحاب الشركات ومديروها يشكون من مثل هذا النوع

( هل تعرف هذا الموظف )



وداد محمد الغشم  
الإدارة العامة

يشتكي الموظفون والعاملون من رؤسائهم كل يوم ، وكل دقيقة تقريباً وينشرون آراء وتقارير عن سوء معاملتهم لكن ألا يحق للرؤساء والمدراء أن يشتكوا من هؤلاء أو ينشروا تقرير واحد عن معاملة الموظفين والعاملين سوء لهم إليكم ملخص لحوار يصور سلوك وتصرفات موظف لمديره التي كانت ستؤدي إلى قتلها لا فصلة.

### جاء إلى المكتب متأخراً :

# المدير لاحظت انك تاتي الى المكتب متأخراً في الصباح الموظف - كل صباح

# لا أسف ..... احببنا

- إذا تاخرت فأنتي متأخر بعض الاحيان ، لا كل الاحيان.

# أسف ، لماذا تتاخر بعض الأحيان ؟

- لان منزلنا بعيد ، كما تعرف بعد أن تكرمت علي بزيادة

الراتب في السنة الماضية ، بعنا البيت القديم وانتقلنا إلى

منزل جديد ، في الضواحي في منطقة جميلة وهادئة والفضل

يعود إلى زيادة الراتب .

# لماذا لا تغادر البيت الجديد مبكراً حتى لا تصل إلى المكتب متأخراً ؟

انا غادرت البيت في الموعد المحدد ، لماذا تريدني أن اغادره مبكراً ؟

# لكنك تصل المكتب متأخراً إذا غادرت بيتك في ميعادك الذي حددته.

إذا غادرت البيت مبكراً ، ساصل إلى المكتب قبل بداية العمل

وستكون الابواب مغلقة .

**صديق أم كاذب :**

# هل هذا الكلام الذي قلتة حقيقته ؟

- انا لست كاذباً .. أنت تقول بانني كاذب ؟ لماذا تنعتني بالكذب ؟

أنا رجل شريف وصديق .

# أسف أنا لم اقصد ذلك .. أنا سألتك سؤالاً محدداً هل قلت

الحقيقة ؟ فهلا أجبت بلا أو نعم .

- لكن مجرد السؤال انك تعتقد بانني كاذب ، ولو كنت تعتقد

بانني صادق لما سألتني هذا السؤال .

**إجازة اطول :**

- أريد إجازة اطول بأسبوع عن إجازتي السنوية العادية .

# لو وافقتنا لك ، سيطلب كل زملائك نفس الشيء .

- لكنهم لن يعرفوا .. لن أقول لهم .

# وماذا إذا عرفوا وطلبوا نفس الشيء ؟

- قل لهم إنها حاله أستثنائية .

# وماذا إذا طلب كل واحد اعتبار نفسه حاله استثنائية ؟

- قل لهم أنها لا تكون استثنائية إلا إذا طلبها شخص واحد .

# لماذا لا يكون هذا الشخص شخصاً غيرك ؟

- لأنني أول من طلب ذلك .

**شهادات :-**

انا عندي شهادة في هذا الموضوع ، لماذا لا أرقى إلى هذا المنصب ؟

# هذا المنصب لا يعتمد على الشهادات فقط .

قضيت أربع سنوات أدرس هذا التخصص ، وأنت الآن تقول

لي بأن الشهادة لا فائدة منها ؟؟؟

# انا لم اقل ذلك . انا قلت ان الشهادة وحدها غير كافية هناك خبره .

- لكني أكثر خبره من فلان الذي راتبه اكبر من راتبي وأعلى

منصب مني . انتم تفضلون الذين ليست عندهم شهادات

على الذين عندهم .

# نحن نفضل الذي يعمل احسن ، أن المقياس الذي نعتمده

هو العمل وليس لشهادة .

- ألا تزيد الشهادة من القدرة على العمل ؟

# ربما تزيد وربما لا تزيد والمقياس ليس القدرة على العمل

وإنما نتيجة العمل .

- كيف ستعرف نتيجة عملي إذا لم ارفع إلى هذا المنصب ؟

# انت تقول أن شهادتك تكفي ، وأنا اقول بان المقياس هو

نتيجة العمل .

- ألم اقل لك بانكم تفضلون الذين لا يملكون شهادات .

**زيادة الراتب :-**

- اريد زيادة في الراتب مضت (3) سنوات ولم احصل على زيادة .

# الشركة تمر بظروف اقتصادية صعبة ولا بد من الانتظار .

- ولكننا انتظرنا ثلاث سنوات .

# عندما تتحسن أوضاع الشركة ستزيد الرواتب .

- لكن عدم زيادة الرواتب سيخفف الرغبة في العمل وسيقل

الإنتاج وبالتالي لن تتحسن أوضاع الشركة .

# كيف تزيد الرواتب والشركة تمر بظروف صعبة ؟

- إذا زدها وتعطون لكل موظف حقه دون مجاملة لأحد

ستتحسن الأوضاع .

# وماذا إذا لم تتحسن ؟

- نكون على الأقل قد اخذنا الزيادة التي نستحقها .

# وما فائدة الزيادة ومستقبل الشركة سيكون أسوأ ؟

- لا بد أن تنقوا فينا .. سيزيد إنتاجنا إذا زدتم الرواتب .

# وماذا إذا لم يحدث ذلك ؟

- ألم اقل لك بانكم لا تثقون فينا ؟؟؟؟؟؟؟

## امثال شعبية

تحت راس المدني الف جني !

صلوا قبل ما تولوا (تموتو) !

حكم بني مطر في سوقهم !

من لمحمد قبل ما يولد علي !

من كثر كلامه قل مقداره !

من تحيرف ذكر دين ابوه !

كل عود يفوح برائحته !

يخلق من العود عودين عود كرسي لخمته وعود مضرب يهودي !  
أم اكرم الاهل



المحترمين  
المحترمين

السادة عملاء البنك الكرام  
زميلاتي / زميلاتي / منتسبي البنك التجاري اليمني

(( البنك التجاري اليمني - انطلاقاً نحو التحديث والنمو ))

عبد الوهاب الحكيم  
نائب المدير العام

من المعلوم للجميع أن المكانة التي يحتلها البنك التجاري اليمني تعتبر في المرتبة الخامسة بين البنوك الوطنية العاملة في البلد بالإضافة إلى انتشار البنك في معظم محافظات الجمهورية الهامة والتي يقدم من خلالها خدماته المتميزة لعملائه الكرام للقطاعات المختلفة والتي بدورها تساهم في عملية التنمية الاقتصادية التي تشهدها الجمهورية اليمنية في مختلف النواحي.

حيث والبنك يقوم بتمويل عدة قطاعات منها:

- القطاع التجاري.
- القطاع الصناعي.
- قطاع التشييد والبناء.
- قطاع المقاولات والطرق.
- قطاع الأفراد والشركات.

وهذه القطاعات مجتمعة تؤدي إلى حراك اقتصادي وتنموي مرتبط أساساً بعملية البناء والتنمية في البلد . وهذا الدور الذي يؤديه البنك التجاري اليمني يمثل أهم الأهداف المرسومة له وبما يتماشى مع سياسة البنك المركزي اليمني المتمثلة في توسيع قاعدة المتعاملين والتشغيل الأمثل لأموال ومصادر البنك والتمويل لها وبما يخدم هذه القطاعات لتحقيق التنمية وتدوير عجلة الاقتصاد الوطني في البلد.

إن التحديث الحاصل في البنك التجاري اليمني هو نتاج الجهود والعمل المشترك المتمثل في التعليمات الصادرة بهذا الخصوص من قبل الأخ/ رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب وذلك لإدارة التنفيذية في البنك والمتمثلة بالمدير العام ونوابه والتي من نتائجها تحقيق طفرة في تحديث نظام البنك والية العمل بالأدارة العامة والفروع الأخرى وبما تحقق تقديم أفضل الخدمات لجمهور المتعاملين بالبنك وعملائه من شركات محلية وأجنبية ، سفارات وهيئات دبلوماسية وغيرهم من عملاء البنك الكرام حيث يمثل هذا التحديث للأمور التالية :

- تغيير شبكة ونظام الكمبيوتر لكي يتواءم مع متطلبات العملاء في السوق المحلية والسوق الدولية . وتقديم أفضل الخدمات المصرفية بأفضل الوسائل والطرق الحديثة المرتبطة بنظام الشبكة الجديدة للنظام الجديد المطبق حالياً ( ON LINE ) او ( INTER BRANCH ) والعمل قريباً بنظام التلر في جميع الفروع ، وكذا إدخال آلية التعامل بنظام ( ATM ) بالبنك التجاري اليمني قريباً إن شاء الله.
- تغطية الفروع بالخبرات الأجنبية ذات الكفاءة المصرفية لخدمة العملاء الكرام وتلبية جميع الخدمات المصرفية المطلوبة محلياً وخارجياً .

- دخول البنك عضو في نظام السويقت منذ أكثر من سنة ساعد في تقديم أفضل الخدمات لعملائه بشكل دقيق ومنتظم ، واداء سريع وتكلفة معقولة.

- اهتمام إدارة البنك العليا بتأهيل الكوادر المحلية وذلك بتدريبها لدى المؤسسات المصرفية والمالية والمعاهد والجامعات سواء كان في الداخل أو الخارج وذلك لخدمة عملاء البنك الكرام .

- اهتمام إدارة البنك العليا بتفعيل أعمال اللجان الرئيسية المشكلة في الإدارة العامة المتمثلة في :-

- ١- لجنة الائتمان والتسهيلات المصرفية .
- ٢- لجنة المتابعة وتحصيل الديون المتعثرة .
- ٣- لجنة الموجودات والمطلوبات .
- ٤- لجنة الموارد البشرية.
- ٥- لجنة الموازنة التقديرية.

وهذه اللجان سوف تساهم بشكل فعال في تنفيذ المهام المطلوبة منها بكفاءة عالية وبما يتماشى مع سياسات البنك المرسومة وكذا الوفاء بمتطلبات المنشورات والتعاميم الصادرة من البنك المركزي اليمني المتعلقة بسياسة التشغيل والإقراض وإدارة المحفظة الائتمانية بالشكل السليم والذي يحفظ أموال المودعين وحقوق المساهمين بالبنك. أخيراً أتمنى من جميع العاملين بالبنك بذل مزيد من الجهد والعمل لتحقيق ما نصبو إليه جميعاً من رفعة هذا البنك ومزيداً من النجاح والتوفيق إلى الأمام.

## إدارة مخاطر المحافظ الاقراضية

غريب مهيب عوفان  
فرع اب

اصبح موضوع اداره مخاطر المحافظ الاقراضية قضية رئيسية للبنوك اليمينية منذ مطلع التسعينيات اذ تعرض العديد منها الى مشاكل حادة في هذا المجال .

وكانت هذه المشاكل من أكثر الامثلة دلالة على عدم وجود ادارة كافية لمخاطر الاقراض وترتب عنها تغيير بعض المسؤولين في هذه البنوك وبمختلف المستويات الادارية .

وذلك لعدم وضعهم القيود والضوابط الكافية على العمليه الاقراضية مما اضطر بعض قيادات البنوك الحكيمة من الاستعانة بعقول خبيرة ذات عقل تجاري واسع وذات صيت وسمعة طيبة تحظى بأدارة ناجحة ولقد كان والحمد لله البنك التجاري اليمني دائماً وابدأ هو الاول والسباق في حل جميع السلبيات التي مازالت كثير من البنوك اليمينية تعاني منها ، كما ان مشكلة القروض الدولية مازالت اثارها قائمة إضافة الى ان حدوثها كان مدعاه لإثارة اسئلة اساسية بالنسبة للبنوك تتعلق بكفاية رأس المال والاحتياطات التي تغطي الخسائر الناجمة عن القروض. وبالتأكيد ان الإدارة العليا في اي بنك هي المسؤولة عن وضع نظام سيطره فعالة لهذا الغرض .

وذلك لا يعني ان يشعر موظف الاقراض العامل في موقع ادنى بأن هذا الامر يعفيه من المسؤولية اذ ان الكل يشارك في المسؤولية المتعلقة بجودة المحفظة الاقراضية ، ابتداء من موظف الاقراض الصغير المبتدئ وانتهاء بعضو مجلس الإدارة ، ولا ينطبق هذا على البنوك الكبيرة فقط حيث يتعذر على الموظفين المتقدمين مراجعة كافة الائتمانات الممنوحة بل انة يشمل غالبية البنوك حيث يتحمل موظف الاقراض او الائتمان في الموقع الذي يحدد منشأ القرض مسؤولية عن مراعاة الاساسيات المتعلقة بالتحليل الائتماني .

وتلخيصاً لهذا الموضوع الطويل جرى تحديد ثمان نقاط هامة في عملية السيطرة على مخاطر الائتمان وجب رعايتها:

١ - السياسة الاقراضية : وهي سياسة اقراضية فعالة تصف الخطوط العريضة للثقافة الائتمانية للبنك المعنى .  
٢ - اجراءات القرض : وضع مجموعة شاملة من الاجراءات الخاصة بالقرض لمساعدة موظفي الاقراض في مراحل عملهم من تحليل وتحديد نوع القرض وتوثيقه .

٣- الموظفون المسؤولون عن منشأ القرض وجود شعور بالمسؤولية بين الموظفين عن انشاء القروض وتحسسهم لدورهم الاساسي في السيطرة على المخاطر على ثلاثة اوجه هي :

أ - مراعاة الاساسيات في تحليل الائتمان والحكم عليه .  
ب - اعطاء تقويم شامل للعمل وادارته وظروفه المالية ووضع السوق والمنتجات والتوقعات المستقبلية .  
ج - وضع خلاصه تتعلق بمقدرة المقرض على التسديد .

٤ - مراقبه موظفي الاقراض : تدقيق عمل موظفي القروض للتأكد من تمسكهم بالسياسة الموضوعية من قبل البنك وتوافق اجراءاتهم مع الامور الواجب إتباعها ووجود تحليل جيد للائتمان .

٥- الموافقات على القروض : إن عملية الموافقة على منح القرض تتم بشكل واضح وفعال وبما يحقق التوازن مع الاعتبارات الخاصة بكل من التسويق والسيطرة على المخاطر .

٦-عملية مراجعة الائتمان : وجود اجراءات مراجعة داخلية سريعة وفعالة للائتمان الممنوح وبما يوفر لادارة العليافي البنك تقويماً مستقبلاً لنوعيه كل حاله من حالات التسهيلات الائتمانية الممنوحة .

٧-مراجعة القروض غير المسددة : وجود مجموعة من الخبراء المتخصصين بمعالجة القروض غير المسددة عندما يكون حجمها كبيراً ومتزايداً .

٨- احتياطي القروض المعدومة : وجود سياسة محددة بالنسبة لاحتياطي الديون المعدومة والامور المتعلقة بها تكون واقعية وفي الوقت ذاته لا تمثل معوقاً بالنسبة للبنك .

وفي الاخير لا يسعني إلا ان اقول ان مسؤولية دحر المخاطر الاقراضية مسؤوليه يشترك فيها كل الموظفين العاملين في اي بنك على سبيل المثال موظفي الحسابات وكذا خدمة العملاء في معرفة ظروف واحوال وتعامل العملاء من خلال الخدمات والميزات التي يقدمها للعميل عن طريق الاحتكاك المباشر مع عملائهم وهذا الشيء الذي يجعل الموظفين جميعاً ذو صلة بطريقه مباشره او غير مباشره في محاربة مخاطر المحافظ الاقراضيه ..



احمد محمد عقل  
مدير تنفيذي

## التحليل المالي

تكلّمنا في العدد الماضي عن اهداف التحليل المالي وادواته وقلنا ان القوائم المالية تعتبر من اهم ادوات التحليل المالي وتاتي قائمة المركز المالي او الميزانية العمومية على رأس هذه القوائم. قائمة المركز المالي او الميزانية العمومية :

تعتبر الميزانية العمومية من اهم ادوات التحليل المالي ويجب على المحلل ان يكون ملماً تماماً بمكونات الميزانية العمومية ويتوفر لديه الأرقام عن سنوات سابقة ليتمكن من التحليل بالمقارنة بالاضافة إلى التحليل بالنسب .

### بنود الميزانية :

#### -الأصول او الموجودات :

تقسم الأصول او الموجودات الى اربع بنود رئيسية وهي الموجودات المتداولة - الموجودات الغير متداولة - الموجودات الثابتة - الموجودات الأخرى .

#### 1- الموجودات المتداولة : Current Assets

وهي الموجودات التي يتوقع تحويلها الى نقد ضمن فترة زمنية قصيرة عادة تكون دورة الاعمال ودون إحداث خسائر او انخفاض كبير في قيمة هذه الموجودات الدفترية. من هذا التعريف نجد ان قياس الموجودات المتداولة يتركز على ما يلي:

- النقد في الصندوق والبنوك والشيكات المودعة لدى البنوك برسم التحصيل وكذلك الودائع لدى البنوك والمؤسسات المالية ( Cash in Hand and Banks ) ويستدل من هذا البند على مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها السريعة ومدى سيولة المؤسسة ، إلا ان المبالغة في الاحتفاظ بالنقدية قد يستدل منه على عدم مقدرة الادارة على توجيه السيولة في مجالات الاستثمار المختلفة والتي قد تعود بالربحية على المؤسسة.

#### ■ الأوراق المالية القابلة للتداول : Marketable Securities

ويشترط ان تكون هذه الأوراق قابلة للتداول ومسجلة في السوق المالي ويسهل بيعها في اي وقت مثل الاسهم والسندات وتختلف هذه الأوراق عن الاستثمارات طويلة الاجل والتي يصعب تحويلها الى نقد بالسرعة المطلوبة دون خسائر ، وتصنف هذه الاستثمارات ضمن الأصول غير المتداولة .

#### ■ أوراق القبض : Notes Receivable

يشترط لاعتبار أوراق القبض من ضمن الموجودات المتداولة ان تكون مدتها لا تزيد عن سنة وكذلك يطرح منها أوراق القبض المشكوك في تحصيلها والمخصومة لدى البنوك . ويستدل من بند أوراق القبض ونسبته الى المبيعات او الى اجمالي الموجودات المتداولة على مدى توسع المؤسسة في البيع الأجل كذلك يمكن الاستدلال على قدرة المؤسسة على تحصيل أوراق القبض ومدة التحصيل.

#### ■ الذمم المدينة : Receivables

تظهر الذمم المدينة والتي لا تزيد مدتها عن سنة في بند الموجودات المتداولة وبعد طرح مخصص الديون المشكوك في تحصيلها ويستدل من هذا البند على سياسة المؤسسة البيعية وكذلك فترة تحصيل الذمم.

#### ■ البضاعة : Inventory

ويشمل هذا البند البضاعة الجاهزة والمواد الأولية وبضاعة قيد الصنع والبضاعة في الطريق وبعد طرح مخصص انخفاض الاسعار ان وجد . ويستدل من هذا البند منسوباً الى الموجودات المتداولة الى المبيعات مقدرة المؤسسة على تصريف بضائعها ومدة دوران البضاعة .

#### ■ المدفوعات المسبقة :

ويشمل هذا البند على المصاريف المدفوعة مقدماً والسلف عن الاعمال والخدمات غير المنجزة والإيجارات المدفوعة مقدماً.

#### 2- الموجودات غير المتداولة : Non Current Assets

ويشمل هذا البند على الذمم المدينة لمدة اكثر من سنة وكذلك الذمم المدينة المستحقة وغير مسددة وكذلك على أوراق القبض لمدة اكثر من سنة ، كذلك يشمل هذا البند الديون المترتبة على الشركات الزميلة والمديرين والشركاء وكذلك البضائع والمواد الغير قابلة للبيع السريع.

#### 3- الموجودات الثابتة : Fixed Assets

أود ان أنوه هنا الى ان تبويب الميزانية او قائمة المركز المالي يتبع اهمية بنود الميزانية بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالبنود الأخرى فالموجودات الثابتة تاتي في الأولوية بالنسبة للشركات الصناعية حيث تمثل المباني والالات وسيارات النقل ، البند الأهم بالنسبة للشركات الصناعية فيأتي تبويب الموجودات الثابتة في اول الميزانية ويشمل هذا البند ما يلي :-

- الأراضي والمباني ويجب ان تكون مملوكة للمؤسسة ، وبعد تنزيل المخصصات أي اظهار البند بالقيمة الصافية .
- الات والمعدات بعد تنزيل المخصصات .
- السيارات ووسائل النقل بعد تنزيل المخصصات .
- الات والمعدات الصغيرة وبعد تنزيل المخصصات .

■ اجهزة الكمبيوتر وتعتبر هذه الاجهزة في الوقت الحاضر من الموجودات الثابتة لان استهلاكها قد يكون على مدة طويلة واذا كان النظام من النوع المكلف ويستهلك على اكثر من سنة يمكن اعتباره من ضمن الأصول الثابتة .

وبشكل عام يمكن ان يندرج تحت هذا البند كل الأصول الغير معدة للبيع والتي تستعمل لتسيير اعمال المؤسسة او للإنتاج ووجوده في المؤسسة ليس بغرض الاتجار بها . ويستدل من هذا البند على مقدرة الشركة في مواجهة التزاماتها الطويلة الأجل ومايمكن ان يتحقق من سيولة عند التصفية .

#### 4- الموجودات الأخرى : Other Assets

ويشمل هذا البند الأصول غير الملموسة او غير الحسية مثل حق الاختراع والشهرة والعلامات التجارية ، وكلها لا تستخدم لحاجات المتاجرة ويصعب تقديرها إلا انها يجب ان تؤخذ في عين الاعتبار عند تقييم قيمة الموجودات لأغراض التصفية. في العدد القادم سوف نتكلم عن جانب الخصوم او المطلوبات في الميزانية العمومية او المركز المالي.



احمد الفلاحي

تعتبر خطابات الضمان من التسهيلات الائتمانية غير المباشرة والتي تعد من احدى التسهيلات التي يمنحها البنك لعملائه لما يحققه من ورائها من ارباح مرتفعة نتيجة ما يتقاضاه عليها من عمولات وقوائد

وتأمينات نقدية يمكن الاستفادة منها من استثمارات اخرى حيث تعرف خطابات الضمان بالآتي : تعهد صادر من بنك او شركة تامين او اي جهة اخرى (الضامن) لصالح شخص اوجهه معينه (المستفيد) بناء على طلب احد عملاء البنك ( المضمون) يتعهد بموجبة البنك بدفع مبلغ محدد خلال فترة معينة للمستفيد عند اول طلب من المستفيد وعلى ان تكون خلال المدة المحددة في الخطاب . ونظراً لما يحيط بخطابات الضمان من مخاطر يجب اخذ الحيطة والحذر من قبل البنك واتخاذ كافة الاجراءات اللازمة للحفاظ على حقوق البنك المصدر للضمانات قبل إصدار أي خطاب ضمان ، وبالتالي فإنه لابد من تحديد سقوف من التسهيلات الممنوحة لعميل البنك لمواجهة الضمانات الصادرة باسمه ، ولا يعني ذلك ان خطاب الضمان يصدر للعميل فور تقدمه بطلب للبنك بحجة ان هذا الضمان ضمن السقف المخصص للعميل وفي حالة عدم قدره العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه المستفيدين وطلب المستفيدين من البنك مصادرتة فان ذلك يمكن ان ينعكس سلبياً على سيولة البنك ويؤدي الى معاناته وارتباط للبنك قد يستمر لفترة طويلة . لذلك يجب على البنك ان ياخذ بعين الاعتبار عند اصدار خطاب ضمان بعض الجوانب الهامة والضرورية ومن اهمها مايلي :-

١- عندما يتقدم العميل بطلب اصدار خطاب ضمان يجب على البنك احواله هذا الطلب الى اقسام متخصصة وفنية لدراسته دراسه دقيقة ومدى المخاطر المترتبة على اصدار خطاب الضمان ونحوه ومن ثم التوجيه باصدار الضمان او الاعتذار عنه .

٢- دراسة المركز المالي للعميل ومدى التزاماته الماليه ككل وامكانيه وفائه بتعهده اذا ما تحقق دفع قيمة الضمان وذلك باجراء الاستعلامات اللازمة عنه من حيث امكانياته الفنيه وخبرته في تنفيذ العطاء الصادر بموجبه الضمان وكذلك الاطلاع على الميزانية السنوية لسنتين او اكثر للعميل لتحليل وضعه المالي طبقاً للبيانات الاخرى المتجمعة لدى البنك .

٣- على البنك ان ياخذ بعين الاعتبار عند اصداره لخطاب الضمان اثر تلك الضمانات على سيولة البنك وذلك تجنباً لما قد يؤثر على سيولته ويفقده القدرة على الوفاء بسحوبات عملائه المودعين وذلك في حاله طلب مصادره قيمه خطابات الضمان من قبل المستفيدين .

٤- عند قيام البنك بإصدار خطاب ضمان نيايه عن احد مراسليه من البنوك الاحنبيه في الخارج عليه اولاً دراسه المركز المالي لمراسله كما يجب عليه الالتزام بكافه شروط الضمان المبلغه له من مراسله وتبلغ المستفيد بنص الضمان كما جاء من مراسله دون اي اجتهادات وقبل اصدار خطاب الضمان .

٥- يجب على العميل ان يقدم طلب يتضمن تفاصيل الضمان المطلوب اصداره من حيث المبلغ والمده واسم المستفيد والغرض من الضمان وايه شروط اخرى يجب توافرها لاصدار الضمان ويوقع العميل بالاضافه الى توقيع الكفيل ان وجد على الطلب بالاضافه الى الشروط العامه للضمانات.

## الطريق الى النجاح

الجميع يحلم ان يحقق النجاح والتفوق لكي يصبح من اصحاب المال الكثير وهذا النجاح لم يولد حظاً ولم يقف على اشخاص معينين .. ولكن في وسع كل انسان ان يعمل على إيجاد الفرصة المناسبة له في التفكير الصحيح (المشروع) وذلك بالحلم والخيال تولد الافكار وكل عمل ناجح امامنا بدأ بفكره وحلم صغير ولكن ليس بالفكر ولا الحلم ولا الخيال فقط .. من اجل مرحله جديدة مليئه بالعطاء الوافر والافاق الرحبه والاداء المميز في اطار ذلك يجب علينا العمل بروح الفريق الواحد ولكي نكون من الكوادر الكفوءة والموظفين الموهوبين لتعزيز قيمة البنك وتوسع افاق اعماله وتطلعاته ومكانته المرموقة على ساحة العمل المصرفي .. هناك عدة نقاط ايجابية لبناء موظفين البنك باعتبارهم العناصر الاساسية التي تشكل صلب عملية النمو والتقدم.

أ - خلق محيط اجتماعي متميز داخل البنك بهدف تحسين ظروف العمل لدى الموظفين.

ب - المصداقيه والاخلاص والعلم والاحتراف من اجل التطور السريع والمدرّوس .

ج - الطموح المتفانيه وتكريس كافة الجهد في حب العمل .

د - الافصاح والشفافية «يمثلان دعامة هامه من دعائم المثابر» .

هـ - مواصلة الانجازات والتقدم نحو خطوات جريئه ضمن توجيهات البنك التوسعية وباتجاه تعزيز وتقوية موقعه. وعلى ذلك ترى ادارة البنك ان المحافظة على وتيرة النمو في السنوات القادمة يشكل تحدياً جدياً في ظل الظروف المحلية والاقليمية السائدة وهي تبدو مصممه على قبول التحدي وتضع كل امكانياتها المادية والبشرية ومواصلة تحقيق الانجازات والنتائج المميزة..

النجاح والتوفيق ليس ضربه حظ ... ولكنه جهد وتفكير في امور كثيرة وعليك ان تختار من بين كل ما يدور في ذهنك طريقاً واحداً لتكون مستعداً له استعداداً كاملاً. «النجاح اعظم لذة في الدنيا هي ان تنجح واعظم نجاح هو ان تشعر بلذته نجاحك» .



## ثانياً : التغييرات الإدارية :

لم تكن الخطوة التي خطاها البنك باتجاه تحديث النظام المصرفي والعمل الجاد لتحديث اسلوب تقديم الخدمة المصرفية المقدمة لعملائه ، إلا نتيجة للتغيرات الادارية التي طالت معظم اقسام وفروع البنك ، واستقطاب كادر اداري ومصرفي من ذوي الخبرة والكفاءة في ادارة البنوك ومعرفة متطلبات وتحديات السوق المصرفي .

ولا زالت الجهود متواصلة على قدم وساق من قبل المعنيين بالادارة العليا والرامية الى وضع البنك على رأس قائمة البنوك العاملة في اليمن في الاعوام القادمة ، والارتقاء به وخدماته الى مصاف البنوك الرائدة ..



نبيل الشهلي

## ابن نهر؟ وماذا نريد؟

Where are we? What do we want?

تكيفاً مع النظام العالمي الجديوما يتطلبه هذا النظام من آليات واجراءات ، ينبغي على كل مؤسسة اقتصادية كانت ام تجارية

، ارادت البقاء في السوق والحفاظ على حصتها فيه ، ان تفي بكافة متطلبات هذا النظام وما يحمله لنا يوماً بعد اخر من تطور في شبكات النقل والاتصال ، اجهزة البث والاستقبال او ازدهار التجارة الالكترونيه... الخ. الى هذا فقد عزم القائمون على ادارة البنك التجاري اليمني ، وتكيفاً مع النظام العالمي الجديد ، على اجراء تغييرات شاملة بهدف الارتقاء بالخدمات التي يقدمها البنك لعملائه الى مصاف الخدمات المصرفية التي يقدمها ابرز واشهر البنوك العالمية ، مع حلول عام ٢٠٠٥ م. وقد قام البنك بالفعل ومنذ مطلع العام الماضي في اجراء تغييرات فنية وادارية في كافة الاقسام وفروع البنك في المحافظات من اجل تحقيق الاهداف المرسومة له .

## اولاً : التغييرات الفنية :

فقد بدأ البنك ومنذ مطلع العام الماضي بالعمل على نظام بنكي حديث تتوفر فيه مزايا تكنولوجيا نقل وادارة المعلومات عبر شبكة اتصالات داخلية وخارجية ، انتقلت على اثره اسلوب الادارة من اللامركزية الى المركزية .. واعني ( المركزية الحديثة ) القائمة على سرعة تبني واتخاذ القرارات من والى المعنيين وضمان وصولها اليهم، والتخلص من الروتين الذي يصاحب بعض المعاملات المصرفية ، وتوحيد سياسات البنك وتوجهاته بشأن العمل في السوق المصرفي بشكل عام ، وخدمة عملائه بشكل خاص. كما تم مؤخراً ادخال نظاماً عالمياً لارسال واستقبال الحوالات من وإلى أي مكان في العالم ( Swift ) في زمن قياسي ، ويعتبر البنك التجاري من السابقين بادخال مثل هذا الانظمة في تعاملاته المصرفية ، وتبني واستحداث مثل هذه الانظمة من قبل البنك ماهي الا الخطوات الاولى الرامية الى مكننة العمل المصرفي ، ودخول المنافسة في السوق مع البنوك الاخرى من اوسع ابوابه . ومن ضمن الجهود المبذولة للارتقاء بالبنك وفي اطار تحقيق الخطه الموضوعه ، فإن البنك سيقوم في الايام القليلة القادمة على استحداث خدمات جديدة ، وإضافتها الى قائمة خدماته التي يقدمها لعملائه لتتناسب واحتياجات العميل ، وكفيله بإشباع رغبة وتحويل طموحاته ، لتشمل الخدمات المقدمة تكنولوجيا كالصراف الالي ، والبنك الناطق والتعامل مع البطاقات الائتمانية الدولية ك( Master Card-Visa Card ) وغيرها من الخدمات التي سيقوم البنك بإضافتها الى قائمة خدماته التي لم تكن موجودة من قبل .

## كيف تصبح سعيداً وتسعد من حولك؟

ان اي انسان طبيعي يمر بحالات مختلفة في حياة اليومية ، والسعادة حاله مزاجيه فالجميع لديهم اوقات سيئة حينما لا تسير الامور على مايرام ويشعرون بنوع من القلق او التوتر . الا ان التعاسة الفظيعة يمكن ان تؤثر على صحة الانسان او مهنته او حتى علاقتة الاجتماعية ، وحتى يبعد الانسان مثل هذه الافكار



عادل خضر

السيئة لايد ان يركز دائماً على ان يكون سعيداً وهنا بعض النصائح التي ربما تساعد على اعادة الابتسامة الى وجهك او الى الاشخاص الذين يحيطون بك :

- ١) **كن متفائلاً** : - يجب النظر الى الحياة بطريقة ايجابية ، وهذا الامر يجعلنا نشعر بالدهشة عندما نرى الشحنات الرائعة من المشاعر والشعور بالرؤى الذي يمكن ان نكتسبه عندما لا ننظر الى الحياة بطريقة الابيض والاسود.
- ٢) **اكتساب المنظور الواسع** : - يجب النظر الى الصورة الكبيرة في حياتنا ولا تسمح لبعض العثرات ان تنغص حياتك بالكامل . وعلينا الاستمرار دائماً بالنظر الى اهدافنا والعمل على تحقيقها . صحيح ان الحياة ليست وردية وهناك الكثير من العوائق ستواجهنا طوال الطريق ، إلا ان نظرنا يجب ان لا يغيب عن الهدف ولا يجب ان نشغل بالتفاصيل التافهه .
- ٣) **كن من الشاكرين** :- علينا ان نشكر الله دائماً وان نظهر للناس بعض التقدير ، وعلينا ان نشكر صديقاً على مساعدته ، او تهنئه الآخرين بأفراحهم والتحدث بكلمات طيبة الى الذين يقدمون لنا خدماتهم ومحاولة عمل اشياء مفيدة للآخرين .
- ٤) **القناعة** :- علينا ان نقبل دائماً بأننا لا نستطيع تحقيق كل اهدافنا دفعة واحدة ، وعلينا ان نقنع بما حصلنا عليه والعمل بمثابرة من اجل تحقيق الاهداف الاخرى ، لا يمكن لاحد ان يصنع السعادة للآخرين ، انها حاله مزاجيه يصنعها الفرد بنفسه ، فحسب الدراسات العلمية فإن اجمالي طاقة الانسان تتكون من ٧٠٪ طاقة انفعالية و ٣٠٪ طاقة بدنية ، فتخيل اذا ما تعطلت منابع ٧٠٪ من طاقة الانسان بسبب القلق او التعاسة .

وبالتالي علينا ان نستغل كافة الفرص المتاحة والتمتع بالجوانب الايجابية والاشياء الجيدة في الحياة والنضال دائماً كي نكون سعداء مع انفسنا ومع الآخرين

## خاطره

لكل حلقة من حلقات  
العمر المتصله والتي تشكل  
في مجموعها الحياه .....  
حكايه ولكل حكايه بدايه الا  
ان بعض الحكايا لا تجد لها  
بدايه ولا تعرف لها نهايه  
وهذه هي حكاية البيت  
العتيق.



محمود الحمارنه  
مدير فرع زمار

كان أبي يختلف بين حين

وأخر الى صندوقه الخشبي ذي القفل الكبير يفتحه  
ويعيد في كل مره ترتيب أشياء فيه.

كنت أسمع صوت عدد وحديد .

لسبب ما كان ابي يفعل ذلك في ليالي الشتاء الباردة قبل  
ان يذهب الى فراشه وبعد ان يذهب الى فراشه والى ان  
يسرق طفولتي الذف والنعاس .

نهضت ليله ورافقت ابي خلسه الى الصندوق.. رايت ظل  
أبي الكبير يقع على غبار كثير واشياء...ميزت منها  
مفتاحا كبيرا بني اللون لم اكن اعرف حينها انه لون  
الصدأ .

انه مفتاح بيتي العتيق.

هل قالها لي!!!

عدت مملوءاً بالوعي ..حلمت ان يعود ابي الى بيته

وتمنيت ان ارى بيت ابي العتيق.

كلا الأمرين .. لم يتحقق.. مات ابي .. وبقي البيت بعيدا

فرحت أبحث عن شئ اصنعه يكون لي كما كان البيت

لابي عتيقا ..... فلم أجد .

## تفهم الحاجات الأساسية (الناجح)



لفهم قضية الحافز عند الأفراد  
عليك

الاعتراف ان للأفراد عدد من  
الحاجات

الاساسية. ويوجد ثلاث نواحي

اساسية في الحياة يتوجب عمل الأفراد

العمل على تأمينها وتوفرها بشكل كامل .

(١) المتطلبات الأساسية :

الحاجات الاساسية كالطعام والشراب والدفء هي من

ضرورات الحياه إذا كنت ترغب في أن تعيش في حياة

كريمة معززة الجانب لا يمكن تجاهلها او إغفالها.

يعتقد غالبية الأفراد انه بقدر ما تدفع لهم بقدر ما يكونون

متحفزين ومنطلقين في عملهم ولكن الحال بحد ذاته

والحقيقة تقال ، قد يدفع الأشخاص للنهوض من اسرتهم

والذهاب إلى عملهم . ولكن لن يدفع لهم إلا بذل جهد إضافي

متواصل إلا ان كان راتبهم او اجرهم الشهري يتناسب مع

مايقومون به او اي زيادة على قيمة المال المدفوع لن تجعلهم

بالضرورة يعملون بشكل افضل .

(٢) المركز الاجتماعي:

كل الافراد أمالهم بالحصول على مركز اجتماعي مرموق

يوفر لهم حياه كريمة معززة الجانب ،والحاجات الاجتماعية

تختلف مع اختلاف الثقافات والمجتمعات فيعمل الأفراد من

اجل تحقيق مايصبون إليه طبقاً وفقاً لتقاليدوعادات

المجتمعات التي يعيشون فيها .

يمكن لشخص يعيش في قرية ان يكون شراء بقرة أو

جاموس قد تزيد من مركزه الاجتماعي وتقديره .

اما في المدن يمكن شراء بيت فخم او سيارة باهظة الثمن.

ويمكن للأخرين الحصول على لقب وظيفتهم تضيف لهم

هالة من الاعتبار والتقدير .

فإن اساليب التعبير عن المركز الاجتماعي هي مهمة من نظر

الأشخاص وهي حوافز قوية .

(٣) الطموحات الشخصية:

لم تعد الحاجات الأساسية ولا المركز الاجتماعي كافية بحد

ذاتها . فهناك قوة ثالثة اكثر اهمية هي تحقيق الطموحات

الشخصية وتأمين متطلباتها .

إن اغلب الناس والافراد غايتهم تحسين موقعهم الاجتماعي

من خلال عملهم الذي اختاروه لانفسهم وهذا يعني وضع

اهداف شخصية نصب اعينهم حقيقة لتعزيز تطورهم

وتدرجهم الشخصي في الحياة.

وعادة الطموحات الشخصية مرتبطة عادة بما يحول في

مخيلة الفرد الشخصية في تحقيق موهبته الدينية .

الرغبة في تحقيق الطموحات الشخصية هو حافز قوي

ومهم يدفعك الى الانطلاق في العمل دون ملل او كلل فهي

عملية مستمرة لا تتوقف عملها الى ان يتم تحقيق هدف

حتى يظهر اخر .

قصيدة للشاعر الاديب محمد قاسم

علي المتوكل مقدمة من ولده المحامي

عدنان محمد المتوكل



## جنين الخالده

هل توارت جنين تحت التراب

أم علت فوق ناطحات السحاب

لم يزلها الخراب إلا صموداً

ظل أقوى من الردى والخراب

فقرأنا جنين سفر خلود

لم تسطر آياته في كتاب

علمتنا جنين مجد التصدي

والتحدي للبطش والإرهاب

صولة البغي ساعة يتلاشى

بعدها كالذبابأو كالسراب

فاشمخي يا جنين رمزاً لشعب

يرفض العيش تحت حكم الكلاب



## اجتماع عضو مجلس الاداره المنتدب والمدير العام ومدراء واداره العامه ومدراء الفروع

تم الاجتماع المذكور اعلاه في قاعة الاجتماعات الرئيسية في الفرع الرئيسي وذلك من اجل دراسة استراتيجية البنك للمرحلة القادمة ووضع المدراء بصورة سياسة الاداره العامه من اجل تنمية البنك ودراسة المشاكل والعقبات التي تواجه المدراء في الاداره العامه والفروع وتذليلها من اجل الوصول الى ارقى مستوى خدمي للبنك وقد حضر في نهاية الاجتماع الشيخ محمد بن يحيى الرويشان واستمع لمدراء الفروع عن العقبات التي تواجههم من اجل تطوير العمل.

### اهلاً بانضمام زملائنا الي امرتنا المرفية

فرع عدن	١- علي سالم الرباطي
فرع عدن	٢- محمد عبد الرحمن
الفرع الرئيسي	٣- ديمه ابراهيم صعيدي
الفرع الرئيسي	٤- عبدالرقيب عبدالله
الفرع الرئيسي	٥- كمال الكبسي
الاداره العامه	٦- محمد ابراهيم
الاداره العامه	٧- امانى باحيشي
الاداره العامه	٨- عبدالمؤمن شجاع الدين

### الف مبروكه للزملاء

فرع شارع تعز	١- الزميل/فريد طوالبه لشفاء شقيقه من جلطه دماغه
فرع عدن	٢- الزميلة /ساليه عبدالحكيم تكريم والدتها بيوم العمال
فرع عدن	٣- الزميل /علي الرباطي تكريمه بيوم العمال
فرع عدن	٤- الزميلة /منال العرشي تكريم اختها بيوم العمال
فرع عدن	٥- الزميل / محمد عبدالرحمن تكريمه بيوم العمال

### مبروكه للزملاء والزميلات ويتربي بعزكم

فرع الحديدة	١- الاخت/ صالحه محمد حلة بمناسبة مولودتها الجيده روان
الادارة العامة	٢- الاخ/ خالد احمد قصيلة بمناسبة مولوده الجيد عمرو
الفرع الرئيسي	٣- الاخ/سمير العنسي بمناسبة مولوده الجديد
الفرع الرئيسي	٤- الاخ /محمد علي العباد بمناسبة مولوده الجديد

### نشركه زملائنا اهزانهم

فرع شارع تعز	١-الاخت / امل كحيل لوفاه والدتها
الاداره العامه	٢-الاخت / ريم وطني لوفاه اخت زوجها

انا لله وانا اليه راجعون

قام فرع ذمار وبناء على توجيهات من الاخ عضو مجلس الاداره المنتدب بإنشاء بنك للمرأة داخل الفرع بحيث يكون منفصلاً ومستقلاً وتعمل فيه موظفات لخدمة المرأة فقط ويقوم البنك باستقبال الودائع بكافة انواعها ويقدم لصاحبة الحساب هديه فوريه عند فتح الحساب عباره عن جنيه ذهب ويقوم كذلك بصرف اكثر من خمسمائة مرتب للمدرسات شهرياً ويقدم لهن القروض .

## الثقافة العلمية للموظف

تعتبر الثقافة العلمية للموظف خارج تخصصه الوظيفي المتعلق بالوظيفة من الامور المهمة التي يجب ان يشار اليها في هذا السياق إذ تجعل قراره أصوب وتمنحه بصيره مستقبلية منطقية للتتابع ذات اسس ملموسة للأثار السلبية والايجابية لأي عمل يقوم به الموظف كما تعتبر كفيلاً بحمايته من الاستخدامات السيئه للعلم ومفرداته فهي تحدد الاتجاه الاصوب والعتاء الانجح والوفر إنتاجا والارفع قيمة وهي بذلك تولد الابداع العلمي والابداع الفني ويعتبر هذان الأخيران هما إحدى الركائز المهمة في تحريرنا من الجمود والسكينة وهذا لن يتأتي إلا من خلال مطالعتنا لكل جديد تنويراً لمخزوننا الفكري المخزون المناسب من المعارف حتى نتمكن من صياغة الفكرة الجديدة المطلوبه في اللحظة المناسبة ولا يمكن ان نكون مبدعين مالم يتوفر معنا المخزون الكافي من الثقافة العلمية .

خليل البراق  
فرع اب

## Management Strategy



Managers should understand that every organization has a vision and strategy to enable such organization to deal with issues arising from increasing customer expectations, competition, technology

advances and employee demands.

### ● Strategy Definition :

One can define strategy as "A Process that defines what you want, and how you are going to get it."

Enterprises exist to survive, strategies are important to know how to survive and also how to grow.

Many questions raising in our minds to set up a strategy in order to be different and differentiate yourself in the eyes of customers.

"A study in Harvard Business Review showed that a 5% (Five percent) increase in customer loyalty produce profit increases up to 85%. This will lead to a question who are our valuable customers ?

### ● Strategy Process :

- 1- Identify your challenges and opportunities.
- 2- Develop your strategy.
- 3-Build your measures.
- 4-Implement your project.
- 5-Report and communicate.
- 6-Keep the commitment.

This vision for our company is the first step in the strategic planning of many successful programs.

This establishes the clarification of the means, "how" and the actions "what", required to complete our plan.

In the management vision, it should consider factors, such as business environment, owner requirement, finance, sharp competence and technological developments.

We should adopt a mission to get to our destination.

Sound organization should adopt values to establish the organization culture. Those values are a set of beliefs and principles which guide the organization in its work, such as accountability, achievement, action, attitude, boldness, challenge, commitment, community... ect.

A vision describes the ultimate goal, a strategy is a common understanding for how to reach that goal.

Some strategies fail due to many barriers, such as, the vision barriers (it is not understood generally by workforce) other barriers are the people, the resources, the management barriers.

Any company should build its internal capability to execute strategies, this consists of three elements:  
The process, The people, the tools.

Any organization is viewed from four main perspectives to set your strategy.

### ● Financial Perspective :

To succeed financially, how should we appear to our shareholder:

◆ In order to satisfy our shareholders, financial objectives must be accomplished :

- ◆ Improve operating efficiency.
- ◆ Broaden revenues mix.
- ◆ Growth strategy (new revenue sources)
- ◆ Increase the customer value.
- ◆ Productive strategy : (improve cost utilization)
- ◆ Increase market share.
- ◆ Revenue growth.
- ◆ Increase shareholder value.
- ◆ To achieve our financial objectives what customers needs must we serve.

This will lead to :

### ● Customer Perspective :

To achieve our vision, how should we appear to our customers :

- Improve delivery reliability.
- Friendly and welcoming staff.
- Increase product range.
- Develop new products.
- Improve stock control.
- Cross sell products.

Those are views thru this perspective which should be offered thru an available and knowledgeable staff.

In the meantime, to satisfy our customers and shareholders, we have to ask ourselves, which internal process must we excel in,

This leads to :

### ● Process Respective :

This includes :

- Ideas from employees
- Educate sales force.

And to achieve our goals, we must ask ourselves, how must our organization learn and innovate.

This leads to :

### ● Learning and growth Perspective :

To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve ?

Famous sayings :

"Management is doing things right, leadership is doing the right things"

"The future belongs to those who see possibilities before they become obvious"

"Behind every successful company there is a superior strategy."

**Zuhdi Shubeitah**  
Asst. General Manager  
Main Br. Manager

دعوة الى الزملاء والزميلات  
الى كافة الاخوة مدراء وموظفي الضروع نرحب بمشاركتم بمجلتكم الشهرية  
بريدنا البنك التجاري اليمني في فرع شارع تعز او فاكس ٦١٦٤٧٥  
ترسل لعناية الاخ / سمير جرادات رئيس التحرير

الاشراف التنفيذي الاخ / عبدالله عرمان  
رئيس التحرير الاخ / سمير جرادات