

**CAC BANK**

بنك التسليف التعاوني الزراعي  
COOPERATIVE & AGRICULTURAL CREDIT BANK

AL-MASSRAFIAH

# المصرفية

شهرية- يدرها: بنك التسليف التعاوني والزراعي  
العدد (5) سبتمبر 2006م

## وديعة البركة

Cac Bank  
Cac Bank Cac Bank Cac Bank Cac Bank  
Cac Bank Cac Bank Cac Bank  
Cac Bank Cac Bank



## احصل على الفائدة مقدماً

**CACBANK**

بنك التسليف التعاوني الزراعي  
Cooperative & Agricultural Credit Bank



**CAC-CARD** بطاقات

قوة شرائية أكبر

لمزيد من المعلومات يمكنكم الإتصال بنا على الرقم ٠١-٥٦٢٩٩٥ أو زيارة موقعنا على الإنترنت: [www.cacbank.com](http://www.cacbank.com)



## تفعيل الشراكة بين المجالس المحلية والبنك

الديمقراطية نظام شمولي ومنهاج حياة تستهدف تأطير تفاعلات المجتمع وتنظيمها وتوجيهها صوب تحقيق المشاركة الإيجابية في بناء الدولة .. وقد أدرك قادة ثورة سبتمبر ١٩٦٢م التي يتزامن ذكرها الـ٤٤ مع الأعراس الديمقراطية لشعبنا من أن الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لمشاركة الشعب في السلطة السياسية والوسيلة في بناء الدولة اليمنية الحديثة.

وهي الحقيقة التي ظلت تكبر وتتسع تجربتها حتى أصبحت جزءاً من حياة الشعب وما شهدته بلادنا من تفاعلات ديمقراطية ومشاركة حاشدة هي ترجمة للمضامين الإستراتيجية لمبادئ ثورة ٢٦ سبتمبر وامتدادها ثورة ١٤ أكتوبر وإعلان بالالتزام بهذا النهج وتجسيد لإرادة الحياة للإنسان اليمني للمشاركة في بناء الدولة اليمنية الحديثة عبر المجالس المحلية المنتخبة في جميع أنحاء الجمهورية ووفق أسس اقتصادية سليمة تمكن من النهوض بالإقتصاد وتحد من الفقر والبطالة.

ولقد كان البنك منذ أنشأ سابقاً في إنزال العديد من المشاريع التنموية والزراعية التي أسهمت في نهوض القطاع الزراعي وتنوع منتجاته وتغطية إحتياجات السوق المحلية وتصدير الفائض الأمر الذي ساعد على تشغيل العدد الكبير من العمالة الزراعية والتخفيف من الفقر.

ولا ننكر إن الشراكة التي ربطت المجالس المحلية والجمعيات التعاونية والزراعية مع البنك قد مكنت من تحقيق إنجازات كبيرة في القطاع الزراعي والتنموي الأمر الذي يجعلنا في البنك بعد إنتخابات المجالس المحلية نتفاعل بتفعيل الشراكة مع المجالس المحلية لإعادة القدرة في إنجاز المهام الكبيرة المناطة بها خاصة أن البنك اليوم ينتشر في جميع أنحاء الجمهورية ويمتلك من الكفاءات والقدرات البشرية والتقنية والخدمات ما تؤهله لتنفيذ الأعمال بشكل دقيق وسرعة فائقة .. وكما تمكنت هذه الشراكة في الماضي من تحقيق أرقام قياسية في النمو ستكون قادرة في الفترة القادمة أن تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لبرنامج الأخ / رئيس الجمهورية التي ستشكل قاعدة إنطلاق لكل مؤسسات الدولة والقطاع العام والمختلط والخاص والمجالس المحلية في معركة تستهدف القضاء على الفقر والبطالة وتجسد المضامين الديمقراطية لمبادئ ثورتنا سبتمبر وأكتوبر المجيدتين .



حافظ فاخر معياد  
رئيس مجلس الإدارة

الهيئة الإشرافية	رئيس التحرير	مدير التحرير
عبدالجليل القرشي	محمد محمد الزبيري	عبد سعيدي الطيار
عبدالعلاء التور	الإخراج الفني مركز الامدقاء	

## برعاية رئيس مجلس الإدارة نقابة موظفي البنك توزع أغذية مجانية وتقيم مأدبة إفطار



برعاية الأستاذ / حافظ فاخر معياد رئيس مجلس الإدارة وبمناسبة حلول شهر رمضان المبارك... قامت نقابة موظفي البنك (الإدارة العامة) بتوزيع مواد غذائية على كافة موظفي الإدارة العامة أعضاء الجمعية العمومية إشملت على الدقيق والسكر والتمور والزيت والعصائر... كما أقامت مأدبة إفطار لموظفي الإدارة العامة وفروع أمانة العاصمة الجمعة السابع من رمضان وذلك في نادي ضباط القوات المسلحة وأقيمت أمسية رمضانية في صالة فندق سام بالعاصمة صنعاء.

## ارتفاع مبيعات الذهب في دبي 16% في سبتمبر



قفزت مبيعات صناعة الذهب في دبي بنسبة 16% في سبتمبر / أيلول مقارنة مع الفترة نفسها من العام الماضي رغم بطء حركة التجارة في شهر رمضان. وقال توحيد عبد الله من مجموعة دبي للذهب والمجوهرات أن الناس لم تشتت ما يكفي في يوليو / تموز أو أغسطس / آب بعدما حدث في لبنان ثم عادوا إلى الذهب محاولين اللحاق بالسوق العالمية. وتراجعت مبيعات الذهب في دبي بنسبة 30% في النصف الأول من العام مع صعود أسعار المعادن في الأسواق العالمية. وقال عبد الله إن مبيعات الذهب في الربع الثالث ستراجع بنسبة 10% قياساً إلى الفترة المقابلة من العام الماضي. وأضاف أن قيمة مبيعات تجار الذهب في دبي بلغت نحو 570 مليون دولار في الأشهر الستة الأولى من العام في حين سجلت مبيعات الحلي 1,4 مليار دولار. ولدى دبي صناعة حلي محلية لكن الواردات شكلت 58% من إجمالي الحلي المباعة لدى منافذ التجزئة في حين تشكل الصادرات 47% من حجم مبيعات الجملة. وفي 2005م ارتفع إستهلاك الإمارات العربية المتحدة من الحلي وإستثماراتها في الذهب بنسبة 21% من حيث القيمة إلى 1,7 مليار دولار. وصعدت أسعار المعادن النفيس في النصف الأول من العام متجاوزة 700 دولار للأوقية قبل أن تهبط إلى أدنى مستوياتها في ثلاثة أشهر في منتصف سبتمبر / أيلول مسجلة 578,50 دولاراً مع تراجع أسعار النفط.

■ عن «رويترز»

## دورة المشروعات الصغيرة في معهد الإتصالات

بدأت يوم الأحد الموافق الأول من أكتوبر الجاري أعمال الدورة التدريبية التكميلية لدراسة جدوى المشروعات الصغيرة باستخدام الحاسوب ويتلقى المشاركون خلال أربعة أيام برامج تطبيقية من خلال استخدام الحاسوب لدراسة المشروعات وتعميم العملاء ويشارك في الدورة (20) متدرباً من رقباء الإقراض في فروع البنك المختلفة.

## البقاء لله

ببالغ الحزن وعميق الأسى يتقدم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام وكافة قيادات البنك وموظفيه بأحر التعازي الى أسرة الزميل الراحل

### محمد علي سالم

سائلين المولى أن يتغمده بواسع رحمته ويلهم أهله وذويه الصبر والسلوان  
إنا لله وإنا إليه راجعون



## إضاءة قانونية

### الشرية والقانون والعاطفة

**القانون:** هو الحكم الشرعي أو الوضعي الواجب النفاذ لذلك يقال بأن قيمته التنفيذ بمعنى أنه يكون غير منجز أو غير مثمر أو غير محقق الوجود إلا بالتنفيذ.

**العاطفة:** هي رغبة جامعة في الحب للناس أو التملك أو الظهور وليس لها حدود فهي تتفاوت بين الجنس الواحد ذكر وأنثى وبين الإنسان والحيوان وإذا كان الحكم الشرعي لا يطبق على غير العاقل فالعاطفة حق طبيعي لكل الناس (العاقل وغير العاقل) مثل الصبي والمجنون وكذا الحيوان فالعاطفة تلتقي مع الغرائز والرغبات أما القانون فهو يفصل بين ما هو حق فيجب القيام به وما هو باطل فيجب الإمتناع عنه وعدم عمله.

وبين العاطفة والقانون الوضعي تقاطعات كثيرة، وبين الشرائع السماوية والقانون الوضعي تقاطع

إتفاق تام ونقاط إختلاف لأن الشريعة جاءت لتخاطب العقول وتأمرها بما يجب لها وعليها وما هو محرم وما هو مكروه وما يباح لها عمله وجعلت على

الإلتزام بها ثواب وعقاب في الدنيا وفي الآخرة ونصوص الشريعة نزلت من عند الله... أما القانون الوضعي فإنه من صنع البشر لتحقيق مصالحهم وتنظيم العلاقة فيما بينهم وجعل لمن يلتزم بأحكامه ثواب وعقاب في الدنيا فقط وأمره الى الله في الآخرة.

الخلاصة بأن الشريعة بين القانون المجرد والعاطفة الجامحة بمثابة العقل في جسد الإنسان أو المركز الوسط بين جمود النصوص الوضعية والعواطف البشرية فهي تهتم بالإنسان كجسد وعواطف وروح فهي أهم وأعم وأشمل، ولأننا نريد الحديث عن دور البنك في التنمية والإقتصاد الوطني فإن ذلك يعني أننا نتحدث عن العقل والمنطق بعيداً عن العواطف لأن الإقتصاد عبارة عن نظريات ولها معطيات ونتائج وكلما كانت المعطيات دقيقة وواقعية فالنتائج أيضاً تكون ناجحة ودقيقة كما جاء في سورة يوسف «وزداد كيل بعير، وغيرها من آيات القرآن الكريم وتحقق الأهداف المرسومة لها.. أما إذا كانت هناك قروض طائفة وقروض عائرة وقضايا حائرة فإن ذلك يعني عدم الإهتمام بالنظريات الاقتصادية وعدم الأخذ بأسباب النجاح في الإقراض وذلك ما ينتج عنه موت محقق لتلك الأموال وعدم تحقيق نتائج تنموية حقيقية ومن ذلك مثلاً نرى بأن يكون هناك فصل تام بين عمليتي الإقراض والتحصيل لأن الإقراض يعتبر معطيات والتحصيل هو نتائج لعملية الإقراض وبينهما رقابة دقيقة للإجراءات ومحاسبة على الأخطاء ومكافأة لمن يتقنوا ويحيدوا العمل، وأتذكر قول أحد الزملاء رقباء الإقراض المتقاعدين عندما كنا نحقق في بعض المخالفات (بأن القرض الميث يعرفوه منذ دخوله بوابة البنك) فهل تقف العواطف ونحكم بالشرية والقانون ونطبق النظريات؟



يكتبها المحامي /

إسماعيل مدمه طالح

الإدارة القانونية



## ارتفاع الميزانية الموحدة للبنوك التجارية والإسلامية إلى 913 مليار ريال

ارتفع إجمالي الميزانية الموحدة للبنوك التجارية والإسلامية في نهاية شهر يوليو 2006م بمقدار 22,2 مليار ريال أو ما نسبته 2,49% ليصل إلى 913,1 مليار ريال مقابل ارتفاع مقداره 25,8 مليار ريال ونسبته 2,98% في يونيو 2006م.

وأشار تقرير صادر عن البنك المركزي إلى أن الأصول الخارجية للبنوك بلغت 249,7 مليار ريال تعادل 1262,9 دولار مقارنة مع 235,3 مليار ريال تعادل 1191,8 مليون دولار خلال نفس الفترة بارتفاع قدره 14,4 مليار ريال ونسبة 6,12%.

كما ارتفع إجمالي الإحتياطيات بمبلغ 4,0 مليار ريال ونسبة 3,02% في نهاية شهر يوليو 2006م ليصل إلى 136,3 مليار ريال مقارنة مع

132,3 مليار ريال في يونيو 2006م. كما بلغت شهادات الإيداع 15,83 مليار ريال في نهاية يوليو 2006م. بلغ إجمالي الإئتمان المقدم من البنوك للقطاع الخاص 251,8 مليار ريال بارتفاع قدرة 7,0 مليار ريال. وبلغت "أذون الخزانة وعمليات الـ Repos مع البنوك التجارية مبلغ 216,2 مليار ريال بنهاية يوليو 2006م مقارنة مع 218,6 مليار ريال بنهاية يونيو 2006م.

كما ارتفع إجمالي الودائع لدى البنوك بنسبة 2,52% من 713,7 مليار ريال في نهاية شهر يونيو 2006م إلى 731,7 مليار ريال في نهاية شهر يوليو 2006م.

■ عن صحيفة «الثورة الإقتصادية»

صدر قرار رئيس مجلس الإدارة رقم (146) في 2006/9/19م بتعيين الأخ / عبد القدوس محمد الكبسي رئيساً لقسم حسابات الفروع بالإدارة العامة.

كما صدر قرار رئيس مجلس الإدارة رقم (129) وتاريخ 2006/8/16م بتعيين الأخ / ثابت محسن الموزعي نائباً لمدير فرع شبوة.

كما صدر قرار رئيس مجلس الإدارة رقم (139) في 2006/8/26م بتعيين الأخ / علي صالح العزاني نائباً لمدير إدارة التخطيط.

## قرارات إدارية

صدر قرار رئيس مجلس الإدارة رقم (37) في 2006/1/26م بتعيين الأخ / حسن محمد حسن نائباً لمدير فرع رداغ.

كما صدر قرار رئيس مجلس الإدارة رقم (133) في 2006/8/19م بتعيين الأخ / حمود الوكيل نائباً لمدير إدارة الحسابات.

صدر قرار رئيس مجلس الإدارة رقم (131) في 2006/8/17م بتعيين الأخ / عبد الحكيم الصباحي نائباً لمدير فرع إب التجاري.

تهانينا لكل الزملاء بهذه الثقة، متمنين لهم دوام التوفيق...

## الخدمات التي يقدمها CAC BANK لعملائه



بنك التسليف التعاوني والزراعي من البنوك الرائدة والمنافسة في بلادنا وصل إلى المركز الذي هو فيه اليوم من الريادة والشهرة نتيجة إهتمامه بالعميل وتقديم الخدمات لعملائه بسهولة ويسر بعيداً عن ملل الروتين ونود من خلال هذه الصفحات أن نعرف القارئ الكريم بالخدمات التي يقدمها البنك لعملائه في أي وقت ولمختلف فئات الجمهور ذكوراً وإناثاً، أطفالاً وكباراً.

ومن هذه الخدمات ما سنتناولها الآن من خلال التعريف بالخدمة وبيان مزاياها وجمهورها فهيا لمتابعة ذلك .

إعداد / ماجد محمد البكالي \*

من ماله بنسبة معقولة تتلاءم وقدرته المالية على أن لا تزيد فترة السداد عن ٤٨ شهراً .

### سابعاً: حساب توفير البراعم:

من خلال هذه الخدمة يمكن البنك عملائه والآباء المحبين تربية أبنائهم وتوعيمهم على الإدخار من إيداع أموالهم وذلك من خلال فتح حساب توفير للأطفال ويفتح الحساب بمبلغ خمسة آلاف ريال فقط، وبالإمكان فتح الحساب بأي عملة وذلك بغية تأمين الاحتياجات المستقبلية للأبناء وهذه أيضاً من الخدمات الجديدة التي يقدمها البنك، ولكل خدمة من هذه الخدمات والحصول عليها شروط معينة حسب كل خدمة .

كانت هذه أبرز الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه لبناء حياتهم الإقتصادية وتلبية متطلباتهم أو لتوفير جهدهم ووقتهم.

أما عن الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه للحصول على المال خدمات أخذ أو تحويل الأموال ومنها :

### أولاً : خدمة الصراف الآلي :-

من أبرز الخدمات التي يقدمها بنك التسليف للعميل للحصول على أو سحب أموال من حقه الذي يريده في أي وقت ومن أي مكان خدمة الصراف الآلي ويمتاز البنك بشبكة صرافات واسعة ومنتشرة في مختلف محافظات الجمهورية .

ثانياً : خدمة الحوالات المالية :-

وتتميز بالسرعة والسهولة نظراً لإنتشار فروع البنك في مختلف أنحاء الجمهورية والتي وصلت إلى ٤٢، إثنين وأربعين فرعاً .

### ثالثاً : خدمة نقاط البيع :-

وهي أيضاً من الخدمات الهامة المتوافرة في كبرى المحلات التجارية والسوبر ماركت لتسهيل للعميل تسديد قيمة مشترواته التي يريدها وحسب رصيده في البنك .

### رابعاً : التعامل المباشر :-

بواسطة الشيكات والتي تتميز معاملاتهما بالسهولة والسرعة وغياب الروتين في التعامل، ويتم الحصول على الأموال وسحبها من أي صراف أو نقاط بيع بواسطة بطاقة CAC BANK .

\* مدير فرع المكلاء

### رابعاً : برنامج القرض الميسر (القرض العيني):

من أبرز وأفضل الخدمات التي يقدمها بنك التسليف ولأول مرة لموظفي القطاعين العام والخاص وهذا البرنامج يتيح للموظف إمكانية شراء المواد العينية كمواد بناء أو قطع غيار أو أجهزة ويقوم بسدادها البنك كسداد يقدم للموظف على أنه قرض يصل إلى عشرة أضعاف راتبه .

وتقدم هذه الخدمة للموظف بناءً على :-

- ١- إتفاق مسبق بين جهة العمل والبنك .
- ٢- أن يقسط ما يسدده البنك على مشتريات العميل حسب الإتفاق مع جهة العمل .
- ٣- أن يكون طالب القرض موظف أو بضمانه زميل يعمل لدى نفس الجهة .

### خامساً: خدمة القرض الحسن (بدون فوائد) :-

هذه من الخدمات الهامة التي يقدمها CAC BANK لموظفي القطاعين الخاص والحكومي وتعني هذه الخدمة أن يمنح CAC BANK الموظف قرضاً يصل إلى ستة أضعاف الراتب الشهري على أن يسدد ذلك خلال فترة تصل إلى ١٢ شهراً تقسط من راتبه وبدون أرباح وهذه من أبرز الخدمات التي يقدمها

البنك وتميزه عن غيره وتتيح هذه الخدمة للموظف تأمين شراء كافة الاحتياجات التي يريدها .

### سادساً : برنامج قرض السيارات :-

كي يتمكن العميل في CAC BANK من توفير متطلباته وخصوصاً وسيلة مواصلاته توفيراً لوقته وجهده يقدم البنك خدمة قرض للعميل لشراء السيارة التي يرغب بها ويتم إستقطاع الأموال

### أولاً : خدمة صرفه الراتب :-

هي الخدمة التي تمكن الموظف في قطاع خاص أو عام من الحصول على راتبه بسهولة ويسر بواسطة بطاقة CAC BANK أو دفتر شيكات، وأبرز مزايا هذه الخدمة للعميل والموظف ما يلي :-

- ١- أنها توفر الوقت للعميل والجهد للموظف .
- ٢- إن الموظف يتمكن من سحب راتبه في الوقت الذي يريد وبواسطة بطاقة CAC BANK من أي صراف آلي أو تسديد أي مبيعات من أي نقطة بيع.
- ٣- تسمح للموظف من الإستفادة من التخفيضات التي تقدمها المحلات التجارية .
- ٤- إنضمام الموظف لهذه الخدمة يمكنه من الحصول على الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك ويشروط مسيرة وسريعة .

### ثانياً : خدمة توفير المعاش :-

هي الخدمة التي تمكن الموظف من توفير جزء من راتبه والقدر الذي يريده من الراتب من خلال فتحه دفتر توفير في البنك، يضاف إلى الدفتر كل شهر الجزء الذي حدده من راتبه ويحول هذا الجزء من جهة عمل الموظف إلى البنك، وبإمكان العميل إلغاء أو تعديل أو إيقاف خدمة التحويل المستديمة لراتبه في ظروف قد توجهه وذلك بشكل مؤقت .

### ثالثاً :- برنامج القرض الشخصي :-

هو الخدمة التي تمكن الموظف من إقتراض ١٢ ضعف من راتبه الشهري وذلك بقصد تسهيل مهامه وتمكنه من الحصول على ما يريد شراءه من متطلبات أو سداده من مبالغ ويشترط في منح هذه الخدمة أن يكون الموظف قد أمضى ثلاثة سنوات في جهة العمل على الأقل .





نبيل العايد\*

التسهيلات الإئتمانية من حيث الضمان ( الحلقة الثانية )



- الرجوع للقطاع القانوني في الحالات التي لا ينطبق عليها صيغة الكفالة النمطية المعمول بها لمصرفنا .

ويراعى ما يستجد من تعليمات البنك المركزي اليمني في هذا الشأن .

١٠- تسهيلات بضمان أذون خزانه / أو ودائع / أو أوعية إدارية صادرة من البنك / أو شهادات الإستثمار / أو ما في حكمها .:

- يتم التمويل بنسبة 7٥% من القيمة الحالية لأذون الخزانه، ٩٠% من القيمة الإستردادية لشهادات الإستثمار بنوعيتها ( أ ، ب ) وما في حكمها من ودائع / أو أوعية إدارية أخرى للبنك وقت منح التسهيل وبنسبة ١٠٠% ، وفي حالة إتاحة تسهيلات لإصدار خطابات ضمان أو فتح إتمادات مستندية .

- يتم التحفظ على الضمان المقدم لهذه النوعية من التسهيلات وكذا عواندها وذلك بالأسلوب القانوني المناسب .

- ويراعى عدم التمويل بالريال اليمني بضمان ودائع / أو أوعية إدارية بالعمله الأجنبية بكافة أشكالها وفقا لتعليمات البنك المركزي اليمني .

- يتم التمويل بالعمله الأجنبية بضمان ودائع / أو أوعية إدارية بذات العملة وبنسبة تمويل لا تزيد عن ٩٠% من القيمة الإستردادية للوعاء الإداري أو الودعيه وقت المنح .

وفي جميع الأحوال السابق ذكرها وبإستثناء البند رقم ١٠ ( بضمانات نقدية ) فإن الضمانات المختلفه أيا ما تكون لا تغني ولا تقلل من أهمية إستيفاء كافة جوانب الجدارة الإئتمانية للتمويل ومنها الغرض من التسهيل .

\* رئيس قسم الإئتمان

الصادرة من البنك وذلك وفقاً للقواعد المقررة بشأنهم .

٩- تسهيلات بضمان خطابات ضمان صادرة من بنوك أجنبية :-

يقتصر التمويل بالعمله المحليه مقابل خطابات الضمان بالعملات الأجنبية الصادرة من بنوك أجنبية ، على الشركة التي تكون أحد فروع الشركات الأجنبية التي تعمل في اليمن ولا يطبق على الشركات المساهمة اليمنية التي يساهم فيها غير اليمنيين مهما كانت نسبة مساهمتهم مع مراعاة الآتي :-

- الرجوع لقطاع الشؤون الخارجية للتحقيق من أن هذا البنك يتمتع بحد مخاطرة ، وأن الحد به فائض يسمح بقبول ضمانته في حدود مبلغ التسهيل المطلوب ، وفي حالة عدم سماح حد المخاطرة القائم بقبول الضمانه المعروضة أو عدم وجود حد مخاطرة للبنك الضامن أصلاً يدرس موقف هذا البنك بمعرفته قطاع الشؤون الخارجية بالتنسيق مع قطاع الخاطر الإئتمانية للنظر في أمر إقرار أو زيادة حد المخاطرة المخصص للبنك (إذا ما كان موقف البنك يسمح بذلك وفي ضوء الضوابط المعمول بها في هذا الشأن ) .

- إذا كان خطاب الضمان الضامن للتسهيل صادر بمبلغ محدد فيتم إحتساب نسبة التمويل بواقع ٨٠% من قيمة خطابات الضمان على أن يراعى في هذه الحالة ألا يزيد الرصيد المدين في أو وقت من الأوقات عن قيمة خطاب الضمان .

- إذا ما كانت قيمة خطاب الضمان تغطي قيمة التسهيل بالإضافة إلى العوائد والعمولات التي تستحق عليه فيتم إحتساب نسبة التمويل بواقع ٩٠% من قيمة خطاب الضمان .

- وفي جميع حالات التمويل على قوة خطابات الضمان يراعى أنه إذا ما زادت قيمة المستخدم من التسهيل الممنوح عن النسب سألته الذكر فيجب أن تتم المطالبة بتسييل خطابات الضمان .

١- تسهيلات بدون ضمان عيني و / أو بضمان شخصي:

هي التسهيلات التي لا يقابلها أية ضمانات عينية وتعتمد في منحها فقط على الجدارة الإئتمانية للعميل وضامنيه (إن وجدوا ) وقوة مقوماته الإئتمانية وقدرته على السداد .

٢- تسهيلات مقابل التنازل عن عقود مقاولات أو توريدات :-

يشترط التنازل الرسمي عن العمليات موضوع التسهيلات لصالح مصرفنا وفي الحالات التي يتعذر فيها ذلك بالنسبة للعمليات المحليه ، يمكن إستبدال ذلك الشرط ( بموافقة السلطة المختصة ) بالحصول على تعهد كتابي من الجهة المسندة بتحويل مستحقات العميل باسم البنك أو الحصول على تعهد من العميل بورود المستخلصات باسم البنك وأن توافق على ذلك الجهة المسندة .

٣- تسهيلات بضمان رهن تجاري أو عقاري :-

يشترط في التسهيل بضمان رهن عقاري و / أو بضمان رهن تجاري أن لا تقل قيمة المقومات المادية موضوع الرهن عن قيمة التسهيل بالكامل بالإضافة إلى ملحقاته الحالية والمتوقعة في المستقبل من عوائد وعمولات وخلافة وألا يقل مبلغ الرهن عن ذلك .

٤- تسهيلات بضمان اوراق تجارية «كعقبات» :-

الأصل أن الكمبيالات التي تقبل للضمان هي كمبيالات تجارية ( مسحوبة على تجار ) أم الكمبيالات الإستهلاكية ( مسحوبة على مستهلكين ) فيقتصر قبولها على الأنظمة التي تسمح بذلك ويعامل التسهيل في هذه الحالة على أنه بدون ضمان عيني من حيث سلطة منحه ، وعموماً يطبق بشأنها التعليمات الواردة بالمرجع العملي للكمبيالات .

٥- التسهيلات بضمان بضائع :-

يمكن التمويل بضمان بضائع ( مواد أولية أو منتجات تامة الصنع ) على أن تكون البضائع من الأنواع النمطية شائعة الإستعمال سهلة التصرف ولا تتعرض لتقلبات ملموسة في أسعارها وغير قابلة للتلف أو التأثير بالعوامل الطبيعية أو الذوق العام وعموماً يطبق بشأنها التعليمات الواردة بالمرجع العملي للبضائع الأخرى .

٦- تسهيلات بضمان محاصيل زراعية :-

تسهيلات بضمان أقطان أو غلال ، ويطبق بشأنها التعليمات الواردة بالمرجع العملي الخاصة بها وكذا ما يصدر من خطابات دورية .

٧- تسهيلات مقابل إتمادات تصدير سواء كانت معززة أو غير معززة غير قابلة للإلغاء أو مقابل مستندات شحن :

يراعى لدى تمويل النشاط التصديري عدم تمويل عقود تصدير ويقتصر التمويل على الإتمادات أو مستندات الشحن وفي حالة تقدم العملي بعقود تصدير يتم دراسة تمويلها بإعتبارها نشاطاً جارياً للعميل من جواز . وفقاً لتقدير السلطة المختصة حال إتمام التصدير . تمتع هذا التمويل بمزايا تسهيلات التصدير .

٨- تسهيلات بضمان اوراق مالية :-

يتم تقديم تسهيلات بضمان اوراق مالية ( أسهم وسندات .. الخ ) وكذا بضمان وثائق صناديق الإستثمار

أهمية إستمرارية تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم مدى نجاح أي موظف في تأدية أي عمل يكلف به خلال فترات محددة كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر وبحد أقصى ستة لا شك أن لذلك فوائد متعددة ومشاركة للموظف والبنك على حد سواء فهي تبين مقدرة الفرد على إستغلال قدراته وتوظيفها في الإتجاه الذي يحقق مستوى متميز من النجاح للموظف من ناحية وللبنك من ناحية أخرى أي أن التقييم خلال أي فترة من الفترات السابقة تظهر مدى نجاح أو إخفاق أي موظف في أداء واجبه وهذا ما ينعكس على عمل البنك سلباً أو إيجاباً .

والهدف من عملية التقييم هو تصحيح الخلل مع إفتراض أن بنظر إلى هذه العملية بشكل إيجابي على أنها عملية لتنمية قدرات الفرد وتطويرها كي يتمكن من المساهمة بدورة في تحقيق الأهداف المناطة بالبنك . ونشير هنا إلى مجموعة من الأهداف التي تشير إلى النواحي الإيجابية لعملية التقييم :

- ١- تحديد نقاط الضعف لدى الموظف التي ظهرت خلال أدائه لعمله أثناء فترة زمنية محددة لئتم توجيهه لتحسين أدائه في المستقبل .
- ٢- إتخاذ القرارات المناسبة لترقية ونقل الموظف أو إعادة تأهيله ووضع خطط لتطوير البنك على المدى البعيد .
- ٣- تطوير الكفاءات من خلال وضع البرامج التدريبية اللازمة الداخلية أو الخارجية .
- ٤- منح المكافآت العينية والمادية لتحفيز الموظف على الأداء المتميز كحافز له ولإستمرارية أدائه لمراحل قادمة ..



علي صالح الزهراني

نائب مدير إدارة التخطيط والقروض الخارجية

بنك التسليف التعاوني والزراعي من البنوك الحكومية الهامة والرائدة في خدمة الإقتصاد الوطني والتمتية زادت شهرته وسمعته خلال فترة وجيزة إذ أنه أصبح في الواجهة ومن رواد المنافسة ، هذه الشهرة التي أضحت البنك يتمتع بها لم تأت من فراغ فالخدمات وطرق التعامل هي ما يبرز أي مؤسسة أو بنك كمنافس قوي مجال النشاط .

من أجل معرفة أسباب رقي وتطور البنك نستطلع آراء عملائه وكذا بعض مستولي البنك ، وهذا ما سيمكن القارئ الكريم ومن يريد التعامل مع البنك من معرفة أسباب رقيه وتطوره وزيادة عدد عملاءه أيضا .

استطلاع/

ماجد البكالي \*

## بنك التسليف التعاوني والزراعي في نظر العملاء

■ بنك التسليف أصبح السباق في اليمن في تسهيل

الإجراءات وتطوير الخدمات

الفاعلة في هذا كان أعطى البنك زخماً وأوصل صوته وخدماته إلى أذهان المجتمع بمختلف شرائحه قريبا .

( الأول )

الأخ / خالد علوان محاسب وكالة المنار للسفريات عميل للبنك عن خدمات البنك يقول «بنك التسليف التعاوني والزراعي يتميز عن غيره من البنوك بأنشطته المتعددة في التسليف ومساعدة المواطن على إستصلاح الأراضي الزراعية وتسهيل التعامل في هذا المجال إضافة إلى خدمات عدة تقدم في النشاط التجاري كخدمات الحوالات المالية والقروض الحسنة والصرف الآلية .. وبنا فإن بنك التسليف ينظري يعد الأول من بين البنوك من حيث تعدد أنشطته وتقديم خدماته .»

( للحوالات العالية )

أما الأخ / أحمد يحيى الضمين مدير شركة الزاهر للمقاولات وعميل في البنك فيرد على سؤال عن خدمات البنك بقوله «الخدمات متطورة ومتعددة والمعاملات سهلة وبإمكان العميل سحب ما يريد من أمواله في الوقت الذي يريده من أي فرع بواسطة السحب التقليدي أو الصراف الآلي أو بواسطة نقاط البيع ويوضح أن خدمة الحوالات المالية أرتفعت قيمتها على ما كانت عليه في السابق .» أما الأخ / عبد الله قاسم فيتحدث عن البنك بقوله « بنك التسليف الزراعي متميز وصارت سمعته أشهر وأرفع من أي بنك والخدمات التي يقدمها متميزة وتقدم بسهولة أيضا إلا أن خدمة .»

( بداية ٢٠٠٧م )

وكرد على عدم جاهزية خدمة الـ ITM تحدث الأخ / محمد حمدي مدير إدارة الـ ITM في البنك قائلا «الخدمة جاهزة ومتمتلة فنيا وكل الإعدادات جاهزة إلا أنه ما تبقى فقط هو أن البنك سينزل مناقصة بشراء المكانن الخاصة بهذه الخدمة موضحا بأن هذه الخدمة ستكون في متناول العميل وبكل سهولة بداية العام ٢٠٠٧م حسب الإجراءات التكميلية التي ستستغرقها المناقصة .»

يتضح من خلال الإستطلاع إن البنك يتميز بخدمات عدة يقدمها وسهولة محاولة إن وجدت أخطاء معينة أو بالأصح جوانب قصور فإنه لا تخلو منها أي مؤسسة حكومية أو خاصة واجب الإدارة هو تحاشي جوانب القصور إن وجدت وإصلاحها ..

■ عملاء البنك:

خدمات البنك متنوعة

وإجراءاته سهلة وسريعة

■ إنشاء فروع البنك في

كل المحافظات وعدد من

المديريات ساعد كثيرا

على جذب المدخرات وخدمة

الجمهور لأقرب تجمع سكاني

الصراف الآلي، برنامج القرض الحسن، برنامج التوفير وكلها خدمات تشجع العميل على الإنتماء إلى البنك والتعامل معه بشكل دائم ..

( الإعلام والخدمات )

أما الأخ / علي محمد علي عميل في البنك فيتحدث عن شهرة البنك وسمعته والفترة الزمنية التي بدأت هذه الشهرة والوسائل التي ساعدت على تحقيق هذه السمعة والشهرة إذ يقول «شهرة البنك وسمعته كأبرز البنوك المنافسة في اليمن منذ بدأ الدخول في المجال التجاري وخصوصا بعد تولي الأستاذ / حافظ معياد رئيس مجلس إدارة البنك وعن الوسائل التي ساعدت على تحقيق هذه السمعة ، الحملات الدعائية الواسعة النطاق التي شملت كل الوسائل المسموعة والمقروءة والمرئية إضافة إلى لوحات الشوارع والمساهمة الفاعلة في رعاية الفعاليات والمشاريع التعليمية والإعلانات

■ ما شهدته البنك من

تطورات سريعة وفريدة

اكسبته ثقة العميل

( معياد )

عن أسباب رقي بنك التسليف التعاوني والخدمات التي يقدمها لعملائه وكيف يقيمون تعاملات البنك تحدث إلينا الأخ / أحمد محسن راجع مدير شؤون الموظفين بوزارة الإدارة المحلية أحد عملاء البنك قائلا « أنا عميل في البنك منذ خمسة عشر عاما إلا أن خدماته لم تلمسها متكاملة وسهلة ولا زادت شهرة البنك إلا منذ تولي الأستاذ / حافظ معياد رئيس مجلس إدارة البنك بعد مازال روتين المعاملات الذي كنا نعانيه ضاربا مثلا لذلك بصرف الشيكات الذي كان يتطلب معاملات صعبة والتنقل من ٤:٥ موظفين وكل واحد يأخذ فترة من الوقت أما الآن فإن هذه المعاملة صارت سهلة ومن خلال شخص واحد يطابق الشيك عبر جهاز الكمبيوتر ويتم الصرف بسرعة فائقة لا تستغرق ٢٠٪ من الوقت الذي كان يستغرق سابقا .»

( خدمات متميزة )

مضيفا إن من أبرز الخدمات الهامة التي يقدمها البنك ويتميز بها هي خدمات الحوالات المالية ، محلية ودولية وينفس العملة دون تغيير وأصبح من السهل تحويل الأموال من مكان لآخر دون أي مشاكل أو تأخير ويشيد بخدمة .

( سهولة وتعدد )

وعما يدفع الأشخاص لأن يكونوا عملاء في البنك تحدث إلينا الأخ / عبد المنعم الرداعي أحد عملاء البنك قائلا «كثرة فروع البنك وتعدد خدماته وتميزها بالسهولة والسرعة سواء كانت الخدمات حوالات مالية أو ضمانات أو معاملات شيكات وكل الخدمات التي يقدمها البنك هي خصوصا بعد دخوله في ممارسة النشاط التجاري إلى جانب النشاط الزراعي هو كل ذلك وما يمتاز به من سرعة المعاملة وسهولة الإجراءات هو ما دفعني لأكون عميلا في البنك ، لأنني وأي عميل يفضل سرعة المعاملات ورقيها وسهولة الإجراءات وتعد الخدمات وأعتقد أن البنك منذ فترة ليست بالبعيدة حظى بالشهرة وقفز قفزة غير مسبوقه وأصبح من البنوك الرائدة والمنافسة .»

( سهولة الإجراءات )

فيما الأخ / سامي عيسى أحد عملاء البنك محاسب في مكتب مقاولات يؤكد أن سرعة الخدمات التي يقدمها البنك وسهولة التعامل فيه هي أبرز الخدمات التي تميز البنك عن غيره وتجعل له سمعة وشهرة إذ يقول «الحقيقة أن بنك التسليف يمتاز تعامله بالسهولة في المعاملة فيخرج العميل راض عن المعاملة محبا لسهولة الإجراءات فيحس بالثقة على أمواله وثقة تعامله مع البنك ولا يجد أفضل منه ما دفعه إلى إستقطاب من يعرفهم ولديهم الرغبة في إيداع أموالهم وإستثمارها إلى البنك ، مشيدا بالخدمات التي يقدمها البنك وأبرزها كما يقول بطاقة الفيزا وخدمة



## سوق الأوراق المالية

### الأسهم :

#### تصنف الأسهم إلى نوعين :-

#### ١- السهم العادي

#### ٢- السهم الممتاز

#### السهم العادي :-

عبارة عن صك ملكية في رأس مال شركة مساهمة ويأتي في مقدمة الأوراق المالية التي تتداول في أسواق رأس المال .

#### ١- أنواع الأسهم العادية :-

من حيث نوع الحصة التي تدفع لحامل السهم :

(١) أسهم نقدية : تدفع قيمتها نقدا .

(٢) أسهم عينية : عندما تأخذ شكل حصص عينية في رأس مال الشركة كموجودات لشركة قائمة .

وتعتبر الأسهم النقدية والعينية أسهم رأس مال لأنها هي وحدها التي تمثل رأس المال .

#### من حيث الشكل :-

(١) السهم الأسي : يحمل أسم صاحبه وتنتقل ملكيته بالقيود في دفاتر الشركة .

(٢) سهم لحامله : لا يذكر فيه أسم المساهم وإنما يذكرانه لحامله ويحصل التنازل عن السهم لحامله بتسليمه من يد إلى أخرى .

(ج) أسهم ذاتية : تصدر لأذن شخص معين أول مرة ، ويتم تداولها بالتظهير ويشترط في هذا النوع من الأسهم أن تكون قيمتها الاسمية قد دفعت بالكامل .

#### من حيث الحقوق التي يتمتع بها

#### أصحابها :-

السهم العادي : ويتمتع صاحبه بمجموعة من الحقوق كفلها القانون لحماية المساهمين ، ومن أهم تلك الحقوق :

- إمكانية نقل الملكية إلى شخص آخر ، إذ ليس من حق المساهم أن يطلب من الشركة إعادة قيمة الأسهم له ، بل يستطيع بيع هذه الأسهم .

- الحصول على الأرباح التي تقرر الشركة توزيعها في نهاية

السنة المالية ، ليس من حق المساهم الحصول على الأرباح إلا عند تحقيقها واتخاذ القرار بتوزيعها على المساهمين .

- الإطلاع على دفاتر وسجلات الشركة .

- التصويت في الجمعية العمومية بنسبة الأسهم التي يمتلكها .

أن من حق المساهم المشاركة في

اتخاذ القرارات عن طريق

التصويت في إنتخابات

مجلس الإدارة وتعديل النظام

الأساسي ، أو تعديل رأس المال

، وأيضا المشاركة في الجمعيات

العمومية العادية وغير العادية .

- الحصول على حصة من

موجودات الشركة في حالة

التصفية وعلى قدر المساواة مع

المساهمين الآخرين .

- الأولوية في الإكتتاب

بالأسهم الجديدة التي تقرر

الشركة إصدارها ، ولهذا الحق

مزاي عديدة أهمها :

(١) المحافظة على الأهمية النسبية

في التصويت لفئات المكتتبين .

(٢) المحافظة على حصص المساهمين القدامى في

الأرباح غير الموزعة ، وأيضا الاحتياطيات في حالة بيع الأسهم

الجديدة بقيمة تقل عن القيمة الجارية .

#### السهم الممتاز :-

ويطلق عليه أسم سهم الأولوية أو سهم الأفضلية ، ويتمتع حملة الأسهم الممتازة بالحقوق التالية :-

- حق الأولوية في الحصول على الأرباح التي تقرر الشركة توزيعها ، أي قبل توزيع أي ربح على حملة الأسهم العادية ، وهذا من شأنه أن

يحقق نوعا من الضمان لأصحابها في الحصول على الأرباح .

- حق الأولوية عند تصفية الشركة ، فتستوفي قيمة السهم

الممتاز ( أو جزء من هذه القيمة ) قبل سداد قيمة الأسهم العادية .

#### سداد الأسهم الممتازة :-

لا يجوز سداد قيمة الأسهم الممتازة من رأس مال الشركة ، بل من أرباحها فقط ، ويتم سداد الأسهم الممتازة بالطرق التالية :-

- أن تقوم الشركة بشراء الأسهم الممتازة من أسواق المال ، فإنها

- استدعاء الأسهم الممتازة ، أو جزء منها وتسديد قيمتها لأصحابها ويتطلب مثل هذا الاستدعاء وجود نص

صريح في نظام إصدار هذه الأسهم يسمح للشركة أن تفعل ذلك .

وستتناول في نهاية الفصل موضوع استدعاء الأسهم الممتازة وكذلك الأسهم الممتازة القابلة للتحويل إلى أسهم عادية .

#### خصائص السهم :-

- صك ملكية يمثل جزء من رأس مال الشركة ، وحملة الأسهم العادية هم أصحاب الشركة .

- الحصول على جزء من الأرباح وعلى حصة من رأس المال في حالة التصفية ،

فيحصل المساهمون على جزء من الأرباح يتوقف على عدد الأسهم

وحتى هذه الأرباح ، وكذلك على اتخاذ القرار بتوزيعها .

- الإشتراك في الجمعيات العمومية وحق التصويت ، إن أصحاب الأسهم

المشاركة في إدارة الشركة . يتمتعون بحق

- أرباح السهم غير محددة مقدما ، وتعتمد على الموقف المالي للشركة .

دوافع الشركات على إصدار السندات بدل الأسهم :- يؤدي إصدار المزيد من الأسهم العادية إلى ارتفاع تكلفة

الأموال لسببين :- ١- إن العائد الذي يطلبه المستثمر عادة ما يكون مرتفعا .

٢- إن أرباح الأسهم ، على عكس فوائد السندات ، لا تعتبر من بين التكاليف التي تخصم قبل حساب الضريبة ، ومن ثم لا يتولد عنها

أي وفورات ضريبية يمكن تنزيلها من الأرباح ، تعتبر إيرادات الأسهم توزيعا للربح خاضع للضرائب .

- إصدار السندات يوفر للشركة المصدرة الحصول على مصادر تمويل دون تدخل الممولين في إدارة الشركة .

- يزيد إقبال المستثمرين على شراء السندات بدلا من الأسهم عند حدوث تغييرات في النشاط الإقتصادي أو حدوث أزمات ، لأن

السندات تدر عائدا محدد ومضمونا أكثر بالمقارنة مع الأسهم .

- تحقق الشركة عائدا عبارة عن الفرق بين الفائدة على السند ومعدل العائد السنوي للإيرادات التي تتوقع الشركة الحصول

عليها . - قد يترتب على إصدار أسهم جديدة دخول مساهمين جدد مما

يعني تشتت أكبر للأصوات في الجمعية العمومية ، وهذا لا يعني فقط إضعافا لمركز المساهمين القدامى ، بل قد يعني كذلك

إضعاف سيطرة حملة الأسهم العادية عموما ( الجدد منهم أو القدامى ) على مجريات الأمور ، ويطلق بالتالي العنان لمجلس

الإدارة في التصرف بحرية مما يزيد عن تكلفة الوكالة التي يتكبدها حملة الأسهم .

- إنه في ظل نقص المعلومات لدى المستثمرين المحتملين مقارنة بالمعلومات المتاحة لإدارة المنشأة قد يبتدأ إلى أذهان

المستثمرين أن قرار إصدار أسهم عادية جديدة هو رد فعل لإعتقاد الإدارة بأن القيمة السوقية للأصول مغال فيها ، ومن ثم فقد

يجمعوا عن شراء أسهم المنشأة ( القديم منها والجديد ) بالاسهم الذي كانت تباع به قبل الإصدار الجديد .

■ المرجع : د/ ضياء مجيد

( البورصات ٢٠٠٣م ) ..



## التحصيل المستندية

كانت مستندات التحصيل على مسئولية البنك الدافع على مسئولية المستورد ونوع التحصيل المستندي إطلاع أو أجل (والمدة مع تاريخ الإستحقاق) .

كما يتم تحديد عنوان بنك المستفيد (المصدر) طرف البنك المراسل حتى يتمكن بنك (المستورد)

بتحويل المبلغ أو التقيوض بالدفع وذلك في إطار ضمان الحقوق للطرفين .

وعند وصول المستندات يقوم المستورد بإستلامها حسب الشروط والدفع بالطريقة المتفق عليها

(إطلاع ، أجل) على مسئولية البنك بأخذ الضمانات الكافية من العميل بالسداد في التاريخ الإستحقاق

بالإمضاء وعلى كميالة والضمانات التي يراها البنك مناسبة .

وعند السداد يقوم بنك (المستورد) بتحويل أو التقيوض بالدفع (السداد) لبيك (المصدر) الذي

يقوم بقيد المبلغ لحساب المستفيد .

التحصيل المستندية هي أحد مراحل تطور وسائل الدفع المصرفية لتحقيق التبادل التجاري والمعنية بين المصدر والمستورد للبضاعة حيث يقوم الأطراف

بالإتفاق المبدئي بنوع وسعر البضاعة عبر التواصل بالبريد والفاكس أو الإنترنت والتلفون ، وذلك بإرسال

عروض أسعار لأصناف وكميات وأسعار البضاعة وبعد التفاوض يتم الإتفاق بين الطرفين (المصدر

والمستفيد من التحصيل المستندي) . والمستورد (الدافع لقيمة المستندات التحصيل) ،

كما يذكر في هذا المستندات أجور الشحن والمصاريف الأخرى المترتبة على إجراء الصفقة التجارية .

وبعد الإتفاق يقوم المصدر بإعداد بنود الإتفاق بتجهيز البضاعة حسب الأصناف والكميات المتفق

عليها وتحميلها عبر وسائل الشحن حسب الإتفاق ، ويستخرج شهادة منشأ للبضاعة من الخرفة التجارية

ويقوم بتقديم المستندات إلى البنك حيث يتم مراجعتها وعمل رسالة تغطية بالمحتويات وتحديد إن

## تسويق الخدمات المصرفية

### النوجه نحو العميل (رضاء العميل)



#### الربحية :-

فالمفهوم التسويقي لا يرى بأن إرضاء العميل هو الهدف الوحيد للمنظمة وعلى العكس فإن هذا المفهوم يعترف بأن الوصول إلى تحقيق أهداف الربحية يتطلب الموازنة بين الربحية من جانب وإرضاء العميل من جانب آخر ، وفي معظم الأحيان فإن التركيز الصادق على العميل سيعطي المنظمة عائداً أكبر ومنحني ربحية أكثر استقراراً .

فالتسويق هنا يخلق فرص للبيع ، يولد الفهم لدى العملاء يبني قيمة للمنتجات / الخدمات وللمنظمة .

#### المجهود الجماعي للمنظمة :-

يجب أن يصبح المفهوم التسويقي هو الفلسفة لعامة المنظمة ، وليس فقط لإدارة التسويق ، حيث تعتبر المنظمة في حالة تسويق لذاتها في كل مرة يتواصل العميل مع أي من العاملين فيها .

وإذا ما كون العميل إنطباعاً سيئاً عن صراف أو حارس في البنك ، فإن البنك ككل سيكون سيئاً من وجهة نظره .

ولتوضيح علاقة الجميع في المنظمة بالتسويق فإن كل الإدارات والوحدات التنظيمية في البنك يجب النظر إليها بشكل أو بآخر على أنها تقدم الخدمة إلى عملاء البنك .

ويمكن تسهيل عملية التطبيق لهذا المدخل عبر التأكيد بأن العملاء نوعين ، عملاء خارجيين وعملاء داخليين ، فالعملاء الخارجيين هم كل الأطراف الخارجية التي تستفيد من أي من مخرجات المنظمة وعلى رأسهم العملاء ، أما العملاء الداخليين فهم المستفيدين داخل المنظمة من مخرجات إدارات أخرى قد لا يكون لها إتصال مباشر مع العملاء .

ولذلك فإن مقدمي الخدمة لأطراف داخلية يجب أن يفهموا كيف تؤثر أعمالهم هذه على العملاء وذلك عبر تطبيق مفهوم « إذا كنت لا تخدم العميل مباشرة ، فأنت تخدم موظف آخر يقوم بذلك » .

ومن أجل تحقيق المجهود الجماعي للعملية التسويقية وبالإضافة إلى فهم الجميع بأهمية أدوارهم في هذه العملية ، يجب الاستعانة بأدوات مثل التدريب ، التحفيز ، خلق الأدوات

اللازمة ، وتحديد المسؤولية .

#### المسؤولية الاجتماعية :-

لا يمكن لأي منشأة أن تمارس عملها وتسعى لتحقيق أهدافها دون الأخذ في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية الملقاة عليها كشخص اعتباري له حق المواطنة في المجتمعات التي تعمل بها .

وقد زادت قوة هذا الدور مؤخراً ، ولم يعد خياراً ترويجياً تقوم به المنشآت فقط متى ما اقتضت مصلحتها ذلك ، بل انتقل هذا الأمر إلى صفة الإلزامية في أحيان كثيرة .

وتتعدد سبل تحقيق المنظمة لهذه المسؤولية ويأتي على رأسها عدم الإضرار بالمجتمع المحيط والذي قد يكون على المستوى البيئي أو الأخلاقي أو المالي .

ثم يأتي دور المنظمات في تنمية المجتمعات المحلية عبر المساعدات المالية أو خلق فرص العمل أو خلق الأعمال المساندة وغيرها .

تطور المفهوم التسويقي ، وإن تشر تعززت أهمية المفهوم التسويقي وإن تشر تبنيه في الصناعات المختلفة ، كنتيجة للبحث المستمر عن تحقيق أعلى مستويات النجاح لما تقوم به المنظمة من تسويق ، وتحت ضغوط مثل :-

- إنخفاض المبيعات أو الحصة السوقية .
- البطء في النمو .
- التغيير في الأنماط الشرائية .
- إرتفاع حدة المنافسة .
- الضغوط المتزايدة في الموازنات المرصودة للتسويق .

وبدلاً من خفض المصاريف التسويقية أو التعزيز المستمر لموازنة التسويق ، تسعى المنظمات إلى إعادة التنظيم لآلية العمل لغرض الدمج لمبادئ التسويق بشكل أفضل مع كافة العمليات الأخرى بما يزيد من فاعلية أدائه ، وبالتالي تحقيق الرفع لحجم الأموال المستثمر في التسويق ، وتستخدم لهذا الغرض مبادئ مثل تحليل العائد على استثمار التسويق .

#### مراحل تبني المفهوم التسويقي في

##### العمل المصرفي :-

في الخمسينات من القرن الماضي وما سبقها:

كان القطاع المصرفي يوصف بكونه سوق البائع ، حيث لا يقوم البنك بأي جهد للحصول على العميل ، بل يتم الإنتظار لهذا العميل حتى يأتي من نفسه إلى البنك ، والذي يقوم من جانبه ببيع ما لديه من خدمة وبالشكل الذي

#### الأعمدة الرئيسية

##### للتسويق :-

- الفكر الرئيسي المستجد هنا هو دفع المنظمة لعمل ما يناسب منفعة العميل ، بدلاً من الفكر السابق المتمثل في دفع العميل لعمل ما يناسب مصلحة ومنفعة المنظمة .
- والهدف الأعلى من هذا المجال هو الوصول إلى ولاء العميل للمنظمة .
- فمن خلال هذا الولاء يتحقق ما يلي :-
- إعطاء النصائح للأخريين المحتمل تحولهم إلى عملاء للمنظمة ، والعمل كمدافع عن مصالح المنظمة .
- الإحتفاظ بعمق أكبر في العلاقة المشتركة .
- استخدام طائفة أوسع من منتجات المنظمة .
- الإستمرار لمدة أطول في العلاقة المشتركة .

ويجدر الذكر بأنه ووفقاً لأحدى الدراسات فإن العميل الذي يستمر مع المنظمة لمدة 4 سنوات سيولد لها ثلاثة أضعاف الدخل المتوقع في السنة الأولى للعلاقة .



#### إعداد / عبدالمكث الثور

مستشار رئيس البنك للإئتمان والمخاطر

تحدثنا في الحلقة السابقة عن تعريف القانون اليمني للأعمال المصرفية وسوف نتكلم في هذه الحلقة عن تلك العمليات بصورة أكثر تفصيلاً :-

أولاً : تعريف الوديعة المصرفية وأنواعها :-

عرفت المادة ( ٣٥٨ ) تجاري الوديعة بأنها عقد يخول البنك ملكية النقود المودعة والتصرف فيها طبقاً لغايته مع التزامه برد مثلها للمودع من نفس نوع العملة لدى الطلب أو عند حلول الأجل .

ثانياً : أنواع الودائع المصرفية ( الوديعة تحت الطلب ، الوديعة الآجلة ، الوديعة بشرط الإخطار ، ودائع الصكوك )

١- الوديعة تحت الطلب : هي تلك المبالغ المالية المودعة لدى المصرف والتي يجوز للمودع إستردادها في أي وقت عند طلبها أو التصرف فيها عند الحاجة بواسطة الشيكات والحوالات المصرفية وأبرز مثال لها حسابات التوفير ( م : ٢٦٤ ) تجاري .

٢- الوديعة الآجلة : هي الوديعة الثابتة والمحددة بزمان يتفق عليه الطرفان .

٣- الوديعة بشرط الإخطار : هي الوديعة التي يقتضي سحبها ضرورة إشعار المصرف مسبقاً

## العمليات المصرفية «عمليات الإيداع»

يكتبها المحامي /

زياد عبد السلام الأرياني



## مدراء و مرؤوسون

بالشكل الجيد بل يكونون من وجهة نظرة غير قادرين على تسيير العمل كما ينبغي، على جانب ذلك فقلقة الدائم يؤدي إلى عدم إقتان العمل وتقديمه في صورة غير حسنة وذلك يرجع إلى عدم وجود الحافز والرغبة عند البعض في تقديم العمل بشكل جيد .

فبالنظر إلى طبيعة بعض الأعمال التي تولد حالة من القلق بين المدير وموظفيه نتيجة لطبيعة العمل الذي قد يحتاج إلى دقة متناهية أو سرعة في الإنجاز .

إذا لم يحاول كلا من المدير والموظف فهم الآخر وطبيعة العمل ينشأ شد وجذب بين الطرفين قيد ينتج عنه سوء فهم ثم تنافر بين الطرفين .. ولا بد أن تكون العلاقة بين الإثنين مبنية على الإحترام المتبادل فالموظف ومديره زملاء مهنة .

ويجب علينا أن ندرك جيداً بأن العامل النفسي مهم جداً في نجاح أعمال الإدارة والمدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يفهم إدارته وعمله ويحترم عماله وموظفيه ويراعي ظروفهم ومشاعرهم كبشر، وبالتالي فإن نجاحه يعتمد على علاقته الجيدة بموظفيه لذلك عليه أن يعطي كل موظف حقه من الإحترام والمعاملة الطيبة والمكافآت والحوافز وإقامة علاقة عمل طيبة لما لذلك من أثر كبير في تحقيق الطمأنينة لدى الموظفين وأحداث الإستقرار النفسي .

### إبتسام المتوكل

## دعوة للإستثمار

المواد لكي أصل على معدل كبير فالمواد السهلة التي بذلك فيها مجهوداً قليلاً كنت أعلم سلفاً إنني أصل على درجات مرتفعة فيها وبالتالي تدعم معدلي ومن هذا المنطلق ركزت على المواد الصعبة، ودون أن أعرف قاعدة ٢٠٪، ٨٠٪ حصلت على ماريبي.

### في خزانة الملابس :-

لننضم بجولة سريعة في دولاب ملابسنا، سنلاحظ إننا نرتدي فقط ٢٠٪ من ملابسنا بشكل مستمر بينما نستخدم ٨٠٪ منها في المناسبات فقط .

### العلاقات الإجتماعية :-

قد تحتم علينا العلاقة والتعاملات اليومية أن نتعرف على الكثير من الناس لكننا لا نوطد علاقتنا إلا بـ ٢٠٪ أو ٣٠٪ منهم . حين تريد أن تحقق هدفاً معيناً فإنك تجمع الوسائل المعينة لك، وينظره فاحصة نجد أن بعض الوسائل تدعم بعضها البعض فتؤدي إلى تحقيق الهدف بقوة أو قد تضعف بعض الوسائل البعض الآخر فتكون النتيجة أضعف مما توقعناه .

نضع هنا قاعدة ذهبية قد تؤدي إلى تغيير أسلوب تعاملنا وتعلمنا التركيز على أهم ٢٠٪ من أهدافنا والوصول على ٨٠٪ من النجاح .

وهناك عشر وصايا قد تدعم تطبيق القاعدة :-  
١- تطلع على التميز والنجاح حتى لو حققت ٨٠٪ منه ، فلا تحجم عن تحقيق هدف ما إشتاقاً من حجم الجهد المبذول .  
٢- أهتم كثيراً بالأهداف على المدى القصير والمتوسط ولا تألو جهداً بالأهداف البعيدة المدى ، فالظروف تتغير بسرعة .

٣- أتق أهدافك بعناية، وقس الوسائل المستخدمة، وتخل عن الأهداف التي يستطيع غيرك أن يؤديها بكفاءة أكثر منك وفي وقت أسرع ( أقصد هنا الأهداف في مجالات العمل ، وليست أهدافك الشخصية التي تغير من أسلوب حياتك الخاصة فأعمل فيها كما يحلو لك ) .

٤- أبحث عن النجاح في الأماكن الضيقة حيث لا منافسة كبيرة حتى لو كان الأمر جديداً على المجتمع فسر عن ما سيتقبله باختصار ( تعلم الإبداع والابتكار ) ، نلاحظ أنه إذا فتح شخص ما محل إصلاات يهرع بقية الناس للإستثمار في نفس المجال وتنتشر هذه المحلات كالوباء في المدينة كلها، وقس الأمر نفسه على مختلف الإستثمارات ( زراعة المانجو، محطات البيترول، مقاهي الإنترنت، المدارس والجامعات الخاصة ... ) .

٥- تعلم إقتناص الفرص، وركز جهودك لتصل إلى النجاح فالنجاح يقود إلى نجاح أكثر مما يقود الفشل إلى النجاح .  
الفكرة منتقاة من كتاب أنصح بقراءته وهو ( قاعدة ٢٠/٨٠٪ كيف تحقق ٨٠٪ من الأهداف بإستخدام ٢٠٪ من الوسائل ) تأليف / ريتشارد كوخ .

### هاجر علي المصالحح

إدارة الإئتمان

الحديث تحت هذا العنوان له أوجه مختلفة ويتخذ مسارات عدة لكننا نريد هنا أن نتعرف على الجانب الإنساني للعلاقة بين فئتين يجمعها إطار عمل مشترك طوال النصف الأول من النهار أو ثلث ساعات اليوم .

جزء من هذه الفئة يتبؤ مركز الإدارة ويشغله المدراء والجزء الأخر وهو الغالب فئة المرؤوسين .

هل وقفت يوماً مع نفسك للتأمل في علاقتك مع رؤسائك في العمل أو مع المرؤوسين الذين يعملون معك ؟ هل هي علاقة يسودها الإحترام والتفهم والتبصر من قبل الطرفين ؟ أم يغلب عليها القلق والتشجج والنظرات التي تتم عن معان كثيرة ؟ سواء أكنت رئيساً في عملك أو مرؤوساً وسواء أكان عملك من النوع الذي لا يحتاج إلى كل ذلك القلق أو كان كذلك لا بد أن لك موقف محدد ورؤيا تتمسك بها .

ولو ألقينا نظرة على نوع الإدارة التي تسودها علاقات مضطربة متشججة قلقة نلاحظ أن المدراء يتصفون بصفات معينة وكذلك المرؤوسين يتصفون بصفات معينة، وفي هذا الإطار نلاحظ أحياناً أن المدير يكون من النوع القلق جداً ومن شدة قلقة يطلب إنجاز العمل سريعاً الأمر الذي يجعل المرؤوسين لا يستطيعون القيام بالعمل بالشكل المطلوب مما يعنى عدم رضا المدير عن العمل وبالتالي يكون المرؤوسين في نظر المدير لا يقوموا بأداء واجبه

يحدده هو .

### في نهاية الخمسينات :-

كنتيجة لإشتداد المنافسة في مجال إستقطاب ورائع التوفير، بدأت البنوك في استخدام الإعلانات والمواد والتقنيات الترويجية لغرض جذب العملاء وتمييز البنوك لأنفسها من بين المنافسين، وأطلق على هذه المرحلة إسم "مرحلة ترويج المبيعات".

وتطور الصراع بين المنافسين إلى مجال جديد هو الإحتفاظ بالعملاء الذين سبق إستقطابهم و هنا عمدت البنوك إلى إزالة الحواجز المادية أمام العملاء وبدأت إدارة البنوك تعي أهمية الإبتسام لدى موظفيها، ومن هنا أطلق على هذه المرحلة إسم "مرحلة البنك الصديق".

### في الستينات :-

بدأت البنوك تتابع التغيرات في الإحتياجات المالية للعملاء والتي دعت لإستحداث منتجات جديدة وتطور منتجات أخرى قائمة وأطلق على هذه المرحلة إسم "مرحلة تكاثر المنتجات".

### في السبعينات :-

بدأت البنوك في التفكير في التوجه نحو فئات محددة من السوق، وبالتالي عمدت بعض البنوك إلى تصميم منتجاتها وتسعيرها والترويج لها بما يناسب الطبقة الغنية من المجتمع وبنوك أخرى اختارت فئات عمرية معينة ٢٥-٤٥ سنة، أخرى أتجهت إلى عليا القوم . وسعت كافة البنوك إلى خلق شخصيات مستقلة لها في ذهن المستهدفين عبر الشعارات والرموز، وسميت هذه الحزمة بـ "مرحلة توجيه السوق وخلق الشخصيات التنظيمية".

### في الثمانينات :-

أزاد القبول العام لمبادئ التخطيط الإستراتيجي للأعمال كأداة إدارة ناجحة، وقد أدرك العديد من مدراء البنوك أهمية تطبيق ذات الفكر في عملية تسويق الخدمات المصرفية، وبدأ أهل التسويق في البنوك بإعداد خطط التسويق السنوية، التعرف على الأسواق المستهدفة، إجراء البحوث على الإحتياجات السوقية، عرض الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلبى تلك الإحتياجات، إعداد الأهداف، تطوير الأنظمة لقياس الرقابة على سير الخطط .

هذه المرحلة طورت من الطريقة التي تسوق بها البنوك لأنفسها، ولكنها لم تذهب بعيداً بإدائها . وكتيجة للحركة التي نشأت في السوق في التسعينات حول طلب جودة أعلى خدمات مكيفة للعملاء، أنظمت البنوك إلى هذا التوجه وأتبوعوا أسلوب التسويق "واحد إلى واحد" والذي يقضي بالتسويق لكل عميل على حدة .

وستتناول في الحلقة القادمة إن شاء الله . التخطيط للتسويق وأهمية تعريف التسويق ...

■ من ورقة عمل مقدمة للقاء الموسع الرابع لمدراء المناطق والفروع المرجع ( ماركنتج فاينانشال ) ...

الإستثمار هنا ليس في المال ولا يعني المال والأسهم والسندات .. نحن هنا نتعلم الإستثمار بطريقة أخرى وهي إستثمار الجهود فهناك قاعدة ذهبية تقول إننا نستطيع أن نستثمر ٢٠٪ من جهودنا لتحقيق ٨٠٪ من أهدافنا !

### تسال كيف ؟

وها أنا ذا أجيئك في هذه الأسطر بشيء من الإقتضاب: مكتشف هذه القاعدة هو الإقتصادي الإيطالي "باريتو عام ١٨٩٧م كان، باريتو" يدرس توزيع الإنتاج داخل المجتمع فوجد إن حوالي ٢٠٪ من إجمالي الأثرياء البريطانيين يحصلون على ٨٠٪ من ثروات المجتمع، ولم يكتفي بذلك بل درس الأمر ذاته على مجتمعات أخرى وأهشقه تكرار الرقمين ( ٢٠٪، ٨٠٪ ) ولتستعرض معا بعض النماذج المحيطة بنا، شريطة أن ننتبه أن الرقمين ليسا مقدسين وليس بالضرورة أن نحصل على ١٠٠٪ عند جمع الرقمين ، فقد نستثمر ٣٠٪ من جهودنا لنحصل على ٦٠٪ من أهدافنا، وقد نبدل ٨٠٪ من جهودنا ولا نحصل إلا على ٥٪ من أهدافنا وبالتالي فإن الرقمين قد يتغيرا .

في البنك :-  
نجد أن ٢٠٪ من العملاء هم الذين يدرون أرباحاً للبنك بينما يظل ٧٠٪ إيراداتهم ضعيفة ولا يعول عليها البنك كثيراً .

### في الدراسة :-

أذكر إنني في الثانوية بذلت ٨٠٪ من وقتي في ٢٠٪ من المواد وهي ( الرياضيات، الفيزياء ) بينما بذلت ٣٠٪ من وقتي وجهدي في بقية



برغبة المودع بإستردادها .  
٤- ودائع الصكوك : تقوم المصارف بالوكالة عن جمهور المتعاملين بالوكالة في تلقي صكوكهم المالية المصدرة من الشركات التجارية محافظة عليها من الضياع أو القيام بكل شأن يتصل بها من تحصيل الأرباح الناشئة عنها وإبلاغ أصحابها بمواعيد إجتماع الجمعيات العمومية للشركات التي أصدرتها وإشعارهم بمواعيد الإكتتاب وهذا العقد يعتبر من عقود المعاوضة التي يتلقى عنها المصرف أتعاباً حسب الإتفاق .  
هذا موجز لعمليات الإيداع وأنواعها وسوف نتكلم في الحلقة القادمة عن الحساب الجاري وتعريف القانون اليمني له .

## فلسفة الإقراض أو الإحتياج للتمويل

### هلال حنشل

إدارة الإنماء

إختلقت في الآونة الأخيرة الآراء حول الأسلوب الأمثل للقيام بدراسة الحالات الإئتمانية وذلك بغرض إتخاذ القرار الإئتماني الأقرب إلى الصواب .  
إلا أنه بشكل عام يمكن تلخيص ذلك بأنه القيام بدراسات للتأكد من أن الأموال أو الإلتزامات التي يقوم البنك أو المؤسسة المالية بتوفيرها إلى حالة إئتمانية بعينها يمكن له إستردادها في التاريخ المتوقع للسداد في المستقبل ( سواء القريب أو البعيد ) بالإضافة إلى التكاليف الخاصة بتوفير هذه الأموال .

المستقبلية على توليد مستويات مستقرة مستمرة في الأرباح القادرة على سداد أصل الدين وفوائده .

### (ج) الإحتياج المتجدد ( هو يتجدد بصفة مستمرة طالما ان المقرض مستعد للإقراض ) :-

تقوم المنشأة عن طريق تحقيق مستويات مستقرة من الأرباح بسداد أجزاء من التمويل إلا أن مصدر السداد الأساسية في هذه الحالة هو تسييل الأصل الممول والسبب في ذلك أن التسهيل في هذه الحالة هو ذو طبيعة قصيرة الأجل .

ويقوم المحلل في هذه الحالة من التأكد للنقاط التالية:  
1- أن الأصل الممول يباع ويشترى في سوق أو بورصة نشطة وذلك للتأكد من تمتعه .

2- أن يتمتع المقرض بكافة الحقوق القانونية التي تمكنه من تسييل الأصل دون اللجوء إلى أية إجراءات قانونية جديدة .

ولذلك تركزت دراسة المخاطر في هذه الحالة على الآتي:

- أن رأس المال العامل الحقيقي ( الأصول التجارية إجمالي الإلتزامات الممتازة ) هو أكبر من أن يساوي الجزء من المخاطر التي يجب على أصحاب المنشأة أن يتحملوها وعليه فإنه كلما ارتفعت نسبة رأس المال العامل الحقيقي إلى الأصول المتداولة فإن ذلك يشكل حماية أكبر للمقرض .

التكاليف .  
- أن قيمة الأصل ( سواء المخزون أو أوراق القبض) وقد تنخفض بحيث أن الناتج النقدي لا يكفي لسداد الإلتزامات الممتازة .

في هذه الحالة يتعين على المحلل دراسة كافة العوامل التي قد تؤدي إلى حدوث أي خلل من العاملين السابقين وهذه الدراسة سوف تؤهله لقياس الجزء من المخاطر الذي يمكن البنك أن يقوم بتمويله وتقبله ، والجزء من المخاطر التي يجب على أصحاب المنشأة تحمله أي توفير الأموال اللازمة له من مصادر تمويل ذاتية لا تتمتع بأي إمتياز .

وجدير بالذكر أن التمويل في هذه الحالة يكون لمقابلة إحتياج وليس لتمويل أصل بعينه والإحتياج يكون في شكل إستثمار في أصول .

### ( ٢ ) إحتياج دائم ( أي الإحتياج للأصل الممول يتمتع بطبيعة طويل الأجل او دائمة) :-

بغرض الإلتجار بالأصل بل بغرض الإحتفاظ به .  
تركز الدارسة التحليلية المستقبلية على دراسة التدفقات النقدية المستقبلية للوقوف على قدرة الشركة على الوصول إلى الآتي :-

1- قدرة صافي الأرباح بعد إحتساب مخصص الضرائب على سداد أقساط القروض الحالية المستقبلية .

2- قدرة مصروف الإستهلاك على المساهمة في تمويل نمو الأصول .

تمكن المخاطر الأساسية في عدم قدرة التدفقات النقدية

هناك شبه إتفاق إن الدراسة تبدأ مع تحديد عناصر أساسية بناء عليها يقوم المحلل بتمديد أسلوب الدراسة المناسب لتقييم وتحديد المخاطر التي قد تؤدي إلى عدم السداد المتوقع ( سواء في المبلغ المتوقع أو التاريخ المحدد لذلك ) .

### هذه العناصر تتلخص في الآتي:

- 1- الغرض من التسهيل .
  - 2- مصدر السداد الرئيسي .
  - 3- المخاطر التي قد تعترض السداد وكيفية قياسها .
  - 4- الوسائل التي يتخذها البنك من أجل التحكم في هذه المخاطر لحماية البنك من المخاطر التي قد تحدث وقد تؤدي إلى عدم سداد الإلتزامات المالية .
- يلاحظ أن الغرض من التسهيل يختلف حسب طبيعة ونوع الإحتياج الذي ينقسم هو الآخر إلى ثلاثة أنواع مختلفة :-

### ( ١ ) إحتياج موسمي (الفترة الزمنية محددة) :-

يتحول معها الأصل الممول إلى نقدية بعد المرور بمراحل مختلفة أي أن الإحتياج هنا ينشأ بغرض مقابلة زيادة في الطلب على المنتج أو زيادة المعروض من الخام أو المنتج التام وهو ما يسمى بالموسمية في الطلب والموسمية في العرض أو في بعض الأحيان الإثنين معا .  
ولذلك يمكن حصر المخاطر الأساسية التي تنشأ مع هذا النوع من الإحتياج والتمويل اللازم له إلى الآتي :-  
- أن النقدية المتولدة (من نجاح أو تمام دورة النشاط أي تحول الأصل التجاري إلى نقدية) لا تكفي لتغطية

الإستثمار إذا هي التي كانت المفتاح للوصول إلى ما يريده مدير البنك فهي مؤثرة وأسلوب جذاب للتأثير فأصطحبونها معكم أثناء عملكم ولا تخذلوها وتذكروا دائما أسماء عملائكم فهذا يشعركم بأهميتهم الذاتية فلما يسكم قد تنسى لكن تأثركم يبقى .

زملائي الأعزاء في الميدان :-  
الكل يدركون جهودكم الجبارة في العمل الذي تقومون به وإدارة البنك العليا تقدر وتتابع جهود كل واحد منكم فكونوا واثقين من أنفسكم وإمكاناتكم وإستثمروا أوقاتكم في العمل فالوقت لا يرجع للوراء والساعة تدور دائما للأمام بانتظام .

الكثير منا مازال يتحفظ عندما يطلب منه بيانات عن نفسه ويتبادر إلى الذهن أسئلة كثيرة لماذا ؟

وكيف ؟ تجعنا حائرين في أن نعطيهما أم لا ..  
والسبب إننا لم نتعود فقط على ذلك بينما أصبحت البيانات والمعلومات في عالم اليوم أمراً طبيعياً وضرورياً في متناول اليد وفي جميع مجالات الحياة إذا مادام الأمر كذلك فإن البيانات التي تتطلب من العميل للبنك أو البيانات التي يريدها العميل عن البنك تدخل في هذا الإطار لإقامة علاقة شراكة وتعارف بين العميل والبنك لخلق الثقة بالأخر وتسخيرها في منفعة الطرفين .



أروي لكم قصة لأحد مدراء البنوك وذلك عندما طلب من أحد عملائه أن يعبئ الإستثمار الخاصة ببيانات العملاء ومن خلال إطلاع العميل على البيانات المطلوبة منه والتي لا يرغب الإدلاء بها رفض شفاهه أن يملئ البيانات ولأن نظام البنك يقضي بضرورة توفير كافة البيانات اللازمة فمعنى هذا أن البنك سيفقد هذا العميل الراض من حيث المبدأ الإدلاء ببياناته وتحفظه عليها وهذا الموقف جعل مدير البنك في مأزق يتطلب منه أن يقدر الموقف وأن يتصرف ببداهه وسرعة لأنه إذا خسر هذا العميل اليوم سيخسر آخر غدا فماذا عمل ؟؟  
قام فوراً بتقديم فنجان شاي للعميل وأثناء تناوله للشاي عدل مدير البنك الإستثمار إلى عنوان آخر (بطاقة تعارف) وبدأها ببعض الأسئلة اللطيفة والتي تكون إجابتها ب (نعم) وتناسب هذا النوع من العملاء وأستمر في الأسئلة وقبل نهاية الأسئلة وبياتنها فنجان الشاي حصل مدير البنك على مجموعة من البيانات التي كان يرغب الحصول عليها قد توفرت بالإجابة عليها ب (نعم) كون العميل أقتنع تماما بأهمية بطاقة التعارف وضرورة معرفة البنك بعملائه وطبيعتهم وما يحبه وما يرفضه وأكد مدير البنك أنه لو يبدأ إستثمار التعارف بالبيانات المطلوبة لكان العميل قد رفضها وفهم أن مدير البنك لم يفعل شيء سواء أنه قام بتغيير اسم

## فنجان شاي



غيلان القدومي

نائب ورئيس حسابات م / المحويت



## ما الذي يجعل المدير التنفيذي فعالاً؟

يمكن أن يتمتع المدراء العظام بسحر الشخصية أو بلاذتها، وقد يكونوا كرماء أو بخلاء، من ذوي الرؤية الثاقبة أو من الذين تحركهم الأرقام، ولكن كل مدير تنفيذي فعال يتبع ثمان ممارسات بسيطة، ولا يحتاج المدير التنفيذي الفعال لأن يكون قائداً بحرفية اللفظ الذي يستخدم بعينه الآن. إذاً بعض من أفضل رجال الأعمال والمدراء التنفيذيين لم يكونوا قادة متميزين، فقد كانوا يغطون مساحة الخارطة بأكملها بالنسبة لشخصياتهم وأرائهم ومنظومتهم القيمة ونقاط القوة ونقاط الضعف، لقد تراوحوا ما بين المنطلق إلى الخارج والمنطوي إلى الداخل، فمنهم الشخص سهل التعامل إلى المسيطر ومن الشخص الكريم إلى الشخص الشحيح، إن الذي جعلهم جميعاً فعالين هو إتباعهم الممارسات الثمانية الآتية:

هذا فإن المدراء الفعالين يعاملون التغيير كفرصة وليس كتهديد، إنهم ينظرون إلى التغييرات باستمرار داخل المنشأة وخارجها ويسألون "كيف يمكننا إستغلال هذا التغيير كفرصة أمام المنشأة؟" وتحديدًا فإن المدراء ينظرون إلى التغييرات السبع الآتية كفرص:

- نجاح أو فشل غير متوقع ويجب أن يكون في السوق أو أسلوب العمل أو المنتج (السلعة) أو الخدمة (فمثلاً في القرن التاسع عشر ركزت صناعة الورق على 10% من كل شجرة والتي تصبح كتلة خشبية صالحة لصناعة الورق وأهملت الـ 90% الباقية لأنها عديمة الجدوى).
- الابتكار (الإبداع) في أسلوب العمل أو السلعة أو الخدمة سواء أكان ذلك داخل أو خارج المنشأة.
- التغييرات في بنية (هيكلية) السوق.
- التركيبة السكانية.
- التغييرات في وجهات النظر والنظام القيمي والتطلعات والحالة النفسية... الخ.
- معرفة جديدة أو تكنولوجيا جديدة.

### (د) اجعل الاجتماعات متعة:

يمكن مفتاح نجاح قيادة إجتماع فعال في التحديد المسبق لنوع الإجتماع الذي يجب أن يكون إذ تتطلب الأنواع المختلفة من الاجتماعات صيغ مختلفة من الإعداد ونتائج مختلفة. إجتماع يقوم فيه عدة أعضاء بتقديم تقارير، هنا إما أن لا تكون مناقشة البتة أو تكون مناقشة مصورة في أسئلة إستيضاحية، كبديل يمكن أن يكون كل تقرير مناقشته قصيرة حيث يمكن لجميع المشاركين أن يسألوا إذا كانت هذه هي صيغة الإجتماع فعندها يجب توزيع التقارير على جميع المشاركين قبل الإجتماع بوقت كاف وفي مثل هذا الإجتماع يجب أن يخضع كل تقرير إلى وقت محدد للمناقشة (10) دقيقة مثلاً.

إن جعل الإجتماع مثيراً يتطلب الكثير من ضبط النفس إنها مهمة تتطلب من المدراء تقرير أي نوع من الاجتماعات هو الأنسب ومن ثم الإلتزام بتلك الصيغة من الضروري أيضاً تقرير الإجتماع بأسرع وقت حيث تحدد غرضه، فالمدراء الجيدون لا يثيرون أية قضية أخرى للنقاش أنهم يلخصون إجتماعهم ويعلنون عنه إلى التاريخ التالي، يعلم المدراء التنفيذيون جيداً أن أي إجتماع إما أن يكون مثيراً أو مضيعة للوقت.

### (هـ) فكرة وقل (نحن):

إن الممارسة الأخيرة هي التالي، لا تفكر وتقول "أنا، لكن فكر بعقلية "نحن"، إذ يعلم المدراء التنفيذيين أنهم يملكون مسؤولية حكم، لا يمكن مشاركتها مع آخرين أو تفويضها ولكن لديهم السلطة فقط بسبب ثقة المنشأة فيهم، وهذا يعني أنهم يفكرون باحتياجات المنشأة وفرصها قبل أن يفكروا في حاجاتهم أو فرصهم الشخصية، وقد يبدو هذا بسيطاً ولكنه ليس كذلك إذ إنه بحاجة إلى ملاحظته بشدة.

### (و) استمع أولاً وتحدث أخيراً:

يختلف المدراء التنفيذيين بصورة كبيرة في شخصياتهم ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وقيمتهم ومعتقداتهم أما المشترك بينهم هو أنهم يفعلون الشيء الصائب، البعض يولد فاعلاً ولكن الطلب كبير لدرجة لا يمكن تلميته بالموهبة غير العادية فالعالية نظام وكأي نظام يمكن تعلم الفعالية والحصول عليها.

تشكل مجرد ضوضاء وظاهرة صوتية.

### الفعال:

عندما يترجمون الخطط إلى أفعال يحتاج المدراء التنفيذيون إلى إيلاء إتخاذ القرار إهتماماً خاصاً، وكذلك الإتصالات والفرص (مقابل المشكلات) و الإجتماعات، سنتناول كل واحدة على إنفراد.

### (أ) تحمل مسؤولية القرارات:

لا يتخذ القرار حتى يعرف الناس ما يلي:

- إسم الشخص المسئول عن التنفيذ.
- آخر موعد للتنفيذ.
- أسماء الأشخاص الذي سيتأثرون بالقرار.
- ولذلك عليهم أن يعرفوا عنه ويفهمونه ويوافقون عليه. أو على الأقل لا يكونوا رافضين له بشده.

أسماء الأشخاص الذين يجب أن يتم إعلامهم بخصوص القرار على الرغم من أنهم قد لا يكون من المتأثرين به بصورة مباشرة، وعلى القدر من الأهمية نفسها لا بد من مراجعة القرارات دورياً لقرارات تم الإتفاق عليها مسبقاً لكي يتم عملها بحذر في المكان الأول، بهذه الطريقة يمكن إتخاذ القرار الضعيف قبل أن يحدث ضرراً حقيقياً ويمكن لهذه المراجعات أن تغطي أموراً تمتد من النتائج إلى الفرضيات التي استندت إليها القرارات، من هذه المراجعة هي من الأهمية بمكان بحيث يمكن أن تتم لأغلب القرارات الصعبة كذلك الخاصة بالتأثير أو ترقية العاملين فالدراسات حول القرارات الخاصة بالأفراد تظهر أن ثلثها فقط يكون ناجحاً في حين الثلث الثاني يتساوى بين النجاح والفشل فليس نجاحاً تاماً ولا فشلاً تاماً والثلث الأخير هو فشل تام، يفترض معظم الحديث حول إتخاذ القرارات أن المدراء القدماء فقط يأخذون القرارات وهذا خطأ فادح إذ يتم إتخاذ القرارات على مختلفة مستويات المنشأة بدءاً من الموظفين الأفراد إلى الفنيين والمراقبين في الخطوط الأمامية كما يفترض في العمال ذوي المعلومات أن يعرفوا المزيد عن مجالات تخصصهم. ولهذا فإن لقراراتهم أثارها على مختلف نواحي العمل، ذلك لأن إتخاذ قرارات جيدة هي مهارة مهمة على كل المستويات ويجب أن يتم تعليمها بوضوح لكل شخص في المنشآت المستندة إلى المعرفة.

### (ب) تحمل مسؤولية الإتصال:

يتأكد المدراء الفعالون أن كلا من خطط عملهم وحاجاتهم من المعلومات مفهومة وبالتحديد فإن هذا يعني أنهم يشاركون زملائهم في خططهم ويطلبون تعليقاتهم سواء أكان هؤلاء الزملاء في العمل رؤساء أو مرؤوسين أو أقران وفي الوقت نفسه يدعون كل شخص يعلم أية معلومات يحتاجون إليها لإنجاح مهمتهم، إن إنسياب المعلومات من المرؤوسين إلى الرئيس في العادة يستحوذ على الإهتمام الأكبر ولكن على المدراء التنفيذيين تكريس إهتمام متساو لحاجات الأقران والرؤساء إلى المعلومات.

### (ج) التأكيد على الفرص:

يركز المدراء الجيدون على الفرص وليس على المشكلات بالطبع يجب معالجة المشكلات وعدم كنسها تحت السجاد ولكن حلها مهما كان فالأمر ضروري لنصل إلى النتائج المرجوة، كما أن حل المشكلات تجعل المنشأة تتلافى الأضرار، أما إستششاف الفرص فيأتي بالنتائج وفوق كل

- لقد سألوا «ما الذي يجب فعله؟».

- لقد سألوا «ما هو المناسب بالنسبة للمنشأة؟».

- لقد طوروا خطط العمل.

- لقد تحملوا مسؤولية إتخاذ القرارات.

- كما تحملوا المسؤولية عن الإتصالات.

- لقد ركزوا على الفرص المتاحة وليس على المشكلات القائمة.

- عقدوا وأدروا إجتماعات ناجحة.

- لقد فكروا بعقلية "نحن"، ولم يفكروا بعقلية "أنا".

لقد أعطتهم المعرفة الممارستين الأوليتين التي يحتاجونها، أما الممارسات الأربع التالية فقد ساعدتهم على تحويل هذه المعرفة إلى عمل فعال، أما الممارستان الأخيرتان فقد أكدتا على أن المنظمة برمتها أصبحت مسؤولة وخاضعة للمحاسبة.

### أحصل على المعرفة التي

### تحتاجها:

الممارسة الأولى هي أن تسأل «ما الذي يجب فعله؟» لا حظ أن السؤال ليس «ما الذي أريد أن أفعله؟» إنما السؤال عما يجب أن يتم عمله، كما أن أخذ السؤال بجدية أمر حيوي لتحقيق النجاح الإداري، ولا تكون مبالغين إذا ما قلنا إن طريقة طرح هذا السؤال يعول عليها الشيء الكثير لنجاح المنشأة، كما أن الفشل لا توجيه هذا السؤال سيجعل من أقدر المدراء شخصاً غير فعال تحتوي الإجابة على السؤال «ما الذي تحتاج لفعله؟» غالباً وبصورة دائمة على أكثر من مهمة ملحة، ولكن المدراء التنفيذيين لا يوزعون جهودهم بل أنهم يركزونها على مهمة واحدة إذا كان ذلك ممكناً، وإذا كانوا من أولئك الناس، وهي قلة ذات حجم لا بأس به. الذي يعملون جهودهم بتغيير مسارهم خلال يوم العمل فإنهم يعملون على مهمتين، فلم أقبل مديراً تنفيذياً يبقى فعالاً بينما يؤدي وظيفتين أو مهمتين في الوقت ذاته، لذلك وبعد أن يتم السؤال عما يجب فعله يقوم المدير التنفيذي بتحديد أولوياته ويلتزم بها.

### ما هو المناسب بالنسبة للمنشأة؟

تتضمن الممارسة الثابتة للمدراء التنفيذيين الفعالين. وهي بدرجة أهمية الممارسة الأولى نفسها. أن تسأل «هل هذا هو الشيء المناسب للمنشأة؟» إن السؤال المطروح حول «ما هو المناسب بالنسبة للمنشأة؟» لا يتضمن أن القرار الصائب هو الذي سيتم إتخاذه، وحتى أكثر المدراء التنفيذيين نباهة فهم إنسان ولذا فهو معرض للأخطاء والتحير ولكن الفشل في طرح السؤال سيقود حتماً إلى إتخاذ القرار الخاطئ.

### اكتب خطة عمل:

المدراء التنفيذيين «فعالون»، أنهم ينفذون، فالمعرفة البسيطة للمدراء التنفيذيين هي عديمة الجدوى ما لم تترجم إلى أفعال ولكن قبل القفز إلى الفعل يحتاج المدير التنفيذي إلى تخطيط مساره كما يحتاج إلى التفكير في النتائج المرجوة والمحددات المحتملة، والمراجعات المستقبلية، ونقاط التدقيق والإعتبرات الخاصة بكيفية تكريس وقته، فيدون خطة عمل يصعب المدير التنفيذي حبس الأحداث وبدون التدقيق بين الحين والآخر لإعادة فحص الخطة كلما تكشف الأحداث، فلن يكن لدى المدير التنفيذي طريقة لمعرفة أي الأحداث التي تهم فعلاً وأيهما

## هنا نلتقي



عبد سعيد الطيار

الطموحون وحدهم يتذوقون متعة الرحلة في دروب المشاق والمتاعب وصولاً نحو ذروة النجاح وللوصول إلى الذروة لا يدخرون جهداً ولا يضعون أذى فرصة .. يركضون وراء قطار أعمالهم في سباق مع الزمن توقفهم الأخيرة هناك في أعلى القمة ثم ما يلبثون استكشاف عالم آخر وميدان سباق جديد ليرمقون عليه قمة أخرى ليثبوا إليها من جديد .

هكذا هم الطموحون لا يتوقفون أبداً ، وتتجدد طاقاتهم ويستنفرون منهم كلما أحرزوا نجاحاً ليحرزوا آخر .. ودورهم في الحياة العملية متجددة نابضة لا تتوقف ولا تنتهي .

من الذي يدير عجلة الحياة ويقود التطور ويصنع النماء والرخاء ويحقق التقدم والإزدهار للشعوب غير الطموحين ولا سواهم .. نخبة من كل المجتمعات هي وحدها من يمسك بزمام الريادة وتتقدم مركب البناء والتنمية والتطور والعمران .. النخبة ذاتها هي جموع الطموحين صانعي الحياة والفعل والعمل فيها عوام الناس يتفرجون .

وفي عالم اليوم غدى للطموح متطلباته .. فمن لا يواكب متغيرات العصر التكنولوجية ويثقل من علومه ومعارفه المتداخلة والمتجددة ويسعى لإكتساب المهارات يغدو طموحه ضرباً من الأحلام وغاياته أمانى مجردة يبدو الوصول إليها في حكم المحال .

لم تعد الشهادة الجامعية اليوم وحتماً ما بعدها ( التخصصية ) سوى نافذة أولى إلى سوق العمل غير أن الإكتفاء بها دون ملاحظة مستمرة ومتابعة دائمة لجديد التقنيات وتطور العلوم وتدقق المعلومات قد يجعل عجلة السوق تتدفع بك خارجه أو تعيش على أطرافه في أحسن الأحوال .

التأهيل والتدريب المستمر ومتابعة كل جديد في عالم متغير شرطاً أساسياً للصمود في حلبة الصراع والبقاء في ميدان المنافسة والطموحين وحدهم من يدركون هذه الحقيقة وهم من يمتلكون المقدرة على التعامل معها .

بيوت تجارية كبرى ، وبنوك مرموقة ، وشركات عملاقة إن على المستويين المحلي والخارجي ، من يديرها ويقود تطورها غير أولئك الطموحين بلا حدود .. مواكبين متجددين مجددين يبحرون بنجاح في خضم سوق لا يقاء فيه إلا للأقوى والأقوى من يمتلك القدرة على التكيف مع تقلبات السوق ومتغيراته يدير صراع المنافسة بحنكة واقتدار .

للطموحين طريق آخر ومنهج مختلف طريقهم المثابرة المتواصلة ومنهجهم لا يشتمل على كلمات مثبطة مثل "صعب" أو "مستحيل" فكل شيء عندهم ممكن التحقق . الطموحون صقور تعيش عند الذرى تعزف دوماً أحيان النجاح وتشدق بأنغام التميز ... تردد دوماً لا مستحيل ... لا مستحيل ..

## دراسة مصرفية في محطة بترول

في بعض المحافظات وما زال التوسع قائماً حتى يشمل محافظات اليمن بكلمها فست بعد اليوم بحاجة إلى حمل الفلوس أو نقلها.

الأمر الآخر هذه الآلة التي تراها لا تحل مشكله واحدة فعبيرها يمكنك تسديد مشترياتك وتسديد فواتير الكهرباء والماء والتلفون وغيرها.

قال : خدمات كبيرة ومهمة يقدمها البنك لكن ما هو المقابل؟

قلت له : هذه خدمه يقدمها البنك لعملائه من فئات الخدمات الاخرى المجانية التي لا تكلف العميل سواء وضع مبلغ مالا يقل عن عشرة ألف ريال في حساب الكرت والحصول على الخدمة مقابل مبلغ رمزي من قيمة البطاقة التي تصل إلى ألف ريال .

قال : فقط . قلت : نعم .

قال : إذا خذني معك إلى البنك فقد زاد شوقي للحصول على هذه البطاقة والخدمة وكان صاحب المحطة قد أكمل تعبئة السيارة وركبنا وأدار المحرك متجهين للبنك .

في الجيوب والمجئ للمحطة لتعبئة ما احتاجه من البترول.

انظر إلى هذه الآلة الصغيرة القابضة فوق محطة البترول وسيلة تكنولوجية بسيطة مرتبطة عبر التلفون بنظام آلي في البنك يساعدك على معرفة رصيدك من النقدية الذي أودعته في حسابك عبر هذا الكرت الذي يعرف النظام عليك ومن ثم سحب ما تريده لصالح صاحب المحطة الذي يملك حساباً في البنك.

لكن .. لو وقع الكرت قد يستخدم من آخرين؟

قلت له : هذا الكرت يوجد فيه وسائل أمان ثلاثة ، الصورة ، كلمة سر ، ورقم البطاقة، فلا يمكن لأحد استخدامها كلما يمكن أن تفعله الاتصال بغرفة عمليات النظام لإلغاء البطاقة واستبدالها .

قال لي : إذا لست بحاجة إلى حمل فلوس .. لكن هذا بالنسبة للمحطة فكيف باحتياجات الفرد الأخرى.

قلت له : هناك ما يقارب أكثر من ٢٠٠٠ نقطة موزعة على المحلات التجارية المحلية التي تغطي مدينة صنعاء يمكنك عبرها شراء ما تحتاجه وهناك نقاط أخرى

رأيتُه في أحد محطات البترول عندما قادني نفاذ البنزين في سيارتي التوجه إليها .. مضى وقت طويل على آخر لقاء بيننا .. فوقفنا نتجاذب أطراف الحديث من هنا وهناك .. ووقع حديثنا صوت عامل المحطة بالقول كم لتر تريد أن تسكبه .. قلت أنتظر أرى رصيدي في بطاقة الكاك بنك وأخذت الآلة ودفعت البطاقة إلى داخلها وقلت له اسكب ٤٠ لتر فرصيدي موجود .. فأخذت صديقي الدهشة والاستعراب وياشرني بسؤال سريع وما هذا الذي يجعلك لا تدفع نقدا لصاحب المحطة وكيف يقبل ذلك .

قلت له .. يا صديقي العالم أصبح قرية صغيرة في ظل التطور الهائل لوسائل تكنولوجيا المعلومات التي سهلت لنا الحصول على خدمات لا حصر لها وبصورة سريعة وأنت واقف في مكانك.

قال لي : ولكن ما علاقة ما تقول به بمحاسبة صاحب المحطة بالبطاقة؟

قلت له : هذه من الخدمات التي يقدمها البنك لكل المواطنين مستقيماً من هذه التكنولوجية التي توفر لنا الوقت والجهد اللذان يتطلبانه للذهاب إلى البنك والوقوف في طابور كبير لسحب نقود ومن ثم حملها

## معياد

### في مجلس الأمانة



في مشهد انتخابي وديمقراطي رائع بلغ فيه التنافس على مقاعد المحليات . أسد .. أبت الجماهير في مديرية السبعين إلا أن تقول نعم لرجل الكفاءة والإقتدار .. تهب أصواتها للأستاذ/ حافظ فاخر معياد .

رئيس مجلس إدارة البنك ليفوز في مجلس محلي الأمانة ممثلاً عن مديرية السبعين في أمانة العاصمة.



تتقدم هيئة تحرير المصرفية، بأطيب التهاني والتبريكات للأخ / رئيس مجلس الإدارة والمدير العام وكافة قيادات وموظفي البنك بحلول الشهر الكريم . سائقين المني أن يحطه شهر العباداة والرحمة والتفخر . وكل عام وأنتم بخير .

## كيف يختار المدير الناجح؟

- الإلمام بمصادر المعرفة والخدمات التي تقدمها المؤسسة وبنيتها .  
- القدرة على التعامل مع الناس .  
- الخدمة والتجربة التي يملكها في إطار العمل .  
- القدرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات .  
- معرفة طرق وأساليب تنظيم العمل والقدرة على ابتكار البدائل وإيجاد الحلول للمشاكل وحسن إتخاذ للقرارات .  
- القدرة على إدارة الوقت لتنفيذ المهام .  
- هذه العوامل جميعها أساس مهم لإختيار المدير الناجح الذي من شأنه يتم تطويع الإدارة الحديثة لخدمة المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها .

في أعمالهم ويضيفون ناتجاً إيجابياً لمؤسساتهم .  
- ومدراء يكتفون بالعمل الروتيني دون إضافة ملموسة لإنتاج مؤسساتهم .  
ولا شك أن الفرق بين المديرين يمثل عوامل التميز الإداري للأول .. وهو الأمر الذي يجعل نجاح أي مؤسسة أو فشلها يرجع إلى طبيعة إدارة مدرائها لهذه المؤسسة ومادام الأمر بهذه الخطورة فإن حسن الإختيار لمن تشغل مهنة مدير أمر يحتاج إلى وقفة جادة ومسئولية يتطلب معها إجراء تقييم موضوعي يتوافق مع أصول الإدارة التي تعتمد على معرفة التالي :  
- المهوبة والكفاءة الإدارية « القيادة » .

أتفق كثير من علماء الإدارة بأن الإدارة هي فن التعامل مع الممكن وتجسيد هذا الفهم لا يمكن له أن يتم ما لم يكن هناك مدير على قدرة كبيرة من الكفاءة والتجربة والخبرة وتعلموا أساليب للإدارة يمارسونها بطريقة منظمة وواضحة مما يعني أن المدراء يصنعون ولا يولدون جاهزين إلا أن الكثير من الموظفين ما زالوا يعتقدون أن وظيفة مدير هي إستحقاق وظيفي يحصلون عليه بالأقدمية وتراهم يصقعون ويعارضون عند تعيين مدراء تكون أقدميتهم أقل ورغم أحقية ذو الأقدمية قانوناً لشغل الوظيفة إلا أن التجربة قد أثبتت أن التعيين بهذه الطريقة قد أوجد صنفين من المدراء :  
- مدراء يحققون نجاحات كبيرة



بقلم

رئيس التحرير



# CAC BANK

بنك التسليف التعاوني والزراعي  
Cooperative & Agricultural Credit Bank

إلى قمة التفوق المصري..

من مرحلة النجاح الزراعي



التنمية . . . بمفهومها الأشمل





انضم الى اكبر خدمات وبرامج من كاك بنك

برنامج القرض الشخصي

ولفترة سداد تصل الى 30 شهر

مزايا متعددة وعروض خاصة

