المملكة المغربية
جامعة محمد الخامس الرباط – أكدال –
كلية العلوم القانونية والاقتصادية
والاجتماعية

وحدة التكوين والبحث في دراسة الدكتوراه في التدبير
" التدبير المالي والمحاسبي "

تقييم كفاءة وفعالية أداء المؤسسات المصرفية العمومية في اليمن
ـ البنك اليمني للإنشاء والتعمير أنموذجا ـ

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية " التدبير المالي والمحاسبي"

لجنة المناقشة

أ.د/ عمر الشريف الكتاني	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أ.د/ عفيفة حكم	أستاذ التعليم العالي رئيس شعبة الاقتصاد	عضوا
أ.د/ محمد لحبوس	أستاذ التعليم العالي	عضوا
أ.د/ وليد عبد الرحمن الرومي	أستاذ التعليم العالي	عضوا
د/ نادر حسين شمشير	مدير الشئون المالية بالإيسيسكو	عضوا

إعداد الطالب
صادق أحمد عبدا لله السبئي

إشراف الأستاذ الدكتور
عمر الشـــريف الكتـــاني

نوفمبر 2008

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى كل من له فضل علي ... حبا وبرا ووفاء

صادق

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
- الإهداء	أ
- شكر وتقدير	ب
- ملخص البحث باللغة العربية	ج – د
- ملخص البحث باللغة الفرنسية	ه - و
- إضاءة	ز
- قائمة المحتويات	ح - ط
- المقدمة	1- 13
القسم الأول : الإطـار الـــــــعام للبحث ويتكون من :	14- 145
- الفصل الأول : النظام المصرفي في اليمن	15- 60
المبحث الأول : السمات الأساسية للاقتصاد اليمني	16
المبحث الثاني : السمات الأساسية للنظام المصرفي اليمني	21
المطلب الأول: جهاز التمويل المالي	21
المطلب الثاني : النظام المصرفي اليمني.	22
المبحث الثالث : تحليل وتقييم لواقع النظام المصرفي اليمني وسياسات الإصلاح خلال المدة من 1990 – 2006.	31
المطلب الأول: واقع النظام المصرفي في اليمن خلال الفترة 1990 - 1995.	31
المطلب الثاني :سياسات الإصلاح المصرفي خلال الفترة1995 - 1999.	34
المطلب الثالث ك أهم التطورات النقدية والمصرفية في فترة ما بعد الإصلاح 2000-2006	42
نتائج الفصل الأول	58
الفصل الثاني : البنك اليمني للإنشاء والتعمير **النشأة والتطور**	61- 97
المبحث الأول : نشأ ته وأهدافه وتنظيمه الإداري .	62
المطلب الأول : نشأته وأهدافه وأنشطته	62
المطلب الثاني: تنظيمه الإداري.	66
المطلب الثالث : التطور الهيكلي وتحديث أنظمة البنك خلال المدة من 1962 - 1996	76
المبحث الثاني : التطور التاريخي للبنك اليمني.	78
المطلب الأول: فترة التأسيس والنمو.	78
المطلب الثاني: فترة الركود والانكماش.	85
نتائج الفصل الثاني	95
الفصل الثالث : منهجية تقييم الأداء المصرفي	98- 134
المبحث الأول: مفهوم تقييم الأداء وعناصره	99
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء	99
المطلب الثاني: عناصر تقييم الأداء	101
المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء المصرفي	107
المبحث الثالث : منهجية تقييم أداء البنك اليمني وإجراءات الدراسة الميدانية	129
خلاصة القسم الأول	134
القسم الثاني : تقييم أداء البنك اليمني خلال عشر سنوات من1997 – 2006 ويتكون من :	135- 314
الفصل الرابع : تقييم أداء البنك اليمني في تجميع الموارد	136-170

المبحث الأول : تقييم جانب الودائع .	137
المطلب الأول : ماهيتها وصورها	137
المطلب الثاني : تحليل لنوعية وحجم الودائع في البنك اليمني	146
المبحث الثاني : جانب القروض.	154
المطلب الأول : مصادر الاقتراض	154
المطلب الثاني : تقييم جانب القروض في البنك اليمني للإنشاء والتعمير	158
المبحث الثالث : جانب رأس المال	159
المطلب الأول : مفهوم رأس المال وأهميته	159
المطلب الثاني : قياس كفاءة رأس المال في البنك اليمني للإنشاء والتعمير	166
نتائج الفصل الرابع	168
الفصل الخامس : تقييم سياسات تخصيص واستغلال الموارد في البنك	170- 241
المبحث الأول : مبادئ وصور التوظيف في البنك التجاري .	171
المطلب الأول : مبادئ وأسس توظيف أموال البنك التجاري.	171
المطلب الثاني : صور التوظيف المصرفي.	181
المبحث الثاني : مفهوم الائتمان المصرفي وصوره .	186
المطلب الأول : مفهوم الائتمان المصرفي.	186
المطلب الثاني : صور الائتمان المصرفي.	188
المبحث الثالث : مفهوم الاستثمار المصرفي وصوره.	210
المبحث الرابع : تقييم واقع الائتمان والاستثمار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير .	216
المطلب الأول : تقييم جانب التوظيفات الائتمانية.	216
نتائج الفصل الخامس	238
نتائج التحليل الوصفي للفصلين الرابع والخامس	240
الفصل السادس : تقييم جانب التنظيم و البيئة القانونية والإدارية الحاكمة وعلاقتهما بمستوى الأداء	242- 296
المبحث الأول : تحليل العلاقة بين مستوى أداء البنك وكفاءة التنظيم.	244
المبحث الثاني : تحليل العلاقة بين مستوى أداء البنك والبيئة القانونية والإدارية الحاكمة.	272
المبحث الثالث : الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء البنك.	281
الاستنتاجات والتوصيات	297- 310
أولا: الاستنتاجات	297
ثانيا: التوصيات	308
المصادر والمراجع	312- 320
الملاحق	321- 342

المقدمة

تمهـــــيد

تلعب البنوك دورا هاما وأساسيا في أي اقتصاد نام أو متطور . فهي إلى جانب مؤسسات التمويل الأخرى تمثل بالنسبة للاقتصاد الوطني دور القلب بالنسبة لجسم الإنسان، حيث تقوم البنوك :[1]

1- بتنشيط وجذب المدخرات من أجزاء جسم الاقتصاد المختلفة (القطاع العائلي – قطاع الأعمال – القطاع الحكومي – الأفراد والمؤسسات الأجنبية) وهي التي يطلق عليها بالوحدات المقرضة أو الوحدات ذات الفائض.

2- إعادة تخصيص وتوزيع هذه المدخرات على الوحدات ذات العجز والتي يطلق عليها بالوحدات المقترضة، ويتم ذلك عن طريق إعادة تقديمها بصورة قروض وتمويلات استثمارية للأفراد والمؤسسات الذين لديهم الخبرة والقدرة في إدارة هذه الأصول المالية، وهؤلاء يمثلون جانب المقترضين، ويتكونون من نفس الفئات السابقة .

ونتيجة لسيادة نظرية الحرية الاقتصادية في القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين ظلت هذه المؤسسات مدة طويلة من الزمن المجال الطبيعي للنشاط الفردي . إلا أن التغيرات الكبيرة التي عرفها العالم في مطلع القرن العشرين، من حروب وأزمات اقتصادية، وظهور نظريات اقتصادية تدعو إلى ضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، إضافة إلى تحيز كثير من البنوك الخاصة للأهداف الذاتية ممثلة في تحقيق أقصى ربح ممكن على حساب الأهداف الاقتصادية، والاجتماعية، تدخلت الدولة في النشاط المصرفي عن طريق إنشاء بنوك عمومية أو مختلطة تقوم على أساس الربح الاقتصادي وليس الربح التجاري فقط .

بالنسبة لليمن : تم إنشاء أول مؤسسة مصرفية وطنية في الشطر الشمالي سابقا في 1962/10/28 بملكية مختلطة (51% للحكومة و 49% للقطاع الخاص) هي البنك اليمني للإنشاء والتعمير.[2] ظل هذا البنك هو البنك الوحيد في شمال اليمن حتى تأسيس البنك المركزي اليمني في العام 1971.

وفي جنوب اليمن أصدر النظام الحاكم حينذاك قانون التأميم رقم (27) لعام 1969 الذي تضمن دمج جميع البنوك العاملة في الشطر الجنوبي من الوطن في بنك واحد سمي : البنك الأهلي اليمني، ظل هو البنك التجاري الوحيد حتى قيام الوحدة المباركة عام 1990.[1]

---

[1] - العباسي : مطهر عبد العزيز ، اقتصاديات النقود والبنوك مع التطبيق على الاقتصاد اليمني، ط1، دار الفكر، دمشق 1996ص16

[2] - الشيباني : سعيد – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي – ط1 – شركة ساموبرس غروب للطباعة بيروت لبنان -1997م – ص 91

شكل البنك اليمني للإنشاء والتعمير النواة الأولى للتنمية في شمال اليمن . فقد اختط لنفسه منهج خلق وتشجيع وتمويل قيام الشركات الوطنية في كل مجالات الحياة الاقتصادية في المجتمع اليمني الجديد .
فقام منفردا بأعمال البنوك التجارية والمتخصصة، كقبول الودائع، ومنح الائتمان، وأنشأ عدة شركات ذات أولوية اقتصادية واجتماعية وساهم في أخرى، وذلك في قطاعات : الطاقة، والزراعة، والصناعة، والتجارة حيث مثلت الاستثمارات قرابة 60% من موجودات البنك لعام 1962 وأكثر من 40% في العام 1968، وفي العام1970 قرابة 22% . ولم يؤثر ذلك على معدل الربح ، بل العكس ؛ رغم ظروف الحرب الأهلية في اليمن في عقد الستينيات من القرن العشرين كانت أرباح البنك في تزايد مستمر من عام لآخر. فقد أظهرت أرباح عام 1963(14%) ، وأرباح عام1968 (28%) ، وأرباح عام 1970 – عام المصالحة الوطنية والاستقرار السياسي – ظهرت بمعدل (96.8%).[2]

بدأ البنك اليمني في مرحلته الثانية – عقد السبعينيات – يتحول تدريجيا إلى النمو الكمي على حساب التطور النوعي المتمثل في التنمية الإنتاجية المعززة لقدرات الاقتصاد الوطني، حيث أصبح بنكا تجاريا أكثر منه بنك " إنشاء وتعمير " بالمفهوم الاقتصادي للتنمية .[3]
إلا أنه وبفضل السمعة الجيدة التي اكتسبها في عقديه الأول والثاني (الستينيات والسبعينيات) في أوساط التجار، ورجال الأعمال وتملكه لأهم المنشآت الإنتاجية والخدمية أو المساهمة فيها، ظل البنك اليمني يحافظ على مكانته المصرفية المتقدمة بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية حتى أواخر الثمانينيات .
ففي نهاية عام 1988، وفي ظل جهاز مصرفي تجاري محلي (في شمال اليمن) يتكون من 8 بنوك وطنية وقومية وأجنبية، ظهر البنك اليمني متبوئا المرتبة الأولى فيها من حيث رأس المال والاحتياطيات والقروض والسلفيات والأصول الخارجية.[4]
ويحتل مواقع متقدمة على مستوى البنوك العربية : ففي الدراسة التي قام بها " اتحاد المصارف العربية " جاء البنك اليمني في قائمة البنوك العربية المائة الأولى في نهاية الأعوام 88،87،86 بالنسبة لإجمالي الموجودات بالترتيب الـ (50، 58، 56) للأعوام الثلاثة على التوالي .[5]
رغم ذلك وجد نفسه ومنذ منتصف الثمانينيات يسير نحو أزمة مصرفية خانقة تمثلت أهم مظاهرها فيما يلي :[6]

---

[1] - الشيباني : سعيد، نشؤ وتطور النظام المصرفي في اليمن الشطرية والموحدة 1839-1990، بحث مقدم في ندوة النظام المصرفي التي أقامها المجلس الاستشاري بصنعاء خلال الفترة 7-9 ديسمبر1998، ص90
[2]- الشيباني: البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي، مصدر سابق، ص125، 152، 159
[3] - المصدر نفسه، ص748
[4] المصدرنفسه 326،329
[5] - الصدر نفسه ص 331،332
[6] - انظر كل من : الشيباني، المصدر السابق، ص309، 311، 823، 824 . و التقرير السنوي للبنك اليمني لعام1992، ص33

1- تراكم مديونياته الخارجية التي بلغت (829) مليون دولار عام 1988 ، بسبب فتح إعتمادات مستندية لصالح البنك المركزي والحكومة مقابل تعهدات من البنك المركزي بتوفير العملة الأجنبية للبنك اليمني بتاريخ الاستحقاق بسعر(10.02ريال يمني للدولار الأمريكي) والتي لم يستطع البنك المركزي الوفاء بها، فتنامت تلك المديونيات بالقدر الذي أدى إلى اهتزاز ثقة المراسلين بالبنك اليمني، بالتالي، عدم قبول اعتمادا ته المفتوحة إلا بنسب تغطية 100%، مما أدى إلى تقلص ثم إيقاف نشاطه الخارجي نهائيا عام 1990.

2- كبر حجم المديونيات الجامدة، المشكوك في تحصيلها، وتحت التسوية المجدول اللامنتظم ، بلغت حوالي (4100) مليون ريال في نهاية عام 1991.

3- نتيجة لذلك اتجه منحنى ملاءة البنك اليمني نحو الانحدار بشكل متسارع وصلت نسبة ملاءته في عام 1992 إلى 1.3% كما يظهر من المعادلة التالية :

$$\text{الملاءة } 1992 = \frac{\text{حقوق المساهمين}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100 = \frac{278}{20952} \times 100 = \%\ 1.3$$

4- انتقال مجموعة من زبائنه إلى التعامل مع البنوك الأجنبية لاسيما العاملة في البلد، وتراجع مستمر في الحصة السوقية للبنك . فبعد أن كان يمثل البنك التجاري والاستثماري الوحيد حتى العام 1971، وأكبر بنك تجاري على الإطلاق خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات، أصبح منحنى حجم البنك (مجموع موجوداته) ينحدر إلى أسفل نحو اليمين وبصورة مستمرة مبينا تدهور الحصة السوقية للبنك اليمني بالنسبة لبقية مكونات الجهاز المصرفي .

فقد أظهرت التقارير السنوية التطور التالي لمجموع موجودات البنك اليمني نسبة إلى مجموع موجودات الجهاز المصرفي:[1]

(40.4% عام1991) و (38.5% عام1992) و (33.5% عام 1993) وهكذا..

5- انخفاض أرباحه السنوية، بالتالي انخفاض نسبة التوزيع من 25% في عام 84 إلى 15% في عام 92.[2]

6- الضغط على المرتبات والمكافآت ومخصصات العلاج للعاملين، مما أدى إلى توتر علاقات الإنتاج الاجتماعية الإنسانية بينهم، وبروز ألوان من الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتأثرة بمظاهر الفساد المالي والإداري العام في الدولة والمجتمع .[3]

---

[1]- انظر كل من : التقارير السنوية للبنك اليمني للأعوام (1992، ص 24) ، (1993 ، ص26) .

[2] - الشيباني : البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي، مصدر سابق، ص824

[3] - الشيباني : المصدر السابق، ص309

في عام 1993، وبناء على توجيهات رئيس مجلس رئاسة الجمهورية، تدخلت الحكومة لمعالجة الموقف، فتم تشكيل لجنة عليا برئاسة النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء (أول رئيس مجلس إدارة للبنك اليمني في العام 1962) وذلك لدراسة مطالبات البنك اليمني على البنك المركزي اليمني، والمؤسسات العامة، وتم توقيع محضر تسوية أرصدة مديونية البنك اليمني الخارجية الناشئة عن تعهدات البنك المركزي بموجب المحضر الموقع بتاريخ 1996/9/17 .[1]

كما عملت له مراجعة تشخيصية من قبل شركة آرنست ويونج، بناء على طلب من بعثة هيئة التنمية الدولية المكلفة بالتحضير لعملية (تسهيل تصحيح القطاع المالي) للفترة من 1997 / 1999.[2]

واستنادا إلى تلك المراجعة التشخيصية المفصلة : اتخذت الحكومة قرارا بإعادة هيكلة البنك. ووفقا لتقرير البعثة فان الحكومة قد ألزمت نفسها بالقبول بقرارات صعبة مثل:

1- إقالة أعضاء مجلس الإدارة الذين يتصرفون بشكل غير ملائم .
2- تولي أمر القروض المتعثرة المتبقية للمؤسسات العامة .
3- إعادة رسملة البنك باستخدام الأموال الناتجة عن بيع العقارات.
4- إجراء تخفيض في قوة العمل .

وقد اتخذت العديد من هذه الإجراءات، ولكن البند الأكثر صعوبة لإعادة الهيكلة، كان قضية العمالة الفائضة الحساسة سياسيا .[3]

إشكالية البحث

في عام 1996 تم تعيين قيادة جديدة أوكل إليها مهمة إعادة هيكلة البنك لكي يستعيد مكانته التي تتناسب مع إمكاناته ودوره الاستراتيجي الهام " بنكا للإنشاء والتعمير ". وكانت هذه القيادة قد استشعرت ما يراد منها لاستعادة الدور الاستراتيجي الهام للبنك اليمني، كما لمسناه من كلمة رئيس مجلس الإدارة ومديره العام في مقدمة الكتاب الوثائقي الذي أصدره البنك اليمني في عام 1996 بمناسبة مرور أربعة وثلاثون عاما على تأسيسه.

فقد جاء في كلمة رئيس مجلس الإدارة* " إن البنك اليمني للإنشاء والتعمير الذي اقترن بالثورة اليمنية أهدافا وطريقا، والذي كان له دور بارز كأداة فعالة في تطوير الاقتصاد اليمني والتنمية

[1] - البنك اليمني للإنشاء والتعمير، التقرير السنوي لعام1996، ص28
[2] - البنك الدولي – التقرير الرابع حول المراحل التي قطعها برنامج تسهيل إصلاح القطاع المالي – أغسطس 98 – ترجمة البنك المركزي اليمني ، ص8
[3] - البنك الدولي – التقرير السادس حول استكمال التنفيذ لبرنامج تسهيل إصلاح القطاع المالي – 30 سبتمبر 99 – ترجمة البنك المركزي اليمني، ص 14 و 15
* - صدر قرار تعيين الأستاذ عبد الله سالم الجفري رئيسا لمجلس إدارة البنك اليمني في1996/9/3، المصدر نفسه، ص20 .
ولا يزال في منصبه حتى الانتهاء من كتابة هذا البحث .

الاقتصادية، أصبح لزاما عليه أن يحافظ على هذا الدور في ظل دولة الوحدة . يعني بذل جهود كبيرة، وإحداث تغيير جوهري في تعامله وأسلوب أدائه لتواكب التطورات في المجال المصرفي التنموي والتجاري عبر بناء ملكات إدارية ومدربة، **وكفاءة تمكنه من تحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله : الإنشاء والتعمير** ".[1]

وجاء في كلمة مدير عام البنك* " هانحن نستعد لولوج مرحلة جديدة لتهيئة المناخ الملائم لانطلاقة البنك اليمني الكبير في مختلف الأنشطة المصرفية، **لكي يستعيد أخذ مكانته التي تتناسب مع إمكاناته ودوره الاستراتيجي الهام وتأريخه ألتعاملي العريق**. وكذلك العمل بجد ومثابرة على تعزيز الكوادر البشرية داخل البنك من أجل تسهيل وإنجاح قيام البنك اليمني بالمهام المناطة به ".[2]

اعتمادا على ما سبق فان **إشكالية البحث** تتجلى في التساؤل التالي :

بعد مضي عشر سنوات على التغيير وإعادة الهيكلة (1997- 2006) ، أين وكيف يقف هذا البنك في الجهاز المصرفي اليمني من حيث كفاءته الذاتية من منظور دوره التجاري. وأين وكيف يقف في الاقتصاد الوطني من حيث فعاليته من منظور دوره التنموي ؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية :

أ- على المستوى الذاتي

1- ما هي السياسة الائتمانية المتبعة في البنك ؟

2- ما موقعه في الجهاز المصرفي اليمني كمصرف تجاري بالنسبة لمختلف المؤشرات (الموجودات، الودائع، الائتمان، الاستثمار، الخدمات المصرفية الحديثة ، الأرباح) ؟

ب- على المستوى القومي

1- ماهي السياسة الاستثمارية المتبعة في البنك؟

2- هل هذه السياسة تعمل على استرجاع هويته التنموية؟

إذا كان القاسم المشترك في تقييم كفاءة وفعالية أداء البنك هي المردودية التجارية ، والمردودية الاقتصادية. فماهي العوامل الداخلية والخارجية التي تعتبر في نظر المسؤولين عنه والخبراء مسؤولة عن وضعه الحالي؟ وبالتالي:

---

[1] - الشيباني : البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي، مصدر سابق، ص 18

* صدر قرار تكليف الأستاذ حسين فضل محمد مديرا عاما للبنك اليمني في العام 1992 وعين رسميا في نفس المنصب في 1996/12/2 المصدر نفسه، ص24 . ولا يزال في منصبه حتى الانتهاء من كتابة هذا البحث .

[2] - الشيباني، مصدر سابق، ص23.

أ- مامدى تأثير كفاءة الإدارة العليا والتنفيذية على مستوى أداء البنك؟

ب- وما مدى تأثير البيئة القانونية والإدارية الحاكمة على مستوى أداء البنك؟

أهداف البحـــث

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في **تقييم مستوى الأداء التجاري ، والتنموي ، للبنك اليمني للإنشاء والتعمير** باعتباره أقدم بنك وطني في اليمن، يصنف ضمن البنوك العمومية لأن الدولة تمتلك 51% من رأسماله، بالتالي فهي الموجه الرئيسي لسياساته واستراتيجياته، وذلك من خلال :

1- الإطلاع على تجربته التنموية الفريدة في مراحل نموه وازدهاره لمعرفة مواطن القوة فيها.

2- تشخيص مواطن الضعف في فترة الإخفاق.

3- دراسة وتحليل التجربة العملية للبنك اليمني خلال فترة ما بعد الإصلاح المالي والنقدي والمصرفي من (1997 – 2006) وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

أ - الوقوف على جهود الإصلاح والتحديث ومعوقاتهما.

ب- التحقق من درجة كفاءته وموقعه في الجهاز المصرفي اليمني في كل من (الودائع، والائتمان، وكفاية رأس المال).

ج- التأكد من كفاءة تخصيص واستخدام الموارد على النحو الذي يتماشى مع الأولويات الاقتصادية الاجتماعية.

4- المساهمة في تقديم تصورات عملية تساعد البنك في تصحيح مساره، واستعادة مكانته في الجهاز المصرفي اليمني، ودوره التنموي (بنكا للإنشاء والتعمير).

أهمية البحـــث

- تبرز أهمية البحث **من الناحية العملية** في :

توجيه نظر الحكومة اليمنية ، وكذا العاملين على إدارة البنك اليمني، لمواطن الضعف وأهم العقبات التي تعترض سبيل أقدم مؤسسة تنموية عمومية – مختلطة - هي : البنك اليمني للإنشاء والتعمير، وذلك من أجل التصدي لها لاستعادة مكانته في السوق المصرفية، وتمكينه من تحقيق الهدف التنموي الذي أنشئ من أجله (الإنشاء والتعمير).

- **أما الأهمية العلمية** : فدراسة الحالة تعد من الأبحاث النادرة في اليمن، لاسيما في القطاع المصرفي . **والمؤسسات الوطنية التي تحتاج إلى دراسة وتقييم كثيرة،** والمفروض أن تكون هذه الدراسة محفزة لدراسات علمية أخرى لبقية المؤسسات.

فرضيات البحث

تنقسم فرضيات البحث إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

المجموعة الأولى: تتمثل في الفرضيات المتعلقة بتقييم أداء البنك وسياسته الائتمانية والاستثمارية وموقعه في الجهاز المصرفي التجاري اليمني خلال الفترة 1997– 2006 . و تتكون هذه المجموعة من الفرضيتين التاليتين :

الفرضية الأولى: استطاع البنك اليمني للإنشاء و التعمير استعادة حصته السوقية من (الودائع– الائتمان – الاستثمارات – أرباح النشاط).

الفرضية الثانية: استطاع البنك اليمني استعادة هويته التنموية بنكا للإنشاء والتعمير .

سيتم إثبات أو نفي هاتين الفرضيتين من خلال التقارير المالية المنشورة للبنك اليمني و الجهاز المصرفي، وذلك باحتساب معدل نمو الودائع في البنك اليمني نسبة إلى معدل نموها في الجهاز المصرفي اليمني، ومعدل نمو الائتمان والاستثمارات نسبة إلى حجم الموجودات – أي إلى مجموع موارد البنك .

أما بالنسبة لأرباح النشاط فسيتم إيجاد هذه النسبة مقارنة بنسبة الإيرادات الكلية للبنك، ومقارنته مع البنوك المماثلة .

المجموعة الثانية: تتمثل في الفرضيات المتعلقة باكتشاف العوامل المؤثرة في مستوى الأداء في البنك وتتكون من فرضيتين رئيسيتين هما :

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين مستوى أداء البنك اليمني و كفاءة إدارته العليا و التنفيذية .

وسيتم تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى مجموعتين فرعيتين وفقا لنوع التحليل كمايلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك و:

أ- الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لإدارته العليا.

ب- تركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني.

ج- نوعية العاملين، واستجابتهم للتأهيل.

د- فعالية التدريب ، وواقعيته.

هـ- حوافز العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

2- توجد علاقة بين مستوى أداء البنك ونوع التقنية المستخدمة وعدد الخدمات المقدمة للعملاء.

لإثبات أو نفي هذه الفرضيات سيتم الاستعانة بالاستبيان الموجه إلى عينة عمدية مقصودة هي (رؤساء الأقسام و مدراء الفروع لعشرة فروع في العاصمة صنعاء ومحافظة تعز) إضافة إلى المقابلات التي تم إجراءها مع بعض أعضاء مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة بين مستوى أداء البنك، والبيئة القانونية و الإدارية الحاكمة .

و من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية سيتم الاستعانة بالتقارير الصادرة عن البنك الدولي، ومنظمة الشفافية العالمية، و التقرير الاستراتيجي اليمني، و القوانين السارية المتعلقة بالنشاط المصرفي، و الدراسات و الأبحاث المنشورة التي تناولت مناخ الاستثمار في اليمن، إضافة إلى المقابلات الشخصية.

مجال البحث

تركز هذه الدراسة على جوانب رئيسة هامة في منظومة البنك وهي :

1- دراسة وتقييم كل من هيكل التمويل والاستخدامات في البنك لمعرفة الوضع الحالي للبنك وسياساته التمويلية والاستثمارية.

2- دراسة وتقييم الهيكل الإداري، والتطور التقني المصرفي للبنك، والبيئة المحيطة.

حدود البحـــث

الحدود الزما نية : تتناول هذه الدراسة الفترة الزمنية من (1997 – 2006) من مسيرة البنك اليمني وذلك لأن العام 1996 يعد عام التحول الاستراتيجي بالنسبة للبنك، للأسباب التالية :

1- قيام البنك المركزي اليمني بحل مشكلة الديون الخارجية على البنك اليمني نهائيا، والتي كانت سببا رئيسيا في انحدار منحنى إنتاجه وتراجع حصته السوقية بين البنوك العاملة في اليمن، بعد أن كان البنك الوحيد في عقد الستينيات وصاحب المرتبة الأولى في عقد السبعينيات والثمانينيات .

2- تم في هذا العام تعيين رئيس مجلس إدارة ومدير عام جديدين للبنك اليمني، إضافة إلى تغيير بعض أعضاء مجلس الإدارة.

3- قيام الحكومة بإصدار سندات بقيمة المديونيات المجمدة للبنك اليمني على بعض المؤسسات الحكومية والبالغة (2.3مليار ريال) وبمتوسط سعر الفائدة السائدة لأذون الخزانة، ومستحقة السداد في عام2007[1]

4- يعد عام1996، عام انطلاقة إصلاح الجهاز المصرفي اليمني بصورة عامة والبنك اليمني للإنشاء والتعمير بصورة خاصة.

الحدود المكانية لهذا البحث : ستجرى الدراسة التحليلية الوصفية للقوائم المالية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير بجميع فروعه، بينما الدراسة التحليلية الإحصائية ستقتصر على عينة عمدية – مقصودة- من فروع البنك في العاصمة صنعاء ومحافظة تعز.

[1] البنك اليمني التقرير السنوي 1997، ص8

نمـــوذج البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
أولا: متغيرات البيئة الداخلية . - الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لإدارة البنك . - تركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني . - نوعية العاملين، واستجابتهم للتأهيل . - فعالية التدريب وواقعيته. - حوافز العمل والرضا الوظيفي للعاملين . - نوع التقنية المستخدمة ونوع وعدد الخدمات المقدمة للعملاء.	**مستوى الأداء المصرفي ويتكون من :** - معدل نمو الحصة السوقية للبنك من الودائع، الائتمان، الاستثمارات، الخدمات المصرفية الحديثة . - معدل إيراد التشغيل / الأموال المشغلة. - كفاية رأس المال .
ثانيا : متغيرات البيئة الخارجية . - العوامل القانونية الحاكمة للنشاط المصرفي . - العوامل الإدارية المتعلقة بأسلوب الحكم الرشيد	

منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة في تقييمها لكفاءة وفعالية أداء البنك اليمني للإنشاء والتعمير المنهج الوصفي التحليلي، والتحليل الإحصائي الاستدلالي، مع الاعتماد على مبدأ المقارنة، وذلك على النحو التالي:

أولا: التحليل الوصفي

تقدم الدراسة تحليلا وصفيا لمؤشرات تطور جانبي(الموارد والاستخدامات) في البنك اليمني معتمدة على طريقة التحليل المالي بأدواته المختلفة (المقارن ، والرأسي، والنسب المالية).

ففي جانب الموارد تقدم الدراسة تحليلا وصفيا لمؤشرات تطور (الودائع – القروض - معدل كفاية رأس المال نسبة إلى الجهاز المصرفي اليمني ومقارنة بإحدى البنوك المحلية الرائدة) في الفصل الرابع.

وفي جانب الاستخدامات تقدم تحليلا وصفيا لمؤشرات تطور(القروض – الاستثمارات – إضافة إلى ربحية النشاط) في البنك اليمني نسبة إلى الجهاز المصرفي اليمني بصورة عامة، وأيضا مقارنة حجم الائتمان في البنك اليمني المقدم للقطاع الخاص، مع اثنين من البنوك الوطنية هما (التضامن الإسلامي والأهلي اليمني)، ومع نسبة الائتمان في البنوك العربية. وكذلك مقارنة معدل العائد على حق الملكية

للبنك اليمني مع البنكين الوطنيين (التضامن والأهلي) ومع بعض البنوك السعودية. وذلك في الفصل الخامس.

كما تقدم الدراسة تحليلا وصفيا للعوامل البيئية القانونية والإدارية (مكونات الحكم الرشيد) في اليمن وعلاقتها بمستوى الأداء المصرفي للبنك اليمني بصورة خاصة والبنوك المحلية بصورة عامة. وذلك في المبحث الثاني من الفصل السادس

ثانيا : التحليل الإحصائي

تقدم الدراسة تحليلا إحصائيا للعوامل الداخلية المؤثرة على مستوى الأداء المصرفي في البنك اليمني اعتمادا على المصادر الأولية التالية: **(الاستبيان – المقابلات – الملاحظة – إضافة إلى التقارير المالية السنوية)** وقد تم استخدام الحزم الإحصائية الجاهزة لبرنامج (**spss**) في المعالجة الإحصائية للبيانات. المبحث الثالث من الفصل الثالث يفصل مصادر وإجراءات التحليل المالي والإحصائي**.**

هيكل البحث

يتكون البحث من قسمين أساسيين إضافة إلى المقدمة والخاتمة وذلك على النحو الآتي :

المقدمة :- وتتضمن الإشكالية والفرضيات وأهداف البحث وأهميته وحدوده و نموذج البحث ومنهجيته.

القسم الأول : يتناول الإطار العام للبحث ويتكون من ثلاثة فصول . في الفصل الأول تم استعراض السمات الأساسية للاقتصاد اليمني والسمات الأساسية للنظام المصرفي اليمني، كما تم فيه تحليل وتقييم لواقع النظام المصرفي اليمني وسياسات الإصلاح خلال المدة مابين 1997 – 2006.

وتم تخصيص الفصل الثاني من القسم الأول للتعريف بالبنك اليمني ، من حيث نشأته وأهدافه وتنظيمه الإداري ، وأيضا تطوره التاريخي وذلك للوقوف على مواطن القوة والضعف في مسيرته التنموية.

أما الفصل الثالث من القسم الأول فقد تم تخصيصه للتعريف بمفهوم الأداء المصرفي، وطرق تقييم الأداء، وأخيرا تم استعراض منهجية البحث.

القسم الثاني : يتناول هذا القسم تقييم أداء البنك اليمني خلال عشر سنوات 1997– 2006 في ثلاثة فصول، الفصل الأول الذي يحتل الترتيب الرابع في فصول البحث، يتناول تقييم الشق الأيسر من الميزانية وهو تقييم جانب الموارد (الودائع – القروض – رأس المال). ويتناول الفصل الثاني (الفصل الخامس في الترتيب) تقييم الشق الأيمن من الميزانية جانب الاستخدامات (الائتمان – الاستثمارات) أما الفصل الثالث (الفصل السادس في الترتيب) فيتناول العوامل المؤثرة في مستوي أداء البنك في مبحثين، الأول تناول المؤثرات الداخلية، والثاني تناول المؤثرات البيئية القانونية والإدارية الخارجية . ثم أختتم الفصل بمبحث ثالث حول الاستراتيجيات المقترحة لتطوير أداء البنك.

وأخيرا الخاتمة وتتكون من النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة

أولا: الدراسات التي تناولت البنك اليمني بصورة رئيسية

1- دراسة عبدالكريم الدعيس 1995 : بعنوان (تقييم السياسات التسويقية للخدمة المصرفية في اليمن مع التطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير) .

-إشكالية الدراسة :

انطلقت دراسة الدعيس من إشكالية مفادها أن قصور البنك اليمني في تقديم الخدمات المصرفية للمواطنين في اليمن وعدم أخذه بالمفهوم التسويقي عند تقديمه لخدماته المختلفة ترتب عليه الكثير من المشكلات مثل انخفاض نصيبه السوقي وضعف مركزه التنافسي، وتناقص أرباحه، وتذمر العملاء .

- فرضيات الدراسة :

1- أدى عدم اهتمام البنك اليمني بتخطيط خدماته بأسلوب علمي، وعدم الاهتمام ببحوث الخدمات وتطويرها إلى ضعف مركز البنك التنافسي بالسوق المصرفية اليمنية، وتفضيل العملاء للتعامل مع البنوك المنافسة .

2- أدى عدم إتباع الأسلوب العلمي في تسعير وتوزيع خدمات البنك اليمني إلى إعراض العملاء عن التعامل مع البنك، وعدم نجاح البنك في تغطية السوق المصرفية اليمنية .

3- أدى عدم اهتمام البنك بالترويج لنشاطه وخدماته المصرفية، وعدم إتباع الأسلوب العلمي في الترويج إلى انخفاض كفاءة النشاط الترويجي للبنك وعدم فاعليته .

4- إن عدم إتباع البنك اليمني للسياسات السليمة في تسويق خدماته المصرفية يرجع أساسا إلى عدم قيام البنك ببحوث التسويق والاهتمام بها.

- نتائج الدراسة :

1- توصلت هذه الدراسة إلى صحة الفرضيات الأربع .

2- هناك نتائج إضافية كشفها التحليل تستحق الذكر وهي :

أ- سوء أوضاع العاملين في البنك لاسيما بعد ربطهم بالهيكل العام للدولة.

ب- التركيز على الشروط والإجراءات وطلب الضمانات العقارية والتجارية وإهمال جانب الدراسات على العملاء من حيث التميز، والسمعة والمركز المالي، مما أدى إلى استياء كثير من العملاء .

ج- عدم وجود توازن في توزيع فروع البنك على المحافظات والمناطق المختلفة في البلاد، حيث يتم التوزيع بناء على تقديرات الإدارة بدون دراسة لعدد السكان وخصائصهم واحتياجاتهم وأنشطتهم، وفي بعض الأحيان لاعتبارات سياسية .

د- قلة الصلاحيات الممنوحة للفروع، وانشغالها بالعمل اليومي الروتيني، وتنفيذ تعليمات الإدارة المركزية، وانعدام إسهاماتها في رسم السياسات التسويقية وغير التسويقية .

هـ- نشاط العلاقات العامة في البنك مقصور على استقبال ضيوف البنك، وترتيب إقامتهم، وتسهيل إجراءات سفرهم، وسفر المسئولين الكبار في البنك، ومتابعة ما ينشر في وسائل الإعلام عن البنك، وليس لها دور في مجال العلاقات الإنسانية مع العاملين .

2- **دراسة د/ سعيد الشيباني 1996** بعنوان (البنك اليمني للإنشاء والتعمير أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي) دراسة وصفية تحليلية لمراحل حياة البنك اليمني خلال 34 عاما من 1962-1996 في 910 صفحة . وقد تكفل البنك اليمني بنشر هذه الدراسة وأصبحت وثيقة هامة من وثائق البنك يرجع إليه كل من يرغب في التعرف على دوافع نشأة البنك اليمني ودوره التنموي و صيرورة حياته خلال ثلاثة عقود من الزمن، والمصاعب التي واجهها في مسيرته التنموية .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن أبرزت مظاهر قوة البنك في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، والتي تعزى إلى الدور التنموي والتجاري الذي ساهم به البنك في الاقتصاد اليمني.

ثانيا: دراسات تناولت البنك اليمني كواحد من مكونات الجهاز المصرفي اليمني

الدراسات التي تعرضت للبنك باعتباره أحد أهم مكونات الجهاز المصرفي اليمني عديدة وسنقتصر على ذكر اثنتين من أهم هذه الدراسات فيما يأتي :

1- **دراسة أحمد عوض بن مبارك 1997** : بعنوان (تطوير وصناعة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين في المصارف التجارية العاملة في اليمن) .

أهم النتائج المتعلقة بالبنك اليمني هي : تختلف المصارف التجارية الأجنبية واليمنية (الخاصة) فيما تقدمه من خدمات مصرفية من حيث الجودة وشكل التقديم وحداثة المعدات المستخدمة والحواسيب الالكترونية عن المصارف التجارية اليمنية (حكومية ومختلطة)

2- **دراسة د/ جميل الأثوري ود/عبدالملك المعمري أكتوبر2007** : بعنوان (قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية من منظور العملاء – دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك التجارية اليمنية) .

فقد توصلا الباحثان إلى وجود فوارق كبيرة جدا في تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية بين البنك اليمني للإنشاء والتعمير والبنوك الأربعة الأخرى التي شملها الاستقصاء (بنك اليمن الدولي، وبنك التضامن الإسلامي، وبنك سبأ الإسلامي، والبنك الأهلي اليمني).

ويرجع الباحثان الأسباب وراء الفروق الكبيرة في مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك اليمني للإنشاء والتعمير والبنوك الوطنية الأخرى إلى:

- قدم تأسيس البنك اليمني، أي شيخوخته.
- وجمود إدارته.
- وعدم تعريض خدماته المصرفية للتحديث والتطوير مما أثر على وضعه المصرفي وعلى تقييمات العملاء له.

كما أن استقطاب البنوك الجديدة للكثير من الكفاءات المدربة التي كانت تعمل في البنك وتحول الكثير من عملائه إلى البنوك الأخرى كان له أثر سلبي على أداء البنك وعلى الخدمات المصرفية التي يقدمها لعملائه، لذا كان تقييمهم سلبيا لكثير من جوانب الخدمات المصرفية التي يقدمها لهم البنك .

القيمة المضافة لهذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

أولا : من حيث الفترة الزمنية: تعد هذه الدراسة للبنك اليمني للإنشاء والتعمير متفردة من حيث الفترة الزمنية 97-2006.

ثانيا : من حيث جوانب التحليل: فهي دراسة شاملة لأهم أنشطة البنك (الودائع – القروض – كفاية رأس المال – الائتمان – الاستثمارات – الخدمات المصرفية الحديثة).

ثالثا: من حيث المنهج المتبع في تقييم الأداء وفي التمييز بين العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية المؤثرة في مستوى الأداء.

وفي الختام آمل أن أكون قد وفقت في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فما أصبت فيه فالفضل لله تعالى وتوفيقه (له الحمد في الأولى والآخرة) ثم لنصائح الأستاذ المشرف جزاه الله عني خير الجزاء . وما جانبت فيه الصواب أسأل الله أن يلهمني تداركه وتصحيحه حتى يكتمل النفع من هذه الدراسة.

والحمد لله رب العالمين.

القسم الأول

الإطار العام للبحث

سيتناول القسم الأول من هذه الدراسة في فصول ثلاثة، السمات الأساسية للاقتصاد اليمني، والنظام المصرفي اليمني، وتقييم لسياسات الإصلاح المصرفي في اليمن1990 – 2006 في الفصل الأول ، وفي الفصل الثاني سيتم التعريف بالبنك اليمني من حيث النشأة والتطور، وفي الفصل الثالث يتم استعراض مصطلحات البحث ، وطرق تقييم الأداء المصرفي، ومنهجية تقييم أداء البنك اليمني ، وإجراءات الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: النـــــــــظام المصـــــــرفي في اليمن.

الفصل الثاني: التعريف بالبنك اليمني للإنشاء والتعمير.

الفصل الثالث: منهجية تقييم الأداء المصرفي.

الفصل الأول

النظام المصرفي في اليمن

يتناول هذا الفصل النظام المصرفي في اليمن في ثلاثة مباحث، حيث يتناول المبحث الأول السمات الأساسية للاقتصاد اليمني (الناتج المحلي، والدخل القومي، والادخار، والاستثمار، ومتوسط دخل الفرد، والبطالة، والتضخم، والفجوة التمويلية) ويتناول المبحث الثاني السمات الأساسية للنظام المصرفي اليمني، وسياسات الإصلاح المصرفي خلال الفترة من 1990 – 2006 ونتائج هذه السياسات في الواقع الاقتصادي في المبحث الثالث.

المبحث الأول : السمات الأساسية للاقتصاد اليمني .

المبحث الثاني: السمات الأساسية للنظام المصرفي اليمني.

المبحث الثالث: تحليل وتقييم لواقع النظام المصرفي اليمني وسياسات الإصلاح خلال المدة مابين 1990 – 2006.

المبحث الأول

السمات الأساسية للاقتصاد اليمني

1:1- مقدمة

سنعرض في هذا المبحث صورة مختصرة لأهم المظاهر والسمات الأساسية للاقتصاد اليمني، بهدف إبراز حجم التحديات التنموية، لتذكير القائمين على المؤسسات المصرفية بصورة عامة والعمومية على وجه الخصوص بمعانات مجتمعهم وما يمكن أن يؤول إليه حال هذا المجتمع إذا لم تساهم هذه المؤسسات في دعم جهود الإصلاح والتنمية.

2:1- التطورات الاقتصادية والاجتماعية

في 22 مايو 1990 دخلت اليمن مرحلة تاريخية جديدة بإعادة توحيد شطريها ودمج اقتصادين مختلفين ونامبين . وبعد ستة عشر عاما من مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للوطن الموحد، مازال اليمن يصنف ضمن الدول الأقل نموا، للأسباب التالية:

أ- متوسط دخل الفرد من الناتج القومي الحقيقي لازال منخفضا رغم الارتفاع المستمر في أسعار النفط، إذ يبلغ (846 دولار) في العام 2006 أي ما يساوي دولارين وثلث في اليوم*.

جدول (1:1) يبين تطور متوسط دخل الفرد خلال الفترة من2001 - 2006 بالأسعار الجارية

السنوات / البيـــــان	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
• الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق (مليار ريال)	1586.7	1662	1878	2160.6	2563.5	3207	3755
صافي دخل عوامل الإنتاج من العالم الخارجي (مليار ريال)	-114	-106	-132	-175.6	-235.5	-295.7	-235.9
• الناتج القومي الإجمالي (مليار ريال)	1444	1556	1746	1985	2328	2911.3	3519
- متوسط سعر الدولار (ريال)	165	173	178.8	184	185.7	194.9	198
• الناتج القومي الإجمالي (مليار دولار)	8.49	9	9.77	10.8	12.54	14.94	17.77
• متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي (دولار)	514	507	534	573	646	747	846

المصدر :الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، كتاب الإحصاء السنوي 2005 ص356

= البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي 2006، ص131

* تجدر الإشارة إلى أن متوسط دخل الفرد السنوي في أمريكا 13تريليون دولار / 300 مليون نسمة = 43.3 ألف دولار.في السنة = 120.3 دولار في اليوم .

ب- بلغ عدد سكان الجمهورية اليمنية المقيمين داخل الوطن حسب تعداد 2004 (19.685.000) نسمة بمعدل نمو سنوي 3% تقريبا . يعيش حوالي 71.4% من السكان بالريف. تمثل الفئة العمرية دون 15سنة نسبة 45% من إجمالي السكان[1].

ج- تبلغ قوة العمل في الاقتصاد اليمني (4.8) مليون نسمة حسب إحصائيات 2004، أي ما يعادل 24.5% من حجم السكان موزعة على النحو الآتي :

- 718 ألف نسمة يعملون في المنشآت الخاصة.[2]

- 492 ألف نسمة يعملون في الجهاز الإداري والقضائي للدولة.[3]

معنى ذلك أن المشاركين الدائمين في الإنتاج لا يتجاوزون (1.210.000) عامل بنسبة 25% من قوة العمل و6% من حجم السكان.

بينما بقية العمالة العاملة التي وردت في كتاب الإحصاء السنوي، فهي عمالة موسمية غير ماهرة تتركز معظمها في قطاع الزراعة والصيد حيث تبلغ حوالي 54% من إجمالي القوة العاملة في الاقتصاد.[4]

د- يبلغ معدل نمو البطالة سنويا (2.7%) خلال الفترة من 2003 – 2005. وتتركز البطالة بصورة كبيرة في أوساط الشباب، إذ تصل نسبة البطالة الصريحة بين الشباب وفقا لدراسات خبراء منظمة العمل الدولية حوالي 18% ويتوقع أن تتراوح نسبة بطالة الشباب في العام 2006 مابين 29 – 2.34 %.

معنى ذلك أن ثلث الشباب في سن العمل لا يجدون العمل. وتؤكد التقارير الرسمية أن هذا الرقم مرشح للزيادة بسبب أن مخرجات الجهاز التعليمي تصل إلى حوالي 188 ألف شاب وشابة سنويا، لا يستطيع الاقتصاد توفير فرص عمل إلا بمقدار 16 ألف وظيفة فقط وذلك وفقا لبيانات مسح الطلب على القوة العاملة 2003.[5]

هـ- توسع ظاهرة الفقر وتدهور المستوى المعيشي لغالبية السكان . فقد أظهرت نتائج مسح ميزانية الأسرة لعام 1998 أن (17.6%) من السكان يعيشون تحت خط فقر الغذاء. وأن 41.8% يقعون تحت خط الفقر الأعلى* أي ما يعادل 6.9مليون مواطن في 1998، يعانون من الفقر وأبعاده المختلفة، ناهيك عن الأعداد الأخرى التي تعيش حول خط الفقر. الجدول التالي يبرز مؤشرات الفقر في اليمن حسب مسح 1998.

---

[1] -الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجهاز المركزي للإحصاء – الإحصاء السنوي 2005 – ص20

[2] - المصدر نفسه – ص51

[3] - نفسه – ص53

[4] - وزارة التخطيط والتعاون الدولي – التقرير الاقتصادي السنوي 2006 – ص81

[5] - المصدر نفسه 2006 – ص46

* الفقر الأعلى: هو الذي لايستطيع معه الفرد أن يشبع حاجاته التعليمية والصحية والاجتماعية الأخرى.

جدول (2:1) يبين مؤشرات الفقر حسب مسح 1998

المؤشر	1998
ـ نسبة السكان ذوي دخل أقل من دولار يوميا (حسب تعادل القوة الشرائية)	%10.7
ـ نسبة السكان ذوي دخل أقل من دولارين يوميا (حسب تعادل القوة الشرائية)	%47
السكان الذين يعيشون تحت خط فقر الغذاء.	%17.6
السكان الذين يقعون تحت خط الفقر الأعلى.	%41.8
حصة خمس السكان الأشد فقرا من الاستهلاك القومي	%8

المصدر :وزارة التخطيط والتعاون الدولي : تقرير اليمن 2003 حول أهداف الألفية ص2

وفيما يتعلق بتوزيع الدخل فقد يلاحظ من بيانات الجدول أن هناك 20% من السكان لا يزيد دخلهم عن 8% من الدخل المحلي الإجمالي. وبالتالي فان نسبة السكان الذين يحصلون على أقل من دولار في اليوم تصل إلى 10.7% من السكان، والسكان الذين يحصلون على أقل من دولارين في اليوم تصل نسبتهم إلى 47% من إجمالي السكان المقيمين وفقا لمعامل تعادل القوة الشرائية.

وبناءا على ذلك وحسب التقديرات الرسمية فان الاقتصاد اليمني من أجل تخفيض معدل الفقر بمظاهره المختلفة إلى النصف بحلول عام 2015، يحتاج إلى تحقيق معدل نمو حقيقي يبلغ بالمتوسط 8% سنويا على الأقل. وهذا المستوى لمعدل النمو الاقتصادي يتطلب حجما أعلى من الاستثمارات، وهذا يتطلب حشدا للمدخرات المحلية، إضافة إلى بذل جهود كبيرة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

وفيما يلي التقديرات المالية المطلوبة للوفاء بتحقيق تلك الأهداف:

جدول (3:1) التقديرات المالية المطلوبة لتحقيق أهداف الألفية الثالثة

الموارد اللازمة لتحقيق معدل نمو8%	2001- 2005	2006- 2015
إجمالي الموارد المطلوبة (بالمليون دولار)	10.524	36.338
إجمالي الإنفاق العام (بالمليون دولار)	9.281	29.995
الموارد الإضافية المطلوبة (فجوة التمويل) م.دولار	1.243	6.343

المصدر:وزارة التخطيط والتعاون الدولي، تقرير اليمن حول أهداف الألفية 2003 – مصدر سابق - ص4

يلاحظ من بيانات الجدول (3:1) أن الاحتياجات التمويلية اللازمة لتحقيق تلك الخطة تقدر بـ10.5مليار دولار للمرحلة الأولى 2001-2005 ، وأن الفجوة المالية المقدرة تساوي مليار ومائتا وثلاثة وأربعون ألف دولار. والفجوة المالية المتوقعة لتحقيق معدل نمو 8% سنويا خلال الفترة مابين 2006-2015 تساوي ستة مليار وثلاثمائة وثلاثة وأربعون دولار.

و – الادخار القومي متواضع ونسبته إلى الدخل القومي المتاح في انخفاض مستمر. حيث انخفضت هذه النسبة من 20% عام 2001 إلى 17% عام 2006.

جدول (4:1) يبين حجم الادخار وعلاقته بالاستثمار خلال الفترة 2001 – 2006 بالمليار ريال

السنة / البند	2001	2002	2003	2004	2005	2006
الناتج المحلي الإجمالي	1662.1	1878.7	2160	2563	3207	3755
الدخل القومي المتاح	1662	1860	2095	2385.7	2956	3494
الادخار من الدخل القومي المتاح.	338.8	315	350	365.6	507.7	682
الاستثمار الإجمالي	325.1	347.1	448	519.9	595.9	616
الادخار / الناتج المحلي	%20.4	%16.7	%16.2	%14.3	%15.8	%16.4
الادخار / الدخل القومي	%20	%16.9	%16.7	%15.3	%17.2	%17.6
الاستثمار / الادخار	%96	%110	%128	%142	%117	%90

المصدر : وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجهاز المركزي للإحصاء - الإحصاء السنوي 2005 – ص350 و 351

ز – على الرغم من التوجهات الاقتصادية نحو القطاع الخاص، والمزايا القانونية الممنوحة للاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية*، إلا أن حجم الاستثمارات الخاصة محدودة جدا، حيث تشير بيانات الجدول التالي (5:1) إلى أن المتوسط السنوي للاستثمارات الخاصة إلى الناتج المحلي الإجمالي في حدود 9.8% خلال الأعوام الثلاثة 2003 – 2005، وفي حدود 45.7% من الاستثمار الكلي خلال نفس الفترة.

جدول (5:1) الاستثمار الخاص خلال الفترة 2003 – 2005

السنة / البيان	2003	2004	2005	المتوسط السنوي
مليون ريال	209.2	256.9	245	237.0
من الناتج المحلي الإجمالي %	9.7	10.0	7.6	9.1
من الاستثمار الكلي %	46.7	49.4	41.1	45.7
معدل النمو السنوي %	11.3	22.8	-4.6	9.8

المصدر :وزارة التخطيط، التقرير الاقتصادي السنوي – مصدر سابق – ص 113

* من أهم المزايا القانونية في قانون الاستثمار رقم(22) لسنة 2002 : ما ورد في المواد (20- 23) من إعفاءات ضريبية للمنتج المحلي تصل إلى سبع سنوات، وحمايتها من المنافسة الأجنبية بفرض رسوم جمركية على السلع المنافسة كما ورد في المواد 24، 25 .
وفيما يخص الاستثمار الأجنبي ورد في قانون المنطقة الحرة مايلي: (ملكية أجنبية للمشروع 100%، وإعفاء من ضرائب الدخل لمدة خمسة عشر سنة، وحرية تحويل رؤوس الأموال والأرباح، وإعفاء العاملين غير اليمنيين من ضرائب الدخل، حرية تحديد الأسعار والأرباح) ص10 من كتاب التسهيلات والحوافز الصادر عن قطاع الاستثمار والترويج، الهيئة العامة للمناطق الحرة .

ح- كما تشير التقارير الرسمية إلى أن معدلات استجابة الاستثمارات الأجنبية أقل من المستوى المأمول، حيث يبين الجدول (5:1) تدني ومحدودية الاستثمارات الأجنبية إلى إجمالي الاستثمارات وبالذات الاستثمارات الأجنبية غير النفطية، وتقلبها من سنة إلى أخرى. حيث بلغت قيمة الاستثمارات الأجنبية خلال العام 2004 38.8مليار ريال، أي ما يساوي 27.6% من إجمالي الاستثمارات الكلية خلال العام، كان نصيب الاستثمارات النفطية منها 19% ، والباقي 8.6% استثمارات غير نفطية توزعت بين 8% استثمارات عربية، وحوالي 0.6% فقط استثمارات غير عربية .

جدول (6:1) الاستثمارات المرخصة حسب التكلفة للفترة 2002 – 2004 مليار ريال

السنة	وطنية	أجنبية				إجمالي الاستثمار
		عربية	نفطية	غير عربية	الإجمالي	
2002	55.0	24.7	11.6	0.1	36.4	91.4
2003	49.5	23.2	20.5	12.0	55.7	105.2
2004	102.0	11.4	26.6	0.8	38.8	140.8
من إجمالي الاستثمارات %						
2002	60.1	27.1	12.7	0.1	39.9	100
2003	47.1	22.1	19.5	11.4	52.9	100
2004	72.4	8.1	18.9	0.6	27.6	100

المصدر : وزارة التخطيط، التقرير الاقتصادي السنوي2006 – مصدر سابق – ص115

ط- انخفاض الكفاءة الإنتاجية في مختلف القطاعات الإنتاجية، فعلى سبيل المثال يستحوذ القطاع الزراعي على 54% من إجمالي قوة العمل، بينما لا تتجاوز مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي 11.7% كمتوسط للسنوات الثلاث من 2003 – 2005.

ويعزى ذلك إلى انخفاض نصيب العامل من رأس المال، وتخلف طرق الإنتاج، وتدني مستوى المهارة، وشحة مصادر مياه الري[1].

ي- ضعف الهياكل الأساسية وعدم كفاية المتاح منه لخدمة أغراض التنمية، وتيسير النشاط الاقتصادي، فهناك على سبيل المثال : ضعف في شبكة الطرق البرية، ومحدودية الطرق المسفلتة.

[1]-الجمهورية اليمنية ، وزارة التخطيط والتعاون الدولي – التقرير الاقتصادي السنوي 2006 – ص81

المبحث الثاني

السمات الأساسية للنظام المصرفي اليمني

المطلب الأول: جهاز التمويل المالي

يتكون جهاز التمويل المالي في اليمن من عدد من المؤسسات التمويلية غير المباشرة، حيث تنحصر هذه المؤسسات في البنوك التجارية، والمتخصصة والإسلامية، وشركات التأمين وصناديق التقاعد والضمان الاجتماعي . بينما تنعدم مؤسسات التمويل المباشرة والمتمثلة في أسواق الأوراق المالية – البورصات – وشركات التمويل الاستثمارية التي أصبحت تلعب دورا هاما في عمليات التمويل المالي للمشاريع الاقتصادية الضخمة في معظم الاقتصاديات المتقدمة، وبعض الاقتصاديات النامية . الجدول التالي يعطي صورة مختصرة عن نوع وحجم المؤسسات التمويلية في اليمن.

جدول (7:1) يبين تطور عدد المؤسسات التمويلية في اليمن خلال الفترة 2001 – 2005

م	السنوات / البيان	2001	2002	2003	2004	2005
1	البنـــــوك	17	18	18	18	17
1:1	البنك المركزي	1	1	1	1	1
2:1	البنوك التجارية	11	11	11	11	*11
3:1	البنوك الإسلامية	3	4	4	4	4
4:1	البنوك المتخصصة	2	2	2	2	2
2	الصرافة	266	299	341	349	410
1:2	شركات الصرافة	6	7	10	14	14
2:2	محلات الصرافة	260	292	331	335	396
3	شركات التامين وصناديق التقاعد	14	15	15	16	16
1:3	شركات التامين	10	11	11	12	12
2:3	صناديق التقاعد والمعاشات	4	4	4	4	4
الإجمالي		297	332	374	383	443

المصدر: وزارة التخطيط والتعاون الدولي ،الجهاز المركزي للإحصاء - الإحصاء السنوي 2005، ص219

* هذا الرقم يتضمن البنك الوطني الذي وضع البنك المركزي يده عليه في ديسمبر 2005

المطلب الثاني: النظام المصرفي في اليمن

يشمل النظام المصرفي اليمني كل من البنك المركزي، والبنوك التجارية، والإسلامية، والبنوك المتخصصة.

أولا: البنك المركزي CENTERAL BANK

- تأسس البنك المركزي اليمني في شمال اليمن سابقا بموجب القانون رقم (4) لسنة 1971 برأس مال قدره (10) مليون ريال، ليمارس الوظائف المحددة في قانون إنشائه كبنك للدولة ومستشارها المالي وبنك للبنوك، ومنظم حركة الائتمان داخل الاقتصاد[1].

- وفي عام1972 تم تأسيس مصرف اليمن، كبنك مركزي في جنوب اليمن، بموجب القانون رقم(36) قانون النظام المصرفي، ليتولى مهام البنك المركزي للدولة .[2]

- وبعد توحيد شطري اليمن في22مايو 1990 في كيان سياسي واحد – الجمهورية اليمنية – تم دمج مصرف اليمن، في البنك المركزي اليمني، ليكوّنا معا مؤسسة مصرفية واحدة، حدد اختصاصها بموجب قانون البنك المركزي اليمني رقم (21) لسنة1991 والمعدل بالقانون رقم (21) لسنة 2003 الساري مفعوله حاليا .

- وقد نظمت المادة (10) من القانون رقم (21) لسنة 2003 أسلوب اختيار أعضاء مجلس إدارة البنك المركزي اليمني . فجاء في فقرتيها الأولى والثانية ما يلي :

- يتكون مجلس إدارة البنك من سبعة أعضاء يعينون بقرار جمهوري بناء على ترشيح من مجلس الوزراء وذلك على النحو التالي :

أ- محافظ البنك المركزي اليمني رئيسا. ب - نائب المحافظ نائبا للرئيس.

ب- ممثل عن وزارة المالية . ج - أربعة أعضاء آخرين .

[1] - التميمي، حسين و السنفي، عبدالله ، أساسيات إدارة المصارف ، دارا لحكمة اليمانية ، صنعاء ، ط1 1995، ص274

[2] - الشيباني، سعيد، نشؤ وتطور النظام المصرفي في اليمن الشطرية والموحدة 1839-1990 ، بحث مقدم في ندوة النظام المصرفي التي أقامها المجلس الاستشاري خلال الفترة 7-9 ديسمبر1998، ص91

جدول(8:1) يبين هيكل الجهاز المصرفي اليمني كما هو في2006/12/31 رأس المال بالمليون ريال

اسم البنك	ت. التأسيس	رأس المال	ملكية رأس المال			عدد الفروع
			حكومي	خاص	أجنبي	
أولا: البنك المركزي	1971	2مليون	%100	-	-	22
ثانيا: البنوك التجارية						
أ- البنوك التجارية الوطنية						
1- البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	4.5م	% 51	%49		39
2- البنك الأهلي اليمني	1969	5.5م	%100			32
3- بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار	1979	2.4م		%100		8
4- بنك اليمن الدولي	1979	2.4م		%79.6	%20.4	9
5- البنك التجاري اليمني	1993	3.65م	%10	%90		8
6- البنك الوطني للتجارة والاستثمار	1998	1.5م		%100		تم تصفيته
7- بنك اليمن والخليج	2001	1.25م	%1	%77	%22	2
ب- البنوك التجارية العربية						
1- البنك العربي	1972	5.64م			%100	10
2- مصرف الرافدين	1982	2م			%100	1
ج- البنوك التجارية الأجنبية						
1- يونيتد بنك ليمتد	1972	3.16م			%100	2
2- كالبون بنك التمويل والاستثمار	1975	3.18م			%100	5
ثالثا: البنوك الإسلامية						
1- البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار	1995	2م	%4.5	%73.5	%22.0	5
2- بنك التضامن الإسلامي	1996	9.1م		%96.7	%3.3	15
3- بنك سبأ الإسلامي	1997	4.1م		%85	%15	11
4- بنك اليمن والبحرين الشامل	2002	3.3م		%75	%25	4
رابعا: البنوك المتخصصة						
1- بنك التسليف للإسكان	1978	0.2				2
2- بنك التسليف التعاوني الزراعي	1979	4.5م				39

المصدر : الجمهورية اليمنية، البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي 2006 ص125، 126

ثانيا: البنوك التجارية Commercial Banks

- تعرف البنوك التجارية، بأنها مؤسسات مالية وسيطة، تقوم بوظيفة نقل الأموال من الوحدات ذات الفائض، إلى الوحدات ذات العجز.[1]
- وقد أطلق هذا الاسم على هذه البنوك لاقتصار نشاطها في أول الأمر على تمويل الأنشطة التجارية، وانحصار هذا الدور في تقديم القروض قصيرة الأجل التي تقل مدتها عن سنة. إلا أن التوسع في الأعمال المصرفية - لاسيما خلال الأربعة عقود الأخيرة من القرن العشرين - دفع تلك البنوك للتعامل مع كافة منشآت المجتمع، صناعية، تجارية، زراعية، عقارية.[2]
- ويعرفها آخر: بأنها (البنوك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية، ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يستلزمه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية، وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي).[3]

نشأة البنوك التجارية اليمنية وتطورها

لم يكن لشمال اليمن خلال عهد المملكة المتوكلية اليمنية أي نظام مالي أو نقدي ... وبالتالي أي نظام مصرفي وطني، باستثناء وجود مجموعة من وكالات التجارة ومكاتب الصرافة والتحويل، وفرعين مؤقتين أحدهما لبنك أجنبي وهو فرع لبنك الهند الصينية والسويس (بنك الاندوشين) الفرنسي الجنسية فتح له فرع في مدينة الحديدة عام1949، كانت أعماله محدودة في قبول التحاويل وشراء الريال الفضي.. لكنه لم يصادف نجاحا فتم تصفية أعماله في العام 1951.

والآخر هو البنك الأهلي التجاري السعودي الذي فتح له ثلاثة فروع في الحديدة وتعز وصنعاء في العام 1956 . وكانت أعماله محدودة في قبول التحاويل وتجميع الريال الفضي – ماريا تريزا- وقد وضع بعد الثورة تحت الحراسة، ثم صفيت أعماله وحل محله البنك اليمني للإنشاء والتعمير، حيث اعتبر رصيده الدائن البالغ (3.5 مليون ريال ماريا تريزا) ضمن مساهمة الحكومة في رأسمال البنك اليمني عند تأسيسه في 1962/10/28[4].

---

[1] - التميمي والسنفي – مصدر سابق – ص36

[2] - أنور سلطان، محمد سعيد، إدارة البنوك ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2005، ص15

[3] -حنفي،عبد الغفار، و أبو قحف، عبد السلام، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، بيروت، 1991 ، ص26

[4] - الشيباني، نشؤ وتطور النظام المصرفي في اليمن الشطرية والموحدة ، مصدر سابق، ص 70.69.66

ومنذ العام1962 إلى منتصف عام 1971 ظل البنك اليمني للإنشاء والتعمير، البنك التجاري والاستثماري الوحيد، وبنك الحكومة ومستشارها المالي حتى 27 يوليو من العام1971حيث صدر قرار جمهوري بإنشاء البنك المركزي اليمني وهي البداية الحقيقية للنظام المصرفي في اليمن وانتشاره في ربوع محافظات الجمهورية .

بالنسبة لجنوب اليمن، وبحكم الموقع الجغرافي والتجاري لمدينة عدن المحتلة بريطانيا خلال المدة من1939 – 1967 فقد اهتمت الشركات الملاحية والتجارية البريطانية والهندية بمد نشاطها التجاري إليها لاسيما بعد فتح قناة السويس.

فمنذ العام1871 بدأت تظهر وكالات تلك الشركات، وستة فروع لبنوك تجارية – بريطانية وهندية وباكستانية – إضافة إلى البنك العربي الذي أسس عام1956[1].

استمرت هذه البنوك في العمل في الشطر الجنوبي سابقا حتى 27نوفمبر1969 بعد الثورة بعامين، حيث صدر قانون التأميم الذي تضمن دمج جميع البنوك المحلية في بنك واحد سمي البنك الأهلي اليمني .[2]

ظل البنك الأهلي اليمني يمثل البنوك التجارية في جنوب اليمن حتى قيام الوحدة . واستمر بعد الوحدة ولا يزال يمارس نشاطه التجاري كواحد من مكونات الجهاز المصرفي اليمني .

أهداف البنوك التجارية

يسعى البنك التجاري من وراء ممارسته لأنشطته التمويلية والاستثمارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي :

أولا : أهداف خاصة بتحقيق المنفعة الذاتية للبنك وتتمثل بـ :

أ- هدف الربحية

يعد تحقيق الأرباح من الناحية العملية هدفا استراتيجيا للبنك ، إذ لابد أن يكون للبنك – كمؤسسة اقتصادية- أهدافا مالية، يسعى لتحقيقها : والخلاف بين الكتاب والباحثين في المجال الاقتصادي والمصرفي من ناحية، والقائمين على العمل المصرفي من ناحية أخرى، ليس في ضرورة تحقيق الأرباح، ولكن في مقدار هذه الأرباح .

فواقع العمل المصرفي التجاري يشير إلى أنها تسعى جاهدة إلى تعظيم الأرباح وليس تحقيق ربح مناسب، بل إن مقدار الأرباح هي أهم مقاييس قوة البنك من ضعفه، وذلك باستثناء البنوك التجارية العمومية، فهي وان كانت تسعى إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، إلا أن ذلك لا يكون على حساب الأهداف التنموية .

تجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب يعدون (السيولة – الأمان) أهدافا مالية، ونحن نذهب مع من يرى أن السيولة والأمان هي أهداف للمودعين وبالتالي فهي قيود على البنك وليس أهدافا له.[1]

[1] - المصدر نفسه، ص87،89

[2] - المصدر نفسه، ص95

ب - سمعة البنك

السمعة الحسنة هي عماد ثقة العملاء في مصرفهم، وهي الشعار الذي يحقق بها البنك بقية أهدافه .

ج - النمو والاستمرار

يتوقف هدف النمو والاستمرار على الهدفين الأول والثاني، فبربحيته وسمعته الحسنة يزداد ثقة عملائه به (مدخرين – مستثمرين) وبسببيهما يستمر عمله وينمو حجمه . ومن أجل الديمومة والنمو المستمر وتطوير موقع البنك في السوق المصرفية يستلزم الأمر تطوير وابتكار خدمات وأوعية استثمارية جديدة، وطرق جديدة لأداء الخدمات، وتطوير كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري .

ثانيا : أهداف خاصة بتحقيق المنافع الاجتماعية

وهذه الأهداف يمكن للبنك تحقيقها من خلال سعيه لتحقيق الأهداف الذاتية، سواء تلك التي تتعلق بالمشاركة في تنفيذ خطط التنمية داخل البلد، أو توفير الحاجات الأساسية بحسب سلم الأوليات الاقتصادية، الاجتماعية للبلد الذي يعمل فيه .

ثالثا : البـــنوك الإسـلامية Islamic Banks

ماهيتها

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في مجال الاقتصاد الإسلامي والصيرفة الإسلامية في تعريف معنى البنك الإسلامي. وهذا الاختلاف يرجع غالبا إلى الدور الذي يلقيه أي من الكتاب على عاتق البنك الإسلامي، وسنقتصر هنا على عرض تعريف مدير عام البنك الإسلامي الأردني للبنك الإسلامي (بأنه مصرف متعدد الأغراض يقدم خدمات البنوك التقليدية والبنوك الاستثمارية والبنوك المتخصصة وهو بهذا مؤسسة اقتصادية ومالية واستثمارية وتنموية واجتماعية تبتعد عن السلع والخدمات المحرمة وهو جزء من كل من اقتصاد إسلامي وحلقة من حلقات هذا الاقتصاد) .[2]

البنوك الإسلامية اليمنية

نشأتها

كانت البداية الأولى لنشؤ العمل المصرفي الإسلامي في اليمن العام1996 بصدور القانون رقم (21) الخاص بالمصارف الإسلامية. أنشأ على أثره أربعة بنوك إسلامية، أولها البنك الإسلامي اليمني، الذي حصل على ترخيص البنك المركزي اليمني في العام 1995 والقانون مازال مشروع في البرلمان، ثم تأسس

[1] - انظر كل من : الهواري، سيد: إدارة البنوك مع التركيز على البنوك التجارية والإسلامية، مكتبة عين شمس 1987، ص54-58 و هندي ، منير إبراهيم ، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات) ، 1996م ، ص 23

[2] - التميمي والسنفي – مصدر سابق – ص248

بنك التضامن الإسلامي وبنك سبأ الإسلامي في العام1996، إلا أن هذا الأخير لم يزاول عمله إلا في مطلع العام 1997. وفي العام 2002 تأسس بنك اليمن والبحرين الشامل.[1]

أهدافـــها [2]

إن المطلع على قوانين وأنظمة البنوك الإسلامية المختلفة، يلاحظ أن أهم أهدافها تتمثل فيما يلي:

1- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، والالتزام المطلق باجتناب الربا.

وهذا الهدف أوجب عليها ضرورة تكييف المعاملات المالية المعاصرة مع قواعد ومقاصد الشريعة الإسلامية، والعمل على ابتكار خدمات وأوعية ادخارية، واستثمارية، وتمويلية، ومصرفية، جديدة، وتطوير طرق أدائها .

2- الأهداف المالية، وهذه الأهداف تتفق فيها البنوك الإسلامية مع البنوك التجارية التقليدية، باعتبارها أهدافا فنية ضرورية لحياة البنك ونموه واستمراره . وهي : أهداف (السيولة – الربحية – الأمان – نمو الموارد).

3- الأهداف الاستثمارية: يهدف البنك الإسلامي إلى تغطية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية في ميدان التمويل والاستثمار عن طريق : الاستثمار المباشر، والمشاركات، وترويج المشروعات، وتقديم دراسات الجدوى للغير، وتحسين المناخ الاستثماري العام، وذلك وفقا لأولويات المجتمع المسلم .

4- الموقف النسبي في السوق المصرفية: يهدف البنك الإسلامي شأنه شأن البنك التقليدي إلى زيادة حصته في السوق المصرفية المحلية، والعالمية وتحسين السمعة المصرفية للبنك . ولن يتحقق أي من تلك الأهداف إلا بتطوير كفاءة وفعالية جهازه الإداري .

رابعا : البنوك المتخصصة Special – purpose Banks

البنوك المتخصصة هي : بنوك عمومية غالبا، تنشئها الدولة لتتخصص في تمويل نشاط اقتصادي معين . لذلك فهي تعرف بأنها **(تلك التي تقوم بعمليات مصرفية تخدم نوعا محددا من النشاطات الاقتصادية الرئيسية)** .[3]

اختلافها عن البنوك التجارية

يمكن تلخيص الفروق الأساسية بين البنوك التجارية والبنوك المتخصصة بما يلي :

1- من حيث الموارد

- الودائع مصدر تمويل لكليهما ولكنها – الودائع – تعد المورد الرئيسي للتوظيف في البنوك التجارية.[4]

---

[1] - البنك المركزي اليمني – التقرير السنوي 2005

[2] - انظر كل من : سيد الهوا ري، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ج6، الاستثمار - ص150، و سليمان اللوزي وآخرون، إدارة البنوك، دار الفكرعمان97، ص56، و محمد سعيد سلطان ، مصدر سابق، ص53- 65.

[3] - المصدر نفسه – ص21

[4]- سليمان اللوزي وآخرون، مصدر سابق، ص30

- تعتمد البنوك المتخصصة في عمليات التوظيف على رأس المال أو ما يخصص لها في ميزانية الدولة إن كان اقتصادها اقتصادا موجها . ومن السندات والقروض العامة التي تصدرها – البنوك المتخصصة – وتشترك فيها البنوك التجارية كنوع من أنواع الاستثمار.[1]

لذلك فان البنوك المتخصصة لا تستطيع التوسع المستمر في نشاطها إلا في حدود مواردها، بعكس الحال عند البنوك التجارية التي تستطيع أن تنمي مواردها عن طريق الودائع [2].

2- من حيث التوظيفات[3]

- يقدم كلا النوعين من البنوك التسهيلات الائتمانية - القروض – ولكن السياسات الائتمانية المتبعة في البنوك المتخصصة تختلف عن تلك المتبعة في البنوك التجارية، من حيث غايات القروض، وأسعار الفوائد والعمولات، والضمانات .

3- من حيث الشكل القانوني[4]

الشكل القانوني لغالبية البنوك التجارية على شكل شركات مساهمة عامة مملوكة للقطاع الخاص، بينما تكون غالبية البنوك المتخصصة مؤسسات عامة مملوكة بالكامل للحكومة، أو على شكل شركات مساهمة ذات ملكية مشتركة بين القطاعين العام والخاص .

البنوك المتخصصة في اليمن

لقد أدركت الحكومة اليمنية أهمية إنشاء بنوك تتخصص في تمويل وتنمية القطاعات الحيوية في الاقتصاد اليمني كالزراعة، والصناعة، والإسكان منذ منتصف التسعينيات. فأنشأت ثلاثة بنوك متخصصة هي:

1- بنك التسليف التعاوني الزراعي

أنشئ هذا البنك طبقا للقرار بقانون رقم(39) لسنة1982 نتيجة دمج ثلاث مؤسسات مالية متخصصة في المجال الزراعي هي (صندوق التسليف الزراعي تأسس في عام 1974، وبنك التسليف الزراعي تأسس في عام 1975، وبنك التعاون الأهلي للتطوير تأسس في عام1979) وذلك برأسمال قدره 300مليون ريال يمني، تملك الدولة 87% من رأسماله و13% الباقية يتملكها القطاع التعاوني ممثلا بهيئات التعاون الأهلي للتطوير.[5] يمارس البنك أنشطته من خلال 42فرعا منتشرا في أنحاء الجمهورية اليمنية . ويعمل لدى البنك 1460موظفا كما في ديسمبر 2006[6]

تقييم لواقع النشاط في البنك الزراعي

سنحاول تقييم واقع نشاط هذا البنك من خلال البيانات المنشورة في التقارير السنوية 2004-2006 وذلك لأنه بدأ يجدد آلية عمله، ويحقق نموا مستمرا في موارده واستخداماته بعد أن كان يعد العدة لتصفيته.

[1]- أنور سلطان ، مصدر سابق – ص20
[2] - المصدر نفسه
[3] - سليمان اللوزي وآخرون، مصدر سابق – ص30
[4] - نفسه
[5] -المقطري، عبد العزيز، النقود والسياسة النقدية في الاقتصاد اليمني الحديث، دار الحداثة بيروت، 1985، ص149-151
[6] - بنك التسليف التعاوني الزراعي، التقرير السنوي 2006، ص3

جدول(9:1) يبين حركة نشاط بنك التسليف التعاوني الزراعي خلال الفترة 2004-2006 القيم بالمليون ريال

البيـــــــــــــــــــــان	2004	2005	2006
أولا: الموجودات.			
- نقدية وأرصدة لدى البنك المركزي اليمني "احتياطيات "	794	1.824	7.927
- أرصدة لدى البنوك.	3.652	8.574	8.773
- شهادة إيداع لدى البنك المركزي .	600	600	8.750
- أذون خزانة.	5.571	1.397	7.641
- سندات حكومية.	ـــــ	ـــــ	4.460
- استثمارات.	49	570	570
- قروض وسلفيات ممنوحة للعملاء.	5.685	13.818	15.399
- أرصدة مدينة وموجودات أخرى.	334	350	829
- ممتلكات ومعدات.	780	1.270	1.750
إجمالي الموجودات	**17.465**	**27.891**	**55.593**
ثانيا: المطلوبات وحقوق الملكية:			
- أرصدة للبنوك .	82	ـــــ	ـــــ
- ودائع عملاء.	13.449	21.783	48.426
- أرصدة دائنة ومطلوبات أخرى.	299	677	1.578
- مخصصات أخرى.	ـــــ	192	289
- قروض طويلة الأجل.	626	657	142
إجمالي المطلوبات.	14.374	23.310	50.520
حقوق الملكية.	3.090	4.581	5.073
إجمالي المطلوبات وحقوق الملكية.	**17.465**	**27.891**	**55.593**

المصدر:الجمهورية اليمنية ، بنك التسليف التعاوني الزراعي، التقارير السنوية المنشورة للفترة 2004-2006.

يلاحظ من الجدول(9:1) مايلي :

أولا: جانب الموارد

استطاع بنك التسليف التعاوني الزراعي أن يضاعف موارده خلال سنتين فقط بأكثر من 260% في جانب الودائع (17-55) مليار ريال. هذا النمو في معدل الودائع يبرز التوجه التجاري للبنك، كما يبرز أيضا وضوح ومصداقية الرؤية والرسالة لدى إدارته* وبالتالي كفاءة هذه الإدارة في تحقيق أهدافها، بغض النظر عن ما إذا كنا نتفق مع تلك الرؤية أم لا.

والمتتبع لواقع هذا البنك في السوق المصرفية اليمنية خلال الثلاث سنوات 2004-2006 يجده يسير بخطى جادة وسريعة نحو الحداثة، يسابق فيها البنوك المحلية الكبيرة – كالتضامن، والعربي - ومخلفا وراءه

* *سيتم إيراد الرؤية والرسالة لبنك التسليف التعاوني الزراعي في المبحث الثالث من الفصل السادس

البنوك العمومية الأخرى – كاليمني والأهلي، والإسكان - في إدخال التكنولوجيا المصرفية إلى خدماته المختلفة، وتنويع أدواته التمويلية والاستثمارية، ومحاولة فتح فروع مصرفية إسلامية.

ثانيا: جانب الاستخدامات

يلاحظ من بيانات الجدول(9:1) أن نصيب القروض والسلفيات الممنوحة للعملاء في وضع جيد مقارنة برأسماله المحدود.فقد بلغت نسبة القروض والسلفيات إلى إجمالي الموجودات قرابة 32% في عام 2004، وفي عام 2005بلغت قرابة 50% وفي عام 2006بلغت قرابة 28%.

وهذه النجاحات التي يحققها هذا البنك بصورة مستمرة وسريعة تعزى إلى اعتماد القيادة الجديدة للبنك على الخبرات الدولية في تحديث آلية عمله، والرفع من مستوى العاملين تأهيلا وتدريبا، واستقطاب الكوادر الشابة والمؤهلة، إضافة إلى اهتمامها بجانب الدعاية والإعلان .

جدول(10:1) يبين أهمية التدريب والدعاية والإعلان والأبحاث والاستشارات في مصاريف البنك مليون ريال

البيان	2004	2005	2006
أتعاب استشارات مهنية	17.8	108.4	67.4
مصاريف تدريب	37.6	56.1	77.4
دعاية وإعلان	5.9	62.1	214.0

المصدر: بنك التسليف التعاوني الزراعي، التقارير السنوية للسنوات الثلاث 2004 - 2006.

2- بنك الإسكان

بهدف دعم الحركة العمرانية والمساهمة في حل أزمة السكن التي تعاني منها اليمن تم تأسيس بنك التسليف للإسكان بموجب القانون رقم 76لسنة 1977، كشركة مساهمة برأس مال 100مليون ريال يمني، تملك الدولة 97%من أسهمه والباقي 3% للقطاع الخاص[1] .

أما عن قروض وسلفيات البنك فقد ظلت محدودة بحدود رأسماله، فبعد 13سنة من تأسيسه بلغت إجمالي قروض وسلفيات البنك في عام 1990مبلغ وقدره 138مليون ريال يمني[2]. ولم تتوفر لنا بيانات رسمية عن نشاطه الحالي.

3-البنك الصناعي اليمني

تم إنشاء البنك الصناعي اليمني طبقا للقانون رقم (5) لعام 1976 كمؤسسة مالية متخصصة لتمويل ودعم القطاع الصناعي .[3] ونتيجة للمشاكل الإدارية التي رافقت مسيرة البنك تدهورت أحواله المالية فتمت تصفيته في العام 1999.[4]

[1] - أنظر كل من: الدعيس، عبد الكريم : تقييم السياسات التسويقية للخدمة المصرفية في اليمن مع التطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 1995، ص 78-79، والعامري، عادل قائد، أثر الائتمان المصرفي على النمو الاقتصادي في اليمن – دراسة تحليلية قياسية للفترة (90 – 2001) ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، 2003. ص34

[2] - العامري، مصدر سابق، ص34

[3] -المقطري، عبدالعزيز: النقود والسياسة النقدية في الاقتصاد اليمني الحديث، ط1، دارالحداثة، بيروت، 1985، ص134

[4] - العامري، عادل قائد : مصدر سابق ، ص33

المبحث الثالث

تحليل وتقييم لواقع النظام المصرفي اليمني وسياسات الإصلاح خلال المدة مابين 1990 – 2006

المطلب الأول: واقــع النظام المصرفي خلال الفترة 1990 - 1995

لكي يكون تحليلنا لواقع النظام المصرفي وافيا، يجدر بنا أن نتناول المدة السابقة لفترة ما قبل فترة القياس وسنقصرها على سنوات الوحدة خلال المدة من1990- 1995. فقد واجهت الجمهورية اليمنية منذ قيامها في 22مايو1990 وحتى العام1995 تحديات اقتصادية وسياسية صعبة ولدتها مجموعة من الظروف والعوامل الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية :

أولا: على المستوى الداخلي

1 - التكاليف العالية لاندماج مؤسسات دولة الوحدة، إذ أرتفع حجم الإنفاق على الباب الأول – الأجور والمرتبات وما في حكمها – من حوالي (4 مليار ريال) عام 1990 إلى حوالي (13مليار ريال عام 1991) وبنسبة زيادة قدرها (220%) خلال عام واحد، ووصلت نسبة الباب الأول إلى مصروفات الموازنة العامة إلى مابين(60 – 70 %) واستمر هذا الأمر يتفاقم سنة بعد أخرى نتيجة للتعيينات الجديدة والترقيات، إضافة إلى النفقات الأخرى في أبواب الموازنة، وتوقف إصدار الموازنة لعامين متتاليين (93 –1994).[1]

2- الصراع السياسي بين شريكي الوحدة، عقب انتخابات 1993 والذي نجم عنه تدمير مقدرات البلاد البشرية والمادية في حرب صيف 1994.[2]

3- تفشي حالة الفساد المالي والإداري والقضائي، حتى أصبحت ظاهرة مرضية يشكو منها القطاع المصرفي والاستثماري والمجتمع اليمني عامة. فعلى مستوي الجهاز المصرفي مثلا: تمسك البنك المركزي بسعر رسمي (12 ريال للدولار الواحد)، مع منح أسعار تفضيلية أخرى متعددة، وصلت بعضها إلى 4.5 ريال لكل دولار، خلقت بؤرا من الفساد تعددت بتعدد أسعار صرف الدولار. استفاد منها بعض الفاسدين وذلك بتهريب موارد النقد الأجنبي من البنك المركزي إلى السوق الموازية.[3]

---

[1] - السماوي، أحمد عبدا لرحمن : محافظ البنك المركزي اليمني، واقع النظام المصرفي مابين 90- 1994 والإصلاحات التي تحققت خلال 95- 1998 ، ورقة مقدمة في ندوة النظام المصرفي التي أقامها المجلس الاستشاري اليمني خلال الفترة 7-9 ديسمبر1998 – ص7

[2] - المصدر نفسه – ص8

[3] - نفسه

ثانيا:– على المستوى الخارجي [1]

1- حرب الخليج الثانية وآثارها السيئة على الاقتصاد اليمني والتي تمثلت في .

أ – عودة ما يقارب (750) ألف مغترب يمني شكلوا عبئا كبيرا على الاقتصاد .

ب – فقدان المساعدات التي كانت تأتي من دول الخليج، وتوقف المشاريع التي كانت تمول من تلك الدول .

2 – انهيار الاتحاد السوفيتي ونضوب المساعدات من الكتلة السوفيتية وتحميل دولة الوحدة مديونية للاتحاد الروسي وصلت إلى حوالي (7 مليار ريال)، وتوقف المساعدات من الدول المانحة الأخرى والمنظمات الدولية نتيجة لتوقف اليمن عن سداد الأقساط المستحقة .

محصلة المرحلة

أولا: على مستوى الاقتصاد الكلي [2]

- عجز في الموازنة العامة قدر بين 17 – 22% من الناتج المحلي الإجمالي، يمول كلية من البنك المركزي بالإصدار النقدي .
- معدل نمو عرض النقد وصل إلى 35% سنويا.
- تضخم وصل إلى مابين 72% - 100% سنويا .
- تجاوز سعر الدولار 100ريال في أواخر1994، وصل في يونيو 95 إلى165ريال، وكان يصل الفرق بين سعر الصباح والمساء إلى بضعة ريالات يوميا، وبعض الأحيان يرتفع بشكل كبير غير متوقع وينخفض أيضا بنفس الأسلوب، مما أدى إلى كثير من المضاربات وتخزين السلع .
- وصلت الاحتياطيات الخارجية لما يكفي لحوالي شهر ونصف استيراد فقط، رغم تدفق النفط وتحسن أسعاره .
- قدرت المديونية الخارجية في نهاية 1995 بحوالي (8.863) مليار دولار رصيد قائم، ومتأخرات فوائد (1.122) مليار دولار، أي أن إجمالي المديونية الخارجية حوالي (9.985) مليار دولار . بما يساوي 184% من الناتج المحلي الإجمالي.
- توقف تام عن سداد الديون الخارجية.

[1] - السماوي، واقع النظام المصرفي مابين 90- 1994 ، المصدر السابق – ص7

[2] - المصدر نفسه، ص 10، 11

ثانيا: على مستوى القطاع المصرفي[1]

1 - ذعر مالي وحالة من الدولرة – إحلال الدولار محل الريال - وعدم اليقين .

2 - سعر فائدة على ودائع الادخار سالب بدرجة عالية نتيجة التضخم المرتفع .

3 - احتفظ المدخرون بأموالهم في خزائنهم الخاصة، إذ كان إجمالي الودائع في القطاع المصرفي حوالي 50 مليار ريال في أواخر 1994، جزء كبير بالعملات الأجنبية .

4- نظام قضائي بطيء، وغير موثوق به، ومتحيز لصالح المقترض لاسيما في الشمال . وهنك عملاء معينين لا يرغبون في إعادة تسديد الديون، حتى لو كانت لديهم القدرة على التسديد. وقد ذكرت البنوك: أنها غير قادرة على تنفيذ شروط عقد الإقراض في المحاكم. ومن النادر أن تستطيع الاستيلاء على الضمان بترتيب رسمي من خارج المحكمة أومن خلال التقاضي . فثقة البنوك في النظام القضائي منخفضة إلى حد بعيد. لذلك نجد أن :

أ- مستوى الوساطة المالية منخفضة. فنسبة القروض إلى الودائع منخفضة، لا تتجاوز 43%.

ب- نسبة ودائع الريال لدى البنك المركزي تصل إلى 68% متجاوزة بذلك متطلبات السيولة والاحتياطي.

ج – تقتصر القروض المصرفية على التمويل التجاري قصيرة الأجل لتمويل رأس المال العامل. إضافة إلى أن إقراض البنوك للقطاع الخاص مركز بدرجة عالية. فتشير بيانات البنك المركزي اليمني إلى أن قروض البنوك التجارية تنحصر في أكبر خمس مجموعات صناعية.

[1] - انظر كل: من السماوي ، ، واقع النظام المصرفي مابين 90- 1994 والإصلاحات التي تحققت خلال 95- 1998 ، مصدر سابق ، ص11، و تقرير صندوق النقد الدولي – مذكرة القطاع المالي - في 1996/9/30- ص11،12

المطلب الثاني: سياسات الإصلاح خلال الفترة 1995 - 1999

رغم النصائح والتوصيات المبكرة لأعضاء بعثة صندوق النقد الدولي التي زارت اليمن خلال المدة من 1-18 سبتمبر1993 بضرورة تصحيح السياسات، محذرين من الانزلاق إلى أزمة اقتصادية، يعتقد أنها التوقع الأكثر احتمالا في ضوء السياسات الحالية [1]. إلا أن الحكومة اليمنية آنذاك – حكومة الائتلاف*- كانت منشغلة بالصراع السياسي الداخلي . ولما انتهت حرب صيف 1994 في 7 يوليو وتشكلت حكومة ائتلاف جديدة .** زارت اليمن بعثة من البنك الدولي في يناير1995 . قدمت للحكومة الجديدة سيناريوهات لما سيكون عليه حال الاقتصاد اليمني إذا لم يؤخذ بإجراءات التصحيح . حيث سيصبح سعر الصرف في عام2000 على سبيل المثال 4827 ريال لكل دولار.[2]

أخذت الحكومة الجديدة بالنصائح الدولية وأقرت برنامج إصلاح مالي وإداري . تضمن مجموعة من الإجراءات المالية والنقدية . سنكتفي بذكر الإجراءات النقدية كما يلي :[3]

الإجراءات النقدية خلال عام 1995

1 - تحرير أسعار الفائدة المدينة .

2 - إلغاء الفوائد الميسرة على القروض المقدمة من البنك المركزي للحكومة والمؤسسات العامة .

3 - تحديد فوائد تأشيرية (دنيا) 20- 22% .

4 - تخفيض سعر الصرف الرسمي الجمركي .

5 - السماح للبنوك بالتعامل في سوق الصرف بالسعر الموازي الحر.

6 - إصدار أذون الخزانة لمدة شهر خلال ديسمبر1995 ويناير وفبراير1996.

إجراءات نقدية في سنة1996

1 – رفع فوائد الإيداع التأشيرية إلى 25 – 27 % .

2- إصدار أذون الخزانة لفترة استحقاق أطول (91) يوما ثم (182) يوما.

3 – تحويل حسابات المؤسسات العامة من البنوك التجارية إلى البنك المركزي منعا للمضاربة بأموالها .

4 – إلغاء سعر الصرف الرسمي برمته وتوحيد أسعار الصرف، وتبني النظام العائم لسعر الصرف.

5 – قيام البنك المركزي باتخاذ إجراءات هامة نحو معالجة ديون البنوك المتعثرة، عن طريق إصدار تعليمات لكيفية تصنيف القروض والمخصصات .

---

[1] - السماوي – واقع النظام المصرفي - مصدر سابق – ص 9،10

[2] - المصدر نفسه – ص12

[3] - المصدر نفسه – ص13،14

* حكومة الائتلاف في العام 1993 جمعت : المؤتمر الشعبي العام، والحزب الاشتراكي اليمني، إضافة إلى التجمع اليمني للإصلاح .

** هذه الحكومة الائتلافية جمعت المؤتمر الشعبي العام والتجمع اليمني للإصلاح واستمرت سنتين ونصف تقريبا، انتهت في العام97.

6 – بدء المباحثات مع البنك الدولي لوضع خطة لإصلاح القطاع المالي في أواخر 1996.

7 – في سبتمبر1996 تم إعادة جدولة الديون لنادي باريس للدول الأعضاء في النادي، وحصل اليمن على إعفاء من ثلثي الديون الرسمية على أساس صافي القيمة الحالية (NPV) .

نتائج الإصلاحات النقدية التي تمت خلال 96،95[1]

- لقد أدت تلك الإجراءات النقدية إلى نتائج ايجابية نسبيا، في المجالين المالي والنقدي حيث: -
- انخفض التضخم من حوالي 73% عام1994 إلى 57% عام 1995، وإلى 27% في عام 1996، وذلك بسبب انخفاض عجز الموازنة وتمويل – العجز – بطريقة غير تضخمية (أذون الخزانة) .
- انخفض نمو العرض النقدي من حوالي 35% في نهاية عام1994 إلى 20% عام 1995 وإلى 9% عام 1996 .
- ارتفعت الودائع لدى البنوك التجارية من (50) مليار ريال نهاية عام1994 إلى (98 مليار ريال) نهاية عام 1995، وإلى (120 مليار ريال) نهاية عام 1996.
- ارتفعت السلفيات والقروض من (17 مليار ريال) في نهاية عام1994 إلى (35 مليار ريال) في نهاية عام 1995، ولكنها انخفضت إلى (31 مليار ريال) في نهاية عام 1996 بسبب ارتفاع أسعار فائدة الإقراض.
- استقر سعر الصرف في السوق (السعر المعوم) مابين 125 – 130 ريال للدولار، بعد أن كان قد وصل في مايو 1995 إلى مابين 155- 160 ريال للدولار.

إجراءات نقدية في سنة 1997 [2]

1- الاستمرار في تنفيذ ومتابعة الإجراءات التي تمت في عام 1996.
2- في عام 1997 تم إضافة أجل لإصدار أذون الخزانة (364) يوما، إضافة إلى الأجلين السابقين، وعلى أساس مزادين في كل شهر، ثم أصبح المزاد أسبوعي.
3- بعد أن شعر البنك المركزي أن إجراءات السياسة النقدية قد أدت دورها، وتمت السيطرة على التضخم، أتخذ إجراءات في مجال تخفيض أسعار الفائدة، حتى يفعَل دور البنوك في الإنعاش الاقتصادي، وبدأ تخفيض الفوائد التأشيرية على الإيداع من :27% - 22% - 14% - 13% . كما تم تخفيض متطلبات الاحتياطي الإلزامي من 25% إلى 15% ثم إلى 10%، وأعطي فوائد مجزية على الاحتياطي بغية إتاحة مزيد من الأموال للبنوك .

[1] - انظر كل من : السماوي، واقع النظام المصرفي ، مصدر سابق ، ص17، والسماوي، مقابلة في مجلة اقتصاد وأسواق – مجلة أهلية متخصصة، صادرة عن مركز دراسة السوق والمستهلك – ع32 – فبراير2006- ص 17

[2] - السماوي : مصدر سابق – ص14

مصفوفة إصلاح القطاع المصرفي خلال عام1997

في20 يناير1997 قامت بعثة استطلاعية من البنك الدولي بزيارة الجمهورية اليمنية، قصد التحضير لبرنامج إصلاح القطاع المصرفي، بهدف تفعيل مساهمته في التنمية وخلق فرص عمل يقضي بها على البطالة .

وسمي البرنامج (Financial Sector Adjustment Credit) ويرمز له بالرمز (FSAC) وتم اقتراح مصفوفة إجراءات مبدئية هدفها الرئيسي : تحسين السلامة المالية للنظام المصرفي، وزيادة قدرة البنك المركزي على مراقبة البنوك التجارية والمؤسسات المالية المتخصصة، وخصخصة البنوك العامة الرئيسية – البنك الأهلي اليمني، والبنك اليمني للإنشاء والتعمير – وتخفيض تكاليف الإقراض، وزيادة كفاءة الوساطة المالية، وإصلاح المؤسسات المالية المتخصصة[1].

وقد تضمنت مصفوفة إجراءات الإصلاح المهام التالية:[2]

الأنظمة الاحترازية : وهي عبارة عن مقترحات لتقوية وتعزيز الكفاية الرأسمالية وتصنيف القروض وقواعد المخصصات.[3]

نظام المراجعة الخارجية لحسابات البنوك .

1- معايير إدارة مخاطر الائتمان التي يجب على كل بنك التقيد بها باستمرار .

2- نطاق وصلاحيات المراجع الخارجي.

3- تغييرات مقترحة للقوانين المتعلقة بالقطاع المالي .

4- القضايا الرئيسية في خصخصة البنك الأهلي اليمني.

وفي 14مايو1997 زارت اليمن بعثة أخرى من البنك الدولي بهدف الاتفاق النهائي على الخطوط العريضة لمصفوفة الإصلاح للقطاع المصرفي. وتم الاتفاق في20يونيو1997 على مصفوفة نهائية متدرجة لإصلاح القطاع المالي. تم دعم هذا البرنامج بقرض(تسهيل تصحيح القطاع المالي FSAC) مقدمة من هيئة التنمية الدولية *IAD بمبلغ 80مليون دولار. وهو تسهيل لا يحمل فائدة، يسدد على مدى أربعين عاما مع عشر سنوات سماح، تطلب على شريحتين.[4]

الشريحة الأولى : مبلغ (50 مليون دولار) .

والشريحة الثانية: مبلغ (30مليون دولار). يحول المبلغ لدعم الموازنة العامة بعد الوفاء بمتطلبات كل شريحة.

---

[1] - البنك الدولي – تقرير حول تحضير لتسهيل تصحيح القطاع المالي اليمني – فبراير1997– ترجمة البنك المركزي اليمني– ص1

[2] - البنك الدولي – تقرير بعثة تحضير تسهيل القطاع المالي – مصدر سابق – ص 1،2

[3] - المصدر نفسه – ص13

* Intergouvernemental authority on development

[4] - السماوي ، محافظ البنك المركزي اليمني – تغطية على التقرير الرابع حول المراحل التي قطعها برنامج إصلاح القطاع المالي – أغسطس 1998 - ص1،2

خصم مبلغ وقدره مليونين دولار استخدمت كأتعاب للشركات التي قامت بإعداد : -

1- المراجعة التشخيصية للبنوك المتخصصة (الزراعي، الصناعي، الإسكان) .

2- المراجعة التشخيصية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير .

3- أتعاب المستشار المالي لخصخصة البنك الأهلي اليمني .

4- شبكة كمبيوتر محلية لقطاع الرقابة على البنوك.

جدول (11:1) يبين شروط الشرائح الرئيسية :[1]

الهدف	شروط الشريحة الأولى	شروط الشريحة الثانية
زيادة سلامة النظام المصرفي.	- تعديل قانون البنوك . - توقيع مذكرة تفاهم مع البنوك على أن تلتزم بالأنظمة الاحترازية. - تعديل القانون الضريبي بما يسمح بخصم مخصصات خسائر القروض من الدخل الخاضع للضريبة .	- إصدار أنظمة مصرفية محسنة . - تنفيذ برنامج تطوير مؤسسي . - تبني خطة عمل لإدخال التأجير المالي
- تقليل الدور التشغيلي للحكومة وزيادة المنافسة في القطاع .	- تقليل التنظيمات على الرسوم المصرفية وأسعار الفائدة . - تخفيض متطلبات الاحتياطي الإلزامي ومكافآت الاحتياطيات . - إقصاء المؤسسات العامة من الوصول إلى الائتمان المصرفي .	- فحوصات تشخيصية لخمسة بنوك تجارية ومتخصصة للقطاع العام . - إعداد وتبني خطط عمل لوضع حلول للبنوك المتخصصة الثلاثة والبنك اليمني للإنشاء والتعمير . - العرض للبيع لمستثمر استراتيجي للحصة الكبرى في البنك الأهلي اليمني .
- تحسن المحاسبة والمراجعة.		- إصدار معايير محاسبة ومراجعة للبنوك . - تأسيس مجلس للمعايير المحاسبية

[1] - البنك الدولي – التقرير السادس حول استكمال التنفيذ لبرنامج تسهيل إصلاح القطاع المالي – 30 سبتمبر1999– ترجمة البنك المركزي اليمني – ص8.

نتائج هذا البرنامج في الواقع العملي

تم البدء في تنفيذ المصفوفة من منتصف عام 1997 واستمر التنفيذ خلال الأعوام 98، 99 . وأعد البنك الدولي تقريره عن استكمال التنفيذ (Implementation Completion Report) في 30سبتمبر1999 والذي تضمن تقييما للأهداف المنجزة، نوجزها فيما يلي:[1]

أولا: هدف زيادة سلامة النظام المصرفي :

- يقول التقرير رغم أنه بموجب المعايير الدولية للسلامة، لازالت البنوك اليمنية ضعيفة، خاصة من ناحية نوعية الأصول، فان الإصلاحات التي شجعها التسهيل، قد أدت إلى رسملة كافية لثمانية من بنوك النظام الـ 13، وتحسين كبير في الوضع السابق للمشروع، حيث لم يكن هناك أي بنك يلبي نسبة الكفاية الرأسمالية الدنيا المرجحة بالمخاطر بواقع 8% .

- يشير التقرير إلى أن نسبة القروض المتعثرة لكل النظام المصرفي ظلت كما هي 34% إلا أن معظمها قد رصدت لها مخصصات . وقد تولت الحكومة أمر القروض المتعثرة على المؤسسات العامة لبنوك القطاع العام .

- كما أشار إلى أن سبب انخفاض دور البنوك في الوساطة المالية، والذي لم يتجاوز فيه نسبة القروض / إجمالي الأصول 24% فقط، وإلى إجمالي الودائع 28% في نهاية عام1999، مرده إلى قضايا تخرج عن مجال التسهيل وهي :[2]

الحماية الضعيفة جدا للمقرضين، وضعف السلطة القضائية، وعدم القدرة على الاستيلاء على الضمان، وعدم فعالية نظام تسجيل الأراضي، وغياب المعلومات المالية والتشغيلية الموثوقة حول المقترضين المحتملين، بالإضافة إلى العائدات المرتفعة نسبيا لأذون الخزانة، والمستوى المرتفع لودائع غير الريال اليمني في البنوك الخارجية .

ولاشك أن هذا الضعف قد عكس نفسه على أداء القطاع المصرفي الذي كان الهدف من هذا الإصلاح تفعيل مساهمته في التنمية وخلق فرص عمل يقضى بها على البطالة .

وهذه القضايا تتطلب استمرار الإصلاحات داخل النظام القضائي لإجبار المماطلين المتمتعين بمراكز السلطة على إعادة تسديد مديونياتهم .

[1] - البنك الدولي – التقرير السادس حول استكمال التنفيذ لبرنامج تسهيل إصلاح القطاع المالي – 30 سبتمبر1999– ترجمة البنك المركزي اليمني ، ص10،11

[2] - المصدر نفسه ، ص11

ثانيا : فيما يتعلق بتقليل الدور التشغيلي للحكومة وزيادة المنافسة في النظام المالي[1]

أشار التقرير إلى أن الحكومة قد قللت من سيطرتها على وساطة القطاع المالي : فقد أوقف اقتراض المؤسسات العامة من النظام المصرفي، والغي التحكم في أسعار الفائدة، وسمح للإقراض بالنقد الأجنبي، وخفض الاحتياطي الإلزامي على الودائع، ومنحت مكافأة على هذه الاحتياطيات . وتولت وزارة المالية أمر كثير من الديون المتعثرة للمؤسسات العامة في دفاتر البنوك العامة .

بالنسبة لمسألة خصخصة البنك الأهلي اليمني، رغم أن قرار الخصخصة قد اتخذته الحكومة قبل عام 1998 واستكمل الفحص التشخيصي للبنك بنجاح وأزيلت القروض المتعثرة . فان العرض للبيع لم يتم بسبب الخطابات المتناقضة للحكومة.[2]

تجدر الإشارة إلى أن الحكومة اتخذت قرارا بضرورة خصخصته، ثم عادت وقررت دمجه مع البنك اليمني للإنشاء والتعمير، ثم صرحت بإمكانية دمجه مع البنك اليمني والبنكين المتخصصين الزراعي والإسكان وذلك بعد خصخصة البنك الصناعي، ولا يزال – البنك الأهلي- بنكا حكوميا 100% حتى الانتهاء من كتابة هذا البحث .

أما بالنسبة للبنك الصناعي اليمني، فقد أسفرت الدراسة عن تصفيته في عام 1999وتحملت الخزينة العامة التزاماته التي بلغت حوالي (2مليار ريال) . وأعدت خطة لإعادة هيكلة البنك الزراعي وبنك الإسكان.[3]

وفيما يتعلق بالبنك اليمني للإنشاء والتعمير، اتخذت الحكومة قرارا بإعادة هيكلته استنادا إلى المراجعة التشخيصية المفصلة، وبذلك فقد تمت تلبية شرط رئيسي للشريحة الثانية . وبالقيام بذلك فقد ألزمت الحكومة نفسها بالقبول بقرارات صعبة مثل :

- إقالة أعضاء مجلس الإدارة الذين يتصرفون بشكل غير ملائم .
- تولى أمر القروض المتعثرة المتبقية على المؤسسات العامة .
- إعادة رسملة البنك باستخدام الأموال الناتجة عن بيع العقارات .
- إجراء تخفيض في قوة العمل .

وقد اتخذ العديد من هذه الإجراءات، ولكن البند الأكثر صعوبة في إعادة هيكلته – قضية العمالة الفائضة الحساسة سياسيا -.[4]

وفي مكان آخر يشير التقرير إلى أن: العمالة الفائضة وارتفاع المصروفات في البنك اليمني للإنشاء والتعمير تعتبر قضايا خطيرة لم يتم التصدي لها.[5]

---

[1] - - البنك الدولي – التقرير السادس حول استكمال التنفيذ ن مصدر سابق، ص11،14

[2] - المصدر نفسه – ص15

[3] - اقتصاد وأسواق – مصدر سابق – ص18

[4] - البنك الدولي – التقرير السادس – مصدر سابق – ص15

[5] - المصدر نفسه – ص12

ثالثا : تحسين المحاسبة والمراجعة

يشير التقرير إلى أنه تم التنازل عن الشرط النوعي المتعلق بهدف تحسين المحاسبة والمراجعة . وهو- تأسيس مجلس المعايير المحاسبية - وذلك بعد أن أصبح الأعضاء – الطرف اليمني – غير قادرين على الاتفاق على رئيس المجلس . وكان مقدرا لهذا المجلس أن يقوم بإعداد معايير محاسبية معظمها للقطاع الخاص .

يقول التقرير (للأسف فقد أضيعت فرصة رئيسية لجعل قضايا المحاسبة والمراجعة وإفصاح الشركات تحت البحث. ومع ذلك تمت التلبية الجزئية لهدف المشروطية، من خلال قيام البنك المركزي اليمني بإصدار معايير محاسبة ومراجعة للبنوك، الأمر الذي التزم به) [1]

ويرجع محافظ البنك المركزي اليمني سبب الخلاف إلى إصرار الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة على تمسكه برئاسة المجلس المراد استحداثه . [2]

وتجدر الإشارة إلى أنه :

1- تم إعداد قانون البنوك التجارية، وتم إصداره برقم (38) لسنة1998. وقد أعطى هذا القانون صلاحيات واسعة للبنك المركزي اليمني، في الترخيص والإشراف والرقابة على البنوك وصلاحيات تعيين المراجعين القانونيين ورفع رأس المال للبنوك التجارية. وأعطى للبنك المركزي أيضا صلاحيات فرض العقوبات ووضع اليد على البنوك التي تدير أعمالها بطريقة غير سليمة وصلاحيات التصفية .
2- تم إعداد قانون البنك المركزي اليمني وتم إصداره برقم (14) لسنة2000 والذي ينص على أن يتبع البنك الأساليب الإدارية والمحاسبية التي يجري العمل بها في البنوك ولا يتقيد بالقوانين والنظم واللوائح المعمول بها في أجهزة الدولة ومؤسسات القطاع العام والمختلط، كما أعطى القانون في مادته الثالثة، البنك المركزي استقلالية كاملة عن أي سلطة أخري .
3- تم تعديل قانون الضرائب. لإزالة ضرائب الدمغة على المعاملات المالية .
4- تم تعديل قانون ضرائب الدخل للسماح بالخصم الضريبي للمخصصات التي تكون بتعليمات من البنك المركزي. وتم النص على ذلك أيضا في قانون البنوك (إن أي بنك لن يكون ملزما بدفع ضريبة على مخصصات وخسائر لقروض محددة تكون التزاما بتعليمات البنك المركزي).[3]
5- تم إعداد قانون المصارف الإسلامية، وصدر برقم 21 لسنة1996 . وبموجبه تم تأسيس أربعة بنوك إسلامية كان أخرها بنك اليمن والبحرين الشامل في عام 2002 .
6- تم بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية IFC إعداد مشروع قانون للتأجير التمويلي ، وبعد خضوعه لدراسات و مراجعات دامت ست سنوات تقريبا ، صدر برقم (11) لعام 2007.

[1] - البنك الدولي – التقرير السادس ، مصدر سابق ، ص15

[2] - السماوي – التغطية على التقرير الرابع ، مصدر سابق ، ص2

[3] - المادة 85 من قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998.

محاولات الدمج للبنوك العامة والمختلطة

اتخذت الحكومة اليمنية في فبراير 2004 قرارا، قضى بدمج البنوك العامة والمختلطة في بنك واحد، وأوصت بإعادة هيكلة البنوك التجارية، وإصلاح شركات التأمين اليمنية"بما يدعم الاقتصاد الوطني ويلبي جهود التنمية، ويساهم في إنعاش الأوضاع المصرفية في البلاد " وعلى أن يفتح الباب لشريك استراتيجي، وتوضع الأسهم للاكتتاب العام . وشكلت لجنة برئاسة محافظ البنك المركزي لإعداد عملية الدمج . ورغم مرور أكثر من أربعة أعوام على ذلك القرار وبسبب سيطرة المصالح الشخصية على المصلحة الوطنية العليا فإن عملية الدمج لم تتم حتى الآن، رغم الإجراءات التي اتخذت من قبل البنك المركزي بشان إعادة هيكلة البنوك اليمنية ورفع رؤوس أموالها الى30مليون دولار .

ففيما يتعلق بعملية دمج بنك الإسكان ببنك التسليف التعاوني الزراعي يقول نائب مدير بنك الإسكان[1]: إن عملية الدمج المطروحة جيدة، ولكن هناك من يعمل على التباطؤ في تنفيذها مشيراً إلى أن البنك الزراعي هو السبب لخوفه على ذاته من عملية الدمج، سيما بعد تعامله مع شركة صافر وشركة الطيران العملاقتين.

بينما يرى رئيس المكتب الفني - نائب المدير العام في بنك التسليف الزراعي: أن عملية الدمج يجب أن تكون وفق أسس قوية لكي تؤتى ثماره، ولذلك لابد من إجراءات مهمة قبل عملية الدمج، ومن ضمن هذه الإجراءات تقييم البنوك التي يراد دمجها، لأن هناك بنوكاً لازالت تتعامل مع النظام المصرفي وفق رؤية قديمة لم تواكب العصر، ولعل بنك الإسكان يمثل هذا النوع من البنوك التي تقوقعت على نفسها ووصلت إلى حالة كبيرة من الركود حسب قوله.[2]

ويقول القرشي[3] : لقد كان بنك التسليف الزراعي وصل إلى حالة من الإهمال ولكنه منذ العام 2004 استطاع البنك أن يفعل نشاطه ويجدد، وينوع من خدماته في كل الأنشطة المصرفية بما فيها الالكترونية، ويتساءل: كيف لنا في البنك الزراعي أن نندمج مع بنك أصبح يعاني من ركود منذ عدة سنوات – يقصد بنك الإسكان - ويضيف: إذا كنا جادين في عملية الدمج وفق القرارات الصادرة من الحكومة فلابد أولا من تقييم البنوك بكل ما تمتلكه بما فيها موظفي تلك البنوك حتى لا يصبحوا بحكم البطالة إذا لم يتم تأهيلهم للتعامل مع وظائف واحتياجات الدمج، ويقترح القرشي إلحاق بنك الإسكان إلى البنك الزراعي وتضاف مهامه الإسكانية إلى مهام البنك الزراعي.

وهكذا ستضل المسألة جدلية بين مسئولي البنوك العمومية مالم تتخذ الحكومة قرارات تنفيذية، شريطة أن تتبع فيها الإجراءات العلمية في تقييم أوضاع كل أطراف العملية الاندماجية للحفاظ على المكتسبات المختلفة.

[1] - مايو نيوز، صحيفة الكترونية، صادرة عن المؤتمر الشعبي العام، السبت ، 05-أغسطس-2006

[2] - المصدر نفسه

[3] عبدالجليل القرشي رئيس المكتب الفني -نائب المدير العام في بنك التسليف الزراعي.

المطلب الثالث

أهم التطورات النقدية والمصرفية في فترة ما بعد الإصلاح 2000 - 2006

أولا: التطورات النقدية

- الأصول الخارجية

ارتفع صافي الأصول الخارجية للجهاز المصرفي اليمني في نهاية عام 2006 إلى 8.44 مليار دولار . منها 7.1مليار دولار صافي الأصول الخارجية للبنك المركزي اليمني والباقي للبنوك التجارية والإسلامية . مقابل 2.9مليار دولار عام 2000 بنسبة ارتفاع قدرها 200% . [1]

ويعزى سبب ارتفاع حجم الأصول الخارجية إلى : ارتفاع متوسط أسعار النفط من27.9دولار للبرميل في عام 2003 إلى36.6 دولار للبرميل الواحد عام 2004 وإلى 45.33 دولار للبرميل خلال الثلث الأول من عام 2005 و إلى62.71 دولار للبرميل خلال الثلث الأول من عام 2006 .[2]

جدول (12:1) يبن الأصول الخارجية للجهاز المصرفي مليار دولار

السنة / البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
صافي الأصول الخارجية للبنك المركزي	2.4	3	3.85	4.4	5.2	5.7	7.15
صافي الأصول الخارجية للبنوك التجارية	5.67	6.68	8.3	8.4	8.4	8.1	1.3
صافي الأصول الخارجية للجهاز المصرفي	2.9	3.76	4.69	5.3	6	6.5	8.44

المصدر: البنك المركزي اليمني – التطورات النقدية والمصرفية يونيو2007، ص29

- العرض النقدي [3]

- ارتفع العرض النقدي – بمعناه الواسع M2 - من (563) مليار ريال في نهاية عام 2001 إلى (1351.4) مليار ريال يمني في نهاية عام 2006، بارتفاع قدره (788.4) مليار ريال وبنسبة 140%.

- نسبة العملة المتداولة خارج البنوك إلى عرض النقد

تشير التقارير الرسمية للبنك المركزي اليمني إلى أن نسبة العملة خارج البنوك إلى عرض النقد، في انخفاض مستمر . فبينما كانت هذه النسبة (42%)عام2000، أصبحت في العام 2006 (31%) .[4]

[1] - البنك المركزي اليمني – التطورات النقدية والمصرفية – يونيو 2007 – ص29
[2] - المصدر نفسه – ص6، والتقرير السنوي لعام 2005– ص59
[3] - البنك المركزي اليمني – التطورات النقدية يونيو 2007 – ص 9
[4] - نفسه

جدول(13:1) معدل نمو العرض النقدي خلال الفترة 2000 – 2006

البيان / السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
العرض النقدي	25.11	18.66	18.05	19.97	15.04	14.42	28.77
ـ النقد بمعناه الضيق M1	19.33	14.33	8.41	13.38	12.40	13.29	26.22
ـ العملة خارج البنوك	18.09	7.95	12.47	12.32	10.84	10.97	24.77
ـ ودائع تحت الطلب	24.47	39.43	-3.96	17.18	17.74	20.78	30.49
ـ شبه النقد M2	32.06	23.36	27.77	25.60	17.08	15.25	30.63
ـ سرعة تداول النقود	3.29	3.55	2.83	2.71	3.21	3.06	2.78
ـ نسبة العملة/عرض النقد	0.42	0.39	0.36	0.34	0.32	0.32	0.31

المصدر: البنك المركزي اليمني – التطورات النقدية والمصرفية – يونيو 2007– ص29 وص12

يلاحظ من قراءة بيانان الجدول (13:1) أعلاه ما يلي:

1- أن معدل نمو العرض النقدي يزداد بمعدلات متناقصة باستثناء عامي 2003 و2006 وهي فترات استثنائية في الحياة السياسية اليمنية، لاسيما وان سعر النفط في العام2003 كان في حدود28دولارفقط . وبالتالي فان صافي الأصول الخارجية لم تكن كتلك المتوفرة في عام 2005، التي ارتفع فيها سعر البرميل الواحد إلى قرابة 63 دولار.

2- بالنسبة للنقد المتداول (العملة خارج البنوك) فقد شهدت انخفاضا مستمرا وصل إلى 31% في العام 2006، ومع ذلك فإنها ما تزال مرتفعة نسبيا وهذا يشير إلى زيادة تفضيل الجمهور للاحتفاظ بالسيولة النقدية خارج نطاق الجهاز المصرفي. [1]

ـ التضخم

معدل نمو التضخم في اليمن غير مستقر. فالمتتبع لسير نموه خلال الأعوام من 2000 – 2006 ومن واقع التقارير الرسمية للبنك المركزي: نجد أن التضخم في اليمن مضطرب وغير مخطط فمثلا: المتوسط السنوي العام لعام2001 في حدود (11.91%) لكن المتوسط الشهري متفاوت جدا . فبينما هو في شهر يناير من نفس العام (7.9%) نجده في شهر ديسمبر(22.35%). وهكذا بالنسبة للأعوام الأخرى . وهذا هو الأكثر خطرا في نظر المستثمرين . ففي ظل وضع كهذا لا يبقي للتخطيط أي أهمية.

إضافة إلى ذلك فان المتوسط السنوي العام لمعدل نمو التضخم يزداد من عام إلى آخر مابين 10 – 13% سنويا، وفي نهاية عام 2006 وصل التضخم الأساسي إلى 22%.[2]

[1] - وزارة التخطيط والتعاون الدولي – التقرير الاقتصادي السنوي 2006 – ص 61

[2] -البنك المركزي اليمني : التقرير السنوي 2006، ص31

وفي المواد الغذائية وصلت نسبة الزيادة السنوية في الأسعار إلى 35% في عام 2005.[1] ويعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل أهما :

ارتفاع معدل نمو الإنفاق العام، حيث تشير التقارير إلى أن معدل نمو الإنفاق العام قد ارتفع في العام 2005 إلى 35%.[2]

أسعار الفائدة

ظلت أسعار الفائدة – سعر الإيداع – ثابتة 13% منذ عام 2000، ومازالت حتى العام 2006 [3]

أذون الخزانة

بلغ المتوسط المرجح لعائد أذون الخزانة في ديسمبر 2006 كما يلي:

- لمدة ثلاثة أشهر (15.75 %) . ولمدة ستة أشهر (15.8%) . ولمدة سنة (15.8%) . وهذا هو سبب تدافع البنوك التجارية لاستثمار ودائعها في أذون الخزانة . فالفارق بين ما تدفعه للمودعين وما تحصل عليه من أذون الخزانة قرابة 2.7 %، وهذا القدر من الإيراد يكفي لتغطية مصاريفها الإدارية ويحافظ على بقائها. إضافة إلى الأمان التام، والسيولة التامة.[4]

ونعتقد أن استمرار السياسات الحكومية بهذا التوجه يساهم في إضعاف الدور التنموي للقطاع الخاص . فبدلا من أن تتجه البنوك بودائع الجمهور لخدمة الجمهور نفسه، تبحث عنه، تنشط حركته، تبحث له عن فرص استثمارية جديدة، بدلا من قيامها – البنوك - بذلك، تتجه بمعظم مواردها نحو أذون الخزانة لتكفيها الحكومة هم التمويل ومخاطره .

غرفة المقاصة

سجل إجمالي عدد الشيكات المتداولة عبر غرفة المقاصة في عموم محافظات الجمهورية خلال عام 2006 (276.6) ألف شيك بقيمة (540.4) مليار ريال . ولو قسمنا هذا العدد على سكان الجمهورية المقيمين والبالغ عددهم 21مليون نسمة تقريبا، نجد أن حجم التعامل المصرفي في اليمن هو: شيك واحد لكل 76فردا في السنة .[5]

وهذه النسبة المتدنية تعكس ضعفا في الجهاز المصرفي اليمني وبعد خدماته عن متناول المستهلكين.

[1] - البنك المركزي اليمني – التقرير السنوي 2005 – ص137

[2] - وزارة التخطيط والتعاون الدولي ،التقرير الاقتصادي السنوي – مصدر سابق – ص59

[3] - البنك المركزي اليمني – التطورات النقدية والمصرفية يونيو2007 – ص21

[4] - المصدر نفسه ، ص16

[5] - المصدر نفسه – ص46

ثانيا: التطورات المصرفية خلال المدة 2000 – 2006

كفاية رأس المال

ارتفعت نسبة كفاية رأسمال القطاع المصرفي اليمني من 1% عام 1997 إلى12% عام2005 . فبعد أن كانت حقوق المساهمين قبل عشر سنوات لا تتعدى 3 مليار ريال . أصبحت حوالي 49مليار ريال نهاية عام 2005.[1] إلا أن البنك المركزي اليمني وبهدف إعادة هيكلة القطاع المصرفي بأكمله، قد أصدر قرارا جديدا في عام2004 قضي برفع الحد الأدنى لرأسمال أي بنك يرخص له بالعمل في الجمهورية اليمنية إلى ستة مليارات ريال (30مليون دولار).[2] ويسري هذا القرار على البنوك القائمة ابتداء من العام 2005، لكنه منحها فرصة خمس سنوات لاستيفاء المبلغ، وذلك بواقع20% سنويا.

كما سمح لها باستخدام احتياطياتها لتلبية قرار رفع رأس المال، وذلك بعد موافقة البنك المركزي ، وطرح لها خيار الاندماج كأحد الخيارات لتنفيذ القرار، ومعالجة أوضاع البنوك العاملة التي لا تستطيع الوفاء برفع رأس المال .[3]

نسبة رأس المال إلى الودائع

تصاعدت نسبة رأس المال إلى الودائع من (6.5%) عام 2004 إلى (8.5%) عام 2005 . بينما الحد الأدنى لهذه النسبة 5% فقط . [4] ونتوقع أن تزداد هذه النسبة بمجرد تنفيذ قرار البنك المركزي برفع الحد الأدنى لرأس المال إلى 6 مليار ريال . والمتتبع لبند حقوق المساهمين في ميزانية البنوك المحلية اليمنية يلمس مدى تنافس هذه البنوك بالوصول إلى هذا الحد . وربما تتجاوزه لتعطي لنفسها شهرة المتانة الرأسمالية، كوسيلة رئيسية لحشد الموارد .

حجم السيولة والأمان

تجاوزت نسبة الأصول السائلة إلى الودائع في عام2005 نسبة السيولة المقررة رسميا بمقدار13.5% . حيث بلغت 43.5% بينما السيولة المقررة من البنك المركزي 30% فقط .[5]

ونعتقد أن مسألة تجاوز الحد الأدنى لكفاية رأس المال أو نسبة السيولة بمعدلات عالية هو عامل ضعف أكثر منه عامل قوة . لماذا ؟ لأنه يعكس السياسة الحذرة جدا للبنوك وتهربها من وظيفتها الرئيسية – الوساطة المالية – واكتفائها بشراء أذون الخزانة، أو الاستثمار في أدوات مالية وسندات حكومية سائلة.

نسبة الاحتياطي الإلزامي

يحتسب البنك المركزي اليمني نسبة الاحتياطي الإلزامي على ودائع البنوك في نهاية كل أسبوع، من إجمالي الودائع ، ولكل أنواع الودائع والحسابات تحت الطلب والحسابات الجارية، سواء كانت بالعملة المحلية أو

[1] - هاجع الجحافي ، مقابلة مع محافظ البنك المركزي، إصلاحات في هيكل ملكية البنوك ، مجلة الاستثمار، مجلة متخصصة تعنى بشؤون الاستثمار، العدد13 مارس 2006 ، ص36

[2] - البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي 2004 ، ص12

[3] - التقرير السنوي2004، ص12، والسماوي ، أحمد عبدالرحمن، مقابلة في مجلة اقتصاد وأسواق، مجلة أهلية متخصصة، تصدر عن مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، العدد32 فبراير2006 ، ص19

[4] - هاجع الجحافي ، مصدر سابق ، ص37

[5] - المصدر نفسه

الأجنبية . وقد تدرجت هذه النسبة صعودا وهبوطا تبعا لحالة السيولة . حيث تستخدم للحد من التوسع في الائتمان والحد من الدولرة. [1]

وبناء على توصية بعثة البنك الدولي في العام 1997 ضمن مصفوفة إصلاح القطاع المصرفي، يعطي البنك المركزي اليمني عائدا على نسبة الاحتياطي الإلزامي بالريال اليمني، ولكنه ألغاها على الدولار للحد من الدولرة . بل عمل على رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي على الدولار لذلك الهدف – الحد من الدولرة - من15% عام97 إلى30% عام2005.

الجدول (14:1) يبين حركة تغير الاحتياطي الإلزامي على الدولار مقابل الريال

العـــــام	نسبة الاحتياطي الإلزامي – على الريال -	نسبة الاحتياطي الإلزامي – على الدولار -
1995	%25	%25
1996	%15	%15
1997	%10	%15
1998	%10	%20
1999	%10	%20
2000	%10	%10
2001	%10	%10
2002	%10	%10
2003	%10	%20
2004	%10	%20
2005	%10	%30
2006	%10	%20

مصادر الجدول: البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي 2005 ص15

- قرارات محافظ البنك المركزي بتأريخ 11 يونيو 2005 و28فبراير2006
- اقتصاد وأسواق، مصدر سابق، ص -19
- نجم الدين محمد عجب، أثر رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي المقرر على الودائع على مقدرة البنوك في التمويل وخلق الائتمان وأثره على إيرادات البنوك في اليمن رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمصرفية، صنعاء، 2006، ص62
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي – التقرير الاقتصادي السنوي – ص60

[1] - هاجع الجحافي ، مصدر سابق ، ص37

تحليل وتقييم جانب الموارد للبنوك التجارية والإسلامية خلال المدة 2000- 2006:

الجدول (15:1) يبين أهم التطورات المصرفية لكل من البنوك التجارية والإسلامية – جانب الموارد –

القيم بالمليار ريال

السنة (1)	الناتج المحلي الإجمالي GDP (2)	موجودات البنوك Total assets (3)	∆ GDP (4)	الموجودات / GDP (5)	الودائع (6)	∆ الودائع (7)	الودائع / الموجودات (8)
00	15.6	0.311	28	19.9	0.250	%31	80
01	16.6	0.374	20	22.5	0.307	%23	82.3
02	18.8	0.464	24	24.7	0.388	%26	83.6
03	21.6	0.563	21	26	0.474	%22	84.3
04	25.6	0.686	22	26.8	0.574	%20	83.6
05	32.1	0.784	14	24.4	0.638	%11	81.4
06	37.6	1.040	32	27.7	0.851	%33	81.83

المصدر: البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي 2006، ص131

= التطورات النقدية والمصرفية، يونيو2007، ص14

الجهاز المركزي للإحصاء، الإحصاء السنوي 2005، ص356

من بيانات الجدول (15:1) يلاحظ ما يلي :

1- ارتفع إجمالي الموجودات للبنوك التجارية والإسلامية العمود رقم (3) في نهاية شهر ديسمبر 2006 إلى مبلغ وقدره (1040) مليار ريال، مقابل (311) مليار ريال في نهاية عام2000، بزيادة قدرها235%.

2- إلا أن معدل نمو الموجودات غير مستقر خلال هذه الفترة . فبينما وصل هذا المعدل في العام 2000 إلى 28% . العمود رقم (4) انخفض في العام التالي 2001 إلى20% . وعلى الرغم من ارتفاعه في عام 2002 إلى 24%، إلا أنه عاود الانخفاض حتى وصل في العام 2005 إلى 14% . وبالتأكيد فان الانخفاض في معدل نمو الموجودات يرجع أساسا إلى الانخفاض في معدل نمو الودائع .العمود رقم (7). فبعد أن وصل معدل نمو الودائع عام2000 إلى 31.5% . انخفض هذا المعدل واستمر في الانخفاض حتى وصل إلى11% في نهاية عام2005. ويعزى هذا الأمر إلى ضآلة الفائدة الحقيقية التي يحصل عليها المودعون وسلبيتها أحيانا بسبب تنامي معدل التضخم. فقد أظهرت نتائج مسح أجراها البنك الدولي عام 2001 أن (53%

أو481 من أجمالي عدد ألمنشئات المستجيبة) من منشات القطاع الخاص التي تم مسحها لا تمتلك أي حساب في أي بنك.[1] إضافة إلى قلق حملة الودائع من نتائج اضطراب الوضع الداخلي.

جدول (16:1) يبين معدل الفائدة الحقيقي

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006
المتوسط السنوي العام للتضخم	11.91	12.24	10.83	12.50	11.83	20.84
النسبة المئوية لأسعار الفائدة	13	13	13	13	13	13
الفائدة الحقيقية	**1.09**	**0.76**	**2.17**	**0.5**	**1.17**	**-7.84**

المصدر: البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، يونيو2007، ص21، 45

3- رغم ضآلة الفائدة الحقيقية التي يحصل عليها المودعون وسلبيتها أحيانا بسبب تنامي معدل التضخم من سنة إلى أخرى حيث وصل متوسطه السنوي في عام 2006 إلى قرابة 21% .

رغم ذلك ومن بيانات الجدول (15:1) وجد : أن حجم الودائع المصرفية – كقيم مطلقة - يزداد منذ العام 2000 وبصورة متزايدة أحيانا، وصلت نسبة زيادته إلى241% خلال سبع سنوات من (249.8) مليار ريال عام2000 إلى (851) مليار ريال عام2006 .ويعزى ذلك إلى مايلي:

أولا:ظهور أربعة بنوك إسلامية خلال الفترة بين 1996 – 2002، والتي رفعت الحرج عن شريحة اجتماعية كبيرة تأبى التعامل مع البنوك التجارية التقليدية بحجة ربوية الفائدة المصرفية .

جاءت هذه البنوك لترفع الحرج عنهم، وقدمت بديلا شرعيا للفائدة المصرفية الثابتة، وهو الربح المتغير القائم على أساس المضاربة الشرعية . فانسابت مدخرات هذه الشريحة، وغيرهم ممن لمسوا في بعض هذه البنوك الكفاءة في الأداء، والمتانة في رأس المال، وحسن المعاملة. استطاعت معه هذه البنوك أن تحقق معدلات نمو عالية وصلت إلى 31% في نهاية العام 2005، وارتفعت حصتها من الموجودات نسبة إلى موجودات القطاع المصرفي اليمني من (8%) عام 1998 إلى31% عام 2005. [2]

[1] - البنك الدولي، النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية (المصادر، العوائق، والإمكانيات) 2002، ص74

[2] - أنظر كل من : منصور شايع ، البنوك الإسلامية في اليمن ، عشر سنوات من الازدهار، مجلة المصارف الإسلامية، مجلة دورية مصرفية متخصصة، العدد3، اكتوبر/ديسمبر2006 ، ص22 ، و المخلافي، عبد المجيد، مدير عام بنك سبأ الإسلامي، نقلا عن صحيفة الصحوة، العدد1031 / 13/ 2006/7

* يعد العام 1998 عام صدور أول ميزانية للبنوك الإسلامية اليمنية لحداثة نشأتها.

الجدول (17:1) نصيب كل بنك من البنوك التجارية والإسلامية من حجم الودائع خلال ثلاثة أعوام

مرتبة حسب حجم الودائع مليار ريال

		ديسمبر 2003			ديسمبر 2004			ديسمبر 2005		
اسم البنك	تأريخ التأسيس	بالريال	بالعملة الأجنبية	الإجمالي	بالريال	بالعملة الأجنبية	الإجمالي	بالريال	بالعملة الأجنبية	الإجمالي
1- البنك العربي	1972	44.4	52.1	96.5	64.2	61.2	125.4	66.4	65.3	131.7
2- بنك التضامن الإسلامي	1996	28.0	43.4	71.4	42.9	49.1	92.0	47.1	68.6	115.7
3- بنك اليمن الدولي	1979	17.2	12.7	29.9	32.3	19.6	51.6	34.3	28.4	62.7
4- كاليون بنك للتمويل والاستثمار	1975	28.5	35.8	64.3	29.4	30.6	60.0	29.5	29.5	59.0
5- البنك الأهلي اليمني	1969	27.1	17.4	44.5	33.9	17.4	51.3	36.1	20.6	56.7
6- البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	33.2	9.3	42.5	36.9	10.9	47.8	41.1	13.8	54.9
7- بنك سبأ الإسلامي	1997	5.6	17.9	23.5	8.6	26.6	35.2	8.8	36.7	45.5
8- بنك اليمن والكويت	1979	10.6	8.8	19.4	13.5	10.0	23.5	13.0	16.5	29.5
9- البنك التجاري اليمني	1993	19.0	10.2	29.2	19.1	9.2	28.3	19.0	10.1	29.1
10- البنك الوطني للتجارة *	1998	10.8	9.0	19.8	12.5	9.0	21.5	12.0	6.0	18.0
11- البنك الإسلامي اليمني	1995	5.3	8.2	13.5	7.3	9.0	16.3	6.0	7.0	13.0
12- بنك اليمن والبحرين الشامل	2002	0.7	6.6	7.3	1.2	7.1	8.3	1.6	8.8	10.4
13- بنك اليمن والخليج	2001	4.0	4.7	8.7	6.2	3.6	9.8	5.0	3.7	8.7
14- مصرف الرافدين	1982	0.1	2.8	2.9	0.2	2.9	3.1	0.1	3.0	3.1
15- يونايتد بنك	1972	1.3	0.6	1.9	1.2	0.7	1.9	1.2	0.7	1.9
الإجمـــــالي		**235.8**	**239.5**	**475.3**	**309.4**	**266.9**	**576.3**	**321.2**	**318.7**	**639.9**

المصدر: البنك المركزي اليمني – بيانات مجمعة .

يلاحظ من الجدول (17:1) أعلاه ما يلي :

أ- ارتفاع نسبة التركيز في المؤسسات المصرفية في اليمن، حيث تهمين ثلاثة بنوك (البنك العربي – بنك التضامن الإسلامي – بنك اليمن الدولي) على قرابة 50% من الودائع، وتسيطر ثلاثة بنوك أخرى هي

(كاليون بنك للتمويل والاستثمار – البنك الأهلي اليمني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير) على 25% . وبهذا يكون نصيب ستة بنوك فقط من الخمسة عشر بنكا 75% ، والجزء المتبقي وقدره 25% هو نصيب تسعة بنوك.

ب - احتل بنك التضامن الإسلامي المرتبة الثانية في حجم الودائع بين جميع البنوك المحلية . ويتوقع أن يحتل المرتبة الأولى متجاوزا البنك العربي . الدليل على ذلك هو تناقص مقدار الفروق بين حجم ودائعهما.

فبينما كان الفرق بينهما في العام 2004 (27 مليار ريال) . أصبح في العام 2005 (16 مليار ريال)، وفي ديسمبر 2006 أصبح الفرق بين مجموع ودائعهما (2.73) مليار فقط.

ج- تراجع البنكان العموميان (الأهلي اليمني، واليمني للإنشاء والتعمير) إلى المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي من حيث حجم الودائع، بعد أن كانا يحتلان المرتبة الأولى والثانية في عام 2000 . [1]

ثانيا: – تنامي وعي المجتمع اليمني بالآثار السلبية لاكتناز النقود أدى إلى ارتفاع حجم الودائع بمقدار 100% تقريبا خلال الفترة من 2003 – 2006، لاسيما في ظل الانخفاض المستمر للقوة الشرائية للعملة الوطنية من عام لآخر .

تجدر الإشارة إلى أن المواطن اليمني ، في كل ارتفاع لأسعار صرف الريال بالدولار يعيد ذاكرته إلى سنوات الاستقرار السبعينيات وحتى مطلع الثمانينيات، حيث ظل سعر الدولار منذ العام 1972 حتى العام1982 مستقرا في حدود 4.56 ريال لكل دولار. وفي العام 1983بدأ يتصاعد بمعدلات متفاوتة من عام لآخر وصل في العام 2006 إلى 198ريال لكل دولار.[2] معنى ذلك أن حجم التضخم مقاسا بسعر الدولار خلال هذه الفترة 4242%* ، وبالتالي لم يعد الريال اليمني يحتفظ بأكثر من2.3% من قيمته الشرائية في العام2006 مقارنة بعام 1982.

ثالثا: ضيق فرص الاستثمار الآمنة والمربحة في اليمن، ومطاردة شبح التضخم للعملة الوطنية، جعل المستثمرين يفضلون العملة الأجنبية لاستقرار أسعارها، وإيداعها في البنوك المحلية التي تعيد إيداعها غالبا لدى البنوك الخارجية.

ومن الأدلة على ذلك هو ما وصل إليه معدل الودائع بالعملة الأجنبية إلى إجمالي الودائع. فقد وصل إلى أكثر من 50% في الأعوام98، 99، 2000، 2001، 2002 .[3]

---

[1] - عباس ناصر أحمد، الدور الاقتصادي للائتمان المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء ، يناير 2003 ، ص67

[2] - البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، يونيو 2007، ص37

* سعر الدولار في 2006 (198) مطروحا منه سعر عام 1982 (4.56) = 193.44 مقسوما على سعر الأساس 4.56

[3] - البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي 2004، ص111

ونظرا لأن توجه كهذا من البنوك والجمهور لا يخدم الاقتصاد الوطني لاسيما وأن العملة الأجنبية لا تستثمر في اليمن، عمد البنك المركزي اليمني إلى رفع معدل الاحتياطي الإلزامي على العملة الأجنبية، من 10% في بداية عام2003 إلى 20% في الشهر الرابع من نفس العام وبدون فوائد مقارنة بمعدل احتياطي إلزامي على العملة الوطنية قدره 10% . أدى هذا القرار إلى تخفيض حجم الودائع بالعملة الأجنبية بنسبة 1.3% من 51.3% عام 2002 إلى 50% عام 2003. وبنسبة 7% في العام 2004 من 50% عام2003 إلى 43% عام 2004.([1])

ثم صدر قرار محافظ البنك المركزي رقم(1) في6/11/ 2005 قضى برفع معدل الاحتياطي الإلزامي على العملة الأجنبية من 20% إلى 30% وكان المتوقع أن تنخفض تلك النسبة أكثر – نسبة العملة الأجنبية - بسبب رفع الاحتياطي الإلزامي عليها، إلا أنها ارتفعت من43% عام2004 إلى 50% عام2005.

ويعزى ذلك الارتفاع إلى تنامي معدل التضخم، وبالتالي اهتزاز ثقة الجمهور بالعملة الوطنية، وضآلة الفائدة الحقيقية، كما سبق في الفقرة السابقة إضافة إلى القلق الذي ساد اليمن بسبب الاضطرابات الداخلية.

هذه المؤشرات أقنعت البنك المركزي بعدم جدوى أدوات السياسة النقدية ما لم يكن هناك أمن استثماري داخل البلد، وأنه مهما رفع نسبة الاحتياطي فلن تزيد الاقتصاد إلا ركودا على ركوده . ودفعته إلى مراجعة سياسته، وأصدر قرارا في 28فبراير 2006 قضى بتخفيض الاحتياطي الإلزامي على الودائع بالعملة الأجنبية إلى 20% .

ونعتقد انه إذا استمر البنك المركزي في سياسته الانكماشية هذه وفي ظل عدم تهيئة مناخ للاستثمار، فان الأمر سيضطر ما تبقى من رؤوس الأموال الوطنية - المحدودة أصلا - إلى مغادرة البلد، بحثا عن الربحية والأمان.

[1] - البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي لعام2004، ص111

تحليل وتقييم جانب الاستخدامات للبنوك التجارية والإسلامية خلال المدة 2000- 2006:

جدول (18:1) أهم التطورات المصرفية لكل من البنوك التجارية والإسلامية – جانب الاستخدامات - القيم بالمليار ريال.

السنة	مجموع الائتمان	حصة القطاع الخاص من مجموع الائتمان المصرفي	الائتمان المقدم للقطاع الخاص / مجموع الائتمان	الائتمان / الودائع	الائتمان المقدم للقطاع الخاص / مجموع الموجودات	الائتمان / G.D.P
00	139.4	75.7	%54	%30	%24.4	%8.4
001	150	95.3	%63.5	%31	%25	%9
002	185	109.2	%59	%28	%23	%9.85
003	251	137.8	%55	%20	%24.5	%11.6
004	344	183.6	%53	%32	%26.7	%13.4
005	406	222.7	%55	%35	%28	%12.7
006	472	263	%55.7	%35	%28	%7
المتوسط			%56.5	%30	%25.6	%10.3

المصدر: البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، يونيو2007، ص14

يلاحظ من قراءة الجدول (18:1) أعلاه ما يلي :

1- هناك تزايد مستمر في حجم الائتمان المصرفي، حيث ارتفع إجمالي الائتمان المقدم من البنوك التجارية والإسلامية للقطاع الخاص من75.7 في عام 2000 إلى 263 مليار ريال في العام 2006، غير أن نسبته إلى الموجودات (الأصول) ما زالت تتراوح بين 22 – 26% خلال السبع سنوات ما بعد الإصلاح المصرفي من2000 – 2006. وهي نسبة منخفضة مقارنة بمثيلاتها في الجهاز المصرفي العربي التي يزيد فيها المتوسط السنوي عن 63% خلال ثلاثة أعوام من 2000 إلى 2002، حسب الإحصائيات المتوفرة.[1]

2- متوسط نسبة الائتمان إلى الودائع لاتتجاوز30% وهي أيضا نسبة منخفضة جدا مقارنة بمثيلاتها في الجهاز المصرفي العربي الذي وصلت فيه هذه النسبة إلى 99% عام 2002 .[2]

3- نسبة حجم الائتمان إلى الناتج المحلي الإجمالي متواضعة 10% في المتوسط، وهذا سينعكس بالتأكيد على القيمة المضافة للقطاع المصرفي إلى الناتج المحلي الإجمالي.

4- رغم انخفاض إجمالي الائتمان المصرفي إلى إجمالي الأصول والودائع، والناتج المحلي الإجمالي فان: نصيب البنوك التجارية الإحدى عشر كما هو مبين في الجدول(19:1) التالي لا يتعدى (150.2) مليار ريال من مجموع الائتمان، أي ما يعادل 17.6% من مجموع الودائع و 57% من مجموع الائتمان المصرفي خلال العام 2006، ويطلق عليها بالقروض والسلفيات وتتوزع على النحو التالي:

[1] - عماد صالح سلام، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2004 ، ص98
[2] - المصدر نفسه، ص66

- قروض قصيرة الأجل وتساوي 109.5مليار ريال. أي ما يعادل 73% من مجموع القروض والسلفيات .
- قروض وسلفيات متوسطة وطويلة الأجل وتساوي 5 مليار ريال أي ما يعادل 3.3% من مجموع القروض والسلفيات.
- القروض والتسهيلات المصنفة 35.6 مليار ريال وذلك بعد استبعاد حصة البنوك الإسلامية منها وتعادل 23.7% من مجموع - القروض والسلفيات .

بينما نصيب البنوك الإسلامية الأربعة بلغ (112.8) مليار ريال بنسبة 43% من مجموع الائتمان . و113.4% من مجموع الودائع، والتي يطلق عليها بالاستثمارات لاختلاف آلياتها عن آليات التمويل والإقراض في البنوك التجارية. ولكنها – البنوك الإسلامية – يستحوذ فيها بنكان على 85.3% من حصة البنوك الإسلامية هما (التضامن وسبأ)، والبنكان الآخران يحصلان على بقية الحصة وذلك لجدة احدها وهو بنك اليمن والبحرين الشامل . وربما ضعف إدارة الآخر لاسيما وأنه أقدم البنوك الإسلامية اليمنية.

جدول (19:1) يبين تفاصيل الائتمان المصرفي للقطاع الخاص خلال الفترة من 2000 – 2006 القيم بالمليار ريال

السنة	القروض والسلفيات المقدمة من البنوك التجارية			استثمارات البنوك الإسلامية	القروض*[1] والتسهيلات المصنفة	إجمالي الائتمان
	قروض قصيرة الأجل	قروض متوسطة الأجل	إجمالي القروض والسلفيات			
000	32.4	3.4	35.8	19.7	20.2	75.7
001	43.7	4.14	47.84	23.27	24.2	95.3
002	40.0	5.6	45.6	38.8	24.7	109.2
003	51.2	5.55	56.75	54.37	26.76	137.8
004	65.2	7.26	72.46	79.26	31.9	183.6
005	83.8	8.87	92.67	93.38	36.6	222.7
006	109.5	5.06	114.56	102.96	45.45	263

المصدر : البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، يونيو2007 ص15

5- مسألة التركيز المصرفي التي أشرنا إليها في الفقرة السابقة – جانب الموارد – تبرز هنا بوضوح. فمن بيانات الجدول (20:1) التالي يلاحظ أن خمسة بنوك تستحوذ على 65% منه، والنسبة المتبقية 35% تتوزع بين العشرة البنوك الأخرى، مع فارق جد مهم، وهو أن البنوك التي تصدرت الجهاز المصرفي في حجم الودائع تحتل مواقع متأخرة في حجم الائتمان .

[1] * تم توزيع بند القروض والتسهيلات المصنفة على البنوك التجارية والإسلامية بنسب حسبما وردفي نشرة التطورات النقدية والمصرفية بواقع 35.6% للبنوك التجارية، والنسبة المتبقية9.8 للبنوك الإسلامية.

الجدول (20:1) يبين نصيب كل بنك من البنوك التجارية والإسلامية في حجم التمويل المقدم للقطاع الخاص خلال أربعة أعوام مرتبة حسب حجم التمويل لعام 2006 مليار ريال

المصرف / اسم البنك	تأريخ التأسيس	ديسمبر 2003	ديسمبر 2004	ديسمبر 2005	ديسمبر 2006
1- بنك التضامن الإسلامي	1996	37.2	54.9	47.5	62.5
2- بنك سبأ الإسلامي	1997	8.7	14.2	33.9	33.7
3- بنك اليمن الدولي	1979	8.8	16.5	21.5	27.9
4 – البنك التجاري اليمني	1993	16.7	18.5	19.6	20.3
5- البنك العربي	1972	9.2	14.0	15.2	25.6
6- البنك الوطني للتجارة والاستثمار*[1]	1998	9.9	13.2	15.1	تم تصفيته
7- بنك اليمن والكويت	1979	8.2	7.5	13.3	12.4
8- البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	10.0	10.6	12.1	14.2
9- البنك الإسلامي اليمني	1995	10.4	10.5	11.4	9.5
10- كاليون بنك التمويل والاستثمار	1975	8.2	8.3	11.0	9.8
11- بنك اليمن والخليج	2001	4.7	5.7	6.9	6.7
12- بنك اليمن والبحرين الشامل **[2]	2002	2.2	3.6	7.2	7
13- البنك الأهلي اليمني	1969	3.2	4.4	5.2	8.9
14- يونايتد بنك	1972	0.3	1.4	2.8	6.7
15- مصرف الرافدين	1982	0.1	0.1	0.0	0.08
الإجمـــــــــالي		137.8	183.4	222.7	263

المصدر: البنك المركزي اليمني، بيانات مجمعة .

يلاحظ من قراءة الجدول (20:1) أعلاه ما يلي:

أن بنك التضامن الإسلامي أحتل المرتبة الأولى في حجم التمويل المحلي يليه بنك سبأ الإسلامي ويحتل البنك العربي – صاحب المرتبة الأولى في حجم الودائع – المرتبة الخامسة في حجم التمويل والإقراض المحلي . وأكثر المظاهر إثارة للانتباه أن البنكين العموميين (الأهلي، واليمني) يحتلان مواقع متقدمة في حجم الودائع - المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي – ولكنهما في حجم الائتمان الممنوح للقطاع الخاص تراجعا إلى مواقع متأخرة، حيث يحتل البنك الأهلي المرتبة الثالثة عشر في حجم الائتمان، ويحتل البنك اليمني المرتبة الثامنة .

[1] * البنك الوطني: تم وضع اليد عليه من قبل البنك المركزي في ديسمبر 2005 ، وصدر حكم بتصفيته في يونيو2006

[2] ** هذا البنك يصنف ضمن البنوك الإسلامية .

هذا الوضع يعكس الأثر السلبي للبنوك الوطنية و الأجنبية على الاقتصاد الوطني، وبالمقابل يؤكد الدور الإيجابي للبنوك الإسلامية.

كما نستنتج مما سبق أيضا أن ما تحقق من ودائع للبنوك العمومية – اليمني، والأهلي - قد جاء بفعل السمعة التاريخية التي اكتسباها كأقدم بنكين في اليمن ليس إلا. والتحليل نفسه ينطبق على البنك العربي .

6- إذا كان متوسط معدل حجم القروض والاستثمارات / إجمالي الودائع، خلال السبع سنوات من 2000 إلى 2006 لا يتجاوز30%، ومتوسط حجم القروض والاستثمارات / إجمالي الموجودات لا يتجاوز 25.6% . فأين تستخدم بقية الودائع أو الموجودات ؟

بالعودة إلى بعض التقارير السنوية للبنوك التجارية التقليدية والإسلامية لوحظ أن:

أ- **البنوك التجارية:** توجه مابين 30- 33% من إجمالي ودائعها. وما بين 25- 27% من إجمالي موجوداتها لشراء أذون الخزانة، وشراء شهادة الإيداع المصرفية التي يصدرها البنك المركزي . [1] ويعزى ذلك لارتفاع العائد وهامش الأمان. الجدول التالي (21:1) يبين نصيب كل بنك من البنوك التجارية في أذون الخزانة وشهادات الإيداع المصرفية التي يصدرها البنك المركزي.

[1] - البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، يونيو 2007 ، ص14

الجدول (21:1) نصيب كل بنك من البنوك التجارية في أذون الخزانة وشهادة الإيداع المصرفية خلال ثلاثة أعوام مرتبة حسب حجم التمويل لعام 2005. مليار ريال

اسم البنك	ديسمبر 2003			ديسمبر 2004			ديسمبر 2005		
	أذون خزانة	شهادة إيداع	إجمالي	أذون خزانة	شهادة إيداع	إجمالي	أذون خزانة	شهادة إيداع	إجمالي
أولا: البنوك التجارية:									
1- البنك العربي	32.1	5.3	37.4	46.6	5.2	51.8	53.6	5.4	59.0
2- البنك الأهلي اليمني	19.6	5.4	25.0	25.4	5.4	30.8	29.9	5.4	35.3
3- البنك اليمني للإنشاء والتعمير	17.96	2.3	20.26	22.45	2.3	24.75	29.95	2.3	32.26
4- بنك اليمن الدولي	8.6	5.4	14.0	22.3	3.2	25.5	24.2	2.5	26.7
5- كاليون/ بنك للتمويل والاستثمار	12.5	10.1	22.6	15.2	9.6	24.8	21.1	3.1	24.2
6- البنك التجاري اليمني	9.3	2.1	11.4	11.2	0.0	11.2	11.7	0.0	11.7
7- بنك اليمن والكويت	4.6	3.3	7.9	8.7	1.1	9.8	6.4	0.0	6.4
8- بنك اليمن والخليج	2.3	0.2	2.5	2.4	0.2	2.6	1.4	0.0	1.4
9- مصرف الرافدين	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	2.0
10- يونايتد بنك	0.1	0.6	0.7	0.1	0.6	0.7	0.7	0.3	1.0
11- البنك الوطني للتجارة	3.1	0.0	3.1	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0
ثانيا: البنوك الإسلامية :	لا تتعامل بأذون الخزانة وشهادات الإيداع المصرفية بحجة أنها ربا								
الإجمـــــــــالي	**110.2**	**38.8**	**149.0**	**156.3**	**31.4**	**187.7**	**177.9**	**16.7**	**194.6**

المصدر: البنك المركزي اليمني، الإدارة العامة للرقابة على البنوك.

يلاحظ من قراءة الجدولين (20:1) و (21:1) أعلاه مايلي:

1- احتلت البنوك العامة مراتب متقدمة في الاستثمار بأذون الخزانة، حيث أحتل البنك الأهلي المرتبة الثانية بعد البنك العربي، واحتل البنك اليمني المرتبة الثالثة. فقد بلغ نصيب البنك الأهلي اليمني في أذون الخزانة وشهادة الإيداع المصرفية لعام 2005 (35.3مليار ريال) وهي تمثل 62.3% نسبة إلى ودائعه البالغة (56.7 مليار ريال) ، وبلغ نصيب البنك اليمني في أذون الخزانة وشهادات الإيداع المصرفية لعام 2005 (32.26 مليار ريال)، وتمثل 58.7% من حجم ودائعه.

2- بمقارنة هذه الأرقام بحجم التمويل المقدم للقطاع الخاص لعام2005 ، نجد أن مساهمة البنك الأهلي في التمويل والاستثمار لاتتجاوز 3.84مليار ريال، ومساهمة البنك اليمني للإنشاء والتعمير لاتتجاوز 6مليار ريال أي ما يساوي 11% من حجم الودائع البالغة 54.96 مليار ريال لعام 2005.

3- أن البنوك الإسلامية لا تستثمر بأذون الخزانة وشهادة الإيداع المصرفية، لأنها سندات دين، وليست سندات مشاركة، فهي تعطي حاملها فائدة ثابتة تتغير بتغير حجم القرض ومدته الزمنية فقط وليس لها علاقة بنتائج النشاط الاقتصادي من ربح أو خسارة وهو ما لم تقره المجامع الفقهية وبالتالي البنوك الإسلامية. وبالتالي فقد ظهرت نسبتها في الجدول (21:1) تساوي الصفر.

ب - البنوك الإسلامية اليمنية : رغم ما تساهم به هذه البنوك من جهود تنموية كما يتضح من الجدول (20:1)، إلا أن ما يؤخذ عليها أنها توجه قرابة32% من ودائعها للاستثمار الخارجي، في الصناديق الاستثمارية بدول الخليج والسودان، وذلك حسب الإحصائيات الواردة في التقارير المالية لعام2006.[1]

المسئولون في هذه البنوك يرجعون السبب إلى البنك المركزي اليمني ، لأنه لم يتفاعل مع رغبات هذه الشريحة المجتمعية من الشعب اليمني، التي لا ترغب في أن تستثمر فوائض أموالها بآلية الفائدة المصرفية المتبعة في أذون الخزانة، فيبتكر لها آلية جديدة تناسب قناعتها الفكرية والعقدية.كما حدث في بعض الدول العربية والإسلامية. فتلجا البنوك الإسلامية للبحث عن وسائل استثمارية شرعية وقابلة للتسييل في وقت الحاجة وغالبا ما تكون في الدول العربية.

[1] - انظر كل من : بنك التضامن الإسلامي، التقرير السنوي 2006، وبنك سبأ الإسلامي التقرير السنوي 2006

نتائج الفصل الأول

كان الهدف من هذا الفصل إعطاء صورة مختصرة عن الوضع الاقتصادي اليمني لإبراز حجم التحديات التنموية فيه، وتقييم مدى مساهمة الجهاز المصرفي بصورة عامة والبنوك العمومية على وجه الخصوص في جهود الإصلاح والتنمية. وقد اتبعنا في هذا العرض منهج التحليل الوصفي للقوائم المالية المنشورة والقوانين والقرارات. وأهم النتائج التي توصلنا إليها مايلي :

أولا: على مستوى الاقتصاد الكلي

هدفت الحكومة اليمنية إلى تخفيض معدل الفقر بمظاهره المختلفة إلى النصف بحلول عام 2015 ووضعت لذلك خطة تنموية للفترة 2001-2015 تتضمن رفع معدل نمو حقيقي في الناتج المحلي الإجمالي يصل في المتوسط إلى 8% سنويا ، وتنبأت بالاحتياجات التمويلية اللازمة لتحقيق تلك الخطة بـ10.5مليار دولار للمرحلة الأولى 2001-2006 ، وكانت الفجوة المالية المقدرة تساوي مليار ومائتا وثلاثة وأربعون ألف دولار. غير أنه وبعد مضي ست سنوات ظهر معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي الإجمالي خلال هذه الفترة(2001-2006) في حدود 4.3% في المتوسط، وليس 8% كما خطط له. ويعزى هذا الإخفاق في تحقيق معدل نمو مرتفع في الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي إلى مايلي:

1- **الادخار القومي متواضع ونسبته إلى الناتج المحلي الإجمالي أو إلى الدخل القومي المتاح في انخفاض مستمر.** حيث انخفضت هذه النسبة من 20% عام 2001 إلى 17% عام 2006.
2- على الرغم من التوجهات الاقتصادية نحو القطاع الخاص، والمزايا القانونية الممنوحة للاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية، إلا أن **حجم الاستثمارات الخاصة محدود جدا**، فالمتوسط السنوي للاستثمارات الخاصة إلى الناتج المحلي الإجمالي في حدود 9% خلال الأعوام الثلاثة 2003 – 2005، وفي حدود 45% من الاستثمار الكلي خلال نفس الفترة .
3- **تدني ومحدودية الاستثمارات الأجنبية إلى إجمالي الاستثمارات وبالذات الاستثمارات الأجنبية غير النفطية، وتقلبها من سنة إلى أخرى.** حيث بلغت قيمة الاستثمارات الأجنبية خلال العام 2004 38.8مليار ريال، أي ما يساوي 27.6% من إجمالي الاستثمارات الكلية خلال العام، كان نصيب الاستثمارات النفطية منها 19% ، والباقي 8.6% استثمارات غير نفطية توزعت بين 8% استثمارات عربية، وحوالي 0.6% فقط استثمارات غير عربية.

نتج عن ذلك مايلي:

1- أن قيمة الناتج المحلى الإجمالي الاسمي بأسعار السوق لعام 2006(19مليار دولار). منها 28.9% إيرادات النفط والغاز. وبالتالي فإن **متوسط دخل الفرد من الناتج القومي الحقيقي لا يزال منخفضا، إذ يبلغ (846 دولار) في العام 2006** أي ما يساوي (2.35دولارين وثلث) في اليوم .

2- **وصل المتوسط السنوي العام للتضخم في العام 2006 إلى قرابة 21%.** وفي المواد الغذائية وصلت نسبة الزيادة السنوية في الأسعار إلى 35% في عام 2005. ويعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل أهمها :

ارتفاع معدل نمو الإنفاق العام، حيث تشير التقارير إلى أن معدل نمو الإنفاق العام قد ارتفع في العام 2005 إلى 35% .

4- **يبلغ معدل نمو البطالة سنويا (2.7%) خلال الفترة من 2003 – 2005** . وتتركز البطالة بصورة كبيرة في أوساط الشباب، إذ تصل نسبة البطالة الصريحة بين الشباب وفقا لدراسات خبراء منظمة العمل الدولية حوالي 18% **ويتوقع أن تتراوح نسبة بطالة الشباب في العام 2006 مابين 29 – 34.2 %.** السبب أن مخرجات الجهاز التعليمي تصل إلى حوالي 188 ألف شاب وشابة لا يستطيع الاقتصاد الرسمي توفير فرص عمل إلا بمقدار 16 ألف وظيفة فقط.

ثانيا: على مستوى النظام المصرفي

1- رغم الإصلاحات الهيكلية التي تعرض لها النظام المصرفي اليمني منذ أواخر عام 1995، **فحجم موجوداته لا تزال صغيرة** فهي لم تتجاوز في نهاية العام 2006 (1040) مليار ريال - أي ما يعادل خمسة مليار دولار تقريبا.

2- **ارتفاع درجة التركزالمصرفي** ، فهناك خمسة بنوك تستحوذ على (65 – 75 %) من السوق المصرفية.

3- **رغم صغر حجم موجودات البنوك المحلية في اليمن، فهي تعاني من أزمة توظيف للموارد،** ودورها التنموي لا يزال محدودا ولا يتناسب مع الحاجة المجتمعية للتمويل والاستثمار، ففي الوقت الذي بلغ مجموع الودائع في ديسمبر 2006 (851) مليار ريال. لم تستخدم منه في مجال الائتمان سوي (263) مليار ريال فقط أي ما يعادل 31% من مجموع الودائع.

3- **نصيب التمويل المتوسط والطويل الأجل في البنوك التجارية لم يتجاوز 3.3% خلال عام 2006**. مما يعكس ضعف الدور التنموي للبنوك التجارية التقليدية في اليمن.

4- **رغم جدة البنوك الإسلامية ومحدودية عددها إلا أنها في مجال الموارد استطاعت أن تحصل على 31% من السوقية المصرفية في اليمن،** وفي مجال التمويل والاستثمار تصدرت جميع البنوك المحلية.

5- **تستحوذ الحكومة على نسبة كبيرة من موارد البنوك التجارية في صورة أذون خزانة وشهادات إيداع مصرفية** تصل إلى194.6مليار ريال 23% من إجمالي الأصول، وإذا ما أضفنا إليها الاحتياطيات لدى البنك المركزي فإن هذه النسبة تصل إلى قرابة 45%. وهذا يشكل تعطيل كبير لمقدرات البلاد المحدودة أصلا ويعطل مشاركة القطاع الخاص في النمو والتنمية.

6- **رجال البنوك يرجعون سبب تدني حجم التمويل والإقراض – الائتمان - المقدم للقطاع الخاص إلى ارتفاع حجم المخاطرة وضعف القضاء وتفشي ظاهرة الفساد** ...الخ من الأسباب . وأن المغامرة قادت كثير من البنوك المحلية إلى التعثر وصفي بعضها . وكان المثال الأبرز حضورا في إجاباتهم خلال هذه الفترة، هو إعلان إفلاس البنك الوطني للتجارة والاستثمار.[1] الذي وضع البنك المركزي يده عليه في ديسمبر 2005. وأعلن بدء تصفيته في يونيو 2006 بقرار من المحكمة . هذا ما سيتم التحقق منه في المبحث الثاني من الفصل السادس.

[1] - مقابلات شخصية مع عدد من مسئولي دوائر الائتمان في البنوك المحلية .

الفصل الثاني

البنك اليمني للإنشاء والتعمير النشأة والتطور

يتناول هذا الفصل التعريف بالبنك اليمني للإنشاء والتعمير من حيث النشأة والتطور، والعقبات التي اعترضت مسيرته التنموية، خلال ثلاثة عقود من الزمن، وسياسات الإصلاح والتحديث لآليات عمله، وذلك في مبحثين اثنين.

المبحث الأول : نشـــــــــأ ته وأهدافـــــه وتنظيمـــــه الإداري .

المبحث الثاني : تطـــــــــــــــــــــــوره ألتـــــــأريخي .

المبحث الأول

نشأ ته وأهدافه وتنظيمه الإداري

المطلب الأول: نشأته وأهدافه وأنشطته

أولا: نشأته

-تأسس البنك اليمنى للإنشاء والتعمير، في صنعاء الجمهورية اليمنية، كشركة مساهمة عامة بملكية مختلطة بتأريخ 1962/10/28. أي بعد 32 يوما من قيام الجمهورية العربية اليمنية في ما كان يسمى باليمن الشمالي سابقا، وذلك بموجب مرسوم أول رئيس للشطر الشمالي سابقا، برأسمال اسمي قدره عشرة ملايين ريال نمساوي فضي (ماريا تريزا) الذي كان متداولا في اليمن حينئذ وكانت قيمته تساوى (1.098) دولار أمريكي، أي واحد دولار تقريبا . وزع رأسماله على(1) مليون سهم، قيمة السهم (10 ريال نمساوي) (أي ما يعادل 10دولار أمريكي آنذاك) (51%) منه ملك للحكومة، (49%) طرحت للقطاع الخاص والأفراد.[1]

- رفع رأسماله أول مرة في العام1978 إلى(100) مليون ريال يمنى جمهوري موزعة على عشرة مليون سهم .[2]

- ورفع مرة ثانية في العام1996 إلى (300) مليون ريال يمنى.[3]

- وفى عام1997 تم رفعه إلى(500) مليون ريال، وكانت زيادة رأس المال في عامي 95، 96 مقتصرة على زيادة قيمة السهم من(10ريال) إلى(50 ريال) دون زيادة عدد الأسهم وذلك حتى يلتزم البنك بأحكام قانون الشركات التجارية رقم(22) لعام 1997 الذي حدد قيمة السهم (100) ريال يمنى .[4]

- وفى العام 1998 تم إستكما ل متطلبات القانون برفع قيمة السهم إلى (100ريال) وعلى أساس ذلك رفع رأس المال إلى (1) مليار ريال يمنى وذلك بالتحويل من الاحتياطيات .[5]

- في عام2000 تم رفع رأس المال إلى 1.250مليار.[6]

---

[1] - أنظر كل من : الشيباني، سعيد، البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي، مصدر سابق ، ص 43، والتقرير السنوي للبنك اليمني للإنشاء والتعمير 2004 ص15

[2] - المادة (7) النظام الاساسى المعدل في عام 1978، ص8

[3] - البنك اليمني - التقرير السنوي لعام 1995 ، ص38.

[4] - البنك اليمني - التقرير السنوي لعام 1998، ص31

[5] - ا البنك اليمني - التقرير السنوي لعام 1998 ، ص31

[6] - البنك اليمني - التقرير السنوي لعام 2000، ص3

- وفى العام 2001 تم رفعه إلى (2) مليار ريال .[1]
- وفي العام 2005 تم رفعه إلى (2.8) مليار ريال .[2]
- وفي العام 2006 تم رفع رأس المال إلى (4.5) مليار ريال .[3]

ومن المفترض أن يصل إلى 6مليار ريال في العام 2008 (30مليون دولار)، وذلك حسب قرار مجلس إدارة البنك المركزي اليمني رقم (12) لعام 2004 الذي يقضي برفع رؤوس أموال البنوك العاملة في اليمن إلى (6) مليار ريال مع نهاية العام 2008.[4]

ثانيا:أهدافه

البنك اليمنى للإنشاء والتعمير، أول مؤسسة مالية عامة بملكية مختلطة، وجدت لتحقيق مجموعة من الأهداف :

أ- هداف اقتصادية

وردت أهداف البنك الاقتصادية في نظامه الأساسي المعدل لعام 1977 في مادتيه الثالثة والرابعة تحت عنوان أغراض الشركة، ولكنها وردت بصورة أكثر وضوحا في كلمات مؤسسيه بمناسبة مرور30عاما من حياة البنك.

يقول: د/ العطار أول مدير عام للبنك في كلمته بهذه المناسبة : لقد حددنا له ثلاثة أهداف رئيسية :

الهدف الأول : أن يقوم بعمل البنك المركزي، لأنه لم يكن هناك بنك مركزي في (ج.ع.ي) حتى العام 1971.

الهدف الثاني : أن يلعب دور البنك التجاري .

الهدف الثالث: أن يلعب دور البنك الاستثماري، ويقوم بإنشاء شركات عديدة، وهو ما يلعبه البنك الدولي في الخارج، وبنوك أخرى في البلاد العربية، كبنك طلعت حرب في مصر.

وفي موضع آخر يقول:(كنا نريده أن يكون مثال بنك طلعت باشا).[5]

كما ورد في كلمة د/ حسن مكي أول رئيس مجلس إدارة للبنك 1962 في نفس المناسبة ما يؤكد ذلك،

حيث قال :(كان هاجس الفكرة الكبير هو كيف يمكن أن يكون بنك تنمية وليس بنكا تجاريا بحتا).[6]

---

[1] - البنك اليمني للإنشاء والتعمير - التقرير السنوي لعام 2001، ص38
[2] - البنك اليمني - التقرير السنوي لعام 2005، ص32
[3] - البنك اليمني - التقرير السنوي لعام 2006، ص24
[4] - البنك المركزي اليمني – التقرير السنوي لعام 2005، ص16
[5] - الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي – مرجع سابق - 545
[6] - المصدر نفسه - ص 555

وفي موضع آخر من كلمته يقول: (كنا نهدف أن يساهم في إنشاء شركات كبيرة، وفعلا حققها) .[1]

وقد جاء ت فكرة الشعار وشكله التي وضعاها كل من الأستاذ النعمان*، والدكتور حسن مكي♦ في القاهرة لتؤكد هذه الأهداف، فالشعار يتكون من :

الشعلة : وترمز إلى النشاط الصناعي .

الزرع : ويرمز إلى النشاط الزراعي .

البناء : ويرمز إلى نشاط التشييد والبناء .

ب- أهداف خاصة بتحقيق المنفعة الذاتية للبنك

تتمثل الأهداف الذاتية لأي بنك تجارى في تحقيق الربحية في ضوء سيولة ومخاطرة معقولة :

فالربح يعد استحقاقا قانونيا للمساهمين، وكون البنك اليمنى تشكل فيه مساهمات القطاع الخاص 49% فمن الطبيعي أن تكون لهذا الهد ف أولوية في سياساته التمويلية، كما تعتبر الأرباح ضرورية لمقابلة المخاطر التي يتعرض لها البنك حتى يستمر في نشاطه التشغيلي .[2] إضافة إلى ذلك أن هيكل التمويل للبنوك التجارية يعتمد إلى حد كبير على الودائع الأمر الذي يجعل الأهداف الذاتية للبنك التجاري في صدارة أهدافه.

ثالثا : أنشطته

لقد اكتسب البنك اليمنى للإنشاء والتعمير بأقدميته ودوره التنموي صلاحيات استثنائية عن بقية البنوك التجارية العاملة في اليمن، مكنته من تجاوز أعمال وأنشطة البنوك التجارية والمتخصصة إلى ممارسة أنشطة البنوك الشاملة.

أ- فمن الناحية القانونية، يبدو هذا الأمر واضحا جليا في المادتين الثالثة والرابعة من نظامه الأساسي المعدل عام1978 كما يلي : [3]

أ ولا: القيام بجميع العمليات المصرفية : وله في سبيل ذلك مزاولة جميع أعمال البنوك التجارية من خصم وتسليف على بضائع أو مستندات أواو راق مالية أواو راق تجارية، والقيام بعمليات الكمبيو وقبول الأمانات والودائع وفتح الحسابات والاعتمادات وبيع وشراء الأوراق المالية والاشتراك في إصدارها.

---

[1] - المصدر نفسه - ص517

* الأستاذ النعمان :كان يشغل منصب عضو مجلس قيادة الثورة .

♦ الدكتور حسن مكي : هو أول رئيس مجلس إدارة للبنك اليمني في العام 1962.

[2] - سيد الهواري - إدارة البنوك، 1976، ص 172

[3] - المادة (3، 4) من النظام الأساسي المعدل عام 1978

ولـه أن يقوم بعقد عمليات ائتمان مع غيره من البنوك بأسعار خصم وأسعار فائدة حسب طبيعة هذه العمليات وآجالها وفقا لسياسة النقد والائتمان.

كما يجوز أن يقرض الحكومة أو يضمن القروض والاستثمارات التي تعقدها مع الهيئات والمنشآت اليمنية والأجنبية. ويجوز للشركة أن تكون لها مصلحة أ وتشترك بأي وجه من الوجوه مع الهيئات التي تزاول أعمالا شبيهة بأعمالها أو التي تعاونها على تحقيق غرضها في الجمهورية العربية اليمنية آنذاك أوفى الخارج أو أن تند مج فيها أو تلحقها بها.

ثانيا: المساهمة في أعمال التنمية الاقتصادية في الصناعة والزراعة :

أ- في الصناعة: وذلك بالاشتراك في إنشاء ودعم المنشآت والشركات الصناعية وإمدادها بالمواد الخام والآلات والقروض سواء كانت بضمان عيني أو شخصي ولآجال قصيرة أو متوسطة أو طويلة طبقا لمدد يحددها مجلس الإدارة .

ب- في الزراعة: وذلك بإقراض الزراع بضمان امتياز الحاصلات وتزويدهم بالآلات الزراعية والبذور والأسمدة.

ثالثا: للبنك أن ينشىء بمفرده شركات مساهمة أو أن يشترك مع غيره في إنشائها أو أن يملك أسهمها عن طريق شرائها أو الاكتتاب فيها، ويكون للبنك حق الإشراف على جميع الشركات التي ينشئها أو يساهم فيها وله في سبيل تحقيق أغراضه عقد قروض مع الحكومة، أو البنوك،أو الهيئات الأجنبية، وإصدار المستندات في اليمن أوفى الخارج للحصول على الأموال اللازمة لأعماله، وباختصار يكون لـه كل الحق في القيام بجميع الأعمال التي من شأنها أن تعاون على تحقيق أغراضه بأي وجه من الوجوه شريطة ألا يكون ذلك متعارضا مع الأنظمة الحكومية والقانون الأساسي للشركة.

ب- ومن الناحية العملية، فالمتتبع لأنشطة البنك العملية منذالعام1962 (الملحق الرابع، والخامس) يلاحظ هذا التنوع في أنشطته وأدواره التنموية، تمثل في منح القروض والمساهمة في إقامة الشركات والمؤسسات العامة والمختلطة وشركات المساهمة إضافة إلى قيامه بإنشاء شركات تابعة وفى مختلف القطاعات الاقتصادية.

المطلب الثاني : تنظيمه الإداري

البنك اليمني للإنشاء والتعمير شركة مساهمة مختلطة يتكون هيكله التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية هي :

الجمعية العمومية – مجلس الإدارة – الإدارة التنفيذية.

أ- الجمعية العمومية : هي السلطة العليا للمصرف تتكون من جميع المساهمين، وتمارس الصلاحيات آلاتية :

1- مناقشة وإقرار النظام الأساسي للمصرف وخطته السنوية .[1]

2- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ممثلي القطاع الخاص . [2]

3- أقرار الحساب الختامي السنوي للمصرف، وتعيين المراجع القانوني للمصرف، وتحديد أتعابه وإقرار نسب الأرباح التي يتقرر توزيعها .[3]

ب- مجلس الإدارة

تعريفة : هو السلطة المركزية المسئولة عن إدارة البنك : ((ويتكون من سبعة أعضاء على الأقل . وإحدى عشر عضوا على الأكثر، يعين نصفهم زائد واحد بقرار من رئيس الجمهورية، ويكون من بينهم رئيس مجلس الإدارة، وهو نفسه العضو المنتدب ونائبه، والباقين تنتخبهم ألجمعيه العمومية للمساهمين) .[4]

ويرجع المسئولية الأولى والأخيرة لنجاح أو فشل البنك إلى مجلس إدارته، فمجلس الإدارة مسئول أمام مختلف الفئات ذات الصلة بالعمل المصرفي، وفي مقدمة هذه الجهات (المودعين – ملاك البنك – الجهات الإشرافية).

فمسؤوليته تجاه المودعين تتمثل في : توفير السيولة النقدية الكافية لمقابلة طلبات السحب، والعمل على تخفيض مخاطر الديون المعدومة للأموال المقرضة إلى أقل حد ممكن.

ومسئوليته تجاه الملاك تتمثل في : تحقيق العائد المرضي لاستثماراتهم في رأسمال البنك ، وتطوير آلية عمله، وتعظيم قيمة أسهمه في السوق المالية.

---

[1] - البنك اليمني للإنشاء والتعمير، النظام الأساسي المعدل عام 1978 ، المادة (39) .

[2] - المصدر السابق، المادة (18) .

[3] - المواد (42 – 46 - 47) .

[4] - المادة (18) .

أما مسؤوليته تجاه الجهات الإشرافية، ونقصد بها هنا المؤسسات النقدية في الدولة وخاصة البنك المركزي فتتمثل في التزامه بالسياسات المرسومة، وتطبيقه للإجراءات من جانب السلطات النقدية، وذلك فيما يختص بحجم الائتمان، والسيولة، وأسعار الفائدة، وإجراءات الانتشار الجغرافي .[1]

وظائف مجلس الإدارة: لم يرد ذكر وظائف مجلس الإدارة في النظام الأساسي سوى ما جاء في المادة 25 من النظام الأساسي، انه لمجلس الإدارة أوسع السلطات في إدارة الشركة . ولكنه ومن الناحية العملية وحتى يمكن لمجلس الإدارة أن يتحمل مسئولياته فانه يقوم بستة وظائف أساسية هي : [2]

1- صياغة الأهداف العامة للبنك

تعد مسألة وضع أهداف إستراتيجية للبنك أولى الأعباء الأساسية التي تقع على عاتق مجلس الإدارة، إذ أنه ملزم بأخذ الظروف الخاصة بالنشاط المصرفي، وبالبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل فيها وهو يرسم أهدافه، والتي يجب أن تكون أيضا واضحة ومحددة، يسهل على أساسها صياغة الأهداف التفصيلية، ورسم السياسات، وتحديد الإجراءات التي تحقق تلك الأهداف، ومن تلك الأهداف العامة على سبيل المثال : [3]

- زيادة الودائع والموارد المتاحة .
- زيادة القروض والسلفيات والاستثمارات، بما يحقق الإسراع بالتنمية.
- توفير الأمان والظمآن للودائع والموارد المتاحة.
- تحقيق مستوى معقول من الأرباح والاحتفاظ بمركز مالي سليم .
- تهيئة الإداريين والموظفين وتنمية مداركهم وزيادة كفاءتهم ورضاهم.
- تحسين مستوى الخدمات المصرفية، ورفع مستوى الوعي المصرفي .

2- صياغة الأهداف التفصيلية

حيث تقوم الإدارة بتقسيم الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف التفصيلية : تسمى بالأهداف التكتيكية، وهي عبارة عن تحديد الأولويات والموارد اللازمة لتحقيقها .

ولضمان حسن تنفيذها، يجب أن تكون هذه الأهداف مكتوبة، وأن تعرض على العاملين لأخذ ملاحظاتهم و أراءاهم، ثم توضع بصورة خطة عامة تتضمن كافة المجالات التي يعمل فيها البنك .

---

[1] - طلعت أسعد – مصدر سابق – ص248، 249

[2] - المصدر نفسه، ص249

[3] - اللوزي، سليمان، وآخرون - إدارة البنوك - ط1 – دار الفكر عمان ، الأردن ، 1997 - ص92

3- رسم السياسات

يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات التي تكفل تحقيق الأهداف والخطط العامة الموضوعة، وهي تعد بمثابة مرشد للعاملين في التنفيذ . فبدون سياسات مكتوبة فان التصرفات الشخصية للمسئولين والعاملين، يمكن أن تعرض البنك للعديد من المخاطر . ومن أمثلة السياسات التي تضعها إدارة البنك :

سياسة القروض والائتمان، وسياسة الاستثمار، وسياسة العلاقات بين العاملين والعملاء، وطبيعة المشاركة في الأرباح، وطبيعة التوظيف والاستخدام .

فمثلا : تتضمن سياسة الإقراض : أنواع القروض التي يرغب البنك في منحها، وآجال وفوائد هذه القروض، والضمانان المطلوبة .

4- التوجيه والإشراف

يتولى مجلس الإدارة عملية التوجيه والإشراف على العاملين والعمليات بواسطة الإدارة العامة والإدارات المتخصصة داخل البنك ، لاسيما تلك التي تتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة.

5- متابعة أعمال اللجان

بسبب حساسية وفنية العمل المصرفي يقوم مجلس الإدارة بتكوين مجموعة من اللجان من الجهات ذات الاختصاص في الإدارة الوسطى، وبرئاسة أحد أعضاء مجلس الإدارة في بعض البنوك .

تتولى هذه اللجان رسم السياسات المتعلقة بالمجال الذي شكلت اللجنة من أجله . وذلك وفقا للأهداف المرسومة من قبل مجلس الإدارة، كما تقوم بدراسة الطلبات المرفوعة من الإدارات التنفيذية وعرضها على مجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب بشأنها . ومن أمثلة هذه اللجان : ([1])

أولا : لجنة القروض والائتمان

إن المهمة الأساسية للجنة القروض هو رسم سياسة الإقراض بالبنك، وحدوده، والأنواع المصرح بها وفقا للحدود المرسومة من قبل مجلس الإدارة، وفي ضوء ما تقره سياسات البنك المركزي في المجتمع الذي يعمل فيه البنك.

وتضع اللجنة الحدود القصوى لما يمكن أن يمنحه مديرو الفروع من قروض دون الرجوع إلى المركز الرئيسي، ولها الحق في الموافقة على منح القروض والتسهيلات الائتمانية في حدود معينة، وما زاد عن ذلك الحد ترفع الأمر إلى مجلس الإدارة بكامل هيئته للبت في ذلك. وتقوم لجنة القروض بصفة دورية بمتابعة هيكل القروض، وتركيبها، وأسعار الفائدة، وأشكال الضمانات المقدمة، ومدى فاعليتها.

ثانيا : لجنة الاستثمار

تقوم لجنة الاستثمار برسم السياسات العامة للاستثمار في البنك، وفقا للأهداف الموضوعة، ويتضمن ذلك سياسة الاستثمار في الأوراق المالية من حيث (أنواعها – موعد الاستحقاق – القيمة) .

[1] - طلعت أسعد – مصدر سابق - 251

وتقوم هذه اللجنة بإعداد سياسة مكتوبة قابلة للتنفيذ . كما تحدد هذه اللجنة حجم مساهمات البنك المباشرة في المشروعات، ويتوقف ذلك على الظروف الاقتصادية المحيطة .

ثالثا : لجنة المتابعة

تتولى هذه اللجنة متابعة عمليات تنفيذ الخطط، والأهداف، والسياسات المرسومة داخل البنك، وهي ما تسمى بالرقابة المصاحبة، وفي العادة تكون برئاسة رئيس مجلس الإدارة .

رابعا : لجنة شئون العاملين

تتولى هذه اللجنة تحديد سياسات اختيار العاملين، ونقلهم، وتدريبهم، واقتراح الحوافز والأجور اللازمة لتفعيل دورهم .

ج- الإدارة التنفيذية

هي المسولة عن تنفيذ السياسات المصرفية المرسومة من قبل مجلس الإدارة، وتتكون من الإدارة العامة، وفروعها والإدارات المختصة وأقسامها. ويختلف حجمها ومسمياتها باختلاف وظائفها التي ترتبط أساسا بأهداف البنك، وحجم نشاطه وتطور البيئة المصرفية المحيطة.

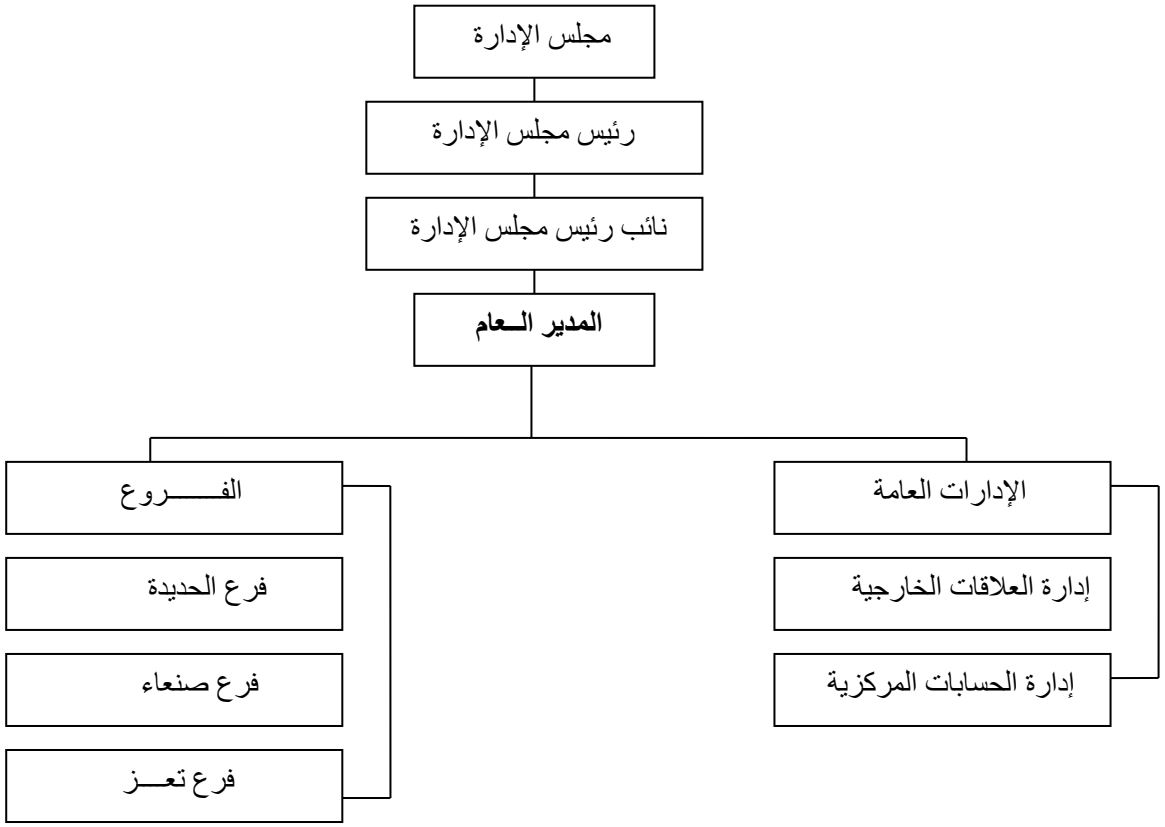
المطلب الثالث: التطور الهيكلي وتحديث أنظمة البنك خلال المدة من 1962- 1996

أولا: التطور الهيكلي

بدء البنك اليمني للإنشاء والتعمير في 1962/10/28) بثلاثة فروع وسبعة وثمانون عاملا على النحو التالي:

فرع صنعاء ويضم 21 فردا . فرع الحديدة ويضم 34فرداً. فرع تعز ويضم 13 فردا. إضافة إلى الرئاسة التي تضم 19 فردا.([1])

الشكل (1:2) يبين الهيكل التنظيمي للبنك اليمني في باكورة حياته حتى 1963/12/31 ([2])

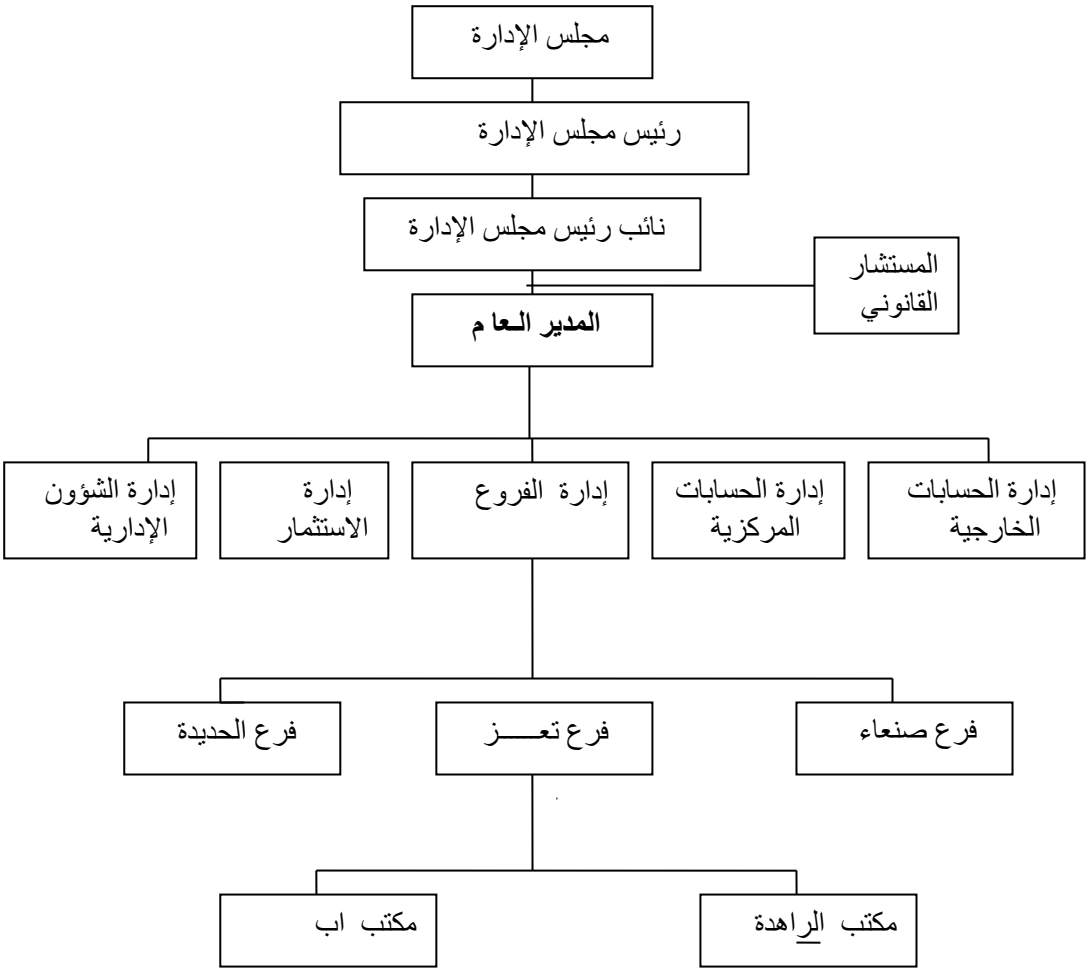


في العام 1965 فتح البنك مكتبا له في(الراهدة)، ومكتبا في(إ ب) في العام 1967. وكان يعتمد على مجموعة من الوكلاء في بقية محافظات الجمهورية العربية اليمنية سابقا، واثنان في عدن، وستة في لمملكة العربية السعودية إضافة إلى ستة وسبعون مراسلا في الخارج.([3]) إلا أن تغيرا ما لم يظهر على بنائه التنظيمي حتى العام 1970.

[1] - سعيد الشيباني - البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق - ص 93
[2] - المصدر نفسه – ص94
[3] - المصدر نفسه - ص167

و في العام 1970 توسع الهيكل التنظيمي للبنك إلى ثلاثة مكاتب وخمس إدارات، المكاتب هي: مكتب رئيس مجلس الإدارة، مكتب المدير العام، مكتب المستشار القانوني. والإدارات هي: إدارة الفروع، إدارة العلاقات الخارجية، إدارة الحسابات المركزية، إدارة الاستثمار، إدارة الشؤون الإدارية كما هي مبينة في الشكل التالي:

شكل (2:2) يبين الهيكل التنظيمي للبنك اليمني في نهاية 1970 [1]



إضافة إلى :

* وكلاء في الداخل (عددهم 10)

*وكلاء في الخارج (عددهم 9)

* عددا لمراسلين (77مراسلا)

تجدر الإشارة أننا أضفنا موقع المستشار القانوني في الهيكل لوروده في المتن.

[1]- سعيد الشيباني - البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق - ص169

- استمر البنك بتوسيع أنشطته، وإداراته، ونشر فروعه، وذلك بعد إنشاء البنك المركزي اليمني في العام 1971، الذي تحمل مسئولية إدارة الحسابات الحكومية بدلا عن البنك اليمني. ومنح تصاريح لبنوك عالمية منافسة كالبنك العربي، ويونايتد بنك الباكستاني في العام 1972، واستمرت عملية الانتشار لفروع البنك اليمني لاسيما بعد العامين 1973 / 1974، هذان العامان اللذان فتحا أبواب اليمن للانفتاح الاقتصادي الاستهلاكي، و بالتالي باب المنافسة من قبل فروع البنوك الأجنبية، وصلت معه فروع البنك في نهاية عام 1992 إلى 39 فرعا مجمعة في خمس مناطق على النحو التالي :

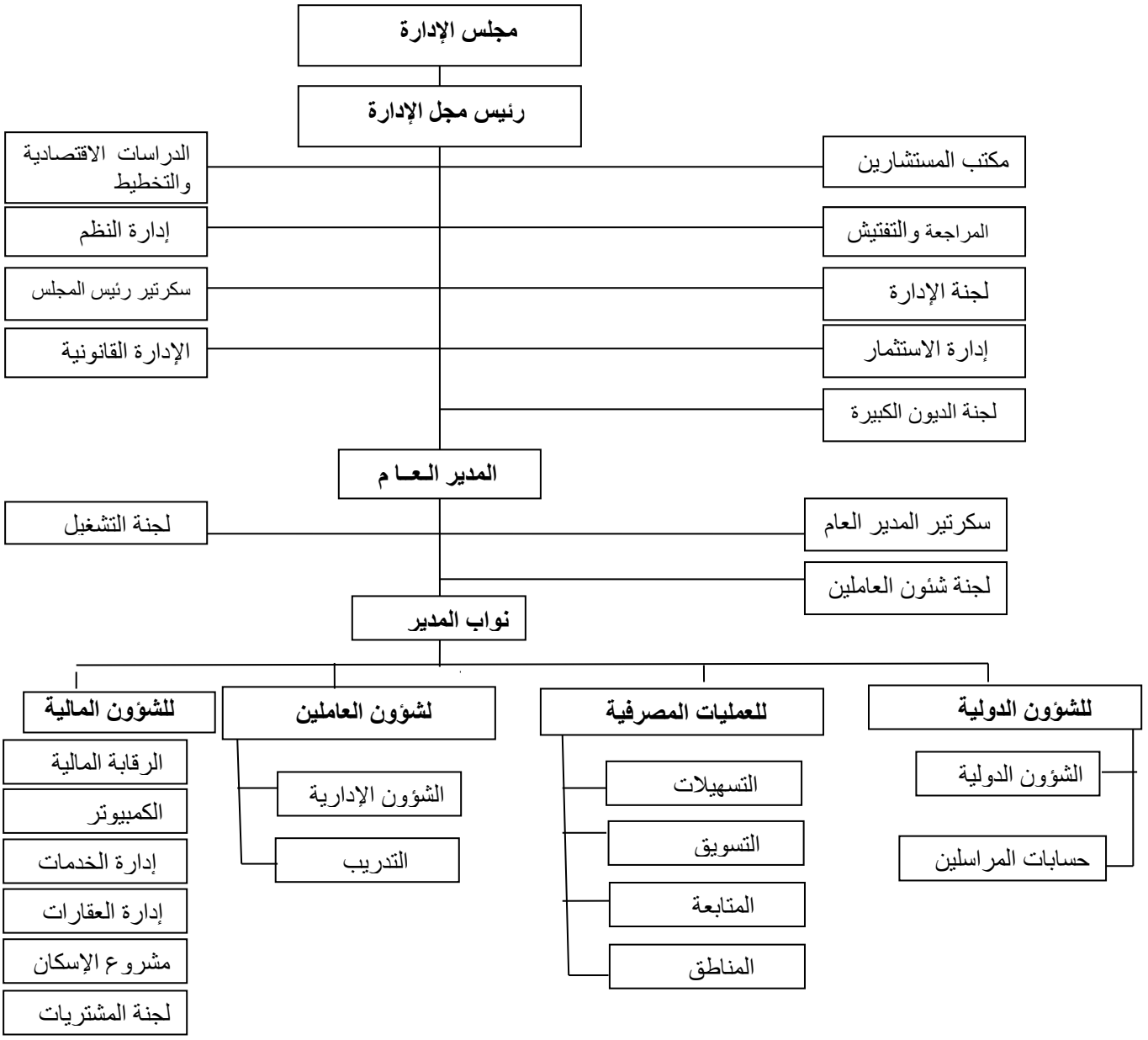
الجدول (1:2) عدد فروع البنك اليمني والأفراد العاملين فيه في نهاية 1992

اسم المنطقة	عدد الفروع	عدد الأفراد العاملين
منطقة صنعاء والأمانة	18	749
منطقة تعز	8	325
منطقة الحديدة	5	275
منطقة الوسطى	3	116
منطقة اب	5	121
الإدارة العامة		365
	39	1951

لشيباني: سعيد، البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق - ص384

أما بالنسبة للإدارات فقد توسعت إداراته لتصل في نهاية عام1991 إلى 9مكاتب و17 إدارة، إضافة إلى مجموعة من اللجان. يوضحها الشكل التالي :

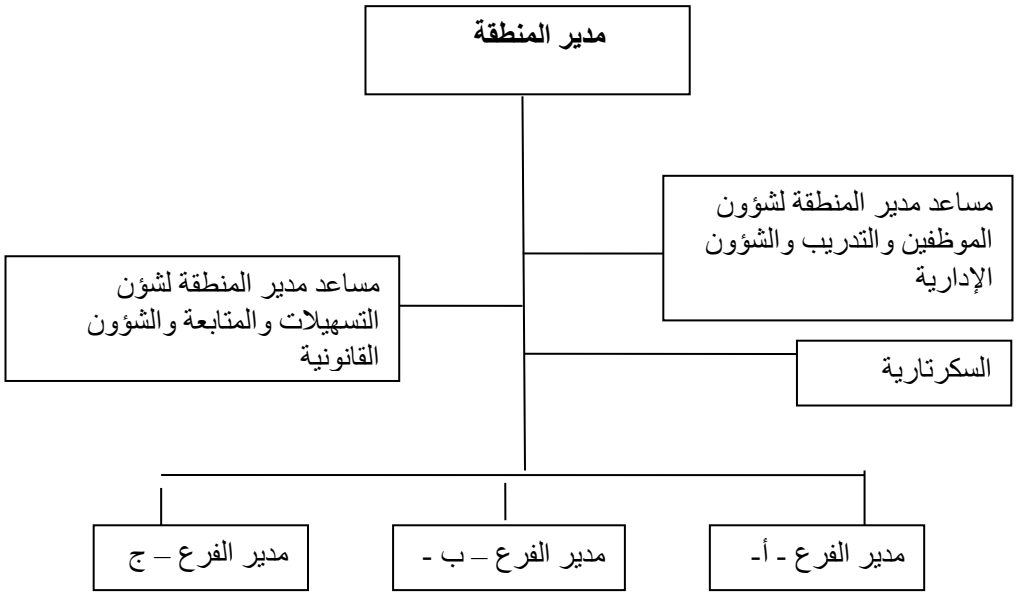
الشكل (3:2) يبين الهيكل الإداري للبنك اليمني في نهاية عام1992[1]



بالنسبة للمناطق : نتيجة لتوسع حجم البنك اليمني ونموه وتوسع أعماله . فقد أصبح لزاما على قيادته إيجاد إدارات للمناطق للإشراف المباشر على أعمال الفروع التي تقع في دوائرها . وتتشكل على النحو التالي :

[1]- الشيباني : البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق - ص388

الشكل (4:2) يبين الهيكل التنظيمي للمنطقة [1]



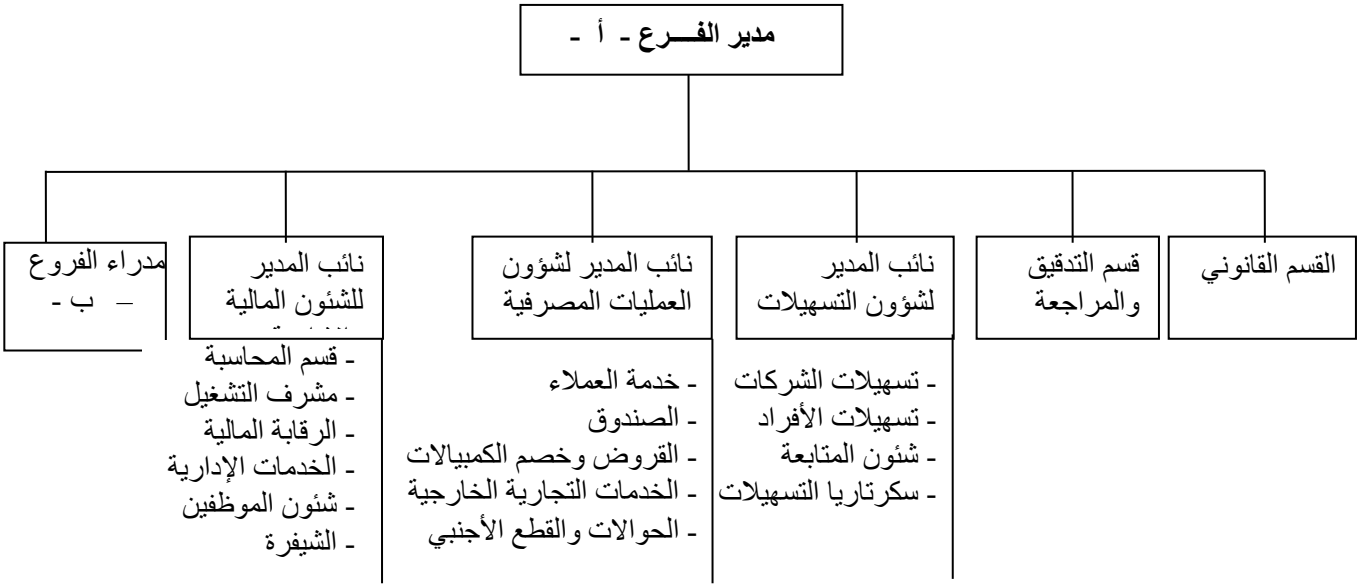
كما تم تصنيف فروع البنك اليمني للإنشاء والتعمير في جميع المناطق إلى ثلاث فيئات : أ- ب – ج وتحديد العلاقة الإشرافية فيما بينها على النحو التالي :[2]

1- تمارس الفروع الرئيسية (أ) كافة الأعمال المصرفية، بما في ذلك الخدمات الخارجية . وتشرف على الفروع التابعة لها (ب) . إضافة إلى تقديم الخدمات المصرفية والإدارية التي لاتتواجد بالفروع (ب) التابعة لها.

2- تمارس فروع الفئة (ب) التابعة للفروع الرئيسية (أ) الأعمال المصرفية المحلية فقط، وتشرف بدورها على فروع المرتبة الثالثة (ج) التابعة لها ، التي تمارس أعمال القبض والصرف فقط . كما تقدم لها جميع الخدمات المصرفية والإدارية التي لا تتواجد في هذه الفئة الأخيرة من الفروع .

[1] - الشيباني : البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق - ص887
[2] - المصدر نفسه – ص 885

الشكل (2: 5) يبين الهيكل التنظيمي للفروع[1]



أما بالنسبة للمراسلين : نتيجة لتوسع حجم نشاطه التجاري خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات والتي ظل يتصدر فيها البنك اليمني المرتبة الأولى على جميع البنوك المحلية سواء كانت وطنية أو أجنبية، كوَن له علاقة متينة ومتطورة مع عشرات البنوك موزعة في جميع أنحاء العالم على النحو التالي :

جدول (2:2) يبين عدد المراسلين الخارجيين[2]

اسم القـــارة	عدد البنـــوك
أمريكا	14
أوروبا	40
آسيـا	29
أفريقيا	9
استراليا	4
المجموع	96

[1] - الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق - ص889

[2] - البنك اليمني للإنشاء والتعمير، خمسة وعشرون عاما في خدمة التنمية ص34، 35

ثانيا: سياسات إصلاح وتحديث أنظمة البنك اليمني حتى العام1996

الإصلاح والتحديث المصرفي عملية دائمة تفرضها المتغيرات السريعة في أنماط العمل المصرفي والائتماني، وأساليبه وأفكاره، ويكون التحديث ايجابيا عندما يقوم على أساس الدراسة العلمية المستمرة للحديث من الوسائل والآليات . لذلك فان البنك اليمني قد تنبه لهذا الأمر منذ وقت مبكر .

- فقد ورد في أول تقرير سنوي للبنك في1963/12/31، أن إدارة البنك " عملت على إرساء البنك على أحدث النظم والقواعد المصرفية وفي نيتها العزم على السير بالجهاز الإداري نحو مزيد من التدريب والكفاءة المصرفية وذلك بإيفاد بعض موظفيها للتدريب في الخارج، واضعة نصب عينها التوسع الأكيد في مواجهة التطورات الاقتصادية في حياة بلادنا، وعملت كذلك على استجلاب الخبراء العرب من الجمهورية العربية المتحدة الذين عملوا على تطوير نظام البنك ".([1])
- كما وردفي تقرير عام 1968 أن بنك أديس أبابا قد وافق على تدريب عدد من موظفي البنك اليمني وذلك لخلق كادر مصرفي متمشيا مع التطورات الحديثة في البنوك . كما سيتم تدريب عدد من موظفي البنك اليمني في البنوك السودانية ، إضافة إلى إمكانية استقدام خبراء لمساعدة البنك في تحسين أداء الخدمات المصرفية .([2])
- وفي مطلع السبعينيات استقدم البنك عددا من الخبراء المصريين – من بنك القاهرة - والسودانيين – من بنك ألأمة – واللبنانيين - من بنك أوف أمريكا – وشركات استشارية في العام 1972 بهدف تسريع حركة الدورة المستندية، وتحديث وتطوير العلاقات الخارجية والتدريب، **غير أن عملا متواصلا للتحديث لم يجد سبيله للتحقيق**.([3])
- و في العام 1978 أنشأ البنك إدارة الرقابة والتفتيش بموجب الاختصاصات الموضوعة من قبل الشركة الاستشارية البريطانية – بيت مارويك – 1975. ([4])
- بدء التفكير في استخدام الحاسوب في العام 1980، وبدء استخدامه فعلا في العام 1984 على أربع مراحل.([5]) . وهو عمل متأخر جدا مقارنة بفروع البنوك التجارية العاملة في البلد، والتي بدأت تفتح منذ العام 1971 مستخدمة الحاسوب وأحدث الأنظمة ووسائل الأداء. ومع ذلك فقد استمرت عملية تنفيذ المكننة هذه للبنك وفروعه قرابة 20 سنة، استكمل العمل فيها في نهاية شهر أكتوبر2004. ([6])

---

[1] - سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق - ص121

[2] - المصدر نفسه - ص 148

[3] - المصدر نفسه - ص 462

[4] - عبد الناصر نعمان – نائب مدير عام البنك للعمليات المصرفية حاليا – نقلا عن الشيباني– البنك اليمني– مصدر سابق –ص454، 455

[5] - خالد عبدالعزيز – مدير إدارة الكمبيوتر – نقلا عن سعيد الشيباني– البنك اليمني– مصدر سابق – ص450، 451

[6] - البنك اليمني – التقرير السنوي 2004– ص 1

-بدء التفكير والإعداد للتحديث والتطوير منذ العام 1987 وفي العام 1988 أجريت دراسة على هيكل البنك وآلية عمله من قبل الشركة الاستشارية الأمريكية الأردنية (توش روس – سابا وشركاهم) . وقدمت الدراسة برنامجا محدّثا يتفق مع توجهات البنك المستقبلية والتطورات الجديدة في البيئة المصرفية المحيطة . وبدأ تطبيق هذا النظام الجديد في 1992/10/1.[1]

مما سبق يتضح لنا أن إدارة البنك تحركت نحو التحديث، ولكنها حركة بطيئة تعكس بيروقراطية شديدة.

[1] - سعيد الشيباني – البنك اليمني – مصدر سابق – ص462

المبحث الثاني

التطـــــــــور التـــــــاريخي للبنك اليمني

سنستعرض حياة البنك اليمني في مراحل ثلاث تمثل كل مرحلة منها حياة جديدة في تأريخه التنموي الاقتصادي والاجتماعي، وذلك في مطلبين : المطلب الأول يتضمن فترة الولادة وتتمثل في مرحلة التأسيس الأولى 1962-1970، وفترة النمو التي يسميها كثير من الباحثين بالفترة الذهبية في حياة البنك اليمني للإنشاء والتعمير وتمثلها المرحلة الثانية 1971-1983 .

أما المطلب الثاني فسنخصصه لفترة الركود والانكماش وتمثله المرحلة الثالثة 1984-1996، وذلك كما يلي :

المطلب الأول: فترة التأسيس والنمو

تتمثل هذه الفترة في المرحلتين التاليتين:

المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس والتكوين 1962 – 1970

تعد هذه المرحلة أصعب وأحرج المراحل في حياة الثورة الوليدة – الجمهورية العربية اليمنية – فقد أحاطت بها جملة من المصاعب السياسية والاقتصادية والإدارية :

- **السياسية : تمثلت في :** ([1])

1- الحروب المستمرة التي دامت قرابة الثمان سنوات بين قوى النظام السياسي الجمهوري وبقايا أتباع النظام الملكي.

2- الصراعات السياسية الداخلية بين قوى النظام الجمهوري نفسه.

3- عدم اعتراف الدول الرأسمالية الصناعية ومؤسساتها وكذا الدول العربية – الملكية – المجاورة بالجمهورية الوليدة ونظامها السياسي.

- **الاقتصادية : تمثلت في :** ([2])

1- الاعتماد الكلي على الزراعة والرعي حيث لم يتعدى نصيب الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي 3% نتج عن ذلك أسلوب إنتاج إقطاعي قني .

---

[1] - جريجري جويس ، العلاقات اليمنية السعودية بين الماضي والمستقبل (الأبنية الداخلية والمؤثرات الخارجية) ، ترجمة (سامية الشامي ، طلعت غنيم) مكتبة مدبولي القاهرة 1993 ، ص94 - 131

[2] - أنظر كل من : المقطري، عبدالعزيز، مصدر سابق ، ص36 – 39 والعطار ، محمد سعيد ، التخلف الاقتصادي والاجتماعي في اليمن ، دار الطليعة بيروت 1965، و الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق – ص 108، 109

2- تخلف شديد في قوى الإنتاج .

3- ضآلة الإنتاج الوطني الناشئ عن (الجفاف – تخلف قوى الإنتاج) .

4- لم ترث الجمهورية عملة وطنية، واستمرت كذلك حتى العام 1964. وبالتالي لم يكن لها نظام نقدي ولا موازنة حكومية.

5- لم ترث الجمهورية الوليدة من خزينة الإمام سوى (20) مليون ريال فضي ، مقابل مديونية خارجية لحكومته مبلغ (28) مليون ريال فضي، إضافة إلى دين شخصي على الإمام بمبلغ (80) ألف دولار.

6- انعدام البنية التحتية للاقتصاد، طرق، مواصلات .....

7- توجيه الموارد الرسمية والشعبية النادرة لتغطية تكاليف إرساء النظام السياسي الجديد وحماية استمراره والدفاع عنه .

8- امتناع الدول الرأسمالية الغربية عن تقديم المساعدة لليمن، لعدم اعترافها بنظامها السياسي الجديد .

9- ندرة الكفاءات الإدارية القادرة على حسن تدبير واستغلال الموارد المتاحة .

في ظل هذه المصاعب كلها قام البنك اليمني للإنشاء والتعمير، وكان النواة الأولى لقيام شركات ومؤسسات وطنية أخرى، كان أول مصرف وطني، قام من أجل البناء والتعمير، وكان إحدى الأدوات الفعالة للتفاعل الاقتصادي والتنموي، وتبادل المصالح في المجتمع اليمني.

لقد اختط البنك اليمني لنفسه منذ تأسيسه منهج خلق وتشجيع وتمويل قيام الشركات الوطنية المساهمة في كل مجالات الحياة الاقتصادية في المجتمع اليمني الجديد، بهدف إرساء الكيان الاقتصادي الوطني المستقل الشخصية الذي ظل منعدم الوجود في عهد ما قبل الثورة.[1] فقد قام منفردا :[2]

1- بأعمال المصارف التجارية والمتخصصة : كقبول الودائع – ومنح القروض، وانشأ عدة شركات ذات الأولية الاقتصادية، وساهم في أخرى سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية أو مالية وكلها كانت وفقا للأولية الاجتماعية الاقتصادية مثلت قرابة 60% من موجودات البنك لعام63، وأكثرمن40% في العام68 ، وفي العام70 قرابة 22% . ولم يؤثر ذلك على معدل الربح بل العكس كان في تزايد مستمر من عام لآخر. فقد ظهرت أرباح عام63م 14%، وأرباح عام68 بمعدل28%، وأرباح عام70 – عام المصالحة الوطنية والاستقرار السياسي- ظهرت بمعدل 96.8%.

[1] - محسن السري الرئيس الثاني، والثالث عشر للبنك 64/63م، 78/73. نقلا عن سعيد الشيباني – البنك اليمني للانشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق – ص528

[2] - المصدر نفسه ص 124، 152، 159

جدول(3:2) أهم الأعمال الاقتصادية للبنك اليمني في مرحلة التأسيس من1962-1970

اسم القطاع الاقتصادي	اسم الشركة	تأريخ التأسيس	قيمة المساهمة	نسبة المساهمة
قطاع الطاقة	شركة المحروقات اليمنية	1962	2.000.000	%51
	شركة كهرباء الحديدة	1963		%100
	شركة كهرباء تعز	1967		%100
	شركة كهرباء صنعاء	1967	10.000.000	
قطاع الزراعة	شركة المخاء للزراعة	1966	1.000.000	%49
	الشركة العامة للقطن	1968	2.000.000	%30
قطاع الصناعة	شركة التبغ والكبريت الوطنية	1964		
	ش. اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية	1964		
قطاع التجارة	الشركة اليمنية للتجارة الخارجية	1964		

الشيباني: البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق – ص 168

2- البنك المركزي : فقد قام البنك اليمني بوظائف البنك المركزي ماعدا وظيفة إصدار النقد التي اسند ت إلى هيئة حكومية أنشئت عام1964 سميت بلجنة النقد اليمنية.

المرحلة الثانية 1971-1983

شهدت فترة السبعينيات وغرة الثمانينيات أحداثا وتحولات سياسية واقتصادية كبيرة عكست نفسها ليس على البنك اليمنى فحسب، بل على الجهاز المصرفي بصورة عامة نوجزها فيما يلي:[1]

- **سياسيا**: المصالحة الوطنية، واتفاقية السلام بين الطرفين الجمهوري والملكي في مارس 1970 بعد حرب السبعين يوما وإقرار دستور شوروي ديمقراطي للبلاد أخذ بمبدأ الرئاسة الجماعية للدولة من5-7 أعضاء وبما لا يزيد عن دورتين مدة الدورة الواحدة خمس سنوا ت، وتم انتخاب مجلس شورى عام1971. كما جرت مصالحة أخرى بين اليمن وجيرانها، واعتراف المملكة العربية السعودية بالجمهورية العربية اليمنية، وبالتالي الدول العربية والغربية.
- **اقتصاديا**: بعد المصالحة الوطنية تحولت جهود الدولة المادية والبشرية إلى بناء المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، ساعدها على ذلك النهضة الاقتصادية وحركة العمران في الدول الشقيقة

[1] - أنظر كل من : المقطري ، مصدر سابق ، ص89 ، وبركات ، عبد الله حسين ، مصادر تمويل خطط التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية اليمنية ، مطبعة الكاتب العربي ، دمشق 1985 ، ص513

المجاورة كالسعودية، وبقية دول الخليج، واحتضانها للعمالة اليمنية بأعداد كبيرة، إضافة إلى ما قدمته ومازالت تقدمه هذه الدول من مساعدات مباشرة وغير مباشرة لدعم الاقتصاد اليمني .

فخلال هذا العقد من الزمن تم تأسيس البنك المركزي اليمني عام1971 وتسعة بنوك تجارية إضافة إلى البنك اليمني لتكن بمجملها عشرة بنوك تجارية، كما تم إنشاء أربعة بنوك متخصصة.

جدول (4:2) يوضح هيكل الجهاز المصرفي في شمال اليمن-سابقا – في1980/12/31

اسم وطبيعة نشاط وعدد المصارف	تاريخ التأسيس	المركز الرئيسي	رأس المال المدفوع مليون ريال	ملكية رأس المال		عدد الفروع
				الجهة	النسبة	
أولا : المؤسسة النقدية :						
1-البنك المركزي اليمني	1971	صنعاء	مليون ريال	الدولة	%100	10
ثانيا :المصارف المتخصصة:						
2- بنك التسليف الزراعي 1	1975	صنعاء	110	ق. عام ق. خاص	%70 % 30	9
3-البنك الصناعي اليمني 2	1976	صنعاء	6،88	ق. عام ق. خاص	%70 %30	1
4-بنك التسليف للإسكان 3	1978	صنعاء	3،96	ق.عام ق.خاص	% 70 %30	1
5-بنك التعاون الأهلي للتطوير 4	1979	صنعاء	0،6	ق.عام ق. تعاوني	%50 %50	2
ثالثا : المصارف التجارية:						
6 البنك اليمني للإنشاء والتعمير 1	1962	صنعاء	100	ق .عام ق.خاص	%51 %49	24
7- يونايتد بنك ليمتد 2	1971	صنعاء	06	أجنبية	%100	1
8- حبيب بنك ليمتد 3	1971	الحديدة	06	أجنبية	%100	1
9- البنك البريطاني للشرق الأوسط 4	1971	تعز	012	أجنبية	%100	1
10-البنك العربي المحدود 5	1972	صنعاء	06	عربية	%100	2
11- بنك الاندوشين والسويد 6	1975	صنعاء	012	أجنبية	%100	3
12- سيتي بنك 7	1975	صنعاء	006	أجنبية	%100	1
13-بنك الاعتماد والتجارة الدولي (*) 8	1979	صنعاء	006	عربيه	%100	1
14- بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار 9		صنعاء	042	يمني- كويتي	%50	1

سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق – ص 239

وكان مما ساعد على هذا التوسع في الجهاز المصرفي برمته والبنك اليمني على وجه الخصوص، هو ذلك الانفتاح الاقتصادي الاستهلاكي الناجم عن تدفق رؤوس الأموال الخارجية سواء تلك التي تأتي عبر تحويلات المغتربين أو التي تأتي عن طريق المساعدات الحكومية، إضافة إلى استقرار سعر الصرف

الأجنبي (4.56 ريال لكل دولار) خلال عقد السبعينيات. وكذلك التوازن المستمر لأسعار الفائدة للبنوك التجارية .([1])

بالنسبة للبنك اليمني فقد رأينا في المبحث السابق كيف استطاع في مرحلته الأولى – مرحلة التأسيس والتكوين – ورغم السنوات الصعاب في حياة الثورة وبالتالي البنك، استطاع أن يخصص موارده المحدودة تخصيصا أمثل، حقق فيها أهداف مجتمعة الاقتصادية الاجتماعية حسب أولوياتها دون أن يؤثر ذلك على أهدافه الذاتية ((الربحية – الأمان - الاستمرارية)) شيئا .

فما هو واقع نموه وتطوره في هذه المرحلة التي تكون العقد الثاني من حياة البنك ؟

<u>أولا: على المستوى الذاتي تحليل عمليات البنك وفقا لمبدأ الكفاءة</u>

حتى يكون تحليلنا لكفاءة وفعالية أداء البنك اليمني خلال مراحل تطوره واقعيا وموضوعيا ستعتمد قراءاتنا لذلك الواقع وحركة نموه وتطوره على تقارير البنك السنوية وبنود موازناته كما يلي:

جدول (5:2) يوضح أهم عناصر الميزانية العمومية وقائمة الدخل للأعوام 80،70

البيـــــان / السنـــة	1971	1980	معدل النمو
مجموع الموجودات "مليون ريال "	150.5	2552	%1596
الودائـــــــع "مليون ريال"	92	1738.8	%1790
القروض والسلفيات "مليون ريال"	58.9	1590	%2406
الاستثمارات "مليون ريال"	9.2	57.5	%526.8
الإيـــــــــرادات "مليون ريال "	13.2	291.7	%2117.6
المصـــــروفات "مليون ريال "	4.3	244.8	%5541.6
الأرباح الصافية "مليون ريال "	4.5	46.8	%948
رأس المال المدفوع "مليون ريال"	10	100	%900
اجمإلي حقوق الملكية "مليون ريال"	10.46	100.5	%860
عدد الأسهم " مليون سهم "	1	10	%900
نصيب السهم بالريال	4.5	4.7	%2.1
معدل الربـــــــــح	%45	%47	%4

الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على تقارير مجلس الإدارة لعام1971، 1980

[1] البنك المركزي – التطورات النقدية والمصرفية - مج5 – ع10 – 2005 ص37

* رغم أن المرحلة الثانية تمتد إلى عام 83 . الا اننا استخدمنا بيانات عام 80 ، لأن الأرباح أخذت بالتدهور منذ81 .ص400 الشيباني

باستقراء أرقام الجدول أعلاه يلاحظ أن البنك قد حقق معدلات نمو عالية جدا في العقد الثاني من حياته مابين عام 1971 -1980 ، تعدى المتوسط السنوي في بعض موجودا ته ومطلوبا ته نسبه 100% . فقد بلغ معدل نمو الموجودات خلال العشر السنوات 1971-1980 (1596%)، أي بمتوسط سنوي مقداره 160% . وهذه النسبة تعد من أرقى معدلات النمو في العالم . ويرجع هذا النمو الكبير في موجودات البنك إلى كل من الاستقرار السياسي النسبي، والانفتاح الاقتصادي الكبير وتوسع شبكة الفروع والمراسلين وبالتالي رفع مقدرة البنك في استخدام موارده وتحقيق أعلى الأرباح.

كما أظهرت ميزانية عام 1980م حجم الاستخدام الكلي لموارد البنك ما يقارب 70%، وصل معه صافي الربح للسهم الواحد 46'8%.[1] بل ظهرت أرباح بعض سنوات هذه المرحلة بمعدلات عالية جدا . حيث بلغ معدل الربح في العام 1977 (96%) وفي العام 1975 (107%)، وفي العام 1976 بلغت (350%) [2].

نخلص مما سبق إلى أن البنك اليمني قد حقق أهدافه الذاتية خلال عقد السبعينيات بكفاءة.

ثانيا : على المستوى الاجتماعي تحليل عمليات البنك وفقا لمبدأ الفعالية في تحقيق الأهداف:

سنكتفي بقراءة بند الاستثمارات من ميزانيات البنك خلال هذه المرحلة، باعتباره أهم مظاهر التنمية الاقتصادية الاجتماعية، لاسيما وان معظم استثمارات البنك خلال هذه المرحلة كما هو في المرحلة الأولى أيضا، قد اخذ صورة الاستثمار المباشر، وذلك عن طريق زيادة رأسمال الشركات القائمة، أو زيادة حصته فيها، إضافة إلى إنشاء أو المساهمة في إنشاء شركات جديدة فقد اظهرا لجدول السابق (6:2) معدل نمو الاستثمارات (527%) خلا ل العشر سنوات أي بمتوسط نمو سنوي قدره (52.7%).

وبمقارنة هذا المعدل، بمعدل النمو في المرحلة الأولى الذي بلغ (153%) خلال ثمان سنوات، أي بمتوسط نمو سنوي قدره (19%). نجد أن البنك قد خصص جزءا أكبر من موارده التي تحققت من جراء ذلك الاستقرار السياسي والانفتاح الاقتصادي لبند الاستثمارات، ولكن مقارنة هذه النسبة بحجم الموجودات لنفس المرحلة الثانية نجدها ضعيفة لا تتجاوز (2.3%) متضمنة الاستثمارات الخارجية في رأسمال المصارف العربية والأجنبية، بينما بلغ حجم القروض إلى إجمالي الموجودات(62.3%)، الأمر الذي يؤكد سيطرة الاستيراد على الإنتاج الوطني خلال هذه المرحلة، وانجرا ر البنك اليمني وراءها لضمان

[1] - سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق – ص275
[2] - المصدر نفسه ص 399 – 400

تحقيق أرباح سريعة على حساب التنمية الاقتصادية الاجتماعية التي كانت ومازالت بحاجة إلى دفعة قوية من التمويل، لتأسيس بنية اقتصادية تحتية تسير عليها عجلة التنمية الاجتماعية برمتها* عائدها المستقبلي سيكون أوفركما وأطول عمرا . وما كان ينبغي لنا أن نعتب عليه كثيرا هذا الأمر لولا تسميته بعبارة الإنشاء والتعمير.

خلاصة القول : أن البنك اليمني للإنشاء والتعمير قد حقق أعلى درجات الكفاءة في مرحلته الثانية - عقد السبعينيات ومطلع الثمانينيات - ولكن على حساب الفعالية التي نقصد بها، حسن تخصيص الموارد بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية التي تعد من أهم أهداف البنك .

يؤكد صحة ما توصلنا إليه :*

1- ما ذكره الأستاذ عبد العزيز عبد الغني مدير عام الحسابات المركزية للبنك اليمني في العام1968، في كلمته بمناسبة مرور ثلاثين عاما من حياة البنك، ذكر وهو يتحدث عن عقد السبعينيات حينما كان محافظا للبنك المركزي اليمني، أن البنك ا ليمني ظل يزاول النشاط الأكبر في العمليات التجارية، كما قام إلى جانب نشاطه التجاري بالعمليات الاستثمارية ص509 الشيباني.

2- ما ذكره الدكتور سعيد الشيباني في كتابه الوثائقي عن البنك اليمني وذلك في معرض تقييمه لعقد السبعينيات والذي أطلق عليه فترة طفرة الرواج الانفتاحي الاستهلاكي. حيث قال: (اندفع البنك اليمني إلى النمو الكمي على حساب التطور النوعي المتمثل في التنمية الإنتاجية المعززة قدرات الاقتصاد الوطني، حيث أصبح مصرفا تجاريا أكثر منه بنك – إنشاء وتعمير- بالمفهوم الاقتصادي للتنمية) . ص748

المطلب الثاني: فترة الركود والانكماش وتمثله المرحلة الثالثة

المرحلة الثالثة1984-1996

تبدأ المرحلة الثالثة من العام 1984 لتتناول أصعب المراحل في حياة البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

إن النمو الكبير الذي حققه البنك في حجم موارده واستخداماته خلال فترة السبعينيات ، واستمرار الحال على ذلك في تزايد مستمر في فترة الثمانينيات، قد حافظ على أعلى حصة له في السوق المصرفية مابين 80 – 90% من حجم النشاط المصرفي والتجاري في البلاد. [1]

لقد ظل البنك يتبوأ المرتبة الأولى حتى العام 1988، وذلك من حيث تطور رأس المال والاحتياطيات والقروض والسلفيات والأصول الخارجية، رغم استنزافها من قبل البنك المركزي لتغطية استيراد المواد الأساسية الضرورية للبلاد .

جدول (6:2) يوضح أهم المؤشرات المالية للبنك اليمني مقارنة بالجهاز المصرفي حسب بيانات عام88

المعطيـــــات	الجهاز المصرفي التجاري	نصيب البنك اليمني	النسبة	نصيب بقية البنوك
رأس المال ل	242 مليون ريال	100 مليون	%41	142 مليون ريال
القروض والسلفيات	8492 مليون ريال	4787 مليون	%56	3705 مليون ريال
الأصول الخارجية	1203 مليون ريال	192 مليون	%16	1011 مليون ريال
الاحتياطيات	1253 مليون ريال	622 مليون	49.6%	631 مليون ريال
الودائع	8992.2 م . ريال	6452.4 م . ريال	57%	4867.1 م. ريال

المصدر: الشيباني، البنك اليمني للإنشاء والتعمير، مصدر سابق ، ص326

رغم ذلك : فقد شهدت المرحلة الثالثة من حياة البنك اليمنى صعوبات كبيرة تضاءل معها حجم نشاطه الداخلي والخارجي .

فعلى المستوى الداخلي

كاد أن يتوقف معها تماما في مطلع التسعينيات، بعد أن ظهرت على السطح مشكلة الديون المتعثرة، وامتناع البنوك المراسلة من قبول اعتمادا ته، بعد أن كانت تصل حركة فتح الإعتمادات إلى مائه اعتماد خارجي في اليوم . [2] كان ذلك رغم وجود فروع لأشهر البنوك العالمية (عربية وإسلامية وأجنبية) وهى ذات السمعة الدولية، والكفاءة العالية في الأداء وهى (بنك ستى بنك

[1] - سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي ، مصدر سابق ص629

[2] - صالح عبدالله الحداد مدير منطقة الحديدة – نقلا عن - سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق – 725، عبدالكريم الدعيس : تقييم السياسات التسويقية للخدمات المصرفية في اليمن مع التطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير –مصدر سابق – ص9.

الأمريكي، والبنك البريطاني للشرق الأوسط ، وبنك الاندوسويس الفرنسي، والبنك العربي المحدود، وبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وبنك حبيب بنك الباكستاني، ويونايد بنك الباكستاني). [1]

فما هي هذه الصعوبات ؟

لقد تكالب على البنك مجموعة من الصعاب بعضها داخلية ترجع إلى إدارة البنك نفسها، والبعض الآخر خارجية، محلية ود ولية.

أولا: الصعوبات الخارجية

كانت فترة السبعينيات، فترة للانتعاش الاقتصادي والتجاري لأسباب سياسية واقتصادية سبق ذكرها في المرحلة الثانية، ولكن في ظل سياسة اقتصادية غير سليمة، والتي سميت بسياسة الباب المفتوح، اندفع فيها المجتمع إلى شراء السلع والخدمات الأساسية والكمالية، تحول معه المجتمع إلى مجتمع استهلا كي، قضي فيه على كل مظاهر الإنتاج الزراعي ماعدا القليل الذي لا يفي بحاجة المواطنين، اقتضى هذا الأمر استخدام كل تحويلات المغتربين من العملات الصعبة، إضافه إلى المساعدات والقروض العربية والدولية.

وبعد أن كان هناك فائض من العملات في بداية السبعينيات، انتهت هذه الحقبة من الزمن باختفاء أي فائض من العملات الصعبة، ومع استمرار زيادة الطلب على السلع الاستهلاكية ظهر العجز لدى البنك المركزي في توفير عملات صعبة، وتوقف عن بيعها على البنوك التجارية، وأبلغهم رسميا، بأن يتنافسوا على شرائها من مصدر واحد، وهو السوق التجارية.

أدى هذا التنافس على شراء العملات الصعبة إلى بدء العد التنازلي لقيمة الريال تجاه هذه العملات .

ومنذ الوهلة الأولى لبداية الأزمة النقدية في العام 1983، اتجهت الحكومة والبنك المركزي إلى البنك اليمني ليتحمل عبء تمويل استيراد السلع الاستهلاكية والتجارية التي تحتاجها البلاد (كا النفط ومشتقاته – وأدوات وأجهزة للدوائر الحكومية، إضافة إلى المواد الغذائية المدعومة من قبل الدولة). [2] وتعهد البنك المركزي بسدادها بالدولار في حينها وكان سعر الدولار يومئذ 10.02 ريال تقريبا . [3] ونتيجة لتلك الأزمة النقدية، أصبحت مشترياته من العملات الصعبة من السوق المحلية لا تغطي قيمة ما يفتح من اعتمادات بنكية لمواجهة متطلبات البلاد تحت ضغط من الحكومة والبنك المركزي .

[1] - محمد سعيد العطار: أول مدير عام والرئيس الخامس والثامن للبنك اليمن – نقلا عن - سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق – ص570

[2] - حسين الوتاري – عضو مجلس الإدارة منذ العام 1967 إلى عام 1992 ورئيس مجلس الاتحاد العام للغرف التجارية – نقلا عن - سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق ص642، وطاهر احمد رجب – الرئيس السادس للبنك اليمني 66 – 67 م - نقلا عن الشيباني – المصدر السابق – ص 572

[3] - حسين الوتاري – مصدر سابق – ص642 . 3- طاهر احمد رجب – مصدر سابق – ص572

فقد استخدم البنك اليمني ما لديه من ودائع في الخارج، وحين استنفدت، بدء يطلب زيادة التسهيلات وكشف الحسابات مع البنوك المراسلة . [1] وذلك بعد أن أوهمته تلك الجهات أنها ستحول لصالحه قيمة تلك الإعتمادات بالعملة الصعبة، أو تدفعها له، لكنها عجزت عن الوفاء بتعهداتها، وبيعه العملة الأجنبية لسداد التزاماته. وبدت وكأنها لم تلتزم للبنك بشيء . [2] مما أدى إلى أن تراكمت مديونيته، وصلت معه مجموع مديونية البنك الخارجية في 1989/2/13 إلى مبلغ ((829)) مليون دولار . [3]

وهي مبالغ ليست قليلة بالنسبة لبنك لا يتجاوز رأسماله 100 مليون ريال حينئذ. [4] أي ما يقارب 8 مليون دولار.

وهنا بدأ البنك اليمني يظهر عجزا في الوفاء بالتزاماته للبنوك الأجنبية بسبب تدهور سعر الريال في السوق . فتراكمت عليه هذه الديون مع فوائدها، وحققت له خسائر مادية انعكست على ميزانيته العمومية في السنوات 87،88،89،90،91 وأضطر - البنك اليمني - إلى تخفيض توزيع نسبة أرباحه من 25% إلى 15% بسبب الخسائر التي حلت به من جراء فارق أسعار العملة عند شرائها لتسديد التزاماته في الخارج، وكذلك من جراء دفع الفوائد لتلك الديون.[5]

واستمر الحال حتى العام 1996 عند ما تم توقيع محضر تسوية أرصدت مديونية البنك اليمني الخارجية الناشئة عن تعهدات البنك المركزي اليمني، وذلك بموجب توجيهات رئيس مجلس رئاسة الجمهورية اليمنية في العام 1993 المتضمنة تشكيل لجنة عليا برئاسة النائب الأول* لرئاسة مجلس الوزراء، وعضوية نائب رئيس الوزراء وزير الصناعة*، ووزير المالية، ومحافظ البنك المركزي، ورئيس مجلس إدارة البنك اليمني، لدراسة مطالبات البنك اليمني على البنك المركزي، وجدولة سداد تلك المطالبات . ووقع محضر تسوية بينهما في 1993/12/1. واعتمده رئيس مجلس الوزراء حينئذ.[6]

إلا أنه لم يتم العمل به، بسبب تأجج حدة الصراع السياسي بين شريكي الوحدة.

وفي 1996/9/17 تم توقيع محضر تسوية نهائي بين البنك اليمني للإنشاء والتعمير والبنك المركزي اليمني . نص الاتفاق على أن يقوم البنك المركزي بسداد كامل أرصدة مديونية البنك اليمني الخارجية، والمبينة في الجدول التالي:

---

[1] - على محمد سعيد أنعم – الرئيس الثالث للبنك اليمني 65/64م - نقلا عن سعيد الشيباني – مصدر سابق – 539

[2] - المصدر نفسه

[3] - سعيد الشيباني – مصدر سابق – ص 311

[4] - محمد سيف ثابت – عضو مجلس الإدارة – ممثل القطاع الخاص – 96/62م – نقلا عن سعيد الشيباني – مصدر سابق - ص 630

[5] - سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق ص573

* د/ حسن محمد مكي المؤسس ، وأول رئيس مجلس إدارة للبنك اليمني في العام 1962.

* د/ محمد سعيد العطار، أول مدير عام للبنك.

[6] - البنك اليمني ، التقرير السنوي 1993

جدول (7:2)التزامات البنك اليمنى للبنوك المراسلة على ذمة البنك المركزي اليمنى عام1995 [1]

الالـتزامـــــــــــــات ألف ريال	**552’ 109’ 23**
الفوائد المحتسبة =	**452’ 883’ 18**
الإجمالي - تقريبا اثنان وأربعون مليار ريال	**004’ 993’ 41**

بالمقابل يقوم البنك اليمنى بسداد حصيلة المديونية مع فوائدها بالريال اليمنى إلى خزينة البنك المركزي [2]

معنى ذلك أن يلتزم البنك المركزي بسداد ما يقارب 42 مليار ريال يمنى للبنوك المراسلة، مقابل أن يقوم البنك اليمنى بسداد قيمة تلك الصفقات والتي تم تحصيلها من المؤسسات الحكومية في الثمانينيات والبالغة (1.397.467.000) ألف ريال مضافا إليها الفوائد، والتي بلغت حتى عام 1995 (1.295.820.000) لتكن بمجملها (2.7) مليار ريال، أي أن البنك المركزي قد تسبب في أضرار وخسائر فادحة ليس للبنك اليمنى فحسب، بل للمجتمع بأكمله.

فعلى المستوى الاجتماعي: حمل الاقتصاد الوطني قرابة 40 مليار ريال منها قرابة 18مليار فوائد تأخير وهى مبالغ كبيرة بمقاييس عام1995 والتي كان فيها سعر الدولار في السوق الموازية لا يتجاوز 50 ريالا للدولار الواحد، أو حتى بمقاييس عام1996 عند ما حرر سعر الصرف وبلغ سعر الدولار127 ريالا.[3] تبقى هذه المبالغ كبيرة مقارنة بحجم الاقتصاد اليمنى، الذي لم يتجاوز فيه الناتج المحلى الإجمالي بسعر السوق للعام 1996 ((733)) مليار ريال . أي ما يعادل 5.7 مليار دولار.[4]

وعلى مستوى البنك اليمنى: فقد أدت تلك السياسة الخاطئة للبنك المركزي (سياسة استنزاف عملاته الصعبة) إلى تحميل البنك اليمنى خسائر مادية كبيرة جراء تقلص دوره الداخلي والخارجي، فحجم نشاطه، وألغي دوره التنموي، والتجاري، والمصرفي، وأصبح نشاطه محدودا في حدود ضيقة، بل كاد يصل إلى أن يكون صندوق أمانات منه كبنك كبير له تأريخه . كان يعد من أكبر البنوك

[1] - البنك اليمنيللإنشاء والتعمير – التقرير السنوي لعام 1996 - ص 27

[2] - البنك اليمني – التقرير السنوي لعام 1995 – ص 28، 29 والتقرير السنوي لعام 1996 – ص28

[3] - سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق ص284

[4] - البنك اليمني – التقرير السنوي لعام 2002 – ص94

في الجزيرة العربية، ولم ترفض له أي تحويلات نتيجة لسمعته الجيدة.[1] فقد كانت ميزانيته في عقد السبعينيات تقارن ميزانية البنك الأهلي السعودي. [2]

بعد أن كان حجم نشاط البنك اليمني يمثل 80- 90% من حجم النشاط التجاري والمصرفي في البلاد أصبح في مطلع التسعينيات خارج الأعمال المصرفية الخارجية، لتحل محله فروع البنوك الأجنبية العاملة في البلد وبقوة أكبر بكثير. [3]

فقد سيطرت تلك البنوك على جملة الأعمال الخارجية، ذلك لأن إمكانية فتح اعتماد في البنك اليمني لم يكن ممكنا. لماذا ؟ لأن الزبون كان يخشى أن تخصم قيمة الاعتماد المفتوح فيه من مديونية البنك للمراسلين الخارجين فتذهب بالتالي نقوده. [4]

ويؤكد مخاوف التجار هذه ما ذكره ((د/العطار)) من قيام البنوك الأمريكية بالاستيلاء على تحويلات حكومية يمنية عبر مراسل البنك اليمني لتسديد جزء من مديونيته . [5]

ثانيا: الصعوبات التي ترجع إلى البيئة الداخلية للبنك

هناك مجموعة من الصعوبات التي واجهها البنك اليمني خلال عقد الثمانينيات ومطلع التسعينيات وهي :

أ- صعوبات ترجع إلى تخلف الجهاز الإداري

أعمال البنوك التجارية معقدة جدا، وتحتاج من شاغلها إلى قدرات شخصية كالأمانة واللباقة وحدة الذكاء ... وقدرات أو مهارات فنية تتمثل في التخصص الدقيق للعمل المصرفي الموكل إليه، إضافة إلى القدرات العلمية وهي الإلمام بمبادئ الاقتصاد والإدارة والقانون لاسيما القانون التجاري، وقانون الشركات التجارية، إضافة إلى قانون البنوك.

هذه مجمل المهارات التي يحتاجها موظفو المصارف، وتحتاج إلى تدريب مستمر، وتطوير دائم.

فما هو الوضع بالنسبة لموظفي البنك اليمني ؟

المتتبع للسير الذاتية لكثير من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء عموم البنك لاسيما في عقد الاستقرار- السبعينيات، والثمانينيات - وحتى منتصف التسعينيات . يلمس ضعف القدرات العلمية والفنية لدى كثير منهم .

---

[1] - محمد سيف ثابت – مصدر سابق – ص629

[2] - المصدر نفسه – ص630

[3] - محمد سعيد العطار – مصدر سابق – ص557

[4] - على محمد سعيد – مصدر سابق – ص 539

[5] - العطار مصدر سابق – ص 558

- فبالرغم من الصعوبات التي عاشتها اليمن الشمالي في عقد الستينيات - فترة تأسيس البنك والنظام الجمهوري - برز على قمة هرم البنك كفاءات علمية عالية، اثنان من حملة الدكتوراه في الاقتصاد . الأول من جامعة روما في ايطاليا، والثاني من جامعة السر بون في فرنسا. هما الدكتور حسن محمد مكي أول رئيس مجلس إدارة للبنك في عام تأسيسه 1962، والآخر هو الدكتور محمد سعيد العطار، أول مدير عام للبنك ورئيسه الخامس والثامن.

- بينما في عقدي السلام والانتعاش الاقتصادي - سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين - الذين يمثلان المرحلة الثانية والثالثة من حياة البنك، لم يبرز أحد من حملة هذه المؤهلات على قمة هرم البنك، ولا حتى من حملة الماجستير إطلاقا .

السبب في نظر الأستاذ الرعدي يرجع إلى أن البنك أقفل أبوابه لفترة طويلة في وجه طلبات التوظيف رغبة من موظفيه القدماء في الاحتفاظ بامتيازات المرتبات العالية آنذاك.[1] إضافة إلى عدم تضمين النظام الأساسي ولا حتى قانون الشركات ولا قانون البنوك شروط تعيين مجلس الإدارة.

بالنسبة لأعضاء الجانب الحكومي : أثبتت الدراسة التي أجراها الدكتور سعيد الشيباني في كتابه الوثائقي عن البنك اليمني، أنه لا يوجد معايير لتعيين أعضاء مجلس إدارة البنك، فقد تم اختيار وتعيين أعضاء الجانب الحكومي من جهات لا صلة لها بالعمل المصرفي، ناهيك عن عدم اختصاص المعينين أنفسهم .(معظمهم من حملة البكالوريوس في الاقتصاد، ولم تثبت سيرهم الذاتية أدنى تأهيل مصرفي، بل إن أحدهم حاصل على الماجستير في الطب الوقائي . شغل عقب تخرجه منصب مدير عام بوزارة الصحة، ثم منصب وزيرا للبلديات مرة وللنفط مرة أخرى) [2]

أما بالنسبة لأعضاء جانب القطاع الخاص في مجلس الإدارة : فهم يخضعون لشرط مالي مقتضاه أن يملك من يريد ترشيح نفسه لعضوية مجلس إدارة البنك لعدد من أسهم البنك يوازي (2%) على الأقل من رأس المال المصرح به . [3] ولا يشترط له أي مؤهل سوى القراءة والكتابة .

مجلس إدارة كهذا ماذا يستطيع فعله ؟ ما هي الإستراتيجية التي يمكنه رسمها لمؤسسة مالية تحتاج مسألة المفاضلة بين قراراتها إلى مهارات وقدرات خاصة لمتخذيها؟

يجيب على هذا التساؤل رجل الأعمال المشهور المرحوم محمد سيف ثابت ممثل القطاع الخاص بمجلس الإدارة لعدد ثمان دورات يقول في كلمته التي كتبها بمناسبة مرور ثلاثين عاما على تأسيس البنك : (إن

[1] - محمد الرعدي – الرئيس الرابع عشر للبنك اليمني – نقلا عن – سعيد الشيباني – البنك اليمني – مصدر سابق - 593
[2] - انظر سعيد الشيباني – مصدر سابق – ص50
[3] - البنك اليمني – النظام الأساسي المعدل عام 1978 – المادة 31

سياسة التشغيل الموجودة حاليا ليست سليمة، لأنه لا يوجد استراتيجيه للتشغيل، ولا أسس، ولا ضوابط، ولا أي طريقة سويه، وكأنها عملية تسيير ذاتي بين لجانهم.[1]

وفي معرض حديثه عن موقف مجلس الإدارة من مسألة التحديث يقول: (مع الأسف ليس ثمة مجلس إدارة، فمجلس الإدارة الحالي* ليس له أي دور سوى الإجابة بنعم .... حسب مقترحات رئيس مجلس الإدارة). مؤكدا أن لا دور سوى لرئيس مجلس الإدارة فقط، وبالتالي لا أحد يريد الاجتماع، لأن دورهم أصبح لا أهمية له. [2]

وفي موضع آخر يقول: (إن المقارنة بين ما كان عليه البنك اليمني وما هو عليه اليوم لأمر يثير الخجل خاصة فيما يتعلق بإدارته الجامدة التي لا تتجاوب مع تطورات الواقع ومع ما نطرح من أفكار لتطوير هذه المؤسسة، بل كل ما يعود علينا هو الإحباط، حيث لا يوجد أي تفكير في مصلحة هذه المؤسسة، بل تحولت إلى مصدر لإثراء وإغاثة من فيه).[3]

ويعتقد أن السلوك التسلطي للمسئول الأول يعكس مدى جهله بمخاطر العمل المصرفي إضافة إلى ضعف وسلبية بقية الأعضاء . فلولا ضعفهم ما استخف بهم . ونقصد بالضعف هنا، ضعف الكفاءة الإدارية.

بالنسبة للإدارة التنفيذية : لاشك أنهم يمثلون الوجه الأخر لإدارتهم العليا، يتأثرون بها سلبا وإيجابا.

يقول د/ العطار في كلمته بمناسبة مرور 30 عاما من حياة البنك (كم آسف عندما أرى اليوم أن كثيرا من موظفي البنك لا يزالون هم أنفسهم نفس النوعية غير المدربة التي كانت تشتغل معي) [4] يعني في عقد الستينيات حينما كان يشغل منصب المدير العام للبنك.

ويقول الأستاذ ثابت لو أريد إعادة نشاط البنك إلى ما كان عليه لابد من تجديد الوجوه بمؤهلات جديدة ، فتلك عقول قد أتربت، لم تجدد نفسها بدراسات ومؤهلات جديدة . [5] الأمر الذي يؤكد مقولة د/ سعيد الشيباني ((كيفما تكون سلطة التعيين يكن من تعينهم)) [6]

---

[1] - محمد سيف ثابت – مصدر سابق – ص630

* يقصد بمجلس الإدارة الحالي قبل عام 1996

[2] - المصدر نفسه – ص631

[3] - المصدر نفسه - ص629

[4] - العطار – مصدر سابق – ص554

[5] - محمد سيف ثابت – مصدر سابق – 640، 641

[6] - سعيد الشيباني – البنك اليمني – مصدر سابق – ص 482

ب: اعتماده الكبير على الإقراض على حساب الدور التنموي

لقد رأينا في معرض تحليلنا لصيرورة نشاط البنك في مرحلته الثانية، وكيف أنه تحول نحو النشاط التجاري، على حساب المساهمة في التنمية الإنتاجية، فأصبح بنكا تجاريا أكثر منه بنك إنشاء وتعمير .

صحيح أن النشاط التجاري أسرع ربحا، لكنه أكثر مخاطرة، لاسيما في ظل سيادة الفوضى الإدارية والفساد المالي وفساد القضاء في الدول النامية قاطبة، واليمن على وجه الخصوص . فقد أعطت

(منظمة العالمية للشفا فيه) اليمن الدرجة التالية على مؤشر إدراك الفساد لثلاثة أعوام متتالية : ([1])

السنة	مقياس انتشار الفساد
2005	2.7
2004	2.4
2003	2.6

(درجة 1 تشير إلى فساد كامل ودرجة 10 تشير إلى غياب الفساد) معنى ذلك إن صدق هذا التقرير أنه لم يبقى على درجة الفساد التام سوى 1.6 في المتوسط فقط . هذا في مطلع الألفية الثالثة بعد مرور قرابة السبع سنوات على إعلان حكومة الجمهورية اليمنية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري في العام 1995. فكم كانت درجة الفساد قبل برنامج الإصلاح.؟

ج: مشكلة الديون المتعثرة

ظاهرة الديون المتعثرة يعود منشأها إلى أواخر السبعينيات ولكنها كانت مستترة ولم تظهر على السطح إلا في التسعينيات .([2])

جاء ذلك نتيجة لانحراف مسار البنك منذ منتصف السبعينيات تقريبا واعتماده الكلي على النشاط التجاري . وفي ظل:([3])

1- الفوضى الإدارية في أجهزة القضاء والضبط والربط أو عدم تطور الرقابة الداخلية على الائتمان .

2- الانحسار الاقتصادي للبلد.

[1] - المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية – التقرير الاستراتيجي اليمني لعام 2005– ط2 – ص 164

[2] - البنك اليمني – التقرير السنوي لعام1997 – ص8

[3] - انظر كل من – سيدة احمد قاسم – رئيس قسم في إدارة التسهيلات – نقلا عن - سعيد الشيباني – البنك اليمني – مصدر سابق- ص 640، و العطار – مصدر سابق – ص557، وسعيد الشيباني – مصدر سابق – ص428

3- انعدام مبدأ الثواب والعقاب خاصة فيما يتعلق بسلوك وتصرفات المسئول المعين من الحكومة وبعض المدراء، ظهرت أزمة الديون المجمدة.

فقد استند كل واحد من المسئولين والتجار المقترضين إلى ظهر الآخر، مما أدى إلى زيادة نسبة الديون المعدومة، المشكوك في تحصيلها، المتعثرة، المجمدة، والديون تحت التسوية القضائية إلى ما يقارب (4100) مليون نهاية عام 1991 (**أصغر واحد من كبار المدينين تبلغ مديونيته مع فوائدها 500 مليون ريال يمني وأكبرهم تبلغ مديونيته 1200مليون ريال).**

يقول الأستاذ الرعدي وهو يتكلم عن مشكلة وأسباب الديون المجمدة : (تبين لي وقتئذ – يقصد وقت تعينه رئيسا لمجلس إدارة البنك 81/79) – أن للبنك مديونيات كبيرة مجمدة أو شبه مجمدة تصل إلى مئات الملايين من الريالات – متجاوزة الحد الطبيعي لمثل هذه الديون– وتنذر بمخاطر كبيرة، وتشير دون شك انه كان من ورائها قرارات غير سليمة، وربما مصلحه أدت إلى إعطاء قروض كبيرة لمن لا يستحقونها من التجار، ثم يقول:

(إن إعطاء قروض كبيرة لمن لا يستحقونها يدل على نقص في كفاءة الإدارة، أو على وجود مصالح خاصة تغلبت على مصالح البنك. لان القروض ذهبت إلى تجار لا كفاءة لديهم، أو أن بعضهم قد استنفذها في المتاجرة با لأراضي، أو تهريب الأموال إلى الخارج، أو أن بعضهم يستثمرها أو يودعها في بنوك أجنبية بعيدا عن أعين البنك اليمني ليستأثر بنفسه بالفوائد، لأنه يعرف أن البنك اليمني يعفي عادة الديون المجمدة من الفوائد في حالة الاتفاق معه على جدولتها بغرض التسديد).[1]

تصريحات الرعدي هذه والتي يتهم فيها من تولوا إدارة البنك، قبل إدارته – في عقد السبعينيات – بالفساد، يؤكد لنا أن مظاهر الفساد بدأت من وقت مبكر من السبعينيات.

ويعتقد أن حجم الفساد في الثمانينيات أكبر منه في السبعينيات : بدليل أن اللجان المكلفة بالديون – كما يقول ممثل القطاع الخاص في مجلس الإدارة - كانوا لا يريدون أن يحلوا مشاكل الزبائن، لان حل مشكلة أي زبون يجعله حرا عن سيطرتهم، وبالتالي لا يوجد لهم انتفاعية معه، لذلك فبقاؤه مدينا يجعله خاضعا لهم وتحت المساومة. [2]

وقد تعاملت هذه اللجان مع بعض المديونيات بسخاء، ما لم يكن بإسراف، وذلك في منح الإعفاءات ليس من الفوائد المستحقة بالملايين، بل ومما لايهمل رقمه من أصول المديونيات.[3]

[1] - محمد الرعدي - مصدر سابق - ص592

[2] - محمد سيف ثابت – مصدر سابق - ص630

[3] - سعيد الشيباني – البنك اليمني – مصدرسابق - ص750

نتائج المرحلة الثالثة

يمكن الخروج من هذه المرحلة بالنتائج آلاتية :

1- إسراف وسؤ استخدام إدارات البنك اليمني لحصيلة العملات الحرة.

2- الثقة الإدارية المتسرعة لإدارة البنك اليمني بتعهدات البنك المركزي بتغطية الإعتمادات التي كلف البنك اليمني بفتحها نيابة عنه، فترتب عليه التزامات خانقة بالنقد الأجنبي بلغت 829 مليون دولار عام1988.

3- أكبر حجم المديونيات الجامدة، المشكوك في تحصيلها، وتحت التسديد بلغت حوالي (4100) مليون ريال في نهاية عام 1991.

4- تميع وفساد وانفلات القضاء وأجهزة الضبط والربط شكلت جدار حماية غير مباشرة لتهرب المدينين، حتى بلغت مديونية أصغر أكبرهم (الأصل + الفوائد) 500 مليون ريال، وأكبرهم 1200مليون ريال.

نتائج الفصل الثاني

كان الهدف من هذا الفصل الاطلاع على حركة التطور التاريخي للبنك اليمني للإنشاء والتعمير، للوقوف على مواطن القوة في تاريخه التنموي، ومواطن الضعف، فالحاضر نتاج حركة الماضي سلبا أو إيجابا.

تم استخدام منهج التحليل الوصفي لقراءة وتحليل وعرض البيات والمعلومات، الواردة في وثائق البنك الرسمية، من كتب وتقارير مالية. وقد خرجنا بنتائج عدة أهمها مايلي:

1- أن البنك اليمني بدأ نشاطه في مرحلة التأسيس والنمو بنكا تنمويا، يقوم بأعمال البنوك التجارية والمتخصصة: كقبول الودائع، ومنح القروض، وإنشاء الشركات ذات الأولوية الاقتصادية الاجتماعية، مثلت استثماراته قرابة 60% من موجودات البنك لعام 1963، وأكثر من 40% في العام 1968، وحقق أرباحا عالية.

2- بدأ البنك اليمني في مرحلته الثانية – عقد السبعينيات – يتحول تدريجيا إلى النمو الكمي على حساب التطور النوعي المتمثل في التنمية الإنتاجية المعززة لقدرات الاقتصاد الوطني، حيث أصبح بنكا تجاريا أكثر منه بنك " إنشاء وتعمير " بالمفهوم الاقتصادي للتنمية.

إلا أنه وبفضل السمعة الجيدة التي اكتسبها في عقديه الأول والثاني (الستينيات والسبعينيات) في أوساط التجار ورجال الأعمال وتملكه لأهم المنشآت الإنتاجية والخدمية أو المساهمة فيها ظل البنك اليمني يحافظ على مكانته المصرفية المتقدمة بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية حتى أواخر الثمانينيات. ففي نهاية عام 1988، وفي جهاز مصرفي تجاري محلي (في شمال اليمن) يتكون من 8 بنوك وطنية وقومية وأجنبية ظهر البنك اليمني متبوئا المرتبة الأولى فيها من حيث رأس المال والاحتياطيات والقروض والسلفيات والأصول الخارجية.

3- منذ منتصف الثمانينيات بدأ البنك يسير نحو أزمة مصرفية خانقة، تمثلت أهم مظاهرها فيما يلي :

أ- **تراكم مديونياته الخارجية،** التي بلغت (829) مليون دولار عام 1988، بسبب فتح اعتمادات مستندية لصالح البنك المركزي والحكومة مقابل تعهدات من البنك المركزي بتوفير العملة الأجنبية للبنك اليمني بتاريخ الاستحقاق بسعر(10.02ريال يمني للدولار الأمريكي) والتي لم يستطع البنك المركزي الوفاء بها، فتنامت تلك المديونيات بالقدر الذي أدى إلى اهتزاز ثقة المراسلين بالبنك اليمني، بالتالي، عدم قبول اعتمادا ته المفتوحة إلا بنسب تغطية 100%، مما أدى إلى تقلص ثم إيقاف نشاطه الخارجي نهائيا عام 1990.

ب- **كبر حجم المديونيات الجامدة، المشكوك في تحصيلها، وتحت التسوية المجدول اللامنتظم ،** بلغت حوالي (4100) مليون ريال في نهاية عام 1991.

ج- **نتيجة لذلك اتجه منحنى ملاءة البنك اليمني نحو الانحدار بشكل متسارع** وصلت نسبة ملاءته في عام 1992 إلى 1.3% .

د- **انتقال مجموعة من زبائنه إلى التعامل مع البنوك الأجنبية لاسيما العاملة في البلد،** وتراجع مستمر في الحصة السوقية للبنك . فبعد أن كان يمثل البنك التجاري والاستثماري الوحيد حتى العام 1971، وأكبر بنك تجاري على الإطلاق خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات، أصبح منحنى حجم البنك (مجموع موجوداته) ينحدر إلى أسفل نحو اليمين وبصورة مستمرة مبينا تدهور الحصة السوقية للبنك اليمني بالنسبة لبقية مكونات الجهاز المصرفي . فقد أظهرت التقارير السنوية مجموع موجودات البنك اليمني / مجموع موجودات الجهاز المصرفي ما يلي :[1] (40.4% عام91) و (38.5% عام92) و (33.5% عام 93) وهكذا....

هـ انخفاض أرباحه السنوية، بالتالي انخفاض نسبة التوزيع من 25% في عام 1984 إلى 15% في عام 1992. و الضغط على المرتبات والمكافآت ومخصصات العلاج، مما أدى إلى توتر علاقات الإنتاج الاجتماعية الإنسانية بين العاملين، وبروز ألوان من الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتأثرة بمظاهر الفساد المالي والإداري العام في الدولة والمجتمع .

في عام 1993 وبناء على توجيهات الأخ/ رئيس الجمهورية تدخلت الحكومة لمعالجة الموقف فتم تشكيل لجنة عليا برئاسة النائب الأول لرئيس مجلس الوزراء (أول رئيس مجلس إدارة للبنك اليمني في العام (62) وذلك لدراسة مطالبات البنك اليمني على البنك المركزي، والمؤسسات العامة، وتم توقيع محضر تسوية أرصدة مديونية البنك اليمني الخارجية الناشئة عن تعهدات البنك المركزي بموجب المحضر الموقع بتاريخ 1996/9/17.

4- مما سبق يتضح أن البنك اليمنى في مرحلتيه الثانية ، والثالثة – عقدي السبعينيات و الثمانينيات – قد وقع ضحية للفوضى الإدارية وانعدام الرقابة الحكومية والشعبية على أداء المؤسسات العامة والمختلطة، أوصلت من لا علاقة لهم بالعمل المصرفي إلى قمة هرم البنك، فحولوا مساره التنموي الذي أنشأ من أجله كما يقول أحد أبرز مؤسسيه " كنا نريد البنك اليمنى أن يكون مثل بنك طلعت باشا، ولكنه لم يتم ذلك خلال هذه المرحلة ".[2]

ثم يقول:" لقد فقد دوره بعد أن حاول وأصر بعض الإخوان، أن يجعلوا دوره – البنك - دورا تجاريا بحتا وهذه هي الغلطة الأساسية ". [3]

وقد أدى ضعف كفاءة الإدارات المتعاقبة على البنك وعدم قدرتهم على مواصلة الدرب التنموي الذي أسس له الأوائل. إلى أن زجوا به نحو النشاط التجاري وراء الأرباح السريعة والكبيرة، وفعلا تحققت

[1]- انظر كل من : التقارير السنوية للبنك اليمني للأعوام (1992، ص 24)، (1993 ، ص26) .

[2] - محمد سعيد العطار – مصدر سابق - ص555

[3] - المصدر نفسه - ص554

أرباحا كبيرة في عقد السبعينيات، ولكنه سرعان ما انحسرت تلك الأرباح وذهب ريحها تحت تأثير أعاصير وأمواج الديون المتعثرة والمجمدة والمشكوك في تحصيلها داخليا. والمديونيات الخارجية، والتي يرجع فيها السبب الرئيس للبنك المركزي والحكومة، إلا أن إدارة البنك اليمنى تتحمل قسط من هذه الأزمة – أقصد بها أزمة المديونية الخارجية - لأنها عندما استجابت للبنك المركزي بفتح إعتمادات لم تتعامل معه من منطلق مسئوليتها نحو البنك اليمني، كبنك له سياسات، وإجراءات، وضوابط، وسقوف ائتمانية، بل ولم تدرك أنه ملكية مختلطة وليس عامة حتى تتلقى الأوامر من الحكومة. بل ويؤكد هذا الأمر ضعف مساهمة الشريك الأخر- القطاع الخاص- في القرار الائتماني.

- أما بالنسبة للمديونية الداخلية وما ترتب عليها من أزمات، فا لمسئول الأول والأخير هو تلك المجالس المعينة. وكان المستفيد الأوحد من هذه الأزمات التي مر بها البنك اليمنى - هم - لوبي الفساد من داخل البنك، أومن خارجه،على حساب مصالح الملاك الحقيقيين – المساهمين* - بصورة خاصة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية بصورة عامة.

وأخيرا: إذا كان البنك اليمني قد حقق أهدافه من حيث الكفاءة والفعالية في عقد التأسيس والتكوين(عقد الستينيات)، فانه قد حقق في مرحلته الثانية (عقد السبعينيات ومطلع الثمانينيات) أهدافه الذاتية- أهداف الكفاءة- وهي تحقيق معدلات نمو عالية في الموجودات والودائع والأرباح ..بينما في مرحلته الثالثة – (عقد الثمانينيات ومطلع التسعينيات) فقد أخفق في تحقيق كل من الكفاءة والفعالية معا. فقد أظهرت الميزانية العمومية للبنك اليمنى لعامي 1985، 1986 معدل نمو الاستثمارات المحلية والأجنبية تساوي الصفر. وعلى المستوى الكلى أظهرت الميزانية العمومية للمدة بين عامي 1981،1989 حجم نمو الموجودات 74% خلال ثمان سنوات أي بمعدل نمو سنوي قدره (9.25%).[1]

*** لمعرفة وضع المساهمين يمكن الإطلاع على قيمة السهم حال التأسيس عام 1962 حيث كان يساوي (10ريال نمساوي) أي ما يعادل (10دولار أمريكي تقريبا) ومقارنته بالوضع الحالي الذي لايتجاوز 3.5 دولار في عام 2006 .** انظر ص43 من الكتاب الوثائقي للبنك اليمني – للدكتور سعيد الشيباني.، والتقرير السنوي للبنك لعام 2006.

[1] - انظر كل من : الميزانية العمومية للبنك لعامي 1981 و1990– نقلا عن الشيباني – مصدر سابق – ص312وص314

الفصـــل الثالث

منهجية تقـــــــــــييم الأداء المصـــــرفي

يتناول هذا الفصل مصطلحات البحث تحت مسمى مفهوم تقييم الأداء وعناصره في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني سيتم استعراض أهم طرق تقييم الأداء المصرفي، وبالتالي الطريقة المختارة في هذا البحث لتقييم أداء البنك اليمني ، وفي المبحث الثالث سيتم استعراض منهجية تقييم الأداء المصرفي وإجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

المبحث الأول : مفهـــــوم تقييم الأداء وعناصـــــــره.

المبحث الثاني : طـــــــرق تقييم الأداء المصـــــــــرفي.

المبحث الثالث : منهجية تقييم أداء البنك اليمني وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول

مفهوم تقـــــــــييم الأداء وعناصره

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول مفهوم تقييم الأداء وأدواته ومعاييره والأسلوب المنهجي الذي يعتمد في تطبيقه، وما إذا كان محاسبيا، أم إداريا، أم اقتصاديا، أم إحصائيا. ويعود سبب هذا الاختلاف إلى التباين في وجهات النظر المرتبطة بكل من مجالات الأداء الرئيسية للمنشأة (ربحيتها – حصتها في السوق – دورها التنموي) حيث ينظر كل واحد منهم لهذا الأمر من زاويته. [1]

والرأي المختار لدينا هو ذلك الذي يركز على الجوانب التي تضمنها عنوان دراستنا هذه، وهو الذي يعرف تقييم الأداء بأنه: (تقييم لأنشطة هيئة ما للتحقق مما إذا كانت مواردها قد أديرت بالصورة التي روعيت فيها جوانب :التوفير- الكفاءة – الفعالية- ومن أن متطلبات المساءلة قد تمت الاستجابة إليها بصورة معقولة). [2]

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الكفاءة في دراستنا هذه يقصد به المردودية التجارية الذاتية للبنك. بينما الفعالية يقصد بها المردود التنموي على مستوى الاقتصاد الكلي.

وتقييم الأداء: عبارة عن عملية اختبارية دورية منتظمة تتم لمعرفة مواطن القوة والضعف في الأداء، وتقصي أسباب ذلك توطئة للوصول إلى رأي مناسب عن أداء المشروع، وتقديم توصيات مناسبة يستفاد منها في تصحيح مسار العمل وتجويد الأداء. [3]

وقبل الدخول في عملية تحليل عناصر تقييم الأداء نشير إلى أن هناك مصطلحات تعارف الناس عليها أنها تهتم بموضوع الأداء وهي: رقابة الأداء - تقويم الأداء - تقييم الأداء. وقد حاول بعض الباحثين التمييز بين وظائف هذه المصطلحات كما يلي:[4]

---

[1] - انظر كل من :
- تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، المنعقدة في بيروت للفترة من23- 29 /1995/6.ص 47، 50.
- تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة بدولة الكويت)، المصدر السابق، ص160.
- تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة بجمهورية السودان) المصدر السابق، ص181.
- تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية) المصدر السابق، ص239.
- تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (اللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية بالجماهيرية العربية الليبية الاشتراكية العظمى) المصدر السابق، ص257.
- د/فلاح الحسيني ود/ مؤيد الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، ط1 2000، دار وائل للنشر، الأردن، ص232.

[2] - تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) مصدر سابق، ص50.

[3] - تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة بجمهورية السودان) مصدر سابق، ص181.

[4] - تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة بدولة الكويت)، مصدر سابق، ص162

أ- رقابة الأداء: تعنى متابعة تنفيذ خطة معينة.

ب- تقييم الأداء: تعنى مطابقة المخطط بالمنفذ.

ت- تقويم الأداء: يقصد بها تحليل نتائج التقييم وعلاج نقاط الضعف.

وبالرغم من أن مصطلح تقويم الأداء أوسع من مصطلح رقابة الأداء، وذلك لأن التقييم لا يعنى ببيان نتائج وأثار الأداء فحسب، وإنما يمتد إلى تحليل تلك النتائج والآثار أيضا ، للوصول إلى الحكم على مدى سلامة الأداء بمعناه العام. [1] و هذه المصطلحات تأتي في كثير من الأحيان عبارة عن مترادفات، حيث يضم المصطلح الوارد في التحليل مراحل التقييم الثلاث.

2- تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، مصدر سابق، ص 47

المطلب الثاني

عنـــــــــــــاصر تقييم الأداء

تمشيا مع التعريف السابق لتقييم الأداء فإن العناصر الأساسية التي تقوم عليها عملية التقييم هي: التوفير – الكفاءة – الفعالية – المساءلة.

أولا: التوفير Economy

يهتم التوفير بتقليل تكلفة الموارد المملوكة، أو المستخدمة إلى أدنى مستوى ممكن مع اخذ النوعية أو الجودة المناسبة بعين الاعتبار، ويعنى هذا العنصر باختصار(الإنفاق بأقل ما يمكن).[1]

ويمكن تقييم هذا الجانب من خلال متابعة تطور هيكلي (النفقات والإيرادات) ، ومقارنتها بمؤسسات مماثلة.

ثانيا: الكفاءة Efficiency

تهتم الكفاءة بالعلاقة مابين المخرجات من السلع والخدمات والموارد التي استخدمت في إنتاجها. بهدف تحقيق أقصى ربح تجاري ممكن. و يمكن التمييز بين نوعين من الكفاءة هما:[2]

أ- الكفاءة الفنية أو التقنية Technical Efficiency

يقصد بها الإنفاق بصورة سليمة.[3] أو الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات والمخرجات.[4]

بمعنى آخر: فان الكفاءة الفنية تعنى إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) حيث تركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف.[5]

ب- الكفاءة التخصيصية أو الاقتصادية Allocative eff

هي التي تتعلق بإنتاج مزيج من السلع أو الخدمات باستخدام أحسن مزيج من عناصر الإنتاج المستخدمة. أي بالطريقة التي تحقق أقصى إشباع ممكن طبقا لأولويات التفضيل الجماعي. وهذه هي الفعالية المقصودة في تقييم أداء البنك اليمني . ومسألة اختيار المزيج الأمثل من السلع أو الخدمات المنتجة في حدود الموارد المتاحة هو مظهر من مظاهر المشكلة الاقتصادية. لماذا ؟ لأن الموارد محدودة والحاجات متعددة ومتجددة باستمرار. [6]

---

[1] - المصدر نفسه، ص51

[2] - الهواري، سيد، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ج6، الاستثمار، مصدر سابق، ص48

[3] - تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، مصدر سابق، ص51

[4] - فلاح الحسيني ومؤيد الدوري، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص227.

[5] -Munir S. Mohmad IMPROVING OMANI BANKS EFFICIENCY USING ACTIVITY BASED COSTING TECHNIQUE –Arab Journal of Administrative Sciences – 2005. vol.12. p109

[6] - أنظر كل من: الزكري، أحمد، المبادئ الأساسية في الاقتصاد السياسي،ط1، دار السلام بالرباط،2000، ص42،ص50، و محمد محمود النصر، و عبدالله شامية ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ص44، 45، 46

وهذه العلاقة تأخذ صورتين: [1]

الأولى : هي القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة.

الثانية : هي القدرة على تحقيق الحجم نفسه من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات.

لذا فان الكفاءة الفنية بهذه الصورة لا تتحقق إلا بوجود كفاءة أو إدارة جيدة. [2]

الأساليب والمؤشرات المتعلقة بتقييم الكفاءة [3]

أ- الأساليب المؤشرات المتعلقة بكفاءة التنظيم

تتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم مدى كفاءة التنظيم وسير العمليات المالية والإدارية وأهمها:

1- الملاحظة المباشرة.

2- حصر وتحليل أثار التطبيق لبعض النصوص.

3- الحوار مع المسئولين .

4- الاستبيان

5- تحليل النتائج في ضوء العمل بأحكام ونصوص معينة ومقارنتها بالنتائج في مشاريع مماثلة بتتبع نظم وإجراءات أخرى.

ب-المؤشرات المتعلقة بكفاءة الأداء؛ ومن أهمها ما يلي:

1- معدل العائد على الموجودات.

2- نسبة هامش الربح التشغيلي، وهي عبارة عن قسمة إيرادات التشغيل على الأموال المشغلة.

3- معدل العائد على حق الملكية.

4- ربحية السهم الواحد.

5- إنتاجية النفقات أو التكاليف، وهي عبارة عن قسمة الإيرادات على التكاليف.

6- إنتاجية عنصر العمل، وهي عبارة عن قسمة الإيرادات على عدد العاملين.

7- إنتاجية كلفة العمل، وهي عبارة عن قسمة الإيرادات على الأجور.

8- قياس مدى توفر الخدمات، وجودتها، وأسعارها.

9- الكفاءة في تنفيذ طلبات التمويل والاقتراض: ويمكن التعبير عن ذلك بقياس متوسط الفترة التي تفصل بين طلب القرض أو التمويل ومنحه.

---

[1] - انظر كل من فلاح الحسيني ومؤيد الدوري، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص 227 ، و تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، مصدر سابق، ص 78

[2] - سيد الهواري، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ج6، الاستثمار، مصدر سابق، ص49.

[3] - انظر كل من : تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية، مصدر سابق، ص 66، وحمزة الزبيدي ، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل) ، مؤسسة الوراق عمان 2000 ، ص282

10- الكفاءة في تحصيل أقساط القروض.

11- مدى توفر الضمانات اللازمة لعمليات الإقراض والتمويل.

12- تطور مخصص الديون المشكوك بها والديون المعدومة.

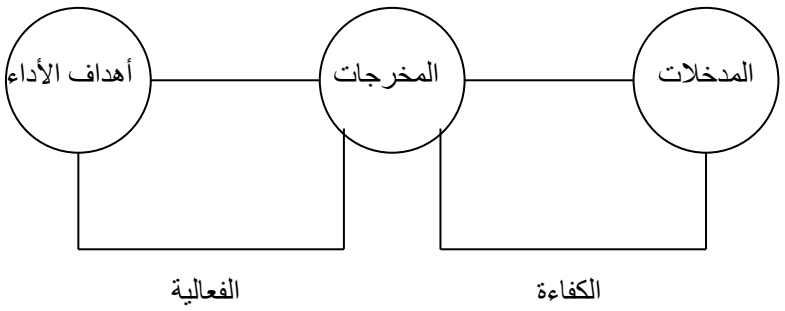
كذلك يعتبر من المؤشرات الهامة في قياس درجة كفاءة بنوك التنمية، دراسة ومتابعة دورها كمستحدث أو منظم يبحث عن القروض التنموية لإقامة المشاريع الخاصة بها، ويدرس جدواها ويروج لها، ويساهم بها.

ثالثا: الفعالية Effectiveness

تعني الفعالية درجة تحقيق المنشأة لأهدافها الرئيسية، والفرعية، والأهداف الرئيسية التي نسعى لتقييمها في أداء البنك اليمني ، هي الأهداف التنموية . وبالتالي فإن الهدف من هذا القياس توضيح درجة الانحراف عن الأهداف التنموية مما يساعد على تلافيها. [1] أو تقديم البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف.

ويتم تصوير العلاقة بين الكفاءة والفعالية بالشكل البياني التالي [2]

شكل (1:3) علاقة الإدارة بالكفاءة والفعالية



يوضح التحليل البياني أن الكفاءة في استعمال المدخلات هو الكفيل بتحقيق النمو الكمي والنوعي للمخرجات، وأن الفعالية في توجيه المخرجات من شأنه تحقيق أهداف الأداء التي رسمها البنك لنفسه – الأهداف التنموية في البنك اليمني - وعلى هذا الأساس يمكن تحقيق الكفاءة دون تحقيق الفعالية ، ولكن لايمكن تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة. الشكل الآتي يصور علاقة الإدارة بالكفاءة والفعالية.

جدول (1:3) مصفوفة الفعالية والكفاءة

	غير كفؤة	**كفؤة**
غير فعالة	الانهيار	بقاء
فعالة	غير ممكن	النمو والازدهار

المصدر: من إعداد الباحث

[1] - انظر كل من : من فلاح الحسيني ومؤيد الدوري، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص 226، وحمزة الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مصدر سابق ص 280.

[2] - حمزة الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مصدر سابق، ص 281.

وفقا لهذا التحليل فإن المنشأة التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية هي وحدها المنشآت القادرة على النمو والازدهار والنجاح، وأن المنشآت التي تتمتع بالكفاءة دون الفعالية سوف تستطيع البقاء، بينما المنشآت الغير كفؤة والغير فعالة يكون مصيرها الانهيار، ولايمكن أن تكون المنشاة فعالة وغير كفؤة لأن فاقد الشيء لايعطيه.

المؤشرات المتعلقة بتقييم فعالية الأداء: [1]

1- معدل النمو المتحقق للبنك في حجم التسهيلات المصرفية والودائع والقروض والموجودات، وحقوق الملكية والاستثمارات وغيرها.
2- تعدد وتنوع الخدمات المصرفية وحجم الاستثمار.
3- عدد فروع البنك وحجم الانتشار الجغرافي، وأنواع الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك الفروع.
4- معدل الإقراض من الودائع = القروض / الودائع
5- معدل توظيف الودائع = (الاستثمارات + القروض) / الودائع

رابعا:المساءلة؛ وتسمى بالرقابة النظامية

وهي التي تتضمن مراقبة مدى مشروعية ونظامية الإدارة المالية والمحاسبية من خلال مطابقة التصرفات للقوانين والأنظمة. [2]

خامسا:الإسهام

يضيف بعض الكتاب عنصر الإسهام إلى عناصر تقييم الأداء لاسيما في المشروعات العامة.[3]
ويقصد بالإسهام مدى مساهمة أهداف المشروع في تحقيق غرض أكبر من المشروع نفسه.
مثل: مدى الإسهام في التنمية الاقتصادية، والعدالة في توزيع الدخل، وتحسين جودة الحياة، وبشكل عام كل ما يسهم في تدعيم الاقتصاد الوطني.

[1] - انظركل من فلاح الحسيني، مصدر سابق، ص240، وطلعت أسعد، إدارة البنوك المتكاملة، مصدر سابق، ص261.
[2] - تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية،مصدر سابق،ص49.
[3] - سيد الهواري، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ج6، الاستثمار، مصدر سابق، ص468.

أهداف تقييم الأداء

لاشك أن المشروعات الاستثمارية العامة هي وليدة التخطيط من أجل التنمية الاقتصادية، والمرآة العاكسة لأولويات تخصيص الموارد الإنتاجية التي تتسم بالندرة النسبية. وتقييم أداء هذه المشروعات هو وسيلة التحقق من سلامة التخطيط وتنفيذه.

ويساعد على معرفة ما إذا كانت الأسس التي تم على ضوئها تخصيص الموارد قد حالفها أو جانبها الصواب الأمر الذي يمكن الإفادة منه بإقرار الأولويات الصائبة، أو بتعديل الخاطئ منها لضمان سير الخطة الاقتصادية نحو أهدافها المقررة.

وبصورة مختصرة يهدف تقييم الأداء إلى ما يلي: [1]

1. التأكد من كفاءة تخصيص واستخدام الموارد الإنتاجية على النحو الأمثل الذي يتمشى مع الأولويات الاقتصادية الاجتماعية.
2. يساعد تقييم الأداء على التحقق من درجة الكفاءة الإنتاجية لجميع العناصر المشتركة في الإنتاج.
3. يؤدي تقييم الأداء إلى الكشف عن الانحرافات التي يمكن أن تحدث في الأداء. واستقصاء أسبابها وتحديد المسئولين عنها، ووضع طرق العلاج المناسبة لحسمها حاضرا أو استئصالها مستقبلا.

أدوات تقييم الأداء[2]

يقصد بها المستلزمات الواجب توافرها لدى المؤسسة حتى يمكن للجهات الرقابية أو الباحثين القيام بمراقبة الأداء وتقييمه. وأهم هذه المستلزمات ما يلي :

أ- وجود أهداف واضحة للمؤسسة – أو البنك

حيث يستند تقييم الأداء إلى تلك الأهداف المرسومة لقياس مدى تحقيقها عن طريق:

1- بيان الأهداف الرئيسية له، وأولويات تحقيقها خلال الفترة الزمنية موضع التقييم.
2- مقارنة تلك الأهداف مع قوانين الإنشاء والتنظيم الداخلي.
3- توضيح جوانب القصور أو العجز في تحقيق الأهداف.
4- توضيح جوانب النجاح نحو تحقيق الأهداف.
5- بيان مدى وجود تخطيط فعّال بما يمكن البنك من إظهار الجوانب المالية في شكل مخططات لتحقيق الأهداف المقررة.

[1] - انظر كل من : تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) مصدر سابق، ص52، 53، والورقة المقدمة من الجهاز المركزي للحاسبات بجمهورية مصر العربية، ص111

[2] - انظر كل من : تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة العمل المقدمة من الإمارات مصدر سابق، ص55، والورقة المقدمة من الجهاز المركزي للحاسبات بمصر، ص114، والورقة المقدمة من ديوان الرقابة المالية بالعراق، ص138 وأحمد محمود عمارة، أدوات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية، دار النهضة العربية القاهرة 1998 ، ص129.

ب- وجود خطة تفصيلية لتحقيق تلك الأهداف

تتخذ الخطط التفصيلية للبنك من الأهداف العامة غاية أساسية لها، وتستخدم مختلف أنواع الوسائل والموارد المتاحة أحسن استخدام في سبيل تحقيقها. وعادة تتخذ تلك الخطة شكل موازنة تقديرية، تمثل الترجمة التشغيلية والمالية الدورية (السنوية مثلا) للخطة المقررة في ضوء أهداف المشروع. [1]

إن تحليل هذه الخطة يساعد على معرفة [2]

1- حجم التغييرات في الإيرادات والمصروفات ومقارنتها بالفترة المالية السابقة.

2- معدلات التكلفة وأسس احتسابها خلال الفترة المالية ومدى توفر البيانات والاعتماد عليها.

3- بيانات عن العاملين داخل البنك ومعدلات التكلفة للقوى العاملة –وأثره على حجم النشاط.

4- بيان عن جوانب الإسراف والفقد والاختناقات الداخلية وأثرها على التكلفة.

ج- تحديد مراكز المسئولية داخل البنك[3]

ويرجع هذا الأمر إلى أن عملية تقييم الأداء تتضمن تشخيص الانحرافات، ومعرفة أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لها. وهذا يقتضي تحديد الاختصاصات ومهام كل مركز نشاط، وبيان نوع العلاقة التي تربط هذه المراكز بعضها ببعض.

د- وجود تقارير ختامية للبنك محل التقييم [4]

تعد التقارير من أهم الأدوات المستخدمة في التقييم باعتبارها إحدى وسائل الاتصال بين الجهات ذات العلاقة (مساهمين ، مودعين ، جهات رقابية) وبين البنك ووحداته في أنحاء البلاد. وتتضمن هذه التقارير مختلف نواحي النشاط في الفروع، مثل تطور الودائع وفقا لأنواعها، وكذا أرصدة القروض لأنواع الضمانات، ومتوسط سعر الفائدة، وتحليل إيرادات ومصروفات البنك، وأسباب التغيير في البنود المختلفة الداخلة فيها. هذا فضلا عن التقارير المتعلقة بنسب الاحتياطي والسيولة والمعاملات الخارجية للبنك، وكذا تقارير نواحي النشاط والخدمات الأخرى للبنك.

---

[1] - تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) مصدر سابق، ص55، ومحمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص128.

[2] - تقييم أداء المشروعات الاستثمارية العامة، ورقة عمل مقدمة من ليبيا المصدر السابق، ص274.

[3] - الورقة المقدمة من ديوان الرقابة المالية بالجمهورية العراقية، مصدر سابق، ص138.

[4] - انظر كل من : طلعت أسعد عبد الحميد، إدارة البنوك المتكاملة، مصدر سابق، ص 259، و محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص129، و سليمان اللوزي وآخرون، مصدر سابق، ص24.

المبحث الثاني

طرق تقـــــــييم الأداء المصرفي

يمكن تقييم الأداء المصرفي باتباع إحدى الطرق آلاتية :

أ- طريقة Camels [1]

تعتمد طريقة Camels عادة من قبل السلطات النقدية، لتقييم أوضاع البنوك الخاضعة لرقابتها، وترتيبها وفقا لدرجة سلامتها. ويتشكل مصطلح Camels من المفاهيم الآتية :

أولا: كفاية رأس المال Capital Adequacy

وفقا لهذا المفهوم يتم قياس المتغيرات التالية:

1- مستوى معيار كفاية رأس المال ونوعية رأس المال (أساسي/ مساند) ومدى سلامة المركز المالي للبنك.

2- مقدرة إدارة البنك على جذب موارد إضافية لتدعيم رأس المال سواء من كبار المساهمين أو غيرهم عند الحاجة.

3- طبيعة وحجم وتطور الأصول والالتزامات العرضية غير المنتظمة، ومدى كفاية المخصصات اللازم تكوينها لهذه الأصول وغيرها من التزامات محتملة.

4- مستوى المخاطر التي يتعرض لها البنك.

5- هيكل الأصول والالتزامات أخذا في الاعتبار مخاطر التركز.

6- نوعية المخاطر الناتجة عن العمليات خارج الميزانية (الالتزامات العرضية والارتباطات).

7- حجم الأرباح ومدى استمرارية العناصر المولدة لها، ومدى ملائمة ما يوزع منها نقدا وما يحتجز لتدعيم عناصر رأس المال.

8- معدلات النمو في حجم الأصول وخطط البنك المستقبلية في هذا المجال وإمكانية تحقق ذلك.

ثانيا : جودة الأصول Assets Quality

وفقا لهذا المفهوم يتم قياس المتغيرات التالية:

1- سلامة السياسة الائتمانية والالتزام بها.

2- مستوى القروض غير المنتظمة / إجمالي المحفظة.

3- كفاية المخصصات المرتبطة بالأصول.

4- المخاطر الائتمانية الناتجة عن العمليات خارج الميزانية.

---

[1]- الخطيب ، سمير، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، (منهج علمي وتطبيق عملي)، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2005 ، ص 78 - 82

5- التركزات في القروض والاستثمارات.

6- المقدرة على تحصيل القروض غير المنتظمة.

7- كفاية نظم الرقابة الداخلية ونظم المعلومات.

ثالثا : كفاءة الإدارة Management

وفي هذا المفهوم يتم قياس المتغيرات التالية :

1- مستوى ونوعية إشراف مجلس الإدارة/اللجان المنبثقة عنه (لجنة المراجعة، اللجنة التنفيذية، لجنة الائتمان....الخ).

2- كفاءة وقدرة القائمين على الإدارة.

3- المقدرة على التخطيط وعلى إدارة المخاطر.

4- فعالية نظم المعلومات.

5- كفاية نظم الرقابة الداخلية.

6- كفاية واستقلالية المراجعة الداخلية.

7- الالتزام بالقوانين والتعليمات.

8- الاستجابة لتوجيهات السلطة الرقابية ومراقبي الحسابات.

9- توفر كوادر مناسبة.

10- تركز السلطات من عدمه.

11- ملائمة سياسة الأجور.

12- معاملات المديرين وكبار المساهمين.

رابعا : الربحـــــــية Earning

وفي مفهوم الربحية يتم التعرف على ما يلي:

1- معدل الربح، ومعدل نموه، واستقراره.

2- المقدرة على تدعيم رأس المال.

3- مستوى المصروفات بالمقارنة بحجم الأعمال(تغطية العمولات للمصروفات).

4- كفاية المخصصات والمقدرة على تدعيمها.

5- حجم الأصول غير المنتظمة.

6- مدى احتمالات انخفاض مستوى الأرباح نتيجة لمخاطر السوق.

خامسا : السيولة Liquidity

وفي مفهوم السيولة يتم التعرف على ما يلي:

1- كفاية مصادر السيولة بالمقارنة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية.

2- المقدرة على توفير سيولة بتكلفة مناسبة.

3- حجم الأصول القابلة للتحويل إلى نقدية دون خسائر تذكر.

4- الحجم المتوقع استخدامه من الارتباطات / الحدود الائتمانية.

5- موارد قصيرة الأجل لتمويل أصول ذات آجال طويلة.

6- استقرار الودائع بأنواعها (عملاء / قطاعات اقتصادية / مناطق جغرافية).

7- الكفاءة في إدارة الأصول والالتزامات.

سادسا : الحساسية لمخاطر السوق

يتم معرفتها بدراسة الحساسية لمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر أسعار الصرف، ومخاطر أسعار الأوراق المالية. مثلا: يدرس مدى تناسب آجال الأصول والالتزامات من حيث التسعير (العائد) وسلم الآجال لكل عملة وذلك لكل من :

- عناصر ذات سعر عائد ثابت والأجل المتبقي حتى تأريخ الاستحقاق.
- عناصر ذات سعر عائد متغير والأجل المتبقي حتى تأريخ إعادة التسعير. ويتم احتساب الفجوة في كل شريحة. وكذلك الفجوة التراكمية وإعداد السيناريوهات والاقتراحات اللازمة للحد من أي مخاطر من هذا النوع والتحكم فيها.

ب- طريقة تحليل Scp[1]

يتشكل مصطلح scp من المفاهيم الرئيسية التالية :

Structure: ويشير إلى خصائص هيكل السوق من حيث عدد البنوك، ونسبة تركزها وحجم مساهمتها في السوق.

Conduct: ويرمز إلى كفاءة وفعالية البنك، وهذا بالطبع يتوقف على سلوك إدارة البنك. وهنا تفترض النظرية الاقتصادية أن خصائص هيكل السوق تؤثر على إدارة الشركة.

Performance: ويشير إلى مستوى أداء البنك والذي يتأثر بخصائص هيكل السوق وكفاءة الإدارة.

ويستخدم تحليلScp على نطاق واسع في تقييم أداء البنوك في الأسواق المصرفية الأمريكية، والأوروبية، ويساعد في التعرف على الهيكل المصرفي المثالي الذي يستطيع تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف، وبشكل عام هناك هدفين رئيسين يسعى لتحقيقهما هذا التحليل،

الأول: إيجاد نظام مصرفي ذو كفاءة عالية.

الثاني: تجنب الوقوع في الأزمات المصرفية.

[1] - مصطفي ، محمد أحمد، هيكل السوق المصرفية وأداء البنوك في الأردن، بحث غير منشور 2002 ، ص 9، 10

ويتطلب هذا التحليل دراسة ظروف وخصائص السوق المصرفية والبيئة السائدة فيها إن كانت بيئة تنافسية أم احتكارية. ففي ظل البيئة التنافسية الكاملة، يكون سعر الشركة مساويا للكلفة الحدية، وهنا تسعى الشركة إلى تعظيم أرباحها وتحقيق مستويات عالية من الإنتاج تساعدها في تحقيق توزيع أمثل لمواردها. والوجه المقابل لذلك هو الاحتكار: والذي يقود إلى توزيع غير مثالي (متحيز) للموارد، لأن سعر الشركة في هذه الحالة يكون أعلى بكثير من الكلفة الحدية.

وعليه فان كفاءة الشركة تعتمد بالدرجة الأولى على درجة المنافسة السائدة في السوق، فكلما زادت المنافسة، زادت الكفاءة وتحسن الأداء، والعكس صحيح. وفي هذا الإطار يعمد الباحثون للتحقق من الوفورات الناجمة عن الحجم الكبير لما لهذا الموضوع من أثر مباشر على تحسن الأداء. فعلى سبيل المثال، تظهر وفورات الحجم الكبير عند انخفاض متوسط الكلفة لإنتاج سلعة ما في المدى البعيد مع زيادة الإنتاج من هذه السلعة (بافتراض ثبات العوامل الأخرى). وهنا يمكن التحقق من وجود هذه الوفورات إما من خلال دالة الإنتاج للشركة، وذلك بالنظر إلى نسبة التغير في الإنتاج من سنة لأخرى، أو من خلال دالة الكلفة للشركة وذلك بالنظر إلى نسبة الوفورات.

ج- طريقة التحليل المالي " وهي الطريقة المختارة في تحليل أداء البنك اليمني"

تعد طريقة التحليل المالي وسيلة هامة وشائعة الاستخدام في تقييم مستوى أداء المنشأت الاقتصادية ، حيث تساعدها في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية.[1] وتتضمن طريقة التحليل المالي الطرق التحليلية آلاتية :

1- التحليل باستخدام القوائم المالية المقارنة.
2- تحليل اتجاهات الأرقام القياسية.
3- التحليل الهيكلي للقوائم المالية.
4- التحليل باستخدام النسب المالية.

أولا: التحليل باستخدام القوائم المالية المقارنة

- يسمى هذا النوع من التحليل بالتحليل الأفقي للقوائم المالية، ويهدف إلى الكشف عن التطورات التي حدثت في البنود الخاصة بتلك القوائم خلال فترة زمنية معينة عادة سنة. [2]
- حيث يتم – وفقا لهذه الطريقة – وضع القوائم المالية الرئيسة للبنك (الميزانية العمومية – قائمة الدخل) جنبا إلى جنب، ثم فحص التغيرات التي حدثت على كل عنصر داخل تلك القوائم من عام لآخر وعبر تلك السنوات. [3]

[1] - الزبيدي، حمزة، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مصدر سابق، ص17

[2] - هندي، منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية، مصدر سابق، ص399

[3] - عبد العال محمد، طارق، تقييم البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003 ، ص34.

- فالميزانية العمومية المقارنة تتضمن مقارنة بنود ميزانيتين عموميتين متتاليتين أو أكثر وذلك للكشف عن أداء اتجاه التغير في بنود الأصول أو الخصوم، وعلى الأخص الودائع والاستخدامات. [1]
- أما قائمة الدخل المقارن، فإنها تتضمن مقارنة بنود قائمتي دخل متتاليتين للكشف عن مدى واتجاه التغير في الإيرادات والمصروفات. وفي الصناعة المصرفية عادة ما يتركز التحليل على التغيرات التي طرأت على عائد التوظيفات (قروض، وأوراق مالية) وعلى الفوائد المستحقة على الودائع، وكذا التغيرات التي طرأت على صافي الربح. [2]

مميزات هذه الطريقة [3]

تتميز طريقة التحليل باستخدام القوائم المالية المقارنة بالمميزات التالية:

1- البساطة وسهولة الفهم.

2- إمكانيات عرض المقارنات في صورة مبالغ مطلقة أو نسب مئوية، فتظهر تلك النسب المئوية صورة واضحة عن القيمة النسبية لكل بند فيها. [4]

3- يمكن عرض القوائم المالية المقارنة بشكل يظهر المجموع التراكمي لعدة فترات متتالية، ومتوسط تلك الفترة وذلك لكل بند أو مفردة خاضعة للدراسة.

4- تؤدي مقارنة المبالغ السنوية بمتوسط يغطي عدة سنوات إلى إبراز العوامل غير العادية في أي سنة من السنوات.

عيوبها [5]

1- يصعب استخدام القوائم المالية المقارنة في الحالات التي تتناول أكثر من ثلاثة أعوام.

2- المتوسطات التي تقيم على أساسها حركة البيانات تعمل على تخفيض وتسوية التقلبات غير العادية أو الشاذة في البيانات.

3-صعوبة الحصول على نسبة مئوية ذات دلالة في حالات وجود رقم ما في سنة معينة، وغيابه في سنة المقارنة سواء كانت سنة سابقة أو سنة لاحقة. أو ظهور أحدهما بصورة موجبة والآخر بصورة سالبة.

---

[1] - هندي، منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية، مصدر سابق، ص399.

[2] - المصدر نفسه، ص404.

[3] - طارق ، تقييم البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)، مصدر سابق، ص35، 36.

[4] - هندي، إدارة البنوك التجارية، مصدر سابق، ص402، 403.

[5] - طارق ، تقييم البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)، مصدر سابق، ص35، 36.

ثانيا: تحليل اتجاهات الأرقام القياسية

تستخدم طريقة الأرقام القياسية للتغلب على الصعوبة الأولى من صعوبات طريقة القوائم المالية المقارنة، وهي الحالات التي تتناول أكثر من ثلاثة أعوام.

ووفقا لهذه الطريقة يتم الأتي :

1- اختيار سنة أساس لكافة البنود تمثل إطارا مرجعيا لكافة المقارنات يكون رقمها القياسي = 100.

2- ولان سنة الأساس تمثل إطارا مرجعيا لكافة المقارنات، يفضل أن تكون سنة نمطية أو طبيعية قدر المستطاع، فإذا لم يتوفر هذا الشرط في السنة الأقدم في السلسة المقارنة، يتم اختيار السنة التي تليها، حتى نصل إلى السنة التي يمكنها تأدية تلك الوظيفة.

3- يتم قراءة التغيرات في النسب المئوية بالرجوع إلى سنة الأساس.

مثال: بافتراض أن سنة الأساس تنتهي في 2004/12/31 وأن رصيد النقدية هو 12000 ريال.

فإذا كان الرصيد النقدي في العام التالي 2005/12/31 هو 18000ريال، فإن الرقم القياسي يكون 12000/18000 x 100 = 150 %.

وبافتراض أن الرصيد النقدي في 2005/12/31 هو9000 ريال، فان الرقم القياسي يكون 9000/ 12000x 100 = 75% وهكذا...

ثالثا:التحليل الهيكلي للقوائم المالية

يقوم التحليل الهيكلي أو الرأسي للقوائم المالية (الميزانية العمومية – قائمة الدخل) على أساس التعرف على النسبة التي يمثلها بند معين ضمن مجموعة كلية أو مجموعة فرعية إلى إجمالي تلك المجموعة، مثال ذلك: نسبة القروض والسلفيات إلى إجمالي الأصول، أو إلى إجمالي الاستثمارات. وهكذا.. لمعرفة أهمية كل بند من بنود الميزانية إلى بقية البنود واتجاه تطوره.[1]

ويركز التحليل الهيكلي للميزانية على جانبين هامين هما :[2]

أ- مصادر الأموال بالنسبة للبنك، وكيفية توزيع هذه المصادر بين الودائع والخصوم طويلة الأجل وحق الملكية.

ب- استخدامات الأموال التي تم الحصول عليها من كافة المصادر.

ومن خلال هذا التحليل نتوصل إلى مزيج الأصول التي اختار البنك أداء عملياته عن طريقها. ويلائم التحليل الهيكلي للقوائم المالية، عمليات المقارنة التي تتم بين بنك وآخر، لأنه يتم إعادة صياغة البيانات المالية للبنوك محل الدراسة في صورة نسب هيكلية تتلافى الفروق في أحجامها.[3]

---

[1] - حنفي و أبوقحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مصدر سابق، ص229

[2] - طارق ، تقييم البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)، مصدر سابق، ص39

[3] - حنفي، و أبوقحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مصدر سابق ، ص228، 229 .

رابعا: تحليل النسب*

النسب المالية عبارة عن علاقة رياضية بين مقدار معين وآخر، وهي أحد أهم أدوات التحليل المالي، وقد أصبح استخدامها في تحليل بيانات المراكز المالية للمنشآت من الأمور المألوفة والواسعة الانتشار، لأنها تعطي معلومات مختصرة وحاسمة حول وضع المنشأة يسهل قراءتها من جميع الأطراف المعنية بالتحليل المالي سواء كانوا (مالكين، أو مودعين، أو مقترضين، أو هيئات رقابية، أو مؤسسات بحثية)[1] ورغم تلك الأهمية للنسب المالية كأداة تحليلية، وبساطة تركيبية، فإن جدواها يتوقف على تفسيرها، وهي أصعب جانب في تحليل النسب، تحتاج إلى خبرة ومهارة من جانب المحلل. [2]

ومما يساعد على تفسير النسب المالية ما يلي: [3]

1- استخدامها لاستعراض الاتجاه بين الفترات المالية لنفس البنك .
2- مقارنة نسب بنك ما مع نسب البنوك المماثلة.
3- مقارنة النسب المستخرجة لبنك ما ببعض النسب والمعايير التي حددها البنك المركزي مثلا أو أية نسب محددة مقدما.

هذه المقارنة تكشف للمحلل المالي مواطن الضعف، ومواطن القوة، ولكن الصورة لن تكتمل لديه إلا بالعودة إلى أسباب هذا الضعف، أو تلك القوة.

تصنيف النسب المالية

هناك كم كبير من النسب المالية يمكن حسابها، ولكن اختيارها واستخدامها يعتمد على الهدف المطلوب منها وعلى غاية الشخص القائم بالتحليل. بمعنى آخر إن عدد النسب المالية التي يمكن تركيبها من البيانات المحاسبية يصل إلى عدة مئات إلا أن الهدف من التحليل سيحدد الحجم والنوع المناسب الذي يمكن للمحلل المالي اختياره.[4] وفي الغالب يقسم كتاب المالية هذه النسب والمؤشرات إلى مجاميع ركز كل منها على جانب معين، نوجزها فيما يلي :

أولا : نسب السيولة liquidity ratios

تقيس نسب السيولة مقدرة البنك على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل مما لدية من نقدية، أو أصول أخرى سريعة التحويل إلى نقدية.

- ومن أهم الالتزامات قصيرة الأجل:الودائع بصفة عامة والجارية منها على وجه الخصوص.

* سنتوسع في تعريف هذه الطريقة لأننا سنعتمد عليها كثيرا في قراءة وتفسير البيانات المالية للبنك اليمني.

[1] - فلاح الحسيني ومؤيد الدوري، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص236

[2] - طارق ، تقييم البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة)، مصدر سابق، ص41

[3] - المصدر نفسه، ص 42

[4] - الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مصدر سابق، ص86

- أمـا الأصـول السـريعة التحويـل إلـى نقديـة فمـن أبرزهـا: الودائـع لـدى البنـوك الأخـرى، وفـائض الاحتيـاطي الثـانوي المتمثـل فـي أوراق ماليـة قصـيرة الأجـل التـي يمكـن تحويلهـا إلـى نقديـة فـورا ودون خسائر، وأهم أنواعها:

أ - نسبة الاحتياطي القانوني legal reserve ratio

هي عبارة عن رصيد دائن بدون فائدة غالبا، يحتفظ به البنك التجاري لدى البنك المركزي بموجب قانون البنوك. ويعطي القانون اليمني الحق للبنك المركزي في تحديد النسبة المذكورة، يستخدمها كأداة للتحكم في الائتمان داخل الاقتصاد[1]. فإذا أراد البنك المركزي التوسع في الائتمان الممنوح داخل الاقتصاد القومي، فإنه يقلل نسبة الاحتياطي القانوني، والعكس بالعكس، إذا أراد إحداث حالة انكماش كعلاج لمشكلة التضخم المالي مثلا، فإنه يرفع من نسبة الاحتياطي القانوني وهكذا... [2]

ويتم حساب هذه النسبة وفقا للمعادلة التالية:[3]

الأرصدة لدى البنك المركزي

الودائع بأنواعها الثلاث + شيكات و حوالات مستحقة الدفع + مستحق للبنوك الأخرى

ب- نسبة السيولة القانونية legal liquidity Ratio

تعد السيولة القانونية مقياسا لمقدرة البنك على الوفاء بالالتزامات الجارية، وتحسب هذه النسبة بقسمة الأصول النقدية، والأصول شبه النقدية (التـي يمكـن تحويلهـا إلـى نقديـة دون خسـائر) علـى حجـم ودائـع البنك كما يلي: [4]

أرصدة نقدية + أصول شبه نقدية

نسبة السيولة القانونية = ———————————

حجم الودائع

وكما في حالة نسبة الاحتياطي القانوني، فإن قانون البنوك اليمني أعطى الحق للبنك المركزي في تحديد نسبة ونوع الأموال السائلة التي يجب أن يحتفظ بها البنك التجاري[5].

---

[1]- المادة (11) والمادة (12) من قانون البنوك اليمني رقم (38) لسنة 1998

[2] - أنور سلطان، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص132

[3] - هندي، إدارة البنوك التجارية، مصدر سابق، ص411، و أنور سلطان، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص131

[4] - هندي ، مصدر سابق – ص412

[5] المادة (11) والمادة (12) من قانون البنوك اليمني رقم (38) لسنة 1998

وبناء على ذلك الحق فقد قام البنك المركزي اليمني بتحديد الحد الأدنى لنسبة السيولة بـ 25% على أن تحتسب هذه النسبة وفقا للمعادلة التالية:

جدول (2:3) مقومات نسبة السيولة القانونية

بسط المعادلة	مقام المعادلة
1) النقدية في الخزينة. **2)** حسابات لدى البنك المركزي. **3)** أذون خزانة وسندات حكومية. **4)** صافي الأرصدة لدى البنوك المحلية **5)** ارصد حرة لدى البنوك في الخارج (غير محجوزة مقابل اعتمادات أو ضمانات أو أية قيود أخرى). شيكات مشتراة وأوراق تجارية مخصومة وأية أوراق تجارية يمكن خصمها لدى البنك المركزي. ويستبعد من بسط النسبة الأصول الصافية للقروض التي يحصل عليها البنك.	**1)** إجمالي حسابات وودائع العملاء. **2)** صافي الأرصدة للبنوك المحلية. **3)** الأرصدة للبنوك الخارجية. **4)** شيكات مستحقة الدفع. **5)** 50%من القيمة غير المغطاة نقدا من خطابات الضمان غير النهائية غير المكفولة من بنوك خارجية تتمتع بدرجة ملاءة عالية. **6)** 100%من القيمة المغطاة من خطابات الضمان النهائية الصادرة عن البنك أو بناء على طلب بنك محلى آخر.

المصدر: البنك المركزي اليمني، المنشور الدوري رقم (3) لعام 1997 الصادر بتاريخ 2/27/ ص1 ، 2

ج- نسبة النقدية Cash Ratio

بالإضافة إلى النسب التي يلزم بها القانون، فإن البنوك التجارية عادة ما تحتفظ لديها بنسبة من النقدية إلى الودائع تسمى : المعدل النقدي في ضوء معدلات السحب اليومية، وتحسب النسبة كالآتي: [1]

$$\text{المعدل النقدي} = \frac{\text{النقدية في الصندوق + الأرصدة لدى البنوك الأخرى +الفائض (العجز) في الاحتياطي القانوني}}{\text{الودائع بأنواعها الثلاث +شيكات وحوالات مستحقة الدفع +مستحقات للبنوك الأخرى}}$$

[1] - انظر كل من : هندي: مصدر سابق – 416، فلاح : مصدر سابق – ص97 ، سلطان : مصدر سابق – ص 132.

ثانيا : نسب ملاءمة رأس المال :[1]

تقيس نسب ملاءمة رأس المال مدى كفاية رأس المال في حماية أموال المودعين من مخاطر الخسائر المتوقعة، وتوفير الأمان و الطمأنينة لهم. وتقاس ملاءة رأس المال بالعديد من النسب من بينها:[2]

أ- نسبة رأس المال إلى إجمالي الموجودات

يتم حساب هذه النسبة وفقا للمعادلة آلاتية :

$$\text{نسبة رأس المال إلى إجمالي الموجودات} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

يقيس المعدل الناشئ عن هذه العلاقة، المدى الذي يذهب إليه البنك التجاري في اللجوء إلى حقوق الملكية لديه في تمويل الموجودات، فكلما زادت هذه النسبة أو المعدل، كلما أعطت دلالة واضحة على متانة رأس المال الذي يمتلكه البنك، وأن هذه الأموال الممتلكة سوف تكون كافية لامتصاص أي خسائر قد يتعرض لها البنك، أي أنها تضمنت حماية أكبر للمودعين.

عيوبه:

يؤخذ على هذا المعيار اعتماده على إجمالي الموجودات من غير تمييز بين أنواعها المختلفة، فهناك موجودات خطرة، وهناك موجودات أكثر خطورة. ونتيجة لذلك تحولت الأنظار إلى مقاييس أكثر موضوعية تأخذ بعين الاعتبار درجة مخاطر كل موجود (أصل تمويلي) على حده، منها نسبة رأس المال إلى الموجودات الخطرة.

ب-نسبة رأس المال إلى الموجودات الخطرة Capital to Risk Assets Ratio

تقضي تعليمات البنك المركزي اليمني للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية بضرورة الوصول بنسبة كفاية رأس المال إلى الموجودات الخطرة إلى 8%.

وتصنف موجودات البنك وفقا لدرجة مخاطر الائتمان التي تتعرض لها البنوك، بحيث تعطي تلك الموجودات أوزانا مختلفة تتراوح بين(الصفر) لا تدخل في المقام و (100%) تدخل بكامل قيمتها في المقام كما هو موضح في الجدول التالي :

---

[1] - انظر كل من : هندي : إدارة البنوك التجارية، مصدر سابق، ص 417، و سلطان، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص133، و حنفي، و أبوقحف: الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مصدر سابق، ص232، و المخلافي، عبد العزيز، تحليل كفاية رأس المال المصرفي على وفق المعايير الدولية (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف اليمنية) رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد، 2004 ، ص3، 4

[2] - سلطان : إدارة البنوك، مصدر سابق، ص133

الجدول (3:3) مقومات نسبة رأس المال إلى الموجودات الخطرة في اليمن[1]

بسط المعادلة	مقام المعادلة	الأوزان
رأس المال: وينقسم إلى قسمين : **أ- رأس المال الأساسي** : ويتكون من: رأس المـــال المـــدفوع والاحتياطيـــات القانونيـــة والعامـــة، والأربـــاح غيـــر الموزعة. يخصم من رأسمال البنك أية مساهمة له في رأسمال بنك محلي آخر. **ب- رأس المال المساند** : ويتكون من : 1- احتيـاطي إعـادة التقيـيم النـاتج عـن تقييم الأصـول بقيمتهـا الجاريـة بـدلا عـن كلفتها الدفترية. 2-المخصصـــات العامـــة ومخصصـــات الديون المشكوك في تحصيلها. ويشترط لإدخال هذه المخصصات ضمن رأس المال المساند ألا تكون مخصصة لتغطيـة خسـائر فـي أصـول محـددة ولا تزيـد عـن 2% مـن مجمـوع الأصـول الخطرة. على أن لا يتجاوز إجمالي عناصر رأس المال المساند عند احتساب النسبة عن 100% مـــن مجمـــوع رأس المـــال الأساسي. ولا يـــدخل فـــي حســـاب رأس المـــال العناصر التالية : أ- الشهرة. ب- المساهمات في رأس مال المؤسسات والبنوك الأخرى.	**الأصول مرجحة بأوزان المخاطر** تصنف الأصول وفقا لدرجة مخاطر الائتمان التي قد تتعرض لها البنوك بحيث تعطى أوزانا مختلفة تتراوح ما بين (صفر)، (لا تدخل في المقام) (100%)، (تدخل بكامل قيمتها في المقام).وذلك على النحو التالي : **الأصول غير الخطـــــرة:** - النقد. - المطلوبات من الحكومة والبنك المركزي بالعملة المحلية. - مطلوبات أخرى من دول (OECD)* وبنوكها المركزية. - مطلوبات معززة بضمانات نقدية أو ضمانات من الحكومة (OECD). **الأصول متوسطة الخطر:** - مطلوبات من بنوك مرخصة في دول (OECD). أو قروض مضمونة من قبلها. - المطلوبات من بنوك التنمية الدولية والإقليمية. - نقود جاري تحصيلها. - مطلوبات من مؤسسات القطاع العام لحكومات (OECD) أو قروض مضمونة من قبلها. - مطلوبات على أو قروض مضمونة من بنوك خارج دول (OECD) وبقى على استحقاقها أقل من سنة. - قروض تم دفعها بالكامل لعقارات لأغراض السكن والتأجير. **الأصول ذات المخاطر العالية :** - مطلوبات من القطاع الخاص. - مطلوبات من بنوك خارج دول (OECD) وبقى على استحقاقها أكثر من سنة. - مطلوبات من الحكومة المركزية لدول غير(OECD) ما لم تكن بالعملة المحلية. - مطلوبات من شركات تابعة للقطاع العام. - الأصول الثابتة مثل المباني والآلات. - العقارات والاستثمارات الأخرى. - الأدوات الرأسمالية الصادرة من قبل بنوك أخرى. - الأصول الأخرى. **بنود خارج الميزانية:** - 20% من القيمة غير المغطاة نقدا من الاعتمادات المستندية. - 100% من القيمة غير المغطاة نقدا من خطابات الضمان. - 100% من القيمة غير المغطاة نقدا من بقية البنود خارج الميزانية. ويخصم من قاعدة رأس المال حسب التعريف السابق أية نقص في مخصص الديون المطلوب من البنود تكوينها وفقا للمنشور الدوري رقم (6) لعام 1996.	**صفر** **%20** **%100**

[1] - البنك المركزي اليمني : المنشور الدوري رقم (2) لعام1997، ص 1،2،3 .

* الرمز(OECD) يشير إلى مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ثالثا : نسب توظيف الأموال

تقيس نسب توظيف الأموال كفاءة استخدام وتشغيل الأموال في البنك، ومن أهم النسب التي تستخدم في قياس كفاءة التشغيل ما يلي:

$$\text{1- نسبة إقراض الودائع} = \frac{\text{القروض}}{\text{الودائع}} \times 100$$

$$\text{2- نسبة استثمار الودائع} = \frac{\text{الاستثمارات}}{\text{الودائع}} \times 100$$

$$\text{3- نسبة توظيف الودائع} = \frac{\text{القروض + الاستثمارات}}{\text{الودائع}} \times 100$$

$$\text{4- نسبة توظيف الموارد} = \frac{\text{الاستثمارات + القروض}}{\text{إجمالي الموارد}} \times 100$$

رابعا : نسب الربحية [1]

تقيس نسب الربحية كفاءة إدارة البنك في تحقيق الأرباح ومن أهم النسب المستخدمة في قياس الربحية ما يلي :

1- معدل العائد على حق الملكية

يتم التوصل إلى هذا المعدل بقسمة العائد (أرباح العام المنتهي) على الأموال المملوكة (حق الملكية). وتظهر هنا مشكلة، هي ما هو رقم حقوق الملكية الواجب احتسابه، هل هو رقم حق الملكية الظاهر في الميزانية في نهاية الفترة المحاسبية ؟ لكن هذا الرقم يتضمن أرباحا محتجزة عن العام الذي يحسب عنه ذلك المعدل. وهي جزء من أرباح تولدت على مدار العام، وإدراجها ضمن حقوق الملكية يفترض أن تلك الأرباح قد تم تحقيقها في بداية العام ، وتم توظيفها في عمليات البنك منذ ذلك الحين، وهذا لم يحدث. كذلك فان أخذ الأرباح المحتجزة في الحسبان وتجاهل الأرباح الموزعة عند حساب

[1] - اللوزي وآخرون، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص119-121، و هندي، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)، مصدر سابق، ص433-439

المعدل، يعد عملا غير تصحيحي. فالأرباح توزع نهاية العام، ومعنى ذلك أن البنك كانت لديه الفرصة لاستثمار كافة الأرباح المتولدة بما فيها الأرباح الموزعة.[1]

يقترح (الهوا ري)* استخدام متوسط الأرباح المتولدة خلال العام وذلك بطرح نصف رقم الأرباح من رقم حق الملكية، على اعتبار أن ذلك المبلغ هو متوسط للأموال التي تم توظيفها وذلك كما يلي :[2]

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية – الأرباح المحتجزة + نصف أرباح السنة المنتهية}} \times 100$$

ويقيس معدل العائد على حق الملكية ما يحصل عليه الملاك من وراء استثماراتهم لأموالهم في نشاط البنك. ولكن يعاب على هذا المقياس أن حقوق الملكية ليست هي المصدر التمويلي الوحيد الذي يحقق الأرباح. وللتغلب على هذا العيب تم اعتماد معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف.

2- معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف

يصور هذا المعدل ربحية الأموال المتاحة للتوظيف في البنك، وهي تشتمل على الودائع وحقوق الملكية، ويستبعد منها الأرصدة المستحقة للبنوك لأنها مخصصة لمقابلة متطلبات التشغيل العادي بين البنوك وليس للتوظيف، كما تستبعد الخصوم الأخرى لأنها ليست أموال متاحة للتوظيف، إنما نشأت نتيجة تصرفات إدارية معينة. [3]

ويستخرج معدل العائد على الأموال المتاحة من خلال المعادلة التالية :

---

[1] - هندي، المصدر السابق، ص434

* سيد الهوا ري : مصري الجنسية – يعد واحد من أعلام الإدارة المالية والبنوك في العالم العربي، ويسمى في مصر أستاذ الأساتذة في هذا المجال، حصل على الدكتوراه من جامعة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1961، يعمل أستاذا في جامعة عين شمس، و رئيس المركز الدولي للاستشارات، وله مؤلفات عدة. منها : إدارة البنوك 1969، والموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية عام1982 ، وخصائص منظمة القرن الـ21 وخصائص حكومة القرن ال21 عام 2005.

[2] - هندي، إدارة البنوك التجارية(مدخل اتخاذ القرارات) ، مصدر سابق، ص434

[3] - اللوزي وآخرون، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص120.

$$\text{معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف} = \frac{\text{صافي أرباح السنة المنتهية}}{\text{حقوق الملكية + مجموع الودائع}} \times 100$$

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي أرباح السنة المنتهية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

يرجع السبب في استخدام هذا المقياس إلى أن جميع أصول البنك قد استخدمت للتوظيف. ولكنه يؤخذ عليه أن إجمالي الأصول تحتوي أموالا ليست موظفة حقيقيا مثل (المستحق للبنوك) فهي للتشغيل اليومي بين البنوك فحسب.

المآخذ على النسب المالية[1]

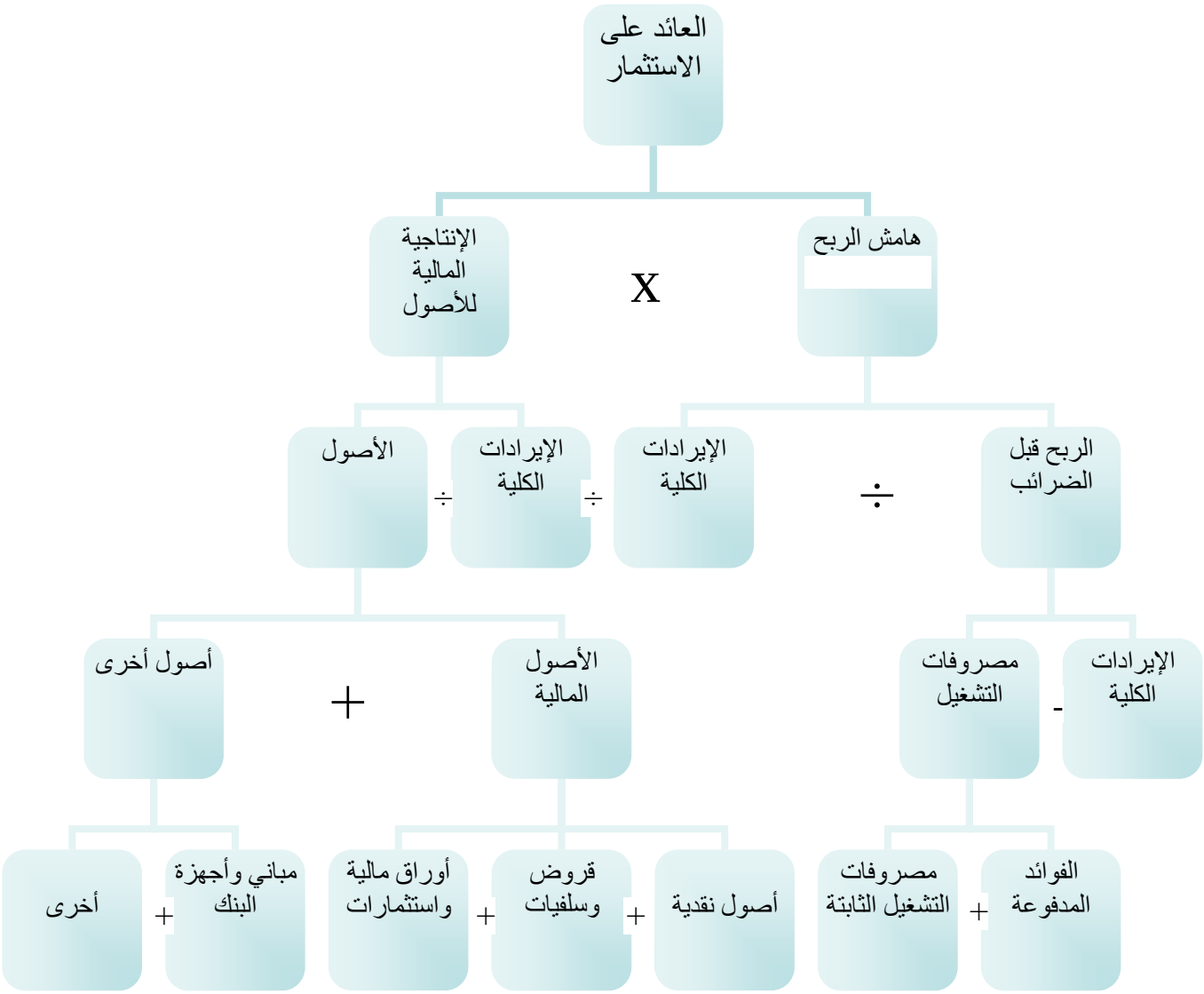
النسب المالية تظهر قيما للمؤشرات ولكنها لا توضح على وجه التحديد مواطن الضعف، ولا تعطي شرحا شاملا لمستوى أداء البنوك. لذلك كثيرا ما يستعان بطريقة العائد على الاستثمار التي سنعرضها في الفقرة التالية.

1-Munir S. Mohamad: Improving Omani Banks Efficiency Using Activity Based Costing Technique – [1 1] op. cit – p10

د- طريقة تحليل التغير في عوا ئد الاستثمار (دي بونت)

يعتبر العائد على الاستثمار Return on Investment مقياسا لمدى كفاءة الإدارة في استثمار الأموال المتاحة للمنشأة. يتم حسابه في المشاريع التجارية والصناعية وفقا لمعادلة تسمى بـ (خريطة دي بونت) التي تمكن المحلل من تتبع مصادر العائد، ومواطن القوة والضعف المؤثرة فيه. وقد تم تصميم خريطة موازية لخريطة دي بونت بالنسبة للمشروعات المصرفية، وذلك كما في الشكل التالي :

شكل (2:3) مكونات العائد على الاستثمار[خريطة دي بونت] للبنوك التجارية



المصدر : عماد صالح، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، مصدر سابق، ص292

يلاحظ من الشكل الموضح بعاليه أن عائد الاستثمارات يساوي الإنتاجية المالية للأصول x هامش الربح. وعلى ذلك فإنه يمكن التعبير عن عائد الاستثمار بالمعادلة الآتية: [1]

[1] - صالح، عماد، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، مصدر سابق، ص293

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الإيرادات الكلية}}{\text{الأصول}} \times \frac{\text{الربح}}{\text{الإيرادات الكلية}}$$

ويمكن قياس كفاءة الاستثمار لمنشأة معينة بمقارنة عائدها الاستثماري الفعلي بعائدها الاستثماري المتوقع، أو بعائدها الاستثماري في فترة أخرى، أو مقارنة عائدها الاستثماري عن فترة معينة بالعائد الاستثماري لمنشأة أخرى في نفس النشاط عن نفس الفترة.

ولتسهيل مهمة مقارنة عوائد الاستثمار فانه يمكن استخدام منهج التباين في تحليل التغير في عوائد الاستثمار. وتتلخص فكرة التباين في تحديد الأهمية النسبية للعوامل المختلفة المؤثرة في العائد على الاستثمار عن فترتين مقارنتين أو عن فترة واحدة لنفس المنشأة، أو لمنشأتين مختلفتين. فإذا كان عائد الاستثمار دالة لهامش الربح والإنتاجية المالية للأصول، فان أي تغير في العوامل المستقلة (هامش الربح والإنتاجية المالية للأصول) سينعكس بالضرورة على العامل التابع (العائد على الاستثمار).

مشكلات معدل العائد على الاستثمار [1]

1- يؤخذ على معدل العائد على الاستثمار تجاهله للهيكل المالي (جانب الخصوم في الميزانية) للمنشأة، واقتصاره على بنود الأصول في الميزانية فقط، إضافة إلى بنود قائمة الدخل، الأمر الذي يجعل فائدته محدودة.

2- قد يرجع التباين بين معدل العائد على الاستثمار لأي منشأتين إلى التباين في القدرة على توليد الأرباح من الأصول المتاحة، كما قد يرجع أيضا إلى التباين في الطريقة التي تم بها تمويل تلك الأصول. أي أن العائد على الاستثمار قد يتأثر بالهيكل المالي كما يتأثر بكفاءة الإدارة في توليد الأرباح من الأصول. وطالما أن الهيكل المالي قد يختلف من منشأة إلى أخرى، كما قد يختلف من وقت لآخر بالنسبة للمنشأة الواحدة، فإنه يصبح من غير المقبول الادعاء بأن التفاوت في المعدل من منشأة إلى أخرى، أو التفاوت في المعدل بالنسبة للمنشأة الواحدة من وقت لآخر يرجع بالضرورة إلى تفاوت في القدرة على توليد الأرباح من الأصول.

[1] - عماد صالح ، المصدر نفسه، ص299

هـ- طريقة صافي القيمة المضافة [1]

تعد طريقة صافي القيمة المضافة أحد المعايير المستخدمة لقياس الربحية الاقتصادية / الاجتماعية. فالمنشأة التي تحقق أقصى عائد اقتصادي (داخلي) تكون هي المنشأة التي تحقق أقصى إضافة للدخل القومي من منظور الربحية القومية.

وصافي القيمة المضافة هي عبارة عن :إجمالي القيمة المضافة مطروحا منه الإهلاك.

وإجمالي القيمة المضافة : هو عبارة عن قيمة الإنتاج مستبعدا منه مستلزمات الإنتاج والضرائب غير المباشرة. أي أن إجمالي القيمة المضافة تشمل كلا من الأجور والمرتبات وما في حكمها، والإيجارات المدفوعة، واستهلاك الأصول الثابتة، والفوائد المدفوعة، وفائض النشاط التجاري.

والإنتاج في البنوك: هو عبارة عن إجمالي إيرادات البنوك بعد استبعاد إيرادات الأوراق المالية تلافيا للازدواج نظرا لأنها تتعلق بإنتاج قطاعات أخرى خارج الجهاز المصرفي.

ويتم حساب صافي القيمة المضافة القومية وذلك باستبعاد الجزء من صافي القيمة المضافة الذي تم تحويله للخارج سواء في شكل أجور أو أرباح أو إيجارات أو فوائد...الخ

مميزات طريقة القيمة المضافة

يتميز مفهوم القيمة المضافة كمؤشر أساسي للربحية الاقتصادية القومية بالمزايا الآتية:

1- أنه مفهوم عملي سهل الفهم وشامل ويفيد في قياس إجمالي إضافة المنشأة إلى الدخل القومي، وفي نفس الوقت يشير إلى العناصر المختلفة لهذه الطريقة.

2- يتميز مؤشر القيمة المضافة عن مؤشر الربح مثلا في مجال تقييم الأداء، فالقيمة المضافة تمثل مجموع عوائد عناصر الإنتاج من عمل ورأس مال وأرض وتنظيم، في حين أن مؤشر الربح يمثل عائد التنظيم فقط .

3- إن العناصر المختلفة للقيمة المضافة تحوي إجابات كثيرة عن طبيعة المصالح التي استفادت من المنشأة محل الدراسة. كما أنه يمكن من خلال تجزئة عناصر القيمة المضافة التعرف على ما يدخل إلى المجتمع وما يحول للخارج.

[1] - عماد صالح، مصدر سابق، ص300 - 3003

و- طريقة البرمجة الخطية [1]

يستخدم أسلوب البرمجة الخطية في تخطيط الموارد والاستخدامات في منظمات الأعمال، ومن خلاله يمكن تحقيق الرقابة الفعالة وتقييم الأداء الموضوعي في كافة الأنشطة.

وحتى يتم التخطيط والتوزيع الأمثل للموارد على الاستخدامات وتقييم الأداء وتحديد المسئوليات بعدالة تتبع الخطوات الآتية :

1- التنبؤ بالموارد والاستخدامات باتباع أحد الأساليب الإحصائية الملائمة، وذلك باعتبار أن التنبؤ من أهم الأركان الرئيسية في عملية التخطيط.

2- بعد التنبؤ بالموارد والاستخدامات يتم حصر " التعريفة المصرفية " المعمول بها والمحددة من البنك المركزي والتي تتضمن أسعار الفوائد (المدينة والدائنة) لكل مورد وكل استخدام، وكذلك العمولات الخاصة بكل نوع من العمليات المصرفية، أو تلك السائدة في سوق المال، أو الأسواق النقدية. ويساعد تحديد التعريفة على تحديد " معيار الأفضلية " الذي يتم على أساسه توزيع الموارد المحدودة على الاستخدامات المتعددة.

3- تحديد الأموال القابلة للاستخدام من إجمالي الموارد المتوقعة، وذلك عن طريق استبعاد متوسط الأصول الثابتة المتوقعة، وكذلك الأرصدة النقدية التي تمثل الاحتياطيات النقدية لمقابلة متطلبات السحب وما يقابلها من الودائع...الخ

4- تحديد الهدف ويتم التعبير عن الهدف بتحقيق أقصى أرباح ممكنة، أو خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، أو تعظيم الفائض (الفوائد الدائنة – الفوائد المدينة). ثم بعد ذلك تحديد القيود أو العلاقات المختلفة لكل عنصر من عناصر الموارد والاستخدامات، ثم تحديد البدائل المختلفة الممكنة. ولذلك يجب إيجاد الفروق أو الانحرافات الاسمية لأسعار الفوائد الدائنة والمدينة، ويمكن ذلك بإنشاء ما يسمى بمصفوفة فروق أسعار الفوائد.

[1] - انظر كل من: عماد صالح البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية، مصدر سابق، ص266، 267، 268 ، و وداد عبد الحسن سعد و روضة مصطفى شبو: تعظيم الربح المصرفي للنشاطات المصرفية باستخدام أسلوب البرمجة الخطية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج8 العدد2 مايو 2001 ، ص199

ز- نموذج الانحدار المتعدد لتقييم الكفاءة الاستثمارية: [1]

يستخدم تحليل الانحدار المتعدد (Muliple Regressional Analysis) كأداة إحصائية لتقدير العلاقة بين متغيرات كمية، ويمكن الاعتماد عليه لدراسة درجة العلاقة بين متغير تابع (Dependent Variable) وعدة متغيرات مستقلة (Independent Variables) إذ تتحدد القيم التي يأخذها المتغير التابع طبقا للقيم التي تأخذها المتغيرات المستقلة.

ومن مميزات هذا النموذج أنه لا يحدد فقط المستوى النسبي لأداء البنك، ولكنه يحدد أيضا اتجاهات أداء البنك على مر الزمن. ويمكن أيضا باستخدام هذا الأسلوب أن يتم تحديد أنواع الأداء الإيجابي المرغوب فيه والسلبي غير المرغوب فيه، ومن ثم تسعى الإدارة في المستقبل نحو المحافظة على الاتجاهات الإيجابية وتعزيزها، واستبعاد الاتجاهات السلبية.

ويعتمد أسلوب الانحدار المتعدد لتقييم الأداء في البنوك على فكرة إيجاد نموذج ممثل لأداء مجموعة نظيرة من البنوك، يمكن استخدامه في تحديد مستويات الأداء الواجب تحقيقها في البنك محل الدراسة والتي تعد مؤشرات أو معايير مناسبة يقارن بها الأداء الفعلي للبنك. ويعتمد بناء هذا النموذج على الخطوات الآتية :[2]

1- إن المهمة الأولى التي يجب أخذها في الاعتبار هي اختيار المجموعة النظيرة من البنوك التي سيتم قياس وتحليل أداء أي بنك فيها، بناء على أداء المجموعة. ومن الضروري أن تعمل هذه المجموعة في نفس الظروف وفي إطار البيئة الواحدة.

2- تحديد المجالات الرئيسية الخاضعة لرقابة إدارة البنك، والتي يجب أن يركز عليها تحليل الأداء مثل :

- مزيج الأعمال Mix of Business
- دخل الأعمال.
- الرقابة على المصروفات.
- أثر نوعية التوظيف.

و يتطلب التحليل دراسة مدى تأثير كل عامل من هذه العوامل على أداء البنك متمثلا في العائد على الأصول.

3- بعد اختيار مجموعة البنوك التي سيتم تحليل أدائها، وبعد تحديد مجالات الأداء المناسبة، يتم الحصول على البيانات وإعدادها لأغراض التحليل بالنسبة لكل بنك من بنوك المجموعة النظيرة عن فترة ماضية مناسبة، مع ضرورة إجراء التسويات الخاصة بالاختلافات المتعلقة بالنظم المحاسبية والضريبية، كما يلزم أيضا تسوية آثار ما قد يوجد من اختلافات في القوانين المستخدمة على دخل الأعمال.

[1] - عماد صالح ، مصدر سابق، ص323

[2] - المصدر نفسه، ص308- 323

و يمكن استبعاد آثار التباين في أحجام الأصول / الخصوم فيما بين بنوك المجموعة النظيرة، وذلك بتحديد قيم المتغيرات التابعة والمستقلة على أساس نسبة مئوية من متوسط إجمالي هذه الأصول في كل بنك على حدة.

وتعد طريقة المربعات الصغرى (Least Squares Method) من أهم الأساليب التي تساعدنا على اختيار أفضل الخطوط المستقيمة أو المنحنية المعبرة عن البيانات، باعتبار أن معادلة الانحدار تمثل مسار متوسطات المتغير التابع لقيم محددة من المتغيرات المستقلة. وتمثل المربعات الصغرى الخط الذي يكون مجموع مربعات انحرافات النقط للقيم الاتجاهية عن القيم الأصلية أصغر ما يمكن.

ح- تقييم الأداء الاستراتيجي SWOT

بعد أن قمنا باستعراض أهم الطرق المستخدمة في رقابة وتقييم الأداء نعرض فيما يلي آلية تصنيف وترتيب النتائج التي تساعد صناع القرار في المؤسسة أو البنك محل التقييم على الوقوف التام على مكامن القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية لمؤسستهم، ووضع الحلول المناسبة التي تستفيد من الفرص الخارجية ومظاهر القوة الداخلية للتصدي للتهديدات الخارجية ولمظاهر الضعف الداخلية. ويطلق على هذه الآلية بالتحليل الاستراتيجي (swot).

تقوم فكرة تقييم الأداء الاستراتيجي (swot) أساسا على إبراز التفاعلات التي تحدث بين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ومتغيرات البيئة الداخلية الممثلة للأداء (القوة والضعف) وذلك باكتشاف عناصر أو مقومات جوانب القوة، وأيضا حصر نقاط الضعف في أداء منشأة الأعمال.

فكلا الموقفين (القوة والضعف) يحددان تلك الخصائص والسمات التنافسية التي تتمتع بها إدارة المنشأة، والتي تضمن لها فعالية أكبر مقارنة مع المنشآت المنافسة الأخرى. [1]

والمصطلح (swot) هو الأحرف الأولى للمفاهيم التالية:

جوانب القوة	**Strength**
جوانب الضعف	**Weakness**
الفرص	**Opportunities**
التهديدات	**Threats**

ويصور هذه العلاقة المزدوجة بين البيئة والأداء الشكل التالي: [2]

[1] - الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مصدر سابق ، ص213 ، ص27

[2] - المصدر نفسه، ص27

شكل (4:3) يبين العلاقة المزدوجة بين الأداء الداخلي والبيئة الخارجية

تقييم الأداء الداخلي للبنك / تقييم البيئة الخارجية للبنك	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
	.....	.....
	.....	.....
	.....	.....
الفرص	**المطلوب :**	**المطلوب :**
.....	1- تعظيم الفرص السانحة	1- تعظيم استغلال الفرص.
.....	2- تعظيم استخدام نقاط القوة	2- تقليص نقاط الضعف.
.....		
التهديدات	**المطلوب :**	**المطلوب :**
.....	1- تقليل التهديدات.	1- تقليل التهديدات.
.....	2- تعظيم استخدام نقاط القوة.	2- تقليل نقاط الضعف.

نستنتج من النموذج السابق أربعة أوضاع للمنشأة محل التقييم، هي :

1- إذا كانت المنشأة تقع ضمن المربع الأول (**الفرص X نقاط القوة**) فهي منشأة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة كبيرة، فتنصح بتعظيم الفرص السانحة وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا.

2- إذا كانت المنشأة تقع ضمن المربع الثاني (**الفرص X نقاط الضعف**) فيجب أن يكون أدائها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة في بيئة المنشأة الخارجية، والمشكلة هنا أن نقاط الضعف قد تمنع المنشاة، أو تعرقلها على الأقل من اقتناص الفرص السانحة.

3- إذا كانت المنشأة تقع ضمن المربع الثالث (**نقاط القوة X التهديدات**) تنصح بتركيز جهودها حول كيفية استغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد ممكن، وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها.

4- إذا كانت المنشأة تقع ضمن المربع الرابع (**نقاط الضعف X التهديدات**) فإنها تكون في وضع خطير، فتنصح الإدارة في هذه الحالة بالعمل على تقليل كل من نقاط الضعف وكذلك التهديدات، أي تحارب من أجل البقاء.

المبحث الثالث

منهجية تقييم أداء البنك اليمني وإجراءات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في تقييمها لكفاءة وفعالية أداء البنك اليمني للإنشاء والتعمير المنهج الوصفي التحليلي، والتحليل الإحصائي الاستدلالي وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: التحليل الوصفي

تقدم الدراسة تحليلا وصفيا لمؤشرات تطور جانب الموارد في البنك اليمني (الودائع – القروض - معدل كفاية رأس المال) نسبة إلى الجهاز المصرفي اليمني، ومقارنة بإحدى البنوك المحلية الرائدة، في الفصل الرابع. كما تقدم الدراسة في الفصل الخامس تحليلا وصفيا لمؤشرات تطور جانب الاستخدامات في البنك (القروض – الاستثمارات – إضافة إلى ربحية النشاط) نسبة إلى الجهاز المصرفي اليمني بصورة عامة، وأيضا مقارنة حجم الائتمان في البنك اليمني المقدم للقطاع الخاص مع اثنين من البنوك الوطنية هما (التضامن الإسلامي والأهلي اليمني)، ومع نسبة الائتمان في البنوك العربية. وكذلك مقارنة معدل العائد على حق الملكية للبنك اليمني مع البنكين الوطنيين (التضامن والأهلي) ومع بعض البنوك السعودية.

وفي المبحث الثاني من الفصل السادس تقدم الدراسة تحليلا وصفيا للعوامل البيئية القانونية والإدارية (مكونات الحكم الرشيد في اليمن) وعلاقتها بمستوى الأداء المصرفي للبنك اليمني بصورة خاصة والبنوك المحلية بصورة عامة.وذلك اعتمادا على المصادر الثانوية التالية :

- التقارير المالية السنوية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير.
- التقارير المالية السنوية والدورية للبنك المركزي اليمني.
- كتاب الإحصاء السنوي العام.
- التقارير السنوية للبنوك المحلية المستخدمة أنموذج للمقارنة، كالأهلي اليمني والتضامن الإسلامي.
- التقارير الاقتصادية للمؤسسات الرسمية – وزارة التخطيط والتنمية – والبنك المركزي.
- التقارير الاقتصادية الصادرة عن المؤسسات الدولية (البنك الدولي، وهيئة التنمية الدولية).
- القوانين والقرارات ذات العلاقة.
- الكتب والمراجع المتخصصة في مجال العمل المصرفي.
- الدوريات والنشرات والمقالات.
- الأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

أدوات التحليل الوصفي :

1. معدل نمو الودائع الإجمالية في البنك / معدل نموها في الجهاز المصرفي.
2. معدل نمو القروض في البنك.
3. معدل نمو الاستثمارات.
4. رأس المال / مجموع الموجودات.
5. رأس المال الممتلك / الودائع.
6. رأس المال الممتلك / الموجودات ذات المخاطر.
7. رأس المال الممتلك / أ. مالية واستثمارات.
8. معدل إقراض الودائع.
9. معدل إقراض الأموال المتاحة.
10. معدل توظيف الأموال المتاحة.
11. معدل العائد على حق الملكية.
12. معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف.
13. معدلات الإنتاجية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي

تقدم الدراسة تحليلا إحصائيا للعوامل الداخلية المؤثرة على مستوى الأداء المصرفي في البنك اليمني اعتمادا على المصادر الأولية التالية:

1- الاستبيان

بعد أن استكملت الشق الأول من التحليل وهو التحليل الوصفي تم البحث عن معلومات أو بيانات تكشف العوامل المؤثرة في مستوى أداء البنك، فلجأت إلى من هم أهم شريحة تسيير في البنك، (رؤساء الأقسام التنفيذية ومدراء الفروع). حيث قمت بإعداد استمارة استبيان تكونت من 69 سؤالا وبعد أن عرضت على بعض الأساتذة المتخصصين في العلوم المالية والمصرفية في جامعتي تعز وصنعاء وأحد الزملاء الإحصائيين الغيت منها خمسة أسئلة وعدلت فيها ما يقتضي تعديله، تبقى منها 64 سؤالا موزعة إلى 53 سؤالا ذي إجابة مغلقة وزع منها 26سؤالا على الفرضيات الخمس بواقع (4-2-2-3-15) وبقية الأسئلة المغلقة مع11سؤالا ذي إجابة مفتوحة، تم الاستعانة بها في تفسير وترجيح الإجابات المغلقة المتعلقة بالفرضيات الخمس.

الوزن النسبي لإجابات العينة

اتبعت الدراسة في تحديد نوع الإجابة مقياس ليكرت الثلاثي كمايلي:

نوع الإجابة	الوزن النسبي
نعم	3
إلى حدما	2
لا	1

وكان المتوسط الحسابي لهذه الإجابات يساوي 2

مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث الإدارة العامة للبنك وجميع مدراء فروع البنك اليمني للإنشاء والتعمير ورؤساء الأقسام ذات العلاقة أهمها(الائتمان ، القسم الخارجي ، خدمة العملاء ، الحوالات ، الرقابة والمراجعة). والبالغ عددهم (250تقريبا).

قمت بأخذ عينة عمدية من رؤساء الأقسام و مدراء ثمانية فروع بالإضافة إلى الإدارة العامة للبنك وذلك على النحو الآتي :

جدول (5:3) يوضح عدد الاستمارات الموزعة ونسبة الاسترداد

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المعادة	الاستمارات الملغية	نسبة الاستجابة
67	*11	56	3	%83.6

* الاستمارات المرفوض توزيعها على العاملين من قبل بعض مدراء الفروع بحجة إحضار موافقة من رئيس مجلس الإدارة الموجه إليه خطاب السفارة اليمنية بالرباط. وكانت هذه هي إحدى الصعوبات الرئيسة لأن رئيس مجلس الإدارة وخلال سنتين كاملتين لم أستطع مقابلته إطلاقا: ولم أمنح إذن خطي لتوزيع الاستبيان، سوى موافقة شفوية من مدير مكتبه، فاستخدمت تلك الموافقة الشفوية لإقناع بعض رؤساء الأقسام ونواب المدراء، ولكي أصل إلى العدد المناسب ظللت أوزع الاستبيان وأتابع جمعه أكثر من ستة أشهر. غير أني استفدت من طول الفترة فأجريت العديد من المقابلات الرسمية والنصف موجهة، وتدربت في أحد فروع البنك لمدة شهر كاملا.

أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

استخدمت البرنامج الإحصائي spss لتحليل نتائج هذا الاستبيان ، وأعتمدت الأساليب الإحصائية التالية :

النسب المئوية

وذلك لتحليل اتجاهات المتغيرات الاقتصادية كمتوسط دخل الفرد، والاستثمار، والادخار، والتضخم، والمتغيرات المصرفية مثل معدل نمو الودائع، والائتمان، والأرباح، وأيضا لتلخيص إجابات العينة المبحوثة.

الوسط الحسابي Mean average

تم الاستعانة به لقياس الاتجاهات. ففي التحليل الوصفي نقيس به اتجاهات الظواهر، وفي التحليل الإحصائي الاستدلالي نقيس به اتجاهات إجابات العينة .

الانحراف المعياري Standard deviation

يعد أهم مقاييس التشتت، وقد تم استخدامه لقياس درجة تشتت إجابات العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.

اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA

تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة أثر كل من العوامل (المؤهل، الخبرة، الدخل) على إجابات العينة المبحوثة، وما إذا كان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة عند مستوى خطأ 0.05. ودرجة ثقة 0.95.

اختبار Scheffee

يستخدم هذا المختبر لتتبع مواطن التغير داخل المجموعات وذلك لمعرفة مصدر دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة.

المقابلات الشخصية

تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع معظم من تم توزيع الاستبيان عليهم من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وبعض رؤساء الأقسام وذلك للبحث عن إجابات لتلك التساؤلات، التي نجمت عن تحليل القوائم المالية للبنك أو الملاحظات المباشرة للإجراءات التنفيذية لتقديم الخدمات المصرفية لعملاء البنك. إضافة إلى التساؤلات التي تنجم عن مقابلات مستويات إدارية أخرى إما مناظرة أو دنيا.

استمرت تلك المقابلات سبعة عشر شهرا موزعة على مرحلتين:

المرحلة الأولى : دامت أحد عشر شهرا من ديسمبر 2005 إلى أكتوبر 2006.

المرحلة الثانية : دامت ستة أشهر من أكتوبر 2006 إلى مارس 2008.

جدول (6:3) يوضح أسماء من تم مقابلتهم من القيادات

م	الاسم	الوظيفة	تاريخ المقابلة
1	محمد سعيد الشطفة	عضو مجلس الإدارة	23- 6 - 2006
2	حسين محمد السفاري	=	23- 6 – 2006
3	محمد سعيد ظافر	=	6 - 3 - 2008
4	عبدالرحمن سالم ذيبان	=	10- 3 - 2008
5	توفيق محمد سيف ثابت	=	10- 3 -2008
5	عبد الناصر نعمان الحاج	نائب المدير العام للعمليات المصرفية	15-4-2006، 10-3-2008
6	محمد أمين الصغير	نائب المدير العام للشئون المالية	18-6-2006، 8-3-2008
7	عبدالرحمن السقاف	نائب المدير العام للتدريب	19-6-2006
8	عادل مكرد	مدير إدارة الفروع	10-3-2006، 18-6-2006
9	محمد سيف	مدير إدارة الائتمان	16-4-2006- 6/ 3- 2008
		مدير الشئون الإدارية	17-4-2006
		مدير المراجعة	17-4-2006
9	د/ محمد البواب	مدير إدارة العلاقات العامة	22-6-2006، 8-3-2008
10	م/ عارف محمد عوض	مدير إدارة الكمبيوتر	8-3-2008
11	على صالح القهالي	مدير إدارة الاستثمار	26-3-2008
12		مدير الإدارة الدولية	6-3-2008
13		مديرا لدراسات والتخطيط	15-4-2006، 8-3-2008
		مدير إدارة النظم	13-4-2006
14	عبدالكريم قاسم	نائب مدير إدارة الفروع	22-6-2006
15	عابد	نائب مدير الإدارة القانونية	20-4-18،2006-6-2006
16	حمود	=	18-6-2006
17	المجيدي	مدير منطقة تعز	16-2-2008
18	عبدالله قائد	مدير فرع تعز الرئيسي	11-2-2008
19	يحي عطية	نائب مدير فرع تعز الرئيسي	16-1-2008

وبهدف تجميع شتات الحقيقة كان لزاما علي أن أتتبع ما يمكن تتبعه من الكفاءات المغادرة، حيث أعددت لهم قائمة مقابلة مكونة من عشرة أسئلة وتم توزيعها عليهم وفقا لما يلي:

جدول (7:3) يوضح عدد استمارات المقابلة ونسبة الاسترداد

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة	الاستمارات الملغية	نسبة الاستجابة
15	10	1	%60

تمكنت من مقابلة أربعة من تلك القيادات المغادرة، وتدوين كل أرائهم، والجدول التالي يبين مكانتهم المصرفية، وبالتالي أهمية أرائهم.

جدول (8:3) يوضح أهم المقابلات الشخصية للكفاءات المغادرة

م	الاسم	الوظيفة قبل المغادرة	الوظيفة بعد المغادرة	تأريخ المقابلة
1	عبد الرحمن عثمان	مدير فرع	مدير بنك اليمن والكويت فرع تعز	2008-2-10
2	عبد الواسع	مدير فرع	مدير البنك الأهلي تعز	2008-2-13
3	نجيب المنيفي	رئيس قسم	مدير بنك سبأ الإسلامي تعز	2008-2-13
4	عبد الله أمين نعمان	مدير إدارة	مدير الرقابة والمراجعة بنك التضامن الإسلامي	2008-3-8

3- الملاحظات المباشرة.

لقد استخدمت أداة الملاحظة كواحدة من أدوات البحث العلمي، تم من خلالها رصد حركة العمل داخل صالات البنك، والإضاءة، ونظافة الصالات والدرج والمكاتب، ومظهر الموظفين.

خلاصة القسم الأول

تناول القسم الأول بفصوله الثلاثة الإطار العام للبحث ، **ففي الفصل الأول** تم عرض صورة مختصرة عن السمات الأساسية للاقتصاد اليمني (الناتج المحلي الإجمالي ، والدخل القومي، ومتوسط دخل الفرد، والادخار ، والفجوة التمويلية ، والاستثمار، والتضخم ، والبطالة، ومعدل الفقر وذلك في المبحث الأول. وفي المبحث الثاني، والثالث، تم استعراض السمات الأساسية للنظام المصرفي اليمني، وسياسات الإصلاح المصرفي خلال الفترة1995 – 1999 ، ونتائج تلك السياسات في الواقع الاقتصادي اليمني.
وفي الفصل الثاني تم التعريف بالبنك اليمني للإنشاء والتعمير – محل الدراسة- وذلك من حيث التكوين والنمو، والتطور الهيكلي ، والتحديث التقني.
وأخير الفصل الثالث الذي تناول التعريف بمصطلحات البحث (مفهوم تقييم الأداء – مفهوم الكفاءة- مفهوم الفعالية) في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تناول طرق تقييم الأداء المالي والمصرفي، أما المبحث الثالث والأخير فقد تناول أدوات البحث وإجراءات الدراسة الميدانية.

القـــــــــسم الثاني

تقييم أداء البنك اليمني خلال عشر سنوات من97 – 2006

يتناول القسم الثاني تقييم أداء البنك اليمني للإنشاء والتعمير في حشد وتجميع الموارد في الفصل الرابع، والسياسة الائتمانية والاستثمارية المتبعة في استخدام هذه الموارد في الفصل الخامس، وفي الفصل السادس والأخير من هذا القسم يتناول العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في مستوى أداء البنك، وذلك على النحو التالي:

الفصل الرابع: تحليل و تقييم أداء البنك اليمني في تجميع الموارد.

الفصل الخامس: تقييم سياسات تخصيص واستغلال الموارد في البنك.

الفصل السادس: تقييم جانب التنظيم وتنمية أداء الموارد البشرية.

الفصل الرابـــــــــع

تحليل و تقييم أداء البنك اليمني في تجميع الموارد

يتناول الفصل الرابع تحليل وتقييم لأداء البنك اليمني في حشد وتجميع الموارد خلال الفترة من1997 – 2006، وذلك في ثلاثة مباحث. ففي المبحث الأول منه سيتم تقييم جانب الودائع مقارنة مع بنك التضامن الإسلامي الذي بدأ يمارس نشاطه في مطلع العام 1997 ، وفي المبحث الثاني سيتم تقييم الاقتراض في البنك اليمني ، وفي المبحث الثالث سيتم تقييم جانب رأس المال وكفايته، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول : تقييم جانب الودائـــــــــــــــع

المبحث الثاني : تقييم جانب القـــــــــروض

المبحث الثالث : تقييم جانب رأس المـــــــال

المبحث الأول

تقييم جانب الـــــــــــودائع

تعد الودائع أبرز مصادر التمويل الخارجية للبنك التجاري. وهي بشقيها: الودائع المحلية والودائع الأجنبية، تؤلف المصدر الرئيسي لأموال البنك. فقد بلغ مجموع الودائع في البنوك العاملة في اليمن في نهاية ديسمبر من عام2006 (851) مليار ريال، وتمثل 82% من مجموع موارد البنوك التجارية والإسلامية .[1]

لذلك فهي تعتبر أحد المقاييس الرئيسية لكفاءة إدارة البنك.وتحرص البنوك على تنمية ودائعها من خلال تنمية الوعي المصرفي والادخاري، وبالتوسع في تقديم الخدمات وفتح المزيد من الوحدات المصرفية، وتبسيط إجراءات التعامل، أي السحب والإيداع ورفع كفاءة الأوعية الادخارية .

يتكون هذا المبحث من مطلبين :

المطلب الأول : ماهية الودائع وصورها وأهمية كل صورة منها.

المطلب الثاني : تحليل لنوعية وحجم الودائع بالبنك اليمني.

المطلب الأول: ماهيتها وصورها

أولا : مفهوم الوديعة: يختلف مفهوم الوديعة في العرف المصرفي عنها في الشريعة والقانون:

الوديعة في الفقه الإسلامي: هي المال أو المختص المحترم الذي يوضع عند الغير لحفظه لمالكه [2]

(وللفقهاء تفاصيل حول هذا الأمر ولكن جميعها لا تخرج عن ما سبق من تعريف. [3]

الوديعة في الاصطلاح القانوني : يتفق فقهاء القانون الحديث مع فقهاء الشريعة في تحديدهم لمعنى الوديعة، فقد ورد تعريفها في المادة 938 من القانون المدني اليمني لعام 2002 بأنها (هي ترك المودع مالا لدى غيره لمجرد حفظه بالتراضي، وتكون إما مع تسليم المال للوديع آو التخلية بينه وبين المال.والأصل في الوديعة أن تكون بغير أجر).

وفي المادة (781) من قانون الالتزامات والعقود المغربي لعام1913 (الوديعة هي عقد بمقتضاه يسلم شخص شيئا منقولا إلى شخص آخر يلتزم بحفظه ويرده بعينه).[4]

---

[1] - البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية يونيو 2007، ص14

[2] - الأمين، حسن عبد الله : الودائع المصرفية النقدية واستثمارها في الإسلام، ط1، (دار الشروق جدة1983) ص24

[3] - الجزيري، عبد الرحمن : الفقه على المذاهب الأربعة، ج3، دار الكتب العلمية بيروت، ص250

[4] - المجلة المغربية للإدارة والتنمية : القانون البنكي، ط1، 2006 ، ص28

خصائصها

تتميز الوديعة في الاصطلاح الفقهي والقانوني بالخصائص التالية :

1- يلتزم الوديع بحفظ الوديعة بعينها إلى حال الطلب، معنى ذلك أنه يمتنع عليه استخدامها. بل إن فقهاء الشافعية يرون أن استعمالها خيانة [1]

2- الأصل في الوديعة أنها بدون أجر، وليس هناك مانع أن تكون بأجر لاسيما إن كان من عادة الوديع تسلم الودائع بأجر. [2]

3- تبرأ ذمة الوديع إذا هلك الشيء المودع بقوة قاهرة.[3]

أما مفهوم الوديعة في العرف المصرفي: فإنه يختلف عن مفهومها الفقهي والقانوني كما عرَفناها سابقا : لأن البنوك على الرغم من أنها تقوم بعملية حفظ ودائع الأمانة لأصحابها سواء كانت مجوهرات أو غيرها في صناديق حديدية مخصصة مقابل اجر معلوم وردها بعينها حين الطلب أو انتهاء العقد. إلا أنها ليست هذه هي مهمتها الأساسية التي قامت من أجلها : أي أنها ليست مجرد دواليب للاكتناز وحفظ الأمانات. فهي مؤسسات تنموية اقتصادية اجتماعية مهمتها جذب وتعبئة المدخرات من الوحدات ذات الفائض – الأفراد والهيئات – وتحويلها إلى وحدات العجز.

وعلى ذلك: فالوديعة المصرفية هي النقود التي يعهد بها الأفراد أو الهيئات إلى البنك، بأي وسيلة من وسائل الدفع، والتي يستخدمها في نشاطه المهني، على أن يتعهد البنك بردها أو برد مبلغ مساوي لها حال الطلب أوبا لشروط المتفق عليها.[4]

وهي عبارة عن اتفاق بمقتضاه يدفع المودع مبلغا من النقود للبنك بأي وسيلة من وسائل الدفع، وينبني على ذلك خلق وديعة تحت الطلب بدون فائدة أو لأجل بفائدة يحددها عقد الإيداع بين الطرفين، وينشأ عن تلك الوديعة التزام مصرفي برد المبلغ، أي مبلغ الوديعة الأولى أو جزء منها حال الطلب، وبرد مبلغ الوديعة الثانية مع فوائدها حينما يحل الأجل.[5] لذلك فان فقهاء الشريعة المحدثين، والقانونيين لا يطلقون على الودائع المصرفية لفظ وديعة إلا من قبيل المجاز لا الحقيقة. [6] لأنها أي - الوديعة المصرفية -

---

[1] - الشربيني: محمد الخطيب، مغنى المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، مج3، دار الفكر بيروت 1978 ، ص79-83

[2] - المادة 790 من قانون الالتزامات والعقود المغربي، القانون البنكي، مصدر سابق، ص30

[3] - جمال الدين :علي ، عمليات البنوك من الوجهة القانونية (دراسة للقضاء المصري والمقارن وتشريعات البلاد العربية) طبعة1993 ، ص39

[4] - المصدرنفسه، ص35

[5] - سلطان : إدارة البنوك، مصدر سابق، ص232

[6] - البعلي ، عبد الحميد: الاستثمار والرقابة الشرعية في البنوك والمؤسسات المالية الاسلامية، ط1، مكتبة وهبة القاهرة بدون 1984، ص43

تصنف تحت عقود أخرى منها عقد القرض. ذلك لأن البنك لا يلتزم بدفعها عند الطلب بذات المظهر الذي أودعت به [1]

الطبيعة القانونية للوديعة المصرفية

لفقهاء القانون في فرنسا اجتهادات واسعة حول الطبيعة القانونية للوديعة المصرفية، بين الوديعة بمفهومها الفقهي، أوانها وديعة ناقصة، أو شاذة، والأعم الأغلب على أنها عقد قرض [2]

وللفقه الإسلامي سبق في هذا التكييف، فقد ورد في الفقه الحنفي والمالكي ما يلي :

يجوز انتفاع الوديع بالوديعة مع بقاء عقد الوديعة إذا لم يؤثر الاستعمال المأذون فيه في المقصد الأساسي في العقد وهو الحفظ وذلك كالإذن بركوب الدابة ولبس الثوب، أما إذ أصبح الاستعمال هو المقصود الأساسي من التعامل فان العقد يصبح عارية* إن لم تكن العين مما يهلك بالاستعمال، وقرضا إن لم يكن الانتفاع بها ممكنا إلا باستهلاكها وذلك كوديعة الدراهم والدنانير.[3] والى هذا ذهب فقهاء القانون اليمني والمغربي:

فقد جاء في المادة (952) من القانون المدني اليمني أنه (إذا كانت الوديعة مبلغا من النقود، أو مالا يتلف بالاستعمال وأذن المودع للوديع باستعماله اعتبر التصرف قرضا لا وديعة).

كما جاء في الفصل (738) من قانون العقود والالتزامات المغربي (إذا سلم شخص لآخر على سبيل الوديعة، أشياء مثلية أو سندات لحاملها أو أسهما صناعية، ولكن مع الإذن للمودع عنده في استعمالها على أن يرد مثلها قدرا أو نوعا وصنفا، فان العقد الذي ينشأ في هذه الحالة يخضع للقواعد الخاصة بعارية الاستهلاك (القرض)[4]

ويستفاد من هذا التحليل لطبيعة عقد الوديعة المصرفية عند المقارنة بين الودائع المصرفية في كل من البنوك التجارية مثلا و البنوك الإسلامية.

---

[1] - سلطان : إدارة البنوك، مصدر سابق، ص232

[2] - جمال الدين : عمليات البنوك من الوجهة القانونية، مصدر سابق و ص39 – 42

* العارية هي:" إباحة المالك منافع ملكه لغيره بلاعوض" سيد سابق، فقه السنة،ج3 ، ط2 ، دار الفكربيروت 1998 ، ص166

[3] - الامام شمس الدين السرخسي : المبسوط، ج11، دار المعرفة بيروت 1978م، ص114- 145، وأحمد الدرديري: الشرح الصغير على مختصره المسمى" أقرب المسالك إلى مذهب الإمام مالك" ج4، ط1، مطبعة المدني القاهرة، 1962 ، ص71-75

[4] - القانون البنكي : مصدر سابق، ص28

ثانيا : صور الإيداع المصرفي

للودائع المصرفية صور عديدة أشهرها تلك التي تصنف الودائع وفقا لمواعيد استحقاقها وتنقسم إلى:

أ- الودائع الجارية (تحت الطلب) Demand Deposits

وهي الأموال التي يقوم أصحابها بإيداعها بحسابات جارية بالبنك، ليس بهدف الحصول على عائد، ولكن لتسهيل معاملاتهم اليومية – الشخصية والتجارية– من خلال السحب والإضافة المستمرة، سواء كانت نقدا أو عن طريق الشيكات، أو أوامر التحويلات المصرفية لعملاء آخرين. أو باستخدام بطاقة الصرف الآلي بالنسبة للسحب.

وتشترك البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في عدم إعطاء أي عوائد للودائع الجارية، باستثناء الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لأصحاب هذه الودائع، إضافة إلى الجوائز التشجيعية. وذلك لعدم ثبات رصيدها الذي قد يصبح صفرا في أي لحظة.

وتشكل الودائع الجارية الجزء الأكبر من المعروض النقدي بمفهومه الضيق m1 (العملة المتداولة + الودائع الجارية) في الاقتصاديات المتقدمة، انعكاسا لنمو وتطور الوعي المصرفي لدى أفراد هذه الاقتصاديات، حيث تبلغ النسبة في كندا 81% وفي ألمانيا 71% وفي اليابان 73% وفي الدول العربية تبلغ 69% في البحرين، و44% في مصر، و35% في الأردن. [1] وفي المغرب بلغت 45.6% في عام 2006 [2] أما في اليمن فقد تطورت هذه النسبة من 24.7% عام 2001 إلى 26% نهاية عام2006.[3]

أهمية الودائع الجارية

للبنك : تستفيد البنوك من هذه الحسابات بتوفير السيولة اللازمة لتسيير أعمالها اليومية، وتوظيفها في عمليات قصيرة الأجل يسهل تسييلها في أسرع وقت ممكن مثل: خصم الأوراق التجارية، وشراء الأوراق المالية، والتمويل التجاري قصير الأجل.

للاقتصاد : فارتفاع مساهمة هذه الودائع في هيكل ودائع البنوك التجارية يعكس تحسنا وبلوغا في الوعي المصرفي في الاقتصاد، والاتجاه نحو تسوية المعاملات الاقتصادية بالنقود المصرفية، مما يقلل من نقدية الاقتصاد، ويحد من ظاهرة التضخم.[4]

للمودعين: تعد الودائع الجارية للمودعين في حكم النقدية، حيث يتم استخدامها في سداد التزاماتهم المختلفة، كما أنها تمثل حماية لأموالهم من السرقة.[1]

---

[1] - الزبيدي : إدارة المصارف (استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان)، ط1، مؤسسة الوراق عمان، 2000، ص108

[2] - بنك المغرب، التقرير السنوي2006 ، النسخة الفرنسية x115 و x117

[3] - البنك المركزي اليمني، التطورات النقدية والمصرفية، يونيو2007، ص9

[4] - الزبيدي : إدارة المصارف ، مصدر سابق، ص108

ب-: الودائع الادخارية " التوفير" saving deposits

- تمثل ودائع التوفير اتفاقا بين البنك والعميل.يتم بموجبه إيداع مبلغ من المال من قبل العميل لدى البنك مقابل الحصول على فائدة، على أن يكون للعميل الحق في السحب من الوديعة متى شاء دون إخطار سابق. [2]

- تتشابه ودائع التوفير مع الودائع الجارية في إمكانية السحب منها والإضافة إليها، في أي وقت من أوقات الدوام الرسمي للبنك.

- وتختلف معها في إلزامية الفوائد. فودائع التوفير فوائدها ملزمة للبنك، بينما الودائع الجارية غير ملزمة الفوائد. إضافة إلى ذلك أن ودائع التوفير لا يعطى لأصحابها الحق في السحب منها بمقتضى شيكات كما هو الحال بالنسبة للودائع الجارية، وإنما يعطى لهم دفتر - يسمى دفتر توفير- يسجل فيه السحب والإضافة حال العملية.

- تتشابه ودائع التوفير مع الودائع الآجلة في أن كل منهما يحصل على الفائدة، ولكنهما يختلفان في مسألة إمكانية السحب منها. فالودائع الآجلة الأصل فيها عدم السحب إلا في نهاية المدة.

أهمية الودائع الادخارية

- يستفيد منها العملاء كقناة استثمارية تحتضن فضول دخولهم رغم صغرها غالبا مع احتفاظهم بسيولتها النقدية كاملة، من خلال إمكانية السحب منها في أي وقت من أوقات الدوام الرسمي.
- ويستفيد منها البنك كمورد استثماري، يتسم بالثبات وطول الأجل نسبيا في مجموعه، وان كانت الودائع صغيرة وقصيرة الأجل في مفرداتها.
- ويستفيد منها الاقتصاد القومي كوسيلة لتعبئة المدخرات الصغيرة الحجم وتوجيهها للمساهمة في مشروعات التنمية.[3]

وتقتضي الإشارة إلى أن الودائع الادخارية كما سبق إيضاحها، تعد موردا هاما لكل من البنوك التقليدية والإسلامية على السواء، مع فارق جوهري هو أن العقد الذي يحكم العلاقة بين المودع والبنك

---

[1] - التميمي و السنفي، أساسيات إدارة المصارف، مصدر سابق، ص164

[2] - المصدر نفسه، ص165

[3] - فضل المولى ، نصر الدين : المصارف الإسلامية"تحليل نظري ودراسة تطبيقية على مصرف إسلامي " ط1 (دار العلم للطباعة والنشر جدة1990) ص81.

* المضاربة الشرعية: هي نوع من المشاركة بين المال والجهد. يبذل أحدهما فيه ماله ويسمى رب المال . ويبذل الآخر جهده ويسمى بالمضارب. على أن يكون ربح ذلك النشاط بينهما بحسب ما يشترطان ابتداء، النصف أو الثلث أو الربع...الخ. وإذا لم تربح الشركة لم يكن لصاحب المال غير رأسماله، فيخسر بذلك الفرصة البديلة – ربح متوقع- ويكفي المضارب خسارة كده وجهده ووقته في هذا العمل.إلا إذا ثبت أن المضارب قصر أو خالف شروط المضاربة، فانه يضمن الخسارة في هذه الحالة. "صادق احمد عبد الله – الاستثمار في المصارف الإسلامية، مصدر سابق، ص140"

الإسلامي هو عقد المضاربة الشرعية، بينما تخضع العلاقة بين المودع والبنك التقليدي لعقد القرض بفائدة .

ج : الودائع لأجل Time Deposits

تنقسم الودائع لأجل إلى نوعين أساسين هما:

أ- الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة [1]

- وتمثل الأموال التي يرغب الأفراد والهيئات في إيداعها لمدة محددة تتراوح بين سبعة أيام وعدة سنوات.
- ويلجأ الأفراد والهيئات إلى الإيداع الثابت لأجل بالبنوك عندما يتكون لديهم فائض نقدي لم يتيسر لهم استثماره بمعرفتهم المحدودة، لاسيما وأن البنوك تدفع فائدة على تلك الإيداعات أكبر من الفائدة على الإيداعات الأخرى. فتزداد ارتفاعا كلما زادت المدة، والبنوك تدفع عنها الفوائد المرتفعة بقصد تحقيق نوع من الاستقرار والضمان لما تقرضه منها دون خشية تقدم أصحابها لطلبها.

لذلك لا يجوز سحب الوديعة أو جزء منها إلا في نهاية المدة المتفق عليها. وإذا طلب المودع سحب وديعته قبل ميعاد الاستحقاق يحق للبنك أن يختار بين عدم الدفع حسب الاتفاق، وبين التساهل في الدفع. وفي الغالب تميل البنوك إلى البديل الثاني في الظروف العادية حتى لا تسيء إلى سمعتها.

وفي هذه الحالة قد تضع المودع أمام أحد بديلين هما:

1- إما أن يسحب الوديعة ويخسر الفوائد.

2- أو أن يقترض من البنك على وديعته، وبسعر فائدة أكبر من سعر الفائدة التي يتقاضاها من البنك على وديعته.

ويتخذ المودع قراره في اختيار احد البديلين بناء على المدة الزمنية المتبقية من أجل الوديعة، والمدة التي يحتاج فيها للسيولة وبالتالي مقدار الربح أو الخسارة المترتبة على أي من البديلين.

أهمية الودائع لأجل

1- إن تحديد فترة الإيداع يعطي البنك مرونة أكبر في استثمار هذه الإيداعات، فضمان بقاءها تحت تصرفه مدة الإيداع على الأقل يمكنه من استثمارها بالكامل، دون اعتبار لعامل السيولة، فيما عدا ما ينص عليه القانون كاحتياطي.

2- يستفيد منها المودع في استثمار فوائض أمواله، وغالبا ما تلجأ إلى هذا الأمر البنوك الصغيرة التي لا تستطيع أن تستثمر مواردها بنفسها فتلجأ إلى البنوك الكبيرة.

3- يستفيد منها الاقتصاد الوطني بتوفير موارد تستطيع المساهمة في التنمية بصورة أكثر فعالية.

[1] - انظر كل من : زياد رمضان، ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط2 2003 (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن) ص59. و سعيد سيف النصر : دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2000، ص53.

ب- الودائع الخاضعة لإشعار [1]

ويقصد بها الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالبنوك لمدة محددة، على أن لا يتم السحب منها إلا بعد إخطار البنك بمدة تحدد عند الإيداع، وبالمقابل يدفع البنك فائدة على هذه الودائع، قد تكون معدلاتها أقل أو مساوية لأسعار الفوائد على الودائع لأجل. وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لديها رصيد نقدي في فترات دورية ولمدة قصيرة، انتظارا لفرص استثمارية. وتعد الودائع بإشعار حالة متوسطة بين الإيداع الثابت، وبين الحساب الجاري.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة القانونية بين البنك والمودع في البنوك التجارية فيما يتعلق بالودائع لأجل بشقيها (الثابت - بإشعار) تخضع لنفس الآلية التي تتعامل بها مع ودائع التوفير، وهي إخضاعها لعقد القرض بفائدة ترتبط بالمدة الزمنية التي تبقى فيها الوديعة في البنك زيادة ونقصا، وحجم الوديعة نفسها.

وأن العلاقة القانونية بين البنك والمودع في البنوك الإسلامية فيما يتعلق بالودائع لأجل والتي يسمونها- بالحسابات الاستثمارية – تخضع لنفس الآلية التي تتعامل بها مع ودائع التوفير، وهي إخضاعها لعقد المضاربة الشرعية.

كما تجدر الإشارة إلى أن الودائع لأجل بشقيها لا تعطى لأصحابها الحق في السحب منها بمقتضى شيكات. فإذا كان المودع في حاجة إلى جزء من تلك الودائع لسداد التزاماته، فعليه أن يحصل عليه إما في صورة نقدية، أو أن يقوم بتحويل جزء من الوديعة إلى حسابه الجاري ومن ثم يستطيع أن يحرر شيكات للصرف منه. **وهناك صورا أخرى من صور الإيداع المصرفي منها :**

1- شهادات الادخار

تعتبر نظم الشهادات الادخارية، من النظم التي استخدمت في أوائل القرن العشرين بالمملكة المتحدة وذلك بغرض تجميع أكبر قدر ممكن من الأموال لتمويل الحرب، أطلق عليها آنذاك اسم شهادة war savings certificates ثم استخدمت بعد ذلك كوسيلة لتوفير الأموال اللازمة لإصلاح ما أفسدته الحرب وسميت بشهادة الادخار القومية National Savings Certificates. ولقد تطور بعد ذلك الدور الذي لعبته تلك الشهادات وتعددت أنواعها وإصداراتها [2].

فمن صفاتها أنها تجمع بين بعض خصائص الودائع وخصائص الأوراق المالية. فهي من ناحية تمثل التزاما على البنك يقابل التزامه بدفع قيمة الودائع الأخرى في تأريخ معين. ومن ناحية أخرى تتفق مع الأوراق المالية فيما يحصل عليه المالك من عائد (قيمة الكوبون) كل فترة زمنية وبصورة دورية. وتتصف هذه الشهادات أيضا بأنها اسمية وتستجيب - كوعاء ادخاري – لدوافع التفضيل النقدي الآجل ولمدد محددة (3، 5، 7 .....سنوات). [3]

---

[1] - رمضان و جودة، مصدر سابق، ص60

[2] - طلعت أسعد ، إدارة البنوك المتكاملة (الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال)، مصدر سابق، ص80

[3] - أنور سلطان : إدارة البنوك، مصدر سابق، ص289

2- شهادات الإيداع [1] **Certificate Of Deposit**

شهادة الإيداع عبارة عن وثيقة يصدرها بنك أو غيره من مؤسسات الادخار تتعلق بمبلغ محدد من المال تم إيداعه لدى البنك أو المؤسسة الصادر منها الوثيقة، وهي صورة من صور الودائع لأجل، أصدرتها البنوك الأمريكية لأول مرة في بداية الستينيات وتنقسم تلك الشهادات إلى نوعين: شهادة إيداع يمكن تداولها، وشهادة إيداع لا يمكن تداولها.

- أما بالنسبة للشهادات التي يمكن تداولها، فهي شهادات غير شخصية يمكن لحاملها التصرف فيها بالبيع والشراء، لذلك زاد الإقبال على شرائها من جانب الشركات الكبرى، باعتبار أنها تجمع بين الوديعة الآجلة التي تمثل استثمارا لهذه المنشآت يدر عائدا، فضلا عن إمكانية التصرف فيها عند الضرورة، وتصدر هذه الشهادات بتواريخ استحقاقات متعددة لتناسب مختلف رغبات المنشآت، والمشترين .

- أما شهادات الإيداع التي لا يسمح لها بالتداول، فهي شهادات شخصية تصدر بمقتضى اتفاق بين البنك والعميل يتحدد فيه معدل الفائدة، وتأريخ الاستحقاق. ولا يجوز لحامل هذه الشهادة التصرف فيها بالبيع، كما لا يمكن له استرداد قيمتها قبل التأريخ المحدد. وعادة ما تكون القيمة الاسمية لتلك الشهادات أقل من القيمة الاسمية للشهادات القابلة للتداول. ولعل أهم ما يميز هذه الشهادات هو المرونة في تحديد تأريخ الاستحقاق بما يناسب حالة كل عميل.

3- صناديق الاستثمار [2]

شهدت الفترة الأخيرة قيام العديد من البنوك والمؤسسات باستخدام الصناديق الاستثمارية كوسيلة من وسائل تعبئة الموارد من السوق بهدف توجيهها لمجالات استثمارية معينة. وتمثل هذه الصناديق أوعية استثمارية جذابة نظرا لما تقدمه من مزايا للمستثمرين أهمها :

أ- المساهمة برأسمال صغير في مشروعات ضخمة .

ب- تنويع مجالات الاستثمار بما يؤدي إلى تقليل المخاطر .

ج- إمكانية تسييلها .

ولما تقدمه من مزايا عديدة للاقتصاد الوطني أهمها:[3]

تجميع مدخرات المواطنين والمقيمين وتوجيهها صوب الاستثمارات السليمة مما يخلق مناخا استثماريا مستقرا يوفر الفرص اللازمة لبناء شركات سليمة، ويساهم في زيادة الوعي الاستثماري، ويرفع المستوى العام لأداء السوق المالي.

---

[1] - انظر كل من: برايان كويل : أسواق رأس المال ط1 ،2001 ، ترجمة دار الفاروق القاهرة 2005، ص65 ، و هندي، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات) مصدر سابق، ص162-163، و طلعت أسعد ، إدارة البنوك المتكاملة (الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال)، مصدر سابق، ص83

[2] - خوجة، عزالدين محمد، الصناديق الاستثمارية، المصارف العربية، دار السلام 1996، ص118

[3] - خريوش ، حسني علي، واخرون، الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق، عمان / الأردن 1996 ، ص108

وتقوم الفكرة الأساسية للصناديق الاستثمارية على الأساس الآتي :

1- قيام جهة معينة (بنوك وشركات الاستثمار) بإعداد دراسة اقتصادية لنشاط معين أو مشروع أو مشاريع معينة، بحيث تبين جدوى الاستثمار في ذلك المجال.

2- قيام تلك الجهة بتكوين صندوق استثماري، وتحديد أغراضه، وإعداد نشرة الاكتتاب في الصندوق أو لائحة العمل للصندوق، بحيث تتضمن كامل التفاصيل عن نشاط الصندوق وشروط الاكتتاب فيه، وحقوق والتزامات مختلف الأطراف .

3- تقسيم رأسمال الصندوق الاستثماري إلى وحدات أو حصص أو أسهم مشاركة ، أو صكوك متساوية القيمة الاسمية بحيث يكون اقتناؤها عبارة عن المشاركة في ملكية حصة من رأس مال الصندوق .

4- بعد تلقي الجهة المصدرة للصندوق أموال المكتتبين، تقوم باستثمار الأموال المجمعة لديها في المجالات المحددة في نشرة الاكتتاب وتوزيع الأرباح في الفترات وبالكيفية المتفق عليه، كما تتولى تصفية الصندوق في الموعد المحدد لذلك.

المطلب الثاني

تحليل لنوعية وحجم الودائع بالبنك اليمني

لإجراء عملية التحليل لحجم ونوعية الودائع بالبنك اليمني وتطورها خلال الفترة من 1997– 2006 اخترنا بنك التضامن الإسلامي الذي أنشئ في العام 1996 أنموذجا للمقارنة. وذلك للأسباب التالية :

السبب الأول: أن بنك التضامن الإسلامي يعد مؤسسة مالية وطنية رائدة، رغم حداثته فقد استطاع خلال العشر السنوات الماضية 97 – 2006 أن يحقق معدلات نمو كبيرة في (حجم الموجودات، والودائع، والتمويلات الاستثمارية، وحجم رأس المال) متجاوزا بذلك جميع البنوك المحلية (الوطنية والأجنبية) أوصلته إلى المرتبة الأولى في (حجم رأس المال والودائع والتمويلات الاستثمارية). وذلك في ظل بيئة مصرفية مهيأة أصلا لخدمة البنوك التجارية التقليدية لاسيما ما يتعلق منها بنظام الاحتياطيات والسيولة.

السبب الثاني: أن البنك الأهلي اليمني – عمومي 100% - الذي كان الأولى اتخاذه أنموذجا للمقارنة ليس أحسن حالا من البنك اليمني سواء في جانب الودائع أو في جانب الائتمان والاستثمار.

السبب الثالث: المقارنة بين مؤسستين ماليتين إحداهما تتميز بتوجهاتها التنموية بحكم أهدافها، وكونها مؤسسة عمومية تملك الدولة فيها 51% . والأخرى آليتها مصرفية إسلامية توجهاتها الشرعية وبالتالي أهدافها ذات طابع استثماري إنتاجي.

في المطلب الأول تم استعراض صور الإيداع المصرفي وأهمية كل صورة بالنسبة للأطراف الثلاثة الآتية: (المودع، البنك، الاقتصاد الوطني).

وفي هذا المطلب سيتم التعرف على دور البنك اليمني للإنشاء والتعمير في جذب وتنمية ودائعه وذلك بالاعتماد على المعايير التحليلية التقييمية التالية :

1- أنواع الودائع في البنك اليمني

أظهرت التقارير السنوية للبنك اليمني ثلاث صور من الودائع هي : الودائع الجارية – ودائع التوفير – الودائع الآجلة. إضافة إلى تأمينات نقدية عن إعتمادات مستندية وخطابات الضمان.

ويشير التوزيع النسبي للودائع حسب الآجال إلى أن أكثر من 80% من ودائع البنك تتركز في الودائع الجارية (تحت الطلب) وشبه الجارية (التوفير)، بينما الودائع لأجل لا تتجاوز 11% في المتوسط. مقارنة بمتوسط سنوي قدره 44% في بنك التضامن الإسلامي.

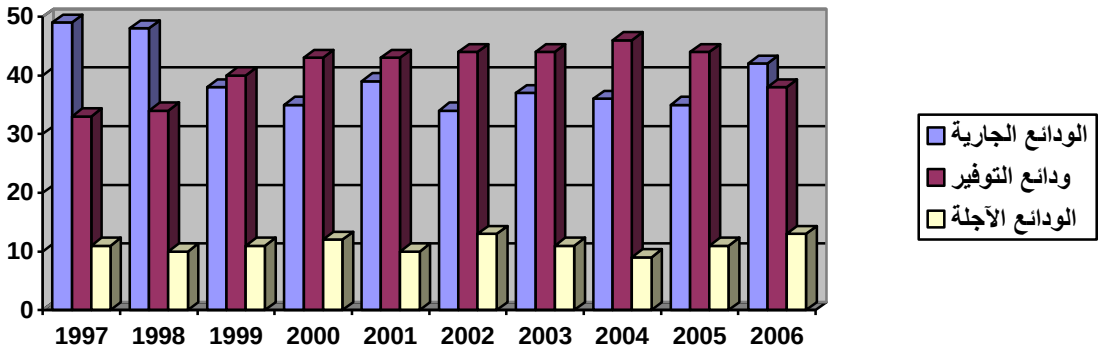
جدول (1:4) يبين التوزيع النسبي للودائع حسب الآجال

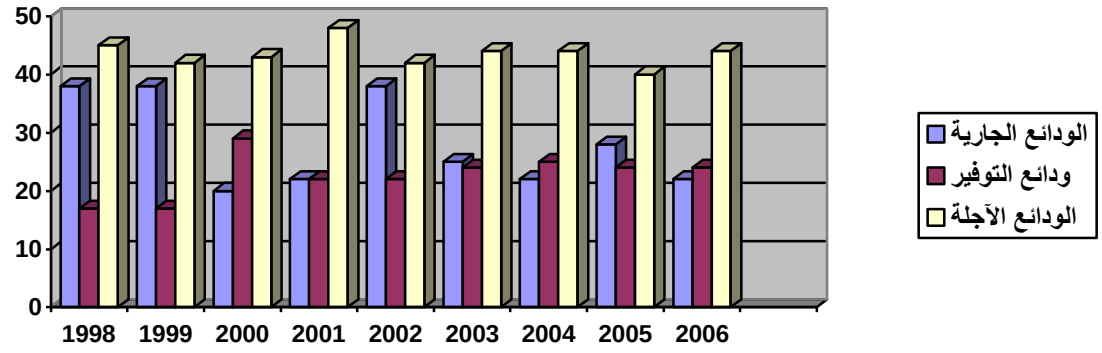
البنك اليمني للإنشاء والتعمير " القيم بالمليار ريال" بنك التضامن الإسلامي

الوديعة / السنة (1)	ح / جارية		ح / توفير		ح / آجلة		ح / جارية		ح / توفير		ح / آجلة	
	القيمة (2)	% (3)	القيمة (4)	% (5)	القيمة (6)	% (7)	القيمة (8)	% (9)	القيمة (10)	% (11)	القيمة (12)	% (13)
97	10.4	49	7	33	2	11	أول ميزانية لبنك التضامن في العام 98					
98	9.5	48	7	34	2	10	2	38	1	17	3	45
99	8	38	9	40	2	11	5	38	2	17	5	42
2000	10	35	12	43	3	12	5	20	6	29	9	43
2001	12	39	13	43	3	10	8	22	7	22	16	48
2002	12	34	16	44	5	13	14	38	11	22	21	42
2003	16	37	19	44	5	11	18	25	17	24	32	44
2004	17	36	22	46	5	09	22	22	24	25	43	44
2005	19	35	24	44	6	11	34	28	28	24	49	40
2006	31	42	28	38	9	13	37	22	40	24	72	44

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية السنوية. القيم مقربة إلى أقرب رقم صحيح

شكل (1:4) يبن التوزيع النسبي للودائع حسب الآجال في البنك اليمني





شكل (2:4) يبن التوزيع النسبي للودائع حسب الآجال في بنك التضامن

من بيانات الجدول (1:4) أعلاه والشكلين التوضيحيين يلاحظ ما يلي:

- أن ودائع التوفير والودائع الجارية في البنك اليمني يتصدران المركز الأول والثاني بالتناوب، وبنسب تتراوح بين (35-49) في الودائع الجارية ، و(33- 46%) بالنسبة لودائع التوفير. بينما الودائع الاستثمارية "الآجلة" فهي تتراوح بين (9- 13%).
- بينما في بنك التضامن أظهرت بيانات الجدول (1:4) والشكل التوضيحي وضعا مغايرا تماما ، فقد احتلت الودائع الاستثمارية " الآجلة" المركز الأول بنسبة كبيرة تزيد على 40%. وهذا يعكس الدور التنموي لكل منهما.

2- معدل التغير في حصة البنك اليمني من الودائع الكلية نسبة إلى مجموع ودائع الجهاز المصرفي

جدول(2:4) يبين معدل التغير في الحصة السوقية للبنك اليمني مقارنة ببنك التضامن

البنك اليمني للإنشاء والتعمير " القيم بالمليار ريال" بنك التضامن الإسلامي

الوديعة / السنة (1)	مجمـــوع ودائع الجهاز المصرفي (2)	△	مجموع ودائع البنك اليمني (4)	△	نصيب البنك اليمني نسبة إلى ودائع الجهاز المصرفي (6)	مجموع ودائع بنك التضامن (7)	△	نصيب بنك التضامن نسبة إلى ودائع الجهاز المصرفي (9)
1997	139		21		0.15	أول ميزانية لبنك التضامن في العام 98		
1998	166	0.19	21	0.009-	0.13	6		0.04
1999	190	0.14	21	0.012	0.11	13	0.100	0.07
2000	250	0.32	29	0.26	0.11	22	0.74	0.08
2001	307	0.23	31	0.14	0.10	34	0.55	0.11
2002	388	0.26	36	0.17	0.09	50	0.49	0.13
2003	475	0.23	43	0.18	0.09	72	0.43	0.19
2004	574	0.20	48	0.13	0.08	96	0.33	0.17
2005	638	0.11	55	0.15	0.086	122	0.26	0.19
2006	851	0.33	74	0.33	0.087	166	0.36	0.20

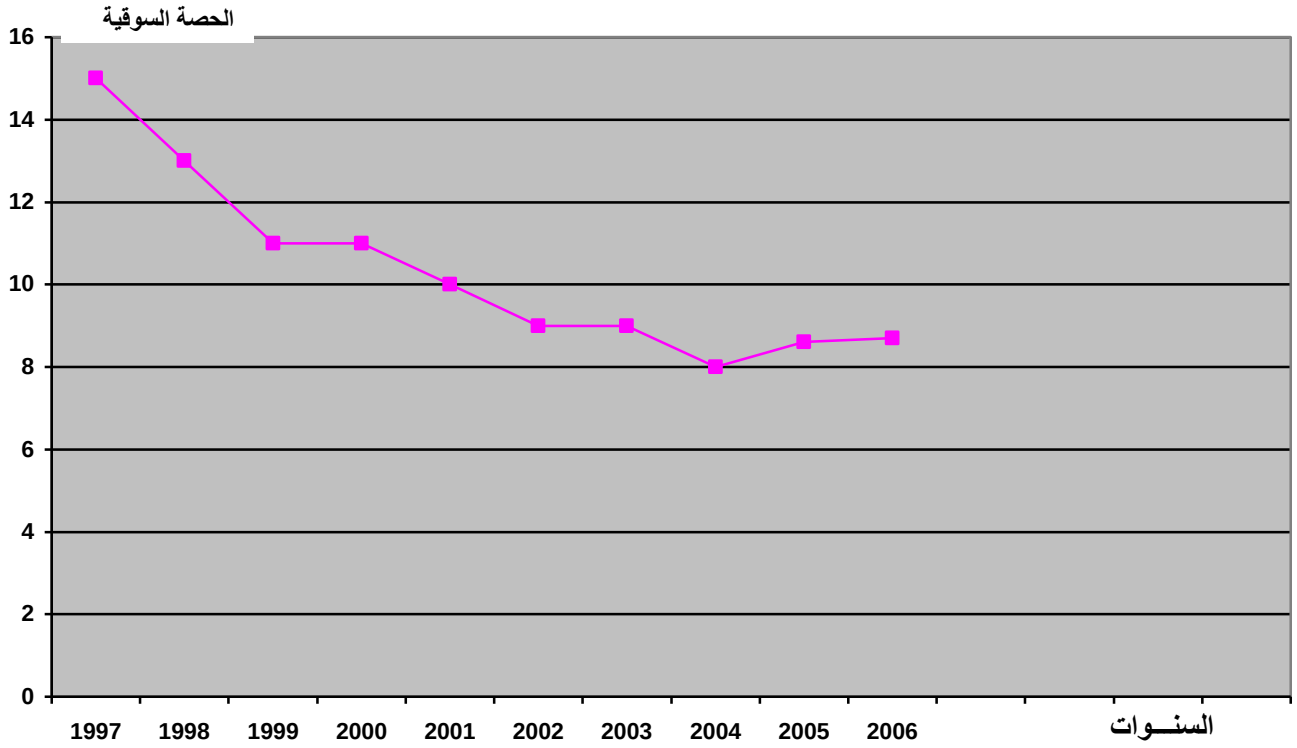
الجدول : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية المنشورة. القيم مقربة إلى أقرب رقم صحيح

يلاحظ من قراءة الجدول(2:4) أعلاه ما يلي:

أ- من قراءة العمود رقم (4) والعمود رقم (5) يتضح أن مجموع ودائع البنك اليمني للإنشاء والتعمير يزداد من عام لآخر، فقد ازدادت ودائعه خلال العشر السنوات 97- 2006 بمقدار 250% تقريبا، لكن تلك الزيادة جاءت منخفضة مقارنة بمعدل الزيادة في الجهاز المصرفي، وقد نجم عن ذلك تدهور مستمر في حصة البنك في السوق المصرفية اليمنية كما هو ظاهر

من بيانات العمود رقم (6) حيث انخفضت حصة البنك اليمني من15% عام1997 إلى 8.6%عام 2006. ومما يؤكد هذا التحليل أيضا حصة البنك في عام 2006، فقد ظهرت أكبر من عام 2005.ولمزيد من الإيضاح نورد الشكل البياني التالي :

الشكل (3:4) يبين معدل التغير في الحصة السوقية للبنك اليمني خلال الفترة من 97- 2006



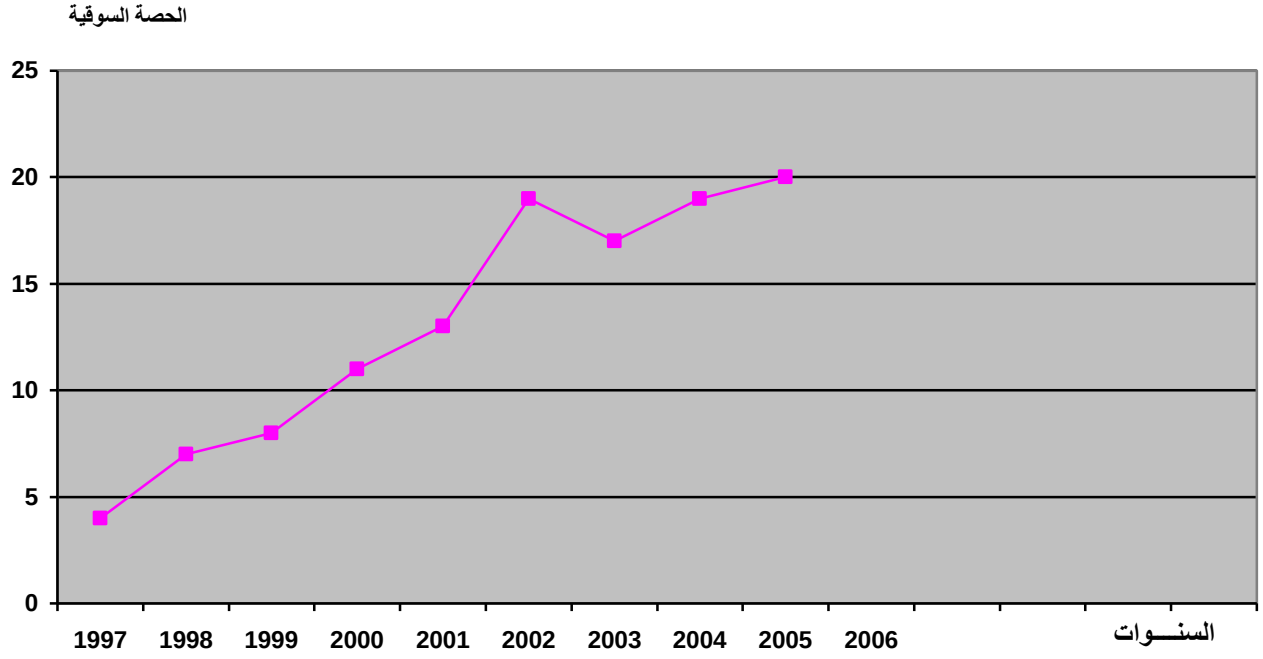
الشكل (3:4) أعلاه يصور لنا شكل التدهور المستمر لحصة البنك اليمني للإنشاء والتعمير في السوق المصرفية مع مرور الزمن كما وردت في العمود رقم (6) من الجدول (2:4).

والسبب يرجع إلى أن معدل نمو ودائع البنك اليمني يزداد بمعدل أقل من معدل نمو ودائع الجهاز المصرفي، يظهر ذلك من خلا ل المقارنة بين بيانات العمودين (3، 5). ومما يؤكد ذلك أنه في العام 2005 عندما ظهر معدل نمو الودائع في البنك اليمني أكبر من معدل نمو الودائع في الجهاز المصرفي بمقدار 4% أدى ذلك إلى تحول المنحنى نحو الأعلى، وكذلك في العام 2006.

ب- بمقارنة هذا الوضع للبنك اليمني للإنشاء والتعمير ببنك التضامن الإسلامي ظهرت النتيجة عكسية تماما، حيث وجد أن معدل نمو الودائع في بنك التضامن يزداد بصورة أكبر من معدل نمو ودائع الجهاز المصرفي وبصورة مستمرة، فقد أظهر العمود رقم (9) نموا مستمرا في حصة البنك في السوق المصرفية، حيث تطورت هذه النسبة من 4% عام 1998، وهو أول عام يصدر فيه تقرير سنوي لبنك التضامن، واستمرت تلك الزيادات في النمو حتى وصلت حصته إلى 20% في السوق المصرفية اليمنية عام 2006.

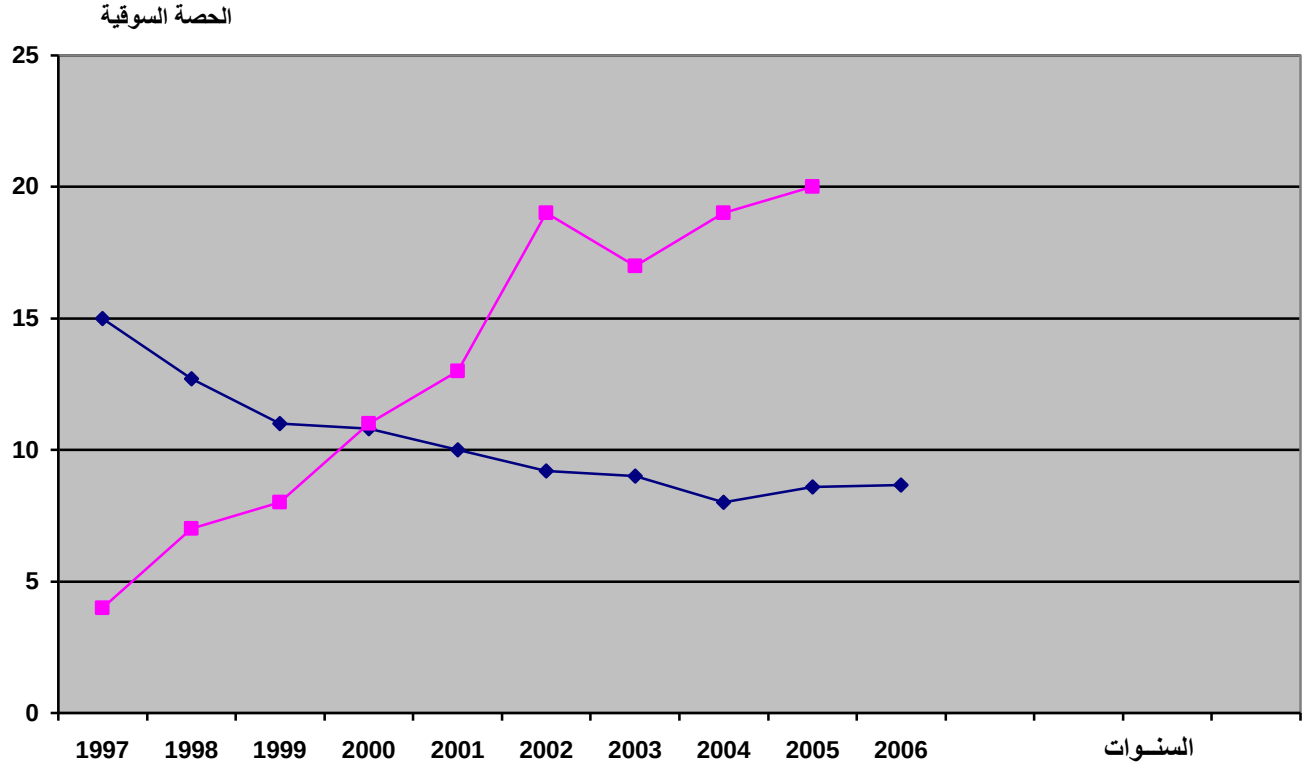
الشكل البياني التالي يظهر معدل نمو الودائع في بنك التضامن بصورة طردية مع الزمن منذ العام التالي لنشأته حتى العام 2006.

الشكل (4:4) يبين معدل التغير في الحصة السوقية لبنك التضامن الإسلامي خلال الفترة من 98- 2006



والشكل التالي يجمع الشكلين السابقين لإبراز مقدار التباين بين البنكين التقليدي والإسلامي.

الشكل (5:4) يبين معدل التغير في الحصة السوقية لكل من البنك اليمني وبنك التضامن خلال الفترة من 97- 2006



3- معدل التغير في الودائع الآجلة

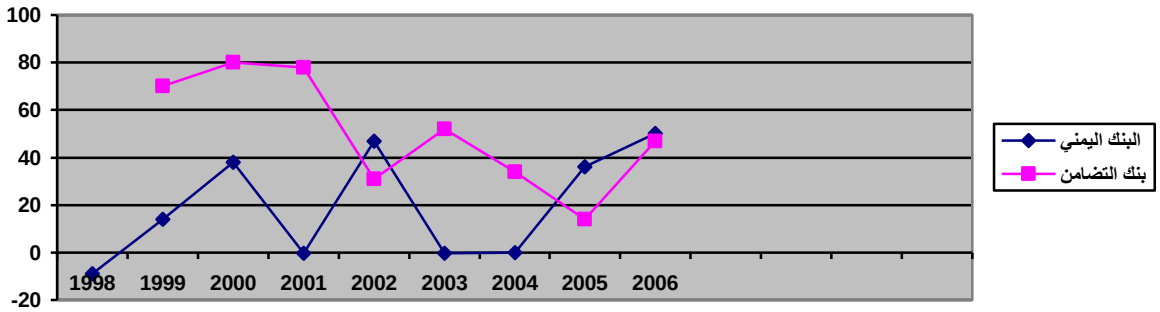
جدول(3:4) يبين معدل التغير في الودائع الآجلة

" القيم بالمليار ريال ومقربة إلى أقرب رقم صحيح"

السنة	البنك اليمني للإنشاء والتعمير		بنك التضامن الإسلامي	
	القيمة	△	القيمة	△
1997	2.3		لم تصدر له ميزانية في 97	
1998	2.1	0.9-	2.9	
1999	2.4	0.14	5	0.70
2000	3.3	0.38	9	0.80
2001	3.2	0.03-	16	0.78
2002	4.7	0.47	21	0.31
2003	4.6	0.02-	32	0.52
2004	4.56	0	43	0.34
2005	6.2	0.36	49	0.14
2006	9.3	0.50	72	0.47

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية.

شكل (6:4) يبين معدل التغير في الودائع الآجلة لكلا البنكين اليمني والتضامن



يتبين من الجدول (3:4) والشكل(6:4) أن معدل نمو الودائع الآجلة في البنك اليمني متدنية جدا مقارنة بمثيلتها في بنك التضامن، بل وغير مستقرة من عام لآخر. فهي تكاد تكون قدرية، غير مبرمجة ، حيث يظهر الجدول والشكل البياني وضعا غير مستقر تماما ، فلنأخذ نموذجين للاستدلال على ذلك.

الأول : معدل النمو لعامي (1998، 1999). ففي عام 98 ظهر معدل النمو قيمة سالبة (-9%) وفي عام 99 وردت القيمة موجبة بمقدار (14%).

النموذج الثاني : ظهر في عامي 2000، 2001 ، حيث ورد معدل النمو في عام2000 (38%) وفي عام 2001 ظهر المعدل بقيمة سالبة (-3%). وهو ما لم نجده في البنوك المناظرة – المنافسة- بنك التضامن مثلا.

خلاصة المبحث الأول

نستنتج مما سبق أن الحصة السوقية للبنك اليمني من الودائع الكلية نسبة إلى الجهاز المصرفي اليمني في تدهور مستمر خلال المدة من 1997 – 2006. ووفقا لنتائج الفصلين الأول والثاني من هذه الدراسة فإن سبب ذلك التدهور يرجع إلى ما يلي:

1- **أن البنك يعاني من أزمة توظيف للموارد،** وسيطرة الخوف على إدارته من تكرار الأزمات المالية التي وقع فيها البنك في عقد الثمانينيات ومطلع التسعينيات بسبب تراكم المديونيات الخارجية عليه ومماطلة كثير من المدينين المحليين عن سداد ما عليهم من قروض، كما لاحظنا ذلك في الفصل الثاني من هذه الدراسة، إضافة إلى المحاولات المتكررة للحكومة ومنذ عشر سنوات بدمجه مع بنوك عمومية أخرى، مع البنك الأهلي تارة، ومع الأهلي والإسكان والزراعي تارة أخرى.

2- هذه الخلفيات في اعتقادنا هي واحدة من الأسباب التي أربكت إدارته الحالية، وأقعدتها عن الحركة نحو الأمام، حيث يقول مدير الرقابة ردا على سؤالنا له عن سبب تدهور حصة البنك من الودائع في السوق المصرفية، يقول لسنا حريصين على كثرة الودائع لأننا لم نستطع توظيف ما لدينا* وواقع حال البيانات المالية للبنك تؤكد مصداقية هذا التصريح، فبمجرد نظرة سريعة إلى الميزانية العمومية للبنك لعام2006 مثلا **يلاحظ أن 65% من موارده تكفل البنك المركزي باستثمارها له،** وذلك على النحو التالي 43% أذون خزانة وسندات حكومية، 11% حسابات جارية لدي البنك المركزي، 11% احتياطيات نظامية في البنك المركزي، إضافة الى19% هي صافي الأرصدة لدى البنوك الأجنبية منها 14% ودائع آجلة. والنسبة المتبقية الـ (15.5%) تتوزعها(النقدية في الصندوق، والقروض والاستثمارات والعقارات والآلات والمعدات والأرصدة المدينة الأخرى).

3- **عدم اهتمام إدارة البنك بالودائع الاستثمارية"الآجلة"،** فهي متدنية جدا، وغير مستقرة.

4- إن هيكل الودائع بتلك الصورة - التي يعطى فيها لحسابي الجاري والتوفير أكثر من 80% . بينما حصة الودائع الآجلة لا تتعدى 11% في المتوسط - يشير إلى **أن البنك لا يعطي للتمويل التنموي أهمية كبرى في سلم أولوياته.**

5- الكثير من المختصين في البنك يرجعون سبب تدهور حصة البنك في السوق المصرفية المحلية إلى **هروب عدد كبير من عملاء البنك اليمني إلى البنوك الجديدة التجارية والإسلامية** للأسباب التالية:

* محمد أمين الصغير : تاريخ المقابلة 2006/6/18

أ- البنوك الجديدة تقدم خدمات مصرفية حديثة لم يوفرها البنك اليمني : كالصراف الآلي، والبنك الناطق، ونقاط البيع، ونظام صرف المرتبات. بالإضافة إلى تعقيد إجراءات الإيداع والسحب في البنك اليمني* و شروط الإقراض معقدة لاسيما إذا كان العميل من صغار التجار.♦

ب- افتتاح البنوك الإسلامية أدى إلى خروج شريحة كبيرة من عملاء البنك اليمني بحجة ربوية التعامل في البنك اليمني.

ج- بعض الملاءات المالية الكبيرة – رؤوس الأموال الكبيرة - من عملاء البنك فتحوا لهم بنوكا خاصة بهم فانسحبوا من التعامل مع البنك اليمني وتحولوا إلى منافسين.

6- إن أكثر عملاء البنك استقرارا هم بعض أصحاب الملاءات المالية الكبيرة وبعض الأسماء التاريخية وذلك للأسباب الآتية:

أ- السياسة الاستثمارية الحذرة التي يتبعها البنك اليمني، وذلك بتوجيه معظم موارده إلى البنك المركزي. فهذه السياسة الآمنة للمودعين لا يدركها إلا أصحاب الملاءات المالية.

ب- أن بعض أرباب المال التاريخيين تربطهم بالبنك اليمني علاقات الوفاء باعتباره سببا رئيسيا في تأهيلهم في باكورة حياتهم.

ج- اطمئنان المودعين على أموالهم في البنوك العمومية ثقة في حماية الدولة لها من الإفلاس لاسيما بعد إفلاس البنك الوطني.

هذه الأسباب الثلاثة (أ- ب-ج) في الفقرة رقم (6) هي أهم مصادر قوة البنك وبقائه. وتلك الأسباب الواردة في الفقرات رقم (1-2-3-4-5) هي أهم مصادر الضعف. وقد توصلنا إليها – مصادر القوة ومصادر الضعف - من خلال المقابلات الشخصية مع بعض موظفي قسم خدمة العملاء في أكثر من فرع، وأيضا مع العملاء أنفسهم.

---

* كنت يوما واقفا مع مدير الرقابة المالية في الباب الرئيسي لفرع صنعاء، جاءه عميل يشكو من سؤ تعامل مسئول الإيداع له وأنه رفض أن يستلم منه النقود في الساعة الحادية عشر صباحا تقريبا فرد عليه بإشارات كالذي يشكى هو بنفسه من هذا السلوك .

♦ في مقابلة مع مدير الفروع ونائبه ونائب مدير الشؤون القانونية أفادوا أن قروض البنك تنشيطية وليست تكوينية، أي أن البنك لا يمنح قروض أو تسهيلات للمبتدئين.فمن شروط الإقراض لديهم أن يفتح العميل حساب جاري لمعرفة حركة عملياته الإيرادية خلال ستة أشهر ومن ثم يتم البت.

بالنسبة للقروض الشخصية تمنح لمن يقدم ضمان ذهب فقط وبنسبة مابين 150-200% من حجم القرض. تاريخ المقابلة في 2006/6/18.

المبحث الثاني

جانـــب القـــــــــــروض

يتضمن هيكل الموارد لكثير من البنوك التجارية بند القروض الذي تلجأ إليه البنوك التجارية لأسباب عدة منها أنه : مصدر من مصادر التمويل الطويل الأجل، أولموا جهة عجز في الاحتياطي، أو لمواجهة حالة الطوارئ ...الخ وسنتناول في المطلب الأول من هذا المبحث أهم مصادر الاقتراض التي تلجأ إليها البنوك التجارية، وفي المطلب الثاني سنتناول وضع القروض في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

المطلب الأول: مصادر الاقتراض بالنسبة للبنك التجاري

يلجأ البنك التجاري في سبيل الاقتراض إلى عدة مصادر من أبرزها : البنوك التجارية، والبنك المركزي، وسوق رأس المال، والسوق الدولارية، والشركة القابضة التي يتبعها البنك.[1]

أولا: الاقتراض من البنوك التجارية

يأخذ الاقتراض من البنوك التجارية عدة صور من أهمها:

أ- الاقتراض المباشر "اقتراض الاحتياطي الفائض"

وفقا لهذه الصورة يمكن لأي بنك بحاجة إلى السيولة أن يلجأ لبنك آخر لديه فائض في السيولة، وذلك ليقترض منه ما يغطى احتياجاته لفترات زمنية تتراوح في الغالب بين ليلة واحدة، وثلاثون يوما، وبسعر فائدة يخضع للتفاوض فيما بين الطرفين طبقا لظروف العرض والطلب.[2]

ب- شراء شهادات الإيداع التي يصدرها بنك آخر بمقتضى اتفاقية إعادة الشراء

اتفاقية إعادة الشراء هي : اصطلاح يستخدم في السوق المالي، يقصد منه الحصول على أموال عن طريق بيع الأوراق المالية مع اتفاقية بين – البائع والمشترى – في نفس الوقت يتعهد فيه البائع بإعادة شراء تلك الأوراق المالية بعد فترة محددة غالبا ما تكون ليلة واحدة، وبسعر أعلى من سعر البيع الأول يتم الاتفاق عليه مقدما. وفي التطبيق العملي، يمكن أن يمتد عمل اتفاقية إعادة الشراء لفترات أطول تصل إلى 30 يوما أو أكثر، كما يمكن أن تكون عقودها مستمرة بحيث تبدأ بعملية استثمار لليلة واحدة ثم يتم التجديد يوميا بصورة تلقائية إلى أن تلغى من قبل أحد الطرفين. [3]

---

[1] - منير هندي، إدارة البنوك التجارية، مصدر سابق، 132 - 137

[2] - أحمد صالح عطية، محاسبة الاستثمار والتمويل في البنوك التجارية، الدار الجامعية، 2003، ص87

[3] - المصدر نفسه، ص90

وعادة ما يتحدد سعر الفائدة على هذه القروض وفقا لقانون العرض والطلب، ومن ثم فقد يستطيع البنك الحصول على كل ما يحتاجه من أموال إذا ما أبدى استعداده لدفع الفائدة المناسبة، وذلك بشرط ألا تزيد كمية الأموال المقترضة عن الحدود التي يضعها البنك المركزي أو يضعها البنك المقترض. [1]

مميزاتها [2]

1- يتميز هذا النوع من القروض بانخفاض سعر الفائدة التي تفرضه البنوك على بعضها، لاسيما القروض المؤقتة والقروض القصيرة الأجل.

2- تتميز الأموال المقترضة عموما بأنها لا تخضع لمتطلبات الاحتياطي القانوني، ومن ثم فان القوة الاستثمارية لها تعادل تماما قيمة القرض نفسه. وذلك عكس الودائع التي تتمثل قوتها الاستثمارية في مقدار الوديعة مطروحا منه قيمة الاحتياطي القانوني. مما يقلل الفروق بين حجم الفوائد المدفوعة للودائع والقروض.

ثانيا: الاقتراض من البنك المركزي

يعد البنك المركزي الملجأ الأخير للبنوك التجارية، لاسيما في الدول النامية التي لا تتوفر فيها أسواق مالية. إضافة إلى أن القروض التي تمنحها البنوك المركزية للبنوك التجارية أقل تكلفة من غيرها. إلا أن البنوك التجارية عادة ما تتردد في اللجوء إلى البنك المركزي، ويرجع ذلك إلى عدم رضا البنك المركزي على البنوك التي تكرر الاقتراض منه، بل أن البنك المركزي يحدد حالات معينة يسمح فيها بتقديم تلك القروض، تتمثل هذه الحالات في مواجهة عجز في الاحتياطي، ومواجهة الطوارئ، ومواجهة الاحتياجات الموسمية. [3]

-مميزاته

- القروض التي تمنحها البنوك المركزية للبنوك التجارية أقل تكلفة من غيرها.
- لا تخضع الأموال المقترضة من البنك المركزي لمتطلبات الاحتياطي القانوني، ومن ثم فإنها تمثل قوة استثمارية صافية للبنك المختص وللجهاز المصرفي.

ثالثا : الاقتراض من سوق رأس المال [4]

على عكس النوعين السابقين اللذين يعتبران في نطاق القروض القصيرة الأجل، يعد الاقتراض من سوق رأس المال في نطاق القروض الطويلة الأجل التي يلجأ إليها البنك لتدعيم طاقته الاستثمارية، وأيضا لتدعيم رأس المال لاسيما في المجتمعات التي تقبل فيها التشريعات المصرفية اعتبار تلك القروض جزءا

---

[1] - هندي، مصدر سابق، ص133

[2] - المصدر نفسه

[3] - المصدر نفسه، ص134

[4] - المصدر نفسه

من رأس المال، فهي بذلك تعد بمثابة خط دفاع ثان للمودعين، فإذا ما تعرض البنك لخسائر رأسمالية كبيرة فلن تمتد هذه الخسائر إلى أموال المودعين، إلا بعد استنزاف رأس المال والأموال المقترضة ، وذلك على أساس أن تلك القروض غالبا ما لا تكون مضمونة برهن أيّ من أصول البنك. وقد يحصل على هذا النوع من القروض بإحدى صورتين:

الصورة الأولى : إصدار سندات طويلة الأجل

السند هو: شهادة دين يتعهد بموجبها المصدر – البنك مثلا - بدفع قيمة القرض كاملة عند الاستحقاق لحامل هذا السند في تأريخ محدد بالإضافة إلى منحه مبالغ دورية تعبر عن فائدة معينة في فترات محددة.[1]

والسندات الطويلة الأجل في مجملها عبارة عن وسيلة لتجزئة قرض كبير إلى عدد من الوحدات متساوية القيمة يطلق على كل منها سند، أي أن السند يمثل جزءا من قرض، ويشير إلى صك قابل للسداد في الأجل الطويل[2].

الصورة الثانية : الاقتراض طويل الأجل بمقتضى عقود مع أي مؤسسة مالية كبرى

في هذه الحالة يتفق البنك مع أي مؤسسة مالية كبرى – شركة تأمين مثلا – على إقراضه مبلغا محددا من المال في مقابل قيامه بسداد قيمة القرض مع الفوائد في تأريخ الاستحقاق أو حسب الاتفاق.[3]

مميزاته

- يتميز الاقتراض من سوق رأس المال عن الودائع بكونه لا يخضع لمتطلبات الاحتياطي القانوني ولا يقتضي الأمر التأمين عليه، وكذلك فان رصيد القرض غالبا ما يظل ثابتا طوال فترة الاقتراض.
- لا يستطيع أصحاب القروض أو حملة السندات أن يتحكموا في خط سير الأعمال فيه وليس لهم صوت في إدارته. [4]

عيوبه [5]

- لا تمثل هذه القروض مصدرا خصبا لاحتياجات البنوك، إذ قد يصعب على البنوك الصغيرة الحصول عليها بشروط ملائمة، كما قد تضع التشريعات حدا أقصى لها.
- تتطلب القروض احتجاز جزء من الأرباح لغرض سداد أصل القرض وفوائده، وهو ما يضع البنك في موقف حرج خاصة في فترات الكساد والفترات التي يتعرض فيها لعسر مالي، وإذا ما فشل البنك في السداد في تواريخ الاستحقاق فسوف يهتز مركزه في السوق .

[1] - خربوش، وعبد المعطي رضا وآخرون : الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق (عمان 1996) ص 181
[2] - أحمد صالح عطية، مصدر سابق، ص99
[3] - انظر كل من : عطية : مصدر سابق ، ص 105، و هندي : مصدر سابق، ص135
[4] - انظر كل من : هندي : مصدر سابق، ص135، و أنور سلطان : إدارة البنوك، مصدر سابق، ص198
[5] - هندي : مصدر سابق، ص135، 136

- مقارنة بحقوق الملكية فان القروض ليس لها صفة الدوام، كما أن التمويل عن طريق رأس المال يؤدي إلى زيادة الحد الأقصى لقيمة القرض الذي يقدمه البنك لعملائه.

رابعا: الاقتراض من سوق الدولار الأوروبي [1]

يتكون سوق الدولار الأوروبي Eurodollar Market من بنوك كبرى في لندن وفي بعض البلدان الأوروبية الأخرى التي يقتصر تعاملها على الدولار، بمعنى أنها تقبل الودائع وتمنح القروض بالدولار الأمريكي فقط. وتتكون الدولارات الأمريكية لدى تلك البنوك نتيجة لقيام بعض البنوك والشركات الأجنبية التي لها ودائع في بنوك أمريكية، بسحب جزء من تلك الودائع وإعادة إيداعها في صورة ودائع لأجل لدى البنوك الأوروبية التي تتعامل بالدولار، والتي تقوم بدورها بإقراض تلك الودائع للراغبين من بنوك ومؤسسات مالية أخرى وشركات بصرف النظر عن جنسياتها.

خامسا: الاقتراض من الشركات القابضة أو الشقيقة

يمكن للبنك أن يلجأ لشكل آخر من أشكال الاقتراض، وهو الاقتراض من الشركة الأم التابع لها البنك، (وذلك في حالة ما إذا كان البنك مجرد وحدة تابعة لشركة قابضة) أو من إحدى الشركات الشقيقة (إذا كانت الشركة القابضة يتبعها عدد من الشركات). [2]

[1] - المصدر نفسه، ص 136، ص137

[2] - أحمد صالح عطية، مصدر سابق، ص105

المطلب الثاني

تقييم جانب القروض في البنك اليمني

تظهر التقارير السنوية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير خلال فترة الدراسة (1997 -2006)، **خلو القوائم المالية للبنك من بند القروض** سوى ما يرد تحت مسمى الأرصدة الدائنة. وهي عبارة عن (فوائد مستحقة الدفع وإيرادات محصلة مسبقا ومصروفات مستحقة الدفع ودائنون متنوعون وأخيرا زكوات متأخرة). وهذه الأرصدة الدائنة بمجملها لا تتجاوز 0.5% نصف في المائة حسب بيانات 2006. [1]

والسبب يرجع في اعتقادنا إلى **عدم قدرة البنك على استثمار الودائع مما جعله يستغني تماما عن الاقتراض**، وهذا الاعتقاد قد بني على شواهد كثيرة منها: أن 88% من مجموع أصول البنك اليمني موزعة بين 43% أذون خزانة وسندات حكومية، و30.14% أرصدة لدى البنوك (19.14% ودائع لدى البنوك الأجنبية، 11% ودائع لدى البنك المركزي) و14.72% سيولة نقدية في الصندوق واحتياطيات نظامية لدى البنك المركزي. والنسبة المتبقية من مجموع الأصول أو الموارد وقدرها 12% فقط تتوزع بين القروض والاستثمارات والأرصدة المدينة والعقارات والآلات والمعدات. أي إن البنك لا يحتاج إلى أموال إضافية لأنه لم يستطع توظيف ما لديه من ودائع.

[1] - البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي 2006 ، ص22

المبحث الثالث

جانـب رأس المـــــــــال

يتناول هذا المبحث، مفهوم رأس المال الممتلك (حقوق الملكية) وأهميته للمؤسسات المالية والمصرفية، وكذلك السياسات الخاصة بزيادة رأس المال وتحديد أهم المؤشرات الخاصة بتقييم كفاءة رأس المال الممتلك في البنوك في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتناول قياس كفاء إدارة رأس المال في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال وأهميته

أولا : مفهوم رأس المال

يقصد برأس المال في المؤسسات المالية المساهمة، بأنه مجموع قيمة الأسهم العادية مضافا إليها الاحتياطيات التي تمثل أرباحا محتجزة من أعوام سابقة. [1]

ويعرّف كذلك بأنه مجموع الأصول التي يحصل عليها البنك أو المؤسسة المالية، من المساهمين عند بدء تأسيسه أو تكوينه، وأية إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليه في فترات لاحقة.[2]

ثانيا : أهميته

تبرز أهمية رأس المال الممتلك في أي منشأة أعمال من خلال مجموعة الوظائف التي يؤديها.ويمكن تحديد أهم هذه الوظائف على صعيد المؤسسات المالية، وتحديدا البنوك التجارية ما يلي: [3]

1- الوظيفة الأولى لرأس المال

هي تمويل التجهيزات الرأسمالية للبنك ، كالمباني والآلات والمعدات والأراضي وغير ذلك من مستلزمات التشغيل.فهذه البنود لا تمول عن طريق الودائع لأنها أصول ثابتة ولاتحول إلى نقدية إلا عند التصفية، ورأس المال هو البند الوحيد الذي لا يتم أداؤه إلا عند تصفية البنك.

2- التوظيف في بداية حياة البنك

يصعب على البنك في بداية نشأته الحصول على الأموال من مصادر أخرى غير رأس المال وما يرد إليه من ودائع – لذلك تلجأ إليه إدارة البنك في تمويل طلبات الائتمان خلال الفترة الأولى من نشأته.

---

[1] - هندي، إدارة البنوك التجارية، مصدر سابق، ص 124

[2] - الحسيني و الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، مصدر سابق، ص81

[3] - انظر كل من : أنور سلطان، مصدر سابق، ص188، و هندي، مصدر سابق، ص125، و حنفي و أبو قحف الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مصدر سابق، ص192،و رمضان، مصدر سابق، 56

3- الوظيفة الثالثة لرأس المال الحماية لأموال المودعين

بعد مرور فترة التأسيس تبدأ المصادر الخارجية للبنك (ودائع – قروض) تزداد وتتنامى مع تنامي سمعة البنك وثقة المجتمع فيه، تصبح معه الودائع هي المصدر الرئيسي حيث تمول - الودائع- في بعض البنوك التجارية ما يزيد على 85% من أصول البنك، وضمانا لهذا القدر من الودائع تبقى الوظيفة الأساسية لرأس المال – حماية أو درع أو وسادة لأموال المودعين من مخاطر الانخفاض في قيمتها – ويعني ذلك ضمان الأداء الكلي لأموال المودعين. ولا ينظر إلى وظيفة الحماية هذه - حماية أموال المودعين – في حالة التصفية فقط. ولكن أيضا المحافظة على قدرة البنك في أداء التزاماته.

فالجمهور والسلطات الرقابية، يعتقدان بأن قوة البنك تعتمد فيما تعتمد عليه على متانة رأسماله، وأن البنك ذا رأس المال الكبير يستطيع البقاء في أداء مهامه لأنه يستطيع تلافي خسائره من أرباحه تدريجيا، ويحافظ على ثقة الجمهور فيه، وقد أدى هذا الانطباع لدى الجمهور، بأن متانة البنك تعتمد بصورة أساسية على رأسماله الممتلك، إلى قيام البنوك بنشر معلومات دورية عن مبالغ رؤوس أموالها، و الزيادات المستمرة فيها.

تجدر الإشارة إلى أن القانون اليمني قد وضع حدا أدنى لرأس المال المدفوع والاحتياطيات القانونية لا تقل عن 5% من حجم الالتزامات قبل المودعين. كما أعطى الصلاحية للبنك المركزي بزيادة هذه النسبة بما يتفق مع الظروف والأوضاع السائدة أو عندما يرى ذلك ضروريا. [1]

4- الوظيفة الرابعة

يستخدم رأس المال لتمويل القروض طويلة الأجل، والمساهمة في إنشاء المشروعات الجديدة لاسيما في حال غياب السوق المالية .

5- تمثيل المالكين (المساهمين) في مجلس إدارة البنك : حيث تحدد القوة التصويتية للمالكين بعدد الأسهم التي يمتلكونها .

[1] - قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998، المادة (11 / ج)

ثالثا : هيكل رأس المال Capital Structure

يتكون هيكل رأس المال في البنوك التجارية عادة من رأس المال الأساسي ورأس المال المساند [1]

1- رأس المال الأساسي Core Capital

يتكون رأس المال الأساسي : من رأس المال المدفوع، والأرباح غير الموزعة، والاحتياطيات القانونية والعامة.

1-1- رأس المال المدفوع Paid – Up Capital

يتمثل رأس المال المدفوع في الأموال التي يحصل عليها البنك من أصحاب المشروع (المساهمين) عند بدء تكوينه، وأية إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليه في فترات لاحقة.[2]

ويعطى قانون البنوك - اليمني - رقم (38) لسنة 1998 الصلاحية للبنك المركزي بزيادة الحد الأدنى لرأسمال أي بنك يعمل في الجمهورية اليمنية، وفقا لمعايير كفاية رأس المال التي يحددها، وبناء عليه أصدر محافظ البنك المركزي قرارا في نهاية عام 2004 برفع الحد الأدنى لرأسمال البنوك التجارية والإسلامية إلى 6مليار ريال ، (30مليون دولار)[3].

ويتكون رأس المال المدفوع من الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

1-1-1- الأسهم العادية Ordinary shares

السهم العادي: عبارة عن جزء من رأس المال محدد القيمة يثبت لصاحبه حقا قبل الشركة التي يساهم فيها ويثبت قيمته بصكوك. [4] ويكون حملة هذه الأسهم هم الملاك الحقيقين للشركة. والأسهم العادية هي أكثر أنواع الأسهم شيوعا، وهي التي ينعقد لمالكيها الحق في اقتسام الأرباح الحقيقية بعد دفع التوزيعات الخاصة بالأسهم الممتازة، ويتحملون كل المخاطر التي تتعرض لها شركتهم كل بحدود مساهمته فيها.

فهي الأوراق المالية الأولى التي تصدرها الشركة وفي حالة الإفلاس هي الأخيرة التي تسدد، ولكن لديها احتمالات غير محدودة في تحقيق أرباح كبيرة خصوصا في حالة ارتفاع الأسعار، مقارنة بالأسهم الممتازة الثابتة الفائدة أو السندات. [5]

وللسهم العادي ثلاث قيم: [6]

---

[1] - البنك المركزي اليمني، المنشور الدوري ر(2) لسنة 1997.

[2] - انظر كل من : رمضان، ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مصدر سابق، ص53، و أنور سلطان، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص195.

[3] - البنك المركزي اليمني، التقرير السنوي 2004

[4] - عرفة متولي سند – الإدارة المالية – جامعة صنعاء 1981 ص153

5- Jack Clark Francis – Investments Analysis and Management-5th Edition McGraw-hill inc. New York 1991 .p.50

[6] - عرفة سند، مصدر سابق، ص153

القيمة الاسمية

وهي التي نص عليها في عقد تأسيس البنك أو الشركة، وفي قانونها النظامي، وتظهر دائما على الصك، وتحدد إجمالي القيمة الاسمية قيمة رأس المال المصدر، ولا يجوز توزيع أي أرباح على المساهمين إلا إذا تحققت أرباح تزيد عن رأس المال.

القيمة السوقية

وهي القيمة التي يباع بها السهم في سوق المال، وهو سعر متقلب في الغالب تبعا للحالة الاقتصادية العامة، وللوضع الاقتصادي للشركة، ومعدل توزيعها للأرباح، وقيمة الأسهم الدفترية، ومدى كفاءة الإدارة.

القيمة الدفترية " القيمة الحقيقية "

وتعنى قيمة السهم الواحد بعد أخذ كافة حقوق الملكية في الاعتبار، وهي عبارة عن قسمة رأس المال مضافا إليه الاحتياطيات المملوكة للمساهمين والأرباح المحتجزة على عدد الأسهم العادية الموجودة في الشركة. وتكمن أهميتها في أنها تعطي مؤشرا عن الموجودات الصافية لكل سهم عادي، ولكن ليس لها تأثير جوهري على سعر السهم.[1]

وهناك قيمة أخرى هي قيمة الإصدار، وهي القيمة التي يصدر بها السهم عند التأسيس أو عند زيادة رأس المال.

1-1-2- الأسهم الممتازة Preference shares

تعد الأسهم الممتازة إحدى مكونات رأس المال المدفوع، وهي هجينة تجمع بين صفات السهم العادي والسند.[2] وسميت بالممتازة لأن لها امتياز على الأسهم العادية فيما يلي: [3]

- الحصول على نسبة محددة من الأرباح قبل الأسهم العادية، ثم يقاسموا حملة الأسهم العادية بما تبقى من أرباح بالتساوي.
- وأيضا في الحصول على قيمتها في حالة التصفية قبل العادية.

1-2- الأرباح المحتجزة

تحتجز البنوك جزءا من أرباحها تبقى بصورة احتياطيات كجزء من حقوق المساهمين، وذلك لأسباب مختلفة توضحها الصور الآتية :

---

[1] - 2 -Francis –op cit. p.51

[2] - المخلافي، تحليل كفاية رأس المال المصرفي على وفق المعايير الدولية (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف اليمنية)، مصدر سابق، ص 8

[3] - أنور سلطان، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص197، 198.

1-2-1- الاحتياطي الإلزامي (القانوني)

هو احتياطي يطلبه القانون، وينص على أن يكون بنسبة معينة من رأس المال يستخدم كوسيلة للوقاية ضد أي خسارة قد تنتج عن عمليات البنك. [1]

فعندما يستقر البنك في أعماله، ويبدأ في الحصول على الأرباح يقتطع سنويا نسبة مئوية معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها وتبلغ هذه النسبة في القانون اليمني 15% من صافي أرباحه بعد اعتماد المبالغ اللازمة للضرائب وغيرها من الالتزامات المحتملة، حتى يساوي رصيد الاحتياطي ضعفي رأس المال المدفوع.[2]

1- 2 - 2- الاحتياطي الاختياري

هو احتياطي يكونه البنك من تلقاء نفسه تحقيقا لمايلي:[3]

أ- تدعيم المركز المالي للبنك في مواجهة المتعاملين والجمهور.

ب- ملاقاة كل خسارة في قيمة أصول البنك تزيد عن قيمة الاحتياطي القانوني.

ج – يستفيد منه البنك في استثماره في مجالات التوظيف المختلفة لاسيما الطويلة الأجل منها، وذلك بهدف توسيع نشاطه والمساهمة في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية، وزيادة قوته الإيرادية.

2- رأس المال المساند ويتكون من [4]

أ - احتياطي إعادة التقييم الناتج عن تقييم الأصول بقيمتها الجارية بدلا عن كلفتها الدفترية.

ب- المخصصات العامة ومخصصات الديون المشكوك في تحصيلها.

ويشترط البنك المركزي اليمني لإدخال هذه المخصصات ضمن رأس المال المساند ألا تكون مخصصة لتغطية خسائر في أصول محددة ولا تزيد عن 2% من مجموع الأصول الخطرة.

كما يشترط أن لا يتجاوز إجمالي عناصر رأس المال المساند عند احتساب نسبة كفاية رأس المال (نسبة رأس المال / الأصول الخطرة) عن 100% من مجموع رأس المال الأساسي.

ولا يدخل في حساب رأس المال العناصر التالية :

- الشهرة.
- المساهمات في رأس مال المؤسسات والبنوك الأخرى.

---

[1] - رمضان، ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مصدر سابق، ص55

[2] - قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998، المادة (11/ أ)

[3] - انظر كل من : رمضان، و جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مصدر سابق، ص54، و أنور سلطان، إدارة البنوك، مصدر سابق، ص197

[4] - البنك المركزي اليمني، المنشور الدوري رقم (2) لعام 97

رابعا : سياسات زيادة رأس المال.[1]

تلجأ العديد من المؤسسات المالية إلى زيادة رؤوس أموالها بأساليب وطرق مختلفة، وذلك لأسباب ومبررات متعددة منها :

- دعم المركز المالي للمؤسسة وزيادة قدرتها على التوسع والنمو، والمساهمة في المشاريع التنموية.
- ستساهم معدلات النمو المتحققة في حق الملكية في دعم المركز التنافسي للمؤسسات في السوق المالية مما يساهم في تعظيم قيمتها السوقية. وهناك سياستين أساسيتين في مجال زيادة رأس المال هما:

أولا: سياسة التمويل الخارجي بإصدار أسهم عادية جديدة

تتمثل هذه السياسة في إصدار أسهم جديدة يتم الاكتتاب بها سواء من قبل المساهمين القدماء أو تعرض للاكتتاب العام. وعلى الرغم من أن هذه السياسة تمكن البنوك من الحصول على موارد مالية جديدة، إلا أن هناك بعض الانتقادات عليها وهي :

أ- قد يترتب على هذه الزيادة انخفاض في ربحية السهم الحالية خاصة إذا كان عائد الاستثمارات الجديدة هو أقل من العوائد الحالية.

ب- يترتب على اعتماد هذه السياسة تحمل تكاليف إصدار للأسهم الجديدة، وكذلك تحمل تكاليف تسويقية، وبعض المصاريف الإدارية.

ج- إن إصدار الأسهم الجديدة إنما يؤدي إلى دخول مساهمين جدد مما يؤدي إلى فقدان المساهمين القدماء لحق الرقابة والإدارة خاصة في ظل اختلال القوة التصويتية لهم.

ثانيا: سياسة التمويل الداخلية " احتجاز الأرباح "

نتيجة للآثار السلبية لسياسة إصدار الأسهم الجديدة تلجأ البنوك في كثير من الأحيان إلى احتجاز جزء من أرباحها المتحققة، وإضافتها إلى حساب مستقل يطلق عليه بالاحتياطيات، وعندما يزداد حجمها تلجأ إلى إجراء عملية الرسملة، أي إضافة جزء أو كل هذه الاحتياطيات إلى رأس المال.

وبالرغم من المزايا * التي تحققها هذه السياسة، إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة إليها وهي:[2]

أ- تتصف الأرباح المحتجزة بصغر طاقتها الاستثمارية، حيث غالبا ما يكون حجم الأرباح المحتجزة ضئيلا في السنة الواحدة.

ب- عدم ملائمة هذه السياسة لصغار المساهمين والذين يعتمدون على هذه التوزيعات في تغطية احتياجاتهم الأساسية.

ج – قد تتولد آثار عكسية على القيمة السوقية للأسهم، أي إن قيمة السهم عند توزيع الأرباح مضافا إليها قيمة التوزيع، تكون أكبر من القيمة السوقية عند إجراء التوزيعات من الأرباح .

---

[1] - الحسيني و الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، مصدر سابق، ص 83

[2] - هندي، إدارة البنوك التجارية، مصدر سابق، ص 132

* هو تجنيب المساهمين الآثار السلبية لسياسة إصدار أسهم جديدة، وأيضا الآثار السلبية للاقتراض .

المطلب الثاني

قياس كفاء ة رأس المال في البنك اليمني للإنشاء والتعمير

تعد المؤشرات المالية التالية الأكثر استخداما في قياس وتحليل كفاءة رأس المال في المؤسسات المالية ومنها البنوك، والتي سيتم الاعتماد عليها في قياس كفاءة رأس المال في البنك اليمني وذلك بالمقارنة مع بنكي التضامن الإسلامي، والأهلي اليمني كما يلي :

1- رأس المال الممتلك إلى الموجودات

يعكس هذا المؤشر قدرة رأس المال الممتلك (حقوق الملكية)على تغطية الخسائر المحتملة في مجموع الموجودات، أو المدى الذي يذهب إليه البنك التجاري في اللجوء إلى حقوق الملكية لديه في تمويل الموجودات. [1]

ومن واقع التقرير السنوي الرابع والأربعون للبنك اليمني للإنشاء والتعمير2006 نلاحظ ما يلي:

$$\text{رأس المال / مجموع الموجودات} = \frac{\text{7مليار}}{\text{83.8 مليار}} \times 100 = 35.8\%$$

يلاحظ من هذه النسبة أن البنك يعتمد على الملاك في تكوين موجودا ته بمقدار 8.35%، ويعتمد على المصادر الخارجية بمقدار 91.65%. وهذه النسبة قد تكون كافية لحماية أموال المودعين في ظل السياسة الاستثمارية الحالية للبنك – استثمار معظم موارده في أذون الخزانة وشهادة الإيداع المصرفية – إضافة إلى ذلك فإن نسبة رأس المال إلى الموجودات في البنك اليمني تتشابه كثيرا مع مثيلاتها في اثنين من أكبر البنوك المحلية هما بنك التضامن الإسلامي قطاع خاص، والبنك الأهلي اليمني قطاع عام، كما يتبين من المعادلتين التاليتين :

$$\text{رأس المال / مجموع الموجودات "بنك التضامن"} = \frac{\text{15.3 مليار}}{\text{185.9 مليار}} \times 100 = 24.8\%$$

[1] - الحسيني و الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، مصدر سابق، ص 86

$$\text{رأس المال / مجموع الموجودات " البنك الأهلي " } = \frac{\text{7.5 مليار}}{\text{81.862 مليار}} \times 100 = 9.16\%$$

غير أن تلك النسبة ليست كافية، لكي تساعد البنك على المساهمة في التمويل التنموي طويل الأجل والدفع بعجلة التنمية للأمام، ولا يمكنها ذلك لاسيما في البنكين العموميين اليمني والأهلي، وذلك لأنهما مؤسستان عموميتان، والأصل أن تكون الأهداف التنموية في صدارة أهدافهما كما كانت من قبل.

وعلى العموم كلما زادت هذه النسبة – نسبة رأس المال إلى الموجودات- كلما أعطت دلالة واضحة عن متانة رأس المال الذي يمتلكه البنك، وعن كفاية هذه الأموال المملوكة لامتصاص أي خسائر قد يتعرض لها البنك، بل وستساعده أيضا على المساهمة في التمويل التنموي.

2- رأس المال الممتلك إلى مجموع الودائع

يستدل من هذا المؤشر على مدى كفاية رأس المال الممتلك في مواجهة السحوبات المحتملة من الودائع.

$$\text{رأس المال الممتلك / الودائع} = \frac{\text{7مليار}}{\text{73.7مليار}} \times 100 = 5.9\%$$

هذه النسبة تعد مقبولة من الناحية المصرفية، لاسيما وأن أغلب توظيفات البنك سائلة، والموجودات الخطرة متدنيةجدا.

3- رأس المال الممتلك / الموجودات ذات المخاطر [1]

يتم تصنيف الموجودات إلى نوعين :

يتمثل النوع الأول في الموجودات عديمة المخاطر، كالسندات الحكومية والنقدية في الصندوق والنقدية لدى البنك المركزي.

أما النوع الثاني: فيتمثل في الموجودات ذات المخاطر وتمثل الموجودات التي يتوقع أن تتعرض إلى مخاطر معينة مثل القروض للعملاء، ولذلك فالموجودات ذات المخاطر يمكن أن تحتسب بطرق مختلفة.

- إما أن يتم احتسابها بشكل مباشر من قائمة المركز المالي.
- أو من خلال طرح الموجودات عديمة المخاطر من مجموع الموجودات.

[1] - انظر كل من الحسيني و الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، مصدر سابق، ص86، و الزبيدي، إدارة المصارف، مصدر سابق، ص 87، 88، 89

$$\text{رأس المال الممتلك / الموجودات ذات المخاطر" البنك اليمني"} = \frac{\text{7مليار}}{\text{19.4مليار}} \times 100 = 36\%$$

تعكس هذه النسبة حدود مساهمة أموال الملاك في تكوين، أو تغطية الاستثمارات الخطرة في البنك اليمني. وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالبنوك العالمية ، غير أن هذا الوضع في البنك اليمني لا يرجع إلى ارتفاع حجم رأس المال، إنما إلى انخفاض حجم الاستثمارات الخطرة، بالعودة إلى بنود الميزانية العمومية في 31 ديسمبر 2006 نجد أن إجمالي الائتمان (القروض والسلفيات) مضافا إليها الاستثمارات ، لا يتجاوز 8.6مليار ريال، وهذا يعني أن الـ(36%) التي ظهرت في المعادلة تتضمن إلى جانب الائتمان أصولا أخرى كالعقارات والآلات ، إضافة إلى جزء كبير من الأرصدة لدى البنوك. وهذا وضع يعد ايجابيا من ناحية السيولة والمخاطرة، لكنه من الناحية التنموية يؤكد ضعف الدور التنموي للبنك اليمني.

تجدر الإشارة إلى أن هذه النسبة تصل في البنك الأهلي اليمني إلى (43%) كما يتبين من المعادلة التالية:

$$\text{رأس المال الممتلك / الموجودات ذات المخاطر " البنك الأهلي "} = \frac{\text{5.7مليار}}{\text{17.4مليار}} \times 100 = 43\%$$

وهذا يعني ضعف الدور التنموي للبنوك العمومية.

4- رأس المال الممتلك / أ.م واستثمارات "

سيتم احتساب نسبة الاستثمارات إلى رأس المال الممتلك بعد استبعاد أذون الخزانة من مقام النسبة لأنها مضمونة من قبل الدولة وبالتالي فان مخاطرها تساوي صفرا.

$$\text{رأس المال الممتلك / استثمارات " البنك اليمني "} = \frac{\text{7مليار ريال}}{0.348} \times 100 = 2010\%$$

يلاحظ ارتفاع نسبة رأس المال الممتلك إلى الاستثمارات ، و يعزى ذلك إلى انخفاض نصيب الاستثمارات في توظيفات البنك ، وليس إلى ارتفاع رأس المال. لأن رأسمال البنك مضافا إليه الاحتياطيات لا يتجاوز 35مليون دولار.

نتائج الفصل الرابع

كان الهدف من هذا الفصل معرفة سياسة البنك اليمني في تجميع موارده وأنواعها وتطورها خلال فترة الدراسة 1997-2006 ، ومعدل التغير النسبي في الحصة السوقية للبنك من الودائع وبالتالي موقعه في الجهاز المصرفي اليمني . إضافة إلى معرفة مدى كفاية رأس المال ومتانته. وكان المنهج المتبع في التحليل ، هو منهج التحليل الوصفي للقوائم المالية للبنك . وقد توصل التحليل إلى مايلي:

أولا: جانب الودائع

1- هناك نمو مستمر في حجم الودائع الكلية للبنك اليمني، حيث ارتفعت مجموع ودائعه من(21.2مليار ريال عام1997) إلى (73.7مليار ريال عام 2006)، غير أن ذلك **النمو في حجم الودائع جاء أقل من معدل نمو الودائع في الجهاز المصرفي اليمني، مما أدى إلى انخفاض مستمر في الحصة السوقية للبنك** من (15% عام 1997) إلى (8.66% عام 2006).

2- هيكل الودائع بالبنك يعطى فيها للحساب الجاري وحساب التوفير أكثر من 80% .بينما حصة الودائع الآجلة لا تتعدى 11% في المتوسط - يشير إلى أن **البنك لا يعطي للتمويل التنموي أهمية كبرى في سلم أولوياته.**

3- الكثير من المختصين في البنك يرجعون سبب تدهور حصة البنك في السوق المصرفية المحلية إلى **هروب عدد كبير من عملاء البنك اليمني إلى البنوك الجديدة التجارية والإسلامية** للأسباب التالية:

أ- البنوك الجديدة تقدم خدمات مصرفية حديثة لم يوفرها البنك اليمني : كالصراف الآلي، والبنك الناطق، ونقاط البيع، ونظام صرف المرتبات. بالإضافة إلى تعقيد إجراءات الإيداع والسحب في البنك اليمني وشروط الإقراض معقدة لاسيما إذا كان العميل من صغار التجار.

ب- افتتاح البنوك الإسلامية أدى إلى خروج شريحة كبيرة من عملاء البنك اليمني بحجة ربوية التعامل في البنك اليمني .

ج- بعض الملاءات المالية الكبيرة من عملاء البنك فتحوا لهم بنوكا خاصة بهم فانسحبوا من التعامل مع البنك اليمني وتحولوا إلى منافسين.

4-إن أكثر عملاء البنك استقرارا هم بعض أصحاب الملاءات المالية الكبيرة وبعض الأسماء التاريخية وذلك للأسباب الآتية:

أ- السياسة الاستثمارية الحذرة التي يتبعها البنك اليمني، وذلك بتوجيه معظم موارده إلى البنك المركزي. فهذه السياسة الآمنة للمودعين يدركها كثيرا أصحاب الملاءات المالية.

ب- أن بعض أرباب المال التاريخيين تربطهم بالبنك اليمني علاقات الوفاء باعتباره سببا رئيسيا في تأهيلهم في باكورة حياتهم.

ج- اطمئنان المودعين على أموالهم في البنوك العمومية ثقة في حماية الدولة لها من الإفلاس لاسيما بعد إفلاس البنك الوطني.

ثانيا: جانب القروض

أظهر التحليل خلو قائمة موارد البنك اليمني من بند القروض خلال فترة الدراسة سوى ما يرد تحت مسمى الأرصدة الدائنة. وهي عبارة عن (فوائد مستحقة الدفع وإيرادات محصلة مسبقا ومصروفات مستحقة الدفع ودائنون متنوعون وأخيرا زكوات متأخر). وهذه الأرصدة الدائنة بمجملها لا تتجاوز 0.5% نصف في المائة حسب بيانات 2006.

ثالثا: كفاية رأس المال

أظهر تحليل رأسمال البنك مايلي:

1- **بلغت نسبة رأس المال إلى الموجودات 8.35%**، وهذه النسبة تتشابه كثيرا مع مثيلاتها في اثنين من أكبر البنوك المحلية هما بنك التضامن الإسلامي قطاع خاص، والبنك الأهلي اليمني قطاع عام. غير أن تلك النسبة ليست كافية، لكي تساعد البنك على المساهمة في التمويل التنموي طويل الأجل والدفع بعجلة التنمية للأمام.

2- **بلغت نسبة رأس المال الممتلك / الموجودات ذات المخاطر 36% وهذا وضع يعد ايجابيا من ناحية السيولة والمخاطرة، لكنه من الناحية التنموية يؤكد ضعف الدور التنموي للبنوك العمومية** ، لاسيما إذا علمنا أن إجمالي الائتمان والاستثمارات لا يتجاوز 8.6مليار ريال. أي قرابة10% من موجودات البنك.

الفصل الخامس

تقييم سياسات تخصيص واستغلال الموارد في البنك

إن تشغيل الأموال التي يحصل عليها البنك من مصادرها المختلفة تعد الوظيفة الرئيسية الثانية من وظائف البنك التجاري بعد وظيفة قبول الودائع. والتي يقوم بها البنك بغية تحقيق أهدافه الخاصة من بقاء ، ونمو ، وزيادة ثروة مالكيه من ناحية. وأهدافه الاجتماعية من خلال المساهمة في النهوض بالمجتمع الذي يعمل فيه عن طريق تأدية خدمة نافعة لهذا المجتمع ، والمساهمة في تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية من ناحية أخرى.

من هذا المنطلق سيكون تقييمنا لسياسات تخصيص واستغلال البنك اليمني لموارده، وذلك من خلال أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: مبادئ وصور التوظيف في البنك التجاري.

المبحث الثاني: مفهوم الائتمان المصرفي وصوره.

المبحث الثالث: مفهوم الاستثمار المصرفي وصوره.

المبحث الرابع: تقييم واقع الائتمان والاستثمار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

المبحث الأول

مبادئ وصور التوظيف في البنك التجاري

سيتناول هذا المبحث المبادئ والأسس التي يتحتم على البنك التجاري مراعاتها عند توظيفه لأمواله وذلك في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سيتناول صور التوظيف في البنوك التجارية.

المطلب الأول: مبادئ وأسس توظيف أموال البنك التجاري

هناك أسس ومبادئ يتحتم على البنك التجاري الأخذ بها ومراعاتها عند توظيفه لأمواله، وهي :

1- الربحية

2- السيولة

3- الأمان

4- مشاركة البنك في تمويل خطط التنمية الاقتصادية، وهذا الاعتبار هام جدا لاسيما في الدول النامية.

أولا: الربحية profitability

يعد الربح ضروريا لنمو واستمرار حياة أي منشأة اقتصادية. فبالإضافة إلى أنه يعطي المساهم عائدا مقبولا على رأسماله، ينمي ثقته بالبنك الذي يساهم فيه. فهو أيضا: [1]

1- يعد ضروريا لمقابلة الأخطار التي يتعرض لها البنك حتى يستمر في عمله ، كمخاطر الائتمان والاستثمارات ومخاطر السرقة والاختلاس....الخ من المخاطر.

2- يعد الربح وسيلة هامة لتنمية رأس المال، إما بإعادة استثماره مباشرة لصالح رأس المال ، أو لمقابلة الزيادة الجديدة في رأس المال.

3- الربح برهان على نجاح الإدارة ويزيد من ثقة المساهمين في البنك وأصحاب الودائع أيضا.

والبنك شأنه شأن أي وحدة اقتصادية، تتوقف أرباحه على عنصرين رئيسيين هما (الإيرادات الكلية ، النفقات الكلية).

- تتكون إيرادات البنك بشكل رئيسي من نتائج عمليات الاقتراض والاستثمار التي يقوم بها بالإضافة إلى الأرباح الرأسمالية التي قد تنتج عن ارتفاع القيمة السوقية لبعض أصوله ، والعمولات التي تتقاضاها البنوك لقاء منح القروض وتقديم الخدمات.

[1] - سليمان اللوزي وآخرون : إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص119 ، ص120

- أما نفقات البنك : فتتمثل في النفقات الإدارية والتشغيلية والفوائد التي يدفعها على ودائع الأفراد لديه ، بالإضافة إلى الخسائر الرأسمالية ، التي قد تنشأ عن انخفاض القيمة السوقية لبعض أصوله ، والقروض التي قد يعجز عن استردادها.
- وتتركز المصلحة الاقتصادية في تحقيق اكبر فائض ممكن بين إيرادات البنك ونفقاته ، فيسعى البنك إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق تقليل نفقاته من ناحية وتحقيق أكبر إيراد من جهة أخرى. [1]

ونؤكد على أن تعظيم أرباح البنك تكون عن طريق حسن توظيف الموارد المتاحة ، وتقليل المصروفات وليس عن طريق زيادة أسعار الخدمات . فزيادة أسعار الخدمات ينعكس سلبا على البنك والمجتمع.

ثانيا: السيولة Liquidity

إن مقدار سيولة أي مال يتوقف على سهولة تحويله إلى نقود ، فكلما ازدادت هذه السهولة ، ازدادت سيولته ، لذلك فالنقود هي أكثر الأموال سيولة. وتعمل البنوك التجارية على الاحتفاظ لأموالها بدرجة من السيولة تتمكن معها من مقابلة حركة السحوبات العادية والمفاجئة. [2]

وتعرف السيولة بأنها : قدرة البنك الفردي على مواجهة التزاماته والتي تشمل وبصورة أساسية: [3]

1- تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع .
2- تلبية طلبات العملاء للاقتراض ، إما على شكل قروض جديدة أو تجديدات لقروض على وشك الاستحقاق ، أو السحب على خطوط ائتمانية قائمة.

جدول (1:5) يبين عرض السيولة والطلب عليها في البنك التجاري

عروض السيولة المتدفقة إلى داخل البنك	الطلب على السيولة المتدفقة إلى خارج البنك
• ورود الودائع من العملاء. • إيراد بيع الخدمات غير الإيداعية. • تسديدات قروض العملاء. • بيع موجودات البنك. • الاقتراض من السوق النقدي.	• سحب ودائع العملاء. • طلبات الاقتراض من العملاء الجديرين. • تسديدات الاقتراض ، غير الودائع. • تسديد الأرباح الموزعة نقدا.

المصدر: خليل الشماع ، استراتيجيات وسياسات إدارة السيولة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، مج13 ، ع3 ، 2005 ، ص4

[1] - زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص 91 .

[2] - المصدر نفسه ، ص93

[3] - عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف : الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، مصدر سابق ، ص43

وأمام التزام البنك بهذين المطلبين ، طلبات المودعين وطلبات المقترضين كانت السيولة مبدءا هاما من مبادئ التشغيل في النظام المصرفي بشكل عام ، والبنوك التجارية بشكل خاص.

وتمثل السيولة اللازمة لمواجهة طلبات المودعين أكثر أهمية ، لأن أية إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك ، كفيل بأن يزعزع ثقة المودعين ويدفعهم فجأة لسحب ودائعهم ، مما قد يعرض البنك للإفلاس.[1]

وأكثر الشواهد على هذه الحقيقة في الوطن العربي هو ما يتناقله الكتاب عن سبب انهيار وإفلاس بنك (إنترا) اللبناني عام 1966 ، حيث أكدوا أن السبب الوحيد هو فقدان السيولة.[2] وليمان برذرز في 2008.

لذلك فإن إدارة البنك تحتفظ بموجودات تتسم بدرجة عالية من السيولة ، سواء كانت بصورة نقد جاهز ، أو موجودات شبه سائلة قابلة للتحويل إلى نقد جاهز.[3]

ويتوقف حجم السيولة في أي بنك على:[4]

1- درجة ثبات الودائع واستقرارها ، وقدرة البنك على الاحتفاظ بها عند المستوى الذي يتناسب مع سياسته الائتمانية.

2- سيولة كل عملية من عمليات الاقتراض الذي يعقدها ، وهو ما يعبر عنه بسيولة العمليات الائتمانية*.

ثالثا : العلاقة بين السيولة والربحية

العلاقة بين السيولة والربحية في البنك التجاري علاقة عكسية ، حيث أن احتفاظ البنك بسيولة كبيرة يفقده أرباحا كان من الممكن جنيها لو أنه قام بتوظيف تلك السيولة التي أحتفظ بها. والعكس بالعكس فزيادة التوظيف تحقق مزيدا من الأرباح ، ولكنها تضع البنك في وضع خطر بالنسبة للسيولة. إذن فالسيولة تعد قيد على الربحية وليست هدفا من أهداف البنك، ولم يعد هذا الأمر – تحديد نسب السيولة – اختياريا بالنسبة للبنك بل أصبح قانونيا يفرضه القانون ، ويراقب حركته البنك المركزي. فقد جاء في قانون البنوك اليمني ما يلي:

(على كل بنك أن يحتفظ بأصول سائلة وفقا لما تحدده تعليمات البنك المركزي ، كما يحدد البنك المركزي فترة زمنية لمعالجة الزيادة أو النقص في مقدار الأصول السائلة).[5]

فسرعة تحويل العملية إلى نقود تتضمن الفترة الزمنية التي ستمر قبل استحقاق القرض ، وهي ما يقابل ثبات الوديعة ، حيث يجب أن تكون هذه السرعة متناسبة مع معدل ثبات أو بقاء الودائع في البنك.

---

[1] - منير إبراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات) ، مصدر سابق ، ص12

[2] - سيد الهواري : إدارة البنوك ط 1976 ، ص100

[3] - حمزة محمود الزبيدي : إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان) ،مصدر سابق ، ص75

[4] - زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص94 ، 95

* يقصد بسيولة العملية الائتمانية : سرعة وسهولة تحويل هذه العملية إلى نقود.

[5] - المادة 13 من قانون البنوك رقم(38) لسنة1998.

أما سهولة تحويل العملية الائتمانية إلى نقود فترجع إلى قدرة المتعامل على الوفاء بالتزاماته في الموعد المحدد لذلك دون أن يضطره إلى أدنى خسارة ممكنة.

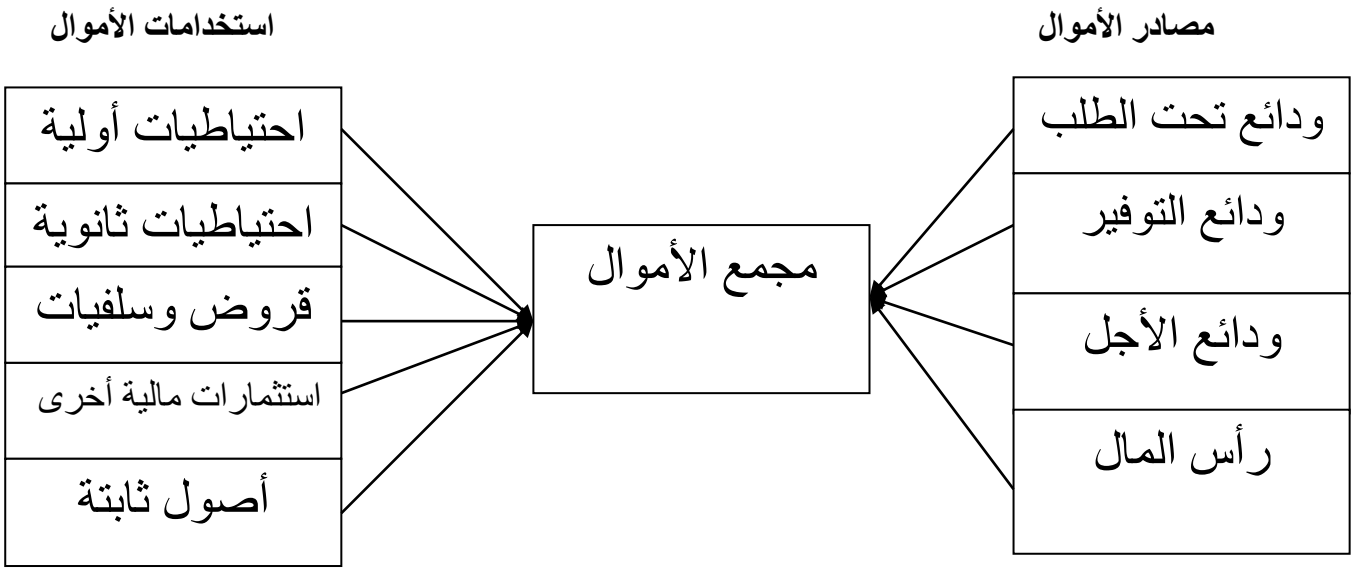
رابعا : طرق حل التعارض بين السيولة والربحية[1]

توجد ثلاث طرق أو مداخل مختلفة لحل التعارض بين السيولة والربحية هي:

أ : مدخل مجمع الأموال أو الأموال المشتركة

يقوم مدخل مجمع الأموال على فكرة أساسية مؤداها أنه يتم تجميع الأموال التي تم الحصول عليها من مصادرها المتنوعة ، ثم يعاد توزيعها على الأصول الاستثمارية المختلفة (قروض وسلفيات ، استثمارات مالية وحكومية ،... إضافة إلى النقدية) وذلك وفقا لأولويتها.

الشكل (1:5) يصور أسلوب ونمط تخصيص الأموال وفقا لمداخل مجمع الأموال [2]



يلاحظ من الشكل السابق ما يلي:

1- أنه يتم خلط جميع موارد البنك المتعددة المصادر داخل بوتقة واحدة ، ثم تتوزع على الأصول التي تتمشى وسياسات وأهداف البنك.

2- تعطى الأولوية بتخصيص نسبة من الأموال لبند الاحتياطيات وتتكون هذه الاحتياطيات من شقين أولية وثانوية.

---

[1] - انظر كل من : عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، مصدر سابق ، ص320-330 ، وسليمان أحمد اللوزي وآخرون : إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص110- 112 ، و فلاح الحسيني و مؤيد الدوري ، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر) ، مصدر سابق ، ص 68- 80

[2] - عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، مصدر سابق ، ص322 .

فلاح الحسيني و مؤيد الدوري ، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر) ، مصدر سابق ، ص 71.

الاحتياطيات الأولية

تعطى الأولوية بتخصيص نسبة من الأموال ، و تعد- الاحتياطيات الأولية - بنود تامة السيولة وتتكون من بنود: النقدية بخزينة البنك ، والمستحق على البنوك ، والأرصدة لدى البنك المركزي ولدى المراسلين ، وشيكات تحت التحصيل. وتحدد نسبة ما يخصص لهذا البند من خلال معرفة المعدل المتوسط للأصول النقدية / الودائع.

الاحتياطيات الثانوية

1. تمثل الاحتياطيات الثانوية أصولا غير نقدية لأنها مشاركة في العملية الاستثمارية للبنك وتشارك في القوة الإيرادية له ، ولكنها أقرب إلى الأصول السائلة حيث يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة قصيرة وبأقل خسارة . وتتكون الاحتياطيات الثانوية من الأصول غير النقدية (كالأسهم والسندات وأذون الخزانة).
2. وتعد هذه الأصول أقرب إلى الأصول السائلة ، ولكنها تغل عائدا معينا للبنك. حيث يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة قصيرة وبأقل خسارة ، لذلك فهي تؤدي وظيفة تعوض العجز في الاحتياطيات الأولية .
3. تحتل محفظة القروض والاستثمارات المركز الثالث من حيث التخصيص بعد الاحتياطيات الأولية والثانوية. والأصل في العمل المصرفي أن هذا البند يشكل النسبة العظمى من استثمارات البنك .
4. يحتل بند الاستثمارات المركز الرابع من حيث التخصيص – بعد القروض التجارية. وتتكون في الغالب من الأسهم والسندات طويلة الأجل ، إلا أن هناك بعضا من البنوك التجارية تخصص جزءا من استثماراتها لتأسيس مشروعات جديدة، أو المشاركة في مشروعات قائمة وليس مجرد تداول الأسهم في السوق المالية.

مزايا مدخل مجمع الأموال

يزود البنك بالقواعد الأساسية الواجب إتباعها لتخصيص الأموال على مختلف مجموعات الأصول، وفقا لأولويات معينة .

عيوبه

يعاب على هذا المدخل ما يلي :

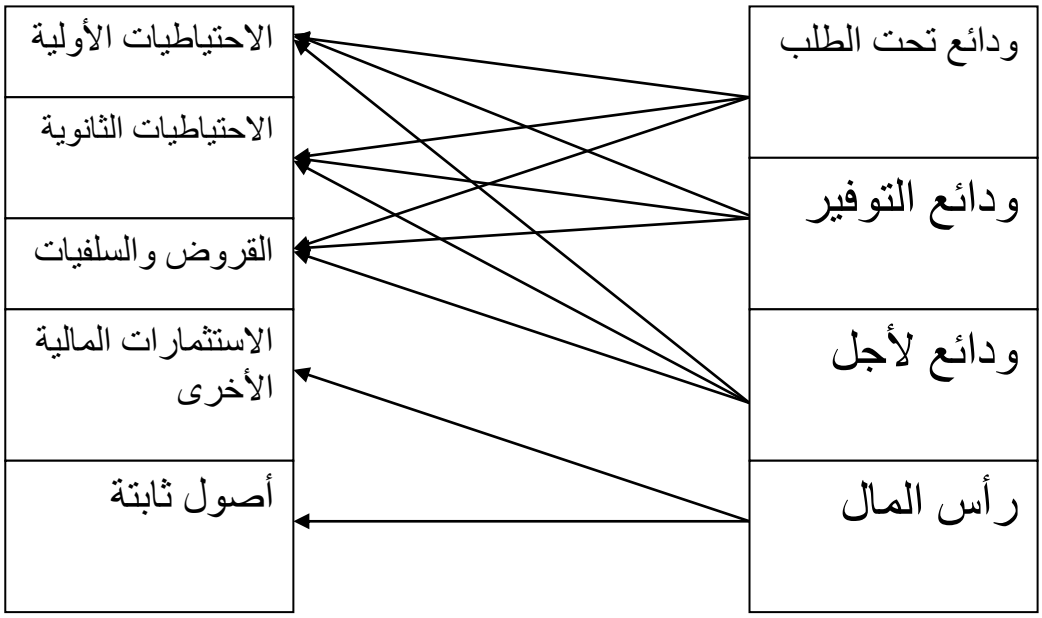
1- مدخل غير دقيق لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار مواعيد استحقاقات الخصوم واستحقاقات الأصول ، ولا يربط بين متطلبات السيولة وفقا لكل نوع من الودائع.
2- أنه لا يعط مؤشرا محددا لتخصيص الأموال على مجموعات الأصول.
3- لا يبين كيفية المواءمة بين السيولة والربحية ، فقد تركت هذه الجوانب لتقدير الإدارة.

ب: مدخل تخصيص الموارد على الاستخدامات بنسب

برز مدخل تخصيص الموارد على الاستخدامات بنسب كمحاولة للتغلب على النقائص التي ينطوي عليها مدخل مجمع الأموال.

ففي هذا المدخل يتم التخصيص من كل مصدر للأموال على حده لبنود الاستخدامات أو التوظيف المختلفة مع مراعاة الربط بين المصدر واحتياجات السيولة والتوظيف كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (2:5) يبرز أسلوب تخصيص الموارد على الاستخدامات بنسب



المصدر: عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف: الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، مصدر سابق، ص327
فلاح الحسيني ومؤيد الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، مصدر سابق، ص 75

من الشكل (2:5) أعلاه يلاحظ أن هذا المدخل يفرق بين الاحتياجات من السيولة والتوظيف وفقا لنوع كل مصدر على حدة ، ووفقا لدرجة التقلب أو سرعة دوران الأموال للمصدر المعين وحجم السيولة المطلوب.

فالودائع تحت الطلب بسبب أنها تتميز بسرعة التقلب وعدم الاستقرار فإنها تستلزم سيولة أكثر بالمقارنة بالودائع لأجل والتوفير ، ولذلك يوجه الجانب الأكبر منها إلى الاحتياطيات الأولية ، ثم الثانوية ، وما يتبقى منها بعد ذلك يوجه إلى التوظيف في القروض والسلفيات . بينما الودائع لأجل ، وودائع التوفير تعد أكثر استقرارا وثباتا من الودائع تحت الطلب ، لذلك فإن احتياجها للسيولة تكون أقل ، فيوجه الجانب الأكبر منها إلى الاستثمار في محفظتي القروض والسلفيات والاستثمارات المالية طويلة الأجل .

أما رأس المال فهو الأكثر استقرارا ، لذلك يوجه الجانب الأكبر منه إلى الأصول الثابتة (عقارات - سيارات – أثاث – أجهزة الكترونية) وما تبقى يوجه إلى القروض طويلة الأجل والاستثمارات المالية بهدف تحسين الربحية . بعد عملية التخصيص هذه ، فإنه ينبغي وجود سياسة خاصة لإدارة وتخصيص وتشكيل الأموال المتولدة داخل كل مركز .

مزايا هذا المدخل

أنه يقلل من الأموال السائلة مقارنة بالمدخل السابق (مدخل مجمع الأموال) وذلك باستبعاد السيولة الزائدة عن الحاجة لمقابلة ودائع التوفير ولأجل ورأس المال ، وبذلك يوجه المزيد من الأموال إلى محفظتي القروض والسلفيات والاستثمارات المالية - مما يؤدي إلى تحسين الربحية .

عيوبه

يعاب على هذا المدخل أنه يقدر حجم السيولة وفقا لدرجة تقلب الوديعة الذي يرتبط باسم الحساب أو الوديعة ، وذلك ما إذا كانت تحت الطلب أو توفير أو آجلة. هذه نظرة تقليدية في رأي بعض الكتاب.[1] فالأصل أن درجة التقلب وبالتالي حجم السيولة المطلوبة يبنى على أساس سلوك الوديعة ما إذا كانت متقلبة فعلا ، أم مستقرة ، وليس اعتمادا على اسمها. فمثلا الودائع تحت الطلب التي يعدها هذا المدخل الأكثر تقلبا ، ربما تكون هي الأكثر استقرارا ، ليس لأنها لا تتعرض للسحب ، ولكن لأنها أيضا جاري الإضافة. أي أن الإضافات إليها لا تتوقف.

ويعاب على المدخلين السابقين[2]

أنهما يركزان على تحديد متطلبات السيولة كمتوسط ، وليس على أساس المتطلبات من السيولة الحدية. فالسيولة الحدية أو الإضافية تبين لإدارة البنك حجم الأموال المتاحة لمقابلة السحب من الودائع ، ومتطلبات القروض خلال الأسبوع التالي ، وليس متوسط السيولة.

وبصفة عامة تعد هذه المداخل أدوات مساعدة لمعاونة الإدارة في إدارة الأصول.

---

[1] - انظر كل من : عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف: الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، مصدر سابق ، ص329، و فلاح الحسيني ومؤيد الدوري ، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر) ، مصدر سابق ، ص 74.

[2] - حنفي : مصدر سابق ، ص 329.

ثالثا : مشاركة البنك في تمويل خطط التنمية الاقتصادية

تختلف تقاليد البنوك التجارية في مدى تفضيلها لنمط أو آخر من التوظيف تبعا لنظام تشغيل الاقتصاد القومي ومرحلة النمو الاقتصادي فيه .

فقد ظهر مذهبان أساسيان في المجتمعات الرأسمالية حول قيام البنوك بتقديم التمويل متوسط وطويل الأجل أو المساهمة في رؤوس أموال المشاريع : يمثل المذهب الأول وجهة نظر البنوك البريطانية ، ويمثل المذهب الثاني وجهة نظر البنوك الأوروبية . والدوافع من وراء اختيار أي من المذهبين يعود إلى الحاجة المجتمعية ومرحلة النمو الاقتصادي في هذا المجتمع أو ذاك. [1]

أ- فيما يتعلق بمرحلة النمو الاقتصادي

- وفقا لوجهة نظر البنوك البريطانية التي كانت سائدة خلال القرن التاسع عشر، يقتصر نشاط البنوك التجارية على منح التمويل قصير الأجل لغرض تمويل رأس المال العامل ، مثل تمويل شراء المواد الخام والمخزون السلعي...الخ ويرجع ذلك إلى أن الصناعة البريطانية قامت مبكرة ، قبل غيرها من دول أوروبا ، وتطورت أحجام المشروعات فيها ببطء نسبي مكنها من الحصول على احتياجاتها التمويلية طويلة الأجل اعتمادا على مواردها الذاتية ، وما توافر لديها من احتياطيات وأرباح متجمعة، فاقتصر فيها نشاط الجهاز المصرفي على تمويل رأس المال العامل لمواجهة الزيادة في نشاطها.
- أما المذهب الثاني: الذي اختارته وسارت عليه بوجه عام معظم بنوك القارة الأوروبية ، لم يساير التقليد المصرفي البريطاني ، من حيث اقتصار البنوك التجارية على التمويل القصير الأجل ، بل توسعت تلك البنوك في منح التمويل متوسط وطويل الأجل للصناعة.*

السبب يعود إلى اختلاف مرحلة النمو الاقتصادي في المجتمع الأوروبي ، عن المجتمع الإنجليزي. فقد تخلفت أوروبا في نموها الصناعي عن بريطانيا إضافة إلى ما خلفته الحرب العالمية الأولى من دمار لهيكلها الإنتاجي ، الأمر الذي فرض على جهازها المصرفي حشد المدخرات من مصادرها المختلفة وتوظيفها في جميع متطلبات التنمية.

وعلى الرغم من أن البنوك التجارية الأوروبية، كانت مطالبة كأي بنك تجاري آخر الاحتفاظ بنسبة معينة من السيولة، إلا أنها لم تكن تحجم عن شراء الأصول الثابتة للمشروعات ، فكانت سندا قويا لتدعيم النهضة الصناعية في ألمانيا .

---

[1] - أنظر كل من : إبراهيم مختار: بنوك مصر في ظل عالم متغير ومتنافس، مكتبة الانجلو المصرية، ط1 2005، ص123 ، زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص116.

* لقد اختارات هذا المنهج وسارت عليه بعض الدول النامية.

ومما ساعدها على أداء ذلك الدور ما يلي: [1]

1- وقوف البنك المركزي على أهبة الاستعداد لمد يد العون لأي بنك يواجه صعوبة مالية.

2- معاملة التمويل التنموي المقدم من البنوك التجارية معاملة خاصة تشجيعية من قبل البنك المركزي.

ب- أما ما يتعلق بنظام التشغيل للاقتصاد القومي

فإن بريطانيا هي مصدر الرأسمالية ، وأن الرأسمالية في المراحل الأولى لتطورها كانت حرة - غير مقيدة – فتركت الوحدات الاقتصادية تمارس نشاطها ، وتتنافس دون تدخل مباشر من الحكومة ، وكان هذا هو الطابع العام للاقتصاد البريطاني خلال القرن التاسع عشر وحتى الحرب العالمية الأولى ، وانعكس ذلك على نشاط البنوك ، فقد تنافست كغيرها من المنشآت على اجتذاب الودائع ، فكان حرصها الشديد على التمويل قصير الأجل سريع التصفية بدافع السيولة اللازمة لضمان توفير الأمان التام لأصحاب الودائع .

ولكن هذا الحال بدء يتغير تدريجيا بعد الكساد العالمي في نهاية العقد الثالث من القرن العشرين وظهور النظرية الكينزية التي تنادي بضرورة تدخل الدولة في الشئون الاقتصادية، فتغير أسلوب تشغيل الاقتصاد البريطاني وانعكس هذا التغيير على السياسات الاستثمارية للبنوك التجارية، وأخذت الأهمية النسبية للإقراض طويل الأجل تزداد شيئا فشيئا لاسيما بعد ظهور ما يسمى بالتوريق المصرفي – بيع الديون-

وفي اليمن: كان إنشاء أول بنك تجاري عقب الثورة في الجزء الشمالي من الوطن بشهر تقريبا في 1962/10/28 وهو البنك اليمني للإنشاء والتعمير. وبسبب تخلف الجهاز الإنتاجي في الاقتصاد الوطني وتملك الدولة لنسبة51% من رأسماله، رسمت أهدافه، وبدأ نشاطه بنكا تجاريا، تنمويا، أخذ على عاتقه منذ البداية مسئولية إنشاء الصناعات السلعية والخدمية التي تفتقر إليها الدولة الوليدة، وقدم التمويلات بآجالها المختلفة مقلدا بذلك - بنك مصر- الذي سلك مذهب المدرسة الأوروبية، وقد ظل – البنك اليمني للإنشاء والتعمير - مستمرا على هذا المنهج – الجمع بين الصفتين التنموية والتجارية - أكثر من عقدين من الزمن.

وفي أواخر الثمانينات – لأسباب عدة وردت في الفصل الثاني - التحق ببقية البنوك التجارية المحلية التي أتبعت المذهب البريطاني بصورته التقليدية – وأقول التقليدية لأنها لا تستطيع أن تتعامل بالسندات أو القروض الطويلة الأجل في ظل غياب آلية التسييل للقروض أو السندات -*

وفي منتصف العقد التاسع من القرن العشرين ظهرت البنوك الإسلامية في اليمن التي ظهر من خلال قانون إنشائها ونظم تأسيسها، أنها تجمع بين وظائف وأنشطة البنوك التجارية والاستثمارية ، وأنها ستولى التمويل التنموي اهتماما أكبر.

---

[1] - زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص 117

* راجع الفصل الثاني .

* لاتوجد سوق مالية في اليمن حتى تاريخ الانتهاء من كتابة هذا البحث.

فقد ورد في المادة (5) من قانون المصارف الإسلامية رقم(21) لعام1996 ما يلي:

تقوم المصارف الإسلامية بكافة المعاملات وأعمال التمويل والاستثمار اللازمة لتحقيق أغراضها وفقا للقوانين النافذة بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية ، ويشمل ذلك بوجه خاص ما يلي :

أ- القيام بجميع أعمال التمويل والاستثمار في مختلف المشاريع والأنشطة من خلال التمويل بالمشاركة والمضاربة وبيع المرابحة وغيرها من الصيغ التي لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية .

ب- إبرام العقود والاتفاقات مع الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات داخل الجمهورية وخارجها.

ج- تأسيس الشركات في مختلف المجالات المكملة لأوجه نشاطها والمساهمة في الشركات القائمة.

د- المساهمة في رأس مال أي مصرف داخليا وخارجيا يعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية.

هـ- تملك الأصول الثابتة والمنقولة اللازمة لتنفيذ مشاريع الاستثمار الداخلة في أغراضها أو بغرض تأجيرها.

و- القيام بسائر الأعمال والخدمات المصرفية بما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

ز- أي اختصاصات أخرى طبقا لأحكام هذا القانون أو أي قانون آخر .

المطلب الثاني: صور التوظيف المصرفي

الناظر لهيكل الموازنة العمومية لأي بنك تجاري يلاحظ أن صور التوظيف فيها متشابهة جدا. فهي تتكون من النقدية في الصندوق ، وأرصدة الاحتياطيات النظامية لدى البنك المركزي ، والأرصدة أو الإيداعات لدى البنوك الأخرى ، وموجودات مالية للمتاجرة مثل أذون الخزانة وسندات حكومية وأسهم شركات وقروض وسلفيات ، وأخيرا العقارات والآلات والمعدات.

هذه هي مجمل بنود التوظيفات النقدية لموارد البنك. وهناك توظيفات أخرى غير نقدية ترد في الموازنة العمومية ضمن ما يسمى بالالتزامات العرضية، وهي عبارة عن تعهدات مقابل كفالات ، اعتمادات ، وكمبيالات مقبولة.

والكتاب دائما يصنفون هذه التوظيفات لموارد البنك إلى ثلاث مجموعات وفقا لدرجة السيولة والربحية فيها وذلك كما يلي: [1]

- مجموعة السيولة.
- مجموعة الربحية.
- مجموعة السيولة والربحية.

وهناك من يصنفها إلى توظيفات نقدية وغير نقدية ، وهو التصنيف المختار عندنا لأن الهدف من هذا الفصل هو إبراز معان هذه التوظيفات ، وأهميتها ، ودورها التنموي ، وبالتالي تقيم أداء البنك اليمني للإنشاء والتعمير وفقا لتلك الأسس ، وهل ما هو كائن جاء وفقا لما يجب أن يكون .

أولا: التوظيفات النقدية

تتكون التوظيفات النقدية للبنك التجاري من البنود التالية :

1- النقد Cash : تحتفظ البنوك بجزء من أموالها بصورة نقد في خزانتها ولدى البنك المركزي بصورة حسابات جارية كاحتياطي لمواجهة حركة سحب الودائع ويطلق عليه المصرفيون بخط الدفاع الأول لحماية حقوق المودعين[2].

---

[1] - انظر كل من : حمزة الزبيدي : إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان) ، مصدر سابق ، ص250 ، حمزة الزبيدى : إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002 ، ص36 ، منير هندي ، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات) ، مصدر سابق ، ص 208.

[2] - منير هندي ، مصدر سابق ، ص 208

ونظرا لان هذا الجزء يتصف بالنقدية الجاهزة وبدرجة سيولة مطلقة فانه لا يدر أي عائد للبنك ، وبسبب ذلك فان إدارة البنك التجاري تكون حذرة جدا في تحديد مقداره بالحجم الاقتصادي الأمثل الذي لا يعرض البنك لأي خسارة أو عقوبات.[1]

ويعتمد مقدار ما تحتفظ به البنوك من نقد على أمور أو محددات عدة منها عامة ، ومنها خاصة [2]

المحددات العامة

1- معدل الاحتياطي النقدي الإلزامي الذي يفرضه البنك المركزي على البنوك العامة: وهذا المعدل يشكل الحد الأدنى لما يحتفظ به البنك التجاري من موجودات لدى البنك المركزي .

2- عدد المودعين وهيكل الودائع: كلما كان عدد المودعين قليلا وهيكل الودائع تغلب عليه الودائع الجارية ، كلما كانت حاجة البنك إلى النقود أكبر.

3- نمط حركة الودائع : يزيد البنك من مقدار النقود في خزائنه عندما يتوقع سحبا كثيفا للودائع ، كما في حالة المواسم والأعياد وأواخر كل شهر.

4- وضع البلد الاقتصادي والسياسي: فكلما ساد الأمن والطمأنينة ، وازدهرت الحالة الاقتصادية ، كلما قلت حاجة البنك إلى الاحتفاظ بنسبة كبيرة من موجودا ته بصورة نقد في البنك والعكس بالعكس .

5- سهولة أو صعوبة حصول البنك على أموال سائلة جاهزة من مصادر أخرى . فكلما ازدادت الصعوبات في سبيل حصول البنك على هذه الأموال عند الطلب ، كلما اضطر إلى زيادة ما يحتفظ به من نقد جاهز أو أرصدة لدى البنك المركزي .

6- الثقة العامة في البنك: كلما زادت ثقة جمهور المودعين في قدرة البنك على الوفاء بالالتزامات ، كلما قلت حاجته إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقد في خزائنه .

7- توفر سوق مالية نشطة: كلما كانت السوق المالية نشطة ، وبيع الأوراق التجارية والمالية فيها سهلا، كلما قلت حاجة البنك إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من موجودا ته بصورة نقد في الصندوق.

المحددات الخاصة

بالإضافة إلى تلك المحددات (العوامل) العامة ، هناك عوامل خاصة ومباشرة تؤثر على حجم الرصيد النقدي الموجود في البنك التجاري وتتكون من مجموعتين :

المجموعة الأولى: وتمثل الأموال الداخلة إلى البنك، وهي التي تعمل على زيادة حجم السيولة فيه مما يقلل الحاجة إلى رصيد نقدي زائد.

وتتكون هذه المجموعة من **:** ودائع العملاء، والإيرادات الخدمية وتسديدات القروض، وبيع موجودات البنك، إضافة إلى الاقتراض من السوق النقدي، أو من البنك المركزي.

---

[1] - حمزة الزبيدي : إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان) ، مصدر سابق ، ص 251 ، 252

[2] - زياد رمضان ، ومحفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص125

المجموعة الثانية: وتمثل الأموال الخارجة من البنك : وهي التي تعمل على تخفيض حجم السيولة فيه، مما يزيد من حاجة البنك إلى الرصيد النقدي ، ومن أمثلتها : ودائع العملاء وتلبية طلبات المقترضين، والمصروفات الإدارية والعمومية ، وتسديد الأرباح الموزعة نقدا.

ويمكن تلخيص عناصر المجموعتين في الجدول التالي :

جدول (2:5) محددات الرصيد النقدي في البنك الفرد

عوامل الزيادة في الرصيد النقدي	عوامل النقص في الرصيد النقدي
- الودائع الأولية. - الإيرادات الخدمية. - تسديدات قروض العملاء. - بيع موجودات البنك. - إعادة حسم الأوراق التجارية. - الاقتراض من السوق النقدي أو من البنك المركزي - زيادة رأسمال البنك. - تحقيق رصيد دائن للبنك لدى البنوك الأخرى نتيجة عملية المقاصة.	- سحب الأفراد لودائعهم نقدا. - تلبية طلبات الاقتراض من العملاء الجيدين. - سداد قروض كان البنك قد اقترضها من البنك المركزي أو من غيره. - ظهور رصيد مدين مطلوب من البنك تأديته للبنوك الأخرى نتيجة لعملية المقاصة. - حسم الأوراق التجارية. - تخفيض رأسمال البنك.

المصدر: زياد رمضان ، ومحفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص126 ، 127

خليل الشماع ، استراتيجيات وسياسات إدارة السيولة ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، مج13 ، ع3 ، 2005 ، ص4

ووفقا لقانون المتوسطات يتوقع أن تكون المسحوبات والإيداعات اليومية متقاربة ، ومن ثم ينبغي ألا يزيد رصيد النقدية في خزائن البنك عن ما يكفي لمواجهة مسحوبات غير متوقعة، وهو ما يطلق علية بحافة الأمان .[1]

شبه النقود Near money

بعد أن يحتفظ البنك بالاحتياطي النقدي الإلزامي (القانوني) لمواجهة حركة السحب اليومي ، وبرصيد نقدي كاف لمواجهة الطوارئ ، يحتفظ بجزء من موارده بصورة استثمارات سائلة تحقق له إيرادا تسمى – شبه النقود - وتستخدم شبه النقود احتياطيا ثانويا Secondary Red eye يلجأ إليه البنك في حالة السحب الكثيف ، فتشكل بذلك خط دفاع ثان لزيادة حماية المودعين وضمان أموالهم ضد مخاطر نقص السيولة .[2]

[1] - منير هندي ، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات) ، مصدر سابق ، ص208

[2] - انظر كل من : حمزة الزبيدي : إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان) ، مصدر سابق ، ص253 ، زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص 128

وتتكون الاحتياطيات الثانوية من استثمارات البنك في الموجودات القصيرة الأجل مثل:[1]

1- الاستثمار في أوراق مالية حكومية – أذون الخزانة مثلا–حيث يسهل بيعها في أي لحظة دون أي خسائر تذكر.

2- الإيداع بإشعار لجزء من موارد البنك لدى احد البنوك المحلية.

3- الإيداع لدى البنك المركزي .

4- شراء أوراق تجارية تستحق في المدى القصير جدا ، شريطة أن تكون سيولة هذه الأوراق عالية جدا.

5- قروض قصيرة الأجل يستطيع البنك استدعاءها في أي لحظة يشاء تسمى Call loans واستعمالها منتشر في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يستعملها سماسرة وتجار الأوراق التجارية في البورصات وفي الأسواق المالية .

ويتوقف حجم الاحتياطي الثانوي على عدة عوامل من أهمها :

1- مدى تذبذب الودائع.

2- مدى سهولة الحصول على موارد إضافية من مصادر أخرى في الوقت المناسب ، وسياسة البنك المركزي بشأن المستوى الملائم للسيولة. [2]

وأيضا يتوقف حجم الاستثمار في الاحتياطي الثانوي على الأنظمة والقوانين المعمول بها وفيما إذا كانت هذه الأنظمة تسمح للبنك التجاري بتوظيف جزء من احتياطياته الإجبارية على هذه الصورة أم لا .

تجدر الإشارة إلى أن البنك المركزي اليمني لا يعطي الفائدة على الودائع فحسب ، ولكنه يعطي لرصيد الاحتياطي الإلزامي للعملة المحلية فائدة أيضا.[3]

الائتمان [4] **"Loans and Credit"**

بعد حجز جزء من ودائع البنك بصورة احتياطي إلزامي ، وتأمين السيولة اللازمة لمواجهة طلبات السحب. تقدم إدارة البنك على استثمار وتوظيف بقية مواردها في أوجه الاستثمار المختلفة. ويعد الائتمان المصرفي أهم قنوات التوظيف في البنوك التجارية، وهو المصدر الرئيسي لإيراداتها، لذلك تجتهد إدارة الائتمان في البنك في البحث عن المقترضين الجيدين، والذهاب إليهم رغم المخاطر المحتملة من جراء ذلك الائتمان وذلك بسبب ما يعود عليها من عوائد مجزية ومضمونه في أغلب الأحوال.

وللائتمان المصرفي تصنيفات عديدة نختار منها تصنيفه إلى ائتمان مباشر، وغير مباشر.

---

[1] - انظر كل من: حمزة ، المصدر السابق ، ص253 ، ورمضان ، المصدر السابق ، ص 127 ، ومنير هندي ، المصدر السابق ، ص209.

[2] - حمزة الزبيدي : إدارة المصارف (إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان) ، مصدر سابق ، ص254 ، و طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف) ، الدار الجامعية 2005، ص461

[3] - اقتصاد وأسواق – مجلة أهلية متخصصة ، صادرة عن مركز دراسة السوق والمستهلك – ع32 – فبراير2006 ، ص19

[4] - انظر كل من : على جمال الدين عوض : عمليات البنوك من الوجهة القانونية ، المكتبة القانونية ، طبعة 1993 ، ص489 ، محمد لفروجي : العقود البنكية بين مدونة التجارة والقانون البنكي ، ط2 مطبعة النجاح الدار البيضاء ، يناير 2001 ، ص340

- **فالائتمان المباشر يتكون غالبا من :**
  - القروض العادية الاستهلاكية.
  - القروض التجارية ولها أكثر من صورة أهمها:
    - خصم الأوراق التجارية.
    - القروض الثنائية والمشتركة.
    - حساب الجاري مدين .
    - التمويل التأجيري والتمويل التشغيلي.
- **أما الائتمان غير المباشر فمن مكوناته:**
  - الكفالات المصرفية .
  - الاعتمادات المستندية .
  - القبولات المصرفية .
  - بطاقات الائتمان.

و يصنف حسب الأجل : إلى الطويل وقصير الأجل، وحسب الضمان إلى مضمون وشخصي، أو حسب القطاع الاقتصادي إلى تمويل تجاري، وصناعي، وزراعي ، وعقاري، كما يصنف إلى مباشر وغير مباشر.[1]

الاستثمارات

تخصص البنوك التجارية جزءا من مواردها لبند الاستثمارات ، إلاّ أن المحفظة الاستثمارية التي تكونها هذه البنوك تتأثر بمستوى التطور الاقتصادي المحلي وبمناخ الاستثمار والقوانين المنظمة لعمل البنوك ، ورسالة وأهداف البنك نفسه.

فبعضها تقتصر على الاستثمار في الأسهم والسندات ولكنها تختلف فيما بينها من حيث الأجل، والبعض الآخر تتعدى الاستثمار المالي الغير مباشر إلى الاستثمارات المباشرة في مشاريع التنمية المختلفة وتتواجد هذه الصور في اقتصاديات الدول النامية المتأثرة بالمنهج الأوروبي ، وفي الاقتصاديات المختلطة غالبا .

الأصول الثابتة

تمثل هذه الأصول موارد البنية التحتية للبنك، وتشمل مقرات البنك، والممتلكات الثابتة ، وأجهزة الكمبيوتر والمركبات والأثاث... وغير ذلك من الأصول اللازمة لتسيير أعمال البنك وتكون هذه الأصول بمثابة الضمان لدائني البنك حيث تشترطها القوانين والأنظمة داخل البلد.

[1] - للمزيد انظر إلى : منير هندي ، مصدر سابق ، ص210

المبحث الثاني

مفهوم الائتمان المصرفى وصوره

سبق التنويه إلى أن الائتمان المصرفي هو أهم قنوات التوظيف في البنوك التجارية ، وهو المصدر الرئيسي لإيراداتها ، حيث يمثل الجانب الأكبر من الاستخدامات . لذلك سنخصص المطلب الأول من هذا الفصل للتعرف على مفهوم الائتمان المصرفي ، وفي المطلب الثاني سنتعرف على صوره.

المطلب الأول: مفهوم الائتمان المصرفي

يعرف التشريع اليمني الائتمان المصرفي بأنه : (التسهيلات والقروض والسّلف النقدية بأشكالها وأحجامها المختلفة التي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية).[1]

وتعرفه المراجع المتخصصة بأنه:(الثقة التي يوليها البنك لعميله في إتاحته مبلغ معين من المال لاستخدامه في غرض محدد خلال فترة معينة، ويتم سداده بشروط معينة مقابل عائد مادي متفق عليه)[2]

عناصر التعريف

يتضح مما سبق أن للائتمان أربعة عناصر رئيسية هي:

العنصر الأول : الثقة

تعد الثقة حجر الزاوية بالنسبة للعميل ، وتعني : أن البنك قد قام بدراسة كافة المقومات الائتمانية ، ووجد أن العميل أهل للحصول على الائتمان المطلوب ، وأن درجة المخاطرة التي تتضمنها عملية منح الائتمان يمكن قبولها ، خاصة أن أي قرار يتخذ في البنك هو قرار يحتمل درجة من المخاطرة التي يتعين حسابها بدقة شديدة ، ويتعين أخذها في الاعتبار عند رسم السياسات التوظيفية لموارد البنك حتى لا يتعرض البنك لأي هزة نتيجة إعسار عميل معين أو مجموعة من العملاء.

العنصر الثاني : مبلغ الائتمان المزمع منحه للعميل

ويرتبط هذا العنصر بجانبين أساسيين هما :

الجانب الأول : حجم الموارد القابلة للتوظيف لدى البنك.

الجانب الثاني : مدى ملاءمة العميل وقدرته على السداد .

ومن خلال الحساب الدقيق لهما يتم اتخاذ القرار بمدى مناسبة العميل ، ومدى سلامة إقراضه المبلغ المطلوب أو القيام بتخفيض المبلغ المطلوب إلى القدر الذي يتناسب معه.

---

[1] - الفقرة (ز) من المادة (2) من قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998

[2] -أنظر كل من : محسن الخضيري – الائتمان المصرفي منهج متكامل في التحليل والبحث والائتمان – مكتبة الانجلو المصرية ص37 – 38 ، و Mc- Kinnon ,R.I (1973) "Money and Capital in economic development" , Washington DC , Brooking institution , IN "The effect of financial liberalization on Saving and investment in Uruguay " Jain de Molo et James Tybout Revne Economc development and cultural change. Avril 1986.

العنصر الثالث: الغرض المستخدم فيه الائتمان

من الضروري معرفة الهدف من حصول العميل على الائتمان المطلوب ، وهل سيقوم باستخدامه في عمليات استثمارية ، أو للإنفاق على العمليات الجارية للنشاط ، وما هي طبيعة هذا النشاط والعوامل التي تحكمه وتتحكم فيه.

العنصر الرابع: المدة

لابد من مدة محددة يتم خلالها تقديم الائتمان للعميل يطلق عليها فترة السحب ومدة أخرى يتم خلالها سداد هذا الائتمان يطلق عليها فترة سداد القرض .

وقد تتداخل الفترتان وتندمجان معا حيث يعطى للعميل حق السحب والسداد في أي وقت خلا لهما ، وقد يفصلان أو يوجد بينهما فترة سماح ، وعادة ما تكون هذه الأخيرة مرتبطة بالتمويل الاستثماري الذي يستهدف تمويل عمليات إنشائية أو توسعات لمصنع أو وحدة إنتاجية معينة ، ويمنح البنك فترة السماح لهذه الوحدة حتى تتمكن من الإنتاج وبيع منتجاتها وتحقيق إيراد يكفي لسداد التزاماتها قبل البنك.

ويتم سداد القرض أو الائتمان الممنوح إما على دفعات أو أقساط أو يتم سداده دفعة واحدة ، ويتم تحديد شروط السداد بالاتفاق بين البنك مقدم الائتمان وبين العميل طالب الائتمان.

أهميته

يعد الائتمان المصرفي بصوره المختلفة أكثر الأصول جاذبية بالنسبة للبنوك التجارية ، نظرا لارتفاع معدل العائد المتولد عنها ، وذلك بالمقارنة مع العائد المتولد من الأصول الأخرى.

إضافة إلى أهميته الاقتصادية الاجتماعية : فالائتمان هو أحد أهم وسائل الإنتاج ، تلجأ إليه كل الوحدات الاقتصادية لمواجهة حاجاتها من السيولة لاستمرار دوران عجلة الإنتاج فيها.

المطلب الثاني: صور الائتمان المصرفي [1]

يتخذ الائتمان المصرفي تصنيفات عديدة، سبق أن حددنا التصنيف المختار إلى ائتمان مباشر وائتمان غيرمباشر، وسنتناول صور الائتمان المصرفي المباشر في الفرع الأول، وفي الفرع الثاني سنتناول صور الائتمان المصرفي غير المباشر.

الفرع الأول: صور الائتمان المصرفي المباشر

يعد الائتمان المصرفي المباشر الشكل الأكثر ربحية في نشاط البنوك التجارية ، وبالتالي الأكثر شيوعا. ومضمون هذا النوع هو قيام إدارة الائتمان في البنك التجاري بمنح مبالغ نقدية مباشرة لطالب الائتمان لاستخدامها في تمويل عمليات متفق عليها ومحددة بعقد الائتمان ونوع الضمان المطلوب.

وأكثر أنواع الائتمان المصرفي المباشر الذي تمارسه البنوك التجارية هي:

1- القروض العادية (الاستهلاكية).

2- القروض التجارية ولها أكثر من صورة أهمها:

- خصم الأوراق التجارية
- القروض الثنائية والمشتركة
- حساب الجاري المدين
- التمويل التأجيري والتمويل التشغيلي

أولا: القروض العادية الاستهلاكية

هي التي تمنح لفئات معينة من المجتمع لغرض الحصول على سلع أو خدمات الاستهلاك الشخصي ، أو لمقابلة نفقات معينة ليس في مقدور المقترض سدادها من دخله الحالي.

ومن أمثلة هذا النوع من القروض تلك التي تقدم للأفراد بغرض تمويل شراء السيارات أو الثلاجات أو منازل سكنية أو غيرها من السلع المعمرة ، وقروض تشطيبات المنازل أو تحسينها. وعادة ما يتم سداد هذه القروض على دفعات شهرية. [2]

وقد لاحظنا خلال زيارات متكررة لبعض البنوك التجارية اليمنية والمغربية حملات ترويج مكثفة لصور شتى من القروض الاستهلاكية، وصل الأمر بالبنوك المغربية إلى تمويل أضاحي العيد.

---

[1] - محمد الفروجي ، العقود البنكية ، ط2 ، مطبعة النجاح ، الدارالبيضاء 2001ص321 ، 373 ، و حمزة الزبيدي – إدارة الائتمان المصرفي ، مرجع سابق ص98 - 117

[2] - طلعت أسعد : ص132 ، 141

موقف البنك اليمني من هذه الشريحة

خصص البنك اليمني فرعا في أمانة العاصمة وآخر في تعز لمقابلة حاجات هذه الشريحة المجتمعية وذلك وفقا للشروط التالية:[1]

1- إذا كان القرض المطلوب في حدود 100 ألف ريال أي ما يعادل (500دولار) يطلب من المقترض ما يعادل 150% ذهب ضمان.
2- إذا كان القرض المطلوب من 100- 300 ألف ريال ، يطلب من المقترض موافقة من المحكمة التجارية إلى جانب 150% ذهب ضمان.
3- إذا كان القرض المطلوب أكثر من 300الف ريال يمني ، يتم استيفاء الشروط الواردة في الفقرتين (2،1) ثم يرفع الأمر للإدارة العامة للموافقة.

ثانيا: القروض التجارية

هي القروض التي تمنحها البنوك التجارية للتجار والصناع سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات ، وذلك لمقابلة احتياجاتهم من السيولة بهدف تكوين الأصول الثابتة للمنشأة أو تدعيم الطاقة الإنتاجية لها عن طريق تمويل رأس المال العامل أو تلك الممنوحة لتمويل المحاصيل الزراعية ، وذلك بصورة خصم كمبيالة أو قروض محددة الأجل أو قروض في حساب جار.

وقد يكون الائتمان المطلوب صغيرا يستطيع تحمله البنك بمفرده ، وقد يكون أكبر من الحد الأقصى المسموح به للبنك أن يمنحه لكل مقترض، وفي هذه الحالة يلجأ البنك إلى الاستعانة ببنوك أخرى لتمويل القرض ، وهو ما يسمى بالائتمان المشترك .

أ- خصم الأوراق التجارية

تعد عملية خصم الأوراق التجارية من قبل البنوك التجارية من أكثر الحالات شيوعا في مجال الائتمان المصرفي المباشر ، ويشاع استخدام هذا النوع من الائتمان المصرفي نظرا لشيوع استخدام الأوراق التجارية أو الكمبيالات في المعاملات التجارية لتنظيم علاقات البيع الآجل فيما بين التجار .

تعريف الورقة التجارية

الورقة التجارية أو الكمبيالة هي (صك مكتوب وفقا لبيانات قانونية محددة يتضمن أمرا من شخص يسمى الساحب إلى شخص آخر يسمى المسحوب عليه بأن يدفع مبلغا معينا من النقود لدى الإطلاع أو في تاريخ معين لأمر شخص ثالث يسمى المستفيد). [2]

[1] - أحمد سفيان : رئيس قسم التسهيلات فرع 26سبتمبر تعز ، تاريخ المقابلة 19 ، 20 /1/ 2008

[2] - محمد عبدالقادر الحاج : شرح القانون التجاري اليمني ، 2004 ، ص 108

تعريف الخصم

تعرف عملية خصم الكمبيالة بأنها (تلك العملية التي بمقتضاها يدفع البنك إلى المستفيد من كمبيالة لم يحل أجل استحقاقها بعد ، المبلغ الوارد فيها مقابل تنازل هذا المستفيد عن الحق الثابت له في الكمبيالة موضوع العملية. ويمكن في هذا الإطار للبنك المعني بالأمر أن يخصم من قيمة الكمبيالة مبلغا يسمى سعر أو عمولة الخصم ، يعادل الفائدة التي يمكن أن ينتجها المبلغ المدفوع للمستفيد طيلة المدة المتراوحة بين تاريخ إجراء عملية الخصم وتاريخ استحقاق الكمبيالة المخصومة).[1]

مما سبق يتضح أنه إذا احتاج حامل الكمبيالة إلى المال فانه يستطيع خصمها في إحدى البنوك التجارية ، حيث يقوم البنك بتسليم التاجر حامل الكمبيالة مبلغا من المال يمثل القيمة الاسمية للورقة مطروحا منه (فوائد المدة المتبقية من أجل الكمبيالة).

إضافة إلى ذلك فان البنوك تفرض على التاجر – بائع الكمبيالة – عمولة خصم + مصاريف التحصيل + تكاليف البريد والدمغة.

وإذا ما احتاج البنك الذي قام بعملية الخصم إلى نقود ، فانه يستطيع إعادة خصمها – الكمبيالة – لدى البنك المركزي مقابل فائدة تسمى (سعر إعادة الخصم) وعادة ما تكون أقل من معدل الفائدة التي خصمت بها تلك الورقة لدى البنك التجاري.

موقف البنك اليمني من خصم الأوراق التجارية

أفاد كل من سألتهم من مسئولي الائتمان في الإدارة العامة والفروع أن البنك لا يتعامل بهذه الصيغة الائتمانية ، أي لا يقدم قروض بضمان كمبيالات.[2]

ب- القـــــــروض الثنائية

وهي التي يتكون فيها أطراف العقد من طرفين اثنين هما: البنك المقرض كطرف أول، والمنشأة المقترضة كطرف ثان في العقد. وهذه الصورة من صور الإقراض المصرفي هي الأكثر شيوعا في البنوك التجارية.

وتصنف القروض الثنائية المقدمة لمنشآت الأعمال وفقا لأسس مختلفة من أهمها : [3]

تاريخ الاستحقاق، وتوقيت دفع الفوائد، ووجود رهن من عدمه، ونوعية العملاء، والأنشطة التي يمارسها هؤلاء العملاء.

فمن حيث تاريخ الاستحقاق: هناك قروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، كما أن هناك قروض تسدد على أقساط دورية .

---

[1] - محمد لفروجي – مرجع سابق- ص322

[2] عبد الكريم قاسم : نائب مدير إدارة الفروع ، تاريخ المقابلة في2006/6/22 ، وفواد رئس قسم التسهيلات فرع تعز الرئيسي تاريخ المقابلة 2008/1/21 ، أحمد سفيان رئيس قسم التسهيلات فرع 26سبتمبر تاريخ المقابلة في2008/1/20.

[3] - منير إبراهيم هندي – البنوك التجارية، مصدر سابق – ص210 ، 211

ومن حيث توقيت دفع الفوائد: فهناك القروض التي تدفع عنها الفوائد مع قيمة القرض في تاريخ الاستحقاق، والقروض التي تخصم منها قيمة الفوائد مقدما ، على أن يلتزم العميل بسداد قيمة القرض بالكامل عندما يحين أجله .

أما من حيث تصنيف القروض إلى قروض برهن وقروض بدون رهن: فالقروض المرتبطة برهن يلتزم فيها المقترض بتقديم الأصول كرهان لضمان سداد قيمة القرض ، وتشترط البنوك غالبا أن تكون القيمة السوقية للأصل أكبر من قيمة القرض .

ومن حيث نوعية العملاء : فيتضمن القروض التي تحصل عليها منشآت الأعمال ، والقروض التي توجه لتمويل التجارة الخارجية، والقروض التي تقدم للسماسرة والمتعاملين في الأوراق المالية، والقروض التي تحصل عليها المؤسسات المالية، أو التي تحصل عليها البنوك التجارية، وكذا القروض التي توجه إلى المجالات الزراعية أو إلى شراء العقارات .

موقف البنك اليمني من القروض التجارية الثنائية

تمنح القروض التجارية الثنائية في البنك اليمني وفقا لما يلي:[1]

1- يمنح البنك اليمني قروضا بضمان وديعة وذلك شريطة أن يكون العميل المقترض أو الضامن لديه حساب وديعة في البنك ، فيعطى بضمانها قرضا بمقدار 50% من قيمة الوديعة الضامنة.

2- يمنح البنك اليمني قروضا أو تسهيلات بضمان عقاري يخضع للشروط التالية:

أ- أن يكون للمقترض مشروع قائم .

ب- أن تثبت الدراسة أو التقييم الذي قام به مندوبو البنك جدوى المشروع وإمكانية تسديد المديونية.

ج– أن يكون لدى المقترض حساب في البنك، وحركة نشاطه خلال الفترة السابقة – لا تقل عن ستة أشهر– إيجابية ، وتعاملاته السابقة مع البنك جيدة.

د– أن يكون العقار مباني .

هـ- أن يكون قيمة العقار ثلاثة أضعاف قيمة القرض.

و- أن يحضر تفويض من المحكمة التجارية برهن العقار.

ز- أن تكون كل مستندات الملكية للعقار سليمة.

ح- أن توافق عليه لجنة التشغيل في الإدارة العامة.

تقوم لجنة التشغيل – الإدارة العامة - بدراسة الملف أياما وربما أسابيع أو شهور، وبعدها قد توافق أو تمانع.

[1] - عبد الكريم قاسم : نائب مدير إدارة الفروع ، تاريخ المقابلة في2006/6/22 ، وفواد رئس قسم التسهيلات فرع تعز الرئيسي تاريخ المقابلة 2008/1/21 ، أحمد سفيان رئيس قسم التسهيلات فرع 26سبتمبر تاريخ المقابلة في2008/1/20.

ج- الائتمان المشترك

الائتمان المشترك : هو أن يشترك أكثر من بنك تجاري في تمويل قروض أو تسهيلات مصرفية في ظل ظروف واحدة وضمان مشترك .[1]

وقد ظهرت فكرة الائتمان المشترك بعد أن تعاظمت احتياجات المشروعات الاستثمارية إلى تمويل ضخم قد لا يستطيع بنك واحد على تقديمه. وحتى لو كان قادرا بمفرده على هذا التمويل ، فان ذلك يمثل بالنسبة له مخاطر جمة قد لا يستطيع تحمل تبعاتها. [2]

وتتسم القروض المشتركة غالبا بسمات الأجل الطويل، وتحقق فوائد وأغراضا عدة للمقترضين والمقرضين من أهمها ما يلي: [3]

أولا : بالنسبة للمقترضين

أ- تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم الكبيرة من التمويل التي لا يستطيعون عادة الحصول عليها من بنك واحد.

ب- تتيح القروض المشتركة تعريف السوق المالي بملاءة المقترض، وتدعم من مركزه عند الاقتراض مرة أخرى .

ثانيا : بالنسبة للمقترضين

أ- تسمح القروض المشتركة للبنوك بتنمية نشاطها الائتماني بالاشتراك مع بنوك أخرى ، ولمجموعات متنوعة من المقترضين يصعب على كل بنك بمفرده اجتذابهم خاصة بالنسبة للبنوك التي لا تتوافر لديها أجهزة منتشرة لتسويق الائتمان.

ب- تساعد المقرضين على الحد من المخاطر التي تنجم عن تركيز المعاملات ، أو التوسع في منح الائتمان لعميل واحد.

ج- تمثل العمولات التي تتقاضاها البنوك بمناسبة إدارة هذه القروض مصدرا هاما من مصادر إيراداتها.

أطراف اتفاقية الائتمان المشترك [4]

تضم اتفاقية الائتمان المشترك الأطراف الآتية :

- مدير القرض lead manager

هو البنك المطلوب منه إدارة القرض ويسمى بالبنك القائد.

---

[1] - طلعت أسعد - مرجع سابق – ص145

[2] - انظر طلعت أسعد – مرجع سابق – ص144 ، و حمزة الزبيدي – إدارة الائتمان - مصدر سابق – ص114

[3] -إبراهيم مختار – مرجع سابق –ص314

[4] - المصدر نفسه ص 315

- البنوك المعاونة في الإدارة "The co – Managers"

هي التي يكونها البنك القائد ابتداء لتتولى وضع الشروط الأساسية للقرض بالاتفاق مع العميل المقترض، وهي غالبا تكون مشاركة بحصص كبيرة في القرض. فبعد حصول البنك القائد على تفويض من المقترض بتدبير القرض تجتمع الإدارة المعاونة لترتيب خطة العمل وتقاسم الأدوار بينها.

البنك الوكيل "The Agent Bank"

وهو البنك الذي تسند إليه مهمة تنفيذ اتفاقية القرض بعد توقيعها.

البنوك المقرضة "The participant Banks "

هي مجموعة البنوك التي تشارك بحصص متفاوتة في تقديم القرض بما فيها البنك القائد والبنك الوكيل.

المقترض "The borrower"

هي المنشأة التي ستحصل على القرض بالشروط التي تتفق عليها مع البنوك المقرضة.

موقف البنك اليمني من صيغة الائتمان المشترك

من الملاحظ أن هذه الصيغة لم تمارس في البنك اليمني . السبب هو أنه يعاني من أزمة توظيف ما لديه من موارد كما سنرى في المبحث التالي، ثم أن جميع البنوك اليمنية لم ترقى بعد إلى مستوى تبني القروض الثنائية أو إدارتها.

د- الحساب الجاري المدين - السحب على المكشوف "Overdraft"

الحساب الجاري المدين : هو اتفاق بين البنك وطالب الائتمان . بموجبه يضع البنك التجاري ائتمانا نقديا بشكل تسهيلات مصرفية تحت تصرف العميل . يسمح له – للعميل – بالسحب من هذا الحساب إلى السقف المتفق عليه ، وذلك خلال فترة الائتمان والتي تكون في العادة سنة واحدة قابلة للتجديد. وفي مقابل ذلك يتعهد العميل برد المبالغ التي يستعملها فعلا وما قد يتفق عليه من فوائد وعمولة ومصروفات.[1]

والى ذلك ذهبت المادة (394) من القانون التجاري اليمني ، حيث جاء فيها : [2]

1- التسهيل بالسحب على المكشوف عقد يضع البنك بمقتضاه تحت تصرف طالب التسهيل مبلغا من النقود ولمدة معينة أو غير معينة.

2- يتعين على طالب التسهيل فتح حساب جار لدى البنك مانح التسهيل.

3- يعتبر التسهيل منعقدا عند صدور قرار البنك بالموافقة على منحه وإدراج ذلك في بطاقة الحساب الجاري الخاص بالعميل .

[1] - على البارودي: القانون التجاري ، بيروت ، الدار الجامعية ،1991 ، ص368– نقلا عن حمزة–إدارة الائتمان–مرجع سابق – ص99- 100.

[2] - إبراهيم مختار – التمويل المصرفي – ط 4 - مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة - 2005- ص 314

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن سحب مبالغ إضافية، من قبل العميل تزيد عن الحد الأعلى المسموح به شرط الحصول على موافقة إدارة الائتمان ، وفي العادة يتم قيد عمولة التزام مقدما على السقف الذي تم منحه إلى العميل لأغراض السحب من الحساب الجاري ، في حين يتم قيد الفائدة في نهاية كل شهر وبحيث يتم احتسابها على الرصيد اليومي المدين. [1]

موقف البنك اليمني من صيغة السحب على المكشوف

السحب على المكشوف كما لاحظنا سابقا هو عبارة عن آلية لتنفيذ القرض، وهي قائمة في البنوك التجارية اليمنية جمعاء ومنها البنك اليمني . يستطيع العميل التعامل من خلال هذه الآلية بعد استكمال جميع إجراءات منح القرض.

هـ- التمويل التأجيري والتمويل التشغيلي

يعد التمويل التأجيري والتمويل التشغيلي ، أحد أهم التطورات الحديثة في نشاطات البنوك التجارية، فهو ذروة التطوير القانوني للصيغة التمويلية التي تحققت لشركات الأعمال في الحصول على المعدات أو الموجودات اللازمة دون أن تضطر لأداء كامل القيمة أو الكلفة. [2]

وقد ظهر هذا النوع من الخدمات المصرفية بصورته الحديثة في الولايات المتحدة عام 1952، وشهد نجاحا كبيرا جعله ينتشر في كافة أنحاء العالم. [3]

وفي اليمن رغم قيام البنوك الإسلامية بممارسته ، تحت مسمى الإجارة المنتهية بالتمليك منذ وقت مبكر، فقد صدر في 26/ابريل/2007 قانون ينظم تطبيقه في جميع البنوك التجارية يسمى (قانون التأجير التمويلي).[4]

أولا : التمويل التأجيري "Financial lease"

هو قيام البنك بتمويل شراء مجموعة معينة من الأصول الثابتة أو المنقولة وتأجيرها للغير لفترة معينة . [5]

ويعرفه القانون اليمني بأنه " هو نشاط استثماري يقوم بممارسته المؤجر، ويشمل امتلاكه أو قيامه بشراء الأصل المؤجر من المورد وفقا للشروط المتفق عليها مع المستأجر ويقوم المؤجر بشراء ذلك الأصل من ماله الخاص ، أومن مال مقترض، ويجعل الأصل المؤجر في حيازة المستأجر لاستخدامه والانتفاع به وفقا لبنود عقد التأجير التمويلي ". [6]

ووفقا لهذا النظام يتلقى البنك طلب العميل الذي يرغب باستئجار معدات معينة، فإذا أطمأن البنك إلى سلامة المركز المالي للعميل وخبرته يقوم بإبرام عقد إيجار غير قابل للإلغاء متوسط أو طويل الأجل ،

---

[1] - فائق النجار: التحليل الائتماني مدخل اتخاذ القرارات ، عمان ، مطبعة بنك الاسكان ، 1997 ، ص 128 ، نقلا عن حمزة – إدارة الائتمان – مصدر سابق ،ص100.

[2] - حمزة الزبيدي – إدارة الائتمان – مصدر سابق ، ص115

[3] - طلعت أسعد عبد الحميد ، ادارة البنوك المتكاملة (الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال) ، مصدر سابق ، ص137

[4] - قانون التأجير التمويلي رقم (11) لسنة 2007

[5] - طلعت أسعد عبد الحميد ، ادارة البنوك المتكاملة (الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال) ، مصدر سابق ، ص137

[6] - المادة (2) الفقرة (8) من قانون التأجير التمويلي رقم (11) لسنة 2007

يقوم على أساسه البنك بتمويل شراء هذه المعدات وتأجيرها للعميل بقيمة تعادل تكاليف الشراء أو نسبة كبيرة منها ، وعائد مناسب ، ولا يتحمل البنك المؤجر أية تكاليف للصيانة ، أو الإصلاح أو التأمين أو الضرائب ، ويتحملها جميعها المستأجر.

فقد ورد في الفقرة السابعة من المادة الثانية بأن الإيجار يشمل ما يلي: [1]

أ- تعويض المؤجر عن تكاليف شراء الأصل المؤجر، بالإضافة إلى جميع النفقات المتعلقة بشراء ونقل وتشغيل الأصل المؤجر، بما يكفل استخدامه حسب ما أعد لأجله، ووفقا لعقد التأجير التمويلي.

ب- عائد للمؤجر.

بل ويشترط أن يبرم المستأجر عقد صيانة مع الشركة الموردة للمعدات لضمان استمرار كفاءتها، وصلاحيتها للتشغيل .

فقد ورد في الفقرة (د) من المادة السابعة ما يلي : [2]

يقوم المستأجر وعلى نفقته الخاصة بصيانة الأصل المؤجر وفقا لشروط عقد التأجير والمتطلبات الفنية المتعلقة بالأصل المؤجر.

وقد يتاح للمستأجر في العقد فرصة الشراء الاختياري للمعدات في نهاية عقد التأجير مقابل الجزء الباقي من تكلفة الشراء الذي لم يغطه عقد التأجير، أو بأسعار تحدد عند بداية التعاقد أو بأسعار السوق السائد عند نهاية العقد. [3]

خصائصه [4]

يتميز عقد التمويل التأجيري بمجموعة من الخصائص هي:

1- أن اختيار الأصل الرأسمالي من المنتج أو الموزع يتم عن طريق المستأجر وليس المؤجر.
2- تظل المعدات في ملكية البنك (المؤجر). ولا يحق للمستأجر أن يلغي العقد من تلقاء نفسه. وعلى العكس من ذلك فإنه كثيرا ما يحق للمستأجر تجديد عقد الإيجار.
3- للمستأجر الحق الكامل في الاستفادة بالمعدات خلال فترة التأجير.
4- يقع عبء تقادم الآلة بالكامل على المستأجر. كما أن عليه عبء صيانة وتعديل المعدات.
5- ينتهي عقد التأجير التمويلي عندما يسدد المستأجر الإيجار كاملا وخلال المدة المتفق عليها.
6- يتاح للمستأجر فرصة الشراء الاختياري للمعدات في نهاية عقد التأجير.

---

[1] - قانون التأجير التمويلي رقم (11) لسنة 2007

[2] - المصدر نفسه

[3] - انظر كل من : إبراهيم مختار – التمويل المصرفي، مصدر سابق ، ص209 ، والفقرة(1) من المادة الخامسة من قانون التأجير التمويلي

[4] - انظر كل من المواد (7 ، 8 ، 10 ، 11) من قانون التأجير التمويلي ، و طلعت اسعد ، مصدر سابق ص140

مزايا التمويل التأجيري

يحقق هذا الأسلوب التمويلي عدة مزايا لكل من البنك والمستأجر والمجتمع أهمها ما يلي:

أولا: بالنسبة للبنك [1]

1- يوفر للبنك مجالا، لاستثمار أمواله بعوائد مناسبة وبضمان كاف نتيجة ملكية الأصول موضوع التمويل.

2- يعطي للبنك فرصة للحصول على عائد مرتفع باعتباره قرضا طويل الأجل . ويعد أكثر أنواع القروض طويلة الأجل ربحية.

3- يستفيد البنك من خصم قيمة استهلاك الأصول التي يمولها من الوعاء الخاضع للضريبة.

4- هناك ميزة أخرى مطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يحصل البنك على إعفاء ضريبي بنسبة معينة تطبيقا لسياسة تشجيع الاستثمارات الرأسمالية الجديدة، حيث تخصم من الضرائب المستحقة عليه وليس من وعاء الضريبة .

5- جذب عملاء جدد للبنك : حيث يصبح البنك الذي يقدم خدمات التمويل التأجيري بمثابة شركة قابضة يمكن أن تضمن الحصول على حسابات الودائع والمعاملات المالية الأخرى الخاصة بهذه الشركات للتعامل مع البنك.[2]

ثانيا : بالنسبة للمستأجر [3]

يستفيد المستأجر من هذا الأسلوب التمويلي مايلي:

1- توفير موارد إضافية للمنشأة : حيث يحصل المستأجر على قيمة الأصل الرأسمالي بنسبة 100% وهو ما لا يتوافر في الأساليب التقليدية.

2- رخص تكاليف التأجير مقارنة بالأساليب التمويلية الأخرى . ويرجع ذلك إلى أن المؤجر يتمتع بمزايا تؤدي إلى تخفيض قيمة الإيجار منها :

أ- أن القيمة الاستهلاكية للأصل في نهاية عمره الإنتاجي تؤخذ في الاعتبار عند تحديد المعامل الذي يحسب على أساسه الإيجار.

ب - أن التأجير يتمتع بميزة خصم الاستهلاك للآلات المشتراة من الوعاء الخاضع للضريبة.

3- لا تؤثر عملية التأجير على الفرص الأخرى المتاحة للمنشاة للاقتراض من مؤسسات تمويلية أخرى وذلك لأن الأصول المؤجرة لا تظهر في الميزانية كأصل رغم وجودها في التشغيل ، كما لا يظهر

---

[1] - انظر كل من : إبراهيم مختار ، التمويل المصرفي ، مصدر سابق ، ص211 ، و طلعت عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص 138

[2] - طلعت أسعد : المصدر سابق ، ص138

[3] - إبراهيم مختار المصدر السابق ،ص211 ، وطلعت أسعد ، المصدر السابق ، ص138

المقابل بقيمتها في جانب الخصوم كالالتزامات ، بل يدرج إيجار تلك الأصول في حساب الأرباح والخسائر كعبء.

4- أن معاملة القيمة التأجيرية خصما على الربح يتيح للمنشأة مميزات ضريبية خاصة .

5- أن تحديد قيمة تأجيرية ثابتة للمعدات يجعل المستأجر في مأمن من مخاطر التضخم وذلك عكس القروض الذي تتأثر تكاليفه بالتضخم .

6- تؤدي الطبيعة المنتظمة للمدفوعات – الأقساط الإيجارية – إلى توفير قدرة أكبر للمنشأة على التنبؤ ، يستطيع بموجبها المستأجر ربط أقساط الإيجار بحجم الإيرادات .

7- زيادة درجة مرونة الطلب على القروض ، وبالتالي انخفاض تكاليفها وذلك بسبب دخول التأجير كمنافس في السوق التمويلي. كما يتم اتخاذ القرار بطريقة مثلى نظرا لتعدد البدائل المتاحة .

8- يمكن المنشأة من تخطيط مواردها بطريقة منتظمة ، مع إجراء عمليات الإحلال للمعدات الرأسمالية دون هزات رأسمالية.

ثالثا : بالنسبة للمجتمع

يحقق نظام التمويل التأجيري مجموعة من المزايا الاقتصادية من أهمها مايلي: [1]

أ- دفع عجلة التنمية الاقتصادية ، حيث يعد تطبيق أنظمة التمويل التأجيري دعما كبيرا للأنشطة الصناعية، ويزيد من النشاط التسويقي للآلات والمعدات والسلع الأخرى، وبالتالي زيادة حركة المدفوعات بين الموردين والمستثمرين للمعدات . كما تساعد هذه الإعتمادات على تحول المنشآت الصغيرة إلى منشآت متوسطة وكبيرة الحجم .

ب- تشغيل المزيد من العمالة في إنتاج وتشغيل الأصول الرأسمالية الجديدة.

ج- يسهم في الحد من آثار التضخم على تكلفة المشروعات، حيث يقضي على فترات الانتظار التي تحتاج إليها المنشآت لطرح أسهم جديدة، أو تكوين احتياطيات لمواجهة شراء الأصل والتي تودي إلى ارتفاع تكلفة الأصول في ظل موجات ارتفاع الأسعار.

د- تحسين ميزان المدفوعات لاسيما في التأجير من خارج حدود الدولة ، إذ تقتصر التحويلات للخارج على القيمة الإيجارية فقط ، بينما يتم تحويل كامل قيمة الأصل الرأسمالي للخارج في حالة شرائه.

صور التمويل التأجيري:[2]

1- التمويل التأجيري المنقول

عن طريق هذا الاعتماد يتم تمويل التجهيزات المهنية اللازمة للصناعة والتجارة والمهن الحرة ووسائل الأشغال العامة ، والحاسبات الالكترونية والأجهزة الطبية وتمليك السيارات ...الخ.

---

[1] - إبراهيم مختار، التمويل المصرفي ، مصدر سابق ، ص212 ، و طلعت عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص139.

[2] - طلعت عبد الحميد ، المصدر السابق ، ص140

وتتراوح مدة العقود الإيجارية لهذه المعدات مابين 2 – 5 سنوات ، وهذه المدة تمكن المستأجرين من ممارسة أعمالهم بأمان وبكفاية.

2- التمويل التأجيري العقاري

تستخدم هذه الإعتمادات في بناء العقارات والمكاتب والمستودعات والمصانع والمستشفيات ودور العلم والجامعات والفنادق ، وتبلغ مدة التأجير مابين 15- 20 سنة .

3- التمويل التأجيري الصناعي

بمقتضى هذا الاعتماد يقيم البنك مشروعا صناعيا كاملا مستقلا بذاته، برأسمال مستقل بهدف تأجيره.

ويعد هذا المشروع وفقا لدراسات فنية متخصصة يقوم بها البنك لتحديد مدى نجاح المشروع في المستقبل.

ونظرا للمخاطر التي تواجه البنك في هذا النوع من العمليات فإنه يجب أن يتأكد أن العميل الصناعي يحتل مركزا طليعيا في مجال مهنته، فضلا عن أن المنشأة الصناعية تحتل مركزا مرموقا في توزيع منتجاتها وقدرتها على استيعاب المنتجات الجديدة، وأن الاستثمار المراد هو في مشروعات تتميز بالاستقرار الفني ولا يهددها التطور الفني السريع (مثل مشروعات الحاسبات الالكترونية). ويفضل في هذا الشأن مشروعات الكهرباء والاسمنت والحديد والغزل والنسيج .

4- التمويل التأجيري الدولي

تستخدم هذه الإعتمادات في تمويل العمليات المالية الكبيرة مثل تمويل أنابيب النفط والغاز وبناء السفن ... وتكون بالاشتراك مع مجموعات تمويل دولية.

ونعتقد أن الأخذ بأسلوب التمويل التأجيري بصوره السابقة الذكر في البنوك التجارية اليمنية سيشكل بوابة للخروج من أزمة توظيف الموارد التي تعاني منه هذه البنوك إضافة إلى كونها تعد من أفضل الوسائل التنموية الحديثة إلى جانب أسلوب المشاركة التي سنشير لها لاحقا.

ثانيا : التمويل التشغيلي "Operating Leasing"

هو شكل من أشكال الائتمان المصرفي ، من خلاله يقوم البنك بإيجاد أصل معين إلى عميل (شركة أعمال مثلا) مقابل مبلغ الإيجار ولفترة من الزمن تقل عن عمر الأصل الافتراضي بحيث لا يترتب عليها حق للمستأجر في امتلاك الأصل.[1]

[1] - حمزة الزبيدي : إدارة الائتمان ، مصدر سابق ، ص116

أوجه الاختلاف بين التمويل التأجيري والتشغيلي [1]

1- من ناحية تكاليف الصيانة

في ظل نظام التمويل التشغيلي فإن الجهة المؤجرة (البنك) تتحمل تكاليف الصيانة اللازمة للأصل على أن يشمل قسط الإيجار قيمتها.

أما التمويل التأجيري فان المستأجر يتحمل كافة مصاريف الصيانة، وذلك لأن قسط الإيجار يكون في العادة أقل من نظيره في التمويل التشغيلي.

2- من ناحية المدفوعات الإيجارية

إن قيمة الإيجار في التمويل التشغيلي لا تغطي كلفة الأصل بالكامل لأن عقد التأجير تقل مدته عن العمر الإنتاجي للأصل، ولذلك فان المؤجر يعيد تأجير الأصل لأكثر من مرة. بينما في ظل التمويل التأجيري فان مدفوعات الإيجار تغطي كلفة الأصل بالكامل وتشمل أيضا عائدا للمؤجر (البنك) وذلك لأن مدة العقد تساوي العمر الإنتاجي للأصل.

3- من ناحية القابلية للإلغاء

عادة ما يتضمن عقد الإيجار التشغيلي شرط الإلغاء الذي يعطي الحق لمستأجر الأصل إلغاء عقد الإيجار في أي وقت يشاء، وهذه الميزة تظهر أهميتها في حالة ما إذا تقادم الأصل بسبب تقادم تكنولوجي، أو إذا لم تعد للمنشأة به حاجة.

أما التمويل التأجيري فلا يحق للمستأجر أن يلغي العقد من تلقاء نفسه، وعلى العكس من ذلك فإنه كثيرا ما يحق للمستأجر تجديد عقد الإيجار.

موقف البنك اليمني من عقدي التمويل التأجيري والتمويل التشغيلي

هذه الصور التمويلية كانت غائبة في جميع البنوك التجارية اليمنية بسبب عدم وجود قانون ينظمها، وقد صدر قانون التأجير التمويلي رقم (11) لسنة 2007 لحل هذا الإشكال. نأمل أن تتفاعل معه هذه البنوك ومنها البنك اليمني .

تجدر الإشارة إلى أن للبنوك الإسلامية صيغة تمويلية مشابهة لصورة التمويل التأجيري تسمى الإجارة المنتهية بالتمليك، وهناك محاولات لتطبيقها لكنها لم تأخذ حقها بسبب سيطرة صيغة المرابحة للآمر بالشراء على أنشطة هذه البنوك وهو عيب يحسب عليها.

[1] - حمزة الزبيدي ، إدارة الائتمان، مصدر سابق، ص116 ، 117

الفرع الثاني: صور الائتمان المصرفي الغير مباشر

يختلف هذا النوع من الائتمان عن الائتمان النقدي المباشر في أن العميل طالب الائتمان يكتفي بتدخل البنك لدى الشخص المتعاقد معه لضمانه وتدعيم ثقته حتى يمنحه الأجل الذي يطلبه أو يقبل التعامل معه، أي أن توقيع البنك يكفي في هذه الحالة لتمكين العميل من الحصول على الائتمان الذي يريده، وبما أن الائتمان غير المباشر عبارة عن توقيع فانه لا يمثل دينا مباشرا على العميل تجاه البنك إلا في الحالة التي لا يحترم فيها تعهداته، وإيفائه لالتزاماته المباشرة . ففي هذه الحالة تصبح التسهيلات التزامات مباشرة على البنك التجاري ، وبالتالي على العميل . [1]

والأنواع الآتية هي الأشكال الأكثر شيوعا لصور الائتمان المصرفي غير المباشر : [2]

1- الكفالات المصرفية (خطابات الضمان)
2- الإعتمادات المستندية
3- القبولات المصرفية
4- بطاقات الائتمان

وفيما يلي عرض مختصر لماهية هذه الصور الائتمانية :

أولا: الكفالات المصرفية (خطابات الضمان)

خطاب الضمان هو (تعهد نهائي يصدر من البنك بناء على طلب عميله – ويسمى الآمر – بدفع مبلغ نقدي معين أو قابل للتعيين بمجرد أن يطلب المستفيد ذلك من البنك خلال مدة محددة ودون توقف على شرط آخر). [3]

وتنشأ الحاجة إليه عندما يجد العميل (الزبون) نفسه مضطرا إلى تقديم تأمين نقدي إلى من يرغب في التعامل معه لكي يقبل هذا الأخير منحه أجلا أو وضع ثقته في ملاءته وبالتالي التعاقد معه ، فيلجأ حينئذ العميل إلى البنك الذي يتعامل معه ويطلب منه إصدار خطاب ضمان لصالح الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي ينوي التعامل معه ، يتعهد فيه البنك بضمان هذا العميل في حدود المبلغ المعين في الخطاب وخلال مدة معينة. [4]

أهميته

بالنسبة للبنك: يتقاضى عمولة معينة من العميل طالب الضمان نظير قيامه بدور الضامن لعميله من دون أن يقرضه نقودا بكيفية مباشرة أو يفتح له اعتمادا بمبلغ معين يسحب منه وقتما شاء. [5]

---

[1] - انظر كل من : محمد لفروجي : العقود البنكية بين مدونة التجارة والقانون البنكي ، مصدر سابق ، ص 362 ، و حمزة الزبيدي : إدارة الائتمان – مصدر سابق ، ص104

[2] - حمزة : المصدر نفسه

[3] - على جمال الدين : عمليات البنوك من الوجهة القانونية ، مصدر سابق ، ص570

[4] - محمد لفروجي : العقود البنكية بين مدونة التجارة والقانون البنكي ، مصدر سابق ، ص373

[5] - الفروجي ، المصدر نفسه

وتكون تلك العمولة على صورة نسبة مئوية من القيمة الواردة في الخطاب ، أو من رصيده إذا كان الضمان يتناقص نتيجة لمدفوعات العميل للمستفيد . [1]

بالنسبة للزبون "العميل" يستفيد العميل من خطاب الضمان في أنه يجنبه مشقة تقديم تأمين نقدي من ماله الخاص ، ويدعم ثقته لدى دائنيه[2].

بالنسبة للمستفيد: الذي يصدر الخطاب لصالحه فان الخطاب يشكل ضمانا لحقوقه تجاه عميله، وكأنه بمثابة نقود بين يديه . لاسيما وأن الخطاب صادر من شخص ذي مركز مالي جيد وهو البنك. [3]

بالنسبة للاقتصاد: بواسطة خطاب الضمان يقوم البنك بدور هام في تأمين مصالح طرفي العلاقة الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو إنشائية ، وسواء كانت بين الأفراد وبعضهم أو بينهم وبين الشركات والمؤسسات ، أو بينهم وبين الدولة سواء كانوا مقاولين أو موردين .

بمعنى آخر فان خطاب الضمان يغنى المقاول المورد عن إيداع أموال نقدية لدى الجهة المستفيدة سواء كانت دولة أو مصلحة إدارية... لضمان إنجاز العمل ، أو لضمان حسن التنفيذ ، وحبسها فترات طويلة دون استثمار.[4]

أنواع الكفالات المصرفية (خطاب الضمان)[5]

تتخذ الكفالات المصرفية صورا عدة منها :

أ- خطابات الضمان اللازمة للمناقصات وأنواعها :

1- خطاب الضمان الابتدائي

2- خطاب ضمانات الدفعة المقدمة

3- خطاب الضمان النهائي

ب- خطابات الضمان التي تطلب من الأفراد لأغراض معينة وأهمها ما يلي :

1- خطاب الضمان الذي تطلبه الجمارك

2- خطابات الضمان الملاحية

3- خطابات الضمان التي يطلبه القانون من العاملين ببعض المهن، وذلك ضمانا للمصلحة العامة.

وسيقتصر حديثنا على أهم هذه الأنواع وهي:

---

[1] - طلعت أسعد عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص 135

[2] - محمد لفروجي : العقود البنكية بين مدونة التجارة والقانون البنكي ، مصدر سابق ، ص373

[3] - الفروجي، المصدر نفسه.

[4] - انظر كل من : زياد رمضان ، ومحفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص147 ، 148 ، و طلعت عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص135

[5] - انظر كل من : زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : لمصدر السابق ، ص148 ، إبراهيم مختار: التمويل المصرفي ، مصدر سابق ، ص165.

1- خطاب الضمان الابتدائي

تشترط الجهات الحكومية والمؤسسات وغيرها عند طرح العمليات المتعلقة بتنفيذ مشروعات إنشائية ، أو بطلب توريدات ، أو عند بيع بعض ممتلكاتها ، أن يودع مقدمي العطاءات تأمين نقدي أو كفالة مصرفية بنسبة مئوية من قيمة هذه العطاءات غالبا 2% وذلك لضمان الجدية. [1]

ويجب أن لا يقترن هذا الخطاب بأي قيد أو شرط، وأن يقر البنك بأنه يضع تحت أمر الجهة الصادر لها خطاب الضمان ، مبلغا يوازي التأمين المؤقت، وأنه مستعد لأدائه بأكمله عند أول طلب منها دون الالتفات إلى أية معارضة من المتعهد. [2]

ومن حق الجهة الصادر لها الخطاب أن تصادر قيمته إذا رست العملية على العميل ولم يقم بمباشرة التزاماته خلال عشرة أيام من تاريخ إعلانه بنتيجة رسوّها عليه، وعادة يكون خطاب الضمان من هذا النوع صالحا لمدة ثلاثة أشهر. [3]

2- خطاب الضمان النهائي

خطاب الضمان النهائي ، يسمى بكفالة حسن التنفيذ، وهو تعهد من البنك بالنيابة عن عميله الذي وقع الاختيار على عطائه بدفع مبلغ ما يحدده القانون، لا يقل في العادة عن 10% من قيمة العملية التي رست على العميل، وذلك لمواجهة ما قد يرتكبه من مخالفات أثناء التنفيذ، أو إذا تقاعس عن القيام بالتزاماته تجاه الجهة التي تعاقد معها. ويظل خطاب الضمان النهائي ساري المفعول بكامل قيمته لحين تاريخ استحقاقه، أو إتمام تنفيذ العقد.[4]

3- خطاب ضمان الدفعة المقدمة

يحدث في بعض الأحيان أن يشترط مقدمو العطاءات في عروضهم أن تدفع الوزارة أو المصلحة صاحبة العطاء نسبة معينة من قيمة هذا العقد للاستعانة بها على تمويل المشروع لاسيما إذا كان كبيرا بالنسبة لإمكاناتهم المادية. ولما كان ذلك ينطوي على مخاطرة، فان الجهة صاحبة العطاء تطلب من المستفيد أن يقدم لها ضمانا مقابل الدفعة المقدمة، فيلجأ هذا المورد أو المقاول إلى بنكه الذي يتعامل معه، ويطلب منه خطاب ضمان فيمنحه البنك ذلك الخطاب. [5]

4- خطاب الضمان الملاحية

قد يحدث ألا تصل بوليصة الشحن إلى المرسل إليه، رغم وصول البضاعة . وفي هذه الحالة يتطلب الأمر أن يقدم المرسل إليه لشركة الملاحة ضمانا من أحد البنوك حتى يتمكن من تسلم البضاعة. وفي العادة فان الضمان الملاحي لا يحدد بمبلغ معين أو بمدة معينة ، وإنما يتضمن إقرارا بتعويض شركة الملاحة عن

---

[1] - إبراهيم مختار ، المصدر السابق ، ص165

[2] - زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : المصدر السابق ، ص148 ، 149

[3] - طلعت أسعد عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص135

[4] - طلعت أسعد، المصدر نفسه.

[5] - انظر كل من : زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : لمصدر السابق ، ص149 ، إبراهيم مختار: التمويل المصرفي ، مصدر سابق ، ص166.

أي ضرر قد يصيبها نتيجة تسليمها البضائع المبينة في خطاب الضمان ، وذلك عند أول طلب. ويظل الضمان ساريا حتى تسلم بوليصة الشحن إلى شركة الملاحة ، أي أن استعادة الضمان مرهون بإيصال بوليصة الشحن.[1]

5- خطاب الضمان الجمركي

يقدم خطاب الضمان الجمركي من قبل المستورد إلى مصلحة الجمارك لتأجيل سداد الجمارك إلى حين بيع البضاعة مثلا أو الحصول على إعفاء أو تخفيض...الخ

وهناك خطابات ضمان مشابهة تقدم إلى مصلحة الضرائب لتأجيل السداد. وتعد هذه الكفالات التي يقدمها البنك نيابة عن عميله ، كفالة دفع . [2]

ثانيا: الإعتمادات المصرفية

تعد الإعتمادات المستندية أبرز أنواع الائتمان الغير مباشر الذي تمارسه البنوك التجارية في الاقتصاديات المعاصرة، ويتعاظم دوره مع الدور المتعاظم لحركة التجارة الدولية في اقتصاديات العالم.[3] ويقصد بالاعتماد المستندي بأنه (تعهد صادر من البنك بناء على طلب عميله، الذي يسمى الآمر، بفتح اعتماد لصالح الغير، الذي يسمى المستفيد، مضمون بحيازة مستندات ممثلة لبضاعة منقولة أو معدة للنقل). [4]

أي أنه عبارة عن تعهد كتابي صادر عن بنك تجاري بناء على طلب عميله – طالب فتح الائتمان – يتعهد بموجبه البنك بدفع مبلغ معين أو كمبيالة مسحوبة عليه أو على فاتح الاعتماد ، وتمثل هذه الكمبيالة أو ذلك المبلغ قيمة الاعتماد المتفق عليه إلى جهة معلومة (المستفيد من الاعتماد).

أطراف الاعتماد

1. **المستورد:** طالب فتح الاعتماد.
2. **فاتح الاعتماد:** البنك التجاري.
3. **المصدر:** المستفيد من الاعتماد.

وهناك أطراف أخرى قد تنشأ بسبب فتح الاعتماد مثل:

أ- **البنك مبلغ الاعتماد:** هو البنك الذي يقوم بتبليغ المستفيد بالاعتماد الوارد بدون إضافة تعزيزه ، وذلك حسب شروط الاعتماد .

ب- **البنك المعزز:** قد يطلب البنك فاتح الاعتماد من البنك المراسل إضافة تعزيزه على الاعتماد ، وإذا ما تم ذلك، فان البنك المراسل يقوم بتبليغ الاعتماد إلى المستفيد ويعلمه بأنه يضيف تعزيزه ويؤكد صحة ما ورد في الاعتماد.

---

[1] - إبراهيم مختار ، المصدر نفسه

[2] - حمزة الزبيدي : إدارة الائتمان – مصدر سابق ، ص107

[3] - الزبيدي ، المصدر نفسه

[4] - محمد لفروجي : العقود البنكية بين مدونة التجارة والقانون البنكي ، مصدر سابق ، ص348

ج- البنك مشترى المستندات: وهو البنك الذي يتداول المستندات ، وقد يكون غير البنك مبلغ الاعتماد.

د- البنك المغطى: وهو البنك الذي يقوم بدفع قيمة المستندات إلى البنك المشترى نيابة عن البنك فاتح الاعتماد.

- أهمية الاعتماد ألمستندي [1]

تتبع أهمية الاعتماد المستندي من الدور الذي يلعبه في تسهيل عمليات التجارة الدولية ، وفوائده المتعددة بالنسبة للتاجر المستورد والمصدر والبنك على حد سواء .

- بالنسبة للتاجر المستورد "فاتح الاعتماد "

1- يكون على ثقة من أن البضاعة ستأتي مطابقة للشروط المتفق عليها لاسيما عندما يطلب شهادة معاينة من قبل مؤسسة تتعاطى مع أعمال الكشف والتأكد من المواصفات حسب الشروط المتفق عليها في الاعتماد.

2- يكون على ثقة من أن البضاعة ستأتي مطابقة للشروط فتعفيه من دفع الغرامات المفروضة من قبل الدولة حال وجود مخالفات، مثل تصديق الفواتير وشهادة المنشأ.

3- لا يضطر لدفع قيمة الاعتماد سلفا لمدة قد تصل من أربعة أشهر إلى ستة أشهر، أي ريثما تصل البضاعة.

بالنسبة للمستفيد

1- يكون على ثقة بأن بضاعته التي يحضرها أو يصنعها مباعة، ولن تتكدس في المستودعات، ويكون سعر بيعها معروفا، وغير معرض للخسارة في حالة تدهور الأسعار.

2- يضمن عدم انسحاب المشتري ضمن المدة المتفق عليها والمحددة في الاعتماد.

3- يضمن دفع ثمن البضاعة حال تقديم المستندات ، لاسيما إن كانت مطابقة للشروط .

4- يمكنه الحصول على تسهيلات مصرفية لتجهيز البضاعة مقابل الاعتماد .

بالنسبة للبنك

تمثل الإعتمادات المستندية مصدر دخل للبنوك من جراء العمولات التي تتقاضاها، إضافة إلى أنها تقوم بتوظيف التأمينات التي تأخذها فتحصل على عوائد من جراء ذلك أو تستخدمها في زيادة السيولة.

بالنسبة للتجارة الدولية

بالنسبة للتجارة الدولية تساعد هذه الخطابات على انتشارها بسهولة لاسيما وأنها تسهل النواحي المالية التي كانت كثيرا ما تقف حجرة عثرة أمام انتشار هذه التجارة.

فيقوم البنك بدور الوسيط الذي يثق به كل من البائع والمشتري فتسهل عملية قبض ثمن البضاعة حال شحنها ، بينما لا يدفع المشتري الثمن إلا حال استلامه الوثائق الخاصة بهذه البضائع .

[1] - زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : المصدر السابق ، ص 151 ، 152

أنواع الإعتمادات المستندية [1]

تتنوع الإعتمادات المستندية التي تفتحها البنوك التجارية وفق الغرض منها والشروط التي تحتويها وسنقصر حديثنا على أكثر أنواع الإعتمادات شيوعا في التعامل .

أ- الاعتماد غير القابل للإلغاء: يمثل هذا النوع من الإعتمادات التزاما على البنك فاتح الاعتماد وبالتالي على المشتري . ويعد البنك ملتزما التزاما أصليا وليس التزاما تبعيا كالتزام الكفيل، وبالتالي لا يمكن له أن يتراجع في ذلك الاعتماد إذا ما تم تبليغه إلى المستفيد ، كما لا يجوز إجراء أي تعديل عليه بدون موافقة جميع الأطراف المشتركة فيه، وهذا النوع من أكثر أنواع الإعتمادات شيوعا في التعامل لأنه لا يشكل إجحافا بحق أي طرف.

ب- الاعتماد المعزز: هو الاعتماد الذي يتضمن تعهد من البنك المراسل في الخارج بسداد قيمة الاعتماد للمستفيد ، ولذلك فهو يشكل ضمانا أكبر له ، لاسيما وأن البنك المعزز للاعتماد موجود في بلده .

والتعزيز يعنى : أن البنك المراسل يصبح متضامنا مع البنك فاتح الاعتماد على دفع قيمة الاعتماد ، بغض النظر فيما إذا قام المستورد بدفع قيمة الاعتماد المستندي بعد إرسال المستندات ، أو لم يقم بدفعها .

ج- الاعتماد الدوار: هو الذي يتجدد تلقائيا خلال فترة زمنية معينة. ويكون ذلك في حالة رغبة التاجر المحلي باستيراد كميات كبيرة من البضاعة واستلامها على شكل دفعات، فانه بدلا من فتح اعتماد مستندي لكل دفعة، يفتح اعتماد واحدا يتجدد تلقائيا على شكل دوري كلما انتهت مدته وقيمته، دون أن يكون هناك حاجة إلى فتح اعتماد مستندي جديد في كل مرة .

د- الاعتماد القابل للتجزئة والغير قابل للتجزئة: وهذا الاعتماد الذي يمكن بموجبه شحن البضاعة على دفعات وقبض ثمن كل دفعة عندما يتم شحنها.

هـ- الاعتماد القابل للتحويل: هو الاعتماد الذي يمكن تحويله من مستفيد إلى آخر وبنفس القيمة شرط أن تكون البضاعة المستوردة ذات نفس المواصفات سواء كانت من المستفيد الأصل ، أو المستفيد الذي تم تحويل الاعتماد إليه.

مثال : قد يفتح الاعتماد لصالح تاجر فرنسي إلا أن هذا التاجر يصنع بضاعته ، أو جزء منه في بلد آخر ولتكن المغرب، وفي هذه الحالة يقوم هذا التاجر الفرنسي بتحويل الاعتماد إلى المغرب ، وبعدها يقدم فواتيره هو عند الشحن وليس فرعه في الدار البيضاء . وذلك حفاظا على السرية.

و- الاعتماد القابل لاعتماد آخر " Back – To- Back"

عندما لا تتوفر البضاعة لدى المستفيد أو المصدر، فانه يقوم بفتح اعتماد جديد بضمانة الاعتماد المفتوح لصالحه لاستيراد البضاعة والتي تشحن في الغالب مباشرة إلى بلد التاجر فاتح الاعتماد.

[1] - انظر كل من : زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : المصدر السابق ، ص 154 ، 155 ، و حمزة الزبيدي : إدارة الائتمان – مصدر سابق ، ص110 ، 111

ز- اعتماد الشرط الأحمر "Red Clause"

في هذا النوع من الإعتمادات يسمح للبنك المراسل بدفع جزء من قيمة الاعتماد كدفعة مقدمة إلى المستفيد بناء على طلبه ، وذلك قبل شحن البضاعة وتقديم المستندات المطلوبة.

وسمي اعتماد الشرط بهذا الاسم ، بسبب كتابة هذا الشرط على الاعتماد باللون الأحمر لكي يلفت له النظر.

موقف البنك اليمني من الكفالات المصرفية والاعتمادات المستندية

تعد الكفالات المصرفية والاعتمادات المستندية أهم صيغ أو أدوات الائتمان الداخلي والخارجي في البنك اليمني للإنشاء والتعمير . فقد كانت تصل حركة فتح الإعتمادات إلى مئة اعتماد خارجي في اليوم.[1] غير أنه وبسبب المنافسة الشديدة في السوق المصرفية اليمنية ، وتعقد إجراءات منح الائتمان كما سبق إيضاحه ، ودخول التجار (المصدر- المستورد) بعلاقات مباشرة مع بعضهما ، انخفض حجم الإعتمادات الصادرة للعملاء إلى قرابة 2000 اعتماد في السنة بمبلغ إجمالي قيمته 250مليون دولار .[2] أي بواقع ستة إعتمادات في اليوم في جميع فروع البنك . ففي أحد فروع البنك الرئيسية بمحافظة تعز تم إصدار (130 اعتمادا) في عام 2006، أي بواقع اعتماد واحد في كل ثلاثة أيام.[3]

ثالثا : القبولات المصرفية

هي إحدى صور الائتمان المصرفي غير المباشر، وتستخدم في التجارة غالبا لتمكين المشتري من الحصول على الأجل الذي يحتاجه. فيحدث أن يحرر المشتري للبائع سندا أذنيا بالثمن، ولكن البائع يرفض منحه الأجل لعدم ثقته في دفع هذا السند عند حلول أجله، فيتفق المشتري مع البنك على أن يسحب المشتري كمبيالة بمبلغ مساو للثمن لصالح البائع ويوقعها بنك العميل- المستورد- بالقبول، عندئذ يقبل البائع تسليم البضاعة نظير هذه الكمبيالة لأن توقيع البنك بالقبول يجعله مدينا أصليا بقيمتها فيطمئن البائع إلى استيفاء حقه عند الأجل.

وقبل تاريخ الاستحقاق يقدم العميل – المستورد - إلى البنك النقود اللازمة لوفاء الورقة . وفي حال أن العميل – المستورد – تأخر أو عجز عن تسديد الدين بالتاريخ المحدد ، فيعنى ذلك أن البنك مانح القبول سيقوم بتسديد قيمة الكمبيالة بنفسه لأنه ملزم بذلك ثم يرجع بعد ذلك على عميله ساحب الكمبيالة. (4)

---

[1] - صالح عبد الله الحداد – مدير منطقة الحديدة سابقا – نقلا عن سعيد الشيباني – البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثين عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق – ص725

[2] - مقابلة مع مدير الإدارة الدولية بتاريخ 2008/3/6

[3] - عبدالعزيز مكرد : رئيس القسم الخارجي فرع 26سبتمبر – تاريخ المقابلة في 2008/1/20 .

[4] - على جمال الدين : عمليات البنوك من الوجهة القانونية ، مصدر سابق ، ص637

مثـــال:

اتفق المستورد المحلى باليمن مع البنك اليمني للإنشاء والتعمير على إصدار قبول مصرفي يضمن فيه هذا البنك للمورد المغربي بدفع ثمن البضاعة بوساطة بنك مراسل في الدار البيضاء وليكن البنك المغربي للتجارة الخارجية مثلا.

يصدر هذا القبول بقيمة اسمية تساوي ثمن البضاعة وبأجل يساوي المهلة الزمنية المتفق عليها بين المورد والمستورد. فإذا ما استلم المورد المغربي هذا القبول يكون في حالة خيار إما بالاحتفاظ به لحين موعد الاستحقاق واستلام قيمته الاسمية كاملة من البنك المراسل (المحال عليه القبول في الدار البيضاء) أو أن يقوم ببيعه في السوق المالية بالدار البيضاء.

الشروط المطلوبة في القبولات المصرفية هي: [1]

1- ضرورة أن تنتج عن عمليات تجارية حقيقية .

2- أن تكون قابلة للتداول في الأسواق المالية .

3- يجب أن لا تزيد مدة التمويل بهذا الشكل عن ستة أشهر.

4- يجب أن يكون هناك توثيق لعمليات القبولات المصرفية بين بنك المستورد وبنك المصدر.

أهميتـــــــها [2]

أولا: بالنسبة للبنك؛ تحقق للبنك عوائد مالية ممثلة في : العمولات والمصاريف إذا كان القبول مغطى بالكامل، إضافة إلى الفوائد في حالة كشف الحساب بقيام البنك بالتسديد نيابة عن العميل .

ثانيا: بالنسبة للاقتصاد؛ تعمل القبولات المصرفية على تشجيع وتنشيط عمليات التصدير هذا بالإضافة إلى أن استعمالها لتمويل عمليات الاستيراد سيوفر الأموال التي تدفع في العادة إلى البنوك الخارجية لمواجهة عمليات الاستيراد.

موقف البنك اليمني من التعامل بالقبولات المصرفية

هذه الأداة التمويلية محروم منها الجهاز المصرفي اليمني بأكمله بسبب غياب السوق المالية في اليمن .

رابعا : بطاقات الائتمان "Credit Cards"

تعد بطاقة الائتمان صورة متطورة من صور الائتمان المصرفي الذي تقدمه البنوك التجارية لعملائها ، وهي عبارة عن: بطاقة مصنوعة من مادة بلاستيكية لتتحمل كثرة الاستعمال صادرة عن بنك أو شركة استثمار ، تعطي لحاملها الحق في الشراء الآجل سلعا وخدمات من المحلات التجارية والفنادق والمطاعم ومكاتب السفر المتفقة مع البنك المصدر للبطاقة. وذلك بتقديم البطاقة الائتمانية إلى مقدم السلعة أو الخدمة ، الذي يدون بياناتها في الفاتورة ويوقع عليها المشتري. وهذه البيانات تتضمن اسم العميل ، وعنوانه ،

[1] - حمزة الزبيدي : إدارة الائتمان – مصدر سابق ، ص112 ، 113

[2] - محمد لفروجي : العقود البنكية بين مدونة التجارة والقانون البنكي ، مصدر سابق ، ص 369 – 372

ورقم حسابه لدى الجهة المصدرة للبطاقة، ويحق لصاحب البطاقة أن يصدر شيكات بمشترياته تحمل الرقم التسلسلي للبطاقة، وفي نهاية كل فترة دورية (شهر غالبا) يقوم التاجر بإرسال الفواتير أو الشيكات إلى البنك المصدر للبطاقة ليسددها له. [1]

أنواعـــــــها

هناك أنواع عديدة ومختلفة من هذه البطاقات : منها بطاقات بنكية تصدرها البنوك Bank Credit ، وأخرى تقوم بإصدارها شركات متخصصة " Master Card " Visa Card " Dinner Club " American Express "

وهناك بطاقات ائتمانية تقوم بإصدارها المحلات التجارية نفسها أو وكالات السفر والمطاعم ....الخ .

سنقصر الحديث في هذا البحث على تلك البطاقات التي تصدرها البنوك التجارية كما يلي : [2]

1- **بطاقة الدفع أو بطاقة الوفاء:** هي بطاقة تصدر عن بنك يكون للعميل حساب فيه، ويقوم البنك بالسحب المباشر من حساب العميل فور ورود فاتورة العملية التي قام بها حامل البطاقة .

2- **بطاقة السحب:** بموجب هذه البطاقة يفتح البنك المصدر اعتمادا لعميله بسقف محدد، فيقوم العميل حامل البطاقة بجميع مشترياته خلال مدة محددة، ويقوم البنك بمحاسبته في نهاية تلك المدة بفاتورة واحدة .

3- **بطاقة الشيك المضمون:** تصدر هذه البطاقات لإبرازها مع الشيكات المضمونة التي تصدرها البنوك ، تعزيزا للشيك ، ليتم صرفه مباشرة حال تقديمه مع البطاقة.

4- **بطاقة الصراف الآلي (A T M)**

تصدرها البنوك لعملائها للقيام بالعمليات البنكية على مدار (24) ساعة.

5- **بطاقة الائتمان الثنائية العلامة والشعار:** هي بطاقة صادرة عن بنك بترخيص من هيئة عالمية بهدف الاعتراف بها واستخدامها دوليا . فهي تحمل اسم وشعار كل من البنك والهيئة العالمية المتخصصة ، مثل البطاقات الصادرة عن أحد البنوك بترخيص شركة " Visa " أو " Dinner " أو " Master Card " أو غيرها .

---

[1] - انظر كل من : على جمال الدين : عمليات البنوك من الوجهة القانونية ، مصدر سابق ، ص663 ، و طلعت أسعد عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص143

[2] - انظر كل من : على جمال الدين: عمليات البنوك من الوجهة القانونية ، مصدر سابق ، ص665 ، و سليمان أحمد اللوزي وآخرون : إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص170.

أهميتها [1]

أولا: بالنسبة للبنك

تحقق بطاقات الائتمان للبنك نوعين من الإيرادات. أولهما الخصم " العمولة " الممنوح للبنك من المتاجر، وثانيهما الفائدة التي يحصدها مقابل فترة التأخير عن موعد الاستحقاق. إضافة إلى بعض الرسوم مقابل إصدار هذه البطاقات. كما تستفيد البنوك من تصديرها لبطاقات الائتمان بتوزيعها لمخاطر الائتمان على عدد كبير من الأفراد.

ثانيا : بالنسبة للمتاجر المشتركة في النظام

فان بطاقات الائتمان تمكن من جذب المزيد من العملاء ، وتقلل من تكاليف قبض النقود والاحتفاظ بها ومخاطر نقلها.

ثالثا : بالنسبة لمستخدمي البطاقات

فان بطاقة الائتمان توفر لهم المزايا التالية:

1- تحل البطاقة محل النقد والشيكات. وتمكن صاحبها من استعمالها في أي وقت شاء، وفي غير أو قات الدوام الرسمي للبنك.

2- تمكن البطاقة صاحبها من الإنفاق في أنحاء شاسعة من العالم نظرا لاتساع انتشار استخدامها.

3- بعض أنواع البطاقات مثل البطاقة الذهبية ، تؤمن بوليصة تأمين لحاملها ويوجد سقوف مختلفة تختلف باختلاف المقدرة المالية للعملاء.

موقف البنك اليمني من التعامل ببطاقات الائتمان

يعد البنك اليمني للإنشاء والتعمير أقدم البنوك اليمنية من بعد ثورة 26سبتمبر1962، البنك الوحيد في الجمهورية اليمنية الذي لم يتعامل بالصراف الآلي، وبطاقات السحب النقدي ، وهذا من شأنه أن يعطي صورة عتيقة على معاملاته مع الزبناء.

[1] - انظر كل من : سليمان أحمد اللوزي وآخرون، المصدر سابق ، ص 171 ، و طلعت أسعد عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص144

المبحث الثالث

مفهوم الاستثمار المصرفي وصوره

تحتل التوظيفات الاستثمارية في البنوك التجارية المكانة الثانية بعد القروض في إشباع حاجات النشاط الاقتصادي . فوفقا لنظرية تخصيص الموارد على الاستخدامات - سابقة الذكر- يقوم مجلس الإدارة في البنك بتخصيص جزء من موارده لمجموعة الاستثمار . وهذه المجموعة أو التشكيلة الاستثمارية تتوقف على مجموعة من العوامل أهمها :

أهداف البنك – ورسالته – وهيكل الموارد – بالإضافة إلى المناخ الاستثماري الصالح ، من حيث كفاءة البنية الأساسية في الاقتصاد القومي ، وملائمة تشريعات الاستثمار، وتوافر الأمن لتشجيع المنظمين على الاستثمار .

مفهوم الاستثمار المصرفي

يعرف الاستثمار في التحليل الاقتصادي الكلي بأنه (تيار من الإنفاق على الجديد من السلع الرأسمالية ، الثابتة ، مثل المصانع ، الآلات ، إضافة إلى المخزون من السلع الأولية ، والسلع الوسيطة ، والسلع النهائية ، خلال مدة زمنية معينة) وبناء على هذا التعريف فان شراء الأوراق المالية ، والمباني ، والشركات الموجودة فعلا ومنتجة ، لا يعد استثمارا وإنما هو مجرد نقل للملكية. [1]

وهذا فعلا من وجهة نظر المجتمع لأنه لا يضيف قيمة جديدة إلى الناتج القومي الصافي. ويستثنى من ذلك – في نظرنا – حالات الإصدار الجديد للأسهم والسندات لأنها توجه لحالات توسيع نشاط المستثمرين.

ولكنه من وجهة نظر التحليل الاقتصادي الجزئي سواء كان بنكا أو شركة أو فردا مستثمرا يعد ذلك استثمارا لأنه يحقق من ورائه مكسبا حقيقيا.

وبالتالي فان كلمة استثمار من الناحية المصرفية تستخدم لتشير إلى تلك الأموال التي تفيض عن حاجات المقترضين الجيدين، فتوجه لشراء الأسهم والسندات عامة كانت أو خاصة لأجال طويلة بهدف تحقيق عائد. [2]

وهناك حالات تقوم فيها البنوك بدور الباحث والمروج وبالتالي المنشئ للمشروعات التنموية، وهذا يقودنا إلى التعرف على أوجه الاستثمار المصرفي كما يلي :

---

[1] - احمد محي الدين حسن : عمل شركات الاستثمار الإسلامي في السوق العالمية ، ط1 (الدار السعودية جدة . 1986) ص18

[2] - سيد الهواري : إدارة البنوك ، مصدر سابق ص166

صور الاستثمار المصرفي

ينقسم الاستثمار المصرفي إلى قسمين رئيسيين هما الاستثمار المصرفي المباشر والاستثمار المصرفي غير المباشر.

أولا: الاستثمار المصرفي المباشر

الاستثمار المصرفي المباشر يعني : قيام البنك بدور هام في البحث والتعرف على المشروعات ، وذلك من خلال دراسة المشروعات المتاحة على الخريطة الاستثمارية للدولة ، أو فحص ما يعرض عليه من مشروعات بواسطة المستثمرين، والترويج لها، وترتيب التمويل اللازم لها، وتقديم المساعدة الفنية والخدمات لاستشارية للمنظمين، وفي بعض الأحيان يتولى البنك إدارة المشروع في حالة عدم توافر المنظمين ذوي الخبرة .

وبالرغم من أن البنوك الأوروبية والبنوك الألمانية خاصة هي أول من تبنى هذا التوجه بتشجيع من دولها لتحقيق دفعة قوية في اقتصادياتها التي أضعفتها الحروب ، إلا أن التجربة وجدت صدى واسعا في مختلف بلدان العالم وصلت نسبة الاستثمارات المباشرة إلى إجمالي الاستثمارات في بعض البنوك الكبرى في الولايات المتحدة وانجلترا عام 1978 إلى حوالي 88%.[1]

أهدافـــها

تهدف البنوك من تبني المشروعات الاستثمارية والتنموية إلى مايلي: [2]

1- تحقيق السيطرة على اتجاهات ومجالات الاستثمار في المجتمع وفتح أسواق جديدة، واكتساب عملاء جدد .
2- جذب فئات جديدة من المستثمرين غير المبادرين ، أي الذين يبحثون عن مؤسسات أخرى موثوق بها لتبدأ وتؤسس حتى يقوموا بالمشاركة، وبالتالي فان هذا الهدف هو بث الثقة في سوق الاستثمار.
3- تنشيط سوق الأوراق المالية، والاستثمار في المجتمع بإضافة وحدات إنتاجية جديدة.
4- المساهمة في تنفيذ الخطط التنموية في المجتمع . وهذا الهدف إلزامي في بعض الدول، حيث يفرض البنك المركزي على البنوك المحلية تخصيص نسبة مئوية من مواردها للمساهمة في تنفيذ خطط التنمية في الدولة.

فقد أوردت إحدى الدراسات[3] أن البنك المركزي السوداني يلزم البنوك العاملة في السودان بتخصيص نسبة لا تقل عن 40% من جملة التمويل للقطاع الزراعي، ووضعت حدا أدنى للصيغ الاستثمارية التي

[1] - محمد سعيد أنور سلطان، مصدر سابق ، ص446
[2] - طلعت أسعد عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص100
[3] - عبدالله حسن احمد : دور الجهاز المصرفي في دعم برامج الإصلاح الاقتصادي " التجربة السودانية " – الصناعات المصرفية وتحديات القرن الحادي والعشرين ، المصارف العربية بيروت 1997، ص102

يجب أن تمارسها البنوك بما يخدم الخطة التنموية فمثلا : اعتمدت سياسة تمويلية 15% كحد أدنى للتمويل بصيغة المشاركة للمهنيين والحرفيين و 10% لصغار المنتجين والأسر المنتجة، وهكذا .

وقد أثبتت التجارب العملية أهمية الدور التنموي للبنوك التجارية وأثره الايجابي على الدور التمويلي ، فنجاح البنك في تأسيس المشروعات والمساهمة فيها وتنميتها يؤدي حتما إلى زيادة التمويل الذي تقدمه لهذه المشروعات في شكل قروض وذلك لسببين :

أولهما: أن الهيكل التمويلي لأي مشروع يضم إلى جانب رأس المال، القروض، لاستكمال الاحتياجات التمويلية.[1]

ثانيهما: أن العلاقة التي تربط إدارة البنك بإدارة المشروعات المؤسسة تجعل من البنك المصدر التمويلي والاستثماري الوحيد لهذه المشروعات ، فمن واقع حياة البنك اليمني للإنشاء والتعمير كما رأينا في الفصل الثاني وبسبب قيامه بتلك الأدوار التنموية من تأسيس للمشروعات والمساهمة فيها كان يستحوذ على 80% من السوق التمويلية في اليمن، رغم وجود فروع لأشهر البنوك العربية والأجنبية* "راجع المبحث الثاني من الفصل الثاني" .

ثانيا : الاستثمار المصرفي غير المباشر (الاستثمار المالي)

تتعدد الأصول المكونة للمحفظة المالية للبنوك التجارية في أساسها كمايلي :

أ- الاستثمار في الأسهم

تتجه نسبة كبيرة من استثمارات البنوك التجارية في الدول المتقدمة إلى شراء الأوراق المالية للشركات المساهمة (الأسهم) باعتبارها تمثل خط دفاع متين لمواجهة مخاطر نقص السيولة، حيث يمكن بيعها في أي وقت في بورصة الأوراق المالية .

فإذا رغب البنك في استثمار جزء من أمواله في هذا النوع من الأوراق – مما يكون مقيدا في البورصة – فانه يسترشد بتطور أسعارها السوقية بالمقارنة مع أسعارها الاسمية. وكذا نسبة ما توزعه من أرباح.

أما بالنسبة للمساهمة في أسهم الشركات التي لم تقم بعد، فيلزم إدارة الاستثمار بالبنك بدراسة مشروع الجدوى الاقتصادية والتسويقية المعد عن الشركة ، وتحديد إمكانيات المساهمة وفقا لحاجات الاقتصاد القومي، وما يمكن أن تدره من ربحية في المستقبل.[2]

وعند قيام البنك بشراء أوراق مالية من البورصة ، فان تلك العملية لابد أن تخضع لمجموعة من الدراسات في مقدمتها ما يلي:[3]

---

[1] - ابراهيم مختار : بنوك مصر في ظل عالم متغير ومتنافس ، مصدر سابق ، ص119

* مثل فرع البنك العربي الذي تأسس في عام 1972 ، ويونيتد بنك 1972 ، وكاليون بنك للتمويل والاستثمار عام1975

[2] - طلعت أسعد عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ،ص101

[3] - المصدر نفسه ، ص102

1- سياسة المنشآت في توزيع الأرباح ، والتوقعات المستقبلية لنشاطها، ونسبة قيمة الأسهم التي يتكون منها رأس مال تلك الشركات إلى حجم المديونية ، ومدى إتباع تلك الشركات لسياسات حكيمة في تكوين الاحتياطيات والمخصصات ، ويستلزم ذلك بالضرورة فحص متكامل للمركز المالي ، وارتباط البنك بأحداث البورصة بشكل يومي.

2- حركة التبادل في البورصة ، ومدى إمكانية التصرف في الأوراق المالية عند الضرورة ، والمخاطر المتعلقة بذلك.

3- قدرة الإدارة في تلك الشركات على مواجهة مخاطر الأعمال ، وخاصة أن تلك المخاطر ترتبط بشكل أساسي بكبر حجم تلك المشروعات، وتعرضها لمخاطر تسويقية وإنتاجية أكبر من المشروعات الصغيرة.

ب- الاستثمار في السندات

السند هو (صك قابل للتداول، يمثل حقا لحامله في الجهة المقترضة بقيمته الاسمية – شركة كانت أم هيئة حكومية – ويخول لحامله الحصول بصفة دورية على الفائدة المقدرة، ورد قيمته في نهاية مدة القرض).[3]

وتعد السندات، لاسيما الحكومية، من أهم أوجه الاستثمار المالي التي تتمتع بالضمان، إذ أنها تدر عائدا دون التعرض لمخاطر كبيرة . هذا فضلا عن إمكانية الحصول على أي قيمة منها لتدعيم السيولة ببيعها في البورصة أو بيعها بيعا مؤقتا للبنك المركزي. [1]

ومن مزايا سندات الشركات أنها تكون في مأمن من غائلة الخسارة لأنها تمثل دينا له فائدة ثابتة أو يكون لأصحابها في حالة عدم استرداد أصل الدين وفوائده الحق في طلب تصفية الشركة المصدرة والحصول على حقوقهم من موجوداتها ، وهو ما يحقق الأمن لصاحب السند. [2]

ج- شراء أذون الخزانة العامة

أذون الخزانة هي عبارة عن صكوك يصدرها البنك المركزي نيابة عن الخزينة العامة للدولة – لحاملها – ولمدد تتراوح كما هو في اليمن بين 3 أشهر وسنة ، وغالبا ما تصدر لمقابلة العجز في الميزانية العامة للدولة.

وتحرص البنوك على انتقائها وضمها لمحفظة أوراقها المالية بكميات ضخمة إلى جانب السندات الحكومية للاستفادة من عائداتها الكبيرة وسرعة تحويلها إلى نقد سائل عن طريق خصمها أو الاقتراض بضمانها من البنك المركزي لمواجهة ما قد يحدث من طوارئ. [3]

ولمزيد من التشجيع للبنوك في الاستثمار في هذا البند ، تقوم البنوك المركزية بإدخال هذه الاستثمارات في حساب نسبة الاحتياطي ، وفي مكونات الأموال السائلة الداخلة في حساب نسبة السيولة .

---

[1] - سعيد سيف النصر: دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء " دراسة تطبيقية تحليلية " مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية 2000، ص118

[2] - طلعت أسعد عبد الحميد ، إدارة البنوك المتكاملة ، مصدر سابق ، ص102

[3] - سعيد سيف النصر : دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء ، مصدر سابق ، ص119

الآثار الاقتصادية لأذون الخزانة

لقد ثار جدل كبير حول الآثار المترتبة على عملية إصدار هذه الأذون لسداد العجز في موازنة الدولة بين مؤيدين ومعارضين.

- **فالمؤيدون يرون**: [1] أن أذون الخزانة وسيلة سريعة لسد ما يعترى الميزانية العامة من عجز بالقدر اللازم فقط . بدلا من اللجوء إلى الوسائل الأخرى كالاقتراض الخارجي ، وما يتتبعه من إغراق الدول في المزيد من الديون ، أو الإصدار النقدي الذي يؤدي إلى مزيد من التضخم وبالتالي العجز في الميزانية .

ولا خشية في حالة الاستمرار في إصدارها من زيادة الدين العام عن حجم معين ذلك لأن عبء الإصدارات القديمة يمكن تسديده بإصدارات جديدة ، وهكذا تستمر عملية الإصدارات دون خوف من أي تراكمات للدين العام ، إضافة إلى ضخامة الحصيلة التي يمكن جمعها من كل إصدار من هذه الإصدارات ، حيث توجه البنوك وشركات التأمين وغيرها من المؤسسات المالية مبالغ كبيرة نحو الاستثمار في تلك الأذون لضمان استرداد رأس المال، ووفرة العائد عليها مقارنة بأي أوجه استثمار أخرى، فضلا عن أن توجيه مدخرات الأفراد والجهات نحو الاستثمار في أذون الخزانة العامة يمتص السيولة الموجودة في السوق ؛ والتي يمكن توجيهها للإنفاق الاستهلاكي مما يساعد على تخفيض معدلات التضخم ، وقبل كل هذا فان العائد المرتفع الذي يمكن تحقيقه من وراء توظيف الأموال واستثمارها في تلك الأذون يشجع حائزوا العملات الأجنبية على تحويلها إلى العملة المحلية، مما يساهم بشكل مباشر في استقرار سعر العملة المحلية بالنسبة للعملة الأجنبية.

- **أما المعارضون فيرون**: [2] أن في إصدار أذون الخزانة العامة يفترض فيه أنه لمواجهة عجز مؤقت ولابد من مقابلته بموارد مؤكدة يتم تحصيلها خلال فترة لا تتعدى أجل هذه الديون ، ومن ثم فلا يصار إلى سداد أذون سابقة بإصدارات جديدة ، وإلا لأصبحت الفوائد المدفوعة عليها مصدرا دائما للعجز ، وبالتالي يصبح من غير المعقول القول بإمكانية القضاء عليه، أي على هذا العجز الدائم .

كما أن إصدار هذه الأذون بفائدة أو عائد مرتفع تصل في بعض الأحيان إلى 20% وأحيانا تتجاوز هذه النسبة.[3] يعتبر قلبا للمفاهيم العلمية، حيث أنه من المعروف أن أذون الخزانة العامة أقل خطرا من غيرها من الأوراق المالية الأخرى كالأسهم والسندات لضمان استرداد قيمتها ، وبالتالي فمن المفترض أن يكون سعر الفائدة أو العائد منخفضا لخلوه من الخطر إذا ما قورن بالأدوات المالية الأخرى التي يحتسب لها علاوة خطر بطريقة تدريجية ، تجعل في النهاية قيمة الفائدة أو العائد أكثر مما يمكن تحقيقه من وراء الاستثمار .

---

[1] - سعيد سيف النصر : دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء ، مصدر سابق ، ص121

[2] - المصدر نفسه ، ص126

[3] - البنك المركزي اليمني ، التطورات النقدية والمصرفية ، يونيو 2007 ، ص 16

لكن الواقع العلمي يثبت عكس ما هو مفترض أصلا إذ أن ارتفاع سعر الفائدة، ووفرة ما يغله توظيف الأموال في شراء وبيع أذون الخزانة، كان له تأثير مباشر في تحول كثير من المستثمرين عن توظيف أموالهم في شراء وبيع الأسهم والسندات، وتوليتها شطر التوظيف في تلك الأذون، مما أضر بالمشروعات الاستثمارية التي يتبناها القطاع الخاص – لعدم قدرتها على تدبير ما تحتاجه من أموال عن طريق إصدارا لأسهم والسندات ، هذا بالنسبة للمشروعات القائمة فعلا، أما المشروعات المزمع إقامتها فمقضي عليها في المهد، فليس من المعقول استبدال منفعة محققة - في أذون الخزانة - بأخرى في حكم الغيب وربما حمل الغيب الخسارة وليس المنفعة.

إضافة إلى أن البنوك التجارية نفسها قد تجد من مصلحتها ومصلحة عملائها نتيجة ما تواجهه من مشاكل تحد من استخدامات بعض البنود لديها ؛ مثل فرض السقوف الائتمانية على عمليات الإقراض - قد تجد في ذلك – ما يدعوها إلى توجيه الجزء الأكبر من أموال الودائع نحو الاستثمار في أذون الخزانة، لخلوها من الأخطار، ووفرة العائد، وسرعة دوران المبالغ المستثمرة.

كما يرى المعارضون : أن كل ذلك ينتج عنه ندرة الموارد المالية التي يمكن توظيفها في المشروعات التي تحتاجها التنمية الاقتصادية في البلاد، ويؤدي إلى ركود سوق الأوراق المالية، وتحميل ميزانية الدولة بمبالغ ضخمة من الفوائد مقابل حجم محدود من المديونية.

ونحن نذهب مع الرأي القائل وإن كان في أذون الخزانة العامة بعض منفعة في سد مؤقت لعجز قائم في الموازنة العامة، فينبغي أن يتم هذا في أضيق الحدود، ويفضل استبدالها بالصكوك القائمة على مبدأ المضاربة الشرعية بين البنك المركزي من جهة والمدخرين من جهة أخرى*. **أما الاستمرار في إصدار تلك الأذون إلى حد الإدمان** – على نحو ما نرى في اليمن حيث بلغت القيمة الفعلية لأذون الخزانة في ديسمبر 2006 (373.22مليار) ريال أي ما يعادل 36% تقريبا من مجموع أصول البنوك التجارية والإسلامية لعام 2006 البالغة 1040 ألف وأربعون مليار ريال – [1] **يجعل الموازنة العامة في وضع مرهق للغاية من ناحية، ويجذب إليها غالبية مدخرات الأفراد، والمؤسسات المالية، وودائع البنوك التجارية باعتبارها وعاء استثماريا مضمونا يفضل غيره ربحا وأمانا، مما يحرم مشروعات القطاع الخاص من الموارد المالية التي هي في حاجتها ، ويضعف التفكير في مشروعات جديدة، وينهي الأمل في قيام سوق مالية قوية ، ومن ثم يكون ضررها واقعا ملموسا بل يكون أكثر من نفعها إذا ما أسرف في إصدارها من ناحية أخرى.** [2] **وتتحول الحكومة وبنكها المركزي من مؤسسات جاذبة وداعمة للاستثمار الخاص إلى مؤسسات طاردة له باستيلائهما على المدخرات المحلية.**

---

* تجدر الاشارة الى أن الحكومة البريطانية بدأت منذ مارس2008 تعد مشروع قانون يسمح لها بإصدار صكوك قائمة على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة. وفي يونيو2008 أعلنت وزيرة المالية أن الحكومة قدأشرفت الانتهاء من إعداد القانون. مصدر الخبر قناة CNCB عربية 2008/7/5.

[1] - المصدر نفسه ، ص14 ، 17

[2] - سعيد سيف النصر : دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء ، مصدر سابق ، ص126 ، 127

المبحث الرابع

تقييم واقع الائتمان والاستثمار في البنك اليمني للإنشاء والتعمير

سنجري عملية التقييم لواقع الائتمان في البنك اليمني في مطلبين، الأول: سيركز على هدف الفعالية في أداء البنك من خلال تقييمه لجانب التوظيف الائتماني في القروض والاستثمارات. وفي المطلب الثاني : سيتم التقييم لهدف الكفاءة المصرفية وذلك من خلال تقييمه لجانب الربحية.

المطلب الأول: تقييم جانب التوظيفات الائتمانية

سبق أن أوضحنا في الفصل الثالث عدة طرق لتقييم أداء البنك ، وفي هذا المطلب سنعتمد على النسب المالية في تحليل مستوى توظيف الأموال في البنك اليمني.

ووفقا لهذه الطريقة يستخدم الباحثون والمحللون الماليون عادة عدة نسب أو معايير لقياس وتقييم أداء البنوك في توظفيها لمواردها تختلف باختلاف الهدف من التحليل، الذي يختلف باختلاف وجهة نظر المحلل. وتقارن معدلاتها الفعلية بمعدلات بنوك أخرى منافسة، أو بمعدلاتها في السنين الماضية لمعرفة مدى تقدمها. والمعدلات التي ارتأيناها محققة لأهدافنا في هذه الدراسة هي:

1- معدل إقراض الودائع.
2- معدل إقراض الأموال المتاحة.
3- معدل توظيف الأموال المتاحة.

وسنقوم باحتساب وتوضيح هذه المعايير المستخدمة في تحليل مستوى توظيف الأموال في البنك اليمني من خلال الميزانية العمومية لعام 2006، ومقارنتها بمعدلات السنين الماضية أولا، ثم بمعدلات أهم البنوك المنافسة في الساحة المصرفية اليمنية.

جدول (3:5) الميزانية العمومية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير لعام 2006

الموجودات (الأصول)	مليار ريال	%	المطلوبات (الخصوم) وحقوق الملكية	مليار يال	%
النقدية في الصندوق.	2.79	3.33	**أولا : المطلوبات :**		
ــــــــــــــــــ	ــــــ	ــــــ	الأرصدة المستحقة للبنوك	0.78	0.93
الاحتياطيات النظامية لدى البنك	9.4	11.24	والمؤسسات المالية .		
المركزي .			ودائع العملاء.	73.7	87.97
الأرصدة لدى البنك المركزي	9.23	11	الأرصدة الدائنة والمطلوبات الأخرى.	1.25	1.5
اليمني .			المخصصات .	0.35	0.42
الأرصدة لدى البنوك المحلية.	0.069	0.08	ضريبة الأرباح التجارية والصناعية.	0.699	1.19
الأرصدة لدى البنوك الأجنبية.	16	19.14			
أذون الخزانة .	33.7	40.3			
السندات الحكومية .	2.3	2.75			
ــــــــــــــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــــــــــــــ	ــــــ	ــــــ
إجمالي الأرصدة لدى البنك			**إجمالي المطلوبات**	**76.77**	**91.34**
المركزي والحكومة والبنوك.	**70.75**	**84.5**	ــــــــــــــــــ	ــــــ	ــــــ
ــــــــــــــــــ	ــــــ	ــــــ	**ثانيا : حقوق الملكية**		
القروض والسلفيات .	8.267	9.87	رأس المال	4.5	
الاستثمارات .	0.348	0.42	الاحتياطيات	2.48	
الأرصدة المدينة والموجودات			الأرباح المحتجزة .	0.019	
الأخرى .	0.327	0.39	ــــــــــــــــــ	ــــــ	ــــــ
		1.52	**إجمالي حقوق الملكية**	**7**	**8.36**
العقارات والآلات والمعدات.	1.273		ــــــــــــــــــ	ــــــ	ــــــ
إجمالي الموجودات	**83.77**	**100**	**إجمالي المطلوبات وحقوق الملكية**	**83.77**	**100**

البنك اليمني للإنشاء والتعمير: التقرير السنوي 2006، ص3

من واقع البيانات الموضحة بالميزانية العمومية للعام 2006 الموضحة أعلاه نستخرج معدلات توظيف الأموال في البنك اليمني كما يلي :

أولا: معدل إقراض الودائع

تبين هذه النسبة مدى استخدام الودائع في عملية الإقراض، ويتم حسابها بقسمة القروض على الودائع ، ثم مقارنة هذه النسبة بمعدل إقراض الودائع لبنك مماثل في الحجم وفي الظروف، أو بمعدل إقراض الودائع

في البنوك المحلية جمعاء، والتي يمكن الحصول عليها من خلال تحليل الميزانية المجمعة للبنوك التجارية.

وتعتبر هذه النسبة من أهم النسب لقياس درجة توظيف البنك لودائعه في قروض باعتبارها – القروض – المصدر الرئيسي للربح .

$$\text{معدل إقراض الودائع في البنك اليمني لعام 2006} = \frac{\text{القروض}}{\text{الودائع}} = \frac{267.8}{73.688} \times 100 = 11.2\%$$

أي أنه تم إقراض (11فلسا) من كل ريال وديعة.*

وبمقارنة هذه النسبة بمعدلات الإقراض في البنوك التجارية اليمنية نجد مايلي :

معدل إقراض الودائع في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية لعام 2006 [1]

$$= \frac{263 \text{ مليار}}{851 \text{ مليار}} \times 100 = 31\%$$

تظهر النتيجة تباينا كبيرا بين معدل إقراض الودائع في البنك اليمني للإنشاء والتعمير والبنوك التجارية والإسلامية اليمنية ، (11% - 31%) وهذا يعكس ضعفا كبيرا في نشاط البنك وقدرته على توظيف موارده ويكون التباين أكبر إن قورن معدل إقراض الودائع في البنك اليمني، بمعدل إقراض الودائع المتعارف عليه عالميا وقدره (65%).[2]

ثانيا : معدل إقراض الأموال المتاحة

تبين هذه النسبة مدى استخدام الأموال المتاحة للبنك من ودائع ، ورأس مال، واحتياطيات، وأرباح غير موزعة... الخ في قروض.

ويتم الحصول على هذه النسبة بقسمة القروض على إجمالي الأموال المتاحة للبنك كما يلي :

* يستثنى من هذا المعدل القروض المقدمة للحكومة (أذون خزانة – سندات حكومية)

[1] - البنك المركزي اليمني ، التطورات النقدية والمصرفية يونيو 2007 ، ص 14 ، 15

[2] - محمد أنور سلطان ، إدارة البنوك ، ص464

- معدل إقراض الأموال المتاحة في البنك اليمني لعام 2006 = القروض / الودائع + حقوق الملكية x 100

$$= \frac{8.267}{80.688} \times 100 = \%10.2 \ .^{(1)}$$

أي أنه تم توظيف (10.2%) فقط من الأموال المتاحة للبنك اليمني في مجال القروض والتسهيلات الائتمانية.

وبمقارنة هذه النسبة بمثيلاتها في البنوك التجارية والإسلامية نجد مايلي :

- معدل إقراض الأموال المتاحة* في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية لعام 2006 =

$$= \frac{263 \text{ مليار}}{922.2 \text{ مليار}} \times 100 = \% 28.5$$

وهذه النتيجة أيضا تظهر تباينا كبيرا بين معدل إقراض الأموال المتاحة للبنك اليمني للإنشاء والتعمير والبنوك التجارية والإسلامية اليمنية يصل مقدار التباين بين المعدلين إلى : 28.5 / 10.2 X 100 = 285 %.

ثالثا : معدل توظيف الأموال المتاحة

الفرق بين هذا المعدل والمعدل السابق هو في إضافة الاستثمارات إلى القروض في بسط المعادلة كما يلي:

- معدل توظيف الأموال المتاحة للبنك اليمني لعام 2006 = القروض + الاستثمارات / الودائع + حقوق الملكية X 100

[1] - البنك المركزي اليمني ، التطورات النقدية والمصرفية يونيو 2007 ، ص 14 ، 15

* يتم استبعاد الأرصدة المستحقة للبنوك ، لأنها لا تعتبر من الأموال المتاحة للتوظيف ، فهي موجودة في البنك لمتطلبات التشغيل اليومي المتعلق بالمقاصة بين البنوك .

$$\% 10.7 = 100 \text{ X } \frac{0.348 + 8.267}{7.000 + 73.688} =$$

بمقارنة معدل توظيف الأموال المتاحة للبنك اليمني بمعدل الإقراض ، نجد الفارق نسبة صغيرة جدا لا تتجاوز 0.5 % (10.7 – 10.2).

ويرجع السبب إلى تضاؤل حجم الاستثمارات في البنك اليمني، فهي لا تتجاوز النصف في المئة.

وقد أجرينا المقارنة بين معدلي الإقراض والتوظيف لنفس البنك لعدم وجود بند للاستثمارات في الميزانية الموحدة للبنوك التجارية والإسلامية في اليمن ، لأن غالبية البنوك التجارية إن لم تكن جميعها، لم تخصص جزءا من مواردها لبند الاستثمارات وذلك لسببين هما :

الأول: قانون البنوك؛ لا يسمح هذا القانون للبنوك التجارية بالدخول في مشاريع استثمارية مباشرة [1].

الثاني: بالنسبة للاستثمارات المالية وتكوين محفظة أوراق مالية فإنها تتطلب وجود سوق مالية لتداول الأسهم والسندات ، وهذه غير متوفرة حاليا في اليمن*.

وقد استعاضت البنوك التجارية عن بند الاستثمارات بشراء أذون الخزانة وشهادات الإيداع التي يصدرها البنك المركزي ، إضافة إلى الاستثمارات الأجنبية.

وهذه الأصول يستبعدها الكتّاب من بند الاستثمارات، على اعتبار أن البنوك تقوم بشراء تلك الأصول ليس بقصد الربح ولكن بقصد متطلبات السيولة لكي تكون بمثابة غطاء وقائي أو احتياطيات وقائية.[2]

ومذهبنا في استبعاد تلك الأصول من بند التوظيفات إلى أنها ليست من صور التوظيف المصرفي التي أوردناها في هذا الفصل. إضافة إلى اعتقادنا بآثارها السلبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فأذون الخزانة هي أحد الأسباب الرئيسية للركود الاقتصادي الذي يعيشه الاقتصاد اليمني اليوم ، بسبب قيامها بسحب السيولة من السوق الاستثمارية، وحرمان القطاع الخاص من الاستفادة منها.

وعندما تتبعنا قيم معدلات القروض والسلفيات في البنك اليمني وأيضا قيم معدلات الاستثمارات خلال فترة الدراسة 97- 2006 وجدناها تسير باتجاه معاكس للزمن – أي تتناقص بصورة مستمرة من عام لآخر – كما يتبين من الجدول والرسم البياني التاليين:

---

[1] - المواد من 20 – 23 من قانون البنوك رقم (38) لسنة1998

* هناك أبحاث ودراسات وأيضا قرارات حكومية تهيئ اليمن منذ أكثر من ست سنوات تقريبا لإقامة سوق مالية .

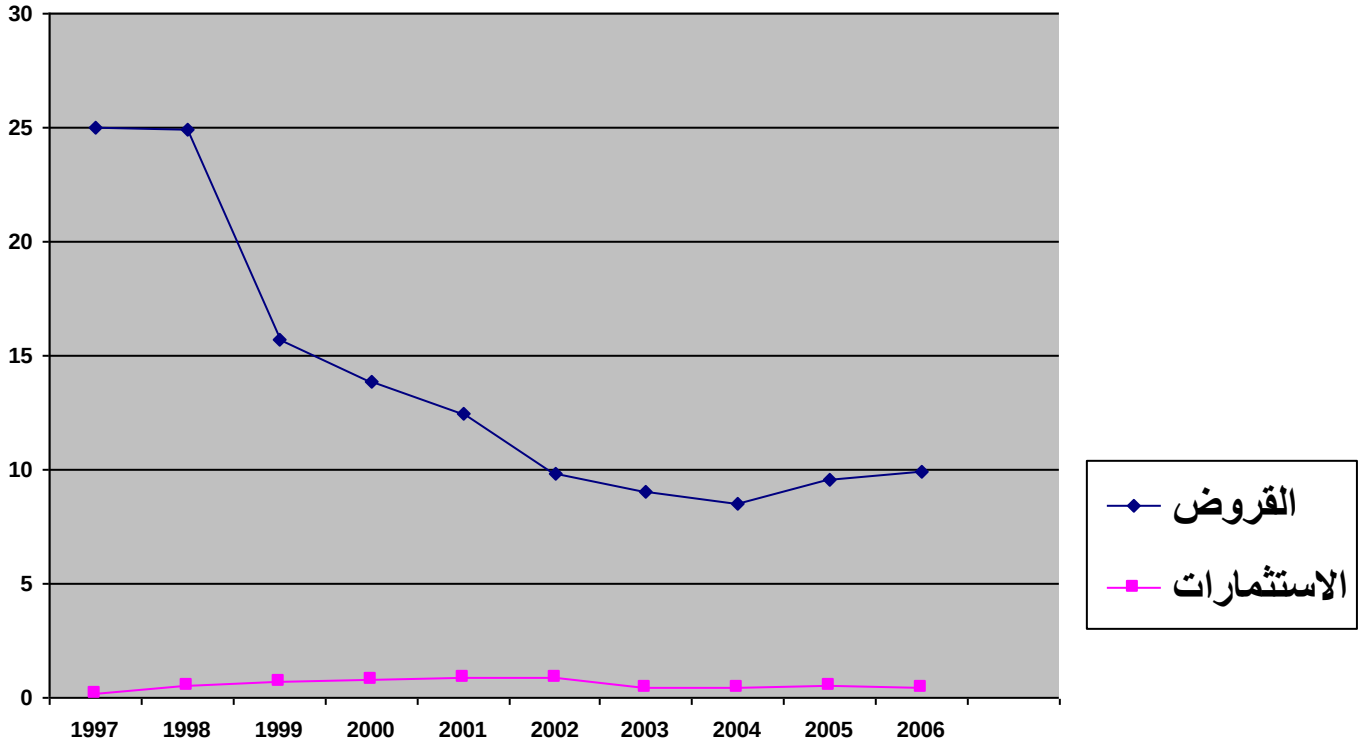
[2] - انظر كل من: محمد سعيد أنور سلطان: إدارة البنوك ، مصدر سابق ، ص465 ، و منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية ، مصدر سابق ، ص430

جدول (4:5) يبين حركة نمو القروض والاستثمارات في البنك اليمني خلال الفترة 1997- 2006

السنة	القروض والسلفيات/الموجودات	الاستثمارات/الموجودات
1997	**0.25**	0.002
1998	**0.25**	0.005
1999	**0.16**	0.007
2000	**0.14**	0.008
2001	**0.13**	0.009
2002	**0.10**	0.009
2003	**0.09**	0.005
2004	**0.085**	0.004
2005	**0.096**	0.005
2006	**0.25**	004.0

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية

شكل (3:5) يبين حركة نمو القروض والاستثمارات خلال الفترة 1997- 2006



يلاحظ من الجدول (4:5) والشكل البياني (3:5) ما يلي :

1- أن نصيب القروض من إجمالي موارد البنك في تناقص مستمر خلال العشر السنوات من 1997 – 2006 ، ويعبر عنه بيانيا بالمنحنى المنحدر من أعلى إلى أسفل جهة اليمين.

2- أما نصيب الاستثمارات فهو لا يكاد يذكر. فهو في حدود النصف في المئة، ولذلك ظهر منحنى الاستثمارات على درجة قريبة جدا من الصفر يكاد يلاصق المحور الأفقي. إضافة إلى ذلك أن معظمها استثمارات مرحلة منذ ثلاثة عقود من الزمن ، نوضحها في الجدول التالي:

جدول (5:5) يبين حجم ونوع وأهمية الاستثمارات في البنك اليمني خلال العام 2006

اسم المنشأة أو المؤسسة	تاريخ التأسيس	قيمة المساهمة "حاليا" مليون ريال	ملاحظات
أولا: الاستثمار في الشركات التابعة والمحلية :			* تاريخ التأسيس هو نفسه
- شركة مأرب اليمنية للتأمين (شركة تابعة)	1974	134	تاريخ المساهمة .
- الشركة اليمنية للفنادق (تحت التصفية)	1982	7	*بنك اليوباف –هونج كونج –
- فندق اليمن السعيد (تحت التصفية)	1988	2.5	هو اتحاد البنوك العربية
- شركة تهامة لصناعة وسائل التعبئة .		1.6	اليابانية .
- المركز اليمني للتحكيم .	1997	0.2	*بنك اليوباف – كيراكاو – هو
- بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار.	1977	109.6	اتحاد البنوك العربية .
- الشركة اليمنية لصناعة الأدوية .	1964	5.9	* صافي الاستثمارات في
- شركة التبغ والكبريت الوطنية .	1964	4.4	الشركات التابعة والشركات
- الشركة اليمنية لتكرير وتعليب الملح .	1981	7.6	المحلية والخارجية لاتصل إلى
- الشركة اليمنية للبطاريات .	1985	2.3	النصف في المئة .
- الشركة اليمنية الكويتية للتنمية العقارية .	1978	34.5	* المساهمة الجديدة خلال
- شركات الخدمات المالية اليمنية .	2005	57.3	العشر السنوات 97- 2006
_____	____	_____	هي:
صافي الاستثمارات التابعة و المحلية (بعد استبعاد		339.9	- المركز اليمني للتحكيم 97
مخصصات الاضمحلال البالغ 27.091			- شركة الخدمات المالية
_____	____	_____	2005.
ثانيا: الاستثمار في الشركات الخارجية :			* شركة تهامة لم ندرك تاريخ
- بنك اليوباف كيراكاو .	1979	9.3	تأسيسها ولكنها قبل العام 96
- بنك اليوباف هونج كونج .	1974	4.8	كما هو ظاهرمن التقارير
- بنك اليوباف العربي الدولي البحرين .	1982	3.4	السنوية للبنك.
- بنك التجارة والصناعة ، جيبوتي .	1979	1.5	
- شركة الخدمات المالية العربية ، البحرين .	1982	0.35	
- بنك تونس العالمي	1985	1.56	
_____.		_____	
صافي الاستثمارات في الشركات الخارجية – بعد استبعاد		8.15	
مخصص الاضمحلال البالغ12.685 .		_____	
- صافي الاستثمارات المحلية والخارجية.		348	

المصدر : التقارير السنوي للبنك اليمني 2006 ، 2005 ، 97

الشيباني : البنك اليمني للإنشاء والتعمير ، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي ، مصدر سابق ،ص346-355

إذا كان هذا هو حال القروض والاستثمارات وهي أهم صور التوظيف المصرفي في البنوك التجارية، فأين يوظف البنك اليمني موارده إذن ؟

بالعودة إلى بنود الميزانية العمومية للبنك اليمني لعام 2006 المبينة أعلاه نجد أن(84.47) من موارد البنك توجه إلى البنك المركزي والبنوك المحلية والأجنبية وذلك كما يلي :

جدول (6:5) يبين أنواع التوظيفات للبنك اليمني خلال عام 2006

الموجودات (الأصول)	"مليار ريال"	%
- الاحتياطيات النظامية لدى البنك المركزي .	9.4	11.24
- الأرصدة لدى البنك المركزي اليمني .	9.2	11
- الأرصدة لدى البنوك المحلية.	0.07	0.08
- الأرصدة لدى البنوك الأجنبية.	16.0	19.14
- أذون الخزانة .	33.7	40.3
- السندات الحكومية .	2.3	2.75
إجمالي الأرصدة لدى البنك المركزي والحكومة والبنوك	**70.75**	**% 84.47**
- النقدية في الصندوق.	2.79	3.33
- القروض والسلفيات.	8.27	9.87
- الاستثمارات.	0.35	0.42
- الأرصدة المدينة والموجودات الأخرى .	0.33	0.39
- العقارات والآلات والمعدات .	1.27	1.52
إجمالي أرصدة التشغيل بالبنك اليمني	**13.02**	**% 15.53**

الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على بيانات الميزانية العمومية للبنك اليمني لعام 2006، ص3

والجزء المتبقي من موجودات البنك وقدره (15.5 %) يتوزع بين أنشطة البنك المختلفة وهي (نقدية في الصندوق ، وقروض وسلفيات ، واستثمارات ، وعقارات وآلات ومعدات...الخ).

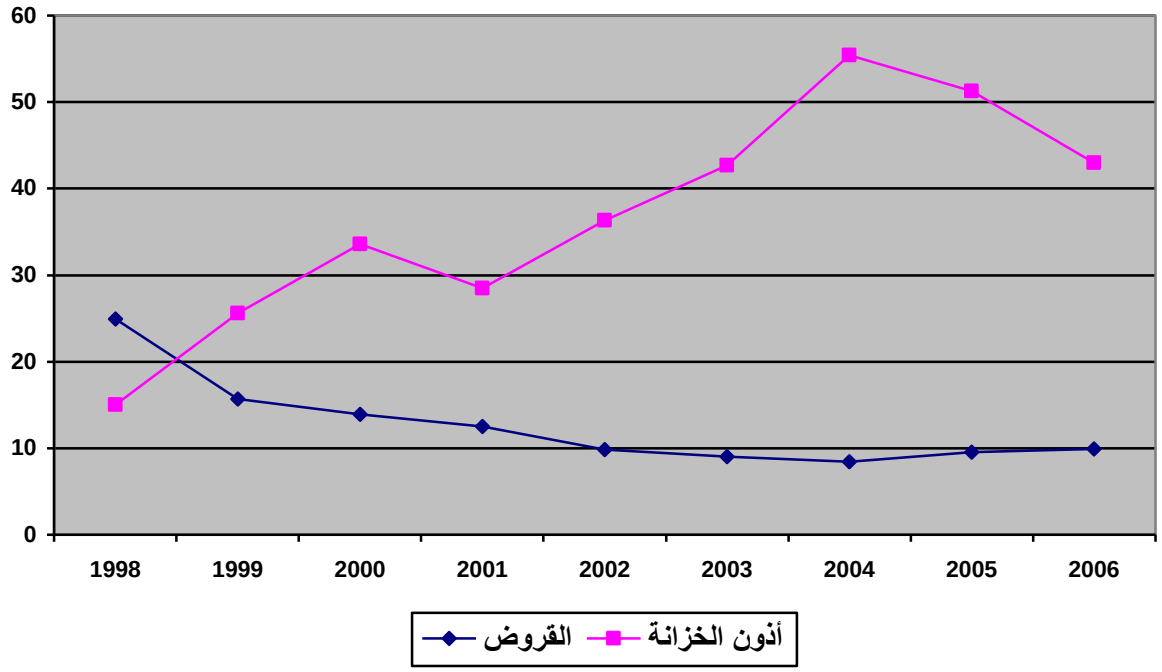
وقد جاء هذا التدهور في النشاطين الائتماني التجاري، والاستثماري التنموي، كما لاحظنا من بيانات الجدول (6:5) لصالح أذون الخزانة ، وهو ليس مقتصرا على العام 2006 فقد بدأت حركة الإحلال منذ أن صدرت الحكومة أذون الخزانة لأول مرة في ديسمبر 1995. كما يبينها الجدول التالي:

جدول (7:5) يبين حركة الإحلال بين القروض وأذون الخزانة خلال الفترة1998- 2006

السنة	القروض والسلفيات/الموجودات	أذون الخزانة/الموجودات
1998	**0.25**	**0.15**
1999	**0.25**	**0.26**
2000	**0.16**	**0.34**
2001	**0.14**	**0.29**
2002	**0.13**	**0.36**
2003	**0.10**	**0.43**
2004	**0.09**	**0.55**
2005	**0.085**	**0.51**
2006	**0.096**	**0.43**

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية.

شكل (4:5) يبين حركة الإحلال بين القروض وأذون الخزانة خلال الفترة1998- 2006



يلاحظ من قراءة الجدول (6:5) أعلاه والشكل البياني (4:5) أن النمو المتسارع في نصيب أذون الخزانة من موارد البنك اليمني جاء على حساب نصيب القروض والسلفيات التجارية والشخصية. أما الانكسار المحدود الذي ظهر على المنحنى في عامي 2005 ، 2006 فهو لصالح الأرصدة لدى البنوك الأجنبية وليس لصالح القروض كما يظهر من بيانات الجدول (6:5).

تجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا بيانات أذون الخزانة والسندات الحكومية فقط للمقارنة بين معدل نموها ومعدل نمو القروض. أي أننا لم نستخدم الأرصدة لدى البنك المركزي والتي تصل إلى 11% في العام 2006. وقد أنعكس هذا الوضع على حجم ونوع إيرادات البنك سنقرأه في فقرة الربحية التالية.

ثانيا : تقييم جانب الربحية

في تقييم جانب الربحية سنستخدم المعدلات الآتية:

1- معدل العائد على حق الملكية

سبق وأن أوضحنا في الفصل الثالث من القسم الأول من هذه الدراسة أن معدل العائد على حق الملكية يقيس ما يحصل عليه الملاك من وراء استثماراتهم لأموالهم في نشاط البنك.

وأنه يتم التوصل إلى هذا المعدل بقسمة العائد (أرباح العام المنتهي) على الأموال المملوكة (حق الملكية). وقد ظهرت مشكلة من استخدام هذا المعدل، وهي: ما هو رقم حقوق الملكية الواجب احتسابه ، هل هو رقم حق الملكية الظاهر في الميزانية في نهاية الفترة المحاسبية ؟ لكن هذا الرقم يتضمن أرباحا محتجزة عن العام الذي يحسب عنه ذلك المعدل. وهي جزء من أرباح تولدت على مدار العام ، وإدراجها ضمن حقوق الملكية يفترض أن تلك الأرباح قد تم تحقيقها في بداية العام ، وتم توظيفها في عمليات البنك منذ ذلك الحين، وهذا لم يحدث. كذلك فان أخذ الأرباح المحتجزة في الحسبان وتجاهل الأرباح الموزعة عند حساب المعدل ، يعد عملا غير صحيح. فالأرباح توزع نهاية العام ، ومعنى ذلك أن البنك كانت لديه الفرصة لاستثمار كافة الأرباح المتولدة بما فيها الأرباح الموزعة.

وقد توصل الكتاب والباحثون في مجال الإدارة المالية والمصرفية إلى استخدام متوسط الأرباح المتولدة خلال العام وذلك بطرح نصف رقم الأرباح من رقم حق الملكية على اعتبار أن ذلك المبلغ هو متوسط للأموال التي تم توظيفها وذلك كما يلي:[1]

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية – الأرباح المحتجزة + نصف أرباح السنة المنتهية}} \times 100$$

$$\text{معدل العائد على حق الملكية للبنك اليمني لعام 2006} = \frac{1.977 \text{ مليار}}{988.5 + 19 - 7.000}$$

[1] - منير إبراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية ، مصدر سابق ، ص434

$$\%24.8 = 100 \text{ X} \frac{1.977}{7.951} =$$

هذا يعنى أن البنك اليمني قد تمكن من تحقيق عائد على ثروة الملاك قدره 24.86% في عام 2006 وهو عائد مرتفع جدا يفوق مستواه في غالبية دول العالم . فقد بلغ هذا المعدل في كبار البنوك السعودية في العام 2004 كما يأتي :

جدول (8:5) يبين معدل العائد على حق الملكية في البنوك السعودية

البنك	الأهلي التجاري	سامبا	بنك الرياض	السعودي الفرنسي	السعودي البريطاني	العربي الوطني	الاستثمار السعودي
المعدل	**25.64**	**26.43**	**23.78**	**27.84**	**30.38**	**24.34**	**16.73**

المصدر: مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج13، ع3 سبتمبر 2005، ص56،57

ولكن ومن أجل الحكم على هذه النتيجة محليا سيتم مقارنتها بمعدلات بنوك أخرى منافسة في اليمن ونفضل في هذه الحالة البنك الأهلي اليمني، وقبل ذلك وللمزيد من القراءة والتحليل سنتتبع الاتجاه العام لحركة هذا المعدل في البنك اليمني نفسه خلال عشر سنوات، كما يأتي :

أولا: مقارنة معدل العائد لحقوق الملكية لعام 2006 بمعدلات السنين الماضية

بعد العودة إلى القوائم المالية (الميزانية العمومية وقائمتي الدخل والتوزيعات) للبنك اليمنى خلال الفترة من 1997 – 2006 وجدنا أن معدل العائد على حقوق الملكية في تحسن مستمر، فبينما كان هذا المعدل في العام 1996 لا يتجاوز 2.35% ارتفع في العام 1997 إلى 5.3%، وهكذا حتى وصل في العام 2006 إلى 24.86% . كما يتبين من الجدول التالي:

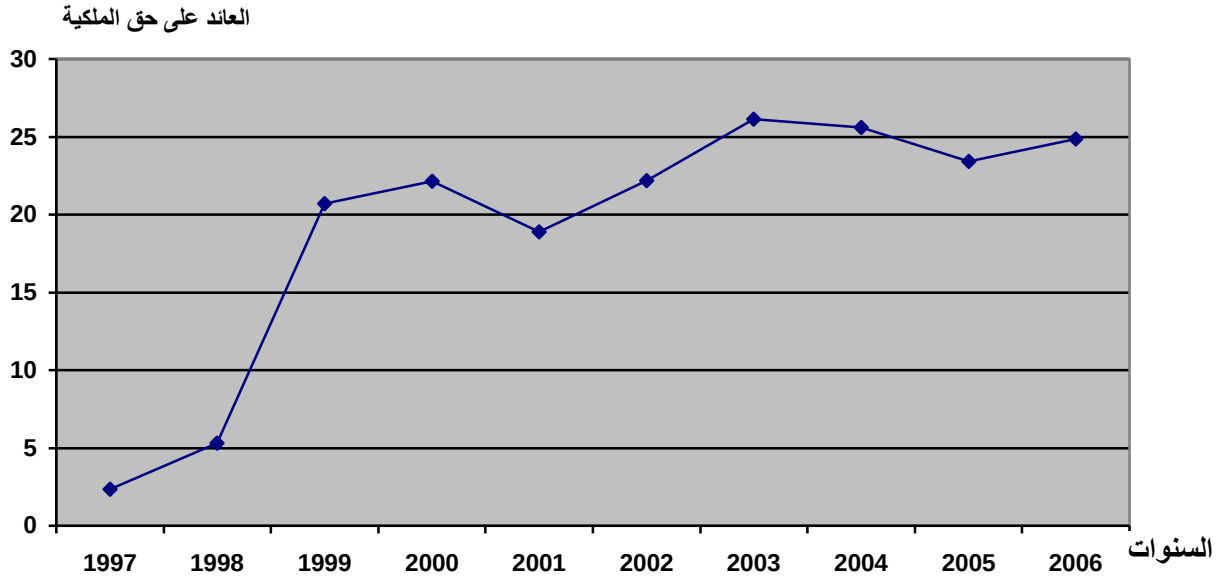
جدول (9:5) يبين حركة اتجاه معدل العائد على حق الملكية خلال عشر سنوات

السنة	العملية	المعدل
1996	$= 100 X \frac{75.868}{37.934 + 287 - 3.193.841}$	%2.35
1997	$= 100 X \frac{182.513}{91.256.5 + 380 - 3.339.737}$	%5
1998	في عام 1998 تم استنفاد الأرباح لمقابلة مخصص الديون المشكوك فيها والضرائب.	
1999	$= 100 X \frac{316.158}{158.079 + 57 - 1.367.602}$	%21
2000	$= 100 X \frac{453.463}{226.731.5 + 90 - 1.821.065}$	%22
2001	$= 100 X \frac{468.858}{234.429 + 106 - 2.239.923}$	%19
2002	$= 100 X \frac{663.599}{331.799.5 + 100.149 - 2.753.522}$	%22
2003	$= 100 X \frac{1.055.407}{527.703.5 + 47.243 - 3.558.929}$	%26
2004	$= 100 X \frac{1.312.748}{656.374 + 5.991 - 4.471.677}$	%26
2005	$= 100 X \frac{1.451.879}{725.939.5 + 38.556 - 5.523.556}$	%23
2006	$= 100 X \frac{1.977.160}{988.580 + 18.716 - 7.000.000}$	%25

الجدول : من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك اليمني خلال الفترة من 1996 – 2006 .

ولمزيد من الإيضاح نستعرض المعدلات (النسب) المستخرجة وفقا للمعادلات السابقة بالرسم البياني التالي :

شكل (5:5) يبين حركة اتجاه معدل العائد على حق الملكية



الجدول (8:5) والشكل البياني (4:5) يظهران تحسنا مستمرا لمعدل العائد على حق الملكية للبنك اليمني خلال فترة الدراسة ، بل يؤكدان أن وضع البنك في منتصف التسعينات كان في خطر، حيث كان معدل العائد على حق الملكية في العام 1996 لا يتجاوز 2.35% ، ويحسب لقيادته الجديدة أنها تمكنت من تنشيطه وبعث الحياة فيه من جديد حتى وصل هذا المعدل إلى قرابة 25% في العام 2006.

ثانيا: مقارنة معدل العائد / حقوق الملكية لعام 2006 بمعدلات بنوك منافسة

تم اختيار البنك الأهلي اليمني لاستخدامه في المقارنة مع البنك اليمني للإنشاء والتعمير فيما يتعلق بمعدل العائد على حق الملكية، لاعتبار أن البنكين الأهلي واليمني هما بنكين تجاريين الأول ملكية عامة 100% والثاني تمتلك الدولة فيه 51% . وقد جاءت نتيجة البنك الأهلي كما يلي :

معدل العائد على حق الملكية في البنك الأهلي لعام 2006

$$\%20.4 = 100 \times \frac{1.703.770}{851.885 + \text{صفر} - 7.495.962} =$$

بمقارنة معدل العائد على حق الملكية في البنك اليمني مع مثيلتها في البنك الأهلي في عام 2006 يتضح أن البنك اليمني هو الأفضل.

ولكن يعاب على هذا المقياس أن حقوق الملكية ليست هي المصدر التمويلي الوحيد الذي يحقق الأرباح. وللتغلب على هذا العيب تم اعتماد معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف.

2- معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف

سبق أن أوضحنا أن هذا المعدل يصور ربحية الأموال المتاحة للتوظيف في البنك ، وهي تشتمل على الودائع وحقوق الملكية. ويستبعد منها الأرصدة المستحقة للبنوك لأنها مخصصة لمقابلة متطلبات التشغيل العادي بين البنوك وليس للتوظيف، كما تستبعد الخصوم الأخرى لأنها ليست أموال متاحة للتوظيف، إنما نشأت نتيجة تصرفات إدارية معينة.

ويستخرج معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف} = \frac{\text{صافي أرباح السنة المنتهية}}{\text{حقوق الملكية + مجموع الودائع}} \times 100$$

وبتطبيق هذه المعادلة على البنك اليمني للإنشاء والتعمير نحصل على النتيجة الآتية :

$$\%45.2 = 100 \times \frac{1.977.160}{73.688.479 + 7.000.716} =$$

يلاحظ أن معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف قد بلغ 2.35% ، ولكن لا نستطيع الحكم على هذا المعدل إلا بمقارنته بالسنين الماضية وببنوك منافسة أيضا.

أولا: مقارنة معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف لعام 2006 بمعدلات السنين الماضية

بعد العودة إلى القوائم المالية للبنك وجدنا أن هذا المعدل في عام 1996 لم يصل حتى إلى النصف في المئة، إذ بلغ 0.29 % وبتتبع هذا المعدل في السنوات التالية لعام 1996 وجدنا ه يتحسن من عام إلى آخر حتى وصل إلى 2.45% في العام 2006، وذلك كما يتبين من الجدول والرسم البياني التاليين :

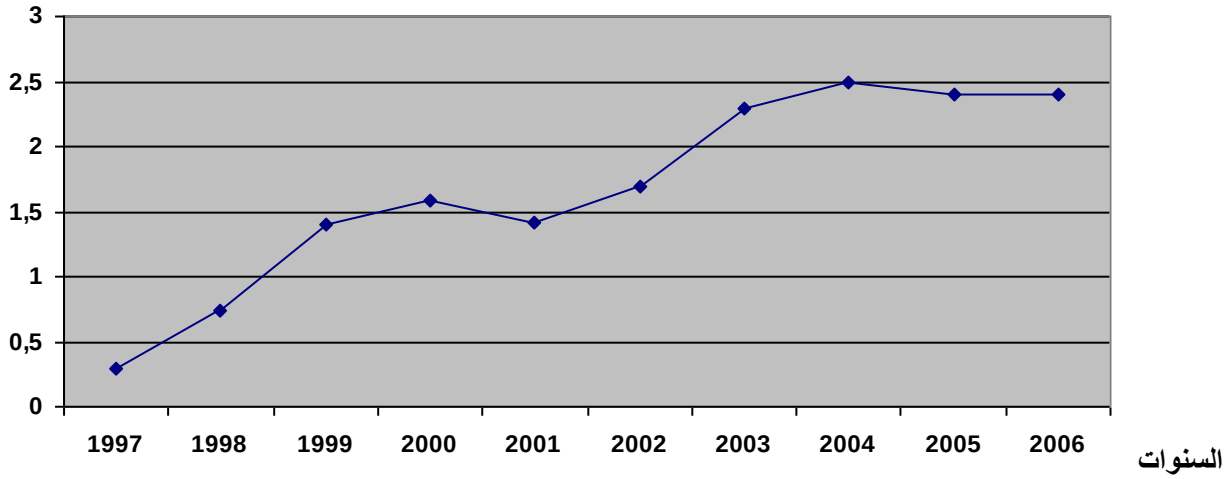
جدول(10:5) يبين معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف في البنك اليمني خلال عشر سنوات 97-2006

السنة	96	97	98	99	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
معدل العائد	0.29	0.74	*—	1.4	1.58	1.42	1.7	2.3	2.5	2.4	2.45

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك اليمني من 1996 - 2006.

* لم يتبقى ربح صافي مخصص للتوزيع في عام 1998 ، حيث استنفذ لمواجهة مخصص الديون المشكوك فيها ، والضرائب . البنك اليمني للإنشاء والتعمير: التقرير السنوي لعام1998 ، ص17

شكل (6:5) اتجاه معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف في البنك اليمني خلال الفترة1996 – 2006



يلاحظ من قراءة الجدول والشكل البياني السابقين أن معل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف في البنك اليمني في تحسن مستمر خلال فترة الدراسة من 1997- 2006.

ثانيا : مقارنة معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف لعام 2006 بمعدلات بنوك منافسة

في هذا المعدل يتفوق البنك اليمني للإنشاء والتعمير أيضا على البنك الأهلي اليمني بمقدار 0.25% في عام 2006 ، كما يتبين من المعادلة الآتية :

معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف في البنك الأهلي اليمني لعام 2006 =

$$\%2.15 = 100 \times \frac{1.703.770}{71.666.203 + 7.495.962}$$

أما لو قارن المعدلين السابقين (العائد على حق الملكية ، والعائد على الأموال المتاحة للتوظيف) للبنكين العموميين اليمني للإنشاء والتعمير ، والأهلي اليمني مع بنك التضامن الإسلامي صاحب المرتبة الأولى بين البنوك التجارية والإسلامية اليمنية (في الموجودات والودائع وفي التوظيف التنموي وحقوق المساهمين) كما رأينا ذلك في الفصلين الأول والرابع ، سنجد التباين أكبر لصالح البنكين العموميين (اليمني ، والأهلي). المعادلة والجدول الآتيين يبينان حجم ذلك التباين .

معدل العائد على حق الملكية في بنك التضامن الإسلامي لعام 2006 =

$$\%12 = 100 \text{ X} \frac{1.938.985}{969.500 + 792 - 15.335.034} =$$

معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف لبنك التضامن لعام2006 =

$$\%1.07 = 100 \text{ X} \frac{1.938.985}{166.028.674 + 15.335.034} =$$

جدول (11:5) يبين معدل العائد / حق الملكية للبنكين العموميين اليمني والأهلي مقارنة ببنك التضامن الإسلامي

البنك / المعدل	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	البنك الأهلي اليمني	بنك التضامن الإسلامي
معدل العائد / حق الملكية	%24.86	%20.4	%12
معدل العائد / الأموال المتاحة للتوظيف	%2.45	%2.15	%1.07

السبب : في تفوق البنكين العموميين (اليمني ، والأهلي) في معدلات (العائد / حق الملكية ، ومعدل العائد / الأموال المتاحة للتوظيف) على بنك التضامن الإسلامي ، يرجع إلى أن معظم موارد هما (الأهلي واليمني) مصدرها البنك المركزي والبنوك الأجنبية.

فكما رأينا في الفقرة السابقة (فقرة التوظيفات الائتمانية) أن 84.47% من إجمالي موارد – موجودات - البنك اليمني توجه إلى البنك المركزي اليمني والبنوك الأجنبية. وقد أنعكس هذا الوضع على حجم ونوع الإيرادات التي يحصل عليها البنك.

بالعودة إلى قائمة الدخل والتوزيعات لعام 2006 نجد أن (82.7 %) من إيرادات البنك اليمني مصدرها البنك المركزي والحكومة والبنوك الأجنبية، منها (75.3) من إجمالي إيرادات الفوائد تأتي من البنك المركزي والحكومة دون غيرهما، وذلك على النحو التالي :

جدول (12:5) يبين مصادر إيراد الفوائد في البنك اليمني خلال عام 2006

مصدر الإيراد	المبلغ	نسبته إلى إجمالي الإيرادات
- إيرادات من أذون الخزانة .	4.883 مليار ريال	%60.8
- إيرادات من الأرصدة لدى البنك المركزي .	806 مليون ريال	%10.4
- إيرادات من السندات الحكومية .	360 مليون ريال	% 4.5
إجمالي إيرادات الفوائد من البنك المركزي والحكومة.	**6.05 مليار ريال**	**%75.7**
إيرادات الأرصدة لدى البنوك الأجنبية .	562.5 مليون ريال	%7
إجمالي إيرادات الفوائد من البنك المركزي والحكومة والبنوك الأجنبية.	**6.611 مليار**	**%82.7**
إيرادات الفوائد من القروض والسلفيات	1.414مليار	**%17.3**

المصدر: البنك اليمني للإنشاء والتعمير ، التقرير السنوي 2006 ، ص 4 ، ص20

وإذا أضفنا إليها إيرادات الأرصدة لدى البنوك الأجنبية وقدرها (562.5 مليون ريال) أي بمعدل 7% ، يصبح إجمالي إيرادات الفوائد التي يحصل عليها البنك اليمني من البنك المركزي والبنوك الأجنبية (82.7%) من إجمالي الفوائد. بينما إيرادات الفوائد من القروض والسلفيات لاتتجاوز17.3%.

وهذا الوضع لا يقتصر على العام 2006 فحسب ، بل هو توجه عام لإدارة البنك اليمني للإنشاء والتعمير تؤكده قوائم الدخل خلال العشر سنوات التي اخترناها (كحد زماني للدراسة). وذلك كما يبينها الجدول التالي :

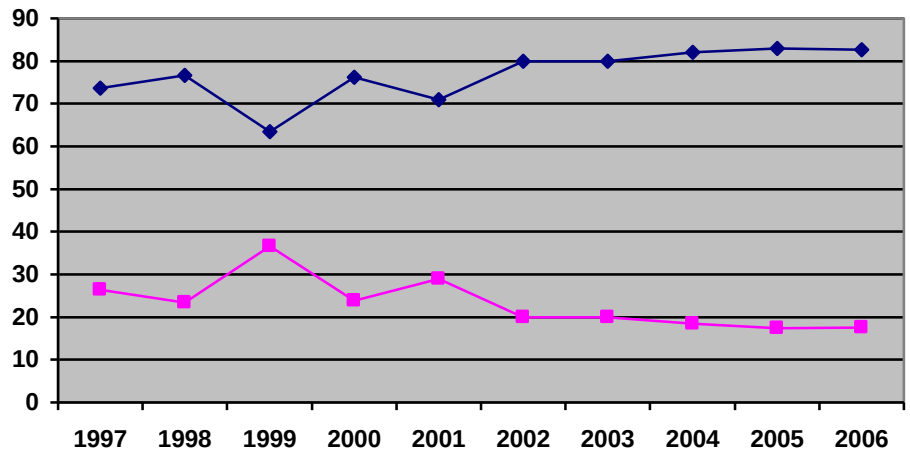
جدول (13:5) يبين الإيرادات من الفوائد للبنك اليمني خلال الفترة من 1997-2006

السنة	1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
1- إيرادات الأرصدة لدى البنك المركزي والبنوك الأخرى	1.780	73.6	1.477	76.6	0.574	21.6	0.649	25.4	0.915	28.6	1.194	34.6	1.147	26	1.393	26	1.002	16.1	1.368	17
2- إيرادات الفوائد من أذون الخزانة	_	_	_	_	0.646	24.3	0.979	38.3	1.057	33	1.306	38	2.066	47	2.716	50	3.783	60.9	4.883	60.8
3- إيرادات الفوائد من السندات الحكومية	_	_	_	_	0.466	17.5	0.321	12.6	0.297	9.3	0.262	7.9	0.313	7	0.324	5.96	0.348	5.6	0.360	4.5
4- إجمالي إيرادات الفوائد من البنك المركزي والبنوك الأخرى	**1.78**	**73.6**	**1.477**	**76.6**	**1.686**	**63.4**	**1.949**	**76.2**	**2.269**	**71**	**2.762**	**80**	**3.526**	**80**	**4.433**	**82**	**5.133**	**82.9**	**6.611**	**82.7**
5- إيرادات الفوائد من القروض والسلفيات	0.640	26.4	0.451	23.4	0.974	36.6	0.608	23.8	0.928	29	0.693	20	0.889	20	0.999	18.4	1.079	17.4	1.414	17.3
6- إجمالي إيرادات الفوائد	**2.420**	**%100**	**1.928**	**%100**	**2.660**	**%100**	**2.557**	**%100**	**3.97**	**%100**	**3.455**	**%100**	**4.415**	**%100**	**5.432**	**%100**	**6.213**	**%100**	**8.026**	**%100**
تكلفة الودائع	1.231	-	0.862	-	1.312	-	1.507	-	1.618	-	1.819	-	2.136	-	2.590	-	3.027	-	3.734	-
صافي الفوائد	**1.190**	**65.4 ***	**1.066**	**52.6**	**1.348**	**53.4**	**1.050**	**62**	**1.579**	**58**	**1.636**	**54**	**2.280**	**61**	**2.843**	**65.8**	**3.186**	**67.8**	**4.292**	**72.6**

- الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك اليمني للسنوات المذكورة .

* نسبة صافي الفوائد / صافي إيرادات العمليات المصرفية والاستثمارية في الجدول التالي .

شكل (7:5) يبين مقدار فوائد النشاط الائتماني(القروض والسلفيات) في البنك اليمني مقارنة بما يحصل عليه من أذون الخزانة والبنك المركزي خلال عشرة أعوام 1997- 2006



معدل إيراد الفوائد من أذون الخزانة والبنك المركزي والبنوك الأخرى .

معدل إيراد الفوائد من القروض والسلفيات.

المصدر: الجدول السابق(5:13)

والحال أعظم بالنسبة للبنك الأهلي، فهو يتحصل على 90.8% من مجموع إيرادات الفوائد من البنك المركزي اليمني والحكومة والبنوك الأجنبية (منها 80% من إيرادات الفوائد تأتي من البنك المركزي والحكومة دون غيرهما، تتمثل في إيرادات أذون الخزانة، وشهادة الإيداع لدى البنك المركزي، وفوائد من ودائع الاحتياطيات النظامية لدى البنك المركزي) و 10% إيرادات فوائد من أرصدة لدى بنوك أجنبية.[1]

وهذه المصادر عادة مضمونة العائد، وقليلة المخاطر- تكاد تكون صفرية – فهي لا تحتاج إلى نفقات الدراسة والتقييم والمتابعة والتحصيل إضافة إلى تجنيب مخصصات مخاطر إقراض، ولكن هذه المصادر غير تنموية لخبرات البنك، فهي تولد الخمول لدى إدارة البنك، وبالتالي فانه بمجر تعرض أي من هذه المصادر للاهتزاز، تتعرض إدارة البنك للإرباك الشديد، وربما تقود البنك للإفلاس، لعدم قدرتها على الدخول إلى السوق، فقد تعودت على الاسترخاء معتمدة على ما يأتيها من البنك المركزي والبنوك الأجنبية.

إضافة إلى ما يترتب على تلك المصادر (أذون الخزانة ، الأرصدة لدى البنوك الأجنبية) من تعطيل لجزء لا يستهان به من موارد المجتمع (المدخرات الخاصة)، والمستفيد الوحيد - في الأجل القصير- هي البنوك ، والخاسر هم بقية أطراف جهاز التمويل المالي والمجتمع بصورة عامة.

والفائدة التي يتلقونها المدخرون لقاء ودائعهم ليست بذي بال لأن ما يتلقونه من فوائد لا يعدو عن كونه حفاظا للقيمة الشرائية لمدخراتهم (سعر الفائدة على الودائع يعادل تقريبا معدل التضخم في اليمن، وأحيانا يتجاوزه كما لاحظنا في الفصل الأول).

بينما الحال يختلف تماما في بنك التضامن الإسلامي ، فهو لا يستفيد حتى من الفوائد التي يمنحها البنك المركزي لجميع البنوك العاملة في اليمن مقابل الاحتياطيات النظامية (القانونية) المودعة لديه باعتبارها

[1] - البنك الأهلي اليمني : التقرير السنوي 2006 ، ص 18 ، ص35

مصادر غير شرعية (فوائد ربوية) وهذا الوضع يوسع الفجوة بين البنوك الإسلامية والتجارية من حيث العائد وذلك لصالح البنوك التجارية.

فقد ورد في التقارير السنوية لبنك التضامن أن هذه الفوائد غير شرعية لذلك فهي توضع ضمن (أرصدة دائنة والتزامات أخرى) ويتم التصرف فيها في الأوجه التي أقرتها هيئة الرقابة الشرعية بالبنك.[1]

إذن أين يستثمر موارده ومن أين تأتي إيراداته ؟

ورد في التقرير السنوي لبنك التضامن لعام 2006 مثلا ، بيان بمصادر إيراداته البالغة (10.35مليار ريال) بأنها تأتي من المصادر الآتية : [2]

- إيرادات تمويل عمليات مرابحة واستصناع 4.883 مليار أي ما يعادل 47.14% من مجموع إيرادات الاستثمار.
- إيرادات من الاستثمارات المشتركة الأخرى 5.47 مليار أي ما يعادل 52.86% من مجموع إيرادات الاستثمار.

ولمزيد من الإيضاح نستطيع أن نصور مصادر الإيراد في بنك التضامن الإسلامي بالجدول التالي :

جدول (14:5) يبين مصادر إيراد التمويل والاستثمار في بنك التضامن الإسلامي لعام2006

مصدر الإيراد	المبلغ	النسبة
- إيرادات تمويل عمليات مرابحة محلية.	4.2 مليار	% 40
- إيرادات تمويل عمليات مرابحة خارجية.	356 مليون	% 3.5
- إيرادات تمويل عمليات الاستصناع.	374 مليون	% 3.6
- أرباح استثمارات عقود المضاربة.	1مليار	% 10
- أرباح استثمارات عقود مشاركة.	69.9 مليون	% 068
- أرباح استثمارات أخرى.	4.33 مليار	% 42
الإجمـــــــــــــالي	**10.325 مليار**	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي لعام 2006، ص47

وحتى تكتمل صورة المقارنة ننتقل إلى فقرة أخرى وهي معرفة حجم ونوع الإيرادات الأخرى: كالعمولات ، والأجور...الخ

[1] - بنك التضامن الإسلامي : التقرير السنوي 2006 ، ص45

[2] - المصدر نفسه ، ص 22 ، ص47

تقييم جانب إيرادات العمولات والخدمات المصرفية الأخرى

يعد حجم ونوع إيرادات العمولات والخدمات المصرفية مقياسا مهما لكفاءة إدارة البنك في توليد الأرباح من غير المخاطرة بأموال دائنيه، فكلما زادت هذه النسبة كلما دلت على كفاءة في الإدارة والعكس.

الجدول التالي يصور الأهمية النسبية للعمولات والخدمات المصرفية في هيكل إيرادات البنك اليمني مقارنة مع أهم البنوك المنافسة:

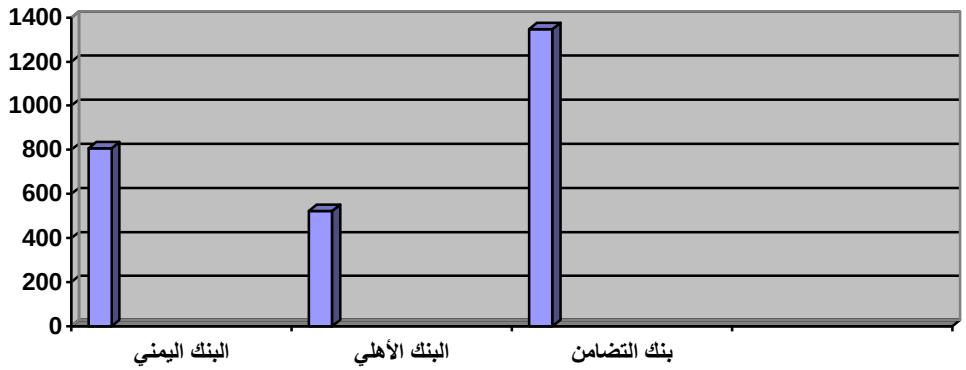
جدول (15:5) يبين نسبة إيرادات العمولات والخدمات المصرفية / أرباح النشاط في البنك اليمني

مقارنة مع بنكي التضامن والأهلي للعام المالي 2006 القيم " بالمليون ريال"

البنك / البيان	البنك اليمني للإنشاء والتعمير		البنك الأهلي اليمني		بنك التضامن الإسلامي	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
- إيرادات العمولات من خطابات الإعتمادات المستندية .	205	25.5	125.2	24	638.2	47.3
- إيرادات العمولات من خطابات الضمان.	158	19.5	199.4	38	251.2	18.6
- إيرادات العمولات من التحويلات.	68	5.5	32.4	6	98.7	7.3
- إيرادات العمولات من الشيكات .	123	15.2	107.2	21	20.4	1.5
- رسوم / أتعاب خدمات مصرفية.	158	19.5	8.5	1.6	236.2	17.5
- إيرادات العمولات المختلفة.	253	31	50	9.6	103.4	7.7
- إجمالي إيرادات العمولات.	**808**	**100**	**523**	**100**	**1.348**	**100**
- أرباح النشاط .	5.914		4.713		4.754	
- نسبة إيرادات العمولات والخدمات / أرباح النشاط.	**%13.7**		**%11.08**		**%28.36**	

- تم إضافة بند العمولات من القبولات في البنك الأهلي إلى بند إيرادات العمولات المختلفة .
- تم إضافة إجمالي إيرادات الخدمات المصرفية الأخرى في البنك اليمني إلى بند إيرادات العمولات المختلفة.

شكل(8:5) إيرادات العمولات والخدمات المصرفية للبنوك الثلاثة للعام المالي 2006



يلاحظ من قراءة الجدول أن نسبة إيرادات العمولات / أرباح النشاط في البنك اليمني لا تتجاوز

13.7

———— = 48% من نسبة إيرادات العمولات في بنك التضامن الإسلامي.

28.36

ونسبتها في البنك الأهلي تساوي 39% من نسبتها في بنك التضامن، أي أن نسبة إيرادات العمولات في بنك التضامن تفوق مثيلتها في البنك اليمني بمقدار207% ، وتفوق مثيلتها في البنك الأهلي بمقدار256%. بل إن هذه النسبة في البنك اليمني – محل الدراسة - تتدهور من عام إلى آخر لاسيما منذ العام 2000 كما يتبين من الجدول التالي :

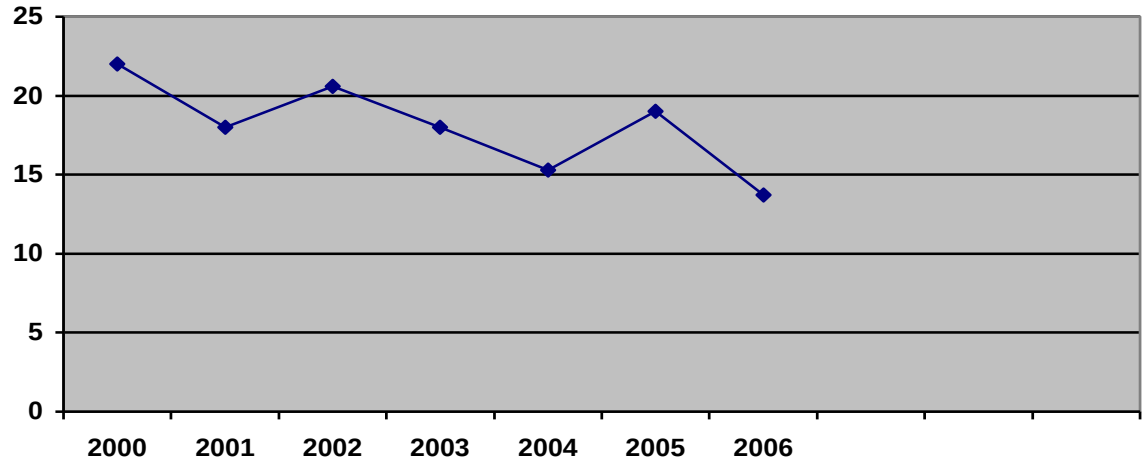
جدول (16:5) يبين تطور نسبة إيرادات العمولات / أرباح النشاط للبنك اليمني خلال الفترة من 2000 – 2006

القيم "بالمليون ريال"

السنة	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
إيرادات العمولات	375	% 22	496	%18	620	%21	660	%18	660	%15.3	891	%19	808	%13.7

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على التقرير السنوي للبنك اليمني 2006.

شكل (9:5) يبين تطور نسبة إيرادات العمولات / أرباح النشاط للبنك اليمني خلال الفترة من 2000 – 2006



هذه النتيجة أكدت لنا ضعف نشاط البنوك العمومية مقارنة مع منافسيها في القطاع الخاص لاسيما الإسلامية منها وأن ما حققته من تقدم على بنك التضامن الإسلامي في معدلي (العائد على حقوق الملكية ، والعائد على الأموال المتاحة للتوظيف) يرجع إلى جهود الآخرين (البنك المركزي والبنوك الأجنبية).

نتائج الفصل الخامس

كان الهدف من هذا الفصل معرفة سياسة استخدام البنك اليمني لموارده - أنواع التوظيفات الائتمانية والاستثمارية وموقعه في الجهاز المصرفي اليمني في تلك التوظيفات. وكان المنهج المتبع في التحليل، هو منهج التحليل الوصفي للقوائم المالية للبنك.

وقد توصل التحليل السابق إلى ما يلي:

أولا: فيما يتعلق بأنواع التوظيفات التمويلية وأدواتها

يمول البنك اليمني للإنشاء والتعمير شريحتين من شرائح المجتمع هما:

أ- **شريحة المستهلكين**: يخصص البنك اليمني لخدمة هذه الشريحة المجتمعية فرعا من فروعه في كل منطقة من المناطق الست التابعة للبنك ، يقدم لهم قروضا بواسطة آلية القرض الثنائي المباشر، حيث يمنح المستفيد قرضا استهلاكيا بحد أقصى 300 ألف ريال يمني (1500$) وبضمان ذهب بما لا يقل عن 150% من قيمة القرض.

المآخذ عليه: يؤخذ على البنك اليمني أن الخدمة التي يقدمها لهذه الشريحة المجتمعية لا تتناسب مع إمكاناته وحاجاتها التمويلية، لاسيما وأن البنوك الجديدة أصبحت تقدم تشكيلة واسعة من الخدمات التمويلية لهذه الشريحة وهذا يؤدي قطعا إلى استحواذها على السوق المصرفية على حساب البنوك المتقادمة، أو التي لا تتقدم .

ب- شريحة التجار: يقدم البنك لهذه الشريحة قروضا بواسطة آلية القرض الثنائي المباشر، وبضمان وديعة 200% من قيمة القرض ، أو بضمان عقار بشروط عدة منها: أن يكون القرض تنشيطي وليس تكويني، وأن يكون قيمة الضمان من 3- 4 أضعاف قيمة القرض.

المآخذ عليه: أنه لم يفعّل الأدوات التمويلية التجارية الممكنة مثل (خصم الكمبيالات، وبطاقات الائتمان ، والتمويل التأجيري، والتمويل التشغيلي) إضافة إلى أنه كان من المأمول أن يقود البنوك المحلية نحو المشاركة في مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية بإتباع آلية القرض المشترك .

ثانيا: فيما يتعلق بحجم التوظيفات الائتمانية

أظهرت التحليلات للقوائم المالية للبنك اليمني تدهورا مستمرا في حجم التوظيفات الائتمانية خلال الفترة 1997 – 2006 من 25% عام 1997 إلى 9.9% عام 2006 . وذلك لصالح أذون الخزانة التي تزايدت بصورة مستمرة خلال نفس الفترة. فبينما كانت في عام 1998 (15%) ، أصبحت في عام 2006 (43%) من مجموع موجودات البنك .

وهذا يعني أن الحكومة عندما قامت بسحب المدخرات المحدودة من السوق المحلية ، بإصدارها لأذون الخزانة لتغطية النفقات الجارية بالموازنة العامة ، قد ساهمت بطرد المستثمر المحلي من السوق.

وبالتالي تكون قد ساهمت مساهمة رئيسية فيما تعاني منه اليمن اليوم من تضخم ركودي وتنامي ظاهرة البطالة.

ثالثا: فيما يتعلق بحجم التوظيفات الاستثمارية

التوظيفات الاستثمارية في البنك اليمني محدودة جدا ، فهي في حدود النصف في المائة من مجموع موجودات البنك . تتوزع معظمها (97%) كمساهمات في 12 شركة محلية تابعة، غالبيتها مساهمات قديمة كشركة التبغ والكبريت الوطنية ، ومأرب للتأمين . والنسبة المتبقية 3% تتوزع بين مساهمات في بنوك عربية ودولية.

رابعا : فيما يتعلق بحجم الأرباح ونوعها .

أظهر التحليل أن معدل الربحية في البنك اليمني في تحسن مستمر من عام لآخر بفعل النمو المتزايد لنصيب أذون الخزانة في توظيفات البنك، إضافة إلى استثمار جزءا كبيرا من مجموع موجوداته – موارده – في البنك المركزي اليمني ، والبنوك الأجنبية كودائع .

خلاصة التحليل الوصفي للفصلين الرابع والخامس

كان الهدف من التحليل الوصفي للفصلين الرابع والخامس هو الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى، المتعلقة بتقييم أداء البنك وسياسته الائتمانية والاستثمارية وموقعه في الجهاز المصرفي اليمني خلال الفترة 1997 – 2006 . وتتكون هذه الفرضية من الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: استطاع البنك اليمني للإنشاء و التعمير استعادة حصته السوقية من (الودائع– الائتمان– الاستثمارات – أرباح النشاط).

تمت الاستعانة في تحليل هذه المتغيرات بالتقارير المالية المنشورة للبنك اليمني و الجهاز المصرفي، وذلك باحتساب معدل نمو الودائع و الائتمان والاستثمارات في البنك اليمني نسبة إلى معدل نمو هذه المتغيرات في الجهاز المصرفي ككل.

أما بالنسبة لأرباح النشاط فقد اقتصرت على فوائد القروض، وإيرادات العمولات باعتبارهما معبران حقيقيان عن مستوى الأداء وليس إيرادات أذون الخزانة، وتم إيجاد هذه النسبة مقارنة بنسبة الإيرادات الكلية للبنك، ومقارنتها مع البنوك المنافسة. توصل التحليل إلى النتائج التالية :

1- أن مستوى أداء البنك اليمني للإنشاء والتعمير ممثلا في تنمية حصته السوقية من (الودائع – والائتمان – والاستثمارات – وأرباح النشاط) خلال الفترة من 1997- 2006 يتدهور بصورة مستمرة من سنة إلى أخرى كما يلخصها الجدول التالي:

جدول (17:5) خلاصة الفصلين الرابع والخامس

السنة	معدل نمو الودائع نسبة إلى الجهاز المصرفي	معدل نمو القروض نسبة إلى إجمالي موجودات البنك	إيرادات الفوائد من القروض والسلفيات	معدل نمو الاستثمارات نسبة إلى إجمالي موجودات البنك	معدل نمو نصيب أذون الخزانة في توظيفات البنك
97	0.15	0.25	0.26	0.002	
98	0.13	0.25	0.23	0.005	0.15
99	0.11	0.16	0.37	0.007	0.26
2000	0.11	0.14	0.24	0.008	0.34
2001	0.10	0.13	0.29	0.009	0.29
2002	0.09	0.10	0.20	0.009	0.36
2003	0.09	0.09	0.20	0.005	0.43
2004	0.08	0.085	0.18	0.004	0.55
2005	0.086	0.096	0.17	0.005	0.51
2006	0.087	0.099	0.17	004.0	0.43

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير للسنوات المذكورة.

وبذلك فإننا نرفض الفرضية الأصلية التي افترضت أن البنك اليمني للإنشاء و التعمير استطاع أن يستعيد حصته السوقية من (الودائع– الائتمان – الاستثمارات – أرباح النشاط) ونقبل الفرضية العدمية .

2- استطاع البنك اليمني للإنشاء والتعمير أن ينمي حجم إيراداته خلال العشر السنوات الماضية 97 - 2006 ، ولكنه كان بدعم من البنك المركزي اليمني، بل أن البيانات السابقة تصور البنكين العموميين (اليمني ، والأهلي) مجرد أوعية ادخارية تتولى تجميع الموارد لصالح البنك المركزي اليمني والبنوك الأجنبية، وما تبقى من سيولة وهي نزر يسير توجه إلى أنشطة البنك المختلفة، بمعنى **آخر أن أنشطة بنوك القطاع العام في الواقع الاقتصادي اليمني لا تتجاوز 10%. وبناء عليه فإننا نرفض الفرضية الأصلية التي افترضت أن البنك اليمني استطاع استعادة هويته التنموية بنكا للإنشاء والتعمير ونقبل الفرضية العدمية.**

الفصل السادس

تقييم جانب التنظيم والبيئة القانونية والإدارية المحلية وعلاقتهما بمستوى أداء البنك اليمني

تمهيد

رأينا في الفصلين الرابع والخامس أن الحصة السوقية للبنك اليمني في كل من (الودائع ، الائتمان) تتدهور بصورة مستمرة خلال العشر السنوات من عام 1997 – 2006، حيث أظهر الفصل الرابع تدهور الحصة السوقية للبنك اليمني في الودائع من 15% عام97 إلى 8.66% عام 2006 ، كما أظهر الفصل الخامس تدهور الحصة السوقية للبنك في القروض من25% عام97 إلى 9.9% عام 2006 . وأظهر حجم استثمارات البنك أقل من 0.5% نصف في المائة من مجموع استخدامات البنك خلال العشر السنوات . أما أرباح النشاط من غير الفوائد – إيرادات العمولات – فهي لا تتجاوز 13.7% عام 2006.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات المكثفة مع بعض أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك من جهة [1] ، وأيضا المقابلات مع بعض مدراء الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام التنفيذية والكفاءات المغادرة وذلك لاكتشاف الأسباب الرئيسة الكامنة وراء ذلك التدهور برز اتجاهان رئيسيان :

الاتجاه الأول : الذين يرون أن المشكلة بجوانبها المختلفة مردها إلى عوامل داخلية تنظيمية ترجع إلى إدارة البنك ومجالس إدارته فخصص لذلك المبحث الأول من هذا الفصل .

الاتجاه الثاني : ويمثله الإدارة التنفيذية للبنك اليمني ، هؤلاء يرجعون سبب تدني حجم التمويل والإقراض – الائتمان - المقدم للقطاع الخاص إلى ارتفاع حجم المخاطرة وضعف القضاء وتفشي ظاهرة الفساد ...الخ من الأسباب . وأن المغامرة قادت كثير من البنوك المحلية إلى التعثر، وصفي بعضها . وكان المثال الأبرز حضورا في إجاباتهم خلال هذه الفترة ، هو إعلان إفلاس البنك الوطني للتجارة والاستثمار.* وللتحقق من واقعية هذه المبررات خصص لها المبحث الثاني. وفي المبحث الثالث نقدم رؤية يعتقد أنها عملية للتصدى للعقبات الداخلية.

---

[1]- مقابلات شخصية مع كل من :

- عبد الناصر نعمان محمد الحاج ، نائب المدير العام للعمليات المصرفية بتاريخ 2006/4/15 ، 2008/3/10
- محمد أمين الصغير نائب المدير العام للشؤون المالية بتاريخ 2006/6/18 ، 2008/3/8
- عادل مكرد : مدير إدارة الفروع ، بتاريخ 2008/3/10 ، 2006/6/18
- محمد سيف : مدير إدارة الائتمان ، بتارخ 2006/4/16 ، 2008/3/6

* وضع يد البنك المركزي علي البنك الوطني في ديسمبر 2005 . وأعلن بدء تصفيته في يونيو 2006 بقرار من المحكمة .

يتكون هذا الفصل من الثلاثة المباحث التالية :

المبحث الأول: تحليل العلاقة بين مستوى أداء البنك وكفاءة التنظيم .

المبحث الثاني: تحليل العلاقة بين مستوى أداء البنك والبيئة القانونية والإدارية المحلية.

المبحث الثالث: الإستراتيجية المقترحة لتطوير أداء البنك .

المبحث الأول

تحليل العلاقة بين مستوى أداء البنك وكفاءة التنظيم

تمهيد

أجرى مكتب مراقبة النقد بالولايات المتحدة الأمريكية دراسة مقارنة [1] بين 171 بنكا متعثرا و 38 بنكا ذوي أداء جيد خالي من المشاكل، وذلك في ظل ظروف اقتصادية وسياسية متشابهة جدا ، خلال الفترة من 1979 إلى 1987 ، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن السياسات والإجراءات التي تنتهجها إدارة البنك ومجلس إدارته يتحملان النصيب الأكبر في نجاح البنك أو تعثره. وبعبارة أخرى فان الإدارة المصرفية الضعيفة، وغير المحترفة بالإضافة للمشاكل الداخلية الأخرى بالبنك يمثلان القاسم المشترك الأعظم في كل الحالات التي تعثرت، أو صادفت مشاكل حادة، والتي يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

1- تسبب ضعف الإدارة في حدوث 90% من حالات التعثر التي قامت بتقييمها الجهة القائمة بالدراسة.

2- شكلت العوامل الخاصة بإساءة استغلال الموقع الوظيفي داخل البنك في الحصول على المعلومات وممارسات الغش والاحتيال 33% من حالات البنوك التي تعثرت.

- ولو نظرنا لواقع الجهاز المصرفي اليمني: نجد أن هناك تباينات كبيرة في بنود ميزانيات البنوك المحلية في اليمن رغم وقوعها تحت ظروف اقتصادية وإدارية وقانونية واحدة تعيشها اليمن. وذلك للأدلة التالية:

على مستوى البنوك الإسلامية

الدليل الأول: بمقارنة بنود ميزانية البنك الإسلامي اليمني أقدم البنوك الإسلامية اليمنية ببنود ميزانية بنك التضامن الإسلامي اليمني الذي أنشئ بعده بستة أشهر تقريبا ، نجد تباينا كبيرا بين بنود ميزانيتيهما، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (1:6) مقدار التباين بين وضعي بنكين إسلاميين البيانات من واقع ميزانيات 2005

البنك / البيان	بنك التضامن الإسلامي " القيم بالمليار ريال"	البنك الإسلامي اليمني " القيم بالمليار ريال"	معدل التباين
الموجودات	133.8	20.5	%653
الودائع	115.7	13	%890
التمويل	47.5	11.4	%417

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للبنكين

[1] - أحمد غنيم ، الأزمات المصرفية والمالية (الأسباب ، النتائج ، العلاج) ، بدون دار نشر، 2005 ، ص100، 101

وعندما تم طرح هذه المشكلة على بعض مسئولي البنك الإسلامي اليمني، فقد أرجعوا السبب إلى أن بنك التضامن الإسلامي ينتمي لأكبر مجموعة صناعية وتجارية في اليمن*، حيث يستفيد من خبراتهم الإدارية وحجم أسواقهم التمويلية، وحسن سمعتهم لدى جمهور المودعين . غير أن الفائدة الكبرى في نظرنا تتمثل في استفادته – بنك التضامن – من خبراتهم الإدارية . لاسيما وأن الباحث الاقتصادي في اليمن يدرك تماما أن هذه المجموعة الاقتصادية لم يكن نموها وتطورها طفيليا، وإنما جاء نتيجة علم وخبرة متراكمة منذ أكثر من ستين سنة.

الدليل الثاني: بنك سبأ الإسلامي: رغم أنه يحتل المرتبة الثالثة من حيث النشأة، إلا أنه أحتل المرتبة الثانية بعد التضامن من حيث الموجودات ، و الودائع ، و التمويل والاستثمار. متجاوزا بذلك البنك الإسلامي اليمني بأكثر من 200% .

على مستوى البنوك التجارية

الدليل الأول: بمقارنة بنود ميزانية البنك اليمني للإنشاء والتعمير - أول بنك تجاري في اليمن تأسس عام 1962 – ببنود ميزانية فرع البنك العربي في اليمن ، الذي تأسس بعد البنك اليمني بعشر سنوات في العام 1972، نجد تباينا كبيرا بينهما يوضحه الجدول التالي :

جدول (2:6) مقدار التباين بين وضعي بنكين تجاريين البيانات من واقع ميزانيات 2005

البنك / البيان	البنك العربي " القيم بالمليار ريال"	البنك اليمني للإنشاء والتعمير " القيم بالمليار ريال"	معدل التباين
الموجودات	142.3	62.6	%227
الودائع	131.7	54.9	%240
التمويل والإقراض	15.2	12.1	%125.6

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقارير السنوية للبنكين

وعندما تم مناقشة بعض أعضاء مجلس إدارة البنك اليمني للإنشاء والتعمير لاستيضاح أسباب هذا التباين بين البنك اليمني والبنك العربي ، لاسيما في الفترة مابين 1997 إلى 2006 . أي فترة ما بعد حل مشكلة الديون الخارجية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير، وأيضا الديون المتعثرة على المؤسسات العامة ، إضافة إلى تعيين رئيس مجلس إدارة جديد . أرجعوا السبب إلى كفاءة الإدارة.[1]

الدليل الثاني: إفلاس البنك الوطني للتجارة والاستثمار، فقد أرجع محافظ البنك المركزي اليمني أسباب وضع اليد على البنك الوطني للتجارة والاستثمار في ديسمبر 2005 إلى مايلي :

* مجموعة شركات هائل سعيد أنعم

[1] - مقابلة مع محمد سعيد الشطفة وحسين السفاري بتاريخ 23 / 6 / 2006 .

1- فساد وسوء إدارة البنك الوطني.

2- منح قروض وتسهيلات كبيرة لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

3- عدم قدرته على سداد أموال مودعيه.

ووجهت النيابة إلى أعضاء مجلس إدارة البنك الوطني ، الذين تم ملاحقتهم واحتجازهم تهمة خيانة الأمانة ، والاستيلاء والتسهيل للغير على الأموال التي تجمعت لدى البنك من مدخرات مساهميه ومودعيه . والمقدرة ب91 مليار ريال يمني . كما اتهمتهم بإدارة البنك بأسلوب غير أمين، والتصرف بأموال البنك بأسلوب غير قانوني للوصول إلى تحقيق منافع وأغراض خاصة. وأنهم أخذوا لأنفسهم مبالغ كبيرة بدون مبرر قانوني، ودخلوا في استثمارات فاشلة غير مدروسة، ومنح قروض وتسهيلات بدون وجود ضمانات أكيدة مما أدى إلى تبديد أموال المودعين والاضطرار إلى وقف المعاملات البنكية.[1]

6-1-1- اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

سبق الذكر في المبحث الثالث من الفصل الثالث – منهجية البحث - أن الدراسة الميدانية ستعتمد على ثلاث أدوات رئيسية هي : (الاستبيان ، والمقابلات، والملاحظة المباشرة) وأنها ستجيب على ست فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تفترض أنه: **توجد علاقة بين مستوى أداء البنك وكفاءة إدارته العليا و التنفيذية.**

ولإجراء عملية التحليل فقد تم تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى مجموعتين فرعيتين وفقا لنوع التحليل كمايلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك و:

أ- الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لإدارته العليا.

ب- تركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني.

ج- نوعية العاملين، واستجابتهم للتأهيل.

د- فعالية التدريب ، وواقعيته.

هـ- حوافز العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

2- توجد علاقة بين مستوى أداء البنك ونوع التقنية المستخدمة وعدد الخدمات المقدمة للعملاء.

[1] - هاجع الجحافي، إصلاحات في هيكل ملكية البنوك، الاستثمار : مجلة متخصصة تصدر في اليمن ، تعني بشؤون الاستثمار ، العدد13 ، مارس2006 ، ص39

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لإدارته العليا. وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، لمعرفة مدى قوة أو ضعف العلاقة في إجابات العينة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن وسطها الحسابي.

الدرجة الوسطى لإجابات العينة 3+2+1= 3/6 = 2

تعد الدرجة التي تقع بين (2-2.5) في المؤشرات الثلاثة (A3,A2,A1) دالة على وجود علاقة قوية بين مستوى أداء البنك والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لإدارته العليا. وتعد الدرجة أقل من2 دالة على ضعف العلاقة والأمر نفسه ينطبق على جميع مؤشرات المجموعتين (C,B). والعكس بالنسبة للمؤشر A4.

اعتمدت (4) مؤشرات للتعبير عن هذا المتغير كما هو موضح بالجدول رقم (3:6) فيما يلي :

جدول (3:6) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بالجانب الاستراتيجي للبنك

الرقم	المؤشـــــر	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة		
A1	غياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى إدارة البنك .	27	51%	17	32%	9	17%	2.34	0.76
A2	عدم قدرة الإدارة على جعل جميع كوادر البنك يحملون رؤية واحدة ورسالة مشتركة.	43	81%	7	13%	3	6%	2.75	0.55
A3	ضعف جهود الإدارة في المحافظة على عملاء البنك واكتساب عملاء جدد .	27	51%	16	30%	10	19%	2.32	0.78
A4	هل السياسة التشغيلية تخدم الأهداف الإستراتيجية للبنك .	5	9%	18	34%	30	57%	1.53	0.67

يلاحظ من الجدول (3:6) أعلاه أن 51% من العينة يرون أن غياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى إدارة البنك أحد العوامل المؤثرة في مستوى أداء البنك ، مقابل 17% يرون العكس في حين أن 32% منهم كانت إجابتهم إلى حدما ، والرأي - إلى حدما - لا يعني محايد ، بل يعني أن مشكلة غياب الرؤية موجودة ولكن ليس إلى حد كبير لذلك جاء متوسط الإجابات الكلية للعينة (2.34) وهو أعلى من الدرجة الوسطى (2) .

أما من يعتقدون بعدم قدرة الإدارة على جعل جميع كوادر البنك يحملون رؤية واحدة ورسالة مشتركة فهم 81% من العينة مقابل 6% يرون العكس ، والذين يرون بعدم قدرتها إلى حدما فهم 13% وبالتالي فقد جاء الوسط الحسابي لإجابات العينة أعلى وسط حسابي في المجموعة (2.75).

ومما يدعم هذا الرأي شيئان :

الأول : إجابة العينة على السؤال المفتوح (س1، س4) من المجموعة الرابعة، عن ما هي الرؤية لهذا البنك وما هي الرسالة التي يقدم بها نفسه لرواده ، فقد جاءت إجابتهم متباينة جدا لم نستطع التوصل من خلالها إلى توجه عام.

الثاني : أن أذون الخزانة كما رأينا في الفصل الخامس قد غيبت (الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية) التي كانا يتطلع لتحقيقها كل من (رئيس مجلس الإدارة ومدير عام البنك) في منتصف التسعينيات وبالتالي فان الكثير ممن قابلناهم من الموظفين ورؤساء الأقسام يقولون إن المدير العام لم يزرهم منذ أن تعين قبل خمسة عشر عاما ولم يروه مرة واحدة ، وكذلك رئيس مجلس الإدارة، وكأنه لا حاجة إلى شحذ هممهم وتفعيل طاقاتهم، فليس مطلوبا منهم سوى استقبال ما تيسر من ودائع وتحويلها إلى البنك المركزي ليستثمرها لهم في أذون الخزانة.

وبسبب غياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية أجاب 57% من العينة بأن السياسة التشغيلية للبنك لا تخدم أهدافه الإستراتيجية، بينما أجاب 34% بأن السياسة التشغيلية تخدم الأهداف الإستراتيجية إلى حدما، و 9% يرون أن السياسة التشغيلية تخدم الأهداف الإستراتيجية. وكان الوسط الحسابي (1.57) وهو أقل من الدرجة الوسطى(2)، فهو بذلك يرجح عدم الموافقة.

وبهدف التحقق من منطقية إجابة الذين قالوا نعم أو إلى حدما وضع لهم سؤال مفتوح (س7) من المجموعة الرابعة يقول: إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يتم ذلك فلم يجب أحد، وتبعه (س8) يقول وإذا كانت الإجابة بلا لماذا ؟ فلم يجب أحد. السبب هو أنه لا توجد أهداف إستراتيجية واضحة لدى الإدارة والعاملين، فقد ظهر ذلك جليا من إجابة العينة على (س5) الذي يسأل عن الأهداف الإستراتيجية للبنك ، ونفس السؤال وجه لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في نموذج المقابلة المخصص لهم فكانت الإجابة متباينة والبعض متروكة.

وبسبب غياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية أيضا أجاب 51% من العينة بضعف جهود الإدارة في المحافظة على عملاء البنك واكتساب عملاء جدد، بينما 30% يرون أنها وسط ، أما الذين يرون أنها قوية فهم 19% فقط . وقد كان الوسط الحسابي (2.32)، أي أعلى من الدرجة الوسطى (2) ليرجح ضعف دور الإدارة في المحافظة على عملاء البنك واكتساب عملاء جدد.

وإذا ذهبنا إلى تحليل الواقع التنظيمي نجده كما يلي :

1- إدارة التخطيط :مهمشة في البنك، تسمى حاليا إدارة الدراسات يعمل فيها موظفان اثنان، أحدهما المدير. تم زيارة هذه الإدارة ثلاث مرات خلال عامي 2005/2004، 2006/2005 فلم نجد فيها ما يدل على اسمها، لا بحوث ولا دراسات، ولامكتبة، وما يتوفر للبنك من تقارير مالية ووثائق فهي في عهدة مدير مكتب رئيس مجلس الإدارة أو في المخازن.

2- لا توجد للبنك خطة تشغيلية ، توصلنا من خلال المقابلات مع بعض مدراء الإدارات إلى أنه لا توجد للبنك خطة تشغيلية مزمّنة. فكل ماهنالك خطة مالية – سنوية - تعدها الإدارة المالية، ثم يتم تداولها وإقرارها بصورة جماعية.

- يقول مدير إدارة التخطيط: لا توجد لدينا خطة، فوظيفة الإدارة إحصائية فقط.[1]

- ويقول مدير البنك الأهلي فرع تعز الذي كان يشغل مدير فرع في البنك اليمني :(لا يوجد في البنك اليمني خطط إنجاز وبالتالي لا تقييم و لا مراقبة و لا محاسبة)[2]

3- **تم إلغاء إدارة التسويق** ، وأسندت مهامها لموظف يتبع مدير إدارة الفروع، لا عمل له على الإطلاق بإجماع زملائه وبعض مسئوليه. بل إن مدير العلاقات العامة يقول في مقابلة له لا يعرف أن هناك شخص مكلف بوظيفة التسويق ، ويرفض مسألة أن يكون في البنك وظيفة باسم التسويق، قائلا إن التسويق يرتبط بالسلعة وليس بالخدمة ، فالمؤسسات التي تقدم خدمات غير ملموسة لا أهمية لوظيفة التسويق فيها ، وتستبدل بوظيفة العلاقات العامة.[3]

اختبار الدلالة الإحصائية لإجابة العينة

يلاحظ من الجدول (3:6) أن الانحراف المعياري أقل من نصف الدرجة الوسطى في جميع مؤشرات المجموعة A وهو ما يشير إلى أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغير، أي أن القيم كلها تدور حول الوسط الحسابي. وبهدف التأكد من انسجام إجابات العينة وتوافق جميع الفئات حول هذه النتيجة سيتم اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95% باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والموضحة نتائجه في الجدول التالي :

[1] - مقابلة مع مدير الدراسات في أواخر شهر2005/11

[2] عبدالواسع – مدير البنك الأهلي تعز – تاريخ المقابلة 13 / 2/ 2008

[3] - مقابلة مع الدكتور محمد البواب مدير العلاقات بتاريخ / 2006/6/22

جدول (4:6) تحليل التباين الأحادي للمجموعة A تبعا للمؤهل والخبرة والدخل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	إحصائية فيشر	الدلالة الإحصائية	الملاحظات
المؤهل	بين المجموعات	0.254	2	0.55	0.58	غير دالة
	داخل المجموعات	11.62	50			
	المجموع	11.874	52			
الخبرة	بين المجموعات	0.18	2	0.29	0.75	غير دالة
	داخل المجموعات	11.73	50			
	المجموع	11.91	52			
الدخل	بين المجموعات	0.007	2	0.015	0.98	غير دالة
	داخل المجموعات	11.87	50			
	المجموع	00.778	52			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية **à= 0.05** **F= 3.15**

يوضح الجدول السابق(4:6) أن مستوى الدلالة (58% للمؤهل، و75% للخبرة ، و98% للدخل) وهي تزيد عن (5%) وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل.

الخلاصة

إن ارتفاع نسبة المؤيدين وانخفاض نسبة المعارضين لغياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى إدارة البنك، وعدم قدرتها على جعل جميع كوادر البنك يحملون رؤية واحدة ورسالة مشتركة، وعدم استجابة السياسة التشغيلية للأهداف الإستراتيجية للبنك، وضعف جهود الإدارة في المحافظة على عملاء البنك واكتساب عملاء جدد. وارتفاع المتوسط الحسابي للمؤشرات الثلاثة، وانخفاضه للمؤشر الرابع، يجعلنا نقبل الفرضية الأصلية التي تقول أنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لإدارته العليا ونرفض الفرضية العدمية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك وبين تركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني.

اعتمد (2) مؤشران اثنان (B1، B2) للتعبير عن هذا المتغير كما هو موضح بالجدول رقم (5:6) التالي:

جدول (5:6) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بجانب تركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني

الرقم	المؤشـــــر	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة		
B1	الخوف من الفشل .	24	45%	16	30%	13	25%	2.21	0.82
B2	التدخل السلبي للحكومة .	27	51%	17	32%	9	17%	2.34	0.76

يلاحظ من بيانات الجدول (5:6) أن 45% من إجابات العينة تؤيد وجود علاقة بين الخوف من الفشل و مستوى الأداء في البنك اليمني ، و30% تؤيد إلى حد ما *، بينما المعارضين لهذا السبب 25% فقط. وكان الوسط الحسابي لهذه العبارة (2.21) وهو أكبر من الدرجة الوسطى (2) وهذا يعني أن العلاقة قوية. واستنادا إلى هذه النتيجة فإننا نعتقد أن الخوف من الفشل مصدره ضعف القيادات وعدم قدرتها على التخطيط والتنبؤ ورسم السياسات . فهم يجهلون أن العمل المصرفي كله مخاطر ولكنها محسوبة علميا .

يقول سيد الهواري (ليس هناك طريق مريح للمستقبل – وليس هناك بالقطع طرق ممهدة، ولكن يوجد طرق وعرة غير ممهدة مليئة بالمخاطر) [1] . بالتأكيد تحتاج إلى متخصصين في التعبيد .

أما ما يتعلق بالتدخل السلبي للحكومة ، فقد جاءت إجابات 51% من العينة تؤيد أن التدخل السلبي للحكومة سبب من أسباب تدهور مستوى الأداء المصرفي للبنك اليمني و 32% يرون أنه سبب، ولكن إلى حدما، لأنهم يرون أن هناك أسباب أخرى، هكذا كانوا يقولون. بينما الذين لا يرونه سببا فهم 17% . وكان متوسط الإجابات (2.34) وهو أعلى من الدرجة الوسطى (2) .

تجدر الإشارة إلى أن مجلس إدارة البنك اليمني يتكون من أحد عشر عضوا. خمسة أعضاء ممثلين للقطاع الخاص ، وستة أعضاء ممثلين للحكومة. وأن التدخل السلبي للحكومة يأخذ مظهران.

المظهر الأول : بالتعامل مع البنك وكأنه مؤسسة إدارية حكومية، لاسيما فيما يتعلق بربط أجور الموظفين بهيكل الأجور العام، متجاهلا خصوصية العمل المصرفي، مما ولد تذمرا وعدم رضا عام في أوساط الكفاءات خاصة، إضافة إلى تعيين مسئولين للبنك لا علاقة لهم بالعمل المصرفي، ترتب عليه انتقال لمرض المحسوبية والشللية وغير ذلك من الأمراض المنتشرة في مؤسسات القطاع العام، كما سيتبين من الفقرة (E5) التالية. إضافة إلى أن هناك الكثير من أعضاء مجلس الإدارة عينوا في هذا المنصب لمواقعهم القيادية في مؤسسات حكومية (ممثل وزارة المالية ، وممثل وزارة التجارة ، وممثل مصلحة الجمارك) وهؤلاء إما غير مستقرين أو مشغولين في وظائفهم . وبالتالي فهم لا يؤدون أي دور تنفيذي أو

* *- المطلع على مقدمة التقارير السنوية للبنك يجد عبارة – واصل البنك تنفيذ سياسته الحذرة – ص4 تقرير 2004

[1] - سيد الهواري :خصائص منظمة القرن الـ21 وخصائص حكومة القرن الـ21 – سبعة محاور للتغير- دار الجيل 2005 – ص53

رقابي [1]. يقتصر دورهم على حضور الاجتماعات الموسمية لإقرار الحساب الختامي وتوزيع الأرباح ، وربما البعض منهم يحضر الاجتماعات الدورية.

المظهر الثاني للتدخل السلبي الحكومي: كان في الثمانينيات عندما كانت الحكومة والبنك المركزي يتعاملان مع البنك اليمني وكأنه إدارة تنفيذية لهما، يتلقى الأوامر بفتح الإعتمادات ومنح القروض فأغرقوه بديون متعثرة مازال يعاني من آثارها حتى اليوم. هذا بالنسبة للجانب الحكومي، وماذا بالنسبة لممثلي القطاع الخاص ؟

بالنسبة لأعضاء جانب القطاع الخاص في مجلس الإدارة: فهم يخضعون لشرط مالي مقتضاه أن يملك من يريد ترشيح نفسه لعضوية مجلس إدارة البنك لعدد من أسهم البنك يوازي (2%) على الأقل من رأس المال المصرح به. [2] ولا يشترط له أي مؤهل سوى القراءة والكتابة .

مجلس إدارة بهذه الصورة ماذا يستطيع فعله ؟ ما هي الإستراتيجية التي يمكنه رسمها لمؤسسة مالية تحتاج مسألة المفاضلة بين قراراتها إلى مهارات ، وقدرات خاصة لمتخذيها ؟

يجيب على هذا التساؤل ممثل القطاع الخاص بمجلس الإدارة لعدد ثمان دورات، يقول في كلمته التي كتبها بمناسبة مرور ثلاثين عاما على تأسيس البنك : (إن سياسة التشغيل الموجودة حاليا ليست سليمة ، لأنه لا يوجد استراتيجيه للتشغيل ، ولا أسس ، ولا ضوابط ، ولا أي طريقة سوية ، وكأنها عملية تسيير ذاتي بين لجانهم . [3]

وفي معرض حديثه عن موقف مجلس الإدارة من مسألة التحديث يقول: (مع الأسف ليس ثمة مجلس إدارة ، فمجلس الإدارة الحالي* ليس له أي دور سوى الإجابة بنعم ... حسب مقترحات رئيس مجلس الإدارة). مؤكدا أن لا دور سوى لرئيس مجلس الإدارة فقط ، وبالتالي لا أحد يريد الاجتماع ، لأن دورهم أصبح لا أهمية له . [4]

اختبار الدلالة الإحصائية لإجابة العينة

يلاحظ من الجدول(5:6) أن الانحراف المعياري أقل من نصف الدرجة الوسطى في جميع مؤشرات المجموعة B وهو ما يشير إلى أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغيرا، أي أن القيم كلها تدور حول الوسط الحسابي.

---

[1] - أحمد عبد المجيد ناجي : سكرتير مجلس الإدارة بتاريخ 23 /6 / 2006

[2] - البنك اليمني – النظام الأساسي المعدل عام 78 – المادة 31

[3] - محمد سيف ثابت ، نقلا عن سعيد الشيباني، مصدر سابق ، ص630

* يقصد بمجلس الإدارة الحالي في أواخر الثمانينيات ومطلع التسعينيات حينما كان رحمه الله عضوا في مجلس إدارته وقد خلفه ابنه منذ العام 96

[4] - المصدر نفسه – ص631

وبهدف التأكد من انسجام إجابات العينة وتوافق جميع الفئات حول هذه النتيجة سيتم اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95% باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والموضحة نتائجه في الجدول (6:6) التالي :

جدول (6:6) تحليل التباين الأحادي للمجموعة B تبعا للمؤهل والخبرة والدخل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	إحصائية فيشر	الدلالة الإحصائية	الملاحظات
المؤهل	بين المجموعات	1.05	2	2.95	0.06	غير دالة
	داخل المجموعات	8.91	50			
	المجموع	9.96	52			
الخبرة	بين المجموعات	0.25	2	0.64	0.53	غير دالة
	داخل المجموعات	9.71	50			
	المجموع	9.96	52			
الدخل	بين المجموعات	0.23	2	0.59	0.56	غير دالة
	داخل المجموعات	9.74	50			
	المجموع	9.97	52			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية

يتضح من الجدول رقم (6:6) أن مستوى الدلالة (0.06 للمؤهل ، و0.53 للخبرة ، و0.56 للدخل) وهي تزيد عن (5%). وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة على المجموعة الثانية المتعلقة بتركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني، تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل . غير أنها في المؤهل تقترب من النسبة المعيارية 0.05.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد العينة تمت الاستعانة باختبار شيفيه Scheffe الذي أظهر وجود فوارق محدودة وبسيطة 0.09 بين حملة الثانوية والجامعيين .

الخلاصة

إن ارتفاع نسبة المؤيدين وانخفاض نسبة المعارضين لاعتبار التدخل السلبي للحكومة والخوف من الفشل لدى قيادة البنك عاملان رئيسيان من العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي للبنك اليمني . وارتفاع المتوسط الحسابي للعبارتين عن الدرجة الوسطى، يجعلنا نقبل الفرضية الأصلية التي تقول أنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك وتركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني، ونرفض الفرضية العدمية.

اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك وبين نوعية العاملين، واستجابتهم للتأهيل . اعتمد (2) مؤشران اثنان (C2, C1) للتعبير عن هذا المتغير كما هو موضح بالجدول رقم (7:6) فيما يلي :

جدول (7:6) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بجانب نوعية العاملين واستجابتهم للتأهيل

الرقم	المؤشـــــــر	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة		
C1	ندرة الكفاءات.	25	47%	18	34%	10	19%	2.28	0.77
C2	عدم استجابة العاملين للتأهيل.	19	36%	26	49%	8	15%	2.21	0.69

يلاحظ من الجدول (7:6) أعلاه أن 47% من العينة يرون أن هناك ندرة في الكفاءات المصرفية وأن هذه الندرة تعد واحدة من العوامل المؤثرة في مستوى أداء البنك اليمني، و34% يرون أن هناك ندرة إلى حدما ، في حين أن الذين يرون العكس 19% من إجابات العينة . يعني لا يعترفون بوجود ندرة كفاءات على الإطلاق، فكان جوابهم الشفوي للباحث نحن نعاني من أزمة ثقة ، أما الكفاءة والخبرة فهي متوفرة. حتى قال أحدهم : البنك اليمني مدرسة للخبرات ، وإذا أردت أن تتأكد فقم بدراسة للبنوك الجديدة ستجد كل قادتها ومسيّريها من كوادر البنك اليمني . ورغم تقديرنا لهذا الرأي وغيرته على كوادر البنك ، غير أن المتوسط الحسابي للإجابات الكلية للعينة جاء لصالح المؤيدين لوجود ندرة في الكفاءات المصرفية المتخصصة حيث بلغ (2.28) وهو أعلى من الدرجة الوسطى (2) .

ومما يدعم هذا التحليل ما يلي:

1- مقدار ما يحققه من الودائع كل ريال ينفق على أجور ورواتب الموظفين.

2- مقدار ما يحققه الموظفون والعمال من إيرادات التشغيل.

3- المقابلات مع بعض مدراء الفروع ونوابهم.

أولا: مقدار ما يحققه من الودائع كل ريال ينفق على أجور ورواتب الموظفين. الجدول (8:6) يبين إنتاجية كل ريال ينفق على الأجور والمرتبات لعام 2006 مثلا.

جدول (8:6) يبين مقدار ما يحققه من الودائع كل ريال ينفق على أجور ورواتب الموظفين لعام 2006

البنك	العملية الحسابية	نصيب الريال أجور من الودائع	الترتيب
البنك اليمني	الودائع / الأجور = 73.688.479 /1.833.964=	40.2 ريال	السابع
البنك الأهلي	= 639.941 / 71.666.203 =	= 112	الرابع
بنك التضامن	= 659.789 / 166.028.674 =	= 251.6	الثاني
البنك العربي	= 603.678 / 167.483.842 =	= 277	الأول
بنك سبأ	= 576.844 / 60.338.583 =	= 104.6	الخامس
اليمن الدولي	= 474.194 / 91.679.222 =	= 193.3	الثالث
البنك التجاري	= 540.519 / 34.720.723 =	= 64	السادس

المصدر: من إعداد الباحث من واقع التقارير السنوية للبنوك المذكورة .

يلاحظ من قراءة الجدول (8:6) أن إنتاجية العامل من الودائع في البنك اليمني أدنى إنتاجية على مستوى البنوك السبعة المتوفرة بياناتهم لدى الباحث ، فقد جاء في المرتبة الأخيرة . وأن البنك العربي والتضامن الإسلامي هما المتصدران المرتبة الأولى والثانية.

ثانيا: مقدار ما يحققه الموظفون والعمال من إيرادات التشغيل؛ الجدول (9:6) يبين إنتاجية التشغيل لكل عامل خلال عام واحد.

جدول (9:6) يبين مقدار ما يحققه الموظفون والعمال من إيرادات تشغيل خلال العام وذلك من واقع بيانات 2006

البنك	إيراد التشغيل / عدد العمال	نصيب العامل من إيرادات لتشغيل " ألف ريال"	الترتيب
البنك اليمني	= 1600 / .1.622.107	1.013.8	السابع
البنك الأهلي	= 629 / 1.243.000	1.976	السادس
بنك التضامن	= 630 / 2.503.792	3.974	الأول
البنك العربي	= 311 / 794.290	2.554	الرابع
بنك سبأ	= 383 / 781.181	2.040	الخامس
بنك اليمن الدولي	= 377 / 1.196.255	3.173	الثالث
البنك التجاري	= 307 / 287.642	3.217	الثاني

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك المذكورة.

يلاحظ من قراءة الجدول (9:6) أن إنتاجية العامل من أرباح التشغيل في البنك اليمني أدنى إنتاجية على مستوى البنوك السبعة المتوفرة بياناتهم لدى الباحث . كما يلاحظ أن البنكين (التضامن ، التجاري) هما المتصدران للبنوك اليمنية في مقدار نصيب العامل من أرباح التشغيل).

وعندما ذهبنا للبحث وراء الأسباب وجدنا أن هذين البنكين هما المتصدران قائمة البنوك المحلية في قائمة المؤسسات الأكثر تدريبا في اليمن.[1]

ثالثا: المقابلات مع بعض مدراء الفروع ونوابهم

ففي مقابلة مع مدير فرع تعز الرئيسي* يقول : (أن هناك فجوة كبيرة في الكادر ، وأنه يعاني من صعوبة في تشغيل الفرع بسبب ندرة الكفاءات) . ثم يقول (لا يوجد اصطاف –Staff- ثان يقوم مقام الكفاءات المغادرة. يوجد لدى الفرع 60موظفا معظمهم يعملون في وظائف دنيا مراسلين ، وعدادين ، وحراس). وفي رده على سؤالنا له أين أنتم من قبل هذا؟ لماذا لا تؤهلوا كوادركم في وقت مبكر؟ يقول : إن التدريب مركزي. وقدتم رصد هذا الوضع بالملاحظة أيضا، حيث أنه عندما كان يتغيب أحد موظفي الفرع تجد المدير ونائبه في قلق شديد من هذا الغياب، بل تظهر فجوة في العمل.

تجدر الإشارة إلى أن مدير فرع تعز الرئيسي ، ورئيس القسم الخارجي في الفرع متقاعدان ، وأنه تم التعاقد معهما بحجة عدم وجود كفاءات تقوم مقامهما.

- وفيما يتعلق بمسألة استجابة العاملين للتأهيل فقد ذهب 36% من إجابات العينة إلى عدم استجابة العاملين للتأهيل و49% يرون كذلك ولكن إلى حدما ، بينما يرى 15% العكس وجاء الوسط الحسابي (2.21) وهو أعلى من الدرجة الوسطى (2) ليرجح بذلك رأي من يرون بعدم استجابة العاملين للتأهيل .

السؤال الذي يطرح نفسه ما سبب ندرة الكفاءات وموظفي البنك اليمني 1600 موظف، بينما البنوك الأخرى التي تزيد ودائعها عن البنك اليمني بضعفين ونصف تقريبا تدار بأقل من هذا العدد بكثير كما يظهر من الجدول التالي :

جدول (10:6) يبين عدد العاملين في البنك اليمني مقارنة بالبنك العربي والتضامن الإسلامي

البيـــــــــــان	الودائع في 2006	عدد العاملين في 2006
البنك العربي	**167.5مليار ريال**	**311**
بنك التضامن الإسلامي	**166.1 =**	**629**
البنك اليمني للإنشاء والتعمير	**73.7 =**	**1600**

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات إدارات شئون العاملين في البنوك الثلاثة .

[1] - المسوري ،عبدالسلام، والرويشان،هاني، صناعة التدريب"حصاد 2007" مجلة نجاح : مجلة شهرية متخصصة في التنمية البشرية والعلوم الإدارية – السنة الثالثة – العدد36 ديسمبر 2007 مص15

* - مقابلة مع عبدالله قائد – مدير فرع تعز الرئيسي – بتاريخ 11/ 2/ 2008

وما سبب عدم استجابة العاملين للتأهيل ؟ تحليل الفرضية الرابعة يجيب على هذا التساؤل.

اختبار الدلالة الإحصائية لإجابة العينة

يلاحظ من بيانات الجدول (7:6) السابق أن الوسط الحسابي أكبر من الدرجة الوسطى وأن الانحراف المعيار أقل من نصف الدرجة الوسطى في عبارتيه (C1 ، C2) وهو ما يشير إلى أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغيرا أي أن القيم كلها تدور حول الوسط الحسابي.

وبهدف التأكد من انسجام إجابات العينة وتوافق جميع الفئات حول هذه النتيجة سيتم اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95% باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والموضحة نتائجه في الجدول (11:6) التالي :

جدول (11:6) تحليل التباين الأحادي للمجموعة C تبعا للمؤهل والخبرة والدخل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	إحصائية فيشر	الدلالة الإحصائية	الملاحظات
المؤهل	**بين المجموعات**	**0.54**	**2**	**0.74**	**0.48**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**18.27**	**50**			
	المجموع	**18.81**	**52**			
الخبرة	**بين المجموعات**	**0.48**	**2**	**0.66**	**0.52**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**18.33**	**50**			
	المجموع	**18.81**	**52**			
الدخل	**بين المجموعات**	**1.05**	**2**	**1.48**	**0.24**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**15.76**	**50**			
	المجموع	**18.81**	**52**			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية **à= 0.05** **F= 3.15**

يتضح من الجدول (11:6) أعلاه أن مستوى الدلالة (0.48 للمؤهل ، و0.52 للخبرة ، و0.24 للدخل) وكلها تزيد عن (5%) وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة على المجموعة الثالثة المتعلقة بنوعية العاملين واستجابتهم للتأهيل، تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل .

<u>الخلاصة</u> إن ارتفاع نسبة المؤيدين وانخفاض نسبة المعارضين لندرة الكفاءات وعدم استجابة العاملين للتأهيل ، وارتفاع المتوسط الحسابي للمؤشرين عن الدرجة الوسطى ، يجعلهما عاملان رئيسيان من العوامل المؤثرة في الأداء وبالتالي فإنا نقبل الفرضية الأصلية التي تقول أنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك وبين نوعية العاملين واستجابتهم للتأهيل ونرفض الفرضية العدمية.

اختبار الفرضية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك وفعالية التدريب، وواقعيته. وعلى عكس عبارات المجموعات (C,B,A) كلما كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات في المجموعتين(E,D) أقل من الدرجة الوسطى (2) دل ذلك على قوة العلاقة بين عبارات المجموعة ومستوى الأداء والعكس.

اعتمد (3) مؤشرات للتعبير عن هذا المتغير كما هو موضح بالجدول رقم (12:6) فيما يلي :

جدول (12:6) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بجانب فعالية التدريب وواقعيته

الرقم	المؤشـــــــــر	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة		
D1	مدى واقعية التدريب.	8	15%	29	55%	16	30%	1.85	0.66
D2	مدى وجود متابعة وتقييم للمتدرب في واقع العمل.	4	8%	10	19%	39	74%	1.34	0.62
D3	مدى وجود حوافز تشجيعية للمتفوقين في البرامج التدريبية .	12	23%	18	34%	23	43%	1.79	0.79

يلاحظ من قراءة الجدول (12:6) أعلاه أنه فيما يتعلق بواقعية التدريب فإن 15% فقط هم الذين يرون توافقه مع الواقع العملي وأن 30% يرون العكس ، أي أن التدريب لا يخدم الواقع العملي ، و55% يرون أنه يخدم الواقع إلى حدما. وعندما ذهبنا إلى الوسط الحسابي كمرجح للإجابات الثلاث، أعطانا قيمة (1.85) يعني أقل من الدرجة الوسطى ، مما يعني ترجيح عدم واقعية التدريب. و هذا واحد من أسبا ب ندرة الكفاءات وعدم استجابة العاملين للتأهيل في الفرضية الثالثة كما تراه قيادات البنك أنفسهم . يقول مدير فرع تعز الرئيسي:[1] (إن التدريب الذي يقدم للموظفين كله نظري ، لا علاقة له بواقع العمل ، ولا يستفيد الموظف منه إلا بقدر بدل المواصلات).

ويقول نائب مدير فرع 26سبتمبر تعز للعمليات المصرفية[2] (إن التدريب موجود ولكنه نظري علمي لا علاقة له بواقع العمل).

أما فيما يتعلق بمدى وجود متابعة وتقييم للمتدرب في موقع العمل فان 74% من إجابات العينة يرون عدم وجود متابعة وتقييم للمتدرب في موقع العمل، أما الذين يرون وجود متابعة فهم 8% والذين يرونها موجودة إلى حدما فهم 19% وكان الوسط الحسابي لإجابات العينة أدنى متوسط حسابي في المجموعة

[1]- تاريخ المقابلة في 11 /2008/2

[2] - تاريخ المقابلة في 2/12 ، 2008/2/13

(1.34) ليؤكد ضعف المتابعة والتقييم . السبب إذن في ضعف المتابعة والتقييم للمتدرب في واقع العمل هوعدم واقعية التدريب.

وأخيرا فيما يتعلق بمدى وجود حوافز تشجيعية للمتفوقين في البرامج التدريبية فان 23% يرون وجود هذه الحوافز، بينما من يرون العكس فهم 43%، ومن يرون وجودها إلى حدما فهم 34%. وكان الوسط الحسابي لجميع الإجابات (1.79) وهو أقل من الدرجة الوسطى . ليرجح عدم وجود هذه الحوافز. غير أن هذا الترجيح ليس كبيرا. وقد كان للمقابلات مع غالبية من أجابوا على الاستبيان دور في تبيين هذا الإشكال وهو ما يلي .

1- أن الحوافز تمنح للمتفوقين – الثلاثة الأوائل - وأن غالبية المتدربين غير متفوقين.

2- أن هذا الحافز زهيد لا يشعربه حتى المتفوقون، فهو بين 4 – 10 ألف ريال (20- 50 دولار) وأحيانا رسالة شكر تحت توقيع المدير العام. وهذا المبلغ لا يعد حافزا في نظر الكثير من الموظفين لاسيما عندما يقارنوا أنفسهم بموظفي البنوك الخاصة أو بمن يحظون بالتدريب الخارجي .

3- هناك اعتقاد بأن المحسوبية[1] هي المسيطرة على المنح الخارجية التي كانت محفزة لكثير من الموظفين، لما فيها من مزايا مالية كبيرة، تعطى لغير المختصين، ولأكثر من مرة، ويحرم منها مستحقيها.[2] وقد جاءت معظم الإجابات على السؤال المفتوح عن ما هو نوع الحافز الذي يفضلونه ؟ إنهم يفضلون المنح الخارجية، لما يترتب عليها من تجديد للنشاط، والاستفادة من الخبرات الدولية، إضافة إلى الجانب المالي.

اختبار الدلالة الإحصائية لإجابة العينة

يلاحظ من الجدول السابق (12:6) أن قيمة الوسط الحسابي أقل من الدرجة الوسطى في جميع مؤشرات المجموعة D ، وأن الانحراف المعياري أقل من نصف الدرجة الوسطى، وهو ما يشير إلى أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغير، أي أن القيم كلها تدور حول الوسط الحسابي .

وبهدف التأكد من انسجام إجابات العينة وتوافق جميع الفئات حول هذه النتيجة سيتم اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95% باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والموضحة نتائجه في الجدول (13:6) التالي :

---

[1] جاءت تعليقات أفراد العينة على الأسئلة المفتوحة بصورة صريحة بأن المحسوبية هي المسيطرة على حساب الكفاءات.

[2] مقابلة مع أحد الكفاءات المغادرة ، نجيب المنيفي مديربنك سبأ فرع تعز بتاريخ 23 /2/ 2008 . المذكور لخص ضعف الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي وهروب كثير من الكوادر فيما يلي :

1- دخول المحاباة في توزيع المنح الخارجية . 2- تحول الرقابة من مصاحبة ومصححة إلى لاحقة ومهاجمة ومنتقدة . 3- ربط هيكل أجور البنك بهيكل الأجور العام للخدمة المدنية.

جدول (13:6) تحليل التباين الأحادي للمجموعة D تبعا للمؤهل والخبرة والدخل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	إحصائية فيشر	الدلالة الإحصائية	الملاحظات
المؤهل	بين المجموعات	1.21	2	2.96	0.06	غير دالة
	داخل المجموعات	10.23	50			
	المجموع	11.44	52			
الخبرة	بين المجموعات	0.12	2	0.25	0.78	غير دالة
	داخل المجموعات	11.33	50			
	المجموع	11.45	52			
الدخل	بين المجموعات	1.18	2	2.89	0.06	غير دالة
	داخل المجموعات	10.26	50			
	المجموع	11.44	52			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية **à= 0.05** **F= 3.15**

يلاحظ من الجدول (13:6) أعلاه أن مستوى الدلالة (0.06 للمؤهل ، و0.78 للخبرة ، و0.06 للدخل) وهي تزيد عن المعيار(0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة على المجموعة الرابعة المتعلقة بفعالية التدريب وواقعيته، تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل. غير أنها في المؤهل والدخل تقترب من النسبة المعيارية 0.05 .

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد العينة لجأ الباحث إلى اختبار شيفيه Scheffe ، الذي أظهر وجود فوارق صغيرة 0.06 بين حملة الثانوية والدراسات العليا بالنسبة للمؤهل . السبب أن حملة الشهادات العليا بحكم سعة معارفهم ينظرون للتدريب الحالي أنه لا يشبع حاجاتهم وأن محدودية النشاط في البنك وروتينية العمل أفقدهم فرصة تطبيق معارفهم ، وهذا على عكس أصحاب المؤهلات الدنيا . فجاءت إجابات الفئتين متباينة .

وبالنسبة للدخل، وما ترتب عليه من اقتراب الدلالة الإحصائية لإجابات العينة من النسبة المعيارية 05.0 ، فقد أظهر اختبار شيفيه Scheffe وجود فوارق صغيرة 0.09 ، بين المستويين الثاني (51- 70 الف) والثالث من (71- 100) ألف ريال . ويعتقد أن هذه الفوارق سببها شعور الفئة الثانية بالإحباط أكثر من الثالثة بسبب محدودية دخلها، مقارنة بالثالثة وهم في مستوى إداري واحد، غير أن الفوارق بين آراء الفئتين صغيرة ، لأن الجميع يشعر بعدم الرضا عن وضعه المادي.

الخلاصة

1- التدريب في البنك اليمني موجود، فقد ورد في إحصائيات مركز التدريب التابع للبنك ما يشير إلى وجود تدريب لاسيما في السنوات 2000 – 2005 كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (14:6) يوضح عدد المتدربين لدي المعاهد والأكاديميات المتخصصة خلال المدة من 2000 إلى 2005

مكان الانعقاد / تأريخ الانعقاد	2000	2001	2002	2003	2004	2005
مركز التدريب المصرفي – التابع للبنك	23		68		54	237
معهد الدراسات المصرفية	98	144	119	160	186	207
معا هد ومراكز أخري	119	47	54	134	33	115
دورات خارجية	28	8	12	20	30	61
دورات بواسطة خبير صندوق البنك الدو		106	76			
الإجمـــــــــــــــالي	**286**	**305**	**329**	**314**	**303**	**620**

المصدر: مركز التدريب المصرفي – البنك اليمني للإنشاء والتعمير.

يلاحظ من قراءات بيانات الجدول (14:6) أعلاه ما يلي:

أ- أن التدريب في البنك موجود وهو في ازدياد مستمر من عام إلى آخر وقد تميز عام 2005 بكثافة التدريب حيث وصل عدد المتدربين إلى 620 متدربا.

ب- شكل معهد الدراسات المصرفية أهم مؤسسة تدريبية محلية لكوادر البنك اليمني منذ العام 2000 حتى نهاية عام 2004.

ج- في العام 2004 تم تجهيز مركز التدريب المصرفي التابع للبنك بوسائل تدريب متكاملة[1] ، مكنته من استقبال 237متدربا في العام 2005، ليحتل بذلك المركز الأول في تأهيل وتدريب كوادر البنك . وقد وجهت جميع هذه الدورات لتلبية حاجات ضرورية وملحة للبنك مثل : التشغيل الآلي للنظام المصرفي ، ومخاطر الائتمان ، وتجارة الخدمات الالكترونية والتسويق المصرفي... الخ (أنظر الملحق السادس).

2- أن ذلك القدر من التدريب مقارنة بعدد موظفي البنك والجمود الفكري الذي عاشوه في عقد التسعينيات بكامله غير كافي . السبب أنه عندما جمعنا عدد المتدربين خلال الست سنوات 2000-2005 وجد أنهم لم يتجاوزوا 2157 متدربا. وعندما قسمناهم على عدد الموظفين 1600موظف وجدنا أن نصيب الموظف الواحد لم يتجاوز أكثر من دورة وثلث الدورة خلال الست السنوات.

[1] مقابلة مع يحي أبو طالب مدير مركز التدريب بتاريخ 2006/3/24 .

3- ولمزيد من التوضيح لمقدار العجز في التدريب نجده أيضا بمقارنة نصيب الفرد الواحد في ميزانية التدريب، حيث تظهر التقارير المالية تباينات كبيرة بين نصيب الفرد في البنك اليمني والبنوك الخاصة ، بل حتى بين نصيب الفرد في البنك اليمني و البنك الأهلي الحكومي 100% .

جدول (15:6) يبين نصيب الفرد الواحد في ميزانية التدريب مقارنة بالبنوك الوطنية لعام 2006

البيان	البنك اليمني	البنك الأهلي	بنك التضامن	البنك التجاري
نصيب الفرد في ميزانية التدريب .	**13 ألف ريال = ($65)**	**31 ألف ريال = ($155)**	**89 ألف ريال = ($446)**	**43.5 ألف ريال = ($218)**

المصدر : من إعداد الباحث من واقع التقارير السنوية للبنوك الأربعة .

4- ترجع الإدارة التنفيذية في البنك اليمني سبب انخفاض نصيب الفرد في ميزانية التدريب مقارنة بالبنوك الوطنية الأخرى إلى كبر حجم القوة العاملة بالبنك مقارنة بالبنوك الوطنية، وهذا صحيح. لكن بعد العودة إلى قائمة المصروفات الإدارية والعمومية، وجدنا فيها بنودا أقل أهمية من التدريب ، ولكنها تعطى من الموارد أكبر مما يعطى للتدريب. فالمتتبع لميزانية التدريب خلال العشر سنوات 97- 2006، ومقارنتها بميزانية التبرعات، أو ميزانية الإعلان والنشر، الذي لا أثر له في الواقع - من يجول شوارع اليمن كلها لا يجد لإعلانات البنك اليمني أثرا يذكر، مقارنة بالبنوك الأخرى - يجد أهمية التبرعات والإعلان والنشر في ميزانية المصروفات أكبر من التدريب بكثير. الجدول التالي يعطى صورة عن حجم ميزانية التدريب في المصاريف الإدارية والعمومية للبنك خلال عشر سنوات مقارنة بميزانيتي التبرعات والإعلان والنشر.

جدول (16:6) يبين ميزانية التدريب مقارنة بميزانيتي التبرعات والإعلان والنشر القيم " مليون ريال"

السنة	ميزانية التدريب		ميزانية التبرعات		ميزانية الإعلان والنشر	
	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%
2006	21.0	0.8	23.4	0.88	20.2	0.77
2005	17.5	0.8	46.8	2.14	34.5	0.8
2004	13.5	0.7	14.3	0.75	28.6	1.5
2003	11.9	0.7	36.5	2.12	34.3	0.2
2002	14.1	0.87	11.8	0.73	14.8	0.9
2001	10.6	0.62	10.1	0.65	13.2	0.85
2000	25.0	1.6	7.2	0.47	16.5	1.0
1999	18.5	1.2	11.2	0.77	10.8	0.75
1998	000	00	5.8	—	000	00
1997	000	00	4.2	—	000	00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية .

5- إن محدودية المخصصات المالية للتدريب مقارنة ببقية بنود المصروفات الإدارية والعمومية، يعد السبب الرئيسي لعدم واقعيته، وجعله تدريبا نظريا بحتا. إضافة إلى أن الاستقرار النسبي لهذا المخصص يدل دلالة واضحة على أن التدريب في البنك لايخضع لخطة دقيقة وواضحة مبنية على دراسات علمية للاحتياجات التدريبية، وإنما يخضع لغلاف مالي خصص له.

6- إن ارتفاع نسبة المعارضين وانخفاض نسبة المؤيدين لواقعية التدريب، ومدى وجود متابعة وتقييم للمتدرب في واقع العمل، ومدى وجود حوافز تشجيعية للمتفوقين في البرامج التدريبية، وانخفاض المتوسط الحسابي للمؤشرات الثلاث (D3,D2,D1) عن الدرجة الوسطى، يجعلنا نقبل الفرضية الأصلية التي تقول إنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك وفعالية التدريب ، وواقعيته، ونرفض الفرضية العدمية. أي أن ضعف التدريب الفعال وعدم واقعيته شكل واحدا من العوامل المؤثرة في مستوى أداء البنك.

الفرضية الخامسة

تنص الفرضية على أنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك وحوافز العمل والرضا الوظيفي للعاملين. اعتمدت الدراسة على (15) مؤشر للتعبير عن هذا المتغير كما هو موضح بالجدول (17:6) .

جدول (17:6) يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بجانب حوافز العمل والرضا الوظيفي

الرقم	المؤشـــــــــــــــــر	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة		
E1	درجة شعور العاملين بالرضا تجاه الحوافز الممنوحة مقابل المؤهل والخبرة.	5	%9	17	%32	31	%58	1.51	0.67
E2	درجة شعور العاملين بالرضا تجاه الحوافز الممنوحة مقابل عبء العمل.	1	%2	17	%32	35	%66	1.36	0.52
E3	مدى توقف المسار الوظيفي على تقارير تقييم الأداء.	8	%15	22	%42	23	%43	1.72	0.72
E4	درجة الرضا بالمسار الوظيفي.	5	%9	23	%43	25	%47	1.62	0.66
E5	درجة الرضا عن الشفافية والعدالة في التنظيم.	6	%11	13	%25	34	%64	1.47	0.70
E6	مدى تقديم الرؤساء إرشادات كافية لمرؤوسيهم عن كيفية تطوير أنفسهم ذاتيا .	6	11%	20	38%	27	%51	1.60	0.69
E7	مدى تشجيع المرؤوسين في البنك على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عليها.	3	6%	10	19%	40	75%	1.30	0.57
E8	مدى إشراك المرؤوسين في البنك على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.	2	4%	19	36%	32	60%	1.43	0.57
E9	مدى أخذ أراء المرؤوسين في وضع طرق عمل جديدة.	2	4%	12	23%	39	74%	1.30	0.54
E10	مدى تحديد مهام وظيفية للعاملين في البنك تحرك فيهم دوافع التحدي.	4	8%	9	17%	40	75%	1.32	0.61
E11	مدى إعطاء صلاحيات للمرؤوسين للتصرف عند مواجهة المشاكل.	3	6%	19	36%	31	58%	1.47	0.61
E12	مدى إعطاء المرؤوسين الفرصة لإبداء الرأي في أعمالهم.	11	21%	23	43%	19	36%	1.85	0.74
E13	مدى تشكيل فرق عمل لمناقشة المشكلات .	4	8%	10	19%	39	74%	1.34	0.62
E14	الإجادة في العمل تعني بالضرورة مكافأة .	11	21%	14	26%	28	53%	1.68	0.80
E15	مدى شعور كل فرد في البنك بأن لديه القدر الكافي من السلطة والصلاحية لأداء عمله.	6	11%	22	42%	25	47%	1.64	0.68

يتبين من قراءة الجدول (17:6) أعلاه أن تسع مؤشرات حصلت على أقل من 10% موافقة، وأن أقصى درجة موافقة هي 21% حصلا عليها المؤشر الثاني عشر حول مدى إعطاء المرؤوسين الفرصة لإبداء الرأي في أعمالهم ، والرابع عشر حول الإجادة في العمل تعني بالضرورة مكافأة، وبالمقابل حصل احد عشر مؤشرا على أكثر من 50% من عدم الموافقة. وقد جاء الوسط الحسابي لجميع المؤشرات الخمس عشرة أقل من الدرجة الوسطى (2)، مما يعني ضعف الحوافز والرضا الوظيفي في البنك اليمني . **هذه المعطيات تجعلنا نقبل الفرضية الأصلية التي تقول إنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك و حوافز العمل والرضا الوظيفي للعاملين ونرفض الفرضية العدمية.**

اختبار الدلالة الإحصائية لإجابة العينة

كما يلاحظ من الجدول (17:6) أعلاه أن الوسط الحسابي لجميع مؤشرات المجموعة E أقل من الدرجة الوسطى (2)، وأن الانحراف المعياري أقل من نصف الدرجة الوسطى في جميع مؤشرات المجموعة، وهو ما يعني أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي صغير، أي أن القيم كلها تدور حول الوسط الحسابي .

وبهدف التأكد من انسجام إجابات العينة، وتوافق جميع الفئات حول هذه النتيجة، سيتم اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95% ، باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والموضحة نتائجه في الجدول (18:6) التالي :

جدول (18:6) تحليل التباين الأحادي للمجموعة E تبعا للمؤهل والخبرة والدخل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	إحصائية فيشر	الدلالة الإحصائية	الملاحظات
المؤهل	**بين المجموعات**	**0.53**	**2**	**2.63**	**0.08**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**5.06**	**50**			
	المجموع	**5.59**	**52**			
الخبرة	**بين المجموعات**	**0.05**	**2**	**0.21**	**0.81**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**5.55**	**50**			
	المجموع	**5.6**	**52**			
الدخل	**بين المجموعات**	**0.46**	**2**	**2.26**	**0.12**	**غير دالة**
	داخل المجموعات	**5.13**	**50**			
	المجموع	**5.59**	**52**			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية **à= 0.05** **F= 3.15**

يتضح من الجدول (18:6) أعلاه أن مستوى الدلالة (0.08 للمؤهل ، و0.81 للخبرة ، و0.12 للدخل) وهي تزيد عن (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة على المجموعة الخامسة المتعلقة بحوافز العمل والرضا الوظيفي تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل . غير أنها في المؤهل تقترب من النسبة المعيارية 0.05 . ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد العينة لجأ الباحث إلى اختبار شيفيه Scheffe ، الذي أظهر وجود فوارق محدودة غير دالة إحصائيا.

وإذا ما ذهبنا إلى فلسفة الإجابات مستعينين بمنهجي المقابلة والملاحظة نجد ما يلي :

1- أن المؤشرين السابع حول مدى تشجيع المرؤوسين في البنك على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عليها، والعاشر حول مدى تحديد المهام الوظيفية للعاملين في البنك تحرك فيهم دوافع التحدي. حصلا على أعلى نسب عدم الرضا 75%، وهذا يشير إلى مركزية الإدارة وجمودها على روتين ألفته يعني انسجمت معه.

2- أن إجابات العينة على المؤشر الثاني حول درجة شعور العاملين بالرضا تجاه الحوافز الممنوحة لهم مقابل عبء العمل تصل نسبة عدم الرضا فيها إلى 66%. السبب يفسره المؤشر الخامس حول درجة الرضا عن الشفافية والعدالة في التنظيم، والذي حصل على 64% من عدم الرضا، بمعنى آخر أن الكثير من أفراد العينة رغم مستواهم الإداري المتميز – رؤساء أقسام ونواب مدراء فروع - إلا أنهم يشعرون بأن هناك ظلم في تقاسم المغانم . فالإدارة التنفيذية تضع لنفسها أرقاما خاصة من الحوافز، تفوق ما يحصل عليه رؤساء الأقسام، ونواب المدراء، أضعافا مضاعفة. وللتحقق من صحة هذه المعتقدات، تم إيجاد المتوسط الشهري للعامل الواحد في البنك خلال عام 2006، ومقارنته بمتوسط نصيب الفرد في البنوك الأخرى مرة، وبمتوسط دخولهم الذي تم الحصول عليه من استمارات الاستبيان مرة أخرى فتبين ما يلي :

جدول (19:6) يبين متوسط نصيب الفرد من الأجور خلال الشهر من واقع بيانات 2006

اسم البنك	العملية	نصيب الفرد من الأجور
البنك اليمني	إجمالي المرتبات والأجور/ عدد الموظفين / 12 1.833.964.000 / 1600 = 1.146.227 / 12	95.519
البنك الأهلي	639.941 / 629 = 1.017.394 / 12	84.783
بنك التضامن	659.789 / 629 = 1.048.949 / 12	87.412

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنوك الثلاثة .

من قراءة بيانات الجدول (19:6) أعلاه يتضح ما يلي :

أ- أن متوسط دخل الفرد في البنك اليمني أكبر منه في كل من بنك التضامن الإسلامي، والبنك الأهلي اليمني . بينما المطلع على واقع البنوك الثلاثة يجد تباينا كبيرا بين دخول موظفيهم لصالح التضامن والأهلي . فأين تذهب هذه الفوارق في البنك اليمني إذن ؟

ب- أن 28% من العينة المبحوثة – والذين يعملون بوظيفة رؤساء أقسام ، وحاصلين على مؤهلات جامعية، وخدماتهم تتراوح بين 10-20 سنة – أجابوا بأنهم يحصلون على أقل من خمسين ألف ريال أجر .

ج- أن 41.5% يتقاضون مابين 51- 70 ألف ريال، وهؤلاء خدماتهم فوق العشرين سنة.

د- أن 30.5% فقط من العينة المبحوثة - رؤساء أقسام ونواب مدراء فروع - هم الذين يتقاضون بين 70-100 ألف ريال وهؤلاء تتعدى خدماتهم الثلاثين سنة .

إذا كان هذا هود خل رؤساء الأقسام ونواب مدراء الفروع ، معنى ذلك أن الموظفين العاديين من كتبة وعدادين ومراسلين وحراس – الذين شملهم متوسط نصيب دخل الفرد الموضح في الجدول (20:6) - ستكون دخولهم بحدود (20 – 30) ألف ريال ، فأين تذهب فوارق متوسط هذه الفئات ؟ الإجابة تؤكد بلا شك تصريحات كثير من الموظفين أنها تذهب لصالح الإدارة التنفيذية.

3- أما فيما يتعلق بالمؤشرات: السادس حول مدى تشجيع المرؤوسين في البنك على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عليها، والسابع حول مدى إشراك المرؤوسين في البنك على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل، والثامن حول مدى أخذ أراء المرؤوسين في وضع طرق عمل جديدة، يقول غالبية من تمت مقابلتهم من مدراء فروع ونوابهم أن (عملنا روتيني ، ثابت ، غير متجدد ، خالي من المخاطر، لأنه لا صلاحيات للفروع سوى في استقبال الودائع وفقا للسياسة المرسومة من الإدارة العامة، وتوجيهها للبنك المركزي لشراء أذون الخزانة . أما ما يتعلق بمنح الائتمان فيقتصر دور الفرع على استقبال الزبون، وتجميع وثائقه والرفع بها إلى الإدارة العامة وهي التي تبت في أمره بالموافقة من عدمها. باستثناء بعض الصلاحيات لبعض الفروع وبما لا يزيد عن 1500$دولار تقريبا وبضمان ذهب من 150-200% من قيمة السلفة.

تحليل الفرضية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك ونوع التقنية المستخدمة ، ونوع وعدد الخدمات المقدمة للعملاء.

وبهدف تحليل هذه الفرضية وإثبات صحتها أو خطأها تم الاستعانة بالتقارير السنوية والمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة توصلنا من خلالها إلى ما يلي :

التقارير السنوية

المطلع على التقارير السنوية للبنك اليمني منذ العام 1997 حتى العام 2006 يلاحظ جلاء التصور لدى قيادة البنك لواقع البنك ، وآلية الخروج منه للانتقال به إلى مصاف البنوك المنافسة في الساحة المحلية والعربية.

1- ورد في التقرير السنوي - الخامس والثلاثون - عام 1997 ما يلي :

إن الظروف المصرفية والنقدية والائتمانية ، لم تعد كما كانت في السابق، فقد طغت على ساحة العمل المصرفي برمته متغيرات كبيرة ودقيقة أيضا، وبالتالي فان سير عمل أي بنك ونجاحه يعتمد على رصد تلك المتغيرات ومسايرة الظروف والأوضاع الاقتصادية والنقدية والمصرفية الحديثة. فلم يعد للعمل - وفق الأوضاع السابقة البدائية، وذلك الطابع التقليدي – مجال في تحقيق أي نجاح مصرفي يذكر، أو يتوقع من قريب أو بعيد. ويؤكد التقرير أنه من لم يستطع أن يواكب الحداثة، فان مصيره المحتوم التذبذب والاهتزاز، ومن ثم الفشل المالي . [1]

2- وفي التقرير السنوي لعام 1998 ورد عن رئيس مجلس الإدارة مخاطبا المساهمين ما يلي :

" إنني أحب أن أطمئنكم إلى أن الإدارة التنفيذية للبنك لم تشغلها همومها وأعمالها عن الاستعداد لمواجهة مشكلة الألفية الثالثة، حتى لا تكون ذات أثر سلبي على العمل في مصرفنا " [2] ويتمثل ذلك الاستعداد في :

أ- التوسع في الاعتماد على الحاسب الآلي .

ب- رفع كفاءة الأداء للعاملين.

تقييم النتائج

بالنسبة لرفع كفاءة الأداء للعاملين لمواجهة مشكلة الألفية الثالثة، فقد لاحظنا في تحليلنا للفرضية الرابعة أن نصيب الفرد الواحد في ميزانية التدريب محدود جدا مقارنة بالبنوك المنافسة المحلية، ومقارنة بميزانية التبرعات والإعلان والنشر أيضا. وأن نصيب العامل الواحد من الدورات خلال السنوات 2000- 2005 دورة وثلث الدورة فقط .

---

[1] -البنك اليمني للإنشاء والتعمير، التقرير السنوي لعام 1997 ص9

[2] - -البنك اليمني ، التقرير السنوي لعام 1998 ص9

معنى ذلك أن تلك التصريحات لم تكن مبنية على قراءة علمية وموضوعية للواقع، ولم يوضع لها برنامج تنفيذ مزمن ، وبالتالي لم يكن لها أثر في الواقع العملي.

فماذا عن التوسع في الاعتماد على الحاسب الآلي ؟

1- في عام 2001 تم إنجاز مكننة عدد من الفروع التي لم تكن ممكننة ، كما تم إقرار خطة لمكننة جميع الفروع التي لا تزال تعمل بالنظم اليدوية بحيث يتم إنجاز ذلك قبل نهاية عام 2002. [1] ولكنه لم يتم الانتهاء من هذه المهمة إلا في نهاية عام 2004. [2]

2- في عام 2002 دخل البنك - مشتركا – بنظام التحويلات المالية العالمي " السويفت " [3]

3- بعد أن أصبحت جميع فروع البنك تعمل بنظم آلية موحدة من حيث إجراءاتها، وارتباطها بأستاذ عام موحد، واستخدامها لأجهزة الكمبيوتر، وجدت إدارة البنك اليمني نفسها أمام مشكلة جديدة وهي **" أن إنجازها التقني قد تخلف "** و أن البنوك المحلية قد سبقتها بخطوتين:

الأولى: أنها قد ربطت جميع فروعها بنظام آلي واحد ، بينما البنك اليمني لا يزال يتعامل مع فروعه بنظام الفاكس.

الثانية: أن البنوك المحلية أصبحت تقدم خدمات الصراف الآلي، والبنك الناطق ، ونقاط البيع ، ونظام صرف المرتبات، وغير ذلك من الخدمات المصرفية الحديثة، وهو ما لم يستطع أن يقدمه البنك اليمني في وضعه التقني القائم .

4- في عام 2005 تم تكليف إحدى الشركات الاستشارية المتخصصة " ديلوت Deloitte " بإجراء دراسة تقييميه للنظم الآلية المطبقة بالبنك ، بهدف معرفة إمكانية تطويرها لتقديم الخدمات المصرفية الحديثة . [4]

وبعد الدراسة والتقييم قررت الشركة الاستشارية عدم إمكانية تحديث خدمات البنك في ظل النظام القائم والذي كان يعمل بنظام تشغيل U.N.T.X منذ العام 1998 . [5]

5- قررت إدارة البنك تغيير النظام المصرفي بكامله، وتم إعداد خطة، ذكر التقرير أنها استراتيجية دقيقة وشاملة لكل متطلبات البنك ، بل والسوق المصرفية من الخدمات الحديثة، وتم تحديد مراحل اقتنائها وتطبيقها، وذلك بالاستعانة بالشركة الاستشارية "**Deloitte** ". [6]

---

[1] - التقرير السنوي لعام 2001 ص3

[2] - التقرير السنوي لعام 2004 ص1

[3] - مقابلة مع عارف عوض مدير إدارة الكمبيوتر بتاريخ 2008/3/8

[4] - التقرير السنوي لعام 2004 ص1

[5] - عارف عوض : مدير إدارة الكمبيوتر تاريخ المقابلة 2008/3/8

[6] - التقرير السنوي 2005 ص2 ، و عارف عوض

6- بعد ثلاث سنوات من الدراسة، وإعداد خطة بمتطلبات البنك من الأنظمة اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية الحديثة ومواكبة التطورات في الساحة المصرفية، وفي 24 أكتوبر 2007 تم التوقيع مع الشركة الفائزة بالعطاء وهي شركة (**INFORMER Financial**) الأوروبية، وذلك لاقتناء وتطبيق نظام مصرفي حديث ومتطور يسمى بنظام **T24** لشركة (**TEMENOS**) السويسرية. ووفقا لتصريحات مسئولي البنك والشركة السويسرية، فإن هذا النظام يعد واحدا من أكثر الأنظمة المصرفية المتقدمة تقنيا في العالم ، حيث يستخدم - النظام – لدى أكثر من 500 بنك في 111بلدا في العالم . إضافة إلى بعض الأنظمة الإضافية المقدمة من الشركة المسئولة عن التركيب وهي شركة **(INFORMER Financial)** والتي ستوسع من إمكانية نظام **T24** نفسه.[1]

ويعتقد بعض أعضاء الإدارة التنفيذية أن تطبيق هذا النظام خلال عام 2008 سيعمل على مركزة العمل المصرفي في البنك ، وسيؤدي إلى سرعة ودقة أداء الخدمات المصرفية، كما سيساعد البنك على تقديم خدمات منافسة ، بل ومتقدمة على جميع البنوك المحلية إن تم تطبيقه في الموعد المحدد مع نهاية عام 2008 .[2]

7- وبالرغم من أن هذا التحديث قد جاء متأخرا مقارنة بما هو عليه الحال في الواقع المصرفي اليمني ، الذي أصبحت فيه معظم البنوك المحلية تقدم معظم الخدمات المصرفية الآلية الحديثة، واستحوذت على مساحة واسعة من السوق المصرفية التي كانت في قبضة البنك اليمني، رغم ذلك إلا أن البنك اليمني يستطيع أن يستعيد جزءا من حصته السوقية، إذا ما استطاع أن يقدم خدماته الحديثة، لا أقول في مطلع العام 2009 كما يصرح بعض أعضاء الإدارة التنفيذية، ولكن في مطلع العام 2010 على أقل تقدير إن شاء الله تعالى ، لماذا؟ لأنه ورد في التقرير السنوي لعام 2006 أنه سيتم التوقيع على اقتناء هذا النظام خلال الأشهر الأولى من العام 2007 ، ولكنه لم يوقع عليه إلا في أواخر أكتوبر 2007 . كما ذكر في التقرير أنه سيبدأ العمل بتطبيقه من منتصف عام 2007. وفي مقابلة مع مدير إدارة الكمبيوتر في شهر مارس 2008 يقول أن تطبيقه يحتاج إلى سنة كاملة.*

الخلاصة

نخلص مما سبق إلى ما يلي :

1- بدء التفكير في استخدام الحاسوب في عام 1980 ، وبدء استخدامه فعلا في عام 1984 في الإدارة العامة وفرعين رئيسين في العاصمة صنعاء فقط ، واستمرت عملية المكننة لفروع البنك عشرون سنة انتهت مع نهاية العام 2004.

[1] - صحيفة 26 سبتمبر، صحيفة رسمية تصدر عن دائرة التوجيه المعنوي للقوات المسلحة، الخميس 8نوفمبر 2007 العدد 135

[2] - عبد الناصر نعمان : نائب المدير العام للعمليات المصرفية ، تاريخ المقابلة 2008/3/10

* عارف عوض ، مدير إدارة الكمبيوتر تاريخ المقابلة في 2008/3/8

2- أن التقنية المستخدمة في البنك خلال فترة الدراسة (1997- 2006) لا تزال تقنية تقليدية ، لم تسمح له بتقديم أي من الخدمات المصرفية الآلية الحديثة وستستمر إلى نهاية عام 2008 تقريبا .

3- أن جميع فروع البنك حتى نهاية عام 2008 لا تزال تتواصل فيما بينها وبين الإدارة العامة بنظام الفاكس .

4- أن هناك رغبة ، بل ومحاولات تحديثية ، لكنها بطيئة ، ما إن ينتهي من عملية التحديث إلا وقد تخلفت .

5- لكل ما سبق من معطيات فإننا **نقبل الفرضية الأصلية التي تقول بأنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك ونوع التقنية المستخدمة ، وعدد الخدمات المقدمة للعملاء. أي أن التخلف التكنولوجي الذي يعيشه البنك اليمني كان له أثر سلبي على أدائه ، وتدني جودة خدماته.**

المبحث الثاني

تحليل العلاقة بين مستوى أداء البنك والبيئة القانونية والإدارية المحلية

الفرضية الرئيسية الثانية من المجموعة الثانية: توجد علاقة بين مستوى أداء البنك، والبيئة القانونية و الإدارية الحاكمة.

و من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضية سيتم الاستعانة بالتقارير الصادرة عن البنك الدولي ، ومنظمة الشفافية العالمية، و التقرير الاستراتيجي اليمني، و القوانين السارية المتعلقة بالنشاط المصرفي ، و الدراسات و الأبحاث المنشورة التي تناولت مناخ الاستثمار في اليمن، إضافة إلى المقابلات الشخصية وذلك كما يلي :

تتمثل العوامل البيئية المحلية المؤثرة على قدرة البنوك اليمنية عامة في استثمار مواردها في العوامل القانونية والإدارية التالية :

أولا : العوامل القانونية وترجع إلى:

1- قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998

التزاما بالقواعد الدولية المنظمة للعمل المصرفي، سيما مقررات بازل1، التي تهدف إلى حماية أموال المودعين، وضع قانون البنوك اليمني رقم (38) لسنة 1998 العديد من القيود على أعمال البنوك التجارية المحلية. تعد في نظر رجال البنوك أحد أهم أسباب تدني مستوى الائتمان المصرفي المقدم للقطاع الخاص ، وإدخال البنوك الوطنية خاصة في أزمة توظيف لمواردها. من هذه القيود ما يلي :

أ - يمنع القانون البنوك منح أي شخص (عدا في حالة الموافقة المسبقة من البنك المركزي) أية سلفة ، أو تسهيل، أو ضمان مالي، أو يتحمل عنه أي التزام آخر (بعد استبعاد قيمة الضمانات المسموح بها كما يعرفها البنك المركزي ويحتفظ بها البنك) بحيث يزيد المجموع الإجمالي للسلف والتسهيلات أو الضمانات المالية المقدمة لذلك الشخص ومؤسساته التابعة عن (15%) من مجموع رأسمال البنك المدفوع والاحتياطيات المحتفظ بها .

وفي حالة موافقة البنك المركزي على نسبة الزيادة عن (15%) فانه لا يحق للبنك المعني أن يمنح أي سلفة، أو تسهيل، أو ضمان مالي، أو يتحمل أي التزام آخر بحيث لايزيد المجموع الإجمالي للسلف والتسهيلات والضمانات المالية المقدمة لذلك الشخص ومؤسساته التابعة عن نسبة (25%) من رأس المال المدفوع . [1] بل إنه إذا أقر البنك المركزي بأن مصالح مجموعتين أو أكثر من الأشخاص متداخلة

[1] - المادة (15) من قانون البنوك رقم(38) لسنة1998، والمادة (11/ أ) من قانون المصارف الإسلامية رقم (21) لسنة1996.

بحيث تعتبر واحدة ، وجب تجميع مديونية المجموعتين ، واعتبارها مديونية واحدة ، ويجب على البنك المعنى تصحيح وضعه وفقا للشرط السابق . [1]

وهذه مشكلة في نظر البنوك المحلية بسبب ندرة أصحاب الملاءات المالية في اليمن، الذين تنطبق عليهم شروط منح الائتمان.

ب- باستثناء البنوك الإسلامية - يمنع قانون البنوك - البنوك التجارية العاملة في اليمن مما يلي:

1- الاشتغال مباشرة لحسابها في تجارة الجملة أو التجزئة ، بما في ذلك تجارة الاستيراد والتصدير ، إلا إذا كان ذلك بقصد تحقيق أغراضه الذاتية ، أو بقصد تقديم الائتمان لأي عميل من عملائه، وضمان الائتمان الذي يقدمه [2]

2- يحضر القانون على البنوك التجارية المشاركة في امتلاك أسهم بمشاريع يزيد إجمالي قيمتها السوقية عن(20%) من المجموع الإجمالي لرأسمال البنك واحتياطياته. [3]

3- يحضر القانون – على البنوك التجارية – شراء أو امتلاك ، أو استئجار أي عقار ، إلا إذا كان ضروريا لإدارة أعماله ، أو إسكان موظفيه . [4]

[1] - قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998، المادة (23).

[2] - قانون البنوك ، المادة (20)

[3] - قانون البنوك ، المادة (21)

[4] - قانون البنوك ، المادة (22)

2- قانون المصارف الإسلامية رقم(21) لسنة 1996

رغم المزايا المتوفرة للبنوك الإسلامية في هذا القانون* والتي كانت أحد الأسباب الرئيسة في تفوقها على البنوك التجارية التقليدية في معدلات نمو مجموع الائتمان والودائع والموجودات . إلا أنها – البنوك الإسلامية – مازالت تأخذ على هذا القانون أنه يخضع الودائع الاستثمارية لنفس نسبة الاحتياطي الإلزامي المفروضة على الودائع الآجلة في البنوك التجارية. ووجه الاعتراض في ذلك هو أن المودعين في البنوك الإسلامية، قد أودعوا أموالهم فيها وفقا لعقد المضاربة الشرعية القائم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة ، وبالتالي فان احتجاز نسبة من هذه الودائع في البنك المركزي بصورة احتياطيات لا مبرر له ، يعد تعطيل لجزء من الموارد تترتب عليه أثار سلبية على أرباح المودعين والبنوك على حد سواء . فهو يحرم جميع الأطراف والمجتمع بأكمله من الاستفادة من تلك الأموال.

* وردت هذه المزايا في المادة (5) من قانون المصارف الإسلامية رقم (21) لسنة 1996 وهي مايلي :

أ- القيام بجميع أعمال التمويل والاستثمار في مختلف المشاريع والأنشطة من خلال التمويل بالمشاركة والمضاربة وبيع المرابحة وغيرها من الصيغ التي لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية .

ب- إبرام العقود والاتفاقات مع الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات داخل الجمهورية وخارجها .

ج- تأسيس الشركات في مختلف المجالات المكملة لأوجه نشاطها والمساهمة في الشركات القائمة .

د- المساهمة في رأس مال أي مصرف داخليا وخارجيا يعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية .

ه- تملك الأصول الثابتة والمنقولة اللازمة لتنفيذ مشاريع الاستثمار الداخلة في أغراضها أو بغرض تأجيرها .

و- القيام بسائر الأعمال والخدمات المصرفية بما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية .

ز- أي اختصاصات أخرى طبقا لأحكام هذا القانون أو أي قانون آخر .

ثانيا : العوامل الإدارية

توصلت الدراسة التي أجراها البنك الدولي في نوفمبر 2001[1] والتي تضمنت مسحا لعدد 947 منشأة اقتصادية يمنية ، تم اختيارها عشوائيا في أهم خمس محافظات يمنية تتركز فيها المنشآت الصناعية هي : صنعاء – عدن – تعز – الحديدة – حضرموت . إلى أن أبرز وأهم العوامل التي تحول دون نمو حجم المؤسسات، وبالتالي تطوير القطاع الخاص في اليمن، هي المشاكل المتعلقة بأسلوب الحكم الجيد.

فقد أظهرت الدراسة أن مؤشرات الحكم الجيد في اليمن مرتبة من الأدنى إلى الأعلى على النحو التالي :

1- مؤشر الاستقرار السياسي*

أثبتت الدراسة أن مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف في اليمن ضعيف فهو لا يتجاوز 7.8%، ولم يتحقق حد أدني لهذا المؤشر من بين دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ال**19**** إلا في الجزائر والعراق فقط.

كما أظهرت التقارير السنوية للبنك الدولي أن قيم مؤشر الاستقرار السياسي لليمن سالبة، خلال الفترة من1996 – 2004 يبينها الجدول التالي :

جدول (20:6) يبين مؤشر الاستقرار السياسي السنوي في اليمن 96- 2004

السنة	الاستقرار السياسي
2004	1.48 -
2002	1.4 -
2000	1.111 -
1998	1.35 -
1996	0.9 -

المصدر:المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية، التقرير الاستراتيجي اليمني 2005– ص161

تجدر الإشارة إلى أن تقديرات هذا المؤشر تتراوح مابين (-2.5 و +2.5)والقيم العليا هي الأفضل.[2]

---

[1] - النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية2002 ، مصدر سابق ، ص63

* مؤشر الاستقرار السياسي : يقيس الإدراكات الحسية لاحتمال ظهور أو حدوث حالة من عدم الاستقرار (نزاع مسلح ، قلاقل اجتماعية ، تهديد إرهابي ، صراع داخلي ، تشقق الطبقة السياسية ، تغيرات دستورية ، انقلابات عسكرية). المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية ، التقرير الاستراتيجي اليمني2005 ، ص161.

** هذه الدول هي :الجزائر والبحرين وجيبوتي ومصر وإيران والعراق والأردن والكويت ولبنان وليبيا والمغرب وعمان وقطر والسعودية وسوريا وتونس والأمارات العربية المتحدة والضفة الغربية وغزة واليمن . النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية ، مصدر سابق ، ص63

[2] التقرير الاستراتيجي اليمني ، مصدرسابق ، ص161

2- الاحتكام إلى القانون *

بلغ حجم المنشآت التي تعد عدم الاحتكام إلى القانون العائق الأكبر أمام نموها وتطورها ما نسبته 57.9% . حيث أثبتت الدراسة أن نسبة الاحتكام إلى القانون في اليمن لا يتجاوز 13.3% محتلا بذلك المرتبة السادسة عشر بين دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا . [1]

وفي التقارير السنوية للبنك الدولي أظهر مؤشر سيادة القانون في اليمن قيما سالبة كتلك التي ظهرت في مؤشر الاستقرار السياسي وذلك خلال الفترة نفسها 1996 – 2004 كما يبينها الجدول التالي :

جدول (21:6) يبين مؤشر سيادة القانون في اليمن 96- 2004

السنة	سيادة القانون
2004	1.11 -
2002	1.23 -
2000	0.9 -
1998	0.68 -
1996	1.04 -

المصدر: المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية ، التقرير الاستراتيجي اليمني2005 ، ط2– ص163

تجدر الإشارة إلى أن تقديرات مؤشر سيادة القانون تتراوح مابين (-2.5 و +2.5)والقيم العليا هي الأفضل. [2] ويرجع سبب تدني هذا المؤشر في اليمن في نظر صندوق تحديات الألفية إلى ضعف القضاء اليمني ووقوعه تحت تأثير السلطة التنفيذية.[3]

3- السيطرة على الفساد

يعرف الفساد بأنه (استغلال المناصب العامة لتحقيق مصالح خاصة) [4]

مؤشر الفساد في التقارير المحلية والدولية

تشير إحدى الدراسات المحلية (شبه الرسمية*) إلى أن الفساد في اليمن أصبح ظاهرة تقدر بنسبة 50% من الدخل القومي ، تمثل القيادات السياسية والإدارية العليا والوسطي السبب الرئيسي له ، فهي التي

* يقيس مؤشر سيادة القانون الحياد القانوني ، وتقيد المواطنين بالقانون . التقرير الاستراتيجي اليمني، المصدر السابق، ص163

[1] - النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية 2002، مصدر سابق ، ص63

[2] - التقرير الاستراتيجي اليمني ، مصدر سابق ، ص163

[3] - المصدر نفسه ، ص152

[4] - اليمن في التقارير الاقتصادية الدولية ، دراسات اقتصادية ، مجلة فصلية تصدر عن المؤتمر الشعبي العام – الحزب الحاكم- العدد18يناير- مارس2006، ص338

* شبه الرسمية : لأنها صادرة عن الحزب الحاكم.

تشجعه ، وتمارسه تحت صور وأشكال مختلفة أبرزها خلق أجهزة إدارية مؤسسية مترهلة ، ضعيفة الكفاءة ، يقودها أفراد يأتون من خارج معايير الكفاءة ، والمهنية ، ليشاركوهم الفساد تحت حمايتهم.[1]

ومن هذه الصور: حسب تصريح رئيس غرفة صنعاء التجارية والصناعية (ممارسة الابتزاز من قبل النافذين وفرض الشراكات بقوة الوجاهة والنفوذ) [2]

- **وفي التقارير الدولية:** تشير الدراسة السابقة التي أجراها البنك الدولي في عام 2001، إلى أن ما نسبته 82% من المنشآت التي تم مسحها قد حددت أن الفساد يمثل أكبر عائق أمام التوسع المربح للمنشآت اليمنية. وأن سيطرة الدولة عليه لاتتجاوز 15.6% محتلا بذلك المرتبة السادسة عشر بين دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا . [3]

منظمة الشفافية الدولية [4]* Transparency International

بعد أن لاحظت المنظمة في اليمن فسادا متزايدا وواسع الانتشار، وضعتها في مستوى قريب من الرتب الأخيرة في جدول الفساد بدرجات متفاوتة بين 2.4- 2.7 .خلال الفترة من 2003 – 2005 كما يبينها الجدول التالي :

جدول(22:6) يبين مؤشر انتشار الفساد خلال الفترة 2003 – 2005

السنة	مقياس انتشار الفساد
2005	2.7
2004	2.4
2003	2.6

المصدر: التقرير الاستراتيجي اليمني2005 ، مصدر سابق، ص 164

تجدر الإشارة إلى أن الدولة الحاصلة على الدرجة 10 تعد دولة خالية من الفساد . والدولة الحاصلة على الواحد تعيش في فساد تام) ويعد المستوى 5 فاصلاً بين النظيف والفاسد. وكان المؤشر قد غطى في

[1] - احمد سعيد الدهي ، أسباب ومظاهر الفساد في اليمن ، مجلة دراسات اقتصادية ، مصدر سابق ، ص113

[2] - طاهر مجاهد الصالحي ، اليمن وظاهرة الفساد (الآثار والتداعيات السلبية على الاستثمار وحرية المنافس) مجلة دراسات اقتصادية ، مصدر سابق ، ص72

[3] - البنك الدولي ، النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية2002 ، مصدر سابق ، ص63

[4] * منظمة الشفافية الدولية ، منظمة غير حكومية : أنشئت في عام 1993 بغرض مكافحة الفساد العالمي . ص13 أسباب ومظاهر الفساد تعرف هذه المنظمة الفساد بأنه (استغلال المناصب العامة لتحقيق مصالح خاصة) دراسات اقتصادية ، مصدر سابق ، ص338

تصدر المنظمة تقريرا سنويا عن حالة الفساد في كل دولة على حدة وذلك من خلال قياس درجة الفساد المتفشي بين موظفي القطاع العام ورجال السياسة . يستند المؤشر إلى 16 مسحا تقوم بها عشر مؤسسات مستقلة ، تجمع أراء رجال الأعمال والتحاليل القطرية ، ويتراوح التقييم بين 10 درجات (شفافة جدا) وصفر (فاسدة جدا) ويعد الرصيد (5) خطا فاصلا بين الدول التي تعاني والدول التي لاتعاني من مشكلة فساد خطيرة . دراسات اقتصادية ، مصدر سابق ، ص338

تقرير عام 2005 ما مجمله 159 دولة، منها 19 دولة عربية، مقارنة مع 149دولة، منها 18دولة عربية عام2004.

استطاعت خمس دول عربية فقط تجاوز منتصف المؤشر الإيجابي . تصدرتها سلطنة عمان بالترتيب (28) ، تلتها دولة الإمارات (30) ، تلتها قطر (32) ، تلتها البحرين (36) ، ثم الأردن (37).[1]

وفيما يخص ترتيب اليمن بين مثيلاتها العربية ، جاءت اليمن قبل فلسطين وليبيا والعراق والصومال والسودان ومتخلفة عن الجزائر ولبنان والمغرب وسوريا والسعودية ومصر والكويت وتونس. [2]

وكانت منظمة الشفافية الدولية في تقريرها الصادر في أكتوبر 2004 قد أشارت إلى أن العديد من الدول المصدرة للنفط ، ومنها اليمن ، قد أحرزت نتائج منخفضة جدا بالنسبة للممارسات الحكومية النزيهة ، وأشار التقرير إلى أن التعهدات الخاصة بقطاع النفط في هذه البلدان مصابة باختفاء العائدات في جيوب مدراء شركات النفط الغربيين والسماسرة والمسئولين المحليين. ومن أجل الحد من الفساد الحكومي، طالبت المنظمة في تقريرها لعام 2004 الحكومات الغربية بإلزام شركات النفط فيها بنشر تفاصيل حول الرسوم والإتاوات والدفعات الأخرى التي تتقاضاها الحكومات وشركات النفط الوطنية. [3]

الآثار السلبية للفساد على الاستثمار

من أهم الآثار السلبية للفساد على الاستثمار ما يلي :

1- تهجير رأس المال المحلي إلى خارج البلاد بسبب ارتفاع تكلفة الاستثمار وتدهور الثقة بمناخ الاستثمار، حيث تشير بعض المصادر بأن حجم المبالغ التي تسربت إلى خارج البلاد تقدر مابين (40-50) مليار دولار أمريكي خلال فترة العشر سنوات الأخيرة. كما أن هناك أكثر من 100 مستثمر محلي قصدوا دولة الإمارات العربية المتحدة للاستثمار رغم وجود منطقة حرة في عدن.[4]

2- انخفاض حجم الاستثمار الأجنبي المباشر من عام لآخر، حيث وصل حجم الاستثمارات المتدفقة إلى اليمن إلى سالب 89$ مليون دولار في عام 2001. [5]

---

[1] - دراسات اقتصادية ، مصدر سابق ، ص338

[2] - صحيفة الوسط ، العدد160 ، 26 أكتوبر 2006

[3] - التقرير الاستراتيجي اليمني لعام 2005 ، مصدر سابق ، ص157

[4] - طاهر الصالحي ، اليمن وظاهرة الفساد ، مصدر سابق ، ص 73

[5] - المصدر نفسه

4- فعالية الحكومة

فعالية الحكومة مؤشر يقيس المفاهيم التالية : (نوعية الجهاز البيروقراطي ، وتكاليف المعاملات ، ونوعية الرعاية الصحية العامة ، ودرجة استقرار الحكومة).

فعالية الحكومة اليمنية في التقارير المحلية والدولية

وردت قيم مؤشر فعالية الحكومة في التقارير السنوية للبنك الدولي خلال الفترة من 1996 – 2004 قيما سالبة كما يبينها الجدول التالي :

جدول(23:6) يبين مؤشر فعالية الحكومة خلال الفترة 1996 – 2004

السنة	فعالية الحكومة
2004	0.84 -
2002	0.84 -
2000	0.68 -
1998	0.47 -
1996	0.59 -

المصدر: التقرير الاستراتيجي اليمني 2005، مصدر سابق ، ص162

تجدر الإشارة إلى أن تقديرات مؤشر فعالية الحكومة تتراوح مابين (-2.5 و +2.5)والقيم العليا هي الأفضل .[1]

- وقد أورد صندوق الألفية سببين رئيسين لتدني أداء الحكومة اليمنية هما: [2]

1- نقص في الشفافية تعاني منها الخدمات الحكومية ووجود العديد من العقبات البيروقراطية .

2- عملية إعداد الموازنة العامة تعاني من نقص في الشفافية والمساءلة.

- أما الدراسة التي أجراها البنك الدولي في نوفمبر 2001 السابق ذكرها [3]، فقد أثبتت وجود فجوات كبيرة في البنية التحتية المادية لاسيما الكهرباء والمياه وسهولة الحصول على الأراضي.

- فقد أفادت المنشآت المبحوثة في إجاباتها بأن معدل عدد أيام انقطاع التيار الكهربائي قد يصل إلى 75 يوما في السنة. بينما نجد هذا المعدل – انقطاع التيار الكهربائي – في المغرب مثلا 16 مرة في السنة.
- أما بالنسبة للمياه : فتواجه المنشآت إمدادا غير كافي ، بلغ في المتوسط ما يعادل 82 يوما في السنة .

[1] - التقرير الاستراتيجي اليمني 2005، مصدر سابق ، ص162

[2] - المصدر نفسه ، ص152

[3] - البنك الدولي ، النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية 2002، مصدر سابق ، ص66

- وفيما يتعلق بالحصول على الأراضي فان المستثمرين اليمنيين يواجهون عوائق كبيرة في الحصول على الأراضي القابلة للإتجاربها وبأسعار معقولة . وذلك بسبب العجز الناشئ عن الهيئات الحكومية المختصة بالأراضي ، والمضاربة في العقارات.

فوفقا لمسح 2001 فان أغلب المنشآت تقوم باستئجار الأراضي (68% من المنشآت). [1]

وتفيد بأن عدم توفر قدرة كافية للحصول على الأراضي تعد من العقبات الهامة التي تحول دون قيام المنشآت بتوسيع نشاطاتها لاسيما في محافظات (عدن – تعز – حضرموت) . [2]

كما تفيد الدراسة أن أغلبية المنشآت التي تمتلك أراضي خاصة بها هي منشآت كبيرة . ورغم ذلك فان 4% من منشآت عينة المسح أفادت بأنها تواجه مشاكل حول تعدد المزاعم بملكية الأراضي التي تمتلكها . كما أن الخلافات حول الأراضي مكلفة جدا . وفي المتوسط قد يتطلب من المنشآت أكثر من سنة واحدة لحل مشاكل الأراضي في المحاكم . [3]

ويعد غياب الأمن من العوامل المساهمة في تجزئة الأسواق ، وصغر حجم المنشآت ، وتشتيت نشاطات الأعمال عبر المحافظات . [4]

- **أثبت التقرير الاقتصادي السنوي2005**: أن هناك معوقات ومشكلات تعوق تطوير العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص منها :[5]

1- ضعف البيئة الاستثمارية والمناخ الملائم لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية ، وإعادة رؤوس الأموال المهاجرة .
2- عدم توفر المعلومات والدراسات الكافية عن الفرص الاستثمارية التي يتوقع المستثمر المحلي والأجنبي توافرها.
3- ضعف الترويج والتسويق للقروض الاستثمارية والمزايا المتاحة للمستثمر الأجنبي ، وتدني مستوى خدمات البنية التحتية في مواقع الاستثمار المختلفة ، وفي المناطق الصناعية أيضا.

هذه مجمل المؤثرات البيئية (القانونية ، والإدارية) المحلية، والتي يحتج بها مسئولو البنوك بصورة عامة سواء كانت بنوك عمومية أو خاصة. وهي بلا شك تشكل معوقات ومشكلات تعوق العمل التنموي، تتطلب التصدي لها بقوة إرادة ، وبمسئولية وطنية من قبل جميع مؤسسات الدولة التشريعية والتنفيذية والرقابية.

---

[1] - البنك الدولي ، النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية 2002، مصدر سابق ، ص66

[2] - المصدرنفسه

[3] - البنك الدولي ، النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية 2002، مصدر سابق ، ص66

[4] - المصدرنفسه

[5] - وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، التقرير الاقتصادي السنوي 2006 ، ص121

المبحث الثالث

الاستراتيجيات المقترحة لتطوير أداء البنك

فيما يتعلق بالمؤثرات الخارجية فقد رأينا في التمهيد للمبحث الأول أن هناك بنوكا محلية قد حققت نجاحات جيدة في ظل هذه البيئة . يعنى أن الإدارة المحترفة هي التي تستطيع أن تبحر في وسط الأمواج، ومع ذلك فقد شهد ت اليمن خلا ل الأعوام (2006 ، 2007 ، 2008) بفعل ضغوط المستثمرين الأجانب ، ومؤسسات التمويل الدولية ، حزمة من الإصلاحات القانونية والإدارية منها:

1- إصدار قانون التأجير التمويلي رقم (11) لسنة2007.
2- إصدار القانون رقم(46) لسنة2006 بشأن أنظمة الدفع والعمليات المالية والمصرفية الالكترونية.
3- إصدار قانون مكافحة غسل الأموال رقم (35) لسنة 2003.
4- هناك مشاريع قوانين تتعلق بالتمويل الأصغر.[1]
5- إقرار البرلمان لقانون مؤسسات ضمان الودائع.[2]
6- تبذل جهود مكثفة لإنشاء سوق مالية.[3]
7- إصدار قانون الذمة المالية رقم (30) لسنة 2006، و إنشاء الهيئة العامة لمكافحة الفساد.
8- إنشاء محاكم تجارية متخصصة بالقانون رقم(19) لسنة2003.*
9- إنشاء الهيئة العامة للمناقصات، والمزايدات، والمخازن الحكومية، بالقانون رقم (3) لسنة2007.
10- هناك محاولة لتعديل قانون البنوك رقم (38) لسنة1998، ليسمح للبنوك التجارية بفتح فروع تعمل بالآلية المصرفية الإسلامية.
11- هناك محاولات جادة لإقامة مناطق صناعية في بعض محافظات الجمهورية.

هذه الجهود وغيرها ستعمل على تهيئة مناخ استثماري مناسب يستقطب الاستثمارات الأجنبية وبالتالي البنوك المتعددة الجنسية التي ستشكل أكبر تحد للبنوك المحلية، والحكومية على وجه الخصوص. وبناء عليه فان هذا المبحث سيقتصر على تقديم إستراتيجية تتصدى لنقاط الضعف الداخلية كما يلي :

---

[1] - السماوي ، أحمد عبدالرحمن، محافظ البنك المركزي ، الرصيد ، مجلة المصارف والتأمينات والأعمال المالية العربية، ع3 مارس2008، ص11 .

[2] - صحيفة 14 أكتوبر الرسمية، العدد (14997) الموافق 6أغسطس 2008.

[3] - على محمد مجور: رئس الوزراء اليمني، الرصيد ، مصدرسابق، ص23

* ورد في المادة رقم (1) تنشأ في كل من أمانة العاصمة ، وعواصم محافظات (عدن ، الحديدة ، حضرموت ، تعز) محاكم إبتدائية ، محكمة واحدة أو أوأكثر من محكمة وفقا للحاجة ، وتيسيرا لسرعة البت في القضايا ، وذلك للنظر والفصل في الدعاوى التجارية .

الإستراتيجية المقترحة

تضمنت أسئلة المقابلة الموزعة على أعضاء مجلس الإدارة والكفاءات المغادرة،* وأيضا أسئلة الاستبيان الموجه إلى عينة مقصودة هم (رؤساء الأقسام ومدراء الفروع) سؤالا حول الإستراتيجية الفعالة والكفيلة بتنشيط حركة البنك واستعادة دوره الريادي ، ووضع لهم الخيارات التالية :

خصخصته ( ) دمجه مع الأهلي ( ) إعادة هيكلته ( ) طرق أخرى .....

وقد جاءت الإجابات على النحو التالي :

1- بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة وأغلبهم من ممثلي القطاع الخاص ، فقد توزعت إجاباتهم بين خياري الخصخصة وإعادة الهيكلة. والأغلب يرون الخصخصة، والآلية المقترحة في نظرهم هي بيع نصيب الحكومة أو جزء كبير منه لشريك استراتيجي، والشريك الاستراتيجي في نظرهم أيضا هو واحد من البنوك العالمية الكبيرة التي تستطيع أن تفرض آلية عملها على الحكومة اليمنية ، وهو ما ذهب إليه تقرير البنك الدولي حول برنامج تسهيل تصحيح القطاع المالي *

2- بالنسبة للموظفين (رؤساء الأقسام والكفاءات المغادرة) فقد توزعت إجاباتهم على النحو التالي :

- دمجه مع الأهلي 19.6%
- إعادة هيكلته 64.7%
- خصخصته 15.7%

مبررات الخصخصة في رأي المبحوثين

أ- أن الإدارة العامة للمؤسسات الاقتصادية أثبتت عدم قدرتها على منافسة مؤسسات القطاع الخاص المحلي ، فكيف ستنافس – الطوفان القادم من الغرب - المؤسسات المالية العالمية.

ب- أن العالم يسير في طريق الخصخصة ، وأن القطاع الخاص هو قائد التنمية في الدول المتقدمة.

مبررات الدمج

الذين يذهبون إلى دمجه مع البنك الأهلي الحكومي 100% وهم 19.6% يبررون آراءهم بما يلي :

أ- صعوبة إعادة التأهيل : يقول أحد المدراء التنفيذيين بالبنك (أعتقد أن إعادة التأهيل غير مجد لأن البنك صار يحوى كوادر غير كفؤة ، وبطالة مقنعة بسبب التوظيف العشوائي الذي تفرضه المحسوبية والقرابة ...الخ).

ب- هناك اعتقاد سائد في أوساط بعض موظفي البنك اليمني أن إدارة البنك الأهلي أكثر كفاءة. وبالتالي فهم يؤيدون عملية الدمج لإنقاذ البنك هروبا من خيار الخصخصة الذي يرون فيه ضياع لماضي كثير من الموظفين.

* لم نتتبع كل المغادرين ، فقد اكتفينا بالأكثر شهرة في كفاءته.

* راجع المبحث الثالث من الفصل الأول

ج- أن عملية الدمج وتكوين قاعدة رأسمالية قوية تتصدى للمنافسة العالمية، هي حلول عصرية أخذت بها كثير من الدول، والمؤسسات الغربية.

مبررات إعادة الهيكلة

أما الذين يذهبون إلى إعادة هيكلته وهم 64.7% فيبررون آراءهم بما يلي :

أ- أن البنك اليمني قلعة اقتصادية كبيرة لو قيمت بعض من عقاراته تقييما حقيقيا لفاقت كل الأصول الثابتة للبنك الأهلي.

ب- أن البنك الأهلي حكومي 100% ، وأن التدخل السلبي للحكومة في تعيين مجالس إدارات البنك إضافة إلى تقييده بلوائحها الإدارية والمالية هو أحد الأسباب الرئيسة لتدهور مستوى الأداء فيه، وبالتالي حصته السوقية.

ج- عملية الدمج تؤدي غالبا إلى إزاحة البعض من مواقع بذلت في سبيل الوصول إليها جهود كبيرة.

هذه مجمل الآراء التي تم تجميعها من خلال المقابلات الشخصية أو من خلال تعليقات المبحوثين على الاستمارات.

الرأي المختار

مما سبق نرى الجمع بين البديلين الأكثر قبولا لدى العينة المبحوثة (الدمج وإعادة الهيكلة) وذلك بدمج البنك اليمني للإنشاء والتعمير مع البنك الأهلي اليمني بهيكلة جديدة وتحت مسمى جديد (البنك اليمني الأهلي للتنمية). آملا من الحكومة أن تتوجه بدراسته كبديل عملي يواكب المستجدات ، ويعيد للبنكين اليمني والأهلي حيويتهما وفعاليتهما.

مبررات الدمج في رأي الباحث

1- المنافسة العالمية على أسواق الدول النامية ، وفتح الحدود و إلغاء الحواجز أمام حرية التبادل التجاري ، تفرض على البنوك المحلية الاندماج لتشكل بذلك كيانات كبيرة موحدة تستطيع مواجهة تلك الكيانات العملاقة.

2- أن البنك الأهلي ليس أحسن حال من البنك اليمني، فأذون الخزانة هي مصدر إيراداتهما الاثنين معا. فإذا كان البنك اليمني يستثمر قرابة 85% من موارده في البنك المركزي بين (أذون خزانة – وودائع ، واحتياطيات) وودائع لدى البنوك الأجنبية ، وأن 82.7% من إيراداته لعام 2006 مصدرها البنك المركزي والحكومة والبنوك الأجنبية . فإن البنك الأهلي يتحصل على 90.8% من مجموع إيراداته من الفوائد من البنك المركزي والحكومة ، والبنوك الأجنبية . مما يعني أن كلا البنكين يعانيان من أزمة توظيف لمواردهما .

3- هناك تدهور مستمر للحصة السوقية لكلا البنكين في كل من الودائع والائتمان*.

4- اجتماع الجهازين الإداري والفني بكلا البنكين سيعالج العجز في الكفاءات التي يعاني منها البنكان. و سيمكنهما من تحمل العبء الذي ستلقيه على عاتقهما عملية الدمج.

5- أن عملية الدمج ستمكن الكيان الجديد من تطوير النظم الإدارية وإعادة توزيع الموارد البشرية الحالية بصورة علمية تعتمد فيها الكفاءة ممثلة في (القدرات الشخصية، والعلمية والخبرات المهنية)، كما ستمكن – عملية الدمج – الكيان الجديد من حسن تدريب كوادره، واستقطاب أفضل الكفاءات .

6- عمليات الدمج ستمكن الكيان الجديد من تعزيز رأسماله وبالتالي مقدرة أكبر على تمويل الصفقات الكبيرة ، وتعامل أفضل مع البنوك والمراسلين.

7- تمكن عملية الدمج الكيان الجديد من الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة التي تلاءم الاقتصاديات ذات الحجم الكبير واستخدام أحدث الأساليب الفنية، وتقديم أفضل الخدمات، وزيادة القدرة التنافسية كهدف استراتيجي هام ، والقدرة على الإنفاق المتزايد على البحث العلمي لضمان استمرار التطور .

8- وأخيرا عملية الدمج ستخلق بيئة إدارية جديدة ، يكسر فيها الملل ، ويحفز فيها التنافس على المواقع ، وبذل الجهود الكبيرة للمحافظة على مواقع مكتسبة ، وستحافظ على مصالح جميع العاملين التي قد تهدرها الخصخصة.

9- إذا لم يكن الدمج وإعادة الهيكلة ، سيقاد البنك قسرا إلى الخصخصة ، وذلك لصالح من يسعون للإستيلاء عليه من وقت مبكر ، بشراء أسهم صغار المساهمين ، بأسعار زهيدة (بحدود 3$ للسهم) ، أي بخسارة (7$) على سعر الشراء يوم التأسيس في عام 1962 ، وذلك بسبب عدم تقييم أصوله الثابتة تقيما حقيقيا.

الهيكلة المقترحة

تتشكل الهيكلة المقترحة من ثلاثة عناصر أساسية متلازمة ومتكاملة هي :

1- رؤية إستراتيجية محددة وواضحة، مبنية على تصور مؤسسي من جهة، وتصور تنموي وطني من جهة أخرى.

2- رسالة محددة وواضحة ، تستطيع الإدارة تعميمها على جميع أطرها.

3- قيادة تحويلية تمتلك رؤية عن عالم أفضل وقادرة على تعبئة التابعين للالتزام بالرؤية الجديدة، ووضعها موضع التنفيذ. بالتالي هي التي ستتولى رسم السياسات وتحديث النظم وتوفير القوة البشرية المدربة ، شريطة أن تقيد بمدة زمنية محددة بأربع سنوات مثلا، قابلة للتجديد مرة واحدة فقط للأكثر كفاءة.

والفقرات التالية تعطي صورة مختصرة عن هذه العناصر الثلاثة كمايلي:

* راجع المبحث الرابع من الفصل الخامس .

أولا: الرؤية "vision"

هي حلم أو تميز مطلوب تحقيقه. أو شي يمكن الاقتناع به بأنه قابل للتحقيق. [1]

صناعة الرؤية [2]

إن صناعة الرؤية تحوي الأنشطة التالية :

1- تحديد قدرات المنافسين وأنشطتهم والتعرف على استراتيجياتهم وتحركاتهم .

2- التعرف على المؤثرات البيئية سواء كانت في شكل فرص أو تهديدات .

3- تقييم قدرات المؤسسة – البنك- ونقاط الضعف ، والعقبات المتوقعة .

4- ربط اتجاه المؤسسة المرغوب بالاحتياجات التنموية والأهداف والخطط .

5- اتخاذ قرار عما إذا كان من المرغوب تبني أفضل ممارسة للمنافسين أو خلق ممارسة أفضل.*

6- تحديد مستوى المخاطرة والتعقيدات المرتبطة بمجهودات إعادة هندسة العمليات من جهة، ومخاطرة عدم المبادرة وعواقبها من جهة أخرى.

الشروط اللازم توافرها في الرؤية [3]

1- لابد أن تكون الرؤية قوية (شجاعة ، طموحة) فهي لابد أن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جدا (50% - 100%) زيادة مثلا وليس مجرد زيادة حدية.

2- لابد أن تخلق الرؤية طاقة وتعاطف والتزام بين العاملين وليس قلق وارتباك و تذمر .

3- لابد أن تكون الرؤية واقعية ، وقابلة للتحقيق ، وتعتبر مرشدا وموجها لكل النشاط في البنك .

وبمجرد خلق الرؤية فلابد من التوصل إلى أهداف طويلة الأجل وقصيرة لتحويل الرؤية إلى واقع .

ثانيا : الرسالة "Mission"

تعبر عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة ، وتهتم أساسا بالإجابة على التساؤلات التالية : [4]

1- لماذا وجدت المنظمة ؟ 2- ما هي طبيعة عملها ؟ 3- من هم عملاءها ؟ 4- ماهي القيم التي تحكم عمل المنظمة . أوماهي المهام الواجب القيام بها لتحقيق الرؤية. وتكتب على صورة لوحة ترسم على جدران البنك يقرأها كل قادم ، و بصورة بطاقة أيضا توضع في متناول الزبناء.

---

[1] - سيد الهواري : خصائص منظمة القرن الـ21 ، سبعة محاور للتغيير ، دار الجيل للطباعة 2005 ، ص55

[2] - المصدر نفسه ، ص53

* - إن الهدف هنا هو جمع معلومات كمية وكيفية عن الممارسات الناجحة في البنوك المنافسة وتحليلها لدراسة إمكان تطبيقها أو أخذ منها ما يمكن تطبيقه ، أو تكوين ممارسات جديدة أفضل من ممارسات البنوك المنافسة .

[3] - المصدر نفسه ، ص 56

[4] - المصدر نفسه ، ص59

نماذج لرسائل بعض البنوك

* رسالة البنك الأهلي التجاري السعودي هي عبارة عن بطاقة مكتوب على أحد وجهيها:

البنك الأهلي التجاري

الرسالة

- البنك الأهلي التجاري هو البنك الرائد في المملكة العربية السعودية.

- يهدف البنك الأهلي التجاري الى تعزيز قيمة المنشأة وخدمة المجتمع .

- البنك الأهلي التجاري هو الخيار الأول للعملاء والموظفين الموهوبين .

- يقوم البنك الأهلي التجاري أساسا بخدمة قطاع الأفراد . ويقدم لهم خدمات مبتكرة في مجالات الإيداع والتمويل والاستثمار ، مصممة وفقا لاحتياجات العملاء على اختلاف قدراتهم المالية .

- يعمل البنك الأهلي التجاري على تلبية الكثير من المتطلبات المصرفية لقطاع الشركات ، ويوفر خدمات مالية متكاملة للقطاع التجاري ، وخدمات تمويلية . للمؤسسات والشركات الكبيرة . ويقوم البنك ببناء محفظة تمويلية تتناسب فيها العوائد مع المخاطر .

- تتجسد القيم الجوهرية للبنك الأهلي التجاري في خدمة العملاء ، ومكافأة الأداء المتميز والعمل بروح الفريق الواحد .

وفي الجهة الخلفية للبطاقة رسم قواعد العمل المصرفي في البنك كما يلي :

قواعد العمل المصرفي

- **نحن نصر على مبدأ الاستقامة الشخصية .**
  الاستقامة من القيم الجوهرية للبنك .
- **نحن نكرس أنفسنا لخدمة العميل .**
  إننا انفتاحيون في تطلعاتنا وتسويقيون في توجهاتنا ، نبذل قصارى جهودنا نحو تصور احتياجات العميل وتحديدها وتلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين وبصورة مريحة .
- **نحن نحافظ على السرية المطلقة .**
  إننا نحافظ على السرية التامة لكل العملاء وفي كل الأوقات .
- **نحن نقدم خدمة رفيعة مميزة للعميل .**
  إننا ننال رضا العميل بتقديم له خدمة تفوق توقعاته ، ونقوم بقياس مستوى رضائه بانتظام وبأسلوب مهني .
- **نحن نقدر الأداء المتميز .**
  سوف تكون المكافآت متوافقة مع مستوى الأداء .
- **نحن نحسن إنتاجيتنا كل عام .**
  إن المؤشرات الأساسية للإنتاجية في البنك هي معدلات الإيرادات والأرباح المحققة عن كل موظف .
- **نحن ندرك ونقدر العمل بروح الفريق الواحد .**
  إننا نعمل كفريق واحد ، والتعاون بين الأفراد والوحدات المختلفة في البنك أمر حيوي لتوجيه كافة إمكانيات البنك لخدمة العميل .
- **نحن نمارس أسلوب الاتصال المفتوح .**
  إننا نمارس الحوار المتواصل بين كافة الوحدات وعلى جميع المستويات .
- **نحن نقر مبدأ تحمل المسئولية الشخصية .**
  نحن نحرص على التفويض ومنح الصلاحيات .
- **نحن نلتزم بالتدريب وتنمية الذات .**
  إن توفير التدريب المناسب هو سمة أساسية لاستراتيجياتنا التنافسية .

المصدر: الهواري ، المصدر السابق ، ص 62

*** رسالة بنك التسليف التعاوني الزراعي**

رؤيتنا

نحن في بنك التسليف التعاوني والزراعي عقدنا العزم على أن نكون الاختيار الأول للعملاء والموظفين الذين يرون في كاك بنك ، البنك المميّز في اليمن، وسيفضلون التعامل معه دوناً عن غيره من سائر البنوك الأخرى .

رسالتنا

يلتزم بنك التسليف التعاوني و الزراعي بالتطوير والتحسين الدائمين في كافة ممارساته التجارية بالإضافة إلى خدماته الزراعية، وذلك لضمان أعلى مستوى من رضى واستحسان العملاء. إن كاك بنك من خلال تحسين عروض منتجاته وأنظمة خدماته عن طريق التركيز الدائم على تدريب وصقل مهارات موظفيه، سيوسع قاعدة عملائه، ما يؤدي إلى زيادة الأصول وزيادة الأرباح . وبذلك، سيساهم البنك بشكل إيجابي في تطوير الاقتصاد اليمني وتعزيز الرفاهية الاجتماعية .

المصدر: موقع البنك الزراعي في الانترنت www.CAC Bank .Com .ye

***رسالة بنك سبأ الإسلامي مرسومة على جدران المكاتب وصالات الانتظار**

رسالتنا

على هدى من الشريعة الإسلامية نسعى لتحقيق الريادة في العمل المصرفي الإسلامي بكفاءة مؤهلة تعمل بروح الفريق الواحد ، ومواكبة للتطورات الفنية والتقنية ، وتطبيق أرقى المعايير المهنية لتقديم مستوى راق من الخدمات المصرفية بجودة عالية وأداء متميز بأقل كلفة ممكنة ، كما نسعى لتحقيق أفضل العوائد للمودعين والمساهمين ، وبما يلبي احتياجات العميل ويضع أولوية لاحتياجات المجتمع ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

المصدر: بنك سبأ الإسلامي .

***رسالة بنك التضامن الإسلامي سميت بسياسة الجودة ومرسومة على جدران المكاتب وصالات الانتظار .**

سياسة الجودة

نحن بنك التضامن الإسلامي الدولي نلتزم .. بتحقيق رضا عملائنا ، وتقديم خدمات مصرفية واستثمارية ذات جودة عالية .. تفي بمتطلباتهم الحالية والمستقبلية . وسوف نعمل .. إدارة وموظفين من أجل هذا من خلال :

- التحسين المستمر لعملياتنا المصرفية والاستثمارية ، مستخدمين كافة الوسائل والأساليب الفاعلة والكفؤة .
- اصطفاء وتوفير كادر وظيفي متميز ، والعمل على تطويره والمحافظة عليه .

ولذلك اعتمدنا وطبقنا نظاما للجودة في البنك يتجاوب مع متطلبات المواصفات الدولية (ISO 9001 : 2000) والذي يراجع ويدقق باستمرار من قبل الإدارة العليا في البنك .

المصدر: بنك التضامن الإسلامي .

ثالثا : القيادة التحويلية

يقول " جيمس بيلاسكو" في كتابه تعليم الفيل الرقص.

إن القرارات والقوانين واللوائح لا تكفي لإحداث التغيير. فالمنظمات بطيئة مثل الأفيال، إنها تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية واضحة، إلى قيادة قادرة على التأثير في التابعين وإلهامهم، إلى قيادة فاضلة ذات مصداقية عالية يتجمعون حولها ، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير ومتطلباته . [1]

خصائص القائد التحويلي [2]

1- القائد التحويلي شخص له رؤية مستقبلية ، وصاحب رسالة ، ينظر لنفسه على أنه وكيل تغيير " Change Agent " والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول.
2- أهدافه عالية، والمعايير التي يطلبها مرتفعة ، ومن أجل ذلك فهو يتمتع بحب واحترام الآخرين ، فالتابعين يتبعونه للأهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة الشخصية .
3- القائد التحويلي قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة . إنه باحث يعمل بنظريات ، ويقوم بفرضيات ، ويختبر الفرضيات ، ويضع منها نظريات جديدة .
4- يستثير تابعيه عقليا ، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة و رؤية جديدة وتحديات فكرية جديدة .
5- يرقى برغبات التابعين من مجرد التفكير في إشباع الحاجات الفسيولوجية إلى التفكير في حاجاتهم الاجتماعية ، وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم . وهذا يؤدي بلا شك إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع أو كان متصورا .
6- القائد التحويلي موجه بقيم أخلاقية ، ويتصرف في ضوء تلك القيم . يتعلم طول العمر، وعندما يخطئ ينظر للخطأ على أنه تجربة استفاد منها.

نعتقد أن قيادات بهذه الخصائص متوفرة في المجتمع اليمني ، غير أن الشكل القانوني للبنك يقتضى أن تكون قيادة تحويلية وليس قائد تحويلي. يعنى لابد من تشكيل مجلس إدارة في مستوى التحدي ، يستطيع تقديم رؤية جديدة ، وأهداف ووسائل جديدة . وهذه هي مسئولية الحكومة تجاه هذا البنك .

إن تركيبة مجلس الإدارة مسألة في غاية الأهمية ، فوجود مجلس إدارة ضعيف يجعل زمام الأمور بيد الإدارة التنفيذية .

---

[1] - الهواري : ص42 نقلا عن 1- James Belasco : Teaching the Elephant to Dance : Empowering Change in Your Organization . New York : Crown publishers; Inc; 1990

[2] - الهواري : مصدر سابق : 45-48

إضاءات على طريق التغيير

إذا قدر للبنك اليمني وتسلمت قيادته إدارة شابة نشيطة، مؤهلة، لديها الخبرة والمهارة، تمتلك خصائص القيادة التحويلية. فان الباحث يضع بين يديها بعض الإضاءات على طريق التحول الاستراتيجي كما يلي :

1- **الخطوة الأولى على طريق التغيير إنشاء مركز استشارات تابع لمجلس الإدارة وفروع تابعة للمناطق.** يحقق البنك من وراء هذا المركز الفوائد التالية:

أ- حل مشكلة الكفاءات المغادرة بسبب التقاعد

ذهب البعض ممن تم استقصاء آرائهم من الموظفين إلى ضرورة التعاقد مع ذوي الكفاءات من المغادرين بهدف تأهيل من يخلفهم . بينما الأغلبية لا يرون ذلك على الإطلاق . لأن ذلك على حساب حقوقهم في الترقي . ويذهب الباحث إلى تأييد رأي الأغلبية في عدم التعاقد مع المغادرين كموظفين برواتب ثابتة لماذا؟

لأن الكفاءات التي مازالت تعمل لاسيما مدراء الفروع ورؤساء الأقسام سيحرصون كل الحرص على تجهيل مرؤوسيهم وذلك بالسيطرة الكاملة على العمل ، وعدم منح مساعديهم صلاحيات تنمي مهاراتهم، وذلك لإبقاء الحاجة إليهم قائمة بعد التقاعد ، بل سيعملون جاهدين على إقناع رؤسائهم أنه لا يوجد من يستطيع أن يقوم بعملهم ، متناسين أن عمل البنك أصبح روتينيا بحتا ، فهو خالي من المخاطرة والمبادرة والإبداع. **وهناك حجة أخرى ذكرها بعض المبحوثين** ، وهي أنه يتم التعاقد غالبا مع أصحاب العلاقات وليس الكفاءات.

الحل إذن في تشكيل مركز تدريب و استشارات في الإدارة العامة وإدارات المناطق : يحول إليه الخبراء وأصحاب الكفاءات من المتقاعدين للاستفادة من خبراتهم في تدريب الموظفين فوق العمل وليس تدريبا نظريا. وأن يكون بنظام الساعات مثل أساتذة الجامعات.

ب- تقديم الاستشارات لمدراء الفروع ورؤساء الأقسام حسب الطلب وبنظام الجعل*.

ج- دراسة السوق والمنافسين وعمل آلية لجذب العملاء والمشاركة في تنفيذها وذلك بنظام الجعل .

د- تقديم دراسة جدوى وتقييم المشروعات لعملاء البنك، والمشاركة في إدارتها إذا أقتضى الأمر . لاسيما وأن الكثير من العملاء يثقون بكفاءة كوادر البنك اليمني .

مزايا مركز التدريب والاستشارات بالنسبة للموظفين :

- مكان للإبداع وتفجير الطاقات وإبراز المهارات والخبرات .
- المكان المناسب لتلاقي الأفكار وتلاقحها وبلورتها وتنميتها.

* نظام الجعل يعد واحدا من أدوات الاستثمار المصرفي الإسلامي. وهو عقد على منفعة يعطى مقابل عمل . أنظر: سيد سابق ، فقه السنة،ج3 ، دار الفكر ، ص 292

- مصدر إضافي للدخل الشخصي، قد يصل إلى أضعاف الدخل الثابت. مع وجود مجال للحرية والحركة ومتابعة المصالح الشخصية.
- يفسح المجال للحراك الإداري والتتابع التنظيمي في أوساط العاملين بالبنك، حيث يشكل مصدر أمان للقيادات والكفاءات فتؤهل مرؤوسيها وتسمح لهم بالترقي .
- يدفع الكثير من كوادر البنك إلى تنمية مهاراتهم أملا في أن تستثمر في المركز مستقبلا.

2- القيام بقراءة فاحصة علمية لمسيرة بنك مصر الذي تأسس البنك اليمني تقليدا له أهدافا وممارسة.

يمارس إلى جانب البنك الأهلي المصري أنشطة استثمارية متعددة، تعد في نظر المشرع المصري متعدية لأنشطة البنك التجاري. ما السبب ؟

السبب أن هذين البنكين أنشئا بقوانين خاصة قبل قانون البنوك مثلها مثل البنك اليمني للإنشاء والتعمير ، فقوانين إنشائهما ولوائحهما التنظيمية وأدوارهما التنموية، أعطتهما ميزة خاصة على البنوك التجارية الأخرى . فاعتبر ذلك حقا مكتسبا لهما، واستمرا في توسيع أنشطتها في كل المجالات التنموية. ومن أمثلة ذلك بالنسبة لبنك مصر ما يلي [1]

أ- يساهم في 164 مشروعا اقتصاديا وفقا لموقع البنك على الانترنت في العام 2006 وذلك علي النحو التالي:

- قطاع البنوك : يساهم بنك مصر في 14بنكا .
- القطاع المالي : يساهم في 14شركة مالية .
- القطاع الصناعي : يساهم في 44شركة صناعية .
- القطاع السياحي : يساهم في 20شركة سياحية .
- القطاع الغذائي : يساهم في 19شركة .
- قطاع الإسكان : يساهم في22شركة .
- قطاع الخدمات : يساهم في16 شركة .
- قطاع الاتصالات والمعلومات : يساهم بنك مصر في 15شركة .

ب- خدمة تسويق وإدارة العقارات : حيث يعمل على إجراء العديد من الخدمات التي تختص بتسويق وإدارة بيع وشراء العقارات، وتسجيلها نيابة عن العملاء.

ج- الخدمات المصرفية الخاصة: كإدارة أموال رجال الأعمال في فرص استثمارية خاصة يطلبه المستثمر أو يقترحها البنك .

[1] - أسامة السيد سندي : البنوك الشاملة (مفهومها – وظائفها – دورها في القطاع المصرفي المصري) مع الإشارة إلى تجربة بنك مصر - بنك مصر - النشرة الاقتصادية – السنة الثالثة والأربعون – (ص 112 – 117)

د- التوسع في نشاط أمناء الاستثمار، بدءا من مرحلة إعداد دراسة الجدوى للمشروع ، حتى تأسيس الشركة وإصدار الأسهم والترويج لها، وضمان وتغطية وإدارة الاكتتاب فيها ، حتى بلغ عدد المشروعات التي قام البنك بتأسيسها والمساهمة فيها 106شركة الى1998/6/30 ، وبلغت مساهمات البنك في رؤوس أموالها نحو 2.03مليار جنيه مصري .

3- القيام بدراسة علمية لآلية عمل البنوك الإسلامية

فقد استطاعت هذه البنوك ، في ظل بيئة مصرفية يمنية واحدة، أن تكسب ثقة قطاع كبير من العملاء ، وحصتها السوقية في ازدياد مستمر.

أ- ففي مجال الودائع كما رأينا في المبحث الثالث من الفصل الأول، أن هذه البنوك استحوذت على 31% من السوق المصرفية اليمنية خلال عشر سنوات من عمرها.

ب- وفيما يتعلق بالدور التنموي، فإن البنكين الإسلاميين (التضامن وسبأ) هما المتصدران لهذا الدور على مستوى البنوك المحلية جمعاء . السبب يرجع إلى أن البنوك الإسلامية ترفض التعامل بأذون الخزانة – المصدر الرئيس لإيرادات جميع البنوك التجارية – بحجة عدم شرعيتها . فتلجأ إلى السوق لتشغيل مواردها في مختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك من خلال تفعيل العمل بأدواتها الاستثمارية (المضاربة ، والمشاركة ، والمرابحة ، والإجارة ، والإستصناع ...الخ) . وسنستشهد بأمثلة عملية من تجربة بنك سبأ الإسلامي كما يلي :*

1- أظهر التقرير السنوي العاشر 2006 لبنك سبأ مصادر إيرادات متنوعة تؤكد دوره التنموي كما يلي :[1]

- إيرادات استثمارات في عقود المشاركة 147 مليون
- إيرادات استثمارات في عقود المضاربة 75 مليون
- إيرادات استثمارات عقارية 227.4 مليون
- إيرادات استثمارات في صناديق استثمارية مقيدة 293.3 مليون
- إيرادات محققة من عمليات الإجارة المنتهية بالتمليك 29 مليون .

2- قام البنك بتمويل عملية زراعة القطن في أبين وفقا لصيغة السلم . وتعد هذه الأداة التمويلية نادرة التعامل في العمل المصرفي الإسلامي في الشرق الأوسط . (2)

3- بلغ رصيد التمويلات التي منحها البنك للقطاعات الاقتصادية في نهاية عام 2006 مبلغ 34مليار ريال ، وهي تمثل 46.6% من مجموع موجوداته لعام 2006 البالغة 73مليار.3

* استخدمنا بنك سبأ بدلا من التضامن حتى لا يحتج بأن بنك التضامن مدعوم من مجموعة شركات هائل سعيد أنعم

[1] - بنك سبأ الإسلامي : التقرير السنوي 2006 ص24

[2] - المصدر نفسه ، ص46

[3] - المصدر نفسه : ص49

إضافة إلى تسهيلات ائتمانية غير مباشرة في صورة اعتمادات مستندية وخطابات ضمان بلغت 17 مليار ريال.

4- بدأ البنك نشاطه في المجال العقاري منذ العام 2002 ، أي بعد خمس سنوات من تأسيسه وأنشأ الوحدات السكنية التالية :

أ- مدينة سبأ السكنية الأولى : تتكون من 21 فيلة نظام دورين في العاصمة صنعاء ، بدأ العمل فيها في عام 2002 وتم الانتهاء منها في عام 2003 . [1]

ب- مدينة سبأ السكنية الثانية : وتتكون من 22 فيلة نظام دورين في العاصمة صنعاء ، بدأ العمل فيها بتاريخ 2004/9/30 وتم تسليمها في مطلع العام 2006 . [2]

ج- مدينة إنما السكينة – عدن – تتكون من مجموعة من العمارات مصممة على أربعة نماذج . [3]

د- هناك مشاريع جديدة لمدن سكنية (فلل – عمارات) تحت التنفيذ في كل من العاصمة صنعاء وتعز وذمار وإب . [4]

موقف البنوك التجارية العربية والدولية من العمل المصرفي الإسلامي

إن النجاحات الكبيرة التي حققتها البنوك الإسلامية على مستوى العالم خلال فترة زمنية قصيرة ، ثلاثة عقود من الزمن على بدء التجربة الحديثة للعمل المصرفي الإسلامي بتأسيس بنك دبي الإسلامي في العام 1975، رفعها إلى مقام اهتمام الكثير من البنوك ومؤسسات التمويل، فشرعت بدراسة هذه التجربة وتقييمها بهدف الاستفادة من آلية عملها، وكان من نتائج تلك الدراسات ما يلي :

1- إقامة فروع مصرفية إسلامية

أ- على المستوى العالمي : جاءت المبادرة الأولى من بنك سيتي بنك العالمي الذي أنشأ له فرع مصرفي إسلامي في البحرين في1996 سمي < بنك سيتي بنك الإسلامي > .

ما هو الدافع لبنك عالمي بحجم سيتي بنك أن يفتح له فرع إسلامي ؟ يقول حسين حامد حسان*" أنا سألت أناس غير مسلمين لديهم بنك كبير ، كانوا قد طلبوا مني تحويل ذلك البنك إلى مصرف إسلامي ، عن

[1] - المصارف الإسلامية ، مجلة دورية مصرفية متخصصة ، عدد خاص بمناسبة مرور10أعوام من حياة بنك سبأ 2008، ص33

[2] - المصدر نفسه ، ص39

[3] - المصدر نفسه ، ص35

[4] - المصدر نفسه ، ص50

* حسين حامد حسان : خبير شرعي مصرفي عالمي .

سبب ذلك رغم أنهم غير مسلمين ؟ قالوا هذا أمر طبيعي جدا لأن السوق يطلب منتجات إسلامية ، وأصحاب الأموال يريدون التعامل مع بنوك إسلامية ، ولن ننتظر حتى نقفل البنك " [1]

وقد استطاع بنك سيتي بنك الإسلامي أن يحصد من السوق البحرينية أكثر من 6مليار دولار ودائع بهذه السياسة . [2]

ومن أبرز البنوك الغربية التي ركبت الموجة حسب مجلة نيوزويك (بنك سوسيتي جنرال ، وبنك BNP ، ودويتش بنك ، وبنك ستاندارد تشارترد ، والبنك الإسلامي البريطاني). [3]

ب- على المستوى العربي

في مصر : يعتبر بنك مصر أول بنك تجاري تقليدي يفتح فرعا للمعاملات الإسلامية في عام 1980، وقد بلغت عدد الفروع التي تعمل بالآلية المصرفية الإسلامية لبنك مصر 38فرعا. وتشير الإحصائيات أن الفروع البنكية التي تعمل بالآلية المصرفية الإسلامية في مصر بلغت حتى العام 2004م (72) فرعا تابعا لثلاثة عشر بنكا تقليديا. [4]

في الخليج : شهدت بعض دول الخليج فتح فروع مصرفية إسلامية لبعض البنوك التقليدية وذلك كما يلي :

- في قطر بلغت عدد الفروع المصرفية الإسلامية حوالي ثمانية فروع تابعة لأربعة بنوك تقليدية .
- وفي السعودية : بدأ التوجه لفتح فروع مصرفية إسلامية للبنوك التقليدية في بداية التسعينيات ، كان صاحب المبادرة هو البنك الأهلي التجاري السعودي الذي بدأ منذ العام 1993 ووصلت عدد الفروع المصرفية الإسلامية فيه 70فرعا. [5]

تبعه بنك الرياض الذي بلغت عدد فروعه التي تعمل بالمصرفية الإسلامية قرابة 80 فرعا. [6]

---

[1] - حسين حامد حسان: مجلة المصارف الإسلامية، مجلة دورية مصرفية متخصصة، العدد (3) أكتوبر/ديسمبر2006، ص40

[2] - الفروع الإسلامية في البنوك التقليدية خطوة أولى نحو التحول، مجلة المصارف الإسلامية، مصدر سابق العدد (3) ص30

[3] - المصدر نفسه ص 31

[4] - المصدر نفسه ص 30 ومن موقع البنك في الإنترنت .

[5] - المصدر نفسه ص46

[6] - المصدر نفسه ص 31

2- التحول الكلي من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الإسلامي

في الفقرة السابقة ذكرنا نماذج مما وقع في أيدينا من تقارير حول افتتاح فروع مصرفية إسلامية لبنوك تقليدية. وفي هذه الفقرة سنتعرف على نماذج من التحول الكامل من الآلية المصرفية التقليدية إلى الآلية المصرفية الإسلامية وذلك فيما يلي :

أ- بنك الأهرام الذي تحول إلى البنك المصري السعودي في تسعينيات القرن العشرين.[1]

ب- مصرف الشارقة الوطني الذي تحول إلى مصرف الشارقة الإسلامي في 1/ يوليو/ 2002. [2]

ج- بنك الشرق الأوسط ، الذي تحول إلى بنك الإمارات الإسلامي ، وقد كان هذا البنك في وضع حرج ونشاطاته محدودة، فلما تحول إلى مصرف إسلامي ربح في أول سنة أرباحا عالية.[3]

د- البنك التجاري الدولي (الإمارات) تحول إلى البنك الإسلامي الدولي ، وبدأ عمله في بداية 2006. [4]

هـ وفي روسيا الإجراءات جارية لتحويل بنك (أمسة ديفون) إلى بنك إسلامي. [5]

3- التمويلات البديلة – تجربة المغرب -

في 20 مارس 2007 أعلن والي بنك المغرب في ندوة صحافية أن الأبناك المغربية ستتعامل بثلاث صيغ تمويلية شرعية سميت بالتمويل البديل وهي(المشاركة – الإجارة – المرابحة) وذلك ابتداء من شهر ماي 2007. [6] ولأسباب فنية* لم تبدأ إجراءات تنفيذها في البنوك التجارية في الموعد المحدد. ومن خلال الزيارة الميدانية لأهم البنوك التجارية المغربية ومنها التجاري وفا بنك الذي بدأ الدعاية والإعلان عن فتح باب العمل بآلية الإجارة المنتهية بالتمليك تحت مسمى (الإجارة والاقتناء) تمويل شامل لاقتناء المساكن، على مدة تصل إلى 20 سنة، أو لاقتناء سيارات على مدة تصل إلى 4سنوات. غير أنا وجدنا معظم الأطر العاملة في البنوك المغربية ومنها التجاري وفا بنك نفسه ، يقرون بأنهم لا يفقهون شيئا عن آلية العمل المصرفي الإسلامي. وأن الأرضية العلمية والقانونية غير متوفرة ، وكذلك الرقابة الشرعية مفقودة.

ومن خلال قراءة تجارب البنوك التجارية العربية والعالمية في هذا المجال، وتكوين فروع متخصصة مستقلة ماليا وإداريا، يسيرها أطر مؤهلة علميا وفكريا، يظهر أن النتائج الصحيحة تحتاج دائما إلى إرساء مقدمات ، وقواعد صحيحة.

---

[1] - الفروع الإسلامية في البنوك التقليدية خطوة أولى نحو التحول، مجلة المصارف الإسلامية، مصدر سابق العدد (3) ، ص48

[2] - المصدر نفسه ، 41 ، ص48

[3] - المصدر نفسه ، ص41

[4] - نفسه

[5] - نفسه

[6] - نقلا عن التجديد الثلاثاء 2007/7/8

* حسب تصريحات مسئولي بنك وفاء بنك .

4- موقف البنوك التجارية اليمنية من آلية العمل المصرفي الإسلامي

نتيجة للنجاحات التي حققتها البنوك الإسلامية اليمنية في فترة قصيرة لم تتعد عقدا من الزمن حتى أصبحت من أقوى المنافسين للبنوك التجارية التقليدية ، بل وصل بعضها إلى قمة هرم النظام المصرفي ، تقدمت ستة بنوك تجارية محلية بطلبات إلى البنك المركزي بالسماح لها بفتح فروع تعمل بالآلية المصرفية الإسلامية.

- يقول مدير البنك العربي – منطقة اليمن - إن مستقبل الأعمال المصرفية الإسلامية واعد جدا ، ودليل ذلك أن هذه الخدمات أصبحت مطلب كثير من الدول غير الإسلامية. ثم يقول: لقد طلبنا عدة مرات من البنك المركزي اليمني بترخيص فتح فروع إسلامية ، غير أن البنك المركزي مازال يمانع.[1]
- يقول مدير عام بنك اليمن والكويت إن مؤسسي بنك اليمن والكويت يفكرون في تحويله كلية إلى مصرف إسلامي.
- مدير عام بنك اليمن الدولي يقول: إن التجارب العملية لبعض البنوك التجارية خارج اليمن بأسلمة عملياتها المصرفية كانت ناجحة جدا ومنها البنك الأهلي التجاري السعودي الذي حول جميع فروعه إلى العمل بالآلية المصرفية الإسلامية نهاية عام 2005. وأن بنك اليمن الدولي قد تقدم منذ وقت بمطالبة للبنك المركزي بالسماح له بفتح فروع إسلامية . وقوبل طلبه بالرفض بحجة أن هناك تباينا بين آليات ونظم العمل المصرفي التقليدي والعمل المصرفي الإسلامي، وأنه سيكون هناك نوع من التأثير على حجم التعامل بأذون الخزانة كون ممارسة العمل المصرفي الإسلامي يمنع التعامل بها .[2]
- تجدر الإشارة إلى أن قانون البنوك الإسلامية يسمح للبنوك التقليدية بالعمل وفقا للصيغ التي تعمل بها البنوك الإسلامية شريطة تعديل النظام الأساسي للبنك .[3] وأن مسألة التأثير على أذون الخزانة وحاجة الحكومة لها ، يمكن حل هذه المشكلة باستبدال أذون الخزانة بشهادة إيداع البنك المركزي إقتداء بالحكومة البريطانية*. أما بالنسبة للتباين بين آليات العمل المصرفي الإسلامي ، وآليات العمل المصرفي التقليدي ، فالحل كما يراه علماء الشريعة الإسلامية يكمن في الفصل المالي والإداري بين آلية العمل المصرفي التقليدي والإسلامي .[4]

---

[1] - الفروع الإسلامية في البنوك التقليدية خطوة أولى نحوالتحول، مجلة المصارف الإسلامية : العدد3 ، مصدر سابق ، ص 32، ص33

[2] - المصدر نفسه ص34

[3] - قانون المصارف الإسلامية رقم (21) لسنة 1996 – المادة الثالثة -د-

* في مارس 2008 أعلنت وزيرة المالية البريطانية أن الحكومة ستعد مشروع قانون يسمح فيه للبنك المركزي البريطاني بالتعامل بالصكوك الإسلامية. وفي يونيو 2008 أعلنت أن الحكومة قد أشرفت على الانتهاء من إعداد القانون . مصدر الخبر مدير الدراسات والبحوث في بيت التمويل الكويتي في قناة cncb عربية بتاريخ 2008/7/5. وفي 2008/7/9 عقد أول مؤتمر عالمي للعمل المصرفي الإسلامي في لندن لدراسة آلية إدراج الصكوك الإسلامية في بورصة لندن بوابة أوروبا. المصدر رئيس مجلس إدارة بيت التمويل الكويتي، قناة الجزيرة.

[4] - محمد سنان الجلال وآخرون : المصارف الإسلامية ، العدد الثالث ، مصدر سابق ، ص38

5- موقف البنك اليمني للإنشاء والتعمير من آلية العمل المصرفي الإسلامي

تضمن الاستبيان الموجه لأعضاء مجلس الإدارة وبعض القيادات التنفيذية في البنك اليمني السؤال التالي: هناك توجه عالمي للاستفادة من الأدوات الاستثمارية والتمويلية للصيرفة الإسلامية. هل لدى إدارة البنك شيء من هذا التوجه ؟

فجاءت جميع الإجابات بالنفي.

السبب كما يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة (البنك غير مؤهل للقيام بذلك)[1] وهذا الرأي يدعم تحليلنا للفرضية الفرعية الثانية من المجموعة الثانية الخاصة بتركيبة المجلس. وكما لاحظنا أيضا من نتائج الفصلين الرابع والخامس أنهم لا يقرؤون المستقبل ومخاطره قراءة موضوعية. إنهم يعيشون على أمل طول حياة أذون الخزانة، كما قال مدير الرقابة المالية ردا على سؤالي له ماذا ستفعلون لو أن أذون الخزانة الغيت . قال : لن تلغى واستشهد بالواقع الأمريكي، وبمؤشرات نضوب النفط اليمني. حيث قال إن نضوب النفط يعمق العجز في الموازنة العامة للدولة فيجعل حاجتها للاقتراض الداخلي قائم. وأن من بيده طبع النقود لا يخشى عليه الإفلاس. [2]

هذه الثقافة هي التي دفعتنا لاقتراح إعادة الهيكلة بقيادة تحويلية حرفية تحمل رؤية جديدة وصاحبة رسالة. ترقى برغبات التابعين من مجرد التفكير في إشباع الحاجات الفسيولوجية إلى التفكير في حاجاتهم الاجتماعية ، وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم .

[1] - توفيق محمد سيف ثابت : ممثل القطاع الخاص ، الجواب في استمارة المقابلة .
[2] - محمد أمين الصغير بتاريخ 2006/6/18 ، 2008/3/8

النتـــــائج والتوصيات

النتـائج

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم مستوى الأداء التجاري والتنموي للبنك اليمني للإنشاء والتعمير، ولتحقيق هذا الهدف فقد تناولت الدراسة وصفا تحليلا للتجربة العملية للبنك اليمني خلال فترة ما بعد الإصلاح المالي والنقدي والمصرفي في اليمن من (1997 – 2006) . وذلك للوقوف على الجهود المبذولة لإصلاح وتحديث آلية عمل البنك ، من أجل استعادة دوره المصرفي التجاري ممثلا بصورة رئيسية في استعادة حصته السوقية من (الودائع – والائتمان) ، ودوره المصرفي التنموي، ممثلا في حسن تخصيص واستخدام الموارد على النحو الذي يتمشى مع الأولويات الاقتصادية الاجتماعية للبلاد.

اتبعت الدراسة منهجين في التحليل :

الأول: منهج التحليل المالي الوصفي لمستوى أداء البنك خلال عشر سنوات، فترة الدراسة في كل من (الموارد ، والاستخدامات) ولمعرفة مدى تأثير البيئة القانونية و الإدارية الحاكمة على مستوى الأداء أيضا .

الثاني: منهج التحليل الإحصائي الاستدلالي عند مستوى دلالة (0.05) وذلك لاكتشاف أثر العوامل التنظيمية الداخلية على مستوى الأداء المصرفي في البنك اليمني .

توصلت الدراسة إلى نتائج متعلقة بالتحليل الوصفي ، ونتائج متعلقة بالتحليل الإحصائي الاستدلالي نلخص أهمها فيما يلي :

أولا: نتائج التحليل المالي الوصفي لمستوى أداء البنك اليمني خلال عشر سنوات 97- 2006

كان الهدف من التحليل الوصفي في فترة الدراسة هو الإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى ، المتعلقة بتقييم أداء البنك وسياسته الائتمانية والاستثمارية، وموقعه في الجهاز المصرفي اليمني خلال الفترة 97 – 2006 . وتتكون هذه الفرضية من الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

***الفرضية الأولى*: استطاع البنك اليمني للإنشاء و التعمير استعادة حصته السوقية من (الودائع– الائتمان – الاستثمارات – أرباح النشاط).**

تم الاستعانة في تحليل هذه المتغيرات بالتقارير المالية المنشورة للبنك اليمني و الجهاز المصرفي، وذلك باحتساب معدل نمو الودائع و الائتمان والاستثمارات في البنك اليمني نسبة إلى معدل نمو هذه المتغيرات في الجهاز المصرفي ككل.

أما بالنسبة لأرباح النشاط، فقد اقتصرت على فوائد القروض ، وإيرادات العمولات، باعتبارهما معبران حقيقيان عن مستوى الأداء ، وليس إيرادات أذون الخزانة ، وتم إيجاد هذه النسبة مقارنة بنسبة الإيرادات الكلية للبنك ، ومقارنتها مع البنوك المنافسة.

توصل التحليل إجمالا إلى النتيجة التالية :

أن مستوى أداء البنك اليمني للإنشاء والتعمير ممثلا في تنمية حصته السوقية من (الودائع – والائتمان – والاستثمارات – وأرباح النشاط) خلال الفترة من 97- 2006 يتدهور بصورة مستمرة من سنة إلى أخرى كما يلخصها الجدول التالي :

السنة	معدل نمو الودائع نسبة إلى الجهاز المصرفي	معدل نمو القروض نسبة إلى إجمالي موجودات البنك	إيرادات الفوائد من القروض والسلفيات	معدل نمو الاستثمارات نسبة إلى إجمالي موجودات البنك	معدل نمو نصيب أذون الخزانة في توظيفات البنك .
97	0.15	0.25	0.26	0.002	
98	0.13	0.25	0.23	0.005	0.15
99	0.11	0.16	0.37	0.007	0.26
2000	0.11	0.14	0.24	0.008	0.34
2001	0.10	0.13	0.29	0.009	0.29
2002	0.09	0.10	0.20	0.009	0.36
2003	0.09	0.09	0.20	0.005	0.43
2004	0.08	0.085	0.18	0.004	0.55
2005	0.086	0.096	0.17	0.005	0.51
2006	0.087	0.099	0.17	004.0	0.43

وهذا يعنى عدم صحة الفرضية الأصلية التي افترضتها الدراسة أن البنك اليمني للإنشاء و التعمير استطاع أن يستعيد حصته السوقية من (الودائع– والائتمان – والاستثمارات – وأرباح النشاط). وقبول الفرضية العدمية؛ أي أن البنك اليمني للإنشاء والتعمير لم يستطع أن يستعيد حصته السوقية من (الودائع ، والائتمان، والاستثمارات، وأرباح النشاط).

وتفصيلا فقد توصل التحليل إلى النتائج التالية:

أولا: جانب الموارد

أ- الودائـــــــــــــع

1- أظهر التحليل للقوائم المالية للبنك تدهورا مستمرا في معدل نمو الودائع نسبة إلى معدل نمو الودائع في الجهاز المصرفي اليمني ، أي أن ودائع البنك اليمني تزداد بنسبة أقل من نسبة الزيادة في البنوك المنافسة ، مما أدى إلى تدهور حصته السوقية من الودائع لصالح البنوك المنافسة.

2- أظهر التحليل اختلالا وعدم توازن في هيكل ودائع البنك : حيث يشير التوزيع النسبي للودائع حسب الآجال إلى أن أكثر من 80% من ودائع البنك تتركز في الودائع الجارية (تحت الطلب) وشبه الجارية

(التوفير) ، بينما الودائع لأجل لا تتجاوز 11% في المتوسط. مقارنة بمتوسط سنوي قدره 44% في بنك التضامن الإسلامي .

3- تتفق كثير من القيادات التنفيذية للبنك والكفاءات المغادرة أن التدهور المستمر في الحصة السوقية للبنك اليمني من الودائع يعزى إلى ما يلي :

أ- **أن البنوك الجديدة تقدم خدمات مصرفية حديثة لم يوفرها البنك اليمني** : كالصراف الآلي ، ونقاط البيع ، ونظام صرف المرتبات . بالإضافة إلى تعقيد إجراءات الإيداع والسحب في البنك اليمني – **بسبب تخلف التقنية المستخدمة** - و شروط الإقراض معقدة لاسيما إذا كان العميل من صغار التجار.

ب- **افتتاح البنوك الإسلامية** أدى إلى خروج شريحة كبيرة من عملاء البنك اليمني بحجة ربوية التعامل في البنك اليمني .

ج – **بعض الملاءات المالية الكبيرة من عملاء البنك فتحوا لهم بنوكا خاصة** بهم فانسحبوا من التعامل مع البنك اليمني وتحولوا إلى منافسين.

4- بالمقابل فإن أكثر من يفضلون التعامل مع البنك اليمني – نقاط القوة - هم :

أ- **بعض أرباب المال التاريخيين** الذين تربطهم بالبنك اليمني علاقات الوفاء باعتباره سببا رئيسيا في تأهيلهم في باكورة حياتهم . إضافة إلى السياسة الاستثمارية الحذرة التي يتبعها البنك اليمني ، وذلك بتوجيه معظم موارده إلى البنك المركزي . فهذه السياسة الآمنة للمودعين يطمئن لها كثيرا أصحاب الملاءات المالية الكبيرة.

ب- **بعض محدودي الدخل** الذين يشعرون باطمئنان عند التعامل مع البنوك العمومية ثقة في حماية الدولة لها من الإفلاس، لاسيما بعد إفلاس البنك الوطني.

ب- القـــــــــروض

المطلع على التقارير السنوية للبنك اليمني للإنشاء والتعمير خلال فترة الدراسة (97 -2006) ، يلاحظ خلو القوائم المالية للبنك من بند القروض، سوى ما يرد تحت مسمى الأرصدة الدائنة. وهي عبارة عن (فوائد مستحقة الدفع وإيرادات محصلة مسبقا ومصروفات مستحقة الدفع ودائنون متنوعون وأخيرا زكوات متأخرة) . وهذه الأرصدة الدائنة بمجملها لا تتجاوز 0.5% نصف في المئة من مجموع أصول البنك حسب بيانات 2006 **. السبب يعزى إلى عدم قدرة البنك على استثمار الودائع مما جعله يستغني تماما عن الاقتراض .**

ج- كفاية رأس المال

1- رغم أن رأسمال البنك (رأس المال المدفوع + الاحتياطيات) في عام 2006 لا يتجاوز (8.35%) من موجودات البنك غير أن نسبة كفاية رأس المال تتجاوز 36% . ويعد هذا المعدل في نظر القارئ مصدر قوة ، بل إن إدارة البنك تتفاخر به ، لكن لو رجعنا إلى إجمالي الائتمان الممنوح للجمهور الذي لا يتجاوز 9.9% عام 2006 ، نجد أنه مصدر ضعف وليس مصدر قوة. فكثير من بنوك العالم المتقدم لا تستطيع الوصول إلى النسبة 8% التي حددتها لجنة بازل ، والبنك اليمني يتجاوز 36%.

2- رغم ارتفاع رأس المال مع الاحتياطيات إلى 7مليار ريال بواقع 700ريال للسهم الواحد أي ما يعادل (3.5 دولار)، **غير أن المساهمين القدامى الذين اشتروا السهم الواحد بـ (10دولار) في عام 1962 يشعرون بغبن شديد لأنهم قد خسروا خلال 44سنة (6.5 دولار عن كل سهم)** ، بالإضافة إلى الخسارة النسبية في قيمة الدولار في السوق العالمية.

ثانيا: جانـــب الائتمـــان

1- أظهر التحليل للقوائم المالية للبنك اليمني أن البنك يعاني من أزمة توظيف موارد. فمن واقع بيانات 2006 على سبيل المثال نجد أن65 % من موارده تكفل باستثمارها لـه البنك المركزي وذلك على النحو التالي 43% أذون خزانة وسندات حكومية ، و11% حسابات ودائع لدي البنك المركزي ، و 11.24% احتياطيات نظامية في البنك المركزي ، إضافة الى19.14% هي صافي الأرصدة لدى البنوك الأجنبية منها 14% ودائع آجلة. والنسبة المتبقية (15.5%) تتوزعها القروض والاستثمارات (10%تقريبا) و(5.5% للنقدية ، والأصول الثابتة العقارات والآلات والمعدات ، إضافة إلى الأرصدة المدينة الأخرى).

2- كما أظهر التحليل للقوائم المالية للبنك تدهورا مستمرا في حجم التوظيفات الائتمانية خلال الفترة 97 – 2006 من 25% عام 1997 إلى 9.9% عام 2006. وذلك لصالح أذون الخزانة التي تزايدت بصورة مستمرة خلال نفس الفترة . فبينما كانت نسبة أذون الخزانة إلى إجمالي موجودات البنك في عام 1998، 15% ، أصبحت في عام 2006 تشكل 43% من إجمالي أصول البنك.

وهذا يعني أن الحكومة عندما قامت بسحب المدخرات المحدودة من السوق المحلية، بإصدارها لأذون الخزانة لتغطية النفقات الجارية بالموازنة العامة، قد ساهمت بتعطيل النشاط الائتماني للبنوك، وطرد المستثمر المحلي من السوق. وبالتالي تكون قد ساهمت مساهمة رئيسية فيما تعاني منه اليمن اليوم من تضخم ركودي و تنامي ظاهرة البطالة.(أنظرص58، و59)

3- الائتمان الذي يقدمه البنك اليمني للقطاع الخاص والذي لا يتجاوز 9.9% من مجموع موجودات البنك في عام 2006، يمنح وفقا للآلية التالية :

أ- **شريحة المستهلكين** : يخصص البنك اليمني لخدمة هذه الشريحة المجتمعية فرعا من فروعه في كل منطقة من المناطق الست التابعة للبنك ، يقدم لهم قروضا بواسطة آلية القرض الثنائي المباشر، حيث يمنح

المستفيد قرضا استهلاكيا بحد أقصى 300 ألف ريال يمني (1500$) وبضمان ذهب لا يقل عن 150% من قيمة القرض.

المآخذ عليه : يؤخذ على البنك اليمني في هذا الأمر أن الخدمة التي يقدمها لهذه الشريحة المجتمعية لا تتناسب مع إمكاناته وحاجاتها التمويلية، لاسيما وأن البنوك الجديدة أصبحت تقدم تشكيلة واسعة من الخدمات التمويلية لهذه الشريحة، وهذا يؤدي قطعا إلى استحواذها على السوق المصرفية على حساب البنوك المتقادمة ، أو التي لا تتقدم .

ب- شريحة التجار: يقدم البنك لهذه الشريحة قروضا بواسطة آلية القرض الثنائي المباشر، وبضمان وديعة 200% من قيمة القرض ، أو بضمان عقار بشروط عدة منها : أن يكون القرض تنشيطي وليس تكويني ، وأن يكون قيمة الضمان من 3- 4 أضعاف قيمة القرض.

المآخذ عليه : أنه لم يفعل الأدوات التمويلية التجارية الممكنة مثل (خصم الكمبيالات ، وبطاقات الائتمان ، والتمويل التأجيري ، والتمويل التشغيلي)، إضافة إلى أنه كان من المأمول أن يقود البنوك المحلية نحو المشاركة في تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية باتباع آلية القرض المشترك.

ثالثا: فيما يتعلق بحجم التوظيفات الاستثمارية

التوظيفات الاستثمارية في البنك اليمني أصبحت محدودة جدا ، فهي في حدود 0.004 أقل من نصف في المئة من مجموع أصول البنك. تتوزع معظمها (97%) كمساهمات في 12 شركة محلية تابعة ، غالبيتها مساهمات قديمة كشركة التبغ والكبريت الوطنية ، ومأرب للتأمين . والنسبة المتبقية 3% تتوزع بين مساهمات في بنوك عربية ودولية.

رابعا: فيما يتعلق بحجم أرباح النشاط وأنوعها

أ- **أظهر التحليل أن معدل الربحية في البنك اليمني في تحسن مستمر من عام لآخر بفعل النمو المتزايد لنصيب أذون الخزانة في توظيفات البنك** ، إضافة إلى استثمار جزء كبير من مجموع موجوداته – أصوله – في البنك المركزي اليمني ، والبنوك الأجنبية كودائع . فقد أظهر التحليل أن (82.7%) من إجمالي إيرادات الفوائد تأتي من البنك المركزي والبنوك الأخرى .

ب- **أما ما يتعلق بحجم إيرادات الفوائد من القروض فهي محدودة وتتدهور بصورة مستمرة** تبعا لتدهور حجم القروض نفسها. فبينما كانت نسبة الفوائد من القروض في عام 1997 (26.4%) أصبحت هذه النسبة (17.3%) عام 2006 .

ج- **وفيما يتعلق بإيرادات العمولات فهي تسير نحو الانخفاض المستمر.** فقد تدهورت من (22%) عام 2000، إلى (13.7%) عام 2006.

***الفرضية الثانية*: استطاع البنك اليمني استعادة هويته التنموية بنكا للإنشاء والتعمير.**

توصل التحليل إلى النتيجة التالية :

أن البنك اليمني أصبح مجرد وعاء ادخاري يتولى تجميع الموارد لصالح البنك المركزي اليمني والبنوك الأجنبية، وما تبقى من سيولة وهي نزر يسير توجه إلى أنشطة البنك المختلفة (الائتمانية والاستثمارية) ، **فمن واقع بيانات العمودين (الثالث والخامس) في الجدول السابق يظهر أن أنشطة البنك في الواقع الاقتصادي اليمني في العام 2006 أصبحت لا تتجاوز الـ 10.3%. وهذا يعني أن البنك قد فقد هويته التجارية والتنموية معا:**

- فقد هويته التنموية لأن نشاطه الاستثماري في حدود 0.004 أقل من النصف في المئة من مجموع أصوله.
- وفقد هويته التجارية لأن نشاطه الائتماني لا يتجاوز 9.9% من مجموع أصوله.

وهذا يعنى عدم صحة الفرضية الأصلية التي افترضتها الدراسة أن البنك اليمني للإنشاء و التعمير استطاع أن يستعيد هويته التنموية بنكا للإنشاء والتعمير. وبالتالي قبول الفرضية العدمية؛ أي أن البنك اليمني للإنشاء والتعمير لم يستطع أن يستعيد هويته التنموية.

ثانيا : نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي عند مستوى دلالة (0.05) لمعرفة أثر العوامل التنظيمية الداخلية على مستوى الأداء المصرفي في البنك اليمني.

1- تشير النتائج إلى صحة الفرضية الفرعية الأولى من المجموعة الثانية ، التي تفترض أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك والرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لإدارته العليا .

حيث أظهرت نتائج إجابات العينة ارتفاع نسبة المؤيدين وانخفاض نسبة المعارضين لغياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى إدارة البنك، وعدم قدرتها على جعل جميع كوادر البنك يحملون رؤية واحدة ورسالة مشتركة، وعدم استجابة السياسة التشغيلية للأهداف الإستراتيجية للبنك، وضعف جهود الإدارة في المحافظة على عملاء البنك واكتساب عملاء جدد. وكان المتوسط الحسابي لإجابات العينة أعلى من الدرجة الوسطى (2). والانحراف المعياري أقل من نصف المتوسط، وقد تم اختبار الدلالة الإحصائية لإجابات العينة فيما يتعلق بمؤشرات هذه الفرضية بالنسبة (للمؤهل ، والخبرة ، والدخل) عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95% . فكانت الدلالة (58% للمؤهل ، و75% للخبرة ، و98% للدخل) وهي تزيد عن (5%) وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة فيما يتعلق بالرؤية والرسالة تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل.

ومما يدعم هذه النتائج الإحصائية ما يلي :

أ- إدارة التخطيط مهمشة في البنك، تسمى حاليا إدارة الدراسات يعمل فيها موظفان اثنان، أحدهما المدير. تم زيارة هذه الإدارة ثلاث مرات خلال عامي 2005/2004، 2006/2005 فلم نجد فيها ما يدل على اسمها، لا بحوث ولا دراسات، ولامكتبة، وما يتوفر للبنك من تقارير مالية ووثائق فهي في عهدة مدير مكتب رئيس مجلس الإدارة أو في المخازن.

ب- لا توجد للبنك خطة تشغيلية ، توصلنا من خلال المقابلات مع بعض مدراء الإدارات إلى أنه لا توجد للبنك خطة تشغيلية مزمّنة. فكل ماهنالك خطة مالية – سنوية - تعدها الإدارة المالية، ثم يتم تداولها وإقرارها بصورة جماعية.

ج- إدارة التسويق : كانت هناك إدارة للتسويق قبل عشر سنوات تقريبا ، وبعد صدور رسالة الماجستير للباحث عبد الكريم الدعيس حول (تقييم السياسات التسويقية للخدمات المصرفية في البنك اليمني) في العام 1995، والتي كان من أهم توصياتها رفع المستوى التنظيمي لإدارة التسويق المصرفي في البنك . ألغيت الإدارة نهائيا ، واسندت مهامها لموظف يتبع مدير إدارة الفروع ، لا عمل له على الإطلاق بإجماع زملائه وبعض مسئوليه . بل إن مدير العلاقات العامة يقول في مقابلة له لا يعرف أن هناك شخصا مكلفا بوظيفة التسويق ، ويرفض مسألة أن يكون في البنك وظيفة باسم التسويق ، قائلا إن

التسويق يرتبط بالسلعة وليس بالخدمة ، فالمؤسسات التي تقدم خدمات غير ملموسة لا أهمية لوظيفة التسويق فيها ، وتستبدل بوظيفة العلاقات العامة.

د- إدارة الاستثمار : مهمشة يديرها شخص لا عمل له ، معظم الأوقات مكتبه مغلق. وليس له صلاحيات متابعة مساهمات البنك في الشركات المحلية، ولا يحضر اجتماعاتها، وليس لديه إحصائيات رسمية بحصة البنك في الشركات التابعة ، غير تلك التي تنشرها التقارير المالية للبنك بصورة أرقام مطلقة غالبا.

2- تشير النتائج إلى صحة الفرضية الفرعية الثانية من المجموعة الثانية ، التي تفترض أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك وبين تركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني.

حيث أظهرت نتائج إجابات العينة ارتفاع نسبة المؤيدين وانخفاض نسبة المعارضين لاعتبار التدخل السلبي للحكومة والخوف من الفشل لدى قيادة البنك عاملان رئيسيان من العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي للبنك اليمني . وكان المتوسط الحسابي لإجابات العينة في المؤشرين أعلى من الدرجة الوسطى (2) ، والانحراف المعياري أقل من نصف الدرجة الوسطى، وقد تم اختبار الدلالة الإحصائية لإجابات العينة فيما يتعلق بمؤشري هذه الفرضية بالنسبة (للمؤهل ، والخبرة ، والدخل) عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95% . فكانت الدلالة (0.06 للمؤهل ، و0.53 للخبرة ، و0.56 للدخل). وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة المتعلقة بتركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني، تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل . غير أنها في المؤهل تقترب من النسبة المعيارية 0.05

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد العينة لجأ الباحث إلى اختبار شيفيه Scheffe الذي أظهر وجود فوارق محدودة وبسيطة 0.09 بين حملة الثانوية والجامعيين .

وقد كان المظهر السلبي المتفق عليه بين موظفي البنك ، و بعض المهتمين من الدارسين والباحثين للتدخل الحكومي في التعامل مع البنك، وكأنه مؤسسة إدارية حكومية، لاسيما فيما يتعلق بربط أجور الموظفين بهيكل الأجور العام، متجاهلا خصوصية العمل المصرفي، مما ولد تذمرا وعدم رضا عام في أوساط الكفاءات خاصة ، إضافة إلى تعيين مسئولين للبنك لا علاقة لهم بالعمل المصرفي .

3- تشير النتائج إلى صحة الفرضية الفرعية الثالثة من المجموعة الثانية ، التي تفترض أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك وبين نوعية العاملين ، واستجابتهم للتأهيل.

حيث أظهرت نتائج إجابات العينة ارتفاع نسبة المؤيدين، وانخفاض نسبة المعارضين، لوجود ندرة في الكفاءات وعدم استجابة العاملين للتأهيل. وكان المتوسط الحسابي للمؤشرين أعلى من الدرجة الوسطى (2) ، والانحراف المعياري لإجابات العينة أقل من نصف الدرجة الوسطى. وقد تم اختبار الدلالة الإحصائية لإجابات العينة فيما يتعلق بمؤشري هذه الفرضية بالنسبة (للمؤهل ، والخبرة ، والدخل) عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95% . فكانت الدلالة (0.48 للمؤهل ، و0.52 للخبرة ، و0.24 للدخل).

وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة حول المؤشرات المتعلقة بندرة الكفاءات، وعدم استجابة العاملين للتأهيل، تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل.

ومما يدعم هذا التحليل الإحصائي ما يلي :

أ- مقدار ما يحققه العامل الواحد من إيرادات التشغيل : تم مقارنة إنتاجية العامل الواحد من إيرادات التشغيل في البنك اليمني مع سبعة بنوك محلية توفرت بياناتها لدينا لعام 2006 فجاء البنك اليمني في الترتيب الأخير -السابع .

ب- مقدار ما يحققه من الودائع كل ريال ينفق على أجور ورواتب لعام 2006 : فجاء البنك اليمني كذلك في الترتيب السابع .

4- تشير النتائج إلى صحة الفرضية الفرعية الرابعة من المجموعة الثانية، التي تفترض أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك وفعالية التدريب ، وواقعيته.

حيث أظهرت نتائج إجابات العينة انخفاض نسبة المؤيدين وارتفاع نسبة المعارضين لواقعية التدريب ، ومدى وجود متابعة وتقييم للمتدرب في واقع العمل ، ومدى وجود حوافز تشجيعية للمتفوقين في البرامج التدريبية. وهذا هو احد الأسباب الرئيسية لعدم استجابة العاملين للتأهيل في الفرضية الثالثة. و قد كان المتوسط الحسابي للمؤشرات الثلاث أقل من الدرجة الوسطى (2)، والانحراف المعياري لإجابات العينة أقل من نصف الدرجة الوسطى . وقد تم اختبار الدلالة الإحصائية لإجابات العينة فيما يتعلق بمؤشرات هذه الفرضية بالنسبة (للمؤهل ، والخبرة ، والدخل) عند مستوى خطأ 5% ودرجة ثقة 95%. فكانت الدلالة (0.06 للمؤهل ، و0.78 للخبرة ، و0.06 للدخل) وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة حول المؤشرات المتعلقة بفعالية التدريب ، وواقعيته تعزى إلى المؤهل أو الخبرة أو الدخل . غير أنها في المؤهل والدخل تقترب من النسبة المعيارية 0.05

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد العينة لجأ الباحث إلى اختبار شيفيه Scheffe الذي أظهر وجود فوارق صغيرة 0.06 بين حملة الثانوية والدراسات العليا بالنسبة للمؤهل لصالح الجامعيين والدراسات العليا. السبب أن حملة الشهادات العليا بحكم سعة معارفهم ينظرون للتدريب الحالي أنه لا يشبع حاجاتهم، وأن محدودية النشاط في البنك وروتينية العمل، أفقدهم فرصة تطبيق معارفهم، وهذا على عكس أصحاب المؤهلات الدنيا . فجاءت إجابات الفئتين متباينة .

ومما يدعم هذا التحليل الإحصائي مايلي :

أ- **أن التدريب في البنك موجود وهو في ازدياد مستمر من عام إلى آخر غير أن ذلك القدر من التدريب مقارنة بعدد موظفي البنك والجمود الفكري الذي عاشوه في عقد التسعينيات بكامله غير كافي.**

عندما جمعنا عدد المتدربين خلال الست سنوات 2000-2005 لم يتجاوزوا (2157) متدرب. وعندما قسمناهم على عدد الموظفين، 1600موظف، وجدنا أن الموظف الواحد لم يحصل على أكثر

من دورة وثلث الدورة خلال الست السنوات. وبالتالي فإن البنك يعاني من فجوة كبيرة في الكفاءات، وعدم وجود صف ثاني من الشباب مهيأ لتحمل المسؤولية بعد تقاعد المسنين .

ب- لم تخصص إدارة البنك ميزانية كافية للتدريب والتأهيل مما جعله تدريبا نظريا لا يخدم الواقع ولا أثر له في سلوك الموظف. فالمتتبع لميزانية التدريب خلال العشر سنوات 97- 2006، ومقارنتها بميزانية التبرعات أو ميزانية الإعلان - الذي لا أثر له في الواقع ؛ بدليل غيابه التام عن شوارع اليمن مقارنة بالبنوك الأخرى - يجد أهمية التبرعات والإعلان والنشر في ميزانية المصروفات أكبر من التدريب بكثير.

5- تشير النتائج إلى صحة الفرضية الفرعية الخامسة من المجموعة الثانية، التي تفترض أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء البنك و حوافز العمل والرضا الوظيفي للعاملين.

حيث أظهرت نتائج إجابات العينة انخفاض نسبة المؤيدين – الرضا - وارتفاع نسبة المعارضين – عدم الرضا- عن 15مؤشر تدور حول الحوافز المادية والمعنوية ، والشفافية الإدارية بين العاملين – العدالة بين العاملين - ، والمسار الوظيفي . وكان المتوسط الحسابي لإجابات العينة في المؤشرات الـ 15 أقل من الدرجة الوسطى (2)، ليعبر عن عدم الرضا الوظيفي، والانحراف المعياري، أقل من نصف الدرجة الوسطى، ليعبر عن عدم وجود تشتت في إجابات العينة . وقد تم اختبار الدلالة الإحصائية لإجابات العينة فيما يتعلق بمؤشرات هذه الفرضية بالنسبة (للمؤهل ، والخبرة ، والدخل) عند مستوى خطأ 5% ،ودرجة ثقة 95%. فكانت الدلالة كلها أعلى من 0.05، وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات العينة حول المؤشرات المتعلقة بحوافز العمل، تعزى إلى الدخل أو المؤهل أو الخبرة. وهو ما يؤكد إجماع أفراد العينة على ضعف الحوافز الممنوحة لهم، وبالتالي عدم رضاهم، وهذا سيؤدي حتما إلى نتائج سلبية في أداء البنك.

6- تشير نتائج التحليل الوصفي إلى صحة الفرضية الفرعية السادسة من المجموعة الثانية ، التي تفترض أنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك ونوع التقنية المستخدمة، ونوع وعدد الخدمات المقدمة للعملاء ، حيث أظهر التحليل مايلي :

أ- أن التقنية المستخدمة في البنك اليمني خلال فترة الدراسة (97- 2006) لا تزال تقنية تقليدية ، لم تسمح له بتقديم أي من الخدمات المصرفية الآلية الحديثة، وستستمر إلى نهاية عام 2008 تقريبا .

ب- أن جميع فروع البنك حتى نهاية عام 2008 لا تزال تتواصل فيما بينها وبين الإدارة العامة بنظام الفاكس.

ج- إن ما حققه البنك من تطوير وتحديث لآليات عمله كان سائرا بالضرورة التاريخية لا الإرادية ، نتيجة توصل إليها د/ الشيباني في عام 1996، وهي نفس النتيجة التي أظهرت الدراسة الحالية استمراريتها .

كما توصلت الدراسة إلى أن هناك رغبة، بل ومحاولات تحديثية، لكنها بطيئة، لم تستطيع ملاحقة التطورات التقنية في الواقع المصرفي اليمني، فكيف يمكن لها أن تنافس تقنية المنافسة العالمية التي ستفرضها العولمة.

د- تؤكد دراستنا هذه ما توصلت إليه دراسة كل من د/ جميل الأثوري ، ود/عبدالملك المعمري في قياسهما لجودة الخدمات المصرفية في البنوك اليمنية من منظور العملاء ، التي أرجعا فيها سبب ظهور الفوارق الكبيرة بين البنك اليمني للإنشاء والتعمير وبقية البنوك الأربعة محل دراستهما فيما يتعلق بجودة الخدمات المصرفية ، إلى :

1- جمود إدارته.
2- عدم تعريض خدماته المصرفية للتحديث والتطوير.
3- هروب الكثير من الكفاءات المدربة .
4- تحول الكثير من عملاء البنك إلى البنوك الأخرى .

ففيما يتعلق بجمود إدارته – النتيجة التي توصل إليها الأثوري، والمعمري - فإن مما يدعم هذه النتيجة هو التغيرات السريعة والمتلاحقة التي أحدثتها إدارة بنك التسليف الزراعي - خلال أربع سنوات تقريبا من تقلد مسئوليته قيادة جديدة - بعد أن كان يعد العدة لتصفيته بعد البنك الصناعي الذي صفي في عام1999. بينما إدارة البنك اليمني وخلال أثنا عشر عاما تقريبا من تقلدها لمسئوليته في عام 1996، وحتى نهاية عام 2008 ، لم يتوقف الأمر عند عدم استطاعتها على استعادة مكانته في الجهاز المصرفي اليمني ، بل لم تستطع توقيف تدهوره كما لاحظنا في الجدول السابق.

7- تشير نتائج التحليل الوصفي إلى صحة الفرضية الرئيسية الثانية من المجموعة الثانية ، التي تفترض أنه توجد علاقة بين مستوى أداء البنك ، والبيئة القانونية و الإدارية الحاكمة.

حيث أظهر التحليل مايلي :

- ضعف في البيئة القانونية المصرفية ، ممثلا في قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998 الذي يقيد نشاط البنوك التجارية بأنشطة التمويل التجاري فقط ، إضافة إلى تحديده لحجم التسهيل الممنوح لكل مستثمر، وخلوه من آلية تنظيم فتح فروع إسلامية للبنوك التقليدية، أو التحول الكامل للعمل المصرفي الإسلامي .
- ضعف القضاء التجاري ، وعدم وجود قضاة متخصصين.
- ضعف في إجراءات الضبط القضائي. فهناك قضايا للبنك في المحاكم مضى عليها سنين.
- تجميد فوائد البنوك في القضايا المرفوعة للقضاء يغرى بعض التجار إلى المماطلة.
- ضعف مؤشرات أداء أساليب الحكم الجيد في اليمن. وأهمها نقص في الشفافية تعاني منها الخدمات الحكومية، ووجود العديد من العقبات البيروقراطية.
- ضعف البنية التحتية للاقتصاد اليمني.

التوصيـات

توصيات الدراسة نتوجه بها إلى الحكومة اليمنية أولا والقائمين على البنك اليمني ثانيا. وتنقسم إلى توصيات عامة بالبيئة المصرفية المحيطة. وتوصيات خاصة بالبنك اليمني، ترسمها الجمعية العمومية للبنك (الحكومة، والمساهمون)، وتشرف على تنفيذها بواسطة قيادة تحويلية تتولى صناعتها بنفسها.

أولا: توصيات عامة تقوم بها الحكومة وهي:

1. تعديل قانون البنوك بحيث يسمح للبنوك المحلية التحول الكامل إلى العمل وفق الآلية المصرفية الإسلامية، أو فتح فروع متخصصة للعمل المصرفي الإسلامي، وذلك بعد تعديل نظمها الأساسية.
2. تفعيل دور المحاكم التجارية، وذلك بتدريب قضاة متخصصين في الفصل في المنازعات التجارية ، وأن تكون أحكامها تنفيذية.
3. تهيئة الوضع لدمج البنكين الأهلي (عمومي100%) واليمني (51% نصيب الحكومة). بآلية عمل جديدة، وذلك لأن وضعهما متشابه جدا. فالبنكين يعتمدان اعتمادا مطلقا على البنك المركزي في استثمار مواردهما. ومساهماتهما التجارية في حدود 10% . فوضعهما التجاري ، ودورهما التنموي ، يكاد يكون متطابقا.
4. التخفيض التدريجي لحصة البنوك وشركات التأمين في أذون الخزانة ، للدفع بهم نحو تنمية القطاع الخاص ، في المجالات التنموية، الصناعية، والزراعية، والتجارية، والسياحية، والإنشاء والتعمير، مع وضع البنك المركزي تحت الاستعداد التام لمقابلة أي عجز في السيولة التي قد تواجهها هذه البنوك دعما للتنمية.
5. تعويض الفجوة المالية للخزانة العامة التي ستحدثها عملية تحويل نشاط البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية ، باعتبار أن هذه الأخيرة لا تتعامل بأذون الخزانة، وذلك بالاستفادة من تجربة الحكومة البريطانية في إعداد قانون يسمح فيه للحكومة بإصدار شهادات الإيداع المصرفية – صكوك إسلامية- تقوم على مبدأ المشاركة المطلقة أو المقيدة بمشاريع معينة.

ثانيا: توصيات خاصة بالبنك اليمني

نعتقد أن مسألة إصلاح وتحديث آلية عمل البنك اليمني ليست مستعصية ، وأن فترة 12سنة التي قضتها إدارة البنك كانت كفيلة بأن تنقله إلى مصاف البنوك العربية، وليس المحلية فحسب، لأنه بنك كبير في تاريخه ودوره التنموي ، وهو كبير في أصوله المادية وموارده البشرية.

إن إصلاح البنك اليمني لا يحتاج إلى توصيات كثيرة ، فقد سبق هذه الدراسة دراستان في العام 1995، 1996 وقدمتا توصيات مهمة لاسيما فيما يتعلق بوظيفة التسويق ، ولم يؤخذ منها شي ، بل العكس كما رأينا في توصيات الدعيس .

وقد قدمت دراستنا هذه مبحثا كاملا حول إستراتيجية إصلاح البنك هو المبحث الثالث من الفصل السادس. أهم ما ورد فيه هو مناقشة وجهات نظر المسئولين والعاملين في البنك حول ثلاث استراتيجيات عرضت عليهم، وهي : (خصخصته، دمجه مع البنك الأهلي، إعادة هيكلته). توصلت الدراسة إلى أن الجمع بين الخيارين الثاني والثالث هو الأفضل من منظور المصلحة العليا للوطن. أي دمج البنكين بهيكلية جديدة ، وهذا لن يتأتى إلا بقيادة تحويلية جديدة.

نضيف إليها التوصيات التالية:

1- لإصلاح وضع البنك اليمني وتوقيف تدهوره التجاري والتنموي واستعادة مكانته بين البنوك المحلية يحتاج الأمر إلى قيادة تحويلية ، ذات إرادة قوية ، تعي أهمية وضرورة التغييرٍ، تستند إلى فكر خلاق ، ورؤية إستراتيجية شاملة ، تبدأ من نقطة التحديد الدقيق للأهداف، يعقبه خطة عامة وخطط تفصيلية ، ثم حشد الطاقات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

2- تطوير الإطار المؤسسي والإنتاجي للبنك ، بحيث يخرجه من العزلة الاقتصادية الاجتماعية ، ويطور أنشطته، وخدماته لتشمل أعمال الصيرفة الإسلامية الاستثمارية، ودخول سوق العقارات لبناء المدن السكنية ، بآلية حديثة ، ورقابة مصاحبة محكمة.

3- تفعيل توجيهات الأخ/ رئيس الجمهورية فيما يتعلق بتدوير الوظائف العمومية ، وذلك بوضع لائحة تنظيمية للبنك اليمني، يحدد فيها مدة بقاء الموظف في وظيفة ما بأربع سنوات مثلا ، قابلة للتجديد مرة واحدة فقط، بالنسبة لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة، والمدير العام ونواب المدير العام ومدراء الإدارات التنفيذية. أما بالنسبة لمدراء الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام، فيخضعون للتغيير المستمر بين الفروع والأقسام المتشابهة كل أربع سنوات، للخروج من الرتابة التي هم عليها، وتجديد نشاطهم ومعارفهم ، والسماح لآخرين أن يأخذوا حظهم.

4- تقييد حرية رئيس مجلس الإدارة من التصرف بمفرده ، وذلك عن طريق مجلس إدارة قوي وفعال يمارس أدوار إشرافية مقابل مكافآت مالية معينة تقرها له الجمعية العمومية.

5- حسن استثمار العنصر البشري : وذلك بتأهيله علميا وعمليا ، **فهناك كوادر كفؤة بحق،** ولكنها تحتاج إلى تنشيط وتفعيل لتؤتي أكلها ، وهذا لن يتأتى إلا بمضاعفة ميزانية التدريب الحالية ، وإنشاء مركز

تدريب واستشارات في الإدارة العامة وإدارات المناطق ، يتعاقد فيه مع الكفاءات المغادرة بسبب التقاعد كل في منطقته ليتولوا تدريب الموظفين فوق العمل، وذلك بنظام الجعل.

6- إعادة النظر في مسألة ربط أجور الموظفين بكادر عام الخدمة المدنية. فالبنك له خصوصية تتطلب من موظفيه الرغبة التامة في العمل ، وروح الانتماء ، ولن يتحقق ذلك مالم تكن هناك محفزات مادية ومعنوية لا تقل عن مستوى نظرائهم في البنوك الخاصة.

7- تحويل الموظفين الغير قادرين على التفاعل مع برامج التطوير المصرفي الحديث إلى وزارة الخدمة المدنية لإعادة توزيعهم على مؤسسات خدمية تتناسب مع قدراتهم العلمية، وتحويل الذين ثبت فسادهم إلى التقاعد أو التسريح، فالبنك مؤسسة اقتصادية يعول عليه القيام بأدوارا استراتيجيه.

8- الترقيات للمواقع القيادية في البنك يجب أن تعتمد على الكفاءة والأمانة والانضباط السلوكي والأخلاقي ، فالكفاءة والأمانة والقوة أنفع للبنك من الأقدمية.

9- تطوير إدارات الائتمان في الإدارة العامة والفروع ، ورفدها بالعناصر المؤهلة والمحترفة للعمل المصرفي ، واستخدام التقنية المعلوماتية في إجراءات عملها .

10- تفعيل إدارة التخطيط والدراسات: ودعمها بكفاءات بشرية مؤهلة قادرة على متابعة المتغيرات الاقتصادية والمصرفية المحلية والدولية ، وأيضا الدراسات والأبحاث التي تتعرض للبنك اليمني بصورة خاصة ، والجهاز المصرفي بصورة عامة ، وتقديمها ملخصة لمجلس الإدارة مشفوعة برؤية علمية وعملية واعية.

11- تفعيل وتطوير دور الرقابة الداخلية والتفتيش ، لتصبح رقابة مصاحبة لتنفيذ الخطط والبرامج ، وتكون مرتبطة مباشرة بمجلس الإدارة يرأسها أحد الأعضاء.

12- إعادة النظر بوظيفة وأنشطة التسويق المصرفي، وأكتفي في هذا الجانب بالتأكيد على توصيات دراسة الدعيس السابقة الذكر.

<u>الأثار الاقتصادية المحتملة لعدم الأخذ بالتوصيات</u>

أ- على مستوى البنك اليمني : الاستمرار في تآكل أصوله الرأسمالية (المادية والبشرية) ، وبالتالي الاستمرار في تدهور حصته السوقية من الودائع والائتمان وأرباح النشاط ، لصالح البنوك الوطنية والأجنبية.

ب- على مستوى الاقتصاد الوطني : تعطيل لمقدرات أقدم مؤسسة اقتصادية تمتلك من الأصول المادية والبشرية مايجعلها قطارا للتنمية ، وحرمانها من المساهمة الايجابية في الاقتصاد الوطني.

وأخيرا وبهدف تركيب جوانب التحليل بأكمله في إطار المنهج الرباعي (swot) فإن النتائج تظهر مواطن الضعف و القوة في حياة البنك اليمني، و التوصيات تنطلق من الفرص المتاحة، و الآثار الاقتصادية تعبر عن التهديدات المتوقعة ، والجدول التالي يعطي صورة موجزة للنقاط الرئيسية في هذه الجوانب الأربعة:

نقاط القوة Strength	نقاط الضعف Weakness
1- ربحية متزايدة وصلت إلى (24.9%) في عام 2006 ، غير أن (82.7%) من هذه الأرباح مصدرها البنك المركزي والبنوك الأخرى.إضافة إلى أن ارتفاع معدل الربحية للبنوك اليمنية ، ارتفاع نسبي بالنظر إلى ارتفاع معدل التضخم إلى قرابة 21% . 2- يمتلك أصول رأسمالية (مادية وبشرية) كبيرة . 3- يمتلك رصيد تاريخي كبير، وعلاقة عاطفية حسنة مع أرباب المال التاريخيين الذين كان سببا في تأهيلهم في باكورة حياتهم. 4- لا يزال البنك الأكثر أمانا في نظر المودعين لتمتعه بحماية الدولة. 5- رغم ضعف الحوافز والرضا الوظيفي لا يزال يحظى بحب الكثير من الموظفين ، وشعورهم بروح الانتماء.	1- تدهور مستمر في الحصة السوقية للبنك في الودائع من 15 % عام1997 إلى 8.7% عام 2006 ، وفي الائتمان من 25% عام 1997 إلى 9.9% عام 2006 ، تدحرج معها موقعه من المرتبة الأولى على مستوى الجهاز المصرفي اليمني إلى السادسة بالنسبة للودائع ، والثامنة بالنسبة للائتمان. 2- إيرادات العمولات والخدمات المصرفية / أرباح النشاط لا تتجاوز 13.7% في عام 2006. **<u>ويعزى ذلك التدهور إلى مايلي:</u>** 1- مجلس إدارة غير مهني ، وغير فعال. 2- غياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية في الواقع العملي للبنك. 3- تهميش إدارتي الدراسات والتخطيط ، والاستثمار، وإلغاء وظيفة التسويق كليا من الهيكل التنظيمي للبنك. 4- تخلف أساليب العمل، وانعدام وجود الخدمات المصرفية الحديثة. 5- ربوية التعامل. 6- هروب الكثير من الكفاءات بسبب ضعف الحوافز والرضا الوظيفي. 7- ندرة الكفاءات المدربة، وتزايد أعداد البطالة المقنعة بسبب ضعف إمكانيات التدريب، وعدم واقعيته. 8- ضعف مؤشرات أداء أساليب الحكم الجيد في اليمن. وأهمها نقص في الشفافية تعاني منها الخدمات الحكومية، ووجود العديد من العقبات البيروقراطية. و ضعف في إجراءات الضبط القضائي إضافة إلى ضعف البنية التحتية للاقتصاد اليمني.
الفرص الممكنة Opportunities	**التهديدات المتوقعة threats**
1- قيادة تحويلية مهنية جديدة، تتولى مهمة إعادة هيكلته تنظيميا ، وتأهيل موظفيه تقنيا ، وتحديث وسائل وأساليب العمل لتواكب المستجدات في الساحة المصرفية . 2- دمجه مع البنك الأهلي لتكوين قوة مالية كبيرة تتصدى للمنافسة المحلية والدولية. 3- تحويله كليا إلى بنك إسلامي ذو طابع استثماري تنموي. 4- الاستفادة من النظام المصرفي الجديد T24 لتحديث آلية عمل البنك وتقديم الخدمات المصرفية الحديثة. 5- إنشاء مركز استشارات، في الإدارة العامة، والمناطق لاستثمار خبرات الكفاءات المغادرة	**<u>أولا: على مستوى البنك اليمني</u>** 1-استمرار تدهور حصته السوقية من الودائع والائتمان بشكل يضعه في مؤخرة البنوك المحلية. 2- الاستمرار في تآكل أصوله الرأسمالية (المادية والبشرية). 3- فقدان الهوية التنموية للبنك التي أسس من أجلها. **<u>ثانيا: على مستوى الاقتصاد</u>** 1- حرمان الاقتصاد الوطني المتخلف أساسا من أداة رئيسية في تحريك عجلة الاستثمار والتنمية. 2- استمرار تدني معدل النمو الاقتصادي، واستمرار ارتفاع معدلي البطالة والتضخم، وبالتالي ارتفاع معدل الفقر في الاقتصاد الوطني.

هذا والله من وراء القصد وهو الهادي إلى سواء السبيل ، والحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

أ- مراجع عامة

- أحمد الدرديري: الشرح الصغير على مختصره المسمى " أقرب المسالك الى مذهب الامام مالك" ج4 و ط1 ، مطبعة المدني القاهرة 1962.
- أحمد الزكري : المبادئ الأساسية في الاقتصاد السياسي،ط1، دار السلام بالرباط،2000.
- الامام شمس الدين السرخسي : المبسوط ، ج11 ، دار المعرفة بيروت 1978.
- جريجري جويس ، العلاقات اليمنية السعودية بين الماضي والمستقبل (الأبنية الداخلية والمؤثرات الخارجية) ، ترجمة (سامية الشامي ، طلعت غنيم) مكتبة مدبولي القاهرة 1993.
- حمدي أبو الفتوح : منهجية البحث العلمي وتطبيقاته في الدراسات التربوية والنفسية ، ط1 دار النشر للجامعات 1996.
- رجاء دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية ، دار الفكر عمان 2000.
- سبع محمد أبو لبدة : مبادئ القياس والتقييم التربوي ، الجامعة الأردنية 1985 .
- سيد الهواري : خصائص منظمة القرن الـ21 وخصائص حكومة القرن الـ21 – سبعة محاور للتغير- دار الجيل 2005.
- سيد سابق، فقه السنة، ج3 ، ط2 ، دار الفكر بيروت 1998
- عبد الرحمن الجزيري : الفقه على المذاهب الأربعة ، ج3 ، دار الكتب العلمية بيروت 2003.
- عبد الله حسين بركات : مصادر تمويل خطط التنمية والاقتصادية في الجمهورية العربية اليمنية ، مطبعة الكاتب العربي ، دمشق 1985.
- على البارودي : القانون التجاري ، بيروت ، الدار الجامعية ، 1991.
- على جمال الدين : عمليات البنوك من الوجهة القانونية (دراسة للقضاء المصري والمقارن وتشريعات البلاد العربية) طبعة1993.
- محمد الخطيب الشربيني: مغنى المحتاج الى معرفة معاني ألفاظ المنهاج ، مج3 ، دار الفكر بيروت 1978.
- محمد سعيد العطار : التخلف الاقتصادي والاجتماعي في اليمن ، دار الطليعة بيروت 1965.
- محمد عبد القادر الحاج : شرح القانون التجاري اليمني ، بدون دار نشر، 2004.

- محمد لفروجي : العقود البنكية بين مدونة التجارة والقانون البنكي ، ط2 مطبعة النجاح الدار البيضاء ، يناير 2001.
- محمد محمود النصر : و عبد الله شامية ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ، الأردن 1997.
- منصور ياسين الأديمي : منهج البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم التجارية والاقتصادية ، مركز الأمين للنشر والتوزيع ، صنعاء 2006.

ب- مراجع متخصصة في التحليل المالي والسياسات المصرفية

- إبراهيم مختار : بنوك مصر في ظل عالم متغير ومتنافس ، ط1، مكتبة الانجلو المصرية 2005.
- أحمد غنيم : الأزمات المصرفية والمالية (الأسباب ، النتائج ، العلاج) بدون دار نشر ، 2005.
- أحمد محمود عمارة : أدوات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية ، دار النهضة العربية القاهرة 1998.
- أشرف محمد دوابه : صناديق الاستثمار في البنوك الاسلامية بين النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار السلام ، القاهرة، 2004 .
- الجمهورية اليمنية ، الهيئة العامة للمناطق الحرة – المنطقة الحرة عدن- التسهيلات والحوافز، فرص الاستثمار والتطوير، مطابع المتنوعة تعز2004.
- برايان كويل : أسواق رأس المال ، 2001 ، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة 2005.
- حسن عبدالله الأمين : الودائع المصرفية النقدية واستثمارها في الإسلام ، ط1 ، (دار الشروق جدة1983) .
- حسني خربوش : وعبد المعطي رضا وآخرون : الاستثمار والتمويل بين النظرية والتطبيق (الشركة الدولية عمان 1996).
- حسين التميمي و عبدالله السنفي : أساسيات إدارة المصارف ، دارا لحكمة اليمانية ، صنعاء ، ط1 1995 .
- حمزة محمود الزبيدي : التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل) ، مؤسسة الوراق عمان 2000.
- حمزة الزبيدى : ادارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002.
- حمزة الزبيدي : إدارة المصارف (استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان) ، ط1 ، مؤسسة الوراق عمان ، 2000.
- زياد رمضان ، ومحفوظ جودة : الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، ط2 (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2003) .

- سعيد الشيباني : البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي – ط1 – شركة ساموبرس غروب للطباعة ، بيروت لبنان -1997.
- سعيد سيف النصر : دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2000 .
- سليمان أحمد اللوزي وآخرون : إدارة البنوك ، دار الفكرعمان1997.
- سمير الخطيب ، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك ، (منهج علمي وتطبيق عملي) ، منشأة المعارف بالاسكندرية ، 2005.
- سيد الهواري : إدارة البنوك ، مكتبة عين شمس 1976.
- ـــــــــــ : إدارة البنوك مع التركيز على البنوك التجارية والإسلامية – مكتبة عين شمس 1987.
- ـــــــــــ: الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ،ج6 ، الاستثمار ، الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية 1982.
- طارق عبد العال محمد: تقييم البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة) ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2003.
- ـــــــــــــــــ : حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف) ، الدار الجامعية 2005.
- طلعت أسعد عبد الحميد : ادارة البنوك المتكاملة (الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال) ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة 2004 .
- عبد الحميد البعلي : الاستثمار والرقابة الشرعية في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، ط1 ، مكتبة وهبة القاهرة 1984.
- عبد الحميد الشواربي، ومحمد الشواربي : إدارة مخاطر التعثر المصرفي من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2007 .
- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف : الادارة الحديثة في البنوك التجارية ، الدار الجامعية ، بيروت،1991.
- عبد العزيز المقطري : النقود والسياسة النقدية في الاقتصاد اليمني الحديث، دار الحداثة بيروت، 1985.
- عرفة متولي سند : الإدارة المالية ، جامعة صنعاء 1981.
- عماد صالح سلام : البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، 2004.
- فائق النجار: التحليل الائتماني مدخل اتخاذ القرارات ، عمان ، مطبعة بنك الاسكان ، 1997.

- فلاح الحسيني ، ومؤيد الدوري : إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر) ، ط1 2000 ، دار وائل للنشر، الأردن.
- محمد سعيد أنور سلطان : إدارة البنوك ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2005.
- مطهر عبد العزيز العباسي ، اقتصاديات النقود والبنوك مع التطبيق على الاقتصاد اليمني ، ط1 ، دار الفكر ، دمشق 1996. .
- منير إبراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)،1996.
- نصر الدين فضل المولى : المصارف الإسلامية"تحليل نظري ودراسة تطبيقية على مصرف إسلامي " ط1 (دار العلم للطباعة والنشر جدة 1990).

ثانيا: الرسائل العلمية

- أحمد عوض بن مبارك : تطوير وصناعة الخدمات المصرفية – دراسة ميدانية لآراء عينة من الإداريين في المصارف التجارية العاملة في اليمن ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، 1997.
- إيمان إبراهيم عبدالعظيم : تقييم سياسة الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفي – دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العاملة في مصر – رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس 1990.
- سامي أحمد صالح بخاري : نموذج محاسبي مقترح لتقييم أداء صناديق الاستثمار بالبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية – رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس 2000.
- صادق احمد عبد الله : الاستثمار في المصارف الإسلامية، الأسس وآلاية التطبيق- رسالة ماجستير- جامعة القادسية – العراق – 1999.
- عادل قائد فارع العامري : أثر الائتمان المصرفي على النمو الاقتصادي في اليمن – دراسة تحليلية قياسية للفترة (90 – 2001) ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، 2003.
- عباس ناصر أحمد : الدور الاقتصادي للائتمان المصرفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة صنعاء ، يناير 2003.
- عبد العزيز المخلافي : تحليل كفاية رأس المال المصرفي على وفق المعايير الدولية (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف اليمنية) رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، 2004.
- عبد الكريم محمد عبد الله الدعيس : تقييم السياسات التسويقية للخدمة المصرفية في اليمن مع التطبيق على البنك اليمني للإنشاء والتعمير ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1995.
- على حسن شيبان مرير: تأثير المتغيرات الداخلية على حصة البنك من السوق المصرفي – بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية – رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس 1995.

- محمد أحمد عبدالنبي : تقييم أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية – دراسة ميدانية على بنوك القطاع العام – رسالة ماجستير ، جامعة المنوفية 1994.
- نجم الدين محمد عجب : أثر رفع نسبة الاحتياطي الإلزامي المقرر على الودائع على مقدرة البنوك في التمويل وخلق الائتمان وأثره على إيرادات البنوك في اليمن رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، صنعاء ، 2006.

ثالثا: القوانين واللوائح

- النظام الأساسي للبنك اليمني للإنشاء والتعمير المعدل عام1978.
- القانون المدني اليمني رقم (14) لسنة2002.
- قانون الاستثمار رقم (22) لسنة 2000.
- قانون البنوك رقم (38) لسنة 1998.
- قانون التأجير التمويلي رقم (11) لسنة2007.

قانون المصارف الإسلامية رقم (21) لسنة 1996.

رابعا: الأبحاث ، والتقارير والقرارات

أ- أبحاث عامة

- أحمد سعيد الدهي : أسباب ومظاهر الفساد في اليمن ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد18 ، يناير – مارس 2006.
- أحمد عبد الرحمن السماوي : محافظ البنك المركزي اليمني ، واقع النظام المصرفي مابين 90-1994، والإصلاحات التي تحققت خلال 95- 1998 ، ورقة مقدمة في ندوة النظام المصرفي التي أقامها المجلس الاستشاري خلال الفترة 7-9 ديسمبر1998.
- احمد محي الدين احمد حسن : عمل شركات الاستثمار الإسلامي في السوق العالمية ، ط1 (الدار السعودية جدة . 1986).
- أسامة السيد سندي : البنوك الشاملة (مفهومها – وظائفها – دورها في القطاع المصرفي المصري) مع الإشارة إلى تجربة بنك مصر - بنك مصر - النشرة الاقتصادية – السنة الثالثة والأربعون .
- حسين حامد حسان : المصارف الإسلامية ، مجلة دورية مصرفية متخصصة ، العدد (3) أكتوبر/ديسمبر2006.

- سعيد الشيباني : نشؤ وتطور النظام المصرفي في اليمن الشطرية والموحدة 1839-1990، بحث مقدم في ندوة النظام المصرفي التي أقامها المجلس الاستشاري خلال الفترة 7-9 ديسمبر1998 .
- طاهر مجاهد الصالحي : اليمن وظاهرة الفساد (الآثار والتداعيات السلبية على الاستثمار وحرية المنافس) مجلة دراسات اقتصادية ، مجلة فصلية صادرة عن المؤتمر الشعبي العام ، العدد 18 ، يناير- مارس2006.
- محمد احمد الأفندي : مناخ الاستثمار في الجمهورية اليمنية، بحث غير منشور2006.
- محمد أحمد مصطفي : هيكل السوق المصرفية وأداء البنوك في الأردن ، بحث غير منشور 2002.
- ودادعبد الحسن سعد و روضة مصطفى شبو: تعظيم الربح المصرفي للنشاطات المصرفية باستخدام أسلوب البرمجة الخطية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مج8 العدد2 مايو 2001.

ب- تقارير البنك الدولي

- البنك الدولي : التقرير الرابع حول المراحل التي قطعها برنامج إصلاح القطاع المالي – أغسطس 1998. ترجمة البنك المركزي اليمني
- ـــــــــــ : تقرير حول تحضير لتسهيل تصحيح القطاع المالي اليمني – فبرائر1997 – ترجمة البنك المركزي اليمني .
- ـــــــــــ : التقرير الرابع حول المراحل التي قطعها برنامج إصلاح القطاع المالي – أغسطس 1998، ترجمة البنك المركزي اليمني .
- ـــــــــــ: التقرير السادس حول استكمال التنفيذ لبرنامج تسهيل إصلاح القطاع المالي – 30 سبتمبر1999، ترجمة البنك المركزي اليمني .
- ـــــــــــ: النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية (المصادر ، العوائق، والإمكانيات) 2002.
- صندوق النقد الدولي : مذكرة القطاع المالي ، في 1996/9/30.

ج- تقارير البنك المركزي اليمني

- البنك المركزي اليمني ، التطورات النقدية والمصرفية – يونيو 2007.
- ـــــــــــ ، المنشور الدوري رقم (2) لعام1997.
- ـــــــــــ ، التقرير السنوي 2004.
- ـــــــــــ ، التقرير السنوي 2005.
- ـــــــــــ ، التقرير السنوي 2006.

د- تقارير البنك اليمني للإنشاء والتعمير

- البنك اليمني للإنشاء والتعمير، خمسة وعشرون عاما في خدمة التنمية1962 - 1987.
- البنك اليمني للإنشاء والتعمير ، التقارير السنوية 1992 – 2006.

هـ تقارير البنوك الأخرى

- بنك المغرب ، التقرير السنوي2004.
- البنك الإسلامي اليمني، التقرير السنوي 2005.
- البنك العربي منطقة اليمن ، التقرير السنوي2006.
- البنك التجاري اليمني : التقرير السنوي 2006.
- بنك التضامن الإسلامي ، التقارير السنوية 1998 – 2006.
- بنك اليمن الدولي، التقارير السنوية للأعوام 2004، 2005 ، 2006
- بنك سبأ الإسلامي ، التقارير السنوية2001 – 2006.
- البنك الأهلي اليمني ، 2004- 2006.

و- تقارير تقويم الأداء

- تقويم أداء المشروعات الاستثمارية العامة ، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة في الإمارات العربية المتحدة) في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية ، المنعقدة في بيروت للفترة من23- 29 /6/ 1995.
- ـــــــــــــــــــــ ، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة بدولة الكويت)، في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية ، المنعقدة في بيروت للفترة من23- 29 /6/ 1995.
- ـــــــــــــــــــــ ، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة بجمهورية السودان)، في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية ، المنعقدة في بيروت للفترة من23- 29 /6/ 1995.
- ـــــــــــــــــــــ ، ورقة عمل مقدمة من (ديوان المحاسبة بالجمهورية اللبنانية) ، في الدورة العادية الخامسة للجمعية العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية ، المنعقدة في بيروت للفترة من23- 29 /6/ 1995.
- ـــــــــــــــــــــ ، ورقة عمل مقدمة من (اللجنة الشعبية العامة للرقابة والمتابعة الشعبية بالجماهيرية العربية الليبية الاشتراكية العظمى)، في الدورة العادية الخامسة للجمعية

العامة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الدول العربية ، المنعقدة في بيروت للفترة من23- 29 /1995/6.

- الجهاز المركزي للإحصاء : الإحصاء السنوي 2005.
- الجمهورية اليمنية ، المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية ، التقرير الاستراتيجي اليمني ط2005.
- الجمهورية اليمنية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي – التقرير الاقتصادي السنوي 2006.

خامسا : المجلات

- الاستثمار ، مجلة متخصصة تعنى بشؤون الاستثمار ، العدد13 مارس 2006.
- اقتصاد وأسواق – مجلة أهلية متخصصة ، صادرة عن مركز دراسة السوق والمستهلك باليمن – ع32 – فبراير2006.
- الرصيد ، مجلة المصارف والتأمينات والأعمال المالية العربية ، العدد3 مارس2008.
- دراسات اقتصادية، مجلة فصلية تصدر عن المؤتمر الشعبي العام ، العدد18يناير- مارس2006.
- مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، مجلة فصلية صادرة عن الأكاديمية العربية للدراسات المالية والمصرفية ، مج13 ، ع3 ، 2005.
- مجلة المصارف الإسلامية ، مجلة دورية مصرفية متخصصة صادرة عن بنك سبأ الإسلامي، العدد3 ، أكتوبر/ ديسمبر2006.
- المصارف الإسلامية ، مجلة دورية مصرفية متخصصة، صادرة عن بنك سبأ الإسلامي ، عدد خاص بمناسبة مرور10 أعوام من حياة بنك سبأ 2008.
- المجلة المغربية للإدارة والتنمية : القانون البنكي ، ط1 ، 2006.
- مجلة نجاح : مجلة شهرية متخصصة في التنمية البشرية والعلوم الإدارية – السنة الثالثة – العدد36 ديسمبر 2007 .

سادسا: المراجع الأجنبية

1- Jack Clark Francis – Investments Analysis and Management-5th Edition McGraw-hill inc. New York 1991

2- James Belasco : Teaching the Elephant to Dance : Empowering Change in Your Organization . New York : Crown publishers; Inc; 1990

3- Munir S. Mohmad Improving Omani Banks Efficiency Using Activity Based Costing Technique –Arab Journal of Administrative Sciences – 2005

4- Mc- Kinnon ,R.I (1973) "Money and Capital in economic development" , Washington DC , Brooking institution , IN "The effect of financial liberalization on Saving and investment in Uruguay " Jain de Molo et James Tybout Revne Economic development and cultural change. Avril 1986.

سابعا: المواقع الالكترونية

www.centralbank.gov. ye

www.ybrd.com.ye

www.cakbank.com.ye

www.banquemisr.com.eg

www.gcc.sg.org/gccstatvol12/Ecostat/eco

المـــــــــــــــلاحق

الملحق الأول

قائمة الجـــــــــداول

م	الجدول	العنـــــــــــــــوان	الصفحة
1	1:1	تطور متوسط دخل الفرد خلال الفترة من2001 -2006 بالأسعار الجارية	16
2	2:1	يبين مؤشرات الفقر حسب مسح 1998	18
3	3:1	التقديرات المالية المطلوبة لتحقيق أهداف الألفية	18
4	4:1	حجم الادخار وعلاقته بالاستثمار خلال الفترة 2001 – 2005	19
5	5:1	الاستثمار الخاص خلال الفترة 2003 – 2005	19
6	6:1	الاستثمارات المرخصة حسب التكلفة للفترة 2002 – 2004	20
7	7:1	تطور عدد المؤسسات التمويلية في اليمن خلال الفترة 2001 – 2005	21
8	8:1	هيكل الجهاز المصرفي اليمني كما هو في2006/12/31	23
9	9:1	يبين حركة نشاط بنك التسليف التعاوني الزراعي خلال الفترة 2004-2006	29
10	10:1	أهمية التدريب والدعاية والإعلان والأبحاث والاستشارات في مصاريف بنك التسليف الزراعي.	30
11	11:1	شروط الشرائح الرئيسية الثلاث للبنك الدولي لمصفوفة الإصلاح المصرفي اليمني عام 97.	37
12	12:1	الأصول الخارجية للجهاز المصرفي.	42
13	13:1	معدل نمو العرض النقدي خلال الفترة 2000 – 2006	43
14	14:1	حركة تغير الاحتياطي الإلزامي على الدولار مقابل الريال	46
15	15:1	أهم التطورات المصرفية لكل من البنوك التجارية والإسلامية – جانب الموارد	47
16	16:1	معدل الفائدة الحقيقي من 2001 – 2006	48
17	17:1	نصيب كل بنك من البنوك التجارية والإسلامية من حجم الودائع خلال ثلاثة أعوام مرتبة حسب حجم الودائع	49
18	18:1	أهم التطورات المصرفية لكل من البنوك التجارية والإسلامية – جانب الاستخدامات.	51
19	19:1	تفاصيل الائتمان المصرفي للقطاع الخاص خلال الفترة من 2000 – 2006	53
20	20:1	نصيب كل بنك من البنوك التجارية والإسلامية في حجم التمويل المقدم للقطاع الخاص خلال أربعة أعوام مرتبة حسب حجم التمويل لعام 2006	54
21	21:1	نصيب كل بنك من البنوك التجارية والإسلامية في أذون الخزانة وشهادة الإيداع المصرفية خلال ثلاثة أعوام مرتبة حسب حجم التمويل 2005.	56
25	1:2	عدد فروع البنك اليمني والأفراد العاملين فيه في نهاية 1992.	72
26	2:2	عدد المراسلين الخارجيين.	75
27	3:2	أهم الأعمال الاقتصادية للبنك اليمني في مرحلة التأسيس من62 – 70	80
28	4:2	مكونات الجهاز المصرفي في شمال اليمن- سابقا – في1980/12/31	81

29	5:2	أهم عناصر الميزانية العمومية وقائمة الدخل للأعوام 1970،1980	82
30	6:2	أهم المؤشرات المالية للبنك مقارنة بالجهاز المصرفي حسب بيانات عام88	85
31	7:2	التزامات البنك اليمنى للبنوك المراسلة على ذ مة البنك المركزي اليمنى عام 1995.	88
32	1:3	مصفوفة الفاعلية والكفاءة	104
33	2:3	مقومات نسبة السيولة القانونية في اليمن	115
34	3:3	مقومات نسبة رأس المال إلى الموجودات الخطرة في اليمن	117
35	4:3	العلاقة المزدوجة بين الأداء الداخلي والبيئة الخارجية SWOT	128
36	5:3	عدد استمارات الاستبيان الموزعة ونسبة الاسترداد	131
37	6:3	يوضح أسماء من تم مقابلتهم من القيادات	133
38	7:3	عدد استمارات المقابلة ونسبة الاسترداد	134
39	8:3	أهم المقابلات الشخصية للكفاءات المغادرة	134
40	1:4	التوزيع النسبي لودائع البنك اليمني حسب الآجال	147
41	2:4	معدل التغير في الحصة السوقية للبنك اليمني من الودائع خلال الفترة من 97- 2006.	148
42	3:4	معدل التغير في الودائع الآجلة	151
43	1:5	عرض السيولة والطلب عليها في البنك التجاري	172
44	2:5	محددات الرصيد النقدي في البنك الفرد	183
45	3:5	الميزانية العمومية للبنك اليمني لعام 2006.	217
46	4:5	حركة نمو القروض والاستثمارات في البنك اليمني 97- 2006.	221
47	5:5	حجم ونوع وأهمية الاستثمارات في البنك اليمني خلال العام 2006.	222
48	6:5	صور التوظيفات الائتمانية للبنك اليمني خلال عام 2006	223
49	7:5	حركة الإحلال بين القروض وأذون الخزانة خلال الفترة98- 2006.	422
50	8:5	معدل العائد على حق الملكية في البنوك السعودية	226
51	9:5	حركة اتجاه معدل العائد على حق الملكية خلال عشر سنوات	227
52	10:5	معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف في البنك اليمني خلال عشر سنوات 97-2006.	229
53	11:5	معدل العائد / حق الملكية للبنكين العموميين اليمني والأهلي مقارنة ببنك التضامن الإسلامي.	231
54	12:5	مصادر إيراد الفوائد في البنك اليمني خلال عام 2006.	232
55	13:5	الإيرادات من الفوائد للبنك اليمني خلال الفترة من 97 – 2006.	233
56	14:5	مصادر إيراد التمويل والاستثمار في بنك التضامن الإسلامي لعام2006.	235
57	15:5	نسبة إيرادات العمولات والخدمات المصرفية / أرباح النشاط في البنك اليمني مقارنة ببنكي التضامن والأهلي للعام المالي 2006.	236
58	16:5	تطور نسبة إيرادات العمولات / أرباح النشاط للبنك اليمني خلال الفترة من 2000 – 2006.	237
59	17:5	خلاصة التحليل الوصفي للفصلين الرابع والخامس	240
60	1:6	مقدار التباين بين وضعي بنكين إسلاميين	244
61	2:6	مقدار التباين بين وضعي بنكين تجاريين	245
62	3:6	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بالجانب الاستراتيجي للبنك	247

63	4:6	تحليل التباين الأحادي للمجموعة A تبعا للمؤهل والخبرة والدخل	250
64	5:6	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بجانب تركيبة مجلس الإدارة وشكله القانوني	251
65	6:6	تحليل التباين الأحادي للمجموعة B تبعا للمؤهل والخبرة والدخل	253
66	7:6	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بجانب نوعية العاملين واستجابتهم للتأهيل	254
67	8:6	مقدار ما يحققه من الودائع كل ريال ينفق على أجور ورواتب الموظفين لعام 2006	255
68	9:6	مقدار ما يحققه الموظفون والعمال من إيرادات تشغيل خلال العام وذلك من واقع بيانات 2006	255
69	10:6	عدد العاملين في البنك اليمني مقارنة بالبنك العربي والتضامن	256
70	11:6	تحليل التباين الأحادي للمجموعة C تبعا للمؤهل والخبرة والدخل	257
71	12:6	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بجانب فعالية التدريب وواقعيته.	258
72	13:6	تحليل التباين الأحادي للمجموعة D تبعا للمؤهل والخبرة والدخل	260
73	14:6	عدد المتدربين لدي المعاهد والأكاديميات المتخصصة خلال المدة من 2000 إلى 2005.	261
74	15:6	نصيب الفرد الواحد في ميزانية التدريب مقارنة بالبنوك الوطنية لعام 2006	262
75	16:6	ميزانية التدريب مقارنة بميزانيتي التبرعات والإعلان والنشر.	262
76	17:6	التوزيع التكراري والنسبي لإجابات العينة المتعلقة بجانب حوافز العمل والرضا الوظيفي.	264
77	18:6	تحليل التباين الأحادي للمجموعة E تبعا للمؤهل والخبرة والدخل.	265
78	19:6	متوسط نصيب الفرد من الأجور خلال الشهر من واقع بيانات 2006.	266
79	20:6	مؤشر الاستقرار السياسي السنوي في اليمن 96- 2004.	275
80	21:6	مؤشر سيادة القانون في اليمن 96- 2004.	276
81	22:6	مؤشر انتشار الفساد خلال الفترة 2003 – 2005.	277
82	23:6	مؤشر فعالية الحكومة خلال الفترة 96 – 2004.	279

الملحق الثاني
قائمة الأشـــــــــكال

م	الشكل	العنـــــــــــــــوان	الصفحة
1	1:2	الهيكل التنظيمي للبنك اليمني في باكورة حياته حتى 63/12/31.	70
3	2:2	الهيكل التنظيمي للبنك اليمني في نهاية 1970.	71
4	3:2	الهيكل الإداري للبنك اليمني في نهاية عام1992.	73
5	4:2	الهيكل التنظيمي للمنطقة.	74
6	5:2	الهيكل التنظيمي للفروع.	75
7	1:3	علاقة الإدارة بالكفاءة والفاعلية.	103
8	2:3	مكونات العائد على الاستثمار[خريطة دي بونت] للبنوك التجارية	121
9	1:4	يبن التوزيع النسبي للودائع حسب الآجال في البنك اليمني	147
10	2:4	بن التوزيع النسبي للودائع حسب الآجال في بنك التضامن	147
11	3:4	معدل التغير في الحصة السوقية للبنك اليمني خلال الفترة من 97- 2006	149
12	4:4	معدل التغير في الحصة السوقية لبنك التضامن الإسلامي خلال الفترة من 98- 2006	150
13	5:4	معدل التغير في الحصة السوقية لكل من البنك اليمني وبنك التضامن الإسلامي	150
14	6:4	معدل التغير في الودائع الآجلة لكلا البنكين اليمني والتضامن	151
15	1:5	أسلوب ونمط تخصيص الأموال وفقا لمداخل مجمع الأموال	174
16	2:5	أسلوب تخصيص الموارد على الاستخدامات بنسب	176
17	3:5	حركة نمو القروض والاستثمارات خلال الفترة 97- 2006	221
18	4:5	حركة الإحلال بين القروض وأذون الخزانة خلال الفترة98- 2006	224
19	5:5	حركة اتجاه معدل العائد على حق الملكية	228
20	6:5	اتجاه معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف في البنك اليمني خلال الفترة 96– 2006	230
21	7:5	مقدار فوائد النشاط الائتماني في البنك اليمني مقارنة بما يحصل عليه من أذون الخزانة والبنك المركزي خلال عشرة أعوام 97- 2006	234
22	8:5	إيرادات العمولات والخدمات المصرفية للبنوك الثلاثة للعام المالي 2006	236
23	9:5	تطور نسبة إيرادات العمولات / أرباح النشاط للبنك اليمني خلال الفترة من 2000 – 2006	237

الملحق الثالث

خلاصة المؤشرات الاقتصادية الرئيسية للأعوام 2002 – 2005

السنوات / البنود	2001	2002	2003	2004	2005
1- عدد السكان في منتصف العام (ألف نسمة)	17743	18284	18841	19414	20006
2- الإنتاج والأسعار :					
• الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق (مليار ريال)	1662	1878	2160.6	2563.5	3207
• صافي دخل عوامل الإنتاج من العالم الخارجي (مليون ريال)	-106	-132	-175.6	-235.5	-295.7
• **الناتج القومي الإجمالي (مليار ريال)**	1556	1746	1985	2328	2911.3
- متوسط سعر الدولار* (ريال)	173	178.8	184	185.7	194.9
• **الناتج القومي الإجمالي (مليار دولار)**	9	9.77	10.8	12.54	14.94
• متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي (دولار)	507	534	573	646	747
(التغيرات في المائة)					
• الناتج المحلي الإجمالي الاسمي		12.5	14.9	17.2	18.9
• الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي		4.9	3.8	4.0	4.6
• الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي غير النفطي		5.7	4.8	5.5	6.1
• الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي النفطي		0.5	-2.1	-5.0	-4.7
• مخفض الناتج المحلي الإجمالي		7.2	10.7	12.7	13.6
• الرقم القياسي لأسعار المستهلك / متوسط الفترة		12.2	10.8	12.5	11.8
• الرقم القياس لأسعار المستهلك / نهاية الفترة		4.3	13.6	10.0	19.8
• سعر تصدير النفط الخام (متوسط مرجح) دولار للبرميل		24.6	27.9	36.6	51.5
3- الدخل القومي المتاح وتخصيصاته : **بالمليون ريال**					
• الدخل القومي المتاح	1662083	1859791	2095365	2385607	2956304
• الاستهلاك النهائي الكلي	1323272	1544790	1745331	2019950	2448559
• الاستهلاك النهائي العام	236313	279088	296562	321897	427407
• الاستهلاك النهائي الخاص	1086959	1265702	1448769	1698053	2021152
• الادخار القومي	338811	315001	350034	365657	507745
3- مالية الدولة : **نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي**					

• إجمالي الإيرادات والمنح		31.1	30.9	31.5	36.5
• إيرادات النفط والغاز		20.7	22.1	22.7	27.8
• الإيرادات غير النفطية		8.9	8.5	8.0	8.8
• المنح		1.5	0.4	0.7	
• إجمالي النفقات		32.2	35.7	33.6	38.8
• النفقات الجارية		25.6	26.7	24.2	29.9
• النفقات التنموية الرأسمالية		6.6	9.1	7.8	7.0
• الميزان الكلي (على أساس نقدي)		1.1-	4.8-	2.1-	2.3-
• التمويل		0.9-	3.7	1.6	1.4
• الدين العام الإجمالي القائم		50.2	51.8	45.7	39.1
• الدين الداخلي الصافي		2.6	6.9	6.8	5.9
• الدين الخارجي		47.6	44.9	38.9	33.2
نسبة خدمة الدين الخارجي (الالتزامات / صادرات السلع والخدمات)			4.6	6.7	5.7
4- القطاع الخارجي :	**بالمليون دولار**				
أ- الحساب الجاري	670.9	443.4	175.7	224.6	633.1
- الميزان التجاري	766.5	601.9	367.0	817.1	1700.3
- الصادرات منها :	3366.9	3684.4	3924.4	4675.7	6413.2
• النفط الخام	2905.1	3146.6	3452.7	4303.2	5952.0
• حصة الحكومة	1585.4	1600.0	1828.4	2259.2	3114.9
• حصة الشركات	1319.7	1546.6	1624.3	2044.0	2837.1
- الواردات	-2600.4	-3082.6	-3557.4	-3858.6	-4712.9
- الخدمات والدخل والتحويلات (صافي)	-95.5	-158.5	-191.3	592.6	1067.1
ب- الحساب الرأسمالي والمالي بما في ذلك صافي الخطأ والسهو	-17.7	154	159.9	307.7	-48.8
ج-الميزان الكلي	653.2	597.4	335.6	532.3	584.4

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء – الإحصاء السنوي 2005

البنك المركزي اليمني – التقرير السنوي 2005

الملحق الرابع

الجدول يوضح أهم أنشطة البنك الاستثمارية مصنفة حسب القطاعات الاقتصادية

اسم القطاع الاقتصادي	اســـــــــم الشركة	أعوام نشاطها	حجم الاستثمار بآلاف الريالات	ملا حظـــــــات
قطاع الطاقة النفطية والكهربائية	- شركة المحروقات اليمنية	1962- 1979	4000-2035	تجدر الإشارة إلى أنه تم تجميع ما تم عرضه من نسب مساهمة البنك في هذه الشركات من واقع التقارير السنوية ، وما لم يتم عرضه يرجع إلى عدم ظهوره في تلك التقارير ، ولا توجد جهة تستطيع أن تعطي أرقام صحيحة.
	- شركة كهرباء الحديدة	1963- 1974	2000 - 500	
	- شركة كهرباء تعز	1967- 1974	2600 - 400	
	- شركة كهرباء صنعاء	1967- 1964	2250 – 500	
قطاع الزراعة	- شركة المخا للزراعة	1966- 1979	271 - 271	
	- الشركة العامة للقطن	1968- 1985	600 - 600	
	ش.تسويق المنتجات الزراعية	1982- 1987	825 - 825	فمدير إدارة الاستثمار الذي يفترض أن يكون المراقب على أداء تلك الشركات ، ليس لديه أكثر مما حصلنا عليه من التقارير السنوية.
	- شركة أعلاف الدواجن	1984- 1989	517 - 323	
	- ش.ى.للاستثمار الزراعي	1984- 1985	255 - 255	
	- الشركة المتحدة للدواجن	1986-	1700-	
قطـــاع الصناعة	- ش.التبغ والكبريت الوطنية	1964 – ق004	125 -	2005/(13.68)739.354
	- ش.ى.ص.وتجارة الأدوية	1964 – ق004	156 –	2005 - 5.880
	- ش.ى.للطباعة والنشر	1970 - 1979	600 - 600	
	- ش.صنعاء للمرطبات	1981-	1000-	؟
	- ش.اليمنية للسينما	1981-	1428	؟
	- ش.اليمنية لتكرير الملح	1981- ق2004	923	2004-7592
	- الصناعات الحكومية	1984-	305	؟
	- ش.ى. لصناعة البطاريات	1985- ق2004	793	2004-2300
	- ش.الدار للطباعة والنشر	1985- 1986	380 - 380	
	- ش.ى.لصناعة الجبس	1986-	250 -	؟
	- الشوالات اليمنية	1988-	1000-	؟
قطاع التجارة الخارجية	- ش.ى.للتجارة الخارجية	1964 - 1979	245 - 175	
	- الجمعية الاستهلاكية لموظفي الدولة والقطاعين(ع- مخ)	1978 - 1980	500 - 500	
قطاع الخدمات المالية	- شركة مأرب للتأمين	1974- ق 2004	528-	(%53)117.349
	- البنك الصناعي اليمنى	1977- 2003	2500- 500	

	- بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار	1977- ق 004	-1875	178.937 (7.6%) ص 25
	- بنك اليمن الدولي	1978- ق	-2500	؟
	- شركة الخدمات المالية تحت التأسيس	2500 - ق	57.330	أسست عام 2005
الاستثمارات الخدمية	- الشركة.ى.ك.للتنمية العقارية	1978- ق4	-8525	2005 – 168.870
	- ش.ى.البريطانية للاستثمار	1981- 1992	375 - 500	
	- الشركة اليمنية للفنادق	1982- ق	500 -	(7000) 2000تحت التصفية
	- الشركة اليمنية للعقارات	1984- 1985	19500- 19500	
	- ش.ى. للإنشاء والتعمير	1984- 2003	6500- 12750	
	- فندق اليمن السعيد	1988- ق	2500- 2500	2005 تحت التصفية ص25

المصدر : سعيد الشيباني - البنك اليمني للإنشاء والتعمير، أربعة وثلاثون عاما من العطاء التنموي – مصدر سابق - ص348 - 356

: التقارير السنوية 2004 و2005 ص25

الملحق الخامس

أهم التمويلات الائتمانية و الاستثمارية للبنك مصنفة حسب النوع من1963-1991

السنة	سلفيات وقروض	استثمارات	تمويل التجارة الخارجية	الإجمالي
1963	4.668	2.535	4.916	15.792
1964	2.145	6.752	3.920	12.837
1965	5.067	5.497	8.129	18.693
1966	10.508	6.211	6.418	23.137
1967	13.291	4.306	15.352	32.949
1968	21.450	25.409	10.172	57.031
1969	38.685	18.065	17.075	73.825
1970	51.832	6.430	17.692	75.954
1971	63.442	9.178	118.201	190.821
1972	104.744	13.509	157.849	576.102
1973	145.565	15.563	215.307	376.465
1974	212.122	17.214	387.527	616.863
1975	237.792	10.628	498.745	747.165
1976	568.481	12.455	1.339.388	1.920.324
1977	857.730	18.780	944.440	1.820.950
1978	1.031.300	36.665	1.219.771	2.287.736
1979	1.150.785	46.436	1.759.212	2.956.433
1980	1.590.040	57.525	1.853.186	3.500.751

3.304.773	1.685.048	68.384	1.521.341	1981
3.451.573	1.809.520	104.530	1.537.523	1982
3.918.879	2.112.347	126.929	1.679.603	1983
7.160.951	4.476.144	147.725	2.537.082	1984
8.741.894	5.536.957	164.021	3.040.916	1985
10.064.230	6.266.965	164.021	3.633.244	1986
8.199.302	4.980.106	171.608	3.047.588	1987
11.264.288	7.530.080	18.708	3.551.500	1988
10.698.640	6.464.135	194.108	4.040.397	1989
16.775.408	11.047.728	206.953	5.520.727	1990
13.941.402	64.350.199	194.837	7.321.365	1991

الملحق السادس

أهم الدورات التدريبية في البنك اليمني للعام التدريبي 2005

اسم الدورة	مكان الانعقاد	تأريخ الانعقاد	عدد المتدربين
الحسابات الجارية	معهد الدراسات المصرفية	8 – 16 / 2005/01	3
دورة البطاقات المصرفية	=	8 – 12 /01/ 2005	5
إجراءات ومعايير الرقابة التحوطية	=	8 - 16 /01/ 2005	10
دورة مكافحة غسل الأموال	مركز التوفيق والتحكيم	8 – 10 / 2005/01	17
المشغلين الاحتياطيين	مركز التدريب المصرفي	8 – 17 /2005/01	22
ندوة مكافحة غسل الأموال	البنك المركزي اليمني	يوم 30 / 01 /2005م	5
دورة العمليات المصرفية الإلكترونية	=	يوم31 / 01 / 2005م	5
تسويق البطاقات الائتمانية	معهد الدراسات المصرفية	5 – 14 /02/ 2005م	7
دورة صناعة الصناديق الاستثمارية	البنك المركزي اليمني	يوم 01 /02/ 2005م	5
دورة الإعتمادات المستندية	الأكاديمية العربية للدراسات المصرف	5 – 9 / 02 / 2005م	5
الجوانب القانونية للشيكات	معهد الدراسات المصرفية	5 – 16 / 02 / 2005م	4
المراجعة والتدقيق الآلي	مركز التدريب المصرفي	5 – 15 / 02 / 2005م	22
دورة في اللغة الإنجليزية	معهد الدراسات المصرفية	19– 28/ 02 / 2005م	5
الجوانب القانونية في أعمال البنوك الإسلام	=	5 – 16/ 02 / 2005م	4
الخدمات المصرفية الإلكترونية	=	19- 02/28 / 2005م	2
إدارة الفروع	الأكاديمية العربية للدراسات المصرفي	5 - 16 / 03 / 2005م	4
المراجعة والتدقيق الآلي	مركز التدريب المصرفي	2/20- 03/02 /2005م	19
إدارة المخاطر المصرفية	معهد الدراسات المصرفية – عدن	5 – 9 / 3 / 2005م	3
أدارة المخاطر والتدقيق الآلي	مركز التدريب المصرفي	5– 15 / 3 / 2005م	14
الإدارة الفعالة للمرؤوسين	معهد الدراسات المصرفية – تعز	26 – 03/31 /2005م	13
التسويق المصرفي	=	=	17
المصطلحات التجارية	=	3/19 – 2005/03/30م	1
تأهيل مدراء فروع الأمانة ونوابهم في الحاسوب	مركز التدريب المصرفي	2 – 04/21 /2005م	22
مقاصة الشيكات	معهد الدراسات المصرفية – المكلا	9 – 04/13 /2005م	5
أدارة الوقت	=	16 – 04/20 / 2005م	6
التصنيف الموحد للبنوك	=	4/23 – 5/4 / 2005م	2
مؤتمر التأجير التمويلي وتنمية المنشآت الصغيرة	البنك المركزي اليمني	يوم 25 /4/ 2005م	2
العمليات المصرفية	معهد الدراسات المصرفية	16 - 4/27 / 2005م	6
دورة المهارات البيعية	الأكاديمية العربية للدراسات المصرفي	5 – 11 /5/ 2005م	1

ندوة حول التهيئة لتطبيق بازل1 وبازل2	جمعية البنوك اليمنية	17 – 19 /5/ 2005	3
دورة القضاء الرقابي والمساعد	المركز اليمني للتوفيق والتحكيم	14 – 16 /5 / 2005م	2
دورة في اللغة الإنجليزية	معهد الدراسات المصرفية	4/9 – 5/14 /2005م	1
تأهيل المشغلين	مركز التدريب المصرفي	16 - 25 / 5 /2005م	23
التأمين الشامل	معهد الدراسات المصرفية	7 – 18 / 5 / 2005م	5
إدارة الموارد البشرية	=	7 – 12 / 5 / 2005م	4
إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية	=	4 – 15 / 5 / 2005م	1
ورشة عمل حول بازل (1) وبازل (2)	البنك المركزي اليمني	يوم 17 / 6 / 2005م	2
الحوالات السريعة	مركز التدريب المصرفي	11 – 13 /6 / 2005م	35
المحاسبة في البنوك التجارية والإسلامية	معهد الدراسات المصرفية	18 – 29 /6 / 2005م	4
المراجعة والتدقيق الداخلي للبنوك	=	9 – 20 /7 /2005م	9
دور الموازنات التقديرية وأساليب اعدادها	=	7/23 - 3 / 8 / 2005	2
دراسة الجدوى الاقتصادية	=	13 – 24 /8 /2005م	4
المحاسبة المصرفية	=	20 – 25 /8 /2005م	2
تمويل المشروعات الصغيرة	=	27/ 8/ - 7/9 / 2005م	8
صيغ التمويل وادارة المحافظ الاستثمارية	=	17 - 28 / 9 / 2005م	3
ادارة الجودة في الخدمات المصرفية	=	=	3
معدلات الأداء لرفع كفاءة المصرف	=	13 – 21 /12/ 2005م	6
ندوة حول مخاطر الائتمان	البنك المركزي اليمني	11/28 /2005م	2
تجارة الخدمات عبر التكنولوجيا	البنك الدولي	9 / 11 / 2005م	1
القواعد الدولية لعرض واعداد القوائم الماليا للبنوك	الأكاديمية العربية للدراسات المصرفي	10 – 21 / 2005/9م	3
تحليل وتقييم العميل المصرفي(ورشة عمل	=	11/26 - 12/7 /2005م	11

المصدر : مركز التدريب المصرفي . * مقابلة مع يحي أبو طالب مدير مركز التدريب بتاريخ 2006/3/24 .

الملحق السابع
أسماء من تم مقابلتهم من قيادات وموظفي البنك

م	الاسم	الوظيفة	تاريخ المقابلة
1	محمد سعيد الشطفة	عضو مجلس الإدارة	23- 6 - 2006
2	حسين محمد السفاري	=	23- 6 – 2006
3	محمد سعيد ظافر	=	6 - 3 - 2008
4	عبدالرحمن سالم ذيبان	=	10- 3 - 2008
5	توفيق محمد سيف ثابت	=	10- 3- 2008
5	عبد الناصر نعمان الحاج	نائب المدير العام للعمليات المصرفية	15-4-2006، 10-3-2008
6	محمد أمين الصغير	نائب المدير العام للشئون المالية	18-6-2006، 8-3-2008
7	عبدالرحمن السقاف	نائب المدير العام للتدريب	19-6-2006
8	عادل مكرد	مدير إدارة الفروع	10-3-2006، 18-6-2006
9	محمد سيف	مدير إدارة الائتمان	16-4-2006- 6/ 3- 2008
		مدير الشئون الإدارية	17-4-2006
		مدير المراجعة	17-4-2006
9	د/ محمد البواب	مدير إدارة العلاقات العامة	22-6-2006، 8-3-2008
10	م/ عارف محمد عوض	مدير إدارة الكمبيوتر	8-3-2008
11	على صالح القهالي	مدير إدارة الاستثمار	26-3-2008
12		مدير الإدارة الدولية	6-3-2008
13		مديرا لدراسات والتخطيط	15-4-2006، 8-3-2008
		مدير إدارة النظم	13-4-2006
14	عبدالكريم قاسم	نائب مدير إدارة الفروع	22-6-2006
15	عابد	نائب مدير الإدارة القانونية	20-4-2006،18-6-2006
16	حمود	=	18-6-2006
17		مدير منطقة تعز	16-2-2008
18	عبدالله قائد	مدير فرع تعز الرئيسي	11-2-2008
19	يحي عطية	نائب مدير فرع تعز الرئيسي	16-1-2008
20	فؤاد	رئيس قسم التسهيلات	21-1-2008
21	كوكب محمد عبده	رئيس قسم الشئون القانوني	23-11-2005،19-1-008
22	محمد نعمان	مديرفرع26سبتمبر	12-2-2008
23		نائب مدير فرع 26	12-2-2008
24	أحمد سفيان	رئيس قسم التسهيلات	20-1-2008
25	عبدالعزيز مكرد	رئيس القسم الخارجي	20-1-2008
26	عادل الحكيمي	رئيس قسم الشئون الإدارية	24-1-2008
27	عبدالله آغا	قسم خدمة العملاء	24-1-2008
28	إنتصار	قسم التحويلات	12-2-2008
29	قادري	القسم الخارجي	20-1-2008

الملحق الثامن

استمارة استقصاء (مقابلة) أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

س1/ ما هي الرؤية (الحلم أو الطموح أو التميز) الذي كنت ومازلت تحلم به أن يكون عليه حال البنك اليمني ؟
ج / .....

س2 / هل كانت هذه الرؤية أو الطموح في شعور ووجدان :
( ) كل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
( ) البعض منهم .
( ) في شعورك أنت فقط .

س3 / إذا كانت هذه الرؤية أو الطموح لدى كل العاملين ، فكيف تكونت ؟ هل بسبب :
( ) التوعية المستمرة لقيادة البنك .
( ) الدورات التدريبية .
( ) وسائل أخرى يرجى ذكرها .....

س4 / ما هي الرسالة التي يحملها البنك اليمني لرواده ؟ بمعنى آخر كيف يقدم نفسه لهم ؟ على أنه ماذا . بماذا يتفوق على منافسيه ؟
ج / .....

س5 / ما هي الأهداف الإستراتيجية للبنك اليمني ؟
ج / .....
.....

س6 / هل السياسات التشغيلية للبنك اليمني تخدم أهدافه الإستراتيجية ؟
نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س7 / إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يتم ذلك ونسبة إيرادات الفوائد المتحصلة من عملية الائتمان لا تتجاوز 17.6% خلال عام 2006 ؟
ج / .....

س8/ بعد مرور عشر سنوات من الإصلاح والتحديث 97 – 2006 :
هل انتم راضون عن وضع مصرفكم مقارنة بوضع مصارف محلية أنشئت في العام نفسه96م وذلك من حيث :

- حجم الموجودات نعم ( ) لا ( )
- حجم الودائـــــع نعم ( ) لا ( )
- حجم الاستثمارات نعم ( ) لا ( )
- حجم القــروض نعم ( ) لا ( )
- عدد الخدمات المقدمة للعملاء نعم ( ) لا ( )
- جودة الخدمة نعم ( ) لا ( )
- حجم ميزانية التدريب نعم ( ) لا ( )
- نصيب السهم الواحد من الربح نعم ( ) لا ( )

التعليل.....
.....

س9/ تظهر التقارير السنوية للبنك نموا متسارعا في حجم الاستثمارات في أذون الخزانة وصلت إلى 51.5% في العام2005 مقابل انخفاض مستمر في حجم القروض وصل الى8% ، بينما حجم الاستثمارات في حدود0.5% .
من فضلك:
- هل هذا توجه مستقبلي لدى إدارتكم ؟ أم مجرد ترتيب وضع وأخذ نفس عميق من أجل انطلاقة جديدة ؟
.....
.....
- وهل صحيح أن اعتمادكم المطلق على أذون الخزانة هو السبب في إلغاء إدارتي التسويق والاستثمار ، وإلقاء مهمة الأولى على موظف في إدارة الفروع ، بينما الثانية ليس لها بديل ؟

.....
.....
.....

س10/ وضع البنك المركزي حدا أدنى لنسبة السيولة التي يحتفظ بها البنك 25%، وقد بلغت هذه النسبة في مصرفكم 74%. من فضلك، هل تمثل هذه النسبة مظهر قوة، أم مظهر ضعف؟ وذالك من منظور:

	قوة	ضعف
السيولة	( )	( )
الربحية	( )	( )
حجم النشاط	( )	( )
نوع النشاط	( )	( )
المردود التنموي	( )	( )

س11 / أثبتت التحاليل المالية لقوائم البنك خلال الفترة 97- 2006 تدهورا مستمرا في حصته السوقية في كل من (الودائع والائتمان) نسبة إلى الجهاز المصرفي وذلك لصالح بعض البنوك التجارية والإسلامية ، وباعتبارك خبيرا مصرفيا وواحد من ربان هذه السفينة - البنك اليمني - إلى أي من الأسباب الآتية يرجع ذلك التدهور:

م	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
1-	التدخل السلبي للحكومة			
2-	الخوف من الفشل			
3-	ندرة الكفاءات.			
4-	عدم استجابة العاملين للتأهيل .			
5-	غياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى قيادة البنك .			
6-	عدم قدرة القيادة على جعل جميع كوادر البنك يحملون رؤية واحدة ورسالة مشتركة .			
7-	ضعف كفاءة مجلس الإدارة			
8-	تركيبة المجلس وشكله القانوني			

- أسباب أخرى اذكرها من فضلك .....

س12/ في مقابلة مع مدراء عموم البنوك التجارية المحلية (العربي ، اليمن الدولي ، اليمن والكويت) أفادوا أنهم تقدموا إلى البنك المركزي بطلبات متكررة للحصول على تصاريح لفتح فروع تعمل بالآلية المصرفية الإسلامية وهم على أمل أن يستجيب لهم قريبا ، فهل عندكم نفس التوجه ؟

ج- .....
س13/ إذا كانت الإجابة بلا فلماذا ؟ .....

س14/ إذا كانت الإجابة بنعم فما هي الإجراءات التي اتخذتموها لتوفير هذه الخدمة لعملائكم ؟

.....

س15 / ما هي الإستراتيجية التي تعتقد أنها فعالة و كفيلة بتنشيط حركة البنك واستعادة دوره الريادي .

خصخصته ( ) دمجه مع الأهلي ( ) إعادة هيكلته ( )

أخرى.....

س16 / إذا كنت ترى إعادة هيكلته ، فأي هيكلية تقترحها ؟

ج / .....

مع خالص الشكر والتقدير

الملـــحق التاسع

استقصاء أراء العاملين ـ استمارة الاستبيان ـ

المملكـــــــــــة المغربيـــــــــــــة
جامعة محمد الخامس ـ الرباط اكدال ـ
كلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية
وحدة التسيير

آخى الكريم/ أختي الكريمة

إن هذا الاستبيان قد صمم كجزء من بحث لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة المصرفية بعنوان

(تقييم كفاءة وفاعلية أداء المؤسسات المصرفية العمومية في اليمن- البنك اليمنى للإنشاء والتعمير- أنموذج) والذي يقوم به الباحث/ صادق احمد عبدا لله السبئى بإشراف الأستاذ الدكتور/عمر الكتاني .

ويود الباحث أن يشير إلى أن مساهمتكم في إبداء الرأي الدقيق عن الأسئلة الواردة بالقائمة سيكون لها أكبر الأثر في إثراء البحث والوصول إلى نتائج دقيقة تمكنا من تقد يم رؤى علمية صحيحة تحقق أهداف مجتمعنا اليمني من مؤسساته الوطنية ، إن شاء الله تعالى.

أرجو تعاونكم الصادق معنا لما فيه الصالح العام مع العلم أن ما ستدلون به من أراء ستكون سرية ولن تخصص لغير البحث العلمي .

والسلام عليكم ورحمة الله.

الباحث

أولا: المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر( ) أنثى ( ).

2- تاريخ التوظيف بالبنك اليمني ..... المجموعة الوظيفية التي و صلت اليها .....

3- الوظيفة التي تشغلها حاليا ..... الخبرات السابقة خارج البنك اليمني .....

4- الدخل الشهري : اقل من 30الف ( ) من 31 ـــ50 ألف ( ) من 51ـــ 70 إلف ( ).

من 71ـــ 100 ألف ( ) من 100ـــ 150الف( ) أكثر من 150 ألف ريال ( ).

5- المؤهلات العلمية التي لديك :

المؤهل	التخصص	تأريخ الحصول عليه
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

6- اللغات الأجنبية التي تجيدها ؟

1- ..... 2- .....

ثانيا : معلومات تتعلق بجانب التدريب

س1/ - هل شاركت كمتدرب في دورات متخصصة في المجال المالي والمصرفي خلال الفترة من 97- 2006م :

نعم ( ) لا ( )

س2 /- في حالة الإجابة بنعم على السؤال السابق يرجى ذكر الآتي :

اسم الدورة	الجهة المنظمة	مكان الانعقاد
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

س3 / كيف يتم ترشيح المتدربين لحضور الدورات التدريبية ؟

( ) ترشيح من الجهة المسئولة عن التدريب. ( ) ترشيح من الرئيس المباشر.

( ) بناء على تقارير تقييم الأداء . ( ) ترشيح مركزي من الإدارة العامة

( ) طرق أخرى أذكرها من فضلك .....

س4 / هل هنا دورات تدريبية منتظمة ؟ نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س5 / هل يؤخذ رأيك قبل ترشيحك لحضور برنامج تدريبي ؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

س6 / هل جاءت البرامج التدريبية التي حضرتها عملية ومحققة لرغباتك وتطلعاتك المهنية ؟

نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س7 / هل شعرت بتفاعل مع البرامج التي حضرتها ؟

نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س8/في حالة الإجابة "بلا" أو "إلى حدما" اذكر الأسباب من فضلك

.....

.....

س9 / هل يتاح للمتدرب تطبيق ما اكتسبه من معلومات أثناء التدريب في مجال عمله بالبنك ؟

نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س10 / هل تتم المتابعة والتقييم للمتدرب في واقع العمل ؟

نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س11 / إذا كانت الإجابة بنعم من يقوم بتقييم المتدرب في واقع العمل ؟
ج/ .....

س12 / هل هناك حوافز يحصل عليها <u>المتفوق</u> في البرنامج التدريبي ؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

حددها إذا كانت موجودة .....

س13 / ما هي الحوافز التي تقترحها أنت للمتفوقين في البرامج التدريبية ؟
ترقيـــــة ( ) مكافأة مالية ( ) منحة تدريبية للخارج ( )

حوافز أخرى اذكرها من فضلك .....
س14 / ما هي البرامج التدريبية التي تراها مناسبة لرفع كفاءات العاملين في قسمك أو إدارتك ؟
1- .....
2- .....
3- .....
4- .....

<u>ثالثا : معلومات تتعلق بجانب حوافز العمل والرضا الوظيفي.</u>

س1 / ما هي درجة شعورك بالرضا تجاه الحوافز الممنوحة لك من البنك <u>مقابل مؤهلاتك و خبراتك السابقة</u> ، مثل: (الراتب ، والمكافآت ، والبدلات ، والمستوى الوظيفي ....الخ) . هل أنت:
راض ( ) راض إلى حد ما ( ) غير راض( )

س2 / ما هي درجة شعورك بالرضا تجاه الحوافز الممنوحة لك من البنك مقابل عبء العمل الذي تقوم به ، مثل (الراتب ، والمكافآت ، والبدلات ، والمستوى الوظيفي ....الخ) .
راض ( ) راض إلى حد ما ( ) غير راض( )

س3 / يعتقد بعض الموظفين أن البنك يتخلف بسبب سيطرة المحسوبية والشللية على إدارته. هل لمست أنت بنفسك مظهرا من مظاهر المحسوبية أو الشللية في البنك اليمني ؟

نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س4/ من فضلك ضع إشارة ( ) تحدد فيها رأيك الصريح (نعم ، لا ، إلى حد ما) عن مدى ممارسة أي من المهارات التالية في البنك اليمني .

م	العـــــــبارة	نعـــم	لا	إلى حد ما
-1	هل يقدم الرؤساء إرشادات كافية لمرؤ سيهم بالبنك عن كيفية تطوير أنفسهم ذاتيا			
-2	هل يتم تشجيع المرؤوسين في البنك على تقديم الأفكار الجديدة ومكافأتهم عليها .			
-3	هل يتم إشراك المرؤوسين في البنك على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل .			
-4	هل يؤخذ أراء المرؤوسين في وضع طرق عمل جديدة .			
-5	هل يتم تحديد مهام وظيفية للعاملين في البنك تحرك فيهم دوافع التحدي .			
-6	هل تعطى صلاحيات للمرؤوسين للتصرف عند مواجهة المشاكل .			
-7	هل يعطى المرؤوسين الفرصة لإبداء الرأي في أعمالهم .			
-8	هل تشكل فرق عمل لمناقشة المشكلات .			
-10	هل الإجادة في العمل تعني بالضرورة مكافأة .			
-13	هل تجري دراسات مستمرة للتنبؤ بحاجات العملاء للخدمات المصرفية للوفاء بها.			
-14	هل تخضع سياسات وإجراءات العمل في البنك للمراجعة المستمرة بغرض تطويرها .			
-15	هل يشعر كل فرد في البنك بأن لديه القدر الكافي من السلطة والصلاحية لأداء عمله .			

س5/ هل نظام الترقي الوظيفي أو ما يسمى "المسار الوظيفي للعامل في البنك اليمني " يعتمد على تقارير تقييم الأداء ؟
نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س6/ هل أنت راض عن مسارك الوظيفي أي المستوى الوظيفي الذي وصلت اليه في البنك اليمني ؟
راض ( ) راض إلى حد ما ( ) غير راض( )

س7 / هل تحب التغيير والتنقل بين وظائف البنك المختلفة . نعم ( ) لا ( )

س8/ إذا كانت الإجابة بلا اذكر السبب من فضلك .....

س9 / إذا كانت الإجابة بنعم هل هناك أحد من مرؤوسيك من يستطيع أن يقوم بوظيفتك
نعم ( ) لا ( ) الى حد ما ( )

س10/ هل تشعر أن بقاؤك في الوظيفة التي تشغلها يحقق لك تراكم معرفي
نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )
علل إجابتك من فضلك.....

س11 / هل تعتقد أن البنك اليمني قد تأثر بمغادرة بعضا من كفاءاته الإدارية ؟
نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )
السبب من فضلك :.....

س12 / ما هي اقتراحاتك بشأن ما يجب إتباعه للحفاظ على الكفاءات في البنك ؟

.....

.....

رابعا : معلومات تتعلق بالجانب الاستراتيجي للبنك .

س1/ ما هي الرؤية (الحلم أو الطموح أو التميز) الذي كنت ومازلت تحلم به أن يكون عليه حال البنك اليمني ؟

ج / .....

س2 / هل هذه الرؤية أو الطموح في شعور ووجدان :

( ) كل العاملين بالبنك .

( ) البعض منهم .

( ) في شعورك أنت فقط .

س3 / إذا كانت هذه الرؤية أو الطموح لدى كل العاملين ، فكيف تكونت ؟ هل بسبب :

( ) التوعية المستمرة لقيادة البنك .

( ) الدورات التدريبية .

( ) وسائل أخرى يرجى ذكرها .....

س4 / ما هي الرسالة التي يحملها البنك اليمني لرواده ؟ بمعنى آخر كيف يقدم نفسه لهم ؟ على أنه ماذا . بماذا يتفوق على منافسيه ؟

ج / .....

س5 / ما هي الأهداف الإستراتيجية للبنك اليمني ؟

ج / .....

.....

س6 / هل السياسات التشغيلية للبنك اليمني تخدم أهدافه الإستراتيجية ؟

نعم ( ) لا ( ) إلى حد ما ( )

س7 / إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يتم ذلك ؟

ج / .....

س8 / إذا كانت الإجابة بلا لماذا ؟

ج / .....

س9 / أثبتت التحاليل المالية لقوائم البنك خلال الفترة 97- 2006 تدهورا مستمرا في حصته السوقية في كل من (الودائع والائتمان) نسبة إلى الجهاز المصرفي وذلك لصالح بعض البنوك التجارية والإسلامية ، وباعتبارك خبيرا مصرفيا وواحد من ربان هذه السفينة - البنك اليمني - إلى أي من الأسباب الآتية يرجع ذلك التدهور:

م	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
1-	ندرة الكفاءات.			
2-	عدم استجابة العاملين للتأهيل .			
3-	غياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى قيادة البنك .			
4-	عدم قدرة القيادة على جعل جميع كوادر البنك يحملون رؤية واحدة ورسالة مشتركة .			
5-	التدخل السلبي للحكومة			
6-	الخوف من الفشل			

- أسباب أخرى اذكرها من فضلك .....

س10/ كيف تقيمون مجهودات البنك في المحافظة على عملائه واجتذاب عملاء جدد :

ضعيفة وسط جيدة

( ) ( ) ( )

س11/ ما هي الإستراتيجية التي تعتقد أنها كفيلة بتنشيط حركة البنك اليمني واستعادة دوره الريادي .
خصخصته ( ) دمجه مع الأهلي ( ) إعادة هيكلته ( )
أخرى.....

س 12/ إذا كنت ترى إعادة هيكلته ، فأي هيكلية تقترحها ؟
ج /
.....
.....

س13 / هناك الكثير من الكوادر المرشحة للتقاعد سنويا . ما هي الإستراتيجية التي تعتقد أنها عملية وتنصح بها للاستفادة من ذوي الكفاءات منهم خاصة ؟
ج/ .....

مع خالص الشكر والتقدير

الملحق العاشر

استمارة (مقابلة) استقصاء آراء الكفاءات المغادرة من البنك اليمني

- تاريخ التوظيف بالبنك اليمني ..... تأريخ المغادرة .....

- المجموعة الوظيفية التي و صلت إليها .....

- الوظيفة التي كنت تشغلها في البنك قبل المغادرة : .....

- أهم المؤهلات العلمية التي لديك :

المؤهل	التخصص	تأريخ الحصول عليه
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

س1/ هل شاركت في دورات متخصصة في المجال المالي والمصرفي أثناء عملك بالبنك اليمني :

نعم ( ) لا ( )

س2/- في حالة الإجابة بنعم على السؤال السابق يرجى ذكر الآتي :

اسم الدورة	الجهة المنظمة	مكان الانعقاد
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

س3 / من فضلك إلى أي من الأسباب غادرت البنك اليمني ؟

مادية ( ) دينية ( ) صرا عات إدارية ( ) بلوغ سن التعاقد ( ) .

أخرى : .....

س4 / هل تعتقد أن البنك اليمني قد تأثر بمغادرة بعضا من كفاءاته الإدارية ؟

نعم ( ) إلى حد ما ( ) لا ( ) .

السبب من فضلك :.....

س5 / ما هي اقتراحاتكم بشأن ما يجب إتباعه للحفاظ على الكفاءات في البنك ؟

.....

.....

.....

س6 / أثبتت التحاليل المالية لقوائم البنك اليمني خلال الفترة 97- 2006م تدهورا مستمرا في حصته السوقية في كل من (الودائع والائتمان) نسبة إلى الجهاز المصرفي وذلك لصالح بعض البنوك التجارية والإسلامية ، وباعتبارك خبيرا مصرفيا ومعايشا لقياداته وكوادره إلى أي من الأسباب الآتية يرجع ذلك التدهور:

م	العبارة	نعم	لا	الى حد ما
1-	ضعف كفاءة مجلس الإدارة .			
2-	تركيبة المجلس وشكله القانوني .			
3-	ندرة الكفاءات.			
4-	عدم استجابة العاطلين للتأهيل .			
5-	غياب الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى قيادة البنك .			
6-	عدم قدرة القيادة على جعل جميع كوادر البنك يحملون رؤية واحدة ورسالة مشتركة .			
7-	التدخل السلبي للحكومة			
8-	الخوف من الفشل			

- أسباب أخرى اذكرها من فضلك .....

س7 / ما هي الإستراتيجية التي تعتقد أنها فعالة و كفيلة بتنشيط حركة البنك واستعادة دوره الريادي .
خصخصته ( ) دمجه مع الأهلي ( ) إعادة هيكلته ( )
أخرى.....

س8 / إذا كنت ترى إعادة هيكلته ، فأي هيكلية تقترحها ؟
ج / .....
.....

س9 / هناك الكثير من الكوادر المرشحة للتقاعد سنويا . ما هي الإستراتيجية التي تعتقد أنها عملية وتنصح بها للاستفادة من ذوي الكفاءات منهم خاصة ؟
ج/ .....

س 10/ من فضلك ما هي مظاهر القوة التي تميز البنك اليمني عن البنوك المحلية من وجهة نظرك كخبير مصرفي.
.....
.....
.....

س 11/ ما هي مظاهر الضعف في خدمات البنك من وجهة نظرك أنت كخبير مصرفي ؟ وما هي إمكانية تلافيها ؟

مظاهر الضعف	إمكانية تلافيها (حلول مقترحة)
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

مع خالص الشكر والتقدير

نتائج التحليل الإحصائي

E14	E13	E12	E11	E10	E9	E8	E7	E6	E5	E4	E3	E2	E1	D3	D2	D1	C2	C1	B3	B2	B1	A3	A2	A1	INCOME	EXPERIENCE	QUALIFIE	
1	1	1	3	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	3	3	1	2	2	2	3	3	**2**	**2**	**2**	1
1	1	3	2	1	1	1	1	2	3	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	1	3	2	**3**	**3**	**1**	2
1	3	3	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	3	1	1	2	2	1	3	3	3	1	3	2	**2**	**2**	**1**	3
3	2	2	2	1	1	2	1	1	3	2	3	2	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	3	2	**2**	**3**	**1**	4
1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	**1**	**1**	**2**	5
2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	3	3	2	1	3	3	**3**	**3**	**2**	6
1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	1	**2**	**2**	**2**	7
1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	**2**	**2**	**1**	8
3	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	3	3	3	**3**	**2**	**3**	9
1	2	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	3	2	1	3	3	3	3	3	**3**	**3**	**2**	10
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	**3**	**3**	**2**	11
2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	**1**	**1**	**2**	12
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	3	3	2	3	**2**	**2**	**2**	13
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	**1**	**2**	**1**	14
2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	3	2	3	1	1	2	3	1	1	3	3	**3**	**2**	**2**	15
2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	2	1	**1**	**2**	**1**	16
1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	**3**	**2**	**2**	17
1	2	3	1	1	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	2	3	**1**	**1**	**2**	18
2	3	3	1	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	1	**1**	**2**	**2**	19
3	1	3	2	1	3	2	3	3	2	1	3	1	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	**3**	**2**	**1**	20
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	3	3	3	**2**	**2**	**2**	21
3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	3	1	1	3	3	**1**	**3**	**1**	22
1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	1	3	2	2	3	3	**2**	**3**	**1**	23
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	1	3	3	3	**2**	**2**	**2**	24
1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	2	1	3	3	**3**	**2**	**2**	25
2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	1	3	3	2	1	1	**3**	**3**	**3**	26
1	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	3	**1**	**1**	**2**	27
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	1	2	3	3	**1**	**2**	**2**	28
3	2	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	3	3	3	2	**3**	**2**	**1**	29
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	**1**	**2**	**2**	30
1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	1	3	1	1	3	2	**2**	**2**	**1**	31
1	3	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	2	2	3	1	**3**	**1**	**3**	32
1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	1	1	2	2	2	**1**	**1**	**2**	33
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	2	2	3	1	2	2	2	3	2	**1**	**1**	**2**	34
3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	1	3	2	2	2	**3**	**2**	**2**	35
1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	3	1	3	3	3	**3**	**2**	**2**	36
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	3	3	1	1	2	3	3	2	**2**	**1**	**2**	37
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	3	3	3	**2**	**2**	**2**	38
2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	3	3	2	2	**1**	**1**	**2**	39
3	1	3	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	3	3	2	1	3	3	3	1	**2**	**2**	**1**	40
1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	**3**	**3**	**1**	41
2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	3	1	1	1	3	3	2	**3**	**2**	**3**	42
1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	3	3	3	**1**	**1**	**1**	43
1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3	3	3	2	1	2	2	3	**2**	**1**	**2**	44
1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	2	2	3	1	2	3	2	3	2	2	**2**	**2**	45
2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	3	3	1	2	3	3	3	2	2	**2**	**1**	46
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	3	3	3	1	**1**	**1**	47
2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	**3**	**1**	48
3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	2	**1**	**2**	49
2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	3	3	1	2	**1**	**2**	50
3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	**2**	**1**	51
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	2	**2**	**1**	52
2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	3	1	3	3	3	3	1	2	**1**	**2**	53