جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم الاقتصادية

التخصص :مالية و بنوك

من إعداد الطالب : بلال أبيـــــش

بعنـوان :

إدارة القروض المتعثرة في البنوك التجارية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري تقرت (BNA)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :2015/05/30

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/مولاي محمد الأخضر..... (أستاذ محاضر– بجامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا

الدكتور / عزاوي أعمر..... (أستاذ محاضر– بجامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مقررا ومشرفا

الدكتور / بوزيد السايح..... (أستاذ محاضر– بجامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا

السنة الجامعية 2014 / 2015

إهداء

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

إلى التي طالما حلمت أن تبصر نجاحي والتفوق الدائم والمتواصل في دراستي، إلى نبع الحنان الفياض، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى الخير والصفاء والأمل " أمي الغالية " حفظها الله.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز

إلى الذي أشعل نفسه شمعة لينير لنا دربنا، إلى الذي تحمل كبد الحياة لنصل نحن، إلى الذي أعطانا من سنين عمره أبي الحنون حفظه الله.

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من علموني علم الحياة إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كتاكيت العائلة" سندس- سلسبيل – آلاء الرحمان –ريتاج- صلاح

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الأصدقاء والأصحاب

إلى كل زملاء دفعة بنوك ومالية 2015

إلى كل من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم أساتذتي الكرام

وإلى كل من علمني حرفا وأطعمني قيمة، وسقاني خلقا

أهدي هذا العمل المتواضع

بلال

شكر

قال الله تعالى

" فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون....."

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الإرادة والصبر والمثابرة لإتمام هذا العمل المتواضع.

واعترافا بالود وحفظا للجميل وتقدير الامتنان، نتقدم بجزيل الشكر وبأسمى عبارات التقدير والاحترام للأستاذ المشرف

" عزاوي أعمر" على توجيهاته القيمة طيلة المسيرة الإشرافية.

وشكر خاص لأوليائنا على تربيتنا، وتأديبنا، وتعليمنا، راجين من الله عز وجل أن يحفظهم جميعهم وأن يجعلهم قرة عين لنا.

إلى كل موظفي البنك الوطني الجزائري بتقرت وأخص بالذكر بخوش زهير وناجية.

وإلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بالنصح والتوجيه.

كما نشكر كل من بسط لنا يد العون من قريب أو من بعيد، وكل من كان له الفضل علينا .

بـــلال

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى كيفية إدارة القروض المتعثرة، وأهم العوامل المؤثرة في تعثر التسهيلات المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري، وأهم ، وعلى هذا الأساس تم اختيار وكالة البنك الوطني الجزائري بتقرت كعينة للدراسة من أجل الوصول أهم الخطوات المستخدمة لإدارة القروض المتعثرة ، مستعملين في ذلك المنهج الوصفي للجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن من أهم أسباب التعثر هو السياسة المنتهجة من طرف الدولة في منح القروض، وعدم الكفاءة الإدارية للمقترض، وفشل المشروع الممول.

الكلمات المفتاحية:

التعثر المالي، إدارة القروض المتعثرة، مخاطر القروض، العميل، مخاطر عدم التسديد .

Abstract :

This study aims to determine the commercial bank's commitment to non-performing loans management, and the most important factors affecting the faltering banking facilities in the Algerian banking sector. From that, we have chosen the Algerian National Bank agency at touggourt as a case study. Furthermore, for the theoretical part, we use the dexsiptive method. Whereas we use the case study as a research instrument.The findings show that the policy that the state followed in the granting of loans is the main reason of the faltering. Also, the lack of administrative efficiency to the borrower, and the failure of the project are another reasons.

Kiv words:

Financial distress, non-performing loans, non-performing loans management.

محتويات الدراســـــة

قائمة المحتويات.....	**الصفحة**
إهداء.....	**III**
شكر.....	**IV**
ملخص.....	**V**
قائمة المحتويات.....	**VI**
قائمة الجداول.....	**VII**
قائمة الأشكال.....	**VIII**
قائمة الملاحق.....	**IX**
مقدمة عامة.....	أ
الفصل الأول : الجانب النظري للقروض المتعثرة.....	**01**
المبحث الأول: الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة –.....	**03**
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة للموضوع –	**14**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري.....	**19**
المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.....	**21**
المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.....	**23**
خاتمة عامة.....	**42**
المصادر والمراجع.....	**46**
الملاحق.....	**50**
الفهرس.....	**59**

قـــائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	الفرق بين التعثر المالي والفشل المالي	04
(1-2)	حجم القروض الممنوحة لتشغيل الشباب من طرف البنك الوطني الجزائري للفترة 1991 إلى 2015	23
(2-2)	حجم القروض الممنوحة لعملاء البنك الكلاسكيين من طرف البنك الوطني الجزائري لسنة 2015	25
(3-2)	الهياكل المتدخلة في مسار تحصيل القروض المتعثرة	28
(4-2)	المرحلة الودية لتحصيل القروض المتعثرة	29
(5-2)	مرحلة ما قبل المنازعات لتحصيل القروض المتعثرة	30
(6-2)	مرحلة النزاعات لتحصيل القروض المتعثرة	31
(7-2)	طبيعة ونوعية القروض المقترضة من طرف البنك الوطني الجزائري	34

قـــــائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	أسباب تعثر القروض	07
(2-1)	مراحل تعثر القروض	09
(3-1)	معالجة القروض المتعثرة	14
(1-2)	تطور القروض الممنوحة لتشغيل الشباب من طرف البنك الوطني الجزائري للفترة 1991 إلى 2015	24
(2-2)	تطور القروض الممنوحة لعملاء البنك الكلاسكيين من طرف البنك الوطني الجزائري لسنة 2015	25
(3-2)	دراسة ملف القرض	36

قـــــــائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
الملحق رقم (01)	أسئلة خاصة بالمقابلة	**51**
الملحق رقم (02)	إعذار الأول	**52**
الملحق رقم (03)	إعذار قبل المتابعة القضائية	**53**
الملحق رقم (04)	حجز ما للمدين لدى الغير	**54**
الملحق رقم (05)	إدارة شؤون أملاك الدولة والشؤون العقارية	**55**
الملحق رقم (06)	رسالة تكليف	**56**
الملحق رقم (07)	تحويل الملف لتعويض الدين من طرف صندوق الضمان	**57**
الملحق رقم (08)	ضمان استرجاع مبلغ التعويض	**58**

مقـــــــدمة

تمثل المصارف الشريان الحيوي لمجمل عمليات إدارة الائتمان المصرفي لما لها من دور كبير في دعم وتنشيط الاقتصاد وزيادة فعاليته ، من خلال تمتعها بخبرات عديدة في تنفيذ أهداف ومكونات السياسة النقدية للدولة ، وبعناصرها الائتمانية والنقدية وعليه فإنها تساهم بشكل جوهري في تصعيد الاقتصاد الوطني ، وهذا الأمر يتطلب زيادة كفاءتها وفعاليتها الإدارية ، ضمن إطار البيئة المالية والمصرفية التنافسية والسعي لبناء مركز استراتيجي مصرفي متميز وذلك لضمان جذب أكبر ما يمكن من المتعاملين معها من أجل تدعيم قدرتها وتحقيق نموها واستقرارها .

فالمصارف نشأت بفعل الحاجة لتسهيل المعاملات على أساس الأجل والثقة حيث تنصب عملياتها الرأسمالية على تجميع النقود الفائضة عن احتياجات الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين أي الزبائن الذين تتزايد طموحاتهم وتتعدد مشاريعهم ، فعمليات الاقتراض هذه تشكل موردا هاما لإيرادات ومدا خيل البنك بما تحققه من أرباح هائلة وبمخاطرة أقل وإقدام بنك على منح قروض لمتعامل ما تتوفر على مدى الثقة التي يظهرها العميل للبنك من خلال مركزه المالي والضمانات الشخصية والعينية لمختلف أنواعها وذلك حتى يتفادى كل أنواع المخاطر وما يتجرعنها من خسائر مادية أو عينية.

تعتبر إدارة الديون المتعثرة لدى الجهاز المصري مشكلة رئيسية بل يمكن اعتبارها من قضايا الساعة وهي محل اهتمام المصارف في محاولة لإيجاد الحلول المناسبة لها ، نظرا لأنها تؤذي إلى تجميد جزء مهم من أموالها بالإضافة لأنها تؤذي إلى تحقيق خسائر لهذه المصارف .

ولقد تعرضت المصارف الأولية الجزائرية خلال السنوات الماضية إلى حدوث كم هائل من الديون المتعثرة لم يكن متوقعا سواء من حيث حجمها أو درجة خطورتها وترجع أسبابها إلى عوامل عدة سيتم التطرق لها تفصيليا لهذه الدراسة وقد قامت المصارف بالاحتياط لها عن طريق عمل مخصصات ومؤونات بمبالغ كبيرة لمواجهة مخاطر عدم السداد .

من خلال ما سبق ذكره ارتأينا أن نسلط الضوء على القروض المتعثرة بطرح الإشكالية التالية :

ما هي الإجراءات التي تتخذها البنوك التجارية في سبيل إدارة قروضها المتعثرة؟

الإشكال المطروح يقودنا بدوره إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ هل القروض المتعثرة هي ظاهرة متنامية في البنوك التجارية الجزائرية ؟
- ✓ ما هي أهم الإجراءات والأساليب الرقابية والاحترازية التي تتخذها البنوك التجارية؟
- ✓ ما هي أولىالطرق التي يلجأ إليها البنك الوطني الجزائري عند وقوع التعثر ؟

فرضيات البحث:

- ✓ مشكلة القروض المتعثرة لا تمثل ظاهرة واسعة الانتشار لدى البنوك التجارية الجزائرية؛
- ✓ وضع سياسات وأساليب معينة لتسيير المصارف من شأنها معالجة مخاطر القروض المتعثرة؛
- ✓ إن أولى الطرق التي يلجأ إليها البنك الوطني الجزائري عند وقوع التعثر تختلف حسب حالة العميل المتعثر.

مبررات اختيار الموضوع:

إن أسباب اختيار الموضوع المدروس متعددة وكثيرة في الأصل ولكن من أهمها:

- ✓ تزايد ظاهرة القروض المتعثرة وما نتج عنها من مشاكل سواء كانت على مستوى البنك أو على مستوى الزبون أو على مستوى الاقتصاد والدولة ككل؛
- ✓ معرفة المتسبب الأول في وقوع الظاهرة؛
- ✓ كيفية معالجة القروض المتعثرة، والتعلم من تجاربها مستقبلا؛
- ✓ غياب الدراسات المتخصصة والمتعلقة في مجال إدارة القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية؛
- ✓ للمساهمة في الإضافة العلمية، والإلمام بكل ما يحيط بالقروض المتعثرة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف من تناولنا لهذه الدراسة هو محاولة تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ تحديد أسباب الرئيسية للقروض المتعثرة؛
- ✓ تحديد كيفية تسوية القروض المتعثرة على مستوى البنوك التجارية ومستوى الاقتصاد ككل؛
- ✓ تحديد كيفية إدارة ومعالجة القروض المتعثرة على مستوى البنوك التجارية.

أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهمية من خلال المكانة التي يحظى بها موضوع القروض المتعثرة لتأثيرها على أداء البنوك التجارية في ظل المنافسة التي تحيط بها، ولضرورة إتباع إجراءات لإدارة القروض المتعثرة وتطوير البنوك العمومية لأنشطتها الخاصة بإدارة قروضها المتعثرة فقد حان الوقت لتكوين ثقافة خاصة بذلك، في حين أن الدول المتقدمة تطورت كثيرا في هذا المجال.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة إدارة القروض المتعثرة في البنوك التجارية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي تحددت الدراسة من حيث المجال الزمني لسنة 2015، والمجال المكاني تمثلت في البنك الوطني الجزائري بتقرت.

منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

اتبعنا في محاولة إلمامنا بهذا الموضوع المنهج الوصفي عند طرحنا لمفهوم القروض المتعثرة وتناولنا ذلك في المطلب الأول من الفصل الأول وكذا في المطلب الثاني كما اتبعنا منهج دراسة الحالة بالنسبة للدراسة التطبيقية في الفصل الثاني والتي أجريت في وكالة البنك الوطني الجزائري BNAبتقرت.

صعوبات الموضوع: عند قيامنا بإعداد البحث واجهنا جملة من الصعوبات من بينها:

- ✓ عدم تجاوب بعض العاملين في البنك في الإجابة باعتبارها من أسرار المهنة؛
- ✓ قصر الفترة الممنوحة لإعداد البحث؛
- ✓ قلة المراجع المتعلقة بالدراسة.

هيكل البحث:

قصد الإحاطة بمضمون البحث تم الاعتماد على التقسيمات التالية:

الفصل الأول والذي يحمل عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية تم تقسيمه لمبحثين.

المبحث الأول كان بعنوان الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة– والذي تطرقنا فيه إلى ماهية القروض المتعثرة وكذا مراحله وأسبابه، بالإضافة إلى المؤشرات التي يقوم عليها، كما تطرقنا إلى آليات وأساليب معالجة الظاهرة، أما في المبحث الثاني والذي كان بعنوان الأدبيات التطبيقية– الدراسات السابقة للموضوع– وتم التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع البحث.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الدراسة الميدانية تم تخصيصه لدراسة الحالة، وقسم إلى مبحثين المبحث الأول تم فيه عرض منهجية الدراسة. أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على المفاهيم المختلفة والتي لها علاقة بالتعثر المالي، والتي تختلف باختلاف المعايير المحددة سواء كانت معايير اقتصادية، مالية، قانونية إلا أنها غالبا ما تتكامل هذه المفاهيم التي لها نفس المعنى مثل : التعثر، الفشل، العسر والإفلاس من أجل التقرب أكثر بموضوع الدراسة وقصد ضبط المتغيرات وطريقة الدراسة.

وبناءا على ذلك سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التعثر المالي، ومعرفة أهم أسبابه ومراحله وكيفية علاجه، وعليه تم تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة–

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة للموضوع–

المبحث الأول : الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة–

من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى توضيح الأسس المتعلقة بظاهرة التعثر. وقبل ذلك نعرف التعثر المالي وما هيته.

المطلب الأول: ماهية الديون المتعثرة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى إعطاء مفهوم للقروض وأنواعها وتوضيح أهم المصطلحات المتعلقة بالتعثر المالي، بالإضافة إلى مفهوم الفشل، العسر، والإفلاس التي لها علاقة بمصطلح التعثر المالي.

الفرع الأول :المفاهيم المختلفة للتعثر

1–الإفلاس:

يقصد به اللحظة التي يتقرر فيها تصفية الوحدة الاقتصادية بالشكل القانوني نتيجة لكونها تعاني من الفشل المالي بشكل شبه أكيد.[1]

2–العسر المالي :(الفشل المالي)

يختلف مفهوم العسر المالي وفقا لشكل التحليل الذي يمكن استخدامه في تحديد ذلك. إذ يقصد به حالة عدم قدرة العميل أو الشركة على الوفاء بالتزاماتها نحوى الدائنين.[2]

ويتخذ العسر المالي مظهرين هما:

–العسر الفني: وهو الموقف الذي تعجز فيه الشركة عن مواجهة التزاماتها المستحقة رغم أن أصولها أكبر من التزاماتها ويعبر عن هذا المفهوم عادة بأزمة السيولة.

– العسر الحقيقي : وهو الموقف الذي تعجز فيه الشركة عن مواجهة التزاماتها المستحقة وتكون أصولها أقل من التزاماته.[3]

3– العميل المتعثر:

هو العميل الذي يتوقف على سداد الأقساط أو الفوائد المستحقة عليه في مواعيدها، أو يواجه مشاكل مالية أو إدارية أو تسويقية يترتب عليها في النهاية تخلفه عن الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الدائنين في مواعيدها.[4]

---

[1] علاء الدين جبل وآخرون، **دور المعرفة المحاسبية في التنبؤ بالفشل المالي للشركات** تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 31 (95)، 2009،ص: 306.

[2] فاطمة بن شنة، **إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرةدراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة2009، ص: 84.

[3] شقيري موسى، **إدارة المخاطر**،الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 127.

[4] عبد الغني حريري، **دور التحرير المالي في الأزمات والتعثر المصرفي**مداخلة حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص: 6.

4- الفشل:

يعتبر مصطلحا غير دقيق تماما من ناحية تقديم توصيف واضح للحالة المالية التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية كي تعتبر مؤسسة فاشلة. فهو مفهوم عام يخلط بين المفاهيم المالية و القانونية لحالات الإفلاسو العسر في المؤسسات. و تجدر الإشارة إلى أنه يجب التمييز بين الفشل الاقتصادي و الفشل المالي.[1]

- الفشل الاقتصادي: في هذه الحال لا تستطيع المؤسسة أن تحقق عائد معقول أو معتدل على استثماراتها، أو عندما يكون صافي رأس المال سالب و ذلك عندما تكون القيمة الدفترية للمطلوبات و خصوم المؤسسة أكثر من القيمة الدفترية لأصولها.[2]

- الفشل المالي: وهو ما يهم إدارة الائتمان والذي من خلاله يعجز العميل عن تسديد التزاماته من الأقساط المستحقة وكذلك فوائد هذه الأقساط.[3]

5- التعثر المالي:

يعني نقص العوائد أو توقفها، وعدم القدرة على سداد الالتزامات في مواعيدها. [4]كما يقصد به المرحلة الأخيرة لعدة مراحل تبدأ بنقص السيولة وتتطور إلى أن تصل إلى التوقف عن السداد ، ولكي يكون هناك قرض متعثر يمر بالمراحل التالية .

- ✓ ديون عادية : لا يواجه البنك أية مشاكل في استردادها وهذه الديون يطلق عليها عادة ديون جيدة أو منتظمة .
- ✓ ديون معدومة : وهي الديون التي استنفد البنك بشأنها كافة وسائل المطالبة فضلا عن كافة الإجراءات القانونية الممكنة وتعذر عليه استردادها ولكنه يظل يتابع المدينين فيها لسدادها في حالة ظهور أي أموال .
- ✓ ديون متعثرة : وهي تقف وسط ديون البنك العادية والمعدومة.[5]

الجدول رقم(1-1) :يوضح الفرق بين التعثر المالي والفشل المالي

التعثر المالي	الفشل المالي
- نقص العوائد - عدم القدرة على سداد الالتزامات	- التوقف الكلي على سداد الالتزامات - الإفلاس وتوقف النشاط

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للدراسات سابقة.

[1] الشريف ريحان وآخرون، **الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية – من التشخيص إلى التنبؤ ثم العلاج**، ملتقى وطني حول المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري الجزائر، 2012، ص: 4.

[2] جهاد حمدي إسماعيل مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 63.

[3] إيمان أنجرو، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض (المصرف الصناعي السوري أنموذجا)**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا،2007، ص: 101.

[4] علي شاهين، جهاد مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)**، مجلة جامعة النجاح (العلوم الإنسانية)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، مجلد 25(4)، ، 2011، ص: 859.

[5] هبال عادل، **إشكالية القروض المتعثرة (حالة الجزائر)**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012، ص: 45.

الفرع الثاني :مفهوم القروض المتعثرة

1-المفهوم الاقتصادي للتعثر:

يقصد بالمشروع المتعثر اقتصاديا، المشروع الذي يقل فيه معدل العائد على الاستثمار عن تكلفة رأس المال، وبذلك يفقد المشروع المتعثر اقتصاديا مبرر وجوده إن لم يتمكن من رفع معدل العائد على الاستثمار.[1]

كما يقصد به المشروع الذي لا يكفي دخله لتغطية نفقاته أو الذي يقل فيه معدل العائد على الاستثمارات (بتكلفتها الدفترية)عن تكلفة رأس المال.[2] كما يقصد به تلك المشاريع التي لا تكفي عوائدها لتغطية نفقاتها المستحقة، رغم زيادة ممتلكاتها عن خصومها.[3]

2- المفهوم المصرفي للتعثر:

هي تلك الديون التي لا تدر عائدا، بمعنى أنها تلك الديون التي يتقرر عدم إضافة العوائد المحتسبة عليها لإيرادات البنك، وإنما تجنب في حسابات مستقلة.[4] كما يقصد به محاولة العميل أو المدين بصناعة ظروف إقناعية مفتعلة في إدارة مفاوضات إقناعية ناجحة مع البنوك الدائنة بهدف تخفيض حجم الدين وتحقيق أكبر استفادة ممكنة بتخفيض ما عليه من ديون قائمة أو مستحقة والحصول على موافقة الدائن بذلك .[5]

مما سبق يمكن تعريف الديون المتعثرة على أنها تلك الديون التي عجز فيها المقترضون على سدادها في تواريخ الاستحقاق المتوقعة إما بسبب عدم الرغبة في ذلك أو لعدم تمكن المقترض من الوفاء بسبب حدث غير محسوب أو لظروف أحاطت بنشاطه.[6]

المطلب الثاني : أسباب ومؤشرات ومراحل تعثر القروض

من خلال هذا المطلب سوف نوضح أسباب التعثر ومراحله وأهم المؤشرات التي يقوم عليها.

الفرع الأول : أسباب تعثر القروض

تعتبر الديون المتعثرة أزمة تواجه البنوك في نشاطاتها، حيث تؤدي إلى تجميد جزء هام من أموال البنك نتيجة لعدم قدرة العملاء على تسديد القروض وفوائدها، إذ تعزى أسباب تعثر القروض وعدم سدادها في مواعيد استحقاقها إلى العديد من الأسباب التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:[7]

- ✓ أسباب متعلقة بالبنك؛

---

[1] مفيد الظاهر وآخرون، **العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، المجلد 21 (2)، 2008، ص: 519.

[2] علاء الدين جبل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

[3] حسين ذيب، **فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص: 132.

[4] عبد الغني حريري، **مداخلة بعنوان دور التحرير المالي في الأزمات والتعثر المصرفي**، جامعة فرحات عباس- سطيف ،2009، ص: 6.

[5] فاطمة بن شنة، مرجع سبق ذكره،ص: 84.

[6] نضال العربيد، **دراسة تحليلية للقروض المتعثرة في المصرف الصناعي السوري**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 23(2)، 2007 ، ص: 282.

[7] فاطمة بن شنة، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

- ✓ أسباب متعلقة بالمقترض؛
- ✓ أسباب أخرى.

1-أسباب متعلقة بالبنك:

- ✓ عدم القدرة على التحليل الائتماني السليم (قصور الدراسة الائتمانية)؛
- ✓ أن يغلب عند اتخاذ القرار الائتماني جانب الربح على جانب المخاطرة ينبغي أن تتحقق التوازن في الربح والمخاطرة؛
- ✓ الخطأ في تقدير الضمانات المقدمة مقابل التسهيلات أي أن يتم تقدير الضمانات بأعلى من قيمتها؛
- ✓ عدم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛[1]
- ✓ السماح للعميل باستعمال التسهيلات الممنوحة له قبل استكمال المستندات المطلوبة عنه؛
- ✓ السماح للعميل باستعمال أموال التسهيل دفعة واحدة.[2]

2- أسباب متعلقة بالعميل:

- ✓ عدم تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة والكاملة عن العميل؛
- ✓ استخدام التسهيلات الائتمانية في غير الغرض الممنوحة من أجلها؛
- ✓ التوسع غير المدروس لعمليات العميل الاستثمارية؛
- ✓ العوامل الشخصية والمسلكية الذاتية للعميل؛[3]
- ✓ ضعف الإدارة وعدم علميتها.[4]

3- أسباب خارجية :

وهي تشمل الظروف المحلية والدولية مثل العوامل السياسية والاقتصادية والتشريعية وهي كالآتي:

- الظروف الاقتصادية: التي تخرج عن إرادة المقترض وعن تأثيره ومن أمثلتها:

- ✓ أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وما يطرأ عليها من تعديلات ، وما يتطلبه تنفيذها من إصدار قرارات اقتصادية ومالية ونقدية قد تؤثر أحيانا على بعض الأنشطة في الدولة؛
- ✓ اتجاهات الدورات الاقتصادية سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل وتأثيرها على الأنشطة المختلفة من حيث التوظيف والدخل.

---

[1] صادق راشد الشمري، **القروض المتعثرة في المصارف وأثرها على الأزمات المالية (دراسة حالة عينة من المصارف العراقية)**المؤتمر العلمي الثالث،جامعة الإسراء الأهلية، عمان- الأردن، 2009، ص: 20،21 .

[2] فريد راغب النجار، **إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين** مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص: 23.

[3] عمار أكرم عمر الطويل، **مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر(دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة)** مذكرة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 52.

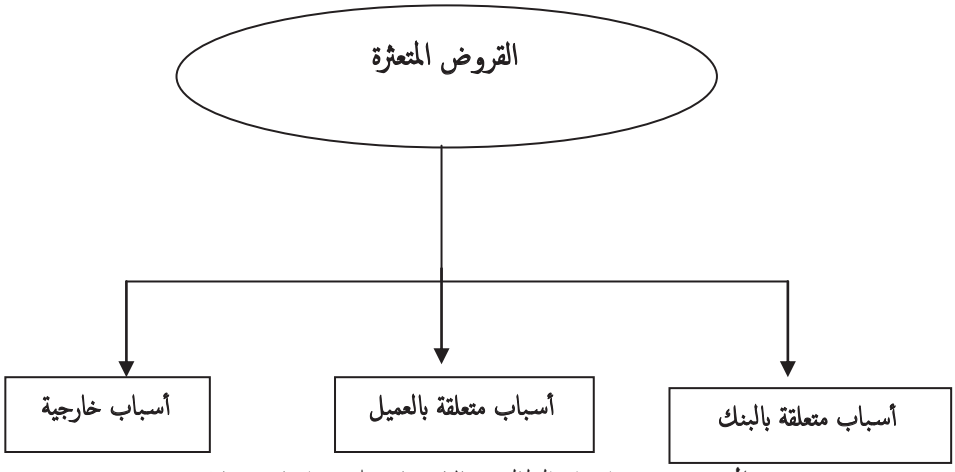
[4] وحيد محمودرمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار، **استخدم أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية، دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية**، كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة الموصل)،تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32 (10)، 2010، ص: 13.

- الظروف السياسية: وتشمل هذه الظروف كافة القرارات التي تتخذها الحكومة وما ينتج عنها سواء في المجال الصحي أو البيئي أو الضرائب أو الجمارك، وكذلك أوضاع الحروب أو عدم الاستقرار السياسي في المنطقة، وكل هذه العوامل تؤثر على القدرة التسويقية لدى العميل وبالتالي تؤذي إلى تعثره.

- الظروف الطبيعية: وتشمل الفيضانات والهزات الأرضية والحرائق وغيرها من الكوارث.

- الظروف التكنولوجية: وأهمها ظهور سلع بديلة متطورة تفقد العميل حصته في السوق.[1]

الشكل رقم(1-1): يوضح أسباب تعثر القروض



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني : مؤشرات تعثر القروض

هناك مؤشرات تشير إلى أن مشروعا ما يمكن أن يواجه العديد من المشاكل المالية قد يؤدي إلى عدم استرداد القرض الممنوح، هذه المؤشرات نوجزها فيما يلي:

1- مؤشرات تتعلق بمعاملات المقترض مع البنك:

- المؤشرات المتعلقة بحساب العميل لدى البنك :

✓ إصدار شيكات على حساب القرض أو الحسابات الأخرى للعميل بأكثر ما تسمح به الأرصدة المتوفرة في هذه الحسابات؛

✓ وجود حركات سحب من الحساب لا تتناسب مع طبيعة عمل المقترض من جهة والأرصدة المتوفرة في هذه الحسابات ؛

✓ التخلف عن سداد دفعة مستحقة لأكثر من فترة وتكرار عدم سداد الأقساط والفوائد في مواعيدها .

[1] صادق راشد الشمري، **القروض المتعثرة في المصارف وأثرها على الأزمات المالية ، دراسة حالة عينة من المصارف العراقية** بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث، جامعة الإسراء الأهلية، عمان، الأردن، 2009، ص: 20.

- مؤشرات متعلقة بطلبات المقترض:

- ✓ تقدم المقترض بطلبات متكررة لزيادة سقف التسهيلات الائتمانية الممنوحة بدون مبرر وبشكل غير مخطط له؛
- ✓ تقدم المقترض بطلبات متكررة لزيادة سقف التسهيلات؛
- ✓ الاعتماد بكثرة على القروض القصيرة الأجل.

- مؤشرات متعلقة بالضمانات:

- ✓ تراجع القيمة الاسمية للضمانات؛
- ✓ طلب العميل استبدال الضمانات العينية بضمانات شخصية ؛
- ✓ التباطؤ في تقديم ضمانات إضافية عند طلبها من طرف البنك؛
- ✓ مؤشرات البيانات المالية للمقترض.

2- مؤشرات مستدلة من البيانات المالية للمقترض

- مؤشرات تعثر القروض من خلال الميزانية :

- ✓ تدهور مركز العميل؛
- ✓ الزيادة الكبيرة في المخزون السلعي؛
- ✓ تراجع حقوق الملكية (حقوق المساهمين)؛
- ✓ ارتفاع مديونية الشركة؛
- ✓ انخفاض نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول.

- مؤشرات تعثر يستدل عليها من جدول النتائج:

- ✓ تراجع حجم المبيعات؛
- ✓ تركز المبيعات على عدد محدد من الزبائن؛
- ✓ زيادة في المبيعات مع انخفاض الأرباح.[1]

- مؤشرات أخرى غير مالية:

- ✓ انسحاب أحد الشركاء الرئيسيين أو وفاة صاحب المشروع المتضامن المدير صاحب الخبرة بنشاط المشروع.
- ✓ استفسار الدائنين على وضعية المؤسسة المتعثرة؛
- ✓ عدم استجابة ملاك المؤسسة المتعثرة لطلبات البنك بتقديم تقارير دورية عن النشاط ، وعدم تسهيل مهمته في البحث والوقوف على نتائج نشاط المؤسسة؛
- ✓ تغيير الشكل القانوني للمؤسسة الاقتصادية بسبب الضمانات.[2]

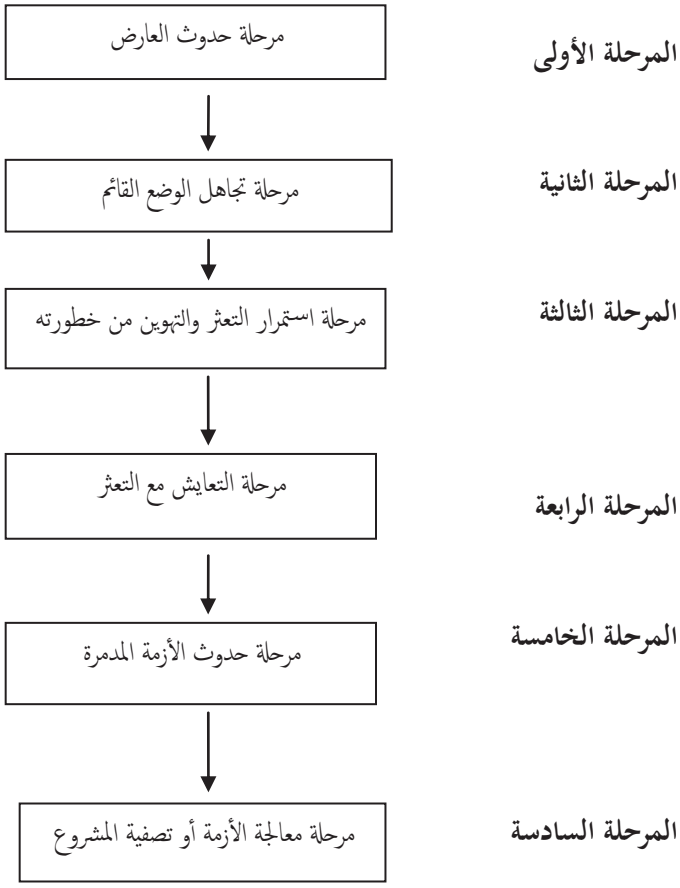
[1] هبال عادل، مرجع سبق ذكره، ص:82،81،80،79،78.

[2] رمضاني زينب، **واقع القروض المصرفية المتعثرة لدى البنوك العمومية الجزائرية- دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري** مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2، 2012، ص: 23.

الفرع الثالث :مراحل تعثر القروض:

إن التعثر المالي لا يتم دفعة واحدة بل يمر في عدة مراحل للوصول إلى مرحلة التعثر، وبالتالي يجب معرفة تلك المراحل من أجل متابعة التعثر المالي في مراحله الأولى قبل أن يصبح في مراحله النهائية الحرجة، ومن هذه المراحل.[1]

الشكل (1-2) : يوضح مراحل تعثر القروض



المصدر: من إعداد الطالب.

1- مرحلة حدوث العارض:

وهو البداية الحقيقية للتعثر المالي، حيث يحدث حادث عارض "ما" ويمثل ذلك اختبارا لإدارة المشروع، فإذا تنبأ له وأدرك خطورته لم يحدث التعثر، وإذا أغفله واستهان به بدأ التعثر، مثل ظهور التزام عارض غير مخطط له أو الدخول في التزامات غير مخطط لها ولا تعطي عائدا سريعا.

[1] الظاهر مفيدوآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 519، 520.

2- مرحلة تجاهل الوضع القائم:

وهي المرحلة التي يتم فيها تنبه القائمين على إدارة البنك والمشروع إلى خطورة الأسباب والبواعث المؤثرة على عملية التعثر إلا أنهم يتجاهلون ذلك تهاونا وتقليلا لشأنها.

3-مرحلة استمرار التعثر والتهوين من خطورته:

في هذه المرحلة يزداد الوضع سوءا، ويزداد تجاهل القائمين على المشروع لخطورة الوضع، وعدم مبادرتهم لحل المشكلة.

4- مرحلة التعايش مع التعثر:

وهذه المرحلة هي أخطر المراحل على الإطلاق، بحيث يصبح التعثر الطابع اليومي للحياة داخل المشروع، ويكون المشروع على وشك الإفلاس، وخلال هذه المرحلة يتم وقف الاستثمارات الجديدة، وتنعدم الزيادة في الطاقة الإنتاجية، وتتحول العملية الإنتاجية إلى المحافظة على بعض خطوط الإنتاج وإغلاق الخطوط الأخرى التي لا يستطيع المشروع القيام بأعمال صيانتها، أو إصلاح الأعطال فيها أو تجديدها.

5- مرحلة حدوث الأزمة المدمرة:

في هذه المرحلة تصل أخبار تعثر المشروع إلى المتعاملين معه وتبدأ عملية المطالبات المالية.

6- مرحلة معالجة الأزمة أو تصفية المشروع:

في هذه المرحلة يتم استدعاء عدد من الخبراء والمتخصصين لدراسة أسباب التعثر وعلاجها، سواء من خلال عم ليات الدمج أو التصفية أو إعادة المشروع إلى مسيرته الطبيعية وقدرته على النمو والتوسع وسداد التزاماته المستحقة بعد إعادة جدولتها، وبما يتناسب مع قدرته الجديدة على السداد.

المطلب الثالث : آليات وأساليب معالجة القروض المتعثرة

من خلال هذا المطلب سوف نستعرض آليات وأساليب معالجة القروض المتعثرة.

الفرع الأول :استراتيجيات التعامل مع القروض المتعثرة

1- إستراتجية تتعلق بالديون:

إن أفضل إستراتجية للتعامل مع الديون المتعثرة، هي العمل على تفاديها من خلال صياغة وتنفيذ سياسة ائتمانية سليمة، بحيث يتم التسديد من خلال الاعتماد على التدفقات النقدية للنشاط التجاري، والاعتماد على ضمانات كافية، واستثناء الضمانات الضعيفة قبل منح القروض، بالإضافة إلى إتباع إجراءات وسياسات ضمان فعالة منذ البداية، للتأكد من طبيعة الضمان، وذلك من خلال الإشراف الناجح على القرض، وتكمن أسس الإدارة الناجحة للقرض فيما يلي:

- ✓ التأكد من استغلال القرض وفق الشروط والضمانات، وللغرض الذي من أجله منح القرض للتأكد من إمكانية التسديد؛
- ✓ التوثيق التام للشروط القانونية والمالية والتعاقدية المتعلقة بالقرض؛
- ✓ مراقبة أداء القرض بعد منحه؛

- ✓ وضع نظام لحل المشاكل والمصاعب عند حدوثها.

إن ظاهرة القروض المتعثرة تثير اهتمامات إدارة الائتمان بشكل خاص ولهذا فهي تضع لنفسها استراتيجيات عمل خاصة لمواجهة مثل هذه الحالات التي لا بد وأن تظهر رغم حرص إدارة الائتمان على انتقاء العملاء من ذوي الخطر المنخفض أو المعدوم، ورغم ما تحمله القروض المتعثرة من خسائر فادحة لإدارة البنك إلا أن إدارة الائتمان قد تتصرف في بعض الحالات وأمام بعض العملاء، بحكمة ودراية وود، دون أن تصل في قرارها بمعالجة هذه الظاهرة ضد العميل، خوفا من خسارته كليا، وانطلاقا من خسارة العميل ما هي إلا خسارة جزء من الحصة السوقية التي تهتم بتكوينها إدارة البنك .

2- استراتيجيات تتعلق بالعملاء ومنها:

- إستراتجية محافظة: تبدأ بإجراءات مخلصة تجاه العملاء المتعثرين تصل إلى حد المساعدة في تقديم المشورة في اقتراح بدائل للسياسة التشغيلية التي يعتمدها العميل، إضافة إلى ما يمكن أن تقدمه من قروض جيدة لإنهاء حالة العسر المالي لدى العميل أو تخفيف شروط التسديد أو تعليق الفوائد أو جدولة القرض؛

- إستراتجية متشددة: وهي الإستراتجية التي تقوم بها إدارة الائتمان بالمطالبة الفورية إفلاس العميل خصوصا إذا ما لاحظت إدارة الائتمان أن العميل المتعثر قد أخفى عنها الكثير من المعلومات، أو أنه لم يكن صادقا في

معلوماته، وأن العميل قد استخدم الائتمان في غير غرضه الذي تقدم من أجله مما أوصلت البنك إلى حالة المخاطرة بسبب تعرضه إلى القروض المتعثرة، الأمر الذي من خلاله يطلب من إدارة الائتمان اتخاذ قرار بيع الأصول المرهونة لصالح البنك أو المطالبة القانونية بتصفية ممتلكات العميل وغيرها.

وبالمقارنة بين الحالتين نجد أنه في الحالة الأولى، على البنك أن يمد يد العون للخروج من التعثر، حتى يستطيع البنك أن يحافظ عن حقوقه ، وأن يصلح ما يمكن إصلاحه، كل هذا بالرجوع إلى محتويات ملف الائتمان

للعميل، لمعرفة موقف العميل الصحيح من هذه المشكلة ، ومساعدته، أما الحالة الثانية، فهي أن يكون العميل مراوغا بقصد ، لا يمكن مساعدته وبالتالي لا يمكن إنقاذه لأنه لا يعطي بيانات سليمة ودقيقة وعليه يمكن عقابه بما يراه البنك مناسبا.[1]

الفرع الثاني: وسائل الحد من مخاطر القروض المتعثرة

يعتمد الكثير من البنوك على مجموعة من الوسائل للحد من مخاطر القروض المتعثرة والوقاية منها، قبل أن تتحول أموالها وحقوقها التي هي في ذمة المؤسسات المقترضة، والتي تمر بحالات من العسر المالي إلى قروض متعثرة، ينبغي عليها البحث في طرق معالجتها وذلك بإتباع عدة وسائل من أهمها:

- ✓ دقة اختيار العاملين في مجال الائتمان المصرفي؛
- ✓ تدريب الكوادر الائتمانية باستمرار لرفع مستواهم، ومسايرة كل المستحقات والتطورات في العمل المصرفي ؛
- ✓ تطبيق مفاهيم وأسس الائتمان الجيد دون تهاون؛
- ✓ المتابعة الدقيقة والمستمرة لحركة الحسابات، واستمرار نشاطها وانتظامها ؛

[1] دعاء محمد زايدة، **التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006،ص: 49.

- ✓ تنويع الائتمان الممنوح، وتوسيع سلة التسهيلات الائتمانية.[1]

الفرع الثالث : المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة

إن أهم الأساليب والإجراءات التي يمكن من خلالها معالجة الديون المتعثرة، تكون كما يلي:

الأسلوب الأول: تعويم العميل وانتشاله وإنعاشه

تعتمد معالجة الديون المتعثرة من خلال هذا الأسلوب على ثلاث مراحل وهي:

1- أسلوب تعويم العميل أو النشاط المتعثر:

تعتبر عملية تعويم العميل من أول وأهم المراحل لمعالجة الديون المتعثرة، وتتمثل في قيام البنك بإعطاء العميل فرصة لتحسين وضعه من خلال منحه فترة سماح يتم عن طريقها تأجيل سداد الدين وفوائده من سنة إلى ثلاث سنوات. كما قد تتضمن عملية التعويم إما: إعادة جدولة الدين أو التنازل عن الفوائد أو جزء منها أو التنازل عن نسبة من الدين. وكل حالة من هذه الحالات تتوقف على حسب ظروف العميل التي تتناسب معه لتمكنه في المستقبل من معاودة نشاطه واستعادة قدرته على سداد الدين المتعثر.

2- أسلوب انتشال العميل:

في هذه المرحلة يقوم البنك بمجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها التدخل المباشر وغير المباشر في إدارة نشاط العميل، طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها بين البك والعميل، تعمل على تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للشركة، مما تؤدي إلى زيادة الإيرادات عن التكاليف.

وفي هذه المرحلة يقوم البنك بتقديم الاستشارات الإدارية المناسبة للعميل والتي تتناول الجوانب التالية:

- ✓ ترشيد تكلفة إنتاج المشروع من خلال التخفيف من نسب التالف والعادم والراكد، والإنتاج المعيب لديه ومن المخزون من السلع التامة الصنع وغلق بعض الوحدات الإنتاجية ذات التكلفة المرتفعة؛
- ✓ زيادة الإيرادات غير التقليدية عن طريق التخلص بالبيع لبعض الأصول التي يمتلكها ولا يحتاج إليها خاصة الوحدات الإنتاجية التي لا تحقق أرباحا، بل تحقق خسائر واستغلال الطاقات العاطلة بتأجيرها للغير كمساعدات عمل، أو كمخازن، أو أدوات نقل ومواصلات...الخ؛
- ✓ زيادة كفاءة تحصيل المتأخرات عن العملاء الذين منحتهم المؤسسة المقترضة ائتمان أو تسهيلات في سداد قيمة البضائع والخدمات التي تحصلوا عليها من المؤسسة.

وعليه تنتهي هذه المرحلة بإحداث التوازن بين إيرادات المشروع وبين نفقاته أي بين التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة.

[1] حسين ذيب، مرجع سبق ذكره،ص: 143.

3- أسلوب إنعاش العميل :

ولتحقيق هذه المرحلة يجب توفر مجموعة من الشروط، نذكر من أهمها:

- ✓ أن تكون المرحلة الركود والكساد في الدورة الاقتصادية التي سببت الإعسار للعميل قد قاربت على الانتهاء إن لم تكن قد انتهت فعلا، أو أن سبب الاضطراب المفاجئ الذي حدث للعميل قد تم معالجته؛
- ✓ أن تكون الظروف المستقبلية والحاضرة أيضا تشير إلى توافر سوق مناسب للعميل يستوعب منتجاته من السلع والخدمات التي يطرحها؛
- ✓ أن يكون العائد أو المردودية الاستثمار أعلى من معدل الفائدة الذي سيطبقه البنك على التسهيلات الممنوحة للعميل حتى يكون هناك فائض كافي للعميل لسداد التزاماته القائمة.[1]

الأسلوب الثاني: إعادة الجدولة (جدولة الدين)

وبمقتضى هذا الأسلوب يقوم البنك بإعطاء الفرصة للمنظمة لالتقاط أنفاسها عن طريق منحها فترة سماح يؤجل خلالها عبء سداد الدين وفوائده، وقد يقوم البنك بالتفاوض مع الدائنين على تأجيل استحقاق جزء من القروض، ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الطرق لتسوية الديون المتعثرة وأن كان يلزم ليؤتى ثماره أن تكون الجدولة على أقساط تتمشى مع دورة نشاط المنظمة وإمكانياتها بحيث يتناسب حجم القسط وموعد سداده ومدة الجدولة مع التدفقات النقدية للمنظمة. ويمكن أن تتم إعادة الجدولة عن طريق منح المنظمة فترة سماح مناسبة لا تلتزم خلالها بسداد أقساط القرض وفوائده كما يمكن تحويل القروض قصيرة الأجل إلى قروض طويلة الأجل تسدد على فترات تتمشى مع توقعات السيولة.[2]

الأسلوب الثالث: دمج المشروع المتعثر في المشروعات الأخرى

وهي من أهم الطرق للتعامل مع المشروع المتعثر، وتتم عمليات الدمج بعدة طرق نذكر منها ما يلي:

- ✓ الابتلاع للوحدات والفروع والخطوط الإنتاجية؛
- ✓ الامتصاص للعمليات والعملاء والأنشطة؛
- ✓ الدمج التدريجي بين كيانين؛
- ✓ المزج الفوري وتشكيل كيان جديد.[3]

الأسلوب الرابع: تصفية العميل

هذا الأسلوب يقتضي اقتناع الطرفين بأن هذا الأسلوب هو الأمثل لعدم التوسع في التسهيلات ، ولعدم توفر عناصر النجاح والاستمرار في النشاط، الذي قد يؤدي إلى هلاك ما تبقى من مقومات الشركة.[4]

---

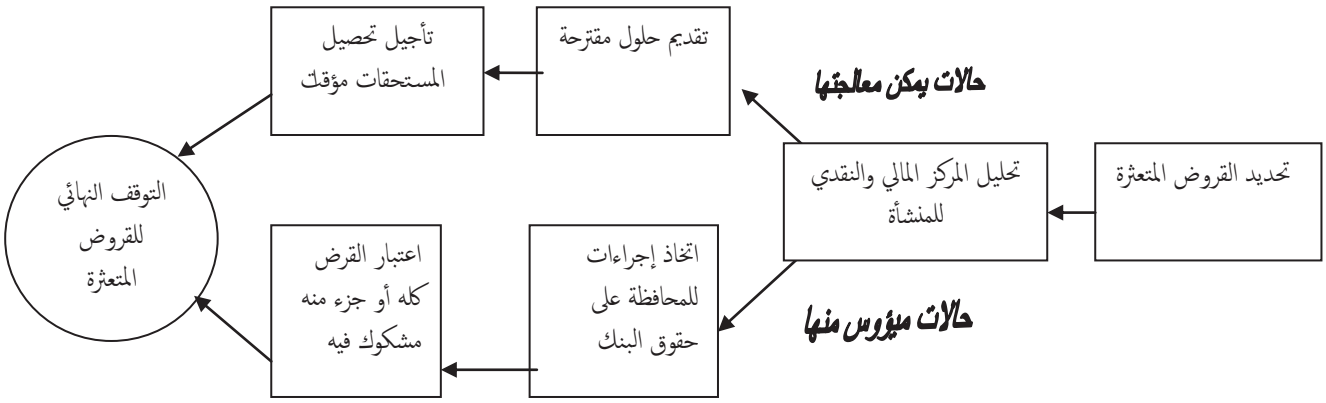
[1] فاطمة بن شنة، مرجع سبق ذكره، ص: 97، 98، 99.

[2] محمد عبد الحافظ البغدادي، **إطار مقترح للتعامل مع القروض المتعثرة في المؤسسات المصرفية**، الملتقى الإداري الثالث، المملكة السعودية، 1426 ص: 21.

[3] فاطمة بن شنة، مرجع سبق ذكره،ص: 71،72،73.

[4] صلاح الأمين أخضر، **السلامة المصرفية والوساطة المالية (بنك الادخار نموذجا)**، مجلة جامعة شندي، العدد 10، 2011، ص: 122.

شكل رقم (1-3):يوضح معالجة القروض المتعثرة



المصدر :منير إبراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، 2002، ص:246.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة للموضوع –

سيتم التطرق فيما يلي إلى الأبحاث التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب ، فخصصنا المطلب الأول للدراسات العربية، والمطلب الثاني لدراسات أجنبية، مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، أما المطلب الثالث فخصص للمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول : الدراسات العربية

–دراسة شاهين ومطر (2011)، بعنوان " **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)**" ، وهي عبارة عن مجلة في جامعة النجاح للأبحاث مجلد الخامس والعشرين العدد الرابع، غزة فلسطين،.

هدفت الدراسة للوصول إلى أفضل مجموعة من النسب المالية التي يمكن استخدامها للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية والتمييز بين المتعثرة والغير متعثرة . وقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي – التحليل التمييزي الخطي متعدد المتغيرات – للتوصل إلى أفضل مجموعة من المؤشرات المالية وتم التوصل إلى :

ضرورة زيادة الاهتمام بالبيانات المالية للمصارف المعدة وفقا للقواعد والأسس والضوابط المالية والمحاسبية، الأمر الذي يؤدي إلى مخرجات دقيقة تساهم في الوقوف على حقيقة النسب المالية التي يستند إليها نموذج التنبؤ المقترح بالتعثر.

– **فاطمة بن شنة** 2009 بعنوان " **إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة " دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية**"، وهي عبارة عن مذكرة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة أدوات التحليل المالي والائتماني في تقييم مخاطر الائتمان والحد من تعثر القروض المصرفية واعتمدت في دراستها أسلوبين:

الأسلوب الأول: هدفت إلى بناء نموذج رياضي باستخدام طريقة التحليل التمييزي خطوة بخطوة وذلك باستعمال 26 متغيرات محاسبية (النسب المالية) فقط وتم التوصل إلى دالة التمييز القانونية المعيارية للتمييز بين المؤسسات متكونة من النسب المالية التالية: نسبة الأجور إلى القيمة المضافة، نسبة رقم الأعمال إلى الأصول الثابتة، نسبة الديون قصيرة الأجل إلى المتاحات.

وعند استعمال 26 متغيرة محاسبية و4 متغيرات غير محاسبية ثم التوصل إلى النتائج التالية:

طبيعة النشاط، نسبة الاهتلاكات إلى القيمة المضافة، نسبة مجموع الديون إلى القدرة على التمويل الذاتي، عمر المؤسسة، نسبة فائض الإجمالي للاستغلال إلى الأصول المتداولة، نسبة رقم الأعمال إلى الأصول الثابتة.

وتوصلت أن قدرة المتغيرة على التمييز تختلف على دمجها مع مجموعة أخرى من المتغيرات عن مجموعة أخرى.

والأسلوب الثاني: اعتمدت على أداة الاستبيان لمجموعة من موظفين وتوصلت إلى أهم المخاطر التي تواجه البنوك الجزائرية هي المخاطر المتعلقة بالمقترض، أن محللي الائتمان يرتكزون على عوامل خاصة بالعميل وبالتسهيل حسب درجة الأهمية وأن الضمانات والمعلومات المالية تؤخذ بعين الاعتبار في منح القرار الائتماني.

– **دراسة نضال العربيد** 2007، بعنوان **"دراسة تحليلية للقروض المتعثرة في المصرف الصناعي السوري"** ، وهي عبارة عن مجلة في جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية مجلد الثالث والعشرين العدد الثاني.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأهمية النسبية للقروض المتعثرة وتطورها في المصرف الصناعي السوري خلال الفترة 1998-2005، اعتمادا على البيانات المالية لتلك الفترة.

ومن خلال تقييم الإجراءات المتبعة من قبل المصرف الصناعي لمعالجة القروض المتعثرة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تشير إلى وجود قصور واضح لدى المصرف في إعداد الدراسات الائتمانية وفقا للمعايير والأعراف الفنية المصرفية، وغياب المتابعة الميدانية والمستمرة لنشاط العميل ونتائج أعماله وتطورها بعد منح القرض، مما أدى إلى نشوء ائتمان مصرفي متعثر.

وتلخصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات يمكن أن تساهم في تحسين الدراسات الائتمانية اللازمة وتطورها وتفعيلها لاتخاذ قرار الإقراض المناسب.

– **هلا بسام عبد الله الغصين** (2004)،بعنوان " **استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر الشركات "، دراسة تطبيقية على قطاع المقاولات في قطاع غزة**، غزة فلسطين. وهي عبارة عن مذكرة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لأفضل مجموعة من النسب المالية التي يمكن استخدامها للتنبؤ بتعثر شركات قطاع المقاولات في قطاع غزة.

ولتحقيق ذلك تم احتساب اثنان وعشرون نسبة مالية لعينة مكونة من 10 شركات متعثرة و16 شركة غير متعثرة من خلال القوائم المالية لثلاثة سنوات 2000، 2001، 2002.

وتم تحليل هذه النسب باستخدام الأسلوب الإحصائي المعروف بالانحدار اللوجستي للتوصل إلى أفضل نموذج من النسب المالية التي يمكن التمييز به بين شركات المقاولات المتعثرة وشركات المقاولات الغير متعثرة

وقد توصل إلى النموذج المكون من النسب المالية التالية:

- ✓ رأس المال العامل إلى مجموع الأصول؛
- ✓ نسبة الإيرادات إلى الأصول؛
- ✓ نسبة الذمم المدينة إلى الإيرادات؛
- ✓ نسبة الذمم المدينة إلى الأصول المتداولة.

واستطاع النموذج الذي تم التوصل إليه من إعادة تصنيف شركات المقاولات في عينة التحليل ضمن مجموعتي شركات المقاولات المتعثرة وشركات المقاولات الغير متعثرة بدقة بلغت 91.9%، 86.9%، 86.9% في السنوات 2002، 2001، 2000 على التوالي.

وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام النسب المالية للتنبؤ بوضع الشركة، كما أوصلت الدراسة بزيادة الاهتمام بإعداد القوائم المالية، وبالاعتماد على تحليل النسب المالية لهذه القوائم.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

- Donald **I**. **Altman** (1968), **Financial ratios**, **discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy**, the journal of finance.

دراسة Altman 1968 هدفت دراسته إلى البحث عن مدى إمكانية التنبؤ بالتعثر المالي للشركات من خلال دراسة النسب والمؤشرات المالية، وقد استخدم طريقة التحليل التمييزي للتنبؤ بتعثر الشركات، وقد اشتملت عينة الدراسة 33 شركة مفلسة و 33 شركة غير مفلسة واستخدم 22 نسبة مالية مستخرجة من القوائم المالية، فقد توصل إلى 5 نسب مالية لها القدرة على التنبؤ بوقوع الإفلاس وهي على التوالي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول، الأرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول، الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الأصول، القيمة السوقية لحقوق المساهمين إلى القيمة الدفترية لمجموع الالتزامات، المبيعات إلى مجموع الأصول.

وكان النموذج قادر على التنبؤ بفشل الشركات قبل حصوله بسنتين بنسبة 83%.

- Three: Donald **w**. **Beaver** (1966),**financial ratios as predictors of failure**, journal of accounting research.

وضع بيفر نموذج لقياس فشل الشركات حيث اعتمد على بناء نموذج على النسب المالية ، وتمت الدراسة على عينة مكونة من 79 شركة فاشلة و 79 شركة غير فاشلة في الفترة ما بين 1954- 1964.

كما اعتمد في تحليله على 30 نسبة مالية واستخدم أسلوب التحليل الأحادي بتحليل كل نسبة لخمس سنوات متتالية.

- ✓ التدفق النقدي إلى الدين الكلي؛

- ✓ صافي الدخل إلى إجمالي الأصول؛
- ✓ إجمالي الديون إلى الأصول الكلية؛
- ✓ رأس المال التشغيلي إلى الأصول الكلية؛
- ✓ نسبة التداول.

كما تتميز الشركات الفاشلة بانخفاض مخزونها مقارنة مع الشركات الناجحة، وأفضل النسب الأصول غير السائلة للتنبؤ بفشل الشركات هما نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الخصوم ونسبة صافي الربح إلى إجمالي الأصول.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم إجراءها في مجال الدراسة نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب بين هذه الدراسات مع الدراسة الحالية. أهمها ما يلي :

معظم الدراسات

- ✓ معظم الدراسات اعتمدت في دراستها على الاستبانة ، أما الدراسة الحالية اعتمدت على دراسة الحالة؛
- ✓ أما بالنسبة لعينة الدراسة فوجدت اختلاف بين الدراسات فالدراسات الأجنبية معظمها كونت عينة من مؤشرات المؤسسات الأجنبية والمحلية، على عكس الدراسات العربية التي معظمها كونت من عينة من المؤسسات المحلية، لذلك قرر أن تكون الدراسة على عينة من المؤسسات المحلية؛
- ✓ إن الدراسات معظمها اعتمدت على استخدام أسلوب التحليل التمييزي أو الانحدار اللوجيستي أو الانحدار المتدرج التي هدفت إلى التنبؤ بالتعثر المالي للشركات أو المؤسسات وذلك اعتمادا على المؤشرات المالية ، أما الدراسة الحالية اعتمدت على دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بتقرت التي هدفت إلى مدى التزام البنوك التجارية بإدارة القروض المتعثرة.

بعد تتبع الدراسات السابقة لوحظ اختلاف في موضوع الدراسة حيث ركزت جل الدراسات على كيفية التنبؤ بتعثر القروض، أما الدراسة الحالية ركزت على كيفية إدارة القروض المتعثرة .

خلاصة الفصل

إن القروض المتعثرة هي قضية حرجة في الأوضاع الاقتصادية الراهنة، فهي تحتاج إلى مجهود فكري وعملي كبير لإنجاز مهمة يتعين إنهاؤها والمتمثل في مواجهة التعثر والحد من الخسائر.

وكما أنه توجد العديد من الأسباب التي تؤدي إلى تشكل القرض المتعثر، فمنها ما هو متعلق بالعميل وما هو متعلق بالبنك، والواقع أن هناك العديد من الاعتبارات التي تزيد المسؤولية الملقاة على البنك، وهو ما يزيد القدرة التنافسية لوحدات الجهاز المصرفي، في عصر تحرير تجارة الخدمات محليا ودوليا.

ولكن بالرغم من كل المشاكل الناجمة عن القرض المتعثر إلا أنه من الممكن أن يتحول القرض المتعثر إلى قرض عادي يمكن استرداده عن طريق المعالجة الفعالة والمتابعة الجيدة التي تولى البنوك لها أهمية كبيرة لاسترجاع أموالها.

أما في المبحث الثاني ركزنا على الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة، وكانت أغلبها تهدف للتنبؤ بالأساليب الإحصائية الكمية. وفي الأخير توصلنا إلى تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ومع الدراسة التي سيتم التوصل إليها.

الفصل الثاني:

الدراســـة الميدانيــة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل الأول إلى المفاهيم المتعلقة بالتعثر المالي، والعديد من الدراسات الميدانية والتطبيقية حول موضوع بحثي، سوف نحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي أي كيفية إدارة البنوك التجارية لقروضها المتعثرة ، والمقارنة بين الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

ولإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة ارتئ أن نتناول من خلال هذا الفصل كل من مجتمع وعينة الدراسة والمتغيرات المستخدمة وطريقة القياس من أجل إدارة القروض المتعثر في البنوك بشكل سليم ودقيق.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين التاليين:

المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.

تلعب الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته، وكذلك استنتاج نتائج في نهاية البحث.

هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، حيث سوف نوضح في المطلب الأول الطريقة المتبعة في الدراسة، وسنرى في المطلب الثاني الأدوات المستخدمة فيها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يتضمن هذا المطلب المنهج المتتبع في الدراسة وكيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة المدروسة.

الفرع الأول: المنهج المتبع ومصادر المعلومات

سيتم تحديد المنهجية المتبعة في الدراسة ومصادر المعلومات المستخدمة في الدراسة.

1- المنهجية المتبعة

من أجل الوصول إلى هدف الموضوع والإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها سيتم الاعتماد على منهجين الأول المنهج الوصفي لإدارة القروض المتعثرة لتوضيح سياسة التوصيل الفعال في الموضوع أما الثاني المنهج التجريبي حيث تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري بتقرت كأداة فعالة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث ومن أجل ربط وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وتوضيح الكيفية التي تقوم بها البنوك التجارية لإدارة قروضها المتعثرة لزيادة رصيد المعرفة عن الموضوع.

2- مصادر معلومات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من المعلومات:

- مصادر أولية: من أجل معالجة الجانب التطبيقي للموضوع تم اللجوء إلى وكالة البنك الوطني الجزائري بتقرت، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.
- مصادر ثانوية: تم معالجة الجانب النظري للموضوع من خلال البيانات الثانوية وذلك بالاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب،الرسائل الجامعية، المداخلات، المقالات، المجلات، بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية.

الفرع الثاني :مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة فيما يلي:

1- مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يعتبر الركيزة الأساسية لإجراء الدراسات الميدانية والتطبيقية الهادفة وهذا من خلال عملية جمع المعلومات اللازمة التي تساعد على قياس وتحليل الآثار المترتبة عن هذه الدراسة. وكما رأينا من قبل فإن البحث يناقش إدارة القروض المتعثرة في البنوك التجارية الجزائرية، إذا إن مجتمع الدراسة الميداني يتمثل في البنوك التجارية الجزائرية، وقد تم اختيار هذا المجتمع لتطابقه مع إشكالية الدراسة التي حددت البنوك التجارية الجزائرية كمجتمع لها وكذلك لتوافر معلومات عليها.

2- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في بنك واحد وهو وكالة البنك الوطني الجزائري بتقرت.

المطلب الثاني :الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة الميدانية تم الاعتماد على:

- المقابلة الشخصية

تفيد المقابلة الشخصية في التأكد من الحقائق الخاصة عن طريق الأسئلة والتحاور مع موظفي البنك الوطني الجزائري عن كيفية إدارة القروض المتعثرة ،كما تتيح لنا هذه الأداة فرصا أكبر لطرح أسئلة ترتبط بالإشكالية المطروحة من أجل فك الاستفسار حولها ومناقشتها وتسمح بمعرفة الواقع الميداني عن إدارة القروض المتعثرة.

وعليه يكمن الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية بهدف التوصل إلى فهم واضح لإشكالية البحث والحصول على الطرق والأساليب لمعالجة المشكل المطروح.(**أنظر الملحق رقم 1**).

المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

بعد أن وضحنا في المبحث السابق الطريقة المتبعة في الدراسة من اختيار للعينة وتحديد للمتغيرات وكذا الأدوات المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى الفصل الأول الذي تطرقنا فيه إلى الجانب النظري للدراسة.

سوف نتناول في هذا المبحث إلى تحليل مفصل حول موضوع الدراسة من الجانب الميداني والتطبيقي، حيث سنوضح في مطلبه الأول عرض نتائج الدراسة، أما في مطلبه الثاني فسنتطرق إلى مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا لها في المطلب الأول.

المطلب الأول:عرض نتائج الدراسة.

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها، التي تم جمعها عن طريق المقابلة.

الفرع الأول :تشخيص ظاهرة القروض المتعثرة بالبنك وتطورها

1-طبيعة وحجم القروض المتعثرة لدى البنك

حسب معلومات البنك فانه يتبع سياسة صارمة في منح القروض ويرتكز على الضمانات، فبعد قانون النقد والقرض 10/90 لم يعد هناك قروض مشكوك في تحصيلها أو معدومة لأنه سيرجع لتسييل الضمانات وبيع الرهن لاسترجاع كل المبالغ أو جزء منها.

الجدول رقم (2-1): حجم القروض الممنوحة لتشغيل الشباب من طرف البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (1991إلى2015)

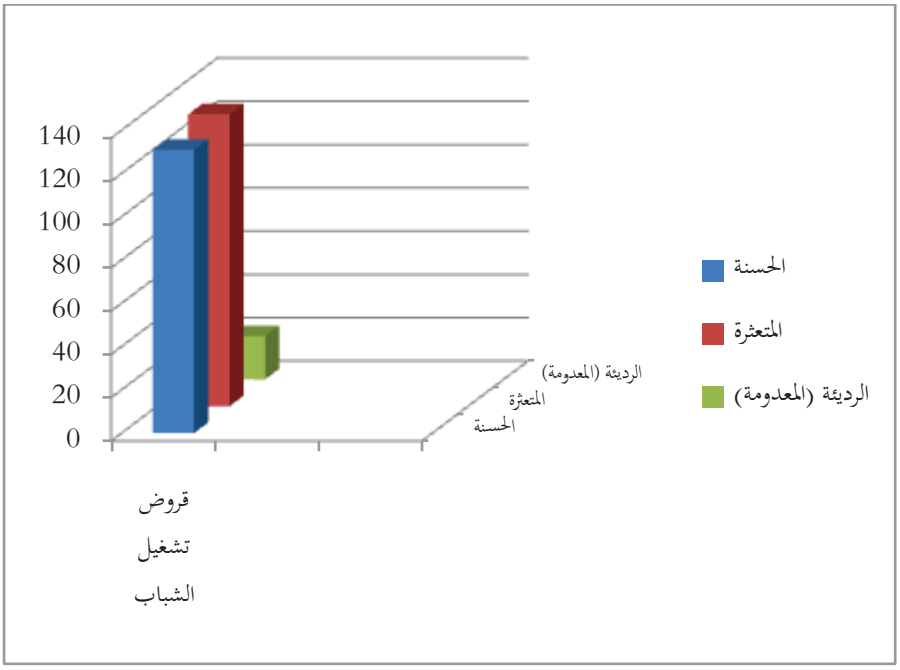
(الوحدة :مليون دينار)

النوع القرض		الحسنة		المتعثرة		الرديئة (المعدومة)	
		المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد
قروض تشغيل الشباب	ENSEJ	460	111	104	121	4.6	5
	CNAC	74	14	11	11	0	10
	ANGEM	2	6	0	3	1	5
المجموع		516	131	115	135	5.6	20

المصدر:من إعداد الطالب بناءا عن معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت BNA

– **ملاحظة** :الإحصائيات تخص الفترة الممتدة من 1991 (أول قرار لتمويل المؤسسات الصغيرة) إلى فيفري 2015 حسب المرسوم التنفيذي لتشغيل الشباب.

الشكل رقم (2–1):يوضح تطور القروض الممنوحة لتشغيل الشباب من طرف البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 1991 إلى 2015



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات البنك الوطني الجزائري تقرت BNA

من خلال الشكل نلاحظ أن أغلب القروض الخاصة بتشغيل الشباب التي يمنحها البنك الوطني الجزائري لعملائه أغلبها قروض متعثرة، حيث قدرت قيمتها بـ 115 مليون دينار ، فيما بلغت قيمة القروض الحسنة بـ 516 مليون دينار، أما القروض الرديئة فقد قدرت بـ 5,6 مليون دينار. وما يفسر ذلك هو السياسة المنتهجة من طرف الدولة.

ورغم الجهود المبذولة من طرف البنوك في السنوات الأخيرة من أجل وضع سياسة ملائمة تمكن الوكالة من اتخاذ القرار المناسب إلا أنها تتعرض لحالات عدم التسديد وهذا راجع إلى السياسة التي انتهجتها الدولة الجزائرية خاصة تلك التي خاصة بدعم وتشغيل الشباب.

الجدول رقم (2-2): حجم القروض الممنوحة لعملاء البنك الكلاسكيين من طرف البنك الوطني الجزائري لسنة 2015.

(الوحدة: مليون دينار)

النوع القرض		الحسنة		المتعثرة		الرديئة (المعدومة)	
		المبلغ	العدد	المبلغ	العدد	المبلغ	العدد
عملاء البنك الكلاسكيين	قروض الاستغلال	12391	6	9404	1	11515	7
	قروض الاستثمار	72327	9	5288	1	0	0
	قروض عقارية	26317	23	0	0	0	0
المجموع		111035	38	14692	2	11515	7

المصدر: من إعداد الطالب بناءا عن معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت BNA

- **ملاحظة**: الإحصائيات خاصة بسنة 2015.

الشكل رقم (2-2): يوضح تطور القروض الممنوحة لعملاء البنك الكلاسكيين من طرف البنك الوطني الجزائري لسنة 2015.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات البنك الوطني الجزائري تقرت BNA

من خلال الشكل نلاحظ أن أغلب القروض الخاصة بعملاء البنك الكلاسكيين التي يمنحها البنك الوطني الجزائري لعملائه أغلبها قروض حسنة، حيث قدرت قيمتها بـــ 111035 مليون دينار، فيما بلغت قيمة القروض المتعثرة بـــ 14692مليون دينار، أما القروض الرديئة فقد قدرت بـــ 11515 مليون دينار. وما يفسر ذلك هو السياسة الصارمة من طرف البنك الوطني الجزائري.

2- أسباب تعثر القروض بالبنك

- ✓ نشأة عدد كبير من المؤسسات في ظروف غير سليمة تعود إلى المحيط العام للبلاد، والذي كان سببا في عدم تمكنها من مسايرة واحترام مخططات التنمية؛
- ✓ منح قروض لمؤسسات وأشخاص غير مؤهلين وذوي قدرات ضعيفة في التسيير، وذلك تحت غطاء دعم التشغيل والتنمية الاقتصادية؛
- ✓ عدم وجود سياسة واضحة لدى البنوك لمتابعة المشاريع الممولة للمؤسسات؛
- ✓ عدم الدقة في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسات وتقدير الضمانات المقدمة منها؛
- ✓ وجود خلل في الدراسات الائتمانية نظرا لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المقدمة من المقترضين دون التأكد منها بشكل كاف من مصادر خارجية.

وفي دراسة ميدانية حديثة[1] تبين أن 50 %من المستجوبين يرجعون السبب الرئيسي لتعثر القروض إلى استخدام العميل للقرض في غير الغرض الذي منح من أجله، وذلك أن البنوك تنمح القرض بهدف تمويل مشروع أو توسيعه، إلا أن العميل يستخدم القرض لغرض آخر كاستعماله في الاحتياجات الخاصة التي لا علاقة لها بالمشروع، وهذا ما يسبب استهلاك القرض وبالتالي إعسار المقترض، ونسبة 46.9%من أفراد العينة يرون أنه من أسباب تعثر القروض أيضا هو عدم تقديم معلومات صحيحة عن العميل والمشروع، ونسبة 37.5%أرجعوا تعثر القروض إلى ضعف القدرات الإدارية للمقترض و 31.2 %اعتبروا أن تحليل مخاطر الائتمان لا يتم بشكل موضوعي من حيث العائد والمخاطرة، و 21.5 %يرون أن التعثر ناجم عن غياب سياسات اقراضية سليمة، و 40.6 %ترجع إلى أسباب أخرى تتمحور على النحو التالي :

- ✓ عدم وجود بنك معلومات ؛
- ✓ سياسة الدولة في منح القروض تلزم البنوك على منح القروض إلى المؤسسات المصغرة المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ENSEJ والصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC؛
- ✓ إفلاس وفشل المشروع الذي تم تمويله من قبل البنك؛
- ✓ البنوك الجزائرية بنوك إدارية أكثر مما هي تجارية؛
- ✓ فرض الملفات الإدارية دون إجراءات قانونية سليمة.

[1] دراسة ميدانية مقدمة من طرف الطالبة : بن شنة فاطمة في إطار مذكرة ماجستير بعنوان **إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة** جامعة ورقلة، 2009.

الفرع الثاني:سياسة تحصيل القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري

1 –البنية الهيكلية لمعالجة القروض المتعثرة في البنك:

– الوكالة:

تتولى الوكالة تحصيل القروض المتعثرة وديا للقيام بالإجراءات المتعلقة بمرحلة ما قبل النزاعات، وذلك مهما كان مستوى تفويض القرض المتعثر.

– المديرية الجهوية :

تتولى المديرية الجهوية تحصيل القروض المتعثرة نزاعيا وذلك بالنسبة للملفات التي مستوى تفويضها تابع لها ولتفويض الوكالة. لذا يجب على المديريات الجهوية للبنك الوطني الجزائري احترام التعليمات الداخلية للبنك قبل الشروع في القيام بأية مرحلة نزاعية، وذلك لأن الملفات قبل مرورها إلى مرحلة النزاعات يجب الموافقة عليها من طرف لجنة تحصيل القروض، وكذا الالتزام بتنفيذ قرارات العدالة.

– مديرية النزاعات :

تتولى مديرية النزاعات تحصيل القروض المتعثرة نزاعيا والتي مستوى تفويضها تابع للمديرية العليا للقروض، وذلك بعد التأكد من عدم نجاح المرحلة الودية ومرحلة ما قبل النزاعات في تحصيل القرض وأن مرحلة النزاعات تبقى الحل الوحيد لذلك، كما تتولى مديرية النزاعات ملازمة ومساعدة المديرية الجهوية أثناء قيامها بتحصيل القروض المتعثرة نزاعيا، وذلك بالنسبة لملفات القروض التي مستوى تفويضها تابع لهذه الأخيرة ولمستوى تفويض الوكالة.

– مديرية متابعة الالتزامات وتحصيل القروض المتعثرة :

يتمثل دور هذه المديرية في استلام ودراسة ملفات القروض المتعثرة التي لم تنجح فيها المرحلة الودية ومرحلة ما قبل النزاعات في تحصيل القرض، واقتراح أي إجراء ودي إضافي يمكن أن يعطي ثماره، مع إبداء رأي خاص بها حول الملف المتعثر ما إذا كان سيتم تحصيله وفقا لمرحلة النزاعات وهذا لأجل وضعه تحت تصرف لجنة تحصيل القروض المتعثرة التي تتولى اتخاذ قرار نهائي حول ذلك.

– لجنة تحصيل القروض المتعثرة:

يجتمع أعضاء هذه اللجنة كل ثلاثي لأجل دراسة النتائج المرتبطة بالتحصيل الودي للقرض المتعثر والوقوف على مدى فعاليتها، ومن تم اتخاذ قرار نهائي حول انتقال الملف إلى المرحلة النزاعية وذلك أيضا بالنظر إلى الوضعية المالية للمؤسسة المتعثرة .

الجدول (2– 3) : الهياكل المتدخلة في مسار تحصيل القروض المتعثرة

الهياكل المتدخلة في مسار تحصيل القروض المتعثرة	الوظيفة
الوكالة	التحصيل الودي للقروض المتعثرة والقيام بإجراءات مرحلة ما قبل النزاعات
المديرية الجهوية	التحصيل النزاعي للقروض المتعثرة التي مستوى تفويضها تابع للوكالة أو للمديرية الجهوية.
مديرية متابعة الالتزامات وتحصيل القروض	دراسة ملفات القروض المتعثرة قبل مرورها إلى مرحلة النزاعات
لجنة تحصيل القروض	تكوين رأي نهائي حول مرور ملفات القروض المتعثرة إلى مرحلة النزاعات
مديرية المنازعات	القيام بتحصيل القروض المتعثرة نزاعيا لملفات القروض التي مستوى تفويضها تابع للمديرية العليا للقروض
لجنة المؤونات	اتخاذ قرار نهائي حول القروض التي تقرر إعدامها كليا وتكوين مؤونة لها بنسبة 100%.

المصدر : من إعداد الطالب بناءا عن معلومات من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت BNA

2- الخطوات المتبعة لإدارة القروض المتعثرة المعتمدة لدى البنك الوطني الجزائري:

ندرج مراحل تحصيل القروض المتعثرة التي تتبعها هياكل البنك الوطني الجزائري المتدخلة في مسار التحصيل في الجدول الآتي، علما أن هذه المراحل يقوم بها شخص مكلف بالتحصيل مستقل عن الشخص الذي قام بدراسة ملف طلب القرض:

الجدول رقم (2-4): يوضح المرحلة الودية لتحصيل القروض المتعثرة

مراحل تحصيل القروض	المرحلة الودية
ما يجب القيام به قبل أجل استحقاق القرض:	- المراقبة الدورية لجدول اهتلاك القرض الخاص بالزبون عن طريق استخدام النظام الآلي الخاص بالبنك - تحرير جدول يبين فيه الاستحقاقات القادمة الخاصة بالشهر(وذلك بالنسبة لجميع الزبائن). - إعلام الزبون بالقسط الذي سيستحق ودعوته لاتخاذ احتياطاته اللازمة للسداد، سواء باستخدام الهاتف أو بمراسلة تتضمن الإشارة إلى المبلغ وتاريخ استحقاقه والمدة المتبقية لاستحقاق القسط.
ما يجب القيام به عند وصول أجل الاستحقاق	في حالة ما إذا لم يتجاوب الزبون مع دعوة البنكي للسداد وعند حالة تسجيل النظام الآلي الخاص بالبنك لحالة عدم سداد الزبون يقوم المكلف بالتحصيل بما يلي: - إرسال للزبون "رسالة تذكير" تتضمن تاريخ استحقاق القسط المستحق؛ والمهلة الزمنية الممنوحة لسداد مستحقاته وهي محددة بـ 08 أيام من تاريخ استلامه لهذه الرسالة. - في حالة عدم تجاوب الزبون، يتولى المكلف بالتحصيل ببرمجة زيارة للمقر الاجتماعي للزبون. هدف الزيارة هو تشخيص الصعوبات التي تواجهه ومحاولة إيجاد حلول ودية معه لتحصيل المستحقات ويقوم عندها البنكي بتحرير ملخص حول الزيارة التي قام بها. إن المدة اللازمة للقيام بالزيارة الميدانية هي 30 يوما من تاريخ تسجيل حساب الزبون لقسط غير مستحق. وأن المدة اللازمة للقيام بكل هذه الأنشطة لا يجب أن تتجاوز 90 يوما.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت BNA

الجدول رقم (2-5): يوضح مرحلة ما قبل النزاعات لتحصيل القروض المتعثرة

مراحل تحصيل القرض	مرحلة ما قبل النزاعات
	خلال هذه المرحلة يجب التأكد من توافر متطلبات نص مادة من القانون المدني وهي أن: - الدين مؤكد : يعني يوجد وثائق تثبته مثل اتفاقية القرض - الدين سائل : يعني أن مبلغ الدين محدد بدقة - الدين مستحق : يعني أن تاريخ استحقاق الدين قد مضى يجب على المكلف بتحصيل القرض المتعثر القيام بما يلي
إرسال أول إعذار لعدم تسديد الدين	- إرسال أول رسالة إعذار لعدم سداد دين وذلك إجباريا والمهلة الممنوحة للزبون لأجل السداد محددة ب 08 أيام ابتداء من تاريخ استلامه لهذا الإعذار.
إرسال ثاني إعذار لعدم سداد الدين	- في حالة عدم تجاوب الزبون يقوم المكلف بالتحصيل بإرسال للزبون ثاني إعذار لعدم السداد على شكل استدعاء للدفع الاستدعاء للدفع هو عبارة عن عقد غير قضائي موجه للزبون عن طريق محضر قضائي لسداد مستحقاته في مدة زمنية محددة بـ 08 أيام ابتداء من تاريخ استلامه للاستدعاء بالدفع. - كما أنه خلال هذه المرحلة يقوم المكلف بتحصيل الدين القيام بالعماليات التالية : - إرسال حجز ما للمدين لدى الغير إلى الوكالة التابعة للبنك وكذا إلى البنوك الأولية الأخرى بهدف التعرف على ممتلكات المدين لدى الغير؛ - تحيين الضمانات - في حالة غياب الضمانات ، القيام بإرسال إلى المركز الوطني للسجل التجاري والمحافظة العقارية للتعرف على أملاك المدين المادية والعقارية ، لأجل طلب حجزها تحفظيا لدى العدالة .

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت BNA

الجدول رقم (2–6) يوضح مرحلة النزاعات لتحصيل القروض المتعثرة

مراحل تحصيل القرض	مرحلة النزاعات
	يتم اللجوء إلى المرحلة القانونية في حالة عدم نجاح المراحل السابق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت BNA

– المراسلات :

يقوم البنك بمراسلة العميل للاستعلام عن وضعية المدين المالية التي تسببت عن عدم وفائه بتسديد الدين وكذا البحث عن حلول ودية إذا استجاب إلى دعوة البنك، وفي حالة عدم استجابة العميل يستوجب على البنك الانتقال إلى مرحلة الاعذارات

– الاعذارات:

يتوجب إعذار المعني بالأمر مرة ثم مرتين برسالة عن طريق البريد نذكر فيها المعني بوجوب تجسيد الدين العالق في ذمته،ونذكره ببنود الاتفاقية المبرمة بينه وبين البنك، ونخص البند الذي يقوم البنك إلى اللجوء للعدالة في حالة عدم استجابة المعني مع إمهاله مهلة 15 يوما للتسديد.(**أنظر الملحق رقم2**).

وفي حالة عدم استجابة المعني للاعذار الثاني يوجه له إعذار ثالث عن طريق محضر قضائي مع إمهاله مهلة 08 أيام للتقرب من البنك لتسديد الدين.(**أنظر الملحق رقم 3**).

– حجز ما للمدين لدى الغير:

في هذه المرحلة يخصص البنك طلبات الحجز ما لمدينهم عند أحد فروعه أو البنوك الأخرى، والتي موضوعها حجز أموال مدينهم بقيمة الدين المتعثر العالق لديهم، التي يمكن أن تكون في حساب مفتوح لدى أحد هذه البنوك، مع التوضيح بدقة المعلومات الأساسية للمدين، هو التأكد المسبق من وجود أموال وممتلكات أخرى قابلة للحجز وذلك قبل المباشرة في تثبيت الحجز أمام العدالة .وهنا يكون رد البنوك وفق الحالات التالية :

– المبالغ المالية المجمدة تغطي الحق الذي على العميل في البنك فإن الوكالة تقوم بإبلاغ المديرية المركزية للمنازعات القضائية لدى البنك الوطني الجزائري، لتحير العريضة اللازمة لتحرير هذه المبالغ مع التجميد

– حساب العميل ذو رصيد أقل من المبلغ المطالب به، فإن الوكالة تقوم بمتابعة ومراقبة تغير الرصيد إلى مستوى المبالغ المطالب بها، وهذا بإرسال مثل هذه الرسائل في مراحل متتابعة إلى البنوك الزميلة.

يجمد حساب العميل في جميع الحالات المذكورة .(**أنظر الملحق رقم04**).

في حالة عدم وجود رصيد وعدم نجاح عملية حجز ما للمدين لدى الغير يلجأ البنك إلى عملية تحيين الضمانات.

كما يلجأ البنك في حالة عدم نجاح عملية تحيين الضمانات إلى القيام بإرسال إلى المركز الوطني للسجل التجاري والمحافظة العقارية للتعرف على أملاك المدين المادية والعقارية ، لأجل طلب حجزها تحفظيا لدى العدالة .(**أنظر الملحق رقم 05**).

- تحويل الدين إلى حساب التعثر وتخصيص احتياطات مالية

بعد أن ترسل ملفات الزبائن إلى الجنة المختصة بدراسة ملفات العملاء المتعثرين والتي تقع على مستوى المديرية الجهوية ، تقوم هذه اللجنة بدراسة ملفات العملاء وتحدد لهم مؤونة وفق 3 نسب معينة:

- 20%وهي مؤونة تكون للحقوق ذات مشكل وتضع في حساب عدم التسديد؛

- 50%وهي مؤونة تكون للحقوق الجد خطرة وتضع في حساب التعثر في انتظار التسديد؛

-100%وهي مؤونة تكون للحقوق المعدومة وتضع في حساب التعثر.

- المعالجة القضائية

يقوم البنك بتحويل ملف العميل إلى القضاء لاستصدار أحكام استرداد الدين بطريقة بيع العتاد المرهون أو الاستحواذ على الأموال المحجوزة لدى البنوك الأخرى، ويقوم بذلك مكلف يحدده البنك ويكون ذلك عن طريق رسالة تكليف يقدمها البنك للمكلف بذلك.(**أنظر الملحق رقم 06**).

حيث يقوم بهذه العملية شخص أو محامي البنك المكلف بذلك، حيث يجب أن يكون مصحوب بالوثائق التالية:

1-نسخة عن اتفاقية القرض؛

2- نسخة عن جدول الاستهلاك؛

3-نسخة عن سندات الأمر؛

4- نسخة عن كشف الحسابات؛

5- نسخة عن الاعذارات.

- تحويل الملف لتعويض الدين من طرف صندوق الضمان:

بعد صدور حكم قضائي يقوم البنك بتحويل ملف العميل إلى صندوق الضمان من أجل المطالبة والتعويض بنسبة70% من مبلغ القرض الذي استفاد منه العميل.حيث يجب على البنك أن يقدم لصندوق الضمان كل من :

الاعذارات، جدول إهتلاك القرض، وثائق التأمين.....الخ، من أجل الاستفادة من التعويض. (**أنظر الملحق رقم 07**).

إلا أن هذا التعويض من طرف صندوق الضمان للبنك يكون عن طريق ضمان بالاسترجاع يطلبه صندوق الضمان من البنك.(**أنظر الملحق رقم08**).

إن البنك لا يتوقف عن مطالبة عميله بتسديد مبلغ القرض بل يبقى يطالبه بمبلغ القرض، سواء تعلق الأمر بالنسبة المعوضة من طرف صندوق الضمان (70%)، أو النسبة المتبقية (30%).

المطلب الثاني : تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

إن هذا المطلب يعتبر جوهرة الدراسة لما يمتازه من أهمية بالغة، فبعد كل التمهيدات التي سبقته بداية من الفصل الأول الذي وضحنا فيه الجانب النظري للدراسة وبعده الفصل الثاني الذي حددت فيه طرق وأدوات التحليل واستعراض المعطيات والبيانات وبعد دراستها وإجراء التحاليل عليها، نكون أما مطلب تكمن أهميته في أنه ستقدم فيه نتائج الدراسة بعد تحليل ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات والتوصل إلى نفيها أو إثباتها، حيث سنتطرق فيه إلى :

الفرع الأول :مثال توضحي لقرض متعثر

استفاد الزبون(مقاولة بناء) من البنك الوطني الجزائري بوكالة تقرت بتاريخ 2011/09/15 من القروض التالية :

- قرض الاستغلال:

أ - تسبيق على صفقة بمبلغ يقدر ب 3.000.000.00دج لأجل 2012/09/30 .

ب- قرض إمضاء بمبلغ 7.000.000.00دج لأجل 2012/09/30 .

- قرض استثمار :

أ- قرض متوسط المدى باقي (سيارة) 1.830.000.00دج لأجل 2013/12/31.

- قرض متوسط المدى (رافعة البناء) : 8.000.000.00دج لأجل 2016/09/30بفترة سماح لمدة 6 أشهر.

1- حجم الضمانات المقبوضة.

أما فيما يخص الضمانات فقد قام البنك بتحرير الضمانات القانونية مع الإلزامية التي من خلالها نحدد مدى فعالية الضمان الأنسب لمواجهة خطورة تعثر أو عدم تسديد القرض ففي هذه الحالة قام البنكي بجمع الحد الأقصى من الضمانات وكل ما يناسب نوعية القرض المقدم وهي كالآتي :

الجدول رقم (2-7): يوضح طبيعة ونوعية القروض المقترضة من طرف البنك الوطني الجزائري

طبيعة ونوعية القرض	المبلغ	تاريخ الاستحقاق	طبيعة الضمان القانوني الرهن الأنسب والفعال
تسبيق على سفقة	3.000.000.00	2012/09/30	- اتفاقية قرض الاستغلال بمبلغ المقرض10.000.000.00دج - سندات لأمر لقرض الاستغلال بمبلغ 10.000.000.00دج - اتفاقية قرض الاستثمار بمبلغ 4.500.000.00دج - سندات لأمر لحسب الدفعات المستحقة بمبلغ 4.500.000.00دج - اتفاقية قرض استثماري بمبلغ 8.000.000.00دج - سندات لأمر لحسب الدفعات 8.000.000.00دج. - رهن حيازي لصفقة - مخصصات مالية PREG - رهن حيازي للعتاد - رهن عقاري
قروض الإمضاء	7.000.000.00	2012/09/30	
قرض متوسط المدى	1.830.000.00	2013/12/31	
قرض متوسط المدى	8.000.000.00	2016/07/30 خمس سنوات بما فيها ستة أشهر سماح.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف البنك الوطني الجزائري وكالة تقرت BNA

2- حجم القروض المسترجعة والمتعثرة.

- ✓ قروض الاستغلال استرجعت 100%
- ✓ قرض المتوسط المدى الباقي دخل في التعثر و تحول إلى حساب عدم التسديد قرض IMPAYE بمبلغ 1.830.000.00دج
- ✓ قرض متوسط المدى الثاني بقي منه بحساب الاستثمار لثلاثة دفعات مبلغ 3.000.000.00دج وتحولت الخمس الدفعات المستحقة والغير مسددة إلى حساب عدم التسديد IMPAYE بمبلغ 5.000.000.00دج.

الفرع الثاني : كيفية تسيير ومعالجة قرض متعثر

في الجزائر تعود صلاحية الموافقة على منح أو عدم منح القروض في البنوك التجارية الى خمسة مستويات وهي:

- ✓ مدير الوكالة؛
- ✓ المدير الجهوي؛
- ✓ مدير الالتزامات للمنظمات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ المدير العام المساعد للالتزامات؛
- ✓ الرئيس المدير العام.

يتم تفويض سلطة البث في منح القروض حسب مبلغ القرض نفسه، والأشخاص المذكورين سابقا،حيث تتمثل سلطة البث في التالي:

1- مصلحة القرض: توجد لدى كل وكالة بنكية مصلحة القرض، وهي تعمل تحت وصاية المدير وتتكون من:

- مفتشية الالتزامات: وهي الخلية التي تتكفل بمنح ومتابعة الالتزامات، بالإضافة إلى تلقي الضمانات وتحصيل المستحقات.
- المكلف بالزبائن: وهي خلية تقوم بدراسة الملفات وتقييم المخاطر، وتقديم رأي حول كل الملفات التي تقوم بدراستها.

دور مصلحة القرض: تعتبر مصلحة القرض الخلية الإنتاجية بالنسبة للبنك، لأنها تتدخل لتوظيف مواردها أحسن توظيف في الاتجاه الذي تحقق فيه أكبر عائد ممكن، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها هي:

- ✓ استقبال ملفات الزبائن؛
- ✓ دراسة وتحليل الملفات وتقدير الخطر المحتمل؛
- ✓ منح ومتابعة القروض؛
- ✓ متابعة وتحصيل المستحقات؛
- ✓ القيام بإحصاء دور الالتزامات؛
- ✓ نقل ملفات القرض ومتابعة مصيرها.

2- لجنة القرض:

تتكون لجنة القرض من ثلاثة أعضاء، مدير الوكالة البنكية، رئيس مصلحة الاستغلال والمكلف بالزبائن.

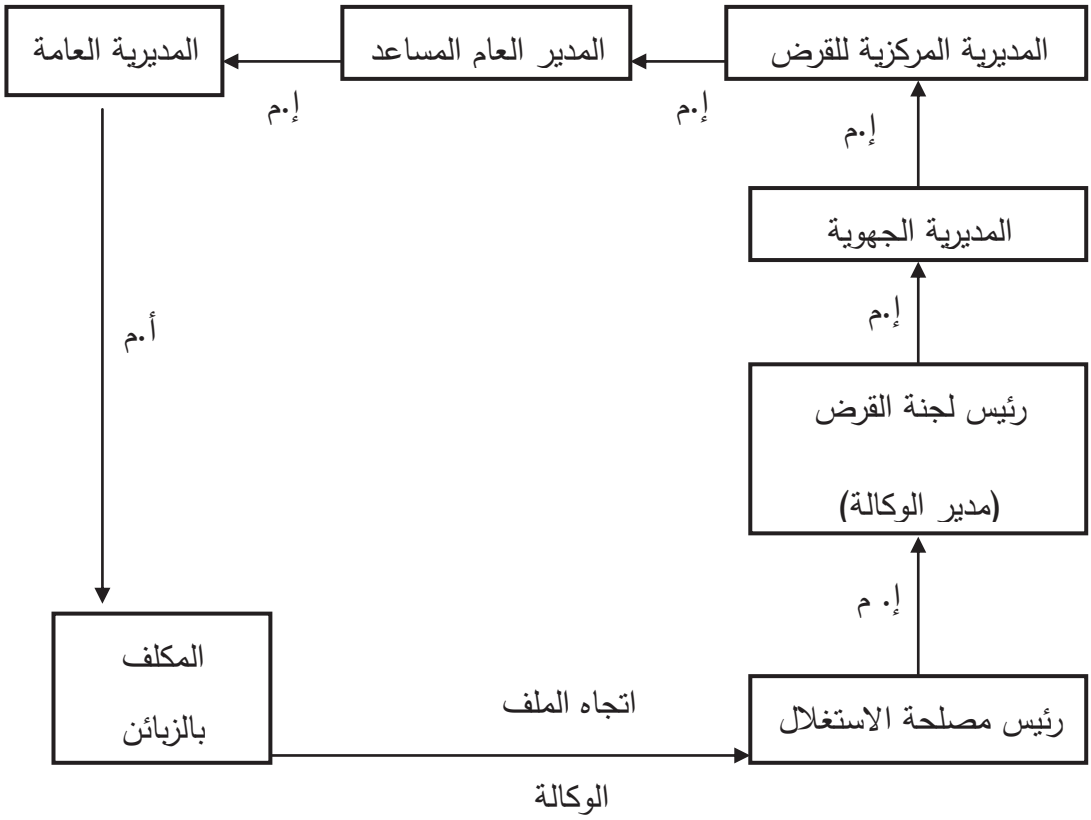
واللجنة هي التي تتخذ القرار النهائي المتعلق بمنح القرض، وهذا في حدود سلطة البث التي تمتلكها، وتشارك مع جميع أعضائها في تقدير الخطر.

3- دراسة ملف القرض:

أول من يقوم بدراسة ملف القرض هو المكلف بالزبائن والذي يقدم رأيه في ذلك، بعدها ينتقل إلى رئيس مصلحة الاستغلال والذي يقدم أيضا رأيه في ذلك، بعدها ينتقل الملف إلى مدير الوكالة البنكية الذي يقوم بالفصل فيه.

إذا كان القرض المطلوب يتجاوز سلطة البث في منح القروض التي تمتلكها الوكالة فإن الملف ينتقل إلى المديرية الجهوية، وإذا كانت هي كذلك لا تستطيع إصدار أمر منحه، فإن الملف ينتقل إلى المديرية المركزية والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2- 3): يوضح دراسة ملف القرض



المصدر: كمال رزيق، فريد كورتل، **إدارة مخاطر القروض الاستثمارية في البنوك التجارية الجزائرية**، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007، ص 15.

وهذا الشكل يأخذ بعين الاعتبار سلطة منح القرض حسب المبلغ.

4- الأسس التي يعتمد عليها البنك في دراسة ملف القرض:

من أجل دراسة الملف يشترط من الزبون تقديم ملف يتكون من الوثائق التالية:

- ✓ طلب القرض؛
- ✓ نسخة مطابقة للأصل للسجل التجاري؛
- ✓ القانون الأساسي للأشخاص المعنويين؛
- ✓ وثيقة تظهر وضعية الزبون اتجاه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؛
- ✓ نسخة من شهادة ملكية المحل أو العقار والأموال؛
- ✓ الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث الأخيرة أو الموازنات التقديرية بالنسبة للمنظمات حديثة النشأة؛
- ✓ دراسة تقنية اقتصادية بالنسبة لطلبات قروض الاستثمار؛
- ✓ وضعية الزبون اتجاه البنوك الأخرى؛
- ✓ وثيقة تعكس المبيعات التقديرية.

وبعد تقديم الملف تبدأ عملية دراسة الملف، هذه الأخيرة ترتكز على:

- تقديم المنظمة:

وهذا بدراسة كل المعلومات المتعلقة بالمنظمة وهذا من خلال التأكد من: الشخصية الاعتبارية-تاريخ الإنشاء-تاريخ الدخول في علاقات مع البنك-الطبيعة القانونية-مبلغ رأس المال وتوزيعه، النشاط الممارس، عنوان المقر الرئيسي للمنظمة وكذلك وحداتها الإنتاجية والمشاريع المستقبلية.

- القرض المطلوب:

حيث يتم دراسة نوع وشكل القرض، المبالغ الممنوحة سابقا وتواريخ استحقاقها سابقا، الضمانات وقيمها والتزامات المنظمة اتجاه البنوك الأخرى.

- الوضعية المالية للمنظمة:

بعد القيام بالدراسة الأولية للملف يلجأ البنك بعد ذلك إلى تشخيص الحالة المالية لهذه المنظمة، ويتم ذلك بدراسة التوازنات والنسب المالية الضرورية، والتي تبين مدى قدرة المنظمة على تسديد ديونها في الآجال المحددة ،وفي الغالب يأخذ البنك تطور التوازنات المالية وبعض المجاميع الكبرى للمنظمة على الأقل ثلاث سنوات، وهذا لمعرفة ملاءة المنظمة طالبة القرض.

أما التقييم باستعمال الطرق الكلاسيكية من خلال دراسة:

- ✓ رأس مال العامل؛
- ✓ احتياجات رأس مال العامل؛
- ✓ الخزينة؛
- ✓ استخراج أهم النسب المستخرجة من الموازنات المالية مثل الاستقلالية المالية، المردودية، التمويل، الملاءة، الدوران، السيولة والهيكلة.

5- أخذ الضمانات:

يعتبر آخر الاعتبارات التي يلجأ إليها البنك كمكمل لتحقق من سلامة القرض، وذلك بعد دراسة لشخصية العميل وسمعته، وكذلك الغرض والمبلغ المطلوب، والهدف هو الوقاية من حالة عدم القدرة على السداد وتعثر المقترضين.

وبعد كل هذه الدراسة والتحليل يتخذ قرار منح أو عدم منح القرض.

6- مجابهة المخاطر الائتمانية:

في بعض الأحيان لا يستطيع الزبون تسديد مستحقاته في الوقت المحدد لسبب أو لآخر، ولكي يتمكن المصرفي من مواجهة هذه الوضعية يقوم بإتباع الخطوة التالية:

- المرحلة الأولى:

بمجرد ظهور أول حادث لعدم الدفع، يقوم البنك بتنبيه الزبون بواسطة رسالة موصى عليها على ضرورة تسوية وضعيته في أقصى أجل (08) أيام، بحيث يبقى في هذه المرحلة لمدة ثلاثة أشهر، أين يحاول المصرفي تحصيل مستحقاته بطريقة ودية.

- المرحلة الثانية:

بعد انقضاء ثلاثة أشهر من تواجد الملف في مرحلة التحصيل الودي، ولم يقم الزبون بتسديد مستحقاته، يبدأ البنك باتخاذ الإجراءات التالية:

- ✓ الحجز بالوقف من خلال تجميد أموال الزبون؛
- ✓ الحجز التحفظي؛
- ✓ استعمال الضمانات سواء تعلق الأمر بالمحل التجاري، المعدات والأدوات أو الرهن العقاري؛

- معالجة القرض:

يتم اقتطاع مستحقات القرض من حساب الزبون بطريقة آلية، و يتم بصفة يومية مراقبة الحساب، بحيث يتم تنظيم عملية الاقتطاع على كل مستحقات البنك وفقا لما توفر في حساب الزبون، بالإضافة إلى الضمانات المحصل عليها.

إن عملية الاقتطاع الآلي يمكن أن تمنح الأولوية للقروض بدون ضمانات أولا، ثم لمختلف القروض الأخرى مقابل ضمانات مرتبة على حسب قيمة هذه الضمانات.

كما هو الوضع بالنسبة لمتابعة الحسابات فإن مسير التحصيل عن طريق هذا النظام يبحث عن مختلف الرسائل بالأشعار وطلب تسوية الوضعية وغيرها، وهذا حسب ما يراه مناسبا من متابعة عدم الدفع من طرف الزبون حتى تسوى الوضعية الجديدة ، هذا طبعا لا يجب أن يمنع مسير الحساب من أن يستمع إلى الزبون الذي يطلب مهلة معينة أو يقترح مهلة للتسوية، وهذا إما إراديا أو كرد فعل له بعد استلامه لرسالة آلية كإشعار بالدفع أو التحذير من خلال:

- ✓ طريقة وقف الأقساط وتجميد معدل الفائدة؛
- ✓ وقف الأقساط وتعديل معدل الفائدة؛
- ✓ تحديد سعر فائدة جديد؛
- ✓ إعادة تسعير قيمة الأقساط.

حيث يقوم المسير بتحليل الآجال أو المهلة المطلوبة وكذلك المخططات ويقوم باقتراح القرار المناسب، وتبدأ عملية التحصيل من خلال وحدات البنك التالية:

- ✓ وحدة التحصيل الودي (مصلحة المخاطر)؛
- ✓ وحدة التحصيل القانوني(مصلحة المنازعات).

تتدخل هاتين الوحدتين في تسيير الخطر في البنك وعملية تحصيل القرض.

وبعد استفتاء كل أساليب التحصيل الودي ولم يقم العميل بالتسديد يحول الملف للمحكمة ، ويذهب مختص بذلك لمعاينة الرهن والحجز عليه، ويكتب الرد للبنك ، ثم يبعث ملف العميل للمديرية العامة (مقرها غرداية) لدراسة الأسباب، والتصريح لدى مركزية المخاطر

ومنه نستنتج أن القروض المتعثرة ناتجة عن عدم قدرة العميل على السداد أو عدم رغبته أساسا مما يفرض على البنك اتخاذ إجراءات تختلف على حسب حالة المقترض .

فإذا كانت حالة المقترض هي حالة عسر بالوفاء بالالتزامات تلجأ إدارة الائتمان إلى تحليل القوائم المالية لدراستها، وتصحيح الاختلالات كما قد تطلب من المقترض الميزانية النقدية التقديرية للوقوف على حجم التدفقات النقدية وتحديد القدرة على سداد القرض الممنوح .

وإذا لوحظ أن حالة المقترض هي حالة مؤقتة أو ظرفية تعمل إدارة الائتمان على مساعدة العميل ، وتقديم المشورة بتأجيل السداد، إعادة الجدولة، تخفيض نسبة من الفوائد على القروض كما قد تمنحه تسهيلات إضافية لتسهيل نشاطاته

وتلجأ إدارة الائتمان إلى هذا الأسلوب في العلاقات الوثيقة مع العملاء ذوي الثقة والسمعة الجيدة حفاظا على مركز البنك مع العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

أما في حالة أن تبين من خلال عملية التحليل الائتماني أن حالة المقترض صعبة فتكون إدارة الائتمان أما حالة قرض متعثر يتطلب عليها اتخاذ الإجراءات القانونية لتصفية حقوق العميل وإعلان إفلاسه.

خلاصة الفصل:

بالرغم من الدراسات التي يقوم بها البنك عند منحه القرض وتحليل خطر عدم استرجاع القرض لأن الخطر يبقى قائما ، رغم كل الضمانات المتفق عليها ، كما يعمل البنك دراسة شاملة عن العميل لمعرفة قدرته على تحمل أعباء القرض ، هذا ونظرا للمعاملة الحسنة للبنك مع العملاء التي يحاول من خلالها كسب أكبر عدد من العملاء فإنه لا يلجأ إلى الإجراءات القانونية إلا عند الضرورة القصوى .

كما يحاول البنك قدر المستطاع تجنب المتابعة القانونية لأن ذلك يؤدي إلى فقدان العملاء الدائمين لديه ويمس بسمعة البنك وقدرة منافسته مع البنوك الأخرى.

وبالتالي تبقى القروض المتعثرة تمثل الخطر الأول للبنك الذي يولي له الأولوية في عمله.

خـــــــاتمة

لقد كان هدفنا من هذا البحث إلى إظهار خطورة ظاهرة القروض المتعثرة في الاقتصاد المعاصر خاصة لذا البنوك التجارية الجزائرية التي تعددت أشكالها ووظائفها وتوسعت في الخدمات التي تقدمها في ظل بروز معالم اقتصاد جديد عرف باقتصاد السوق، فكان لزاما عليها أن تتأقلم مع متطلباته.

ونتاجا لهذا يمكن تعريف القروض المتعثرة بأنه القرض الذي توقف العميل عن سداد أصل الدين أو فوائده أو كلاهما معا وذلك لعدم قدرته على تحقيق تدفقات نقدية من ناتج نشاطه تكون غير كافية لسداد تلك الالتزامات، ولا تكون الضمانات التي يملكها البنك عالية الجودة وقابلة للتسبيل في الأجل القصير لتغطي كامل قيمة القرض وفوائده.

إن القروض المتعثرة، قضية تحتاج إلى زيادة الجهود الفكرية والعملية لانجاز مهمة إدارتها، وهي عملية تتعدى نطاق البنوك، المقترضين.....الخ، حيث تحتاج إلى تكامل الأبعاد والجوانب حتى تأتي المعالجة منجزة ومحققة لأهدافها.

ولتسليط الضوء أكثر على موضوع إدارة القروض المتعثرة ارتأينا التزود بمعلومات أكثر واقعية وميدانية، تمت الدراسة لتسيير قرض متعثر ومعالجته، وتم اختيار وكالة البنك الوطني الجزائري بتقرت للتطبيق الميداني.

اختبار صحة الفرضيات:

حيث قامت دراستنا عل ثلاثة فرضيات تمثلت في:

- **بالنسبة للفرضية الأولى**: بالنسبة لمشكلة القروض المتعثرة لا تمثل ظاهرة واسعة الانتشار لدى البنوك التجارية.

إن تحرير الخدمات المالية، وتنويع الأنشطة المصرفية وغيرها جعل من المصارف التجارية عرضة للمخاطر من أهمها ظاهرة تعثر القروض ، كما أن ضعف الرقابة والمتابعة وسوء الدراسات الائتمانية وكذا السياسات المنتهجة من طرف الدولة ساهم وبشكل كبير في زيادة الظاهرة وتفاقمها. وفي الأخير توصلنا إلى **عدم إثبات الفرضية**.

- **بالنسبة للفرضية الثانية**: وضع آليات وأساليب معينة لتسيير عمل البنوك من شأنها معالجة مخاطر القروض المتعثرة.

تحتاج عملية التعامل مع القروض المتعثرة إلى خبرة واسعة ودراية بأصول المعالجات القانونية والاقتصادية والإدارية للقروض المتعثرة، حيث اتبعت المصارف إجراءات متعددة في سبيل مواجهة القروض المتعثرة ، فقامت بوضع إجراءات لمساعدة العميل للخروج من التعثر وذلك بتقديم سياسات ترشيديه واستشارية أو تعويم العميل أو عن طريق تسوية القروض المتعثرة.

وفي الأخير توصلنا إل إثبات **صحة الفرضية**.

- **بالنسبة للفرضية الثالثة:** إن أولى الطرق التي يلجأ إليها البنك الوطني الجزائري عند وقوع التعثر تختلف حسب حالة العميل المتعثر.

حيث يلجأ البنك لطريقة الاستدعاء كإجراء أولي بالنسبة للعميل المقترض لأول مرة من البنك، كما قد يلجأ البنك إلى طريقة إنذار العميل وهذا بالنسبة للعميل الذي سبق وأن تعامل مع البنك مرات عديدة.

وفي الأخير توصلنا إلى إثبات **صحة الفرضية**.

نتائج الدراسة:

نستطيع القول أن هذه الدراسة قد أسفرت عن مجموعة من النتائج، يمكن إجمالها في:

1- يتمثل التعثر في إخلال العميل المقترض بالشروط التعاقدية مع البنك، ومن ثم وجب على البنك أن يتأكد من أن الشروط الواردة فيه تضمن له كل حقوقه؛

2- القروض المتعثرة ظاهرة لا يمكن تجنبها نهائيا، ولكن يمكن التقليل من حجمها والتعامل معها بحذر ومحاولة التخفيف من آثارها قدر الإمكان؛

3- حالات التعثر قد تحدث نتيجة ظروف غير متوقعة عند منح الائتمان؛

4- إن أسباب التعثر بصفة عامة ترجع إلى التوسع في منح القروض، مع عدم الالتزام بالضوابط المصرفية السليمة خاصة من أجل جلب المزيد من العملاء، كما أن الأسباب منها ما هو متعلق بالبنك ومنها ما هو متعلق بالعميل ومنها هو راجع إلى الظروف العامة؛

5- إن ضعف الرقابة والمتابعة وسوء الدراسات الائتمانية وكذا السياسات المنتهجة من طرف الدولة ساهم وبشكل كبير في زيادة الظاهرة وتفاقمها؛

6- تحتاج عملية التعامل مع القروض المتعثرة إلى خبرة واسعة ودراية بأصول المعالجات القانونية والاقتصادية والإدارية للقروض المتعثرة؛

7- يحاول البنك قدر المستطاع تجنب المتابعة القانونية لأن ذلك يؤدي إلى فقدان العملاء الدائمين لديه ويمس بسمعة البنك؛

8- القروض المتعثرة تبقى الخطر الأول للبنك الذي يولي له الأولوية في عمله.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية:

- ✓ محاولة إعطاء المزيد من الأهمية للدراسة الائتمانية عند منح القرض؛
- ✓ عند المعالجة لا بد من تتبع العميل بتوجيهه من عدم فقدان العميل من جهة ومن جهة عدم تركه ينهار؛
- ✓ يجب على البنوك تطوير أدائها بتحسين طرق عملها، واستخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال؛
- ✓ محاولة الاقتراب من صيغ التمويل الإسلامية والاستفادة منها؛
- ✓ ضرورة التعاون بين البنوك في منح القروض الضخمة وذلك توزيعا للمخاطر؛
- ✓ ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب كما ونوعا، لزيادة مستوى تأهيل العاملين بالبنك وخصوصا في مجال الائتمان وتمكينهم من الاستفادة من التقنيات الحديثة في العمل وتوفير البرامج والأنظمة المتطورة.

آفاق الدراسة:

إن موضوع إدارة القروض المتعثرة يبقى مفتوحا للدراسات الأخرى يمكن أن تساهم في إثراءه. أما الدراسة التطبيقية ورغم أنها لم تكن شاملة إلا أنها أسفرت عن فطنة نوعية لدى البنوك وما نقترحه على البنوك التجارية هو الاعتماد على نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في وظائفها، وما كان هذا البحث إلا ذرة من الاستطلاع على ميدان واسع تساؤلنا فيه كثيرا، ومن هذه التساؤلات ما نقترحه كمواضيع بحث:

- ✓ ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة القروض المتعثرة؛
- ✓ إدارة القروض المتعثرة في البنوك الإسلامية.

وفي نهاية البحث نأمل بأن نكون قد تعرضنا بالشكل والمنهجية التي تساهم ولو بشكل بسيط في إظهار إدارة القروض المتعثرة في البنوك التجارية والاستفادة منها.

قـــــائمة

المصـــادر والمراجــع

أولا– باللغة العربية

I– الكتب:

1– شقيري موسى، **إدارة المخاطر**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ،2012.

2– فريد راغب النجار، **إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مخاطر البنوك في القرن الحادي والعشرين**، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.

3– منير إبراهيم الهندي، **إدارة البنوك التجارية**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، 2002.

II– الأطروحات والمذكرات:

1– إيمان أنجرو، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض (المصرف الصناعي السوري أنموذجا)**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا،2007.

2– فاطمة بن شنة، **إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.

3– جهاد حمدي إسماعيل مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

4– حسين ذيب، **فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان**، مذكرة ماجستير غير منشور،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

5– دعاء محمد زايدة، **التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

6– رمضاني زينب، **واقع القروض المصرفية المتعثرة لدى البنوك العمومية الجزائرية– دراسة حالة البنك الخارجيالجزائري**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2012.

7– عمار أكرم عمر الطويل، **مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر(دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة)**، مذكرة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

8– هبال عادل، **إشكالية القروض المتعثرة (حالة الجزائر)**،مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012.

9– هلا بسام عبد الله الغصين، **استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر الشركات "، دراسة تطبيقية على قطاع المقاولات فيقطاع غزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2004.

III- المجلات:

1- صلاح الأمين الخضر، **السلامة المصرفية والوساطة المالية (بنك الادخار نموذجا)** ، مجلة جامعة شندي، العدد 10، 2011.

2- علاء الدين جبلوآخرون، **دور المعرفة المحاسبية في التنبؤ بالفشل المالي للشركات** ، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 31 (95)، 2009.

3- علي شاهين، جهاد مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)** ، مجلة جامعةالنجاح (العلوم الإنسانية)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، مجلد 25(4)، 2011.

4- وحيد محمود رمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار، **استخدم أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية، دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية** ، كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة الموصل)، تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 32 (10)، 2010.

5- مفيد الظاهر وآخرون، **العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية في المصارف الفلسطينية** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، المجلد 21 (2)، 2008.

6- نضال العربيد، **دراسة تحليلية للقروض المتعثرة في المصرف الصناعي السوري** ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 23 (2)، 2007.

IV- الدوريات والملتقيات:

1- الشريف ريحان وآخرون، **الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية – من التشخيص إلى التنبؤ ثم العلاج** ، ملتقى وطني حول المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، جامعة منتوري، الجزائر، 2012.

2- صادق راشد الشمري، **القروض المتعثرة في المصارف وأثرها على الأزمات المالية ، دراسة حالة عينة من المصارفالعراقية**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث، جامعة الإسراء الأهلية، عمان، الأردن، 2009.

3- عبد الغني حريري، **دور التحرير المالي في الأزمات والتعثر المصرفي**،مداخلة حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2009.

4-كمال رزيق، فريد كورتل، **إدارة مخاطر القروض الاستثمارية في البنوك التجارية الجزائرية** ، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007.

5- محمد عبد الحافظ البغدادي، **إطار مقترح للتعامل مع القروض المتعثرة في المؤسسات المصرفية** ، الملتقى الإداري الثالث،كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، السعودية، 2006.

ثانيا– باللغة الفرنسية:

1- Edward I. Altman,**Financial Ratios**, **Discriminant Analysis and thePrediction of Corporate Bankruptcy**, The journal of Finance, Vo. 23, No. 4 (Sep. 1968), pp. 589-609 published by: Blackwell Publishing for the American Finance Association.

2- w. Beaver,**Financial Ratios as Predictors of Failure**, Journal ofAccounting Research, Vol. 4, Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1966 (1966), pp. 71-111.

الملاحق

الفـــهرس

الفـــهرس

الفهرس	الصفحة
إهداء.....	III
شكر.....	IV
ملخص.....	V
قائمة المحتويات.....	VI
قائمة الجداول.....	VII
قائمة الأشكال.....	VIII
قائمة الملاحق.....	IX
مقدمة عامة.....	أ
الفصل الأول: الجانب النظري للقروض المتعثرة.....	01
المبحث الأول: الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة–.....	03
المطلب الأول: ماهية الديون المتعثرة.....	03
الفرع الأول: المفاهيم المختلفة للتعثر.....	03
الفرع الثاني: مفهوم القروض المتعثرة.....	05
المطلب الثاني: أسباب ومؤشرات ومراحل تعثر القروض.....	05
الفرع الأول: أسباب تعثر القروض.....	05
الفرع الثاني: مؤشرات تعثر القروض.....	07
الفرع الثالث: مراحل تعثر القروض.....	09
المطلبالثالث:آليات وأساليب معالجة القروض المتعثرة.....	10
الفرع الأول: استراتيجيات التعامل مع القروض المتعثرة.....	10
الفرعالثاني: وسائل الحد من مخاطر القروض المتعثرة.....	11
الفرع الثالث: المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة.....	12
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة للموضوع–.....	14
المطلب الأول: الدراسات العربية.....	14
دراسة شاهين ومطو.....	14
دراسة بن شنة فاطمة.....	14

دراسة نضال العربيد	15
دراسة هلا بسام عبد الله الغصين.....	15
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....	16
دراسة Altman.....	16
دراسة Beaver.....	16
المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحديثة.....	16
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري.....	19
المبحث الأول: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.....	21
المطلب الأول: طريقة الدراسة.....	21
الفرع الأول: المنهج المتبع ومصادر المعلومات.....	21
الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....	21
الفرع الثالث: متغيرات الدراسة.....	22
المبحث الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	23
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....	23
الفرع الأول: تشخيص ظاهرة القروض المتعثرة بالبنك وتطورها.....	23
الفرع الثاني: سياسة تحصيل القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري.....	27
المطلب الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....	33
الفرع الأول: مثال توضيحي لقرض متعثر.....	33
الفرع الثاني: كيفية تسيير ومعالجة قرض متعثر.....	35
خاتمة عامة.....	42
المصادر والمراجع.....	46
الملاحق.....	50
الفهرس.....	59