جامعة ابن خلدون – تيارت –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة علوم التسيير

تخصص: مالية وبنوك

أثر القروض المتعثرة على أداء البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 1990 - 2018

إعداد الطالبة :

– دويس ميمونة

الأستاذ المشرف:

– د. دويس عبد القادر

لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
حيرش عبد القادر	أستاذ محاضر"أ"	رئيسا
دويس عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا مقررا
سحنون خالد	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا أول
روتال عبدالقادر	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا ثانيا

السنة الجامعية 2022/2021

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل والتقدير الكبير إلى:

أستاذي الكريم الدكتور دويس عبد القادر على تفضله الإشراف على هذا البحث،

وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة

كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي،

فلهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم، توجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستنير مساري العلمي.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيد الصالحين محمد أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وبعد:

فبكلمة طيبة وصدر رحب أهدي ثمرة جهدي الى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى أغلى الحبايب أمي أطال الله عمرها

إلى من لم يبخلوا علي يوما إلى سندي وكتفي أخي وأخواتي نور حياتي حفظهم الله

إلى كتاكيت العائلة أحباب قلبي معاذ وعصام

إلى كل من ساعدني ورفع معنوياتي من قريب او بعي

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

اهداء

مقدمة 02

الفصل الأول

أساسيات حول القروض

تمهيد 07

المبحث الأول: ماهية القروض المصرفية. 07

المطلب الأول: تعريف وأهمية القروض المصرفية. 08

المطلب الثاني: أنواع القروض المصرفية 11

المطلب الثالث: خطوات منح القروض المصرفية 15

المبحث الثاني: ماهية القروض المتعثرة 17

المطلب الأول: تعريف القروض المصرفية المتعثرة وأنواعها 17

المطلب الثاني: أسباب تعثر القروض المصرفية 22

المطلب الثالث: آثار ومؤشرات القروض المتعثرة 29

المبحث الثالث: معالجة القروض المصرفية المتعثرة 36

المطلب الأول: أساليب تحصيل القروض المصرفية المتعثرة 36

المطلب الثاني: استراتيجيات معالجة القروض المتعثرة 38

المطلب الثالث: المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة 39

الفصل الثاني

تقييم أداء البنوك التجارية

تمهيد 44

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء 45

المطلب الأول: ماهية الأداء 45

المطلب الثاني: مقومات الأداء الجيد والعوامل المؤثرة فيه 48
المطلب الثالث: قياس الأداء 53
المبحث الثاني: تقييم أداء البنوك التجارية 57
المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الأداء 57
المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه 60
المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء والعوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم له. 64
المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية 67
المطلب الأول: تعريف مؤشرات تقييم الأداء وخصائصها 67
المطلب الثاني: الأسس الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء وأهميتها 70
المطلب الثالث: معايير اختيار مؤشرات الأداء وانواعها 72

الفصل الثالث

دراسة لدى البنك الوطني الجزائري وكالة تيارت – 540 –

تمهيد 83
المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري 84
المطلب الأول: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري 84
المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري 87
المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري 88
المبحث الثاني: القروض البنكية واجراءات منحها 92
المطلب الأول: شروط منح القروض البنكية الاستثمارية محل الدراسة 92
المطلب الثاني: إجراءات منح القروض البنكية الاستثمارية محل الدراسة 93
المطلب الثالث: مراحل سير عملية منح القرض محل الدراسة 94
المبحث الثالث: انعكاس القروض المتعثرة على الأداء المالي 97
المطلب الأول: آليات التقليل من مخاطر القروض المصرفية 97
المطلب الثاني: آليات وإجراءات تحسيت الأداء المالي في البنوك التجارية BNA 98

المطلب الثالث: تجربة الجزائر في معالجة القروض المصرفية المتعثرة 99
خاتمة 104
قائمة المصادر والمراجع 107
ملخص

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-1)	خطوات منح القروض المصرفية	18
الشكل رقم (1-2)	تصنيفات القروض المصرفية المتعثرة	21
الشكل رقم (2-2)	العوامل المؤثرة في الأداء	57
الشكل رقم (3-1)	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري	105

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (3-1)	توزيع موظفي وكالة تيارت	65

مقدمة

مقدمة:

يعتبر تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية ذا أهمية عالية،إذ تلعب البنوك التجارية دوراً هاماً في تحريك دواليب الاقتصاد وفقا لسياسات نقدية ومالية، من خلال وظائفها وعملياتها المصرفية، حيث تعتبر القناة الرئيسية اللازمة لانتقال الأموال بين مختلف القطاعات بصورة تسمح بتعظيم المنفعة، فبدورها تتمحور أنشطتها حول الوساطة المالية، أي هي المنشآت التي يلتقي فيها المودعين الذين يشكلون جانب الطلب على الأموال.

فالبنوك التجارية تسعى لبلوغ غاياتها الرئيسية، والتي تشمتل على تحقيق أهدافها الرئيسية خاصة منها الربحية والسيولة والأمان.

إن إقدام البنوك التجارية على منح القرض لمتعامل ما تتوقف على مدى الثقة التي يظهرها العميل اتجاه البنك من خلال مركزه المالي والضمانات الشخصية والعينية، وذلك حتى يتفادى مختلف المخاطر التي يمكن ان يتعرض لها والتي تنجم عنها خسائر مادية ومعنوية.

وعلى الرغم من ان عمليات منح القروض تعتبر من الوظائف الرئيسية للبنوك التجارية، والمصدر الأساسي لدخلها، إلا أنه بقدر هذه الأهمية يمكن ان تشكل في نفس الوقت مصدرا للمشاكل المالية التي من المحتمل الوقوع فيها.

وتعتبر القروض المتعثرة وعدم قدرة المدينين على الوفاء بالتزاماتهم اتجاه البنوك وفشلها في إدارة أموالهم، مشكلة رئيسية يمكن اعتبارها من القضايا الساعة التي هي محل اهتمام البنوك لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، نظرا لأنها تؤدي إلى تجميد جزء مهم من أموالهم.

غير أنه في كثير من الأحيان ما يتأثر الأداء المالي للبنوك التجارية الذي يعتبر المرآة العاكسة لأهدافها وغاياتها، لعدم قدرة المقترضين على تسديد ديونهم، مما يؤدي إلى تدهور الوضعية المالية لهذه البنوك.

إشكالية الدراسة :

بناءً على ما سبق وبالنظر إلى عدد القروض المتعثرة التي تعاني منها البنوك التجارية، تطرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

كيف تؤثر القروض المتعثرة على أداء البنوك التجارية الجزائرية؟

ومن هنا يمكن ان نقسم هذا السؤال الجوهري إلى عدة أسئلة فرعية نحصرها فيما يلي:

- ماهي القروض المتعثرة؟
- أسباب تعثر القروض في البنوك التجارية في الجزائر؟
- ما المقصود بتقييم الأداء المالي في تحسين كفاءة وفعالية البنك الوطني الجزائري؟

- ماهي الإجراءات اللازمة لتسوية القروض المتعثرة؟

فرضيات الدراسة:

– يمكن ان تؤدي القروض المتعثرة إلى إفلاس البنوك التجارية

– يمكن ان تساهم العوامل والمؤشرات المتعلقة بالبنك، المقترض، وأخرى متعلقة بالبيئة الخارجية في تعثر القروض المصرفية سواء كانت هذه العوامل مجتمعة أو منفردة

– قد يقصد بتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية هو معرفة حركة الأموال داخل هذه البنوك

– قد تؤدي عمليات إعادة الجدولة والتسهيلات البنكية إلى تسوية ملفات القروض المتعثرة ويمكن ان يؤثر ذلك على تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة حول البحث في مشكلة تعثر القروض المصرفية التي هي في تفاقم وزيادة، وأيضا نتيجة السياسات وإجراءات اقتراضيه معينة أهمها تمويل المشاريع الناشئة وزيادة حجم الأرباح، والاثار المترتبة عن الوقوع في التعثر المالي.

أهداف الدراسة:

–المعرفة الجيدة للقروض المتعثرة من خلال توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح.

– التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تزايد ظاهرة القروض المتعثرة، وتحديد الأسباب الرئيسية لحدوثها.

– تحديدالإجراءات اللازمة للحد من انتشار هذه الظاهرة على مستوى البنوك التجارية وعلى مستوى الاقتصاد ككل .

حدود البحث:

البعد المكاني: دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري وكالة – تيارت –

البعد الزماني: 1990 صدور قانون النقد والقرض 90-10 إلى غاية 2018

الدراسات السابقة:

- دراسة **عادل هبال،** إشكالية التعثر المصرفي تجارب دول عربية،مذكرة مقدمة لتيل شهادة الماجيستر مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر سنة 2010-2011، حيث تناول الباحث في هذه الدراسة أربع فصول، وعالج الإشكالية التالية: **ماهي الأسباب المؤدية إلى لتعثر القروض؟** وماهي الحلول المقترحة للتقليل من هذه الظاهرة؟ وتوصل في الأخير إلى على أنه لا يمكن تجنب مشكلة القروض المتعثرة

نهائيا، ألا أن التقيد بالضوابط المصرفية من شأنه التخفيف منها، مع الإشارة إلى مراعاة الدقة في اختيار العاملين في المجال المصرفي.

- **بن خروب جليلة،** دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات، دراسة حالة في المؤسسة الوطنية، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس سنة 2009، حيث تناولت الباحثة في هذه الدراسة أربع فصوول، وعالجت الإشكالية التالية: **أي مدى تساهم المعلومات في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات؟** وتوصلت إلى التعرف على المعلومات الداخلية ومحاولة الاطلاع على كيفية توظيف هذه المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة البنوك الجزائرية.

- **بن مداني صديقة،** انعكاسات القروض المصرفية المتعثرة على أداء البنوك التجارية في الجزائر، دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة سنة 2016-2017، حيث تناولت الباحثة في هذه الدراسة أربع فصول، وعالجت الإشكالية التالية: **ما انعكاسات القروض المصرفية المتعثرة على أداء البنوك التجارية في الجزائر؟** توصلت إلى التعرف على ظاهرة من أخطر الظواهر المصرفية التي تتعرض لها البنوك العاملة في الجهاز المصرفي وهي القروض المتعثرة وتحديد أهم العوامل التي ساعدت على تطور ونمو مشكلة القروض المتعثرة، ومن ثم التوصل إلى بعض التوصيات التي تساعد في التخفيف من حدة هذه المشكلة.

منهج الدراسة:

الإجابة عن الإشكالية المطرو حة والاسئلة الفرعية السابقة اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

هيكل الدراسة:

لإنجاز الدراسة في الحدود المرسومة زمنيا ومكانيا، تم تقسيمها إلى ثلاث فصول وفقا لما يلي:

- سيتم خلال الفصل الأول استعراض مختلف المفاهيم العلمية النظرية المتعلقة بالقروض والقروض المتعثرة.
- أما الفصل الذي يليه، تم التطرق إلى الأداء المالي من حيث المفهوم والأهمية.
- وخلال الفصل الثالث، تم دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بتيارت، لإبراز اثر القروض المتعثرة على الأداء المالي للوكالة.

صعوبات الدراسة

– سرية الملفات المتعلقة بالقروض المتعثرة وغياب التأطير الأكاديمي من قبل الموظفين بالبنك وشروحاتهم اقتصرت على التسويات والإجراءات القانونية.

نقص المراجع في جانب القروض المتعثرة والأداء المال–

الفصل الأول

أساسيات حول القروض

تمهيد:

تعتبر البنوك أداة هامة ورئيسية في تنفيذ السياسات الاقتصادية الكلية وتمثل عملية منح الائتمان وتمويل المؤسسات والافراد النشاط الرئيسي والاساسي للبنوك، كما تمثل مصدرا رئيسيا من مصادر إيراداتها.

ومن هنا تبرز خطورة تعرض القروض التي تمنحها البنوك للتعثر، وهو ما ينعكس سلبا على سرعة دوران أموالها المستثمرة والعوائد المحققة منها وبالتالي تجميد أموال البنك والتأثير سلبيا على أنشطة البنوك بصفة عامة وعلى نشاط الإقراض بصفة خاصة، كما تعتبر ظاهرة القروض المصرفية المتعثرة ظاهرة معقدة لتداخل الكثير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والفنية في حدوثها وبالتالي هناك ضرورة لإخضاعها للدراسة و الفحص الدقيق الذي يأخذ بعين الاعتبار كل المؤثرات والعوامل في محاولة لتشخيصها بهدف الوصول الى سبل العلاج الناجح لها.

وسوف نتعرض بالذكر في هذا الفصل الى النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية القروض المصرفية.

المبحث الثاني: ماهية القروض المتعثرة.

المبحث الثالث: معالجة القروض المصرفية المتعثرة.

المبحث الأول: ماهية القروض المصرفية

تعد القروض المصرفية الاستخدام الرئيسي لودائع المصارف التجارية وعمليات الإقراض، وهي الخدمة الرئيسية التي تقدمها المصارف التجارية وفي نفس الوقت المصدر الرئيسي لربحها، ولذلك هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند منح القروض بأنواعها المختلفة.

المطلب الأول: تعريف وأهمية القروض المصرفية.

سنتناول في هذا المطلب تعريف القروض المصرفية وأهميتها.

أولا: تعريف القروض المصرفية.

ما يعد بوضع أموال تحت تصرف شخص آخر، أو يأخذ بموجبه لصالح الشخص الآخر التزاما بالتوقيع كالضمان الاحتياطي أو الكفالة أو الضمان.[1]

نظرا للمكانة التي أصبح يحتلها القرض المصرفي في الميادين الاقتصادية المختلفة فقد ظهرت له عدة تعاريف منها:

– هو مبادلة قيمة حاضرة بقيمة آجلة، فعندما يقدم المقرض للمقترض مبلغا من المال فهو يبادله قيمة حاضرة على امل الحصول على قيمة آجلة عند سداد قيمة مبلغ القرض في الموعد المستقبلي المتفق عليه.[2]

– كما يعرف القرض أنه: مقياس لقابلية الشخص المعنوي (الاعتباري) للحصول على القيم الحالية (النقود) مقابل تعهد بالدفع في المستقبل، غالبا ما يكون الدفع بشكل نقدي، و بعبارة أخرى فهو وعد بالدفع انقضاء وقت الاستدانة والقرض.[3]

– تعرف القروض المصرفية بأنها تلك الخدمات المقدمة للعملاء والتي بمقتضاها تزويد الأفراد أو المؤسسات في المجتمع بالأموال التي تحتاجها على ان يتعهد المدين بسداد تلك الأموال و فوائدها، والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة، وتدعم تلك العملية بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل البنك استيراد أمواله في حالة توقف العميل عن السداد.[4]

---

[1]– قانون النقد القرض، 90–10، المعدل و المتمم، 26–03.

[2]– عبد المعطي رضا رشيد، محفوظ احمد جودة، " إدارة الائتمان"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999 ، ص31.

[3]– صلاح الدين حسن السيسي،" إدارة أموال وخدمات المصارف لخدمة اهداف التنمية الاقتصادية، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 1998، ص 111.

[4]– عبد المطلب عبد الحميد "البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 103.

– القرض المصرفي هو تأجير لرأس المال أو لفترة شرائية اعتمادا على الثقة التي يستحقها شخص معنوي او طبيعي معين لما يتضمنه من مخاطرة كبيرة، حيث ينبغي على المدين ان يستثمر رأس المال المقترض حتى يتمكن من رده بالإضافة إلى الفائدة المستحقة عليه.[1]

– أما قانون النقد والقرض الجزائري المعدل سنة 2003 في مادته 86 فعرف القرض كما يلي يشكل عملية قرض، في مفهوم هذا الأمر، كل عمل لقاء عوض يضع بموجبه شخص

– ولقد جاءت المادة 32 من قانون البنوك المؤرخ في 19 أوت 1986 لتعريف عملية منح الائتمان، بوصفها كل عقد بمقتضاه تقوم مؤسسة مؤهلة لذلك بوضع أو بوعد منح على سبيل السلف، لأموال تحت تصرف أشخاص معنويين أو طبيعيين أو الاثنين معا لحساب هؤلاء الذين يلتزمون بالإمضاء أو التوقيع.[2]

من حلال ما سبق يمكن استخلاص عناصر القرض المتمثلة فيما يلي:[3]

– الثقة: يقصد بها الوفاء ومراعاة الوقت أو المدة عند التسديد.

– مبلغ الائتمان: ويمثل مبلغ أو القيمة المالية للقرض.

– المدة: أي ضرورة وجود فارق زمني بين منح الأموال (منح القرض) وموعد استعادتها (تسديد القرض).

المقابل: أن عملية تقديم القروض تصاحبها نسبة معينة من المخاطرة وهذا يجعلها تستحق المكافأة المتمثلة في الفائدة.

ثانيا: أهمية القروض المصرفية

– تعد القروض المصرفية الاستثمار الأكثر قسوة على إدارة البنك نظرا لما يحمله من مخاطر متعددة قد تؤدي الى انهيار البنك إذا تجاوزت الحدود المعينة ولم يتمكن البنك من الحد منها.

تعتبر القروض المصرفية من اهم المصادر التي يعتمد عليها البنك من اجل الحصول على إيراداته، إذ أنها تمثل الجزء الأكبر من استخداماته، ومن خلال هذا فان للقرض أهمية بالغة يمكن النظر اليها من زاويتين الأولى من وجهة نظر البنك بحد ذاته، والثانية من وجهة مساهمتها في دعم النشاط الاقتصادي، ويمكن عرض أهمية القروض المصرفية على النحو التالي:

[1] – عبد المطلب عبد الحميد "اقتصاديات النقود والبنوك–أساسيات والمستحدثات– مرجع سبق ذكره، ص 141.

[2] Ben Halima Ammour « Pratique des technique bancaires avec référence à l'Algérie »ed dahlab, Alger,1997, p55-

[3] – طرايش معمر بن البار أمحمد، دراسة العلاقة السببية بين معدل الاحتياطي الالزامي والائتماني في الجزائر باستخدام سببية للفترة (2004–2017) ، المجلد 13، العدد 3، الجزائر، 2021، ص 645.

1- من وجهة نظر البنك:

ما يلي:[1]

- إن ارتفاع نسبة القروض في البنوك تشير إلى وجود فوائد وعمولات معتبرة وهذا ما يسمح بدفع الفائدة المستحقة للمودعين في تلك المصارف كما يوفر إمكانية الاحتفاظ بجزء من السيولة لمواجهة طلبات السحب من العملاء.

- تعتبر القروض المصرفية من العوامل الهامة لعملية خلق الاعتماد والتي تنتج عنها زيادة الودائع والنقد المتداول.

- إن القروض المصرفية تشكل النشاط الذي يرتبط بالاستثمار، ومن خلاله يستطيع البنك التجاري ان يضمن الاستمرارية والنمو ويضمن له القدرة على تحقيق مجموعة من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها.

- تمثل القروض المصرفية الجانب الأكبر من استخدامات البنوك، ولذلك تولي البنوك لها عناية خاصة عند دراسة ميزانيتها.

ب) من وجهة النشاط الاقتصادي

ما يلي:[2]

- بدون القروض المصرفية تصبح عملية المفاضلة بين المصادر المالية داخل الاقتصاد مقيدة، كما أن الأموال المودعة في البنوك سوف لا تتدفق بكفاءة الى الاستخدامات الأكثر إنتاجية.

- يستخدم القرض المصرفي كأساس لتنظيم عملية اصدار النقود القانونية فالبنك المركزي عندما يشرع في وضع سياسة للإصدار يأخذ بعين الاعتبار حجم القروض المنتظرة من النظام المصرفي، فالنقود تخرج للتداول بصفة أساسية عن طريق قيام الوحدات الإنتاجية بصرف ما هو مخصص لها من ائتمان وبهذا يعمل على تدعيم الوحدة النقدية.

- يؤدي سحب القروض المصرفية من قبل المقترضين الى زيادة حجم عرض النقود ولهذا تعتبر القروض عامل مهم يجب ان يأخذ بعين الاعتبار عند تحديد حجم الانفاق والقوة الشرائية المتاحة داخل الاقتصاد.

- للقرض المصرفي تأثير مباشر على زيادة الادخار والحد من الاستهلاك وذلك لان البنوك تعمل على تشجيع الافراد على الادخار لتوفير موارد لإقراضها، الأمر الذي يحد من الاستهلاك.

[1]- عبد المطلب عبد الحميد "البنوك الشاملة "عملياتها وادارتها، مرجع سبق ذكره، ص 104-105.

[2]-شاكر القزويني "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية – بن عكنون – الجزائر، 2000، ص 25.

– يعتبر القرض المصرفي أداة بيد الدولة تستخدمها في الرقابة على نشاط المشروعات وذلك من خلال مراقبة استخدامها للأرصدة الائتمانية المخصصة لها كالقطاع الفلاحي المدعم طرف الدولة.

زيادة حجم الإنتاج في المجتمع، يعني هذا زيادة مردودية المنتجين الذي يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني.

– تعمل القروض على خلق فرص العمل وبالتالي نقص البطالة وزيادة القدرة الشرائية التي بدورها تساعد على التوسيع في استغلال الموارد الاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة.

المطلب الثاني: أنواع القروض المصرفية

تختلف القروض على حسب آجالها، وتبعا للمقترضين، والأغراض التي تستخدم فيها والضمانات المقدمة، وبالتالي تقسم القروض تبعا لذلك، مما يسهل على البنك تتبع نشاطه وبمعرفة الأنشطة التي أدت الى تقدمه او تأخره.[1]

أولا: القروض حسب معيار المدة (الأجل)

أ- **قروض قصيرة الاجل:** هي القروض التي لا تزيد فترتها عن سنة واحدة وتمنح لغرض هناك عدة تصنيفات للقروض وفق معايير عديدة ومقاييس متنوعة ومن أهم هذه التصنيفات نجد:[2] تمويل النشاط التجاري للمؤسسة، وتسمى هذه القروض أيضا بقروض الاستغلال فهي تستعمل لتمويل نشاطات الاستغلال بالمنشأة ومن امثلتها التموين، التخزين، الإنتاج والتوزيع.

والجدير بالذكر ان الجانب الأكبر من القروض التي تقدمها البنوك التجارية لعملائها هي قروض قصيرة الاجل لأنها ذات عائد سريع ومخاطر اقل وبالتالي تعد من احسن أنواع التوظيف ولهذا النوع عدة مزايا أهمها:[3]

– تتصف بدرجة عالية من المرونة وبانخفاض أسعار الفائدة.

– تتناسب مع الفترات التي تحتاج فيها المؤسسة للأموال.

– لا تحسب اية ضريبة على فوائد هذا النوع من القروض.

ومن اهم صور القروض القصيرة الاجل نجد:[4]

[1]– مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 52؟

[2]– الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة 07، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 74-75.

[3]– عبدالمطلب " البنوك الشاملة عملياتها وادارتها"، مرجع سبق ذكره، ص 113.

[4]– لوراتي إبراهيم، القروض البنكية وإجراءات منحها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية – ، مجلد 13، العدد 02، الجلفة، الجزائر، 2008 ، ص 201.

1- **تسبيقات على الحساب الجاري للمنشأة لدى البنك:** أي قيام البنك بالسماح للمنشاة صاحبة الحساب الجاري (الحساب الجاري هو حساب يقوم بفتحه رجال الاعمال والفرق بينه وبين حساب الصكوك هو انه يمكن ان يكون رصيده مدينا) بسحب مبلغ يتجاوز رصيدها الدائن لدى البنك الى حد متفق عليه، أي يمكن ان يكون حسابها لدى البنك مدينا.

2- **السحب على المكشوف:** هي طريقة تمويلية يسمح فيها البنك لعملائه الدائمين باستخدام أموال أكبر مما هو موجود برصيدها لدى البنك خلال مدة تتراوح بين 15 يوم وسنة.

3- **تسهيلات الصندوق:** وهي القروض التي تمنحها البنوك للمنشآت التي تعاني من صعوبات في السيولة المؤقتة أو القصيرة جدا، والناتجة عن تأخر الإيرادات عن النفقات، حيث تهدف الى تغطية الرصيد المدين إلى أن يتم التحصيل لصالح الزبون.

4- **القروض الموسمية:**هذا النوع من القروض يستعمل لمواجهة حاجيات المنشأة الناجمة عن النشاط الموسمي كنشاطات إنتاج وبيع اللوازم والأدوات المدرسية أو انتاج وبيع بعض المحاصيل الزراعية الموسمية، أي أن دورة الاستغلال تكون موسمية، عادة مدة هذه القروض لا تتعدى تسعة أشهر.[1]

ب- ق**روض متوسطة الأجل:** و هي القروض التي تزيد مدتها عن سنة و تقل عادة عن سبع سنوات، يوجه هذا النوع من القروض لتمويل المشاريع الاستثمارية مثل شراء آلات جديدة للتوسع في الإنتاج أو لتطوير عملية الإنتاج. ونظرا لطول مدة هذا النوع من القروض فان البنك يكون معرض لخطر تجميد الأموال، أو احتمالات عدم السداد، ويمكن ان نميز بين نوعين من القروض المتوسطة الأجل:[2]

1- **قروض قابلة للتعبئة:** أي ان البنك (المقرض) بإمكانه إعادة خصم هذه القروض لدى مؤسسة.

2- **مالية أخرى أو لدى البنك المركزي،** ويسمح له ذلك بالحصول على السيولة في حالة الحاجة اليها دون انتظار آجال استحقاق القرض الذي منحه وهذا ما يؤدي الى التقليل من خطر تجميد الأموال وكذا تجنب مشكلة نقص السيولة.

[1]- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة 07 ،مرجع سابق، ص 113.

[2]- بوخاري عبد الحميد وعادل رضوان، القروض البنكية الاستثمارية دعم مالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة تيسمسيلت، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد السادس، تيسمسيلت، الجزائر، 2018، ص 428.

2- **قروض غير قابلة للتعبئة:** أي ان البنك ليس باستطاعته خصم هذه القروض لدى مؤسسة مالية أخرى او لدى البنك المركزي وبالتالي فهو مجبر على انتظار نهاية مدة القرض لاسترجاع أمواله، وهذا ما يؤدي الى خطر تجميد الأموال وأزمة نقص السيولة.

ج- **قروض طويلة الأجل:** هي القروض التي مدتها عن سبع سنوات، وتوجه لتمويل مشروعات الإسكان و استصلاح الاراضي وبناء المصانع، بحيث تلجأ المؤسسات التي تقوم باستثمارات طويلة الأجل إلى البنوك التجارية لتمويل هذه العمليات، عمليا لا يمكن لمصرف و أحد منح القروض الطويلة الاجل نظرا لضخامة قيمة هذه القروض، لذلك يتشارك مع عدد من المصارف الأخرى ليقدم ما يعرف " بقرض المشاركة" فيساهم كل مصرف منها في قيمة القرض بمبلغ معين وذلك لتوفير الائتمان المطلوب، وكذلك لتوزيع مخاطر عدم إلىسداد على عدد كبير من المصارف وخاصة ان المقترض عميل واحد وفي بعض الأحيان تتخصص في منح هذه القروض البنوك المتخصصة.[1]

ثانيا: تصنيف القروض حسب معيار الضمانات

تنقسم الى قروض بدون ضمانات، قروض بضمانات عينية وقروض بضمانات شخصية

أ- **القروض بدون ضمانات:** هذه القروض تعتبر الجانب الأكبر من القروض حيث ان المدين لا يعطي أي ضمان لتسديد دينه، ويكتفي الدائن بالوعد الذي اخذه من المدين في الاجل المحدد وبثقته في تنفيذ هذا الوعد مستندا الي شخصية العميل، حسن سمعته و متانة مركزه و قدرته على الوفاء ومن أمثلة هذا النوع من القروض الأرصدة المكشوفة للحسابات الجارية.[2]

ب- **القروض بضمانات عينية:** في هذا النوع من القروض يقدم المدين ضمانا عينيا كضمان لتسديد دينه، عادة ما يشترط ان تكون قيمة الضمان اكبر من قيمة القرض، ويسمى الفرق بين القيمتين باسم "هامش الضمان".

ج- **قروض بضمانات شخصية:** يقصد بالضمان الشخصي كفالة شخص قادر ماليا وذو سمعة طيبة أو مؤسسة مالية أو شركة تامين بالوفاء بالتزامات الشخص المضمون في حالة عدم قيام هذا الشخص بسداد ديونه للبنك، كما يمكن ان يكون حطاب محرر من طرف المقترض يسمى "خطاب الضمان البنكي".

ففي كلتا الحالتين يمنح البنك قرضا للشخص المضمون ولكن بطبيعة الحال في حدود معينة.

[1] -الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، الجزائر، 2007، ص 74-75.

[2] نفس المرجع، ص 74-75.

وتتوقف هذه الحدود على المبلغ الذي يكون الشخص الضامن على استعداد ان يضمن في حدوده، وفي حالة خطاب الضمان البنكي فتوقف تلك الحدود على المبلغ المعين في ذلك الخطاب.[1]

ثالثا: تصنيف القروض حسب معيار الغرض منها:

تعرف البنوك التجارية أنواع من القروض المصرفية وفقا لمنظور النشاط الاقتصادي الموجه لها منها:

أ- **القرض التجاري:** هو ما يقدم للشركات لتمويل عملياتها الجارية (أي راس المال العامل) وكذا ما يقدم للشركات التجارية لتمويل عمليات التسويق وتصريف المنتجات الداخلية و الخارجية (تصدير واستيراد).[2]

ب- **القرض الاستهلاكي:** هو ائتمان يمنح عادة الى الافراد بهدف مواجهة الانخفاض في دخولهم و يوجه لتمويل عمليات استهلاكية سلع معمرة فهو يعتبر ائتمان شخصي يمنح في اغلب الأحيان للشركات أو الافراد أو الموظفين لدى الدولة والشركات الأخرى.[3]

ت- **القرض الاستثماري (الصناعي):** هو القرض الذي يمنح للمشروعات الإنتاجية لغرض استخدامه في تمويل العمليات الاستثمارية طويلة الأجل مثل الاستثمار في الأصول الثابتة كالآلات والأراضي وغيرها. عادة ما تكون القروض الاستثمارية قروض متوسطة الأجل أو طويلة الأجل.[4]

ث- **القروض الزراعية:** الهدف منها تمويل عمليات الإنتاج الزراعي التجاري كالأجهزة المستعملة وادخال التحسينات على المحاصيل وكذلك تمويل تسويق المنتوجات.[5]

رابعا: تصنيف القروض حسب شخصية متلقيها:

وينقسم القرض تبعا لهذا المعيار إلى:[6]

أ- **القرض الخاص:** هو الائتمان الذي يمنح لأشخاص القانون الخاص أي الافراد الطبيعيين والأشخاص الاعتباريين كالشركات، حيث تعتمد قدرة هذا الأخير في الحصول على هذا الائتمان على الملاءمة المالية التي يتمتع بها الافراد و المؤسسات الخاصة لدى البنوك.

---

[1]- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو القحف، "الإدارة الحديثة في البنوك التجارية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 151.

[2]-عبدالمطلب عبد الحميد، " البنوك الشاملة عملياتها وادارتها"، مرجع سبق ذكره، ص 114.

[3]- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو القحف " الإدارة الحديثة في البنوك التجارية "مرجع سبق ذكره، ص 147.

[4]- شاكر القزويني "محاضرات في اقتصاد البنوك" مرجع سبق ذكره، ص 107.

[5]-مصطفى رشيد شيحة "الوجيز في الاقتصاد النقدي والمصرفي ولبورصات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 151.

[6]- حمزة محمود الزبيدي " إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، لأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 96.

ب- **القرض العام**: يمنح هذا الائتمان لأشخاص القانون العام، حيث تعتبر القروض العامة من الموارد المهمة التي تساهم في تغطية عجز الميزانية العامة للدولة الناتج لوجود مشاريع اقتصادية ضخمة لا تكفي إيرادات الدولة في تمويلها و يعتمد البنك عند منح هذا النوع من القروض على الثقة في التعامل مع الدولة وعلى الظروف الاقتصادية و السياسية والمالية.[1]

المطلب الثالث: خطوات منح القروض المصرفية

تمر عملية منح القروض المصرفية بالخطوات التالية:[2]

1- **البحث عن القرض وجذب العملاء**: حيث من المتوقع ان تكون مبادرة من البنك في جذب العملاء والبحث عن القرض لتسويق القروض.

2- **تقديم طلبات الإقراض**: و تقدم على نماذج الطلبات المعدة لذلك و يجب ان تكون صالحة لإدخالها الحاسب الالي بتكوين بنك المعلومات.

3- **الفرز والتصور المبدئي**: وتبدا عملية الفرز فور تقديم الطلبات للتنقية المبدئية للطلبات المقبولة والمستوفاة، حيث يطلب استكمال المستندات وتبدا عملية التحليل الائتماني وإجراء الاستعلام في ضوء سياسة البنك وسياسة الدولة.

4- **التقييم**: ويتم فيه وضع نتائج التحليل والاستعلام وعمل تقدير عن المنافع والتكاليف من منطق معايير التقييم المعترف بها من إدارة البنك والذي يقوم بتقييم شخصي أعلى في المستوى الإداري عن الشخص الذي قام بالتحليل.

5- **التفاوض**: البدائل هي محددات التفاوض الذي يجب أن يتم أساس "أنا اكسب و أنت تكسب" وليس على أساس " أنا اكسب و أنت تخسر".

6- **اتخاذ القرار والتعاقد**: بعدا لتفاوض تبدا إجراءات التعاقد دون وضع شروط جديدة ويكون المستشار القانوني جاهزا بالعقد للتوقيع.

7- **سحب القروض وتنفذ الالتزام التمويلي والمتابعة**: حيث تبدا عملية سحب القرض دفعة واحدة أو على دفعات ويتم تنفيذ الالتزام التحويلي مع متابعة القرض بضمان التزام بالشروط الموضوعية، ويجب على البنك وضع نظام للمتابعة الدورية.

8- **استرداد الأموال**: عند استحقاق الأصل والأقساط، يتم تحصيل القرض.

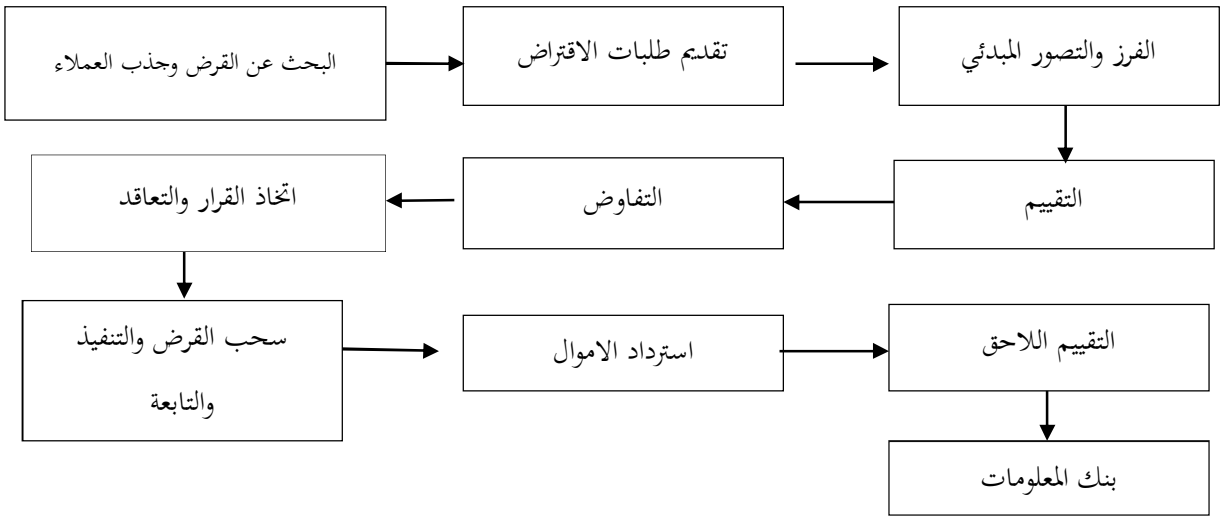
[1]- شاكر القزويني" محاضرات في اقتصاد البنوك "مرجع سبق ذكره، ص 91.

[2]-د الحميد عبد المطلب، "البنوك الشاملة عملياتها وادارتها"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

9- **التقييم اللاحق**: التقييم هنا لمعرفة ما إذا كانت الاهداف الموضوعية قد تحققت ومعرفة نقاط الضعف لتفاديها مستقبلا.

10- **بنك المعلومات**: من الواجب إدخال المعلومات في بنك المعلومات في الملفات والسجلات أو وضعها في الحاسب الالي لاستدعائها والعودة الى البداية الأولى التي يتم فيها رسم السياسات ووضع الأهداف والأولويات.

الشكل رقم (01-01): خطوات منح القروض المصرفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات السابقة

المبحث الثاني: ماهية القروض المتعثرة

يستند الائتمان المصرفي على العديد من المعايير الأساسية والأسس التي تهدف الى تقليل المخاطر الائتمانية الى أدنى حد ممكن، إلا انه عمليا لا يمكن للبنك ان يحتفظ بمحفظة قروض خالية من المخاطر، والسبب يرجع الى طبيعة الائتمان المصرفي ومن اهم هذه المخاطر القروض المصرفية المتعثرة.

المطلب الأول: تعريف القروض المصرفية المتعثرة وأنواعها

أولا: تعريف القروض المتعثرة

توجد العديد من المسميات التي تدل على مفهوم القروض المصرفية المتعثرة و أهمها: الديون المتعثرة، الديون المجمدة، الديون المعلقة، الديون الحرجة، الديون غير العاملة، الديون الصعبة، الديون الهالكة، الديون الراكدة، الديون المشكوك في تحصيلها[1]، الا ان اكثر المسميات شيوعا في اللغة العربية هي القروض المتعثرة، القروض غير العاملة.

على الرغم من اختلاف وتعدد المسميات التي تدل على مفهوم القروض المتعثرة الا ان تعريفها متقارب في معظم المراجع، حيث عرفت كما يلي:

– هي القروض التي لم تعد تحقق للبنك إيرادات من الفوائد.[2]

– هي تلك القروض المصرفية التي يتوقف فيها العملاء (المدينين) عن دفع الالتزامات المستحقة عليهم في مواعيد استحقاقها، بالرغم من مطالبة البنك بسدادها و ذلك لأسباب تكون في الغالب خارجة عن ارادتهم ولا يمكن التغلب عليها الا بتدخل خارجي، و يقرر البنك بعد دراسته للمركز المالي للعميل وضمانات الدين انه على درجة من الخطورة لا يتسنى معها تحصيله خلال فترة معقولة.[3]

– الدين المتعثر هو ذلك الدين الذي تتعرض شروط سداده بين البنك والعميل الى مخالفات أساسية ينتج عنها عدم القدرة على تحصيل أقساط وفوائد القرض مما يمكن القول بان هناك احتمالات قوية لعدم سداده ولو جزئيا.[4]

---

[1] – فريد راغب النجار، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة (مخاطر المصارف في القرن الحادي والعشرين)، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000، ص67.

[2] Rose , petersylvi ,commercial bank management , measuring &Evaluating bank performance international edition, MCG raw-hill, New York, 2002, p 118.

[3] – محمود السيد أو الغيظ إسماعيل، نماذج إدارة القروض المصرفية المتعثرة، "دراسة تحليلية لسياسات المصارف في ج م ع "، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق فرع بنها، القاهرة، 2002، ص 35–36.

[4] –عبد المطلب عبد الحميد، الديون المصرفية المتعثرة والازمة المالية المصرفية العالمية (ازمة الرهن العقاري الامريكية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص22.

– القروض المتعثرة تتضمن عدم قدرة المقترض على خدمة الدين، ويتمثل ذلك في اصل المبلغ إضافة الى الفائدة المترتبة عليه في تواريخ الاستحقاق يتحول القرض الى قرض غير عامل (غير منتظم) كون ان درجة مخاطرة اعلى من الحد الأقصى لدرجة المخاطرة الاعتيادية للقروض القائمة وذلك وفق المعايير المقررة و المحددة من قبل جهات الرقابة على البنوك في البلد المعني.[1]

– هي الحالة أو الموقف الذي تواجه فيه اتفاقية القرض وخاصة شروط التسديد، خطر الانتهاك، مما يعرض البنك لخسائر محتملة، فالتعثر يعني عدم القدرة على التسديد أو تأخير الأقساط والفوائد المستحقة.[2]

– هي القروض التي تنشأ عن احتمالات عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته و لذلك فان المخاطر الائتمانية تحصل لعدم قدرة البنك باستعادة الفائدة أو اصل المبلغ أو كليهما.[3]

– هي القروض التي لا يقوم المقترض بتسديدها حسب جدول السداد المتفق عليه مع مماطلة المقترض في تزويد البنك بالبيانات والمستندات المطلوبة.[4]

– هي التسهيلات الائتمانية التي تتعدى احتمالات عدم استرداد المؤسسة المصرفية الحقوق المترتبة على منح هذه التسهيلات نسبة 51 %.[5]

– كما تعرف القروض المتعثرة بانها قروض عجز المقترضون فيها على السداد في تواريخ الاستحقاق اما بسبب عدم الرغبة في ذلك او لعدم تمكن المقترض من الوفاء بالتزاماته بسبب حدث غير محسوب لظروف أو مشاكل أو اختلالات أحاطت به.[6]

– وتعرف على أنها القروض التي تتعرض اتفاقية دفعه بين المقترض والبنك إلى مخالفات أساسية ينتج عنها عدم القدرة على تحصيل أقساط وفوائد القرض مما يمكن القول ان هناك احتمالات لخسارة البنك.[7]

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف القروض المصرفية المتعثرة كما يلي:

هي تلك الديون التي عجز فيها المقترضون عن السداد بعد تاريخ استحقاقها حيث نتيجة لعدم استردادها وجب على البنك اخذ مخصصات من أرباحه لمواجهة الخسائر الناجمة عنها.

---

[1] – محمد داود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2013، ص 397.

[2] خليل الشماع دارة التحصيل والقروض المتعثرة، مادة تدريبية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 1999، ص 04.

[3] – حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 173.

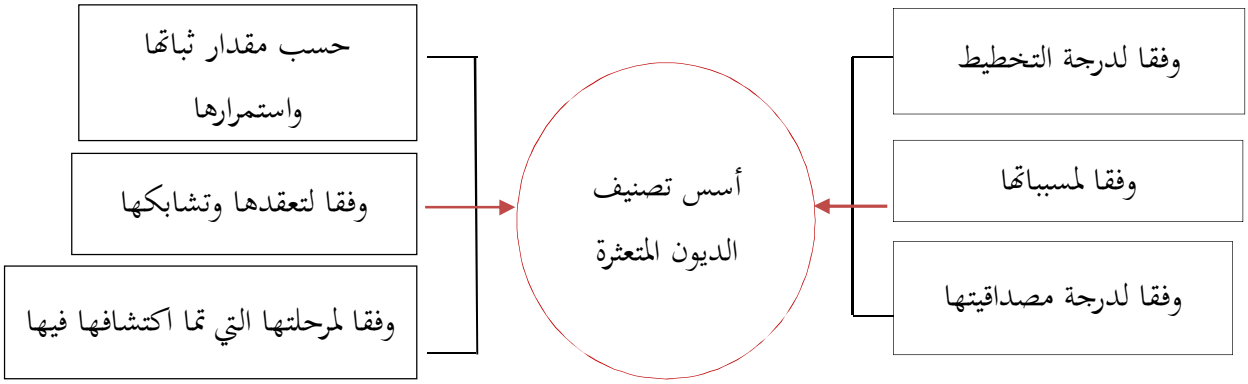
[4] – عبد المعطي رضا أرشيد ومحفوظ احمد جودة، إدارة الائتمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 279.

[5] – هاني أبو جبارة، الديون المتعثرة وطرق التعامل معها، مجلة البنوك، العدد 06، الأردن، 1994، ص 85.

[6] –احمد غنيم، الديون المتعثرة والائتمان المارب، قراءة في واقع ووقائع الازمة، القاهرة، دون دار النشر، 2001، ص 13.

[7] –علي العوضي، الديون المتعثرة وتسويتها وتجنبها، المكتبة المصرفية، القاهرة، 2004، ص07.

الشكل رقم (01-02): تصنيفات القروض المصرفية المتعثرة



المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، الديون المصرفية المتعثرة والازمة المالية المصرفية العالمية (ازمة الرهن العقاري الامريكية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 68.

وفيما يلي شرح موجز لكل التصنيفات المذكورة:

1- **تصنيف القروض المتعثرة وفقا لدرجة التخطيط**: حيث كثيرا ما تكون المشروعات الكبرى او التي يتم إقامتها واضعة في مخططاتها فترات حرجة يتم التخطيط للتغلب عليها الا انه لسبب او لأخر تفشل في تدبير الأموال الكافية كما وتوقيتا فيصاب المشروع بالتعثر.[1]

ومن ثم تنقسم القروض المتعثرة وفقا لهذا التصنيف الى نوعين هما:[2]

أ- **قروض متعثرة مخططة مرحلية التدفقات النقدية الداخلة**: وهي ديون ذات طابع خاص، معروفة مقدما ومتنبأ بها نتيجة حدوث فجوة متوقعة ما بين التدفقات النقدية الخارجة من المشروع وما بين اليه، أي ما بين الاستخدامات والموارد، سواء كان ذلك في شكل كمي او في شكل زمني يرتبط بتوقيت حدوث التدفق الخارج ومدى قدرة المشروع على تغطية هذه الفجوات.

ب-**ديون متعثرة عشوائية الحدوث**: وهي تلك القروض التي تحدث بشكل عارض، حيث يفاجأ المشروع بحوادث يصعب التنبؤ بها او التحكم فيها أو التعامل معها، ويطلق عليها البعض انها ترد الى القوة القاهرة التي تؤدي الى حدوث خسارة ضخمة وغير محتملة تصيب المشروع، وتؤدي الى اختلال موارده والى عدم قدرته على سداد التزاماته.

[1]-محسن احمد الخضيري، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب...العلاج، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 62.

[2]-عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة " عملياتها وادارتها"، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

3-تصنيف القروض المتعثرة وفقا لمسبباتها:

وفقا لهذا الأساس يتم تقسيم الديون المتعثرة الى قسمين اساسين:[1]

أ- الديون المتعثرة التي اوجدتها عوامل ذاتية: هي تلك العوامل الخاصة بالمشروع ذاته أي التي أوجدها المشروع وكان سببا مباشرا فيها، سواء كان ذلك عن عمد وعن قصور وعدم معرفة او عن عدم اهتمام.

ب-**الديون المتعثرة التي أوجتها عوامل خارجية:** هذا النوع ينصرف الى البيئة المحيطة بالمشروع والمتصلة به من بنوك وموردين وموزعين وجهات حكومية، ويحدث هذا النوع من الديون نتيجة لعوامل خارجية خارجة عن إرادة المشروع ذاته، ويمكن لنا أيضا ان نقسمها الى قسمين وفقا للجهة الخارجية التي تسببت في تعثر هذه الديون أي الى الاتي:[2]

- ديون متعثرة ترجع أسبابها للبنك المقدم للائتمان، حيث كثيرا ما يساهم البنك في إصابة عملائه بالتعثر.

- ديون متعثرة ترجع الى عوامل خارجية أخرى مثل الظروف المحيطة.

- تصنيف الديون المتعثرة وفقا لدرجة مصداقيتها:

وفقا لهذا الأساس يتم تقسيم الديون المتعثرة الى نوعين اساسين هما:[3]

أ- **ديون متعثرة وهمية خداعية:** كثيرا ما يقوم بها بعض المستثمرين الأجانب حيث تقوم بعض الشركات متعددة الجنسيات والمغامرين الأجانب والعصابات الدولية بانتهاز فرص احتياج الدولة النامية الى عدد من المشروعات وإقامة هذه المشروعات فيها للاستفادة من المزايا والإعفاءات والدعم المالي الذي تقدمه و تقوم هذه المشروعات باستنزاف رأس المال والعائد المحقق و تحويله في شكل أرباح إلى الخارج وبعد انتهاء فترتي الدعم والاعفاء يقوم المستثمرون بإعلان تعثر المشروع وإفلاسه، وقد يزداد الوضع تفاقما عندما تقوم العصابات الدولية باستخدام مشروعات المقاولة كغطاء وواجهة لتغطية أنشطة غير قانونية.

ب- **ديون متعثرة حقيقية فعلية:** هي تلك الديون التي تحدث فعلا نتيجة لسبب حقيقي، وليس عن عمد وتخطيط وتدليس وتواطؤ، بل ترجع إلى أسباب حقيقية وفعلية وكعارض للنشاط الاقتصادي الذي يمارسه العميل، ومنيتم معالجة هذه الأسباب.

---

[1]-عبد المعطي رضا أرشيد ومحفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 285.

[2]- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة " عملياتها وإدارتها"، مرجع سابق، ص 73-74.

[3]- محسن احمد الخضيري، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب...العلاج، مرجع سابق، ص 67.

4-تصنيف الديون المتعثرة حسب مقدار ثباتها واستمرارها:

وفقا لهذا الأساس يتم التفرقة بين نوعين من الديون المتعثرة هما:[1]

ا-**الديون المتعثرة العارضة:** أي تلك التي تحدث بشكل عارض ونتيجة للممارسة النشاطية للمشروع ويسهل التغلب عليها نظرا لان أسبابها عارضة بسيطة.

ب- **الديون المتعثرة الدائمة:** هي تلك الديون التي تتصل بأسباب هيكلية، وبالتالي تأخذ وقتا طويلا في معالجتها لأنها تتطلب إصلاحا جذريا وهيكليا يحتاج الى جهد كبير سواء في القيام به او في اقناع القائمين على المشروع باستخدامه او بقبوله كعلاج لحالة التعثر التي اصابت المشروع وأدت الى هذه النتائج، كما يمكن تصنيف الديون المتعثرة وفقا لهذا الأساس الى نوعين اساسين أيضا هما:

-**ديون متعثرة متزايدة ذات طبيعة تراكمية:** هي تلك الديون التي تتزايد قيمتها عانا بعد آخر وتتراكم فوائدها ومصاريفها على أصل الدين لعجز المقترض عن سداده، وعدم قدرة المقرض على تحصيل جانب منها، وصعوبة توصله الى اتفاق لمعالجة حالة التعثر سواء مع العميل المقترض أو مع باقي الدائنين له، ومن ثم لا يكون امام المقرض إلا إضافة فوائد القرض إلى أصل الديون ليزداد ويتراكم الى حين يتم الوصول إلى اتفاق مع العميل المقترض وباقي الدائنين لتعويم العميل وسداد القرض وتصفية موجوداته.

- **ديون متعثرة متناقصة القيمة:** هي الديون التي تم الاتفاق مع العميل المقترض وباقي الدائنين على جدولة سدادها، وأصبح العميل المقترض ملتزما ببرنامج السداد، ومن ثم يتناقص اجمالي الدين فترة بعد أخرى حتى الانتهاء من سداده او تتم تصفية العميل وبيع موجوداته.

5- تصنيف الديون المتعثرة وفقا لدرجة تعقدها وتشابكها

ونظرا لتداخل وتشابك أسبابها بنتائجها بالتالي يصبح التعامل معها، ويحتاج الى خبرة ودراية كاملتين لدراستها واقتراح العلاج لها. وفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الديون المتعثرة الى نوعين:[2]

ا-ديون بسيطة سهلة التعامل معها: هذا النوع من الديون عادة ما يكون مبلغه بسيط ومدته قصيرة ويستخدم تمويل متوسط أو قصير الأجل أي أنه يغلب عليه طابع تمويل رأس المال العامل او تمويل توسعات بسيطة أو القيام بعمليات الصيانة الدورية والاحلال والتجديد ولكن نتيجة لظروف عرضية طارئة ومؤقتة حدث له تعثر، ونظرا

[1]-عبد محمود حميد خلف، إطار مقترح لتدعيم فعالية مراجعة الائتمان للحد من مخاطر الديون المتعثرة بالتطبيق على النشاط المصرفي المصري، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها، السنة الثانية والعشرين، 2002، ص 152.

[2]-عيد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة " عملياتها وادارتها" مرجع سابق، ص 79.

لبساطة أسبابها وآثارها يسهل علاجها والقضاء عليها وتجنيب المشروع مخاطرها وبالتالي استعادة حيويته ونشاطه بعد القضاء على هذه الظروف العارضة.

ب- ديون متعثرة معقدة: هذا النوع من الديون المتعثرة يكون الغالب عليها انها متعددة الأطراف خاصة من جانب المقرضين أي ان الغالب عليها قروض مشتركة ولسبب او لآخر تعثر العميل في سدادها وأصبح كل مقرض مشارك فيها يطالب باتخاذ اجراء معين ومحدد ضد العميل المقترض، ولكل منهم آراءه واتجاهاته وبينهم مصالح متعارضة و مبلغه ضخم وتفاصيله وشروطه متعددة ومختلفة وغير واضحة

6- تصنيف الديون المتعثرة وفقا لمرحلتها التي تم اكتشافها فيها:

وفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الديون المتعثرة الى الأنواع التالية:[1]

أ-**دين متعثر أولي:** في مرحلة التكوين حيث لا تزال أسبابها كامنة تحت السطح وتأخذ بوادر غير محسوسة او ملموسة ولا تثير انتباه المقرضين لان مظاهرها لا زالت أولية.

ب- **دين متعثر ثانوي في مرحلة النمو:** حيث تجاوز مرحلة التكوين وأصبح له مظاهر واضحة تزداد تدريجيا على متخذ القرار في المشروع وعلى الجهات المقرضة التي بدأت تشعر بالقلق حول إمكانية سداد حقوقها التي على المشروع.

ج- **دين متعثر مكتمل في مرحلة النضج:** حيث بلغ شدة أزمته واقصى حد له وأصبحت أوضاعه بالغة السوء وتهدد استمراره، وفي الوقت ذاته تفرض أوضاع المشروع مزيدا من الاهتمام من جانب المحيطين به والمتعاملين معه.

د-**دين متعثر في مرحلة المعالجة والقضاء عليه:** حيث يكون قد تم وضع خطة تعويم المشروع المدين او تصفيته وفقا للخطة والتصور الذي اتفق عليه الدائنين.[2]

المطلب الثاني: أسباب تعثر القروض المصرفية

تعددت وتنوعت أسباب تعثر القروض المصرفية ولذلك يمكن تصنيف أسبابها في ثلاث مجموعات:[3]

- أسباب متعلقة بالمقترض

---

[1]-أشرف عبد المنعم إبراهيم، الديون المتعثرة (تعريفها، أسبابها، علاجها)، ندوة دور الائتمان المصرفي في تنشيط السوق، مركز البحوث ودراسات التجارة الخارجية، جامعة حلوان،24 مارس 1999، ص 12.

[2]-سليمان بن بوزيد، دور نماذج التحليل المالي في تجنب مخاطر التعثر المصرفي دراسة حالة البنوك التجارية العمومية لمدينة بوسعادة (BDL , BADR , BEA, BNA)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نقود مالية البنوك، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2012، ص 69.

[3]- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة " ادارتها وعملياتها" مرجع سبق ذكره، ص 28-30.

- أسباب متعلقة بالبنك

- أسباب متعلقة بالبيئة الخارجية

1- الأسباب المتعلقة بالمقترض

هناك العديد من الأسباب التي تدفع البنك الى أخذ الحيطة والحذر في مجال التسهيلات الائتمانية الممنوحة من قبله الى المقترضين والتي تعطي مؤشرات على تعثر الائتمان الممنوح لهم وتتمثل في:

- وجود خلل في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الممول:[1] اذا كانت الغاية من القرض هي تمويل مشروع جديد او تمويل عملية توسع او تحديث لمشروع قائم، فإن البنك يطلب

- **التوسع في الاقتراض:** إذا كانت هناك مغالاة في الاقتراض فإن عبء المديونية سيرتفع ولن يتمكن من الوفاء بالتزاماته. من المقترض تقديم دراسة جدوى اقتصادية، فإذا كانت الدراسة قائمة على افتراضات غير واقعية، كأن تكون هناك مبالغة في تقدير الإيرادات أو التقليل في تقدير النفقات الرأسمالية أو الجارية، او كانت هناك اختلالات في التدفقات النقدية للمشروع، فإن أداء المشروع سيظهر انحرافا عما هو متوقع في دراسة الجدوى الاقتصادية المقدمة له للتأكد من ان معدل العائد الداخلي للمشروع الممول يفوق معدل كلفة الأموال المقترضة.[2]

- **استخدام القرض لغير الغاية التي منح لأجلها:**[3] كان يتم استخدام حصيلة القروض طويلة الأجل في مجال تمويل رأس المال العامل، أو استخدام حصيلة القرض في المجالات الاستهلاكية، الامر الذي سيؤدي بالتالي الى عدم تحقيق الغاية من القرض، ومن وصوله إلى مرحلة التعثر.

-عدم تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة والكاملة عن العميل:[4]فالمعلومات هي المرآة التي تعكس وضع المقترض أو المشروع الممول، وهي الاسا الذي يعتمد عليه البنك في القرار الائتماني فإذا قدم المقترض

- ضعف القدرات الإدارية للمقترض كما ان حداثة خبرة المقترض في مجال إدارة المشروع الممول قد تؤدي الى تعثر المشروع و بالتالي تعثر القرض.[5]

---

[1] -فريد راغب النجار، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة (مخاطر المصارف في القرن الحادي والعشرين)، مرجع سبق ذكره، ص 260.

[2] - محسن احمد الخضيري، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب...العلاج، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[3] - جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، الأسباب والآثار والحلول الممكنة "دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، فلسفة تخصص تمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، 2003.

[4] - حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مرجع سبق ذكره، ص187.

[5] - محسن احمد الخضيري، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب...العلاج، مرجع سابق، ص 81.

– سوء نية المقارض أي أنه في بعض الأحيان يتعمد المقترض عدم سداد التزاماته اتجاه البنك بالرغم من توافر القدرة لديه على سدادها، فنجد ان بعض العملاء يحصل على الائتمان من قبل البنك لا يقوم بتسديد التزاماته.[1]

– **وفاة المقترض وعدم التزام الورثة بالتسديد:** في كثير من الأحيان تواجه البنوك مشاكل في تحصيل ديونها بسبب وفاة المقترض، وخاصة إذا لم يلتزم الرثة بالتسديد، سواء كان ذلك ناجما عن عدم قدرة الورثة بالسداد أو بسبب وجود مشاكل بين الورثة تؤدي الى تعثر المشروع الممول أو بسبب عدم قدرة الورثة على إدارة المشروع الممول بشكل سليم.

–اشهار افلاس المقترض او هروبه خارج البلاد: اذا ما تعرض المشروع الممول لمشاكل يصعب حلها فإنه يتم اشهار افلاس المشروع، اذا ما تفاقمت مشاكلهم وزادت مديونتهم.[2]

– **عدم التزام المقترض بإرشادات وتوجيهات البنك:** انعدم التزام المقترض بالشروط المتفق عليها مع البنك، وعدم تقيده بإرشادات البنك وتوجيهاته وعدم الالتزام بتقديم بيانات المتابعة بالشكل المطلوب وبالوقت المطلوب سيؤدي الى وجود خلل في العلاقة مع البنك مما يؤدي الى تعثر القروض.[3]

– بمصادر التمويل الداخلية، كما ان وجود خلل في الإدارة المالية والمحاسبية لدى المنشأة المقترضة قد يؤدي الى تعثر القرض.[4]

– التوسع غير المدروس لعمليات العميل الاستثمارية عدم الفصل بين أموال العميل الخاصة وبين أموال المشروع الذي يديره و بالتالي استخدام جانب من أموال المشروع في الانفاق على الاحتياجات الخاصة والاسرية، مما يؤدي الى استهلاك جزء من رأس المال العمل للمشروع و إصابته بإعسار، أو توسع العميل في الاقتراض باسم المشروع لتغطية نفقاته الخاصة.[5]

– **ضعف القدرات التسويقية لدى المقترض:** اذا كانت قدرات المشروع التسويقية دون المستوى المطلوب فإنه لن يتمكن من تصريف انتاجه بكفاءة، و بالتالي ستقل أرباحه و قد تزداد خسائره وبالتالي يصل الى مرحلة التعثر وعدم القدرة على الوفاء بالتزاماته.[6]

---

[1] – محمد داود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، مرجع سابق، ص 403.

[2] – أحمد غنيم، الديون المتعثرة والائتمان الهارب، مرجع سباق ذكره، ص24.

[3] – محسن احمد الخضيري، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب...العلاج، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[4] – محمد داود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، مرجع سبق ذكره، ص 402–403.

[5] – أحمد عاكف كرسون، إدارة التحصيل والقروض المتعثرة، البنك المركزي، المعهد المصرفي، 2006، ص 31.

[6] – صبري حسن نوفل، إدارة مخاطر الائتمان المصرفي، البنك المركزي، المعهد العربي للتمويل والاستثمار، القاهرة، 2000، ص 117.

– عدم كفاية تسيير المخزون وقصور مراقبته لأجل التنسيق بينه وبين العملية الإنتاجية، إذ يعتبر التنسيق هو روح العملية التسييرية، فعدم توخي الحذر في تقدير الاحتياجات هو هدر للأرباح، فإذا كان المخزون فوق التوقعات ترتفع تكلفة الفرصة الضائعة وكلاهما له تأثير سلبي على سير المشروع مما قد يؤدي الى فشله وبالتالي تعثر القرض.

– سوء إدارة التسويق وعدم اختيار المنافذ التوزيعية.

– عدم توفر الكفاءات الإدارية والفنية لدى العميل وفقدان القدرةو المهارة الفنية والمالية على إدارة المشروع.[1]

– ضعف قدرة المشروع على اتخاذ التخطيط السليم واتخاذ القرار المالي الصحيح فيما يتعلق بمصادر التمويل، وكيفية استخدام هذه الموارد وتوزيعها على جانب الأصول بالشكل الذي يوجد نوعا من أنواع التناسب بين مصدر التمويل وطول مدته الزمنية مع درجة سيولة الأصل وكذا التناسب بين توقيت وقيمة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بشكل يمكن المشروع من سداد التزاماته.

– الطلبات المتكررة للمقترض بزيادة السقوف الائتمانية الممنوحة له دون وجود مبرر لذلك ان ارتفاع حجم مديونية المقترض يعطي مؤشرا بان المقترض يعتمد على الرفع المالي، أي الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية مقارنة.

– توسع العميل في البيع بالأجل[2] وكثرة الانحرافات المالية المتعمدة داخل المشروع وزيادة حجم النهب والاختلاسات سواء من اطراف داخلة أو خارجة عنه ما يلحق به خسائر تسبب عجزه عن سداد التزاماته.

– سوء التخطيط للتموين بالمزاد الأولية وشرائها بكميات تفوق الحاجة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التخزين من جهة وتجميد أموال المشروع فب حين كان من الممكن استخدام هذه الأموال في سداد التزامات المشروع.

2- امتناع البنك عن تقديم تمويل إضافي للمقترض من غير وجود مبرر لذلك.[3]

قيام البنك بتمويل كامل أو شبه كامل للمشروع الممول: في حال قيام البنك بتمويل كامل للمشروع الممول او إذا كانت قيمة القرض تمثل الجزء الأكبر من قيمة المشروع فإن مخاطر الائتمان ستكون عالية، حيث أن التزام المقترض واهتمامه بنجاح المشروع يرتبط عادة بحجم استثماراته الشخصية في المشروع، فإذا كانت الأسباب المتعلقة بالبنك:

قد تكون للبنوك المشاركة في تعثر عملائها أو على الأقل تكون قد أسهمت في وجود عوامل سلبية ساعدت على تعثرهم، وبالتالي تمثل مشكلة القروض المتعثرة في أحد جوانبها الأساسية مشكلة البنك ذاته، واهم هذه الأسباب:

[1]–إبراهيم مختار، التمويل المصرفي، الطبعة الرابعة، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 2005، ص 188.

[2]–حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مرجع سبق ذكره، ص 239.

[3]–محمد داوود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، مرجع سبق ذكره، ص 405.

– عدم اخذ الضمانات الكافية من المقترض أو احذ ضمانات لا تتوفر فيها الصفات الأساسية كالبضاعة التالفة أو غير تامة الصنع او غير سهلة البيع.[1]

– المغالاة في تقدير الضمانات: في بعض الحالات يتم تقدير الضمانات المقدمة للبنك بأكثر من قيمتها الحقيقية أما بسبب ضعف قدرات الجهات التي تقيم هذه الضمانات أو بسبب تواطؤ هذه الجهات مع المقترضين وحيث ان الضمانات هي المصدر الذي يلجأ اليه البنك لتحصيل الدين في حال وصول القرض إلى مرحلة متقدمة من التعثر، فإن المغالاة في تقديرها يعني منح العميل قرض بأكثر مما تسمح به إمكانيته وضماناته. [2]

– ضعف القدرة على التحليل الائتماني: في حال وجود ضعف في القدرات التحليلية لدى موظفي البنك فإن القرار الائتماني سيكون غير سليم مما يعرض البنك لاحتمالات عدم استرداد القرض الممنوح.

– السماح للمقترض باستخدام حصيلة القرض دفعة واحدة: القرض يمنح عادة لتمويل مشروع يتم تنفيذه على مراحل، فإذا سمح البنك للمقترض باستخدام حصيلة القرض دفعة واحدة فإن المقترض قد يستخدم القرض لغايات أخرى، فإن على البنك ان يحدد مواعيد دفع أجزاء القرض مع تقدم سير العمل في المشروع الممول.[3]

– عدم قيام البنك بمتابعة أوضاع المقترضين والمشاريع الممولة دوريا، فإذا لم يكن لدى البنك نظام جيد للمتابعة فإنه سيفاجأ في حالة التعثر في وقت متأخرو بالتالي ستكون خسارته كبيرة.

– ضعف قدرة البنك على تقدير الاحتياجات النقدية للمقترض: اذا كانت قيمة القرض اكبر من حاجة المقترض فإنه سينفق المبلغ الزائد في مجالات أخرى ليس لها علاقة بغاية القرض، مما يزيد في اعبائه و يصل إلى مرحلة يعجز فيها عن السداد لان مقدرة المشروع الممول لن تكون كافية لسداد القرض، كما انه في حال كون مبلغ يكون فيها غير قادر على استكمال مشروعه وسيدخل في مرحلة التعثر ولذلك فإن على البنك ان يراعي حاجة المشروع الفعلية عند تحديد قيمة القرض.[4]

– الاتصال غير الوثيق للبنك بالمتعامل معه مما يجعله بعيدا عن معرفة ظروف السوق التي تنعكس على اعمال ذلك المقترض [5].

---

[1]– عبد المعطي رضا أرشيد ومحفوظ احمد جودة، إدارة الائتمان، مرجع سبق ذكره، ص239.

[2]– فريد راغب النجار،إدارة الائتمان و القروض المصرفية المتعثرة (مخاطر المصارف في القرن الحادي والعشرين)، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[3]– ماجد حسن الداوود، إدارة الديون المتعثرة لدى البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، 2000، ص 42.

[4]–جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[5]– عمار أكرم عمر الطويل، مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة" رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية التجارة قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 51.

- **الإقراض المترابط**: هو ذلك النوع من القروض الممنوح لأشخاص أو مؤسسات تربطهم علاقات مع البنك سواء كانت هذه العلاقات مع النبك نفسه ام مع أعضاء مجلس الإدارة أو مع افراد الإدارة التنفيذية [1]للبنك، فهذا النوع من القروض معرفة معرض بدرجة كبيرة للتعثر. هذه الاستثمارات قليلة او معدومة فإن اهتمام المقترض بنجاح المشروع سيقل،فإذا ظهرت بوادر لعدم نجاح المشروع الممول فإن المقترض سيتنازل عنه للبنك و سيجد البنك نفسه في وضع حرج و لذلك يجب التأكد من ان حجم التمويل المقدم من المقترض للمشروع المناسب وان يكون تكويلا حقيقيا وليس تمويلا من الآخرين كأن يكون ذلك على شكل تسهيلات من الموردين لمواد أولية أو ما شابهها،[2] كما ان عدم وجود سياسة ائتمانية لدى البنك سيؤدي الى خلل كبير في النشاط الائتماني، فغياب هذه السياسة أو ضعفها في حال وجودها يسمح للعاملين في مجال الائتمان باتخاذ قرارات قد لا تنسجم فيما بينها وتتعارض مع مصلحة البنك، وبالتالي تزداد احتمالات تعثر القرض.

-عدم كفاية الكادر الوظيفي للنشاط الائتماني: اذا كان عدد الموظفين العاملين في مجال الإقراض لا يكفي للقيام بكافة المهام و الاعمال المطلوبة فإن قدرة الموظفين على القيام بمهامهم ستكون ضعيفة سواء من حيث الدراسة الائتمانية اومن حيث متابعة القرض يساعد في زيادة حجم القروض غير العاملة لدى البنك.[3]

- **تغليب البنك لعامل الربح على عامل المخاطرة**: اذا كان الهدف الرئيسي لإدارة البنك هو تعظيم الأرباح، ومارست الإدارة ضغوطا على مديري الفروع واقسام الائتمان لزيادة حجم القروض الممنوحة فإن موظفي الإقراض سيتوسعون في عمليات منح القروض دون النظر الى المخاطر التي قد تنجم عن ذلك، بحيث يتم منح قروض لأشخاص غير مؤهلين، او منح قروض بمبالغ تفوق حاجات المقترضين و قدرتهم على السداد.[4]

-اتخاذ قرار منح الائتمان بناءً على ضغوط تمارسها اطراف أخرى: يتم اتخاذ القرار الائتماني في بعض الأحيان خلافا لقناعات موظف الائتمان او المسؤولين عن ادارة الائتمان و ذلك نتيجة ضغوط من اطراف أخرى مثل افراد الإدارة العليا او أعضاء مجلس إدارة البنك او بعض رجال السلطة التنفيذية او التشريعية في البلد و بالتالي فإن نهاية مثل هذه القروض ستكون الفشل والتعثر في معظم الأحيان.[5]

- استنادا لقرار الائتماني الى الضمانات بغض النظر عن الجدارة الائتمانية: إذا كام القرار الائتماني للبنك مستند على توفر ضمانات كافية للقرض بغض النظر عن جدوى المشروع الممول او الغاية من الاقتراض، فإن الضمانات

[1]- جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، ص 126-127.

[2]- جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

[3]- عدنان الهندي، الديون غير العاملة في أساليب المعايشة الحديثة مع مخاطر الائتمان المصرفي، اتخاذ المصارف العربية، 1987، ص 51.

[4]- جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق، ص 125.

[5]- المرجع نفسه، ص 126.

في مثل هذه الحالة ستكون الملجأ الأخير لتحصيل حقوق البنك في حال ظهور تطورات مفاجئة لدى العميل المقترض، ولذلك فإن القروض الممنوحة في مثل هذه الحالة ستكون معرضة للتعثر بدرجة عالية. [1]

- عدم الاستعلام الدقيق عن العميل و عدم التخطيط الفعال لمحفظة القروض المصرفية.[2]

- سوء ظروف عمل الموظفين بالبنك مما يؤدي ذلك الى انخفاض إنتاجيتهم وانخفاض مستوى جودة عملهم وقد يؤدي الى قيام بعضهم بممارسات غير سليمة سلبا على النشاط الائتماني في البنك وبالتالي زيادة حالات التعثر.

1- الأسباب المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تعتبر من الأسباب التي تخرج عن إرادة كل من طرفي العلاقة وهما البنك والمقترض فطالما انهما يعملان ضمن بيئة خارجية تؤثر عليهما، فإن المتغيرات التي تحدث البيئة قد تساعد في وصول القروض الى مرحلة التعثر او تزيد من احتمالات التعثر، وفيما يلي اهم الأسباب الخارجية التي تؤدي الى تعثر القروض المصرفية:

- تراجع الأداء الاقتصادي العام مثل دخول الاقتصاد في مراحل الانكماش أو التباطؤ،[3] سواء كان هذا التباطؤ في معدلات نمو الإنتاج المحلي الإجمالي او كان على شكل ركود او كساد اقتصادي، فإن ذلك سيؤثر على المؤسسات العاملة في البلد وكذلك على الافراد مما يؤثر سلبا في قدرة المقترضين على السداد.

- **القوة القاهرة أو الحادث المفاجئ**: ان تعرض المشروع الممول الى قوة قاهرة أو حادث مفاجئ كالحريق أو حدوث زلزال أو إعصار أو فيضان أو وقوع حرب اعمال عنف يعتبر من الأسباب التي تؤدي تعثر القروض.[4]

- تدخل الحكومة في جوانب تؤثر في عمل المقارض مثل تحديد أسعار بيع السلع التي يبيعها المقترض أو اسعار مدخلات انتاجه او رفع زيادة الدعم عن سلع يتعامل بها،[5] او زيادة الضرائب والرسوم الجمركية.

- تغير اذواق المستهلكين وتغير النمط والسلوك الاستهلاكي لهم نتيجة لأسباب غير معلومة أو لظهور بديل أكثر اشباعا،[6] أو لظهور عوامل طاردة لمخرجات المشروع الممول مما يؤدي الى تراجع المبيعات بشكل مستمر و تدهور حصيلة البيع وتزايد المخزون من المنتجات تامة الصنع و ارتفاع تكاليف الاحتفاظ به و بالتالي فشل المشروع وتعثر القرض.

---

[1]- جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق، ص 126-127.

[2]- عبد المطلب عبد الحميد، الديون المصرفية المتعثرة والازمة المالية المصرفية العالمية (ازمة الرهن العقاري الامريكية)، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

[3]- محمد داوود عثمان،إدار ة وتحليل الائتمان ومخاطره، مرجع سبق ذكره، ص 406.

[4]- جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، ص 130.

[5]- محمد داوود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، مرجع سبق ذكره، ص 406.

[6]-عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة "عملياتها وادارتها" مرجع سبق ذكره، ص 76.

كانت هذه الرقابة ضعيفة زادت احتمالات قيام البنوك بممارسات خاطئة مما يؤدي الى زيادة احتمال تعثر القروض لديها.[1]

– ارتفاع معدلات التضخم ومعدلات الفائدة.[2]

– الظروف السياسة غبر المستقرة و التي تؤثر على اعمال المقترض و نتائجه.[3]

– ضعف الرقابة على البنوك: تعتبر الرقابة على البنوك من ضمن أهم الاعمال التي تقوم بها البنوك المركزية،فإذا كانت أجهزة الرقابة في البنوك المركزية غير مؤهلة بشكل جيد، فإن قدرتها على مراقبة أوضاع البنوك ستكون محدودة او معدومة، وكلما كانت هذه الرقابة ضعيفة زادت احتمالات قيام البنوك بممارسات خاطئة مما يؤدي الى زيادة احتمال نعثر القروض لديها.[4]

المطلب الثالث: آثار ومؤشرات القروض المتعثرة

أولا: آثار القروض المتعثرة

1– الآثار الجزئية:

تختلف هذه الآثار من طرف لآخر لأصحاب العلاقة الائتمانية ففيما يتصل بطرف المقترض نجد الآثار التالية:[5]

– تزايد الخسائر المحققة نتيجة لتعاظم حجم ديون المشروعات المتعثرة من أقساط الدين وفوائده ولصالح البنك الدائن.

– يترتب على هذه الخسائر انخفاض حجم الموارد الذاتية للمشروع المدين ومن ثم وقوعه في ازمة السيولة.

– من هنا تواجه المشروعات صعوبة في الحصول على مستلزمات التشغيل اللازمة لاستمرار مسيرة العمل.

– نتيجة لذلك تزيد الطاقات العاطلة في المشروع المتعثر من الناحيتين المطلقة والنسبية، وفي النهاية يتحقق التوقف للمشروع عن العمل أولا في صورة جزئية ثم بشكل كامل وهو يعني تزايد حجم الخسائر المحققة.

ويصاحب ذلك الاستغناء عن العدد الأكبر من العاملين بالمشروع المتعثر مما يضيف الى إشكالية البطالة على المستوى الوطني.

---

[1]– جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 132.

[2]– حمزة محمود زيبدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مرجع سبق ذكره، ص 240.

[3]– عبد المعطي رضا أرشيد ومحفوظ احمد جودة، إدارة الائتمان، مرجع سبق ذكره، ص 285.

[4]– جمال أحمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق، ص 130.

[5]– محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي " دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني واهم محدداته" الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر،2000، ص 361.

وفي حالة وجود ضامن فإنه قد يتعرض لبعض الآثار السالفة الذكر وعلى مستوى اقل نسبيا من حيث درجة حدتها. أما آثارها على مستوى البنك نجد:[1]

- توفر قرائن قوية تشير الى احتمال فقدان البنك الدائن لجانب او كل حقوقه لدى المشروع المتعثر في السداد.
- ضياع الوقت والجهد نتيجة لقيام مسؤولي وإدارات الائتمان بالبنوك في محاولة دراسة مواقف المشروعات المتعثرة ماليا ومحاولات تصحيح هياكلها المالية.
- فقدان قدر هائل من الوقت في المنازعات والقضايا الائتمانية المطروحة امام أجهزة القضايا.

2- الآثار الكلية:

إن مشكلة تعثر المشروعات كانت ولا تزال لها آثار على المستوى الاقتصادي ذلك لان معظم التغيرات الاقتصادية الكلية تأثرت بهذه المشكلة وعلى سبيل المثال:[2]

- **الإنتاج الكلي:** لا شك ان التوقف الجزئي أو الكلي لخطوط انتاج المشروعات المدينة المتعثرة وخروجها على نحو تدريجي من دائرة الإنتاج، يؤدي الى الحد من الزيادة في العرض الكلي من بعض السلع والخدمات نتيجة لذلك إضافة الى ذلك فإن الوضع يساهم في تبديد جانب الثروة القومية.
- العمالة: يؤدي التعثر الى الاستغناء عن العاملين بالمشروعات المتعثرة بصورة تدريجية، مما يهدد السلم الاجتماعي سواء على مستوى المجتمع المحلي او على المستوى القومي إذا ما تعدت مشكلة البطالة حدودا معينة.
- **التضخم:** تعمل ظاهرة المشروعات المتعثرة على الاخلال بالاستقرار النقدي في المجتمع حيث انها تدعم القوى التضخمية، مما يعني تدهور القيمة الحقيقية لوحدة النقد الوطنية، فما تقدمه من ائتمان لهذه المشروعات لم يساهم في زيادة الإنتاج السلعي أو الخدمي إلا في مرحلة استخدام هذا الائتمان الأولي ومع التوقف عن ممارسة العملية الإنتاجية ينخفض العرض الكلي من ناحية أخرى، فإن زيادة الطلب الكلي لا سيما على منتجات هذه المشروعات المنتوجات المماثلة لها، لا بد وأن تدفع الأسعار الى الأعلى.
- **الاستثمار والادخار:** لعل أهم ما يترتب على وجود المشروعات المتعثرة في اقتصاد ما، تلك الآثار على القدرات الادخارية والاستثمارية، ناهيك عن تأثيرها غير المواتي على بيئة ومناخ الاستثمار، ومن ثم تأتي إمكانية استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

[1]- محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي " دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني واهم محدداته" ، المرجع نفسه، ص 362.

[2]-هبال عابد، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة " دراسة حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 58-60.

- متغيرات الموازنة العامة: لا شك ان اختفاء المشروعات المتعثرة من حلبة الإنتاج يفقد الدولة بعض مصادر الإيرادات العامة السيادية مثل مستحقاتها من الضرائب المباشرة او غير المباشرة ناهيك عن التأمينات الخاصة لهذا المشروع.

- **العلاقة الاقتصادية مع العالم الخارجي**: للتعثر الإنتاجي آثاره على كل من جانبي الميزان التجاري، ففيما يتصل بالصادرات يعني الحد من الزيادة في الانتاج من حجم الصادرات، أما الواردات فتتجه الى الزيادة بهدف الوفاء بجانب من النقص في الانتاج المحلي من تلك السلع والخدمات التي تنتجها المشروعات المتعثرة المتوقعة كليا أو جزئيا، حيث تؤدي الزيادة في الواردات الى ما يلي:

- زيادة عجز الميزان التجاري ومن ثم التأثير السلبي في ميزان المدفوعات

- استيراد التضخم من الخارج ومن ثم تتجه مستويات الأسعار في السوق المحلية الى أعلى، ومن ثم تصبح السوق المحلية سوق جيدة للبيع، ورديئة للشراء منها مما يؤكد عجز الميزان التجاري.

- زيادة المديونية الخارجية للدولة.

ثانيا: مؤشرات تعثر القروض المصرفية

هناك العديد من المؤشرات السلبية لتعثر القروض المصرفية منها ما يلي:

1- مؤشرات تتعلق بمعاملات المقترض مع البنك

توجد العديد من المؤشرات التي تتعلق بمعاملات المقترض مع البنك من خلالها يمكن الكشف مبكرا عن إمكانية تعثر القروض المصرفية ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى:

ا- مؤشرات متعلقة بحساب المقترض لدى البنك:

أهمها:[1]

- إصدار شيكات على حساب القرض أو الحسابات الأخرى للعميل بأكثر مما تسمح به الأرصدة المتوفرة في هذه الحسابات،

- وجود حركات سحب من الحساب لا تناسب طبيعة عمل المقترض من جهة واحتياجات المشروع الممول من جهة أخرى،

- التخلف عن سداد دفعة مستحقة لأكثر من فترة وتكرار عدم سداد الأقساط والفوائد في مواعيدها،

[1]-جمال احمد حسين أبو عبيد، إدارة القروض المصرفية غير العاملة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، ص 03.

- عدم الاستجابة لتخفيض المديونية عند طلب ذلك، اظهار العميل لعدم التعاون مع البنك وصعوبة الاتصال به،[1]

- عدم القدرة على الإمساك بحسابات منتظمة حقيقية،[2]

- تناقض ارصدة حسابات المقترض لدى البنك،[3]

- تباطؤ حركة الحساب الجاري للعميل الممول من طرف البنك و بصفة خاصة من جانب الإيداع،[4]

ب- مؤشرات متعلقة بطلبات المقترض:

أهمها:[5]

- ارتفاع نسبة القروض الى رأس المال او الموارد الذاتية،

- تكرار طلبات العميل بجدولة أقساط القرض، الامر الذي يشير الى ان المقترض غير قادر على إدارة اموره المالية بشكل جيد،

- تقدم المقترض بطلبات متكررة لزيادة السقف التسهيلات الائتمانية الممنوحة له بدون مبرر وبشكل غير مخطط له،

- الاعتماد بكثرة على القروض قصيرة الاجل،

- التغيرات الملحوظة في توقيت طلبات القروض الموسمية،

- ج- المؤشرات المتعلقة بالضمانات:

- تراجع القيمة السوقية للضمانات؛

- قيام العميل بالطلب من البنك رفع إشارة الحجز عن الضمانات المقدمة له؛

- طلب العميل استبدال الضمانات العينية كالبيع، او تقديمها كضمانات لدائنين آخرينح[6]

- التباطؤ في تقديم ضمانات إضافية عند طلبها من طرف البنك .[7]

---

[1]-نجيب رحيل سالم البر عصي، معالجة ظاهرة القروض المتعثرة لدى المصارف التجارية العامة الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص المصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصارف، عمان، الأردن، 2005، ص 65.

[2]-محمد كمال خليل حمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي" دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني واهم محدداته"، مرجع سبق ذكره، ص 359.

[3]-إيهاب نظمي وخليل الرفاعي، القروض المتعثرة: الأسباب، البوادر، سبل العلاج، دراسة العلاج، دراسة تطبيقية على بنك الأردن، حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري، ورقلة، أيام 11 و12 مارس 2008، ص 54.

[4]-محسن احمد الخضيري، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب...العلاج، مرجع سبق ذكره،54.

[5]-محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي " دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني واهم محدداته" مرجع سابق، ص 359.

[6]-جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

[7]-نجيب رحيل سالم البر عصي، معالجة ظاهرة القروض المتعثرة لدى المصارف التجارية العامة الليبية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

2- مؤشرات تتعلق بالبيانات المالية للمقترض

من وجهة نظر مصرفية يستهدف تحليل البيانات المالية الى تحديد القدرة الافتراضية الميزانية وبيان للمؤسسة على سداد القروض في مواعيد الاستحقاق وعلى تحمل أعباء التمويل وذلك بعض النسب و مقارنتها بالمعدلات المتعارف عليها لكل نسبة ولكل نشاط من الأنشطة المختلفة[1]، حيث تعتبر الإيرادات و النفقات البيانان الرئيسيان لأي منشأة، وهما يظهران الوضع المالي للشركة، لذلك فإن المشاكل التي قد يتعرض لها المقترض يمكن التعرف عليها من خلال تحليل البيانات المالية له، وفيما يلي اهم المؤشرات التي يمكن الاستدلال من خلالها على مظاهر تعثر القروض.

ا-المؤشرات التي يستدل عليها من خلال الميزانية العامة وملحقاته:

- زيادة فترة تحصيل أوراق القبض وحسابات المدينين:[2]إن زيادة فترة تحصيل أوراق القبض وحسابات المدينين تعني ان الشركة تعاني من ازمة في تحصيل حقوقها وان هناك مشاكل تشوب علاقة الشركة بعملائها المدينين، مما قد يؤدي الى عدم قدرة الشركة المقترضة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه البنك في المواعيد المحددة، لان قدرة أي مؤسسة على تسديد التزاماتها تعتمد على قدرتها في تحصيل حقوقها.

- زيادة فترة تسديد أوراق الدفع وحسابات الدائنين: يعبر مؤشر على عدم قدرة الشركة المقترضة على الوفاء بالتزاماتها اجاه الدائنين الاخرين، مما يعتبر مؤشرا على عدم قدرتها على تسديد التزاماتها اتجاه البنك.

- **تقلبات حادة في السيولة**: هناك نسب متعارف عليها للسيولة لدى الشركات في كل قطاع من القطاعات الاقتصادية، فإذا حصلت تقلبات حادة في نسبة السيولة لدى الشركة المقترضة وكانت هناك انحرافات كبيرة عن النسبة المعيارية للقطاع الذي تنتمي اليه الشركة، فان ذلك مؤشر على عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير لان الأموال السائلة هي المصدر الرئيسي والطبيعي لسداد الالتزامات، كما أن ارتفاع السيولة مؤشر على ان الشركة لا تستثمر أموالها بشكل كفء، مما يؤدي الى انخفاض ارباحهم ويؤثر سلبا على موقفها المالي.

- انخفاض حجم الأصول الثابتة في النشاطات الإنتاجية.[3]

[1]-إبراهيم مختار، التمويل المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

[2]-جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق، ص 04.

[3]-محمد كمال الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي "دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته"، مرجع سبق ذكره، ص359.

– عدم انتظام إعداد البيانات المالية وارسالها الى البنك ضمن فترة زمنية معقولة: ان تأخر المقترض في تسليم بياناته المالية المدققة الى البنك في المواعيد المحددة والمعتادة يدل على ان هناك مشاكل مالية لدى المقترض.

– لجوء المقترض الى مصادر التمويل قصيرة الاجل لتغطية التزاماته استحقت مما يدخله في دائرة المديونية.[1]

– ارتفاع مديونية الشركة: إذا ارتفعت هذه النسبة فإن ذلك مؤشر على ارتفاع درجة مخاطرها.

ب– **مؤشرات تعثر يستدل عليها من بيان الإيرادات والنفقات:**

– وجود فجوة كبيرة بين اجمالي الدخل و صافي الدخل.[2]

– انخفاض حجم المبيعات: [3]ن المبيعات هي المصدر الرئيسي لإيرادات الشركة و ان تراجعها القدرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الدائنين.

– **زيادة حجم المبيعات بشكل مفاجئو خاصة المبيعات الآجلة:** إذا زادت المبيعات وخاصة الآجلة منها بشكل مفاجئ فان ذلك يعتبر مؤشرا على ان الشركة تسعى لتصريف بضائعها خلال وقت قصير لأسباب تتعلق بجودة البضاعة او ان الشركة تتوقع وجود مشاكل مستقبلية في تصريف هذه البضائع في السوق.

– ارتفاع نسبة التكاليف.[4]

– **وجود خسائر تشغيلية مستمرة لدى الشركة:** ان وجود مثل هذه الخسائر يدل على وجود مشاكل وعدم وجود أرباح للتشغيل[5]،فطالما ان هناك خسائر تشغيلية فان ذلك يعني ان الشركة تحقق خسائر في نتائج اعمالها النهائية ما لم يكن لديها إيرادات غير تشغيلية تكفي لتغطية الخسائر التشغيلية.

2- **مؤشرا أخرى:** بالإضافة الى المؤشرات التي يستدل عليها من خلال البيانات المالية للمقترض فان هناك مؤشرات أخرى غير مالية ومن اهمها:

– تعتبر عادات وسلوك المالكين والمسؤولين الرئيسين عن إدارة الشركة،

– وجود مشاكل عائلية لدى المقترض؛

– وجود مشاكل عمالية لدى الشركة؛

– تغير طبيعة عمل الشركة او المقترض؛

– سحب علامات او توكيلات تجارية من المقترض؛

---

[1]–محسن احمد الخضيري، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب...العلاج، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[2]– إيهاب نظمي وخليل الرفاعي، القروض المتعثرة: الأسباب، البوادر، سبل العلاج، دراسة العلاج، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[3]–عبد المعطي رضا أرشيد ومحفوظ احمد جودة، إدارة الائتمان، مرجع سبق ذكره، ص 281.

[4]– نجيب رحيل البر عصي، معالجة ظاهرة القروض المتعثرة لدى المصارف التجارية ا لعامة الليبية، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[5]–محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي " دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني واهم محدداته"، مرجع سبق ذكره، ص359.

- عدم وجود خطة او توجيه استراتيجي لدى الشركة؛
- وجود اشاعات سلبية حول الشركة او المقترض؛
- لجوء المؤسسة المقترضة الى تغيير الموردين او نقل التركيز في التعامل من عميل معروف في السوق الى عميل جديد غير معروف،[1]

[1]–حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مرجع سبق ذكره، ص 245.

المبحث الثالث: معالجة القروض المصرفية المتعثرة

لحماية البنوك من القروض المتعثرة فان المسؤولية مشتركة لعملية استيرادها من جانب البنوك واجهزة الضبط القضائي ولا يمكن توجيه أوجه القصور لجهة أخرى وبالدرجة الأساسية الأولى على البنوك فهي الأولى بحماية نفسها من خلال منح القرار الائتماني السليم وتوثيق إجراءاتها طبقا للمعايير والأعراف البنكية السليمة لتجنب نفسها الوصول الى طريق مسدود لاستعادة القرض.

المطلب الأول: أساليب تحصيل القروض المصرفية المتعثرة

ان تحصيل القروض المتعثرة يبدأ بتحديد تلك القروض، ثم تحليل المركز المالي النقدي للعميل، وعلى ضوء ذلك التحليل يتم تقسيم حالات القروض المتعثرة الى حالات يمكن معالجتها وأخرى ميؤوس منها،[1] كما ان نجاح عملية تحصيل القروض المتعثرة ترتبط بقدرات البنك الدائن او بكفاءة مستشاره القانوني في تحليل الوضعية التي تواجه البنك و استخدام أساليب التحصيل الأكثر ملاءمة، فغالبية العملاء يسددون ديونهم للبنك عند الاستحقاق اما من يتخلف عن السداد فانه غالبا ما يسدد في غضون(15) يوما بعد الاستحقاق، ومن يواصل عدم التسديد فهو الذي يجب ان يحظى باهتمام البنك المقرض وتمر عملية التحصيل بالمراحل التالية:

1- **المرحلة المبكرة من التعثر**: غالبا ما تعالج المرحلة المبكرة من التعثر بالطرق الودية، وتعني تفاوض البنك مه مدينه باستخدام أسلوب الاقناع لجعله يقوم بسداد ديونه ارايديا ويتدرج استخدام أدوات التحصيل بحسب استمرارية عدم التسديد على النحو التالي:

- ارسال الخطابات واشعارات التذكير وفرض التكاليف على التأخيرات وقيد الفوائد البسيطة.
- ارسال اشعارات التخلف عن التسديد بعد (10) أيام من تاريخ استحقاق القسط
- فرض الرسوم التأخيرية وذلك بعد (10 إلى 15) يوما من الاستحقاق مما يخلق حوافز إضافية للتسديد فإذا علم العميل بان التأخير تكاليفه التي يجب ان يتحملها فإنه سوف يميل بأقرب وقت ممكن.
- إعادة الهيكلة من خلال اجراء بعض التعديلات في تواريخ التسديد مثل ان يواجه العميل لقسطين يستحقان في نفس الوقت، ويصعب عليه تسديدها في آن واحد فيتم تأجيل واحد منهما.

[1] -مهمد حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر والمحافظ الائتمانية، مرجع سبق ذكره، ص75.

2- **مرحلة الاتصال الشخصي**: يتم التباحث مع العميل عن خطة لتسوية الدين[1] و يلعب الاتصال الشخصي دورا رئيسيا في تشخيص المشكلة و التصدي لمعالجتها، ويستمر هذا الاتصال حتى تحل المشكلة او يتحول الحساب الى ديون معدومة.

الهدف من هذه المرحلة هو معرفة الأسباب التي دفعت العميل المقترض الى التأخير في السداد، وهذه المرحلة تمر بالخطوات التالية:

- تأجيل القسط: تحديد التاريخ الذي يمكن للعميل فيه دفع القسط المتأخر، مع تحديد أسباب تأجيل التسديد حتى ذلك التاريخ، وكيفية تنفيذ التسديد، هذه المعلومات تساعد في المتابعة الآنية لكل تحول جديد بالموعد المتفق عليه.

- **التمديد**: يسمح للعميل ما بتأجيل الدفعة المستحقة بحذفها نهائيا، ان أسلوب التمديد يجب ان يستخدم بحذر وحيطة لان هناك احتمال استمرار التمديدات بالمستقبل وتحول القرض الى متعثر.

- **إعادة هيكلة التمويل**: يعني ذلك إعادة النظر في عقد القرض، إذا كان العميل يعاني من ضائقة نقدية وبحاجة الى تعديل التدفق النقدي الدوري على ذلك فان اجل القرض سيزداد وقد يطالب البنك امام ذلك بضمانات إضافية لتقوية مركزه اتجاه العميل مستفيدا من فرصة إعادة هيكلة التمويل.

- **تمويل جديد**: قد يكونا لحل هو ترتيب منح تمويل جديد، بحيث يتم فيه سداد القرض السابق والدخول بعقد جديد يحمل سمات جديدة وخصوصا الموقف الجديد الذي وصله العميل.

3- **مرحلة التعثر الخطير**: يمكن ان يصل العميل إلى هذه المرحلة في أي وقت، وذلك بحسب ظروفه الخاصة، مع ذلك ترى العديد من البنوك ان تأخر سداد القسط المستحق لأكثر من (60) يوما مشكلة خطيرة، مثل هذه المشاكل تنشأ عندما يعلن العميل عن افلاسه، ومحاولة إخفاء موقع وجوده أو التنصل من مسؤوليته اتجاه الالتزامات وتسمى أيضا بمرحلة التحصيل الجبري، ومن بين الحلول المطروحة في هذه المرحلة: [2]

- **وضع اليد على الضمان**: يتم اللجوء الى ذلك عندما يكون العميل غير متعاون مع البنك، اذ يمكن للبنك استرداد الائتمان من خلال بيع الضمانة وتسليمها.

- **إقامة دعوى التحصيل**: يتم ذلك من خلال الحصول على حكم من المحاكم.

- **الحجز**: يتضمن البيع القصري للعقارات لتسديد الدين.

[1] - أحلام بوعبدلي، الإصلاحات البنكية وأثرها على السياسات إدارة البنوك التجارية العمومية في الجزائر- دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري- 1978-2006، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف،2010، ص 81.

[2] - مهند حنا نقولا عيسى، إدارة المخاطر والمحافظ الائتمانية، مرجع سابق، ص 77.

– **وضعا ليد على الأجور والرواتب**: تسمح بعض التشريعات بوضع اليد على جزء من الأجر أو الراتب الفردي بعد الوفاء بالحد الأدنى من النفقات القليلة.

4– مرحلة شطب الديون: يمثل شطب الديون المرحلة الأخيرة للتحصيل ولكنها ليست اخر خطوة في جهود البنك لاسترداد الدين، فهناك مراجعة دورية للحسابات المتأخرة وتقييم البدائل المتاحة لشطب الديون التي لا توجد آمال لتحصيلها في الوقت الحاضر، من بين الأمثلة على ذلك بيع الضمانة وفقدان الامل في تحصيل رصيد القرض او الذمم المدينة بعد مرور مدة طويلة على الاستحقاق ولكن من غير تسديد.

المطلب الثاني: استراتيجيات معالجة القروض المتعثرة

يواجه مسؤولي الائتمان تحديا امام مشكل بعض القروض، لهذا على البنوك ان تبدي اهتماما كبيرا في مشكلة القروض المتعثرة بان تنتهج استراتيجية فعالة وقائية من اجل معالجة المشاكل قبل حدوثها، و من اهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:[1]

1– تجنب مشاكل القروض قبل حدوثها:

تكمن هذه الاستراتيجية فيما يلي:

– عدم التعامل مع عملاء معروفين بعدم مصداقيتهم او بعدم جدوى مشاريعهم من الناحية الاقتصادية؛

– تقييم قدرة العميل على إدارة مشروعه؛

– توثيق مصادر الضمان المتوفرة؛

– ملاءمة قيمة القروض مع احتياج المشروع والقدرة على السداد؛

– ضمان وجود تدفق الحوافز تدفق نقدي يغطي القسط الشهري؛

– استخدام الحوافز والتشجيع في سداد الدفعات في وقتها؛

– التأكيد المطلق للمقترضين على عدم التساهل في أي تأخير للسداد.

2– إدارة محفظة القروض بفعالية:

وتكمن فعالية محفظة القروض فيما يلي:

– وضع خطة متابعة وزيادة مستمرة للعملاء؛

[1] –أسامة يوسفي، تسيير خطر القروض البنكية المتعثرة– دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 316 ام البواقي– مذكره لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر، 2004، ص 07.

- تحضير المقرض لالتزاماته بالإجابة والادلاء بالمعلومات والبيانات الحقيقة عن نشاط العميل؛
- مقارنة الحقائق والمعلومات المتوفرة مع التوقعات؛
- الاستفسار الدائم و الملاحظة المستمرة لنشاطات المقترض؛
- اعلام المسؤولين فورا عن اية مشاكل قد تحدث؛
- ملاحظة مؤشرات الإنذار التي تتنبأ بالمخاطر مثل صرف الأموال في غير الغاية التي منحت من اجلها؛
- ابلاغ المقترضين بقلق البنك ولفت انتباهه عند أي أوضاع ينتجها المقترض قد تؤدي الى مشاكل.

3-المعلومات الواجب ملاحظتها ومتابعتها

وتتضن ما يلي:

- أنماط وطرق البيع؛
- مقارنة السيولة النقدية مع المقدرة؛
- حجم المشروعات واي تغيير فيها؛
- الزيادة في الذمم المدينة ومخزون البضاعة.

4- الإجراءات الواجب اتباعها عند التأخير في السداد:

وتتمثل هذه الإجراءات في:

- ابلاغ المسؤولين فورا عند تأخر الدفعة الأولى؛
- التوضيح الصريح بان البنك لن يتنازل عن حقه في استرداد قيمة القرض؛
- حشد الطاقات وتكييف الجهود والاتصال بالأشخاص المؤثرين على المقارض من اجل تحصيل وإعادة الدفعات الى مسارها المنتظم؛
- ارسال انذار قانوني رسمي للمقترض يفيد بمخالفته لشروط وتحمله المسؤولية.

المطلب الثالث: المعالجة المصرفية للقروض المتعثرة

ان اهم الاساليب والإجراءات التي يمكن من خلالها معالجة القروض المتعثرة تتمثل فيما يلي:

1- الأسلوب الأول: تعويم العميل وانتشاله وانعاشه

تمتد معالجة القروض المتعثرة من خلال هذا الأسلوب على ثلاث مراحل أساسية:

أسلوب تعويم العميل:

يواجه البنك مشكلة تعثر أحد العملاء نتيجة لظروف استثنائية طارئة وليست دائمة، ويكن لها تأثير على قدرة العميل على السداد، وبالتالي يصبح هناك صعوبة للخروج من هذه الازمة دون الحصول على مساندة او دعم البنك لإنقاذ العميل واستمرار نشاطه ومن ثم العودة الى القدرة على السداد.

تعتبر عملية تعويم العميل من اول واهم المراحل لمعالجة القروض المتعثرة، وتتمثل في قيام البنك بإعطاء العميل فرصة لتحسين وضعه من خلال منحه فترة سماح يتم عن طريقها تأجيل سداد القرض وفوائده، من سنة الى سنوات، كمت قد تتضمن عملية التعويم اما إعادة جدولة الدين او التنازل عن الفوائد او جزء منها او 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 القرض المتعثر.

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 الانفاق عليها بين البنك والعميل، تعمل على تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للشركة، مما يؤدي الى زيادة الإيرادات عن التكاليف.

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

- زيادة الإيرادات غير النقدية عن طريق التخلص بالبيع لبعض الأصول التي يمتلكها ولا يحتاج اليها خاصة الوحدات الإنتاجية التي لا تحقق أرباحا، بل تحقق خسائر واستغلال الطاقات العاطلة بتأخيرها للغير كمساعدات عمل، او كمخزون او أدوات نقل ومواصلات.
- تنشيط الطلب على السلع التي ينتجها العميل والخدمات التي يدمها عن طريق اقناع دائني المشروع بالحصول على جزء من ديونهم حصصا سلعية وخدمية، وفي الوقت ذاته قيام البنك بتقديم المشورة والنصائح للعميل في مجال تنشيط المبيعات وإيجاد عملاء جدد وأسواق جديدة مربحة له.

وعليه تنتهي هذه المرحلة بإحداث توازن بين إيرادات المشروع وبين نفقاته أي بين التدفقات الداخلة والخارجة.

- أسلوب إنعاش العميل:

وتمثل اهم المراحل وهي مجموعة من الإجراءات التي بموجبها يتم تحويل العميل او المشروع من عميل متعثر الى عميل غير متعثر، أي يستعيد نشاطه بكل طاقته، ويتم إنعاش العميل من خلال منحه قروض جديدة وبشروط ميسرة يستطيع من خلالها إعادة نشاطه الى حالته الطبيعية وتسييره.

ولتحقيق هذه المرحلة يجب توفر مجموعة من الشروط أهمها:

– ان تكون مرحلة الركود والكساد في الدورة الاقتصادية التي سببت الاعسار للعميل قد قاربت على الانتهاء ان لم تكن قد انتهت فعلا، او ان سبب الاضطراب المفاجئ الذي حدث للعميل قد تمت معالجته.

– ان تكون الظروف المستقبلية والحاضرة أيضا تشير الى توافر سوق للعميل يستوعب منتجاته من السلع والخدمات التي يطرحها.

– ان يكون للعميل الرغبة والإصرار في تجاوز الازمة ولديه الطموح والاستعداد التام لتحمل الجهد والتكلفة والمخاطر التي يتضمنها قرار توسعه، وان معاملات البنك الماضية قد ايدت هذه الحقائق.

– ان يكون العائد او مردودية الاستثمار اعلى من معدل الفائدة الذي سيطبقه البنك على التسهيلات الممنوحة للعميل حتى يكون هناك فائض كافي للعميل لسداد التزاماته القائمة.

– ان يكون حجم الائتمان الجديد والمطلوب منحه مناسبا، ولا يزيد عن المبلغ الأصلي او عن أصول الشركة المقترضة حاليا او عن حقوق أصحاب المشروع.

– ان لا يكون هناك بديل اخر للبنك، مثل عدم وجود مستثمرين اخرين او شركات منافسة لديها الرغبة والقدرة على الاستعداد للتعاون والاندماج او شراء شركة مقترضة، ودفع وسداد الالتزامات المستحقة عليها للغير.

2- الأسلوب الثاني.: دمج المشروع المتعثر في المشروعات الأخرى

وهي من اهم الطرق للتعامل مع المشروع المتعثر خاصة إذا كانت أسباب تعثر المشروع ترجع الى صغر حجمه او عدم تشغيله بالحجم الاقتصادي للإنتاج، وعليه فان ادماجه مع المشروعات الأخرى المماثلة تجعله يستفيد من وفرات الحجم الكبير التي تمكنه من انتاج سلع أكثر بتكلفة اقل، ومن ثم الزيادة في هوامش الربح وزيادة قدرة المشروع على البيع لمنتجاته بأسعار أكثر تنافسية من السوق المحلي والأسواق الدولية، وتتر عملية الدمج بعدة طرق منها ما يلي:

- الابتلاع للوحدات والفروع والخطوط الإنتاجية.
- الامتصاص للعمليات والأنشطة.
- المزج الفوري وتشكيل كيان جيد.

كما يتم الدمج من المشروعات الأخرى المتكاملة سواء كان هذا التكامل امامي او خلفي أي تكامل الموزعين او تكامل مع الموردين ومن ثم الزيادة في كفاءة المشروع سواء في تسويق منتجاته او في الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار مناسبة تمكنه من تحقيق أهدافه في الربحية والاستمرار.

خلاصة الفصل

من دراسة هذا الفصل توصلنا إلى أن القروض المتعثرة تمثل مشكلة خطيرة وتحدي كبير تواجهه البنوك اليوم، حيث حاولنا من خلال ها الفصل حوصلة اهم المفاهيم المرتبطة بالتعثر المصرفي، فتطرقنا الى مفهوم القروض المصرفية ووجدنا انها تلك المبالغ المستحقة على العميل لحساب البنك خلال فترة متفق عليها مقابل حصول البنك على فائدة، وان تلك القروض التي يتحصل عليها العميل و لم يقم بسدادها، فهي تلك القروض المتعثرة التي شكلت ظاهرة خطيرة في البنوك، فعند الحديث عن التعثر نجد أنه هو الحالة التي يمكن ان تصيب الشركة بحيث تتوقف عن أداء ديونها المستحقة بشكل منتظم، وان التعثر قد يكون مفتعلا بهدف تحقيق منافع شخصية.

كما تم كذلك عرض أسباب تعثر القروض في البنوك وتبين أن هذه الأسباب مصنفة الى ثلاث مجموعات، أسباب ترجع الى العميل سواء عن عمد أو عن عدم معرفة، لهذا يتعين على البنوك ان وأسباب أخرى ترجع الى البيئة المحيطة بالعميل والبنك اللذان ينشطان فيها. تراعي استيفاء كافة الجوانب الخاصة بالعميل، والأسباب التي يكون للبنك دخلا فيها نتيجة لأخطائه،

كما تم التركيز على اهم المؤشرات التي يستدل بها عن تعثر القروض، وكذلك اهم الأساليب والاستراتيجيات لمعالجة القروض المتعثرة على مستوى البنك.

الفصل الثاني

تقييم أداء البنوك التجارية

تمهيد

يعتبر الأداء مفهوما شاملا وهاما بالنسبة لجميع المنظمات، اذ يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي جيد لكونه يعكس مستوى النجاح او التوفيق الذي حققته او تسعى المنظمة الى تحقيقه.

ونتيجة للتغيرات الكبيرة الحاصلة والمستمرة في بيئة المال والاعمال وبالأخص المنافسة الشديدة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، دفع المنظمات الى الاهتمام بموضوع تقييم الأداء، وما زاد أيضا من هذا الاهتمام هو الرغبة في تحسين الأداء الذي لم يعد امرا اختياريا تلجأ اليه الإدارة، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لبقاء المنظمة وعدم زوالها.

باعتبار ان البنوك تمثل قطاعا هاما في الاقتصاد الوطني، وتؤدي دورا رئيسيا في دعمه وتطويره، ووسيطا أكثر امانا بين المدخرين والمستثمرين من حيث إيداع الأموال وإعادة استثمارها، فان تقييم أدائها يعتبر ضرورة ملحة، لما له من أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة للبنك والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة له.

سيتم في هذا الفصل إعطاء صورة عن الأداء وقياسه، وعن عملية تقييم الأداء وفي المنظمات بصفة عامة وفي البنوك التجارية بصفة خاصة ولهذا الغرض يتم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء.

المبحث الثاني: تقييم أداء البنوك التجارية.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء المالي في مجال البنوك التجارية الى قياس كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها، كما له أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة والضعف في البنك للقطاع المصرفي.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يتناول هذا المطلب مفهوم ومستويات الأداء

أولا : مفهوم الأداء

إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية و بالضبط من عبارة "Performare" والتي تعني إعطاء الشكل لشيء ما وذلك بأسلوب كلي، ومن اللغة الإنجليزية يتمثل في مصطلح "performance" [1] وهناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:[2]

- انعكاس قدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
- الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة،

فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. يمثل النتائج المرغوب او المراد تحقيقها والوصول اليها من قبل المنظمة، مرتكزا فقط على الجوانب الإيجابية لنتائج الأداء، وبما انه ينظر الى الأداء على انه النتيجة لمختلف الأنشطة والاعمال التي تمارسها المنظمة، فإن قياسه يتحدد نسبة للعوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

- النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية- على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

[1] - سبتي إسماعيل، (تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المالي المحاسبي - دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2016/2014)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -العدد الاقتصادي- 34(01)، جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، الجلفة، الجزائر، 2008، ص 421.

[2] -فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 231.

- كما يعرف الأداء بانه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشمل مفهومي " الفعالية" وهي الوصول الى الأهداف المرجوة، " النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة.[1]

الفعالية:[2] تمثل الفعالية المفهوم الأوسع والاشمل لأداء الاعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي وغير المالي:

يمكن تعريف الفعالية على انها:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، و تقاس بقدرتها على بلوغ النتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعة،وبذلك فان الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر الى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها.[3]

- وتعرف أيضا بانها الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى اكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، ووفقا لهذا المفهوم فان الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليا الى الأهداف المخططة مسبقا، اما على المستوى الفردي فتشير الى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.[4]

الكفاءة: يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث ان المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.[5]

---

[1]-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة،2004، ص 143.

[2]-وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 36.

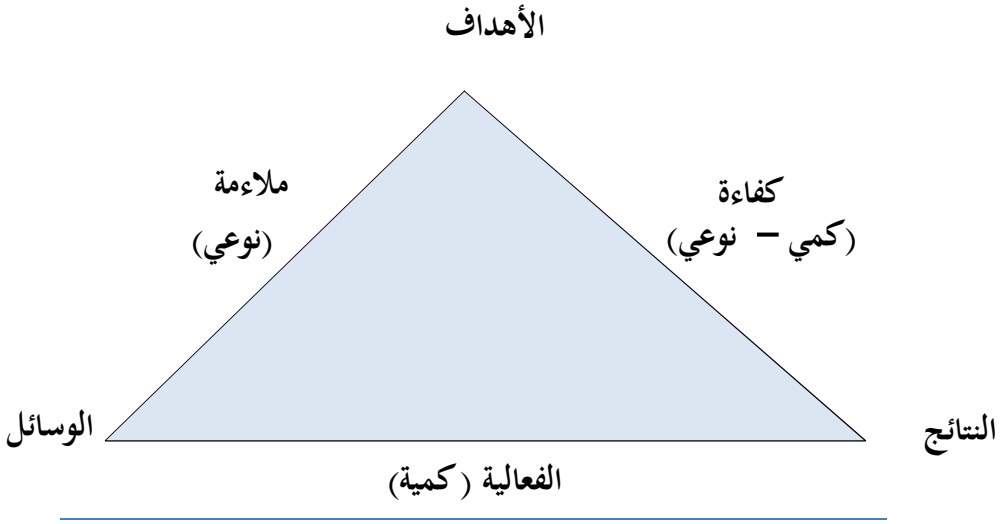
[3]-مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع تقييم وموازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 144.

[4]-العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

[5]-وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي،اساسيات الأداء و بطاقة ا لتقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 47.

لقد بين العديد من الكتاب والباحثين ان كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء حاصة و أن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شانه ان يعزز من اسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات اعلى من كفاءة الأداء وتعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الافراد وقناعاتهم، وتوفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية تكرس لها المنظمة المعاصرة جهودا كبيرة وخاصة عندما تؤخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة في البيئة الاجتماعية وما تؤمن به المنظمة ذاتها.

الشكل رقم (01-02): العلاقة بين الفعالية والكفاءة



المصدر:. Gibert p.le contrôle de gestion dans les organisation publique ;édition d'organisation ;paris ; 1980 ;p 53

ثانيا مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما تمّ الاشارة إليه باختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها الباحثين في هذا المجال، وتتمثل هذا المستويات[1] في :

الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

[1]– خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص385-386.

الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك اطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز مالي متميز.

الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

الأداء الجيد: يكون فيه التميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

الأداء المعتدل يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن مع الصعوبة في الحصول على الأموال الازمة.

الأداء الضعيف : والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل في الجوانب المالية.

المطلب الثاني: مقومات الأداء الجيد والعوامل المؤثرة فيه

يتناول هذا المطلب كل من مقومات الأداء الجيد والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص و المتطلبات التي توفرها للحكم على مدى جودة و كفاءة و فعالية المنظمة، وهذه المقومات هي:[1]

1- **الادارة الاستراتيجية:** هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الاجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعة.

2- **الشفافية:** هي الحق في الوصول الى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي اليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء.

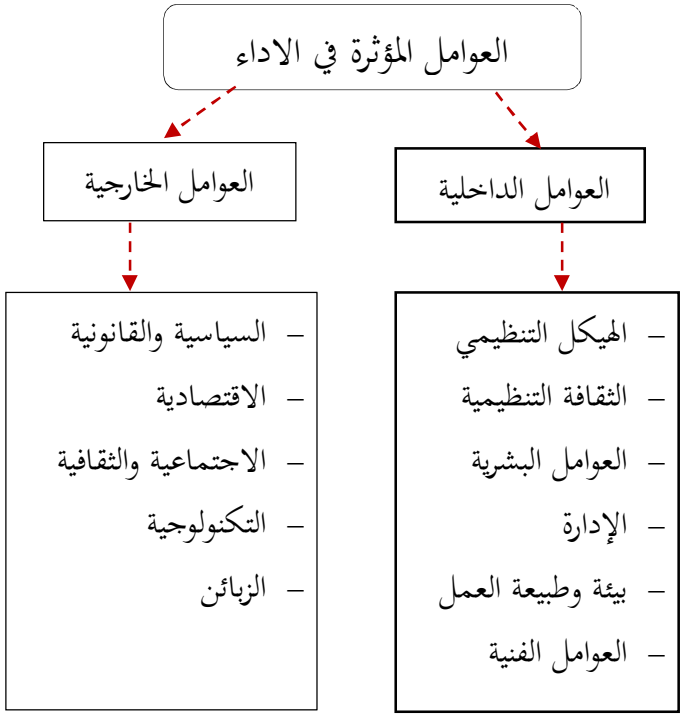
3- **إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء فالموظف الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

[1] –نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق –دراسة حالة قطاع صناع الحليب– أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 220.

4- **تطوير النظم المحاسبية**: اذ ان وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية المالية السليمة التي تعتبر احدى مرتكزات رقابة الأداء، كما انه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا الى جانب استخدام هذه النظم في اعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

الشكل رقم (02-02): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: زرنوح احمد، الأداء في المنظمة، مجلة سيسيولوجيا، المجلد الأول، العدد الثالث، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 37-38.

تعمل أي منظمة كانت عمومية او خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق الا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيه سلبا وإيجابا.

1- العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):

تهدف عملية التنظيم الى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم واعطائهم السلطة الازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

ونجد ان انتهاء الافراد الى مجموعة منظمة تكون مهام كل الافراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الافراد مما يؤدي الى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الافراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة الى ذلك فان الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الافراد مما يساعد في بلوغ اهداف المؤسسة.

ويمكن القول ان وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة ان تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية او بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة الى تحقيق أهدافها المرجوة.
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على انجاز هذه الاعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الامر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

ب- الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية.

فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات ان المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة.

ت- **العوامل البشرية**

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا الى معرفة البعد الانساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها لأنه راس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والابداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره.

ث- **الإدارة:**

فللإدارة مسؤولية كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال ان أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساسا على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فان ضعف او تقصير أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وكفاءة فعالية الإدارة ككل.

ج- **بيئة وطبيعة العمل**

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد اثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز، كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الادائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباعات المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين لفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولاؤه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية والأداء.

ح- **العوامل الفنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة، وتضم على الخصوص ما يلي:[1]

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات،
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال،
- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات،
- نوعية المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له،
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها،

[1]-عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم التقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (01) كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001. ص 93.

– التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة،

– نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج،

– الموقع الجغرافي للمنظمة.

2– العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود و المواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة "[1] و بالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة و تخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي:[2]

أ– العوامل السياسية: إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

ب– العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.... الخ.

ت– العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

ث– **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

ج– **الزبائن:** باعتبار المؤسسة العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الاعلام و المحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص.[3]

[1]–عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم التقييم، نفس المرجع، ص 91.

[2]–محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان، 2000. ص 203.

[3]–إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8–9 مارس 2005. جامعة ورقلة ، ص 317.

المطلب الثالث: قياس الأداء

سنتناول في هذا المطلب مفهوم، أهمية وصعوبات قياس الاداء كما يلي:

أولا: مفهوم قياس الأداء

– يعتبر قياس الأداء من الخطوات الهامة والأساسية في الرقابة الاستراتيجية و يبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط او الافراد.[1]

– يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، وبما انه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها و تحليلها و تقريرها واستخدامها في اتخاذ قرارات الاعمال بصورة سليمة، وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي وتوجيه عملية تحسين أعمال المنظمة. إن قياس الأداء يعتبر من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة.

– إن أنظمة قياس الأداء تحقق نجاحا كبيرا وملموسا عندما يكون هنالك نوع من التكامل والتناغم والتوحد ضمن استراتيجية المنظمة ومقاييس الأداء، كما أنها تحقق نجاحا ملحوظا عندما يعمل مدراء الإدارة العليا على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها وتقديمها إلى العاملين والمتعاملين الخارجين، حيث أن مقاييس الأداء تفعل من الرسالة والرؤية المستقبلية من خلال توفير جانب التركيز الذي يفسح المجال أمام جميع العاملين لمعرفة كيفية مساهمتهم بنجاح المنظمة وتحقيق احتياجات وتوقعات وطموحات مختلف فئات المتعاملين معها.

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة، ومن الجدير بالذكر أن مقاييس الأداء يمكن أن تتناول أنواع أو مستويات أنشطة البرامج المنفذة، والمنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات التي تنشأ من تلك البرامج، ونتائج تلك المنتجات والخدمات المقدمة. فالبرامج هي تلك الأنشطة أو المشاريع أو الوظائف أو السياسات التي لها غايات محددة أو مجموعة من الأهداف المتجانسة.[2]

[1]– إبراهيم بختي، صناعة تكنولجيا والمعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطور الاداء، نفس المرجع، ص 317.

[2]– وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 68–69.

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول منتجاتها و خدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، فهي إذن أداة تساعد المنظمة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها، إن مقاييس الأداء الفاعلة تساعد المنظمة على فهم واستيعاب ما يلي:[1]

- مستوى جودة اعمالها،
- هل ان المنظمة تمضي قدما في تحقيق غاياتها؟
- ما هو مستوى رضا عملائها؟
- هل إجراءات اعمال وعمليات المنظمة تسير وفق الرقابة الإحصائية؟
- ها هناك ضرورة لإجراء التحسينات وأين؟

عموما فإن مقاييس الأداء توفر للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم بمعنى معين، ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو هدف معين. ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية كالساعات، الأمتار، عدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك. حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في المواصفات التصميمية. هذا وأن وحدات القياس ذات الأبعاد الأحادية عادة ما تمثل مقاييس لعملية معينة أو منتج معين.

غالبا ما يتم استخدام وحدات قياس متعددة الأبعاد، حيث يعبر هذا عن المقاييس بنسب مئوية أو وحدة قياس أخرى من وحدات القياس الأساسية. فهي ربما تكون وحدات مثل عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة، أو عدد الحوادث لكل مليون ساعة عمل منجزة.

إن مقاييس الأداء التي يعبر عنها بهذه الطريقة تحمل دائما معلومات أكثر من تلك التي تحملها مقاييس.

ثانيا: أهمية قياس الأداء

الأداء أحادية الأبعاد أو الوحدات، ومن الناحية المثالية يجب التعبير عن مقاييس الأداء بوحدات قياس هادفة وذات فائدة كبيرة للجهات التي تستخدم أو تتخذ القرارات على أساس تلك المقاييس.

وعليه نستنتج أن عملية القياس عملية موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه مقارنة مع ما هو مطلوب إنجازه كما ونوعا.

[1] – وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 487.

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في التالي:[1]

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة. حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه. كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

- يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه وبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء واجراء التعديلات.

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها إلى الزبائن.

- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمة وزبائنها ومتعامليها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع زبائن المنظمة ومتعامليها. وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال الأنشطة الرسالية وفق استراتيجية المنظمة.

- قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التقيد للبرامج وتكاليف هذه البرامج.

- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.

- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل. حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس. فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد. فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة.

- الحصول على صورة واضحة حول فعالية وكفاءة البرامج والعمليات والافراد.

- تحديد مسألة ما إذا كانت المنظمة تنفذ رؤيتها وتلبي غاياتها الاستراتيجية التي تركز على الزبائن.

[1] -وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 489.

- توفير نتائج قابلة للقياس لغرض اظهار سير التقدم نحو الغايات والأهداف.

ثالثا: صعوبات قياس الأداء

تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات و أخطاء تقع فيها المنظمة و القائمين على عملية القياس، و يجب على المنظمة أن لا تدع أيا من هذه الأخطاء تشكل عائقا في نظام القياس لديها، وتتمثل هذه الصعوبات في ما يلي:[1]

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، يؤدي إلى اهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها.

- تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية) وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضا الزبائن والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة وميسريها.

- الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة.

- كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها او لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط.

- إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عمل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي.

- وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة.

- عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة.

- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.

- عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي الى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.

[1] -وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 110-113.

المبحث الثاني: تقييم أداء البنوك التجارية

نتيجة للتطورات الاقتصادية المعاصرة ازدادت أهمية الحسابات الختامية والميزانيات وازداد معها الاهتمام بدراسة وتحليل الأرقام والبيانات الواردة في هذه الحسابات بغية التعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد أسباب النجاح والفشل الذي يلحق بالمنظمات، وبالتالي تقييم الأداء فيها لذا سنتعرف في هذا المبحث على عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: مفهوم و أهداف تقييم الأداء

أولا: مفهوم تقييم الأداء

– يعرف أيضا بأنه عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم وعاداتهم الشخصية.[1]

اتفقت معظم التعريفات لتقييم الأداء في البنوك التجارية على أنه الوظيفة الإدارية التي تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، حيث تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من النتائج أنها تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة.[2]

تعددت مفاهيم أو تعريفات تقييم الأداء لدى الباحثين:

– هو تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء و صياغة المخطط و قرارات إدارة أصول وخصوم المصرف.[3]

– هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة لتصحيح هذا القصور.[4]

– يعرف بأنه النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم.[5]

– هو قياس موضوعية حجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعا على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم و المطلوب.[6]

---

[1] – عادل حسن، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص 183.

[2] – سلاح الدين حسن السيسي، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر، بيروت، 1998، ص 232.

[3] – محمد جموعي قريشي، تقييم إدارة المؤسسات المصرفية – دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية خلال الفترة 1994–2000–، الجزء الأول، مجلة الباحث، ورقلة، ال عدد 3، 2004، ص 90.

[4] – صالح مهدي محسن العامري، إدارة واعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602.

[5] – كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، 2000، ص 284.

[6] – عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996، ص 191.

– قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، و معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و اقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.[1]

– يعرف أيضا على أنه فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، اهداف، طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية، بهدف التحقق من كفاءة و فعالية استخدام الموارد المتاحة و يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:[2]

– على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.

– على مستوى المنظمة: الحكم على كفاءة المنظمة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل.

– على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المنظمة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

ويعرف بأنه: إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من اجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عندما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.[3]

ثانيا: اهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى عدة نقاط يمكن حصرها فيما يلي:

– يعتبر تقييم الأداء المالي وسيلة مهمة في تحسين مهمة في تحسين المردودية للمنظمات الاقتصادية حيث يبين للمسيرين كل نقاط القوة و الضعف ويساعد على تحليل النتائج.[4]

---

[1] – محمد محمود عبد المجيد، تقييم الأداء في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1999، ص 401.

[2] – نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي10و 11 نوفمبر 2009، ص 4.

[3] –كاظم جاسم عيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 250.

[4] –عبد الرحيم وشبي جازية ن بوزيان، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، 25/24 أبريل 2006، ص 3.

– تطوير الأداء وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلد.[1]

– إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في المنشأة أو البنك عن الاوضاع ومستويات الأداء جميعا.[2]

– مراجعة دورية ومستمرة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر في كفاءة وفعالية المعدلات والمعايير الكمية.[3]

–إن نظام تقييم الأداء يجب أن يكون نقطة انطلاق، من خلاله يستطيع الموظف والمسؤول الانتقال من علاقة رئيس ومرؤوس إلى علاقة ديناميكية مثل لاعب ومدرب في فريق كرة القدم، حيث يقوم المدرب من خلاله بدور الموجه والمعلم في جو يسوده روح الفريق وأن كلا من الرئيس والمرؤوس يكمل بعضهم البعض.[4]

– يبين تقييم الاداء المالي مدى فاعلية المتغيرات المحيطة بظروف العمل والتي تنعكس مباشرة على الإنتاجية والارباح، كما تقدم الحلول والوسائل المتاحة لتطويرها وتحسينها.[5]

إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن ذكر الأهداف التالية لعملية تقييم الأداء في البنوك التجارية:[6]

– متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحددة مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعا وضمن الخطة المرسومة والفترات الزمنية المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء.

– الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك التجاري واجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها،والعمل على تفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً .

– بيان مدى كفاءة استخدام البنك التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء تلك الموارد المتاحة.

---

[1] –لطيف زيود وماهر الأمين، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي: دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، عدد4، سوريا، 2005، ص 10.

[2] –حسين الصديق، تقييم الاداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 28، عدد 1، سوريا، 2012، ص 05.

[3] –حسين الصديق، نفس المرجع، ص 05.

[4] –طارق احمد عواد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة إسلامية، غزة، 2005)، ص 48.

[5] –طارق احمد عواد، نفس المرجع، ص 48.

[6] –نصر حمودة مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 28-27.

– تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك التجاري عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس إنجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة الأمر الذي يهيئ الأرضية لخلق نوع من المنافسة بين تتلك الاقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في البنك.

– توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من اجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل.

– تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك التجاري، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

–يهدف نظام تقييم الأداء تقريب النتائج من المتوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات انذار مبكر عند حدوث انحراف.

– نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج التحليل.

– زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالة التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن الناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم احرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.

– تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في الاتجاه الصحيح، بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة. حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم البيانات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية.[1]

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه

يتطرق هذا المطلب الى أسس الأداء ومتطلبات نجاحه

أولا: تقييم الأداء في البنوك التجارية

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في البنوك التجارية منها:

1- **تحديد أهداف البنك التجاري:** لكل بنك تجاري عدداً من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها. فالتحديد الدقيق لأهداف البنك التجار ي أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف البنك إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات

[1] مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

والأقسام الرئيسية في البنك وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط البنك التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها الى ما يلي.[1]

- المجال التسويقي؛
- مجال التجديد والابتكار او زيادة الإنتاجية؛
- القيمة المضافة؛
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية؛
- أداء العاملين وتطويرهم؛
- المسؤولية اتجاه المجتمع؛
- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.

2- **وضع الخطط التفصيلية:** بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل ودقيق لا بد من وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى

وعلى هذا الأساس، فانه لا بد ان تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:[2]

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛
- ضرورة التناسق بين الأهداف الأقسام والفروع؛
- ضرورة مساهمة جميع الافراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم؛
- أن تكون هذه الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

3- **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي بنك تجاري هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات و تحديد المسؤوليات فيمكن تعريف المسؤولية على أنها " يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي شأنها إدارة جزء من نشاط

[1]- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن،1999، ص 194.

[2]- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 254.

البنك وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها".[1] فعملية تقييم الاداء تتطلب كذلك إيضاح واختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.[2]

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:[3]

* إذا اقتصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للبنك، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

* اجراء تقييم الأداء على الوجه الاكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالبنك التجاري موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

4- **التحديد السليم لمؤشرات تقييم الأداء:** إذ تقضي إجراءات نظام تقييم الأداء في البنوك وضع مؤشرات لهذا الغرض، و يعد اختيار وتحديد مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم و في الوقت نفسه أكثرها صعوبة و ذلك على أية وحدة أو مركز مسؤولية عند اختيار المعايير الخاصة بها ملاحظة ما يأتي:[4]

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة نشاط البنك والأكثر اتساقاً مع الأهداف المرسومة سلفا.
- انتخاب المؤشرات الأكثر وضوحا وفهمها من قبل العاملين، بحيث يكون في استطاعتهم تطبيقها بسهولة.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها، بما يتناسب مع طبيعة نشاط البنك وكذا الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وهذا يتطلب انتقاء الاوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف بما يتلاءم مع دوره وأهميته مقارنة مع بقية الأهداف الأخرى للبنك.

5- **انشاء نظام متكامل المعلومات و تطويره:** بما يكفل ويساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة بهدف تصويب مسارات الأداء في الوقت المناسب وضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.[5]

---

[1]- نصر حمودة مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص 32.

[2]-كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، مرجع سابق، ص 253.

[3]- أحمد السيد النجار وآخرون، ياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية التنمية الإدارية، 2009، ص 127. √

[4]- مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 38.

[5]-نصر حمودة مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص 33.

ثانيا: متطلبات نجاح نظام تقييم الأداء في البنوك التجارية

لكي يتسنى لنظام تقييم الأداء المتبع في البنوك التجارية تحقيق أهدافه وبصورة كفؤة، لا بد أن تتوافر فيه مجموعة من المقومات أهمها:[1]

– **لشمول**: أي أن يكون نظام تقييم الأداء شاملا ويغطي كافة جوانب الأداء في البنك التجاري، ويعطي في نفس الوقت انطباعا ورؤية واضحة عن موقف البنك محل التقييم في جوانب الأداء كافة.

الوضوح: أن يعكس الوضوح في تبيان النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة بالبنك.

الترابط بين الأهداف: أن يحقق الارتباط بين أهداف البنك التجاري محل التقييم وأهدافه مع ضرورة تعرف القائمين والعاملين بالبنك على المؤشرات والأهداف المرجوة بما يكفل توفير الرغبة في تقبل نتائجه.

–الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء: بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة بل يجب أن يتسم هذا النظام بالدورية والانتظام في فترات قصيرة، لمواجهة الانحرافات قبل استفحال آثارها في الاتجاهات غير المرغوبة وتوجيها نحو مسارات السير المرغوبة.

–التمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية وإلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، بتوضيح المسارات السليمة للأداء فيما بعد، وأن لا تقتصر العملية على الكشف عن أوجه الخلل والانحرافات فقط.[2]

–التكامل مع أنواع الرقابة الاخرى، ومراعاة السهولة و البساطة، وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية.[3]

–أن تمكن عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف اطراف عملية التقييم بدون عوائق وصعوبات.[4]

[1]–نصر حمودة مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ،نفس المرجع، ص 34.

[2]–صلاح الدين حسن السيسي، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، مرجع سابق، ص 244.

[3]–نفس المرجع، ص 244.

[4]–زهير ثابت، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001، ص 128.

-أن يتوفر للبنك التجاري نظاما فعالا للمعلومات لدعم اتخاذ القرارات وتقييم الأداء والنتائج والإنجازات.[1] بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الانتاجية.[2]

-وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة و جدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المطلوب.[3]

- وجود قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتطبيق الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات و قيم واخلاقيات العمل لتحقيق التميز.[4]

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء والعوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم له.

أولا: مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية

إن عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إيجازها فيما يلي:

1- **المرحلة الأولى**: جمع البيانات والمعلومات الإحصائية حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة مثل القيمة المضافة، كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الاجور وغير ذلك...[5] من أجل حساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك التجاري.[6]

2- **المرحلة الثانية**: مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحيتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في البنك التجاري.

3-**المرحلة الثالثة**: مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك التجاري.

---

[1]-محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 13-15.

[2]-مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[3]-المرجع نفسه، ص 42.

[4]-محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 19.

[5]-مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 39.

[6]-نصر حمودة فهد مزنان، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص 33.

4- **المرحلة الرابعة:** مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الإخفاق الذي صاحب أداء البنك التجاري، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ووضع الحلول اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك.[1]

5-**المرحلة الخامسة:** تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم وصياغة الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.[2]

ثانيا: العوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم لتقييم الأداء في البنوك التجارية

إن اختيار نظام سليم ومتكامل لتقييم الاداء في البنوك التجارية يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل، منها ما هو داخلي ومنها ما هو اقتصادي و آخر تاريخي و هي:[3]

1- **العوامل الداخلية:** إذ تمارس البنوك التجارية نشاطا اقتصاديا متميزا يتمثل في تجميع الأموال من مصادرها المختلفة وذلك وفق أساليب وقواعد واصول معينة في تجميع الأموال وتوزيعها. وتقوم هذه البنوك على قاعدة أساسية هي أن البنوك لا تملك تلك الاموال المودعة وإنما هي مؤتمنة عليها.

ويتوقف نجاح البنك في تحقيق أغراضه وأهدافه على حسن إدارته لمصادر أمواله واستخدامها، حتى يحقق أكبر نفع في ظل الظروف السائدة التي تتسم بالمنافسة الحادة التي تميز السوق المصرفية نتيجة دخول العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية.

لذلك فان اختيار نظام سليم لتقييم الأداء في البنوك التجارية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة العوامل الداخلية للبنك وانعكاساتها المختلفة على جوانب الأداء فيه.

2-**العوامل التاريخية:** يقتضي توفير نظام متكامل وسليم لتقييم أداء البنوك التجارية أن يؤخذ في الاعتبار التطور التاريخي لهذه البنوك، ولتوضيح مدى التأثير الذي ألحقته تلك التطورات الحاصلة في النشاط البنكي، ويرتبط بذلك ما صدر من تشريعات وقرارات كان لها اثر ملموس على أنشطتها وأحجامها ومجالات أعمالها المصرفية والتي من بينها:[4]

---

[1]- نصر حمودة فهد مزنان، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية نفس المرجع، ص 34.

[2]-مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، مرجع سابق، ص 39.

[3]-نصر حمودة فهد مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، مرجع سابق، ص 35.

[4]-كمال فايدي، دور التسويق في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ال جزائر3، 2014، ص 177.

- ملكية البنوك (عمومية او خاصة)،
- مدى تطور الاقتصاد الوطني وآليات التمويل التي تعتمد عليها مؤسساته،
- مدى توفر سوق مالي، ومدى كفاءته،
- مستوى المنافسة التي تسود في السوق المصرفية المحلية (وجود البنوك الأجنبية من عدمه).

3- **العوامل الاقتصادية:** يتأثر أداء البنوك التجارية بمجموعة من العوامل الاقتصادية من أبرزها:

- طبيعة الجهاز المصرفي ودوره في خطط التنمية الاقتصادية،
- الهيكل السائد لأسعار الفائدة المدينة والدائنة،
- تعريف أسعار الخدمات المصرفية المقررة،
- الإمكانات المتاحة لمنح الائتمان،
- الاتجاهات والأسلوب المتوقع تطبيقه في أداء البنوك التجارية خلال المرحلة المقبلة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة مع نظيراتها الأجنبية،
- تماشي النصوص التشريعية السائدة مع متطلبات المنافسة من عدمه.

وبذلك تتحد شروط قيام نظام متكامل وسليم لتقييم أداء البنوك التجارية يرتكز على نسب أو مؤشرات مختارة بدقة وموضوعية بالعوامل الثلاثة أعلاه، بما يضمن إجراء تقييم للأهداف بكافة مستويات لغرض الحكم على مدى نجاح أداء البنوك التجارية أو إخفاقه وبيان أوجه الخلل او القصور في أدائها، إن وجدت، وإبراز الخيارات الموضوعية السليمة والعلمية لمجابهة أوجه الخلل تلك بما يضمن تحقيق أداء سليم للبنك التجاري.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية

يشكل تقييم الأداء جزءاً ومرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققتها المنظمة مقارنة بما كانت ترغب في الوصول إليه حيث أن هذه العملية تتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المنظمة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه.

وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف مؤشرات تقييم الأداء وخصائصها

يتناول هذا المطلب تعريف مؤشرات تقييم الأداء وخصائصها.

أولا: تعريف مؤشرات تقييم الأداء

تتسم عملية تقييم الأداء بالحركة والاستمرارية والمرونة والتكامل، وتستخدم مجموعة من المؤشرات، والتي على أساسها يتم تحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.

يعرف مؤشر الأداء بانه:

- معلومة تساعد المسير على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين، وتسمح له بتقييم الإنجاز الذي تم تحقيقه.[1]
- هو مقاييس أو معدلات يتم تحديدها مقدماً بناءاً على مواصفات هندسية باستخدام الطريقة العملية،لتقرير كل من كميات وأسعار الخامات ومعدلات الأجور ومعدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توصيفه كاملاً . ويفترض في تقرير المؤشرات الكمية درجة عالية من الكفاءة الإنتاجية، ويفترض في معدلات الأجور القيام بدراسة عملية لتوصيف الوظائف كما في تقرير أسعار السوق المقبلة في ظروف مستقرة ومناسبة.[2]

كما يعرف أيضا أنه:[3]

- معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسير المؤسسة.

---

[1]–مفيد يحياوي وعبد القادر موفق، مؤشرات الأداء انظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8–9 مارس 2005، ص 89.

[2]–سالم محمد وسعيد با فقير، إطار محاسبي لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات والجمعيات الخيرية بالجمهورية اليمنية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، é003، ص 104.

[3]–مصطفى عوادي ومنير عوادي، المؤشرات ونسب تقييم الأداء، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، مجلد الثاني، العدد الأول، الوادي، الجزائر، 2021، ص 356.

- عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة.
- هو أداة مرجعية لقياس الأداء، يكون في معظم الحالات في شكل رقمي يعبر عن عملية قياس لجانب معين من جوانب الأداء المنجز يسمح للمحلل أو المسير في المؤسسة بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المرجعية المستهدفة، وهنا نشير إلى وجود فرق واضح وجوهري بين المؤشر والمعيار، فالمؤشر هو أداة موضوعية للقياس، أما المعيار فيعني الرقم المستهدف ويمثل أساس مرجعي يسمح بتفسير المؤشر وبالتالي تقييم الأداء.
- مقياس للأداء المرغوب بشكل مؤشر محدد مقدماً لتقييم الأداء الفعلي يوضح بعناية ودقة بعد تقييم جميع العوامل الكمية والنوعية ويجري التعبير عنه بصورة محددة طبيعية أو مالية.

خلال فترة زمنية معينة أو الوقت اللازم لأداء كما نؤكد هنا على ضرورة التمييز بين مؤشرات الأداء و معدلات الأداء فقد تختلف المفهومات فإذا قصد بمعدلات الأداء كمية العمل المنجز بجهد انساني ذلك حينئذ نجد أن القصد من معدلات الأداء يختلف عن مؤشرات الأداء وذلك للأسباب التالية:[1]

-إن مؤشرات الأداء تمثل مدخلاً او منهجاً نموذجياً للتعبير عن الكفاءة في الأداء وذلك على العكس من معدلات الأداء التي تمثل واقعاً فعلياً.

-إن مؤشرات الأداء يجب ترشيدها وتغييرها بين الفترة والأخرى نظرا لتغير الظروف المرتبطة بمزاولة الأنشطة سواء كانت ظروفا داخلية أو خارجية أما معدلات الأداء فهي تعكس حقائق ثابتة.

ولكي نفرق بين مؤشرات الأداء ومعايير الاداء يمكن توضيح معنى معايير الأداء كما يلي:

هي ما يتم القياس عليه، فهو الإنجاز المخطط والمستهدف بشكل كمي رقمي هو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط مثال درجة حرارة الانسان 37، فالمعيار النمطي هو37 درجة والمقياس هو الأداة التي يتم القياس بها وهو الترمومتر، إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به و المعيار هو ما يتم القياس عليه والرابط بينهما واضح وقوي، حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحدث عملية التقييم والمعايير هي مؤشرات كمية أساسية، وهي ضرورية لفهم عمليات المنظمة.[2]

[1]-محمد الفيومي، أصول محاسبة التكاليف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993، ص308.

[2]-عبد الله قويدر الواحد، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء ال متوازنASC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ال جزائر3، غير منشورة، 2015، ص 68.

ثانيا: خصائص مؤشرات تقييم الاداء

يكمن الهدف الأساسي من وضع مؤشرات تقييم الأداء في تقديم المنتجات و الخدمات، ويتم هذا التقييم باستخدام مؤشرات مقبولة ووضع وتحديد هذه المؤشرات يستلزم التعرف على الخصائص المميزة لها، التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:[1]

1- **الترابط بين المؤشرات:** فحتى تكون مؤشرات الأداء مفيدة يجب أن تكون مرتبطة فيما بينها، وتجدر الإشارة هنا إلى وجود نوعين من الارتباط، يتمثل الأول في التنسيق والذي يعني أنه لا يمكن التخطيط بشكل فاعل لأي جزء من المنظمة، إذا ما تم التخطيط له بصورة مستقلة عن أية وحدة اخرى في تفس جميع المستويات، وهو ما يعني الاعتماد المتبادل في هذه العملية.

2- **أن تكون المؤشرات تجريبية:** والمقصود بالتجريب هنا المرونة في وضع مؤشرات الأداء بالشكل الذي يضمن العلاقة بين ما تم قياسه وتقييمه والهدف المراد تحقيقه أي اختيار المؤشرات المناسبة والأكثر ملاءمة خاصة إذا تعلق بالرسالة المتغيرة للمنظمة.

3- إشراك العاملين في وضع المؤشرات: عادة ما تقوم الإدارة العليا بتحديد المؤشرات الأساسية التي يراد استخدامها في عملية تقييم الأداء، لنفس الأسباب التي تكمن وراء التخطيط الاستراتيجي للمنظمة إلا أن هناك بعض المؤشرات الداعمة مثل مقاييس العمليات والمخرجات التي من الضروري أن تقوم الإدارات الأخرى بتحديدها.

4 - **يجب أن تتناول المؤشرات الوصف الدقيق للمؤسسة أو العملية أو النظام المراد تقييمه:** إذ أن المؤشرات التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط أصبحت غير كافية اليوم لتقييم الأداء المؤسسي، لذلك يجب إضافة المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية التي تصف جوانب المنظمة المختلفة، وتوفر صورة شاملة وكاملة عنها.

5- **قياس ما هو مهم فقط:** يجب أن تتناول المؤشرات التي يتم اختيارها في عملية تقييم الأداء والعناصر الأساسية والمهمة في المنظمة، وبالتالي يجب أن يكون الهدف من عملية القياس والتقييم واضحاً ، كما أنه من الضروري فهم الكيفية التي يتعين استخدام المؤشر لها.

[1]- وفاء رايس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الاغواط–، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، غير منشورة، 2016، ص 119-120.

6- **أن تساهم المؤشرات في دعم صناعة القرار:** إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالمنظمة، وبالتالي إهمال المؤشرات التي لا يمكن أن تفيد في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: الأسس الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء وأهميتها

يتناول هذا المطلب أهمية مؤشرات تقييم الأداء والأسس الواجب توافرها في تلك المؤشرات.

أولا: الأسس الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء

لكي تكون مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة صالحة وفعالة وقادرة على تقييم الأداء بشكل دقيق يعبر بصدق عن حقيقة الأداء، لا بد أن تكون مبنية وفق مجموعة من الأسس التي يجب توافرها في المؤشرات، وهي:[1]

- يجب إعداد مؤشرات الأداء بالتنسيق مع الأهداف؛
- ان تكون المؤشرات بسيطة وواضحة وسهلة التطبيق وبعيدة عن التعقيد حتى يمكن فهمها وتطبيقها وتفسير نتائجها بصورة سليمة وخالية من الأخطاء؛
- أن تعبر عن الحالة المراد قياسها، وأن تكون قادرة على كشف الانحرافات والأخطاء الموجودة؛
- يجب أن تتم عملية القياس والرقابة من طرف الأشخاص المعنيين بذلك؛
- أن تراعي المؤشرات طبيعة النشاط الذي يمارسه البنك التجاري والبيئة التي تحيط به؛
- سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدث فيها مدى علاقة ذلك بالمؤشرات الأخرى؛
- ان تكون المؤشرات شاملة لكافة أنشطة البنك التجاري وعدم اقتصارها على جانب أو جوانب محددة، فالتركيز على جانب أنشطة معينة يؤدي حتما إلى نتائج جزئية لا تعبر عن حقيقة الاداء في البنك؛
- أن تعبر المؤشرات عن خاصية هامة لها التأثير الكبير والواضح في أداء البنك التجاري، مع تباينها للتغيرات الحاصلة في نشاطه، مما يسهم في تقديم صورة واضحة للأداء؛
- توفر البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لحسابها التي بدونها لا يمكن عمليا الاستفادة من المؤشرات حتى ولو كان اختيارها سليماً ؛
- توفر مستوى معين من الوعي لدى موظفي البنك عن أهمية المؤشرات ودورها في تقييم أداء بنكهم وانعكاس ذلك على نشاطهم من خلال ارتباطه بنظام حوافز مجزى لهم ودوره في تطوير عمل البنك.

[1]-مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

ثانيا: أهمية مؤشرات تقييم الأداء

تلعب مؤشرات تقييم الأداء دوراً بارزاً في تحديد مستويات الأداء التي ترغب المنظمة في الوصول إليها ومقارنتها بما تحقق فعليا على أرض الواقع، وتظهر أهمية مؤشرات تقييم الأداء أكثر في النقاط التالية:[1]

- تعتبر مؤشرات تقييم الأداء جزء لا غنى عنه من القياس المعياري؛
- تعتبر وسيلة لمساعدة رجال الأعمال على التعرف على واقعهم العملي، من خلال اكتشاف مواطن القوة الضعف والقرض والتهديدات؛
- تعتبر وسيلة مثلى لتقدير مدى فاعلية العمل والقدرات الكامنة لدى المنظمة؛
- تعتبر مؤشرات الأداء وسيلة لتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة؛
- تقوم مؤشرات الأداء بمهمة تصوير عالية المستوى للأداء في المنظمة، سواء كان ذلك للمقارنة بين مؤسسات اقتصادية متشابهة، أو مقارنة الأداء الحالي بالسابق في المؤسسة نفسها؛
- إن إختيار مجموعة مؤشرات مناسبة لظروف المنظمة أمر جد مهم، ولا يقل أهمية عن ذلك تحديد القيم المتوقع تحقيقها لكل مؤشر، ويجب أن تكون هذه القيمة عالية لتحفيز العاملين على العمل أكثر، وأن لا تكون عالية جدا، بحيث يجد العاملون صعوبة في تحقيقها أو يقتنعون بعدم قدرتهم على تحقيقها.

إن مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة ب (KPIS) تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمها اتجاه أهدافها، وحينما تحدد وتحلل المنظمة أهدافها، فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف، وبذلك تعتبر مؤشرات قياس الأداء Key Perfomance indicatoresأو (KPIS)عاملاً مساعداً في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهي مقاييس مالية وغير مالية تستخدم في المساعدة للتأكد من أن المنظمة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.

[1] –وفار رايس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن –دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الاغواط–، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، قسم علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص119-120.

المطلب الثالث: معايير اختيار مؤشرات الأداء وانواعها

أولا: معايير اختيار مؤشرات الأداء

إن اختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب اختيار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة بمصداقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لا يسمح بالتصرف، فعملية اختيار المؤشرات تخضع لمجموعة من المعايير نذكر من بينها:[1]

- يجب أن يستعمل المؤشر في الوقت الحقيقي، ولا يمكن ذلك إلا إذا تم الحصول على المعلومة في الوقت الضروري ويعاد تحديثها في مرحلة الحاجة الى اتخاذ القرار.

- جب أن يقيس المؤشر الأداء مقارنة بأهداف النظام، وهذا يعني اختيار المؤشر سيكون حسب الوحدة التي ستسير والأهداف المختارة، وبالإضافة إلى ضرورة التعبير عنه بوحدات تعبر عن الأهداف.

- يجب أن يضم المؤشر الفعلي، بحيث يسمح لمستعمليه باتخاذ القرارات لتصحيح الخلل أو مضاعفة العمل أو اغتنام الفرص، كما يجب أن يسمح بالحكم على المجهودات المحققة والمسار المتبقي، مما يسمح للمقرر بتحديد ما يجب فعله قبل فوات الأوان.

- عند تأسيس المؤشر يجب اختيار المتغيرات التي تعكس أهداف الإدارة العامة.

- ولنفس المتغيرات السابقة يجب تحديد معالمها واختيار طريقة تقييم هذه المعالم.

إن أفضل مؤشر من يستطيع أن يقارب بين أهداف الافراد وأهداف المنظمة من جهة ومن جهة ثانية يسمح بعملية المقارنة، ويوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء منها ما يستند إلى المعلومة المالية الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة وهي المؤشرات التقليدية،ومنها ما يرتكز على المعلومة الخارجية كأسعار الأسهم مثلاً ، ومنه ما يستند إلى المعلومة غير المالية الداخلية كآجال التصنيع والخارجية كرضا الزبائن، وعند التقييم للمنظمة حرية اختيار أحد هذه المؤشرات وبعض المنظمات تأخذ بكل المؤشرات (المالية وغير المالية) وتضعها في وثيقة واحدة تسمى ببطاقة الاداء المتوازن.

ثانيا: أنواع مؤشرات تقييم الأداء

تعتبر عملية اختيار مؤشرات تقييم الأداء وتركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء، فهي تتطلب التحديد الواضح والدقيق لمدلولات المؤشرات المستخدمة في التقييم وتركيبها وطرق حسابها وكذا البيانات والمعلومات

[1] -نعيمة يحياوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، مرجع سابق، ص 123.

المستخدمة في بنائها، فضلا عن درجة تأثير ووفقا للمنظور السابق تصنف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية تقليدية، ومؤشرات غير مالية حديثة.

مؤشرات الأداء المالية:

تعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في المنظمات، فنجاح عملية التقييم يعتمد على بدرجة كبيرة على دقة وملاءمة المؤشرات المالية وقدرتها على قياس الأداء بشكل سليم.[1]

إن هذه المؤشرات توضح لنا رقميا ما تم تحقيقها نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقيق الأهداف، وتعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالا في تقييم أداء المنظمات،ويوجد عدداً كبيراً من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المنظمات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك.

1 – معدل العائد على الاستثمار:

يقيس معدل العائد على الاستثمار قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها وتعبر هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستثمر داخل المنظمة، وكلما كانت هذه النسبة عالية تعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة المنظمة، وكذلك نسبة هامش الربح الصافي التي تبين قدرة المنظمة على تحقيق ربح من المبيعات وتوضح مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات.[2]

ويعتبر هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشارا لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء، وبحسب العلاقة التالية:[3]

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الاموال المستثمرة}}$$

هذا المعدل هو عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة، ويختلف تعريف النتيجة والأموال المستثمرة من مؤسسة إلى أخرى، فبعضها يأخذ بنتيجة الاستغلال، والبعض الآخر بالنتيجة الصافية ومؤسسات تأخذ بمجموع الأصول وأخرى تعتمد على الأصول الصافية.

---

[1] –كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 204.

[2] –مصطفى العثماني، نظام المعلومات ودوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات المالية الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة مجمع سيدال خلال 2014/2010– أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ال جزائر03، 2015، ص 88.

[3] –نعيمة يحياوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات، مرجع سابق، ص 125.

وحتى يتسنى تفسير أفضل لأداء الأموال المستثمرة وكذلك التأثير الممكن على عناصر هذا المعدل عادة ما يتم تجزئته المكونات يمكن التأثير عليها وهي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{رقم الاعمال}}{\text{الاموال المستثمرة}} \times \frac{\text{النتيجة}}{\text{رقم الاعمال}}$$

وتشكل هذه التجزئة أهم العوامل الأساسية للمردودية، حيث أن استخدام الأصول يولد رقم الأعمال وهذا الأخير يولد النتيجة ويؤدي تحسين أحد هذه المكونات مع ثبات الأخرى إلى تحسين مردودية الأموال المستثمرة.

2 – القيمة الاقتصادية المضافة:

يستند مفهوم القيمة المضافة الاقتصادية على أن مبدأ المنظمة يقوم على خلق ثروة للمساهمين من خلال تحقيق فائض يفوق التكلفة الاجمالية لرأس المال المستثمر[1]، وتقوم القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر للأداء المالي الداخلي على الصلة الموجودة بين أرباح المنظمة وقدرتها على خلق الثروة،وهي مقياس يسعى إلى تحسين وقياس كفاءة إيجاد القيمة.[2] فالقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة الأولية المشترات.[3]

كما أنها تمثل الصورة لخلق الثروة للمساهمين وتساعد المديرين على اتخاذ قرارات الاستثمار وتحديد الفرص المتاحة، وبعبارة أخرى القيمة الاقتصادية المضافة هي معيار فعال يدل على نوعية السياسات الإدارية ومؤشر موثوق به فيما يتعلق بتحديد طريقة نمو القيمة.[4]

من خلال ما سبق نستنتج أنه عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة فإن العائد على رأس المال المستثمر يكون أعلى من تكلفة رأس المال وهنا المنظمة تكون لها القدرة على خلق ثروة للمساهمين وهو ما يعني من وجهة نظر حملة الاسهم تحقيق أداء يفوق توقعات السوق، وفي حال كانت القيمة الاقتصادية المضافة سالبة فهذا يدل على أن المنظمة قامت بتدمير ثروة المساهمين فالعوائد المحققة لم تعطي تكلفة رأس المال المستثمر،

[1] –حسنية صيفي ونوال بن عمارة، "قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة – دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC 40 خلال الفترة (2008–2013)، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 181.

[2] -Efficacy of economic value Added concept in business performance "sarbapriya Ray, Advances in Information Technology and Management (AITM), Vol 2,N2, 2012, p "Measurement 261.

[3] –فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، ادارة البنوك: مدخل كمي استراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 226.

[4] -Relationship the Economic value Added (EVA) with" Seyed Mojtaba Hasani & Zadollah Fathi, Interdisciplinary Journal of contemporary " Stock Market value (MV) and profitability Ratios Research In Business Institute, Vol4,N 3,July 2012, p 409.

وبالتالي تحقيق أداء في أدنى التوقعات، وفي بعض الحالات الاستثنائية جدا تكون القيمة الاقتصادية المضافة معدومة تماماً هنا الربحية تسمح بتلبية مطالب المدينين فقط.[1]

3 – مؤشرات الربحية:

تعكس مؤشرات الربحية النتائج المحققة من طرف المؤسسة، وتعتبر مقياس للكفاءة التشغيلية، وتقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما تعتبر مؤشرات الربحية محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة والكيفية التي عملت بها خلال فترة التحليل.[2]

وتقييم الأداء بتحليل الربحية يرتكز على مجموعة من النسب، نذكر منها ما يلي:

- معدل العائد على حقوق الملكية
- نسبة هامش الربح
- معدل العائد على اجمالي الموجودات
- نسبة صافي الربح الى اجمالي الإيرادات
- معدل العائد الى اجمالي الأصول
- نسبة هامش صافي العمليات التشغيلية
- نسبة الأرباح الموزعة للمساهمين الى صافي الربح
- معدل العائد على الودائع
- معدل العائد للسهم
- معدل التوزيعات النقدية للسهم
- نسبة اجمالي الإيرادات الى اجمالي الموجودات
- معدل العائد على راس المال المدفوع
- معدل العائد على الموارد
- نسبة الفوائد المكتسبة الى الفوائد المستحقة

[1] -Ajustement et « le modèle de création de Valeur (EVA-MVA) présentation » Denglos Grégory reformulation, la Revue des Sciences de Gestion, Vol 3, N 213, 2005, p 44.

[2] –مصطفى عوادي ومنير عوادي، مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي، مرجع سبق ذكره، ص 357

4 – مؤشرات السيولة:

تعد السيولة من أهم السمات الحيوية التي تتميز بها البنوك التجارية عن الوحدات الاقتصادية الأخرى ففي الوقت الذي تستطيع فيه الوحدات تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عدم توفر سيولة لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.

ولتجنب الوقوع في خطر الإفلاس هناك العديد من المؤشرات التي تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في البنك التي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية محددة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:[1]

- نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات
- نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والآجلة
- المعدل النقدي
- نسبة السيولة القانونية
- نسبة الاحتياطي القانوني

5 –مؤشرات كفاية راس المال:

اذ يرتبط حجم رأس تعمل البنوك التجارية على أن تكون لها رؤوس أموال كافية لتغطية احتياجاتها من المعدات والتجهيزات وغيرها من الأصول الثابتة، وأيضا لمقابلة المخاطر المتوقعة من استخدام الأموال، المال في البنوك التجارية بقدر هذه المخاطر، وأهمها المخاطر الائتمانية إذ تؤدي إلى تدهور قيمة الأصول المتواجدة على قروض وسلفيات.

وتضم مؤشرات ملاءة رأس المال عدة أنواع، من أهمها:

- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول
- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع
- نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي القروض
- خطر الإئتمان

[1] –صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: واقع وتحديات جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر، 2014، ص 394.

6 مؤشرات تحقيق النمو:

تهدف هذه المؤشرات للحكم على كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار سياساته الائتمانية، وسياسة استخدام الأموال. ومن أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة، ما يأتي:

- معدل إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع
- معدل إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات
- معدل توظيف الموارد
- معدل إقراض الموارد
- معدل العائد على إجمالي محفظة القروض

7- مؤشرات تحقيق النمو

- استخدام مؤشرات الأداء المالية التقليدية تؤدي إلى التركيز على تحقيق نتائج في الأجل القصير. هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها البنك ومجموع حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:[1]

- معدل نمو الأصول
- معدل الرقم (مضاعف حق الملكية)
- معدل الاحتفاظ بحق الملكية

وبالرغم من استعمال المؤسسات -بصفة عامة- والبنوك التجارية —بصفة خاصة- المؤسسات المالية منذ زمن بعيد غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء، ووجهت لها مجموعة من الانتقادات أهمها:[2]

- المؤشرات المالية التقليدية تعد مؤشرات ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.

[1]-صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص 392.

[2]-جميل حسن النجار،" أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد 01، العدد 29، 2013، ص 347.

- المؤشرات المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة اتجاه الحركة المربعة للتطور.
- المؤشرات المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي وبالتالي لا تعكس هذه المؤشرات التوجه المستقبلي لمنظمات الاعمال
- استخدام المؤشرات المالية التقليدية يؤدي إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- استخدام المؤشرات المالية التقليدية للأداء يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط دون التركيز على العديد من الابعاد الأخرى.
- عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات نتائج الأداء.

مؤشرات الأداء غير المالية:

جاءت مؤشرات الأداء غير المالية كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقسيمها، كما ان العلاقات الجديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جاءت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقسيم الأداء، فالمنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الآخذة والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثرون عليها. وبما أن الأداء هو المحدد لدرجة رضا الأطراف الآخذة في المنظمة، فإن قياسه يكون في ضوء احتياجات هذه الأطراف.[1]

تعتبر مؤشرات الأداء غير المالية أداة أساسية للرقابة الاستراتيجية فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية بالإضافة إلى ذلك فإن مؤشرات الأداء غير المالية تتضمن مؤشرات كمية مثل إدارة الانتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة إلى جانب المؤشرات النوعية التي تهدف إلى قياس سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مؤشرات الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح المنظمة في الأجل الطويل.

إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمنظمة، هذه القيمة التي لم تعد حكرا على المساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير مجهوداتهم، للموردين مقابل توريداتهم، للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن مقابل اقتنائهم لمنتجات المؤسسة. ووفقا لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف: أهداف ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعلقة معها. وبهذا تكون

[1] -نعيمة يحياوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات، مرجع سابق، ص 128.

للمؤسسة فرصاً أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن المنطق الكلاسيكي للمؤشرات المالية كمعايير وحيدة للقياس واتجهت إلى المؤشرات غير المالية متعددة الابعاد.

وتتميز مؤشرات الأداء غير المالية بالميزات التالية:[1]

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المنظمة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.

- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المؤشرات، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشاكل أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.

- تتناول مشكلة استجابة المنظمة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.

- تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك المنظمات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي وعندما أصبحت البيئة أكثر تعقيدا واشتدت فيها المنافسة وتسارعت فيها التغيرات في المنتجات واذواق المستهلكين، لم تعد المعلومة المحاسبية (المؤشرات المالية قصيرة المدى) لوحدهم كافيين للحكم على الأداء، بل تطلب الامر البحث عن معلومة خارجية عن المنافسين، الزبائن، الموردين...وكذلك التفكير في المدى الطويل وبناء استراتيجيات تسمح بالتوقع والاستعداد لمفاجآت المستقبل غير الأكيد. والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المنظمة المالية والإنتاجية.

- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين المقاييس المالية، حيث تظهر تقييما لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المنظمة.

على الرغم من المزايا التي احتوتها مؤشرات غير المالية الا انها لا تخلو من بعض النقائص والتي نوردها في العناصر التالية:[2]

[1]-عبد الله قويدر الواحد، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELdEمرجع سبق ذكره، ص 119-120.

[2]-عبد الله قويدر الواحد، دمج مؤشرات الأداء لبيئي في بطاقة المتوازن BSCلتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، مرجع سابق، ص 72.

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الانتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والارباح.

- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء المنظمة ككل، فمثلا من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن الإنتاج (مقياس غير مالي للأداء)، كهدف للشراء أو قد تقوم المنظمة بشحن منتجات ذات هامش ربح مرتفع على حساب تسليم منتجات ذات هامش ربح منخفض في الوقت المحدد، هذه الممارسة التي تؤدي إلى تحسين الأداء المالي في الأجل القصير تمثل أداء مخالف لمقياس التسليم في الوقت المحدد.

- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على عكس مؤشرات قياس الأداء المالي.

- عدم وجود الربط السببي بين مؤشر القياس غير المالي وبين مستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.

- استخدام مؤشرات قياس الأداء المالية وغير المالية معاً يستغرق وقتا أطول وتكون التكلفة اعلى من استخدام مؤشرات قياس الأداء المالية فقط.

لقد أدى المحيط دورا اساسياً في تحديد أساليب وأدوات التخطيط والرقابة في المنظمات، فقد عملت الأدوات التقليدية لتقييم الأداء الشامل للمنظمة (التحليل المالي، التقارير، مراقبة الموازنات والتكاليف المعيارية) بنجاح في بيئة ميزها التوسع في القدرات الإنتاجية وإدارة العمليات من أجل الرقابة على التكاليف التي كانت الشغل الشاغل في تلك الفترة لجميع المنظمات. وساعدت هذه الأدوات إدارة المنظمات على تحديد الأهداف، الموارد والأداء المستهدف، وساهمت في تحديد الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات الواردة في الأداء الفعلي، وعملت على إيجاد الإجراءات التصحيحية المناسبة. واستعان المسيرون في تقييم أداء المؤسسة بعدة مؤشرات طغى عليها الطابع المالي والمدى القصير.

خلاصة الفصل

من دراستنا لهذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الأداء، إذ يقصد به الوصول والتفوق والتميز، أما عملية تقييم الأداء المالي فهي مزيج بين الكفاءة والفعالية فهو يعتبر من العمليات التي تمكن الوصول إلى معرفة واقع الأداء داخل البنك. وتعتبر عملية تقييم الأداء وظيفة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة.

إن اعتماد قياس وتقييم الأداء من قبل المنظمة يتيح لها إمكانية تحديد الأخطاء والانحرافات وكذلك تحديد أسبابها والبحث عن الطريقة أو الكيفية لمعالجتها، بالإضافة إلى رسم سياسات مناسبة لرفع وتحسين مستوى الأداء.

كما أن تقييم الأداء يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها البنوك، أما بالنسبة للمؤشرات فهي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه فهي من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في البنوك، فنجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة المؤشرات المالية وقابليتها لقياس الأداء بشكل سليم.

الفصل الثالث

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

وكالة تيارت – 540 –

تمهيد

انطلاقا من الشق النظري للدراسة والذي تم خلاله الوقوف على مختلف المعالم النظرية للقروض المتعثرة، وأثرها على الأداء المالي للبنوك التجارية، سيتم فيما يلي إجراء الشق التطبيقي منها، بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا من نتائج على واقع الوكالة البنكية محل الدراسة وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

المبحث الثاني: القروض البنكية وإجراءات منحها

انعكاسات القروض المتعثرة على أداء البنوك التجارية

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري، الذي يعتبر أحد أقدم البنوك في الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى نشأة هذا البنك وتنظيمه إضافة إلى أهم الخدمات التي يقدمها من خلال وكالة تيارت.

المطلب الأول: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري

أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 مارس 1966 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شكل شركة وطنية برأس مال 20 مليون دج، ألا أن هذه الوضعية أخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك ومن خلال المادة السابعة، سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة ويمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله والذي أشرنا إليه أعلاه.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970 أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، حسب القانون الأساسي فإن البنك يسير من قبل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع أعوان الاقتصاد وجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة،الزراعة...الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل.

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأي بنك تجاري ألا أنه كان له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في ها المجال.

في 16 فيفري أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وفقا لقوانين 88-03 و88-04 ل 12جانفي 1988 وقانون 88-119 ل 21 جوان 1988 وقانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري، وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار ب و ج وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شيغيفارة وحددت مدته ب 99 سنةابتداءً من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

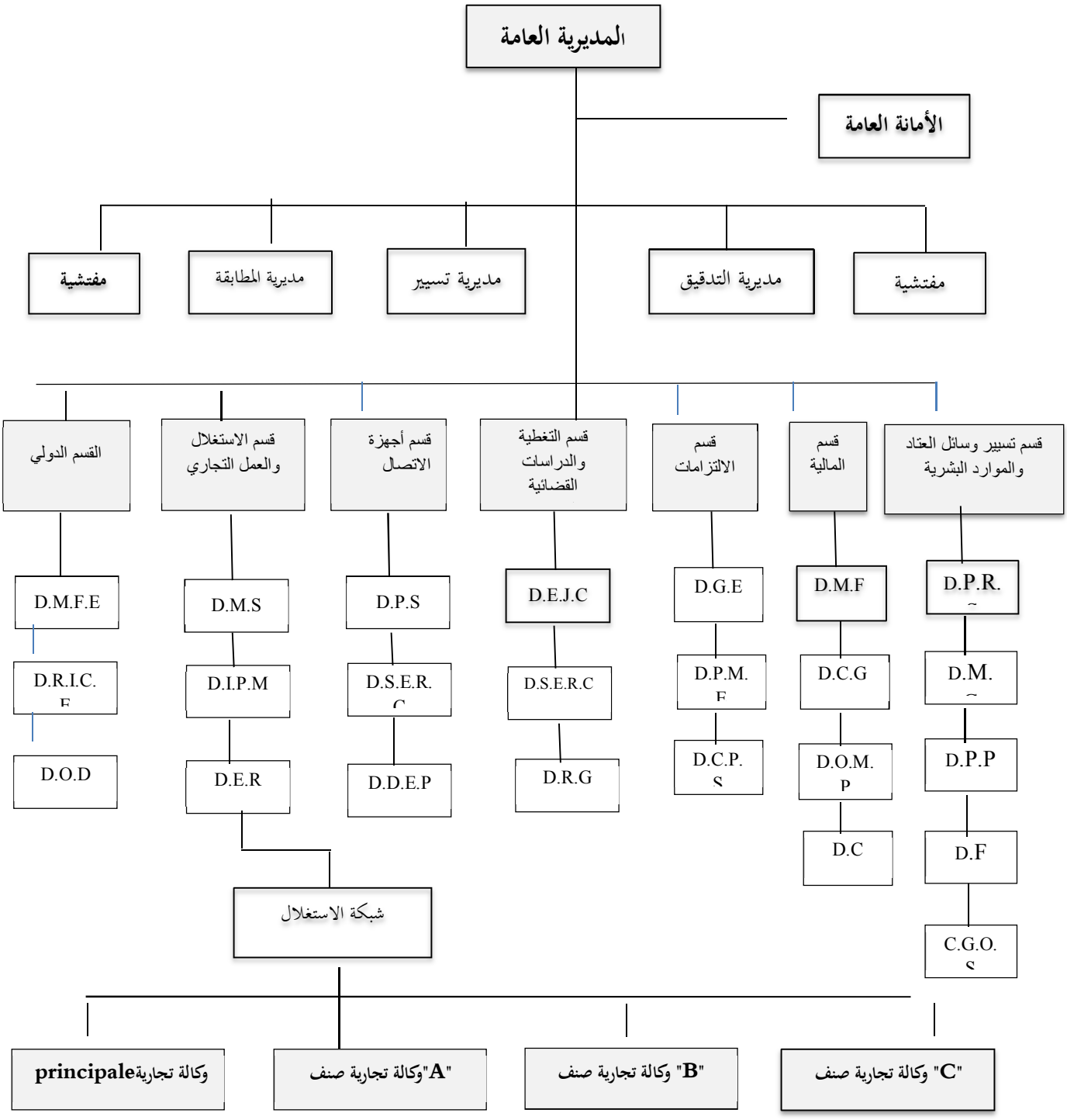
في شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث انتقل من 41.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري وذلك بإصدار 27.000 سهم جديد يحمل كل سهم قيمة 01 مليون دينار جزائري تم اكتتابها وشرائها من قبل الخزينة[1] العمومية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري

يتكون البنك المركزي الجزائري من عدة أقسام وفروع يمكن عرضها من خلال الهيكل التنظيمي التالي

[1] –العربي أحلام، أنظمة الدفع الالكترونية ودورها في تحسين الفترة التنافسية في البنوك التجارية، 2014 رسالة ماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص 79.

الشكل (2–1) الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري



المصدر : موقع البك الوطني الجزائري على الأنترنيت **www.bna.dz**

المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري

سنتعرف من خلال هذا المطلب على إحصائيات رسمية حول البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى النتائج المالية والتجارية لهذا المصرف

أولا: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري

بعض الأرقام والإحصائيات حول البنك الوطني الجزائري[1]

- 211 وكالة تجارية موزعة على التراب الوطني
- 17 مديرية جهوية للاستغلال
- 138 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)
- شباك آلي للنقد (GAB)
- أكثر من 5000 موظف
- المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI)
- 165.160 بطاقة بنكية
- 2.513.197 حساب للزبائن

النتائج المالية

المنتج البنكي الصافي:641 116 مليون دج

الناتج الإجمالي للاستغلال: 910 96 مليون دج

تاريخ الاستغلال: 703 41 مليون دج

الناتج الصافي: 537 29 مليون دج

النتائج التجارية

الميزانية الاجمالية 719 081 2 مليون دج

إجمالي موارد الزبائن (دون احتساب العملة الصعبة): 619 764 1 مليون دج

وظائف الزبائن: 516 086 1 مليون دج

جاري القروض العقارية: أكثر من 30 مليون دج

[1] الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري www http: bna.dz/

جاري قروض المؤسسات: 397 153 مليون دج

جاري قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ الصناعات الصغيرة والمتوسطة: 148 27 مليون دج

المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري

سنستهل موضوع دراسة الحالة في البداية بتناول تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي الوطني الجزائري وكالة تيارت 540.

1) **تقديم وكالة تيارت:** تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف A نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت من مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل الرقم 198 حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع النصر لمدينة تيارت تضم حوالي 21 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك حسب الإحصائيات هم يتوزعون كما يلي:[1]

الجدول (3–1) توزيع موظفي وكالة تيارت

Directeur d'agence	01	**المدير**
Directeur adjoint	01	**المدير المساعد**
Chef service	04	**رؤساء المصلحة**
Chef de section	04	**رؤساء الأقسام**
Charge d'étude	04	**مكلفون بالدراسة**
Guichier	02	**مكلفون بالزبائن**
Agent de sécurité	03	**أمناء الصندوق**
Femme de ménage	02	**موظفي الشباك**
total	21	**المجموع**

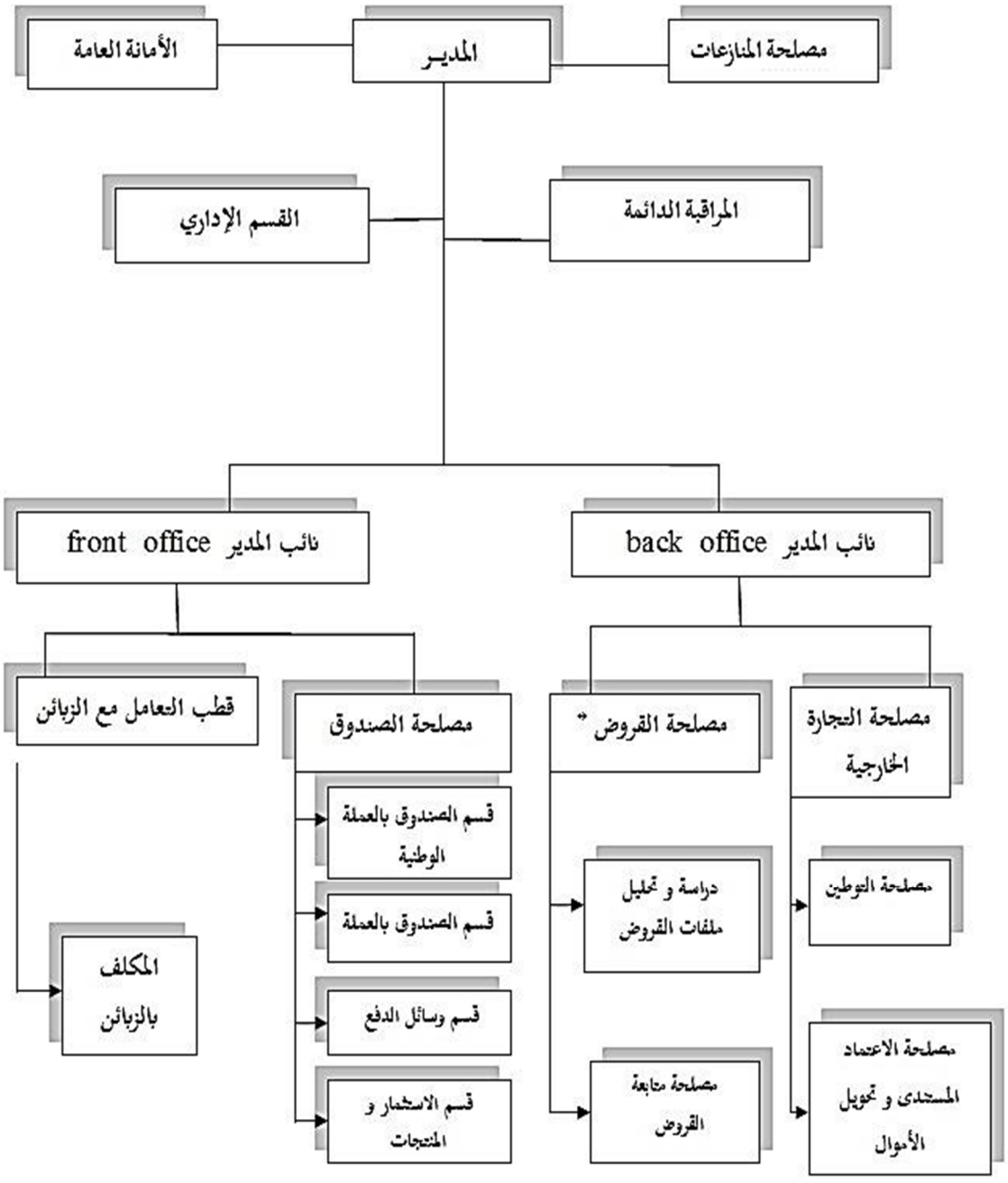
المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

[1]–رئيس مصلحة القروض، البنك الوطني الجزائري، وكالة تيارت 540.

يذكر ان وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيما إداريا جديدا، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة أمام الشبابيك وتلك الخاصة بمنح القروض وعمليات التجارة الخارجية، في ضل رغبة البنك عصرنة خدماته وتحديد دقيق للمسؤوليات داخل الوكالة وأيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة ومتنوعة وذات جودة في أفضل الظروف.

الشكل (2–2) الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري

2) **الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري**



المصدر: نائب المدير، وكالة البك الوطني الجزائري 540 – تيارت–

3) الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لزبائنه

يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه من أفراد، مهنيين وحرفيين ومؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات نلخصها فيما يلي:[1]

أ- الخدمات المقدمة للأفراد: وتضم ما يلي:

خدمات الودائع، خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة، وإصدار الشيكات.

خدمات الإيداع، السحب، الدفع والتحويل بالدينار أو العملة الصعبة.

ب- خدمات النقدية: وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه، الذين يملكون حساب شيكي، بطاقة السحب CIB والتي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في أي وقت (24سا 24/ سا)، و (7 أيام /7 أيام) وذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي المختلفة

ت- خدمات المساعد: يقوم البنك الوطني الجزائري بإسداء النصح والاستشارة لزبائنه، عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعه، وذلك بتقديم حلول مكيفة حسب حاجة كل زبون.

ث- خدمات الادخار والتوظيف: يضع البنك الوطني الجزائري أيضا تحت تصرف زبائنه دفتراً للادخار وذلك لتسهيل عمليات سحب وإيداع النقود، بالفائدة أو بدون فائدة حسب رغبة الزبون.

ج- تمويل العقارات: يخص هذا المنتج تمويل العقارات كالسكنات جديدة، سكنات قديمة، توسيع، بناء ذاتي.

تمويل السيارات: يقوم البنك الوطني الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد.

1- الخدمات المقدمة للمؤسسة: وتتمثل في خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب بالعملة الصعبة، وإصدار الشيكات.

ح- خدمات المساعدة: وتشمل إسداء النصح والاستشارة فيما يخص إنشاء تطوير وتوسيع المؤسسات

خدمات الادخار والتوظيف.

التمويلات: وتضم

- تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الأولية، المنتجات النصف مصنعة، السلع الموجهة لإعادة البيع، تمويل المستحقات، تمويل مسبق للتصدير).
- تمويل الاستثمارات.

[1]-تم تلخيص خدمات البنك الوطني الجزائري بناءً على المعلومات المستقاة من: الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري http :m//www.bna.dz.

- التمويل من خلال الإمضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الأداء، ضمان الدفعة المقدمة).
- تمويل السيارات: وتشمل تمويل السيارات النفعية.

– خدمات على مستوى دولي وتشمل:

تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد، الاعتماد المستندي للتصدير، التسليم المستندي للاستيراد، التسليم المستندي للتصدير).

– ضمانات دولية (للاستيراد والتصدير).

ويواصل البنك الوطني الجزائري تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة بما في ذلك التأمين على الحياة والممتلكات.

المبحث الثاني: القروض البنكية واجراءات منحها

المطلب الأول: شروط منح القروض البنكية الاستثمارية محل الدراسة

قبل ان يتخذ البنك القرار النهائي لمنح القرض أو عدم منح القرض يجب عليه القيام بدراسة شاملة لوضعية المؤسسة طالبة القرض وسمعتها ومدى ملائمة الضمانات المقدمة من طرفها مع القرض المطلوب، أي التأكد من قدرة كفاءة المؤسسة على تسديد الالتزام التعاقدي في الأجل المتفق عليه.

ويمنح البنك القرض للمؤسسة التي تتوفر فيها الشروط التالية:

- التمكن والقدرة الإدارية والفنية والذهنية والبدنية على التسيير
- لها السمعة والخبرة والكفاءة المهنية التي تمكنها من كسب ثقة البنك
- يجب ان توضح الهدف من اقتراض هذه الأموال والغرض الموجه لها
- أن تتوفر على الضمانات الكافية والتي من خلالها يضمن البنك استرجاع أمواله
- أن تبين بأن مشروعها يحقق نسبة ربح مناسبة، ويساهم في التنمية الاقتصادية المستدامة
- أن يكون لها سجل تجاري يبين نشاطها، وأيضا ان يكون لديها حساب بنكي
- ليس لها طلب قرض في بنك آخر.
- بحيث يجب على كلا الطرفين (المؤسسة الطالبة للقرض البنكي الاستثماري والبنك) القيام بما يلي:
- جانب المؤسسة: تكوين ملف طلب القرض من خلال
- إعداد الوثيقة التقنو اقتصادية: يقوم المختص المالي بإعداد وثيقة تحدد احتياجات المؤسسة المختلفة موضحا فيها مبلغ القرض وكذا غرضه ثم يقدمها إلى مجلس إدارة المؤسسة للمصادقة عليها.
- تقديم الملف الى البنك: توضح المؤسسة احتياجاتها وحالتها المالية من خلال تقديم ملف يتكون من:
- وثيقة طلب القرض المسلمة من قبل البنك والتي ينبغي ملؤها بعناية تامة من طرف العميل
- طلب خطي من طرف الزبون موضحا فيه مبلغ القرض وهدفه، أما إذا كانت شركة يتوضح نشاطها
- نسخة مصادق عليها من السجل التجاري ومن شهادة الوضعية الضريبية
- الوثائق والمستندات الخاصة بالممتلكات والضمانات والوثيقة التقنو اقتصادية

1- جانب البنك:

يتعين عليه جمع المعلومات الائتمانية من المصادر التالية:

- زيارة المنشأة الطالبة للقرض وتعطي زيارة المنشأة فكرة عامة عن أحوالها وسير العمل بها سواء من النواحي الإنتاجية أو التجارية، ولهذا من الضروري التعرف على ما يلي:
- موقع المنشأة وحالة المباني ومدى كفايتها لاحتياجات المنشأة والتوسع في المستقبل.
- حالة الآلات والمعدات المستخدمة ومدى كفايتها، وأسلوب توزيعها.
- العمالة المستخدمة ومدى طاقتها الإنتاجية وحجم أجورها نسبة إلى إجمالي التكلفة.
- الهيكل التنظيمي الداخلي للمنشأة، وأساليب المحاسبة المتبعة ومدى كفاءتها
- المتعاملون من المنشأة من بائعين ومشترين، وشروط الشراء والبيع التي يجري التعامل على أساها
- حالة المخازن والمخزون من الخدمات والسلع المنتجة، ومدى توافر احتياطات الأمن ضد مختلف المخاطر.
- الاستعلام باللجوء إلى المصادر الداخلية للبنك ومن البنوك الأخرى ومن المحيط الذي يتعامل معه العميل.
- المقابلة الشخصية مع المقترض مع دراسة ملف القرض.

المطلب الثاني: إجراءات منح القروض البنكية الاستثمارية محل الدراسة

تمر عملية منح القروض البنكية الاستثمارية بالإجراءات التي يتخذها البنك وفق الخطوات التالية:

1- **الفحص الاولي لطب القرض:** يقوم البنك بدراسة الطلب المقدم من طرف العميل لمعرفة إذا كانت تتوفر فيه الصلاحية المبدئية للتمويل وفقا لسياسة الإقراض في البنك، وكذا غرض القرض وأجل الاستحقاق، وأسلوب السداد، وعلى ضوء هذه الامور يمكن اتخاذ قرار مبدئي إما الاستمرار في دراسة الطلب أو الاعتذار عن قبوله، والرفض يكون عادة بالنسبة للطلبات التي لا تلائم البنك إما لعدم قانونيتها أو لضخامة مبالغها.

2- **التحليل الائتماني للقرض:** وهنا يتم دراسة الوضعية الاقتصادية والسوقية والتقنية والفنية للعميل وبعدها دراسة الوضعية المالية للعميل باستخدام مختلف تقنيات التحليل المالي للقوائم المالية للمؤسسة المقترضة، وذلك لمعرفة قدرته أو عجزه على تسديد مبلغ القرض، مع الاخذ بعين الاعتبار مصادر السداد التي يمكنه اللجوء إليها للسداد، كبيع المخزون السلعي، الأصول الثابتة أو الاقتراض من مصادر أخرى.

3- **مرحلة التفاوض مع العميل:** استنادا للمعلومات التي تم تجميعها والتحليل المالي تقوم إدارة القرض بإعداد عقد مقترح استعدادا للدخول في مفاوضات مع العميل، حيث يدور مضمون هذه المفاوضات حول مبلغ القرض، وغرضه ومدته، أسلوب سداده، أهم الضمانات المطلوبة وسعر الفائدة، ويكون التفاوض وفقا لشروط البنك لضمان استرجاع المبلغ الأصلي للقرض والفوائد المترتبة عليه.

4- **اتخاذ القرار النهائي**: يقوم البنك بطرح شروطه على العميل في مرحلة التفاوض التي تنتهي بقبوله أو عدم قبوله لها. فبعد موافقة العميل على جميع شروط البنك بما في ذلك سعر الفائدة تقوم السلطة المختصة بمنح القرض من مدير الوكالة، رئيس المصلحة، نائب المدير بتوقيع الاتفاق. ويصدر القرار النهائي بمنح القرض، يتم تجهيز اتفاقية القرض التي تنص سعر الفائدة والعمولات المحددة، وطريقة تسديد القرض من خلال دفعة واحدة أو عن طريق دفعات مع تحديد تواريخ الدفع، ويعتبر القرض المقدم تدفق نقدي خارجي.

5- **صرف القرض**: قبل ان يتسلم المقترض الطالب للقرض البنكي مبلغ القرض يشترط عليه توقيع الاتفاقية والتقديم الفعلي للضمانات المتفق عليها واستيفاء الالتزامات التي تنص عليها الاتفاقية، حسب نص الاتفاقية، يتحصل العميل على مبلغ القرض إما دفعة واحدة أو على عدة دفعات محددة بتواريخ مسبقة أو حسب حالة تقدم المشروع.

6- **متابعة القرض**: في هذه المرحلة يراقب البنك سيرورة عمل المنشأة، فهي تهدف إلى تقديم يد المساعدة للعميل لتخطي المشاكل التي قد تعترضه، والاطمئنان على عدم حدوث حوادث أو طوارئ من شأنها عرقة نشاط المؤسسة وبالتالي التأثير على التزاماتها تجاه البنك فيما يخص سداد القرض وفوائده.

7- **تحصيل القرض**: يقوم البنك بتحصيل مستحقاته من العميل حسب الطرق التي تنص عليها الاتفاقية، وفي هذا الصدد يجب التأكد من تحصيل مبلغ القرض كله إضافة إلى الفوائد وبعدها يتم غلق الملف وحفظه. أما في حالة طلب تجديد القرض بسب حاجة المقترض إلى قروض إضافية لتمويل مشروعه الاستثماري مع محافظته على مركزه المالي وسمعته أو تأجيل السداد إذا كان العميل غير قادرا على السداد في الوقت المتفق عليه لأسباب خارجية لا دخل له فيها.

المطلب الثالث: مراحل سير عملية منح القرض محل الدراسة

إن عملية منح القروض تتطلب إجراءات متعددة وطويلة الأجل، حيث يتم متابعة الملف من جميع النواحي القانونية، الاقتصادية، وحتى الاجتماعية، وتمر هذه العملية بعدة مراحل أساسية أهمها:

أولا: مرحلة الاستقبال

وتضم الخطوات التالية:

1- **استلام الملف**: سواء كان شخص معنوي أو طبيعي، بحيث يتكون الملف من الوثائق التالية:

إذا كان الشخص المقترض شخص معنوي فالوثائق المطلوبة هي:

- طلب خطي
- نسخة من السجل التجاري مصادق عليها
- عقد الملكية أو الإيجار لمحل المشروع
- رقم التسجيل في إدارة الضرائب
- مبلغ القرض

أما إذا كان الشخص المقترض شخصا طبيعيا فالوثائق المطلوبة هي:

- طلب خطي
- نسخة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية
- وضعية الشخص من ناحية الخدمة الوطنية
- شهادة عمل أو شهادة أخرى
- دراسة تقنية واقتصادية للمشروع
- مبلغ القرض

2- التحقق من جميع الأوراق والمعلومات اللازمة لملف القرض

3- تسليم إشعار أو ورقة لطالب القرض يبلغ فيها بوصول الملف كاملا.

ثانيا: مرحلة الدراسة

بعد أن يكون البنك قد أحاط بمجموعة من الاعتبارات السابقة التي يقرر في ضوئها إمكانية استخدام أمواله في منح الائتمان، عليه دراسة وضعية العميل من حيث:

1- **قائمة مكونة من فقرات:** معرفة جميع المعلومات المتعلقة بالعميل طالب القرض بحيث ينبغي دراسة موقف العميل طالب الائتمان من النواحي التالية

- نية العميل ورغبته في السداد (سمعة العميل): وهي من القواعد الأساسية في تحليل وبحث طلبات الائتمان ودراسة باقي القواعد المحددة لمنح الائتمان وسمعة العميل هامة سواء كان القرض كبيرا أو صغيرا.

- **كفاءة العميل الفنية والإدارية والمالية:** وتظهر أهمية هذا العنصر بسبب تعقد النظم الاقتصادية والتغيرات السريعة في محيط الأعمال وعلى من يقوم ببحث القرض ان يثير عدداً من الأسئلة التي تتصل بمدى قدرة العميل وكفاءته الاقتصادية والإدارية.

- **رأس مال العميل**:ويمثل هذا العنصر من وجهة نظر مسؤولي الائتمان في البنك هامش الأمان لدائني العميل كما أن توافر رأس المال كاف للعميل.

- **الظروف الاقتصادية**: التي يمر بها نشاط العميل والاقتصاد القومي على حد سواء ومعنى ذلك ان تكون فروع النشاط الذي يمارسه يمر بمرحلة رواج وازدهار أو ثبات على الأقل ولا يمر بمرحلة هبوط أو انكماش.

2- **دراسة تحليلية**: عن طريق التحليل المالي للقوائم المالية

3- **تحديد نوع القرض**: على أساس طلب الزبون وملفه

4- **تحديد قيمة القرض**: وعلى أساسها تحدد الدراسة على أي مستوى يتم منح القرض

ثالثا: مرحلة اتخاذ القرار

1- في حالة الموافقة على الطلب: يقدم البنك شروط بالتمويل وهي:

- الضمانات
- رهن حاضر: بعد الاستفادة من القرض مثلا مثل الرهن العقاري
- رهن غير حاضر: بعد الاستفادة من القرض مثل الرهن الحيازي للعتاد
- الفاتورة
- العتاد
- نسبة تمويل البنك: هي النسبة التي يدخل بها البنك في المشروع، وتتحد على أساس المخاطر، وتتراوح هذه النسبة ما بين 50% و70%.

2- في حالة رفض الطلب يعاد الملف إلى صاحبه.

يبلغ الرفض من طرف الجهة التي اتخذت القرار إلى الوكالة عن طريق المراسلة والوكالة بدورها تقوم بإعلام الزبون بقرار الرفض عن طريق مراسلة وتوجه إليه مع ذكر أسباب الرفض.

المبحث الثالث: انعكاس القروض المتعثرة على الأداء المالي

المطلب الأول: آليات التقليل من مخاطر القروض المصرفية

إن عملية تحليل المخاطر تكون متبوعة بحلول واقتراحات للحد أو التقليل منها، وذلك حتى يضمن البنك تحقيق العائد المتوقع من قرض معين في ظل مستوى معين من المخاطرة، الحلول نعرض ما يلي:[1]

أولا: التقليل من المخاطر عن طريق التقسيم

إن تقسيم المخاطر يمثل أحد المبادئ الأساسية في توزيع القروض المصرفية، بحيث يقلل البنك من المخاطرة بتقييم أو توزيع تمويله على أكبر عدد من المؤسسات التي تطلب القروض، وكذا على مختلف القطاعات ومختلف المناطق الجغرافية.

أي أن تقييم المخاطرة يفرض تحديد سقف القروض التي من المحتمل توزيعها وعدد الزبائن المحتملين للحصول على حجم القروض المحتمل منحها لزبون واحدة.

هذا التقييم على مستوى الفردي يجب ان يرفق بتقسيم المخاطرة على مستوى قطاعات النشاط المختلفة والمناطق الجغرافية للتقليل من عواقب الأزمات التي من المحتمل ان تصيب منطقة أو أخرى، وتعرض أموال البنك لعدم التسديد الجزئي أو الكلي واستناداً إلى مبدأ التقليل من المخاطرة أصبح من العادي رؤية بنك أو أكثر يتعاملان مع نفس الزبون وذلك لاحتياجاته الكبيرة من القروض، هذا التمويل المقسم يمكن أن يكون بموجب اتفاق بين بنكين لزبون واحد والوصول إلى نتيجة بتركيب قرض مشترك.

وقد تطورت هذه الصيغة كثيرا بحيث أصبح من الضروري الاعتماد على أكثر من بنك لتمويل احتياجات المؤسسات.

ثانيا: الحصول على الضمانات

يقصد بالضمان مقدار ما يملكه العميل من موجودات منقولة وغير منقولة والتي يرهنها لتوثيق الائتمان المصرفي، ولا يجوز للعميل التصرف في الأصل المرهون بأي نوع كان، وفي حال فشله في سداد القرض أو الفوائد يصبح من حق البنك المرهون استرداد مستحقاته:

وقد لجأت المصارف إلى زيادة استعمال الضمانات في السنوات الأخيرة التالية:

[1] –معلومات مقدمة من البنك محل الدراسة.

1- قلة اهتمام بعض المؤسسات التجارية والصناعية بالمحافظة على السمعة والتعامل مما يضطر البنك إلى طلب هذه الضمانات.

2- كبر حجم العمليات الائتمانية بالنسبة إلى مالية العميل، نتيجة لبعض الظروف الاقتصادية التي طرأت مؤخرا مثل برنامج التنمية وما يتبعه من نشاط اقتصادي متزايد.

3- يعتبر الخطر عنصراً ملازماً للقرض، لا يمكن بأي حال من الأحوال إلغاؤه بصفة نهائية أو استعادة إمكانية حدوثه مادامت هناك فترة انتظار قبل حلول آجال استحقاقه.

ثالثا: التأمينات

إن التأمين عقد يلتزم بمقتضاه المؤمن (شركة التأمين) أن يضمن للشخص المؤمن له مسؤولية ما يترتب عليها ما يصدر عنه من ضرر للغير (المستفيد) وذلك مقابل ما يؤديه من أقساط دورية.

ويعتبر التأمين ضمانا ثانويا يلجأ إليه البنك عند تحقق الأخطار المحتملة، ففي حالة الرهن الحيازي للبضائع مثلا يجب ان تراعي الاعتبارات التالية بالنسبة لعملية التأمين على هذه البضائع:

- القيمة التي سيتم بها التأمين على البضائع
- طبيعة المخاطر التي تهدد البضائع التي سيتم تخزينها، حيث تختلف هذه المخاطر من سلعة لأخرى وقد تتراوح بين مخاطر السرقة، الحريق، التلف...الخ.
- تنفيذ التغطية التأمينية المناسبة للمخاطر.

المطلب الثاني: آليات وإجراءات تحسيت الأداء المالي في البنوك التجارية BNA

- بناء نظم عمل دقيق وفعال يحدد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة والمهام والأنشطة الخاصة بها، لا يدع أي مجال للتضارب أو تعارض أو ازدواج لأي عمل أو نشاط معين،
- ممارسة واعية لأجهزة الرقابة والإشراف على نشاط البنوك بصفة عامة، بما يضمن نوعاً راقياً من الرقابة التي تحمي من الأخطاء التي تهدد مسيرتها ومستقبلها،
- تنشيط الإعلام والإعلان عن أنشطة الوكالة في إطار قواعد ومعايير توفر قدراً مناسباً من الشفافية والايضاح والإفصاح الذي يمكن من الحكم على مدى كفاءة وحسن إدارة مختلف المشاريع،
- تقديم الاستشارة حول المشروعات الجديدة والنصح لمن يتقدم إليها يؤدي إلى تدعيم استغلال الفرص الاستثمارية وتكوين مشروعات جديدة،

– تنويع برامج تنمية مهارات العاملين من خلال الدورات التدريبية قصيرة المدى واعتماد نظام الحوافز وترقية العاملين المتميزين إلى مستويات أعلى،

– لغرض تحسين نوعية الخدمات المقدمة من حيث سرعة الأداء وسهولة حصول العميل على المعلومات المتعلقة برصيده، مسحوباته، تواريخها...لا بد من استخدام الخدمات التكنولوجية الحديثة لما لها من مزايا هائلة والتوسع في استخدام أجهزة الحاسوب كتحويل الأصول المالية غير السائلة مثل القروض إلى أوراق مالية (أسهم وسندات) قابلة للتداول،

– التنويع في مجال منح الائتمان وهذا من حيث تواريخ الاستحقاق للأوراق المالية إذ أن، تنويع محفظة الأوراق المالية يؤدي إلى تقليل المخاطر وتعظيم الأرباح،

– اعتماد الأساليب العلمية الجديدة في تقييم الأداء لما لها من قدرة على توليد معلومات شاملة عن الأداء من خلال جميع الابعاد وليس البعد المالي فقط،

– على الوكالة الاهتمام بتقييم الأداء للوقوف على نقاط الضعف والقصور ومعالجتها فضلا عن معرفة نقاط القوة.

– استمرار النشاط الترويجي لتذكير المودع بمزايا الخدمة التي يقدمها البنك،

– على إدارة الوكالة الاستعانة بالخبرات العلمية والعملية الكفؤة القادرة على تقديم الاستشارة حول كيفية إدارة الموجودات بشكل أفضل مما يفتح أمامها فرص أكبر للنجاح والتقدم وإحراز مركز تنافسي أفضل.

المطلب الثالث: تجربة الجزائر في معالجة القروض المصرفية المتعثرة

أولا: دور مركزية المخاطر في تخفيض القروض المصرفية المتعثرة المحتملة

تم تعزيز الارساء القانوني لمركزية المخاطر بصفة معتبرة بالتدابير القانونية سنة 2010، حيث قام بنك الجزائر بتعزيز الإطار العملياتي لتصريحات القروض، بإدماج تصريحات القروض للأسر، كما تم تعزيز التنظيم المسير للتصريحات بالقروض إلى مركزية المخاطر وإلزام المصارف والمؤسسات المالية على القيام بالتصريح بهذه المركزية عن الديون عن الديون المشكوك فيها والمتنازع حولها.

ولكونه يحث المصارف والمؤسسات المالية على مركزة المعلومات التي تحوزها على مدينيها وعلة الاسهام في بلوغ مستوى عالي من إدماج هذه المعطيات مع مصادر أخرى من المعلومات بواسطة تعريفة موحدة ومعترف بها، يشجع هذا النظام لمركزية المخاطر لممارسة الجدية للعمل المصرفي والإقراض السليم، منتجاً بذلك آثار اقتصادية جزئية وكلية إيجابية.

وباشرت مركزية المخاطر الجديدة (مؤسسات وأسر) نشاطها منذ 15 سبتمبر 2015 لغاية نهاية 2018 بلغ عدد المؤسسات والأسر المصرح بها والمستفيدة من القروض الممنوحة (الترخيصات) 854 806 مقابل 719 722 في 2017 وهو أعلى عدد تم تسجيله على مستوى هذه المركزية، كما هو الحال بالنسبة لهيكل الإنتاج للاقتصاد الوطني

لغاية نهاية 2018 بلغ مجموع القروض 9 459 مليار دينار، مقابل 7329.6 مليار دينار في نهاية سبتمبر 2017، أي زيادة قدرها 29.1% ناتجة أساسا عن ارتفاع قدره 37.6% للقروض بالصندوق أ/ا حصة القروض بالصندوق فقد بلغت نسبة 79.4% من إجمالي القروض المصرح بها وبلغت حصة القروض بالتوقيع 20.2% أما حصة الفوائد المستحقة فلا تزال جد متواضعة بما يعادل 2.4%.

يهدف بنك الجزائر باعتباره مسير لمركزية المخاطر إلى إدارة مخاطر الائتمان بالمصارف والمؤسسات المالية، حيث يلزم هذه الأخيرة بإرسال جميع المعطيات والمعلومات المتعلقة بعملية منح الائتمان داخل الجهاز المصرفي الجزائري.

ثانيا: التطهير المالي للمصارف العمومية

ويتمثل التطهير المالي للمصارف العامة في قيام الخزينة العمومية بشراء القروض المصرفية غير المحصلة والمستحقة على المؤسسات المالية، وتتمثل القروض التي تم شراؤها من طرف الخزينة في:

- الحقوق على الشركات الام للمؤسسات العمومية المعاد هيكلتها سنة 1983.
- الحقوق المستحقة على المؤسسات العمومية
- الحقوق المستحقة على المؤسسات العامة التي ظلت تواصل عملها.

ومرت عملية التطهير المالي بثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة في سنة 1991، وارتكزت على تقييم "بنك الجزائر" والمصارف الوسيطة حيث مس هذا التقييم الحقوق المستحقة على 23 مؤسسة قبل استقلالها. ومن أجل توازن النتائج المصرفية خلال سنة1991، 1992 دفعت الخزينة عمولة تسيير تقدر ب: 7.5 مليار دينار.

المرحلة الثانية: تمت هذه المرحلة بين سنتي 1996 و1998 حيث مست مؤسسات التوريد لبعض المنتوجات الأساسية وأيضا بعض المؤسسات المتخصصة، نتج عن تقييم المؤسسات مبلغ 186.7 مليار دينار كديون مشكوك فيها، حيث قامت الخزينة بشرائها عن طريق سندات، مدة استحقاقها 12 سنة وسعر فائدة 10%.

يهدف التقييم في هذه المرحلة الى التفريق بين المؤسسات القادرة على مواصلة نشاطها وإذا باستطاعة المصارف مساندتها والمؤسسات العاجزة عن مواصلة نشاطها.

المرحلة الثالثة: تمت مباشرة عملية التطهير المالي في هذه المرحلة خلال فترة 2000-2001 وقد تم شراء ديون المؤسسات التي تمت تصنيفها، والحقوق المتعلقة بالإنفاقات الخاصة مثل تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي، وقد وصل المجموع الإجمالي لهذه الحقوق إلى 346.5 مليار دج بما فيها الشراء الجزئي لخسارة سعر الصرف والفرق بين أسعار الفائدة والتي تقدر ب: 212.293 مليار دج.

ثالثا: إعادة رسملة المصارف العمومية

ترجم التطهير المالي للمصارف بدعم الملاءة المصرفية عن طريق عدة عمليات لإعادة الرسملة وقد بدأت الأولى إعادة الرسملة في 1991، والتي ركزت على تقييم قام به " بنك الجزائر" والمتعلق بالوضعية المالية للمصارف في نهاية 1990.

أما إعادة الرسملة التي تمت خلال السنوات 1993-1995 و1997 فقد تم توجيهها بنتائج تقييم المصارف التي تمت عن طريق مكاتب الدراسات الدولية والمؤيدة من طرف "بنك الجزائر" إذ أجرت السلطات عمليات التدقيق بالتعاون مع البنك الدولي لتحديد احتياجات إعادة الرسملة في المصارف من أجل الوفاء بنسبة الحد الأدنى لرأس المال، حيث بلغت النسبة 5% سنة 1996 وقد تقرر رفع هذه النسبة إلى 8% سنة 1999.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نبين أثر القروض المصرفية المتعثرة على الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري وكالة تيارت –540– التي كانت محل الدراسة ومن أهم ما توصلنا إليه من نتائج إلا أنه وبالرغم من الدراسات التي تقوم بها المصارف عند منح القروض وتحليل خطر عدم استرجاع القرض، إلا أ، الخطر يبقى قائماً رغم الإجراءات المطبقة من طرف المصارف الجزائرية.

كما أنه من أهم أسباب التعثر المصرفي الجزائري السياسة الاقراضية المطبقة في المصارف سواء العمومية أو الخاصة، إضافة إلى نوعية الدراسات حول المشاريع المراد تمويلها وكذا نقص التكوين الدوري والمتواصل للموارد البشرية الموظفة بالبنوك التجارية.

خاتمة

خاتمة:

كانت دراستنا لهذا الفصل حول خطورة ظاهرة القروض المتعثرة التي تؤدي إلى تجميد جزء هام من أموال البنوك التجارية نتيجة عدم قدرة عملائها على سداد التزاماتهم، ومن ثم تعرض البنوك التجارية إلى خسائر تتجاوز عائد الفرصة البديلة للاستثمار إلى خسارة حقيقية مادية تتمثل في هلاك الدين وفوائده، خاصة إذا لم تكن هناك ضمانات مادية كافية يمكن تسييلها لسداد القروض المتعثرة حيث يعتبر تقييم الأداء المالي ذا أهمية بالغة لدى البنوك التجارية، وأداة جوهرية لمعرفة مستوى البنوك من خلال تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة، وككفية الاستخدام الأمثل لمواردها المالية المتاحة كما يعتبر تقييم الأداء المالي مرحلة من مراحل الرقابة المصرفية الفعالة التي يقوم بها البنك المركزي.

ومن خلال دراستنا لمختلف نواحي مشكلة القروض المصرفية المتعثرة وأثرها على الأداء المالي للبنوك التجارية، وبعد إسقاط عناصر الجانب النظري على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في البنك الوطني الجزائري وكالة – تيارت – تم التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها إثبات أو نفي صحة هذه الفرضيات المعتمدة لهذه الدراسة

نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى: يمكن أن تؤدي القروض المصرفية المتعثرة إلى إفلاس البنوك التجارية، تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك للأسباب التالية:

– تتحمل البنوك خطر صحة المعلومات المقدمة من المقترض، لأنها تأخذ في المرتبة الأولى العميل نفسه عند طلب المعلومات المالية.

– تعاني البنوك الجزائرية من ظاهرة القروض المتعثرة بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك إلى ضعف وعي المهنيين في المجال الائتماني وقلة كفاءاتهم وضعف الدورات التكوينية لهم

– قد يلجأ البنك الى طريقة إنذار العميل وهذا بالنسبة للعميل الذي سبق وان تعامل مع البنك عدة مرات.

–تعاني البنوك التجارية من أزمات مالية نتيجة عدم استراد القروض الممنوحة.

الفرضية الثانية: يمكن ان تساهم العوامل والمؤشرات المتعلقة بالبنك المقترض وأخرى متعلقة بالبيئة الخارجية في تعثر القروض المصرفية سواء كانت هذه العوامل مجتمعة أو منفردة، تم **إثبات صحة** هذه الفرضية و ذلك للأسباب التالية:

– المصارف ترى أن أكثر الأسباب تأثيراً على حدوث الظاهرة مرتبطة أساسا بالمقترضين أما المقترضين فيرون أن البنك المتسبب بشكل كبير في حدوث التعثر.

– ضعف أنظمة الرقابة على الائتمان في تحديد نوعية وجودة القروض، ومدى تطابق السياسة الائتمانية الموضوعة مع مبادئ ومعايير الإقراض الجيد.

– عدم تكثيف دورات التدريب والتكوين لموارد البنك البشرية لمواكبة المعطيات الأتتية في منح القروض.

الفرضية الثالثة: قد يقصد بتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية هو معرفة حركة الأموال داخل هذه البنوك، تم **إثبات عدم صحة** هذه الفرضية للأسباب التالية:

– تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية هو تحليل المعلومات المالية من اجل التعرف على الوضعية المالية للبنك.

– عملية تقييم الأداء المالي هي مرحلة أو جزء عملية الرقابة.

– هو فحص تحليلي انتقادي شامل للخطط بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة.

الفرضية الرابعة: قد تؤدي عمليات إعادة الجدولة والتسهيلات البنكية إلى تسوية ملفات القروض المتعثرة ويمكن ان يؤثر ذلك على تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية، تم **إثبات صحة** هذه الفرضية للأسباب التالية:

– معالجة القروض المتعثرة تكون على مستوى العميل وعلى مستوى البنك، كما يعمل البنك على إيجاد حلول لتسوية المشكلة.

– مراقبة الضمانات المقدمة من طرف العميل.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ– الكتب

1. أحمد السيد النجار وآخرون، ياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية التنمية الإدارية، 2009.

2. أحمد غنيم، الديون المتعثرة والائتمان الهارب، قراءة في واقع ووقائع الازمة، القاهرة، دون دار النشر،2001.

3. إبراهيم مختار، التمويل المصرفي، الطبعة الرابعة، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 2005.

4. الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك" ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، الجزائر، 2007.

5. مصطفى رشيد شيحة "الوجيز في الاقتصاد النقدي والمصرفي ولبورصات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1998.

6. نصر حمودة مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

7. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

8. علي العوضي، الديون المتعثرة وتسويتها وتجنبها، المكتبة المصرفية، القاهرة، 2004.

9. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، 2000.

10. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996.

11. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

12. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

13. صالح مهدي محسن العامري، إدارة واعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

14. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم التقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (01) كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001.

15. محمد محمود عبد المجيد، تقييم الأداء في البنوك، اتحاد المصارف العربية، بيروت، 1999.

16. صلاح الدين حسن السيسي، نظام المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر، بيروت، 1998.

17. مجيد الكرخي، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع تقييم وموازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

18. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009..

19. محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي " دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني واهم محدداته" الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر،2000.

20. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم، لبنان، 2000. .

21. عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن،1999.

22. محمد الفيومي، أصول محاسبة التكاليف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1993،.

23. عبد المعطي رضا رشيد، محفوظ احمد جودة، " إدارة الائتمان"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999 ،.

24. صلاح الدين حسن السيسي،" إدارة أموال وخدمات المصارف لخدمة اهداف التنمية الاقتصادية، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، الطبعة الأولى، 1998.

25. عبد المطلب عبد الحميد "البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

26. الجزائر باستخدام سببية للفترة (2004–2017) ، المجلد 13، العدد 3، الجزائر، 2021.

عكنون – الجزائر، 2000.

27. شاكر القزويني "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية – بن جمال أحمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية.

28. مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

29. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الطبعة 07، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، بدون سنة نشر.

30. حمزة محمود الزبيدي " إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، لأردن، الطبعة الأولى، 2002.

31. عبد المطلب عبد الحميد، الديون المصرفية المتعثرة والازمة المالية المصرفية العالمية (ازمة الرهن العقاري الامريكية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

32. محمد داود عثمان، إدارة وتحليل الائتمان ومخاطره، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2013.

33. حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

34. عبد المعطي رضا أرشيد ومحفوظ احمد جودة، إدارة الائتمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

35. محسن أحمد الخضيري، الديون المتعثرة، الظاهرة، الأسباب...العلاج، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1997.

36. عبد المعطي رضا أرشيد ومحفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

37. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، ادارة البنوك: مدخل كمي استراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006

38. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.

39. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013.

40. كاظم جاسم عيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ب–الأطروحات والرسائل العلمية

41. أحلام بوعبدلي، الإصلاحات البنكية وأثرها على السياسات إدارة البنوك التجارية العمومية في الجزائر– دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري– 1978–2006، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف،2010.

42. محمود السيد أبو الغيظ إسماعيل، نماذج إدارة القروض المصرفية المتعثرة، "دراسة تحليلية لسياسات المصارف في ج م ع "، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق فرع بنها، القاهرة، 2002.

43. نجيب رحيل سالم البر عصي، معالجة ظاهرة القروض المتعثرة لدى المصارف التجارية العامة الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص المصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصارف، عمان، الأردن، 2005.

44. نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق –دراسة حالة قطاع صناع الحليب– أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

45. وفاء رايس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن — دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الاغواط–، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، غير منشورة، 2016.

46. مصطفى العثماني، نظام المعلومات ودوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات المالية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع سيدال خلال 2014/2010– أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ال جزائر03، 2015.

47. عبد الله قويدر الواحد، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء ال متوازنSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ال جزائر3، غير منشورة، 2015.

48. كمال فايدي، دور التسويق في تحسين أداء البنوك العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ال جزائر3، 2014.

49. جمال احمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، الأسباب والآثار والحلول الممكنة "دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، فلسفة تخصص تمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، 2003.

50. جمال أحمد حسين أبو عبيد، القروض المتعثرة لدى البنوك التجارية الأردنية، الأسباب والآثار والحلول الممكنة "دراسة تحليلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، فلسفة تخصص تمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، 2003.

51. هبال عابد، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة " دراسة حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر.

52. ماجد حسن الداوود، إدارة الديون المتعثرة لدى البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، 2000.

53. عمار أكرم عمر الطويل، مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر " دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الوطنية في قطاع غزة" رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية التجارة قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

54. طارق أحمد عواد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، جامعة إسلامية، غزة، 2005).

55. سليمان بن بوزيد، دور نماذج التحليل المالي في تجنب مخاطر التعثر المصرفي دراسة حالة البنوك التجارية العمومية لمدينة بوسعادة (BDL , BADR , BEA, BNA)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نقود مالية البنوك، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2012.

56. أسامة يوسفي، تسيير خطر القروض البنكية المتعثرة- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 316 ام البواقي- مذكره لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي، الجزائر، ..2004

ج) المقالات العلمية

57. عبد محمود حميد خلف، إطار مقترح لتدعيم فعالية مراجعة الائتمان للحد من مخاطر الديون المتعثرة بالتطبيق على النشاط المصرفي المصري، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها، السنة الثانية والعشرين، 2002.

58. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

59. سبتي إسماعيل، (تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المالي المحاسبي – دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة (2016/2014)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية –العدد الاقتصادي– 34(01)، جامعة زيان بن عاشور بالجلفة، الجلفة، الجزائر، 2008.

60. لوراتي إبراهيم، القروض البنكية وإجراءات منحها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية ، مجلد 13، العدد 02، الجلفة، الجزائر، 2008 .

61. هاني أبو جبارة، الديون المتعثرة وطرق التعامل معها، مجلة البنوك، العدد 06، الأردن، 1994.

62. جميل حسن النجار،" أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد 01، العدد 29، 2013.

63. لطيف زيود وماهر الأمين، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي: دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة الدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، عدد4، سوريا، 2005.

64. محمد جموعي قريشي، تقييم إدارة المؤسسات المصرفية – دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية خلال الفترة 1994–2000–، الجزء الأول، مجلة الباحث، ورقلة، ال عدد 3، 2004.

65. عبد محمود حميد خلف، إطار مقترح لتدعيم فعالية مراجعة الائتمان للحد من مخاطر الديون المتعثرة بالتطبيق على النشاط المصرفي المصري، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة بنها، السنة الثانية والعشرين، 2002.

66. حسنية صيفي ونوال بن عمارة، "قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة – دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC 40 خلال الفترة (2008-2013)، مجلة الباحث، العدد 15، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

67. حسين الصديق، تقييم الاداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 28، عدد 1، سوريا، 2012.

68. بوخاري عبد الحميد وعادل رضوان، القروض البنكية الاستثمارية دعم مالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة تيسمسيلت، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد السادس، تيسمسيلت، الجزائر، 2018.

التقارير

69. أحمد عاكف كرسون، إدارة التحصيل والقروض المتعثرة، البنك المركزي، المعهد المصرفي، 2006.

صبري حسن نوفل، إدارة مخاطر الائتمان المصرفي، البنك المركزي، المعهد العربي للتمويل والاستثمار، القاهرة، 2000.

ج- الملتقيات و المؤتمرات العلمية

70. إيهاب نظمي وخليل الرفاعي، القروض المتعثرة: الأسباب، البوادر، سبل العلاج، دراسة العلاج، دراسة تطبيقية على بنك الأردن، حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري، ورقلة، أيام 11 و12 مارس 2008.

أشرف عبد المنعم إبراهيم، الديون المتعثرة (تعريفها، أسبابها، علاجها)، ندوة دور الائتمان المصرفي في تنشيط السوق، مركز البحوث ودراسات التجارة الخارجية، جامعة حلوان،24 مارس 1999.

71. فريد راغب النجار، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة (مخاطر المصارف في القرن الحادي والعشرين)، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، 2000،

72. نبيل حمادي وفاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، يومي10و 11 نوفمبر 2009.

73. خليل الشماع دارة التحصيل والقروض المتعثرة، مادة تدريبية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 1999.

74. جمال أحمد حسين أبو عبيد، إدارة القروض المصرفية غير العاملة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

75. سالم محمد وسعيد با فقير، إطار محاسبي لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات والجمعيات الخيرية بالجمهورية اليمنية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003..

76. صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: واقع وتحديات جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر، 2014.

77. إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005. جامعة ورقلة .

78. مفيد يحياوي وعبد القادر موفق، مؤشرات الأداء انظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005.

– عبد الرحيم وشبي جازية ن بوزيان، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، جامعة بشار، 25/24 أبريل 2006.

هـ : القوانين

– قانون النقد القرض، 90-10، المعدل و المتمم، 26-03.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Rose , Petersylvi ,commercial bank management , measuring &Evaluating bank performance international edition, MCG raw-hill, New York, 2002..
- Efficacy of economic value Added concept in business performance "sarbapriya Ray, Advances in Information Technology and Management (AITM), Vol 2,N2, 2012.,
"Measurement 261 .
- Relationship the Economic value Added (EVA) with" Seyed Mojtaba Hasani & Zadollah Fathi, Interdisciplinary Journal of contemporary " Stock Market value (MV) and profitability
Ratios Research In Business Institute, Vol4,N 3,July 2012.
- Présentation » Denglos Grégory reformulation, la Revue des -ajustement et « le modèle de création de Valeur (EVA-MVA) Sciences de Gestion, Vol 3, N 213, 2005..

ثالث :مواقع الكترونية

http :m//www.bna.dz.

ملخص

إن النظام البنكي يعتبر من الأسس التي يستند عليها النشاط البنكي الاقتصادي لأي مجتمع، وتعد فعاليته وسلامته من بين الأسباب الرئيسية لضمان الاستقرار والنمو الاقتصادي لهذا المجتمع.

وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على مساعي البنوك التجارية لتحقيق أهدافها، مع وضع استراتيجية شاملة تتميز بمستوى مقبول من الفعالية والكفاءة، غير أن أداء هذه البنوك خاصة من جانبه المالي يتأثر بمتغيرات عدة منها: التعثرات المالية للقروض الممنوحة.

وخلصت الدراسة أن الأداء المالي للبنوك التجارية يتأثر مباشرة في حالة وجود قروض متعثرة لها.

الكلمات المفتاحية: بنوك تجارية، قروض متعثرة، أداء مالي، تعثر مالي.

Résumé

Le système bancaire considéré comme l'une des bases sur lesquelles s'appuie l'activité économique de tout société, son efficacité et sa sécurité sont comptées parmi les causes principale pour assurer la stabilité et la croissance économique de cette société, sauf que la stabilité de ce système est dépendante de plusieurs variables, le plus important d'eux est la solidité des unités formatrices du système de banques et de société financières.

Et cette étude a visé à connaitre les offerts des banques commerciales pour réaliser ses buts avec la mise en place d'une stratégie globale caractérisée par un niveau acceptable d'efficacité et de compétence, sauf que la présentation de ces banques, spécialement du coté financier est affectée par des variable multiples l'un d'eux est l'échec financier des crédits accordés.

Cette étude a conclu que la performance financière des banques commerciales est affectée directement en cas de prêts en difficulté qui ont

Mots clefs : commercial Banks, crédits échoués, présentation financière, échec financier.