

المملكة العربية السعودية  
الجمهورية السعودية للإدارة  
الملتقى الإداري الثالث

**ورقة عمل بعنوان :**

**إطار مقترح للتعامل مع القروض المتعثرة  
فى  
المؤسسات المالية المصرفية**

**إعداد**

دكتور / محمد عبدالحافظ البغدادي  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والإدارة جامعة القصيم

١٤٢٦هـ

## مقدمة :

تعرض الجهاز المصرفي في السنوات الأخيرة لمشكلة تعثر بعض المدينين عن سداد مديونياتهم، ومن وجهة نظر الجهات المقرضة فإن المشروع المتعثر هو الذي يصبح في موقف لا تستطيع فيه سداد التزاماته الاختيارية أو الإجمالية في موعد الاستحقاق من الإيراد الناتج عن أداء المشروع لأعمال ونشاطه المعتاد<sup>(١)</sup>.

وتنعكس مشكلة التعثر على الجهاز المصرفي حيث تؤدي إلى النتائج الآتية<sup>(٢)</sup>:-

١- تجنب جانب كبير من أرباح البنك واحتياطياته في صورة مخصصات لمواجهة تلك الديون مما يؤدي إلى انخفاض فائض النشاط الجاري من ناحية والتأثير على معدلات الملاءة من ناحية أخرى.

٢- التردد في منح التسهيلات أو اقتحام مجالات جديدة للتوظيف وهو ما يؤدي إلى تزايد السيولة لدى الجهاز المصرفي.

٣- المشروع المتعثر يؤدي لتجميد جزء من أموال البنك المانح للقرض نتيجة عدم قدرة أصحاب المشروعات على سداد الأقساط والفوائد فضلا عن تعرض البنك المانح للقرض لخسارة في العائد الضائع من القرض البديل للاستثمار.

(١) أحمد عبد الرحيم طوموم، المشروعات المتعثرة (الأسباب والعلاج)، معهد الدراسات المصرفية، دورية رقم ٢، ١٩٨٧، ص ١.

(٢) البنك الأهلي المصري، مشكلة التعثر وانعكاساتها على كل من الجهاز المصرفي والاقتصاد القومي، النشرة الاقتصادية، العدد ٣، ١٩٨٩، ص ١٦٤.

٤-زيادة العبء المالى المترتب على تكوين مخصصات لمواجهة الديون المتعثرة (إذ يسدد البنك ضرائب على مجموع المخصصات تصل إلى ٤٠%)، كما تحرم المخصصات البنك من إظهار كامل الربح الناتج من نشاطه الفعلى فى نتائج الأعمال عن الفترة محل النشاط إذ سينخفض الربح المحقق بقيمة ما يتم تكوينه من مخصصات.

٥-زيادة العبء المالى والتكاليف على البنوك نتيجة زيادة أعباء استرداد حقوقها والتزاماتها قبل العملاء (تكاليف تسوية الديون المتعثرة).

وتنقسم خطوات حل مشكلة الدين المتعثر إلى الخطوات التالية<sup>(٣)</sup>:

- **الخطوة الأولى:** تشخيص الحالة المتعثرة ومعرفة مواطن الضعف.
  - **الخطوة الثانية:** تحديد أسباب التعثر.
  - **الخطوة الثالثة:** تحديد أسلوب العلاج المناسب على ضوء التشخيص وأسباب التعثر، ثم تنفيذ العلاج ومتابعة النتيجة وبالتالي تسوية الدين وسداد الرصيد المدين.
- وسوف نتناول كل خطوة من هذه الخطوات فى مبحث مستقل :-

### **المبحث الأول: تشخيص مخاطر التمويل فى منظمات الأعمال :**

يقصد بالمزيج التمويلى كمية الأموال التى سوف يتم الحصول عليها من مصادر طويلة الأجل مضافا عليها كمية الأموال التى سوف يتم الحصول عليها من مصادر التمويل قصيرة الأجل وذلك لمقابلة الاحتياجات التمويلية للأصول المتداولة والثابتة للمنظمة ويرتبط بهياكل التمويل التى تعتمد على الرفع المالى (على القروض) عدد من المشاكل التمويلية بمعنى أن هناك مخاطر تنتج عن الاعتماد على القروض

(٣) د. على العوضى، الديون المتعثرة وأسلوب التعامل معها، معهد الدراسات المصرفية، دورية رقم (١)، ١٩٩٠، ص ٥.

وتسمى هذه المخاطرة بالمخاطرة التمويلية وتسمى أحيانا بمخاطر الفشل المالى أو التعثر المالى أو فشل الأعمال، ولهذه المخاطرة عدة زوايا :-

**الأولى:** المخاطرة المالية المتصلة بعدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها الجارية وهى تسمى بمخاطر العسر أو (التعثر) الفنى: وهذه المخاطر تحدث لو زادت إجمالى الأصول على إجمالى الالتزامات وهذا النوع من المخاطر يحدث على مراحل تبدأ بدرجة معينة من درجات نقص السيولة وتتطور فى حالة عدم الاهتمام بها حتى تنتهى بفشل المنظمة ماليا وهو ما يسمى بالنفق الأسود.

**الثانية:** المخاطرة المالية الناتجة عن زيادة إجمالى الالتزامات عن قيمة الأصول الإجمالية وتسمى بالعسر القانونى أو الحقيقى أو الكلى أو الدائم: ويحدث هذا النوع من العسر بغض النظر عن مستوى السيولة فى المنظمة.

**الثالثة:** المخاطرة المالية المتصلة بحساسية الربح المتاح للملاك للتغير فى ربح التشغيل: والعامل المؤثر فى هذه العلاقة هو فوائد الديون، فكلما زادت المديونية ومن ثم الفوائد فإن تغير ربح التشغيل يحدث تغيرا أكبر فى صافى الربح المتاح للملاك، وتقاس هذه المخاطرة بما يسمى بدرجة الرفع المالى أو رافعة الأعباء الثابتة أو الرافعة التمويلية لأنها تتوقف بالدرجة الأولى على تكلفة التمويل الثابتة (الفوائد) والتي تعتبر انعكاسا لنسبة التمويل بالديون.

وتختلف مخاطر التفشل المالى أو التعثر المالى عن الفشل الاقتصادى... فالفشل الاقتصادى يحدث عندما يكون العائد المحقق على المال المستثمر أقل من متوسط تكلفة الأموال أى يحدث إذا كان العائد المحقق على المتاجرة بالملكية فى المنظمة رقما سالبا<sup>(٤)</sup> وبالتالي يقصد بالمشروع الفاشل بالمفهوم الاقتصادى ذلك الذى لا يكفى

(٤) د. عبد اللطيف الصيفى، الفشل المالى لشركات القطاع العام، كتاب الاهرام الاقتصادى العدد ٦٨،

دخلة لتغطية نفقاته أو الذى يقل فيه معدل العائد على الاستثمارات - بتكلفتها  
الدفترية - عن تكلفة رأس المال، ولا يترتب على الفشل الاقتصادى إشهار إفلاس  
المنظمة لأنه يحدث بصرف النظر عن قدرتها على الوفاء بما عليها من التزامات  
بمعنى أن يمكن للمنظمة أن تكون فاشلة من الناحية الاقتصادية ومع ذلك لا تتوقف  
عن دفع الالتزامات حينما يحين أجل استحقاقها ومن ثم لا تشهر إفلاسها.

وفيما يلي بيان بكيفية تشخيص كل من حالتى العسر الفنى والقانونى على أن نترك  
مخاطر دافعة الأعباء التالية للمراجع المتخصصة فى الإدارة المالية<sup>(٥)</sup>

#### **أولاً: تشخيص حالة العسر المالى الفنى:**

يحدث العسر الفنى على مراحل تتمثل فيما يلي:

#### **المرحلة الأولى: مرحلة ظهور بوادر الفشل:**

وترتبط هذه المرحلة بالعديد من الظواهر السلبية من أهمها: النقص فى الطلب على  
منتجات المشروع، ضعف كفاءة أساليب الإنتاج، ضعف الموقف التنافسى  
للمشروع، والزيادة الكبيرة فى تكلفة التشغيل، انخفاض معدل دوران الأصول،  
وإقرار توسعات استثمارية بدون توافر رأس المال الكافى لمواجهتها، انعدام  
التسهيلات المصرفية الكافية، وبالإضافة إلى المظاهر السابقة فهناك عدة مظاهر  
تعتبر مقدمات لمرحلة التعثر ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

فى مجال النواحي الفنية:

- ١- عدم القيام بأعمال الصيانة الدورية والسنوية.
- ٢- عدم توفير قطع الغيار بالكفاءة اللازمة لعدم تعطل التشغيل.
- ٣- عدم الحرص على استخدام أنسب الخامات اللازمة للمنتج.

(٥) د. نبيل شاكر، الإدارة المالية الفشل المالى للمشروعات، ١٩٨٩، ص ١٤.

٤- عدم تخطيط الإنتاج بما يكفل التنسيق فى استخدام الآلات.

٥- عدم استبدال الآلات والمعدات فى الوقت اللازم.

#### فى مجال النواحي البيعية والتسويقية:

١- عدم الاهتمام بتطوير المنتج لمقابلة احتياجات المستهلك المتطورة.

٢- إهمال التخليف والتعبئة.

٣- إهمال الترويج والإعلان.

٤- عدم اختيار أساليب التسويق المناسبة للمنتج وللسوق بما يكفل الحفاظ على حصة المنظمة من السوق.

#### فى مجال التحليل المالى لأرقام نتائج العمال والمراكز المالية:

١- زيادة نسبة المديونية إلى حقوق أصحاب المنظمة عن نسبة الأمان.

٢- استخدام قروض قصيرة الأجل لتمويل معدات رأسمالية.

٣- عدم تكوين احتياطي لتجديد الآلات والمعدات.

٤- عدم سداد باقى رأس المال رغم احتياج المنظمة.

٥- وجود رصيد متزايد من المنتجات الجاهزة بمخازن المنظمة.

٦- وجود رصيد متزايد من المبيعات الآجلة دون تحصيل.

٧- التوسع فى استخدام الائتمان التجاري تمويل المشتريات من الخامات.

٨- انخفاض رأس المال المتاح لتمويل دورة الإنتاج بما يؤدي إلى انخفاض الطاقة الإنتاجية المستخدمة فعلا عن الطاقة الإنتاجية المتاحة.

٩- تكرار طلب تأجيل موعد سداد الفوائد أو الأقساط.

### المرحلة الثانية : مرحلة العسر المالى المؤقت أو الارتباك المالى :

وفى هذه المرحلة تكون المنظمة ذات أصول تفوق فى قيمتها مجموع التزاماتها ولكن توزيع هذه الأصول يكون بشكل لا يمكنها من الحصول على عوامل الإنتاج ومقابلة التزاماتها الجارية لضعف مركزها النقدى (صغر رصيد النقدية) وبالتالي فهى تحدث نتيجة لعدم كفاية السيولة، وهذه الحالة عادة ما تكون مؤقتة لأن التدهور مازال فى بدايته ولذا تسمى هذه المرحلة بالعسر المؤقت، وتوضح الميزانية الآتية حالة منظمة تمر بهذه المرحلة:

ويتضح من الميزانية وجود حالة إعمار مؤقت بالرغم من أن الأصول المتداولة تبلغ من مجموعها أكثر من ضعف الخصوم المتداولة (٤٣٠ مقابل ٢٠٠) وهذه الحالة تتطور فى حالة عدم الاهتمام بها إلى مشكلة أكثر تعقيدا هى مشكلة العسر المالى الفنى

حقوق الملكية	٢٠	نقدية	١٠
سندات	٣٠٠	مديونية	٣٦٠
دائنون	٢٠٠	مخزون	٦٠
		أصول ثابتة	٢٧٠
	٧٠٠		٧٠٠

### المرحلة الثالثة: مرحلة العسر المالى الفنى:

يقصد بالعسر الفنى عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل والتي تنشأ من الانخفاض الجوهرى فى الرصيد النقدى المتاح واللازم لدفع التزاماتها المستحقة وبالتالي فهى حالة من فقدان السيولة تحدث برغم أن الأصول تغطى

الالتزامات ولكنها مغرقة في شكل يصعب تحويله لنقدية في الوقت المناسب<sup>(٦)</sup> (وهو ما يعنى أن المشكلة في الموقف النقدى وليس فى الموقف المالى) وبالتالي فإن المنظمة تكون فى حالة عسر مالى فنى إذا كانت أصولها المتداولة أو قيمة استثماراتها الموجهة لرأس المال العامل غير كافية لمواجهة التزاماتها الجارية (خصومها المتداولة) بكامل قيمتها بالإضافة إلى عدم قدرتها على توفير القيمة المناسبة لتشغيل استثماراتها الثابتة والمتمثلة فى القيمة الدائمة للاستثمارات فى رأس المال العامل، ومن ثم فإن حالة العسر المالى الفنى سترتبط بقيمة مالية لصادف رأس المال العامل (أى أن قيمة الاستثمار فى الأصول المتداولة تكون أقل من قيمة الالتزامات الجارية).

والميزانية التالية تبين حالة منظمة تمر بمرحلة العسر الفنى:

أصول متداولة	٣٠٠٠	أصول متداولة	٦٠٠٠
أصول ثابتة	٧٠٠٠	خصوم ثابتة	٣٠٠٠
١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	حقوق	١٠٠٠٠

فإذا فرضنا أن القيمة السوقية للأصول ١٥٠٠٠ وللخصوم ١٠٠٠٠ فإن المنظمة تعاني من عسر مالى فنى يتمثل فى عدم قدرة أصولها المتداولة على تغطية خصومها المتداولة لأن صافى رأسمالها العامل يظهر بقيمة سالبة بالرغم من تمتعها بحالة من اليسر الفعلى نتيجة زيادة القيمة السوقية لأصولها عن القيمة الفعلية لخصومها.

ويود الكاتب أن يشير فى هذا المجال إلى الملاحظات الآتية:

(٦) جلال العبد ، اختلال الهياكل التمويلية لقطاع الأعمال العام، كتاب الأهرام الأقتصادى، العدد ٧١،

١- على الرغم من التسلسل المنطقي للمراحل السابقة التي تفسر كيفية حدوث الفشل المالى إلا أننا لا نوافق على تعميمها فى جميع حالات الفشل المالى، فليس بالضرورة أن يحدث الفشل وفقا لهذه المرحلية يجب التفرقة بين نوعين من الفشل المالى وفقا لأسبابه ومصادره: (٧)

١/١- الفشل الزاحف: ويمكن أن يتم وفقا للمراحل السابق الإشارة إليها ويرجع عادة لأسباب داخلية (كعدم كفاءة الإدارة وزيادة الاعتماد على الديون والتوسع غير المدروس وافتشراف فى استخدام الموارد).

٢/١- الفشل المفاجئ: وهذا النوع لا يمر بالمراحل المشار إليها لأنه يحدث فجأة نتيجة للمتغيرات السياسية أو الاقتصادية أو القانونية أو الاجتماعية).

٢- تعتبر الحالة المالية الفنية لأى منظمة - سواء يسرا أو عسرا - محصلة نهائية لمدى سلامة قرار التمويل والاستثمار قصيرى الأجل لأن طرفى قياسها (الأصول المتداولة والخصوم المتداولة) يعكسان - وبصورة واضحة - هذين القرارين. (٨)

٣- هناك تماثل فى بعض النواحي بين العسر المؤقت والعسر الفنى فكلاهما يعنى عدم مقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها العادية المستحقة، وفى كلاهما قد تفوق قيمة الأصول قيمة الخصوم - بعد استبعاد رأس المال - وإن كان العسر الفنى يتميز بعدم قدرة المنظمة على استخدام سياساتها العادية (تحويل الأصول المتداولة وبقيمتها لدفترية إلى النقدية المطلوبة لمواجهة الالتزامات المستحقة والنمو المطلوب) (٩)

ويمكن استخدام عدة مداخل فى قياس العسر المالى الفنى ويتم ذلك بقياس قدرة المنظمة على خدمة ديونها (أى قياس مدى الحماية التى تقدمها لدائنيها) ذلك من

(٧) د. يحي إبراهيم على، قيمة المنشأة والفشل المالى للمنظمات، ١٩٩٢.

(٨) د. سيد الهوارى ود. نبيل شاكر، الإدارة المالية (مدخل صناعة وتحليل قرارات الاستثمار، ص ٧٠)

(٩) د. نبيل عيد السلام شاكر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٥.

خلال المجموعات التالية من المؤشرات<sup>(١٠)</sup>:

**المجموعة الأولى:** مؤشرات تقيس سيولة المنظمة، وهذه المؤشرات تقيس الحماية التي تقدمها المنظمة لدائنيها من منظور كفاية الأصول المتداولة لتغطية الديون قصيرة الأجل.

**المجموعة الثانية:** مؤشرات تقيس سيولة الأصول وهذه المجموعة تقيس القدرة على تحويل الأصول إلى نقدية دون التعرض لخسارة تذكر

**المجموعة الثالثة:** مؤشرات تقيس الحماية التي تقدمها المنظمة لدائنيها من منظور مدى كفاية الأرباح لتغطية فوائد الديون أو الالتزامات الثابتة (الفوائد والإيجارات المتسحقة واحتياطي سداد القروض) وبمعنى آخر تقيس هذه المؤشرات قدرة المنظمة على خدمة ديونها وهي تسمى بنسب التغطية Coverage ratio .

وفيما يلي عرض لأهم المؤشرات المستخدمة في كل مجموعة:

#### **المجموعة الأولى: مؤشرات قياس سيولة المنظمة**

وتهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى قياس سيولة المنظمة من خلال قياس قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وهو ما يساعد على تجنب العسر المالي الفنى ومن ثم فإن هذه النسب تركز على ما للمنظمة من نقدية وأصول سريعة التحول لنقدية لسداد هذه الالتزامات، فإن توافرت للمنظمة فإنها لن تواجه مشكلة دفع الالتزامات فى تواريخ استحقاقها مما يعنى أنها موسره Solvent وإلا كانت تواجه أزمة إعسار مؤقتة Insolvency وأهم نسب هذه المجموعة: معيار صافى رأس المال العامل، نسبة (معدل) التداول، نسبة السيولة السريعة (نسبة السداد السريع)، نسبة السيولة النقدية (المعدل النقدى).

---

(١٠) للتوسع فى هذا المجال يمكن الرجوع إلى : د. محمد البغدادى، الإدارة المالية فى منظمات الأعمال، مكتبة أم القرى، المنصورة، ٢٠٠١.

### المجموعة الثانية: مقاييس سيولة الأصول

وأهم نسبها: مقياس صافى الأصول السائلة، سرعة دوران النقدية، معيار الفترة الدفاعية (نسبة تغطية مصروفات التشغيل اليومية)، نسب سيولة الأصول المتداولة يستخدم كتاب الإدارة المالية هذه المؤشرات كدليل على كفاءة استخدام الإدارة للأصول المستثمرة في المنظمة ضمن مجموعة أخرى من المؤشرات المالية إلا أن هناك كثير من وجهات النظر ترى أن هذه المؤشرات تصلح للحكم على سيولة المشروعات وهو الاتجاه الذى نتبناه فى هذا البحث، ومن أهم المؤشرات المستخدمة فى هذا المجال ما يلى: معدل دوران رأس المال العامل، سيولة الحسابات المدينة (الذمم)، معدلات سيولة المخزون.

### المجموعة الثالثة: نسب التغطية:

ومن أهم نسب هذه المجموعة:- عدد مرات اكتساب الفائدة (نسبة تغطية الفوائد)، نسبة تغطية التكلفة الثابتة معدل التغطية النقدى.

### ثانياً: تشخيص حالة العسر المالى القانونى

العسر القانونى Legal Insolvency هو الحالة التى لا تكفى فيها القيمة السوقية لأصول منظمة لمواجهة التزاماتها قبل دائئيتها ومساهميتها ويحدث ذلك عادة نتيجة حدوث خسائر كبيرة ومتلاحقة أدت لتأكل رأس المال، ولا يقدر فى هذا احتفاظ المنظمة بأصول متداولة تزيد قيمتها على قيمة الخصوم المتداولة ويعنى وجود المنظمة فى هذه المرحلة بداية النهاية بالنسبة لها،

ويوضح الجدول التالى حالة منظمة تقع فى دائرة الفشل المالى الحقيقى:

بيان	الأصول	الخصوم والملكية
القيمة الدفترية للأصول	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠

١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	القيمة الدفترية للخصوم والملكية
١٠٠٠٠	٧٠٠٠	القيمة السوقية للأصول والخصوم
-	٣٠٠٠	الأصول المتداولة
٧٠٠٠	-	الخصوم المتداولة

ويوضح الجدول أن المنظمة تعاني من حالة عسر فنى بالإضافة إلى انخفاض القيمة الحقيقية لأصولها عن القيمة الفعلية لخصومها حيث تزيد إجمالي التزاماتها عن قيمة أصولها الإجمالية وتسمى هذه الحالة بالإفلاس Bankruptcy.

ويتضح مما سبق أن العسر المالى الحقيقى يحدث فى حالة انخفاض أصول المنظمة عن خصومها، ومن ثم فإن العسر المالى الحقيقى أو القانونى لمنظمة ما يعنى عدم قدرتها على سداد التزاماتها المستحقة للغير بكامل قيمتها من خلال القيمة الحقيقية لجملة أصولها المتاحة.

ويمكن استخدام عدة مداخل لقياس العسر المالى الحقيقى ويتم هذا القياس باستخدام عدة مؤشرات أهمها: نسبة المديونية الكلية، ومعدل الديون إلى حق الملكية.

### **المبحث الثانى: تحديد أسباب التعثر الائتمانى وخطوات بحثه :**

بعد أن تبين لنا ظواهر وعلامات التعثر الائتمانى وتم التأكد منه، فإنه يلزم التحرك لاكتشاف أسباب التعثر وتصنيف هذه الأسباب لمعرفة ما إذا كانت خارجة عن إرادة العميل أم أنها ترجع للعميل أو للقصور منه، ويمكن تصنيف هذه الأسباب إلى المجموعات الآتية: <sup>(١١)</sup>

#### **١- أسباب تتعلق بجانب الطلب على الائتمان وهى تتمثل فى:**

(١١) البنك الأهلى، مشكلة التعثر وانعكاساتها، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٤.

١/١- **اختلال الهياكل التمويلية والرأسمالية:** فكثير من المشروعات يبدأ بداية خاطئة حيث تكون رؤوس أموالها ضئيلة بالنسبة لحجم التكاليف الاستثمارية للمشروع اعتمادا على الاقتراض من الجهاز المصرفى لتدبير الفرق بين التكلفة الاستثمارية والفعلية لمشروع وبين رأس المال المدفوع وهو ما يؤدي إلى اختلال هياكل التمويل وزيادة الالتزامات المالية إلى حد قد لا يمكن للمنظمة أن تتحمله بسبب عدم سلامة نظام التمويل المبدئى، كذلك قد لا يتناسب آجال الموارد وتوظيفاتها فى المنظمة.

١/٢- **قصور دراسات الجدوى:** حيث تغفل الدراسات بعض العوامل الهامة مثل التخيرات المفاجئة فى ظروف السوق مما يؤدي لعدم التناسب بين التدفقات الداخلة للمشروع ومواعيد سداد الالتزامات المستحقة عليه.

#### ٢- أسباب تتعلق بجانب الائتمان المصرفى ومن أمثلتها:

١/٢- عدم دقة الدراسات التى اعتمد عليها البنك عند منح التسهيلات للمنظمة مما يؤدي لعدم تناسب تدفقاتها النقدية مع مواعيد السداد.

٢/٢- تغليب جانب الربح على جانب المخاطرة عند قيام البنك بمنح التسهيلات للمنظمة.

٣/٢- السماح للمنظمة باستخدام أموال التسهيلات دفعة واحدة بصرف النظر عن الجدول الزمنى الذى يبين توقيت حاجاتها للتمويل.

٤/٢- قصور الدراسات الائتمانية التى اعتمد عليها البنك عند منح التسهيلات مما يؤدي لعدم دقة تقدير درجة المخاطرة والتى تتمثل فى عدم تناسب التدفقات النقدية للمنظمة مع مواعيد السداد.

٥/٢- الاعتماد بصفة أساسية على أسم المدين أو الضامن، والخطأ فى تقدير الضمانات المقدمة عن التسهيلات الممنوحة، أو السماح للعميل أو باستعمال

التسهيلات الممنوحة له قبل استكمال المستندات المطلوبة منه أو قبل تنفيذ الشروط المتفق عليها.

٦/٢- عدم مراجعة البنك لحركة حساب العميل لديه للوقوف على مدى تناسب مسحوباته مع المعدلات الموضوعه.

٣- أسباب تتعلق بالظروف العامة ومن أمثلتها:

١/٣- اتباع سياسات تسعير لا تأخذ في الاعتبار التكلفة الحقيقية.

٢/٣- عدم استقرار القرارات الحاكمة للنشاط الاقتصادي وتعددتها وتعارضها أحيانا<sup>(١٢)</sup>.

٣/٣- عدم دقة المعلومات التي تبني على أساسها قرارات التمويل مما يؤدي لصعوبة أعداد دراسات جدوى سليمة.

٤/٣- وجود بعض الظواهر الانكماشية التي تؤدي لاتساع رقعة البيع بالأجل مع ما يلحق به من مخاطر عدم انتظام المشتري في السداد.

٥/٣- البيروقراطية وبطء إجراءات الحصول على الموافقات (مثل الكهرباء) مما يؤدي لظهور عوامل لم تكن في الحسبان.

٦/٣- ارتفاع معدلات التضخم.

وتؤكد دراسة أخرى أن الإدارة هي المسئولة بالدرجة الأولى عن الوصول إلى حالة الفشل وإليها يعزى حوالي ٩٠% من حالات الفشل حيث أن أسباب الفشل - في الواقع العلمي - تدور حول محورين<sup>(١٣)</sup>.

١٢) د. منير صالح هندی، التنبؤ بالإفلاس الفني للشركات الصناعية التابعة للقطاع العام المصري، المجلة العلمية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد الثاني، ١٩٩١، ص ٦٣

١٣) د. سعيد توفيق عبيد، قيمة المنشأة ومحدداتها، ١٩٨٨، ص ١٢٦.

(١) فشل الإدارة فى اتخاذ قرارات متزامنة أى قرارات تأخذ فى الاعتبار التأثيرات المتبادلة على بعضها البعض، ومن أمثلة هذا الفشل فى مجال التخطيط المالى ورسم السياسات المالية: التوسع الزائد على الحاجة، زيادة رأس المال عن الحد اللازم، كبر قيمة الالتزامات العرضية، كبر تكلفة الديون طويلة الأجل، كبر حجم الديون، كبر حجم الأصول الثابتة، عدم سلامة قرارات استثمار، عدم توازن الهيكل التمويلي، ضآلة قيمة حقوق الملكية.

(٢) فشل الإدارة فى ربط هذه القرارات بمعيار تعظيم قيمة المنظمة، ولما كان كلا المحورين يرتبط بالإدارة فإنه يجب أن نرجع أسباب الفشل المالى إلى الإدارة، وحتى لو اختلفت هذه الأسباب من منظمة لأخرى إلا أنها تأتى فى النهاية نتيجة لعدم كفاءة الإدارة أو عدم توافر الخبرات الإدارية.

### المبحث الثالث: أساليب معالجة التعثر المالى :

تنقسم وسائل معالجة التعثر المالى إلى ثلاث وسائل:-

#### **الأولى: وسائل وقائية:**

وتدور هذه الوسائل حول التنبؤ بحالة التعثر المالى والتخطيط لمواجهتها وعادة ما يتم هذا من خلال نموذج  $Z$  لا لتمان والموازنة النقدية التقديرية ونماذج الرفع المالى وسوف نقتصر هنا على نموذج  $Z$ .

يستخدم نموذج  $Z$  فى التنبؤ بمخاطر الإفلاس، وهو يجمع بين النسب المالية وتحليل التمايز ويسمى بنموذج تقدير  $Z$  أو  $Z$  Score techniques، ويعتمد النموذج على تصنيف معينة المنظمات إلى مجموعات بهدف الحكم على الحالة المالية لها بناء على خصائص تنتج من الملاحظة وذلك باستخدام خمسة مؤشرات تكون مع بعضها أفضل مزيج للتنبؤ بالإفلاس، وبمقتضى هذه المؤشرات يمكن التنبؤ بالفشل

قبل وقوعه بسنتين مما يعطى الإدارة فرصة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، و  $Z$  عبارة عن درجة يتم التوصل إليها تعكس قدرة المنظمة على مواجهة أى مخاطر مالية فإذا جاء التقدير أعلى من مستوى معين فإن موقف المنظمة يكون سليماً وإذا جاء أقل من هذا المستوى فإنها تكون فى موقف غير سليم.

والنموذج يتكون من خمسة معادلات أساسية:

$$م ١ = \text{صافى رأس المال العامل لإجمالى الأصول (\%)}.$$

$$م ٢ = \text{الأرباح المحتجزة لإجمالى الأصول (\%)}.$$

$$م ٣ = \text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب لإجمالى الأصول (\%)}.$$

$$م ٤ = \text{القيمة السوقية لحق الملكية (العادية والممتازة) إلى القيمة الدفترية للديون (\%)} \text{ أو قيمة الأسهم إلى إجمالى الخصوم.}$$

$$م ٥ = \text{المبيعات لإجمالى الأصول (مرة).}$$

وهذه المعدلات الخمسة مجتمعة تشير إلى مدى قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها والوفاء بها، ولما كانت هذه المعدلات ليست بنفس الدرجة من الأهمية فيجب حساب ما يسمى بمعاملات التمييز ( $M$ ) التى تعكس أهمية كل معدل من هذه المعدلات، وباستخدام الحاسب الآلى توصل التمان إلى أن الأهمية النسبية لهذه المعادلات هي: س ١ =  $٠,٠١٢$  (١,٢)، س ٢ =  $٠,٠١٤$  (١,٤)، س ٣ =  $٠,٠٣٣$  (٣,٣)، س ٤ =  $٠,٠٠٦$  (٠,٦)، س ٥ =  $٠,٩٩٩$  (١)، وعلى أساس ما سبق تتخذ المعادلة التى يتم التوصل بها إلى درجة المنظمة ( $Z$ ) الشكل التالى:

$$Z = ٠,٠١٢ \text{ س } ١ + ٠,٠١٤ \text{ س } ٢ + ٠,٠٣٣ \text{ س } ٣ + ٠,٠٠٦ \text{ س } ٤ + ٠,٩٩٩ \text{ س } ٥$$

ويتم تحليل نتيجة المعادلة كما يلى:

- إذا كانت (Z) أكبر من ٢,٩٩ فإن المنظمة تكون فى حالة صحية وغير معرضة لمخاطر الإفلاس.
- إذا كانت (Z) أقل من ١,٨١ فإن المنظمة تكون فى حالة مرضية ومعرضة لمخاطر الإفلاس.
- إذا تراوحت درجة المنظمة بين ١,٨١ وأقل من ٢,٩٩ فإنها تكون فى المنطقة الرمادية (منطقة التحذير والتنبيه).

### الثانية وسائل علاجية:

قد يرى البنك أن العميل فى وضع يسمح له بالاستمرار ولكن بشرط وضع السياسات الترشيدية اللازمة لذلك لعلاج السلبات المتعلقة بنشاط الشركة ونتائج أعمالها وتسمى هذه العملية بانتشال وهى تتحقق بإحداث توازن بين إيرادات المشروع وبين نفقاته المالية (التدفقات النقدية الداخلة والخارجة له) ومن ثم ويتمثل محور عملية الانتشال فى التدخل فى شؤون إدارة العميل لنشاطه لتصحيح مسار النشاط أو التدخل لدى هيئات خارجية للمساعدة فى حل مشاكل رئيسية التى تواجهه وتتم هذه العملية بعدة طرق أهمها:

أولاً : تسهيل بعض الأصول (ترشيد الاستثمارات القائمة): وبمقتضى هذا الأسلوب يتم تدبير السيولة اللازمة بتسييل جزء من الأصول الزائدة عن الاحتياجات الفعلية والاقتصادية لتخفيف الأعباء وزيادة الموارد النقدية<sup>(١٤)</sup> وتسمى هذه العملية بالتصفية الاختيارية - وهى تختلف عن التصفية الإجبارية - وهدفها عمل انكماش فى حجم الأعمال وقد تحدث لاعتبارات استراتيجية تتعلق بحجم المنظمة أو لتحقيق رغبة أحد أو بعض الشركاء فى الانسحاب (فى شركات الأشخاص) ولا ترتبط بوجود تعثر<sup>(١٥)</sup>

(١٤) د. فؤاد شاكر، الاتجاهات الدولية نحو التعامل مع المخاطر الائتمانية، معهد الدراسات المصرفية، الدورية رقم ١٣، ١٩٩٢، ص ٣٥.

(١٥) التصفية الإجبارية تتم بناء على طلب الدائنين وتعتبر أقصى أنواع الحلول التى يمكن اللجوء

ويعتمد قرار التصفية الاختيارية على فكرة بسيطة موادها أن المنظمة يجب أن تحتفظ بالأصل إذا كانت التدفقات الداخلة بعد الضرائب الناتجة من عملية البيع اقل من القيمة الحالية للتدفقات المستقبلية المتوقعة لو احتفظت بالأصل مطروحا منها أى التزامات واجبة السداد المرتبطة بالأصل<sup>(١٦)</sup>.

**ثانياً تحصيل المستحقات لدى الغير:** وذلك فى حالة وجود مديونيات مستحقة للمنظمة لدى الغير، ومن شأن هذا الإجراء أن يساهم فى تدعيم موقف السيولة.

**ثالثاً إعادة تقييم الأصول:** ويهدف هذا الأسلوب لمحاولة امتصاص أو تغطية جزء من الخسائر المتراكمة إذا كشفت عملية إعادة التقييم أن القيمة الدفترية لبعض الأصول الثابتة قد زادت بشكل يقترب من القيمة الحقيقية لهذه الأصول، ويحد من إمكانية استخدام هذا الأسلوب أن القواعد المحاسبية المعمول بها لا تسمح بمثل هذا الإجراء إلا فى حالة تعديل الشكل القانونى للشركة.

**رابعاً علاج السلبيات فى المجالات المختلفة :** وفى هذا المجال يمكن أن يقدم البنك الخدمات الآتية:

- إجراء الدراسات اللازمة لتحسين مستوى المنتج.
- إجراء الدراسات السعريه الدقيقة للتوصل للسعر المناسب.
- إجراء دراسات تسويقية لتحديد حجم الإنتاج وفقاً لحاجة السوق.
- تأجير جزء من الأصول للمنظمة الغير مستغله لحين الاحتياج إليه للمساعدة فى تدبير جزء من السيولة اللازمة.
- وضع النظم المحاسبية اللازمة بشكل متكامل مما يوفر نظام رقابة ومراجعة داخلية دقيقة ويمكن من انسياب المعلومات والبيانات التى يعتمد عليها فى اتخاذ القرارات الصحيحة.

---

إليها لعلاج نتائج الفشل المالى لأنها تعنى انتهاء الشخصية الاعتبارية للمنظمة.

(١٦) د. شامل الحموى، دراسات فى الإدارة المالية، ص ٥٣.

- كيفية استغلال الجزء غير المستخدم من طاقة الإنتاج بالتنسيق مع سياسة المبيعات والتسويق وفتح منافذ جديدة للتوزيع.

### خامساً إعادة الهيكلة المالية:

يقصد بإعادة الهيكلة المالية تصميم استراتيجية ملائمة لتصويب الهيكل المالى التمولي بما يمكن من تصحيح مسار المنظمات المتعثرة على النحو الذى يمكنها من البقاء فى دنيا الأعمال ، ويتم هذا التصوب عن طريق إعادة تشكيل هيكل التمويل للمنظمة المتعثرة بتخفيض مستوى الديون إلى المستوى الذى يمكن إدارته<sup>(١٧)</sup> ويستخدم فى هذا العملية عدة أدوات أهمها:-

١- **رسملة الدين:** وبمقتضى هذا البديل يتم علاج الخلل فى الهيكل التمولي من خلال تحويل المديونية - أو جزء منها - إلى مساهمة فى رأسمال المنظمة وبذلك تقل الالتزامات النقدية واجبه السداد، كما يمكن زيادة رأسمال المنظمة التى تحتاج لإعادة الهيكلة بسداد جزء نقدي والآخر بجزء من المديونية المستحق عليها<sup>(١٨)</sup> ويتمتع هذا الأسلوب بعدد من المزايا أهمها:

١/١- أنه يساهم فى تدعيم حقوق الملكية بالمنظمة.

٢/١- أنه يسمح بتمثيل البنوك الدائنة فى إدارة المنظمة مما يسمح بتقديم المشورة المختصة ، حيث يتم تعيين عضو مجلس إدارة عن البنك للمعاونة بخبرته وخبرة البنك فى مساعدة المنظمة.

٣/١- أنه يؤدى لتوسيع قاعدة الملكية الخاصة، فاستخدامه يمكن من إعادة طرح مساهمات البنوك فى هذه المنظمات للمستثمرين إذا انتهت عملية إعادة الهيكلة بالنجاح (وهو ما يسمى بعملية تدوير المحفظة).

(١٧) د. هشام أحمد حسبو: الهندسة المالية لشركات قطاع الأعمال فى مصر ، ١٩٩٤، ص ١٢٨.

(١٨) د. كمال سرور، سياسات الإجارة المالية ، ١٩٩٢، ص ٧٦.

وعلى الرغم من المزايا السابقة إلا أنه يحد من استخدام هذا الأسلوب ما يلي:

أ- وجود قيود تفرضها القوانين المصرفية على مساهمة البنوك في الشركات.

ب- أن رسملة الدين تنطوي على مجرد تغيير شكل هيكل التمويل فقط في الوقت الذى تحتاج فيه أغلب المنظمات المتعثرة إلى أموال سائلة لحقن رأس المال العامل أو الإحلال والتجديد وهو الأمر الذى لا تتيح عمليات الرسملة<sup>(١٩)</sup>

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

٣- التسوية (إسقاط جزء من الديون): وبمقتضى هذا الأسلوب يتم التنازل عن جزء من الديون المتعثرة ويتم ذلك إما بإعفاء العميل من كل أو بعض الفوائد أو بتخفيض الدين الأصلي بمقدار الفوائد التى دفعها العميل او بحساب سعر الفائدة وفقاً للحد الأدنى لأسعار الفائدة على النشاط الاقتصادى الذى تمارسه المنظمة المتعثرة،

---

(١٩) الكاتب يرى على الرغم من ذلك فإن للرسملة أثر على تحسين الإدارة عن طريق دفع دم جديد حيث أن المساهمة تعنى الاشتراك فى الإدارة وهو أمر مفيد خاصة فى حالة المشروعات التى تعاني من خلل إداري.

والتسوية هي المرحلة الاخيرة التي تلجأ إليها البنوك بعد استنفاد كل سبل استرداد ديونها قبل عملائها.

٤- **تدعيم التمويل الذاتي:** ويتم ذلك باقناع أصحاب المشروع بجدوى تعويمه واستمراره ويمكن للبنوك تغطية الاكتتاب لفترة مؤقتة ثم إعادة طرح الأسهم للجمهور بعد ذلك<sup>(٢٠)</sup>.

٥- **التعويم:** وبمقتضى هذا الاسلوب يتم تقديم تمويل إضافي للمنظمة المتعثرة التي تحتاج لقدر من السيولة للنهوض من التعثر بشرط أن يتوافر لديها أسباب النجاح، ويمكن أن يتم التعويم بأسلوبين: الاول: زيادة رأس مال المنظمة (ويمكن للبنوك في هذه الحالة تغطية الاكتتاب لفترة مؤقتة ثم تعيد طرح الأسهم للجمهور بعد إعادة الهيكلة)، والثاني: منح ائتمان جديد بشروط ميسرة وبسعر فائدة منخفضة وإتاحة فرص السداد على آجال طويلة مع دورية المتابعة للمستخدم من التسهيلات<sup>(٢١)</sup> وهو ما يسمى بالإنعاش التمويلي أو الكوبري التمويلي، وبالتالي فإنه بموجب عملية الإنعاش يتم تحويل المنظمة من متعثرة إلى غير متعثرة تعمل بكامل طاقتها بموجب منح قروض جديدة ذات شروط ميسرة ولكن في ضوء دراسة لمركز المنظمة و ضماناتها ونشاطها الفعلى وبشرط أن يكون المردود العائد على الاستثمار فى النشاط أكبر من الفائدة التي سيطبقها البنك على العميل فى هذه القروض وأن لا يزيد حجم القروض الجديدة عن مبلغ القرض الأصيل أو عن أصول المنظمة المقترضة الحالية (عن حقوق أصحاب المشروع) وأن يحقق القرض الجديد للبنك الحصول على حقوقه فى القرض السابق والقرض الجديد.

(٢٠) عفيفى أنور جورجى، معالجة الحالات الائتمانية المتعثرة لدى البنوك، معهد الدراسات المصرفية ، رقم ٥، ١٩٩٨.

(٢١) أنظر د. عمر الجوهري، فلسفة تقويم المشروعات المتعثرة ، البنك المركزى المصرى الإدارة العامة للأساليب والمناهج، ١٩٨٧/٨٦.

٦- **تسديد (توريق ) الديون:** مصطلح التوريق يعنى إصدار سندات بقيمة ديون المنظمات للبنوك وطرحه فى سوق المال ، وبمقتضى هذا الأسلوب يتم تحويل الديون المستحقة للبنوك لدى المنظمات المتعثرة إلى سندات قابلة للتداول فى البورصة، ويوفر التوريق عدة مزايا: أهمها: المحافظة على حقوق البنوك تجاه المنظمات حيث يساهم فى سداد مديوناتها وإن كان يشترط لنجاحه أن يكون سعر الفائدة على السندات المطروحة للاكتتاب العام مجزياً، وأن ينص على قابلية تحويلها لأسهم ، وعلى أحقية حامل السند فى شراء أسهم الشركة المصدرة للسند.

### **الوسيلة الثالث: تصفية النشاط وتسجيل الضمانات:**

وهذا البديل يتضمن مجموعة من المخاطر قد تهدد معدل نمو البنك فى السوق المصرفى ولذلك لا تلجأ إليه البنوك إلا كحل أخير إذا أثبتت الدراسات التى أجراها البنك أنه لا فائدة فى معاونة العميل على الخروج من عثرته (إذا ثبت أنها دائمة وليست عارضة أو ثبت أن النشاط الاقتصادى والذى تمارسه المنظمة المقترضة قد وصل إلى مرحلة الانحدار فى دورة حياة المشروع وليس من المتوقع أن يرتفع الطلب عليه ولا يتوافر لدى المنظمة أو الرغبة أو القدرة على التحويل إلى نشاط آخر) وفى هذه الحالة يكون القدر هو تصفية النشاط إذا كان للبنك دور فى ذلك ، ثم تسجيل الضمانات المتاحة<sup>(٢٢)</sup>.

---

(٢٢) وعادة لا تفضل البنوك هذا الاجراء لانه يسبب إلى سعة البنك ويدمغه بطابع التشدد مع عملائه ولذلك تحرص البنوك عادة على تجنبه.

## الخلاصة

تعتبر ظاهرة تعثر بعض منظمات الأعمال المقترضة عن سداد مديونياتهم للمؤسسات المالية إحدى المشكلات الخطيرة التي تواجه هذه المؤسسات لما قد تؤدي إليه من إحجامها عن تلبية طلبات الاقتراض من جانب منظمات الأعمال حرصاً على أموال المودعين .

وتقسم الورقة خطوات حل مشكلة الدين المتعثر إلى ثلاث مراحل أساسية :  
المرحلة الأولى : تشخيص الحالة المالية المتعثرة لمعرفة مواطن الضعف ونوع التعثر الذي تعاني منه المنظمة ، وقد استعرضت الورقة أهم المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها من أجل الوصول إلى هذا التصنيف .

المرحلة الثانية : بعد تصنيف الحالة المالية للمنظمة المتعثرة والتأكد منها فإنه يجب العمل على اكتشاف أسباب التعثر وتصنيف تلك الأسباب لمعرفة ما إذا كانت خارجة عن إرادة العميل ، أم أنها ترجع للقصور في سياساته وقد استعرضت الورقة أهم الأسباب المحتملة التي يمكن أن تؤدي لحدوث ظاهرة التعثر المالي .

المرحلة الثالثة : يجب على البنك أن يحدد موقفه من تعثر العميل وهذا الموقف لا يخرج عن أيّاً من البدائل الثلاث الآتية :

البديل الأول : الموافقة على إمكانية استمرار العميل في نشاطه ، والتعامل معه ، وفي هذا الحالة يجب على البنك أن يوفر سياسات ترشيدية واستشارية ، تصحح من مسار العميل .

البديل الثاني : إمكانية استمرار نشاط العميل على أن يقوم البنك بتعويمة ، والمساعدة على تدبير السيولة اللازمة لمساعدته على النهوض من تعثره .

البديل الثالث : ويتم اللجوء إليه إذا كانت ظروف العميل لا تمكن من تطبيق البديلين السابقين ، وفي هذه الحالة لا مفر من تصفية نشاط العميل ، وتسييل الضمانات .

## مراجع الدراسة

### أولاً الكتب :

- ١ - د . سعيد توفيق عبيد ، قيمة المنشأة ومحدداتها ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨ م .
- ٢ - د . سيد الهواري ود . نبيل شاكر : الإدارة المالية (مدخل صناعة وتحليل قرارات الاستثمار) ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠١ .
- ٣ - د . شامل الحموي : دراسات في الإدارة المالية ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٠ .
- ٤ - د . نبيل شاكر : الإدارة المالية وال فشل المالي للمشروعات ، ١٩٨٩ .
- ٥ - د . يحيى إبراهيم علي : قيمة المنشأة والفشل المالي للمنظمات ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ .

## ثانياً : الدوريات :

- ١ - أحمد عبدالرحيم طوموم : المشروعات المتعثرة (الأسباب والعلاج) ، معهد الدراسات المصرفية ، دورية رقم (٢) ، ١٩٨٧ .
- ٢ - البنك الأهلي المصري : مشكلة التعثر وانعكاساتها على كل من الجهاز المصرفي والاقتصاد القومي ، النشرة الاقتصادية ، العدد (٠٣) ، ١٩٩٩ .
- ٣ - جلال العبد : اختلال الهياكل التمويلية لقطاع الأعمال العام ، كتاب الأهرام الاقتصادي ، العدد (٧١) ، يناير ٢٠٠٠ .
- ٤ - د . عبداللطيف الصيفي : الفشل المالي لشركات القطاع العام ، كتاب الأهرام الاقتصادي ، العدد رقم (٦٨) ، مارس ٢٠٠٠ .
- ٥ - د . علي العوضي : الديون المتعثرة وأسلوب التعامل معها ، معهد الدراسات المصرفية ، دورية رقم (١) ، ١٩٩٠ .
- ٦ - د . فؤاد شاكر : الاتجاهات الدولية نحو التعامل مع المخاطر الائتمانية ، معهد الدراسات المصرفية ، دورية رقم (١٣) ، ١٩٩٢ .
- ٧ - د . منير صالح هندي : التنبؤ بالإفلاس الفني للشركات الصناعية التابعة للقطاع العام المصري ، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة قطر ، العدد الثاني ، ١٩٩١ م .



## ملخص ورقة العمل المقدمة من

دكتور / محمد عبدالحافظ البغدادى

بعنوان :

إطار مقترح للتعامل مع القروض المتعثرة

في المؤسسات المالية المصرفية

تعرض الجهاز المصرفى فى السنوات الأخيرة لمشكلة تعثر بعض المدينين عن سداد مديونياتهم، ومن وجهة نظر الجهات المقرضة فإن المشروع المتعثر هو الذى يصبح فى موقف لا تستطيع فيه سداد التزاماته الاختيارية أو الإجبارية فى موعد الاستحقاق من الإيراد الناتج عن أداء المشروع لأعمال ونشاطه المعتاد.

وتعكس مشكلة التعثر على الجهاز المصرفى حيث تؤدى إلى النتائج الآتية:-

١- تجنّب جانب كبير من أرباح البنك واحتياطياته فى صورة مخصصات لمواجهة تلك الديون مما يؤدى إلى انخفاض فائض النشاط الجارى من ناحية والتأثير على معدلات الملاءة من ناحية أخرى.

٢- التردد فى منح التسهيلات أو اقتحام مجالات جديدة للتوظيف وهو ما يؤدى إلى تزايد السيولة لدى الجهاز المصرفى.

٣- المشروع المتعثر يؤدى لتجميد جزء من أموال البنك المانح للقروض نتيجة عدم قدرة أصحاب المشروعات على سداد الأقساط والفوائد فضلاً عن تعرض البنك المانح للقروض لخسارة فى العائد الضائع من القرض البديل للاستثمار.

٤- زيادة العبء المالى المترتب على تكوين مخصصات لمواجهة الديون المتعثرة (إذ يسدّد البنك ضرائب على مجموع المخصصات تصل إلى ٤٠%)، كما تحرم المخصصات البنك من إظهار كامل الربح الناتج من نشاطه الفعلى فى نتائج

الأعمال عن الفترة محل النشاط إذ سينخفض الربح المحقق بقيمة ما يتم تكوينه من مخصصات.

٥-زيادة العبء المالي والتكاليف على البنوك نتيجة زيادة أعباء استرداد حقوقها والتزاماتها قبل العملاء (تكاليف تسوية الديون المتعثرة).

وتنقسم خطوات حل مشكلة الدين المتعثر إلى الخطوات التالية:

• **الخطوة الأولى:** تشخيص الحالة المتعثرة ومعرفة مواطن الضعف.

• **الخطوة الثانية:** تحديد أسباب التعثر.

• **الخطوة الثالثة:** تحديد أسلوب العلاج المناسب على ضوء التشخيص وأسباب التعثر، ثم تنفيذ العلاج ومتابعة النتيجة وبالتالي تسوية الدين وسداد الرصيد المدين.

وتدور الدراسة في هذه الورقة حول كيفية القيام بكل خطوة من الخطوات السابقة بالشكل الذي يمكن المؤسسات المالية المقرضة من التعامل مع القروض المتعثرة بشكل منظم .

وتنقسم الدراسة في هذه الورقة إلى ثلاثة أقسام :

**القسم الأول :** ويتناول المؤشرات التي يمكن بها تشخيص نوع التعثر المالي الذي تعاني منه المنظمة المقترضة .

**القسم الثاني :** ويتناول الأسباب التي يمكن أن تؤدي لحدوث التعثر المالي .

**القسم الثالث :** ويتناول إطاراً مقترحاً يمكن به للمؤسسات المالية التعامل مع هذه الظاهرة .

سيره ذاتية

## أولاً : البيانات الشخصية :

الاسم : دكتور / محمد عبد الحافظ البغدادي

الجنسية : مصري

الديانة : مسلم

الحالة الاجتماعية : متزوج

تاريخ الميلاد : ١٨/٦/١٩٥٥م

العمل : مدرس بقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .

عنوان العمل : جامعة المنصورة ، كلية التجارة .

عنوان المنزل والمراسلة: المنصورة ، ٣١ شارع الجيش عمارة إبراهيم صالح

خلف حديقة الطفل .

أرقام التليفون : ٠٠٢٠١٠٥١٨٢٩٧٣ — ٠٠٢٠١٠١٨٧٥٠٧٤

٠٠٩٦٦٥٧٤٢٤٨٧٩

## ثانياً : المؤهلات العلمية :

المؤهل	تاريخ الحصول عليه
--------	-------------------

١٩٧٧م	بكالوريوس إدارة أعمال ( امتياز )
١٩٨١م	ماجستير
١٩٩٢م	دكتوراه

- رسالة الماجستير بعنوان ( تحليل سياسات الاستثمار في البنوك التجارية المصرية العامة )
- رسالة الدكتوراه بعنوان ( المساهمات المباشرة للبنوك المصرية ودورها في تنمية المجتمعات ربيحية ) .

ثالثاً : التاريخ الأكاديمي والجامعات التي عمل بها :

- (١) معيد بكلية التجارة جامعة المنصورة اعتباراً من ١٩٧٧/٩/٢٤م .
- (٢) مدرس مساعد بكلية التجارة جامعة المنصورة اعتباراً من ١٩٨١/١/٤م .
- (٣) مدرس بكلية التجارة جامعة المنصورة اعتباراً من ١٩٩٢/١٢/٢٤م .

٤) أستاذ زائر بجامعة الإمارات العربية المتحدة ( كلية الإدارة والاقتصاد بمدينة العين ) في المدة من ٢/١٥ إلى ٦/٢٣ ٢٠٠١ م .

٥) أستاذ مساعد بكلية العلوم العربية والاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود في ١/١/٢٠٠٢ م .

٦) أستاذ مساعد ادارة الأعمال بكلية الاقتصاد والادارة جامعة القصيم اعتباراً من ٢٠٠٤م وحتى تاريخه.

## رابعاً : : التبادل العلمي :

سافر المرشح في مهمة علمية في جامعة سيتي ( business school ) في المملكة المتحدة لمدة ستة أشهر اعتباراً من ١/١٠/١٩٩٧ م .

## خامساً : الإشراف على الرسائل العلمية :

عاون الباحث في الإشراف على رسالتي ماجستير في الإدارة المالية الأولى عن ترشيد عملية تخصيص الموارد في البنوك والثانية عن العوامل المؤثرة على قرارات الاستثمار .، كما عاون في الإشراف على رسالة دكتوراه عن كيفية معالجة مخاطر المشتقات في البنوك .