



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم المالية والمحاسبة
تخصص: مالية مؤسسة

دور التفاوض مع المدينين في حل إشكالية الحقوق المشكوك في
تحصيلها في المؤسسة
- دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليي -

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين:

بوحفص دحو

-

أ د : لسلوس مبارك

حمزة بن

-

حمودة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/06

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ تعليم عالي	سعداوي فريد
مشرفا مقرر	جامعة غرداية	أستاذ تعليم عالي	لسلوس مبارك
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	بن شاعة وليد

السنة الجامعية: 2024 / 2023

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم المالية والمحاسبة
تخصص: مالية مؤسسة

دور التفاوض مع المدينين في حل إشكالية الحقوق المشكوك في
تحصيلها في المؤسسة
- دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليي -

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبين:

بوحفص دحو

-

أ د : لسلوس مبارك

حمزة بن

-

حمودة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/06

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب واسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ تعليم عالي	سعداوي فريد
مشرفا مقرر	جامعة غرداية	أستاذ تعليم عالي	لسلوس مبارك
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	بن شاعة وليد

السنة الجامعية: 2023 / 2024

شكر وعرّفان

نسهب بشكرنا العظيم للخالق الذي أغدق علينا برحمته
الواسعة التي لا تعد ولا تحصى، ونحمده حمدا دائما يليق
بجلال وجهه وعظيم سلطانه، وإلى من نلوذ لنيل رضاه
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين
كما نسهب بشكرنا وتقديرنا واحترامنا إلى الأستاذ المشرف:
الأستاذ الدكتور "مبارك لسوس" الذي كان محجة للعطاء المبذول
ونبراسا علميا

والذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل
والذي شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الذي لن تكفي حروف هذا الشكر
لإيفائه حقه بصبره وتوجيهاته رغم انشغالاته.

إلى كل من كان له يد من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل
فلهم منا فائق عبارات التقدير والاحترام

كما نقدم شكرنا لكل من كان سندا لنا في هذا العمل

من زملاء وأساتذة بجامعة غرداية

شكرا لكم

إهداء

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه، صاحب الفضل والنعمة

علينا لإتمام هذا العمل أما بعد من دواعي الفخر والاعتزاز

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أمي وأبي

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا أخوتي وأخواتي قلبا

ودما ووفاء

إلى أسرتي الصغيرة زوجتي وأولادي

إلى الذين ما انفكوا يوما عن تقديم العون والمساعدة والدعم في أحلك

الظروف أصدقائي الأعزاء .

إلى جميع أساتذة جامعة غرداية كل باسمه ووسمه .

إلى زملائي وزميلاتي ومن ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام

هذا العمل، شكرا لكم

دحو

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على توفيقه لنا

وله الحمد والشكر على نعمه العظيمة

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

ومن والاه، وأما بعد:

نهدي عمل تخرجنا النور الذي أثار دربنا والسراجان اللذان لا ينطفئ

نورهما أبدا واللذان بذلا جهد السنين من أجل اعتلاء سلالم النجاح،

أمي وأبي أطال الله عمرهما وحفظهما.

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في دواتنا وفي أنفسنا

قبل أن تكون في أشياء أخرى.

وإلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء والزملاء كل باسمه.

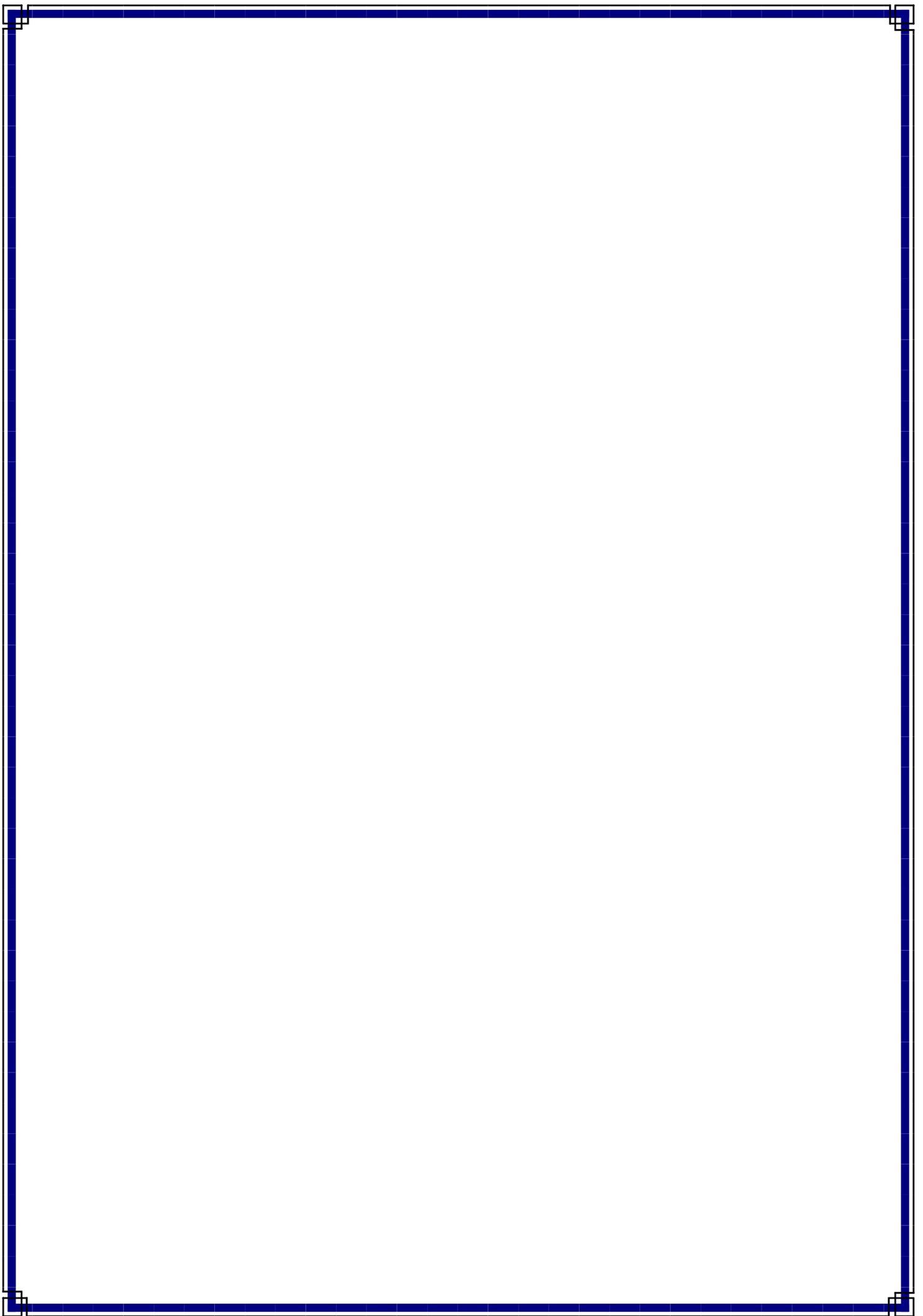
وإلى عائلتي المصغرة زوجتي العزيزة وأولادي.

إلى جميع أساتذة جامعة غرداية كل باسمه ووسمه.

إلى زملائي وزميلاتي ومن ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام

هذا العمل، شكرا لكم

بن حمودة



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التفاوض كأداة فعالة في حل مشكلة الديون المتعثرة في المؤسسات المالية، وذلك من خلال تحليل تجربة البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي). تسعى الدراسة إلى تقييم فعالية استراتيجيات التفاوض المستخدمة في البنك، وتحديد العوامل المؤثرة على نجاحها، واقتراح توصيات لتحسين هذه العملية. كما تهدف إلى استخلاص الدروس المستفادة من هذه التجربة وتعميمها على المؤسسات المالية الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة. أظهرت نتائج الدراسة أن التفاوض يمثل أداة فعالة في استرداد القروض المتعثرة، خاصة عند مقارنته بالإجراءات القانونية التقليدية. وتبين أن استخدام استراتيجيات التفاوض القائمة على التعاون والمصلحة المشتركة يساهم بشكل إيجابي في زيادة نسبة تحصيل الديون المتعثرة. كما أوضحت الدراسة أن برامج إعادة الجدولة وفترات السماح التي يقدمها البنك تساهم في تحسين قدرة العملاء المتعثرين على سداد ديونهم.

الكلمات المفتاحية: تفاوض، مدينين، قروض متعثرة، حقوق مشكوك في تحصيلها، بنك الوطني الجزائري.

Abstract:

This study aims to highlight the role of negotiation as an effective tool in resolving the issue of non-performing loans (NPLs) in financial institutions by analyzing the experience of the National Bank of Algeria (Metlili Branch). The study seeks to evaluate the effectiveness of the negotiation strategies used in the bank, identify the factors influencing their success, and propose recommendations for improving this process. It also aims to extract lessons learned from the National Bank of Algeria's experience and present them as a resource for other financial institutions facing similar challenges in the area of NPLs.

The results of the study showed that negotiation is an effective tool for recovering NPLs, especially when compared to traditional legal procedures. It was found that the use of effective negotiation strategies based on cooperation and mutual interest contributes positively to increasing the rate of NPL recovery. The study also revealed that the bank's rescheduling programs and grace periods contribute to improving the ability of distressed customers to repay their debts.

Keywords: negotiation, debtors, non-performing loans, doubtful receivables, National Bank of Algeria.

فهرس المحتويات

II	شكر وعرفان
III	إهداء
VI	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
ب	أ. توطئة
ج	ب. إشكالية البحث:
د	ج. الأسئلة الفرعية
هـ	د. فرضيات البحث
هـ	هـ. أسباب اختيار الموضوع:
هـ	و. أهداف الدراسة:
و	ز. أهمية الدراسة:
و	ح. حدود الدراسة:
و	ط. منهج الدراسة:
و	ي. صعوبات الدراسة:
8	الفصل الأول: مراجعة الأدبيات
9	تمهيد
10	المبحث الأول: آلية التفاوض مع المدنيين
10	المطلب الأول: مفهوم التفاوض مع المدنيين
10	أولاً: مفهوم التفاوض
11	ثانياً: خصائص التفاوض
12	ثالثاً: أهمية التفاوض
14	المطلب الثاني: مبادئ التفاوض
14	أولاً: مبدأ القدرة الذاتية:
14	ثانياً: مبدأ المنفعة
14	ثالثاً: مبدأ الالتزام
15	رابعاً: مبدأ العلاقات المتبادلة
16	المطلب الثالث: مراحل التفاوض

فهرس المحتويات

16	أولاً: الدعوة إلى التفاوض
17	ثانياً: التدبير
17	ثالثاً: صياغة الإيجاب
18	المبحث الثاني: ماهية القروض المتعثرة
18	المطلب الأول: مفهوم القروض المتعثرة
18	أولاً: تعريف القروض المتعثرة
20	ثانياً: مراحل تعثر القروض
21	المطلب الثاني: أسباب تعثر القروض
21	أولاً: مؤشرات تعثر القروض
23	ثانياً: أسباب تعثر القروض
24	المطلب الثالث: أنواع القروض المتعثرة
24	أولاً: تصنيف الديون المتعثرة وفقاً لدرجة التخطيط
25	ثانياً: تصنيف الديون المتعثرة وفقاً لمسبباتها
26	ثالثاً: تصنيف الديون المتعثرة وفقاً لدرجة صدقها ومصداقيتها:
26	رابعا: تصنيف الديون المتعثرة حسب معيار ثباتها واستمرارها
27	خامساً: تصنيف الديون المتعثرة وفقاً لدرجة تعقدها وتشابكها
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للحقوق المشكوك في تحصيلها
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة
35	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
36	خلاصة الفصل
38	الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الجزائر - وكالة متليلي 296-
38	تمهيد
39	المبحث الأول: منهجية الدراسة
39	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الأول: نبذة تاريخية لتطور وتأسيس البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296
39	أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296
40	ثانياً: تعريف ونشأة وكالة متليلي:
40	ثالثاً: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة BNA متليلي
41	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
41	أولاً: اختيار عينة الدراسة

فهرس المحتويات

41 ثانيا: مصادر جمع المعلومات
42 ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة
43 المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296
43 المطلب الأول: دراسة حالة قرض بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296
43 أولا: دراسة حالة قرض متعثر نهائي بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296
64 ثانيا: دراسة حالة قرض متعثر قيد التسوية بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296
65 ثالثا: إجراءات المقابلة مع رئيس مصلحة الزبائن بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296 ..
91 المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
91 أولا: التعقيب على أسئلة المقابلة
95 ثانيا: خلاصة وتحليل النتائج
96 خاتمة
96 قائمة المصادر والمراجع
96 قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
94	يمثل قيم القروض قيد التسوية بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018	جدول رقم (01)
96	يمثل قيم القروض المعدومة بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018	جدول رقم (02)

فهرس الأشكال:

الصفحة	الجدول	الرقم
95	يمثل قيم القروض قيد التسوية بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018	شكل رقم (01)
97	يمثل قيم القروض المعدومة بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018	شكل رقم (02)

مقدمة

أ. توطئة

تُعتبر الحقوق المشكوك في تحصيلها، أو ما يُعرف بالقروض المتعثرة، تحديًا كبيرًا يواجه المؤسسات المالية والبنوك في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الجزائر. هذه القروض، التي يعجز المقترضون عن سدادها في الوقت المحدد، تؤثر سلبيًا على الربحية والسيولة، وتزيد من المخاطر المالية التي تتحملها المؤسسات الدائنة.

في ظل هذه الإشكالية، يبرز التفاوض كأداة فعالة ومرنة لحل النزاعات مع المدينين المتعثرين، وتجنب اللجوء إلى الإجراءات القانونية المكلفة والمعقدة. إذ يساهم التفاوض في إيجاد حلول وسطية تراعي مصالح الطرفين، وتسمح للمدين باستعادة قدرته على السداد، مع الحفاظ على علاقة إيجابية بينه وبين المؤسسة الدائنة. هذه العلاقة الإيجابية تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة المالية، وتقليل الخسائر المحتملة، وتشجيع المدين على الالتزام بتعهداته المستقبلية.

تختلف استراتيجيات التفاوض الفعالة باختلاف طبيعة وحجم الدين وظروف المدين، مما يتطلب من المؤسسات المالية تطوير آليات مرنة لتقييم كل حالة على حدة وتحديد الحلول الأنسب. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة الدائنة إعادة جدولة الديون، أو منح فترات سماح، أو حتى تخفيض قيمة الدين في بعض الحالات. كما يمكنها تقديم برامج دعم للمقترضين المتعثرين، مثل الاستشارات المالية والتدريب على إدارة الميزانية، لمساعدتهم على تحسين وضعهم المالي والقدرة على السداد.

يتأثر نجاح عملية التفاوض بعوامل خارجية متعددة، مثل الظروف الاقتصادية والتشريعية، مما يستدعي من المؤسسات المالية التكيف مع هذه المتغيرات وتطوير استراتيجياتها وفقًا لذلك. على سبيل المثال، في فترات الركود الاقتصادي، قد تحتاج

المؤسسات المالية إلى أن تكون أكثر مرونة في شروط التفاوض، وتقديم المزيد من التنازلات للمدينين المتعثرين.

في السياق الجزائري، تواجه البنوك الجزائرية، مثل البنك الوطني الجزائري، تحديات كبيرة في التعامل مع القروض المتعثرة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة والتغيرات التشريعية المستمرة. لذلك، يسعى البنك إلى تطوير استراتيجيات تفاوض فعالة، وتقديم برامج دعم للمقترضين المتعثرين، مثل إعادة الجدولة وفترات السماح، بهدف تحسين قدرتهم على سداد ديونهم والحد من حجم القروض المتعثرة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبنك الوطني الجزائري الاستفادة من تجارب البنوك الأخرى في الجزائر والعالم في مجال التفاوض على القروض المتعثرة. يمكنه تبني أفضل الممارسات وتكييفها لتناسب السياق الجزائري، مما يساهم في تحسين كفاءة عملية التفاوض وتعزيز قدرته على استرداد الديون المتعثرة.

يمثل التفاوض أداة حيوية للمؤسسات المالية في التعامل مع القروض المتعثرة. من خلال تطوير استراتيجيات تفاوض فعالة ومرنة، وتقديم برامج دعم للمقترضين المتعثرين، يمكن للمؤسسات المالية الجزائرية، مثل البنك الوطني الجزائري، تحسين قدرتها على استرداد الديون المتعثرة، وتعزيز استقرارها المالي، والمساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد.

ب. إشكالية البحث:

تواجه المؤسسات المالية، وعلى رأسها البنوك، تحديًا متزايدًا يتمثل في تراكم الحقوق المشكوك في تحصيلها، أو ما يعرف بالديون المتعثرة. هذه القروض، التي يعجز المقترضون عن سدادها في الوقت المحدد، تشكل عبئًا على الميزانيات العمومية للبنوك، وتؤثر سلبيًا على ربحيتها وسيولتها، في ظل هذه الإشكالية، تبرز الحاجة إلى إيجاد حلول فعالة لاسترداد هذه الديون المتعثرة، وتقليل الخسائر المحتملة. وتتنوع هذه الحلول بين الإجراءات القانونية

التقليدية، التي غالبًا ما تكون مكلفة ومعقدة، وبين الحلول البديلة، مثل التفاوض مع المدينين المتعثرين.

يعتبر التفاوض أداة فعالة ومرنة لحل النزاعات مع المدينين المتعثرين، حيث يساهم في إيجاد حلول وسطية تراعي مصالح الطرفين، وتسمح للمدين باستعادة قدرته على السداد، مع الحفاظ على علاقة إيجابية بينه وبين المؤسسة الدائنة، ومن هنا تبرز إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة التفاوض في حل إشكالية الحقوق المشكوك في تحصيلها في المؤسسة؟

ج. الأسئلة الفرعية

للإجابة عن هذا التساؤل المحوري الأساسي، وجب منا البحث والإجابة على عدد من التساؤلات الجزئية، وهي كالآتي:

1. ما هي استراتيجيات التفاوض الأكثر فعالية التي يستخدمها البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) في التعامل مع القروض المتعثرة، وما هي العوامل التي تؤثر على اختيار هذه الاستراتيجيات؟
2. ما هي العوامل التي تساهم في نجاح عملية التفاوض بين البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) والعملاء المتعثرين، وما هي التحديات التي تواجه هذه العملية؟
3. ما هو تأثير برامج إعادة الجدولة وفترات السماح التي يقدمها البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) على قدرة العملاء المتعثرين على سداد ديونهم؟
4. ما هي الآثار الاقتصادية والقانونية لاستخدام التفاوض كأداة لحل إشكالية القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي)؟
5. ما هي الدروس المستفادة من تجربة البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) في استخدام التفاوض لحل إشكالية القروض المتعثرة، وكيف يمكن تعميم هذه التجربة على المؤسسات المالية الأخرى في الجزائر؟

د. فرضيات البحث

وللإجابة على إشكالية والتساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** التفاوض يلعب دورًا فعالاً في حل إشكالية الحقوق المشكوك في تحصيلها في البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي)، مما يساهم في تحسين نسبة استرداد الديون المتعثرة وتقليل الخسائر المحتملة.

* الفرضيات الجزئية:

- **الفرضية الجزئية الأولى:** استخدام استراتيجيات التفاوض التعاونية والمبنية على المصلحة المشتركة يؤدي إلى زيادة نسبة استرداد الديون المتعثرة في البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) مقارنة بالاستراتيجيات التقليدية القائمة على المواجهة.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** برامج إعادة الجدولة وفترات السماح التي يقدمها البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) تساهم في تحسين قدرة العملاء المتعثرين على سداد ديونهم وتقليل نسبة التعثر.

- **الفرضية الجزئية الثالثة:** هناك علاقة إيجابية بين مهارات وقدرات المفاوضين في البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) ومستوى نجاح عملية التفاوض في استرداد الديون المتعثرة.

هـ. أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى الاهتمام الشخصي والمهني بمشكلة الحقوق المشكوك في تحصيلها، والرغبة في المساهمة في إيجاد حلول فعالة لهذه المشكلة التي تؤرق العديد من المؤسسات. كما يعود الاختيار إلى الاحتياج للرصيد المعرفي في هذا المجال، والحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لتطوير آليات التعامل مع هذه الحقوق.

و. أهداف الدراسة:

مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقييم فعالية التفاوض كأداة لحل إشكالية الحقوق المشكوك في تحصيلها في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد أفضل استراتيجيات التفاوض التي يمكن استخدامها مع المدينين لتحصيل هذه الحقوق.
- اقتراح آليات لتطوير عملية التفاوض مع المدينين في المؤسسة، بهدف تحسين كفاءتها وفعاليتها.

ز. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الآثار السلبية للحقوق المشكوك في تحصيلها على الأداء المالي للمؤسسة، حيث تؤدي إلى تراجع الإيرادات والأرباح، وتزيد من مخاطر الخسائر المالية. كما تؤثر هذه الحقوق على قدرة المؤسسة على الحصول على التمويل اللازم لعملياتها، وتضعف ثقة المستثمرين والدائنين في المؤسسة.

ح. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي 296 بلدية متليلي ولاية غرداية.

- **الحدود الزمانية:** لقد دراستنا بمراحل زمنية شهدت زيارة ميدانية كانت بمثابة دراسة استطلاعية وبعد ذلك تم تحديد عينات البحث ومن ثم تطبيق أداة الملاحظة الميدانية بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي 296 بلدية متليلي ولاية غرداية وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية ما بين 2024/03/01 إلى غاية 2024/04/15.

ط. منهج الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث سيتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع إدارة المؤسسة قيد الدراسة، وتحليل الوثائق والسجلات المتعلقة بالحقوق المشكوك في تحصيلها. أو القروض المتعثرة.

ي. صعوبات الدراسة:

قد تواجه الدراسة بعض الصعوبات، مثل صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من الإداريين، وعدم تعاون بعضهم في إجراء المقابلات. كما قد تواجه الدراسة صعوبة في الوصول إلى بعض الوثائق والسجلات المتعلقة بالحقوق المشكوك في تحصيلها. عدم وجود دراسات سابقة تتناول التفاوض كآلية لحل اشكالية الحقوق المشكوك فيها.

الفصل الأول: مراجعة الأدبيات

تمهيد

تعتبر الحقوق المشكوك في تحصيلها أو ما يسمى بالقروض المتعثرة إحدى التحديات الكبرى التي تواجه البنوك والمؤسسات المالية في مختلف أنحاء العالم، حيث هذه القروض، تعني تأخر المدينين عن سداد التزاماتهم المالية لفترات زمنية طويلة، تمثل عبئاً مالياً كبيراً قد يؤدي إلى خسائر فادحة ويهدد الاستقرار المالي للمؤسسات المعنية وفي ظل هذه الظروف، يصبح التفاوض مع المدينين أداة حيوية وإستراتيجية فعالة للمساعدة في تقليل الأضرار وإعادة هيكلة الديون بما يحقق مصالح الأطراف المختلفة.

عليه يشهد العالم المالي تزايداً في أهمية عمليات التفاوض كآلية لحل المشكلات المتعلقة بالقروض المتعثرة، حيث يمكن للتفاوض المدروس والممنهج أن يوفر حلاً توازن بين الحفاظ على حقوق الدائنين وتخفيف العبء عن المدينين. يشمل ذلك وضع خطط سداد مريحة، وتخفيض أسعار الفائدة، أو حتى إعادة جدولة الديون بطرق تضمن استدامة السداد وتقلل من احتمالات التعثر مجدداً.

يهدف هذا الفصل إلى استكشاف دور التفاوض مع المدينين في حل إشكالية القروض المتعثرة من خلال تحليل الأبعاد النظرية والممارسات العملية لهذه العملية، ولإحاطة بهذه الأبعاد تم تقسيم هاذ الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: آلية التفاوض مع المدينين

المبحث الثاني: ماهية القروض المتعثرة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

المبحث الأول: آلية التفاوض مع المدينين

تفاوض المدينين يمثل جزءاً أساسياً من عملية إدارة الديون والتعامل مع المديونية. بحيث يتم تفاوض المدينين عادة عندما يجد المدين نفسه في صعوبة في سداد الديون بالكامل أو في الوقت المحدد المتفق عليه، تفاوض المدينين يبدأ عادة بتحليل الوضع المالي للمدين وتقديم عروض لتسوية الديون بمرونة. وعليه وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم محاور آلية التفاوض مع المدينين.

المطلب الأول: مفهوم التفاوض مع المدينين

في هذا المطلب سوف التعرف على مفهوم التفاوض (أولاً)، خصائصه (ثانياً) وأهمية التفاوض (ثالثاً).

أولاً: مفهوم التفاوض

1. تعريف التفاوض (لغة واصطلاحاً)

أ. لغة: يقال فوض (فوض تفويضاً) إليه الأمر، في اللغة العربية صيره إليه وجعله الحاكم فيه. (تفاوض) القوم في كذا فافوض فيه بعضهم بعضاً. (تفاوضوا في الحديث) أخذوا فيه. (مفاوضة العلماء) محادثتهم ومذاكرتهم في العلم، يأخذ كل ما عند غيره، ويعطي ما عنده.¹

ب. اصطلاحاً:

- جاء في لسان العرب في مادة (مفاوضة): تفاوض الشريكان في المال إذا اشتركا فيه، وفافوضه في الأمر أي جراه.

- أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة التفاوض تحمل معنيين: الأول هو التجارة، أي عملية الشراء والبيع، لقيمة منقولة أو عملية تداول الأوراق التجارية. الثاني هو التفاوض، أي

¹ علي أحمد صالح، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012. ص 46

العملية التي تتضمن سلسلة من المحادثات وتبادل وجهات النظر، وبذل العديد من المساعي من الطرفين.

- بالفرنسية تعرف Négociation بأنها محادثة بهدف التوصل إلى اتفاق.¹

ثانياً: خصائص التفاوض

- التفاوض تصرف إرادي لا مجال فيه للإجبار أو الإكراه فالتفاوض لا يحدث إلا عندما تتجه إرادة الطرفين إلى الدخول في التفاوض بهدف إبرام عقد معين. التفاوض مرحلة تمهيدية للتعاقد حيث بمقتضاه تبدأ مسيرة تبادل وجهات النظر وتنظيم علاقات الأطراف المتفاوضة تمهيداً لإبرام العقد النهائي.²

- التفاوض على العقد له نتيجة احتمالية أي أن النتيجة النهائية للأطراف هي نتيجة احتمالية قد تتحقق وقد لا تتحقق فليس كل تفاوض يؤدي أكله بل قد ينتهي التفاوض إلى لا شيء. وبالرغم من أن نتيجة التفاوض دائماً احتمالية، إلا أن الاتفاق على التفاوض لا يعتبر من عقود الغرر أو العقود الاحتمالية، أي العقود التي يكون أحد الالتزامات فيها متوقفاً في وجوده أو مقداره على أمر غير محقق الوقوع أو غير محدد وقت وقوعه.

- التفاوض على العقد يقوم على المبادلة والأخذ والعطاء وهي الآلية التي يتم بها تقريب وجهات النظر المختلفة للأطراف المتفاوضة وذلك عن طريق تبادل العروض والمقترحات.

- التفاوض على العقد يتم باتفاق أطرافه سواء كان ذلك الاتفاق كتابياً أو شفويًا ولا يتصور حدوث تفاوض دون اتفاق مسبق، ويدل الواقع العملي على أن التفاوض يتم عادة بقيام أحد الأشخاص بعرض فكرة التعاقد على أشخاص آخرين فإذا تمت الموافقة على إبرام هذا العقد من حيث المبدأ وكان هذا العقد بحاجة إلى إعداد وتحضير، فإنهم يتفقون على الدخول بشأنه

¹ محمد حتاتي، محاضرات مقياس تقنيات التفاوض وإبرام العقود، مطبوعات جامعة الجلفة، الجزائر، 2019. ص 03

² صليحة بن أحمد، المسؤولية المدنية في حالة قطع المفاوضات، رسالة ماجستير في الحقوق، اختصاص: إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2006/2005. ص ص: 10-12

في تفاوض لمناقشة شروطه وتحديد تفاصيله، وهذا ما يميز التفاوض عن غيره من الأعمال التي تتم بالمصادفة دون اتفاق سابق بين أطرافه.¹

- التفاوض على العقد ثنائي الجانب على الأقل فلا جدال من أن التفاوض على العقد ثنائي الجانب بلا شك، أي أنه يتم من خلال جانبيين أو أكثر بالنقاش والتحاور وجها لوجه وإما بطريقة المراسلة إذ لا يتصور أن يحدث مفاوضات مع النفس لأن التفاوض يقوم على أساس تقريب وجهات النظر المختلفة.²

- التفاوض هو تبادل إرادي بين الأطراف المعنية، يتم فيه مناقشة الشروط والتفاصيل المتعلقة بإبرام عقد محدد. يعتبر التفاوض مرحلة أولية في عملية الاتفاق والتعاقد، حيث يبدأ الطرفان في تبادل الآراء والمقترحات بهدف التوصل إلى اتفاق نهائي.

- رغم أن نتيجة التفاوض غالبًا ما تكون احتمالية، إلا أن الاتفاق على البدء في التفاوض لا يعتبر من العقود الاحتمالية. يتم التفاوض باتفاق أطرافه، سواء كان ذلك بشكل كتابي أو شفوي، ويتم ذلك بعد أن يقوم أحد الأطراف بعرض فكرة التعاقد على الأطراف الأخرى.

- يتم التفاوض على العقد بشكل ثنائي الجانب على الأقل، حيث يشارك فيه جانبان أو أكثر في مناقشة الشروط والتفاصيل. يتم ذلك عادةً من خلال جلسات مباشرة أو عبر وسائل الاتصال الإلكتروني، حيث يتم التفاوض وجها لوجه أو عبر المراسلة.³

ثالثاً: أهمية التفاوض

الأمر الذي يستوجب بيان أهمية التفاوض والتي تتلخص بما يلي:⁴

¹ متولي عبد القادر، اقتصاديات النقود والبنوك، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2020. ص 63

² يسري عوض عبد الله، العقود التجارية، الدولية مفاوضاتها، دراسة تحليلية على ضوء نظرية العقد في التشريع الإسلامي، السودان، 2009. ص 118

³ لبنى حمزة، التنظيم القانوني لمرحلة المفاوضات في العقود، مذكرة ماستر في القانون، اختصاص: قانون أعمال، جامعة 08 ماي 1945 قالمه، 2021/2020. ص 09

⁴ ثابت عبد الرحمان، التفاوض مهارات واستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001. ص 13

- 1- أن التفاوض هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر في النفوس.
 - 2- أن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
 - 3- أن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
 - 4- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم الفعال بين بني البشر رغم اختلافاتهم الثقافية والعقائدية.
 - 5- إن أهمية التفاوض تبرز من خلال توفير الجهد والوقت الذي يستنفذ في غير الصالح العام، وكم من حروب امتدت سنين طويلة حطت رحالها وقت حصول المفاوضات بين المتحاربين.
 - 6- أن التفاوض كوسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخنق الأزمات، يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض، في حين أن الوسائل الأخرى تعمق الجراحات.
 - 7- تتبع أهمية التفاوض من اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات ووسائل الإعلام بتدريسه، وإفراد مساحة واسعة له في الخطط الدراسية، والحث على الأخذ به لحل المشاكل، والإشادة بالمفاوضين الناجحين.
- إن ما سبق يؤكد وجوب إيلاء التفاوض أهمية كبرى، واعتباره مفتاح الأبواب الموصدة التي من خلفها المشاكل المعقدة، والأزمات الخانقة، وهو الطريق المؤدي إلى الألفة، والسبيل لإحلال الوفاق، وإشارة المرور لهروب الخصام، والقارب الذي يحمل الرضا نتيجة الوصول إلى التوازن في المطالب بعد كل عملية تفاوضية.¹

¹ حاج سليمان وآخرون، محاضرات: تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعات جامعة تلمسان، الجزائر، 2022/2021. ص17

المطلب الثاني: مبادئ التفاوض

هناك عدد من المبادئ التي تحكم التفاوض في أي مجال من مجالات الحياة المختلفة، والتي يجب على الأطراف المتفاوضة أن تأخذها بعين الاعتبار عند ممارسة العملية التفاوضية، وتتمثل هذه المبادئ بالآتي:¹

أولاً: مبدأ القدرة الذاتية:

يتعلق هذا المبدأ بقدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها، وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر، من حيث أنماط تفكيره وسلوكه. كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض، ومهاراته في الاتصال والحوار وقدرته على الإقناع والتأثير والتكيف مع المواقف. وبصفة عامة فإن هذا المبدأ يركز على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.²

ثانياً: مبدأ المنفعة

يركز هذا المبدأ على الفوائد والمنافع التي يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيقها من عملية التفاوض. وتختلف هذه المنفعة باختلاف ظروف وطبيعة العملية التفاوضية، فقد تكون المنفعة الحصول على ربح، وقد تكون التقليل من الأضرار والخسائر التي يمكن أن تزداد في حال عدم اللجوء للتفاوض.

ثالثاً: مبدأ الالتزام

يتضمن هذا المبدأ الالتزام الكامل لدى كل طرف من أطراف التفاوض، بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية، وبتنفيذ ما يتم التوصل

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، التفاوض مهارات واستراتيجيات، دار الإسكندرية للطباعة والنشر، الدار الجامعية، مصر، 2021، ص44

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص45

إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض، ومع احترام المواعيد المحددة بأوقاتها من ناحية أخرى.¹

رابعاً: مبدأ العلاقات المتبادلة

يقوم هذا المبدأ على التأكيد على أهمية الأخلاق في التعامل أثناء وبعد المفاوضات. وعلى الرغم من شرعية المناورة والمحاورة، إلا أن الخداع المتعمد والغش والتضليل يجب ألا يكون السمة المميزة للعملية التفاوضية، فالمفاوض أولاً وأخيراً هو واجهة المنظمة أو الدولة التي يمثلها، وصورتها التي ينظر إليها الجميع. إن هذه المبادئ في حد ذاتها، تتصل فيما بينها بقنوات تعبر في نهاية الأمر إذا تم مراعاتها، عن مفاوضات موضوعية وذات نتائج مرضية، وتحدد الاتجاه الصحيح لأنشطة عملية التفاوض في الممارسات العملية. ويمكن تلخيص المبادئ في النقاط التالية:²

- أن يكون المفاوض على استعداد دائم للتفاوض في أي وقت.
- أن يتمسك المفاوض بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- الحرص وعدم إنشاء ما لديه من وسائل دفعة واحدة.
- يجب أن يتفاوض من مركز قوة.
- يجب أن يقتنع المفاوض بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- عليه أن يستخدم أساليب غير مباشرة في التفاوض وكسب نقاط تفاوضية كلما أمكن ذلك.
- يجب تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً حيث يتقبل الرأي الذي يتبناه المفاوض.
- يجب على المفاوض أن يكون هادئ الأعصاب ويبتسم فذلك مفتاح النجاح في المهمة التفاوضية.

- يجب أن يكون المفاوض دائم التفاؤل ويقابل الانتقادات الظالمة برياسة المحاسبة فالهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

¹ هبال عادل، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة،

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 45

- أن يتمتع المفاوض بالتجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- يجب ألا يتحلى المفاوض بالمظهر الأنيق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي الجلسات الرسمية كافة.
- يجب أن يستمتع المفاوض بالعمل التفاوضي.
- يجب أن يعرف المفاوض أنه لا بأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة.
- يجب على المفاوضة ألا ينخدع بمظاهر الأمور والاحتياطات الدائم من عكسها.¹

المطلب الثالث: مراحل التفاوض

إن عملية التفاوض مزيج بين العلم والفن والدراية والتدريب، ومن ثم فلا يمكن قبول حدوثها على علاتها، بل تحتاج إلى إعداد ودراسة في كافة مراحلها، وسنحاول فيما يلي إبراز كل مرحلة:²

أولاً: الدعوة إلى التفاوض

تعتبر الدعوة إلى التفاوض بمثابة المبادرة الأولى في السعي إلى تحضير المفاوضات من أجل إبرام العقد، وتصدر الدعوة إلى التفاوض من أحد الطرفين، يعلن فيها عن رغبته في التفاوض دون أن يحدد الشروط الجوهرية للعقد المراد إبرامه، ودون أن يعلن فيها عن إرادته الباتة والنهائية في إبرام العقد، وتهدف الدعوة إلى التفاوض إلى استطلاع الرأي الآخر، وجس نبض من يستجيب للدعوة، للوقوف على مدى استعداده للتعاقد ولا تتضمن الدعوة إلى التفاوض إرادة نهائية عازمة على التعاقد، ولا تتضمن الدعوة إلى التفاوض اتصال بين الطرفين، لمناقشة وتحديد شروط العقد المزمع إبرامه في المستقبل، فإذا ما استجاب الطرف الآخر إلى هذه الدعوة فإن مرحلة المفاوضات التمهيديّة تبدأ بين الطرفين.

¹ حاج سليمان وآخرون، مرجع سابق، ص 16

² سيد عليوة، مهارات التفاوض والجوانب القانونية للتعاقد، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، مصر، 2013. ص 26

ثانيا: التدبير

هي مرحلة هامة ودقيقة، حيث يتم التفاهم على العناصر الأساسية للعقد المرتقب ومناقشة الشروط والبنود بدرجة واقعية وعملية، يكون ذلك باستخدام أسلوب الاقناع والاعتدال والصبر، كذلك الابتعاد عن التشدد والصرامة والتعقيد والصعوبة. رغم دقة هذه المرحلة من أجل توضيح العناصر الأساسية للعقد المراد إبرامه، إلا أن عناصر الاتفاق لا تكون ملزمة للطرفين، لأنها عبارة عن نوع من التفاهم قبل التعاقد، إلا أنه قد تسفر المفاوضات على عرض جازم وكامل من أحد الأطراف، فيعد هذا إيجابا باتا وقد لا تسفر على هذا العرض البات فلا ينعقد العقد، لذلك ذكر الخبراء أنه في حالة عدم التفاهم قبل التعاقد خاصة في حالة الصفقات السريعة التي تتطوي في الغالب على الكثير من الخسائر والمخاطر، يستحسن الاستعداد الدائم لاتخاذ قرار قطع المفاوضات، لأن مفاوضات فاشلة خير من عقد فاشل، بحيث يكون هذا مصدرا للمشاكل والمنازعات والخصومات المكلفة.¹

ثالثا: صياغة الإيجاب

في مرحلة صياغة الإيجاب يقوم الطرفان بصياغة مشروع العقد النهائي استعدادا لتوجيهه للطرف الآخر، في شكل إيجاب نهائي للعقد وهو ما يحدث عمليا في المفاوضات على الصفقات الكبرى، ففي هذه المرحلة، يخرج الطرفان من دائرة جس النبض، وتقديم العروض والعروض المقابلة، ويدخلا في مرحلة صياغة الإيجاب النهائي التي تخول لأحد الطرفين، الحق في وضع صيغة نهائية للإيجاب، وفقا لما توصل إليه الطرفان من حلول أثناء المفاوضات.²

¹ سهيلة دحداح، الإطار القانوني للفترة ما قبل التعاقد، مذكرة ماستر في القانون، جامعة بجاية، الجزائر، 2013. ص 09

² لبنى حمزة، مرجع سابق، ص 19

المبحث الثاني: ماهية القروض المتعثرة

في العصر الحديث، تلعب البنوك والمؤسسات المالية دورًا حيويًا في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية للشركات والأفراد. ومع ذلك، فإن هذه العملية تأتي مع مخاطر محتملة تتعلق بقدرة المقترضين على سداد القروض في الوقت المحدد. تظهر هذه المخاطر بوضوح في حالات تعثر القروض، حيث يعجز المقترضون عن الوفاء بالتزاماتهم المالية تجاه المقرضين.

في هذا المبحث، سنقوم باستكشاف ماهية القروض المتعثرة من خلال تقديم تعريفات ومفاهيم متعددة، بالإضافة إلى تصنيف أنواع القروض المتعثرة واستعراض أبرز الأسباب التي تؤدي إلى تعثر القروض. سنسلط الضوء أيضًا على الفرق بين القروض المتعثرة والقروض المعدومة، مع توضيح المعايير الدولية والمحلية المستخدمة لتحديد وتصنيف هذه القروض.

المطلب الأول: مفهوم القروض المتعثرة

في هذا المطلب سوف نتعرض لتوضيح الحقوق المشكوك في تحصيلها أو ما يسمى بالقروض المتعثرة على النحو التالي:

أولاً: تعريف القروض المتعثرة

القروض المشكوك في تحصيلها مصطلح يستعمل عادة من قبل بنوك الشرق الأوسط للقروض التي أخفق المقترض سدادها للبنك أما بالنسبة للبنوك الجزائرية فتستعمل مصطلح القروض المتعثرة، وعليه وفي هذا العنصر سوف نحاول إزالة الغموض عن هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

- "هي اخفاق المقرض في سداد التزاماته للبنك في ميعادها المحدد سواء كان ذلك بسبب مقبول أو غير مقبول أو بسبب ممانلة المقرض أو أمور خارجة عنه".¹
- "هي تلك المديون غير العاملة والتي إذا أهملت أو لم تعالج أسبابها فإنها تنخفض في تصنيفها إلى ديون مشكوك في تحصيلها وإذا استمر إهمالها أو عدم معالجتها فإنها تصبح ديونا رديئة أو هالكة أو معدومة".²
- "هي تلك القروض التي تعرضت اتفاقيات دفعها بين البنك وزبونه الى مخالقات أساسية، نتج عنها عدم قدرة البنك على تحصيل القرض وفوائده مما يجعل احتمالات خسارة البنك واردة".
- وجاء تعريف القرض المتعثر بأنه الدين الذي يعتبره البنك بعد دراسة المركز المالي للعميل وضمانات الدين انه على درجة من الخطورة لا يتسنى معه تحصيله خلال فترة معقولة.³
- كما ينظر إلى القرض المتعثر بأنه القرض الذي وصل إلى مرحلة صار وضعه فيها غير متوافق مع الشروط الواردة في اتفاقية القرض الأصلية.⁴
- إذن من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تعثر سداد الديون يشمل:
- عدم مقدرة المقرض على سداد الديون وفوائدها؛
- عدم قدرة المقرض على الالتزام بالأقساط المتفق على تسديدها؛
- تأخر المقرض في تسديد الدين أو فوائده في الوقت المحدد.⁵

¹ فريدة عيد، أثر المتعثر ربحية البنوك التجارية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA، وكالة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، اختصاص: اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023/2022. ص16

² Edward I. Altman, Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, The journal of Finance, Vo. 23, No.

³ Jack Rodman, "Asia's Non Performing Loans : Can the Problem Be Solved" , Ernest and Young, Tokyo, 2002. P02

⁴ Peter Rose, "Commercial Bank Management", International Edition, New York, 2002, P118

⁵ فريدة عيد، مرجع سابق، ص16

ومما سبق يمكن تعريف القروض المتعثرة على أنها: "تلك المقرض التي حان موعد استحقاقها ولم يسدد أصل الدين والفائدة المستحقة عليه".

ثانياً: مراحل تعثر القروض

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

1. مرحلة حدوث العارض:

تُعتبر هذه المرحلة البداية الفعلية للتعثر المالي، حيث يحدث حادث غير متوقع يُعتبر اختباراً لإدارة المشروع. إذا توقعته الإدارة وأدركت خطورته، يمكن تجنب التعثر، أما إذا أغفلته واستهانت به، يبدأ التعثر. مثال على ذلك هو ظهور التزام غير مخطط له أو الدخول في التزامات لا تحقق عائداً سريعاً.

2. مرحلة تجاهل الوضع القائم:

في هذه المرحلة، يدرك المسؤولون عن إدارة البنك والمشروع خطورة الأسباب التي تؤدي إلى التعثر، لكنهم يتجاهلون ذلك، مما يؤدي إلى تفاقم الوضع.

3. مرحلة استمرار التعثر والتهوين من خطورته:

تزداد الأمور سوءاً في هذه المرحلة، حيث يستمر تجاهل المسؤولين لخطورة الوضع، ويفشلون في اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلة.

4. مرحلة التعايش مع التعثر:

تعد هذه المرحلة الأخطر، حيث يصبح التعثر جزءاً من الحياة اليومية للمشروع، ويقترّب المشروع من الإفلاس.²

¹ عبد الهادي قدي، المدخل السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020. ص56

² عبد الهادي قدي، مرجع سابق، ص57

5. مرحلة حدوث الأزمة المدمرة: في هذه المرحلة، تصل أخبار تعثر المشروع إلى المتعاملين معه، وتبدأ عملية المطالبات المالية.

6. مرحلة معالجة الأزمة أو تصفية المشروع: يتم استدعاء خبراء ومتخصصين لدراسة أسباب التعثر ومعالجتها، سواء عبر عمليات الدمج أو التصفية، أو إعادة المشروع إلى مساره الطبيعي وتمكينه من النمو والتوسع وسداد التزاماته المستحقة بعد إعادة جدولتها بما يتناسب مع قدرته الجديدة على السداد.

المطلب الثاني: أسباب تعثر القروض

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

أولاً: مؤشرات تعثر القروض

هناك عدة مؤشرات للكشف المبكر عن القروض المتعثرة يمكن استخدامها كأدوات في تسهيل عملية التشخيص المبكر لحالات تعثر القروض:¹

1- مؤشرات تتعلق بمعاملات المقرض مع البنك:

أ. مؤشرات متعلقة بحساب المقرض لدى البنك:

- إصدار شيكات على حساب القرض أو الحسابات الأخرى للعميل بأكثر ما تسمح به الأرصدة المتوفرة حسابه؛

- وجود حركات سحب من الحسابات لا تتناسب مع طبيعة عمل المقرض من جهة والأرصدة المتوفرة في هذه الحسابات من جهة أخرى؛

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

ب. مؤشرات متعلقة بطلبات المقرض:

- تقدم المقرض بطلبات متكررة والزيادة سقف التسهيلات؛

¹ محمد كمال، إدارة الائتمان المصرفية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016. ص183

- الاعتماد بكثرة على القروض قصيرة الأجل.

ج. مؤشرات متعلقة بالضمانات:

- تراجع القيمة الاسمية للضمانات؛

- طلب العميل استبدال الضمانات العينية بضمانات الشخصية؛

- التباطؤ في تقديم الضمانات اضافة عند طلبها من طرف البنك؛

- مؤشرات البيانات المالية للمقترض.

2. مؤشرات مستدله من البيانات المالية للمقترض:¹

أ. مؤشرات تعثر القروض من خلال الميزانية:

- تدهور مركز العميل؛

- الزيادة الكبيرة في المخزون السلعي؛

- تراجع حقوق الملكية (حقوق المساهمين)؛

- ارتفاع مديونية الشركة؛

- انخفاض نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول.

ب. مؤشرات تعثر يستدل عليها من جدول حسابات النتائج:

- تراجع حجم المبيعات؛

- تركيز المبيعات على عدد محدد من الزبائن؛

- زيادة في المبيعات مع انخفاض الارباح.

ج. مؤشرات أخرى غير مالية:

- انسحاب أحد الشركاء الرئيسيين أو وفاة صاحب المشروع المتضامن المدير صاحب خبرة بنشاط

المشروع؛

- استفسار الدائنين على وضعية المؤسسة المتعثرة؛

¹ محمد كمال، مرجع سابق، ص 184

- عدم استجابة ملاك المؤسسة المتعثرة لطلبات البنك بتقديم تقارير دورية عند النشاط، وعدم تسهيل مهمته في البحث والوقوف على نتائج نشاط المؤسسة؛
- تغيير الشكل القانوني للمؤسسة الاقتصادية بسبب الضمانات.

ثانياً: أسباب تعثر القروض

تُعتبر الديون المتعثرة أزمة كبيرة تواجه البنوك في نشاطاتها اليومية، حيث تؤدي إلى تجميد جزء هام من أموال البنك نتيجة لعدم قدرة العملاء على تسديد القروض وفوائدها. يمكن أن تعزى أسباب تعثر القروض وعدم سدادها في مواعيد استحقاقها إلى مجموعة متنوعة من العوامل، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. أسباب متعلقة بالبنك:¹

- سياسات الإقراض غير الملائمة: قد تعتمد بعض البنوك على سياسات إقراض تفتقر إلى الصرامة والدقة في تقييم المخاطر، مما يؤدي إلى منح قروض لمقترضين غير مؤهلين.
- ضعف إدارة المخاطر: عدم وجود نظم فعالة لإدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تراكم الديون المتعثرة، حيث يفشل البنك في التنبؤ بالمخاطر المحتملة أو التعامل معها بشكل صحيح.

- الرقابة الضعيفة: غياب الرقابة الفعالة من قبل إدارة البنك على العمليات الائتمانية قد يسهم في تزايد حالات تعثر القروض.

2. أسباب متعلقة بالمقترض:²

- سوء إدارة الأموال: قد يكون لدى بعض المقترضين نقص في الكفاءة الإدارية أو الخبرة اللازمة لإدارة أموالهم بشكل فعال، مما يؤدي إلى تعثرهم في سداد القروض.

¹ فاطمة بن شنة، إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009. ص 62

² فريد راغب، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مخاطر البنوك، مؤسسة شباب الجامعة، 2020. ص 23

- التغيرات المالية الشخصية: فقدان الوظيفة، الطلاق، أو الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تؤدي إلى تغيرات في الوضع المالي للمقترض تجعل من الصعب عليه الوفاء بالتزاماته.
- الإفراط في الاقتراض: بعض المقترضين قد يلجؤون إلى الاقتراض بشكل مفرط، متجاوزين قدرتهم على السداد.

3. أسباب أخرى:

- الأوضاع الاقتصادية العامة: الركود الاقتصادي، التضخم، أو تقلبات السوق يمكن أن تؤثر على قدرة الأفراد والشركات على سداد ديونهم.
- التغيرات في السياسات الحكومية: تغييرات في التشريعات أو السياسات الحكومية المتعلقة بالضرائب، أو القوانين المالية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على قدرة المقترضين على السداد.
- الكوارث الطبيعية والأزمات:

الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية العالمية (مثل جائحة كورونا) قد تؤدي إلى تعثر واسع النطاق في سداد القروض بسبب تأثيرها على الدخل والإنتاجية.¹

المطلب الثالث: أنواع القروض المتعثرة

أولاً: تصنيف الديون المتعثرة وفقاً لدرجة التخبط

تنقسم الديون المتعثرة وفقاً لهذا التصنيف إلى نوعين هما:²

أ- ديون متعثرة مخططة مرحلياً:

¹ مفيد الظاهر، العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والدراسات، جامعة النجاح الوطنية، مج21، ع02، 2018. ص519

² محسن أحمد، الديون المتعثرة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016. ص59

وهي ديون ذات طابع خاص معروفة مقدما ومنتبأ بها نتيجة حدوث فجوة متوقعة ما بين الاستخدامات والموارد، سواء كان ذلك في شكل زمني يرتبط بتوقيت حدوث تدفق خارجي ومدى قدرة المشروع على تغطية هذه الفجوات.

ب- ديون متعثرة عشوائية الحدوث:

وهي تلك الديون التي تحدث بشكل عارض حيث يفاجئها المشروع بحوادث يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، والتي تؤدي إلى حدوث خسارة ضخمة وغير محتملة تصيب المشروع وتؤدي إلى اختلال موارده وإلى عدم قدرته على سداد التزاماته.

ثانيا: تصنيف الديون المتعثرة وفقا لمسبباتها

وفقا لهذا الأساس يتم تقسيم الديون المتعثرة إلى قسمين أساسيين:

1- الديون المتعثرة التي أوجدها عوامل ذاتية: هي تلك العوامل الخاصة بالمشروع وكانت سببا مباشرا في تعثر سداد الديون سواء كان ذلك عن عمد أو عدم معرفة أو عن عدم اهتمام والتي من بينها الآتي:¹

- الخلل في إعداد دراسات الجدوى التي أعدها المشروع من ذاته.
- عدم الالتزام بالتوقعات المحددة بالبرامج التنفيذية الخاصة بتنفيذ المشروع الاستثماري واستغراقه وقتا أطول وعدم استكمال خطوط إنتاجه ووحداته المتكاملة التي تعتمد كل منها على الأخرى.
- عدم تقديم بيانات ومعلومات صحيحة مناسبة وكافية عن المشروع المقترض واخفاء بيانات معينة عن البنك عند طلب التمويل وإظهار الأوضاع على غير حقيقتها.
- استخدام جانب كبير من رأس المال العامل الخاص بالمشروع في التوسع في تمويل استثمارات طويلة الأجل لتوسيع طاقة المشروع الإنتاجية.

¹ محسن أحمد، مرجع سابق، ص 61

2- الديون التي أوجدتها عوامل خارجية: وهذا النوع ينصرف إلى البيئة المحيطة بالمشروع والمتصلة به من البنوك وموردين وموزعين وجهات حكومية وهذا النوع من الديون يحدث نتيجة لعوامل خارجية خارجة عن إرادة المشروع المتعثر ذاته.

ثالثا: تصنف الديون المتعثرة وفقا لدرجة صدقها ومصداقيتها:

وفقا لهذا الأساس يتم تقسيم أنواع الديون المتعثرة إلى نوعين أساسيين هما:

1- ديون متعثرة وهمية خداعية: وهي كثيرا ما يقوم بها بعض المستثمرين الأجانب حيث تقوم بعض الشركات متعددة الجنسيات والمغامرون الأجانب والعصابات الدولية بانتهاز فرص احتياج الدول النامية إلى عدد من المشروعات و إقامة هذه المشروعات فيها للاستفادة من المزايا والإعفاءات والدعم المالي الذي تقدمه وتقوم هذه المشروعات باستنزاف رأس المال والعائد المحقق وتحويله في شكل أرباح إلى الخارج وبعد انتهاء فترتي الدعم والإعفاء يقوم المستثمرين بإعلان تعثر المشروع وافلاسه وقد يزداد الوضع تقاعما عندما تقوم العصابات الدولية باستخدام المشروعات المقامة كغطاء وواجهة لتغطية نشاط إجرامي تقوم به.¹

2- ديون متعثرة حقيقية فعلية: وهي تلك الديون التي تحدث فعلا وليست عن عمد وتخطيط بل ترجع إلى أسباب حقيقية وفعالية وكعارض لنشاط الاقتصادي الذي يمارسه العميل ومن ثم يتم معالجتها بمعالجة هذه الأسباب.

رابعا: تصنيف الديون المتعثرة حسب معيار ثباتها واستمرارها

وفقا لهذا الأساس يتم التفرقة بين نوعين من الديون المتعثرة وهما:²

¹ هبال عادل، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

اختصاص، بنوك، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011/2012. ص54

² محسن أحمد، مرجع سابق، ص63

1- **الديون المتعثرة العارضة:** أي تلك التي تحدث بشكل عارض ونتيجة الممارسة النشاطية للمشروع ويسهل التغلب عليها نظرا لأن أسبابها عارضة وبسيطة.

2- **الديون المتعثرة الدائمة:** هي تلك الديون التي تتصل بأسباب هيكلية وبالتالي تأخذ وقت طويل في معالجتها لأنها تتطلب إصلاحا جذريا وهيكليا يحتاج إلى جهد كبير سواء في القيام به أو في إقناع القائمين على المشروع باستخدامه أو قبوله كعلاج حالة التعثر التي أصابت المشروع.

خامسا: تصنيف الديون المتعثرة وفقا لدرجة تعقدتها وتشابكها

ووفقا لهذا الأساس يتم تصنيف الديون المتعثرة إلى نوعين هما:¹

أ- **ديون بسيطة سهلة التعامل معها:** هذا النوع عادة ما تكون قيمته ومبلغه بسيط ومدته قصيرة ويستخدم في تمويل قصير أو متوسط الأجل، أي القيام بعمليات الصيانة الدورية والتجديد ولكن نتيجة لظروف عرضية طارئة ومؤقتة حدث له التعثر، ونظرا لبساطة أسبابها وآثارها يسهل علاجها والقضاء عليها وتجنب المشروع مخاطرها وبالتالي استعادة حيويته ونشاطه بعد القضاء على هذه الظروف العارضة.

ب- **ديون متعثرة معقدة:** هذا النوع من الديون المتعثرة يكون الغالب فيها أنها متعددة الأطراف خاصة من جانب المقرضين أي أن الغالب عليها أنها قروض مشتركة ولسبب أو لآخر تعثر العميل في سدادها وأصبح كل مقرض يطالب باتخاذ إجراء معين ومحدد ضد العميل المقترض، ولكل منهم آراؤه واتجاهاته كما يكون مبلغه ضخم وتفصيله وشروطه متعددة ومختلفة وغير واضحة ومتداخلة نظرا لتدخل وتشابك أسبابها بنتائجها ومظاهرها بعواملها ويتحول السبب فيها إلى نتيجة والعكس صحيح أيضا وبالتالي يصعب التعامل معها ويحتاج إلى خبرة ودراية كاملتين لدراستها دراسة عملية مستفيضة واقتراح العلاج لها.²

¹ نفسه، ص 63

² محسن أحمد، مرجع سابق، ص 63

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للحقوق المشكوك في تحصيلها

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة رابح شيلق، بعنوان "أثر الديون وانعكاساتها على السياسة الائتمانية في

المصارف التجارية الجزائرية - دراسة قياسية تحليلية للفترة 2000-2017".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مشكلة الديون المتعثرة في البنوك التجارية الجزائرية على السياسات الاقراضية في هذه المصارف وذلك باستخدام جملة من المتغيرات الوسيطة تمثلت في حجم الديون المصرفية، سعر الفائدة الحقيقي ومعدل الخصم ومخصصات خسائر القروض، حيث شملت الدراسة بيانات البنوك العمومية، وذلك للفترة ما بين 2000-2017 واستخدمت المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة في التحليل، كما استخدمت طريقة المربعات الصغرى في القياس باستخدام برنامج 9views، كما خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن للديون المتعثرة أثر دال معنوي موجب على حجم القرض المصرفية بالبنوك التجارية، وأثر دال معنوي سالب على سعر الخصم وآخر موجب على مخصصات خسائر القروض، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الديون المتعثرة وسعر الفائدة الحقيقي بالبنوك التجارية خلال فترة الدراسة¹.

- دراسة أحلام لزرق سامية صغيور، بعنوان "القروض المتعثرة (الأسباب وطرق

العلاج)"، دراسة ميدانية تمت على بنك القرض الشعبي الجزائري فرع المسيلة وكان

الهدف منها هو تحديد مفهوم المؤسسة المصرفية المتعثرة ووضعيتها وكذا البحث في

الأسس التي يتم الاعتماد عليها لتشخيص وضعية المؤسسة من التعثر محاولين

¹ رابح شيلق، أثر الديون وانعكاساتها على السياسة الائتمانية في المصارف التجارية الجزائرية - دراسة قياسية تحليلية للفترة 2000-2017، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019_2020.

استنتاج الأسباب التي أدت إلى الوقوع فيه وبروز هذه الظاهرة ومعرفة مدى وجود أساليب يمكن اعتمادها من طرف إدارة الجهاز المصرفي وأجهزة الرقابة للتمييز بين المؤسسات المتعثرة وغير المتعثرة بهدف التمكن من التنبؤ المبكر بالتعثر وتجنب الفشل النهائي، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ضعف نظم المعلومات في البنوك يؤدي إلى عدم تقديم المؤشرات الدورية والاستثنائية المطلوبة لخدمة منحنى القرارات في مختلف مجالات العمليات المصرفية، كما أن ضعف الشفافية والإفصاح على البيانات المصرفية يجعل آليات التنبؤ ليس بالشيء السهل وبأن تعثر البنوك والمؤسسات المالية يرجع أساسا إلى تحمل الأخطار المصرفية بحيث تدير هذه الأخيرة مجموعة متنوعة من المخاطر في السوق، وتعتبر المخاطر الائتمانية من أهم المخاطر التي تسببت في تعثر العديد من المصارف وفقا للدراسات التحليلية¹.

- دراسة شيلان حميد عبد القادر وآخرون (2018)، بعنوان "تحليل ظاهرة الديون المتعثرة، دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العاملة في مدينة أربيل لعام 2016"، تهدف إلى تحديد أسباب الديون المتعثرة للشركات العاملة في مدينة أربيل وتقديم معالجة مناسبة لحل هذه المشكلة، حيث أن هذه الدراسة تطبيقية طبقت على عينة من الشركات العاملة وقامت بتوزيع الاستبانة على هاته الشركات العاملة في مدينة أربيل عام 2016 وذلك التحليل ظاهرة الديون المتعثرة فيها.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج ومنها تفشي ظاهرة الديون المتعثرة للشركات بسبب عدم سداد ديونهم المستحقة لدى البنوك العاملة، تكون البنوك الحكومية تعاني من مشكلة عدم وجود السيولة بسبب سحب رصيدهم من قبل حكومة الإقليم، مما انعكست في انخفاض الاستهلاك والاستثمارات وزيادة نسبة البطالة في الإقليم، وخاصة في مدينة أربيل، وخلصت

¹ أحلام لزرقي، سامية صغيور، القروض المتعثرة (الأسباب وطرق العلاج)، جامعة مسيلة، 2019.

الدراسة إلى تقديم عدد من المقترحات التي تؤكد على ضرورة معالجة مشكلة عدم وجود السيولة اللازمة في البنوك العاملة في إقليم كوردستان، وإلزام الشركات العاملة بخصم ديونهم المتعثرة التي تتراوح بين 5% إلى 20%، فضلا عن إعادة جدولة الديون المتعثرة من خلال إعداد برنامج جديد لشديد هذه الديون بشكل تدريجي ومرحلي¹.

- دراسة عائشة بالعربي، فاطمة ثماني، بعنوان "إدارة مخاطر القروض المتعثرة في المؤسسات المصرفية حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 252 بأدرار للفترة ما بين 23/01/2017 إلى 15/03/2017"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى قدرة المؤسسات المصرفية على إدارة مخاطر القروض المتعثرة واعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تمت دراسة ومقارنة ديون بنك الفلاحة خلال الفصل الرابع الثلاثة سنوات من خلال تحليل عدد كبير من الجداول والبيانات، وتشير أهم نتائج الدراسة إلى أن بنك الفلاحة ليس له السلطة أو القدرة الكافية على إدارة مخاطر القروض المتعثرة لأنه في حد ذاته يصدر له أحكام من طرف الدولة وضغوطات أي مقيد ليس له حرية تامة في أداء وظائفه².

- دراسة هبال عادل، بعنوان "إشكالية القروض المتعثرة في الجزائر"، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول : ما هي الأسباب المؤدية إلى تعثر القروض وما هي الحلول المقترحة للتقليل من هذه الظاهرة ؟ وقد اهتم الباحث بدراسة القروض المتعثرة من خلال عدة أساليب دون أن يتطرق إلى معالجة القروض المتعثرة على مستوى التسوية

¹شيلان حميد، عبد القادر وآخرون، تحليل ظاهرة الديون المتعثرة، دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العاملة في مدينة أربيل لعام 2016، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 22، أربيل، 2018.

²عائشة بالعربي، فاطمة ثماني، إدارة مخاطر القروض المتعثرة في المؤسسات المصرفية حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 252 بأدرار للفترة ما بين 23/01/2017 إلى 15/03/2017، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017.

الجماعية للديون المتعثرة أو من خلال خلق شركة لإدارة الأصول أو استخدام أسلوب الإنذار المبكر والأساليب غير التقليدية لمعالجة الديون المتعثرة¹.

- دراسة براق محمد و بن عمر خالد، بعنوان "القروض المصرفية المتعثرة : الأسباب والحلول"، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول ما هي الأسباب المؤدية إلى تعثر القروض في مختلف دول العالم، وما هي الحلول المقترحة لتقليلها، وقد اهتم فيها الباحث بدراسة جملة من المفاهيم حول القروض المتعثرة، إلى جانب محدداتها المختلفة من دولة لأخرى، مع تحديد الأسباب المؤدية إلى تعثر القروض والحلول المقترحة، بحيث تمت الدراسة بشكل سطحي دون أن تكون بشكل متعمق حول أسباب القروض المتعثرة وحلولها².

- دراسة بلعزوز بن علي و عبد الكريم قندوز، بعنوان "مدخل مبتكر لحل مشكلة التعثر المصرفي : نظام حماية الودائع والحوكمة"، وقد توصل الباحثان إلى حل مبتكر لمشكلة التعثر المصرفي من خلال نظام الودائع والحوكمة، وكلاهما يعتبران مدخلا جيدا لتحقيق هدف استقرار النظام المصرفي ولكن لم تتطرق هذه الدراسة إلى قواعد الاحترازية التي يعد من بين حل وقائي وتجنب للتعثر المصرفي³.

- دراسة تشيكو عبد القادر بعنوان مسببات القروض المتعثرة وطرق معالجتها، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ظاهرة القروض المتعثرة من خلال كشف عن مراحلها وأسبابها المتعددة التي تعود إلى جملة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وإلى بعض الأسباب الخاصة متعلقة بالمصرف وعميله. كما تتنوع طرق

¹ هبال عادل، إشكالية القروض المتعثرة في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.

² براق محمد، بن عمر خالد، القروض المصرفية المتعثرة : الأسباب والحلول، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة ورقلة، 11 12 مارس 2008.

³ بلعزوز بن علي، عبد الكريم قندوز، مدخل مبتكر لحل مشكلة التعثر المصرفي : نظام حماية الودائع والحوكمة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة ورقلة، 11_12 مارس 2008.

معالجة القروض المتعثرة، وذلك حسب اختلاف الظروف والمواقف الخاصة بالمقترضين والأسباب التي أدت إلى تعثرهم، وفي هذا الإطار يتم تعامل مع القروض المتعثرة وفق أسلوبين محلي ودولي، أي عن طريق تجارب دولية. وأسفرت الدراسة على أن سبب ظاهرة القروض المتعثرة الرئيسي يرجع إلى ضعف الخبرات والمهارات الإدارية في المؤسسات المقترضة في إطار تغيرات البيئة، تتم معالجة القروض المتعثرة على المستوى المحلي باستخدام عدة أساليب منها أسلوب مساندة نشاط العميل، وهذا من خلال تقويته وانتشاله وإنعاشه ليتمكن من السداد أسلوب تسوية القروض المتعثرة والتي تتم عن طريق إعادة الجدولة أو إعادة الرسمة، أو شراء قروض بعض أصول العميل سداد للقرض، أو تنازل المصرف عن جزء من قروض، أو التوريق، وفي الأخير استعمال أسلوب الدمج أو التصفية¹.

- دراسة معاذ حمدان علي مصلح، بعنوان "الديون المتعثرة في المؤسسات التمويلية الإسلامية وطرق معالجتها"، يعتني هذا البحث ببيان الأسلوب الصحيح في التعامل مع المدين بشكل عام، والمدين الذي طرأ على حاله الإعسار، بما يضمن للمدين معاملة تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية الغراء، بالإضافة إلى عدم إغفال حق الدائن، والمساهمة في إيصال كل حق إلى صاحبه.

كما تعنى هذه الدراسة بتعريف الناس بالحلول الشرعية للمشاكل الاقتصادية، والرد على ما يثار من دعاوى باطلة لحل المشاكل الاقتصادية عن طريق الرياء وبيان أن الشريعة الإسلامية تحمل للناس حولا ناجعة تساهم في حل المشاكل الاقتصادية، ومشاكل الديون المتعثرة. وتتضمن هذه الرسالة تعريفا شاملا للدين والإعصار لغة واصطلاحا، وتبحث في مشروعية المداينة، وأسباب الإعسار ومظاهره. ثم يتطرق البحث إلى المعالجة الشرعية للديون المتعثرة، وموقف الشريعة من المعسر والمماطل والمفلس.

¹ تشيكو عبد القادر، مسببات القروض المتعثرة وطرق معالجتها، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2008.

ويهتم البحث بالتعريف المفصل بالمؤسسات التمويلية الإسلامية وهي: البنوك الإسلامية وشركات التأمين التكافلي، وشركات الاستثمار الإسلامية. وي طرح هذا البحث قضايا فقهية عديدة في إجراءات معالجة الديون المتعثرة، كالشرط الجزائي والتعويض عن أضرار تعثر الدين، وإعادة جدولة الدين المتعثر، والصلح عن الدين أو سداه من صندوق الزكاة، ومدى شرعية التأمين التكافلي على هذه الديون، وغيرها.

يلي ذلك كله طرق المعالجة المصرفية للديون المتعثرة، ومدى مطابقة ذلك للشرع الحنيف، مع نماذج تطبيقية على هذه الإجراءات ومقابلات شخصية تمت مع موظفي هذه المصارف. وختمت هذه الرسالة بأهم النتائج التي توصل إليها الباحث، وأهم التوصيات التي يوصي المؤسسات التمويلية الإسلامية من بنوك وشركات تقسيط بالعمل بها ومراعاتها. من بينها ضرورة بناء وتعزيز قاعدة البيانات والمعلومات بالجهاز المصرفي لاستخدامها في تحقيق الإنذار المبكر عن التعثر المالي، على أن يكون هذا مستمرا، وليس متوقفا على منح التمويل فقط¹.

- دراسة نهلة قادري، عبد الحفيظ بن ساسي، بعنوان "إدارة الديون المتعثرة في البنوك الإسلامية"، تهدف هذه الدراسة إلى تقصي الأسباب المؤدية إلى تعثر الديون في البنوك الإسلامية، وإيجاد الحلول المقترحة لعلاجها والحد منها، من خلال التعرف على طبيعة الديون المتعثرة في البنوك الإسلامية من المفهوم إلى المراحل، مؤشرات وأثارها على هذه البنوك، وتحديد الأسباب الكامنة وراء تعثر التمويلات الممنوحة من طرف البنوك الإسلامية، لتقترح في الأخير أساليب علاج الديون المتعثرة في البنوك الإسلامية، من بينها الضمانات العينية والشخصية، وفرض غرامات على المماطل وتوجيهها لأغراض الخير والبر، أيضا حبس المدين وإحالاته

¹ معاذ حمدان علي مصلح، الديون المتعثرة في المؤسسات التمويلية الإسلامية وطرق معالجتها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2017.

إلى القضاء هذا في حالة مماثلة المدين الموسر أو إيساره أو إفلاسه، أما في حالة وفاته تصفى تركته لسداد ما عليه من ديون¹.

- دراسة نضال العريبد، بعنوان "دراسة تحليلية للقروض المتعثرة في المصرف السوري"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأهمية النسبية المفروض المتعثرة وتطورها في المصرف الصناعي السوري القارة 1998-2005، اعتماداً على البيانات المالية لتلك الفترة، ومن خلال تقييم الإجراءات المتبعة من قبل المصرف الصناعي لمعالجة القروض المتعثرة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تشير إلى وجود قصور واضح لدى المصرف في إعداد الدراسات الائتمانية وفقاً للمعايير والأعراف الفنية المصرفية وغياب المتابعة الميدانية والمستمرة لنشاط العميل و نتائج أعماله و تطورها بعد منح القروض، مما أدى إلى تشوه الثمان مصرفي متعثر وتلخصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات يمكن أن تساهم في التحسين الدراسات الائتمانية اللازمة وتطورها وتفعيلها لاتخاذ قرار الإقراض المناسب².

- دراسة : " تشيكو عبد القادر، بعنوان " إشكالية القروض المتعثرة في الجزائر وطرق إدارتها"، تهدف هذه الدراسة في معالجة القروض المتعثرة من مستويين المستوى الجزئي يعتمد على أسلوب مساندة نشاط الزيون وهذا من خلال تقويته وانتشاله وإنعاشه ليتمكن من السداد، أما المستوى الثاني أو الكلي تتم إدارة القروض المتعثرة من خلال القيام بإجراءات مختلفة، بدايتها السياسة الاقتصادية الكلية، أو عن طريق معالجة البنك المركزي، وذلك من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في "

¹دراسة نهلة قادري، عبد الحفيظ بن ساسي، إدارة الديون المتعثرة في البنوك الإسلامية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 06، 2017.

²نضال العريبد، دراسة تحليلية للقروض المتعثرة في المصرف السوري، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد الثالث والعشرين، العدد الثاني، 2007.

ما هي استراتيجية إدارة القروض المتعثرة في الجهاز المصرفي الجزائري لاسيما في ظل الأزمات المالية ؟

وتبعاً للنتائج المتواصل إليها من خلال هذه الدراسة، تبين أن حجم القروض المتعثرة في المصارف العمومية كبيرة بمقارنتها مع المصارف الخاصة، وهذا يرجع إلى علاقة بين المصارف العمومية والخزينة العمومية التي كانت دائماً تتدخل لتطهيرها ورسمتها، وبالمقابل نجد أن المصارف الخاصة في حالة تعثرها فإنها تحدث أزمة لها¹.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في مجال الدراسة، يتضح جليا أوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، فالجدير بالملاحظة انعدام استخدام مصطلح "الحقوق المشكوك في تحصيلها" وليوظف بدلا منه مصطلح "الديون المتعثرة" أو على الأغلب "القروض المتعثرة" ، ويعد هذا الاختلاف من بين أهم الصعوبات التي صادفتنا خلال إنجاز هذا العمل لأنه يحيل لقلّة المراجع وعدم تحديد المصطلح.

من بين أوجه الاختلاف أيضا، أن الدراسات السابقة تركز على أسباب إشكالية الديون المتعثرة وآثارها متجاهلة على الحلول ، في حين تركز دراستنا الحالية على الحل لهذه الإشكالية واختيار الوسيلة المتمثلة في التفاوض.

وإن اختلفت أوجه الدراسة بين الدراسات السابقة والحالية ، إلا أنها تتفق في تناولها لنفس الإشكالية ألا وهي الديون المشكوك في تحصيلها. فمن وجهة نظرنا نرى بأن اختلاف الدراسات وعدم تشابهها أمر إيجابي لإثراء ميدان البحث من جهة ودفع الطلبة للعمل بجهد من جهة أخرى.

¹تتشيكو عبد القادر، إشكالية القروض المتعثرة في الجزائر وطرق إدارتها، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، 2015/2016.

خلاصة الفصل

يستعرض هذا الفصل دور التفاوض مع المدينين كوسيلة فعالة لمعالجة إشكالية القروض المتعثرة التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية، كما يناقش الفصل الأهمية البالغة للتفاوض في إدارة هذه القروض، مشيرًا إلى كيفية استخدام التفاوض كأداة لحل المشاكل المالية بين المدينين والدائنين. يتم تناول الأساليب المختلفة للتفاوض وأفضل الممارسات لتحقيق التوازن بين حقوق الدائنين وقدرة المدينين على السداد.

كما يستعرض الفصل استراتيجيات تفاوضية فعالة يمكن للمؤسسات المالية تبنيها، مثل وضع خطط سداد مريحة، تخفيض أسعار الفائدة، وإعادة جدولة الديون. تُعزز هذه الاستراتيجيات من احتمالات السداد وتقليل فرص التعثر مجددًا.

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول متغيرات الدراسة، التفاوض وكذا الحقوق المشكوك في تحصيلها أو ما يسمى بالقروض المتعثرة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الواقع العلمي وذلك من خلال إجراء دراسة حالة بالبنك الوطني ووكالة متليلي بولاية غرداية، مع تدعيمها بمقابلة رئيس مصلحة الزبائن بالبنك من أجل توضيح دور المفاوضات على القروض المصرفية المتعثرة.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، على النحو التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة ببنك الجزائر
- وكالة متليلي 296 -

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

تُعدّ منهجية الدراسة بمثابة العمود الفقري الذي تستند إليه عملية البحث العلمي، فمنها يتحدد المسار الذي سيسلكه الباحث للوصول إلى إجابات واضحة وموثوقة عن التساؤلات المطروح، وتهدف هذه المنهجية إلى تحقيق الشفافية والدقة في البحث، وتمكين الباحثين الآخرين بالاستفادة من الدراسة والتحقق من نتائجها، وقبل التعرض للتفاصيل المنهجية للدراسة، وجب إعطاء لمحة عن المؤسسة قيد أو محل الدراسة ومن ثم التفصيل في باقي عناصر المنهجية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري، وكذا وكالة متليلي مبرزين الهيكل التنظيمي للوكالة بالإضافة أهمية الوكالة في المنطقة، ثم التطرق إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة والطرق المستعملة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية لتطور وتأسيس البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296

يعتبر البنك الجزائري الوطني من أهم البنوك على المستوى الوطني لما له من أهمية اقتصادية واجتماعية، وهو يعتبر حسب القانون التجاري شخص معنوي يقوم بعمليات خاصة بجمع رؤوس الأموال من الأشخاص وكذلك يضع تحت تصرف الزبائن وسائل الدفع وتسييرها ويمكن تقديم البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى نشأته وبعض المعلومات المتعلقة به ومختلف النشاطات التي يقوم بها حيث سنتطرق الى المعلومات المتعلقة بالبنك من نشأة وتعريف دراسة سطحية للهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296

مند نشأته سنة 1966، رافق البنك الوطني الجزائري كل شخص طبيعي ومعنوي، وبهذا فهو يملك أكثر من 2.5 مليون زبون من الخواص والمؤسسات الناشطة من مختلف

الأحجام، ويقدم لزبائنه منتجات وخدمات بنكية، وتأمينات بسيطة تتوافق مع القوانين السارية المفعول وبأسعار تنافسية.

يوجد أكثر من 5000 موظف يساهم في تسير العمل داخل البنك لكي يدعم كافة الناشطين المحليين في تحقيق مشاريعهم من خلال عروض تمويلية ملائمة ومتابعة ذات نوعية وجودة مما يساهم في تنمية وازدهار الاقتصاد الوطني.

يضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه 212 وكالة تجارية موزعة عبر كافة التراب الوطني تشرف عليها 17 مديرية جهوية للاستغلال قصد تقديم كامل خدماته، يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه بطاقة بنكية تسهل تعاملاتهم النقدية اليومية عن طريق وضع 90 شباك بنكي آلي و138 موزع آلي للأوراق النقدية على مستوى مختلف الوكالات وحتى خدمة الدفع الآلي لدى المحلات التجارية الكبرى.¹

ثانيا: تعريف ونشأة وكالة متليلي:

إن وكالة متليلي تعد من اللبنة الأساسية في نظام البنك الوطني الجزائري، لأنه يمكن اعتبارها هيكلًا مصغرًا لهذا الجهاز البنكي وتسعى جاهدة لتجسيد وتحقيق الأهداف العامة للبنك، وتعتبر وكالة متليلي محل الدراسة تابعة لشبكة الاستغلال الجهوية بورقلة.

نشأة سنة 1977 تضم حاليا 09 موظفين ورقمها في التقسيم البنكي هو 296، وتسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق وتوسيع خدمات البنك الوطني الجزائري والعمل على تنفيذ سياسة التموقع التي يسعى البنك لتحقيقها.

ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة BNA متليلي

يرأس وكالة متليلي كأى مؤسسة أخرى، المدير الذي يعد المسؤول الأول عن الوكالة فهو الذي يتخذ القرارات اللازمة والصائبة ويسهر على تنفيذها، كما يقوم بالإشراف والتنسيق بين مختلف مصالح الوكالة، ويساعده في ذلك النائب المكلف بالإشراف والتنسيق في حالة

¹ من وثائق المؤسسة.

غياب المدير، ويتولى أيضا مراقبة الحسابات والإشراف على إدارة الموظفين وعمليات الاستغلال، كما تضم هذه الوكالة خمسة مصالح أساسية و هي: 01 مصلحة أمانة التعهدات، 02 مصلحة الصندوق، 03 مصلحة التجارة الخارجية، 04 مصلحة ترقية الزبائن، 05 مصلحة دراسة وتحليل الأخطار، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لـ BNA وكالة متليلي.

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تعد الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة التحليلية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصادقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته وكذلك استنتاج النتائج في نهاية البحث.

أولا: اختيار عينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة يعتبر الركيزة الأساسية لإجراء الدراسات التطبيقية الهادفة وهذا من خلال عملية جمع المعلومات اللازمة التي تساعد على تحليل الآثار المترتبة عن هذه الدراسة كما وارتأينا وعليه فإن الدراسة ارتكزت على القيام بدراسة حالة لدور التفاوض مع المدنيين في حل الحقوق المشكوك في تحصيلها بالبنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296 - بولاية غرداية.

ثانيا: مصادر جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من المعلومات وتتمثل في مصادر أولية وأخرى ثانوية.

1. المصادر الأولية: وتمثلت في البيانات والمعلومات والإحصائيات التي تم الحصول عليها من خلال التقارير السنوية للبنك قيد الدراسة.
2. المصادر الثانوية: والتي تم الحصول عليها من الوثائق البحثية والدراسات السابقة وكذلك بالاستعانة بالوثائق المتحصل عليها من خلال التبرص الميداني بالبنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي 296-، وذلك من أجل وضع إطار نظري وأسس علمية صحيحة لهذه الدراسة.

ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الحصول على نتائج موثوقة والتي تخص دور التفاوض مع المدنيين في حل

الحقوق المشكوك في تحصيلها تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. الملاحظة: وذلك من خلال التربص الميداني بالمؤسسة قيد الدراسة أو ما يسمى بدراسة الحالة.

2. المقابلة: من أجل تدعيم نتائج الملاحظة والتقارير المتحصل عليها تم الاعتماد أيضا

على أداة المقابلة، حيث تم إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الزبائن بالبنك من أجل توضيح

دور المفاوضات على القروض المصرفية المتعثرة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296

في هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والتربص الميداني بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296، وذلك بناء على المعطيات المقدمة من طرف الوكالة.

المطلب الأول: دراسة حالة قرض بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296

في هذا المطلب سوف يتم التعرف على آلية الاستفادة من قرض بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296، وسوف يتم التعرض أيضا لدراسة حالة قرض متعثر نهائي وقرض قيد التسوية، ومن ثم ولتدعيم الدراسة الميدانية تم التطرق لمقابلة مع رئيس مصلحة الزبائن.

أولاً: دراسة حالة قرض متعثر نهائي بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296

نأخذ كمثال عن مطلبنا هذا زبون (X) أراد اقتناء معدات البناء والأشغال العمومية عن طريق وكالة دعم الشباب والمقاولات ANSEJ بعد دراسة ملفه في الوكالة يحول الملف إلى البنك الممول للمشروع، وعند قبول المشروع يخضع هذا الزبون إلى مجموعة من الشروط وبالأحرى التزامات للوصول إلى اتفاق مع البنك، يحدث يمر بمجموعة من مراحل إدارية تتمثل في:

- طلب القرض البنكي.
- طلب الموافقة البنكية.
- فتح حساب جاري.
- وثائق إدارية (شهادة الميلاد، نسخة عن بطاقة التعريف الوطني، شهادة إقامة، رقم التعريف الجبائي، نسخة من السجل التجاري).
- طلب الاطلاع على فهرس مركزية المستحقات غير مدفوعة لبنك الجزائر.

- الاتفاقية.

- الأمر باستخراج الصك الأول ANSEJ

- الأمر باستخراج الصك الثاني BANQUE

- التأمين ضد جميع المخاطر.

بعد هذه الإجراءات الزبون على الاتفاقية المبرمة مع البنك والمتمثلة في مجموعة من المواد التابعة للقانون الداخلي للبنك الوطني الجزائري -وكالة متليلي-، مع لعلم أن البنك الوطني الجزائري خاضع لقوانين بنك البنوك، وبعدها يتم إمضاء الزبون والمصادقة عليها من طرف البنك.

- اتفاقية قرض الاستثمار (قرض متوسط المدى):

بين:

- البنك الوطني الجزائري، شركة مساهمة، ذات رأسمال قدره 41,6 مليار دينار جزائري، والمسماة فيما بعد "البنك" الكائن مقره الاجتماعي بـ 08 شارع ارنستو شي غيفارة الجزائر العاصمة، ممثلا من طرف السيد: ×××× مدير لوكالة متليلي "296" المخول له جميع السلطات من أجل إبرام الاتفاقية الحالية والسيد ×××××××× مكلف بالزبائن.

من جهة

والسيد: X المقترض المولود بتاريخ: xx/xx/xxxx بولاية ××× حسب شهادة الميلاد رقم: ×××× الساكن حي ×××× ممثلا بنفسه والذي له كامل السلطات من أجل إبرام الاتفاقية الحالية.

من جهة أخرى

الديباجية: تضمين الصفحة الاولى المخصصة للديباجية التغيرات المتعلقة بموارد التمويل الثلاثي وكذلك تخفيضات الفوائد يعرض ما يلي:

1- وصف ثمن المشروع مؤسسة صب الخرسانة: والثن الإجمالي للمشروع محدد بمبلغ:

4.972.090.73. موزع كما يلي:

المجموع	الثن بالعملة الصعبة	الثن د ج	الوصف
224.839.73		224.839.73	مصاريف اعدادية
73.089.73		73.089.73	صندوق ضمان الأخطار
3.100.000.00		3.100.000.00	معدات الانتاج
43.405.00		43.405.00	معدات وادوات
150.000.00		150.000.00	أموال متداولة
300.000.00		300.000.00	الرسم
131.750.00		131.750.00	التأمين
1.153.846.00		1.153.846.00	وسائل النقل
20.000.00		20.000.00	متنوعات
4.972.090.73		4.972.090.73	الثن الإجمالي للمشروع

- موارد التمويل:

حسب المخطط المالي، فالاستثمارات الضرورية لإنجاز المشروع تقدر وتنقسم كما يلي:

70%	3.480.464.00 د ج	القرض البنكي (*)
01%	49.720.91 د ج	التمويل الذاتي
29%	1.441.906.31 د ج	موارد أخرى -الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب-
100%	4.972.090.73 د ج	التمويل الإجمالي

بالتالي اتفقت الأطراف على ما يلي:

المادة 1 : تعريف الألفاظ المستعملة:

اتفقت أطراف الاتفاقية الحالية على العبارات والألفاظ التالية والتي يكون معناها

المخصص لها حسب النحو المولي (سواء استعملت هذه الألفاظ في المفرد أو الجمع)

دور عناوين المواد في الاتفاقية يختصر على سهولة التفحص ولا تؤخذ بعين الاعتبار في

إطار تفسيرها.

- "البنك" يعني البنك الوطني الجزائري
- "المقترض" يعني الشخص المتعاقد في القرض الحالي
- "الاتفاقية" تعني اتفاقية القرض الحالية، الملحقات وكذا التعديلات التي ستكون جزءا لا يتجزأ من الاتفاقية
- "القرض" يعني المبلغ الأقصى الذي يمكن للمقترض استعماله طبقا لبنود وشروط الاتفاقية
- "تاريخ دخول اتفاقية القرض حيز التنفيذ" يعني التاريخ الذي يصبح فيه للمقترض الحق في استعمال القرض طبقا لإحكام الاتفاقية.
- "تاريخ القفل" يعني التاريخ الحد الذي لا يمكن بعده للمقترض استعمال القرض
- "فترة الاستعمال" تعني الفترة التي يبدأ سريانها انطلاقا من تاريخ دخول اتفاقية القرض حيز التنفيذ والتي تنتهي عند تاريخ قفل القرض
- "فترة التسديد" تعني الفترة التي تبدأ انطلاقا من تاريخ الأجل الأول لتسديد القرض وتنتهي عند "تاريخ أجل الاستحقاق الأخير"، المتفق عليه للتسديد الكامل للدين.
- "سندات لأمر" تعني السندات لأمر المطابقة مع نموذج المعمول به المكتتبه من طرف المقترض لأمر البنك تطبيقا للمادة 1.1.6 من الاتفاقية.
- "مشروع" يعني المشروع المذكور في الديباجة.
- "النسبة الأساسية البنكية" تعني نسبة الفائدة المخفضة.
- "الشطر أ" يعني حصة القرض التي يمكن للمقترض استعمالها بالدينار الجزائري مرة واحدة أو عدة مرات لغرض اتفاقية القرض الحالية، تسدد وتدفع بنفس العملة بدون أن تتعدى الاستعمالات المبلغ الأقصى للحصة "أ"
- "الشطر ب" يعني حصة القرض التي يمكن للمقترض استعمالها مرة واحدة أو عدة مرات وبعملة أجنبية واحدة أو عدة عملات أجنبية لغرض الاتفاقية الحالية بدون ان يكون مقابل القيم بالدينار للاستعمالات (كل مقابل قيمة يحسب خلال يوم كل استعمال) يتعدى في أي وقت كان مبلغ " ب"

المادة 2 : مبلغ وموضوع القرض

1.2- يمنح "البنك" لفائدة " المقترض" الذي قبل، حسب الشروط المنصوص عليها في

الاتفاقية الحالية قرضا متوسط المدى ذي مبلغ إجمالي قدره: **3.480.464.00 دج**

- منقسم إلى شطر واحد:

- (أ) شطر أ
 (ب) شطر ب

القرض مخصص لتمويل عملية استثمار، بما يعادل 70 % من المشروع، مشخص في الديباجة، ويقدر مبلغه الإجمالي ب: **3.480.464.00** د.ج.

2.2- حصة التمويل الذاتي للمشروع، التي يقدمها المقترض، تعادل **01 %** تبلغ قيمتها

49.720.91 د.ج

المادة 3 - مدة وتاريخ قفل القرض:

1.3- أجل تسديد القرض محدد بثمانية سنوات منها 03 سنوات تأجيل.

2.3- تاريخ القفل محدد ب.....ابتداء من تاريخ توقيع الاتفاقية الحالية، بعد هذا التاريخ لا يمكن أن يتم أي استعمال، ويمكن تعديل تاريخ القفل باتفاق مشترك بين البنك والمقترض عن طريق تبليغ كتابي.

3.3- التاريخ المحدود للاستعمال الأول (الشطر الأول) يجب أن يكون على أقصى حد 6 أشهر بعد وضع تلك الاتفاقية حيز التنفيذ.

المادة 4- الفوائد-العمولات

1.4- الفائدة.

1.1.4- نسبة الفائدة المطبقة من طرف البنك على القرض موضوع الاتفاقية الحالية مخفضة ب **100%**.

2.1.4- أي تعديل في النسبة القاعدية البنكية بارتفاع أو انخفاض سواء خلال فترة الاستعمال أو خلال فترة التسديد يؤدي الى تعديل نسبة الفائدة المطبقة لمبلغ القرض المستعمل والذي لم يتم تسديده بعد بنفس الحصة. البنك يشعر المقترض برسالة موسى عليها مع اشعار بالاستلام، بكل تعديل في نسبة الفائدة وفي تاريخ دخولها حيز التنفيذ.

3.1.4- خلال فترة الاستعمال و/أو تسديد القرض، تكون الفوائد مستحقة وتدفع كل ثلاثة أشهر ابتداء من تاريخ الاستعمال الأول.

- حساب الفوائد يتم على اساس المبلغ الأصلي المستحق، العدد الصحيح للأيام وعلى أساس سنة عدد أيامها 360 يوم.

4.1.4- يصرح المقرض أنه يملك في دفاتر وكالة متليي 296 الموطنة لعملياته البنكية، حساب جاري رقم .296.0300000339/41. مخصص لقيود أرباح الصرف والعمولات المتعلقة بالقرض.

2.4- العمولات

1.2.4- عمولة الإلتزام

- يدفع المقرض للبنك عمولة إلتزام قدرها 0,5 % سنويا تحسب على مبلغ القرض غير المستعمل والذي هو واجب الدفع في بداية الثلاثة أشهر. الثلاثي الأول يبدأ عند تاريخ الاستعمال الأول، وكل ثلاثي بدأ يحسب على أنه ثلاثة أشهر كاملة.

- سوف يتم دفع عمولة التسيير من طرف المقرض على أساس تقديم كشف حساب يحرر من طرف البنك.

2.2.4- عمولة التسيير

المقرض يدفع للبنك عمولة قدرها 0,5% عن مبلغ القرض بمجرد توقيع اتفاقية القرض على أساس تقديم كشف حساب محرر من طرف البنك.

المادة 5 : استعمال القرض:

1.5- الشروط العامة للإستعمال

1.1.5- عندما يطلب المقرض التزاما خاصا يسلم للبنك طلبا مكتوبا مهورا بالشكل ومتضمنا التصريحات والاتفاقات الممكن ان يطلبها البنك.

1.2.5- طلبات الاستعمال يجب أن ترجع الى الاتفاقية الحالية . المقترض يسلم تدعيما لكل طلب استعمال أو التزام خاص، كل المستندات او المبررات الأخرى التي يمكن للبنك أن يطلبها سواء قبل أو بعد التنفيذ، في إطار ذلك الطلب.

الطلبات، مرفوقة بجميع المستندات المطلوبة من طرف البنك، يجب ان تقدم بدون أجل، تدريجيا حسب المصاريف الخاصة بالمشروع.

كل طلب، وكذا المستندات والمبررات المقدمة تدعيما له، تحرر فيما يخص شكلها وموضوعها، بصفة تبين بوضوح أن المقترض يملك حق الاستعمال من القرض المبلغ المطلوب وأن هذا المبلغ لا يمكن استعماله إلا للأغراض المنصوص عليها في اتفاقية القرض الحالية.

3.1.5- لا يمكن القيام بأي استعمال اذا حصل او ما يزال يحصل عند تاريخ طلب الاستعمال، حادث يشكل أو بإمكانه ان يشكل في المستقبل تقصيرا من طبيعته ان يؤدي الى الاستحقاق المسبق المنصوص عليه في المادة 12 من الاتفاقية.

2.5- استعمال القرض

1.2.5- سوف يتم استعمال القرض تدريجيا حسب الحاجيات بالقيود في الجانب المدين لحساب المقترض على اساس تقديم امر بالدفع (تحويل و/ أو شيك حسب صفة المقترض) وكذا الوثائق المبررة الخاصة بذلك.

3.5 ملحق استعمال القرض

عند نهاية كل سنة مالية او نهاية فترة الاستعمال، تكون الاستعمالات الفعلية للقرض موضوع ملحق يوقع من طرف البنك والمقترض ويلحق به جدول الاستهلاك للمبلغ الأصلي المعني، مرفوقا بسلسلة سندات لأمر خاصة بهذه الاستعمالات.

المادة 6- تسديد القرض

1.6-كيفية تسديد القرض

1.1.6- القرض موضوع الاتفاقية الحالية يجب أن يكون موضوع تعبئة عن طريق سلسلة سندات لأمر بما يعادل المبلغ الممنوح، تدعم برسالة سقوط الاجل المتعلق به.

2.1.6- المقترض يسدد للبنك كل ثلاثة أشهر عند حلول تاريخ كل أجل، المبلغ الأصلي للسندات لأمر والتسديد الأول يتم بتاريخ 2018/10/31. والتسديد الأخير يتم بتاريخ أقصاه 2023/04/30.

3.1.6- يبرأ المقترض من دينه في مكان توطين السندات لأمر إذا كان تاريخ الاستحقاق ليس يوم عمل، يتم الدفع في يوم العمل الذي يسبقه. ويقوم البنك بتبرئة السندات لأمر المدفوعة ثم يرجعها للمقترض.

4.1.6- المقترض يضمن التزويد المنتظم لحسابه الجاري بتمويل هذا الأخير بالمؤونات الضرورية لمختلف الدفعات والتسديدات المستحقة (الأصل والفوائد).

2.6- تخصيص تسديدات القرض: جميع التسديدات التي يقوم بها المقترض في إطار القرض سوف تخصص حسب الأولوية التالية:

- لتسديد الفوائد التي جرت والتي أصبحت مستحقة الأداء
- لتسديد أصل مبلغ القرض الذي حل أجل دفعه
- للتسديد المسبق للقرض

3.6- التسديد المسبق للقرض: للمقترض إمكانية تسديد القرض مسبقا، جزئيا أو كليا وبدون تعويض، مقابل أشعار يحدد بثمانية أيام يمنح للبنك عن طريق التبليغ (رسالة موسى عليها بطلب إشعار الاستلام) في حالة التسديد الجزئي، مبلغ ذلك التسديد الجزئي سوف يخصص لآجال تسديد القرض الأكثر بعدا، حسب الترتيب التالي:

أ- في الأول لتسديد عمولات الالتزام.

ب- في المرتبة الثانية، للفوائد التي جرت عن القرض والتي أصبحت مستحقة.

ت- في المرتبة الثالثة، للمبلغ الأصلي المستحق.

4.6- تأخير في دفع القرض - فوائد التأخير - فتح حسابات الغير مدفوعات

1.4.6- كل مبلغ مستحق أصلا أو بأية صفة واجب الأداء بموجب اتفاقية القرض الحالية لم يتم دفعه في الآجال المحددة، لأي سبب كان، سوف ينتج فوائد تأخير بقوة القانون، ابتداء من تاريخ استحقاقه الى غاية يوم دفعه الفعلي، بنسبة الفوائد المعمول بها من الحساب الجاري مع زيادة 1 % سنويا.

2.4.6- في حالة ما إذا كانت وضعية الحساب الجاري للمقترض لا تمكن تسديد المبلغ الأصلي، عند تاريخ استحقاقه، سوف يتم قيد هذا المبلغ في حساب غير المدفوعات الذي ينتج فوائد محسوبة بالنسبة مع زيادة طبقا للمادة 1.4.6 المشار إليها أعلاه.

3.4.6- فوائد التأخير تؤدي الى تحرير فاتورة خاصة على أساس عدد أيام التأخير الفعلية المحسوبة، والتي تم تبليغها للمقترض.

4.4.6- الفترة التي يتم خلالها معاينة قصر في دفع المبلغ الأصلي و/ أو الفوائد، لن تعتبر أجلا للدفع وسوف يتم الإبقاء على شروط الاستحقاق المسبق.

المادة 7- أحكام خاصة بالشطر " ب "

1.7 - مبلغ الشطر "ب" المبين في المادة 1.2 هو ثابت، أي تجاوز له بسبب تغييرات أسعار الصرف، يجب أن يتكفل به بالوسائل الخاصة للمقترض.

2.7- استعمال الشطر "ب" سوف يتم بطلب من المقترض حسب الشروط المنصوص عليها في المادة 1.5 _شروط استعمال القرض(باقتراضات بالعملة الأجنبية، هذه الإقتراضات تتمثل فيما يلي:

- إما تم التعاقد عليها من طرف المقترض وتم ضمانها من طرف البنك بطلب من المقترض.

- أو تم التعاقد عليها من طرف البنك المتصرف لحساب المقترض وبأمر منه. يجب على المقترض أن يتكفل بأخطار الصرف الناجمة عن انحنات أو انخفاض قيمة العملة المحلية، وكل طلب تخفيض ناتج عن هذا السبب يعتبر غير مقبول اتجاه هذه الاتفاقية.

3.7- جميع الواجبات المالية (فوائد-عمولات-تسديد-مصاريف أخرى وأية واجبات مالية أخرى) مهما كانت طبيعتها، والنتيجة عن الالتزامات التي تم إبرامها بصفة استعمال الشطر "ب" من القرض جزءا لا يتجزأ من الاتفاقية، ويتعين على المقترض ان يتبرأ منها اذا كانت منصوص عليها صراحة في الاتفاقية ذاتها.

المادة 8- تنفيذ المشروع

1.8- ينفذ أو يقوم المقترض بتنفيذ المشروع بكل السعي والنجاعة المطلوبين وحسب الطرق الإدارية، المالية والتقنية المناسبة ويقدم تدريجيا حسب الحاجيات، الأموال، الهياكل، الخدمات والموارد الأخرى و/أو الطرق الضرورية لتنفيذ المشروع.

2.8- بدون المساس بأحكام المادة 12 من الاتفاقية، يوفر المقترض أو يقوم بتوفير الموارد التكميلية الضرورية لتنفيذ المشروع في الوقت المفيد.

3.8- يلتزم المقترض بان يكتب بوليصة التأمين ضد مختلف الأخطار تغطي الأملاك الممولة أو لاتخاذ جميع التدابير اللازمة لتأمين الأملاك الممولة بالقرض ضد كافة الأخطار التي تنجم عن حيازة، نقل وتسليم تلك الأملاك الى غاية مكان استعمالها او وضعها، بدون المساس للاكتتاب من طرف هذا الأخير للتأمينات الإجبارية، ولكل خطر آخر الذي يمكن للبنك أن يطلب تغطيته .

- استعمال التجهيزات

4.8- ما عدا في حالة ما إذا اتفق البنك والمقترض على عكس ذلك، فإنه يجب على المقترض أن يسهر على تخصيص جميع التجهيزات والبنىات الممولة بواسطة القرض لتنفيذ المشروع فقط دون سواه.

محاسبة ومتابعة المشروع

5.8- يمسك المقترض المستندات اللازمة لمتابعة إنجاز المشروع (بما في ذلك ثمن تنفيذه) ولتشخيص الأملاك والخدمات الممولة عن طريق القرض وكذا تبرير الاستعمال في إطار المشروع، يضمن للممثلين المعتمدين للبنك كل إمكانية تفحص الأملاك الممولة بواسطة

القرض والمستندات المتعلقة به مباشرة، ويزود البنك بجميع المعلومات التي يمكن للبنك أن يطلبها فيما يخص (أ) المشروع و(ب) المصاريف المحققة عن طريق القرض.

6.8- يمسك المقرض أو يقوم بمسك بصفة منتظمة، طبقا لمبادئ المحاسبة المعمول بها، الكتابات الضرورية لتسجيل العمليات، الموارد والمصاريف الخاصة بالمشروع.

7.8- يرسل المقرض كل ستة أشهر الى البنك وخلال مدة استعمال القرض:

- كشف عن الاستعمالات، حسب فئة المشروع وحسب كيفية التمويل.

- كشف عن الإنجازات المادية حسب الفئة مع توضيح نسبة التقدم.

هذه الكشوفات والمستندات يجب أن تكون موقعة من طرف الشخص أو الأشخاص المؤهلين لهذا الغرض.

التقييم التقني

8.8- في حالة ما اذا اعتقد البنك ان ذلك ملزم، حسب رأي خبير، للقيام بتقييم تقني للمشروع قصد متابعة أحسن لهذا الأخير، وهذا طالما لم تنقضي الاتفاقية الحالية، فإن هذا التقييم سوف يتم بمصاريف المقرض.

يتصرف البنك بموافقة من المقرض في كفيات القيام بهذا التقييم، غير أنه إذا اعتبر البنك أن موقف المقرض لا يتماشى مع مصالحه، فإنه يحدد كفيات القيام بالتقييم التي يراها أكثر تكيفا مع الفاع عن مصالحه.

المادة 9- تصريحات والتزامات المقرض

يدلي المقرض بالتصريحات ويقبل الضمانات المبينة في المادة 9 الحالية .

1.9- التصريحات: يصرح المقرض بما يلي:

- أنه يملك الكفاءة القانونية المطلوبة لممارسة نشاطه، من أجل الاقتراض حسب نصوص وشروط اتفاقية القرض ولتنفيذ هذه النصوص والشروط،

- أنه طبقا لقوانينه الأساسية مع اتمام جميع الاجراءات، قبل توقيع اتفاقية القرض، بالخصوص قرار الاقتراض والالتزام حسب نصوص وشروط اتفاقية القرض هذه، تم أخذه

بصفة صحيحة وفقا للقانون الاساسي الخاص بالمؤسسة، وأنه تم الترخيص له بصفة صحيحة لتوقيع اتفاقية القرض، السندات لأمر، رسالة التعليمات وعقود الضمانات، وأن هذه الأخيرة تبقى سارية المفعول طالما تكون كذلك الواجبات المقررة في الاتفاقية.

- أن الوثائق والمستندات التي يجب تقديمها قبل توقيع الاتفاقية الحالية تثبت بصفة صريحة السلطات المخولة للمسير والواجب عليه باسم المقترض اتخاذ كل إجراء او تحرير كل وثيقة يمكن للمقترض اتخاذه او تحريرها بمقتضى اتفاقية القرض الحالية.

- أنه لا يوجد أي نزاع قائم ولا توجد ضده أية دعوى قضائية أو تحكيمية أو إجراءات إدارية يمكن أن تعرقل أو تمنع توقيع اتفاقية القرض أو ملحقاتها، السندات لأمر أو سندات الضمان، او تمس بأمواله، نشاطه أو وضعيته المالية

- أنه لم يخالف أية واحدة من واجباته في إطار أية اتفاقية كانت والتي هو فيها طرف تمكن لدائن لأي دين أن يصرح باستحقاقه المسبق.

- أنه بكامل الملكية لموجوداته (أمواله) او مستفيد من ايجارات صحيحة تماما وسارية المفعول ولم يمنح لأي كان : * أي امتياز، ضمان أو حق تمييزي للدفع
* أية كفالة أو ضمان احتياطي لفائدة الغير

- أنه لا وجد أي حجز أو دعوى اتجاه امواله يمكنها ان يؤثران سلبا على أعماله أو على وضعية أمواله (موجوداته).

- أنه ليس مؤهلا لطلب حصانة سيادة تحت أي قانون وهذا في حالة اجراءات قانونية تباشر ضده تنفيذا لإحدى واجباته الناتجة عن اتفاقية القرض الحالية، كذلك قبل المقترض رفع كل حصانة السيادة لحاجيات الاتفاقية، في حالة ما إذا كان مؤهلا لطلبها.

- أن الواجبات التي يخضع لها بموجب هذه الاتفاقية تشكل وسوف تشكل مستقبلا بالنسبة له واجبات غير مشروطة تأخذ مرتبة التساوي (PARI PASSU) مع أي واجب أو أي اقتراض يكون تعاقد به.

- أن الكشوفات المالية المسلمة للبنك تم تحريرها طبقا لمبادئ المحاسبة المعتمدة وهي منتظمة ومخلص، وتمنح رأي صحيح ومطابق للمكونات الحقيقية للذمة المالية، ووضعيتها المالية، ونتائجها، وأن وضعية حساباته الاجتماعية مطابقة لأحكام المادة 715 مكرر 20 من القانون التجاري.

- أنه واع ويقبل: (*) أن التسديد الكامل لدينه موضوع الاتفاقية الحالية يندمج فيه الأصل والفوائد التي جرت والتي ما تزال جارية في إطار التمويل الحالي، (-) وأن أي احتجاج من طرفه لن يكون موضوعه المساس بتسديد الفوائد الممثلة لمكافأة (أجر) البنك.

2.9- الالتزامات

يلتزم المقرض، الى غاية دفع أو تسديد كامل المبالغ المستحقة للبنك بموجب اتفاقية القرض الحالية بـ:

- المحافظة على وجوده القانوني وكفاءاته لممارسة نشاطه.
- عدم تغيير أو ترك من يقوم بتعديل شكله القانوني، موضوعه ورأسماله الاجتماعيين، مقره الاجتماعي، طبيعة نشاطاته أو توزيع رأسماله بدون اعلام والحصول على الموافقة المسبقة للبنك.
- عدم القيام أو مباشرة اجراءات الضم أو الانفصال، وعدم القيام بأية عملية مساهمة، أو أية اعادة هيكلة مهما كان نوعها بدون اهلام والحصول على الموافقة المسبقة للبنك.
- الإذن وتسهيل زيارة ممثلي البنك والتكفل بمصاريف تنقلاتهم المناسبة .
- عدم بيع، نقل الملكية أو تحويل بأية طريقة كانت، لكل أو جزء من أملاكه (المادية، المعنوية أو المالية) للغير وعدم التنازل عن أي حق لفائدة الغير في كل أو جزء من أملاكه تكون نتيجته التخفيض من قيمتها بما في ذلك تلك الأملاك التي هي موضوع تمويل من طرف البنك ما عدا إذا كان ذلك يدخل في إطار التسيير العادي لنشاطه.

-عدم الموافقة ولا قبول تشكيل بصفة ضمان دفع و/أو تسديد أي دين كان سواء بصفته مدينا أصليا أو ضامنا أو كفيلا:

(*) لأي رهن حيازي، رهن عقاري، امتياز أو ضمان عيني أو حق امتيازي للدفع، مهما كانت طبيعتهم، على هذه الأملاك، الأموال، المداخل أو حقوق حالية أو مستقبلية

(-) أي ضمان، كفالة، ضمان احتياطي أو حق عيني شخصي، باستثناء الضمانات التي تم مسبقا قبول تشكيلها صراحة وكتابيا من طرف البنك.

- عدم الالتزام بديون جديدة، مهما كان شكلها باستثناء مساهمات الشركاء في شكل اكتتاب لرفع الرأسمال.

- توطين جميع المبالغ الناتجة عن استغلال المشروع في الحسابات المفتوحة لدى البنك الى غاية التسديد الكامل لجميع المبالغ المستحقة بموجب اتفاقية القرض.

-تخصيص مبلغ القرض فقط لإنجاز المشروع المذكور في الصفحة الاولى موضوع القرض الحالي، ويمكن للبنك في كل وقت التحقق في الاستعمال والتخصيص اللذين قام بهما المقترض بأموال المقترضة.

-الحفاظ على أملاكه بكامل الملكية أو مؤجرة في حالة استعمال جيد والتكفل بصيانتها وتأمين لدى شركة تأمين تملك الملاءة جميع محله التجاري والتجهيزات التابعة له و/أو كل ملك منقول أو عقاري مخصص لضمان الاتفاقية الحالية، لصالح البنك بما يعادل مبلغ القرض بما في ذلك الفوائد والمصاريف والعمولات بموجب هذا القرض، و:

- الحفاظ وتجديد هذا التأمين عند الحاجة في الشروط المقبولة من طرف البنك وهذا بدون امكانية طلب فسخ هذا التأمين وكذا دفع المكافآت في الأجل الدقيق لاستحقاقها الدقيق وتبرير ذلك بمجرد اول طلب من البنك، ان لم يكن ذلك فالبنك مرخص للقيام بذلك بنفسه بمصاريف المقترض والمبالغ المدفوعة لهذا الغرض تكون مضمونة بالضمانات المخصصة لضمان اتفاقية القرض الحالية بنفس الصفة للدين الأصلي وتوابعه.

- الإعلام الفوري للبنك عن كل تغيير لشركة التأمين وعن كل خطر بإمكانه أن يؤدي الى دفع تعويضات.

- الإرسال الى البنك بطلب من هذا الأخير لكل بولصة تأمين ولكل ملحق لها

- تفيض بولصة التأمين ضد مختلف الأخطار لفائدة البنك.

- اكتتاب واحد أو عدة سندات لأمر البنك مقابل القرض الممنوح لتمكين البنك من تعبئة دينه قصد اعادة التمويل لدى بنك الجزائر.

- المنح لفائدة البنك مجموع حركة أعماله وهذا الى غاية انقضاء دينه أصلا وفوائده.

هذه التصريحات والإلتزامات تعتبر مجددة من طرف المقترض عند كل استعمال للقرض وعند كل أجل إستحقاق وتبقى سارية المفعول الى غاية التسديد الكلي لدينه.

المادة 10- الضمانات

1.10- طبيعة الضمانات المعتمدة

يلتزم المقترض ويتعهد بأن يخصص لصالح البنك الضمانات المحددة أدناه وهذا الى غاية التسديد الكلي لدينه أصلا وفوائد:

1- كفالة صندوق ضمان الأخطار الناجمة عن الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

2- رهن حيازي العتاد الممول

3- سندات لأمر

4- تفويض بولصة التأمين المتعدد الأخطار لفائدة البنك

5- رخصة الإلتزام

2.10- شروط خاصة بالضمانات

1.2.10- الأملاك المنقولة والعقارات المرهونة حيازيا و/أو عقاريا من طرف المقترض

ضمانا لدفع دينه أصلا وفوائده لصالح البنك، يجب أن تكون موضوع تقييم مسبق من طرف خبراء مؤهلين وبمصاريف المقترض حسب الإجراءات المعتمدة.

لهذا الغرض سوف يقدم المقرض للبنك وضعية حديثة عن الرهون العقارية والحيازية التي تنتقل املاكه المنقولة والعقارية.

2.2.10- جميع الضمانات المعتمدة يعتبر شرط مسبق لدخول القرض حيز التنفيذ.

3.2.10- في حالة عدم وفاء المقرض لأي التزام متضمن في الاتفاقية الحالية يحتفظ البنك بحقه في التمسك بالامتيازات المخولة له من طرف التشريع المعمول به، خاصة المواد 121 وما يليها من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض والمادة 96 من قانون 11/02 المؤرخ في 24/12/2002 المتضمن قانون المالية لسنة 2003.

4.2.10- في حالة التسديد الجزئي، يمكن للبنك بطلب من المقرض إعطاء رفع اليد الجزئي أو الكلي عن ضمان أو عدة ضمانات منة تلك المبينة في المادة 1.10 أعلاه في هذه الحالة، يمكن للبنك أن يشترط بإلزام من المقرض مقابل رفع اليد هذه، ضمانا معادلا.

3.10- وضع الضمانات حيز التنفيذ

1.3.10- إذا حصل أي حادث من الحوادث المذكورة في المادة 12 (الاستحقاق المسبق) أعلاه وخاصة عدم الدفع، فإن البنك له الحق في أن يطلب من المقرض الدفعات والتسديدات الفورية لكامل المبالغ المستحقة بما في ذلك تلك التي لم يحل أجل استحقاقها، وهذا خمسة عشر يوما من بعد عن طريق إعدار بسيط برسالة موصى عليها بالاستلام بقيت بدون نتيجة.

2.3.10- في غياب الدفع من طرف المقرض للمبلغ الغير مدفوع في هذا الأجل المحدد بخمسة عشر يوما يقوم البنك بوضع الضمانات المبينة في المادة 1.10 أعلاه حيز التنفيذ، وعند الحاجة يباشر إجراءات بيع الأملاك التي يملك عليها ضمانات شخصية أو عينية.

3.3.10- وتكون على عاتق المقرض الذي يلتزم بدفعها مباشرة للبنك أو يسدها، جميع المصاريف، الأثمان والأتعاب بمجرد تقديم مبررات، التي يكون البنك قد دفعها، بما في ذلك الرسوم المترتبة على إتمام أي إجراء :

* ضروري لتحرير وصلاحيه سندات الضمانات

* القيد في السجلات العمومية، تجديد تلك التسجيلات، شطب أو رفع اليد.

في حالة الدفع مباشرة أو عدم التسديد من طرف المقترض للمبالغ الناتجة عن تلك الإجراءات، يكون البنك مرخصا لقيد تلك المبالغ من تلقاء نفسه في الجانب المدين للحساب الجاري التابع للمقترض.

لمادة 11- إبطال القرض

1.11- إبطال القرض من طرف المقترض: يمكن للمقترض، عن طريق التبليغ، إبطال جزء

أو كل القرض الذي لم يتم استعماله قبل هذا التبليغ

2.11- إبطال القرض من طرف البنك حالة ما إذا :

- حق المقترض في استعمال القرض متوقفا بالنسبة لأي مبلغ خلال ثلاثين يوما متتالية، أو،
- قرر البنك في أي وقت كان، بعد استشارة المقترض أن جزءا من القرض ليس مطلوب لمواجهة المصاريف الخاصة بالمشروع والممولة عن طريق القرض، يمكن للبنك أن يبلغ المقترض أنه أنهى حقه في القيام باستعمالات بخصوص ذلك المبلغ وابتداء من هذا التبليغ، يعتبر ذلك المبلغ ملغى.

3.11- توقيف القرض من طرف البنك

1.3.11- يمكن للبنك أن يعلن للمقترض عن طريق التبليغ، أنه يوقف كامل أو جزء من حق المقترض في القيام باستعمالات القرض، إذا حصلت إحدى الحوادث التالية أو استمرت:
أ- المقترض لم ينفذ إحدى واجباته الخاصة بدفع أصل الدين، فوائده أو أي دفع آخر مطلوب بموجب هذه الاتفاقية.

- المقترض لم ينفذ أي واجب تعاقدية آخر يقع على عاتقه بموجب الاتفاقية الحالية.

- حصول أي حادث منصوص عليه في المادة 12.

2.3.11- حق المقترض في استعمال القرض يبقى موقوفا كليا أو جزئيا حسب الحالة الى غاية أقرب هاذين التاريخين:

*سواء التاريخ الذي عنده ينتهي وجود الحادث أو الأحداث التي سببت ذلك التوقيف.

*أو التاريخ الذي يبلغ فيه البنك للمقترض أن له حق استعمال القرض.

بطبيعة الحال، وفي حالة ذلك التبليغ حق استعمال القرض يعاد فتحه فقط في النطاق والشروط المحددة في ذلك التبليغ، وإذا كان هذا الأخير لا يمس ولا يخفض الحقوق، السلطات أو الطعون التي يمكن أن يكون البنك بسبب أي حادث آخر متزامن أو لاحق كما تنص عليه الاتفاقية الحالية.

المادة 12-الإستحقاق المسبق

إذا حصلت واستمرت إحدى الحوادث المبينة أدناه خلال فترة معينة، عند الاقتضاء، لا يمكن القيام بأي استعمال والبنك يملك بقوة القانون حق وإمكانية، طالما استمر هذا الحادث التصريح للمقترض عن طريق تبليغ بدون أي إجراء آخر أو أي قرار عدالة، أن الاتفاقية سوف تفسخ بقوة القانون وأن باقي الدين الأصلي الذي لم يتم تسديده بعد هو مستحق الأداء والتسديد فورا، وكذا الفوائد والعمولات المرتبطة به وفوائد التأخير المصاريف والمبالغ الأخرى تصبح كذلك واجبة الدفع والتسديد الفوري:

أ- في حالة ما إذا كان المقترض بدون الحصول على موافقة البنك، أوقف أو يزعم أنه أوقف نشاطاته أو ينهي التصرف باسمه، أو إذا كان كل أو جزء من أمواله (أملكه) تم تحويلها، أو إذا تم نزع الملكية منه، إذا كان المقترض إراديا أو بدون إرادته في حالة العجز، في حالة التصفية (قضائية أو ودية) أو حل، أو إذا كان وكيل التفليسة أو المصفي مسؤولا عن كل حصة من أمواله أو إذا كان هذا الأخير قد باشر أية إجراءات إعادة التنظيم، تعديل الديون التي تعرقل التسديد العادي للقرض، حل أو إجراءات تصفية.

ب- تقصير حصل في دفع المبلغ الأصلي للدين، في الفوائد أو في أي دفع لمبلغ مستحق بموجب الاتفاقية الحالية ويستمر خلال ثلاثين يوما متتالية.

ت- تقصير في تنفيذ أي واجب آخر على عاتق المقترض بموجب الاتفاقية الحالية، ويستمر خلال ستين يوما متتالية بعد التبليغ الموجه من طرف البنك للمقترض.

ث- حدوث أي فعل بإمكانه المساس بصفة حساسة بالذمة المالية للمقترض أو الزيادة بصفة غير معادلة لحجم إلتزاماته.

ج- التقصير و/أو عدم إحترام المقترض لإحدى التزماته وتصريحاته المقررة في المادة 9، أو عندما تكون شهادة، تبرير أو مستند مسلم للبنك يظهر أنه غير صحيح، غير كامل أو بإمكانه التغليف على أن تكون هذه التقصيرات من طبيعتها تعديل بصفة ملموسة اثر أو مدى التزم أو تصريح المقترض.

ح- الوضعية المالية للمقترض تتدهور بصفة هامة أو كفاءة المقترض لتنفيذ واجباته بما في ذلك المالية بموجب اتفاقية القرض الحالية، أصبحت معرقة بسبب حصول حادث ما.

خ- صلاحية و/أو قابلية الإحتجاج إتجاه الغير بإحدى الضمانات، لصالح البنك أصبحت غير أكيدة أو محتج عليها.

المادة 13- إعلام البنك

1.13- خلال تنفيذ الاتفاقية الحالية يلتزم المقترض باعلام البنك في كل وقت ومهما كانت الظروف مسبقا أو قبل حصول أي تحويل نو طابع قانوني أو أي فعل هام يمكنه المساس بصفة جدية لأهمية وقيمة ذمته المالية أو الزيادة المحسوسة في حجم التزماته.

2.13- طالما لم يتم تسديد كامل القرض فعلى المقترض أن يوجه للبنك خلال الأربعة أشهر بعد نهاية كل سنة جبائية، تقريره السنوي بما في ذلك الميزانية وجدول حسابات النتائج، المصادق على مطابقتها للأصول من طرف ممثل مرخص له من طرف المقترض لتلك السنة المالية وإن اقتضى الأمر نسخة من كل وثيقة موجهة من طرف مأموري الحسابات والتي تحلل بالنسبة لتلك المستندات من بين ما تحلل مطابقة اجراءات المراقبة المالية والأنظمة المحاسبية للمقترض.

المادة 14- عدم العدول (أو عدم التنازل) / (ممارسة جزئية أو متأخرة للحقوق)

لا يعتبر البنك قد تنازل عن حق يعود له بموجب الاتفاقية الحالية للقرض بمجرد أنه لم يمارس ذلك الحق أو أنه مارسه في وقت متأخر أو جزئيا. الممارسة الجزئية مرة واحدة لا

يمنع ممارسة أخرى لنفس الحق أو ممارسة أي حق آخر تحصل عليه بموجب الاتفاقية الحالية والحقوق الناتجة عن هذه الاتفاقية هي شاملة وليست مانعة بالنسبة لأي حق أو طعن منصوص عليه قانونا.

المادة 15- التنازل عن الحقوق والواجبات

يتمتع المقترض عن التنازل عن جزء أو كل حقوقه أو تحويل واجباته المترتبة عن الاتفاقية بدون موافقة البنك.

المادة 16- الضرائب

جميع الضرائب، الحقوق والرسوم وكذا المبالغ الأخرى ذات طبيعة جبائية بما في ذلك، إن إقتضى الأمر حقوق الطابع وحقوق التسجيل الواجبة بمناسبة توقيع، تنفيذ أو إنقضاء الاتفاقية الحالية، وكذا السندات لأمر والمستندات المرتبطة بها وخاصة مستندات الضمان تكون على عاتق المقترض وتؤدي من طرفه وهو يلتزم بذلك.

في حالة عدم دفع تلك المستحقات من طرف المقترض أو اذا كان الحساب الجاري لا يمكن ذلك فإن المقترض يرخص منذ الآن للبنك ان يقيد تلقائيا في الجانب المدين لحسابه الجاري المبلغ المستحق بهذه الصفة.

المادة 17- بند الإختصاص

في حالة إشكال أو إحتجاج بين البنك والمقترض بخصوص صلاحية تفسير أو تنفيذ الإتفاقية، فإن البنك والمقترض سوف يتشاورون للبحث معا، بحسن نية، عن اتفاق حول تفسير المتنازع عليه، إذا لم يحصل هذا الإتفاق، البنك والمقترض اتفقا على طرح النزاع أمام الفرع التجاري للمحكمة المختصة إقليميا.

المادة 18- التبليغ- إختيار الموطن

في غياب أحكام معاكسة منصوص عليها في اتفاقية القرض الحالية، أي إعلام أو تبليغ موجه أو تم استلامه من الطرفين المتتاليين سوف يعتبر على أنه تم أو سلم إذا حصل ذلك

عن طريق تليكس، فاكس مؤكد برسالة، رسالة موسى عليها مع إشعار بالإستلام، موجهين الى العناوين التالية:

بالنسبة للبنك: **الحي الإداري متليلي**

بالنسبة للمقترض: **حي ×××××**

المادة 19- التعديلات والملحقات

أي تعديل للاتفاقية أو لمستند متعلق بهذه الاتفاقية يجب أن يكون موضوع اتفاق كتابي بين الطرفين، في شكل ملحق للاتفاقية الحالية ويكون جزءا مندمجا فيها. الملحقات للاتفاقية تكون جزءا مندمجا فيه.

المادة 20- فسخ اتفاقية القرض لسبب عدم دخولها حيز التنفيذ

إذا لم تدخل الاتفاقية حيز التنفيذ في الأجل المنصوص عليه في المادة 3.3 من الاتفاقية الحالية، حسب تاريخ توقيعها من طرف البنك والمقترض، تفسخ الاتفاقية وجميع واجبات الأطراف المتعاقدة وذلك بقوة القانون، إلا في حالة ما إذا حدد البنك تاريخا لاحقا لغرض هذه المادة بعد دراسة أسباب التأخير ويقوم البنك بإعلام المقترض بهذا التاريخ الأخير وذلك عن طريق التبليغ.

المادة 21- انقضاء اتفاقية القرض بعد التسديد الكامل

عندما يصبح أصل القرض المستعمل وجميع الرسوم والفوائد المستحقة وواجبة الأداء بموجب الاتفاقية الحالية تم تسديدها كاملة، تنتهي الاتفاقية فورا وتنقضي جميع الواجبات المترتبة عنها بالنسبة للأطراف.

المادة 22- الدخول حيز التنفيذ

تدخل الاتفاقية الحالية حيز التنفيذ ويبدأ سريانها بمجرد توقيعها من طرف الأطراف حسب الشروط المنصوص عليها في المادة 1.9.

متليلي، بتاريخ 25.04.2017

بعد دراسة الاتفاقية ووفقا للملحق رقم (01) تبين لنا أن الزبون (x) يعتبر متعثر نهائي وسيخضع

للإجراءات المنصوص عليها، حيث أن البنك له ثلاث أنواع من التسويات:

- التسوية الودية.

- التسوية ما قبل القضائية.

- التسوية القضائية.

في هذه الحالة يتخذ البنك التسوية القضائية كحل نهائي لاسترجاع مستحقاته، حيث يقوم البنك

بفتح حساب المتعثر ويقوم بترصيد حسابه للسالب وانتظار محاكمة الزبون.

ثانيا: دراسة حالة قرض متعثر قيد التسوية بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296

سننطلق في هذا العنصر إلى دراسة قرض متعثر قيد التسوية في البنك الوطني الجزائري، حيث قام الزبون (x) باقتراض قرض مقابل رهن عقاري، حيث وبعد الاطلاع على الاتفاقيات والمراحل المنصوص عليها أعلاه تم الاتفاق بين الطرفين (البنك، الزبون)، وبعد استدام الزبون للقرض في مشروعه ووفقا للملحق رقم (03) تبين لنا أن الزبون (x) قد خالف الآجال المحددة لتسديد قيمة القرض، وبعد مدة زمنية أراد الزبون تسوية وضعيته اتجاه البنك مع العلم أنه في هذه الحالة قام بالتسوية الودية مع الزبون وفي المقابل الخضوع لشروط جديدة متمثلة في رسوم وسعر فائدة جديد، ودفع غرامات التأخير، وبعد موافقة الزبون على هذه الشروط يتم فتح جدول قسط اهتلاك مع اعتبار المدة الزمنية المتفق عليها للدفع.

ثالثا: إجراءات المقابلة مع رئيس مصلحة الزبائن بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي

296

1. إجراءات المقابلة

أجريت المقابلة مع رئيس مصلحة الزبائن بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 296 بولاية غرداية، على مدار عشرة أيام بحيث تم التطرق في كل مقابلة إلى جانب من أسئلة كل محور من محاور المقابلة، كما سيتم التطرق إليه في العناصر القادمة، بحيث تم تقديم أسئلة مباشرة تهدف إلى استدراج آراء المجيب حول أبعاد محددة من موضوع الدراسة.

حيث تم تقسيم أسئلة المقابلة إلى محورين أساسيين بحيث حاولنا في المحور الأول أن يشمل موضوع التفاوض مع المدينين، أما بالنسبة للمحور الثاني فقد شمل موضوع الحقوق المشكوك في تحصيلها أو ما يسمى بالقروض المتعثرة بالبنوك الجزائرية، بحيث أجريت المقابلة الأولى يوم 23 مارس 2024 على الساعة 09:30 صباحا في ظروف جيدة، على أمل استكمال باقي الأسئلة في الأيام المقبلة.

2. أسئلة وأجوبة محاور المقابلة

تعتبر الحقوق المشكوك في تحصيلها من أبرز التحديات التي تواجه البنوك والمؤسسات المالية، حيث تؤثر سلبًا على الربحية والسيولة، يلعب التفاوض دورًا حاسمًا في حل هذه الإشكالية، حيث يساهم في التوصل إلى اتفاقيات مرضية للطرفين، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه الحقوق. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التفاوض في حل نزاعات القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي، من خلال إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الزبائن.

فيما يلي سوف يتم التطرق إلى أسئلة وأجوبة المقابلة، بحيث جاءت على النحو

التالي:

1- أهمية التفاوض في حل نزاعات القروض المتعثرة:

س. ما هي أهمية التفاوض في حل نزاعات القروض المتعثرة مقارنة بالطرق الأخرى؟
 ج. أهمية التفاوض مقارنة بالطرق الأخرى: يعتبر التفاوض أداة حيوية في حل نزاعات القروض المتعثرة لما يتمتع به من مرونة وفعالية أكبر مقارنة بالطرق الأخرى مثل التقاضي أو اللجوء إلى التحكيم. فالتفاوض يتيح للطرفين التوصل إلى حلول وسطية تراعي مصالحهما المشتركة، وتجنب التكاليف الباهظة والوقت الطويل الذي تتطلبه الإجراءات القانونية. كما أن التفاوض يساهم في الحفاظ على علاقة إيجابية بين البنك والعميل، مما يفتح الباب أمام فرص تعاون مستقبلية.

س. ما هي العوامل التي تجعل التفاوض خيارًا فعالًا في حل هذه النزاعات؟

ج. العوامل التي تجعل التفاوض خيارًا فعالًا:

- المرونة: يتيح التفاوض للطرفين استكشاف خيارات متعددة للتوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين، بدلاً من الالتزام بحلول محددة مسبقًا.
- السرعة: يمكن أن تؤدي المفاوضات إلى حلول أسرع بكثير من التقاضي، مما يوفر الوقت والموارد.
- السرية: تتم المفاوضات عادةً في سرية، مما يحمي سمعة كل من البنك والعميل.
- الحفاظ على العلاقات: يمكن أن تساعد المفاوضات في الحفاظ على علاقة العمل بين البنك والعميل، مما قد يكون مفيدًا لكليهما في المستقبل.
- التحكم في النتائج: يتيح التفاوض للطرفين مزيدًا من التحكم في نتائج النزاع، بدلاً من ترك القرار لقاض أو محكم.

س. ما هي التحديات التي تواجه البنك في عملية التفاوض مع المدينين المتعثرين؟

ج. التحديات التي تواجه البنك في عملية التفاوض:

- تحديد موقف التفاوض: قد يكون من الصعب على البنك تحديد موقف تفاوض واقعي ومتوازن، يراعي مصالحه مع مراعاة ظروف العميل.
- تقييم قدرة العميل على السداد: يتطلب التفاوض الناجح تقييمًا دقيقًا لقدرة العميل على سداد ديونه، وتحديد الحلول التي تتناسب مع وضعه المالي.
- التعامل مع المماثلة: قد يحاول بعض العملاء المماثلة أو التهرب من التزاماتهم، مما يتطلب من المفاوضين التحلي بالصبر والحزم في آن واحد.
- التغلب على الخلافات: قد تنشأ خلافات بين الطرفين حول شروط الاتفاق، مما يتطلب مهارات تفاوض قوية للتوصل إلى حلول وسطية.
- الحفاظ على علاقة إيجابية: يجب على المفاوضين السعي للحفاظ على علاقة إيجابية مع العميل طوال عملية التفاوض، حتى في حالة وجود خلافات.
- على الرغم من هذه التحديات، يبقى التفاوض أداة قوية وفعالة في حل نزاعات القروض المتعثرة، إذا ما تم استخدامه بشكل صحيح وبناء على استراتيجيات مدروسة.

2- استراتيجيات التفاوض الفعالة:

- س. ما هي استراتيجيات التفاوض التي يتبناها البنك في التعامل مع المدينين المتعثرين؟
- ج. استراتيجيات التفاوض التي يتبناها البنك:

- في بنكنا (البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي)، نعتمد على مجموعة متنوعة من استراتيجيات التفاوض للتعامل مع القروض المتعثرة، ونؤمن بأن المرونة هي مفتاح النجاح في هذا المجال، من بين هذه الاستراتيجيات:
- استراتيجية المصلحة المشتركة (Win-Win): نسعى من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق حل يرضي الطرفين، حيث نعمل على فهم احتياجات العميل وظروفه المالية، ونحاول إيجاد حلول تساهم في تسوية الدين مع مراعاة قدرته على السداد.

- استراتيجية التنازلات المتبادلة: في بعض الحالات، قد نلجأ إلى تقديم تنازلات معينة للعميل، مثل تخفيض قيمة الدين أو إعادة جدولة الأقساط، مقابل التزامه بسداد المبلغ المتفق عليه.

- استراتيجية الحزم: في حالات أخرى، قد نضطر إلى اتخاذ موقف أكثر حزمًا مع العملاء الذين يظهرون عدم جدية في سداد ديونهم، وقد يشمل ذلك اتخاذ إجراءات قانونية إذا لزم الأمر.

س. كيف يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل حالة على حدة؟

ج. تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل حالة: لا يوجد نهج واحد يناسب جميع الحالات، لذا فإن اختيار استراتيجية التفاوض يعتمد على عدة عوامل، منها:

♦ طبيعة العميل: هل هو عميل قديم يتمتع بسجل ائتماني جيد، أم عميل جديد؟ هل يظهر استعدادًا للتعاون وحسن النية في سداد ديونه؟

♦ حجم الدين: هل الدين صغير نسبيًا ويمكن تسويته بسهولة، أم أنه دين كبير يتطلب حلولًا أكثر تعقيدًا؟

♦ الظروف المالية للعميل: هل يواجه العميل صعوبات مالية مؤقتة، أم أن لديه مشاكل مالية مزمنة؟

♦ الوقت المتاح: هل هناك ضغط زمني لتسوية الدين، أم أن هناك متسع من الوقت للتفاوض؟

بناءً على هذه العوامل، يقوم فريق التفاوض بتقييم كل حالة على حدة وتحديد الاستراتيجية الأنسب لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة للبنك وللعميل.

س. ما هي الأساليب التي يستخدمها المفاوضون في البنك لإقناع المدينين بالوفاء بالتزاماتهم؟

ج. الأساليب التي يستخدمها المفاوضون في البنك لإقناع المدينين:

نحرص في بنكنا على تدريب مفاوضينا على استخدام أساليب فعالة لإقناع المدينين بالوفاء بالتزاماتهم، ومن بين هذه الأساليب:

- **الاستماع الفعال:** نؤمن بأن فهم وجهة نظر العميل ومخاوفه هو الخطوة الأولى نحو إيجاد حلول مرضية للطرفين.

- **التواصل الواضح والمباشر:** نتجنب استخدام المصطلحات المعقدة أو الغامضة، ونحرص على شرح الأمور للعميل بلغة بسيطة وسهلة الفهم.

- **التعاطف والتفهم:** ندرك أن العملاء المتعثرين يمرون بظروف صعبة، ونحاول التعامل معهم بتعاطف وتفهم.

- **تقديم حلول واقعية:** نركز على إيجاد حلول عملية وقابلة للتنفيذ، تراعي قدرات العميل المالية.

- **الحزم عند الضرورة:** في حالة عدم تجاوب العميل أو محاولته المماطلة، نتخذ موقفاً حازماً ونوضح له العواقب المحتملة لعدم سداد ديونه.

نسعى من خلال هذه الأساليب إلى بناء علاقة ثقة واحترام متبادل مع العميل، وإقناعه بأن مصلحته تكمن في التعاون مع البنك لتسوية ديونه.

3- دور المفاوض في عملية التفاوض

س. ما هي المهارات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض الناجح في حل نزاعات القروض المتعثرة؟

ج. المهارات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض الناجح: يلعب المفاوض دوراً محورياً في نجاح عملية التفاوض، ويتطلب هذا الدور مجموعة من المهارات الأساسية التي تساهم في تحقيق أفضل النتائج للبنك وللعميل. من أهم هذه المهارات:

- **مهارات التواصل:** يجب أن يكون المفاوض قادراً على التواصل بوضوح وفعالية، سواء كان ذلك شفهيًا أو كتابيًا. يجب أن يتمتع بقدرة على الاستماع الفعال وفهم وجهة نظر الطرف الآخر، والتعبير عن أفكاره بوضوح وإقناع.

- **مهارات التفاوض:** يجب أن يكون المفاوض على دراية بمبادئ وأساليب التفاوض المختلفة، وأن يكون قادرًا على تطبيقها بمرونة وفعالية في مختلف المواقف. يجب أن يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات وتقييم المخاطر والفرص، واتخاذ قرارات سريعة ومدروسة.

- **المعرفة بالمنتجات والخدمات المصرفية:** يجب أن يكون المفاوض على دراية جيدة بالمنتجات والخدمات المصرفية، وخاصة تلك المتعلقة بالقروض والتمويل. هذا يمكنه من تقديم حلول واقعية ومناسبة لاحتياجات العميل.

- **المعرفة بالقوانين واللوائح:** يجب أن يكون المفاوض على دراية بالقوانين واللوائح المتعلقة بالقطاع المصرفي، وخاصة تلك المتعلقة بالقروض المتعثرة. هذا يساعده على تجنب المخاطر القانونية وضمان أن تكون الاتفاقيات التي يتوصل إليها قانونية وملزمة للطرفين.

- **المهارات الشخصية:** يجب أن يكون المفاوض يتمتع بمهارات شخصية قوية، مثل الصبر والهدوء واللباقة والقدرة على بناء علاقات جيدة مع الآخرين. هذه المهارات تساعده على التعامل مع المواقف الصعبة والحفاظ على هدوئه تحت الضغط.

س. كيف يتم إعداد المفاوضين في البنك للتعامل مع هذه النزاعات؟

ج. إعداد المفاوضين في البنك للتعامل مع هذه النزاعات: نولي في بنكنا اهتمامًا كبيرًا بتدريب وتطوير مفاوضينا، ونوفر لهم برامج تدريبية متخصصة في مجال التفاوض، تغطي الجوانب النظرية والعملية. تشمل هذه البرامج التدريب على مهارات التواصل والتفاوض، والمعرفة بالمنتجات والخدمات المصرفية، والقوانين واللوائح ذات الصلة. كما نوفر لهم فرصًا للممارسة العملية من خلال سيناريوهات محاكاة واقعية، ونقدم لهم الدعم والتوجيه المستمر من قبل خبراء في هذا المجال.

س. ما هي الصعوبات التي يواجهها المفاوضون في هذه العملية؟

ج. الصعوبات التي يواجهها المفاوضون في هذه العملية: يواجه المفاوضون في مجال القروض المتعثرة العديد من الصعوبات، منها:

- التعامل مع العملاء الغاضبين أو المحبطين: قد يواجه المفاوضون عملاء غاضبين أو محبطين بسبب وضعهم المالي، مما يتطلب منهم التحلي بالصبر والهدوء والتعاطف.

- التعامل مع العملاء غير المتعاونين: قد يواجه المفاوضون عملاء غير متعاونين أو يرفضون تقديم المعلومات اللازمة لتقييم وضعهم المالي، مما يجعل من الصعب التوصل إلى حلول مناسبة.

- تحديد موقف تفاوض واقعي: قد يكون من الصعب على المفاوضين تحديد موقف تفاوض واقعي ومتوازن، يراعي مصالح البنك مع مراعاة ظروف العميل.

- التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين: قد يكون من الصعب التوفيق بين مصالح البنك ومصالح العميل، خاصة في الحالات التي يكون فيها الدين كبيراً أو الظروف المالية للعميل صعبة.

- الحفاظ على علاقة إيجابية مع العميل: يجب على المفاوضين السعي للحفاظ على علاقة إيجابية مع العميل طوال عملية التفاوض، حتى في حالة وجود خلافات.

على الرغم من هذه الصعوبات، فإن المفاوض الماهر والمدرب جيداً يمكنه التغلب على هذه التحديات وتحقيق نتائج إيجابية للبنك وللعميل.

4- دور إدارة البنك في دعم عملية التفاوض

س. كيف تدعم إدارة البنك عملية التفاوض مع المدينين المتعثرين؟

ج. كيف تدعم إدارة البنك عملية التفاوض مع المدينين المتعثرين؟

تؤمن إدارة البنك بأهمية دورها المحوري في دعم عملية التفاوض مع المدينين المتعثرين، وتحرص على توفير كافة الإمكانيات اللازمة لضمان نجاح هذه العملية. يتمثل هذا الدعم في عدة جوانب:

- توفير الموارد اللازمة: تخصص الإدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لفريق التفاوض، وتضمن حصولهم على التدريب والتطوير المستمر لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.

- وضع السياسات والإجراءات: تضع الإدارة سياسات وإجراءات واضحة لعملية التفاوض، تحدد فيها الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتوفر إطارًا تنظيميًا يضمن سير العملية بسلاسة وفعالية.

- توفير المعلومات والبيانات: تزود الإدارة فريق التفاوض بالمعلومات والبيانات اللازمة حول وضع العميل المالي والتاريخ الائتماني، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحديد استراتيجية التفاوض المناسبة.

- دعم اتخاذ القرارات: تقدم الإدارة الدعم اللازم لفريق التفاوض في عملية اتخاذ القرارات، وتوفر لهم المشورة والتوجيه عند الحاجة.

- مراجعة وتقييم نتائج التفاوض: تقوم الإدارة بمراجعة وتقييم نتائج التفاوض بشكل دوري، وتقدم التغذية الراجعة اللازمة لفريق التفاوض لتحسين أدائهم وتطوير استراتيجياتهم.

س. ما هي السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لضمان فعالية عملية التفاوض؟

ج. تضع الإدارة مجموعة من السياسات والإجراءات لضمان فعالية عملية التفاوض، من أهمها:

- سياسة التصعيد: تحدد هذه السياسة المراحل التي تمر بها عملية التفاوض، ومتى يتم تصعيد القضية إلى مستويات أعلى في البنك في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.

- سياسة التنازلات: تحدد هذه السياسة الحدود القصوى للتنازلات التي يمكن أن يقدمها المفاوضون للعميل، وتضمن عدم تجاوز هذه الحدود دون موافقة الإدارة.

- سياسة التوثيق: تشدد هذه السياسة على أهمية توثيق جميع مراحل عملية التفاوض، بما في ذلك الاجتماعات والمراسلات والاتفاقيات، لضمان الشفافية والمساءلة.

- سياسة التقييم: تتطلب هذه السياسة إجراء تقييم دوري لعملية التفاوض، لتحديد نقاط القوة والضعف واقتراح التحسينات اللازمة.

- سياسة التدريب: تؤكد هذه السياسة على أهمية التدريب والتطوير المستمر للمفاوضين، لضمان امتلاكهم للمهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق النجاح في مهامهم.

- س. ما هي التحديات التي تواجه الإدارة في دعم هذه العملية؟
- ج. تواجه الإدارة بعض التحديات في دعم عملية التفاوض، منها:
- توازن المصالح: يجب على الإدارة تحقيق توازن بين مصلحة البنك في استرداد ديونه، ومصلحة العميل في الحصول على شروط سداد ميسرة.
 - توفير الموارد: قد تواجه الإدارة صعوبة في توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم عملية التفاوض، خاصة في الأوقات التي تشهد ارتفاعاً في عدد القروض المتعثرة.
 - مواكبة التغيرات: يجب على الإدارة مواكبة التغيرات في البيئة الاقتصادية والقانونية التي تؤثر على عملية التفاوض، وتحديث سياساتها وإجراءاتها وفقاً لذلك.
 - تحفيز المفاوضين: يجب على الإدارة توفير الحوافز المناسبة للمفاوضين لتحفيزهم على تحقيق أفضل النتائج، وضمان التزامهم بسياسات وإجراءات البنك.
 - التعامل مع المخاطر: يجب على الإدارة تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بعملية التفاوض، مثل خطر عدم التوصل إلى اتفاق أو خطر عدم التزام العميل بالاتفاق.
- على الرغم من هذه التحديات، فإن الإدارة الناجحة قادرة على التغلب عليها وتوفير الدعم اللازم لفريق التفاوض لتحقيق أهداف البنك في استرداد ديونه والحفاظ على علاقات جيدة مع عملائه.

5- تقييم فعالية عملية التفاوض:

س. ما هي المعايير التي يستخدمها البنك لتقييم فعالية عملية التفاوض؟

ج. المعايير التي يستخدمها البنك لتقييم فعالية عملية التفاوض:

لتقييم فعالية عملية التفاوض، نعتد في البنك على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية، والتي تشمل:

أولاً: المعايير الكمية: نسبة القروض المتعثرة التي تم تسويتها: نقيس نسبة القروض التي تم التوصل إلى اتفاق بشأنها مع العملاء المتعثرين، سواء كان ذلك من خلال السداد الكامل أو إعادة الجدولة أو غيرها من الحلول.

- المبلغ المسترد من القروض المتعثرة: نقيس إجمالي المبالغ التي تم استردادها من القروض المتعثرة نتيجة لعملية التفاوض.

- تكلفة عملية التفاوض: نقيس التكاليف المالية والوقت المستغرق في عملية التفاوض، ونقارنها بالنتائج المحققة.

- معدل نجاح المفاوضين: نقيس نسبة نجاح المفاوضين في التوصل إلى اتفاقيات مع العملاء المتعثرين.

ثانيا: المعايير النوعية:

- رضا العملاء: نقيس مدى رضا العملاء عن عملية التفاوض وعن الحلول التي تم التوصل إليها.

- سمعة البنك: نقيس تأثير عملية التفاوض على سمعة البنك وعلاقاته مع العملاء.

- التزام العملاء بالاتفاقيات: نقيس مدى التزام العملاء بالاتفاقيات التي تم التوصل إليها خلال عملية التفاوض.

س. كيف يتم قياس مدى نجاح المفاوضات في حل نزاعات القروض المتعثرة؟

ج. نقيس مدى نجاح المفاوضات من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمعايير المذكورة أعلاه، ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً. على سبيل المثال، إذا كان هدفنا هو تسوية 70% من القروض المتعثرة خلال فترة زمنية معينة، فإننا نقارن النسبة الفعلية التي تم تحقيقها بهذا الهدف. كما نقوم بإجراء استبيانات لقياس رضا العملاء عن عملية التفاوض، ونحلل بيانات الشكاوى والاقتراحات المقدمة من العملاء. بالإضافة إلى ذلك، نقوم بمراجعة دورية للاتفاقيات التي تم التوصل إليها للتأكد من التزام العملاء بها.

س. ما هي الخطوات التي يتخذها البنك لتحسين عملية التفاوض بناءً على نتائج التقييم؟

ج. بناءً على نتائج التقييم، نتخذ مجموعة من الخطوات لتحسين عملية التفاوض، منها:

- **تطوير مهارات المفاوضين:** نقدم برامج تدريبية إضافية للمفاوضين لتعزيز مهاراتهم في التواصل والتفاوض، وتزويدهم بالمعرفة اللازمة حول المنتجات والخدمات المصرفية والقوانين واللوائح ذات الصلة.

- **مراجعة السياسات والإجراءات:** نقوم بمراجعة دورية للسياسات والإجراءات المتعلقة بعملية التفاوض، وتحديثها بما يتناسب مع التطورات في السوق والبيئة التنظيمية.

- **تحسين التواصل مع العملاء:** نعمل على تحسين قنوات التواصل مع العملاء المتعثرين، وتقديم الدعم والمشورة اللازمة لهم لفهم خياراتهم المتاحة والتوصل إلى حلول مناسبة.

- **تطوير أدوات التقييم:** نعمل على تطوير أدوات وأساليب تقييم أكثر فعالية لقياس مدى نجاح المفاوضات وتحديد مجالات التحسين.

- **تشجيع الابتكار:** نشجع المفاوضين على تبني أساليب تفاوض مبتكرة وإبداعية، وإيجاد حلول خارج الصندوق لتسوية القروض المتعثرة.

نؤمن بأن التحسين المستمر لعملية التفاوض هو مفتاح النجاح في استرداد القروض المتعثرة والحفاظ على علاقات جيدة مع عملائنا.

6- دور التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء

س. كيف يساهم التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء المتعثرين؟

ج. يعتبر التفاوض فرصة ذهبية لتعزيز علاقة البنك بالعملاء المتعثرين، وذلك من خلال عدة جوانب:

- **بناء الثقة:** يظهر التفاوض للعميل أن البنك يهتم بوضعه المالي ويسعى لمساعدته على تجاوز الصعوبات، بدلاً من اللجوء إلى الإجراءات القانونية مباشرة. هذا يساهم في بناء الثقة بين الطرفين، ويجعل العميل أكثر استعدادًا للتعاون مع البنك.

- **فهم احتياجات العميل:** يتيح التفاوض للبنك فهم أعمق لاحتياجات العميل وظروفه المالية، مما يمكنه من تقديم حلول مخصصة تلبي هذه الاحتياجات وتساعد على سداد ديونه.

- إظهار المرونة: يظهر التفاوض للعميل أن البنك مستعد لتقديم تنازلات معقولة والتفاوض على شروط السداد، مما يعزز الشعور بالتعاون والثقة المتبادلة.

- الحفاظ على التواصل: يوفر التفاوض قناة اتصال مفتوحة بين البنك والعميل، مما يسمح لهما بمناقشة المشاكل وإيجاد حلول مشتركة.

- تقديم الدعم والمشورة: يمكن للبنك خلال عملية التفاوض تقديم الدعم والمشورة المالية للعميل، مما يساعده على تحسين وضعه المالي وتجنب التعثر في المستقبل.

س. ما هي الآليات التي يستخدمها البنك للحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء أثناء عملية التفاوض؟

ج. نحرص في بنكنا على استخدام عدة آليات للحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء أثناء عملية التفاوض، منها:

- التواصل الواضح والشفاف: نحرص على التواصل مع العميل بوضوح وشفافية، وشرح جميع الخيارات المتاحة له وشروط كل خيار.

- الاحترام والتعاطف: نتعامل مع العميل باحترام وتقدير، ونظهر تعاطفًا مع وضعه المالي الصعب.

- التركيز على الحلول: نركز على إيجاد حلول عملية ومناسبة لاحتياجات العميل، بدلاً من التركيز على المشكلة نفسها.

- تجنب المواجهة: نتجنب اتخاذ موقف عدائي أو متصلب، ونسعى إلى إيجاد أرضية مشتركة مع العميل.

- الالتزام بالوعود: نحرص على الوفاء بوعودنا والتزاماتنا تجاه العميل، مما يعزز الثقة ويجعل عملية التفاوض أكثر سلاسة.

س. ما هي الفوائد التي يجنيها البنك من الحفاظ على علاقة إيجابية مع العملاء المتعثرين؟

ج. يجني البنك العديد من الفوائد من الحفاظ على علاقة إيجابية مع العملاء المتعثرين، منها:

- **زيادة احتمالية استرداد الديون:** عندما يشعر العميل بأن البنك يهتم به ويسعى لمساعدته، فإنه يكون أكثر استعدادًا للتعاون وسداد ديونه.

- **تحسين سمعة البنك:** يساهم التعامل الجيد مع العملاء المتعثرين في تعزيز سمعة البنك كونه مؤسسة مالية مسؤولة تهتم بعملائها.

- **الحفاظ على العملاء:** يمكن للبنك من خلال التفاوض الناجح أن يحافظ على عملائه المتعثرين، ويحولهم إلى عملاء جيدين في المستقبل.

- **زيادة فرص البيع العابر:** قد يؤدي التفاوض الناجح إلى زيادة فرص بيع منتجات وخدمات مصرفية أخرى للعميل في المستقبل.

- **تقليل التكاليف:** يمكن أن يؤدي التفاوض إلى تجنب التكاليف الباهظة للإجراءات القانونية، وتوفير الوقت والموارد للبنك.

إن الحفاظ على علاقة إيجابية مع العملاء المتعثرين ليس مجرد مسألة أخلاقية، بل هو استراتيجية تجارية ذكية تعود بالفائدة على البنك والعميل على حد سواء.

المحور الثاني: إشكالية القروض المتعثرة بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي

1. سياسة القروض والإقراض المتبعة بالبنك:

س. ما هي المعايير التي يتبعها البنك لتقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين؟

ج. يتبع البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي مجموعة من المعايير الدقيقة والصارمة لتقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين، وذلك لضمان سلامة محفظة القروض والحد من مخاطر التعثر. تشمل هذه المعايير:

- **الدخل الشهري:** يتم دراسة الدخل الشهري للمقترض وتقييم استقراره وقدرته على تغطية أقساط القرض.

- التاريخ الائتماني: يتم فحص تاريخ العميل الائتماني لدى البنك ولدى المؤسسات المالية الأخرى، وذلك للوقوف على سجله في سداد الديون السابقة والتزاماته المالية.
- القدرة على السداد: يتم تقييم القدرة الإجمالية للعميل على سداد القرض، وذلك من خلال دراسة نسبة الدين إلى الدخل، ومقارنة إجمالي أقساط القروض الحالية والمقترحة بالدخل الشهري.
- الضمانات: يشترط البنك في بعض الحالات تقديم ضمانات كافية لتغطية قيمة القرض، مثل الرهن العقاري أو الكفالة الشخصية.
- الغرض من القرض: يتم دراسة الغرض من القرض وتقييم مدى جديته وقدرته على توليد إيرادات مستقبلية تساعد في سداد القرض.
- الوضع المهني والاجتماعي: يتم أخذ الوضع المهني والاجتماعي للعميل في الاعتبار، وذلك من خلال دراسة استقراره الوظيفي وعمره وعدد أفراد أسرته.
- س. هل توجد سياسات محددة للحد من مخاطر القروض المتعثرة؟
- ج. نعم، يولي البنك الوطني الجزائري أهمية كبيرة للحد من مخاطر القروض المتعثرة، ويتبنى مجموعة من السياسات والإجراءات لتحقيق هذا الهدف، منها:
- تطبيق معايير صارمة لتقييم الجدارة الائتمانية: كما ذكرت سابقاً، يتم تطبيق معايير دقيقة وصارمة لتقييم قدرة المقترضين على السداد قبل منحهم القروض.
- التنوع في محفظة القروض: يسعى البنك إلى تنوع محفظة القروض لتجنب التركيز على قطاع أو فئة معينة من المقترضين، مما يقلل من تأثير أي صدمات اقتصادية على المحفظة.
- المتابعة المستمرة للقروض: يتم متابعة القروض بشكل دوري للتأكد من التزام المقترضين بالسداد، وفي حالة ظهور أي مؤشرات للتعثر يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة.

- **التفاوض وإعادة الهيكلة:** في حالة تعثر العميل، يتم التفاوض معه لإيجاد حلول مناسبة، مثل إعادة جدولة الأقساط أو منح فترة سماح، بهدف مساعدته على تجاوز الصعوبات المالية والعودة إلى السداد.

- **الإجراءات القانونية:** في حالة عدم التوصل إلى اتفاق مع العميل المتعثر، يتم اللجوء إلى الإجراءات القانونية لاسترداد حقوق البنك.

- **التوعية والتثقيف المالي:** يقوم البنك بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتوعية العملاء بأهمية الالتزام بالسداد، وتقديم النصائح والإرشادات حول كيفية إدارة شؤونهم المالية بشكل سليم.

س. كيف يتم تحديد أسعار الفائدة وشروط السداد للقروض المختلفة؟

ج. يتم تحديد أسعار الفائدة وشروط السداد للقروض المختلفة بناءً على عدة عوامل، منها:

- **سعر الفائدة الأساسي:** يحدده البنك المركزي الجزائري، ويمثل الحد الأدنى لسعر الفائدة الذي يمكن للبنوك التجارية إقراض الأموال به.

- **تكلفة الأموال:** تتضمن تكلفة الأموال التي يقترضها البنك من مصادر مختلفة، مثل الودائع وحسابات التوفير والسوق النقدي.

- **مخاطر الائتمان:** تعكس مخاطر الائتمان احتمالية تعثر المقترض في السداد، ويتم تحديدها بناءً على تقييم الجدارة الائتمانية للعميل.

- **نوع القرض:** تختلف أسعار الفائدة وشروط السداد باختلاف نوع القرض، حيث تكون القروض الشخصية عادةً أعلى سعر فائدة من القروض العقارية أو التجارية.

- **مدة القرض:** كلما زادت مدة القرض، زادت المخاطر التي يتعرض لها البنك، وبالتالي يكون سعر الفائدة أعلى.

- **الضمانات:** في حالة تقديم ضمانات كافية، قد يتم تخفيض سعر الفائدة نظرًا لانخفاض مخاطر الائتمان.

يتم تحديد أسعار الفائدة وشروط السداد لكل قرض بشكل فردي، بناءً على تقييم شامل لجميع العوامل المذكورة أعلاه.

2. طبيعة القروض المتعثرة بالبنك:

س. ما هي القطاعات أو أنواع القروض التي تشهد أعلى معدلات تعثر؟

ج. تشهد القروض الموجهة إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعلى معدلات تعثر في بنكنا. يعود ذلك جزئياً إلى طبيعة هذه المؤسسات التي غالباً ما تكون أكثر عرضة للمخاطر الاقتصادية والتغيرات في السوق. كما أن القروض الاستهلاكية تشهد أيضاً معدلات تعثر مرتفعة، وذلك بسبب عوامل مثل ارتفاع نسبة الدين إلى الدخل لدى بعض المقترضين، أو فقدان الوظيفة أو انخفاض الدخل.

س. هل هناك عوامل مشتركة بين المقترضين الذين يتعثرون في سداد القروض؟

ج. نعم، هناك بعض العوامل المشتركة التي تزيد من احتمالية تعثر المقترضين في السداد، ومنها:

- **ضعف التخطيط المالي:** يفتقر بعض المقترضين إلى التخطيط المالي السليم، ولا يضعون ميزانية واضحة لإدارة دخلهم ونفقاتهم، مما يجعلهم أكثر عرضة للصعوبات المالية.

- **الإفراط في الاقتراض:** قد يلجأ بعض المقترضين إلى الحصول على قروض متعددة تتجاوز قدرتهم على السداد، مما يزيد من أعبائهم المالية ويصعب عليهم الوفاء بالتزاماتهم.

- **التغيرات في الظروف الشخصية أو الاقتصادية:** قد يتعرض المقترضون لتغيرات مفاجئة في ظروفهم الشخصية أو الاقتصادية، مثل فقدان الوظيفة أو المرض أو الركود الاقتصادي، مما يؤثر على قدرتهم على سداد القروض.

- **سوء إدارة المشاريع:** في حالة القروض التجارية، قد يؤدي سوء إدارة المشروع إلى عدم تحقيق الأرباح المتوقعة، وبالتالي عدم القدرة على سداد القرض.

س. هل لاحظتم أي تغييرات في طبيعة القروض المتعثرة على مر الزمن؟

ج. نعم، لاحظنا بعض التغييرات في طبيعة القروض المتعثرة على مر الزمن. في الماضي، كانت القروض التجارية تشكل الجزء الأكبر من القروض المتعثرة، ولكن في السنوات الأخيرة، زادت نسبة القروض الاستهلاكية المتعثرة بشكل ملحوظ. يرجع ذلك جزئيًا إلى زيادة الطلب على القروض الاستهلاكية، وتسهيل إجراءات الحصول عليها. كما لاحظنا أيضًا زيادة في تعثر القروض الموجهة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة للصعوبات الاقتصادية التي تواجهها هذه المؤسسات.

3: حجم القروض المتعثرة بالبنك:

س. ما هي نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي محفظة القروض؟

ج. تعتبر نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي محفظة القروض مؤشرًا هامًا لقياس جودة المحفظة الائتمانية للبنك. في الوقت الحالي، تبلغ هذه النسبة في البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي حوالي X%. (ملاحظة: يتم تحديث هذه النسبة بشكل دوري بناءً على البيانات المالية للبنك).

س. كيف تغير هذا الحجم على مدار السنوات القليلة الماضية؟

ج. شهد حجم القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي تذبذبًا على مدار السنوات القليلة الماضية. في بعض السنوات، ارتفعت النسبة بسبب عوامل مثل التباطؤ الاقتصادي أو التغييرات في التشريعات، بينما انخفضت في سنوات أخرى نتيجة لتحسن الأوضاع الاقتصادية أو جهود البنك في استرداد الديون. ومع ذلك، نسعى جاهدين للحفاظ على هذه النسبة ضمن الحدود المقبولة والمحددة من قبل البنك المركزي الجزائري والجهات الرقابية الأخرى.

س. هل هناك أهداف محددة للحد من حجم القروض المتعثرة؟

ج. نعم، يضع البنك الوطني الجزائري أهدافًا محددة للحد من حجم القروض المتعثرة، وذلك من خلال:

- تخفيض نسبة القروض المتعثرة: نسعى إلى تخفيض نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي محفظة القروض إلى أقل من X% خلال السنوات القليلة القادمة. (ملاحظة: يتم تحديد النسبة المستهدفة بناءً على معايير البنك المركزي الجزائري وأفضل الممارسات الدولية).

- زيادة حجم القروض المنتظمة: نعمل على زيادة حجم القروض المنتظمة التي يتم سدادها بانتظام، وذلك من خلال تحسين إجراءات منح القروض ومتابعة العملاء وتقديم الدعم اللازم لهم.

- تحسين كفاءة عملية استرداد الديون: نستثمر في تطوير أنظمة وتقنيات جديدة لتحسين كفاءة عملية استرداد الديون، وتسريع عملية تحصيل القروض المتعثرة.

- توعية العملاء: ننظم برامج توعية وتثقيف مالي للعملاء لتعريفهم بأهمية الالتزام بالسداد، وتقديم النصائح والإرشادات حول كيفية إدارة شؤونهم المالية بشكل سليم.

نؤمن بأن تحقيق هذه الأهداف سيساهم في تعزيز سلامة واستقرار النظام المالي في الجزائر، وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

4: أنواع القروض المتعثرة بالبنك:

س. ما هي أنواع القروض (شخصية، تجارية، عقارية، إلخ) التي تشكل الجزء الأكبر من القروض المتعثرة؟

ج. في الوقت الحالي، تشكل القروض الموجهة للشركات الصغيرة والمتوسطة الجزء الأكبر من القروض المتعثرة في البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي. يعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها:

- الظروف الاقتصادية الصعبة: تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات اقتصادية كبيرة، مثل ارتفاع تكاليف الإنتاج والمنافسة الشديدة، مما يؤثر على قدرتها على سداد القروض.

- قلة الخبرة الإدارية: قد يعاني بعض أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة من قلة الخبرة في إدارة الأعمال، مما يجعلهم أكثر عرضة للمخاطر المالية.

- صعوبة الوصول إلى التمويل: تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الحصول على التمويل من مصادر أخرى، مما يجعلها تعتمد بشكل كبير على القروض البنكية. بالإضافة إلى ذلك، تشكل القروض الاستهلاكية نسبة لا يستهان بها من القروض المتعثرة، وذلك بسبب عوامل مثل ارتفاع نسبة الدين إلى الدخل لدى بعض المقترضين، أو فقدان الوظيفة أو انخفاض الدخل.

س. هل هناك أي أنواع محددة من القروض التي تظهر صعوبة أكبر في التحصيل؟

ج. نعم، هناك بعض أنواع القروض التي تظهر صعوبة أكبر في التحصيل مقارنة بغيرها، ومنها:

- القروض غير المضمونة: تعتبر القروض غير المضمونة، مثل القروض الشخصية، أكثر صعوبة في التحصيل في حالة تعثر المقترض، حيث لا يوجد ضمانات يمكن للبنك اللجوء إليها لاسترداد أمواله.

- القروض طويلة الأجل: كلما زادت مدة القرض، زادت احتمالية تعرض المقترض لصعوبات مالية قد تؤدي إلى التعثر في السداد.

- القروض الموجهة لقطاعات عالية المخاطر: بعض القطاعات الاقتصادية تكون أكثر عرضة للمخاطر من غيرها، مثل قطاع العقارات أو قطاع النفط والغاز، وبالتالي تكون القروض الموجهة لهذه القطاعات أكثر عرضة للتعثر.

يبدل البنك جهودًا كبيرة لتحصيل هذه الأنواع من القروض، وذلك من خلال التفاوض مع المقترضين وإعادة هيكلة الديون واتخاذ الإجراءات القانونية عند الضرورة.

5. أسباب القروض المتعثرة:

س. ما هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تعثر المقترضين في السداد؟ (صعوبات مالية، سوء إدارة، عوامل خارجية...)

ج. تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى تعثر المقرضين في سداد القروض، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- **أسباب مالية:** تشمل هذه الفئة الصعوبات المالية التي يواجهها المقرض، مثل فقدان الوظيفة، أو انخفاض الدخل، أو ارتفاع النفقات غير المتوقعة، أو تراكم الديون الأخرى.

- **أسباب إدارية:** تتعلق هذه الفئة بسوء إدارة الشؤون المالية للمقرض، سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى إدارة الأعمال في حالة القروض التجارية. قد يشمل ذلك عدم وضع ميزانية واضحة، أو الإفراط في الإنفاق، أو عدم القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.

- **عوامل خارجية:** تشمل هذه الفئة العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تؤثر على قدرة المقرض على السداد، مثل الركود الاقتصادي، أو التضخم، أو الكوارث الطبيعية، أو التغيرات في التشريعات.

في كثير من الأحيان، يكون التعثر في السداد نتيجة لمزيج من هذه العوامل، وليس لعامل واحد بمفرده.

س. هل هناك أي عوامل اقتصادية أو تشريعية تساهم في زيادة معدلات التعثر؟

ج. نعم، هناك بعض العوامل الاقتصادية والتشريعية التي يمكن أن تساهم في زيادة معدلات التعثر في سداد القروض، منها:

- **الركود الاقتصادي:** يؤدي الركود الاقتصادي إلى انخفاض النشاط الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة، مما يؤثر سلباً على قدرة المقرضين على سداد ديونهم.

- **التضخم:** يؤدي التضخم إلى تآكل القوة الشرائية للنقود، مما يزيد من صعوبة سداد الديون ذات القيمة الثابتة.

- **التغيرات في أسعار الفائدة:** قد تؤدي الزيادة في أسعار الفائدة إلى ارتفاع تكلفة القروض، مما يزيد من أعباء المقرضين المالية.

- **التغيرات في التشريعات:** قد تؤدي التغيرات في التشريعات المتعلقة بالقروض والإقراض إلى زيادة المخاطر التي يتعرض لها البنك، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى تشديد شروط الإقراض أو زيادة أسعار الفائدة، مما يزيد من صعوبة حصول المقترضين على التمويل اللازم أو سداد القروض القائمة.

س. هل تختلف أسباب التعثر باختلاف أنواع القروض أو قطاعات المقترضين؟

ج. نعم، تختلف أسباب التعثر باختلاف أنواع القروض وقطاعات المقترضين. على سبيل المثال، قد يكون سبب تعثر المقترضين في القروض الاستهلاكية هو فقدان الوظيفة أو ارتفاع النفقات غير المتوقعة، بينما قد يكون سبب تعثر الشركات الصغيرة والمتوسطة في القروض التجارية هو سوء إدارة المشروع أو انخفاض الطلب على منتجاتها أو خدماتها.

كما أن هناك اختلافات في أسباب التعثر بين القطاعات الاقتصادية المختلفة. على سبيل المثال، قد يكون سبب تعثر المقترضين في قطاع العقارات هو انخفاض أسعار العقارات أو زيادة المعروض، بينما قد يكون سبب تعثر المقترضين في قطاع النفط والغاز هو انخفاض أسعار النفط أو التغيرات في السياسات الحكومية.

لذلك، من المهم أن يقوم البنك بتحليل أسباب التعثر في كل حالة على حدة، وتحديد

الاستراتيجية المناسبة للتعامل معها.

6. معالجة القروض المتعثرة:

س. ما هي الإجراءات التي يتبناها البنك لمعالجة القروض المتعثرة؟ (تفاوض، إعادة

هيكلية، تسوية...)

ج. يعتمد البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي على مجموعة من الإجراءات لمعالجة القروض المتعثرة، وتتنوع هذه الإجراءات حسب طبيعة وحجم القرض وظروف المقترض. من بين هذه الإجراءات:

- **التفاوض:** يعد التفاوض الخطوة الأولى في معالجة القروض المتعثرة، حيث يتم التواصل مع العميل المتعثر لفهم أسباب التعثر ومحاولة التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين. قد يشمل

ذلك إعادة جدولة الأقساط، أو منح فترة سماح، أو تخفيض قيمة الدين، أو أي حلول أخرى تتناسب مع وضع العميل.

- إعادة الهيكلة: في بعض الحالات، قد يتم إعادة هيكلة القرض المتعثر، وذلك من خلال تغيير شروط السداد أو مدة القرض أو سعر الفائدة، بهدف تسهيل عملية السداد للعميل.

- التسوية: في حالات أخرى، قد يتم التوصل إلى تسوية مع العميل المتعثر، وذلك من خلال الاتفاق على سداد جزء من الدين مقابل إسقاط الجزء المتبقي.

- الإجراءات القانونية: في حالة عدم التوصل إلى اتفاق مع العميل المتعثر، أو عدم التزامه بالاتفاق، قد يلجأ البنك إلى الإجراءات القانونية لاسترداد حقوقه. تشمل هذه الإجراءات الحجز على أموال العميل أو ممتلكاته، أو رفع دعاوى قضائية ضده.

س. متى يتم اللجوء إلى الإجراءات القانونية لتحصيل الديون؟

ج. يتم اللجوء إلى الإجراءات القانونية لتحصيل الديون كمالأخيراً، وذلك بعد استنفاد جميع الوسائل الودية الأخرى، مثل التفاوض وإعادة الهيكلة والتسوية. يتم اتخاذ هذا القرار بناءً على تقييم دقيق لوضع العميل المالي وقدرته على السداد، ومدى جديته في التعاون مع البنك.

س. هل هناك أي برامج أو مبادرات لمساعدة المقترضين المتعثرين على تجاوز صعوباتهم؟

ج. نعم، يحرص البنك الوطني الجزائري على تقديم الدعم اللازم للمقترضين المتعثرين لمساعدتهم على تجاوز صعوباتهم المالية، وذلك من خلال:

- برامج إعادة الجدولة: يقدم البنك برامج إعادة جدولة الأقساط لتسهيل عملية السداد للعملاء الذين يواجهون صعوبات مالية مؤقتة.

- فترات السماح: قد يمنح البنك فترات سماح للعملاء المتعثرين لتأجيل سداد الأقساط لفترة زمنية محددة، وذلك لإعطائهم فرصة لتحسين وضعهم المالي.

- تخفيض قيمة الدين: في بعض الحالات، قد يوافق البنك على تخفيض قيمة الدين المستحق على العميل، وذلك كجزء من اتفاق التسوية.

- الاستشارات المالية: يقدم البنك استشارات مالية مجانية للعملاء المتعثرين لمساعدتهم على إدارة شؤونهم المالية بشكل أفضل وتجنب التعثر في المستقبل.

س. ما هي نسبة القروض المتعثرة التي يتم تحصيلها بنجاح؟

ج. تعتمد نسبة القروض المتعثرة التي يتم تحصيلها بنجاح على عدة عوامل، مثل طبيعة وحجم القرض، وظروف المقرض، ومدى تعاونه مع البنك. ومع ذلك، نسعى جاهدين في البنك الوطني الجزائري وكالة متليلي لتحقيق أعلى نسبة ممكنة من التحصيل، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لمعالجة القروض المتعثرة، وتقديم الدعم اللازم للمقرضين المتعثرين.

- ملاحظة: لا يمكن تحديد نسبة دقيقة للقروض المتعثرة التي يتم تحصيلها بنجاح، حيث تتغير هذه النسبة باستمرار بناءً على الظروف الاقتصادية والتشريعية وأداء محفظة القروض).

3. التعقيب على الإجابات

في هذا العنصر سوف نقوم بالتعقيب على إجابات رئيس مصلحة الزبائن، على النحو التالي:

المحور الأول: التفاوض مع المدينين

1. أهمية التفاوض في حل نزاعات القروض المتعثرة:

تم التركيز على أهمية التفاوض كأداة مرنة وفعالة لحل النزاعات، مع إبراز عوامل مثل المرونة والسرعة والسرية والحفاظ على العلاقات والتحكم في النتائج. كما تم التطرق إلى تحديات تحديد موقف التفاوض وتقييم قدرة العميل على السداد والتعامل مع المماطلة والتغلب على الخلافات والحفاظ على علاقة إيجابية. وهذه الإجابة شاملة وتغطي الجوانب الرئيسية لأهمية التفاوض وتحدياته.

2. استراتيجيات التفاوض الفعالة:

تم ذكر ثلاث استراتيجيات رئيسية: المصلحة المشتركة، التنازلات المتبادلة، والحرص. تم توضيح كيفية تحديد الاستراتيجية المناسبة بناءً على طبيعة العميل وحجم الدين وظروفه المالية والوقت المتاح. كما تم ذكر أساليب الإقناع مثل الاستماع الفعال والتواصل الواضح والتعاطف وتقديم حلول واقعية والحرص عند الضرورة. وعليه هذه الإجابة واضحة ومفصلة، وتقدم نظرة جيدة على استراتيجيات التفاوض المستخدمة في البنك.

3. دور المفاوض في عملية التفاوض:

تم تحديد المهارات الأساسية للمفاوض الناجح، مثل مهارات التواصل والتفاوض والمعرفة بالمنتجات والخدمات المصرفية والقوانين واللوائح والمهارات الشخصية. تم شرح كيفية إعداد المفاوضين من خلال التدريب والتطوير، وتم ذكر الصعوبات التي يواجهونها مثل التعامل مع العملاء الغاضبين أو غير المتعاونين وتحديد موقف تفاوض واقعي والتوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين والحفاظ على علاقة إيجابية مع العميل. الإجابة شاملة وتغطي الجوانب الرئيسية لدور المفاوض وتحدياته.

4. دور إدارة البنك في دعم عملية التفاوض:

تم توضيح دور الإدارة في توفير الموارد ووضع السياسات والإجراءات وتوفير المعلومات ودعم اتخاذ القرارات ومراجعة وتقييم النتائج. تم ذكر سياسات التصعيد والتنازلات والتوثيق والتقييم والتدريب. كما تم ذكر تحديات توازن المصالح وتوفير الموارد ومواكبة التغيرات وتحفيز المفاوضين والتعامل مع المخاطر. الإجابة مفصلة وتقدم نظرة جيدة على دور الإدارة في دعم عملية التفاوض.

5. تقييم فعالية عملية التفاوض:

تم ذكر معايير كمية ونوعية لتقييم فعالية التفاوض، مثل نسبة القروض المتعثرة التي تم تسويتها والمبلغ المسترد وتكلفة العملية ومعدل نجاح المفاوضات ورضا العملاء وسمعة البنك والتزام العملاء بالاتفاقيات، تم شرح كيفية قياس النجاح من خلال تحليل البيانات وإجراء الاستبيانات ومراجعة الاتفاقيات، كما تم ذكر خطوات التحسين مثل تطوير مهارات المفاوضات ومراجعة السياسات والإجراءات وتحسين التواصل مع العملاء وتطوير أدوات التقييم وتشجيع الابتكار، الإجابة شاملة وتغطي الجوانب الرئيسية لتقييم فعالية التفاوض وتحسين العملية.

6. دور التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء:

تم توضيح كيف يساهم التفاوض في بناء الثقة وفهم احتياجات العميل وإظهار المرونة والحفاظ على التواصل وتقديم الدعم والمشورة.

تم ذكر آليات الحفاظ على علاقة جيدة مثل التواصل الواضح والشفاف والاحترام والتعاطف والتركيز على الحلول وتجنب المواجهة والالتزام بالوعد.

كما تم ذكر فوائد الحفاظ على علاقة إيجابية مثل زيادة احتمالية استرداد الديون وتحسين سمعة البنك والحفاظ على العملاء وزيادة فرص البيع العابر وتقليل التكاليف.

الإجابة شاملة وتغطي الجوانب الرئيسية لدور التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء.

- بشكل عام:

تعتبر الأجوبة التي قدمتها شاملة ومفصلة وتغطي الجوانب الرئيسية للموضوع.

تقدم الأجوبة رؤية واضحة لاستراتيجيات التفاوض التي يتبناها البنك، ودور كل من المفاوضات والإدارة في هذه العملية، وأهمية التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء.

كما توضح الأجوبة المعايير التي يستخدمها البنك لتقييم فعالية التفاوض والخطوات التي يتخذها لتحسين هذه العملية.

يمكن أن تكون هذه الأجوبة مفيدة جدًا للباحثين والمهتمين بموضوع التفاوض في حل نزاعات القروض المتعثرة، حيث تقدم لهم معلومات قيمة ورؤية عملية من داخل البنك.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نتعرض لأهم النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي:

أولاً: التعقيب على أسئلة المقابلة**المحور الأول: التفاوض مع المدينين****1. أهمية التفاوض في حل نزاعات القروض المتعثرة:**

- يعتبر التفاوض أداة فعالة لحل النزاعات، حيث يتيح للطرفين التوصل إلى حلول مرضية للطرفين، مقارنة بالطرق الأخرى مثل التقاضي التي قد تكون مكلفة وطويلة الأمد.
- يوفر التفاوض مرونة أكبر في إيجاد حلول ملائمة لظروف كل مدين على حدة، مما يزيد من فرص استرداد جزء من الدين على الأقل.
- يواجه البنك تحديات في التفاوض، مثل صعوبة التواصل مع بعض المدينين، وعدم تعاونهم في بعض الأحيان، بالإضافة إلى اختلاف ظروف كل حالة.

2. استراتيجيات التفاوض الفعالة:

- يتبنى البنك استراتيجيات تفاوض مختلفة، مثل التفاوض التعاوني، والتفاوض التنافسي، والتفاوض التكاملي، وذلك بناءً على طبيعة كل حالة وظروف المدين.
- يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل حالة من خلال تحليل وضع المدين المالي، وقدرته على السداد، ورغبته في التعاون.

- يستخدم المفاوضون أساليب الإقناع والتفاهم، وتقديم حلول مرنة، وتوضيح عواقب عدم السداد، لإقناع المدينين بالوفاء بالتزاماتهم.

3. دور المفاوض في عملية التفاوض:

- يجب أن يتمتع المفاوض بمهارات اتصال قوية، والقدرة على التحليل والاستماع، والمرونة والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على التعامل مع الضغوط، والقدرة على بناء الثقة مع الطرف الآخر.

- يتم إعداد المفاوضين في البنك من خلال التدريب على مهارات التفاوض، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن القروض المتعثرة، ووضع سياسات وإجراءات واضحة لعملية التفاوض.

- يواجه المفاوضون صعوبات في التعامل مع المدينين غير المتعاونين، والمدينين الذين يفتقرون إلى الموارد المالية، والمدينين الذين يقدمون معلومات غير دقيقة.

4. دور إدارة البنك في دعم عملية التفاوض:

- تدعم إدارة البنك عملية التفاوض من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة، وتوفير الموارد اللازمة للمفاوضين، وتقديم الدعم والتوجيه لهم.

- تضع الإدارة سياسات لتحديد شروط التفاوض، وآليات اتخاذ القرار، وإجراءات المتابعة والتقييم.

- تواجه الإدارة تحديات في تحقيق التوازن بين الحاجة إلى استرداد الديون والحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء، بالإضافة إلى ضمان تطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل وفعال.

5. تقييم فعالية عملية التفاوض:

- يستخدم البنك معايير مختلفة لتقييم فعالية التفاوض، مثل نسبة الديون المستردة، ومدة التفاوض، ورضا العملاء عن العملية.

- يتم قياس مدى نجاح المفاوضات من خلال مقارنة نتائجها بالأهداف المحددة مسبقاً، وتحليل أسباب النجاح أو الفشل.

- يتخذ البنك خطوات لتحسين عملية التفاوض بناءً على نتائج التقييم، مثل تعديل السياسات والإجراءات، وتدريب المفاوضين، وتطوير أدوات جديدة للمتابعة والتقييم.

6. دور التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء:

- يساهم التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء المتعثرين من خلال إظهار استعداد البنك للتعاون والتفهم، وتقديم حلول مرنة لتسوية الديون.
- يستخدم البنك آليات مختلفة للحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء أثناء التفاوض، مثل التواصل الفعال والشفاف، والاحترام المتبادل، وتقديم الدعم والمشورة.
- يستفيد البنك من الحفاظ على علاقة إيجابية مع العملاء المتعثرين من خلال زيادة فرص استرداد الديون، وتعزيز سمعة البنك، والحفاظ على قاعدة عملائه.

المحور الثاني: إشكالية القروض المتعثرة بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي**1. سياسة القروض والإقراض المتبعة بالبنك:**

- يتبع البنك معايير دقيقة لتقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين، تشمل تحليل الدخل والمصاريف، والتاريخ الائتماني، والضمانات المقدمة.
- توجد سياسات محددة للحد من مخاطر القروض المتعثرة، مثل تحديد نسب التعرض القصوى لقطاعات معينة، وتنويع محفظة القروض.
- يتم تحديد أسعار الفائدة وشروط السداد بناءً على عوامل متعددة، مثل تكلفة الأموال، ومستوى المخاطر، والسياسة النقدية للبنك المركزي.

2. طبيعة القروض المتعثرة بالبنك:

- تشهد قطاعات العقارات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة أعلى معدلات تعثر.
- هناك عوامل مشتركة بين المقترضين المتعثرين، مثل ضعف الإدارة المالية، والتأثر بالتغيرات الاقتصادية، وعدم القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- لوحظ زيادة في تعثر القروض المرتبطة بالقطاعات المتأثرة بالأزمات الاقتصادية، مثل السياحة والخدمات.

3. حجم القروض المتعثرة بالبنك:

- تبلغ نسبة القروض المتعثرة حوالي X% من إجمالي محفظة القروض.

- شهد هذا الحجم تقلبات على مدار السنوات الماضية، متأثراً بالأوضاع الاقتصادية العامة.
- يهدف البنك إلى خفض نسبة القروض المتعثرة إلى أقل من 7% خلال السنوات القليلة المقبلة.

4. أنواع القروض المتعثرة بالبنك:

- تشكل القروض العقارية والتجارية الجزء الأكبر من القروض المتعثرة.
- تظهر القروض الممنوحة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة صعوبة أكبر في التحصيل، بسبب ضعف الضمانات وصعوبة متابعة المقترضين.

5. أسباب القروض المتعثرة:

- الأسباب الرئيسية للتعثر هي الصعوبات المالية التي يواجهها المقترضون، وسوء الإدارة، والعوامل الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية والكوارث الطبيعية.
- تساهم بعض العوامل الاقتصادية، مثل ارتفاع معدلات البطالة والتضخم، في زيادة معدلات التعثر.

- تختلف أسباب التعثر باختلاف أنواع القروض وقطاعات المقترضين، فمثلاً قد يتعثر المقترضون العقاريون بسبب ارتفاع أسعار العقارات أو انخفاض قيمتها، بينما قد يتعثر أصحاب المشاريع الصغيرة بسبب ضعف المبيعات أو ارتفاع التكاليف.

6. معالجة القروض المتعثرة:

- يتبع البنك إجراءات مختلفة لمعالجة القروض المتعثرة، تبدأ بالتفاوض مع المدينين لإعادة جدولة الديون أو تقديم تسهيلات في السداد.
- يتم اللجوء إلى الإجراءات القانونية لتحصيل الديون في حالة فشل التفاوض وعدم تعاون المدين.
- يقدم البنك برامج ومبادرات لمساعدة المقترضين المتعثرين، مثل إعادة هيكلة الديون، وتقديم المشورة المالية، وتأجيل الأقساط لفترة محددة.

- تختلف نسبة القروض المتعثرة التي يتم تحصيلها بنجاح باختلاف نوع القرض وظروف المدين.

ثانيا: خلاصة وتحليل النتائج

أظهرت الدراسة أن التفاوض يلعب دورًا حاسمًا في حل إشكالية الحقوق المشكوك في تحصيلها في البنك الوطني الجزائري - وكالة متليلي. ومع ذلك، يواجه البنك تحديات في هذه العملية، مثل صعوبة التواصل مع بعض المدينين، وعدم تعاونهم في بعض الأحيان، بالإضافة إلى اختلاف ظروف كل حالة.

وبعد الاطلاع على مختلف الوثائق والسندات الخاصة بالبنك الوطني الجزائري والمتعلقة بحالة القروض الوكالة قيد الدراسة، حيث جاءت الأرقام على النحو التالي:

جدول رقم (01): يمثل قيم القروض قيد التسوية بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة

متليلي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018

السنة	الدين
2014	11,276,831.65
2015	7,643,329.22
2016	8,003,591.40
2017	3,734,731.60
2018	17,873,427.46

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

* ملاحظة: الأرقام بالدينار الجزائري.

يوضح الجدول والقيم الموضحة فيه قيم القروض قيد التسوية بالدينار الجزائري في بنك BNA بوكالة متليلي على مدى خمس سنوات (2014-2018)، بحيث يمكن تحليل البيانات الواردة في الجدول على النحو التالي:

- شهدت قيمة القروض المتعثرة تقلبات كبيرة خلال الفترة من 2014 إلى 2018.
 - في عام 2015، انخفضت قيمة القروض المتعثرة بنسبة 32.22% مقارنة بعام 2014.
 - في عام 2016، ارتفعت القيمة بنسبة 4.71% مقارنة بعام 2015.
 - في عام 2017، انخفضت القيمة بشكل حاد بنسبة 53.34% مقارنة بعام 2016.
 - في عام 2018، ارتفعت القيمة بشكل كبير بنسبة 378.57% مقارنة بعام 2017.
- يشير هذا الجدول إلى أن البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) واجه تحديات كبيرة في إدارة القروض المتعثرة خلال هذه الفترة. فقد شهدت القروض المتعثرة ارتفاعا كبيرا في عام 2018.

الشكل رقم (01): يمثل قيم الديون قيد التسوية ح/388 بالبنك الوطني الجزائري BNA

وكالة متليلي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018



المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

* ملاحظة: الأرقام بالدينار الجزائري، والمقياس 1 يمثل قيمة 10000000/1

يوضح المخطط البياني تطور قيمة القروض قيد التسوية في البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) خلال الفترة من 2014 إلى 2018، حيث يظهر التذبذب في قيمة هذه القروض، وهذا راجع للعديد من الأسباب من بينها كثرة القروض الداعمة للمؤسسة الوطنية لدعم الشباب ANSEJ والسياسات التي تتبعها الدولة في تسهيل هذا النوع من القروض خاصة وأن الفترة ما بين 2010 و2014 شهدت الجزائر زيادة في المداخيل من قطاع المحروقات وهذا راجع لارتفاع قيمة البترول مما كان سببا مهما في زيادة الطلب على هذا النوع من القروض.

جدول رقم (02): يمثل قيم القروض المعدومة بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي

خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018

الدين	السنة
84,210,770.91	2014
56,538,196.61	2015
60,372,092.40	2016
25,539,344.37	2017
1,801,536.36	2018

المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

* ملاحظة: الأرقام بالدينار الجزائري.

- يوضح الجدول رقم (02) قيم القروض المعدومة بالدينار الجزائري في البنك الوطني الجزائري (BNA) بوكالة متليلي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018.
- انخفاض حاد في القروض المعدومة: يلاحظ انخفاض كبير في قيمة القروض المعدومة خلال الفترة المذكورة، حيث انخفضت من 84,210,770.91 دينار جزائري في عام 2014 إلى 1,801,536.36 دينار جزائري في عام 2018.

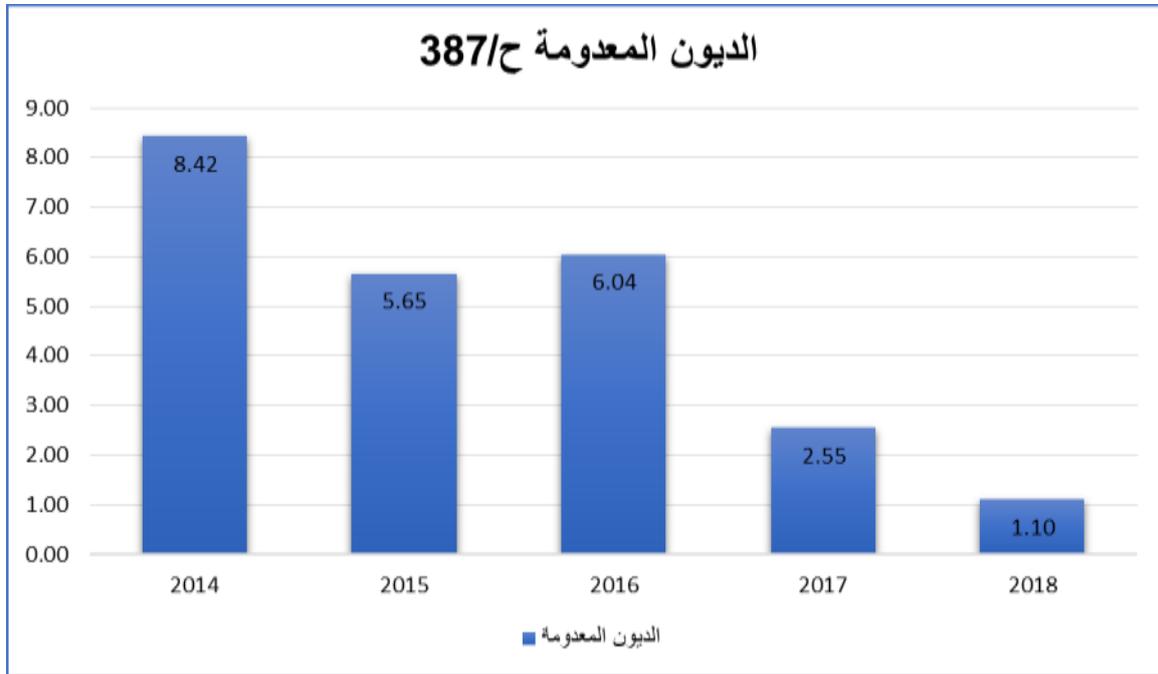
- أكبر انخفاض بين عامي 2017 و2018: يظهر الانخفاض الأكبر بين عامي 2017 و2018، حيث انخفضت القيمة من 25,539,344.37 دينار جزائري إلى 1,801,536.36 دينار جزائري، أي بنسبة تقارب 93%.

- تحسن في إدارة القروض المعدومة: يمكن أن يعزى هذا الانخفاض الكبير في القروض المعدومة إلى تحسن في إجراءات إدارة المخاطر الائتمانية، ونجاح البنك في استرداد بعض الديون المعدومة، أو شطب بعضها.

- تأثير إيجابي على الوضع المالي للبنك: يُعد هذا الانخفاض في القروض المعدومة مؤشراً إيجابياً على تحسن الوضع المالي للبنك، حيث تقل الخسائر المحتملة وتعزز قدرته على الإقراض.

الشكل رقم (02): يمثل قيم الديون المعدومة ح/387 بالبنك الوطني الجزائري BNA

وكالة متليلي خلال الفترة الزمنية الممتدة بين 2014 إلى غاية 2018



المصدر من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة

* ملاحظة: الأرقام بالدينار الجزائري، والمقياس 1 يمثل قيمة 10000000/1

يوضح الشكل والقيم الموضحة فيه قيم القروض المعدومة بالدينار الجزائري في بنك BNA بوكالة متليلي على مدى خمس سنوات (2014-2018).
وقد شهدت قيمة القروض المعدومة انخفاً كبيراً خلال الفترة من 2014 إلى 2018، حيث:

- في عام 2015، انخفضت قيمة القروض المعدومة بنسبة 48.14% مقارنة بعام 2014.
- في عام 2016، انخفضت القيمة بنسبة 27.49% مقارنة بعام 2015.
- في عام 2017، انخفضت القيمة بنسبة 19.35% مقارنة بعام 2016.
- في عام 2018، انخفضت القيمة بشكل حاد بنسبة 92.95% مقارنة بعام 2017.

يشير هذا التحليل إلى أن البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) شهد تحسناً ملحوظاً في إدارة القروض المعدومة خلال هذه الفترة.

- يوضح المخطط البياني تطور قيمة القروض المعدومة في البنك الوطني الجزائري (وكالة متليلي) خلال الفترة من 2014 إلى 2018، حيث يظهر الانخفاض الكبير في قيمة هذه القروض.

من المهم أن يقوم البنك بتحليل أسباب هذا الانخفاض الكبير في قيمة القروض المعدومة، والاستمرار في تطبيق الإجراءات التي أدت إلى هذا التحسن. قد يشمل ذلك مراجعة سياسات وإجراءات منح القروض، وتعزيز الرقابة على المقترضين، وتطوير آليات فعالة لتحصيل الديون المتعثرة.

ولفهم أسباب هذا الانخفاض الكبير في القروض المعدومة، يفضل الحصول على بيانات إضافية حول سياسات وإجراءات البنك في إدارة القروض المعدومة، بالإضافة إلى البيانات الاقتصادية العامة التي قد تكون أثرت على هذه القروض، بحيث يمكن أن يكون هناك العديد من الأسباب التي أثرت على انخفاض قيم القروض المعدومة ويمكن أن تكون سياسات الدولة حينها من أهم تلك الأسباب خاصة مع انتهاج الدولة سياسة التقشف.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور التفاوض في حل إشكالية الحقوق المشكوك في تحصيلها، يتضح جلياً أن التفاوض يمثل أداة فعالة وقيمة في استرداد الديون المتعثرة، خاصة عند مقارنته بالإجراءات القانونية التقليدية. فهو يتيح للطرفين التوصل إلى حلول وسطية تراعي مصالحهما المشتركة، وتجنب التكاليف الباهظة والوقت الطويل الذي تتطلبه الإجراءات القانونية.

أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام استراتيجيات التفاوض الفعالة، القائمة على التعاون والمصلحة المشتركة، يساهم بشكل إيجابي في زيادة نسبة تحصيل الديون المتعثرة. كما أبرزت الدراسة أهمية تكيف استراتيجيات التفاوض مع طبيعة وحجم الدين وظروف المدين، مع مراعاة العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والتشريعية التي تؤثر على نجاح عملية التفاوض.

في حالة البنك الوطني الجزائري -وكالة متليبي-، اتضح أن التفاوض يلعب دوراً حاسماً في استرداد القروض المتعثرة، وأن برامج إعادة الجدولة وفترات السماح التي يقدمها البنك تساهم في تحسين قدرة العملاء المتعثرين على سداد ديونهم. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أيضاً أن التغييرات في التشريعات الاقتصادية يمكن أن تؤثر على حجم ونوعية القروض المتعثرة، مما يتطلب من البنك التكيف مع هذه التغييرات وتطوير استراتيجياته للتعامل معها.

نتائج اختبار الفرضيات:

1. استخدام استراتيجيات التفاوض الفعالة يساهم بشكل إيجابي في زيادة نسبة تحصيل الحقوق المشكوك فيها، مقارنة بالإجراءات القانونية التقليدية.

- لقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، فمن خلال الدراسة اتضح أنه يمكن إجراء دراسة مقارنة بين مجموعتين من القروض المتعثرة: مجموعة يتم التعامل معها من خلال التفاوض باستخدام استراتيجيات فعالة مثل إعادة الجدولة والتسويات، ومجموعة أخرى يتم التعامل

خاتمة

معها من خلال الإجراءات القانونية التقليدية. يتم قياس نسبة التحصيل في كل مجموعة ومقارنتها لتحديد مدى فعالية التفاوض في زيادة نسبة التحصيل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إجراء تحليل لتكلفة كل طريقة ومدى رضا العملاء عن كل منهما.

2. تختلف استراتيجيات التفاوض الفعالة باختلاف طبيعة وحجم الدين وظروف المدين.

- لقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، فمن خلال الدراسة اتضح أنه يمكن إجراء تحليل بيانات القروض المتعثرة وتصنيفها حسب طبيعة وحجم الدين وظروف المدين. ثم يتم تحديد استراتيجيات التفاوض التي تم استخدامها في كل حالة وقياس مدى نجاحها. يمكن استخدام التحليل الإحصائي لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة التحصيل بين الاستراتيجيات المختلفة في كل فئة من القروض.

3. يتأثر نجاح عملية التفاوض بعوامل خارجية مثل الظروف الاقتصادية والتشريعية.

- لقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، حيث يمكن جمع بيانات عن الظروف الاقتصادية والتشريعية في فترات زمنية مختلفة، ومقارنتها بنسبة نجاح المفاوضات في تحصيل الديون المتعثرة خلال تلك الفترات. يمكن استخدام التحليل الإحصائي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل ونجاح التفاوض.

4. تساهم برامج إعادة الجدولة وفترات السماح التي يقدمها البنك في تحسين قدرة العملاء المتعثرين على سداد ديونهم.

- لقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، حيث يمكن مقارنة نسبة التحصيل بين العملاء الذين استفادوا من برامج إعادة الجدولة وفترات السماح، والعملاء الذين لم يستفيدوا منها. يمكن أيضًا إجراء مقابلات مع العملاء لتقييم مدى تأثير هذه البرامج على قدرتهم على سداد ديونهم.

5. تؤثر التغييرات في التشريعات الاقتصادية على حجم ونوعية القروض المتعثرة في البنك.

خاتمة

- لقد تم التأكد من صحة هذه الفرضية، فمن خلال الدراسة اتضح أنه يمكن تحليل بيانات القروض المتعثرة قبل وبعد تطبيق التغييرات في التشريعات الاقتصادية. يمكن مقارنة حجم ونوعية القروض المتعثرة في الفترتين لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية. يمكن أيضًا إجراء مقابلات مع المسؤولين في البنك للحصول على رؤيتهم حول تأثير هذه التغييرات.

- نتائج وتوصيات البحث

بناءً على نتائج هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

* **تطوير برامج تدريبية متخصصة:** يجب على المؤسسات المالية، بما في ذلك البنك الوطني الجزائري، الاستثمار في تطوير برامج تدريبية متخصصة للمفاوضين، لتعزيز مهاراتهم في التواصل والتفاوض، وتزويدهم بالمعرفة اللازمة حول المنتجات والخدمات المالية والقوانين واللوائح ذات الصلة.

* **تكييف استراتيجيات التفاوض:** يجب على المؤسسات المالية تكييف استراتيجيات التفاوض مع طبيعة وحجم الدين وظروف المدين، مع مراعاة العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والتشريعية.

* **تعزيز الشفافية والتعاون:** يجب على المؤسسات المالية تعزيز الشفافية والتعاون مع المدينين المتعثرين، وشرح جميع الخيارات المتاحة لهم وشروط كل خيار.

* **استخدام التكنولوجيا الحديثة:** يمكن للمؤسسات المالية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، لتحليل البيانات وتحديد أفضل استراتيجيات التفاوض.

* **تقييم دوري لعملية التفاوض:** يجب على المؤسسات المالية إجراء تقييم دوري لعملية التفاوض، لتحديد نقاط القوة والضعف واقتراح التحسينات اللازمة.

* **تخصيص لجنة خاصة لمنح القروض:** يجب على المؤسسة تكوين لجنة خاصة من أجل القيام بدراسة معمقة للعميل المقترض وذلك من خلال تصنيفه بناء على العديد من المعايير مثلًا: شخصية العميل، المستوى الدراسي، قدرته المالية، أيضا دراسة مدى نسبة نجاح

خاتمة

مشروع المقترض وخاصة القروض المدعمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم الشباب والمقاولاتية وجميع أصنافها.

- آفاق الدراسة:

يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على عملية التفاوض، ودراسة فعالية استراتيجيات التفاوض المختلفة في سياقات مختلفة، وتطوير نماذج جديدة للتنبؤ بنتائج التفاوض. كما يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين عملية التفاوض، وتطوير أدوات جديدة لقياس وتقييم أداء المفاوضين.

إن فهم دور التفاوض في حل إشكالية الحقوق المشكوك في تحصيلها، وتطوير استراتيجيات فعالة للتفاوض، يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز استقرار النظام المالي وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. ثابت عبد الرحمان إدريس، التفاوض مهارات واستراتيجيات، دار الإسكندرية للطباعة والنشر، الدار الجامعية، مصر، 2021.
2. ثابت عبد الرحمان، التفاوض مهارات واستراتيجيات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
3. حاج سليمان وآخرون، محاضرات: تقنيات التفاوض الدولي، مطبوعات جامعة تلمسان، الجزائر، 2022/2021.
4. سهيلة دحداح، الإطار القانوني للفترة ما قبل التعاقد، مذكرة ماستر في القانون، جامعة بجاية، الجزائر، 2013.
5. سيد عليوة، مهارات التفاوض والجوانب القانونية للتعاقد، ط01، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، مصر، 2013.
6. عبد الهادي قدي، المدخل السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020.
7. علي أحمد صالح، المفاوضات في العقود التجارية الدولية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
8. فريد راغب، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، مخاطر البنوك، مؤسسة شباب الجامعة، 2020.
9. متولي عبد القادر، اقتصاديات النقود والبنوك، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
10. محسن أحمد، الديون المتعثرة، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
11. محمد حتحاتي، محاضرات مقياس تقنيات التفاوض وإبرام العقود، مطبوعات جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.

12. محمد كمال، إدارة الائتمان المصرفية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
13. يسري عوض عبد الله، العقود التجارية، الدولية مفاوضاتها، دراسة تحليلية على ضوء نظرية العقد في التشريع الإسلامي، السودان، 2009.
- ثانيا: المقالات العلمية
14. مفيد الظاهر، العوامل المحددة لتعثر التسهيلات المصرفية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والدراسات، جامعة النجاح الوطنية، مج21، ع02، 2018.
- ثالثا: الرسائل والأطروحات الجامعية
15. صليحة بن أحمد، المسؤولية المدنية في حالة قطع المفاوضات، رسالة ماجستير في الحقوق، اختصاص: إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2006/2005.
16. فاطمة بن شنة، إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
17. فريدة عيد، أثر المتعثرة ربحية البنوك التجارية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA، وكالة ورقلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، اختصاص: اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023/2022.
18. لبنى حمزة، التنظيم القانوني لمرحلة المفاوضات في العقود، مذكرة ماستر في القانون، اختصاص: قانون أعمال، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021/2020.
19. هبال عادل، إشكالية القروض المصرفية المتعثرة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، اختصاص: بنوك، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012/2011.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

20. Edward I. Altman, Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, The journal of Finance, Vo. 23, No.
21. Jack Rodman, "Asia's Non Performing Loans : Can the Problem Be Solved" , Ernest and Young, Tokyo, 2002.
22. Peter Rose, "Commercial Bank Management", International Edition, New York, 2002

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1: رسالة سقوط الأجل

السيد xxxxxxxx

حي xxxxxxxx

إلى البنك الوطني الجزائري
وكالة متليبي
شارع الأمير عبد القادر متليبي

الموضوع: رسالة سقوط الأجل

تمثيلا للاستعمالات التي تم ضبطها بموجب اتفاقية القرض المؤرخة في 28.02.2010 والتي موضوعها

تمويل شراء شاحنة، أكتب لأمر البنك الوطني الجزائري،، السندات التالية:

التاريخ السندي لأمر	مبلغ السند لأمر	تاريخ الاستحقاق
3.497.219.80	0.00	/
3.497.219.80	0.00	/
3.060.067.32	437.152.48	31.08.2011
2.629.914.84	437.152.48	28.02.2012
2.185.762.36	437.152.48	31.08.2012
	437.152.48	28.02.1013
	437.152.48	31.08.2013
	437.152.48	28.02.2014
	437.152.48	31.08.2014
	437.152.48	28.02.2015

بطبيعة الحال، في حالة عدم الدفع، عند أجله، لسند واحد من السندات المكتتبه، فإن جدول آجال التسديد الذي منجموه لفائدتي سوف يعتبر باطل وبدون أثر، وسوف يكون من حقكم حينذاك القيام بكل متابعات والطرق القانونية اتجاهي قصد دفع مجمل مبلغ كامل السندات لأمر التي تبقى مستحقة والتي تصبح بذلك واجبة الأداء فورا.

والتزم ألا أتمسك، في أي حال من الأحوال، بالتقديم المتأخر لمسند، أو بغياب احتجاج لعدم الوفاء في

الآجال القانونية.

وأعترف إراديا أن توقيع السندات لأمر المبينة أعلاه لا يترتب عنه تجديد أو استبدال ديني اتجاه شركتكم.

والتزم كذلك أن أغطي مصاريف إجراءاتكم بمجرد أول طلب من طرفكم.

تقبلوا، سيدي، فائق عبارات التقدير والتحية.

ولاية xxxxx، بتاريخ

قائمة الملاحق

ملحق رقم 2: يوضح سند لأمر التسديد

السيد :XXXXXXXXXX

حي :XXXXXXXXXXXXXXXXXX

سند لأمر

متبلي بتاريخ:

437.152.48

عند تاريخ XXXXXXXXXX أدفع مقابل هذا السند، لأمر البنك الوطني الجزائري وكالة متبلي مبلغ : ثلاثة وأربعون مليوناً وسبعمائة وخمسة عشر ألفاً ومئتان وثمانية وأربعون، وهو المبلغ الأول المستحق.
هذا السند معفى صراحة من الإحتجاج لعدم الوفاء، والمكتتب يتنازل عن كل حصانة هيئة قضائية أو تنفيذ يمكنه أن يتمسك بها، السند الحالي صادر تمثيلاً لقرض متوسط المدى، موضوع الإتفاقية المؤرخة في 2010/02/28 مع البنك الوطني الجزائري.

وموضوعها تمويل مشروع مؤسسة صيب الخرسانة

المكتتب :XXXXXXXXXXXX

حي :XXXXXXXXXXXXXXXXXX

التوطن : 296.300.00034

البنك الوطني الجزائري

وكالة متبلي

الحي الإداري متبلي.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 3:

السيد : xxxxxxxxxxxxxxxx

إلى البنك الوطني الجزائري
وكالة متليلي
شارع الأمير عبد القادر متليلي

الموضوع: رسالة سقوط الأجل

تمثيلا للطلب لتفسيط الدين المؤرخ في 2007/07/09 الذي تمت موافقة البنك الوطني الجزائري على التسديد خلال مدة أقصاها إثني عشر شهرا ، أكتب لأمر البنك الوطني السندات التالية الممثلة للمتبق من الدين الذي قدره 635.220,83 دج :

التاريخ السندي لأمر	مبلغ السند لأمر	تاريخ الاستحقاق
01	57.720,83	2007/07/31
02	52.500,00	2007/08/31
03	52.500,00	2007/09/30
04	52.500,00	2007/10/31
05	52.500,00	2007/11/30
06	52.500,00	2007/12/31
07	52.500,00	2008/01/31
08	52.500,00	2008/02/28
09	52.500,00	2007/03/31
10	52.500,00	2008/04/30
11	52.500,00	2008/05/31
12	52.500,00	2008/06/30

بطبيعة الحال، في حالة عدم الدفع، عند أجله، لسند واحد من السندات المكتتية، فإن جدول آجال التسديد الذي منحتموه لفائدتي سوف يعتبر باطل وبدون أثر، وسوف يكون من حقكم حينذاك القيام بكل متابعات والطرق القانونية اتجاهاي قصد دفع مجمل مبلغ كامل السندات لأمر التي تبقى مستحقة والتي تصبح بذلك واجبة الأداء فورا، و ألتزم ألا أتمسك ، في أي حال من الأحوال، بالنقد المتأخر لسند، أو بغياب احتجاج لعدم الوفاء في الأجال القانونية، وأعترف إراديا أن توقيع السندات لأمر المبينة أعلاه لا يترتب عنه تجديد أو استبدال ديني اتجاها شركتكم. وألتزم كذلك أن أعطي مصاريف إجراءاتكم بمجرد أول طلب من طرفكم.

تقبلوا، سيدي، فائق عبارات التقدير والتحية.

ولاية xxxxxxxx ، بتاريخ.....

الملحق رقم 05: أسئلة المقابلة

دور التفاوض مع المدينين في حل إشكالية الحقوق المشكوك في تحصيلها في المؤسسة
-دراسة حالة بالبنك الوطني الجزائري BNA وكالة متليلي
الأسئلة المقترحة:

المحور الأول: التفاوض مع المدينين

1- أهمية التفاوض في حل نزاعات القروض المتعثرة

- . ما هي أهمية التفاوض في حل نزاعات القروض المتعثرة مقارنة بالطرق الأخرى؟
- . ما هي العوامل التي تجعل التفاوض خيارًا فعالًا في حل هذه النزاعات؟
- . ما هي التحديات التي تواجه البنك في عملية التفاوض مع المدينين المتعثرين؟

2- استراتيجيات التفاوض الفعالة

- . ما هي استراتيجيات التفاوض التي يتبناها البنك في التعامل مع المدينين المتعثرين؟
- . كيف يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل حالة على حدة؟
- . ما هي الأساليب التي يستخدمها المفاوضون في البنك لإقناع المدينين بالوفاء بالتزاماتهم؟

3- دور المفاوض في عملية التفاوض

- . ما هي المهارات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض الناجح في حل نزاعات القروض المتعثرة؟
- . كيف يتم إعداد المفاوضات في البنك للتعامل مع هذه النزاعات؟
- . ما هي الصعوبات التي يواجهها المفاوضون في هذه العملية؟

4- دور إدارة البنك في دعم عملية التفاوض

- . كيف تدعم إدارة البنك عملية التفاوض مع المدينين المتعثرين؟
- . ما هي السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لضمان فعالية عملية التفاوض؟
- . ما هي التحديات التي تواجه الإدارة في دعم هذه العملية؟

5- تقييم فعالية عملية التفاوض

- . ما هي المعايير التي يستخدمها البنك لتقييم فعالية عملية التفاوض؟
- . كيف يتم قياس مدى نجاح المفاوضات في حل نزاعات القروض المتعثرة؟
- . ما هي الخطوات التي يتخذها البنك لتحسين عملية التفاوض بناءً على نتائج التقييم؟

6- دور التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء

- . كيف يساهم التفاوض في تعزيز علاقة البنك بالعملاء المتعثرين؟
- . ما هي الآليات التي يستخدمها البنك للحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء أثناء عملية التفاوض؟

قائمة الملاحق

. ما هي الفوائد التي يجنيها البنك من الحفاظ على علاقة إيجابية مع العملاء المتعثرين؟
في ختام هذه المقابلة، نتوقع أن نكون قد حصلنا على فهم شامل لدور التفاوض في حل إشكالية الحقوق المشكوك في تحصيلها في بنك [اسم البنك]. ستساهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية للبنك لتحسين عملية التفاوض وتعزيز قدرته على استرداد الحقوق المشكوك في تحصيلها.

المحور الثاني: إشكالية القروض المتعثرة بالبنك الوطني الجزائري وكالة متليلي 1. سياسة القروض والإقراض المتبعة بالبنك:

ما هي المعايير التي يتبعها البنك لتقييم الجدارة الائتمانية للمقترضين؟
هل توجد سياسات محددة للحد من مخاطر القروض المتعثرة؟
كيف يتم تحديد أسعار الفائدة وشروط السداد للقروض المختلفة؟

2. طبيعة القروض المتعثرة بالبنك:

ما هي القطاعات أو أنواع القروض التي تشهد أعلى معدلات تعثر؟
هل هناك عوامل مشتركة بين المقترضين الذين يتعثرون في سداد القروض؟
هل لاحظتم أي تغييرات في طبيعة القروض المتعثرة على مر الزمن؟

3. حجم القروض المتعثرة بالبنك:

ما هي نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي محفظة القروض؟
كيف تغير هذا الحجم على مدار السنوات القليلة الماضية؟
هل هناك أهداف محددة للحد من حجم القروض المتعثرة؟

4. أنواع القروض المتعثرة بالبنك:

ما هي أنواع القروض (شخصية، تجارية، عقارية، إلخ) التي تشكل الجزء الأكبر من القروض المتعثرة؟
هل هناك أي أنواع محددة من القروض التي تظهر صعوبة أكبر في التحصيل؟

5. أسباب القروض المتعثرة:

ما هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تعثر المقترضين في السداد؟ (صعوبات مالية، سوء إدارة، عوامل خارجية...)

هل هناك أي عوامل اقتصادية أو تشريعية تساهم في زيادة معدلات التعثر؟
هل تختلف أسباب التعثر باختلاف أنواع القروض أو قطاعات المقترضين؟

6. معالجة القروض المتعثرة:

ما هي الإجراءات التي يتبعها البنك لمعالجة القروض المتعثرة؟ (تفاوض، إعادة هيكلة، تسوية...)
متى يتم اللجوء إلى الإجراءات القانونية لتحصيل الديون؟
هل هناك أي برامج أو مبادرات لمساعدة المقترضين المتعثرين على تجاوز صعوباتهم؟
ما هي نسبة القروض المتعثرة التي يتم تحصيلها بنجاح؟

قائمة الملاحق
