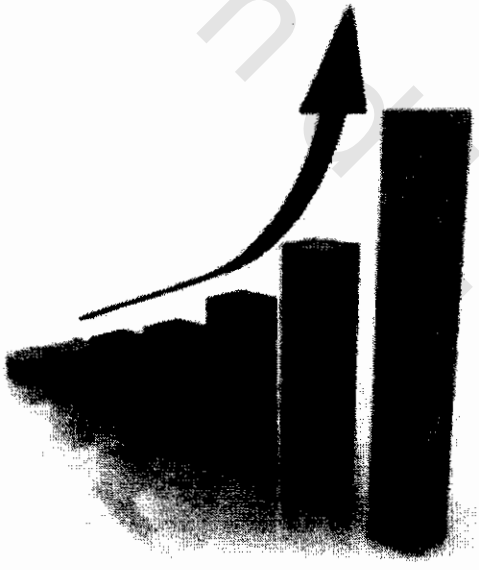
الفصل الثاني:

مقومات بناء المؤسسات النزيهة
تقييم الفعالية ونظم الرقابة الداخلية الفعالة



obeikan.com

obeikandl.com

الفصل الثانى :

مقومات بناء المؤسسات النزيهة تقييم الفعالية ونظم الرقابة الداخلية الفعالة

تمهيد :

يشهد العالم فى الآونة الأخيرة تطورات اقتصادية كبيرة تمتد أثارها إلى كافة دول العالم وأبرز هذه التطورات . الاتفاقيات والتكتلات الدولية والتوسع فى التجارة الخارجية وأحداث 11 سبتمبر فى الولايات المتحدة الأمريكية[1] وما لها من تأثير على المعاملات المالية بين المؤسسات الاقتصادية وبين الدول بعضها البعض – الأمر الذى أدى إلى اتساع قاعدة مستخدمى المعلومات المحاسبية لتضم إلى المستخدمين المحليين آخرين على نطاق دولى ذوى اهتمامات متعددة بمحتويات القوائم المالية للمؤسسات الأجنبية[2] ونتيجة ذلك تسابقت معظم المنظمات والهيئات الدولية والحكومية المسئولة عن مهنة المحاسبة والمراجعة بإصدار معايير للمحاسبة تختص بإعطاء معلومات محاسبية تتسم بالملائمة والوثوقية، والقابلية للفهم، والقابلية للمقارنة وبالتالى مفيدة للفئات المستخدمة لها[3] .، والتأكيد على نظم الرقابة الداخلية .

---

(1) أ. فوزية إبراهيم، "الاستثمار فى البورصة . الأزمة الأمريكية وأسواق المال والبورصة المصرية". أخبار المال والاقتصاد، القاهرة، العدد الخامس، فبراير سنة 2001، ص 183 .

(2) د. كمال حسين، "دراسات وبحوث فى المحاسبة"، كلية التجارة، عين شمس، بدون ناشر، سنة 1994، ص 242 .

(3) د. متولى أحمد السيد قايد، " نحو إطار فكرى للتوافق المحاسبى الدولى – دراسة تحليلية انتقادية لدور لجنة معايير المحاسبة الدولية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بنى سويف جامعة القاهرة، السنة العاشرة، العدد الثالث، ديسمبر 2000، ص 1 .

وكان من الطبيعى أن عملية ترشيد القرارات بصفة عامة وقرارات الاستثمار بصفة خاصة تعتمد على الحصول على معلومات محاسبية مستقاة من تلك المعايير .

ويهدف هذا الفصل إلى مناقشة أهم المعايير المطلوبة لتفعيل نظم الرقابة الداخلية ، وأهم القواعد الصادرة من البنك المركزى المصرى المتعلقة بذلك كحالة عملية لتفعيل الرقابة الفعالة فى المصارف ، وفى ضوء ذلك ينقسم ذلك الفصل إلى المباحث التالية ...

- **المبحث الأول : تقييم الفعالية ونظم الرقابة الداخلية .**
- **المبحث الثانى : أهم الضوابط الصادرة من البنك المركزى بشأن تفعيل الرقابة فى المصارف .**
- **المبحث الثالث: إدارة الديون المتعثرة فى المصارف ـ دور البنك المركزى فى معالجة المصارف المتعثرة .**

obeikandl.com

المبحث الأول
تقييم الفعالية ونظم الرقابة الداخلية فى المؤسسات النزيهة

مقدمة :

إن نظم تقييم الأداء التقليدية للمؤسسات تبنى عادة فى ضوء الأهداف المالية قصيرة الأجل لتتناسب وتتلاءم مع التحديات التى تواجه تلك المؤسسات، ومع احتدام حدة المنافسة والأخذ فى الاعتبار إن عدم كفاءة أساليب الرقابة وتقييم الفعالية قد تؤدى إلى ضياع الفرص المتاحة للمؤسسة، وفقدان موارده التى كان من الممكن استغلالها استغلال مناسب لتحقيق الأهداف المنشودة .

ومع تداول مقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته " بين ذوى الاختصاص فى المجال الإدارى، تشكلت البدايات الأولى لفكرة اعتماد المنشات على القياس المؤسسى كإطار لتقييم استراتيجياتها الشاملة[1]، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى استخدام المقاييس المالية وغير المالية جنبا إلى جنب فى عملية تقييم الأداء .

ماهية تقييم الفعالية :

يشير مفهوم التقييم Evaluation فى اللغة العربية "تحديد قيمة الشىء أو تقدير ثمن له[2]، إما "تقييم الأداء على مستوى المنشأة فهو يعنى تحديد نسبة الإنجاز الفعلى إلى المستويات المرغوب فى الوصول إليها، وكذلك يعنى مدى تحقيقها لأهدافها ووفائها بالتزاماتها . ولكن تقييم الأداء يعنى الاستفادة بنتائج تقييم الأداء فى تعديل ما تسفر عنه تلك النتائج من انحرافات سالبة والتغلب عليها، وكذلك تدعيم ما تسفر عنه من انحرافات موجبة[3].

---

(1) د. عز الدين فكرى تهامي، " استخدام أسلوب التحليل الهرمى فى تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس، سنة 2006، ص 251.

(2) د. إبراهيم أنيس وآخرون، "المعجم الوسيط"، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، بدون سنة نشر، ص771 .

(3) د. أسامة محمد زكى، "القياس المحاسبى لتقييم أداء شركات قطاع الأعمال العام باستخدام نموذج =

ويرى أحد الكتاب[1] أنه حتى يمكن الحكم على مدى كفاءة النظام وفعاليته فى المنشاة فى تحقيق مقوماته الأساسية يتم استخدام معيارين هما:

- **معيار الكفاءة** : وتتحدد الكفاءة فى العلاقة بين مدخلات النظام ومخرجاته، ومدى ارتباطها بعضها البعض وكيفية التحكم فيها.
- **معيار الفعالية** :وتتحقق الفعالية فيما لو حقق النظام أهدافه العامة التى وضع من أجلها.

ويرى أحد الباحثين[2] إن الكفاءة هى "عمل الأشياء بشكل صحيح"، وتعتبر المنظمة ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة فى المجالات التى تعطى اكبر المردودات، ومفهوم كفاءة المنظمة يمثل "معيار الرشد فى استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .، ويمكن تبويب مقاييس الكفاءة إلى **المقاييس الكلية للكفاءة**: مثل الربح الصافى قياسا إلى مجموع الموجودات أو حقوق الملكية، **والمقاييس الجزئية للكفاءة** : مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين، **والمقاييس النوعية للكفاءة** مثل :الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

مراحل الكفاءة التنظيمية[3]:

يمكن إيضاح المراحل التى مر بها مفهوم وقياس الكفاءة التنظيمية بالآتي:

- **قياس الأداء المالى** :ويقصد بها استخدام المؤشرات المالية، والتى يفترض أنها تعكس الأهداف الاقتصادية للمنظمة، ومن هذه المؤشرات التى يتضمنها هذا

=متعدد الأهداف، مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية)، كلية التجارة ببنى سويف، جامعة القاهرة، السنة 3، العدد 1، 1993 ص389.

(1) د. إبراهيم الصعيدي، "دراسات فى نظم المعلومات المحاسبية والإدارية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1994، ص8.

(2) د.كاظم نزار الركابى، "الإدارة الإستراتيجية – العولمة والمنافسة "، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، ص318.

(3) المرجع السابق، ص ص318-319.

المفهوم هي نمو المبيعات، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية .

- **قياس الأداء المالي والتشغيلي** : قد أضيفت مؤشرات جديدة للأداء المالي شملت مؤشرات تشغيلية تعتمد على مقاييس السوق أو المقاييس (المعتمدة على القيمة)، وتشمل الحصة السوقية، وتقديم منج جديد وجودة الإنتاج وغيرها من المقاييس الأخرى للكفاءة الإنتاجية .

ويرى باحث أخر[1] "إن الإنتاجية تعتبر مقياسا لكل من الكفاءة والفعالية، ويظهر من تعريف كل من الكفاءة والفعالية إن العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة علاقة واضحة جدا وذلك لأن كل منهما يهتم بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات، بينما العلاقة بين الإنتاجية والفعالية ليست واضحة نفس الوضوح فى العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة ".

ماهية الفعالية الاقتصادية : يقصد بها "مقياس للإنتاج المستمد من قدر معين من مستلزمات الإنتاج، تزيد الكفاءة إذا زاد الإنتاج دون زيادة فى مستلزمات الإنتاج، أو إذا كان قدر اقل من مستلزمات الإنتاج ينتج عنه نفس الكمية من الإنتاج "[2].

والفعالية تعنى القابلية للإنتاج المؤثر[3] **Effectiveness** means the capability of producing an effect. ويرى بعض الباحثين[4] إن الفعالية "تتعلّقُ بالتأثيرُ على عَمَل الأشياء الصحيحة، وذلك التأثيرِ يعنى انضباط مهمُ من المُمْكِنُ أَنْ يُتعلّمَ ويجب أنْ يُكْسَبَ".

إنّ الكلمةَ **فعّالةَ** " تُستَعملُ أحياناً عَلى نَحوٍ كمّى quantitative، "أنْ يَكُونَ جداً أو لَيسَ فعّالَ كثيرَ". على أية حال هى تعنى " عدم الُعلمُ ومعرفة وتحديد الاتجاه (إيجابى أو سلبى) والمقارنة مع المعيار المُعطى"[5].

---

(1) د.محمد صبرى ندا، "الإنتاجية وطرق قياسها فى البنوك التجارية "، البنك المركزى المصري، الإدارة العامة للأساليب والمناهج، معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1988، ص9.

(2) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى: http://www. scribd. Com

(3) http://en.wikipedia.org/wiki

(4) Drucker, Peter F." The Effective Executive The Definitive Guide to Getting the Right Things Done" (Harper business Essentials). New York: Collins, 2006.

(5) Cohen, William A., A Class with Drucker: The lost lessons of the World's greatest

ويرى الباحث أن الفعالية تتحقق فيما لو حقق النظام أهدافه العامة التى وضع من أجلها.

مفهوم الفعالية التنظيمية[1] :

تعنى أنها"الحكم الإنسانى عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض، وتشكل الإحكام للمديرين الأساس للتغير التنظيمى الغول، وعندما لا تكون مقنعة تكون التغييرات ضرورية". ويؤكد هذا المفهوم على ثلاث نقاط أساسية : ارتباط الفعالية بالمنظمة وليس بالمديرين، ويؤكدانها تمثل حكما شخصيا لمدى أداء المنظمة، وهى تعكس أراء مجموعات مختلفة من الإفراد عن المنظمة.

مناهج قياس الفعالية[2] :

مرت الفعالية كأى مفهوم مرتبط بالحكم الإنسانى، ومثل غيره من المفاهيم الإدارية بمراحل متعددة، والى التفاوت فى وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق، مما إلى تبويب مداخل قياس الفعالية إلى (مدخل الأهداف، مدخل النظم، مدخل جمهور المستفيدين- أصحاب المصالح المختلفة):

- **مدخل الأهداف** : وينطلق هذا المدخل من افتراضين رئيسين وهما : الافتراض الأول إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها، والافتراض الثانى انه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم إمكانية قياس مدى النجاح فى تحقيقها، ومن أبرز وأكثر معايير قياس الفعالية شيوعا وفقا لهذا المدخل هى الإنتاجية، الرضا الوظيفى، والربحية .
- **مدخل النظم** : وقد حدد ذلك المدخل مفهوم الفعالية بأنها"مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعى، على تحقيق الأهداف المرجوة، دون إن يكون فى ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها، أو إجهاد لقدرات وطاقات موظفيها"، وركزت نماذج

---

management teacher (2008)

(1) د.كاظم نزار الركابى، مرجع سبق ذكره، ص ص 318- 320 (بتصرف).

(2) المرجع السابق، ص ص 320-323 (بتصرف).

النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية فى قياس الفعالية وهى :قدرة المنظمة على تامين مدخلاتها اللازمة لعملياتها ونشاطاتها، وكفاءة عمليات الإنتاج، ومرونة المنظمة فى التكييف مع المتغيرات فى البيئة الداخلية والخارجية، والروح المعنوية .

- **مدخل جمهور المستفيدين(أصحاب المصالح المختلفة)** :ويركز ذلك المدخل على "مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التى ترتبط وتتعامل معها، والتى تضم الإفراد والجماعات المصلجية داخل التنظيم، المساهمون، والمنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة "، ويفترض ذلك المدخل على ان فعالية المنظمة تكمن فى قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت فى البيئة الداخلية أو الخارجية، ويهتم ذلك المدخل بالعمليات والأنشطة الداخلية، ولكنه يركز على المجموعات المتحالفة والإفراد الذين يهددون بقاء المنظمة، ويهتم أيضا بالعوامل المؤثرة على فعالية المنظمة والموارد الأكثر أهمية، وإعطاء أوزان للعوامل المؤثرة على تحديد معيار لقياس فعالية كل عامل بمشاركة الأعضاء وذوى المصلحة ومن الفئات المختلفة، وتحديد النشاط الذى على المنظمة أن تؤديه وبما يعزز من فعاليتها .

وقد توصلت إحدى الدراسات الاستطلاعية التى أجريت بواسطة معهد المحاسبة الإدارية الأمريكي(*)(IMA) أن 15% فقط من نظم قياس الأداء تدعم أهداف الإدارة العليا، بينما كانت 43% من هذه النظم غير كافية، وأن 60% ممن شملتهم الدراسة يتطلعون إلى نظم قياس حديثة[1] .

(*) IMA : Institute of Management Accounting .

(1) Ittner, C.D. and Larcker D.F., "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, 1998,p205.

وترتبط الفعالية ارتباط وثيق بالأداء، لذا فان الباحث سيعرض مفهوم الأداء وتقييمه، واهم مؤشرات تقييم الأداء كما يلي:

مفهوم الأداء[1]:

"حتى ينجح البنك فى إدارة حصته السوقية عليه أن يبدأ بفهم موقفه الاستراتيجى لكل وحدة ولكل خدمة مقدمه فى السوق، دارسا موقف كل خدمة وربحيتها ومدى نضوجها فى السوق اخذين فى الحسبان، خصائص النمو، والدخل ومدى عمق خط الخدمات المقدمة، وعدد المنافسين والحصة السوقية"[2].

الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance[3]، التى تعنى تصرف أو تحقيق هدف أو إنجاز، حسبما نجاحه، ويمكن القول ان الأداء عبارة عن الفعل الذى يقود إلى النجاح.

فيعرف الأداء لغويا "القيام بشي"[4]، ويمكن تعريفه من خلال عدة معايير منها : الموقف التنافسى للمنظمة بالنسبة للمنافسة، القدرة على الإبداع، عدد العملاء الذين ابتعدوا عن التعامل مع المنظمة، نسبة العقود المبرمة، نسبة البطاقات المصدره، بالرّغم من هذا الكم الهائل الذى تتخذه كلمة أداء من معانى، إلا أنه يمكن إرجاعه إلى أحد المعانى الابتدائية التالية[5]:

- الأداء هو عبارة عن النجاح، أى هو عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/ أو العاملين فيها.
- الأداء هو نتيجة النجاح، بمعنى أن قياس الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة .

---

(1) د.فلاح حسن الحسيني، د.مؤيد عبد الرحمن الدوري، "إدارة البنوك-مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص221.

(2) د.طلعت اسعد عبد الحميد، "الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة "، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص224.

(3) "Oxford Advanced Learner's Dictionary", The Dictionary English، Fifth Edition, Oxford University press,1995,P860.

(4) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، 1996، ص10.

(5) لمزيد من التفصيل يرجى الرجوع إلى :

- Richard luecke ,Brian J.Hall,"Harvard Business Essentials: Performance Management Measure and improve the effectiveness of your employees" Harvard Business school Press; Illustrated edition,2006,pp.2-152..

- الأداء هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التى تظهر فى وقت من الزمن .
- **من الناحية الاقتصادية:** يغطى الأداء عدة حقائق مثل الفعالية (عندما يتعلق الأمر بدرجة تحقيق الأهداف) ولذا يوجد أساليب اقتصادية للأداء، ثلاثة منها تبدو رئيسية وهى :
- **فى النظرية النيوكلاسيكية للمنظمة** : الأداء يتضمن التحكم فى التكاليف والتقدم التقنى ويعتمد على نوعية التسويق فى المنظمة وعلى سرعة رد الفعل لتحولات السوق.
- **فى النظرية التطورية:** قياس الأداء، لا يتم على مستوى الفرد إنما يتم على مستوى التنظيم و"الروتين"(أى أين تتلاقى فوائد مختلف العاملين فى المنظمة). إذن أداء المنظمة هنا محدد بكمية المعارف والمهينات الجماعية المندمجة فى الروتين.
- **فى الاقتصاد التنظيمى** : يعكس الأداء، تنظيما كفئا، إذا تحققت الأهداف وفعالا إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة، على هذا المستوى يعتبر الأداء مفهوم استراتيجى عملى للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعى، نهضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للعملاء .

تعريف تقويم الأداء[1]:

"يعتبر تقويم الأداء من متممات عملية الرقابة وهى تتم بعد كل مرحلة من مراحلها، وتتمثل فى إبداء الرأى العام إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا، مع الأخذ فى الاعتبار نواحى الإيجاب ونواحى القصور التى حدثت، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التى من شأنها تنمية نواحى الخير ومعالجة نواحى التقصير، وكذلك التوصية بالثواب والعقاب، ولا يجوز الاعتقاد أن عملية تقويم الأداء منفصلة عن عملية

(1) د.حسين حسين شحاتة، "منهج وأساليب الرقابة وتقييم الأداء"، بدون ناشر، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2005، ص 9.

الرقابة، أو أنها تتم فى مراحلها النهائية منها بل هى ملازمة لكل جزئية من جزئيات الرقابة، وهى أساس اتخاذ القرارات المصححة".

ويرى باحث أخر[1] إن كل مستوى أدارى يعتبر المسئول عن وضع النظام الذى يتناسب معه لقياس أدائه، حيث إن نظام قياس الأداء يعتبر جزء من النظام الرقابى للمنشاة والذى يتكون من مجموعة من الإجراءات والعلميات التى تسمح للإدارة من التأكد من الموارد المتاحة قد تم استخدامها بكفاءة وفعالية فى سبيل تحقيق أهداف المنشاة، وإظهار نقاط الضعف ونقاط القوى التى تمكن إدارة المنشاة من تجنب نقاط الضعف واستغلال نقاط القوى لتحقيق أهدافها.

ويرى الباحث أن تقويم الأداء يعتبر جزء من النظام الرقابى المستخدم لقياس الأداء الوظيفى من خلال مقارنة الأداء الفعلى بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً، ويتم ذلك بالاعتماد على بيانات مالية تاريخية يتم تلخيصها بهدف قياس أداء وتطوير أداء الإدارة فى القيام بأعمالها المستقبلية.

مدخل المحاسبة الإدارية الإستراتيجية[2] :

تعتبر المحاسبة الإدارية احد المناهج الحديثة والمتطورة والتى تعنى بتوفير وتحليل البيانات عن المنظمة والسوق والتكاليف واستراتيجيات المنافسين بهدف استخدامها فى تطوير وترشيد وتصميم إستراتيجية ناجحة للمنظمة بغية تدعيم موقفها التنافسى، حيث توفر معلومات مناسبة عن الجوانب الإستراتيجية لإدارة التكلفة من اتجاهات والمستويات النسبية للتكاليف الحقيقية، والأسعار الخاصة بالمنافسين، وحجم النشاط لكل منهم، وحصتهم السوقية، أى الموقف الاستراتيجى النسبى للمنظمة ومنافسيها كأساس لتحديد

---

(1) د.همت مصطفى أحمد هندى، "المؤشرات الشاملة للأداء فى البنوك"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، بدون سنه نشر، ص21.

(2) د.سهير فتحى الطنملى، " أثر المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على تفعيل دور المنظمات الإلكترونية فى البيئة التنافسية "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، 2002، ص ص189-190 .

إستراتيجية النشاط، حيث تهتم بصفة أساسية بجمع معلومات عن البيئة التنافسية (البيئة الخارجية)، وذلك على نقيض أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية التى يرتكز اهتمامها الأساسى على المعلومات الداخلية.وتعتبر المعلومات الإدارية أداة ضرورية فى جميع المنشات مما دفع إلى ضرورة وضع نظم لهذه المعلومات تتحرك من خلالها لإتمام ومساعدة متخذى القرار والإدارة العليا فى تنفيذ المهام المكلفين بها[1].

ومن منطلق أن إدارة المنظمة تحتاج بصفة دائمة إلى مقياس مستمر للتغيرات التى يمكن أن تحدث فى الموقف الاستراتيجى للمنظمة، وذلك ما توفره أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، واهم مقومات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يتم ذلك من خلال ثلاث مداخل هى كالأتى :

- مدخل إدارة التكلفة من منظور استراتيجى .
- مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ومما سبق يستخلص الباحث أن استخدام البنوك إحدى المداخل سوف يشوبه العديد من الصعوبات إلا أذا توافر العديد من المقومات والدعائم اللازمة لتطبيقها ومن أهمها موافقة الإدارة العليا لتفعيل تطبيق احدها، ضرورة توافر المعلومات المالية والغير مالية اللازمة للتطبيق، مع توافر نظم معلومات محاسبية ملائم للمنظمة.

نظم الرقابة الداخلية :

يرى باحثان[2] "إن الرقابة الداخلية تتم بمعرفة أجهزة فنية داخلية، ترتبط إداريا بالإدارة العليا للمصرف.وتشمل الإجراءات المحاسبية والإدارية المختلفة للتأكد من

(1) د.محمد الشحات درويش، "دور نظم المعلومات الإدارية فى المنشاة الإلكترونية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، يوليو2003، ص 436.

(2) رائد جميل جبر، مروان ابو فضة، "تقييم كفاءة وفاعلية نظام الرقابة على المصارف الإسلامية القسم الأول – دراسة ميدانية على البنك الاردنى (دراسة حالة)، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، السنة الخامسة عشرة، 2007، ص36.

المحافظة على أموال المودعين والمساهمين على حد سواء وتتضمن الرقابة هنا عدة أبعاد هى : الرقابة المكتبية لدى الإدارة المالية، الرقابة الميدانية لدى إدارة التفتيش داخل المصرف . التسجيل المحاسبى وإعداد القوائم المالية وفق معايير المحاسبة والتدقيق الإدارى ".

(2) إجراءات الرقابة الداخلية بالمؤسسة الحكومية[1]:

إن الرقابة الداخلية هى العملية التى ينفذها مجلس الإدارة بالمؤسسة الإدارية والموظفون ويتم تصحيحها لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف التالية : الثقة فى التقارير المالية، الالتزام بالقوانين واللوائح الملائمة، فعالية وكفاءة العمليات . وعلى لجنة المراجعة بالمؤسسة الإدارية التأكد من توافر الرقابة الداخلية القوية بها والتى تساعد فى مكافحة عمليات الفساد المالى.

(3) إنشاء وحدة استخبارات مالية بالمؤسسة الإدارية :

إن هذه الوحدة ليست مثل إدارة الحسابات ، فهى وحدة الاستخبارات المالية فهى تهتم بكل المواطنون وتهدف إلى التاكد من تادية الخدمة الحكومية للمواطنين دون رشاوى اواتاوات أو أى نوع من الانواع المختلفة للفساد المالى السابق الاشارة اليه، ويتم اختيار العاملين بهذه الوحدة بعناية خاصة ويمكن اختيارهم من رجال الشرطة المتقاعدين مع إعطائهم دورات مكثفة فى الأنظمة المحاسبية والمالية والإدارية أو يتم اختيارهم من الخبراء الماليين والمحاسبين والإداريين مع دورات مكثفة فى التحرى البوليسى، وهذه الوحدة من أهم أعمالها ما يلي:

أ- التحرى عن صحة الوثائق التى يقدمها المواطن للمؤسسة الحكومية .

ب- التحرى عن مصدر أموال الموظفون .

ت- التحرى عن علاقات المواطن بالموظف .

ث- تحديد أى شبهات لعمليات الفساد التى تؤدى إلى عدم الرضا للمواطن .

ج- تقديم الأدلة عن وجود عمليات فساد مالى من جانب الموظف والمواطن .

ح- إنشاء قواعد بيانات مخزن بها جميع التحريات التى تقوم بها.

---

(1) عادل عبد العزيز بودى " لجان المراجعة : تجربة سعودية " مرجع سابق، ص 20.

(4) إنشاء قواعد بيانات خاصة بالمؤسسة الإدارية النزيهة :

يجب أن يكون بها مجموعة من قواعد البيانات المترابطة مع بعضها البعض، حيث يتم تخزين جميع البيانات الخاصة بكل موظف بالتفصيل، كذلك جميع التعاملات التى تمت بينها والمواطن بكل تفاصيلها، وأيضا أى شئ ينشر على الموظفون أو يذاع عنهم ، وأيضا يجب ان يخزن بقواعد البيانات هذه جميع الاستخبارات التى يتم جمعها عن الموظف سواء التى جمعت عن طريق وحدة الاستخبارات المالية أو التى جمعت من أى مصدر آخر، كذلك يجب أن يخزن بقواعد البيانات بالمؤسسة أى ملاحظات يبديها أى قسم بالمؤسسة النزيهة عن الموظف، وبذلك يكون لكل موظف صفحة خاصة به بقواعد بيانات المؤسسة الإدارية مخزن بها جميع التفاصيل الخاصة به.

المراجعة الداخلية فى ظل التشغيل الإلكترونى للبيانات :

سبق وأن ذكرنا فى أكثر من موضع أن من أهم مقاصد المراجعة الداخلية تدقيق وفحص البيانات والمعلومات، بهدف الاطمئنان من سلامتها وجودتها لتكون أساساً لإعداد القوائم والتقارير المالية التى تعبر عن الواقع فى واقعة، وهذا بدوره يساعد فى اتخاذ القرارات المختلفة الرشيدة .، ولقد أثر التشغيل الإلكترونى للبيانات، على منهجية وأساليب وإجراءات المراجعة الداخلية، وهذا ما سوف نتناوله بشيء من التفصيل فى هذا المبحث .

(2 ـ 1) أثر التشغيل الإلكترونى للبيانات على منهجية المراجعة الداخلية .

مما لاشك فيه أن التطورات السريعة فى تكنولوجيا الكمبيوتر وصناعة المعلومات فرضت على المراجع الداخلى تحديات، من بينها ضرورة تعديل طريقة تفكيره ونظرته إلى المتغيرات المحيطة به، ليس نظرة المعارضة، ولكن نظرة الواقع وضرورة الاستفادة من تلك المتغيرات لتطوير أدائه إلى الأجود والأحسن .

وهذا الأمر أحدث تغييراً جوهريا فى منهجية المراجع الداخلى على النحو التالى :

أولاً : التغيير فى ثقافة ومعرفة المراجع [التأهيل العلمى]، حيث يجب الإلمام التام بأساسيات التشغيل الإلكترونى للبيانات، وتكنولوجيا صناعة المعلومات والدراسة الكاملة بلغات وبرامج ووسائل الكمبيوتر المتطورة .

ثانياً : إعادة النظر فى خطة وبرنامج المراجعة، ولا سيما أن جزءاً كبيرا من عناصر النظام المحاسبى موجود داخل جهاز الكمبيوتر مثل الدفاتر والمستندات والقوائم والتقارير .

ثالثاً : إعادة النظر فى طبيعة أدلة الإثبات، والاستفادة من الكمبيوتر وأساليب بحوث العمليات فى الحصول على مزيد منها بجانب أو بديلاً عن الأدلة التقليدية .

رابعاً : إعادة النظر فى آلية نظم الضبط الداخلى، والاستفادة من مدخل المراقبة والتحكم الذاتى [Cybernetics] المعروفة فى علم النظم [Systems Science] فى تقوية نظم الضبط الداخلى للبيانات والمعلومات .

خامساً : إعادة النظر فى طرق إعداد وعرض تقارير المراجعة بما يتواءم مع التطورات الحديثة فى فكر ومنهجية الإدارة العليا، وتطبيق مبدأ الرقابة بالاستثناء، وإبراز المسائل الجوهرية وتجنب الحشو غير النافع .

سادساً : الاستفادة من تزاوج أساليب المعرفة المختلفة، والذى أصبح سمة من سمات العصر، وهذا ما يطلق عليه اسم [Inler Disciplinary Approach] .

(2 ـ 2) نطاق وكيفية المراجعة الداخلية فى ظل التشغيل الإلكترونى للبيانات .

يركز المراجع اهتمامه فى ظل التشغيل الإلكترونى للبيانات، وتحليل المعلومات على النواحى الآتية :

أولاً : المراجعة السابقة على المدخلات .

ويتمثل ذلك فى مراجعة الدورات المستندية، ومراقبة أو متابعة انسياب البيانات من خلال المستندات، واستيفائها لكافة الشروط الشكلية والموضوعية المتعارف عليها، وطبقا للنظم واللوائح الداخلية ودليل الإجراءات ، وما فى حكم ذلك، ومن الوسائل التى تستخدم فى هذا المجال :

- حصر وتبويب المستندات التى تؤخذ منها البيانات ومراجعتها .
- المقارنة بين الاجماليات والتفاصيل .
- استخدام أسلوب الأرقام المسلسلة فى إدخال البيانات وإعداد سجل خاص بها.

- توثيق البيانات الداخلة من جهة أو شخص مسئول .

ثانياً : المراجعة على البيانات الداخلة إلى الكمبيوتر .

ويركز المراجع على الآتى :

* التأكد من صحة البيانات المقدمة إلى قسم إعداد البيانات بقسم الحاسبات الإلكترونية من خلال مراجعتها على المستندات، فمثلاً إذا كانت الأجور سوف يتم حسابها بمعرفة الكمبيوتر ففى هذه الحالة يجب أن تطابق البيانات الواردة فى كشوف الأجور على سجل الأجور .
* التأكد من صحة المعلومات والتعليمات المطلوب اتباعها عند القيام بتشغيل البيانات، وهذا يتطلب منه دراسة برامج الكمبيوتر والاطمئنان إلى سلامتها
* التأكد من أن التعديلات والإضافات فى البيانات الداخلة قد أضيفت إلى البرنامج المخزن فى الكمبيوتر بعد موافقة الجهات المخولة بذلك .

ثالثاً : المراجعة على برامج الكمبيوتر المستخدمة فى تشغيل البيانات وتحليل وعرض المعلومات .

عندما تدخل البيانات إلى الكمبيوتر فإنه يصعب التعديل فيها إلا بناءً على برنامج جديد، ولا يكون هناك فرصة سانحة للتلاعب أو الغش أو حدوث أخطاء، ولقطع الشك باليقين، يمكن للمراجع الداخلى التأكد من أن البيانات والمعلومات المخزنة داخل الكمبيوتر مطابقة للأصل وفى هذه الحالة يركز المراجع على ما يلى :

* صحة تصميم البرنامج .
* سلامة أداء الحاسب الإلكترونى .
* سلامة الأوامر والتعليمات [أوامر التشغيل] من المنظور المحاسبى .
* وجود وسائل التحكم الذاتى داخل البرنامج .
* صحة التعديلات المداخلة على برامج الكمبيوتر .

ويمكن للمراجع فى الصدد اختبار برامج الكمبيوتر التى تستخدمها المنشأة عن طريق إدخال بيانات تجريبية إلى الكمبيوتر وتشغليها مرة أخرى باستخدام الأساليب اليدوية، ويقارن بين مخرجات الحالتين .

رابعاً : المراجعة على المخرجات من المعلومات وسبل عرضها وتفسيرها .

يتركز دور المراجع فى هذه المرحلة على ما يلى :

1- مطابقة المعلومات الواجب أن تكون من ناحية التصميم والواقعية على المخرجات الفعلية .

2- التأكد من أن تفسير المحاسب أو غيره مستندا إلى أرقام صحيحة واردة فى مخرجات الكمبيوتر لتلافى التلاعب فى تفسير تلك المعلومات .

3- حيث أن معظم المديرين ليسوا خبراء فى مجال الكمبيوتر يجب التأكد من التقارير المرفوعة إليهم تطابق من الناحية الموضوعية المعلومات الواردة من مخرجات الكمبيوتر ومن أن اقتراحاتهم قد روعيت عند تشغيل البيانات دورة أخرى .

(2 ـ 3) إجراءات المراجعة الداخلية فى حالة التشغيل الإلكترونى للبيانات .

تتمثل إجراءات المراجعة فى حالة التشغيل الإلكترونى للبيانات فى الآتى :

1) **المراجعة حول الحاسب الإلكترونى** : حيث يتم التأكد من صحة البيانات الداخلة بمراجعتها على المستندات، وكذلك مراجعة المعلومات الخارجة للتأكد من السلامة والموضوعية .

2) **المراجعة داخل الحاسب الإلكترونى** : حيث يتم التأكد من صحة التشغيل الداخلى فى ضوء البرنامج المعد، ويتم ذلك عن طريق المقارنة بين التشغيل اليدوى وبين التشغيل الإلكترونى للبيانات، أو تشغيل نفس البيانات باستخدام برنامج كمبيوتر آخر وإجراء المقارنة .

3) **المراجعة باستخدام الحاسب الإلكترونى** : حيث يستطيع المراجع استخدام إمكانيات الحاسب الإلكترونى فى تنفيذ بعض عمليات المراجعة ومنها على سبيل المثال ما يلى :

- التحقق من صحة العمليات الحسابية .
- المطابقة بين الموازين الفرعية والميزان العام .
- استخراج الأرصدة الشاذة .
- تحليل الأرصدة التى تزيد أو تقل عن أرقام محددة لإعطائها مزيداً من الفحص .

- تحليل بعض الأرصدة مثل المتحركة والبطيئة والساكنة .
- استخدام إمكانيات الحاسب الإلكترونى فى إعداد القوائم والتقارير المالية على فترات قصيرة .
- الاستفادة من أسلوب التغذية العكسية بالمعلومات .

obeikandl.com

المبحث الثاني
أهم الضوابط الصادرة من البنك المركزى بشان تفعيل الرقابة فى المصارف .

تمهيد:

يعتبر القطاع المصرفى أحد الأعمدة الأساسية فى الهيكل الاقتصادى لأى دولة، حيث تعتبر الخدمات التى يقدمها من أهم الخدمات التى يتحتم توافرها بمستوى عالٍ من الكفاءة مما يساهم فى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ونظراً للأهمية الكبرى لهذا القطاع تأتى ضرورة تكيفه مع الظروف والتطورات الاقتصادية فى ضوء ما يشهده حالياً من تغيرات وتحديات سريعة ومتلاحقة سواء محلية أو عالمية.، ويهدف هذا المبحث من ذلك الفصل إلى عرض أهم الضوابط والقواعد الصادرة من البنك المركزى المصرى بهدف رفع كفاءة وفعالية القطاع المصرفى فى ظل العولمة، والتى فرضت بطبيعتها ضرورة تأكيد دور الأجهزة الرقابية على القطاع المصرفي، وفى سبيل تطوير الأداء المصرفى أصدر البنك المركزى المصرى ضوابط واتخذ العديد من الخطوات الفعالة فى سبيل تحديث القطاع المصرفى، وما يهمنا فى ذلك البحث أنشطة التجزئة المصرفية، وبناءً على ما سبق سوف يتناول الباحث فى هذا المبحث النقاط التالية:

- الضوابط الرقابية المتعلقة بمنح ائتمان التجزئة وتجميع بياناته وتصنيفه.
- القواعد والضوابط الصادرة من البنك المركزى المصرى فى 16 ديسمبر 2008 المتعلقة بالتجزئة.

الضوابط الرقابية المتعلقة بمنح الائتمان وتجميع بياناته وتصنيفه[1] :

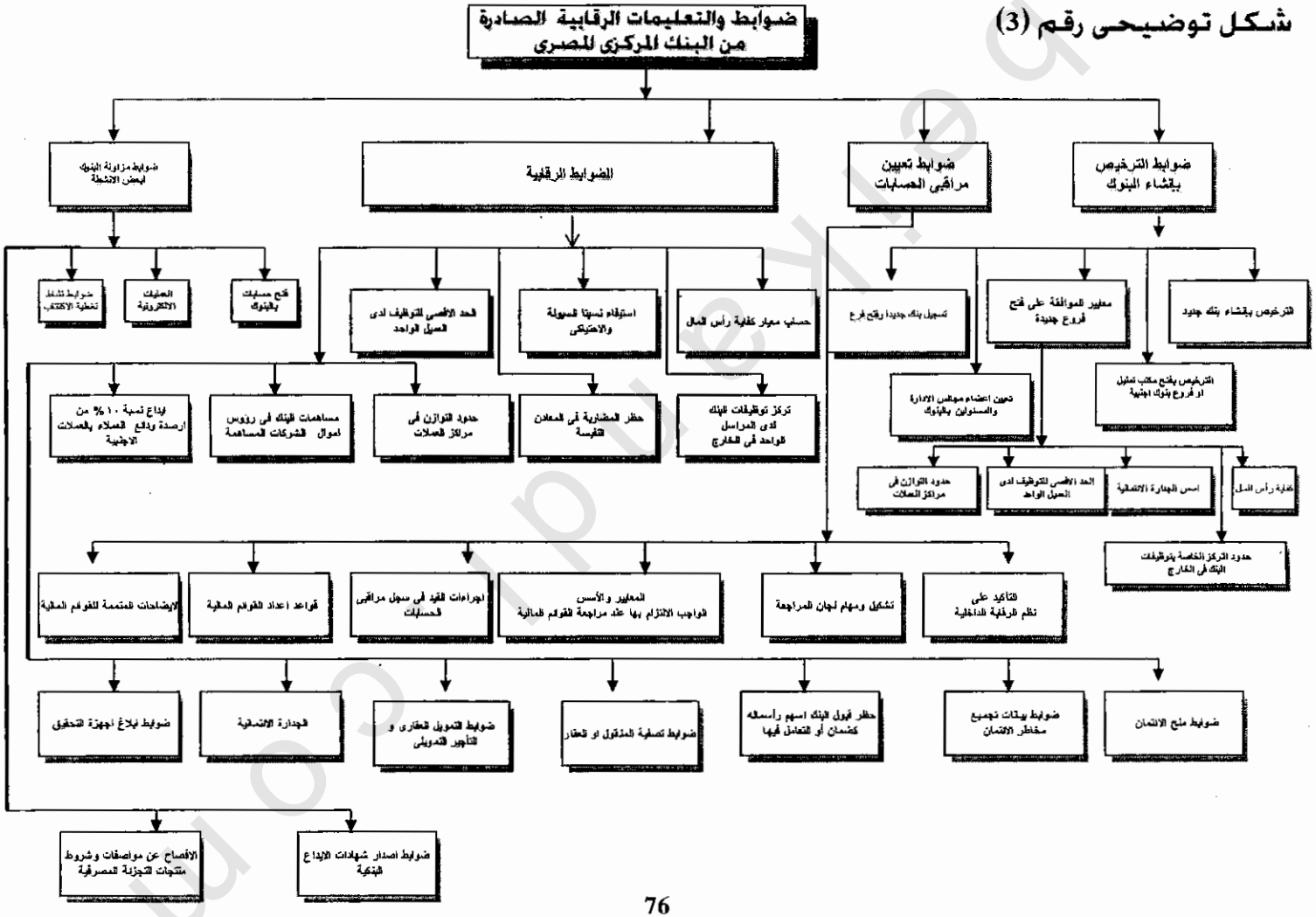
يختص البنك المركزى بوضع وتنفيذ السياسات النقدية والائتمانية والمصرفية، وله أن

(1) قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم 88 لسنة 2003، القاهرة، الجريدة الرسمية، العدد 24 مكرر، 15/ 6/ 2003 .

يقوم بأية مهام أو يتخذ أية إجراءات يقتضيها تطبيق هذه السياسات (قانون البنك المركزى المصرى، رقم 88 لسنه 2003، المادة 5)، وذلك بهدف ضمان سلامة القطاع المصرفى من خلال تحقيق الاستقرار النقدى، باعتباره من العناصر الأساسية لضمان استمرار التنمية الاقتصادية بالمعدلات المنشودة، ويلخص الباحث تلك الضوابط فى الشكل التوضيحى رقم(3).

obeikandl.com

شكل توضيحى رقم (3)



ويرى الباحث من ذلك الشكل إن هذه القواعد والضوابط تعتبر الأداة الرئيسية فى سبيل قيام البنك المركزى بالدور المنوط به لمراقبة البنوك، وهذه التعليمات تغطى مجالات متعددة، وتخضع للتعديل من آن لآخر لما يشهده القطاع المصرفى المحلى والخارجى من تطورات، ويمكن تبويب تلك الضوابط الرقابية إلى :

1. **مجموعة الضوابط الرقابية المتعلقة بالترخيص بإنشاء بنوك جديدة وتسجيلها بالبنك المركزى .**
2. **مجموعة الضوابط الرقابية المتعلقة بتعيين مراقبى الحسابات ومعايير وأسس مراجعة القوائم المالية للبنوك وأهم ما تشمله الأتى:**

(أ) وجود نظم رقابة داخلية سليمة[1]:

حيث وفقا لإحكام المادة 48 من القانون 88 لسنة 2003 (قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد)[2] والتى تقضى على مراقبى الحسابات ان يعدوا تقريرا عن مراجعة القوائم المالية للمؤسسة طبقا للقانون ومعايير المراجعة المصرية على ان يتضمن تقريرهما توضيح ما إذا كانت العمليات التى قاما بمراجعتها تخالف أى حكم من إحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية أو القرارات الصادرة تنفيذا له، وأن يتم إعداد تقرير تفصيلى متضمنا ما يأتى :

- أسلوب تقييم أصول البنك وكيفية تقدير تعهداته والتزاماته.

---

(1) المصدر:

- دليل التعليمات الرقابية الصادرة عن قطاع الرقابة والإشراف، البنك المركزى المصري، القاهرة، نوفمبر، 2003، ص ص19-20.
- البنك المركزى المصري، كتاب دورى رقم 364/ 2187، 2002، ص ص 2-4.
- كتاب الإدارة العامة للرقابة على البنوك برقم (بدون) المؤرخ 8 اغسطس 2002.
- اجتماعات محافظ البنك المركزى مع السادة رؤساء البنوك المنعقدة بتواريخ 2 سبتمبر 1998، 2 مارس، 22 نوفمبر 1999.

(2) راجع قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم 88 لسنة 2003، القاهرة، الجريدة الرسمية، العدد 24 مكرر، 15/ 6/ 2003 ص 34.

- مدى كفاية نظام الرقابة الداخلية(*) فى البنك.
- مدى كفاية المخصصات لمقابلة اى نقص فى قيم الأصول وكذلك أية التزامات قد تقع على عاتق البنك، مع تحديد مقدار العجز فى المخصصات ان وجد.
- أى معايير وضوابط رقابية يرى مجلس إدارة البنك المركز المصر إن يتحقق مراقبو الحسابات منها.

وقد وضع البنك المركزى عدة ضوابط لنظم الرقابة الداخلية فى المؤسسات المسجلة لديه تدعيما لنظم الرقابة الداخلية فى المؤسسات يلزم مراعاة ما يلى :

- أهمية توافر نظم سليمة للرقابة الداخلية لدى كل بنك مع الالتزام من العاملين بتطبيقها بكل دقة.
- يقع على عاتق إدارة كل بنك المتابعة المستمرة لمدى مناسبة هذه النظم وإجراء الاختبارات اللازمة للوقوف على مدى الالتزام بها.
- ضرورة قيام كل بنك بدراسة نظام الرقابة الداخلية لديه للوقوف على مدى سلامة إجراءاته وتلافى ما قد يكون به من أوجه قصور، مع إعادة النظر فيه بصفة دورية على ضوء الممارسات الفعلية والخبرات المكتسبة.
- ضرورة قيام كل بنك بتدارس نظام الرقابة الداخلية الحالات التى تكشف عن قصور فى الرقابة الداخلية فى بنوك أخرى، واتخاذ ما يلزم من إجراءات لتفادى وقوعها لدى البنك.
- أهمية رفع كفاءة العاملين فى البنك وإجراء التنقلات الدورية فيما بينهم للمساعدة على زيادة فاعلية الرقابة الداخلية.

ويرى الباحث مما سبق أن البنك المركزى وضع ضوابط وخطوط رئيسية استرشادية

---

* نظام الرقابة الداخلية يعبر عن مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط والتعليمات التى تضعها إدارة البنك بهدف التأكيد على مصداقية السجلات المحاسبية، ومدى إمكانية الاعتماد على القوائم المالية، وحماية أصوله، ومنع الغش والتدليس، والتأكد من تنفيذ القواعد والتعليمات كما ينبغي، والتأكد من إن ما تم انجازه من أداء تم كما هو مخطط له.

obeikandi.com

للرقابة الداخلية فى البنك دون أن يتطرق لأنظمة الرقابة الداخلية لكل إدارة ومنها إدارة التجزئة المصرفية .

(ب) الاهتمام بتشكيل لجان موضوعية للمراجعة الداخلية[1]:

فى إطار ما تقضى به القواعد الدولية لإحكام الرقابة على أداء المؤسسات من أهمية تشكيل لجان للمراجعة باعتبارها اداة معاونة لمجلس الإدارة على حد سواء وحرصا من البنك المركزى المصرى على تحقيق مزيد من الدعم لنظم الرقابة الداخلية المطبقة بالمؤسسات ، قرر مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بأن يلتزم كل بنك بتشكيل لجنة للمراجعة وفقا لإحكام المادة 82 من القانون 88 لسنة 2003، ويلخص الباحث تشكيل ومهام واجتماعات لجنة المراجعة كما فى الجدول رقم (1) كما يلي:

(1) المصدر:

- دليل التعليمات الرقابية، مرجع سبق ذكره، ص ص21-23.
- البنك المركزى المصري، كتاب دورى رقم 367، بتاريخ 16يونية 2002، ص ص 2-4.
- قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم 88 لسنة 2003، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- انظر "قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 101 لسنة 2004 فى شأن إصدار اللائحة التنفيذية لقانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد"، القاهرة، 2004، ص 22.
- د. بشرى نجم عبدالله المشهداني، " أهمية حوكمة الشركات فى مواجهة الفساد المالى والمحاسبي- دراسة تحليلية للإطار القانونى والرقابى الذى ينظم أعمال الشركات المساهمة فى العراق"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2009، بدون ناشر، ص ص 1-21.
- فريد محرم فريد، 2009.مرجع سبق ذكره، ص ص30-45.

obeikandl.com

تشكيل اللجنة	اجتماعات اللجنة	مهام اللجنة
ويجب على مجلس إدارة البنك اختيار رئيس وأعضاء اللجنة بما لا يقل عن ثلاثة من الأعضاء غير التنفيذيين، كما يجب أن تعقد اللجنة اجتماعاً كل ثلاثة أشهر على الأكثر يحضره مراقبا حسابات البنك .	تعقد اللجنة اجتماعاً كل ثلاثة أشهر على الأكثر يحضره مراقبا حسابات البنك .، وذلك وفقا لإحكام المادة 28 من اللائحة التنفيذية للقانون 88 لسنه 2003 .	التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أى توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق الأهداف ويحمى مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة.، واقتراح تعيين مراقبى الحسابات وتحديد أتعابهما، والنظر فى الأمور المتعلقة باستقالتهما أو إقالتهما، وبما لا يخالف أحكام قانون الجهاز المركزى للمحاسبات.، والقيام بالاشتراك مع مدير المراجعة الداخلية ومراجعى الحسابات بالتنسيق بين مهام المراجعة الداخلية والخارجية لتحقيق التكامل فى الجهود المبذولة.، ودراسة مدى كفاية نظم الرقابة الداخلية، ومتابعة توصيات المراجعة الداخلية والخارجية ومدى الالتزام بها.، إجراء دراسة مع المسئولين المختصين ومراقبى الحسابات بعد انتهاء مراجعتهما السنوية (القوائم المالية السنوية للمؤسسة).، والتأكيد على مدى الالتزام بكافة القواعد والضوابط المتعلقة بإعداد وتصوير القوائم المالية للبنوك الصادرة عن مجلس إدارة البنك المركزى المصري.

openkandil.com

المبحث الثالث

إدارة الديون المتعثرة فى المصارف

دور البنك المركزى فى معالجة المصارف المتعثرة

يرى الباحث ان المصارف المصرية تعانى من مشاكل مالية تؤثر على مركزها المالى، وهنالك أساليب متعددة للمواجهة هى ما يلى :

- توفير موارد مالية إضافية لتعزيز الوضع المالى عن طريق زيادة رأس المال المدفوع .
- تعزيز الموارد المالية للبنك عن طريق قرض مساند .
- تعزيز سيولة البنك من خلال بيعه مع حق الاسترداد .
- تدخل السلطات النقدية باتخاذ إجراءات فورية محددة قد تكون :
  - إصدار قرار بإدماج البنك فى بنك آخر .
  - منع البنك من القيام ببعض العمليات التى تؤثر على المركز المالى المستقبلى .
  - التصفية الذاتية وفقاً للقواعد المقررة من السلطات النقدية فى هذا الشأن .
  - شطب تسجيل البنك المتعثر وبالتالى وقف البنك عن مباشرة أعماله وبالتالى تصفية فى المستقبل .

ومن منطلق أن الصناعة المصرفية هى أكثر الصناعات حضوراً وتأثيراً على مستوى كل الصناعات فى المجتمع، وذلك الامر يستلزم أن تكون إدارة الصناعة المصرفية إدارة غير تقليدية وغير نمطية بما يحقق الأهداف المرجوه واحتواء وتوجيه كل الاحداث والمتغيرات الاخرى لتكون بمثابة طريق لتحقيق أهداف المجتمع الاقتصادى خلال مراحل صياغة هذه التوجهات وخلال مراحل تنفيذها[1]، أيضاً .

---

(1) راجع فى هذا :

- أ . صالح محمد حسنى الحملاوى، " دور البنوك فى إصلاح الهياكل التمويلية لشركات قطاع الأعمال العام المتعثرة "، بحث مقدم إلى المؤتمر بشأن الاستثمار والتمويل ـ الخصخصة والاوراق المالية، كلية التجارة، جامعة عين شمس 16-17 مارس، 1996.=

ويلخص الباحث أن المعالجة العلمية للمصارف المتعثرة يقوم على استخدام إحدى البدائل اللازمة للمعالجة سواء تعويم البنك وانتشاله وانعاشة أو تصفية نشاطه، وما لذلك من أثار سلبية على النشاط الاقتصادى . أو تدخل السلطات النقدية متمثلة فى المصارف المركزية بادماج البنك المتعثر فى بنك آخر[1] وسوف يتعرض الباحث لدور المصارف المركزية فى معالجة المصارف المتعثرة بالدراسة والتحليل فى الجزء الخامس أن شاء الله .

وسوف يقوم الباحث فى طيات الصفحات التالية بعرض مختصر للتجربة المصرية فى إصلاح هيكل الجهاز المصرفى سواء كان ذلك الإصلاح إصلاح تشريعى بإصدار القانون رقم 88 لسنة 2003، أو إصلاح إدارى بانشاء المعهد المصرفى المصرى لتدريب الكوادر الإدارية فى المصارف، أو إصلاح تقنى بالربط الإلكترونى بين المصارف العاملة فى مصر والبنك المركزى المصرى .

عرض للتجربة المصرية فى إصلاح الجهاز المصرفى :

فى المؤتمر الثالث للمصارف والتمويل والتأمين فى العالم العربى الذى نظمة منتدى مصر الاقتصاى الدولى فى مايو عام 2005 كشف محافظ البنك المركزى المصرى عن أن تطوير القطاع المصرفى يتطلب وضع برامج محددة، فبرنامج الإصلاح والتطوير للجهاز المصرفى يتضمن ستة محاور رئيسية هى :

* **المحور الاول** : إعادة هيكلة بنوك القطاع العام حتى تستطيع مواجهة المنافسة فى ضوء تحرير تجارة الخدمات (الجاتس) أو مطلبات اتفاقية بازل II وكذلك التعامل مع ملف القروض المتعثرة والغير منتظمة .
* **المحور الثانى**: الاتجاه نحو دخول خبرات عالمية للسوق المصرى لكى يتم الاستفادة منها وتحقيق وانعكاس ذلك على الرفاهية الاقتصادية للمجتمع ككل .

• د. أمنية حلمى، " تسوية الديون المتعثرة للشركات فى مصر "، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، جامعة القاهرة، سنة 2003 .

(1) راجع قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم 88 لسنة 2003، الجريدة الرسمية، العدد 24 مكرر، 15/ 6/ 2003 ص 32.

- **المحور الثالث** : يتمثل فى التوجه نحو آليات السوق والخصخصة للمصارف المشتركة وكذلك المصارف العامة (القطاع العام) بداية من بنك مصر اكستريور ونهاية ببنك الأسكندرية[1].
- **المحور الرابع** : التوسع فى الاندماج والدمج والاستحواذ وخلق كيانات أقتصادية (مؤسسات مالية) ضخمة من حيث النشاط والاصول والربحية .
- **المحور الخامس** : تنقية محافظ المصارف (القطاع العام) خاصة وأن بعض هذه المصارف تعانى من التعثر، وقد تم حصر حجم الديون المتعثرة بالكامل بواسطة لجنة من الجهاز المركزى للمحاسبات .
- **المحور السادس** : التوسع فى الرقابة والإشراف على المصارف .

ومن منطلق الإصلاح والتطوير للجهاز المصرفى فإن هذا الامر يتطلب قيام الحكومة المصرية بتأهيل المصارف المطروحة للبيع عن طريق عدة خطوات هى :

- تنقية وتحسين المحفظة الائتمانية للمصارف المطروحة للبيع .
- تنقية وتحسين المحفظة الاستثمارية لتلك المصارف .
- تحديث وتطوير نظم العمل فى تلك المصارف .
- توفير كوادر فنية وإدارية لتلك المصارف وذلك عن طريق الاهتمام بالعنصر البشرى بتدريبة وتأهيله علمياً وعملياً عن طريق المعهد المصرفى المصرى التابع للبنك المركزى المصرى .
- تخفيض نسبة العمالة فى ذلك القطاع بتسريح العمالة الزائدة بنظام المعاش المبكر.

ويرى الباحث أن الإصلاح والتطوير والتحديث أصبح حاجة وضرورة ملحة حتى يمكن لتلك المؤسسات والمصارف التعايش مع متطلبات اتفاقية تحرير الخدمات وكذلك متطلبات اتفاقية بازل II، وما سبق ذكره يعتبر إطلالة وقراءة سريعة حاول الباحث أن يلقى الضوء فيها على دور البنك المركزى فى الإصلاح وسوف يتطرق الباحث لذلك الموضوع "دور البنك المركزى فى الإصلاح" فى الجزء الخامس من هذه الموسوعة أن شاء الله .

---

(1) العالم اليوم، " قصة بيع بنك الاسكندرية تنتظر النهاية " العدد 4582، 6 مارس 2006، ص 2.

خريطة متوقعه للمصارف فى مصر [1] :

مع صدور قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى رقم 88 لسنة 2003[2] واتساقاً مع المادة رقم 32 من هذا القانون والتى نصت على " إلا يقل رأس مال البنك فى مصر عن 500 مليون جنيه والا يقل رأس مال فروع المصارف الأجنبية عن 50 مليون دولار " . ونتيجة تطبيق تلك المادة سوف ينعكس ذلك على انكماش عدد المصارف العاملة فى مصر، ويمكن تحديد أبرز ملامح تغيير الخريطة المصرفية فى مصر حيث أن هيكل الجهاز المصرفى فى 31 أغسطس عام 2004 كان يضم 61 بنكاً وتشير النشرة الاقتصادية للبنك الأهلى المصرى أن الهيكل المتوقع للجهاز المصرفى خلال العام الحالى يضم 32 بنكاً . وطبقاً لنفس النشرة فإن أبرز ما حدث فى القطاع المصرفى هى :

- دمج بنك مصر اكستريو فى بنك مصر فى سبتمبر 2004 .
- استحواذ E A B على فروع أمريكان اكسبريس وهى فروع لبنك اجنبى فى يولية 2005.
- استحواذ البنك العربى الأفريقى على بنك مصر امريكا الدولى .
- استحواذ " الشركة المصرفية العربية " على بنك بورسعيد الوطنى .
- استحواذ البنك الأهلى سوسيتة جنرال على 91% من أسهم بنك مصر الدولى ليصبح ثانى أكبر بنك من بنوك القطاع الخاص فى مصر، ويسيطر الفرنسيون على ذلك البنك .
- استحواذ بنك بيريوس اليونانى على 70% من أسهم البنك المصرى التجارى .
- استحواذ بنك " بلوم" اللبنانى لبنك مصر رومانيا .
- استحواذ بنك : عودة بنك اللبنانى " على بنك القاهرة الشرق الأقصى .
- اندماج بنكى كريدى اجر يكول اندسويس مع فروع بنك كريدى ليونية فى مصر لينتج عن الدمج بنك كاليون مصر وهى بنك مسيطر على رأسماله الفرنسيون وكان شهر مايو من العام الماضى قد شهد اندماجاً عالمياً بين بنكى كريدى اجر يكول وكريدى ليونية ليتكون بنك كاليون العالمى.

---

(1) الوفد، " خريطة جديدة للبنوك فى مصر "، 17 يناير 2006 .

(2) الجريدة الرسمية، " قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم 88 لسنة 2003 "، العدد 24 مكرر، 12 لسنة 46، 15 يونيو 2003، ص 13.

- ❖ قرار بدمج بنكى مصر والقاهرة دمجاً قسرياً فى فترة زمنية تتراوح بين 6 و18 شهراً، مع الاعلان على خصخصة بنك الاسكندرية ليصبح عدد المصارف العامة بنكين فقط لها حصة تصل إلى نحو 50% من السوق المصرفية فى مصر .
- ❖ استحواذ بنك كاليون مصر على E A B (البنك المصرى الأمريكى) .
- ❖ بدء إجراءات تقييم عدد آخر من المصارف تمهيداً لبيعها أو دمجها وتشمل بنك النيل، وقناة السويس، والمصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية وبنك العمال تمهيداً لدمجة فى بنك التنمية الصناعية .
- ❖ وقد تم شطب 4 بنوك (أربعة فروع لبنوك أجنبية) لم تستطع زيادة رأسمالها إلى 50 مليون دولار طبقاً للمادة رقم 32 من قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم 88 لسنة 2003 وتلك المصارف أنهت نشاطها فى مصر وهى (البنك الأهلى السودانى، البنك الأهلى الباكستانى، وبنك الرافدين، وبنك جمال تراست) .
- ❖ قامت المصارف العامة ببيع حصصهم فى المصارف الأخرى، حيث باع البنك الأهلى المصرى حصته فى البنك الأهلى سوسيته جنرال وحصته فى بنك قناة السويس، وباع بنك مصر حصته فى بنك مصر الدولى الذى تم بيعه لبنك الأهلى سوسيته جنرال، وباع بنك القاهرة حصته فى بنك مصر أمريكا الدولى والذى استحوذ عليه البنك العربى الأفريقى، كما قام بنك القاهرة ببيع حصته فى بنك القاهرة باركليز ليتغير اسمه إلى بنك باركليز مصر، وباع بنك الاسكندرية حصته فى E A B لبنك كاليون مصر .

ونجد أن الاندماجات السابق الإشارة إليها سوف تنعكس على أداء المصارف خلال العام المالى 2004/ 2005 وتلك المؤشرات التى اعدها البنك الأهلى المصرى كما يلى[1] :

- ✱ فقد تراجع صافى الربح من 16.1% فى يونية سنة 2000 إلى 10.6% فى يونيو سنة 2005 (مؤشرات الربحية) .

---

(1) البنك الأهلى المصرى، " الجهاز المصرفى المصرى .. واقع جديد "، النشرة الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الثامن والخمسون، سنة 2005، ص ص 8 – 9 .

* تراجع نسب التوظيف لتقتصر على 59.3% فى يونيو سنة 2005 مقابل 87% فى يونية سنة 2000 .
* تراجع حقوق المساهمين إلى الأصول لتبلغ 5.3% فى يونيو سنة 2005 مقابل 5.6% فى يونيو عام 2000 وهو ما يشير إلى أن الجهاز المصرفى يعانى من انخفاض القاعدة الرأسمالية للمصارف.

ويؤيد الباحث تلك النتائج حيث أن عملية الخصخصة والدمج والاستحواذ سوف تؤدى إلى إنخفاض نسبة التوظيف والربحية، ومع الاخذ فى الاعتبار أن الصناعة المصرفية العالمية حققت تطورات متسارعة وخطيرة خاصة مع بدء تطبيق اتفاقية تحرير تجارة الخدمات، فضلاً عن اقرار معايير بازل 2 والتى سيتم الالتزام بها على المستوى العالمى بداية من عام 2007، والتى سيفرض امام المصارف العربية بصفة عامة والمصارف المصرية بصفة خاصة، تحدياً كبيراً للإدارة والتى سيصبح عليها منافسة بنوك ومؤسسات مالية عالمية، وسيؤدى ذلك إلى ضرورة الاتجاه إلى استخدام أحدث الاساليب العلمية الحديثة فى الإدارة لمواجهة تلك التحديات

openkandil.com